МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

УТВРДУВАЊЕ И ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

Ментор:
вонр. проф. д-р Иван Ефремовски

Изработил:
Анита Цоневска
бр. индекс: М 197013

Свети Николе, 2021

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

УТВРДУВАЊЕ И ПРОМЕНА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ЛОКАЛНАТА САМОУПРАВА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Предмет: Административно право

Ментор: вонр. проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Анита Цоневска

Број на индекс: М 197013

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2021

ИЗЈАВА

Јас, Анита Цоневска, студентка на Втор циклус на студии организирани на Факултетот за правни науки во МСУ „Г. Р. Державин“ Свети Николе–Битола, на студиската програма по административно право и јавна администрација, со постојано место на живеење на ул.„Орце Николов“ број 24 во Делчево, со број на индекс М197013, изјавувам, под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов наслов „Утврдување и промена на организациската култура на локалната самоуправа“ претставува мој самостоен труд и е резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласна сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијатство согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум:
01.02.2021 година

Давател на изјава:
Анита Цоневска

Список на табели

Табела 1. Дефиниции за организацискатa култура

Табела 2. Две појдовни научни основи за организацискатa култура[1]

Табела 3.Улогите на организацискатa култура во организациското истражување[2]

Табела 4. Типологија на елементите на организацискатa култура (От, 1989*)*

Табела 5. Пет нивоа на организацискатa култура - Хокинс[3]

Табела 6. Составни елементи на организацискатa култура[4]

Табела 7. Функции на организацискатa култура[5]

Табела бр.8 – Методи за совладување на спротивставувањето кон промените

Табела 9-Рамка на конкурентни вредности

Табела 10-Конкурентни вредности кај управувањето, ефективност и организациска теорија

Табела 11- Конкурентни вредности при управувањето со човечки ресурси

Табела 12-Културен профил на организација

Табела 13 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 1

Табела 14 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 2

Табела 15 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 3

Табела 16 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 4

Табела 17 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 5

Табела 18-Средни вредности на одговорите по прашањето бр 6

Табела 19 - Сумирани одговори во колона „Реална“-Делчево

Табела-20 -Сумирани одговори во колона „Посакувана“-Делчево

---

[1] Извор: Камерън, С., К., Куин, Е., Р. (2012) *Диагностика и промяна на организационната култура – Съобразно рамката за конкуриращи се ценности.* Превод од англиски Kameron, S., K., Quinn, E., R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture, Главусанов, П. София: Класика и стил. стр. 177.

[2] Извор: Describe function od Organizational culture (Edgar Schein, 1992) in Jaap, J. van Muijen. Ch.6 in Organizational Culture, p. 123.

[3] Извор: Hoffman, W. M. (1986) What is Necessary for Corporate Moral Excellence?, in *Journal of Business Ethics*, 5(1986), p. 233–242, and Weiss, W. L. (1986) Minerva's Owl, Building a Corporate Value System, in *Journal of Business Ethics* 5(1986), p. 243–247. (преводот е од авторот).

[4] Извор: Жирард, П. Џ. (2009) *Градење на организациска меморија: Дали ќе го знаеше она што го знаеше*? Скопје: Арс Ламина. стр. 4.

[5] Извор: Describe Function of Organizational Culture, Edgar Schein, 1992, in Jaap J.van Muijen, 6. Organizational Culture, p. 123. (Преводот е на авторот).

Табела 21- Средни вредности по колони и алтернативи-Делчево
Табела 22-Реална организациска култура-Берово
Табела 23-Посакувана организациска култура-Берово
Табела 24- Средни вредности по колони и алтернативи -Берово
Табела 25-Реална организациска култура-Виница
Табела 26-Посакувана организациска култура-Виница
Табела 27- Средни вредности по колони и алтернативи-Виница

ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ

Графички приказ 1 –Испитаници по пол во три општини: Делчево, Берово и Виница
Графички приказ 2 –Испитаници по возраст во три општини: Делчево, Берово и Виница
Графички приказ 3-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Делчево
Графички приказ 4-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Берово
Графички приказ 5-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Виница
Графички приказ 6-Профил по прашање-Раководство на организицијата-Делчево
Графички приказ 7-Профил по прашање-Раководство на организицијата-Берово
Графички приказ 8-Профил по прашање-Раководство на организицијата-Виница
Графички приказ 9-Профил по прашање-Управување со персонал -Делчево
Графички приказ 10-Профил по прашање-Управување со персонал -Берово
Графички приказ 11-Профил по прашање-Управување со персонал –Виница
Графички приказ 12-Профил по прашање-Организациска спојка -Делчево
Графички приказ 13-Профил по прашање-Организациска спојка -Берово
Графички приказ 14-Профил по прашање-Организациска спојка –Виница
Графички приказ 15-Профил по прашање-Основни стратегии -Делчево
Графички приказ 16-Профил по прашање-Основни стратегии-Берово
Графички приказ 17-Профил по прашање-Основни стратегии –Виница
Графички приказ 18-Профил по прашање-Критериуми за успех -Делчево
Графички приказ 19-Профил по прашање-Критериуми за успех -Берово
Графички приказ 20-Профил по прашање-Критериуми за успех –Виница
Графички приказ бр. 21- Профил на организациска култура во Општина Делчево
Графички приказ бр. 22 Профил на организациска култура во Општина Берово
Графички приказ бр. 23- Профил на организациска култура во Општина Виница

Прилози

Прилог 1- Парашалник за вработени во сектори/одделенија во општина

Прилог 2- Сумирани резултати со графичка анализа за општина Делчево

Прилог 3- Сумирани резултати со графичка анализа за општина Берово

Прилог 4- Сумирани резултати со графичка анализа за општина Виница

Р Е З И М Е

Организациската култура е многу сложено прашање за функционирање на државната администрација, како носител и иницијатор на сите промени, за да го препознае квалитетот на животот во кој живеат членови на различни култури.

Организациската култура има важна улога во процесот на иницирање и спроведување организациска промена. Односно, постојната култура на улоги, карактеризирана со бирократизација, како и строгото почитување правила и процедури, постепено да се заменуваат со културата-„задача“, во која повеќе се цени резултатот, иницијативата и креативноста.

Културата е подигната како основна организациска карактеристика заедно со структурата, стратегијата, контролата и други. Оваа улога ѝ е доделена заради нејзината функција како главна рамка на членовите на организацијата за анализа на она што се случува во неа, рамка што ги поставува вредностите и стилот на работа и живот во овие организации, чувството за безбедност и личен комфор на членовите на организациите.

Преку призмата на културата, луѓето во организацијата ја толкуваат секоја специфична ситуација во која се наоѓаат и добиваат насоки за соодветен одговор.

Организациската култура се користи за објаснување на спецификите на процесите во организацијата. Има значително влијание врз целите, ставовите, желбите, мотивацијата и вредностите на вработените во организацијата; создава чувство на заедништво, единство и идентитет на вработените.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: **Организациска култура, културен профил, организација, вредности, промени, општина, раководители**

ABSTRACT

Organizational culture is a very complex issue for the functioning of the state administration, as a carrier and initiator of all changes, to recognize the quality of life in which members of different cultures live.

Organizational culture plays an important role in the process of initiating and implementing organizational change. That is, the existing role culture, characterized by bureaucratization, as well as the strict observance of rules and procedures, should be gradually replaced by the culture - "task", in which the result, initiative and creativity are more valued.

Culture is raised as a basic organizational characteristic along with structure, strategy, control and others. This role is assigned because of its function as the main framework for the members of the organization to analyze what is happening in it, a framework that sets the values and style of work and life in these organizations, the sense of security and personal comfort of the members of the organizations .

Through the prism of culture, people in the organization interpret each specific situation in which they find themselves and receive guidance for an appropriate response.

Organizational culture is used to explain the specifics of the processes in the organization. Has a significant impact on the goals, attitudes, desires, motivation and values of employees in the organization; creates a sense of community, unity and identity of employees.

KEY WORDS: Organizational culture, cultural profile, organization, values, change, municipality, managers

СОДРЖИНА

СПИСОК НА ТАБЕЛИ ……i

РЕЗИМЕ ……ii

ABSTRACT……iii

ВОВЕД 1

1. ОСНОВНИ ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....5

1.1.Суштина, поим и значење на организациската култура 5

1.2. Типологизација и елементи на организациската култура.....14

1.3. Класификација, видови (од аспект на признаците) и функциите на организациската култура 20

2. ПРОМЕНИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ КОН ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА 25

2.1. Работата на администрацијата во услови на промени.....25

2.2. Промените како основа за јавување амбивалентно однесување на вработените 27

2.3. Однос кон настанатите промени: реакција на страв и тревога наспроти природата на спротивставувањето кон нив.....28

2.4. Вредностите како главен елемент за успешна промена во организацијата.....31

3. ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ..38

3.1. Теоретскиот модел на инструментот за оценка на организациската култура 38

3.1.1.Вреднување на инструментот за оцена OCAI.....39

3.2. Вовед кон рамката на конкурентни вредности 39

3.2.1. Улогата на рамката на конкурентни вредности.....39

3.2.2.Градење рамка на конкурентни вредности.....41

3.2.3. Типови организациска култура.....43

3.2.4. Применливост на моделот на конкурентни вредности.....48

3.2.5. Улогата на управувањето со човечките ресурси- Конкурентни вредности при управувањето со човечки ресурси.....52

3.3. Формирање на организацискиот модел на профил на културата.....53

4. МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1. Емпириско истражување.....56
4.1.1. Методологија на истражувањето.....56
4.1.2.. Цел, предмет и хипотеза на истражувањето.....56
4.2. Интерпретација на културните профили.....58
4.3. Создавање културен профил на општините Делчево, Берово и Виница.....62
4.4. Упатство за иницирање промени во организациската култура во секој квадрант.....106
ЗАКЛУЧОК 110
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 116
ПРИЛОЗИ .....

В О В Е Д

Ниту една организација на 21-от век не може да се пофали со идентичност на својот облик од онаа што ја имала пред десетина години. Организациите, каде нема промени или трансформации, се сметаат дека се во стагнација, а не во стабилност. Промената на организациите е неминовен и задолжителен процес со оглед на брзината на промени што се случуваат во општеството. Условите во кои делуваат организациите бараат соодветен одговор.[6]

Постоењето на самата организација е прашање кое во научните кругови започнува да се анализира во втората половина на дваесеттиот век, а потоа постои нагло зголемување на интересот за организациска култура во осумдесеттите години на минатиот век, кога се појави како научна дисциплина.

Предмет на овој магистерски труд е да се објаснат основните теоретски аспекти на организациската култура, суштина, поим и значење, типологија, елементи, класификација, процесот на промени на организациската култура и односот на вработените во локалните самуправи кон промените во културниот профил на општините Делчево, Берово и Виница.

Зборот организации е сложен термин и може да означува институција и активност. Според Хофман, терминот е прашање на конвенции и зависи од гледна точка на оној што се занимава со организациски проблеми (Бахтиаревиќ-Ибер, 1991; 9).

Секоја организација, вклучително и административната, мора да биде повеќе или помалку ефективна. За една организација се вели дека постигнала високо ниво на ефикасност ако постигнала претходно дефинирани цели и задачи. Ефективноста е, според тоа, поширок концепт од ефикасноста; тоа е агрегатна големина на успехот на една организација која вклучува не само ефикасност, туку и прилагодливост (Сикавица, Новак, 1999; 552).

Обезбедувањето услуги е огледало на ефикасноста, ефективноста и квалитетот на функционирањето на општината, бидејќи тогаш граѓаните остваруваат контакт со локалната администрација за обезбедување на нивните права или остварување на нивните обврски. Обезбедувањето услуги во широка смисла ги опфаќа сите контакти (директни и

[6] Извор: Камерън, С., К., Куин, Е., Р. (2012) *Диагностика и промяна на организационната култура – Съобразно рамката за конкуриращи се ценности.* Превод од англиски Kameron, S., K., Quinn, E., R.

преку други канали за комуникација) на општината со граѓаните заради процесирање на административните работи. Општината треба да развие свои политики преку кои ќе се заложи и посвети за градење администрација која е ориентирана кон граѓаните.[7]

За да може локалната самоуправа, навистина, да се придвижи во оваа насока, мора да се усвои нова, кориснички ориентирана организациска култура која, пред сè, го почитува квалитетот и обезбедувањето високо професионални и ефикасни услуги.

Организациската култура е исклучително комплексен концепт што се карактеризира со различни пристапи и многу аспекти на опсервирање.

Основна хипотеза во овој труд е дека постои врска помеѓу организациската култура и ефикасноста и ефективноста на општината и осознавање за промени во профилите на организациската култура на целните општини Делчево, Берово и Виница.

Овој труд има за цел да да ги објасни теоретските аспекти, суштината и значењето на организациската култура како поим, да го утврди влијанието на промените кон организациската култура и работата на администрацијата во услови на промени како основа за нивно амбивалентно однесување, како и да ја утврди постојната организациска култура и онаа што вработените ја посакуваат во нивните општини, да се иницираат промени во организациската култура кај вработените во општините Делчево, Берово и Виница.

Организациска култура што цени посветеност, доверба и отвореност, ги поддржува вработените во нивниот личен раст и развој и ја буди желбата да се биде дел од организацијата, е составен дел од позитивната и мотивирачка работна средина.[8]

Задачите на темата во магистерскиот труд се произлезени од целта и како такви ги наведуваме:

- Да се разгледаат основните теоретски аспекти на организациската култура.
- Да се воочи работата на администрацијата во услови на промени.
- Да се разгледаат каратеристиките на амбивалентното однесување кај вработените во услови на промени.
- Да се изјасни односот на вработените кон настанатите промени.
- Да се разгледаат вредностите како главен елемент за успешна промена на организацијата.

[7] СТАНДАРДИ за добро управување во единиците на локалната самоуправа / [Мартин Тодевски ... идр.]. - Скопје : Центар за управување со промени, 2017

[8] Warr, P. (2002): Psychology at work Penguin books, Oxford University Press, London, str. 281.

- Да се разгледа теоретскиот модел на инструментот за оценување на организациската култура.
- Да се истакне улогата на рамките на конкурентни вредности на инструментот за оценување на организациската култура.
- Да се разгледаат типовите на организациска култура.
- Да се разгледа применливоста на моделот на конкурентни вредности.
- Да се истакне улогата на конкурентните вредности при управување со човековите ресурси.
- Да се разгледа начинот на формирање на организациски модел на профил на култура.
- Да се разгледа интерпретацијата на културните профили на целните општини.
- Да се даде упатство за начинот на иницирање промени во организациската култура.

Во основа на теоретското истражување во овој труд се светските научни истражувања, научните истражувања на автори кои се занимаваат со проблематиката на организациска култура, воопшто, како и на тврдења на автори кои придонесуваат кон разбирање на ова прашање.

Методите кои се користени се:

- Анализа на научно–теоретската содржина на материјали кои се однесуваат на организациската култура.
- Анкетата како метод на истражување е спроведена преку формулирање прашалници со стандардизирани прашања кои се поделени во неколку групи искази. Анкетирањето е спроведено врз вработените во општините Делчево, Берово и Виница.
- Компарацијата како метод на истражување се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба на организациската култура во целните општини.
- Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко оформување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel. Собраните податоци, се статистички обработени заради изведување заклучоци.

Структурата на магистерскиот труд содржи: попис на табели, резиме (апстракт), содржина, вовед, главен (основен) текст на магистерскиот труд, заклучок, користена литература и прилози.

Поради релативно недоволното познавање на темата на нашите простори, како и непостоење анализа на организацискатa култура во општините како институции, овој труд ќе пополни сегмент од мозаикот на организациска култура во општините Делчево, Берово и Виница и ќе претставува основа за креирање стратегија на промени на организацискатa култура во споменатите општини.

1. ОСНОВНИ ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

1.1. Суштина, поим и значење на организациската култура

За определување на културата во организацијата се користат неколку термини: корпоративна, фирмена и организациска. Но, во заедничкото јадро на тие термини се наоѓаат: вредностите, човечките односи, стилот на управување и однесувањето на луѓето на работното место. За да ја сфатиме организациската култура треба да разбереме дека таа не е мистерија, егзорцизам или енигма таа е холистична, субјективна, емоционална, историски детерминирана, уникатна и мека, таа е „l'esprit de corps"(духот на организацијата) и лице изразено низ идентитетот, динамична и скриен механизам за кординација во организацијата одразувајќи го искуството на управување кон изградба на човечките односи, го одразува начинот на работите кои се случуваат во организацијата отсликани во однесувањето изразено низ основната филозофија (мисија и визија) на вредностите детерминирани низ времето и просторот.

Зошто треба да се мисли за неа во секоја организација? – зашто зад „видовите" на сето тоа што се случува во животот на секоја организацијата и нејзините вработени е културата. Културата е насекаде врз тоа што се случува или не. Но, сепак, не може да се помине така со леснотија и едноставно кон организациската култура, а да не се задржиме за терминот „култура".

„Најважното е невидливо за очите" – можеби е еден од останатите пристапи за разбирање на културата или, пак, е потребно да го започнеме овој дел со една лекција од антропологијата, или со една приказна за животот за едно племе... – Не, но, во исто време и да, зашто на историски план во 1871 год., антропологот Едвард Б. Тејлор го воведува поимот за културата како „Комплексна заедница (целина) која ги вклучува знаењето, убедувањето, моралот, законите, обичаите и сите други вештини и навики кои ги стекнува човекот во некое општество". Оттогаш, па до денес, антрополозите ја изучуваат културата на одредени социјални заедници како целина од материјални и духовни производи од нивниот живот или од нивната работа.

Ќе започнеме со зборовите на Егзипери „...Таа возрасна личност може да разбере сè, па дури и книга за деца... Затоа што сите возрасни прво биле деца". Тие биле и се деца на сопствената култура „невидливата рака" – израснале во семејства, оделе на училиште, работеле за работодавачите (Хофстеде, 2001). Таа „невидлива рака" – нè опкружува како

воздухот што го дишеме, без значење во кој дел од глобалното село живееме, таа е насекаде околу нас и влијае врз сè околу нас. Иако е апстракција, таа е внатрешниот дел од нас, од нашиот живот, карактер и личност и низ дејството на нејзината сила, ние како индивидуи постојано се менуваме, се обединуваме, создаваме нови групи и култури, создаваме врски.

Културата е насекаде врз она што се случува по пат на осознавање или неосознавање. Но, чекорејќи по патот за определување на значењето за суштината на поимот „организациска култура“ е невозможно со таква леснотија да се премине преку поимот за културата. Поимот „култура“ се одликува со „исклучителна полисемантичност на толкувањата кои се поврзани со обидот за откривање на нејзината сложена и дијалектичка противречна суштина“ (Загоров, 2003, 17).

Различните истражувања ја нагласуваат важноста на различните компоненти на културите. По повеќе од сто години од истражувањето на културата (свртувајќи се кон антропологијата), еден дел од научниците сфатија дека организацијата и луѓето во неа можат да се третираат метафорично како племе. Разбирањето на однесувањето (поведението) на вработените во организацијата може да се гледа на ист начин, како и разбирањето на однесувањето и животот во племето. Научното сфаќање бара да се открие нивниот јазик, обичаи, вредности, верувања, ритуали и симболи. Така, поимот за култура се преселува во јазикот на управувањето. За да се направи разлика помеѓу националната култура (која претставува душата на нацијата, симбол на една држава, вредности, норми и убедувања, која секој поединец ја почитува, цени и се труди да ја развива) и културата на организацијата, се користат термини како организациска, корпоративна и култура на фирмата. Во општи црти на смисловното јадро и во трите концепти се вклучуваат вредностите, човечките односи, стилот на управување и стилот на однесување на луѓето на работното место. (Давидков, Сотирова, 2004).

Развојот на концепцијата за организациската култура во научната мисла и литература започнува од 1940 година, но ја доживува ренесансата во 1980 година. Периодот од 1980 година, од друга страна, е сведок и на серија од подобрувања и проширувања, односно понатамошно развивање на веќе постоечките теории за мотивација. Еден интересен поглед кон оваа област е дека во литературата постои и се употребува изразот „стари пријатели“ (се однесува за содржинските, процесните теории за мотивација, потребите и мотивите), но, пак, „новите лица“, како составен дел на зборот „стари пријатели “ (Ambrose, Kulik, 1990, 231–292) се однесува до работата во полето на истражувањата на

кои имало зголемен интерес и активност во 90-тите години на дваесеттиот век и кои се надградба над старите пријатели, но со новите трендови за мотивациските истражувања во времето во кое живееме. Новите лица (пријатели) вклучуваат: креативност, справедливост, група и групна работа, стратегија и нешто што е и суштината на темата во магистерскиот труд–улогата на организациската култура.

Многубројни дефиниции за концепцијата на организациската култура се наведени од антропологијата, организациската психологија и менаџмент-теоријата. Културата е во сопственост на групата. Секој пат кога групата има доволно општо искуство, културата почнува да се оформува. Човекот ја открива културата на ниво на мали екипи, семејства, работни групи и други организациски единици кои имаат општо професионално јадро и заедничко искуство. Културите се среќаваат во секоја хиерархиска организација.

Културата постои и на ниво на целата организација, но доколку има доволно заедничка историја. И конечно, културата постои на ниво на региони и нации. Организациската култура претставува една целина во која се поврзани повеќето супкултури, но не треба да се заборави дека една организациска култура претставува дел или елемент од една поголема култура, нарекувана супракултура.

Во овој постоечки спектар на над и супкултури, секоја култура има потенцијал да влијае, да биде под влијание на другите постојни нивоа и влијанија, како и да биде засегната од поведението на поединецот (Briody 1989; Hofstede, Neuijen, 1990; Hofstede, 2001; Boisnier and Chatman, 2003; Liu, 2003; Nelson and Gopalan, 2003; Fisher, Ferreira et al., 2004; Karahanna, Evaristo et al, 2005; Lok, Westwood et al., 2005).[9] Во секое истражување на културата потребно е да се разјасни кое ниво на култура треба да биде истражувано.

Во 1952 година се идентификувани околу 164 дефиниции за организациската култура (Kroeber, Kluckhohn, 1952). Според Браун (1995), дефинициите со кои се располага за организациската култура, го одразуваат различното разбирање на тоа што е, всушност, културата. Браун, пред сè, ги набљудува овои дефиниции како дадени или преземени од организациските студии и тоа како комплексен ентитет, метафора, како машина, организам и др. Шејн (1990) наведува дека проблемот за дефинирање на организациската култура произлегува од фактот дека концептот на организацијата е првенствено двосмислен. Каква

[9] Повеќе за тоа cf: Jung, T, S., and all. (2007) *Instrument for the Expoloration of Organizational Culture.* Working Paper.

дефиниција ќе се избере за организациската култура, зависи од начинот како ние се обидуваме да ја проучуваме. Дел од дефиниции за организациската култура се претставени во табела 1.

Табела 1. Дефиниции за организациската култура

Автор	***Дефиниција***
Pettigrew (1979,754)	*„Организациска култура претставува систем на општите и колективно прифатени значења кои се важечки за одредена група во одреден момент„ и „извор на симболите, јазикот, ритуалите и митовите, идеологијата, верувањата во организацијата“.*
Schein (1984, 1992, 3–16)	*„Шема од основните принципи кои една група ги формулира, открила или создала при надминување на проблемите во нејзината средина и кои се покажаа како доволно соодветни за да бидат пренесени на новите членови како правилен начин да се согледа, мисли и пристапи на проблемите“.*
Uttal (66–72)	*„Систем од заеднички вредности (што е важно) и сфаќања (како да се работи), која при интеракцијата на луѓето, организациска структура и формите на контрола во една организација создава одредени норми на поведение (начинот на кој работиме)“ – ова е една работна дефиниција за организациската култура.*
Hofstede (1980, 25)	*„Колективно програмирање на умот“.*
Ouchi (1981, 41)	*„Целина од симболи, церемонии и митови кои ги откриваат основните вредности и верувања на организацијата и на нејзините членови“.*
Deal, Kennedy (1982, 13)	*„Начинот по кој се извршуваат работите“.*
(Sathe, 1985, 2).	*„Колективно, споделени смисла на постоење во организацијата и начинот на кој се одвива животот во овие услови“.*
Peters, Waterman, (1988).	*„Доминантен и збир од поврзување на заедничките вредности, извршени преку такви симболични средства, како на пример, расказите, митовите, легендите, анегдоти“.*

Goffman, (1959, 1967) Jones, Moore, Snyder (1988) Trice, Beyer (1993, 1985) VanMaanen (1979b)	*„Набљудувани правила на однесување кога луѓето дејствуваат меѓусебно: јазикот кои го користат, обичаите и традициите кои се развиваат и ритуалите кои вработените ги развиваат во различни ситуации“.*
Homans (1950) Kilmann, Saxton (1983)	*„Групни норми: имплицитни стандарди и вредности кои се развиваат во работните групи, како конкретната норма која еволуира од вработените".*
Deal, Kennedy (1982, 1999).	*„Епизодни вредности: артикулирани, јавно објавени принципи и вредности од групата која тврди дека ќе ги постигне, како на пр. „квалитетен производ“ или „скапоцено лидерство“.*
Ouchi (1981; Pascale, Athos (1981) Packard (1995)	*„Официјалната филозофија: широките политики и идеолошки принципи кои ги раководат дејството на групата против стеикхолдерите, вработените, клиентите и другите заинтересирани страни“.*
Argyris, Schon (1978) Cook ,Yanow (1993) Henderson, Clark (1990) Peters, Waterman (1982)	*„Вградените вештини: посебните компетенции, покажани од членовите на групата во извршувањето на одредени задачи, способноста да се направат некакви нешта кои се добиваат, пренесуваат од генерација на генерација, без нужно да се напише во писмена форма“.*
Geertz (1973) Smircich, (1983) Van Maanen, Barley (1984) Weick, (1995)	*„Споделени значења: произлегнати разбирања, создадени од членовите на групата на начинот како тие меѓусебно дејствуваат“.*

Од приложените дефиниции за организациската култура од различни автори се забележуваат значителни контроверзии кои се својствени за концептот на организациската култура. Овие противречности се однесуваат на нивниот однос кон начините за точното дефинирање на поимот култура (проблеми на дефинирање) и во однос за нејзиното

измерување (проблеми на измерувањето) и кон тоа кои определени димензии (измерители) треба да ја карактеризираат културата (проблеми на димензиите). Камерун и Квин (2012, 175–177), нудат две научни основи на организациската култура „дека концептот на организациската култура произлегува од две различни научни гранки: антропологија (организациите се култури) и социологија (организациите ја поседуваат културата). Кон поимот на овие две дисциплини се развиваат два различни пристапа: функционален пристап (културата е произведена од колективното однесување) што поаѓа од претпоставка дека истражувачите и менаџерите се во можност да ги утврдуваат разликите помеѓу одделни организациски култури, можат да ги менуваат, откако ќе ги измерат по емпириски и семиотичен пристап (културата е вродена кон индивидуалните интерпретации и знаење), каде излезната позиција претпоставува дека во организациите нема ништо друго освен култура (Табела 2).

Табела 2. Две појдовни научни основи за организациската култура[10]

	Антрополошка основа	**Социолошка основа**
Функционален пристап		
Фокус	Колективно поведение	Колективно поведение
Истражувач	Дијагностичар, останува неутрален	Дијагностичар, останува неутрален
Набљудување	Објективни фактори	Објективни фактори
Варијабла	Зависна (ја разбира културата сама по себе)	Независна (културата ги прогнозира другите фактори)
Допуштање	Организациите се културата	Организациите имаат култура
Семиотичен пристап		
Фокус	Индивидуалните познавања	Индивидуалните познавања
Истражувач	Ѝ припаѓа, но и понатаму останува неутрален	Ѝ припаѓа, но и понатаму останува неутрален
Набљудување	Потопување на учесникот	Потопување на учесникот

[10] Извор: Камерън, С., К., Куин, Е., Р. (2012) *Диагностика и промяна на организационната култура – Съобразно рамката за конкуриращи се ценности.* Превод од англиски Kameron, S., K., Quinn, E., R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture, Главусанов, П. София: Класика и стил. стр. 177.

Варијабла	Зависна (ја разбира културата сама по себе)	Независна (културата ги прогнозира други фактори)
Допуштање	Организациите се културата	Организациите имаат култура

Развојот на евулативната идеја во размислувањето за организацискатa култура во научната литература и мисла започнува во почетокот на дваесеттиот век и тоа во делата на Хенри Фајол „Administration Industriale et Generale (1916)“, каде ги формулирал четиринаесетте (14) основни функции на управувањето, а токму четиринаесеттиот (14) принцип го насловил како „l'esprit de corps“ (или *корпоративен дух*) принцип кој би можел да се толкува како постоење силна организациска култура. Даглас Мекгрегор (1960) во книгата „Човечката страна на претпријатието (*The Human Side of Enterprise)*“ го поставува акцентот врз човечката страна на организацијата и ја изведува теорија „Y“, поставувајќи ја спротивно на теорија „X“ (класичните теории за научното управување на Фредерик Херцберг и теориите за бирократијата на Макс Вебер).[11]

Раѓањето на модерниот организациски културализам[12] го карактеризираат два големи настани (во 1979 год.) Појавување и желбата за проучување на „модерниот организациски културализам“ во литературата по менаџмент се должи, пред сè, на трите главни книги: „Во потрага по совршенството“ („*In Search of Excellence*“– Peters and Waterman, 1982), „Корпоративна култура“ *(„Corporate Cultures“*– Deal and Kennedy, 1988) и Теорија „*Z*“ („*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge“*– William Ouchi's, 1981).

Производите, капиталот и човечките ресурси стануваат сè повеќе меѓузависни, економските субјекти излегуваат надвор од границите на националните пазари и работат на глобалниот пазар. Организациите се соочуваат со зголемување на економската конкуренција и меѓународната соработка. Организациската култура не одигрува важна улога само во спојувањата и преземањата, но и во организациската дијагностика,

[11] Повеќе за тоа: Василев, В., Ефремовски, И (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот – Теоретски основи и добри практики. Свети Николе: МЦСП.

[12] Одржаната конференција на Универзитетот во Champaign – Urbana (Ilionis,USA) и статијата на: Andrew M. Pettigrew (1979) On Studding Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly. Vol. 24 (4), Qualitative Methodology (Dec., 1979), pp. 570-581. Достапно на: http://www.jstor.org/stable/2392363

организацискиот развој и управувањето со човечките ресурси. (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985).

Табела 3. Улогите на организациската култура во организациското истражување[13]

Улогите на организациската култура во организациското истражување	
Организациска дијагноза	Термометар: Што е културата во организацијата?
Организациски развој	Појдовна точка: Кои аспекти на културата треба да се променат, пред да се имплементираат со успех стратегиските промени?
Спојувања /преземања/ заеднички вложувања	Постои ли согласност, врска помеѓу организациите кои учествуваат?
Управување на човечките ресурси	Ангажираноста во организацијата и мотивација

Организациската дијагноза е процес на јавно влегување во човековиот систем на организацијата преку собирање податоци за искуствата и преживувањата во овој систем и во повратна насока во однос на враќањето на информациите кон неа, за да можат нејзините членови да стекнат подобро разбирање за нејзините особеностите (Аргирис, 1970). Точната дијагноза може да го предвиди влијанието на конкретните измени врз ефикасноста на организацијата и на задоволството на нејзините членови и воедно да се дефинираат приоритетите за решавање на проблемите. Организацискиот развој е поддржан од управувањето на највисоко ниво како продолжен напор за подобрување на процесите за решавање проблеми и обновување на организацијата преку ефективна и заедничка дијагноза и управување на организациската култура со акцент врз формалната работна група, привремените тимови и меѓугрупната култура (French, Bell, 1984, во Илиева, 2006).

Популарноста на темата за организациската култура се засилува од големиот интерес кон јапонското управување. Културолошката парадигма во објаснувањето на ефективноста на јапонските организации станува водечка позиција во пребарување на нови и современи начини за управување на организациите и за прв пат економскиот напредок се објаснува со културната специфика и со улогата на човечкиот фактор. Разбирањето на организациите од

[13] Извор: Describe function od Organizational culture (Edgar Schein, 1992) in Jaap, J. van Muijen. Ch.6 in Organizational Culture, p. 123.

гледна точка на културата содржи радикални промени во начинот на анализата и управувањето со организациите. Тргнувајќи од овој став, Морган (1980, 605–622) рекол дека „...силата на разбирањето на организациите како култури се фокусира главно на два аспекта“: 1. Тој посветува внимание на симболот, дури и магичните значења – во смисла на многуте аспекти од организацискиот живот кои остануваат наобјаснети од страна на „рационалната перспектива“[14]; 2. Тој истакнува дека организацијата е во зависност од системот на споделени мислења или значења и толкувањето на различните шеми кои ги создаваат или пресоздаваат нивните значења.

Американскиот истражувач и анализатор на концепцијата – организациска култура – Џоан Мартин, разграничува три пристапи кон културата: интеграцискиот – каде културата се посматра како нешто заедничко, нешто што луѓето го споделуваат или кое служи како спојка која ги задржува во една целина; пристапот на диференцијација – кој прифаќа дека културата се појавува со посредство на различностите меѓу подгрупите, а организациската култура изобилува со конфликти на интереси; пристапот на фрагментација – поаѓа од премисата дека културата е неодредена; таа ги одразува несвојствените карактеристики на организацијата, а не самата суштина. Мартин го застапува гледиштето дека секој од овие три пристапи имаат свој карактеристични аргументи на убедување и дека е потребно да се почитува кога едно или некое друго лице ќе се зафати со проучувањето или со управувањето на културата.

Петигрју (Pettigrew, 1979, 570–581) го истакнува значењето и анализата на организациите, поврзувајќи ги со термините кои произлегуваат од антропологијата и социологијата: „овие концепции се директно поврзани со грижата во областа на организациското однесување како целите, ангажираност/посветеност кои, најпрво, се саздадени во почетниот живот на организацијата. Во контекст на реалната рамка при истражувањето на организациите, овие концепции го откриваат човекот како творец на симболите, јазикот, верувањата, визијата, идеологијата и митовите, или човекот како творец на тие значења“.

[14] „Рационална перспектива” – во смисла на потрага на друг вид алтернативи во управувањето на организацијата (врз основа на организациските вредности, Bourcier, 1988), и преместување на фокусот на управувањето од формалните и рационалните врз неформалните и нерационалните карактеристики на организацискиот живот (Ouchi, Wilkins, 1985).

Едгар Шејн (Schein, 1992, 10) ја дефинира организациската култура како „модел на споделени базични претпоставки, научени од групата, додека ги разрешуваат своите проблеми при адаптирањето кон надворешната средина и внатрешната интеграција, а кои работат доволно добро за да се прифатат за валидни и за конкретен начин на прифаќање, размислување и чувствување од новите членови во врска со овие проблеми“.

1.2. Типологија и елементи на организациската култура

Многубројните адаптации на типологија на Едгар Шејн биле претставени во рамките на литературата. Обично фокусот се засновувал врз спецификацијата на опсегот на типологијата преку понатамошната поделба на постоечките нивоа или воведување нови такви нивоа.

На пример, От (1989, 62), врз основа на концептот на Шејн, разработува список со елементите на организациската култура во која, всушност, преку усовршување на пристапот на Шејн, От (1989, 63–64) го дели ниво1 на два дела: ниво: 1А – артефакти кои се поврзувани со технологија и уметност во организациската култура; и 1Б – одредува модели на однесување, менаџерски задачи, визуелни и звучни модели на однесување и норми како општи културни артефакти.

Листата на предмети од истражувањето на организациската култура потекнува од истражувањето и анализата на От чија цел била полесно препознавање на нивоата и односот на елементите во секое ниво за организациската култура. От врз основа на користената анализа од 66 автори и истражувањата на организациската култура, ја изработува оваа листа и го нарекува тоа како „функционален договор во литературата за четирите функции кои во исто време може да се разгледуваат и како функционална дефиниција на организациската култура“ (Grosenick, Gibson, 246).

Табела 4. **Типологија на елементите на организациската култура (От, 1989*)***

Ниво 1А Артефакти		
Уметност	Јазик	Церемонии
Модели на комуникација	Херои	Историски траги
Преобразување на митовите во дејствија и односи	Организациски анегдоти	Врска меѓу јазикот, метафорите и ритуалите
Материјални предмети	Мит	Физички услови
Организациска скрипта	Организациски раскази	Традиција
Симболи	Жаргон	Прослави
Ниво 1Б Модели на поведение		
Ставови	Законски однесувања	Обичаи
Церемонии	Општи (споделени) очекувања	Менаџмент практики
Модели на однесување	Врска помеѓу јазикот, метафората и ритуалот	Начин на извршување на работите
Начин	Норми	Ритуализирани практики
Навика	Ритуали	Неформални системи од правила
Стил	Традиции	
Ниво 2 Верувања и вредности		
Ставови	Интерсубјективни значења	Верувања
Модели на општи верувања	Модели на когнитивни процеси	Извори на норми, правила, ставови и обичаи
Ново на согласност	Јадро, срцевина	Организациска етика
Етос	Чувства	Идентитет
Идеологија	Оправданост на поведението	Знаење
Модели на смислата	Значење, смисла	Ставови
Постоење	Филозофија	Практичен силогизам
Цел	Сентимент	
	Молчаливи разбирања	

Начин на мислење База на основни вредности	Модели на споделени вредности	Ангажираност за совршенство Вредности Визија, начин, поглед на светот
Ниво 3 Претпоставки		
Претпоставка дека луѓето живеат низ модели на основни претпоставки Постои Начин Поглед на светот	Лепило кое ја одржува организацијата заедно Ставови Филозофија Духот	Организациски скрипти (анализи) Идентитет Јадро Влегување во сила
Нејасни елементи (тешко се класифицираат)		
Организациска клима Корени	Јадро Квалитет на перцепцијата, начин, поглед на светот	

Стивен От ја опишува организацијата од културната перспектива во смисла „...две различни, но поврзани нешта“. Првото нешто е слично на општествената или социеталната култура, а организациската култура се состои од „споделени вредности, верувања, перцепции, претпоставки, норми, артефакти и модели на однесување. Тоа е невидлива сила која секогаш се наоѓа зад организациските активности кои можат да се видат и забележат“. Второ нешто е дека организациската културна перспектива е аналитичка перспектива, составена од „повеќето теории кои се обидуваат да објаснат и предвидат како дејствуваат организациите и луѓето во различни околности“ (Ott, 1989, 1). Овие теоретски пристапи го водат самиот автор кон објаснувањето дека организациската култура:

- е блиска со општествената култура;
- има содржина;
- е сила зад организациските активности;
- ги енергизира членовите на организацијата да дејствуваат;

- е обединувачка тема која ја забрзува смислата, дава насока и ги мобилизира членовите на организацијата;
- е контролен механизам кој поттикнува или забранува.

Врз основа на разните истражувања и резултатите добиени од студиите на теориите за организациската култура, От обрнува внимание на две значајни дела за дефинирање на организациската култура и тоа, од организацискиот теоретичар Шејн (1981, 1985) и антропологот за културата – Кесинг (1974).

Според От, концептот за организациската култура на Едгар Шејн се базира на три дела или нивоа:

1. артефакти [е во согласност со „адаптатионист“ (adaptationist) гледиште на културата];
2. Вредности и верувања [опфаќа „адаптатионист“ (adaptationist) и „идеатионалист“ (ideationalist) гледиште на културата];
3. Основни претпоставки [во согласност со „идеатионалист“ (ideationalist) гледиште на културата].[15]

Според От, аналитичката анализа на секое ниво на културата, од теоретско и од мислењето за поведението претставува сериозен водич за начинот на кој организациската културна перспектива би можела да се користи за разбирањето на улогата на етиката при донесување на решенијата во организацијата и обезбедување услуги кон граѓаните. Етиката, вредностите, моралните кодекси и идеологии се од суштинско значење за организациската култура. От заклучува дека елементите (од Ниво 2) се основа за разбирање на културата. Тој забележува: „етиката, вредностите и етичките кодекси го обезбедуваат и содржат оправдување за тоа што прават луѓето во организацијата; и не е можно да се разберат највидливите нивоа на културата –артефактите (ниво 1А) и модели на однесување (ниво 1В) без ... знаењето за убедувањата и вредностите кои ги поттикнуваат (управуваат)“ (Ott in Grosenick, Gibson).

Пристапот на Шејн ни дава голем број инструменти кои ни овозможуваат потесно да се фокусираме на етиката во организацијата. Различните истражувања на

[15] Повеќе за тоа cf.: Keesing (1974) in Ott, J. S. (1989) *The Organizational Culture Perspective* (Ch.3 – Organizational Culture: Concepts, Defenitions, and a Typology. pp.52–58). Chicago: Dorsey Press.

организацискатa културa ја популаризираат идејата дека организацискатa културa е потенцијал и средство за подобрување на етиката во организацијата.

Хокинс (1997) во делот на нивоата на организацискатa културa оди уште подалеку, и прави разлика помеѓу петте нивоа на организацискатa културa: артефакти, однесување, начин на размислување, емоционална основа и мотивациски корени.

Покрај предложените патишта за создавање на различните аспекти на организацискатa културa, базичниот проблем на овие кластери е дека обично тие не вложуваат доволно грижа за она што обично се нарекува под - или микрокултура.

Табела 5. Пет нивоа на организацискатa културa - Хокинс[16]

Ниво 1 / *Артефакти:*
Политички изјави, изјавување на мисијата
Дрескод, мебели, зграда, PR и др.
Ниво 2 / *Поведение:*
Како работат и што прават луѓето? Какво е наградувањето?
Како се решаваат конфликтите?
Како се разгледуваат грешките?
Ниво 3 / *Начин на мислење:*
Организациски „поглед кон светот“ – начини на мислење кои го ограничуваат поведението.
Организациски вредности „во употреба“, базични допуштања и др.
Ниво 4 / *Емоционална почва:*
Пред сè неосознаените емоционални состојби и потреби кои го создаваат контекстот во кој се прифаќаат случувањата.
Ниво 5 / *Мотивациски корени:*
Основното чувство за цел кое ги поврзува организацијата и луѓето.

[16] Извор: Hoffman, W. M. (1986) What is Necessary for Corporate Moral Excellence?, in *Journal of Business Ethics*, 5(1986), p. 233–242, and Weiss, W. L. (1986) Minerva's Owl, Building a Corporate Value System, in *Journal of Business Ethics* 5(1986), p. 243–247. (преводот е од авторот).

Канадскиот научник Стојко (2009, 4) ги предлага следните составни делови на организацискатa култура групирајќи ги во три категории: 1. Идеи и ставови; 2. Односи; 3. Ориентација кон целите (објекти) (вклучувањето на физичките објекти би можеле да изгледаа контрадикторно). Сепак, тоа за кое се однесува се единствено општествено конструираните перцепции на физичката работна средина (табела 6).

Табела 6. Составни елементи на организацискатa култура[17]

Идеи и ставови	Споделени вредности и принципи Мода (доминантни стилови, трендови и естетски преференции) Конформитет на мислењето Колективен идентитет (групен и организациски) Споделена визија и аспирации (т.е. слика за посакуваната иднина и идните достигнувања) Заеднички јазик (терминологија, фразеологија, метафори, концепти, говор на телото како гестови, симболи). Споделени претпоставки, основни верувања и мислења (идеологија/поглед на светот/филозофија, шеми на класификација, проблематични места, навики на размислување). Духот (морал на работното место, другарство, солидарност, расположение). Групни врски на доверба (познати како „општествен капитал“). Заедничко знаење од работното место (споделено семантичко знаење и способности). Традиционално знаење од работното место (митови/ легенди/ приказни/усни истории, прифатено озборување, внатрешни шеги, отворени тајни).
Однесување	Општествена регулација (манири/општествено однесување, норми и табуа; – неформалните „правила на игра“. Почитување на минатото (обичаи, традиции, ритуали, обреди). Неформални групни рутини и навики (вклучително и вградените вештини). Групна динамика (неформални групни граници, друштва, сојузи, неформални улоги, општествен и групен статус).

[17] Извор: Жирард, П. Ц. (2009) *Градење на организациска меморија: Дали ќе го знаеше она што го знаеше*? Скопје: Арс Ламина. стр. 4.

Ориентација кон цели	Широко признато симболичко значење поврзано со артефактите (статусни симболи). Атмосфера создадена од физичката работна средина.

Истиот автор ја разгледува врската помеѓу организацискатa култура и раководењето на организацискатa меморија. Организацискатa култура по многу нешта служи како „сад“ (или средство за пренесување) на колективната меморија. Организацискатa култура претставува мрежа од искуство, набљудувања, формирани настани, претпоставки и лекции со текот на времето. Составните делови од организацискатa култура кои дејствуваат како „кораб“ на корисното знаење и информации се:

1. Најважниот дел кој функционира како „кораб“ е заедничкото знаење или семантичкото разбирање (разбирање на идеите, настаните, како и разбирањето на начинот како тие функционираат (Sparow in Stoyko, 2009). Заедничкото знаење станува составен дел од културата кога тоа се пренесува на нововработените преку формалната обука – обука на работното место, менторски односи, или се пренесува како неформално и спонатно.
2. Традиционалното знаење од работното место (раскази од минатото кои содржат корисни лекции – усни истории и раскази општопознати како митови и легенди).
3. Споделени претпоставки, основните верувања и ставови (содржат информации и знаења, како и рамка за начинот на кој луѓето размислуваат за новите знаења).
4. Јазикот.

1.3. Класификација, видови (од аспект на признаците) и функции на организациска култура

Одредување на видот (тип) на културата ни помага да ги разбереме идеолошките конфликти кои се јавуваат во организацијата, убедувањата и верувањата кои постојат и се искажуваат според начинот на работа во организацијата. И покрај постоењето на широкиот спектар видови (типови) организациска култура и карактеристиките кои ги поседуваат, истражувачите вложиле големи напори да ги минимизираат неколкуте основни видови (типа) на културата, со цел да се олесни анализата на организацијата и да се обезбеди средство (инструмент) за дијагностицирање на менаџерите во организацијата, со што ќе се олесни процесот на усовршувањето и развојот на организација. Големата разновидност од

класификации може да се разграничи во две групи или тенденции, а во зависност од признакот на класификација и врз основа на одредени емпириски истражувања.

1. Во зависност од признаците кои ја дефинираат организациската култура:

   а) во зависност од споделеноста на вредностите или степенот во кој културата ги извршува своите функции: – силна и слаба култура;

   б) во зависност од длабочината на основните вредности: – тврда и мека култура;

   в) во зависност од степенот на означување на културата: – експлицитна и имплицитна;

   г) во зависност од степенот на издржливост во однос на времето: – стабилна и нестабилна култура;

   д) во зависност од нејзината адаптивност спрема околината: – адаптивна и неадаптивна култура;

   е) во зависност на стилот на управување од страна на раководителите: (прва класификација): отворена и затворена (класификација на Манди и Ное);

   ж) во зависност од стилот на управување од страна на раководителите: (втора класификација): авторитарен и демократски вид култура;

2. Класификација врз основа на реализирани емпириски истражувања:

   а) во зависност од степенот на формализација и централизација: – култура на власта, култура на улогите, култура на задачите и култура на индивидуите (според Харисон и Хенди);

   б) во зависност од прифатената стратегиска ориентираност: култура која насочува творештво; култура која стимулира квалитет; култура која се грижи за соработката (Христов, 2001);

   в) во зависност на националните разлики: 1. индивидуалистичка култура; 2. колективна култура; – според степенот „оддалеченост од власта“: 1. култура со висока оддалеченост од власта; 2. култура со ниска оддалеченост од власта; – според степенот „избегнување на неопределеноста“: 1. култура со високо избегнување на неопределеноста; 2. култура со ниско избегнување на неопределеноста; – според степенот „мажественост–женственост“: 1. „машка култура“ и 2. „женска култура“;

3. Здрава култура:

а) јасно идентификување и комуникација на непоколебливото јадро од општо споделените вредности; – со вклучување во оваа листа и на вредноста – да си подготвен да промениш сè друго, доколку се наметне;

б) доследно и целенасочно истакнување на клучните вредности во сите решенија и дејности во организацијата; менаџерите кои ги разбираат и почитуваат клучните вредности веруваат во организацијата и го заштитуваат организациското достоинство (создадена од Котр и Хескет).

4. Во зависност од степенот на ризик, карактеристичен за активностите на организацијата и брзината со која организациите и вработените во неа добиваат повратни информации за тоа колку им се исправни решенијата: 1. машка култура; 2. култура тип „работи напорно / здраво се забавувај“; 3. култура тип „обложување во компанијата“ – ва банк култура; 4. процесна култура.
5. Во зависност од димензијата – актуелноста против возможност, како и лична против безлична, постојат култури, како на пример: – контрола, соработка, култивирање, компетентност.
6. Во зависност од димензијата на флексибилноста и слободата против стабилноста и контролата и втората димензија внатрешна ориентација наспроти надворешна ориентација, познати се следниве типови култури: адхократична, кланова, пазарна и хиерархиска култура.
7. Во зависност од димензијата елитарност против хиерархија и ориентација кон личноста наспроти ориентација кон задачата, се среќаваат култури од типот: Ајфелова кула, семејна, инкубатор и ракета-носач.

Степенот на влијание на организацискатa култура врз управувањето во организацијата зависи и од силата на културата, од степенот до кој таа ги реализира нејзините основни функции. Авторите кои ја изучуваат и објаснуваат суштината на културата во организацијата или организацискатa култура, дефинираат и востановуваат повеќе функции на организацискатa култура во зависност од истражувачките перспективи.

Пред запознавањето со функциите на организацискатa култура, можеби е подобро е за почеток да разјасниме со функциите на културата. Културологијата утврдува дека културата извршува важни и специфични функции, како на пр.: хуманистичка, акумулаторна, компензаторна, комуникативна, естетска, когнитивна, воспитувачка,

духовно-заштитна, идентификациска, симболична, нормативна, социјализаторска и др. (Загоров, 2003, 28).

Едгар Шејн (1992) ги опишува двете основни функции на организациската култура: надворешна адаптација и внатрешна интеграција. Надворешната адаптација е процес на постигнување на целите и се занимава со надворешни лица. „Внатрешната интеграција се однесува кон создавање на колективен идентитет и средства за вклучување на методите на работа и колективниот живот“ (Schermerhorn et al., 1994, 430–1, во Jaap J. van Muijen., Organizational Culture, 122–123). Културата е нормативно лепило, во смисла дека таа е извор на сила и идентитет (Schein, 1992). Членовите на организацијата се гордеат со своето членство во организацијата зашто им дава идентитет. Поради тоа „лепило“ соработниците во организацијата можат да комуницираат на начин кој е неразбирлив за надворешни лица. При првата средба во една организација, посетителот може да се чувствува како „риба на суво“ поради честата употреба на специфичниот јазик, форми и кратенки од членовите на организацијата. Но и покрај сето тоа, овие природни изрази имаат влијание врз поединците и групите за нивното подобро зближување и соработка. Организациската култура претставува когнитивна, емоционална и програма на прифаќање или перцепција преку која се толкуваат организациските и надворешните процеси и настани, и преку проблемите на интеграцијата и надворешната адаптација тие може да бидат совладани. Резултатот на овие процеси е намалување на тревогата и оправдување на однесувањето (поведението).

Табела 7. Функции на организациската култура

Функции на организациската култура[18]	
Адаптирање кон внатрешните процеси	*Координирање и соработка*
Адаптирање кон надворешната средина	*Како да се справат со клиентите, доставувачите, владата и другите надворешни лица*
Резултатот е:	*Намалување на чувството на несигурност* *Мотиви на допуштеност на однесувањето* *Идентитет* *Чувство на солидарност*

[18] Извор: Describe Function of Organizational Culture, Edgar Schein, 1992, in Jaap J.van Muijen, 6. Organizational Culture, p. 123. (Преводот е на авторот).

Значајноста и вредноста на организациската култура може да се објасни со нејзината улога и функции. Хампден-Тарнер (1990, 11) ја нагласува улогата на културата тврдејќи дека „културата на една организација го утврдува соодветното однесување, ги обврзува и ги мотивира луѓето, обезбедува решенија таму каде што постои двосмисленост. Таа го насочува начинот на кој организацијата ја обработува информацијата, нејзините внатрешни односи и вредности“.

Крајтнер и Киницки (1989) ги истакнуваат четирите функции на организациската култура:

1. обезбедување на организацискиот идентитет на вработените во организацијата;
2. олеснување на колективната посветеност (ангажираност) кон организацијата;
3. поддршка за стабилноста на социјалниот систем;
4. обликување на однесувањето преку помагање низ градење на чувство за светот околу нас.

Браун (1998, 89–91) ги наведува следниве функции на организациската култура:

– *Намалување конфликти*. Заедничката култура промовира конзистентност на: восприемањето, дефинирање на проблемот, оценка на прашања и мислења, и предност за дејство;
– *Координација и контрола*. Во голем степен зашто културата промовира кохерентна перспектива и, исто така, ги олеснува организациските процеси на координација и контрола;
– *Намалување на несигурност*. Восприемањето на рамката на сознанието за културата е редуцираното намалување на уредите кои ги симплифицира работниот свет, го прави изборот полесен и рационалното дејство изгледа возможно.
– *Мотивација*. Една соодветна и конзистентна култура може да им предложи на вработените фокус на идентификација и лојалност, прифатени верувања и вредности кои ги насочуваат вработените кон исполнување;
– Конкурентна предност. Силната култура ги подобрува шансите на организацијата за успех на пазарот.

2. ПРОМЕНИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ КОН ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

2.1. Работата на администрација во услови на промени

Професионална и ефикасна јавна администрација подразбира компетентни, мотивирани и непристрасни државни службеници кои работат во систем којшто е посветен да му служи на јавниот интерес. Реформата на јавната администрација треба да доведе до поголема транспарентност, отчетност и ефективност, како и да обезбеди поголем фокус на потребите на граѓаните и претпријатијата.[19]

Потребна е силна политичка посветеност за да се управува со процесот на реформите, а таквата силна политичка посветеност не означува само посветеност од актуелната политичка гарнитура за предвидените реформи, промени за свои цели и интереси, туку посветеност кон општото добро, за доброто на граѓаните во државата. Со промените кои произлегуваат од реформата на јавната администрација вработените го променуваат она кое го работат, но, не во толкав степен зошто им е осигурена анализата на она што го променува нивното мислење, туку затоа што им се покажува вистината која влијае на нивните чувства, мисли. Затоа, кога зборуваме за промените, или таа активна порака која ја испраќа современото демократско управување, а кое нешто е поважно од идеолошката и комерцијалната реторика е евангелието на промената. Неговата имплицитна порака е дека сите наши општества, сите наши начини на живот и сите наши убедувања се времено неопходни. Тоа не е пораката на Адам Смит, на Карл Маркс, порака на Француската буржуаска револуција или на Американската револуција, туку тоа е пораката на најреволуционерниот од сите филозофи – Хераклит чија порака може да ја резимираме на следниот начин „Човек не може да стапи два пати во една иста река, зошто кај втората стапка водата веќе не е иста“ (Toffler, 2006).

Секоја реформа бара голема или мала промена. Меѓутоа начинот на сфаќањето на самиот поим „промена“ е различен и тешко прифатлив. Особено, ако се има предвид ставот дека јавната администрација е позната по својата инертност и пасивност од една страна, а друга страна тешко се соочува со зборот – промена. Во однос на претходното наведеното потребна е голема доза на претпазливост во наоѓањето на одреден баланс помеѓу

[19] Vasko Stamevski, Ivan Efremovski, Elizabeta Stamevska (2017) PRAVNA DRŽAVA I VLADAVINA PRAVA – OSNOVNA DETERMINANTA NAPRETKA JEDNE DRŽAVE. 3rd INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE: Knowledge Based Sustainable Economic Development. ERAZ 2017: Belgrade, Serbia, Hotel Metropol Palace. June 8, 2017

позитивната и негативната страна на инертноста на јавната администрација и избор на соодветен модел на промена која ќе може барем во извесен степен да го гарантира тој нужен баланс.

Промените во јавниот менаџмент кои се неопходни за да се одговори на барањата на 21 век, се разновидни и сложени.

Сепак, постојат неколку основи, идеи кои се предодредени да ги заменат основните принципи на рационализмот кои доминираат во сферата на управувањето во државниот сектор од многу долго време. Сите заедно, овие идеи претставуваат драматична промена од логичното и дистанцираното, безличното и фокусирано на контрола управување во минатото кон креативноста и иновативноста. Тие ја претставуваат иднината на менаџментот и веќе се применуваат во многу организации. Повеќето прогресивни современи раководители истакнуваат креативни и иновативни размислувања, како на пример, во однос на сочувството и разбирањето. Тие преминуваат од фокусирање на структурата кон фокусирање на вредностите, ги напуштаат идеите за контрола и доминација и бараат учество и посветеност од страна на сите вработени, ги забораваат закоравените правила на комформизмот и се насочуваат кон чувство за емпатија кон општеството. (Василев, Ефремовски, 2018)

На социјално-психолошко ниво возникнуваат премногу негативни состојби и односи кон вработените во јавната администрација како од страна на граѓаните (поради т.н. „попстојани промени“), но и од страна на самите раководители во јавните организации (тоа е така од причина „што нема промени“) (Рибарска, 2004), а без да се земе предвид и фактот дека инертноста на составот на јавната администрација во многу случаи се има појавено како заштитна реакција на организацијата наспроти брзите, неосмислени нови мали или големи прмени од реформите кој можат да ја разрушат и таа некаква стабилна сосотјба во која се ноѓаат.

Од друга страна, никој од оние кој ги планираат и донесуваат решенија за воведување промени, не се грижат за појавата на амбивалентното однесувањето на самите вработени во организациите во однос на новите промени или тие кои ги воведуваат промените.

2.2 Промените како основа за јавување на амбивалентното однесување кај вработените

Амбивалентноста или амбивалентна ситуација[20] се поврзува најповеќе со човечкиот фактор во процесот на управувањето или поконкретно во односите „човек-човек“. Ваквата ситуација е израз на определена психичка состојба која може и во повеќе случаи доведува до промена во односите помеѓу вработените (луѓето). Или, како се објаснува во литературата кога едно чувство се заменува со друго, т.е. спротивното (симпатија-антипатија, љубов-омраза, добро-лошо, мотивираност-демотивираност). Во сферата на управувањето амбивалентното однесување го наоѓа изразот во многубројни комбинации од видот: раководител-потчинет; помеѓу извршителите во одделението, одделот, службата итн., помеѓу функционалните раководители; помеѓу пониските и повисоките раководители и др. Во основата на секоја амбиваланентна ситуација е промената во односите помеѓу луѓето (вработените). Таквите промени најпрво се појавуваат во односите помеѓу „човек-човек“ и тоа во насока на нивно влошување (негативно амбивалентно однесување) и односите помеѓу „човек-човек“ и тоа во насока на нивно подобрување (позитивно амбивалентно однесување).

Друга значајна карактеристика на амбивалентна ситуација се поврзува со времето за дејствување. Тоа се, пред сè, состојбите во односите помеѓу луѓето и се појавуваат во кратки временски интервали, а потоа се доаѓа до степен на нормални односи. Додека подолгите временски интервали во таквите ситуации доведуваат до трајни нарушувања на односите помеѓу вработените. Ваквите односи доедуваат до загрозување на организациската клима и процесот на работа во организацијата или загрозување на управувањето во организациите.

Целосното разбирање на амбивалентната ситуација може да се разјасни само преку нејзиното психоаналитичко објаснување[21] (Бренер, 1993, 27-29). Или импулсивните човечки дејства се должат на нагонот кои е генетички детерминиран елемент на психата. Тој нагон создава внатрешно напрегање кај човекот (импулси) и го стимулира кон дејство. Размислувањето е основиот елемент кој го забувава ваквиот процес. Од аспект на психоанализата на амбивалентното однесување може да се дефинира како едно импусливно

[20] Ефремовски, И., Сијланоска, Ј., Златева, Е. (2019) Промените, Јавната администрација и амбивалентното однесување. 10 Меѓународна научна конференција „Меѓународен дијалог: Исток-Запад“ (Право и Политикологија). Свети Николе: Меѓународен центар за славјанска просвета

[21] Повеќе за тоа: Бренър, П. (1993) Фондация „Отворено общество“. С. стр.27-29.

дејство во кое емоциите го имаат преземено разумот (мислењето). Од ова произлегува дека разумното однесување има големо значење кон која било ситуација, проблем или информација. Постои одредена врска помеѓу амбивалентната ситуација и ситуација кај стресот. Амбивалентноста се јавува како извор на стресот и со тоа доведува до нарушување на меѓучовечките односи во организацијата. Ризикот кој може да се појави од одредена активност, работа, решение, исто така, доведува амбивалентна ситуација.

2.3. Односот кон настанатите промени: реакција на страв и тревога наспроти природата на спротивставувањето кон нив

Секој човек во текот на денот има создадено одредени активности и секое излегување од таквите активности доведува до одреден степен на страв и дискомфорт. Ерих Хофер (1976, 3) има објаснето дека „мојот впечаток е дека во суштина никој не го сака новото“. Ние се плашиме од него, ... и најмалите промени во нашите рутински активности можат да внесат тревога“.

Таквите работи, нешта се случуваат и во работните активности кај администрацијата. Секоја мала промена (па и позитивна) побудува кај вработениот одредена доза на тревога. Кај сите вакви промени се одразува стравот од неизвесноста на кои често пати се придружува и загубата на сигурност. Негативните аспекти на промената се поврзани со загубата на контролата – над нивниот доход или влјание, изворите на гордоста и на начинот како тие се привикнале да живеат и да работат. Кога таквите фактори се засегнати, тогаш разумно е да се очекува тревога и гнев.[22]

Вработените во организациите потребно е да се адаптираат кон промените, но не и пред да поминат преку различните психолошки етапи, како на пример: Шок – етапа во која вработените чувствуваат страв од очекуваната промена; Одбранбено одбегнување – во ваква етапа тие се гневни и започнуваат да реагираат на она што им е направено, се повикуваат на минатото; Признание – етапа во која вработените започнуваат да зборуваат дека имаат загубено нешто. На ваквата етапа тие го вклучуваат јадот, но во исто време и ослободувањето од шокот. Идејата за ризикот им станува поприфатлива и започнуваат да ја истражуваат „за“ и „против“ целата ситуација; Прифаќање и адаптација – во оваа етапа

[22] Повеќе за тоа: Managing Change and Transition. (2002) Harvard Business School Press.

ја согледуваат промената и се движат напред. Успеваат да се гледат самите себе во „пред и после“ промената и во степен на срамежливост даваат одредени позитивни оценки за промената. Прифаќањето и адаптацијата го означуваат крајот на старата ситуација, т.е. од болката, стравот, преживувањата од претходните етапи од промената.

Да се реагира и спротивставува на промената е природна е нормална реакција, зошто со секоја промена се менуваат и околностите со кои се опкружени вработените. Ја разгледавме реакцијата на промените, но важно е да се истакнат основните причини кои ќе доведат до спротивставување на промените. Котар и Шлезингер ги обединуваат спротивставувањата кон промените во четири групи (1979): 1. Лични и интереси на групата: Најзасегнати лични и интереси на групата се:-Моменталната власт; Економската положба; Престижот; Сигурноста; Професионалната и компетентност; Комфорот. 2. Недостиг на разбирање и доверба; 3. Различности во оценките и 4. Нетрпеливост кон промената,

Откако се одбележани причините поради кои вработените се спротивставуваат кон промените, многу важно е да се разгледаат специфичните фактори кои влијаат нивото на спротивставувањето, а кои се согледуваат преку вработените во организацијата. Како такви се следните: 1. Авторитарен стил на раководство; 2. Несовпаѓање на промената со моменталната организациска култура; 3. Напори за голема промена; 4. Брза промена; 5. Неефективни комуникации и 6. Негативно искуство со промената.[23]

Кога се размислува за воведување промени во организацијата, секогаш е потребно да се имаат предвид и приложување на правилните методи за преодолување или за нивно преобразување во поддршка. Котар и Шлезингер (Рибарска, 2004) предлагаат шест методи за совладување на спротивставувањето кон промените со посочени ситуации во кои секоја од нив е најсоодветна.

[23] Ефремовски, И. (2018) Влијанието на гласините врз однесувањето на вработените во организацијата. 9 Меѓународна научна конференција „Меѓународен дијалог: Исток-Запад“ (Право и Политикологија). Свети Николе: Меѓународен центар за славјанска просвета,

Табела бр.8 – Методи за совладување на спротивставувањето кон промените

Пристап	Ситуација во која се приложува	Предимства	Недостатоци
Образование + комуникација	Во случај на недостиг на информација или на неточност на информацијата и анализите	Доколку се убедат луѓето ќе бидат склони да соработуваат во реализирањето на промената	Бара голем период од време доколку засегнатите се во голем број.
Учество + ангажирање	Кога иницијаторите не располагаат со целосна информација која е неопходна за планирање на промената и кога останатите располагаат со големи можности за спротивставување	Вработените ќе се оддадат на остварување на промената кога во планот за неа ќе биде вклучена целата информација со која располагаат.	Бара голем период од време доколку е планирана неопходна промена.
Олеснување + поддршка	Кога вработените се спротивставуваат поради проблемите во преструктурирањето	Ова е најдобриот пристап кога има присуство на проблеми по преструктурирањето	Може да се покаже премногу скап а да биде без позитивен резултат.
Преговарање + постигнување на согласност	Кога лицето или групата ќе го загубат следењето на промената и кога тие	Во одреден случај тоа е премногу лесен начин за избегнување на значителна промена.	Може да се покаже премногу скап, да ги побуди и другите стремежи да се

	се во состојба силно да се спротивстават.		проговара за спротивни отстапки
Манипулирање + кооптирање	Во случаеви кога другите тактики нема да дадат ефект или кога приложувањето се чини дека ќе биде скапо.	Тоа е премногу брзо и ефтино решение за преодолување на спотивставување кон промените.	Може да доведе до усложнување во иднина, доколку се осети манипулацијата.
Јавна + скриена принуда	Кога основно значење има брзината на промената, а ја реализираат личности со силни позиции	Методот се одликува со брзина и способност за преодолување на секоја спротивставеност.	Приодот може да се покаже премногу ризичен, доколку кај вработените се создаде негативен однос кон иницијаторите на промената

2.4. Вредностите како главен елемент за успешна промена во организацијата

Вредностите се она што е важно за човекот и претставуваат достигнување на човечкиот дух. Преку сознанието, т.е. осознавањето на вредностите, човекот се издига над останатите суштества и со оваа способност на човечкиот разум, предметите и нивните својства се подредени во определена хиерархија. Поимите „вредност“ и „систем на вредности“ денес успешно се користат, речиси, во сите општествени науки. На организациите треба да им е јасно што симболизираат овие концепти и да преземаат сериозен приод со јасна визија при процесот на обликување на системот на вредности. Зборот „вредност“[24] за прв пат бил користен во англиската политикологија во 12 век, а како филозофски термин во 13 век од страна на Рудорф Херман Лоти. Теоријата на вредностите

[24] Зборот „вредност” произлегува од латинскиот збор „value” кој во основа означува сила, а исто така и здравје, но преку уметничкиот пристап се доаѓа до значењето како ефективност и адекватност. На француски поимот „valeur” означува совршенство.

(аксиологијата) била воведен во 1902 година, од францускиот филозоф и педагог Пол Лапи. Една заедничка дефиниција за вредностите не постои како на општ план, така и во организациски контекст, бидејќи динамичното менување на животот наметнува и промени во приоритетите на луѓето. Поголема група на научници истакнуваат дека вредностите претставуваат внатрешни состојби од: принципи (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961; Schwartz, 1994a); верувања (Rokeach, 1973; Schwartz and Bilsky, 1987); схеми (Feather, 1975); критериуми (Williams, 1979; Schwartz, 1992; Hechter, 1993); стандарди (Kohn and Schooler, 1983); тенденции (Hofstede, 1980); цели (Schwartz, 1994a); или когниции (Verplanken and Holland, 2002) или од аспект на економската теорија (Graeber, 2005; De Angelis, 2005).[25]

Антрополозите Флоренс Клакхон и Фред Стротбек (1961) ја развиваат една од највлијателните теории за основните човечки вредности. Тие ги дефинираат вредностите како „концепција, експлицитна или имплицитна, карактеристична на поединецот или групата, од пожелното која има влијание врз изборот од прифатливите способности, средства и крајот на дејството“. Според Милтон Рокич, „вредноста е одржливо (цврсто) верување дека одреден начин на однесување или статус на постоење е персонален или социјално подобар од другите, а системот на вредности на поединецот е одржлива (цврста) организација на убедувања кои се однесуваат на посакуваните однесувања или постоењето линија на континуитет на релативната важност“.За неговите емпириски истражувања и во обидите да ја објасни разликата помеѓу начинот на поведението и статусот на извршување, Рокич развива форма за анализа на вредности, за која цел, вредностите се разделени на инструментални и терминални или крајни (базични) вредности, за да биде појасно последните може да се разгледуваат како цели, а првите – средства за постигнување на соодветните цели. Инструменталните вредности се поврзани со претпочитаните однесувања и начини на однесување или кои го насочуваат однесувањето за постигнување на целите.

Холандскиот истражувач и социјален психолог д-р Герт Хофстеде (Geert H. Hofstede, 1980) извршил едно истражување на вредностите на луѓето кои биле вработени во локалните огранoци на една компанија во над 50 држави од целиот свет. Хофстеде го создава еден од најпознатите веродостојни модели на културните димензии кој ги опишува

[25] Повеќе за тоа во: Ефремовски, И., Василев, В. (2018) Организацика култура и мотивација на персоналот – теоретски основи и добри практики. МЦСП: Свети Николе.

и објаснува националните разлики во организациското однесување. Четирите димензии на културата создадени од Хофстеде (2001) се: растојание на власта (од најмало до големо), колективизам наспроти индивидуализам, женственост наспроти мажественост и избегнување на несигурноста (од силно до слабо). Мајкл Харис Бонд (Хофстеде, 2001, 18–19, 230–242) открива и додава петта димензија која ја нарекува: долгорочна ориентација наспроти краткорочна ориентација или попозната како „конфучијански динамизам“ по учењето на Конфучие. Учењето на Конфучие е составено од часови по практична етика без религиозна содржина.

Истражувачите Шварц, Ш., и Билски, В., (1987, 1990, 1994а) ја применуваат концептуалната дефиниција за вредностите во кое резимираат дека вредностите: а) се концепции или верувања; б) кои се однесуваат на посакуваните крајни состојби или однесувања; в) надвор од конкретните ситуации; г) водечка селекција или оценка на однесувањето и појавите; д) се подредени по релативна важност. Шварц и Билски (1987, 1990) предлагаат седум различни видови мотивациски вредности.

Поголем дел од литературата, односно мотивацијата во јавната сфера е поврзана со управувањето преку вредностите или менаџмент на вредностите кој е фокусиран врз специфичната природа на вредностите во јавната служба. Додека мотивацијата во јавната сфера од гледна точка на нејзиното терминолошко определување по суштина се однесува кон мотивацијата (силата која ги придвижува луѓето да прават нешто), вредностите често пати се определуваат како суштински или трајни убедувања, квалитети, стандарди или принципи. Од организациска гледна точка тие се поблиску до концепцијата за културата и идеологијата (Schein, 1992). Во таков контекст одредени автори предлагаат дефинирања за организациската идеологија „која се манифестира преку мисијата и стратегијата и игра водечка улога за поведението на вработените“ (Thompson, Bunderson, 2003, 571–586) или како објаснува Бернард (1938) – „сила, цели, високи идеали за основата на едно солидно заедништво“. Вработените ќе бидат ангажирани во организацијата, ќе работат напорно за постигнување на целите кога ќе оценат дека постои позитивна врска помеѓу идеологијата на организацијата изразена низ мисијата, визијата или лидерските практики од една страна, а од друга страна – личните вредности. Пери и Вајс (1990) ја дефинираат мотивација во јавната сфера како „индивидуална предиспозиција која одговара на мотивите единствено и основно во јавните организации“ базирани на ефективна, нормативно-базична и рационална мотивација на државните службеници. Во научната литература многу често се сретнува и

едно друго прашање кое е поврзано со вредностите и нивното место во работата на државните службеници: Каква улога играат заедничките вредности на работното место? Во тој контекст различни автори предлагаат и различни толкувања, така според познатите научници „споделените вредности ги определуваат и уредуваат односите помеѓу физичките лица, организацијата и останатите институции од околната средина“ (Agle, Caldwell, 1999, 326–387) или „Споделените вредности ја создаваат широчината и ограничувањата на нивното поведение, осигуруваат предвидливост и стабилност и ја намалуваат улогата на конфликтите и нејасноста“ (Meglino, Caldwell, 1998, 351–389). Од извршените истражувања на јапонскиот менаџмент (Ouchi and Jaegers, 1978) се утврдува дека „кога вработените ќе ја разберат филозофијата на компанијата, тие се во состојба да ја разберат правилната цел на заедничките дејствија во различните ситуации“. Во тој контекст Вилкинс и Оучи (1983) дебатата за користење на споделените вредности, вткаени во социјалната структура како вредности или системи на убедувања кои можат и влијаат врз поведението на вработените, е прашањето дали тие би можеле рационално да се управуваат или пак структурите продолжуваат да бидат непредвидливиот дел од животот на организацијата, која е повеќе независна и далечна од формалната контрола. Вилијам Оучи, претставникот на школата за организациското поведение, ја разработува теоријата „Z“ која е основана врз јапонскиот модел на управувањето.

Го истакнуваме повторно „модерниот организациски културализам“ и големиот интерес за него во менаџмент-литературата, особено во книгата на Питерс и Ватерман „Во потрага на совршенството“ (1982). Потенцирана е идејата „сфаќањето на менаџерот како херој на културата – шампион на нашите вредности“ која нè потсетува на неговиот претскажувач, до втемелувачот на таквото размислување, до Маслов чии мисли се пренесени на хартија во вид на белешки во еден зборник.[26] Овде веќе е осознато она кое многу подоцна го потврдуваат Питерс и Ватерман (1982): „дека успешниот лидер се фокусира кон човечките вредности, насочен е кон задоволување на потребите на луѓето од смисла и создавање на организациската цел“. Маслов разработува систем од 36 претпоставки за целосно активната организација. Тие претпоставки вклучуваат:

[26] Повеќе за тоа: Maslow, H., A. (1965) *Eupsychian management: A journal*. Homewood, Ill.: *Irwin-Dorsey. (Edited version* of *No. 92)* pp. 112, (Includes papers *No*. 100, 101).

1. Прифатете дека кај сите ваши луѓе постои импулс да постигнуваат, дека тие се за висок професионализам и против трошење на времето, сакаат да ја завршат работата добро итн.;
2. Прифатете дека луѓето претпочитуваат да се чувствуваат важни, полезни, да постигнуваат успех, да бидат горди и почитувани;
3. Прифатете дека секој е достоен за доверба;
4. Прифатете дека секој е потребно да биде добро информиран за колку и да може поголем број факти и вистини, за сето она што има врска со ситуацијата; и како последно
5. Прифатете дека постои претпочитување или тендеција за идентификација или истакнување во сè поголем дел од светот и копнеж кон вредности како што се вистината, справедливоста, совршенството итн.

Секој човек носи во себе модели на размислување, чувства, дејствување што ги научил во текот на животот. Овие „умствени програми“ (Hoffstede, 2001) на секој човек т.е. изворите на умствените програми се наоѓат во социјалната средина во која поединецот израснал и го има натрупано животното искуство. Програмирањето започнува во семејството, продолжува во соседството, училиштето, младинската средина, работното место и заедницата во која живее индивидуата. Однесувањето (поведнието) на едно лице е само делумно условено од неговите умствени програми: тој располага со основната способност да отстапува од нив и да реагира на новите, креативни, деструктивни или неочекувани дејства.

Вредностите на организацијата треба да бидат предмет на дискусии и разгледување од луѓето на сите нивоа во организацијата за да не постојат сомнежи околу изборот на насоката на развојот. Вредностите, избрани од еден круг на луѓе нема да поседуваат одржливост. Формирањето на една институција се карактеризира со прифаќање на вредностите, тие се избрани патеки, сфаќања и преферирања кои ги обединуваат идеите на создавачите на организацијата, изразени преку визијата, мисијата и стратегијата. Вредностите се јасно оцртани од главниот раководител на организацијата и се споделуваат од сите нејзини вработени. Раководителите воведуваат промени во организацијата не толку како низ промените во структурата, колку што развиваат длабока поврзаност со вредностите и мисијата на организацијата, особено со вредностите, како на пример: професионализам, квалитет и лојалност.

Раководителите во јавниот сектор честопати се соочуваат со предизвикот на потребата од конкурентни вредности. Во литературата се идентификуваат пет вредносни

ориентации кај раководителите во јавниот сектор (Goodsell, 1989): 1. Ориентација во која раководителот се занимава со вредностите од типот како ефективност, ефикасност и експертиза; 2. Морална ориентација во која раководителот се занимава со вредностите од типот на еднаквост, чесност, правда и праведност; 3. Повеќекомплексна ориентација во која се занимава раководителот со плурализам, инклузивност, одговорност кон граѓаните; 4. Пазарна ориентација во која раководителот се занимава со вредностите од типот како претприемништво, ограничување на владата и слободни пазарни решенија за општествените проблеми; 5. Ориентација „мисија“ во која раководителот се грижи за вредностите, како на пример: институционален интегритет, напредок на организациските програми за општото добро, како и управување на дискрециона власт во интерес на општеството (Molina, 2009).

Од истражувањето на вредностите во кодексите на јавниот сектор од страна на Шерман, најчесто се наведуваат следниве вредности: чесност и интегритет; непристрасност; почитување на законот; почит кон луѓето; внимателност; економија и ефикасност; одговорност; и отчетност (Sherman во Sampford, Preston, Bois, 2003).

Зголемените очекувања од работата на јавната служба и нивните услуги бара соодветен пакет на вредности, односно обединување на вредностите, но пак, истиот тој пакет од вредности може да не е соодветен за друга служба. На пример, Американското здружение за јавна администрација идентификува пет извори за вредностите на јавната служба (Kernaghan, 2003): лични вредности, професионални вредности, организациски вредности, ориентациони вредности, правни вредности и вредности од општествен интерес.

Преку анализа на литературата, интересно и соодветно истражување за јавните вредности е дадено од Јоргенсен и Боземан (2007) кои идентификуваат седумдесет и две вредности кои помагат за информирање на социјалната и организациската средина на јавните службеници.

Категоризацијата и вредностите кои се неопходни или задолжителни за секоја од нив се: општи социјални вредности и организациски вредности. Категоризацијата на вредности дава можност за пологична и поразбирлива основа за јавната администрација да го разберат контекстот на нивната работа и нивните професионални односи во средината која се променува многу брзо.

Кога зборуваме за вредностите во јавната администрација, не смееме да го заобиколиме кажаното дека „не постои поважна тема во јавната администрација и политика

од тема за вредностите“ (Jorgensen, Bozeman, 2007, 355). Во литературата постојат многубројни дефиниции за јавната администрација. Но, во контекст на темата за која пишуваме, ќе ја усвоиме следната работна дефиниција: „Прво, јавната администрација се однесува на луѓето вработени од страна на владите за извршување на административните функции на државата. Второ, јавната администрација се однесува на служба која е прифатена и добро поддржана од владите. Трето, јавната администрација се однесува на мотивацијата на луѓето кои се чувствуваат одговорни и придонесуваат за ширење на благосостојбата на другите и општото добро на заедницата или општеството“.[27] Јавниот сектор значи нешто повеќе од еден локус на вработување на персоналот и во овој контекст е следната реченица: „Јавниот сектор е концепт, замисла, однесување, чувство и мисла за одговорност – а уште и чувство и мисла на јавна моралност“(Staats, 1988).

Јавните службеници ја одигруваат водечката улога во исполнувањето на општествената политика и треба да го знаат значењето на вредностите од сите аспекти од нивната работа. Нејасноста или несигурноста околу вредностите доведува до етичките дилеми во донесувањето на решенија, го намалува екипниот дух, создава нејасност во организацијата и ги намалува надворешните комуникации.

[27] Повеќе за тоа: Horton, S., History and Persistence of an Idea and an Ideal. во: Perry, J., L., Hondeghem, A. (2008) *Motivation in Public Management – The call of public service*. Oxford university Press (1p).

3. ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

3.1. Теоретски модел на Инструментот за оценка на организацискатa култура

Инструментот за оценка на организацискатa култура (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) е изработен како прашалник, со барање до анкетираните да одговараат на шест прашања. Со овој прашалник правилно се утврдуваат параметрите за истражување на организацискатa култура. Иако постојат повеќе варијанти за оценка на организацискатa култура, инструментот OCAI се докажал како најполезен и точен при дијагностицирање на важните аспекти од организацискатa култура. Целта на инструментот OCAI е да ги утврди параметрите на постоечкатa култура во една организација. Истиот инструмент са користи и за идентификување на културата за која членовите на една организација сметат дека е неопходна, со цел да се исполнат идните барања и можности пред кои се гледа организацијата.

Целта на OCAI е да помогне при оценка на односот по шест клучни димензии на организацискатa култура. Со пополнување на прашалникот се дава слика на основните претпоставки и карактеристичните вредности, врз основа на кои функционира една организација.

OCAI вклучува шест прашања и секое прашање вклучува уште по четири алтернативи. Испитаникот распределува по свое видување 100 поени во колоната „реална“ , а согласно со моменталната состојба во организацијата. Вкупниот збир треба да изнесува 100.

Во колоната која е насловена како „посакувана“, се распределуваат поени согласно со мислењето на испитаникот во однос на прашањето „Каква треба да биде организацијата по пет години, за да постигнува поголем успех?“

Вкупниот збор во колоната треба да изнесува 100.[28]

На таков начин се добиваат две независни оцени на култура- една на постоечката и втората- на посакуваната организациска култура. (Види Прилог 1)

[28] Прилог 1

3.1.1. Вреднување на OCAI

Вреднувањето на OCAI се прави со проста аритметичка пресметка, Најпрвин, се собираат сите поени од одговорите А од колоната „реална“ и се дели со бројот „6“. На ист начин се повторува постапката со останатите алтернативи од двете колони.

3.2. Вовед кон рамката на конкурентни вредности

Рамката на конкурентни вредности е исклучително полезна при класифицирање и интерпретирање на широк круг на организациски феномен. OCAI се заснова токму на овој теоретски модел познат како Рамка на конкурентни вредности.

Се поставува прашањето: Зошто е важно да располагаме со таква рамка?

Преку реализираното истражување за ефикасноста на Локалните самоуправи во општините Делчево, Берово и Виница, ги дефинираме и четирите преовладувачки типа на култура кои се градат врз основа на рамката. Именно, тие служат како основа за OCAI инструментот.

Кога културата ги определува основните вредности, ставови, интерпретации и пристапи коишто ја карактеризираат една организација, може да се очекува дека и други нејзини аспекти ќе ги одразат четирите типа на култура. Особено покажуваме како рамката на конкурентни вредности помага да се идентификуваат вообичаените начини за конструирање на една организација, на фазите од животниот циклус, на организациските вредности, теориите за ефективнсот, улогата на раководството и на раководителите на оделенијата за човечки ресурси, на општите управувачки способности.

3.2.1. Улога на рамките

Во текот на последните две децении, различни автори предлагаат голема разновидност од мерења и атрибути на организациски култури. Детален преглед на поголем дел од таа литература може да се најде во Cameron and Ettington(1988), Martin(1992)Trice and Beyer(1993) и Beyer and Cameron(1997).

За да се илустираат дел од разновидните мерења, треба да се споменат и Sathe (1083), Schein (1984) и Kotter and Heskett (1992) кои се меѓу) кои се вбројуваат во основачите за силата и хармонијата на културата како најсуштествено културно мерење .

Arnold and Capella (1985) предлагаат мерење силна-слаба, како и на внатрешен спрема надворешен фокус, а Deal and Kennedy (1983) даваат мерење засновано на брзината при постапување обратна информација, а поврзано со степенот на ризик (висок ризик наспрема низок ризик).

Гордон (1985) посочува единаест мерења на културата: јасност и насоченост, ефективност на организаицијата, интеграција, поврзаност со управувачкиот менаџмент, насочување на личната иницијатива, разрешување конфликти, известување за резултатите, ориентација кон постигнување на резултати, ориентација кон дејствие, развој на човечките ресурси.

Холандскиот истражувач за организациката култура (Hofstede,1980) посочува на растојание на моќност, избегнување на несигурност, индивидуализам/колективизам и мажественост/женственост

Една од причините за претставување на толкав број мерења е фактот дека организациската култура е исклучителен сеопфатен и разновиден концепт. Тој обединува еден сложен систем од разновидни, двосмислени и заемно поврзани фактори. Како резултат на тоа, при дијагностицирање на една организациска култура, невозможно е да се најде еден најрелевантен фактор. Секогаш може да се тврди дека некој нов елемент е толку релевантен, колку сите претходни. За да се разграничат основните мерења, треба да се создаде рамка, теоретска основа која дозволува да се ограничи кругот на истражуваните клучни културни мерења. Ниедна рамка не може потполно да одговори на таа потреба, ниту, пак, може да се тврди дека една од нив е точна, а другите се погрешни. Потребно е што поскоро употребуваната рамка да биде во согласност со емпириски податоци, да опфаќа соодветно проучена реалност, односно, да биде валидна, како и да биде во состојба да интегрира и организира повеќе предложени мерења.

Точно поради таа причина ја користиме рамката на конкурентни вредности со цел да дијагностицираме и придонесуваме за промена на организациската култура. Рамката е добиена по епириски пат со докажана способност да обедини множестово на мерења кои се предложени од различни автори.

Накратко, рамката на конкурентните вредности докажала дека има висок степен на компатибилност со добро познатите и прифатени шеми за категории кои го организираат начинот на човечкото размислување, вредностите и претпоставките, како и начините на кои ова размислување се справува со информациите.

3.2.2. Градење рамка на конкурентни вредности

Рамката на конкурентни вредности се разработува најпрвин како резултат од истражувањата на главните индикатори за ефективност на организациите. Основните прашања се: Кои се главните критериуми за определување на ефективноста на една организација? Кои се клучните фактори за определување на организациската ефективност? Кои показатели ги имаат луѓето предвид кога ја оценуваат ефективноста на организацијата?

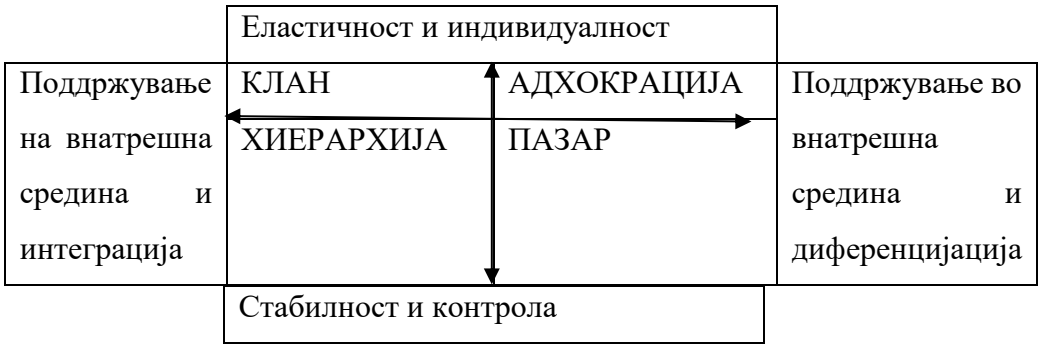
Тим под раководство на John Campebell (1974), создава список од 39 показатели кој е анализиран од Quinn and Rohrbaugh (1983), а со цел да се побараат тенденции или кластери. Овие индикатори за ефективност се предмет на статистичка анализа од која произлегуваат две мерења, а овие мерења произведуваат индикатори во четири кластери.

Едно мерење разграничува критериуми за ефективност кои се сврзуваат со еластичност, лична процена и динамичност од такви кои имаат однос кон стабилност, ред и контрола. Пример, некои организации се ефективни кога ќе се променат, приспособат и саморегулираат, други, пак, ако бидат стабилни и предвидливи во својата дејност како универзитетите и владините структури.

Второто мерење ги разграничува критериумите за ефективност кои се сврзуваат со внатрешната ориентација, интегрирање и соединение од такви кои имаат сооднос кон надворешна ориентација, диференцирање и ривалитет. Односно, едни организации се ефективни кога можат да се пофалат со хармонични внатрешни карактеристики. Други организации се квалификуваат како ефективни, ако се стремат кон заемно дејство или конкуренција со други наоѓајќи се надвор од нивниот сопствен круг.

Комбинирани, овие две дејства создаваат четири квадранти, секој од нив обединува јасно разграничени индикатори за организациска ефективност.

Табела 9-Рамка на конкурентни вредности



На табела 9 е илустриран заемниот однос меѓу двете мерења. Вклучените индикатори за ефективност го одразуваат она што луѓето го ценат во работата на дадена организација. Тие дефинираат што е добро, правилно и соодветно, односно, четирите кластери од критериумите ги определуваат основните вредности, врз основа на кои се прават проценки.

Она што се забележува кај четирите основни вредности е дека постојат спротивни претпоставки. Секој континум ја одразува основната вредност која се претпоставува на вредноста од крајот-елестичноста наспрема стабилноста и внатрешната средина наспрема надворешната ориентација.

Мерењата образуваат квадранти кои се спротивни по дијагонала.

Горниот лев квадрант дава вредности кои се фокусирани на внатрешната ориентација на саморегулирање, додека долниот десен квадрант вклучува вредности кои имаат однос кон надворешна ориентација и контрола. Конкурентните вредности од секој квадрант го именуваат моделот, односно ја именуваат рамката на конкурентните вредности.

Секој квадрант е означен на начин кој ги одрзува неговите најсилни каратеритики-клан, адхократија, пазар и хиерархија. Важно е да се напомене дека именуваните квдаранти не се произволно избрани, Тие се земени од научната литература која објаснува, како со тек на времето различни организациски култури започнуваат да се врзуваат со различни форми на организација. Четирите квадранта одговараат точно на основните организациски форми.

Тие се соодветни на клучните управувачки теории во однос на организацискиот успех, приод кон организациски квалитет, улога на раководството и управувачките способности.

Димензиите и квадрантите изгледаат јасни при објаснување на различните ориентации, како и на конкурентните вредности кои го карактеризираат човечкото поведение. Со јасност и концизност на димензиите, како и со богатата палета на квадрантите добиени преку нив,

квадрантите се дефинираат како културен тип. Секој квадрант претставува основен тип ориентации и вредности-истите елементи кои ја градат и организациската култура.

Токму затоа OCAI е инструмент којшто дозволува да се утврди доминантната ориентација во една организација врз основа на тие културни типови.

3.2.3. Типови култура

1. Хиерархиска култура

Најраниот пристап кон организирање во современата епоха, се заснова на изучувањето на владините организации во Европа во почетокот на 20 век од страна на Макс Вебер. Главен предизвик пред организациите од тој период е потребата да произведуваат ефективна продукција на услуги за задоволување на потребите на се посложеното општество. За да се постигне тоа, Вебер дефинира седум карактеритики кои се познати како класични атрибути на бирократијата: правила, специјализација, меритократија, хиерархија, поделба на сопственоста на лична и сопственост над средствата за производство, објективност, одговорност.

Наброените карактеристики се покажуваат како многу ефективни за постигнување на целите што ги следат. Тие се инкорпорираат во организациите чија главна задача е да генериира ефикасно, сигурно, непречено и предвидливо производство. Дури до шеесетите години на минатиот век, секој труд од областа на менаџментот и организациите, тргнува од предпоставката дека хиерахијата на Вебер, бирократијата, претставува идеална форма на организација што резултира со стабилно ефективно производство на стоки и услуги, подредено на јасни правила. Бидејќи ситуацијата станува релативно чувствителна, задачите и функциите може да се интегрираат и координираат, да се одржува еднообразност во производството на различни услуги и стоки, а работниците и работните места да се под постојана контрола.

На јасните управувачки механизми, стандардизираните правила и процедури, а исто така и на способноста за спроведување контрола и барање на одговорност, се гледа како клуч на успехот.

Организациската култура, како што е утврдено со помош на OCAI, создава формализирана и строго структуирана работна средина. Јасните процедури ги насочуваат дејствијата на луѓето. Успешните раководители се добри организатори и координатори.

Одржувањето на стабилен тек на организацијата е од особено големо значење. Долгорочните цели на организацијата се: стабилност, предвидливост и ефективност. Монолитноста на организацијата се гарантира со формални правила и јасно воспоставена политика.

Големите организации, како и владините структури се доминирани од хиерахиската култура во која преовладуваат голем број на стандардизирани процедури и множество од хиерархиски нивоа и „железни“ правила. Но, хиерархиската култура е во состојба да доминира и во помали организации каде основните вредности се концентрирани на ефективно, брзо и лесно производство на стоки или услуги.

2. Пазарна култура

Кон крајот на шеесетите години од минатиот век се појавува нова организациска форма која претставува предизвик за самите организации. Таа се развива врз комплекс од претпоставки кои се сосема различни од хиерархискиот комплекс на претпоставки. Тие се формулирани во трудовите на Olivier Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) кои зацртуваат алтернативен комплекс од дејности, за кои тврдат дека служат како основа на организациската ефективност. Најважна меѓу нив е вредноста на трансакциите.

Оваа форма се определува како пазарна форма на организацијата, а терминот „пазарна“ не е синоном на пазарната функција, ниту на потрошувачите на пазарот. Таа се однесува на еден тип организации која сама функционира како пазар. Таа организација се ориентира кон надворешната средина наместо кон внатрешните дела. Вниманието се фокусира на трансакции со надворешни субјекти какошто се: клиенти, добавувачи, извршители, државни и контролни органи.

За разлика од хиерахиската форма на организацијата, каде внатрешната контрола се извршува со помош на правила и централизиран систем за одлучување, овде, на прво место, дејствуваат пазарните монетарни механизми. Основна грижа на пазарната култура се трансакциите (размената на стоки, пари и услуги, продажаба..) со други пазарни субјекти, со тенденција за утврдување на конкурентни предности. Како приоритетни цели на организацијата од пазарен тип култура се: рентабилност како краен резултат, моќ во соодветна пазарна област, крајно амбициозни цели, гарантирана потрошувачка маса. Од сето ова може да се заклучи дека, основни вредности на организацијата од пазарен тип се:

конкурентната способност и капацитет за производство. Показателите за таков однос се постигнуваат со префрлање на акцентот кон надворешната ориентација и контрола.

Основните ставови кај една пазарна култура претпостаува постоење на предвидливост и силен интерес за висок квалитет од страна на потрошувачите преку постојано зајакнување на конкурентноста и континуирано барање на поголем профит преку зголемување на продуктивноста. Се верува дека целите, поставени во комбинација со агресивна стратегија, доведуваат до поголема продуктивност и профитабилност.

Пазарната култура, како што е оценета од OCAI, е работно опкружување во кое е крајниот резултат треба да се одреди. Извршните директори се тешки конкуренти кои се бескомпромисни и очекуват многу од подредените. Спојката која ја одржува организицијата како целина е волјата за победа. Далечната перспектива е сврзана со конкурентни дејствија и постигнување послаби цели. Успехот се дефинира со посредство на пазарен дел и изнаоѓање на нови нивоа. Водечката позиција кај конкуренцијата и пазарот се од решавачко значење.

3. Кланова култура

Третата иделна форма на организација е именувана како КЛАН, бидејќи наликува на семејна структура.

По изучување на јапонските фирми кон крајот на шеесетите и почетокот на седумдесетите години на минатиот век, голем број на научници утврдуваат основни разлики меѓу пазарната и хиерархиската култура, карактеристични за САД и постоечките кланови во Јапонија (Ouchi, 1981, Pascale and Athos, 1981, Linkoln,2003). Последните се карактеризираат со споделени вредности и цели, внатрешно единство, емпатија и дух на „ние“. Тие организации наликуваат повеќе на пошироко семејство, отколку на стопански или административни органзиации. Наместо правилата и процедурите на хиерахијата или карактеритиките на пазарниот тип култура (конкурентност, профит), за клановиот тип е карактеристична тимската работа, програми за мотивирање на персоналот и корпоративна загрижиност за персоналот. Опишаните карактеристики се пресликани во лицето на:

-полуавтономни единици на труд кои се наградувани согласно општите, а не индивидуалните професионални постигнувања и кои сами ги назначуваат и отпуштаат своите членови,

- на квалитетни единици кои ги насочуваат работниците да предлагаат иницијативи за подобрување на сопствената работа, како и на општото претставување на организацијата,
- на атмосфера во кое владее слобода на делување поодделно за секој член од персоналот.

Основни ставови за клановата култура се: општата атмосфера се одржува најуспешно преку колективни напори и личен приказ, најдобро е да се гледа потрошувачот како партнер, задача на организацијата е да негува хумана работна околина, а главна цел на менаџерот е да обезбеди услови за развој на поедини работници, да ја насочува неговата емаптија кон општите цели и кон лојалноста.

Сето тоа не е никаква новина за американските организации каде негувањето на таквите карактеристики е со децении по ред во 20-ти век од страна на низа автори, зафатени со проучувањето на човековото поведение во работна средина (McGregor 1960. Likert 1970, Argyris 1964).

И покрај очигледниот успех на јапонските фирми кои ги прифатиле и применувале овие принципи, до Втората светска војна, американските и западно-европските организации во седумдестеите години, односно, почетокот на осумдесетите години од минатиот век, се на став дека клановата култура е можност за привлекување бизнис перспективи. Така на пример, брзите општествени промени и бурната животна средина ја отежнуваат работата на менаџерите при долгорочното планирање. Кога механизмите за одлучување се несигурни, еден од начините за ефективно координирање на дејноста на организацијата, лежи во мотивацијата на персоналот за споделување на едни те исти вредности, убедувања и цели.

Клановата култура, онака како што ја определува OCAI, е типична со својата дружељубива работна средина која личи на едно широко семејство и која претставува можност луѓето да оддаваат дел од себе.

На раководителите се гледа како на наставници и родители. Силата што го одржува единството на организациската структура е лојалност и традицијата, а постои и многу емпатија.

Организацијата, во личниот развој гледа средство со долгорочна вредност и придава големо значење на внатрешното единство и колективнот дух.

Успехот се одредува како одржување на поволна организациска клима и грижа за луѓето. Акцентот се става на тимската работа, емпатијата и заеднички одлуки.

4. Адхократска култура

Додека развиениот свет преминува од индустриски кон информатички век, започнува да се отцртува четвртата идеална форма на организациска култура. Тоа е форма која соодветно одговара на хиперактивната и се подинамичната средина. Додека „активниот живот“ на стоки и услуги е сè пократок, започнува да се оформува еден комплекс на погледи кои темелно се раликуваат од другите три типа на организации. Според нив, клучот на успехот се крие во иновативни иницијативи, а основна задача на организацијата е да разработува нови производи.

Што се однесува до менаџментот, тој треба да го насочува развојот кон претприемничките, творечки личности, за да се одржува една успешна организација.

Се смета дека приспособувањето кон промените и иновативноста водат кон нови ресурси и повисока рентабилнот, поради кое, акцентот се поставува на визијата за иднината, организираната анархија и контролираната имагинација.

Терминот „адхократска“ е изведен од латинскиот ad hok- времено решение, по конкретен повод, специјализирано и динамично, Повеќето од луѓето учествувале во ad hok тела или комисии кои се распуштаат веднаш по исполнувањето на задачата. Адхократиите дозволуваат набрзина да ја променат конфигурацијата сообразно со промената на условите.

Основна цел на една адхократија е да ги насочува вештините за приспособување, еластичност и креативиност во време кога несигурноста, двосмисленоста и вишокот на информации стануваат карактеристични одлики на општата состојба.

Адхократските организации се среќаваат во области како конструкција на авиони, програмирање, филмска индустрија...

Важен предизвик пред таквите организации е потребата да произведуваат се понови и понови стоки и услуги кои брзо се приспособуваат кон новите услови и можности. За разлика од културата „пазар“ и „хиерархија“, адхократијата не се карактеризира со централизирана власт, туку решавањето на конкретните проблеми тече од еден до друг човек, од една до друга работна група.

Од особено значење се индивидуалноста, подготвеноста да се ризикува и да се предвиди иднината, бидејќи скоро сите, во услови на адхократија, имаат директен однос со производство, клиенти, научни студии и развиток. Адхократски единици се појавуваат понекогаш и во составот на организации во кои доминира друг тип култура.

Може да се заклучи дека адхократската култура според OCAI, се карактеризира со динамична, претпримничка и креативна работна средина. Луѓето не се плашат од преземање на ризик во работата. Ефективното раководство е иновативно и склоно да преземе ризик. Општата спојка на организацијата е стремежот кон експериментирање и иновативност. Акцентот се става на најновите знаења, стоки и услуги.

Од особено големо значење се готовноста за промена и нови предизвици.

Стратешките цели на организацијата се сврзани со брзиот раст и изнаоѓање нови ресурси. Успехот се мери во изнаоѓање нови оригинални продукти и услуги.

3.2.4. Применливост на моделот на конкурентни вредности

Рамката на конкурентните вредности систематизира и други атрибути на организацијата покрај културните вредности и структурните форми. Кога рамката е формирана врз основа на фундаметални ставови, односно врз основа на функционален менаџмент во организацијата, тој инструмент прецизно ги одразува и другите страни на организацијата.

На табела 10 се гледаат улогите на раководството, критериумите за ефективност и основните теории за менаџментот кои се сврзуваат најтесно со секој од четирите квадранти.

Табела 10-Конкурентни вредности кај управувањето, ефективност и организациска теорија

Еластичност и индивидуалност

Поддржување на внатрешната средина и интеграција	Тип култура КЛАН Ориентација Колаборативност Тип раководител Фасилитатор, Ментор Душа на тимот Движечки вредности Емпатија Комуникација Развиток Теорија за ефективност- Равиток и распоред на човечките ресурси заедно со емпатија, произведуваат ефективност	Тип култура АДХОКРАЦИЈА Ориентација Креативна Тип на раководител Иноватор Предрприемач Визионер Движечки вредности Новитети Трансформации Брзина Теорија за ефективност- Иновативноста, визијата у нови ресурси произведуваат ефективност	Позиционирање во надворешна средина и диференцијација
Поддржување на внатрешната средина и интеграција	Тип култура ХИЕРАРХИЈА Ориентација Контрола Тип раководител Кооридинатор Советник Организатир Движечки вредности Квалификации Навременост, Доследност Униформност Теорија за ефективност- Конторлата и квалификациите со разумни процеси произведуваат ефективност	Тип култура ПАЗАР Ориентација Конкуренција Тип раководител „Цврста рака“ Производител Движечки вредности Наоѓање на пзар Постигнување на целта Профитабилност Теорија за ефективност- Бекомпромисната конкуренција и ириентацијата кон клиентите, произведуваат ефективност	Позиционирање во надворешна средина и диференцијација

Стабилност и контрола

❖ ***Организациско раководство***

Научните истражувања покажуваат дека секоја организација покажува доминирачки карактеристики од еден тип култура, Оние организации кои немаат доминирачки тип на култура, тие или пројавуваат карактеритики од друг тип на култура, или нивната организациска култура се преклопува скоро во иста мерка со сите типови на култура. На пример, кога во една организација, има елементи на хиерархискиот тип на култура, најефективните менаџери-(оценувани како најуспешни од страна на нивните подчинети), демонстрираат личен тип на раководење, па се искачуваат најбрзо во административната хиерархија.

Овие менаџери се особено добри во организаирање, набљудување, администрирање, координирање и вршење контрола.

Кога во организацијата преовладува пазарната култура, успешните менаџери покажуваат тенденција на употреба на груби методи. Особено добри се во раководењето, постигнувањето резултати, договарањето и мотивирањето на другите. Кога, пак, преовладува клановиот тип на организација, најефективни се менаџерите од тип на родител. Тие се душата на колективите, одговорни помагачи, едукатори, ментори и поддржувачи. Ефективните раководители, пак, во хиерархискиот културен тип на организација, се претрпиемчиви, креативни, иновативни, ориентирани кон преземање на ризик.

Доминирачките стилови, во дијагонално поставените квадранти, се спротивни по својот карактер. Па, така, адхократските раководители се прекршителите, додека хиерахиските раководители се оние кои го одржуваат редот. Клановите раководители се полни со разбирање, а пазарните- бараат да се работи повеќе.

Оние раковидители кои од своите подчинети или од еднакви на нив, се оценети како најефективни, негуваат вештини и квалитети кои им дозволуваат да успеат во условите на сите четири квадранти (Denison, Hoijberg & Qiunn, 1995).

Според нив (Denison, Hoijberg & Qiunn, 1995), ова се внатрешни противречни раководители кои можат де бидат флексибилни и „цврсти“ во раководењето, препдримечиви или воздржани. Менаџерската ефективнсот е нераскинливо поврзана со парадоксални аспекти (Cameron 1984 1986, Qiunn& Cameron 1988).

Покрај тоа, улогата на раководителите во менаџерските вештини на оние кои се вклучени во процесот на промена на организацијата се во тесна врска со личната и организациската ефективност.

❖ ***Ефективност на организацијата***

Високовреднуваните критериуми за ефективност на една хиерархиска култура се: ефективност, навременост, рамномерност и предвидливост.

Доминирачката функционална теорија која води кон организациски успех гласи: „контролата го олеснува постигнувањето резултати“.

Хиерархиските организации како управите за јавни приходи, се ефективни, бидејќи умеат да ги негуваат наброените карактеристики. Овде, еластичност не е потребна.

Највисоко ценети критериуми за ефективност при организациската култура од пазарен тип се: постигнување на поставените цели, зголемени пазарени удели, импресивно постигнување на пазарот. Доминирачка функционална теорија која се врзува со упехот кај тој тип култура, гласи: „ Конкуренцијата создава иницијативи за повисоко производство и ефективност“.

Кај клановата култура, највисоко ценетите критериуми за ефективност вклучуваат внатрешна спојка, висок дух на персоналот и негово задоволство развиток на човечките ресурси и тимска работа. Функционалната теорија која доминира кај овој тип култура, вели дека „посветеното учество и зголемениот интерес од страна на персоналот, придонесуваат за негова целосна емпатија и учество во работата на организацијата. Ангажиран и задоволен персонал е клуч за ефективност кај клановата култура“.

Адхократската култура ги издига на високо ниво креативните решенија, иноваторските идеи, новите пазари, нови призводи, како доминирачки критериуми за ефективност.
Функционалната терија гласи: „Новитетите и иноваторските идеи отвораат нови пазари и можности, привлекуваат нови клиенти“. Овие показатели ги даваат индикаторите за ефективност.

3.2.5. Улогата на управувањето со човечки ресурси- Конкурентни вредности при управувањето со човечки ресурси

На табела 11 се дадени различните улоги, вештини и дејности кои се потребни за правилен тек на управувањето со човечки ресурси (human resours-HR) во рамки на една организација.

Табела 11- **Конкурентни вредности при управувањето со човечки ресурси**

Еластичност и индивидуалност			
Поддржување на внатрешната средина и интеграција	**Градење кланова култура** Улога на оделот за HR - Љубимец на персоналот Прием-одговара на потребите на персоналот Цели- сплотеност, емпатија, умешност Компететност- оцена на колективниот дух, развиток на менаџментот усовршување на системот	**Градење адхократска култура** Улога на оделот за HR - Агент на промени Прием- помош за градење промени Цели-организациско уредување Компететност- анализа на системот,вештини при организациските трансформации, консултации и соработка	Позиционирање во надворешна средина и диференцијација
Поддржување на внатрешната средина и интеграција	**Градење хиерархиска култура** Улога на оделот за HR - административен специјалист Прием- процеси по реорагнизација Цели- ефикасна инфраструктура Компететност- подобрување на процесите, однос со клиенти, оценка за потребите од услуги	**Градење пазарна култура** Улога на оделот за HR- Стратешки бизнис - партнер Прием-соединување на HR со бизнис - стратегијата Цели-Влијание врз крајниот резултат Компететност- стратешка анализа, стратешко раководство	Позиционирање во надворешна средина и диференцијација
Стабилност и контрола			

Ефективниот HR- менаџер треба да обезбеди (според D. Ulrich and Brockbank, 2005) присуство на елементи од сите четири култури во деловите на својата организација. Овие улоги, средства, цели и вештини применети од предметниот раководител, треба да служат на доминирачката или посакуваната култура во организацијата. Карактеризацијата на различните улоги во HR, може да помогне во зајакнување, но и за градење различни организациски култури.

Градењето хиерархиска култура бара учество на стручно- административно лице кое ќе се фокусира кон процесите на реорганизација и создавање ефикасна инфраструктура.

Градењето на пазарната култура бара од HR- менаџерот да биде стратешки бизнис-партнер во организацијата, да комбинира HR со бизнис- стратегија, бидејќи придонесува за најдиректна рефлексија на крајниот финансиски резултат.

Градењето на клановата култура бара универзален фаворит кој реагира лесно на сите потреби на персоналот и кој ги олеснува нивните активности, да се зајакне емпатијата и постојаното надоградување на човечките ресурси.

Градењето на адхократска култура наметнува учество на стручно лице во процесите на промена и промовира организациска трансформација.

Опишаната рамка на преден план го става целокупното видување за управувањето со чеовечките ресурси. Исто така, покажува како организациските промени и усовршувањето можат да бидат потпомогнати со посредство на заложбите на HR- менаџерот.

3.3. Формирање на организацискиот модел на профил на културата

Најефективниот начин за интерпретирање на бројките искажани во прашалниците (види прилог 1) е да бидат претставени преку дијаграми. Сликата што се добива на дијаграмот дава јасна претстава за суштината на бројките, отколку да се направи статистичка анализа. Тие претставуваат можност да се утврдат повеќе зависности, да се направат повеќе споредби, да се идентификуваат тенденции со анализа на слики, отколку што може да се постигне со обично претставување на бројчаната состојба од математичка анализа.

Инструментот OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) е ориентиран кон определени страни на организацијата кои ја одразуваат нејзината култура.

Таблиците од прилог 1 (Формулар за вреднување на OCAI) претставуваат индикации за типовите култура кои доминираат во организацијата. Одговорите по шестте прашања ги отцртуваат аспектите од организациската култура во локалните самоуправи на општините Делчево, Берово и Виница и го идентификуваат нејзиниот општ тип. За да се создаде профил на таа култура, треба да се користат вредностите пресметани со помош на формуларот за вреднување на OCAI. Користејќи го формуларот од прилог 1, се определуваат средните вредности за секоја од четирите алтернативи по сите шест прашања за колоните „Реална“ и „Посакувана“.

За градење на организацискиот културен профил треба да се следат три важни чекори:

1. Се земаат, најпрвин, броевите од колната „Реална“. Се нанесуваат средните вредности за секоја од четирите алтернативи (А, Б, Ц и Д) на шемата за организациски културен профил. Броевите по алтернатива А претставуваат кланова култура. Алтернативата Б ја одрзува адхократската култура Алтернативата Ц–пазарната култура, а алтернативата Д ја претставува хиерархислата култура.
2. Кога се соединуваат точките од сите четири квадранти, се формира правоаголна фигура. Тој профил ја дава сликата на организациската култура во моментот, а во овој случај, на организациската култура на општините Делчево, Берово и Виница. Само по себе, тоа е од голема полза за дијагностицирање во споредба со серијата броеви во прашалникот, (прилог 3, 4 и 5), што дава можност за визуелизација на состојбата. На тој начин, јасно се гледаат доминирачките и не толку доминирачките страни на организациската култура.
3. Кога се нанесуваат вредностите од колоната „Посакувана“ на истиот дијаграм, вака добиената слика дава можност да се види каде се приближува профилот на постоечката култура до тој на посакуваната и каде треба нешто да се промени. Вака добиената фигура во форма на дијаграм, дава слика на постоечката и посакуваната култура во општините Делчево, Берово и Виница.

На табела 12 се дадени сите одделни атрибути на една организација кои ја покажуваат нејзината култура.

Табела 12-Културен профил на организација

Кланова култура	**Адхократска култура**

Дружељубива работна средина во која луѓето се даваат себеси. Нешто како пошироко семејство. На раководителите се гледа како на учител/родител. Внатрешните сили се во форма на лојалност и традиција. Емпатијата кон судбината на организацијата е голема. Организацијата ги цени долгорочните предности од развојот на човечките ресурси и придава големо значење на внатрешното единство. Успехот се дефинира како „чувство за клиент“ и грижа за персоналот. Се ценат: тимската работа, емпатијата и консензусот .	Динамична работна средина, проткаена од претпримачки и творечки дух и преземање ризик. На лидерите се гледа како на лица кои се склони да прземат ризик, како на иноватори. Општата внатрешна спојка на организацијата е можноста за експериментирање и иновации. Долгорочните задачи се: постојан раст и изнаоѓање нови ресурси. Упсехот се гледа во новите стоки или услуги. Раководителите имаат голем авотритет. Организацијата ја охрабрува личната иницијатива.
Хиерархија Строго структурирана работна средина во која владеат строго воспоставени правила и процедури. Раководителите се гордеат со репутацијата на добри координатори и организатори. Основен приоритет на организацијата е најзиниот од да биде рамномерен и без проблеми. Официјалните правила и процедури го поддржуваат нејзиното единство. Долгорочните задачи се поддржани од стабилен, мирен и ефикасен процес на труд. Успехот се определува од сигурна испорака на рамномерно палнирање и ниска цена.	**Пазар** Организацијата е ориентирана кон постигнување резултати. Основна грижа е да се заврши работата. Луѓето се обземени од натпреварувачки дух и одлучност. Раковидителите се луѓе кои од потчинетите бараат да се вложуваат максимално во работата. Улогата на внатрешната спојка е, всушност, стремежот за победа. Долгорочните задачи: континуиран натреварувачки дух и постигнување мерливи цели и планови. Конкурентното формирање на цената и пазарниот тип на раководството се одлика на пазарната култура.

Управувањето со персоналот се заснова на сигурноста на работното место.	

4. МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Емпириско истражување

Овој магистерски труд се потпира на теоретско и емпириско истражување.

Емпирсикото истражување, всушност, го надополнува погоре изложеното теоретско истражување, воедно дава приказ на предметот на истражување.

Со истражувањето се опфатени три општини од Источна Македонија, општините: Делчево, Берово и Виница.

Истражувањето се однесуваше на вработените во секторите/одделенијата во таргетираните општини. Анкетирани се вкупно 21 вработен во трите општини, по седум вработени лица во секторите/одделенијата во општините Делчево, Берово и Виница.

4.1.2.Методологија на истражувањето

Прашалниците беа обработени по иструментот OCAI кој вклучува шест прашања и секое прашање вклучува уште по четири алтернативи. Испитаникот распределува по свое видување 100 поени во колоната „Реална“, а согласно моменталната состојба во организацијата. Вкупниот збир треба да изнесува 100.

Во колоната која е насловена како „Посакувана“, се распределуваат поени согласно мислењето на испитаникот во однос на прашањето „Каква треба да биде организацијата по пет години, за да постигнува поголем успех?“

Вкупниот збор во колоната треба да изнесува 100.[29]

На таков начин се добиваат две независни оцени на култура- една на постоечката и втората- на посакуваната организациска култура. (Види прилог 1)

[29] Прилог 1

Вреднувањето на OCAI се прави со проста аритметичка пресметка, Најпрвин се собираат сите поени од одговорите А од колоната „Реална“ и се дели со бројот 6. На ист начин се повторува постапката со останатите алтернативи од двете колони.

Во овој труд увидовме дека ќе биде од корист да се одразат вредностите по секое од шестте прашања, за да може да се определи степенот на созвучјето на културните дијаграми, да се утврди до кој степен актуелната култура наликува на посакуваната. И на тој начин, се образуваат дијаграмите по сите шест прашања од трите општини.

За таа цел, се земаат вредностите од колоната „Реална“ од првото прашање-доминантни карактеритики и се нанесуваат на дијаграм.

Потоа, се земаат вредностте од втората колона „Посакувана“ на истото прашање-доминантни карактеритики и се нанесуваат на дијаграм.

По истиот начин се формираат дијаграмите и за останатите прашања.

На тој начин се формира профил на организацијата по однос на шест прашања.

Обработените прашалници од трите општини, Делчево, Берово и Виница, претставени преку дијаграми, ја илустрираат големата разновидност на културни профили кои може да ги развие една организација, во овој случај, општините кои се предмет на анализа.

Обработката на прашалниците покрај квантитативна анализа, содржи и квалитативна анализа. Врз основа на двете анализи се донесоа заклучоци во вид на насоки за постапување.

4.1.3. Цел, предмет и хипотеза на истражувањето

Овој магистерски труд придонесува кон изнаоѓање на стратегија за начините на кои може вработените во општините Делчево, Берово и Виница да ги променат, зајакнат или внесат новите културни вредности, за да биде ефективна нивната општина.

Предмет

Предмет на овој магистерски труд е да се објаснат основните теоретски аспекти на организациската култура, суштина, поим и значење, типологија, елементи, класификација, процесот на промени на организациската култура и односот на вработените во локалните самуправи кон промените во културниот профил на општините Делчево, Берово и Виница.

Хипотеза

Основна хипотеза во овој труд е дека постои врска помеѓу организацискатa култура и ефикасноста и ефективноста на општината и осознавањето за промени во профилите на организацискатa култура на целните општини Делчево, Берово и Виница.

Заради поуспешно потврда на главната хипотеза, следуваат неколку споредни хипотези.

Споредни хипотези:

-Вработените во општините Делчево, Берово и Виница, со своето однесување влијаат врз креирањето на организацискатa култура во нивната работна средина.

- Ефективноста на општините зависи од флексибилноста за компонирање посакувана организациска култура.

- Оганизацискатa култура на општините зависи од потребите на граѓаните и општественото опкружување.

4.2. ИНТЕРПРЕТЕЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ ПРОФИЛИ

Интерпретацијата на културните профили се врши по шест стандарди:

1. *Тип* на култура кој доминира во организацијата.
2. *Разлика* меѓу постоечката и посакуваната организациска култура.
3. *Сила* на културниот тип кој доминира во организацијата.
4. *Кохерентност* на културните профили изградени по различни атрибути.
5. *Споредба* на културните профили од различни организаиции.
6. *Тенденции* кои се забележуваат за време на работата со инструментот-OCAI.

ТИП

Ако се погледнат општите културни карактеритики на една организација при формиран културен профил, ќе се забележи дека квадрантот со највисока вредност го одразува културниот тип кој е насилно застапен во организацијата. Тој ги идентификува основите видувања, карактеритики и вредности кои преовладуваат. Една од причините, што се бара да се знае кој тип култура ја има една организација е фактот дека успехот на организацијата зависи од степенот до кој може да се исполнат барањата утврдени со конкурентското опкружување. Една организација, со доминатна кланова култура и слаба

пазарана култура, а која функционира во силно конкурентско опкружување, во иднина може да има проблем поради големите разлики меѓу културите и надворешнта околина (опкружувањето). Најдобро е кога има кохерентност меѓу културите. На долгорочен план, културниот профил кој е најсилен според вредностите помага да се реши кои управувачки квалитети се нависоко вреднувани кое поведение може да се награди или признае кои стилови во менаџирањето се претпочитаат.

РАЗЛИКА

Друг важен извор на информации е разликата меѓу постоечката и посакуваната организациска култура. Кога се набљудуваат областите каде се разминуваат културите (пример од прилог 1, 2 и 3), ќе може да се состави план за промена.

СИЛА

Силата на една организациска култура се изразува во вредност, определена за конкретен тип култура. Колку е поголема вредноста толку е посилна, односно, доминира културата. Исражувањата покажуваат дека силните култури се поврзуваат со јасни цели и големи постигнувања во ситуација која наметнува заедничка визија и единство.

Некои организации може да се најдат во ситуација во која одржувањето зависи од нивната еластичност, иноваторски дух, претприемчивост и креативност. Координацијата и контролата овде не е приоритет.

КОХЕРЕНТНОСТ

Кохерентна култура значи дека различните аспекти од една организациска култура не се меѓусебно противречни, односно, едни исти типови култура одделно се застапени во единиците на организацијата. Пример: кај една кохерентна култура, стратегијата, стилот на раководење, системот за наградување, пристапот кон управувањето со персоналот, сето тоа одразува еден ист комплекс од културни вредности. Кај таква организација, секој одделен дијаграм од шестте прашања ќе личат едни на други. И обратно: соодветните профили на организацијата со некохерентна култура, екстремно ќе се раликуваат. Секој културен атрибут ќе има различен однос кон културниот профил и нема да има општ модел.

Кохерентните култури се карактеритика за поголемите организации, Кога секој елемент од една организација се сврзува со едни исти погледи, видувања, тогаш можностите за несогласување ќе се избегнат.

Присуството на културен дисонанс во организациите, честопати доведува до потребата за промена во таа насока.

Резултат на културната несогласност е недостаток на интеграција, координација или, пак, двосмисленост кај членовите на една организација, недостаток кој постои како организациско поведение, иако не е во официјално прокламираните вредности. Културниот дисонанс доведува до разминување на погледите, целите и стратегијата внатре во една организација. Тоа ја исцрпува енергијата на персоналот.

Привременото несогласие може да биде и полезно доколку се појават неповолни културни околности или такви кои пречат, но не се признавани јавно. Позитивен резултат од сето тоа е стремежот за промени. На долгорочен план, културниот дисонанс и пречи на организацијата да се претстави на најдобриот можен начин.

Ако членовите на персоналот од различни одделенија и различни структури ја анализираат културата во нивното одделение/сектор/ единица, може да се добијат сосема различни профили. Тоа не значи дека културата, генерално, во организацијата е дисонантна. Една организациска единица може да има кохерентна култура која се разликува од културата на друга организациска единица. Кохерентноста на организациската култура може да се разгледува на ниво на единица и на ниво на организација, ако е поголема и сложено структурирана, како што е во случајот со општините кои се предмет на анализа во овој труд.

СПОРЕДБА

Добиените културни дијаграми за општините Делчево, Берово и Виница ќе бидат полезни за самите раководни структури за да можат да направат споредба дали суштетвено се раликуваат една од друга. Може да си ги постават прашањата: Дали нашата култура соодветно одговара на локалното опкружување? Какви промени треба да се направат? Дали сме приближно на нивото кое граѓанинот го очекува од нас? Во кои односи заостанува нашиот развој? Кои се областите во кои нашите напори се прекумерни, а кои се оставени без внимание? Каде треба да се бараат нашите предности? Кои се нашите основни можности?

Доколку секоја општина ги спореди своите културни профили по секое прашање од инструментот OCAI и да одговори на погоре поставените прашања, ќе може да разбере што е потребно да промени општината во својата организациска култура за да биде поефективна.

ТЕНДЕНЦИИ

Спроведените научни истражувања укажуваат на неколку типични тенденции кои не мора да се карактеритични за анализираните општини во овој труд, но може да помогнат да се направи увид во нивниот културен профил.

1. Раководните менаџери се склони да даваат повисоки оцени во полза на клановата култура. Тие го гледаат нејзиното посилно влијание таму каде потчинетите го гледаат како послабо.

2. Адхократските вредности обично се најниски. Адхократскиот културен тип е најнезастапен во организациската култура, воопшто.

3. Со тек на времето, организациите појавуваат интерс да гравитираат околу хиерархиската и пазарната култура. Кога културниот профил на таква организација е позастапен од овие два типа култура, потешко може да се вклучат делови од клановата и адхократската култура.

4. Некои автори во оваа област го врзуваат концептот „раководство“ со културите од горните два квадранта, а менџментот со долните два квадранта. Тие особено ја препорачуваат употребата на раководството, ја нагласуваат улогата на тимската работа, иновациите и промените, наместо стабилноста. Но, од друга страна и двата концепта се потребни за утврдување и одржување на промената или создавањето култура во секој од четирите квадранти. Раководителите кои не се менаџери, се осудени на неуспех, а исто и менаџерите кои не се раководители.

Промената во отсуство на стабилност е еднакво на хаос.

Иновацијата во отсуство на продуктивност е утопија.

Значи, ефективноста на една организација зависи од добро управување и успешен менаџмент. Исто така и четирите типа култура се полезни и неопходни, бидејќи ниедна не е подобра од другите.

5. Многу од организациите во својот културен профил, едновремено вклучуваат елементи од клановата и пазарната култура или од хиерахиската и адхократската култура.

Тоа може да биде сила, но исто така и слабост. Како пример: Во бројни истражувања (Cameron, 1986) се утврдува дека успешните организации се во состојба да пројават еластичност кога комбинираат противречни културни атрибути, Тие можат да постигнат висок коефициент на производство и во исто време со тоа да осигураат можност за развиток на своите службеници/ работници.

4.3. Создавање културен профил на општините Делчево, Берово и Виница

Резултати од емпириско истражување и анализа на добиените податоци по прашалник за вработени во одделенија, сектори во општините Делчево, Берово и Виница.

- **Рамка за дијагностицирање и промена на организацискатa култура во општините**

Придобивките од таа рамка се крие токму во нејзиата способност да послужи како инструмент за дијагностицирање, како и за иницирање промени во организацискатa култура во општините коишто ја имаат во процес на прилагодување на условите на деловното опкружување. Секој профил на организацискатa култура ги одразува основноположничките својства, како менаџерскиот стил, стратешкото планирање, систем за наградување, раководство, вредности на организацијата. Следствено на тоа, промената на културата бара идентификување на сите набрени атрибути, а тој процес е предизвик на оние лица кои ќе ја вршат промената на културата во општините.

Инаку, во голем број случаи, културата е нивидлива и нејзиното идентификување е тешка задача за вработените. Овде инструментот OCAI помага при откривањето страни на културата кои без OCAI би биле непрепознатливи за вработените.

OCAI дава можност на еден раководител да преземе активности за промена на културата со вклучување на вработените и нивен придонес за идентификување на клучните кратеристики на културата која владее во општината. Инструментот OCAI дава можност да ја видиме организаицјата онаква каква што е и каква сакаме да биде. Врз основа на тој инструмент, општините може да изработат своја програма за дејствување кон промени.

За подобро разбирање на организациската култура во целните општини на овој труд, направивме увид до општите демографски карактеристики, како и на организациската поставеност во општините Делчево, Берово и Виница.

1. Според Пописот во 2002 година во Општина Делчево живеат 17.505 жители, од кои 11.536 или 66% во општинскиот центар, т.е. градот Делчево. Просечната густина на населеност е 42,5 жители/km2 што е под просекот на Република Македонија од 78,8 жители/km2. Има 22 населени места.

Според националната структура Македонци се 16.637 жители, (95%), Роми 651 жител (3,7%), Турци се 122 жители (0,7%), Срби се 35 жители (0,19%), Албанци се 7 жители (0,04%), Власи се 4 жители (0,02%) и останати се 49 жители (0,28%). Според старосната структура под 19 години се 4.470 лица од 19-60 години се 10.383 лица, над 60 години се 2.652 лица.

Според половата структура, мажи се 8.977 лица и жени 8.528 лица.[30]

Во Општина Делчево работат 45 лица и 8 лица во ТППЕ.

Органограмот на Општина Делчево изгледа вака:

- Сектор за финансиски прашања
- Одделени за буџетска конторла, сметководство и администрирање даноци
- Одделение за јавни набавки и администрирање имот на општината
- Одделени за урбанизам заштита на животната средина, комунални дејности, сообраќај
- Одделение за ЛЕР, превенција и справување со кризна состојба, заштита и спасување
- Одделние за правни и општи работи и јавни дејности
- Одделение за инспекциски надзот
- Одделние за управување со човечки ресурси
- Одделени за внатрешна ревизија
- ТППЕ[31]

[30] https://www.delcevo.gov.mk/demografija

[31] https://www.delcevo.gov.mk/ogranogram

2. Според пописот на населението во 2002 година, Општина Берово има 13.941 жители. Структурата на населението по пол за Општина Берово е 50,4% мажи и 49,6% жени. Општината Берово има вкупно 4.706 домаќинства, со просечен број од 3,1 членови по домаќинство.[32]

Во локалната самоправа на Општина Берово се вработени 30 лица, распоредени во :

1. Одделение за општи и правни работи
2. Одделение за јавни дејности
3. Комнални дејности и заштита на животната средина
4. Одделение за урбанизам
5. ЛЕР
4. Одделение за финансии
5. Одделние за инспекциски надзор, Инспекторат
6.Одделение за Управување со човечки ресурси
7. Оддделение за внатрешна ревизија

На прашалникот одговараа по едно лице од сите одделенија, односно, вкупно 7 лица од вработените во одделенијата во Општината.

3. Општина Виница зафаќа површина од 334 км2 и со 19.938 жители (според пописот од 2002 година) е една од помалите општини во Источна Македонија.

Од нив, жени се 9.951 , а мажи-9.987 жители.

Според етничката структура на населението, во Општина Виница доминираат Македонците со 91,6% или 18.261 жител. Покрај нив, во Општината живеат и 1.230 Роми (6,2%), а останатите 2,2% ги сочинуваат Турци, Срби, Власи и останати етнички групи.

Работата на Локалната самоправа се одвива преку 3 сектора и 9 одделенија. [33]

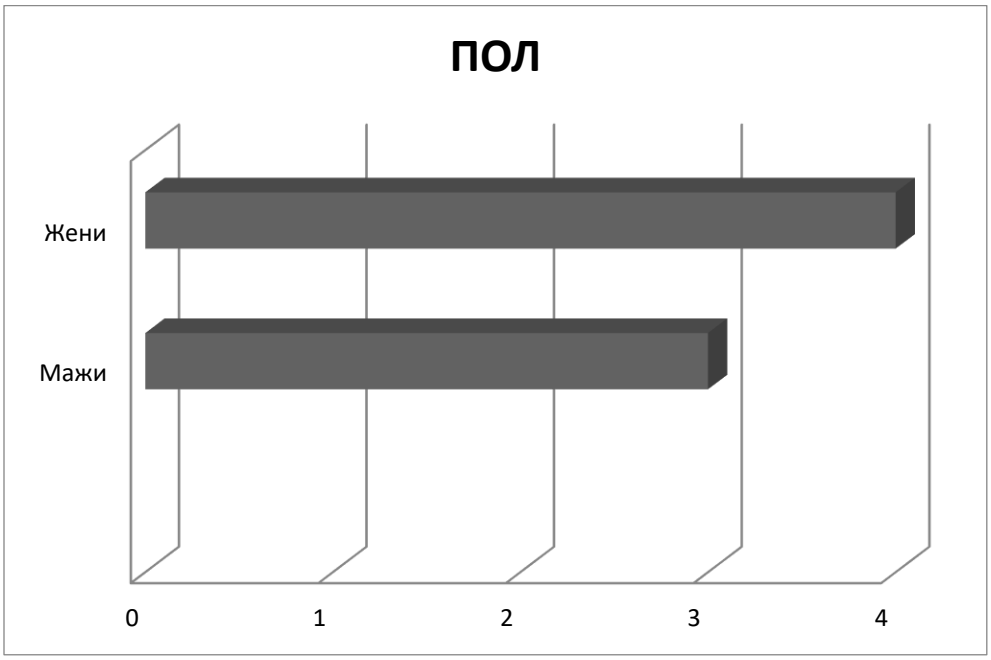
[32] https://berovo.gov.mk/naselenie-i-ekonomija/

[33] https://www.opstinavinica.gov.mk/index.php/2013-01-09-11-32-28
https://www.opstinavinica.gov.mk/images/rasporedz.gif

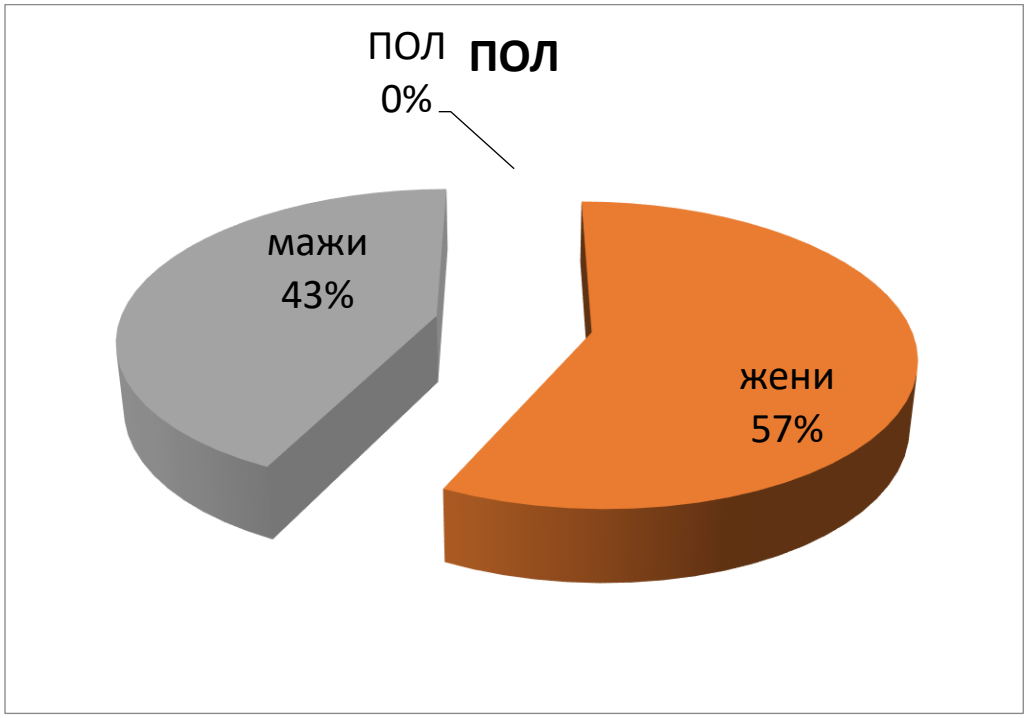
Графички приказ:

Демографски податоци- Графички приказ 1 на испитаници по пол во трите општини

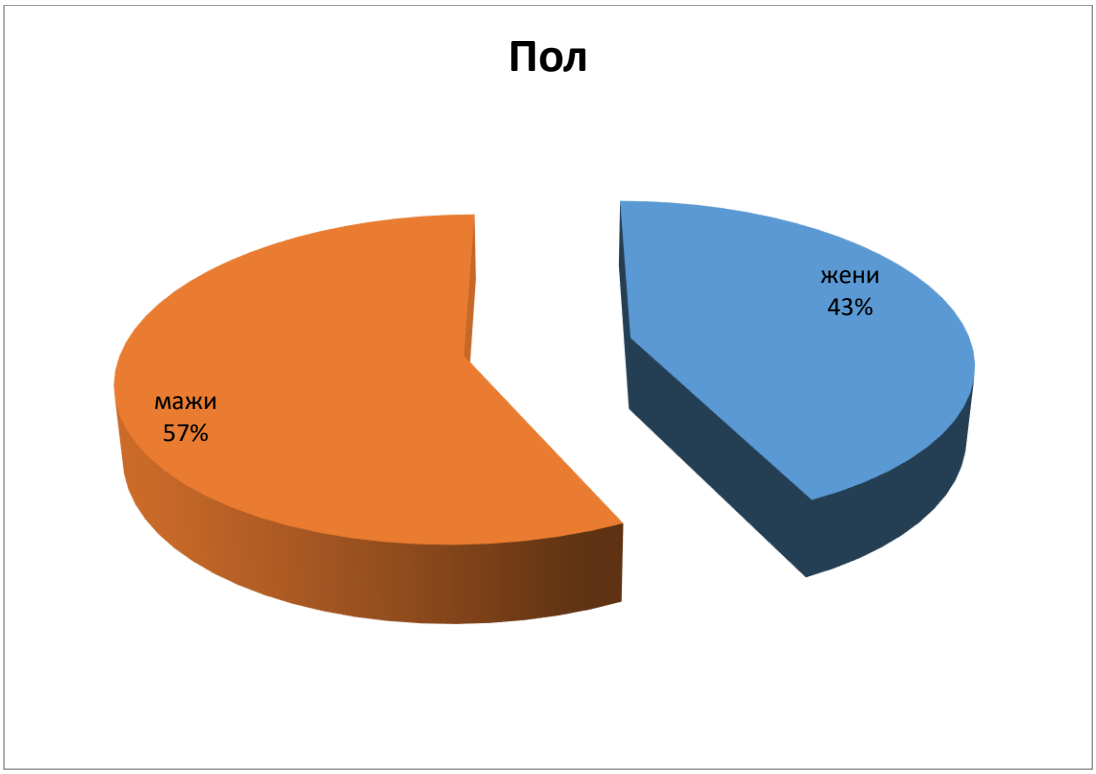
Делчево



Берово



Виница

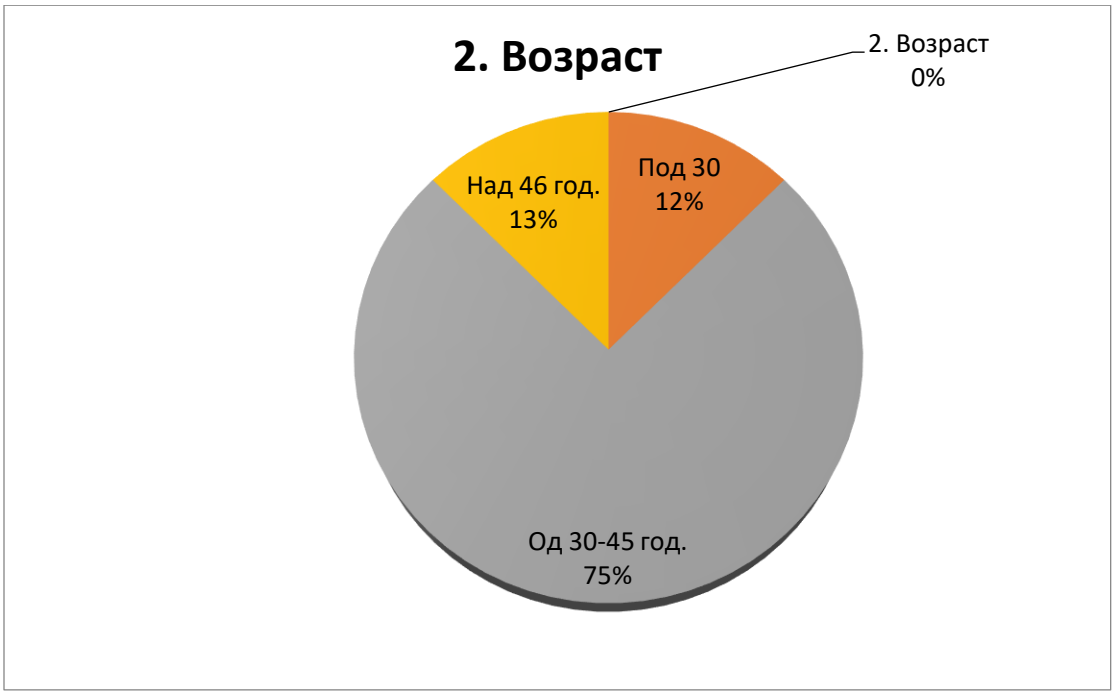


По однос на прашањето за полот на испитаниците, од графичкиот приказ се гледа дека постои сооднос меѓу жените и мажите.

Графички приказ 2 на испитаници по возраст во трите општини

Делчево





Берово



Виница

Во сите три општини, возраста на испитаниците во повеќе од 40% е помеѓу 30 и 45 години.

Сите испитаници се со високо образование и се на работно место- Стручни административни службеници.

Сите испитаници се запознати со Кодексот на однесување на административните службеници.

Работниот стаж на испитаниците на постојното работно место во општината е од 2 до 16 години во Виница, од 1 до 13 години во Делчево и од 9 месеци до 15 години во Берово.

За дијагностицирање на организациската култура, поединечно по општини, го користевме инструментот за оценка на организациската култура- метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Тој е конструиран како прашалник на кој испитаниците одговараат само по шест позиции и по кој се добиваат првилни параметри за истражување на организациската култура. Овој инструмент е докажно дека е полезен и точен при дијагнистицирање на важни аспекти од основната организациска култура. Истиот инструмент се користи и при идентифицирање на културата која членовите на односната организација ја сметаат за неопходна во пресрет на идните барања и можности пред кои се исправа една организација[34]

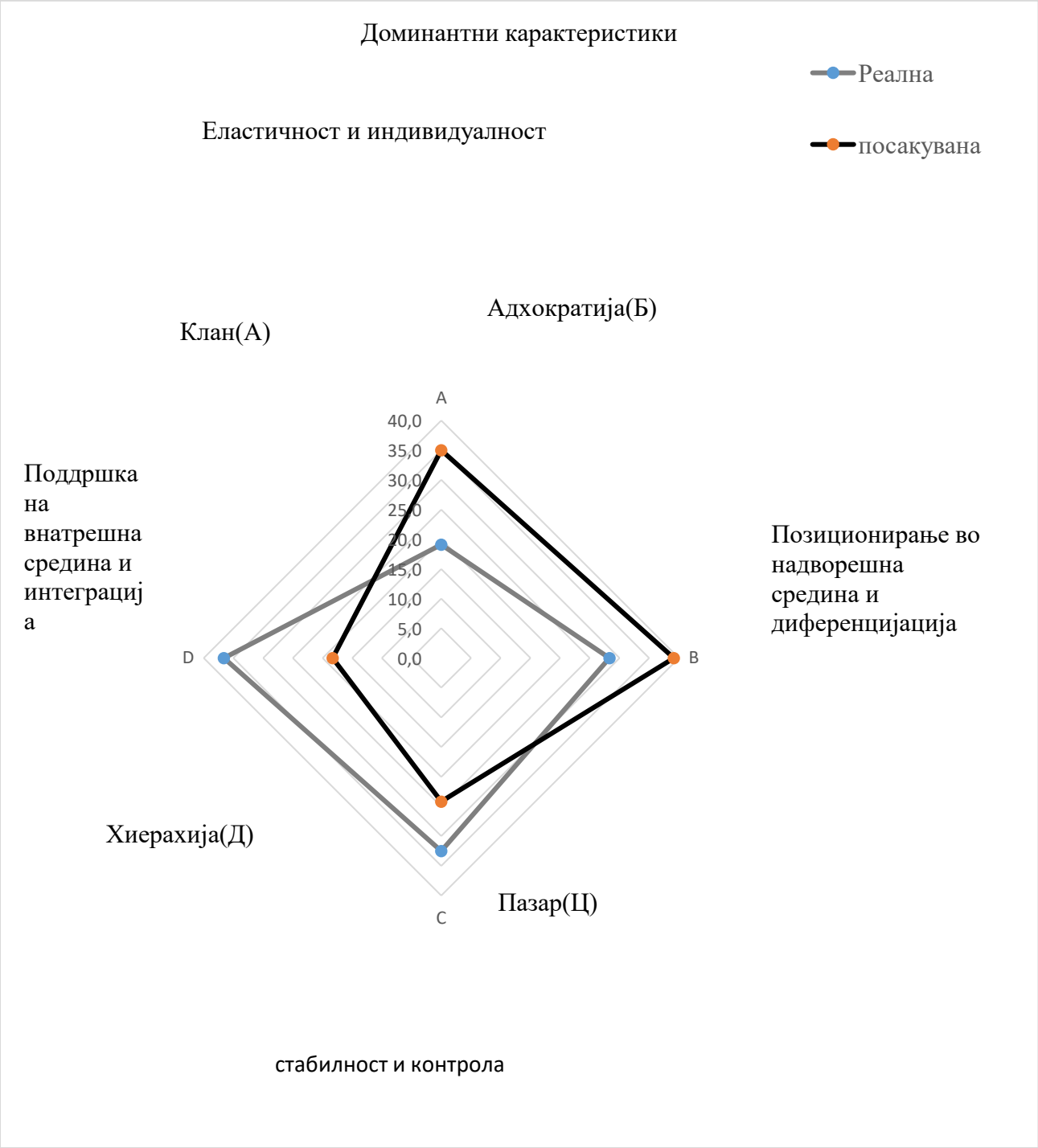
Следуваат одговорите на вработените во општините Делчево, Берово и Виница чии резултати се сумирани по инструментот OCAI.

[34]Диагностика и промяна на организационната култура стр.39. (Ким С. Камерун, Роберт Е. Квин)

Табела 13 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр 1 (бројот на поени поделен со 6)

1.Доминантни карактеристики		Реална	посакувана
А) Во организацијата владее многу срдечна атмосфера. Наликува на едно пошироко семејство. Луѓето споделуваат многу за себе.	Делчево	19,1	35
	Берово	14.16	21.8
	Виница	21.6	29.1
В) Атмосферата во организацијата е многу динамична и исполнета со работен дух. Луѓето не се плашат од напредок и секогаш се спремни да преземат ризик.	Делчево	28,3	39,16
	Берово	25.8	24.16
	Виница	23.3	30
С) Резултатите се во нашата организација. Најважно е да се заврши работата. Духот на конкуренција и амбицијата за повисоки резултати владеат насекаде.	Делчево	32,5	24,16
	Берово	12.5	11.6
	Виница	28.3	25
D) Организацијата ни е строго структурирана, со цврсти правила за раководство и контрола. Скоро секое дејство се извршува по официјално поставени процедури.	Делчево	36,6	18,3
	Берово	14.16	8.4
	Виница	43.3	30

Графички приказ 3-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Делчево



Кога се анализираат актуелните доминантни карактеристики на организациската култура во Општина Делчево, од дијаграмот на графичкиот приказ 3-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Делчево, јасно се гледа дека во постоечката организациска

култура по ова прашање, преовладуваат елементите на хиерархиската култура, а исто така и на пазарната култура наспроти клановата и адхократската култура.

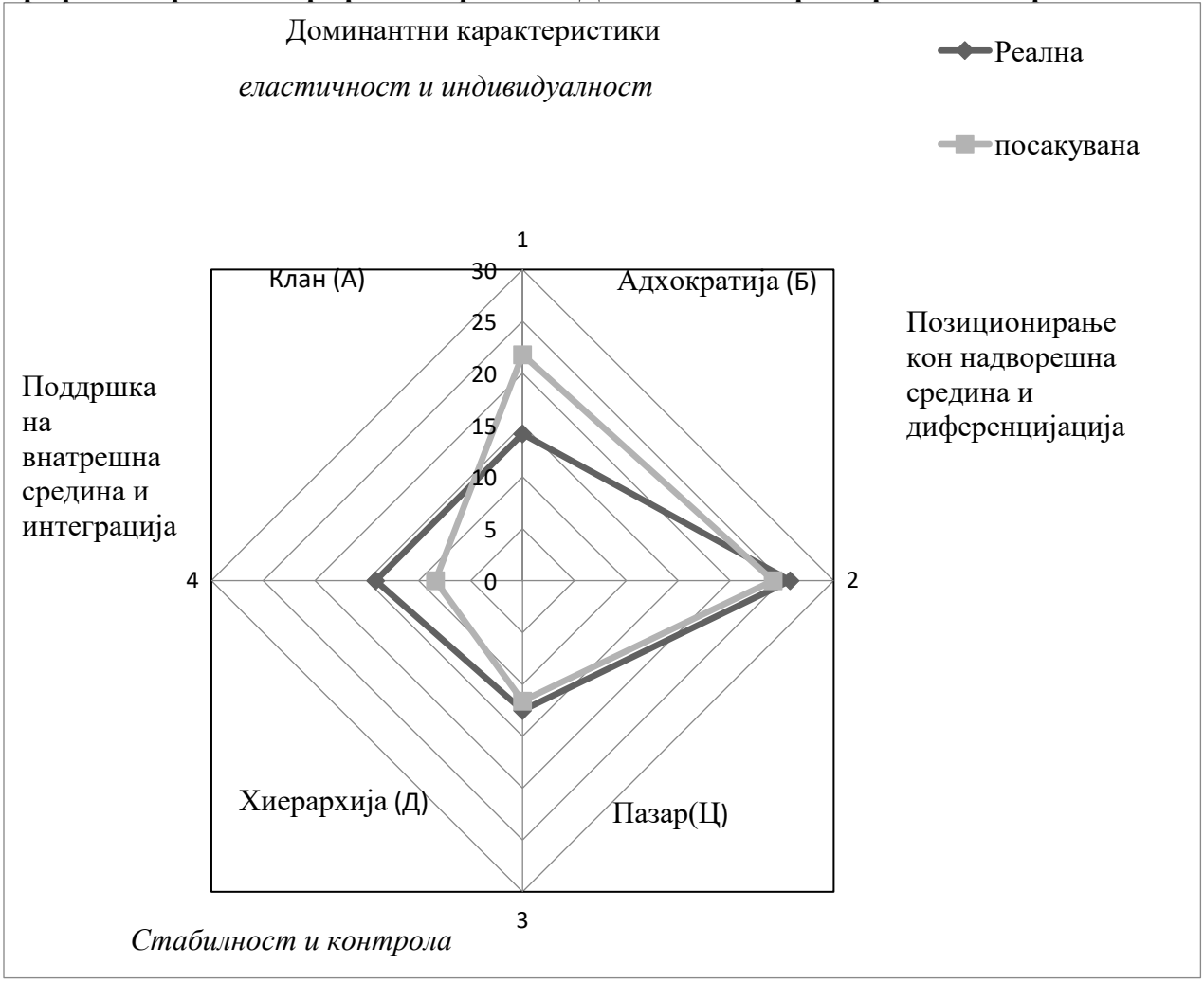
Ова значи дека во моментот на истражувањето и од индексот на оценката се гледа дека во организацијата на Општината има строги бирократски процедури кои се основа за стабилна работа, ефективна и потчинета на јасни правила. Овие механизми на управување, стандардизираните правила и процедури од една страна и начините за спроведување на контролата и барањето за одговорност од друга страна, а според индексот (36,6), се клуч на успехот за организацијата.

Но, ваквата формализирана и строго структуирана работна средина доведува до еднообразност во работата на вработените и во давањето и испорачувањето услуги кон граѓаните.

Но, цврстите правила и јасно поставените процедури наметнуваат натпреварувачки дух кај вработените за реализирањето на целите и постигнување на резултатите.

Посакуваната состојба во која испитаниците сакаат да ја доведат Општина Делчево е намалување на влијанието на хиерархиската култура, задржување на трендот на пазарната култура, а се разбира сè за сметка на зголемениот индекс на адхократската култура и клановата култура. Значи, според испитаниците, доминантни карактеристики што треба да ги поседува Општина Делчево како организација, се динамична работна средина каде иницијативите и иновациите се добредојдени и поддржани од раководството, а самите раководители како менаџери на работата да го насочуваат претприемничкиот дух и иноваторството на идеи за подобрување на услугите на Општината.

Графички приказ 4-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Берово

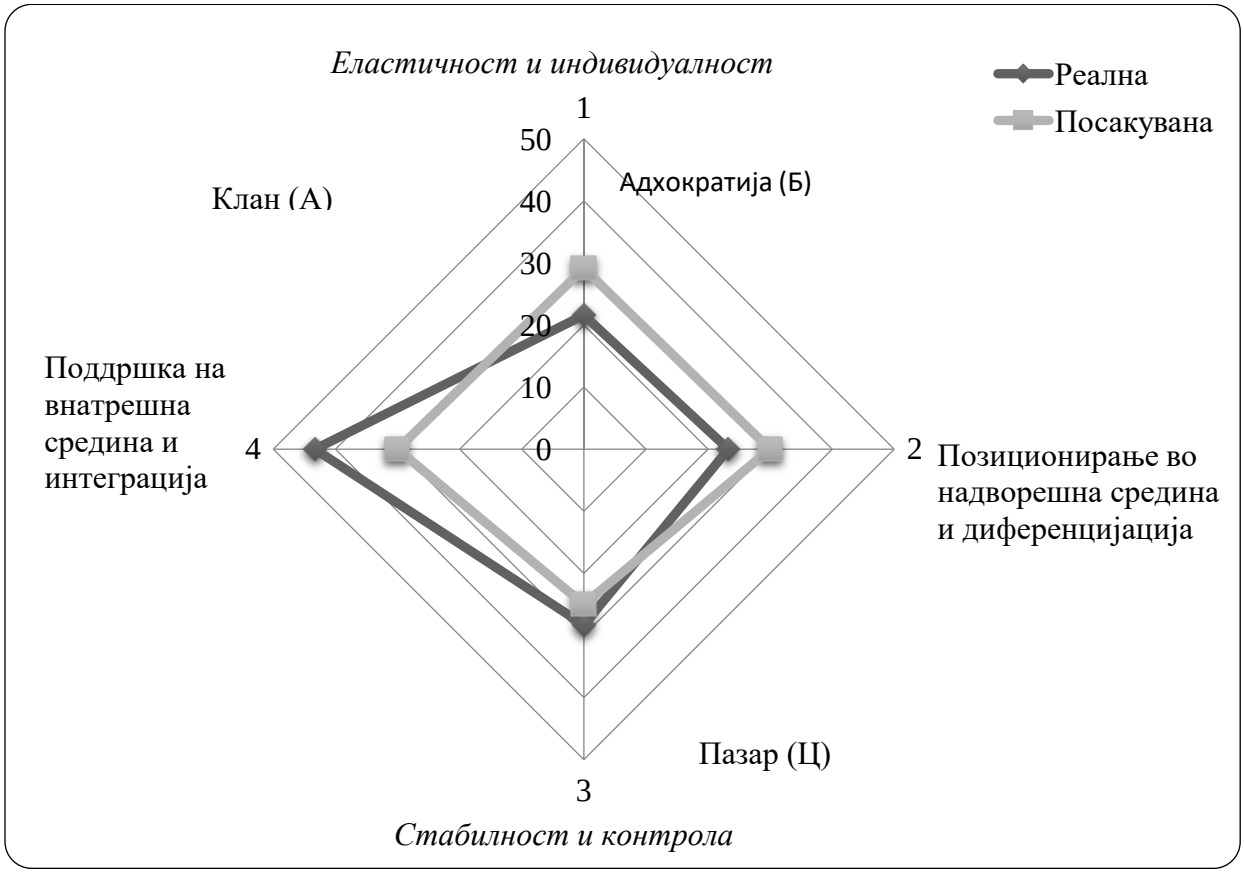


Во доминантните карактеристики на Општина Берово подеднакво преовладуваат пазарната и адхократската култура. Вработените се ориентирани кон постигнување конкретни резултати. Кај нив постои натпреварувачки дух и грижа за работата да биде завршена. Вработените се спремни да применат нови технологии и иновации во работата со што ќе ги задоволат барањата на граѓаните.

За нив работната средина е динамична, со дух на креативност.

Вработените во Општина Берово се стремат да го задржат овој профил на доминантни карактеристики и во иднина, наспроти културните вредности на клановата и хиерархиската култура, со тоа што има тенденција на зајакнување на адхократичната култура. Ова значи дека вработените треба да се вклучат во процесите на предлагање мерки и методи за подобро функционирање на Општината, а воедно и да одржуваат континуитет на усовршување и лично надоградување.

Графички приказ 5-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Виница



Она што може да се заклучи од графичкиот приказ 5-Профил по прашање-Доминантни карактеристики-Виница е дека клановата и хиерархиската организациска култура преовладуваат во доминантните каратеритики на Општина Виница. Во работната средина постои атмосфера на срдечност и меѓусебна емпатија и соработка, а од друга страна, пак, Општината е со строго структурирана работна средина со јасни правила и процедури на кои законски мора да се придржуваат вработените. Ова не остава доволно простор на вработените слободно да ги искажуваат своите предлози и идеи.

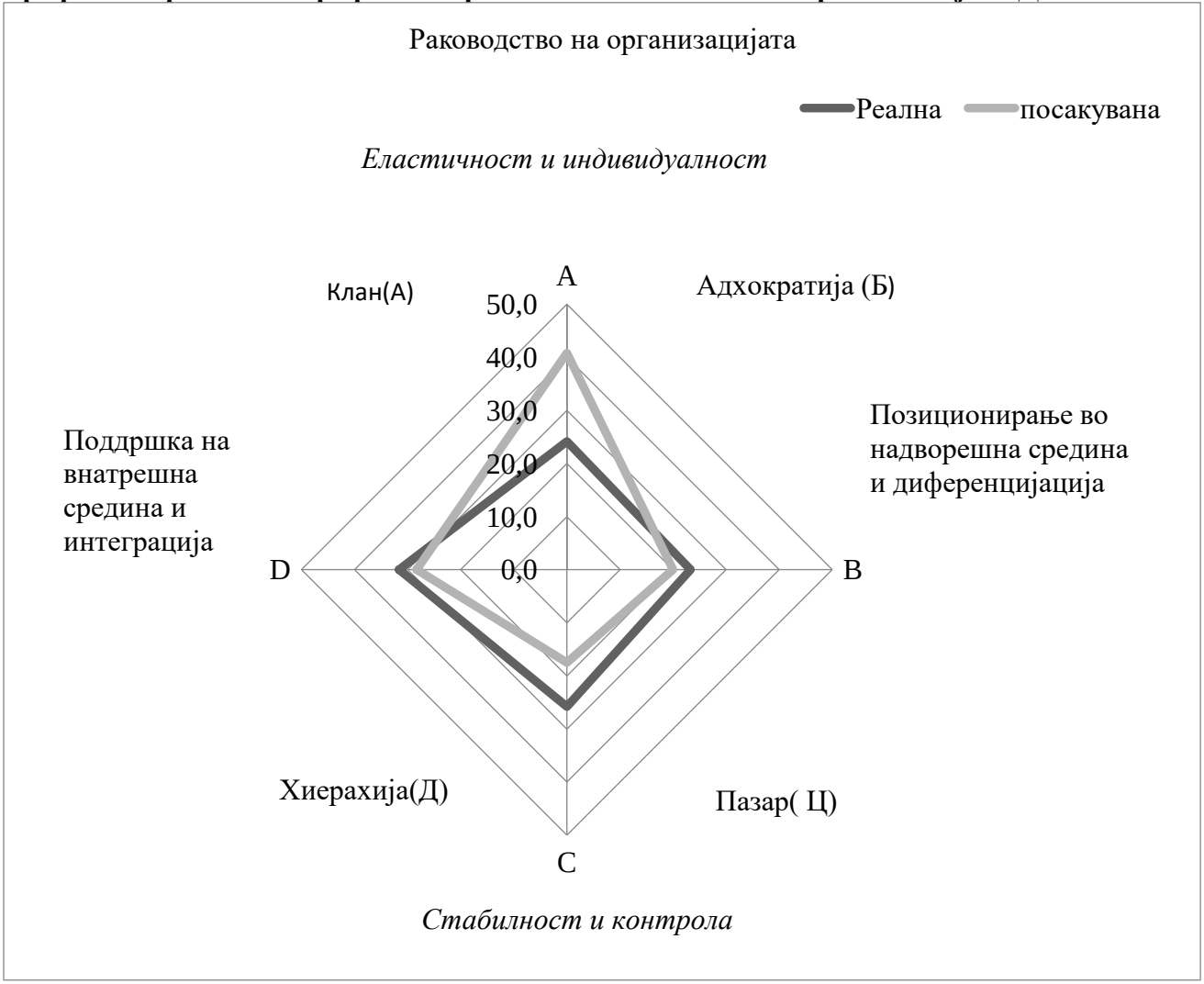
Посакуваната организациска култура во доминатните каратеритики е со тенденција да се намали влијанието на клановата и хиерахиската култура и да постои профил во кој подеднакво ќе се застапени сите четири култури. Ова значи дека вработените во Општина

Виница сметаат дека хиерархиската култура не треба да доминира, но поставеноста и правилата и процедурите се тие што на Општината ѝ даваат карактер на локална власт.

Табела 14 -Средни вредности на одговорите по прашањето бр.2 (бројот на поени поделен со 6)

2.Раководство на организацијата		Реална	посакувана
А) Општо прифатено е мислењето дека раководството на организацијата претставува помагање, учење и загриженост.	Делчево	24,16	40,8
	Берово	11.6	16.7
	Виница	37.5	39.1
В) Општо прифатено е мислењето дека раководството на организацијата претставува претприемачки дух, иновација.	Делчево	23,3	20
	Берово	8.4	16.7
	Виница	21.6	28.3
С) Општо прифатено е мислењето дека раководството на организацијата претставува практичност, енергична работа и потчинетост/оддаденост на крајниот резултат.	Делчево	25,8	17,5
	Берово	20	10
	Виница	27.5	28.3
D) Општо прифатено е мислењето дека раководството на организацијата претставува координација,организација и постојан и резултатен процес.	Делчево	31,6	28,3
	Берово	28.4	23.4
	Виница	30	20.8

Графички приказ 6 – Профил по прашање- Раководство на организацијата-Делчево



Од Графичкиот приказ 6 – Профил по прашање- Раководство на организацијата-Делчево, се гледа тенденција кон клановата и хиерархиската култура, но не во несразмерни вредности во однос на пазарната и адхократската култура.

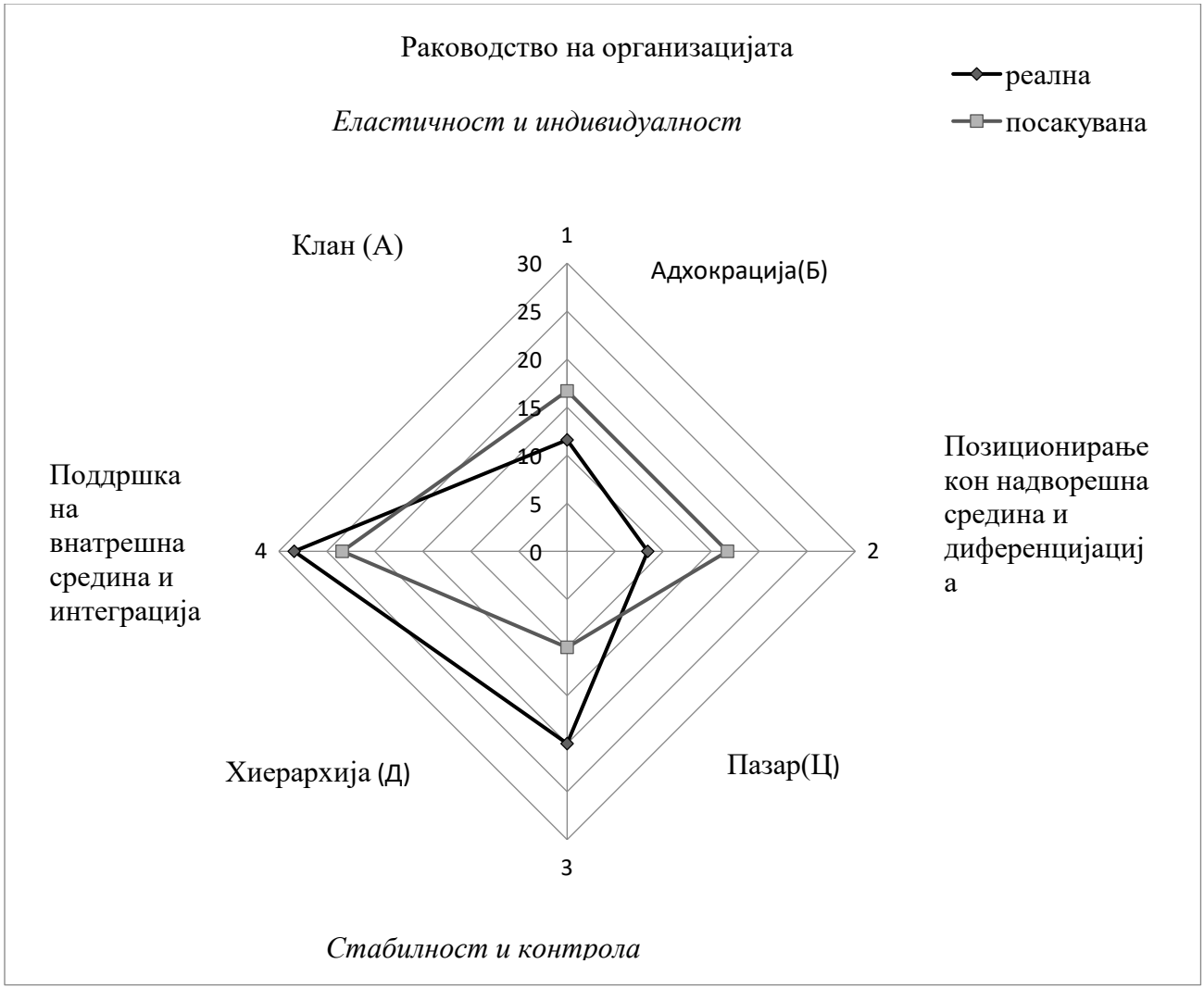
Многу важно за раководството е ориентацијата кон клиентите, а во случајот-граѓаните на Општина Делчево за кои се креираат ефективни механизми за испорачување на услугите.

Она што го очекуваат вработените од раководителите е постоење на клановата организациска култура, каде раководителот ќе биде „душа“ на тимот. Движечки вредности ќе бидат емпатијата, комуникацијата, развојот на човечкиот ресурс. Да се создаде атмосфера за работа која ќе осигура слобода на дејствување при решавање на проблемите. Акцентот треба да се стави на тимската работа и консензусот.

Воедно, раководителите треба да бидат иновативни во пронаоѓање нови алатки за создавање креативни механизми за решавање на проблемите на граѓаните како корисници на услуги од Општината, како и нови извори кои произведуваат ефективност на овие механизми.

Овие елементи се посакуваната состојба во раководството на Општина Делчево, согласно со индексот на оценатa.

Графички приказ 7 – **Профил по прашање- Раководство на организацијата-Берово**

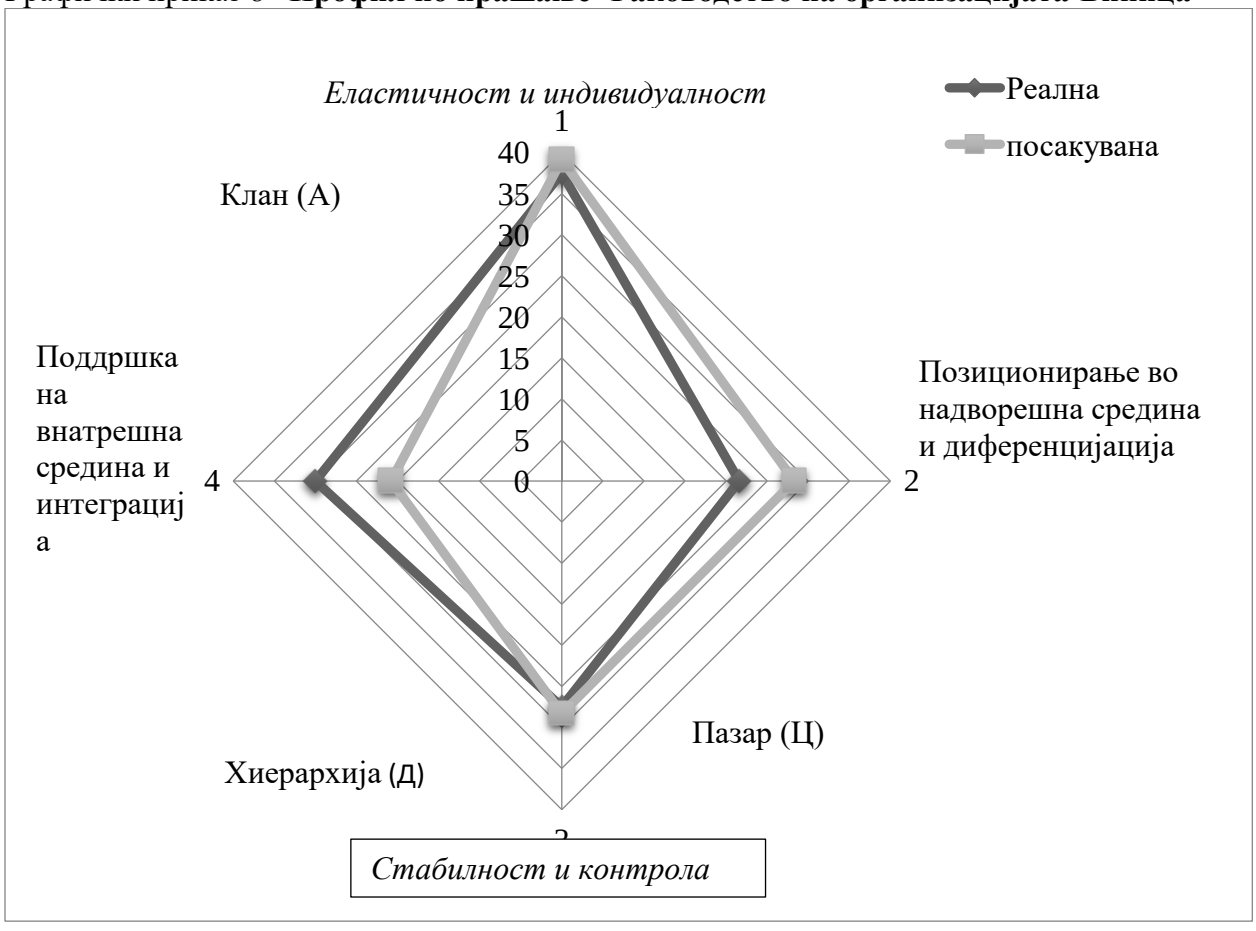


Во раководството на организацијата на Општина Берово доминира хиерархиска култура. Според анализата на резултатите дознаваме дека најефективните раководни лица, оценети од нивните вработени како најуспешни кои брзо напредуваат,

демонстрираат соодветен стил на раководство. Тие се особено добри во организирање, спроведување контрола, набљудување, администрирање, координирање и одржување на ефикасноста во работата. Не помалки важна култура за вработените е и клановата култура. Особено се ценети вредностите на раководните лица во споделување на наученото, во помагање во работата и грижата за подредениот.

Како посакувана култура во делот на раководство на организацијата е тенденцијата кон намалување на хирархискиот и клановиот тип култура, но не до степен на нивно минимизирање, туку скоро до изедначување со другите два вида култура. Односно, вработените сметаат дека раководните структури треба да имаат повеќе иновативен дух во работата, да предлагаат и да ги земаат предвид и предлозите на потчинетите во врска со напредокот во работата, да бидат практични.

Графички приказ 8– **Профил по прашање- Раководство на организацијата-Виница**



Од графичкиот приказ 8 може да се забележи дека нема изразито доминирачки вредности на култура. Во постоечкот профил, клановата и хиерархиската култура го обележуваат во раководството на Општина Виница. На раководителот се гледа како на родител, наставник, глава на организацијата. Раководителот е тој што ги координира и организира сите работи во делокруг на неговата работа кој дава отчет за сработеното, но и презема одговорност. Управувањето со вработените се заснова на сигурноста на вработените за работното место и предвидливоста во извршувањето на работните задачи.

Посакуваниот профил на вработените многу не отстапува до постоечкиот профил. Има наклонетост кон засилување на пазарната и адхократската култура, каде раководителите би требало да бидат спремни да преземаат ризик во работењето со цел ефикасно вршење на задачите. Успехот за нив значи и воведување иновативни идеи и методи, да имаат јасна претстава за иднината на Општината, да се насочени кон потребите на граѓаните, да имаат амбициозни цели и задачи.

Табела 15-Средни вредности на одговорите по прашањето бр.3 (бројот на поени поделен со 6)

3.*Управување со персонал*		Реална	посакувана
А) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со работа во групи, согласност и емпатија.	Делчево	30	33,3
	Берово	10.8	11.6
	Виница	21.6	26.6
В) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со лично преземање ризик, иновативност, слобода и самостојност.	Делчево	30	26,6
	Берово	15.8	10.8
	Виница	18.3	31.6
С) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со бескомпромисен дух на конкуренција, високи критериуми и постигнати резултати.	Делчево	25	24,16
	Берово	10	18.3
	Виница	25.8	17.5
D) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со	Делчево	33,3	37,5
	Берово	30	29

сигурност на работно место, предвидливост, комуникација и стабилност во заемните односи.	Виница	50.8	40.8

Графички приказ 9– **Профил по прашање- Управување со персонал-Делчево**



Човечките ресурси во една организација претставуваат вкупните човечки ресурси, нивните знаења и искуства, вештини, способности, нивните идеи, мотивацијата и интересот за остварување на целите на организацијата, а во случајот, на локалната самоуправа. Додека, пак, на управувањето со човековите ресурси останува да ги препознае и правилно

да ги вреднува, насочува, потенцијалите на човечките ресурси во насока на остварувањето на целите на организацијата.

Интересни се податоците во овој дел, каде показателите за Општина Делчево говорат за постоење организација со доминантна кланова култура, каде сигурноста на работното место, предвидливоста, комуникацијата и стабилноста во заемните односи води кон ефективна, кохезивна, без конфликти и функционална тимска работа.

При анализата на одговорите на испитаниците во однос на организацискатa култура која би сакале да ја имаат во догледно време во делот на управување со персоналот, нема некоја голема разлика помеѓу моменталната и посакуваната култура, туку постои тенденција на благ раст на клановата организациска култура наспроти пазарната и адхократичната култура.

Ова значи:

-Олеснување на ефективните меѓучовечки односи, вклучително и поддршка за повратни информации, слушање и решавање на меѓучовечките проблеми;

-Управување со развојот на другите помагајќи им на колегите да ги подобрат своите перформанси, да ги прошират своите компетенции и да стекнат можности за личен развој.

Меѓутоа, карактеристично е тоа што ефективниот менаџер треба да осигура присуство на дел од елементите на сите четири култури. Уште поважно, тие средства, цели и вештини кои ги претпочита односниот менаџер, треба да служат на доминирачката култура, т.е. на клановата култура.

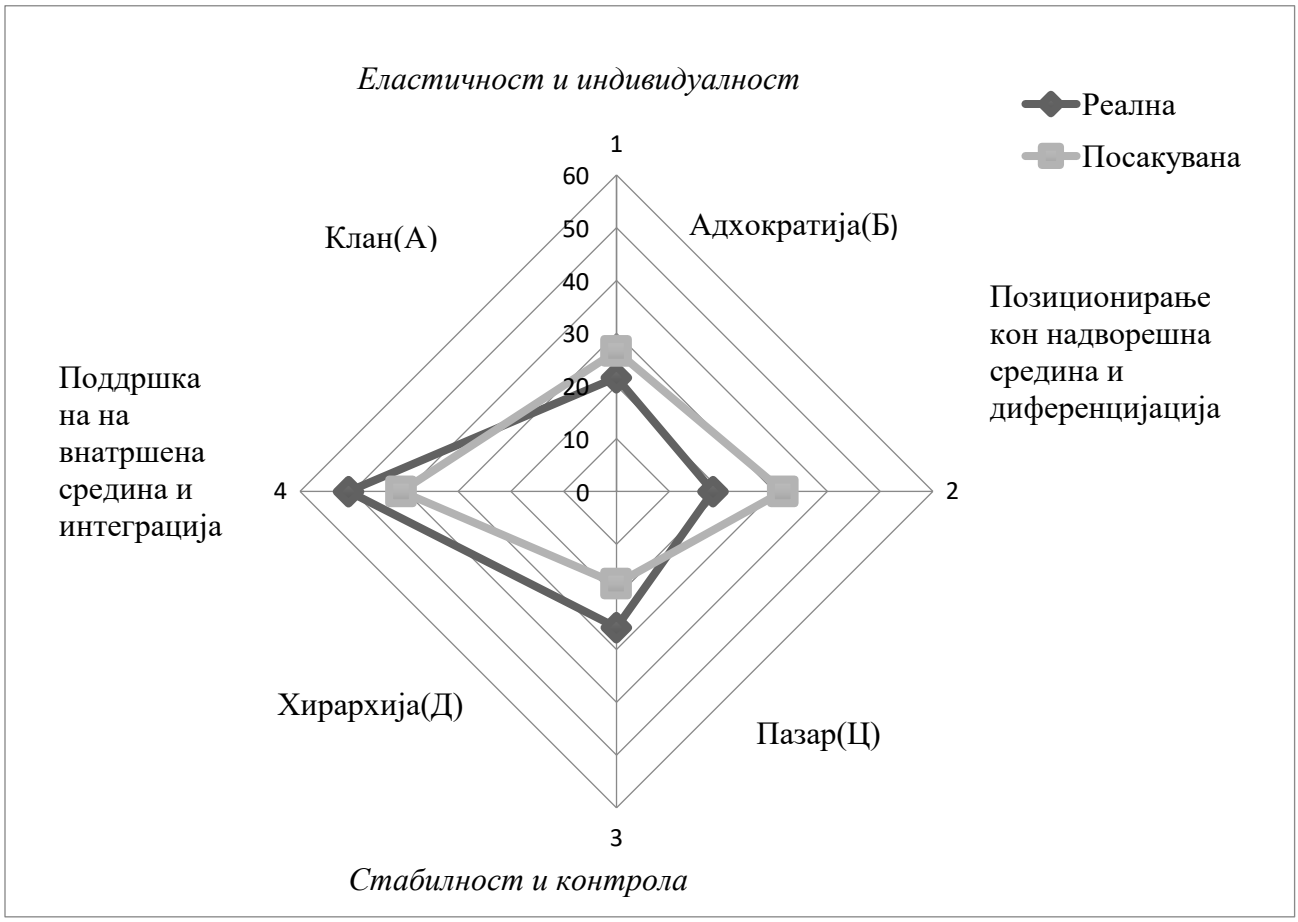
Графички приказ 10 – **Профил по прашање- Управување со персонал -Берово**



Хиерахиската организациска култура во делот на управување со персонал во Општина Берово има изразито доминантни вредности. Тоа значи дека постојат стабилни заемни односи помеѓу раководните лица и подредените вработени што подразбира, комуникација, способност за организација и прераспределба на човечките ресурси на соодветни работни места, според нивните квалификации и капацитети со цел да се создаде ефикасна човечка структура во Општината. Дури и посакуваниот профил на културата во оваа област е да се засили хиерархиската култура, каде управувањето со човечките ресурси е во контекст на развивање на компетенциите на вработените, а постојаноста на клановата култура се

огледува во континуитетит на тимската работа, меѓусебното разбирање и чувството на емпатија.

Графички приказ 11– Профил по прашање- Управување со персонал -Виница



Профилот на Општина Виница по однос на постоечката и посакуваната култура во делот на управување со персоналот не се разликува многу од онаа на Општина Берово. И тука постоечката хиерархиска и клановата култура се поизразени од адхократската и пазарната култура.

Разликата се состои во тоа што мислењето на вработените се движи во насока на изедначување на вредностите на сите четири култури во поглед на управувањето со персоналот.

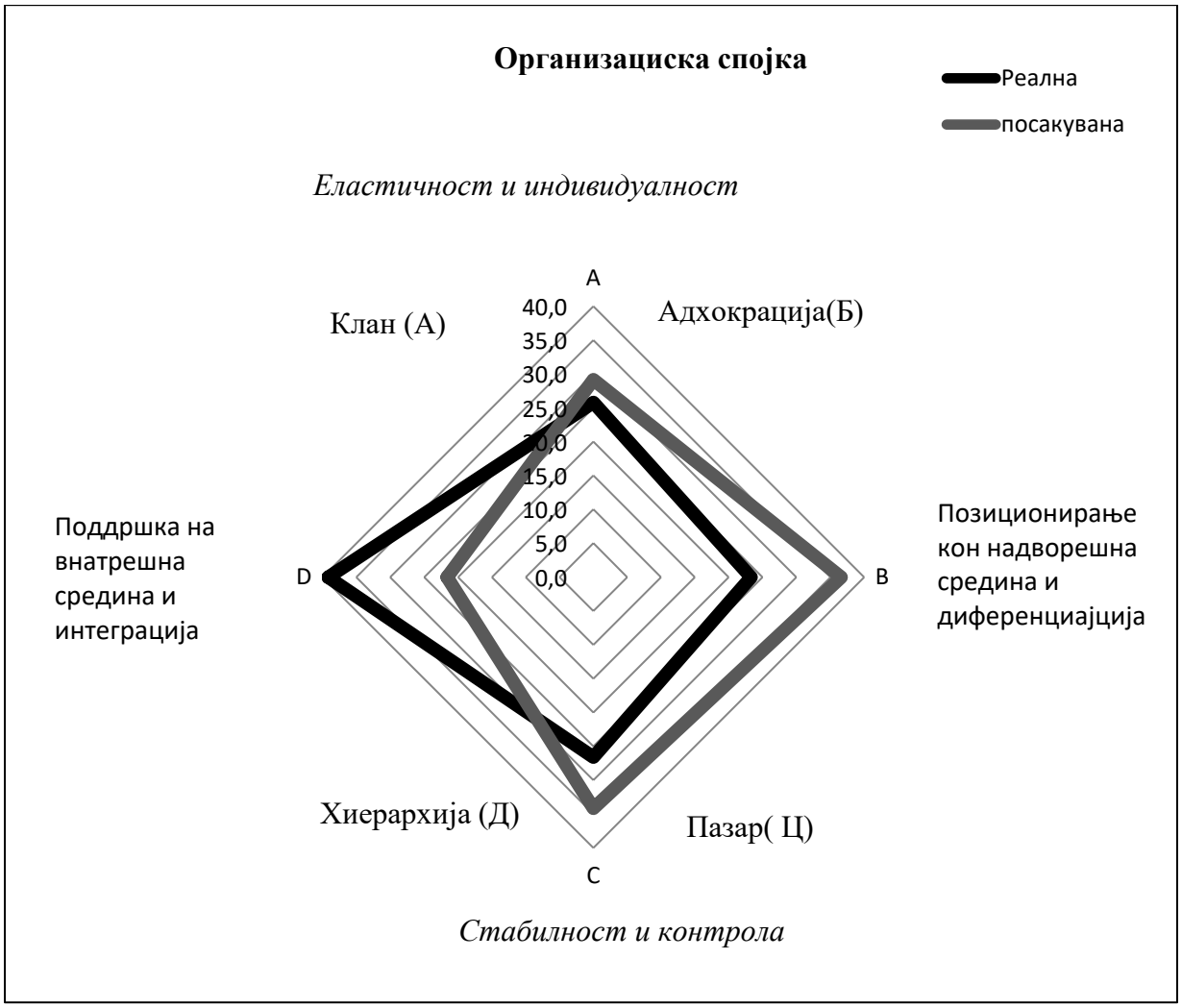
Вработените сметаат дека во иднина рамномерното распоредување на вредностите во сите четири култури во Општина Виница по однос на управување со персоналот, ќе

придонесе кон постигнување на целите, ефективно реализирање на задачите, ефикасна администрација.

Табела 16-Средни вредности на одговорите по прашањето бр.4 (бројот на поени поделен со 6)

4.*Организациска спојка/сврзувачки елемент*		Реална	Посакувана
А) Заедничкото/врската коешто ја прави организацијата едно цело е лојалност и заедничка доверба. Лојалноста кон организацијата се цени многу.	Делчево	25,8	29,16
	Берово	9.1	15.8
	Виница	31.6	28.3
В) Спојот коешто ја прави организацијата едно цело е вербата во иновацијата и развојот. Особено се настојува да бидеме меѓу првите.	Делчево	23,3	36,6
	Берово	16.6	23.4
	Виница	19.1	31.6
С)Спојот коешто ја прави организацијата едно цело е врвноста на високите постигнувања и реализирањето на целите.	Делчево	26,6	34,16
	Берово	20.8	17.5
	Виница	20.8	36.6
D) Спојот коешто ја прави организацијата едно цело се официјалните правила и генералната линија. Одржувањето на рамномерниот тек на работата е од големо значење.	Делчево	39,16	21,6
	Берово	20	10
	Виница	46.6	28.3

Графички приказ 12-Профил по прашање- Организациска спојка-Делчево

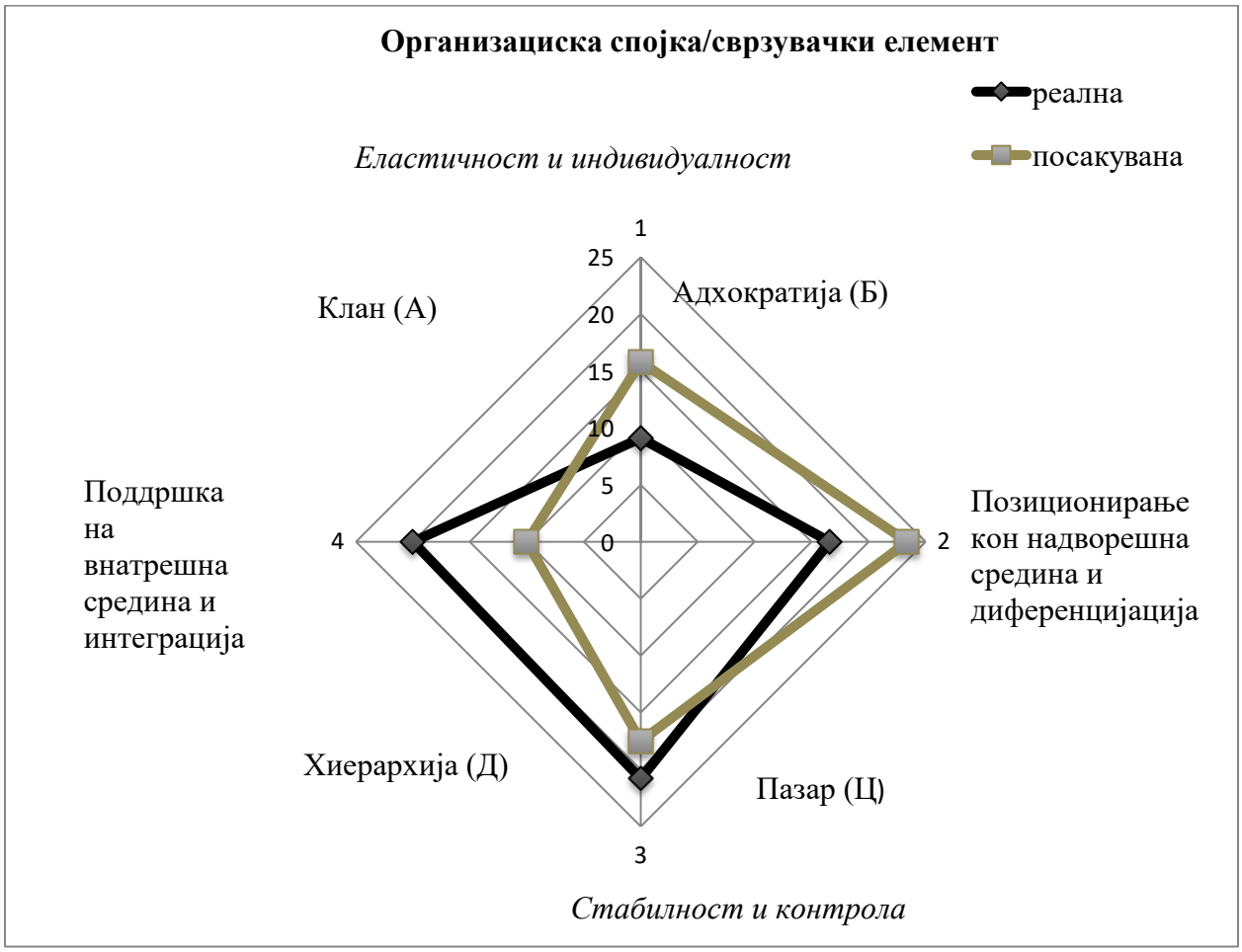


Од дијаграмот на културната карактеристика „Организациска спојка/сврзувачки елемент“ (графички приказ 12), се гледа дека квадрантот со најголема вредност го одразува хиерархискиот тип култура кој е најсилно застапен во моментот, а потоа и клановиот тип култура. Моќната застапеност на хиерархиската култура наспроти адхократската култура води кон културен дисонанс кој во моментот може да доведе до сериозни нарушувања во процесот на работа, од една страна , но, од друга страна, може да иницира промени коишто се полезни, макар и за краток временски период.

Меѓутоа, рамката на идната состојба, вработените ја гледаат во градење пазарна и адхократска култура.

Унапредувањето на процесите на општинската ефективност, ориентацијата кон потребите на граѓаните, нови практични решенија за унапредување на услугите кон граѓаните, ја формират посакуваната слика на пазарна и адхократска култура.

Графички приказ 13-Профил по прашање- Организациска спојка-Берово

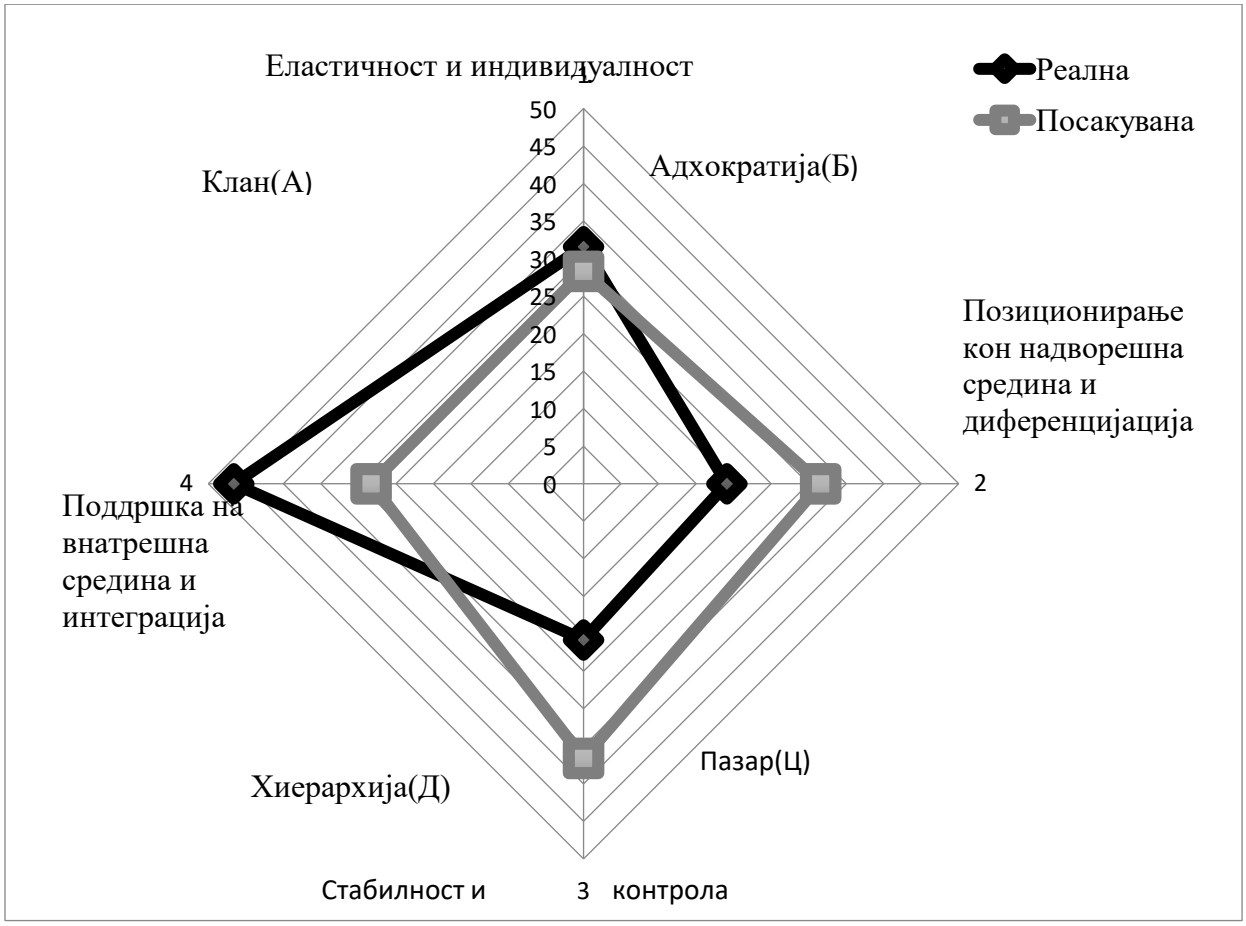


Постоечката реална култура по културната каратеристика-Сврзувачки елемент/ организациската спојка е со изразена хиерархиска и пазарна култура каде преовладува тезата дека организацијата ја прават високите постигнувања и доследното реализирање на целите. Од големо значење е работите да се движат по вообичаен рамномерен тек без конфузност, со јасно одредени правила кои се следат беспрекорно.

Посакуваниот профил по оваа културна каратеристика е во поголема мерка засилување на пазарната и адхократската култура, постоење на повеќе децентрализирани одлуки,

мотивирање на вработените, стриктна ориентираност на Општина Берово кон остварување на резултатите. Поставувањето долгорочни задачи со мерливи цели и резултати, треба да биде императив за развој на Општина Берово.

Графички приказ 14-Профил по прашање- Организациска спојка-Виница



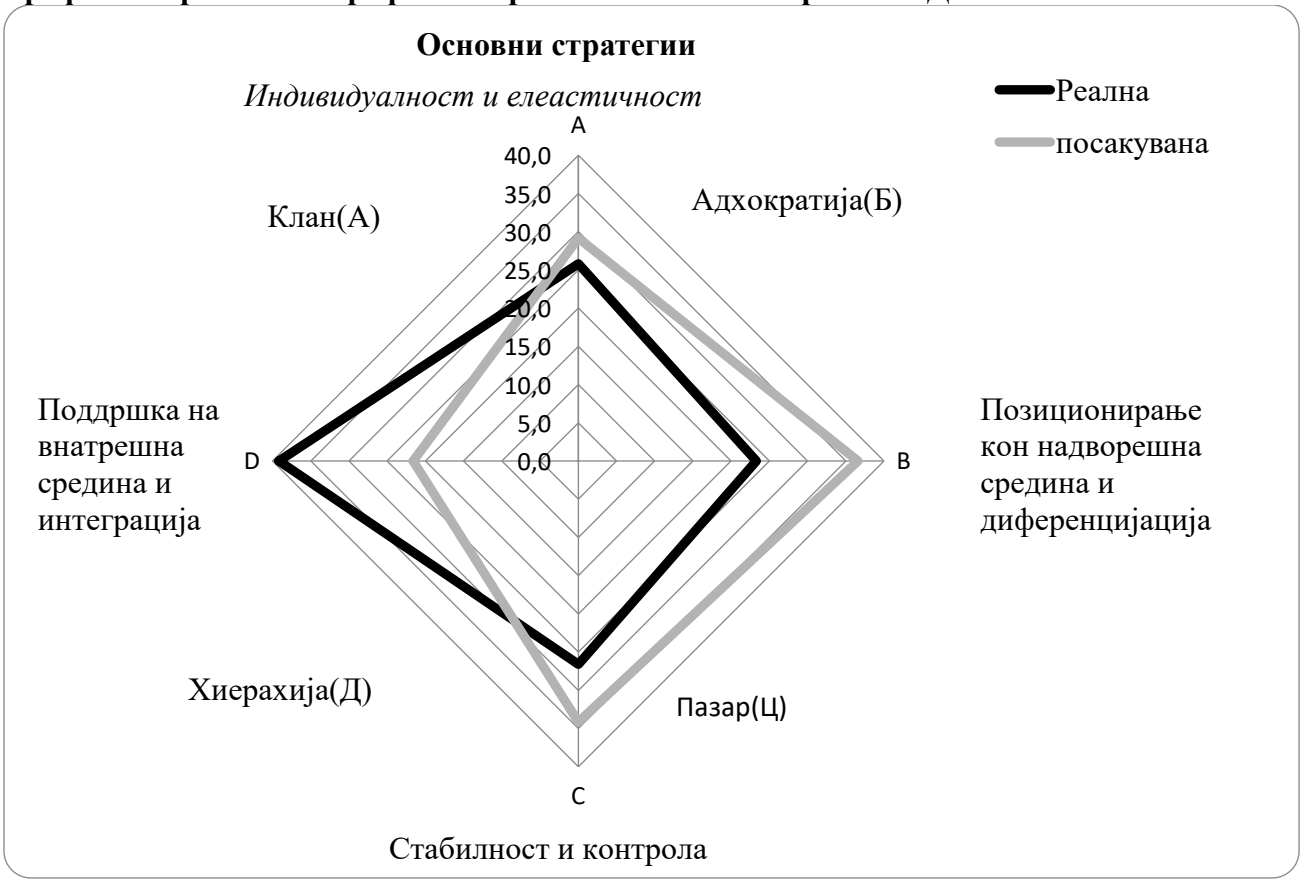
Во реалниот културен профил по прашањето на организациската спојка во Општина Виница преовладуваат клановите културни вредности, како и хиерархиските. Во моментот, во Општина Виница, лојалноста кон организацијата, лојалноста кон колегите и меѓусебната доверба е вредност која најмногу се цени кога е во прашање сврзувачкиот елемент за Општината. Не е помалку важно и постоењето јасни правила и процедури кои во основа се поткрепа на единството на Општината.

Од графичкиот приказ 14, јасно се гледа дека намерата на вработените е рамномерно да се насочи Општината кон пазарните и адхократските културни вредности со очигледна намера на слабеење на хиерахиските и клановите културни вредности. Ова се должи на влијанието на промените во општеството кои во целсот се насочуваат кон пазарните вредности и кои не може да ја заобиколат ниту администрацијата во локалната самоуправа.

Табела 17-Средни вредности на одговорите по прашањето бр.5 (бројот на поени поделен со 6)

5. Основни стратегии		Реална	посакувана
А) Организацијата настојува на персоналниот развој и кариера. Има голема доверба, отвореност и емпатија.	Делчево	24,16	33,3
	Берово	10.8	22.5
	Виница	25.8	25.8
В)Организацијата настојува особено на придобивањето нови ресурси и откривањето нови предизвици. Особено се ценат откривањето нови работи и истражувањето нови можности.	Делчево	20	27,5
	Берово	10.8	10.8
	Виница	27.5	24.1
С) Организацијата настојува особено на конкурентна активност и високи постигнувања. Доминираат извонредно високите цели и пласманот на нови пазари.	Делчево	32,5	23,3
	Берово	16.6	12.5
	Виница	24.1	28.3
D) Организацијата настојува особено на работата и стабилноста. Важни се квалификацијата, контролата и беспрекорниот процес во работата.	Делчево	40	30,8
	Берово	28.4	19.5
	Виница	38.3	43.3

Графички приказ 15- Профил по прашање-Основни стратегии-Делчево



На графичкиот приказ 15 многу јасно се гледат реалната и посакуваната состојба по однос на културната карактеристика за основните стратегии за градење готовност за прифаќање на промените и надминување на отпорот од страна на вработените кон оваа промена.

Оваа културна карактеристика е со цел да се определат конкретни дејствија и поведение кои се земаат како дел од самата организациска промена.

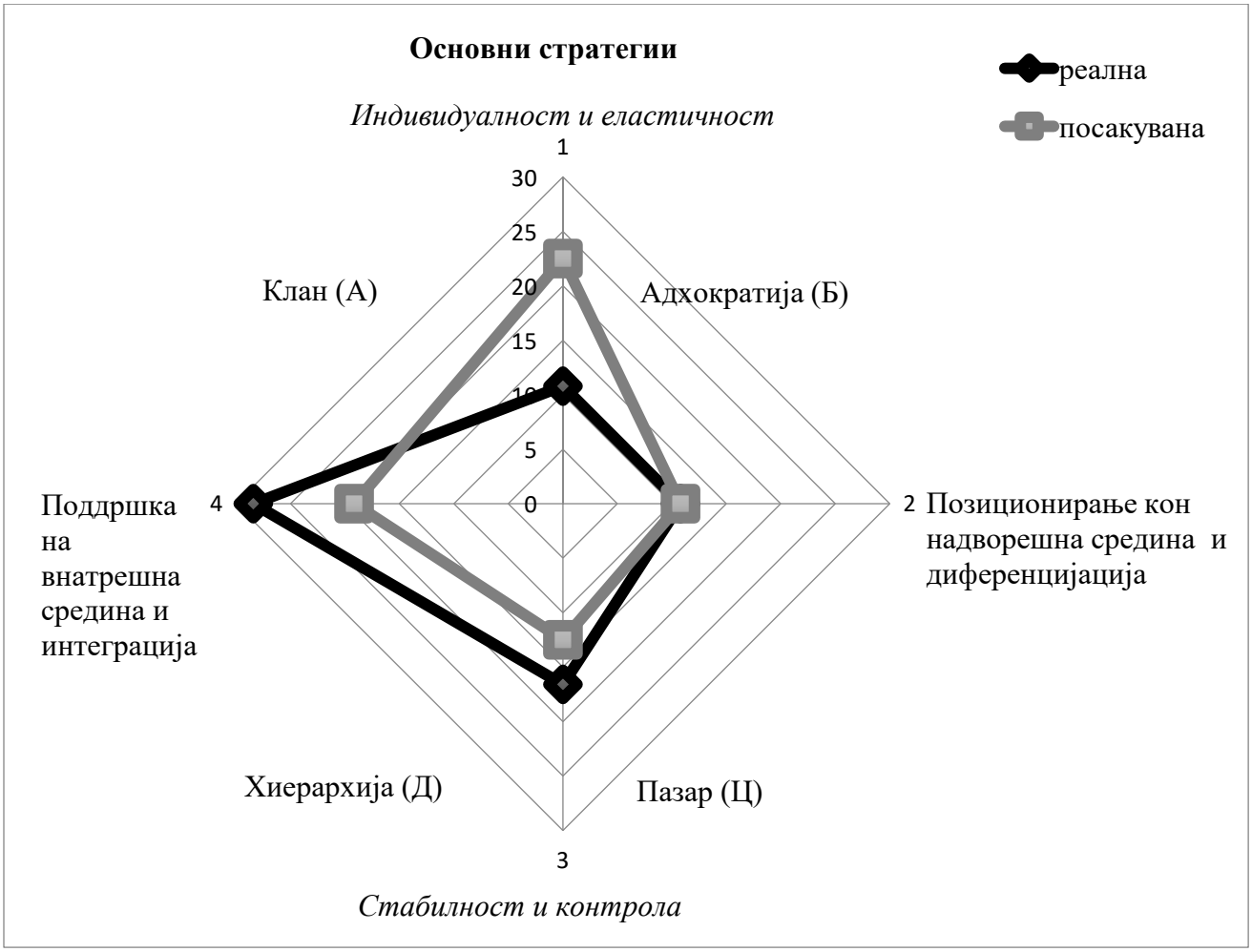
Хиерархиската култура во моментот е многу силно изразена преку контролата на работата, управување со работата на вработените, барањето одговорност.

Она што го носи планот за промена се состои од елементите на пазарната култура како: стимулирање на соработниците, управување со елементи на конкурентност, управување со ориентација кон клиентите/граѓаните.

Настојувањето кон адхократична култура води кон флексибилност на вработените и способност брзо и адекватно да одговорат на промените, без разлика дали се внатрешни за самата општина или надворешни за околината.

Основните предуслови на адхократската култура се поврзани со развојот и унапредувањето на креативноста, претприемништвото и преземањето ризици.

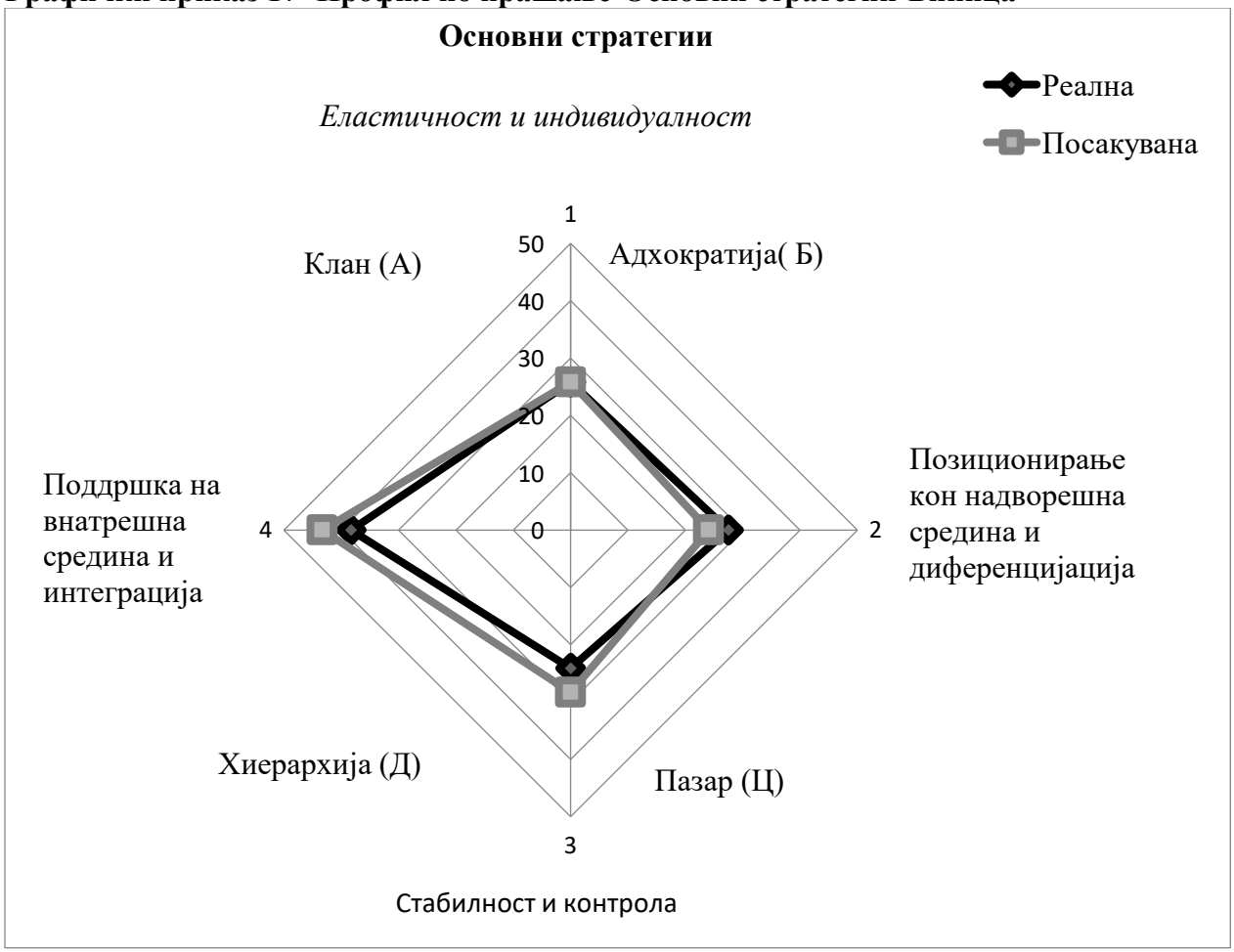
Графички приказ 16- Профил по прашање-Основни стратегии-Берово



Со елементите на клановата култура на строго службена работна средина, но во која има корпоративна грижа за вработените се формира слика за реалната организациска култура во Општина Берово.

Тенденцијата на намалување на вредностите на хиерархиската и клановата култура во корист на адхократската организациска култура по однос на преземање стратегии за конкретно дејствување за организациска промена е во насока на откривање нови предизвици во работата, истражување можности за диверзификација на средствaт, ориентација кон постојано усовршување, лично и организациски.

Графички приказ 17- Профил по прашање-Основни стратегии-Виница



Вработените во Општина Виница покажуваат многу мал интерес за промена на постоечката организациска култура во однос на основните стратегии за промена на културниот профил на Општината.

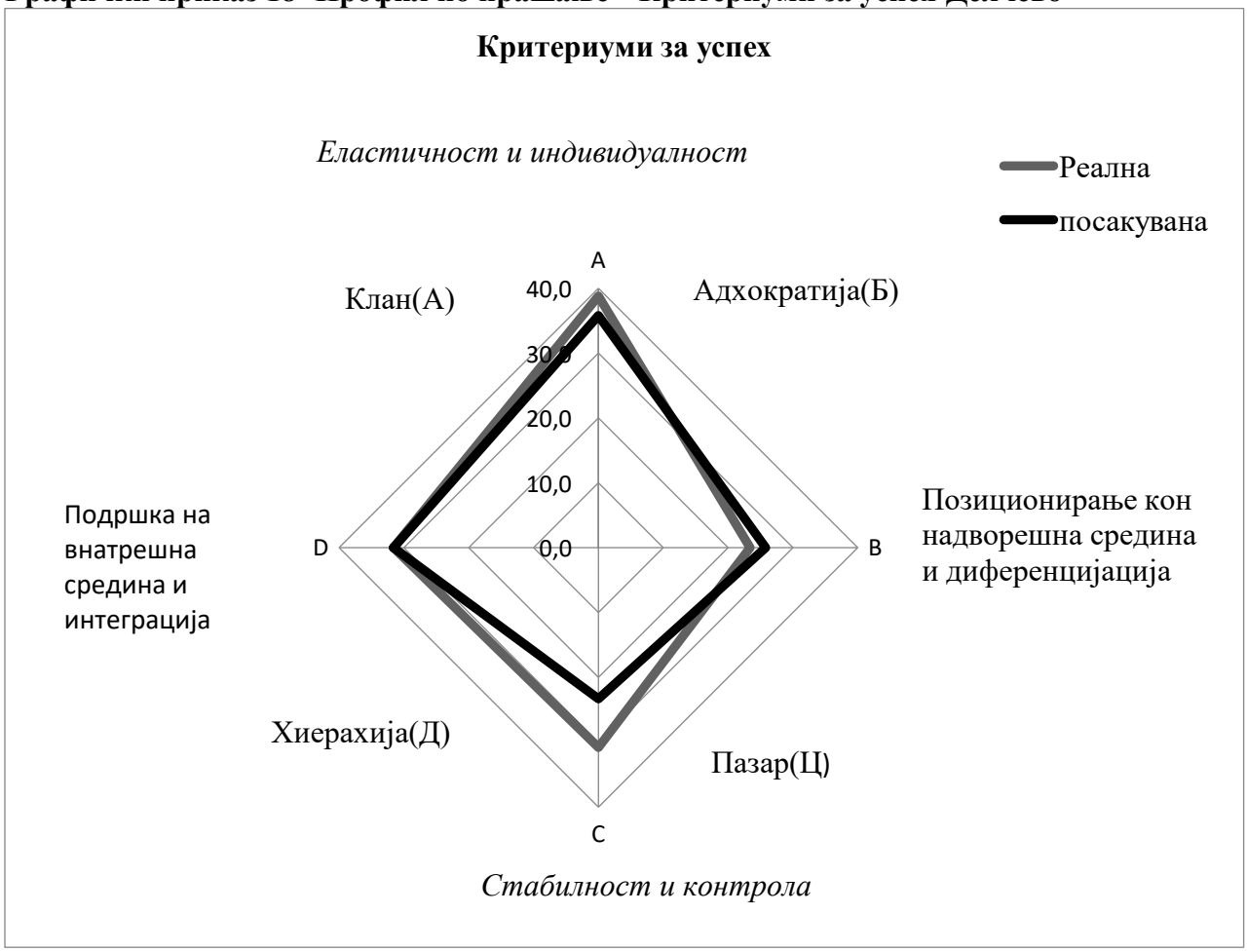
Моментално доминираат вредностите на хиерархиската и клановата култура, без да има тенденција за промена, освен во делот на мало намалување на хиерархиската култура, но само во толкав обем да не се наштети на корисниците на услугите, на граѓаните.

Вработените во Општина Виница сметаат дека беспрекорниот процес во работата и контролата, како и отвореноста и довербата меѓу вработените, се доволни вредности кои треба да ја сочинуваат стратегијата за промени.

Табела 18-Средни вредности на одговорите по прашањето бр.6 (бројот на поени поделен со 6)

6.*Критериуми за успех*		Реална	Посакувана
А) Организацијата го определува успехот врз основа на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот.	Делчево	30,8	35,8
	Берово	9.16	20
	Виница	25	30.8
В) Организацијата го определува успехот како најавтентичниот меѓу најновите производи. Таа е иноватор и лидер во изработувањето револуционерни производи/услуги.	Делчево	23,3	25,8
	Берово	12.5	8.4
	Виница	20.8	23.3
С)Организацијата го определува успехот како победа на пазарот и испреварување на конкуренцијата. Клучот на успехот е конкурентното управување ориентирано кон пазарот.	Делчево	30,8	23,3
	Берово	14.2	13.4
	Виница	17.5	19.1
D) Организацијата го определува успехот врз основа на класификацијата: очекуваните доставувања на услугите, рамномерното планирање и отсуство на лично преценување -се клучни.	Делчево	31,6	31,6
	Берово	29.16	25
	Виница	53.3	38.3

Графички приказ 18- Профил по прашање- -Критериуми за успех-Делчево

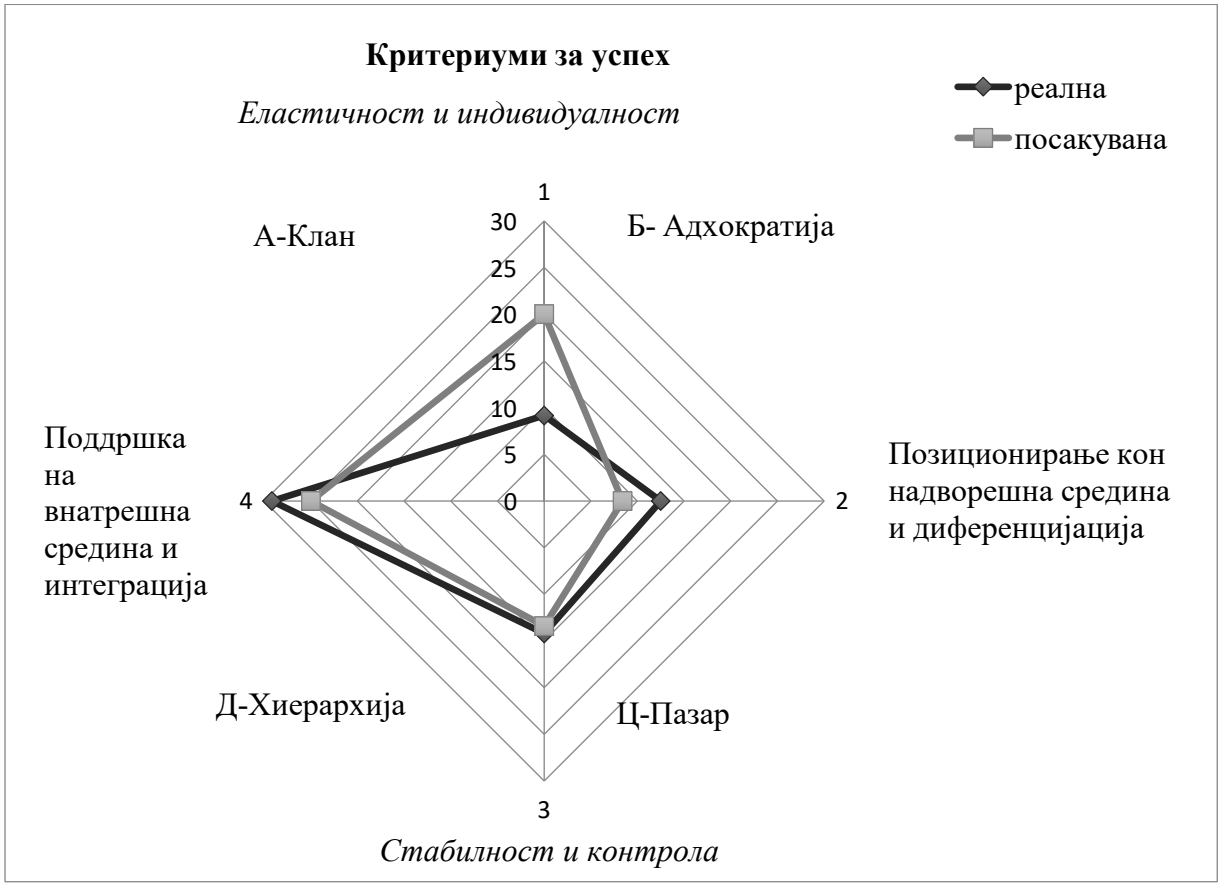


Успешна организација на 21 век е организацијата што знае како да управува со човечкиот, а не само со финансискиот капитал како стратешки ресурс. Ова го менува ставот од оној што е за доделување вредност на оној што е за создавање вредност. Создавањето вредност се однесува на генерирање идеи и иновации, експертиза и најдобри практики што лежат во организацијата. Покрај тоа, успешната организација ја зема предвид целата личност и, на тој начин, гради ефективна работа заснована на знаење. Целта е токму рамнотежата помеѓу работата и животот.

Според параметрите од прашалникот, вредностите на хиерархиската, пазарната и клановата култура во моментот се клуч за успех на Општина Делчево. Тенденција за промена постои и вработените тоа го гледаат пред сè во унапредување на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот, но без

лично преценување, а со рамномерно планирање и со очекуваните доставувања на услугите. Значи, да преовладува клановата култура со елементи на хиерархиската култура.

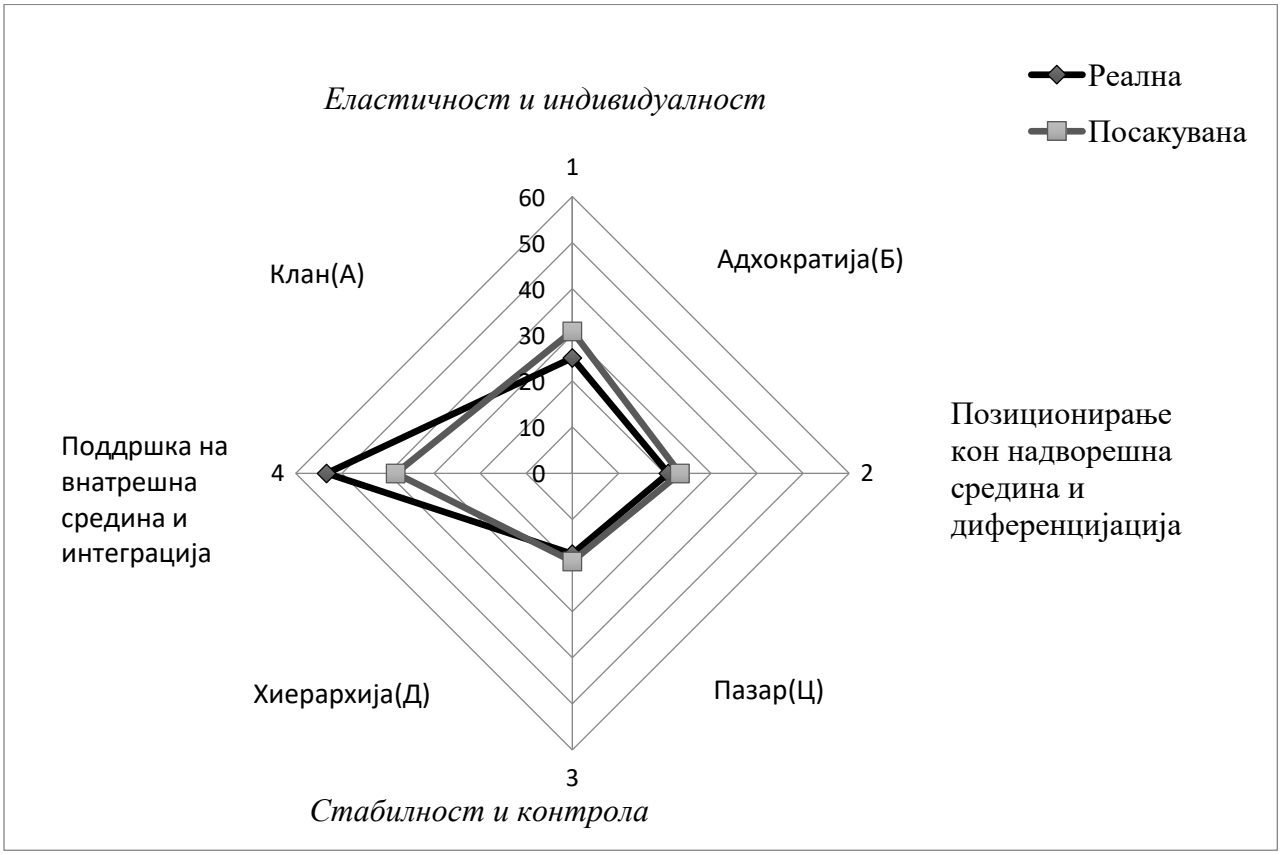
Графички приказ 19- Профил по прашање- -Критериуми за успех-Берово



Вработените во Општина Берово на сличен начин како и Општина Делчево, ја преферираат клановата и хирархиската организациска култура, каде надоградувањето на човечкиот капацитет и мотивирањето на вработените за тимска работа, размена на информации, се клучни вредности.

Зајакнувањето на хармоничните односи меѓу вработените ќе даде посилен ефект во реализирањето на задачите и остварувањето на целите на Општината, па во таа насока е и посакуваната организациска култура во однос на критериумите за постигнување успех во промените на културата.

Графички приказ 20- Профил по прашање- -Критериуми за успех-Виница



Сосема иста слика во поглед на ова прашање имаме и во Општина Виница, со таа разлика што за сметка на клановата и хиерархиската култура се зајакнува адхократската култура.

Ова значи дека треба промените во иднина да бидат правило, а не исклучок, да се врши внимателна анализа и адекватно планирање во сите сегменти на Општината, засилување на творечкиот дух и лична иницијатива кај вработените, одржување динамична работна средина.

❖ **Создавање културен профил на општините Делчево, Берово и Виница**

Подолу дадените табели претставуваат вреднување на инструментот OCAI. Најпрвин, од табелите кои погоре беа предмет на анализа, се собираат сите вредности од одговорите

под А дадени во колоната „Реална“ и збирот се дели со 6. На истиот начин се собираат сите вредности по алтернативите Б, Ц и Д.

На овој начин доаѓаме до средна вредност која има однос кон определен тип организациска култура во моментот на истражувањето и таа е актуелна, реална состојба на организациска култура на општината.

- Вредностите во табела 19 се инпупт од прашалникот за вработени од Општина Делчево (Види прилог 2)

Табела-19 -Сумирани одговори во колона „Реална“-Делчево

	А	Б	Ц	Д
1	115	170	195	110
2	145	140	215	230
3	180	180	150	225
4	155	140	160	130
5	145	120	195	185
6	1040	140	185	190
Вкупно од одговорите	173,3	890	1100	1070
Средна вредност(збирот разделен со 6)	148,3	148,3	183.3	178,3

На истиот начин како во претходниот случај, се собираат сите вредности од одговорите под А, но сега од колоната „Посакувана“, и се дели збирот на 6. На истиот начин се собираат сите вредности по алтернативите Б, Ц и Д.

На овој начин доаѓаме до средна вредност која има однос кон определен тип организациска култура која вработените претпочитаат да ја имаат за Општината да постигне успех во работата.

Табела 20- Сумирани одговори во колона „Посакувана“-Делчево

	А	Б	Ц	Д
1	210	235	145	110
2	245	120	105	230
3	200	160	145	225
4	175	220	205	130
5	200	165	140	185
6	215	155	140	190
Вкупно од одговорите	1245	1055	880	1070
Средна вредност(збирот разделен со 6)	207.5	175,8	146,6	178,3

Сега се сумираат средните вредности по колните „Реална“ и „Посакувана“ организациска култура по четирите алтернативи: А,Б,Ц, и Д.

Табела 21 -Средни вредности по колони и алтернативи

	Реална	Посакувана
А	148.3	207.5
Б	148.3	175.8
Ц	183.4	146.6
Д	178.3	178.3

По вредностите од оваа табела се формира дијаграм на културни вредности кои го сочинуваат културниот профил на Општина Делчево.

Графички приказ 21 - Културниот профил на општина Делчево



Разгледувајќи го реалниот културен профил на Општина Делчево, се доаѓа до заклучок дека нема изразито доминирачка култура. Но, сепак, елементите на хиерархиската култура во моментот се најсилно изразени критериуми за ефективност на Општината. Не се помалку присутни и елементите на клановата култура, според измерените вредности, а кои се врзуваат за внатрешната ориентација, интегрираност и единство во Општината.

Во посакуваната организациска култура на Општина Делчево, вработените сакаат да ја задржат клановата култура, но во преден план да биде еластичноста, новаторскиот дух, креативноста и претприемништвото како тим. Координацијата и контролата да останат балансирани, бидејќи за нив тоа е синоним на функционирање на една општина. Постои

тенденција да се надминат строгите правила и процедури и да се покаже еластичност во донесувањето одлуки.

Тие сметаат дека една изречна адхократска култура би можела да биде најсоодветна, каде вработените ќе бидат мотивирани секогаш да бидат чекор напред во поглед на иднината на Општината и во континиутет да се следат потребите на граѓаните.

- На ист начин, како што е опишано погоре во текстот, се сумираат вредностите и за Општина Берово. (Опширно види прилог 3)

Табела 22-Реална организациска култура-Берово

	А	Б	Ц	Д
1	85	155	75	85
2	70	50	120	170
3	65	95	60	180
4	55	100	125	120
5	65	65	100	170
6	55	75	85	175
Вкупно од одговорите	615	540	565	900
Средна вредност(збирот разделен со 6)	102,5	90	94,16	150

Табела 23 -Посакувана организациска култура на Општина Берово

	А	Б	Ц	Д
1	145	145	70	50
2	100	100	60	140

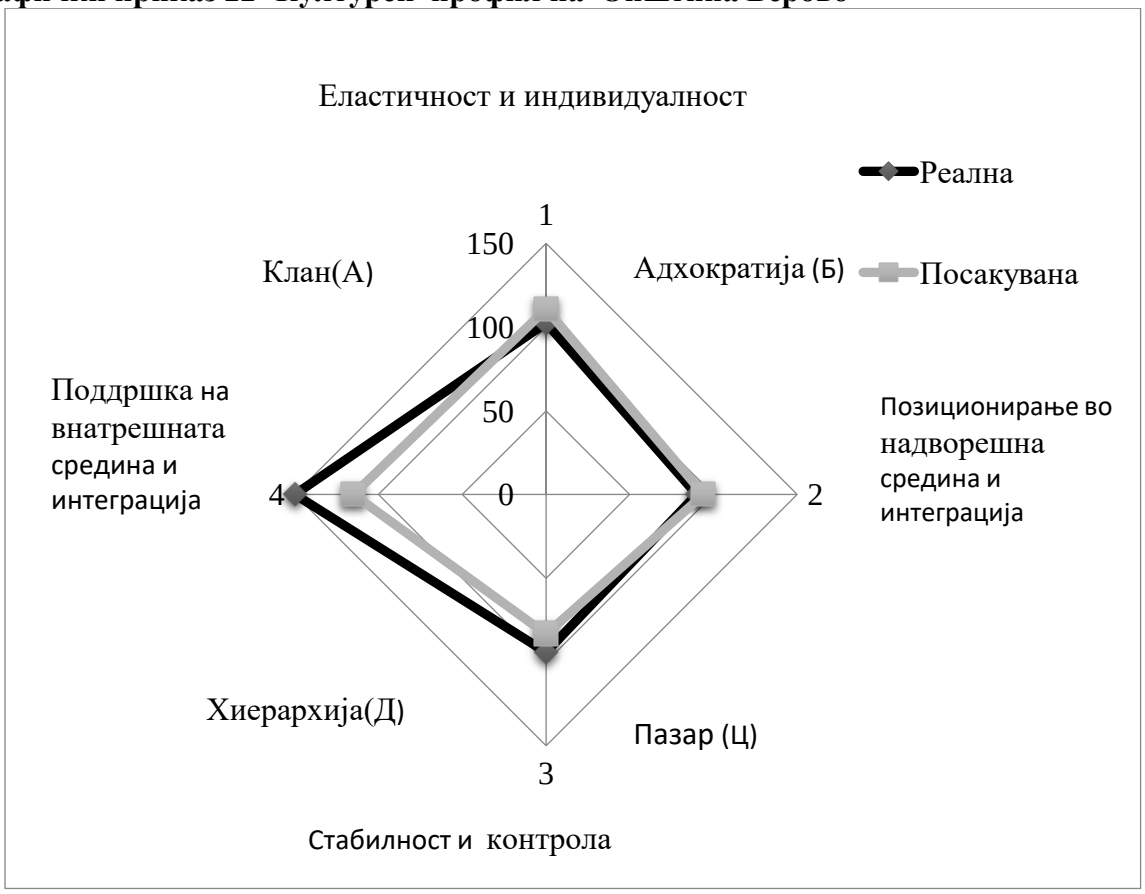
3	70	65	110	175
4	95	140	105	60
5	135	65	75	115
6	120	50	80	150
Вкупно од одговорите	665	565	500	690
Средна вредност(збирот разделен со 6)	110,8	94,16	83,3	115

Од средните вредности по колони и алтернативи се формира организацискиот културен профил на Општината. Од диајграмите се гледа точно каде се сечат „Реалната“ и „Посакуваната“ култура и ова се, всушност, точки на промени, односно, тенденциите на промени во општините во однос на посакуваната организациска култура.

Табела 24- Средни вредности по колони и алтернативи-Берово

	Реална состојба (средна вредност)	Посакувана состојба (средна вредност)
А	102.5	110.8
Б	90	94.16
Ц	94.16	83.3
Д	150	115

Графички приказ 22- Културен профил на Општина Берово



Реалниот културен профил на Општина Берово за основа го има хиерархискиот тип култура кој е олицетворение на стабилност и контрола, односно, на постојаност на работното место, на хиерахиска поставеност на позициите на раководење, на отчетност и одговорност во работата, на интегрираната сигурност од аспект на безбедност во работата, безбедност на менталното здравје на вработените. За ефективноста на Општината, според измерените актуелни вредности, влијаат и внатрешните харомонични односи меѓу вработените, кое нешто е резултат на поддршката од раководството кое креира работна средина ориентирана кон тимска работа и дух на „ние“.

Точките на промени се гледаат во слабо намалување на хиерархиската култура во делот на создавање услови за нови предизвици и придобивање можности за нови ресурси, стилот на управување да се карактеризира со емпатија, преземање ризик и иновативност.

Индикаторот за ефективност да се поместува од стабилност и контрола кон еластичност и индивидуалност. Овие диманзии да бидат клучни фактори за ефективност.

- **На табелите што следуваат се сумирани одговорите по колоните „Реална“ и „Посакувана“ организациска култура за Општина Виница.** (Опширно види прилог 4)

Табела 25- Реална состојба на организаицска култура во Општина Виница

	А	Б	Ц	Д
1	130	140	170	260
2	225	130	165	180
3	130	110	155	305
4	190	115	125	280
5	155	165	145	230
6	150	125	105	320
Вкупно од одговорите	980	786	865	1575
Средна вредност(збирот разделен со 6)	164	131	144	262.5

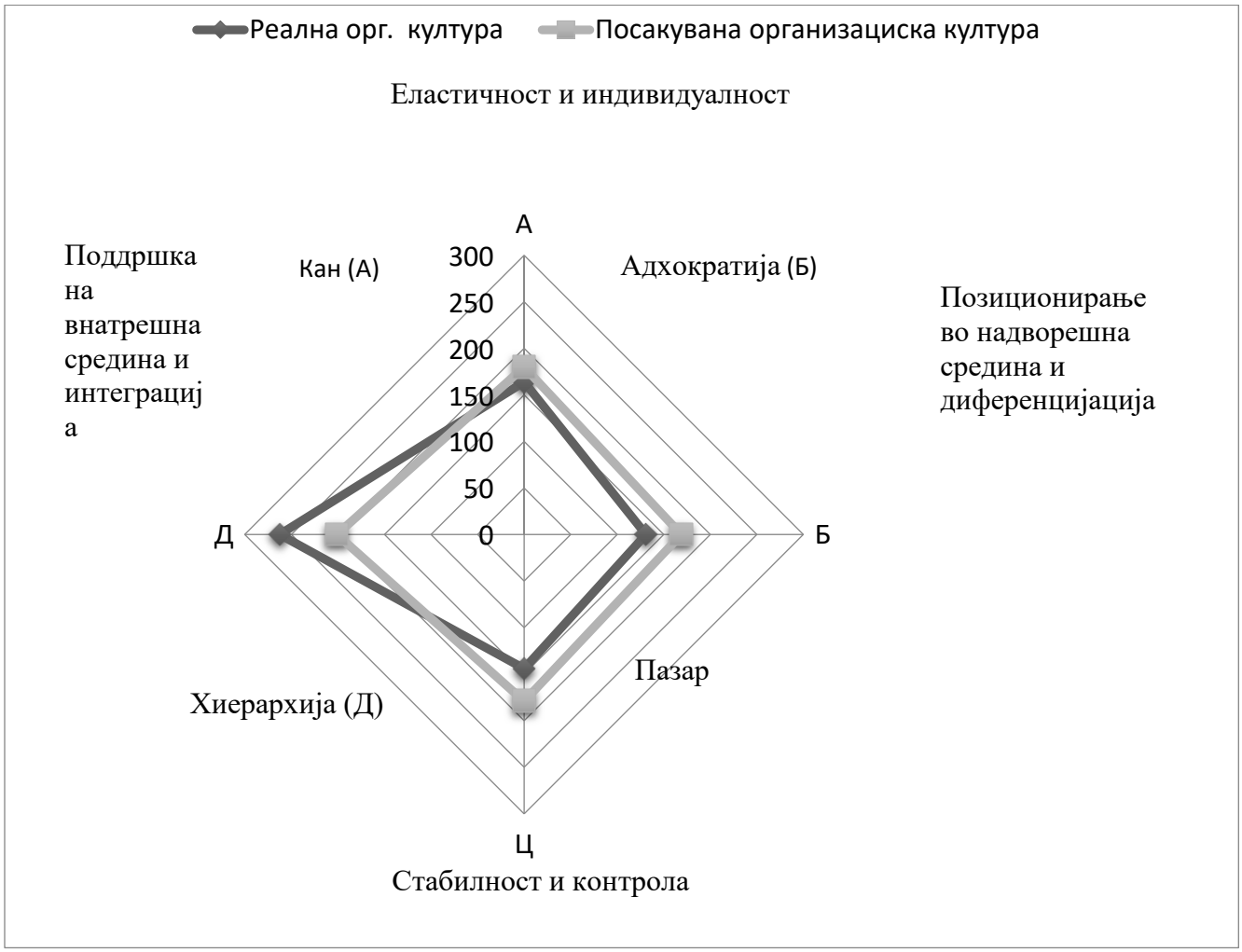
Табела 26 Посакувана состојба на организациска култура -Виница

	А	Б	Ц	Д
1	175	180	150	180
2	235	170	170	125
3	160	190	105	245
4	170	190	220	170
5	155	145	230	260
6	185	140	115	230
Вкупно од одговорите	1080	1015	990	1210
Средна вредност(збирот разделен со 6)	180	169	165	201

Табела 27 –Средни вредности по колони и алтернативи-Виница

	Реална орг. култура	Посакувана организациска култура
А	164	180
Б	131	169
Ц	144	179
Д	262.5	201

Графички приказ 23 –Културен профил на Општина Виница со точки на промени



Тоа што може да ги видиме во однос на постоечкиот културен профил на Општина Виница е фактот дека силно доминира хиерархиската култура поддржана од клановата култура. Од анализирана состојба во сите три општини се гледа дека неизбежна е хиарархиската култура во постоечкиот културен профил на сите три општини, па и во Општина Виница. Стабилноста и контролата во содејство со внатрешната средина и интеграција се силен индикатор за ефективност на Општината. Она што вработените го гледаат како промена е постоење еластичност во строго поставените процедури во смисла на „слушање“ на надворешната средина, односно, ориентација кон опкружувањето и неговите потреби, но да се задржи тенденциајта на рамномерно планирање за постојан процес. Во тие промени кон посакуван организациски профил на Општина Виница, треба да владее духот на амбицијата и конкурентноста и високо поставените стандарди на работа.

- ❖ Теоретски, културните профили на една организација би требало да бидат избалансирано поставени, но во реланиот живот, културните профили зависат од низа фактори, индикатори, мерни димензии, области, дејности на работа, стил на раководење и управување со човечките ресурси и т.н.

Во вој труд се потрудивме општините да го спознаат и препознаат својот организациски профил: постоечки културен профил и оној што сакаат да го имаат во иднина. Исто така, ова е основа, општините Делчево, Берово и Виница да направат своја стратегија или план за промена на организацискиот културен профил земајќи ги предвид анализите на нивните профили.

- ➢ ***Генерален заклучок од истражувањето е следниов:***

1. Извршена е темелна теоретска анализа на приодите и основните концепти на конструкцијата на организацискатa култура. Врз основа на анализата на постоечките модели во литературата, создаден е емпириски модел кој прави врска помеѓу организацискатa култура на постоечките профили на култура и посакуваните профили на култура во три општини Делчево, Берово и Виница.
2. Во сите три анализирани општини преовладува хиерархискатa култура наспроти клановата и пазарната култура.

   Однесувањето на вработените се манифестира преку процесите на донесување одлуки и лидерство. Кога се донесуваат одлуки, секој вработен е слободен, но исто така, свесен за авторитетот и одговорноста за неговите постапки. Отсуството на помагање и советување на колегите или недостатокот на обука за вработените не се казнува со закон, како и недостатокот на работа во корист на заедницата, но тоа етички се очекува од вработените и раководителите.
3. Постои потреба од промена на организацискатa култура со цел да се модернизира и професионализира администрацијата во една општина. Со таква промена, општините ќе бидат побиску до пазарната форма на култура која овозможува поголема ефикасност и подобро прилагодување кон динамичното опкружување.

   Имајќи предвид дека организацискатa култура ги претставува и основните претпоставки, заедничките вредности и верувања кои го одредуваат начинот на

однесување и постапување на членовите на организацијата и начинот на кој се приближуваат кон нивната работа, истражувањето бара понатамошно развивање на на културниот профил на општините преку ново истражување фокусирано само на раководните структури во општините. Ова истражување би требало да се надогради на истражувањето од овој труд, а резултатот ќе даде комплетна слика за тенденцијата на промени кои треба да се случат во општината.

4. Активностите на раководните структури во општините треба да бидат насочени кон создавање и развој на единствена култура која ќе придонесе за создавање позитивен имиџ на општината. Исто така, раководителите треба добро да ја познаваат културата на општината за да може да ги подготват вработените за претстојните промени и да овозможат нивно прифаќање.
5. Организациската култура во рамките на организацијата влијае на начинот на одвивање на работата и однесувањето на вработените. Исто така, таа е конструкција што може да придонесе за објаснување на ставовите и моделите на однесување на вработените во општините.
6. Изграденият профил на организациската култура во една општина може да иницира воведување современ систем на управување со префрлање на фокусот од процесот кон резултатот и ефектот. Сето тоа зависи од внатрешните јаки страни на општината и организациската култура која се карактеризира со висок степен на иницијатива и креативност.
7. Идентификувани се важни аспекти во динамиката на организациската култура во процесот на промени.
8. Врз основа на анализата на истражувањето, дадени се препораки што можат да бидат вклучени во системите за управување со организациската култура и нејзино насочување кон промена за да се постигне висока ефикаснот и ефективност во општините.
9. Вработените во општитните се стремат да постигнат во иднина модел на организациска култура во која треба да се зголеми административниот капацитет, да постои модернизација и професионализација.
10. Досега не е спроведено истражување за организациската култура на општините, па ова истражување ќе претставува основа за креирање стратегија за организациска култура во општините.

4.2. Препораки за иницирање промени во организациската култура во секој квадрант

Со упатствата сакаме да поттикнеме размислување кај вработените во општините за можните дејности и поведенија кои можат да помогнат за придвижување на организацијата кон посакуваната култура.

Често пати менаџерите/раководителите изјавуваат дека целосно им е јасно на каде треба да се движи организациската култура, но не знаат од каде и како да почнат, какви да бидат првите чекори, кои проблеми за решавање се приоритетни.

Подолу дадените појдовни точки се резултат на многубројни предлози од страна на менаџери кои започнувале дејствија за културна промена. Можеби некои од нив не се апликативни заедно за трите анализирани општини во овој труд, бидејќи секоја организација се разликува од другите во својот културен профил, но општините можат да изберат насоки како идеи кои се соодветни за нивните посакувани културни профили. На почеток тоа треба да биде внимателно, со само неколку идеи кои се од решавачко значење да се пријде кон промена на културата.

Кланова култура

- Изработете програма за професионален раст која се фокусира на внатрешната организациска мобилноста и ја олеснува комуникацијата во рамките на организацијата.
- Спроведете програма за ефикасно истражување на мислењето на персоналот, за систематско запознавање со ставот и идеите на неговите членови. Изградете целни групи на вработени за да извлечете инпут од овој труд за посакувана промена.
- Привлечете ги вработените за соработка во сите фази на организациското планирање.
- Разработете програми за мотивирање на вработените кон сплотеност и емпатија во процесите на работа.
- Сликовите претставете ги оние конфликти кои се долго присутни во организацијата. Анализирајте ги и предложете соодветен комплекс од мерки за нивно разрешување.
- Ефективен план за замена на раководните кадри во случај на итна потреба.

- Разработете квалификациска програма за раководителите/одговорни лица која дава можност за увид во природата на стратешките размислувања, како и за потребата од промени на личен план, за доброто на општината.
- Зајакнете го чувството на колективитет преку неделни кратки состаноци на сите раководители. На дневен ред да се најдат сите проблеми кои бараат координација меѓу секторите или одделенијата.
- На раководителите да им се даде поголема слобода на дејствување во рамки на нивните работни задачи и одговорности, за да може да преземат навремени и ефикасни решенија во интерес на граѓаните.
- Направете внатрешен систем за отчет на раководителите
- Зголемете ја ефективнсота на општината како сервис на граѓаните преку воспоставување систем на предлози и идеи од страна на вработените. Интересирајте се на кој начин во другите одделенија, од другите општини, се подобриле услугите кон граѓаните или се подобриле вештините за работа.

Адхократска култура

- Анализирајте ги основните вредности на вашата организациска култура во адхократскиот квадрант. Направете критичка анализа на сегашната состојба на организацијата, а потоа одговорете на прашањето: Дали овие вредности може да поттикнат творечка иницијатива?
- Практикувајте систем за планирање за најмалку петгодишен период кој ќе вклучи и краткорочен план. Обидете се да ги направите плановите да бидат над она што во моментов е прифатено како реална можност.
- Преминете од хиерархиска кон еластична структура, со акцент на брзината и мобилноста.
- Прогнозирајте ги потребите на корисниците/граѓаните.
- Поттикнете ги вработените од сите одделенија да се вклучат во сите фази од развој на нови услуги.
- Изнајдете начин за внесување нови услуги преку информатичката технологија за подобрување на квалитетот на услуги кон граѓаните.

- Преориентирајте ја општината од целта да дава услуги од кои имаат потреба, кон услуги кои би сакала да ги имаат граѓаните, за да се стигне до состојба да им се предлагаат услуги кои го решаваат нивниот нерешен проблем.
- Следете колку време посветуваат раководителите на позиционирање на организацијата во иднина во однос на времето кое го посветуваат на постоечката културна позиција.
- Раководителите да изразуваат признание кон вработените од сектор/одделение, не само за нови идеи, туку и за дејности кои помагат да се насочи творечкиот ум.

Пазарна култура

- Анализаирајте ги можностите внатре во општината и споредете со оние што ќе требаат во иднина. Донесете програма за зголемување на компетентноста.
- Востановете практика која дозволува некои прашања или потреби на граѓаните да бидат задоволени само со едно телефонско јавување.
- Проучете колку време поминува од доставено барање на граѓаните до дадена услуга од страна на општинската администрација.
- Изработете систем за оцена која, во случај на повратна информација која доаѓа од клиентот/граѓанинот, може директно да се одрази врз организациските практики на општината.
- Изработете критериуми и методи за отчетност анализирајќи ја секоја практика или процес во секторите или одделенијата во општините.
- Доближете ја општината кон концептот „без хартија“-организација.
- Зголемете го опсегот на внатрешниот информациски систем кој ќе дава можност од сите нивоа во општината да се добијат информации потребни за секој оддел.
- Разгледајте ги можностите за ограничување на расходите преку децентрализација на процесите.
- Подгответе план за работа во услови на криза анализирајќи ги процесите кои негативно влијаат внатре во општината.
- Креирајте тимови за ревизија на проекти кои ќе ги оценуваат на лице место донесените решенија.
- Користете програма за внатрешна комуникација.

- Доколку општото однесување на раководителите или одговорните лица во општината не е во согласност со вредностите на општината, преместете го на друга работна позиција.

5. З А К Л У Ч О К

Организациската култура е важен фактор за успешно спроведување на организациските промени. Благодарение на елементите од кои се состои (организациски вредности, организациска клима, стил на управување, обичаи, норми, симболи), организациската култура е во состојба да ги обликува и насочува однесувањето, размислувањето, ставот, дури и чувствата на вработените кон организациската реалност и промена.[35]

Перков и др. (2008, стр. 3) наведуваат дека организациските промени се вршат со цел да се усогласи организацијата со барањата на околината што го прави последниот главен фактор во организациските промени. Од друга страна, Јаниќијевиќ (2006, стр. 20) смета дека причина за промена може да биде големата креативност или потребата на луѓето за достигнувања. Заклучокот е дека причините за промена, генерално, можат да бидат поделени во две категории, имено, надворешни и внатрешни извори. Со оглед на тоа што организацијата, генерално, може да управува со второто, важно е да се обрне внимание на анализата на надворешните фактори врз кои организацијата има ограничено влијание.

Сепак, постојат неколку основи, идеи кои се предодредени да ги заменат основните принципи на рационализмот кои доминираат во сферата на управувањето во државниот сектор од многу долго време. Сите заедно, тие идеи претставуваат драматична промена од логичното и дистанцираното, безличното и фокусирано на контрола управување во минатото кон креативноста и иновативноста. Тие ја претставуваат иднината на менаџментот и веќе се применуваат во многу организации. Повеќето прогресивни современи раководители истакнуваат креативни и иновативни размислувања, како на пример, во однос на сочувството и разбирањето. Тие преминуваат од фокусирање на структурата кон фокусирање на вредностите, ги напуштаат идеите за контрола и доминација и бараат учество и посветеност од страна на сите вработени, ги заборавааат закоравените правила на комформизмот и се насочуваат кон чувство за емпатија кон општеството. (Василев, Ефремовски, 2018)

Постои општо прифатено и многу пати потврдено правило дека за успешна работа и напредок на една организација, неопходна е организациска култура.

[35] Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Stipe Belak (2014)

Во суштината на сите конструкции за организациската култура, Камерун и Квин (2012, 175–177), нудат две научни основи на организациската култура „дека концептот на организациската култура произлегува од две различни научни гранки: антропологија (организациите се култури) и социологија (организациите ја поседуваат културата). Кон поимот на овие две дисциплини се развиваат два различни пристапа: функционален пристап (културата е произведена од колективното однесување) што поаѓа од претпоставка дека истражувачите и менаџерите се во можност да ги утврдуваат разликите помеѓу одделни организациски култури, можат да ги менуваат, откако ќе ги измеруваат по емпириски и семиотичен пристап (културата е вродена кон индивидуалните интерпретации и знаење) каде излезната позиција претпоставува дека во организациите нема ништо друго освен култура.

Најпозната и сеопфатна дефиниција за културата е предложена од Мацумото (2002): „динамичен систем од експлицитни и имплицитни правила утврдени од групите со цел да обезбедат опстанок во кои се вклучуваат ставови, вредности, претстави, норми и модели на поведение, општи за групата, но реализирани поинаку од специфичните внатрешно групни здруженија, пренесувани од генерација на генерација, релативно отпорни, но способни да се менуваат во времето“[36]

Организациската култура во администрацијата и локалната самоуправа не е доволно популаризирана. Сепак, на сите нас ни е совршено јасно дека задоволен вработен ги исполнува барањата што секојдневно доаѓаат од граѓаните многу побрзо, поефикасно и поквалитетно. Ова не е исклучиво прашање на финансиска мотивација. Не е доволно само да имаме доволно платени вработени. Тие треба да имаат чувство дека системот ги поддржува, дека нивниот придонес е ценет и дека сите заедно прават нешто што го надминува нивниот индивидуален придонес.

Со цел организациската култура да биде на задоволително ниво и со тоа да придонесе за успех, нивото на хомогеност на вработените мора да биде многу високо.

Социјалната интеракција на вработените доведува до тоа сите членови да ги разберат и толкуваат феномените околу нив на приближно ист начин. Всушност, организациската

[36] Организациска култура и мотивација на персоналот-Теоретски основи и добри практики, Иван Ефремовски и Валентин Василев, 2017, стр. 30

култура е многу ефикасен механизам за влијание врз однесувањето и навиките на вработените.

Организациската култура дефинира рамки за дејствување и однесување и помага да се создаде чувство на идентитет. Исто така е исклучително важно што во време на постојани промени, грижата за организациската култура е таа што помага да се одржи стабилноста на системот.

Докажано е и дека организациската култура ја подига мотивацијата кај сите вработени и ги прави постабилни. Исто така, постојат негативни ефекти од организациската култура и тие најчесто се јавуваат кога таа не се менува и не се прилагодува на околината. Негативните ефекти може да се манифестираат во блокирање на нови идеи и создавање помалку флексибилни мисловни обрасци.

Колку и да изгледа утописко, тоа секако е насока што треба да ја земе предвид реформата на јавната администрација. Реформата на хартија треба да го земе предвид подобрувањето на услугата за граѓаните, како и ефикасните и компетентни службеници од друга страна, бидејќи организациската култура се одразува на управувањето на многу начини.

Ефикасноста на тимот зависи од индивидуалните и групните фактори. Дали еден тим ќе биде ефикасен и успешен, меѓу другото зависи и од организацијата во која е формиран, од утврдените норми во однос на формалните и неформалните правила што ги развива групата, од членовите на тимот, групната хомогеност итн.

Можеби токму хомогеноста на групата, како предмет што придонесува за подобра ефективност, е најважна за поимот организациска култура за која станува збор.

Хомогеноста се однесува на тоа колку се слични членовите на тимот во нивниот систем на вредности, во начинот на комуникација, во нивните знаења, вештини, способности и слично.

Инструментот за оценка на организациската култура (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) е изработен како прашалник за да може правилно да се утврдуваат параметрите за истражување на организациската култура. Иако постојат повеќе вариајнти за оценка на организациската култура, инструментот OCAI се докажал како најполезен и точен при дијагностицирање на важните аспекти од организациската култура. Целта на инструментот OCAI е да ги утврди параметрите на постоечката култура во една организација. Истиот инструмент са користи и за идентификување на културата за која

членовите на една организација сметат дека е неопходна, со цел да се исполнат идните барања и можности пред кои се гледа организацијата.

Целта на OCAI е да помогне при оценка на односот по шест клучни димензии на организациската култура. Со полнување на прашалникот се дава слика на основните претпоставки и карактеристичните вредности, врз основа на кои функционира една организација.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1998) Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life. London: Penguin.
2. Frederickson, Hart. (1998) The public Service and the Patriotizm of Benevolence. Public administration review. Vol. 45 (5). 547-553.
3. Efremovski, I. (2013) Good afternoon! Are you satisfied with your work - The impact of organizational culture on job satisfaction of employees in the muncipal administration) Годишен зборник на Слободен Бургаски Универзитет – Бургас. (ТОМ XXIX, 1311-221-X.), стр. 267-285.
4. Efremovski, I., Vasilev, V. (2014) Organizational culture and motivation in public administration – a relation of the future in the public management. KNOWLEDGE: International journal. Skopje: Institute of knowledge management. (Vol.4.), pp. 102-106.
5. Hampden-Turner, C. (1990) *Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles*. London: Economist Books.
6. Janicijevic N. (2004) *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix.
7. Jordan, A. T. (1994) Organizational Culture: The Anthropological Approach. *National Association for the Practice of Anthropology Bulletin*. 14(1), pp. 3-16.
8. Kernaghan, K. (2003) Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centrepiece' in Public Administration. [Vol 63 (6)], pp.711-19.
9. Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
10. Martin, P. (2000) *Organizational Culture and Identity –Unity and Devision at Work*.
11. Maclagan, P. (1996) The Organizational Context for Moral development: Questions of Power and Acces. *Journal of Business Ethics.* 15, p. 645–654.
12. Ott, J. S. (1989) *The Organizational Culture Perspective.* Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
13. Putti, J. M., Kheun, L. S. (1986) Organizational climate – job satisfaction relationship in a public sector organization. *International Journal of Public Administration*. [8(3)], pp. 337–344.
14. Rainy, H. (2002) *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
15. Rainey, H. G., Steinbauer, P. (1999) Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32

16. Roger M. Kessing. (1974) Theories of culture. *Annu. Rev. Antropol*. pp. Vol. 3, pp. 73-93. Достапно на: http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.an.03.100174.000445

17. Rehfuss, J. (1989) *The Job of the Public Manager*. Dorsey Press.

18. Kameron, S. K., Quinn, E. R. (2006) Diagnosing and changing organizational culture. John Wiley & Sons, Inc.

19. Trice, M. H., Beyer, M. J. (1984) Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials.. *The Academy of Management Review*, Vol.9, No.4. pp. 653-669.

20. Ulrich, D., William A. Schiemann, Sartain, L. (2015) *The Rise of HR – Wisdom from 73 Thought Leaders*. HR Certification Institute.

21. Sarros, J. C., J. Gray, I. L. Densten and B. Cooper (2005). "The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective." Australian Journal of Management 30(1): 159-183.

22. Sackmann, S. (2001). Cultural Complexity in Organizations: The Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches. The International Handbook of Organizational Culture and Climate. C. L. Cooper, S. Cartwright and C. Earley.Chichester, John Wiley & Sons**:** 143-163.

23. Steers, R.M., Porter, L.M. (c1983) *Motivation and work behavior*. [compiled by] Richard M. *Steers*, Lyman W. *Porter*. Edition. 3rd. New York: Mc Graw-Hill.

24. Steers, M. R., Sancez-Runde, J.,Ca. and Nardon L. (2010) *Management Across Culture – Challenge and Strategies*. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 1-rst published in print format 2010, The Edinburgh Building Cambridge, CA2 8RU, UK.

25. Shein, E.H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Rewie (1984):3-16:4.

26. Smircich L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis" Administrative Science Quarterly 28 (1983):299-358.

27. Swaffin-Smith, C., R. Barnes and M.-C. Townsend (2002). "Culture surveys: monitoring and enhancing the impact of change programmes." Total Quality Management **13**(6): 855-861.

28. Schwartz, S., Bilsky, W. (1987) Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology, 53. pp.550–562.*

29. Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1990) Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology, 58. pp.878–891.*

30. Schwartz, S. H. (1994a). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50. pp.19–45.

31. Schwartz, S. H. (1992) Universals in the content and structure of values:Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 1-65). New York: Academic Press.

32. Schultz, A. E., Levanda, R. H. (2004) *Cultural antropolgy: a perspective on the human condition.* 6 edition. Oxford University Press.

33. Schultz, D., Schultz, S. E. (1998) *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

34. Taras, V. Phd,,,Catalogue of Instruments for Measuring Culture", Haskayne Scholl of Business\University of Calgary, 2500 University Drive N.W., Calgary, Canada

35. Taras, V., and Rowney, J., HALF A CENTURY OF MEASURING CULTURE: REWIEW OF APPROACHES, CHALLENGES AND LIMITATIONS BASED ON THE ANALYSIS OF 121 INSTRUMENTS FOR QUANTIFYING CULTURE" University of Calgary, Human Resource and Organizational Development, Calgary.Canada

36. Taras, V. Rowney,J., Steel, D.G.Piers., ,,Half a Century of Measuring Culture: Approaches, Limitations and Suggeestion based on the analysis of the 121 instrument for Quantifying Culture", University of Calgary, Canada

37. Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy ofManagement Review*, *28*(4), 571–86.

38. Trice M.harrison, Beyer M.Janice**.(**1984). Studaying Organizational Culture through Rites and Ceremonials. The Academy of Management Review, Vol.9, No.4.(Oct.,1984), pp.653-669.

39. Tucker, R. W., W. J. McCoy and L. C. Evans (1990). "Can questionnaires objectively assess organizational culture?" Journal of Managerial Psychology 5: 4-11.

40. Ulrich. L.Wendy. HRM and Culture: History, Ritual and Myth. Human Resource Management, Summer 1984, Vol. 23, Number 2, Pp.117-128.

41. Van Muijen, J. et al. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 8, issue 4, pp 551–568.

42. Wagner, J. A III. (1995) Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation groups. *Academy of Management Journal*. (38), pp.152–172.

43. Weiss, W. L. (1986) Minerva's Owl, Building a Corporate Value System. *Journal of Business Ethics.*

44. Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practice scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 587-602.

45. Wei Zheng, Quing Qu and Baiyin Yang. Toward a Theory of Organizational Cultural Evolution. Human Resource Development Review 2009; 8; 151.http://hrd.sagepub.com

46. Wood, R., & Locke, E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizationalbehavior* (Vol. 12, pp. 73–109). Greenwich, CT: JAI Press.

Прилог 1

ПРАШАЛНИК за вработени во одделенија, сектори во општината

Демографски податоци

1. ПОЛ

А) маж Б) жена

2. Возраст

- Под 30
- Од 30-45
- Над 46 години

3. Ниво на образование

-Високо образование

-Друго (наведете)

4. На какво работно место работите
   - Раководни административни службеници
   - Стручни административни службеници
   - Помошно стручни административни службеници
   - Друго(наведете)

5. Колку време работите на оваа позиција?

6. Колку вработени има Вашето одделение/сектор?

7. Дали е зголемен бројот на вработени во Вашето одделение за последните 5 години

   Да Не

8. Дали сте запознаени со Кодексот на однесување на административните службеници?

   Да Не

1.Доминантни карактеристики	Реална	посакувана
А) Во организацијата владее многу срдечна атмосфера. Наликува на едно пошироко семејство. Луѓето споделуваат многу за себе си.		
В) Атмосферата во организацијата е многу динамична и исполнета со работен дух. Луѓето не се плашат од напредок и секогаш се спремни да преземат ризик.		
С) Резултатите се сé во нашата организација. Нај важно е да се заврши работата. Духот на конкуренција и амбицијата за повисоки резултати владеат насекаде.		
D) Организацијата ни е строго структурирана, со цврсти правила за раководство и контрола. Скоро секое дејство се извршува по официјално поставени процедури.		
Вкупно	100	100

2.Раководство на организацијата	Реална	посакувана
А) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува помагање, учење и загриженост.		
В) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува претприемачки дух, иновација		
С) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата предттавува практичност, енергична работа и потчинетост/оддаденост на крајниот резултат.		
D) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува координација,организација и постојан и резултатен процес.		
Вкупно	100	100

3.*Управување со персонал*	Реална	посакувана
А) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со работа во групи, согласност и емпатија.		
В) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со лично преземање на ризик, иновативност, слобода и самостојност.		
С) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со бескомпромисен дух на конкуренција, високи критериуми и постигнати резултати.		
D) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со сигурност на работно место, предвидливост, комуникација и стабилност во заемните односи.		
Вкупно	100	100

4.*Организациска спојка/сврзувачки елемент*	Реална	посакувана
А) Заедничкото/врската кое што ја прави организацијата едно цело е лојалност и заедничка		

доверба. Лојалноста кон организацијата се цени многу.		
B) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е вербата во иновацијата и развојот. Особено се настојува да бидеме меѓу првите.		
C) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е врвноста на високите постигнувања и реализирањето на целите.		
D) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело се официјалните правила и генералната линија. Одржувањето на рамномерниот тек на работата е од големо значење		
Вкупно	100	100

5. Основни стратегии	Реална	посакувана
A) Организацијата настојува на персоналниот развој и кариера. Има голема доверба, отвореност и емпатија.		
B) Организацијата настојува особено на придобивањето на нови ресурси и откривањето на нови предизвици. Особено се ценат откривањето на нови работи и истражување на нови возможности.		
C) Организацијата настојува особено на конкурентна активност и високи постигнувања. Доминират извонредно високите цели и пласман на нови пазари.		
D) Организацијата настојува особено на работата и стабилноста. Важни са квалификацијата, контролата и безпрекорниот процес во работата.		
Вкупно	100	100

6.*Критериуми за успех*	Реална	посакувана
А) Организацијата го определува успехот врз основа на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот.		
В) Организацијата го определува успехот како најавтентичниот меѓу најновите производи. Таа е иноватор и лидер во изработувањето на револуционерни производ/услуги.		
С) Организацијата го определува успехот како победа на пазарот и испреварување на конкуренцијата. Клучот на успехот е конкурентното управување ориентирано кон пазарот.		
D) Организацијата го определува успехот врз основа на класификацијата: очекуваните доставувања на услуги, рамномерното планирање и отсуство на лично преценување се клучни.		
Вкупно	100	100

Прилог 2

Квантитативна анализа на прашалник за вработени во одделенија, сектори- Општина Делчево

Според Пописот во 2002 година во општина Делчево живеат 17.505 жители, од кои 11.536 или 66% во општинскиот центар, т.е. градот Делчево. Просечната густина на населеност е 42,5 жители/km2, што е под просекот на Република Македонија од 78,8 жители/km2. Има 22 населени места.

Според националната структура Македонци се 16.637жители(95%),Роми 651 жител(3,7%),Турци се 122 жители (0,7%),Срби се 35 жители(0,19%),Албанци се 7 жители(0,04%),Власи се 4 жители(0,02%) и останати се 49 жители(0,28%). Според старосната структура под 19 години се 4.470 лица од 19-60 години се 10.383 лица, над 60 години се 2.652 лица.

Според половата структура мажи се 8.977 лица и жени 8.528 лица.[37]

Во општина Делчево работат 45 лица и 8 лица во ТППЕ

Органограмот на Општина Делчево изгледа вака:

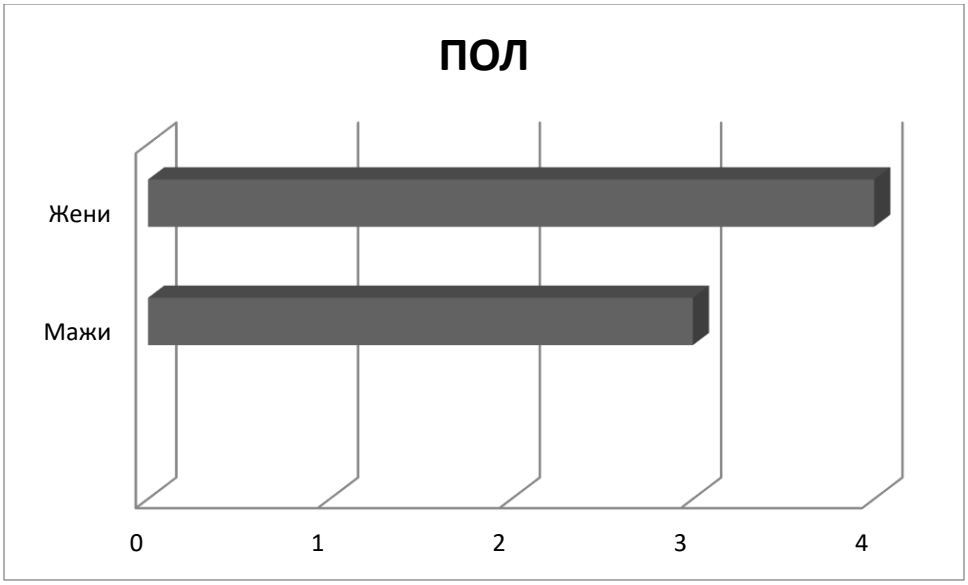
- Сектор за финансиски прашања
- Одделени за буџетска конторла, сметковдоство и администрирање на даноци
- Одделение за јавни набавки и адмнситрирање на имот на општината
- Одделени за урбанизам заштита на животната средина , комунални дејности, сообраќај и ЛЕР
- Одделение за ЛЕР, превенција и справување со кризна состојба, заштита и спасување
- Одделние за правни и општи работи и јавни дејности
- Одделение за инспекциски надзот
- Одделние за управување со човечки ресурси
- Одделени за внаттешна ревизија
- ТППЕ[38]

[37] https://www.delcevo.gov.mk/demografija

[38] https://www.delcevo.gov.mk/ogranogram

Резултати од емпириско истражување и анализа на добиените податоци по прашалник за вработени во одделенија, сектори-Делчево

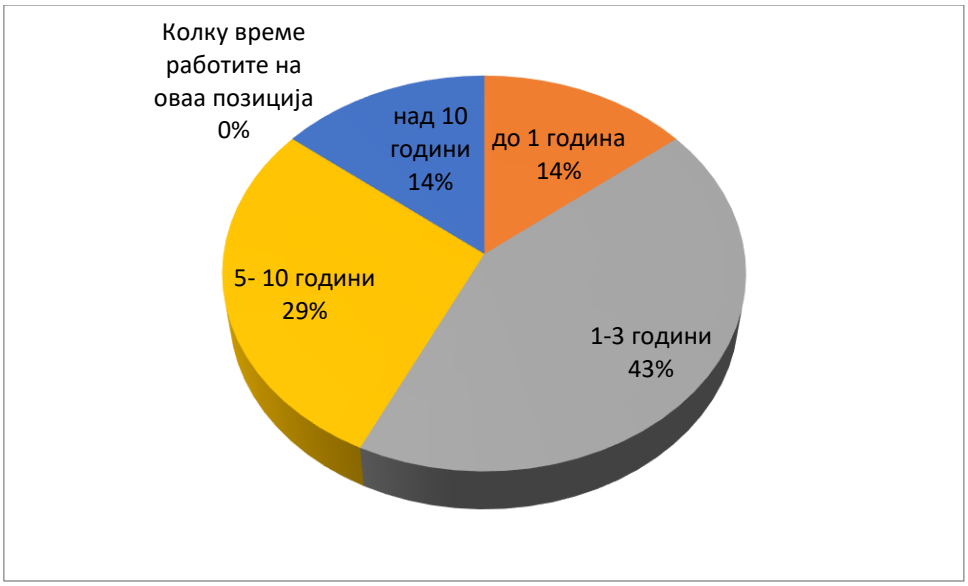
Демографски податоци



Слика 1 – Пол на испитаниците



Слика 2 –Возраст на анкетираните



Слика 3- Работен стаж во општината

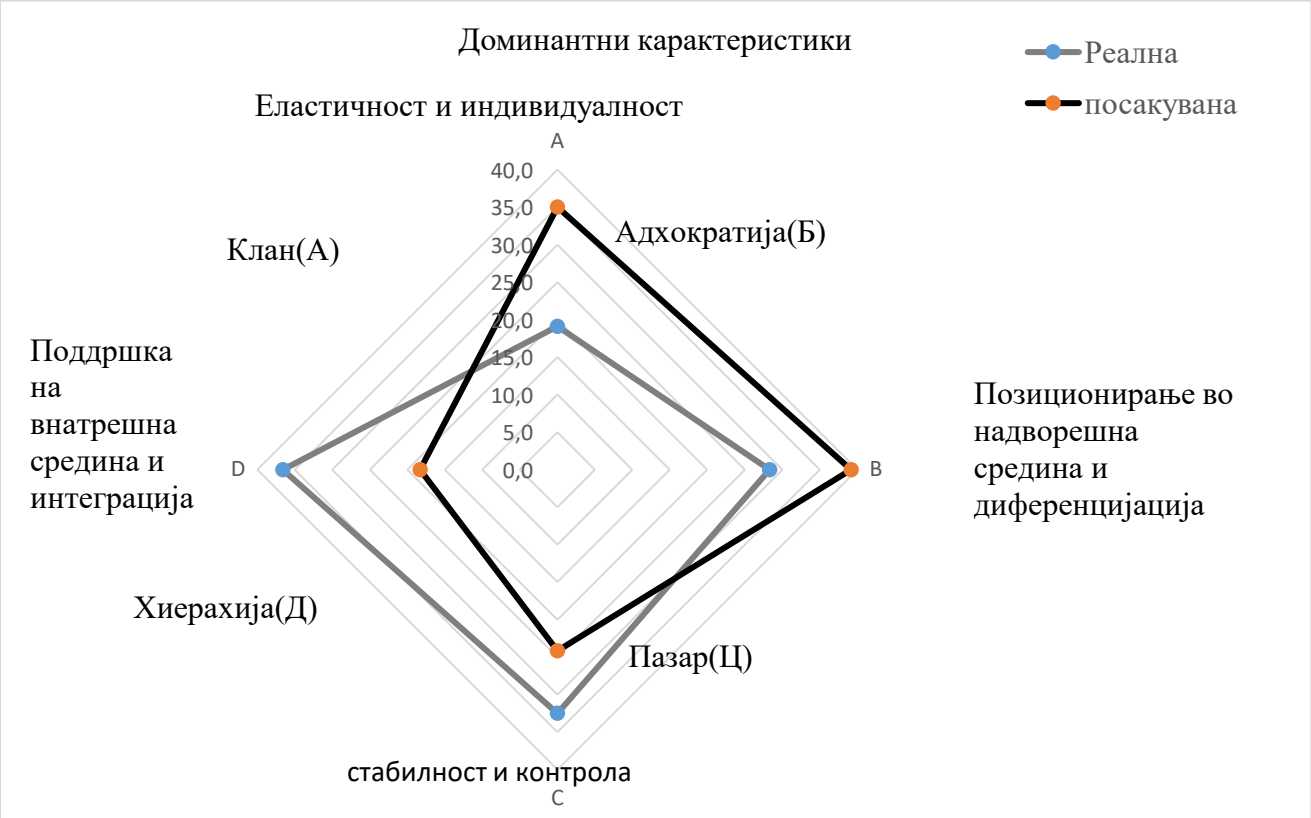


Слика 4- Дали е зголемен бројот на вработени во Вашето одделние во последните 5 години

Табела 1- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

1.Доминантни карактеристики	Реална	посакувана
А) Во организацијата владее многу срдечна атмосфера. Наликува на едно пошироко семејство. Луѓето споделуваат многу за себе си.	115:6= 19,1	210:6= 35
В) Атмосферата во организацијата е многу динамична и исполнета со работен дух. Луѓето не се плашат од напредок и секогаш се спремни да преземат ризик.	170 28,3	235 39,16
С) Резултатите се сé во нашата организација. Нај важно е да се заврши работата. Духот на конкуренција и	195 32,5	145 24,16

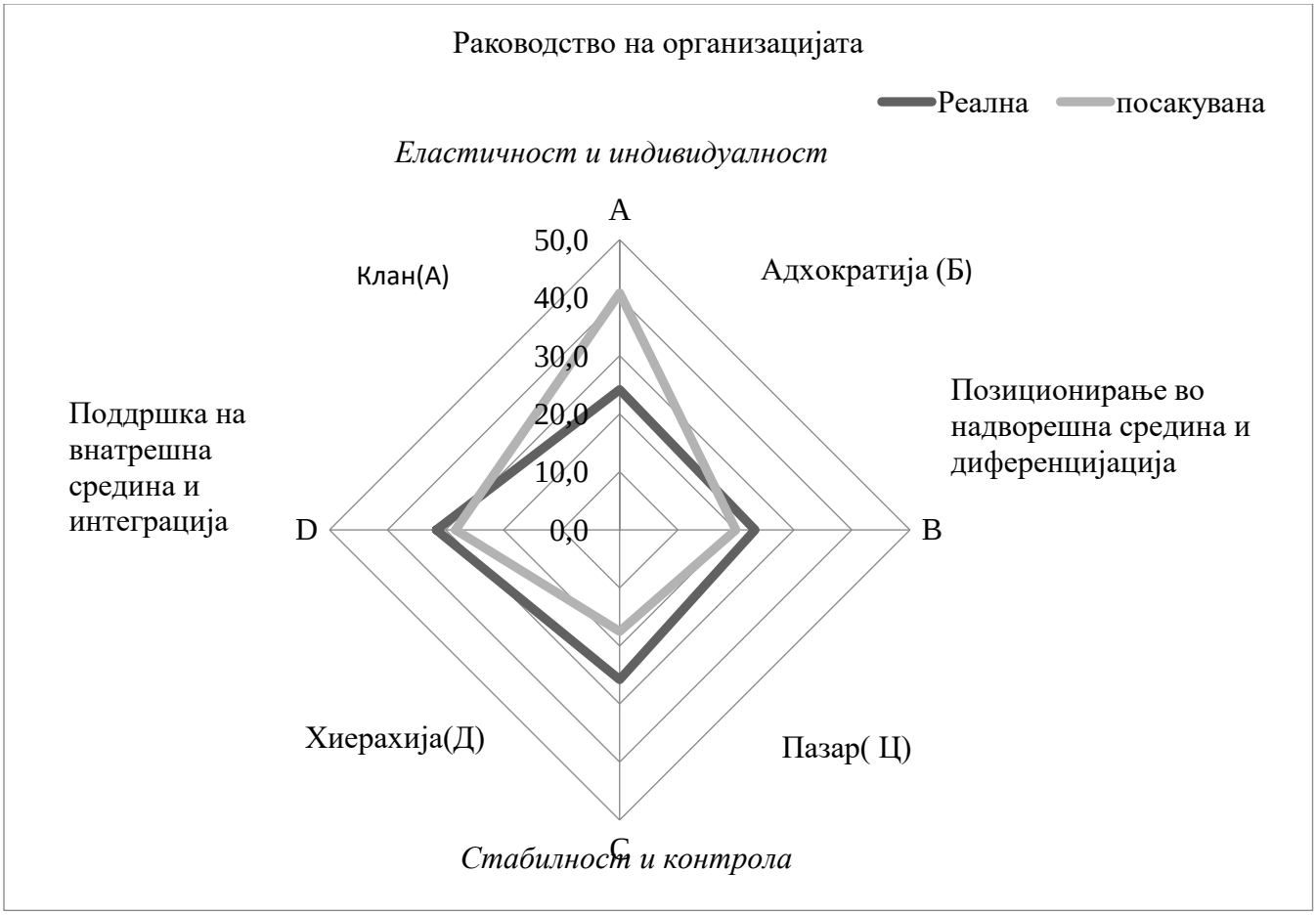
амбицијата за повисоки резултати владеат насекаде.		
D) Организацијата ни е строго структурирана, со цврсти правила за раководство и контрола. Скоро секое дејство се извршува по официјално поставени процедури.	220 36,6	110 18,3



Графички приказ 1-Профил по прашање-Доминантни карактеристики

Табела 2 -Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

2.Раководство на организацијата	Реална	посакувана
A) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува помагање, учење и загриженост.	145 24,16	245 40,8
B) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува претприемачки дух, иновација	140 23,3	120 20
C) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата представува практичност, енергична работа и потчинетост/оддаденост на крајниот резултат.	215 25,8	105 17,5
D) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува координација,организација и постојан и резултатен процес.	190 31,6	230 28,3

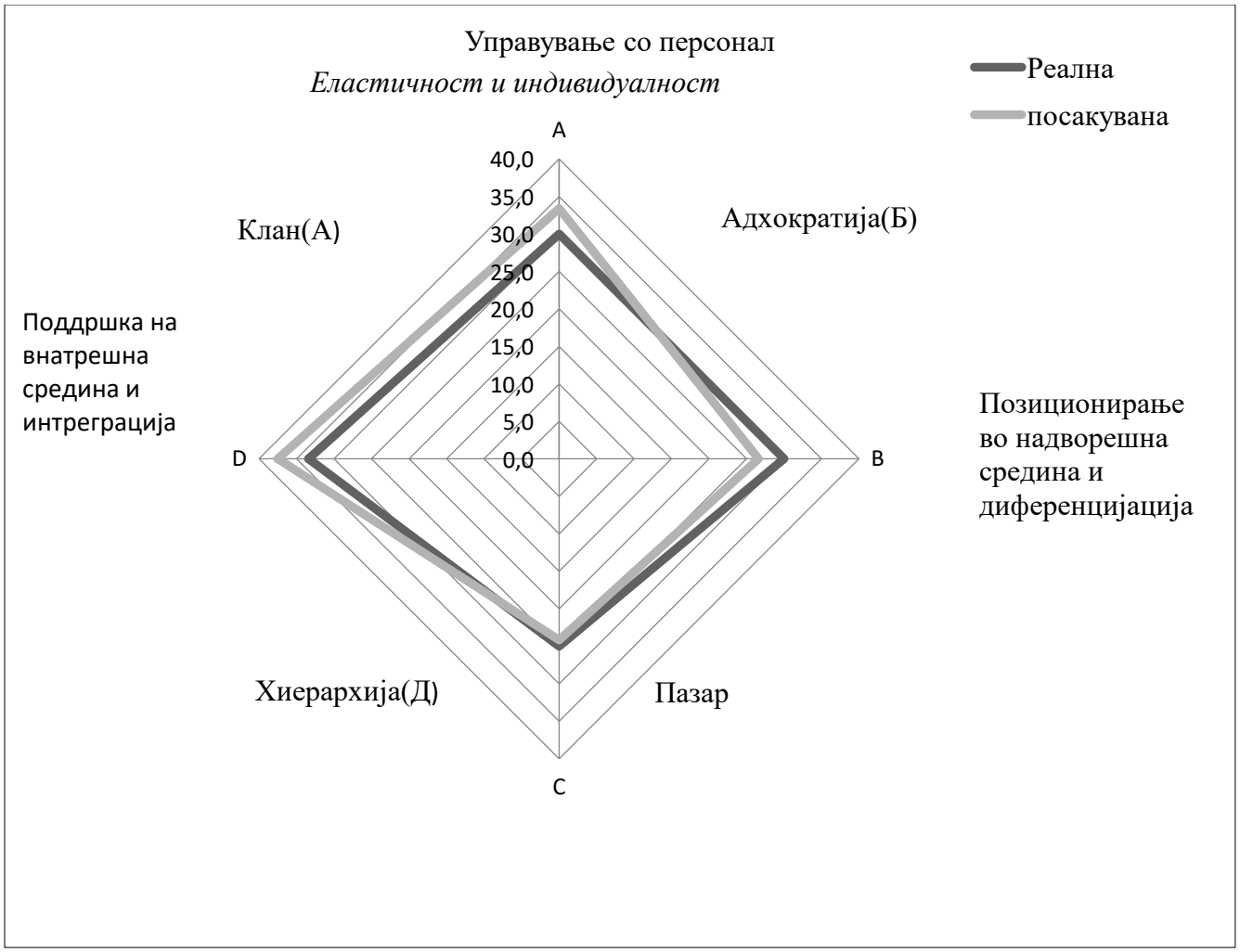


Графички приказ 2 – **Профил по прашање- Раководство на организацијата**

Табела 3 -Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

3.*Управување со персонал*	Реална	посакувана
А) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со работа во групи, согласност и емпатија.	180:6= 30	200 33,3
В) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со лично преземање на ризик, иновативност, слобода и самостојност.	180:6= 30	160 26,6
С) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со бескомпромисен дух на конкуренција, високи критериуми и постигнати резултати.	25	24,16

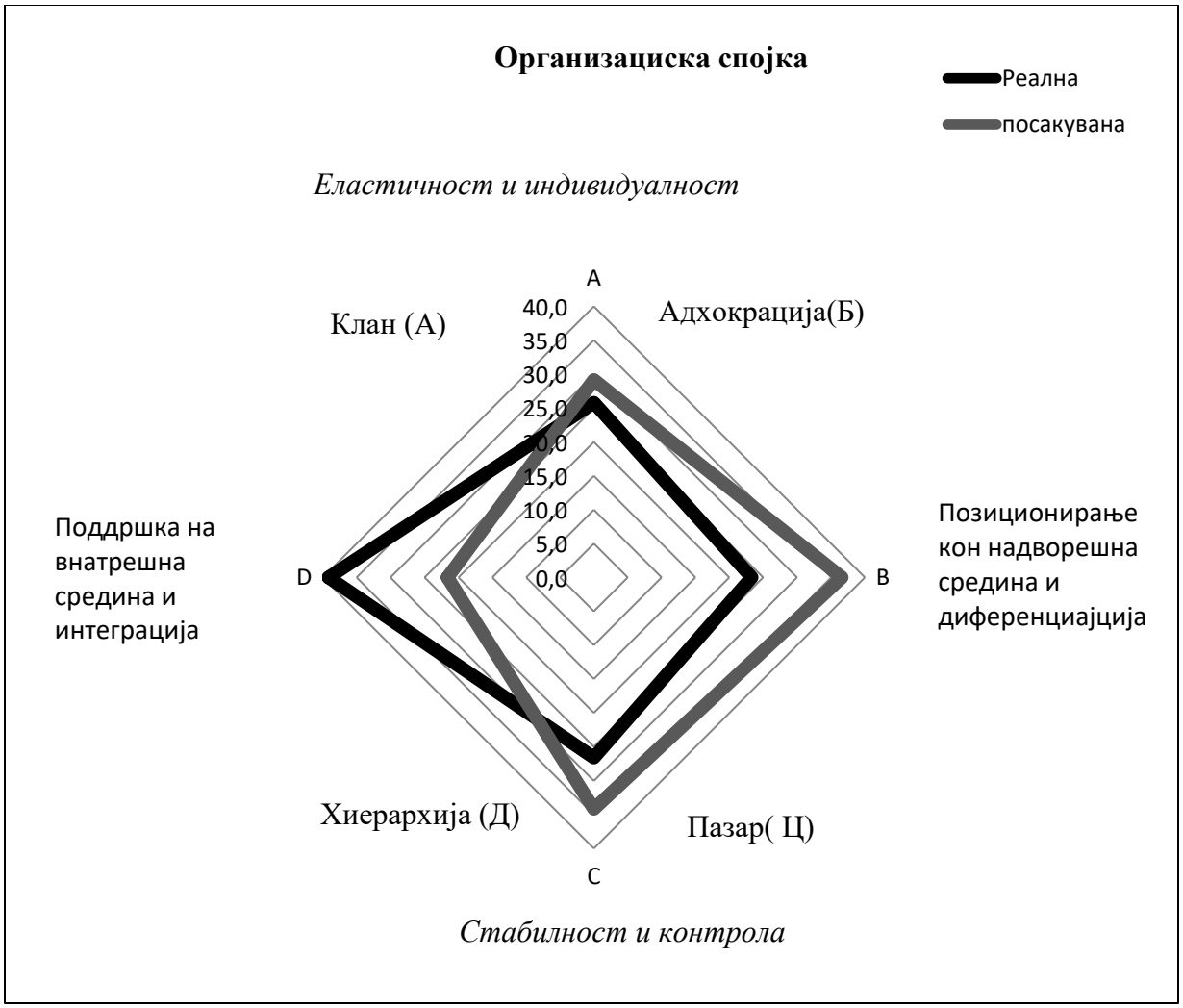
D) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со сигурност на работно место, предвидливост, комуникација и стабилност во заемните односи.	33,3	37,5



Графички приказ 3- **Профил по прашање-Управување со персонал**

Табела 4-Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

4.*Организациска спојка/сврзувачки елемент*	Реална	Посакувана
А) Заедничкото/врската кое што ја прави организацијата едно цело е лојалност и заедничка доверба. Лојалноста кон организацијата се цени многу.	25,8	29,16
В) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е вербата во иновацијата и развојот. Особено се настојува да бидеме меѓу првите.	23,3	36,6
С)Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е врвноста на високите постигнувања и реализирањето на целите.	26,6	34,16
D) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело се официјалните правила и генералната линија. Одржувањето на рамномерниот тек на работата е од големо значење	39,16	21,6

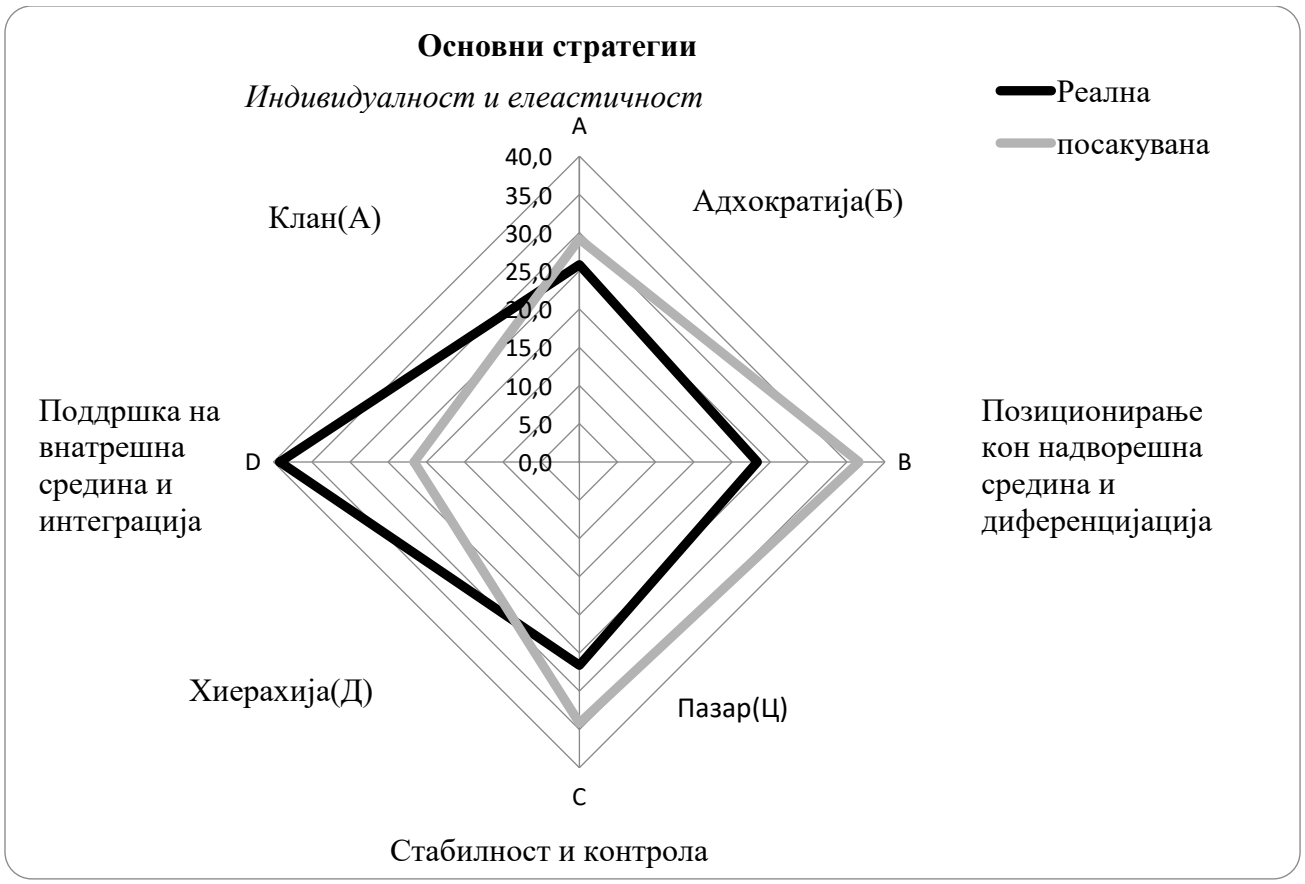


Графички приказ 4 – **Профил по прашање за сврзувачки елемент/организациска спојка**

Табела 5 -Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

5. Основни стратегии	Реална	посакувана
А) Организацијата настојува на персоналниот развој и кариера. Има голема доверба, отвореност и емпатија.	24,16	33,3
В)Организацијата настојува особено на придобивањето на нови ресурси и откривањето на нови предизвици. Особено се ценат откривањето на нови работи и истражување на нови возможности.	20	27,5

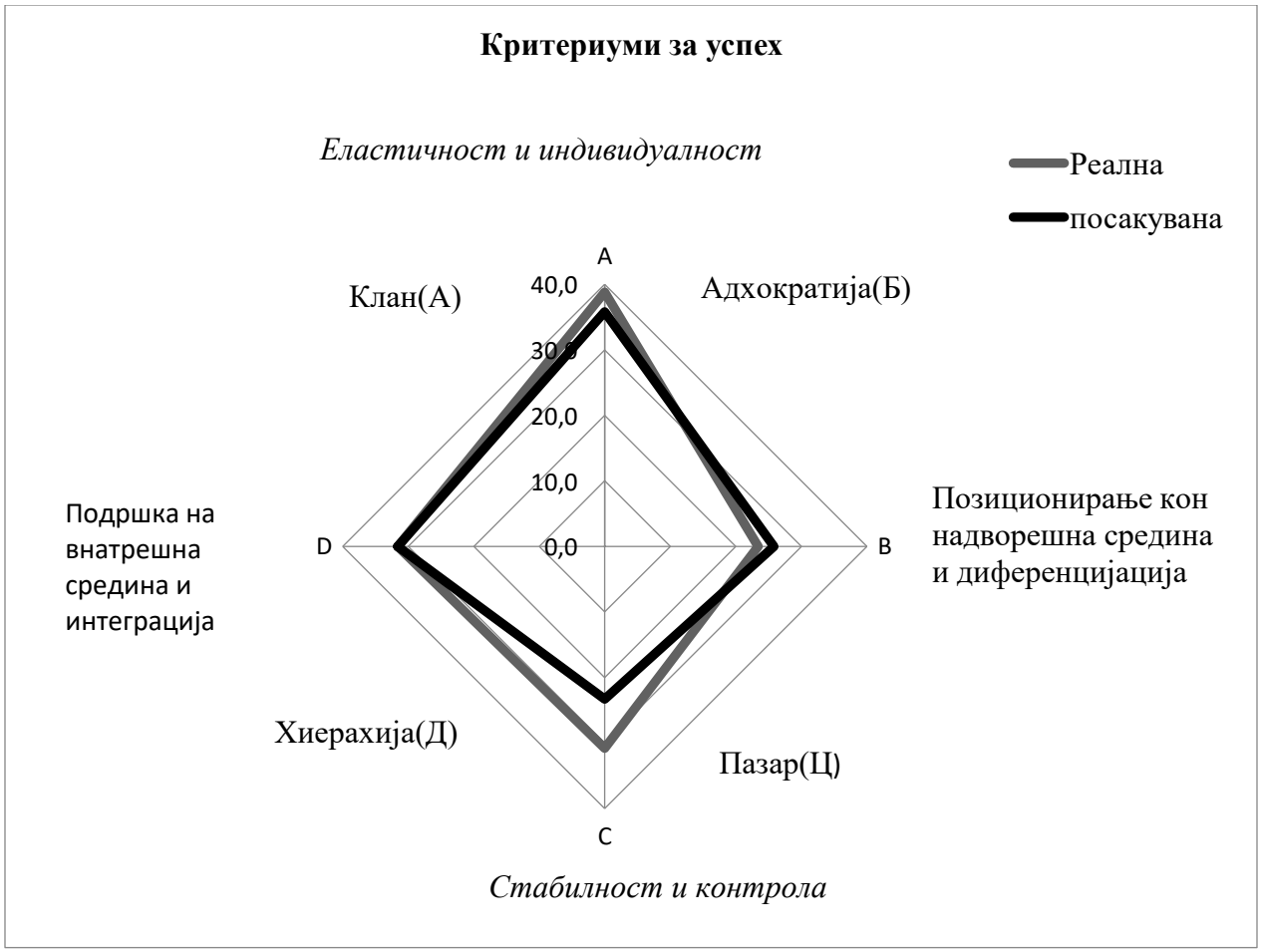
C) Организацијата настојува особено на конкурентна активност и високи постигнувања. Доминират извонредно високите цели и пласман на нови пазари.	32,5	23,3
D) Организацијата настојува особено наработата и стабилноста. Важни са квалификацијата, контролата и безпрекорниот процес во работата.	40	30,8



Графички приказ 5 – **Профил по прашање-Основни стратегии**

Табела 6 -Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

6.*Критериуми за успех*	Реална	посакувана
А) Организацијата го определува успехот врз основа на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот.	30,8	35,8
В) Организацијата го определува успехот како најавтентичниот меѓу најновите производи. Таа е иноватор и лидер во изработувањето на револуционерни производ/услуги.	23,3	25,8
С)Организацијата го определува успехот како победа на пазарот и испреварување на конкуренцијата. Клучот на успехот е конкурентното управување ориентирано кон пазарот.	30,8	23,3
D) Организацијата го определува успехот врз основа на класификацијата: очекуваните доставувања на услуги, рамномерното планирање и отсуство на лично преценување се клучни.	31,6	31,6



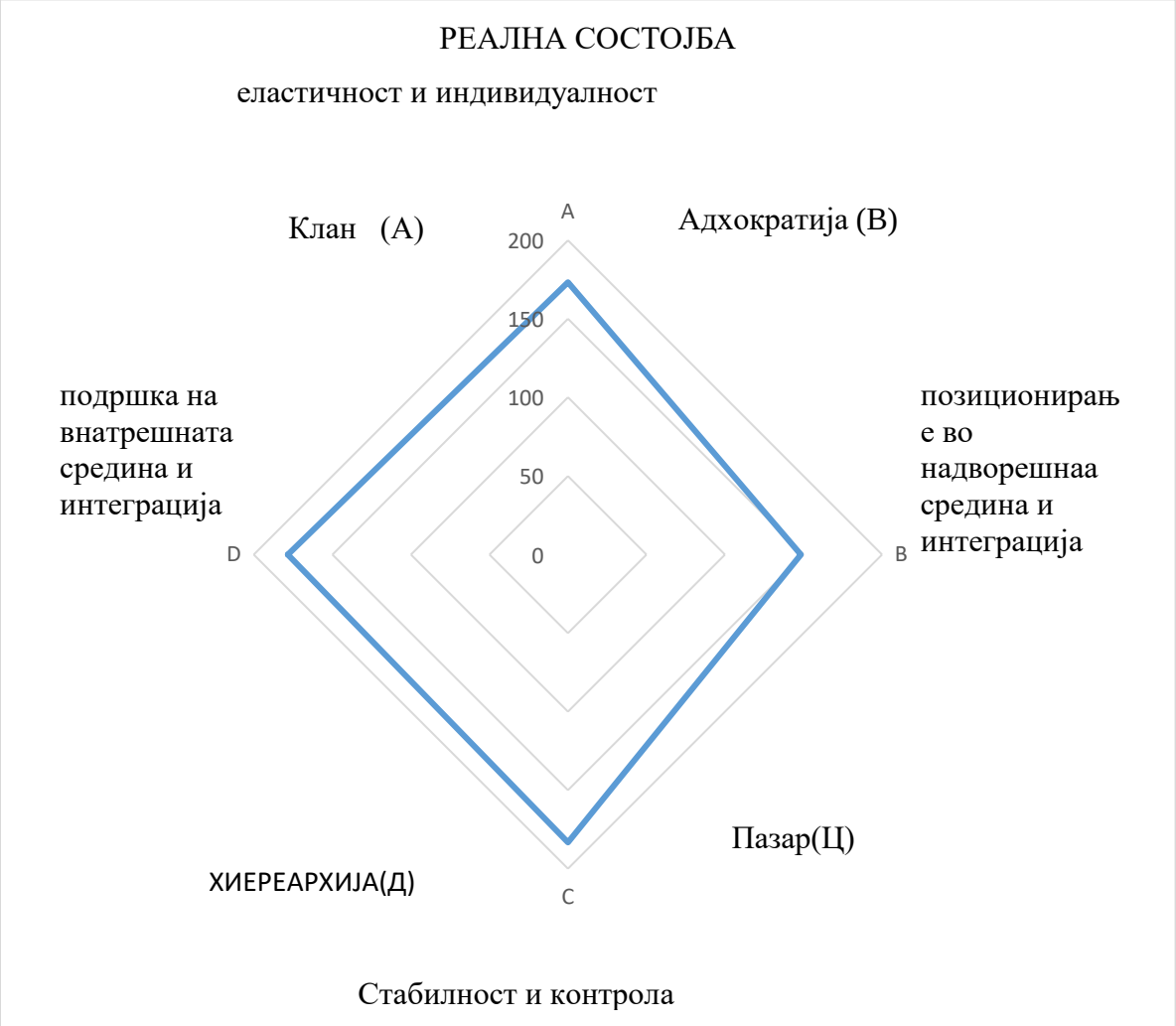
Слика 6 – **Профил по прашање-Критериуми за успех**

Рамка за дијагностицирање и промена на организацискатa култура во општина Делчево

Табела-7 -Сумирани одговори во колона „Реална“

	А	Б	Ц	Д
1	115	170	195	110
2	145	140	215	230
3	180	180	150	225
4	155	140	160	130
5	145	120	195	185
6	1040	140	185	190
Вкупно од одговорите	173,3	890	1100	1070

Средна вредност(збирот разделен со 6)	148,3	148,3	183.3	178,3



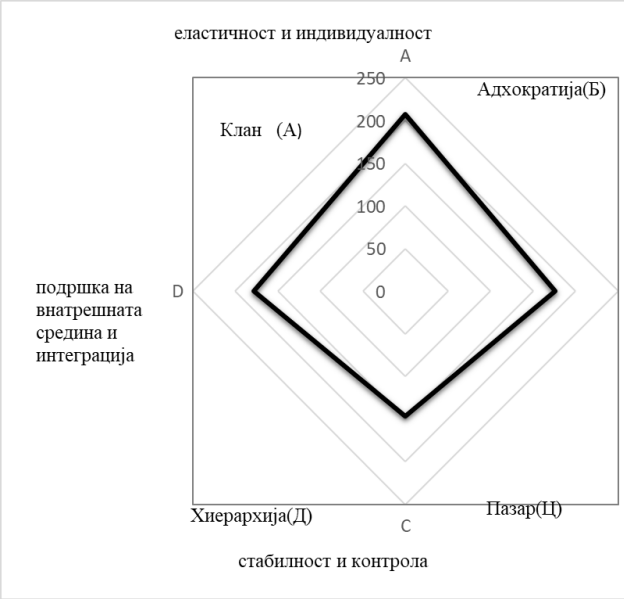
Графички приказ 7 - Постоечкиот организациски профил на култура во општина Делчево

Од дијаграмот се гледа дека моменталната состојба во која се наоѓа општина Делчево На истиот начин како во претходниот случај, се собираат сите вредности од одговорите под А но сега од колоната „посакувана“, и се дели збирот на 6. На истиот начин се собираат сите вредности по алтернативите Б, Ц и Д.

На овој начин доаѓаме до средна вредност која има однос кон определен тип на организациска култура која вработените предпочитаат да ја имаат за да општината постигне успех во работата.

Табела 8- ПОСАКУВАНА СОСТОЈБА

	А	Б	Ц	Д
1	210	235	145	110
2	245	120	105	230
3	200	160	145	225
4	175	220	205	130
5	200	165	140	185
6	215	155	140	190
Вкупно од одговорите	1245	1055	880	1070
Средна вредност(збирот разделен со 6)	207.5	175,8	146,6	178,3





Графички приказ 9 - Културниот профил на општина Делчево

Прилог 3

Квантитативна анализа на прашалник за вработени во одделенија, сектори-Општина Берово

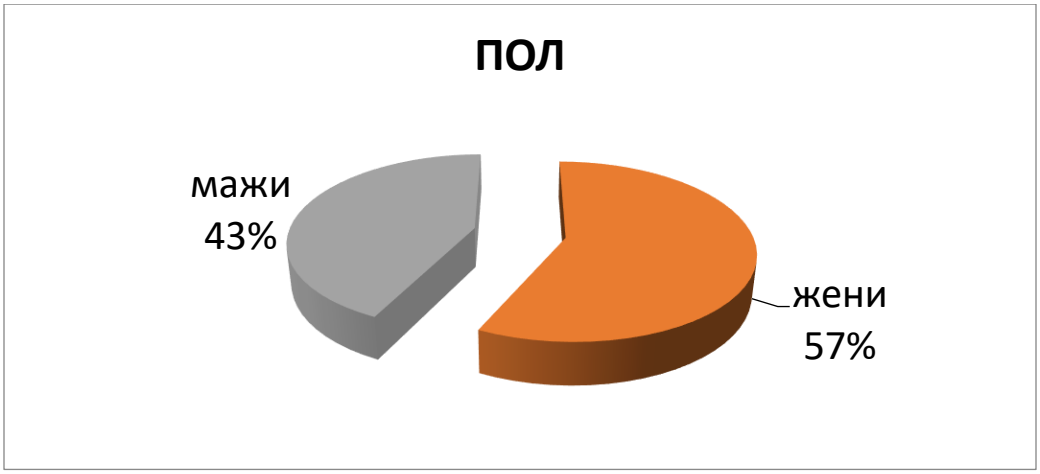
Според пописот на населението во 2002 година, Општина Берово има 13.941 жители. Структурата на населението по пол за општина Берово е 50,4% мажи и 49,6% жени. Општината Берово има вкупно 4.706 домаќинства, со просечен број од 3,1 членови по домаќинство.[39]

Во локалната самоправа на Општина Берово се вработени 30 лица, распоредени во :

1. Одделение за општи и правн работи
2. Одделение за Јавни дејности
3. Комнални дејности и заштита на животната средина
4. Одделение за урбанизам
5. ЛЕР
4. Одделение за финансии
5. Одделние за инспекциски надзор, Инспекторат
6.Одделение за Управување со човечки ресурси
7. Оддделение за внатрешна ревизија

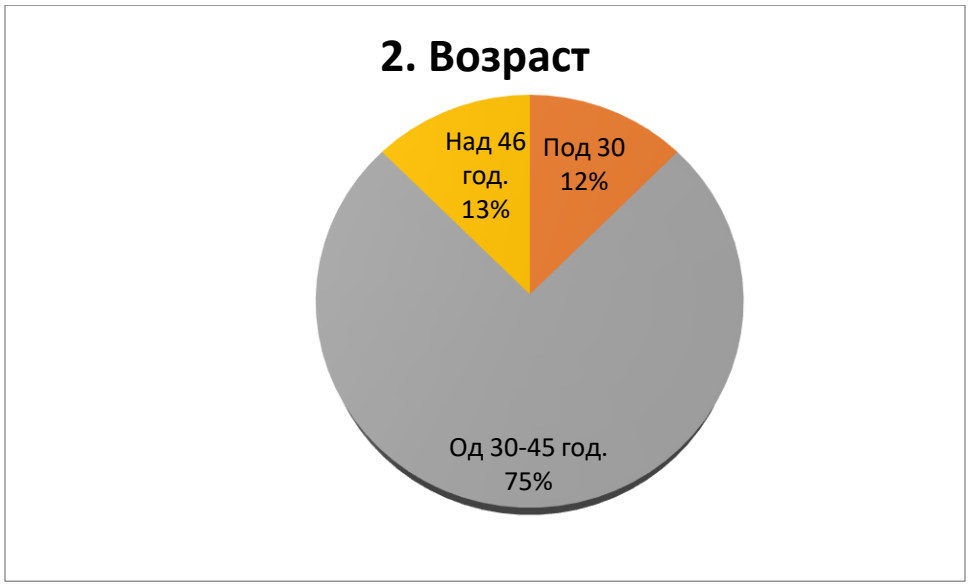
На прашалникот одговараа по едно лице од сите одделенија, односно, вкупно 7 лица од вработените во одделенијата во општината.

<u>Демографски податоци</u>



[39] https://berovo.gov.mk/naselenie-i-ekonomija/

Слика 1-Пол на испитаниците во општина Берово



Слика 2-Возраст на испитаниците

Сите испитаници се со високо образование и се на работно место- Стручни административни службеници , кои работат на работното место повеќе од 6 години .

Од Органограмот [40] и листата на вработени [41]се гледа дека во секое одделение има најмалку по три вработени лица, а нововработени во последните 5 години има во две одделенија.

Сите испитаници се запознаени со Кодексот на однесување на административните службеници.

Истиот инструмент оценка на организациската култура им беше даден и на испитаниците од општина Берово.

Согласно нивните оцени за реалната состојба, како и оцените за посакуваната состојба, се направи профил на организацијата според инструментот за оценка на организациската култура- OCAI.

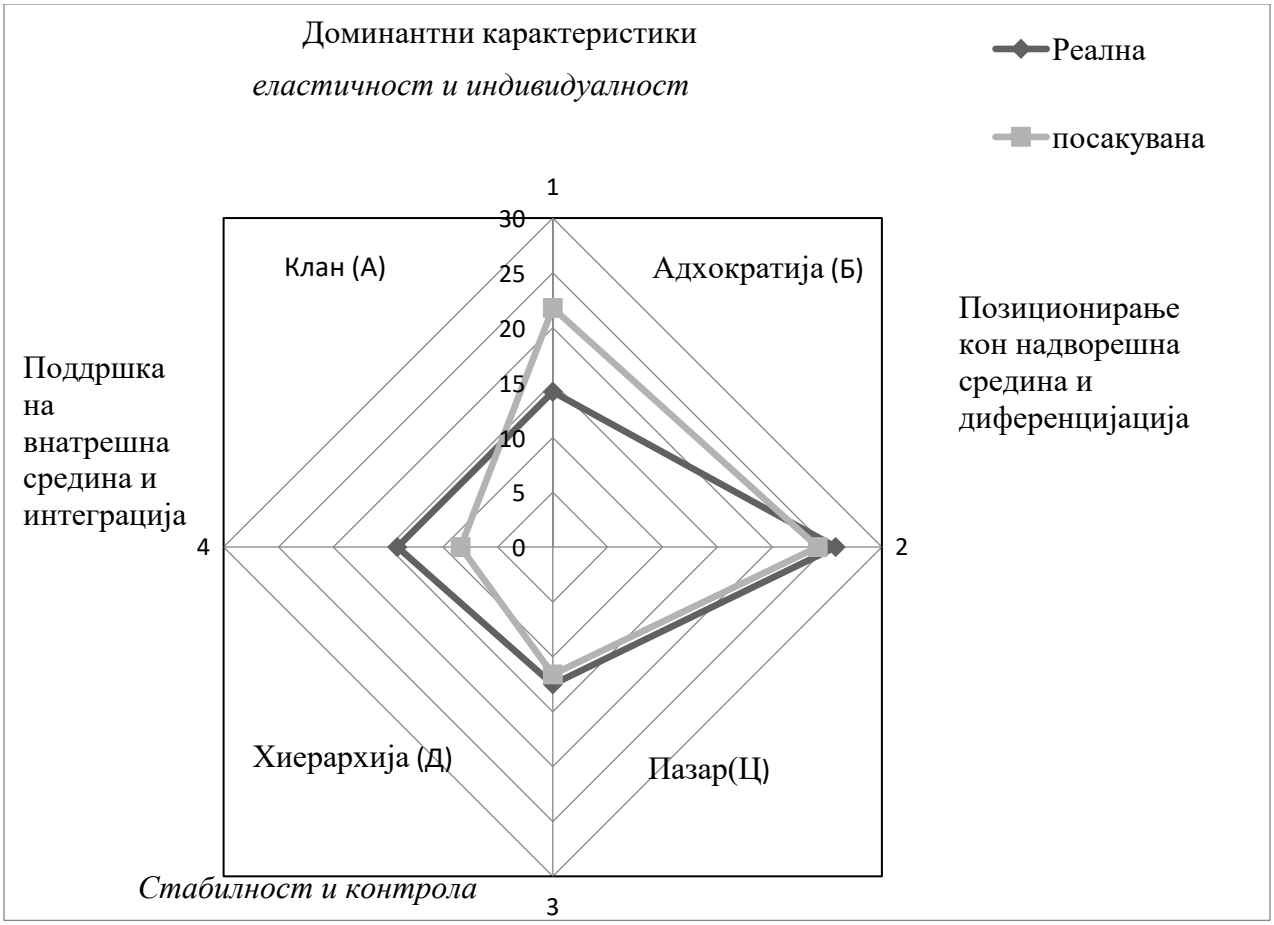
И овде испитаниците одговараа на шест клучни параметри за оцена на постоечката организациска кулутра и посакуваната патека на промена на оваа култура.

[40] https://berovo.gov.mk/administratsija/

[41] https://berovo.gov.mk/wp-content/uploads/2020/11/vraboteni2020.pdf

Табела 1 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр. 1 (бројот на поени поделен со 6)

1.Доминантни карактеристики	Реална	посакувана
А) Во организацијата владее многу срдечна атмосфера. Наликува на едно пошироко семејство. Луѓето споделуваат многу за себе си.	14,16	21,8
В) Атмосферата во организацијата е многу динамична и исполнета со работен дух. Луѓето не се плашат од напредок и секогаш се спремни да преземат ризик.	25,8	24,16
С) Резултатите се сé во нашата организација. Нај важно е да се заврши работата. Духот на конкуренција и амбицијата за повисоки резултати владеат насекаде.	12,5	11,6
D) Организацијата ни е строго структурирана, со цврсти правила за раководство и контрола. Скоро секое дејство се извршува по официјално поставени процедури.	14,16	8,4

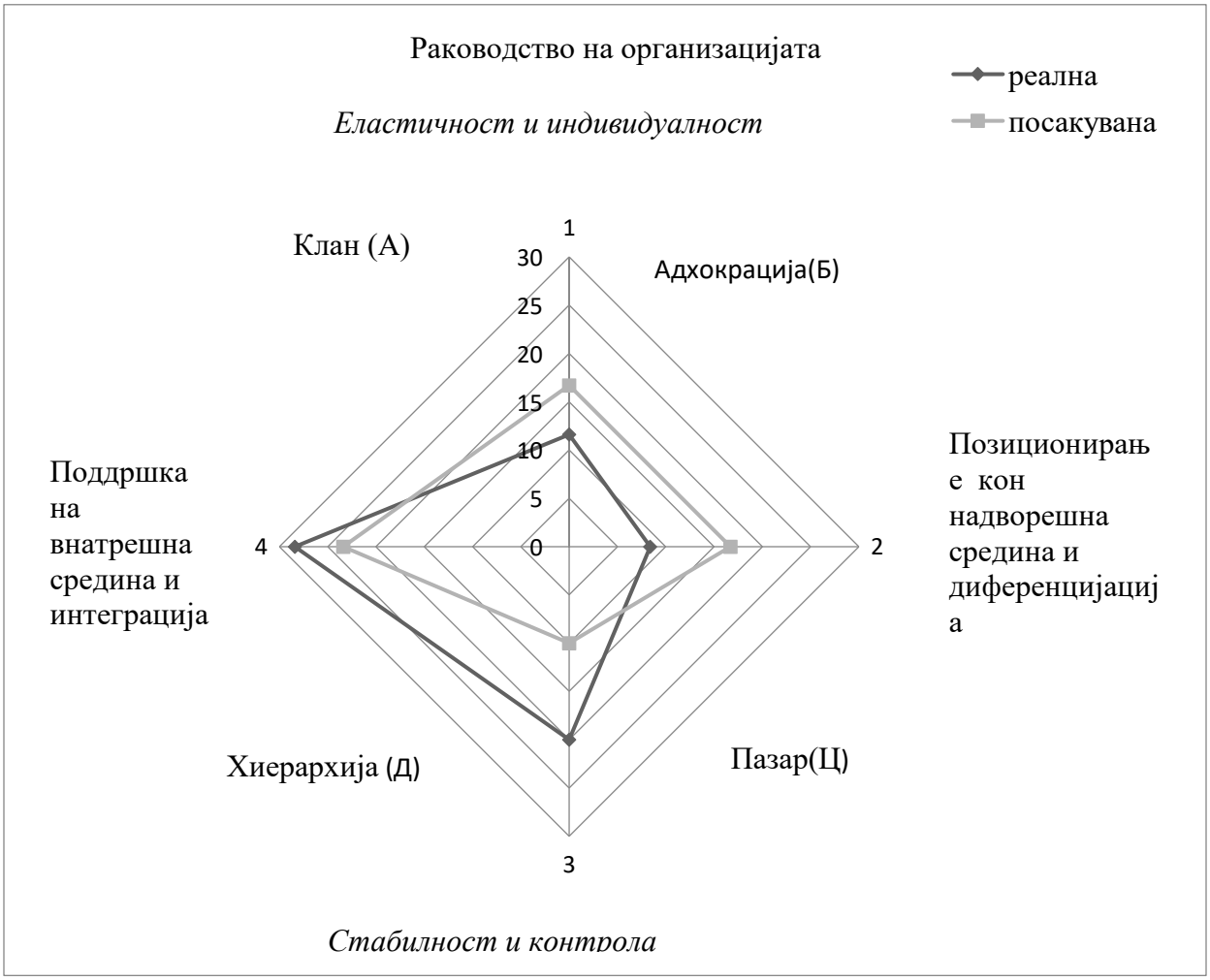


Графички приказ 1-Профил по прашање- Доминантни карактеристики

Табела 2 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр. 2 (бројот на поени поделен со 6)

2.Раководство на организацијата	Реална	посакувана
А) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува помагање, учење и загриженост.	70:6= 11,6	100:6= 16,7
В) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува претприемачки дух, иновација	8,4	16,7
С) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата предттавува	20	10

практичност, енергична работа и потчинетост/оддаденост на крајниот резултат.		
D) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува координација,организација и постојан и резултатен процес.	28,4	23,4

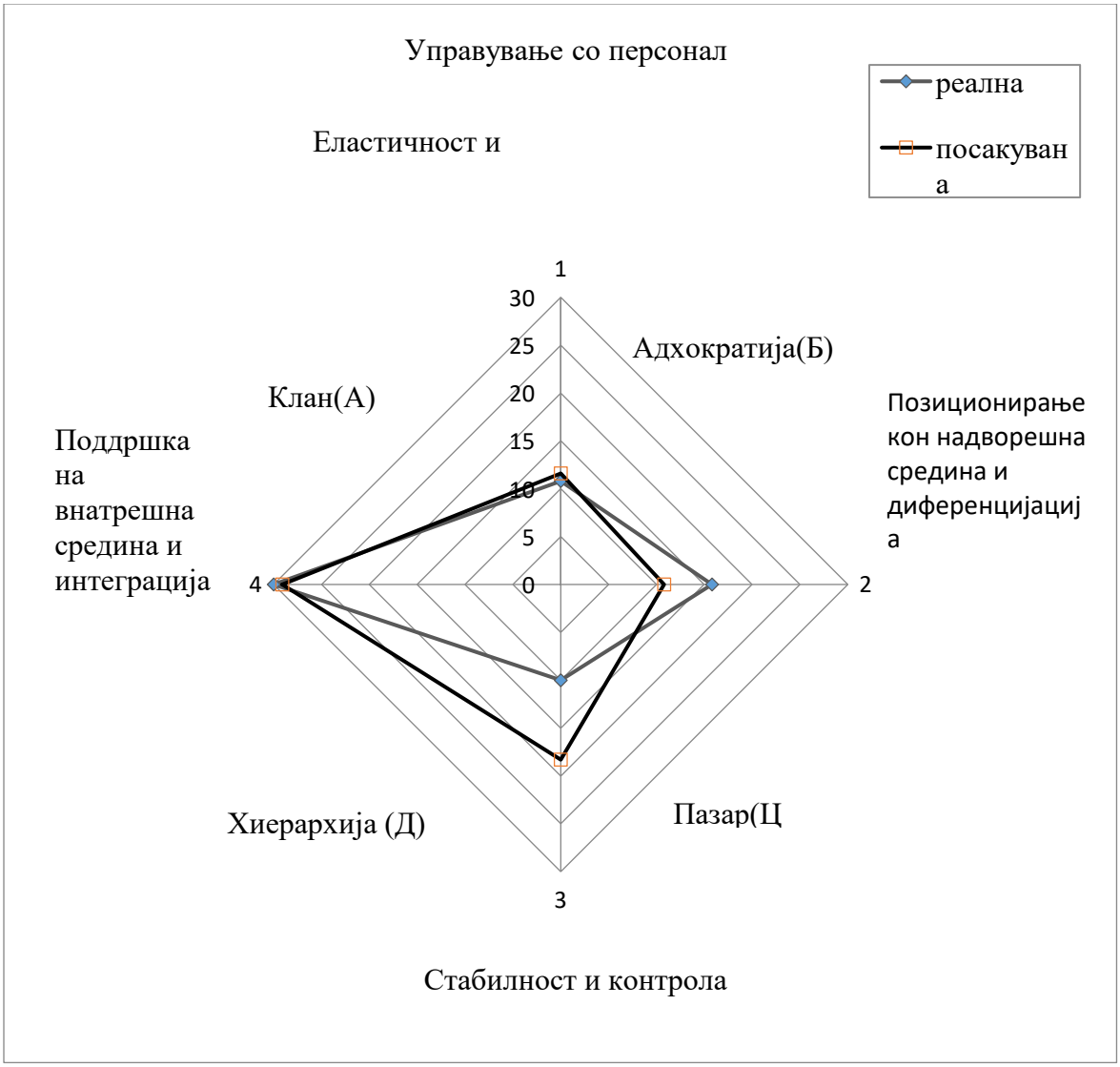


Графички приказ 2- Профил по прашање- Раководство на организацијата

Табела 3 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр. 3 (бројот на поени поделен со 6)

3.*Управување со персонал*	Реална	посакувана

A) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со работа во групи, согласност и емпатија.	65: 6 10,8	11,6
B) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со лично преземање на ризик, иновативност, слобода и самостојност.	15,8	10,8
C) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со бескомпромисен дух на конкуренција, високи критериуми и постигнати резултати.	10	18,3
D) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со сигурност на работно место, предвидливост, комуникација и стабилност во заемните односи.	30	29,1

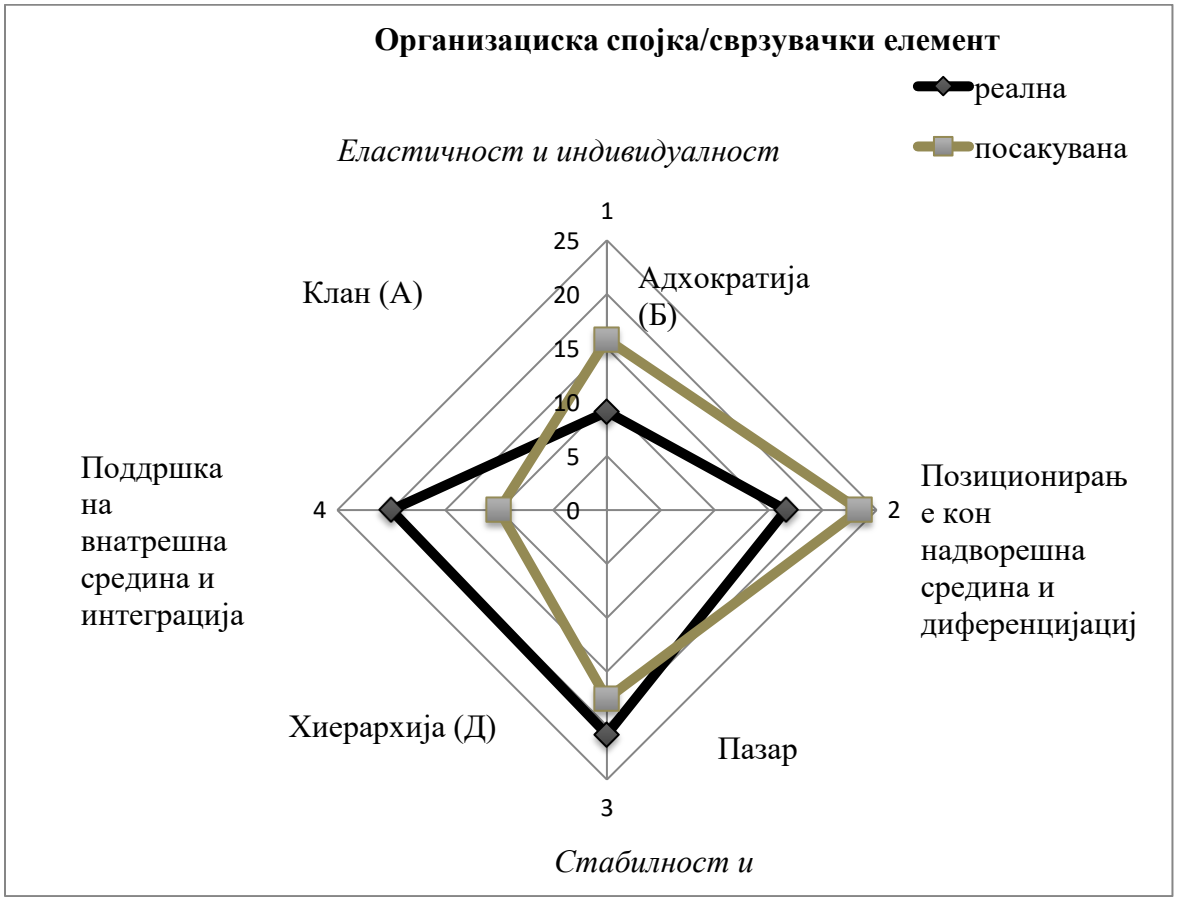


Графички приказ 3- Профил по прашање- –Управување со персонал

Табела 4 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр. 4 (бројот на поени поделен со 6)

4.*Организациска спојка/сврзувачки елемент*	Реална	посакувана
А) Заедничкото/врската кое што ја прави организацијата едно цело е лојалност и заедничка доверба. Лојалноста кон организацијата се цени многу.	9,1	15,8
В) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е вербата во иновацијата и развојот. Особено се настојува да бидеме меѓу првите.	16,6	23,4

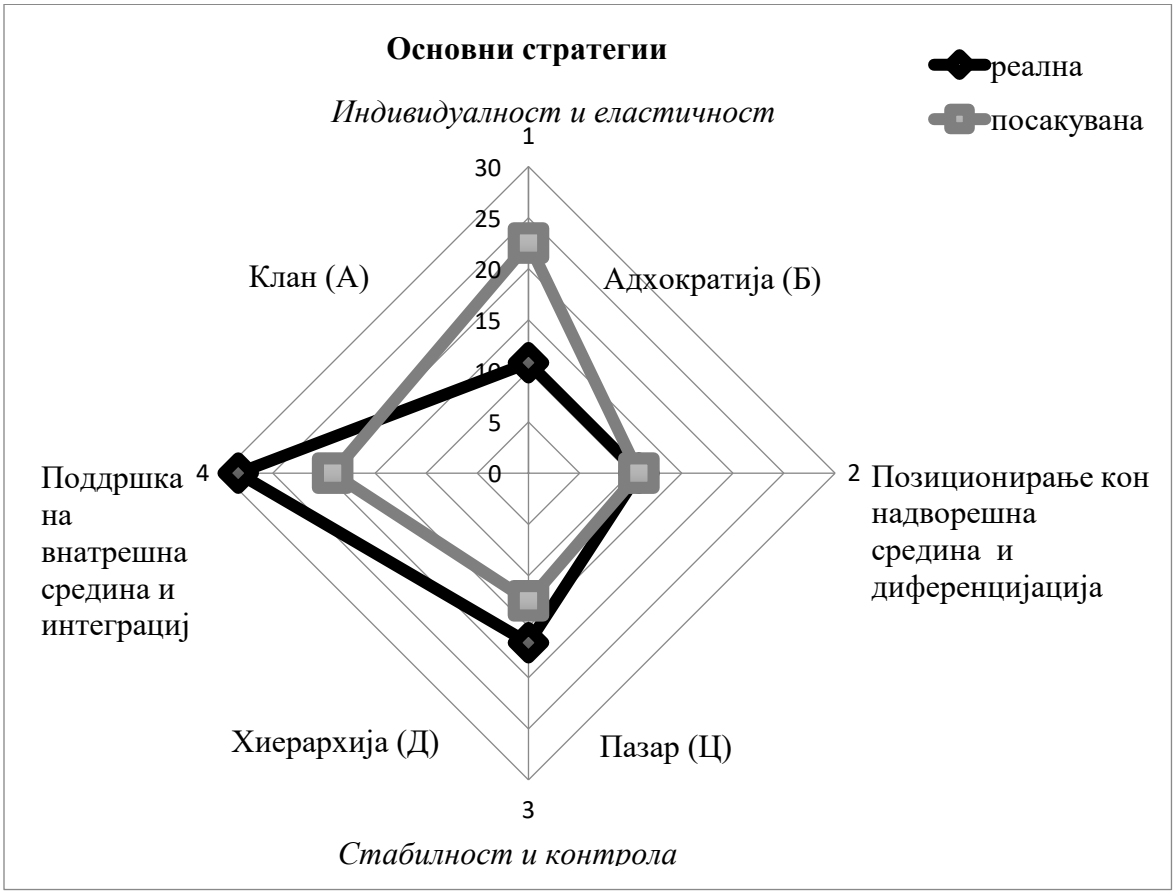
C)Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е врвноста на високите постигнувања и реализирањето на целите.	20,8	105 17,5
D) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело се официјалните правила и генералната линија. Одржувањето на рамномерниот тек на работата е од големо значење	20	10



Графички приказ 4-Профил по прашање- Организациска спојка

Табела 5 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр.5 (бројот на поени поделен со 6)

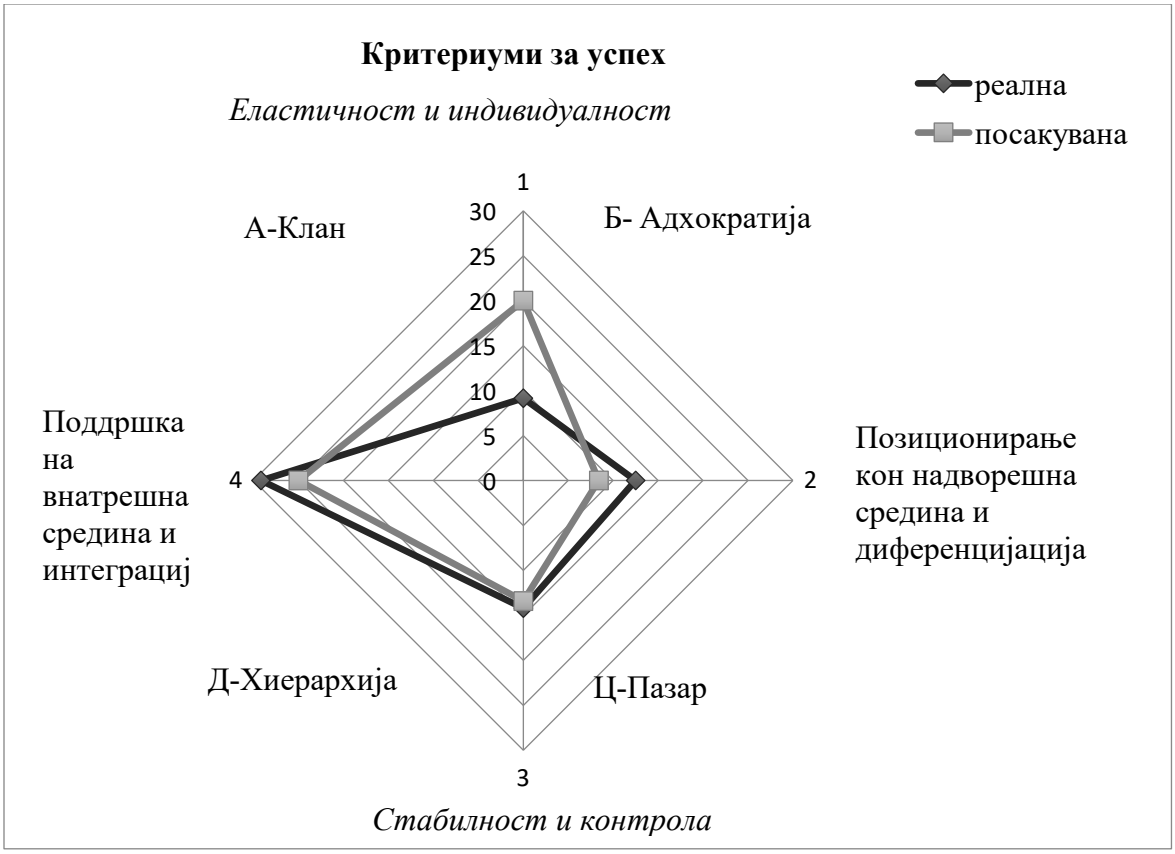
5. Основни стратегии	Реална	посакувана
А) Организацијата настојува на персоналниот развој и кариера. Има голема доверба, отвореност и емпатија.	65:6 10,8	22,5
В)Организацијата настојува особено на придобивањето на нови ресурси и откривањето на нови предизвици. Особено се ценат откривањето на нови работи и истражување на нови возможности.	10,8	10,8
С) Организацијата настојува особено на конкурентна активност и високи постигнувања. Доминират извонредно високите цели и пласман на нови пазари.	16,6	12,5
D) Организацијата настојува особено наработата и стабилноста. Важни са квалификацијата, контролата и безпрекорниот процес во работата.	28,4	19,15



Графички приказ 5- Профил по прашање-**Основни стратегии**

Табела 6 - Средни вредности на одговорите по прашањето бр.6 (бројот на поени поделен со 6)

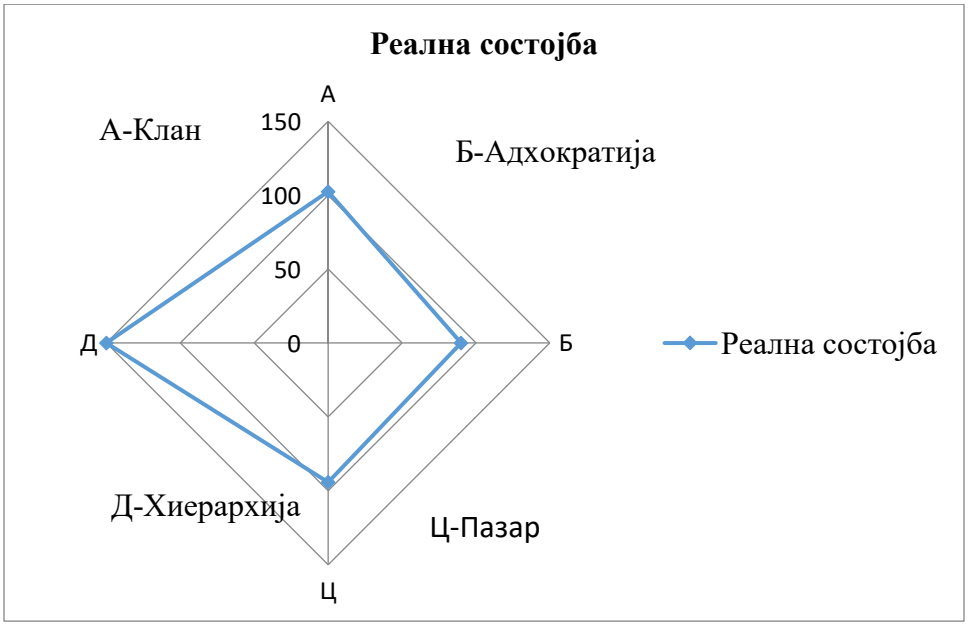
6.*Критериуми за успех*	Реална	посакувана
А) Организацијата го определува успехот врз основа на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот.	55:6= 9,16	120:6= 20
В) Организацијата го определува успехот како нај автентичниот меѓу најновите производи. Таа е иноватор и лидер во изработувањето на револуционерни производ/услуги.	75 12,5	50 8,4
С)Организацијата го определува успехот како победа на пазарот и испреварување на конкуренцијата. Клучот на успехот е конкурентното управување ориентирано кон пазарот.	85 14,2	80 13,4
D) Организацијата го определува успехот врз основа на класификацијата: очекуваните доставувања на услуги, рамномерното планирање и отсуство на лично преценување се клучни.	175 29,16	150 25



Графички приказ 6- Профил по прашање- -Критериуми за успех

Табела 7 –Реална состојба на организациска култура во општина Берово

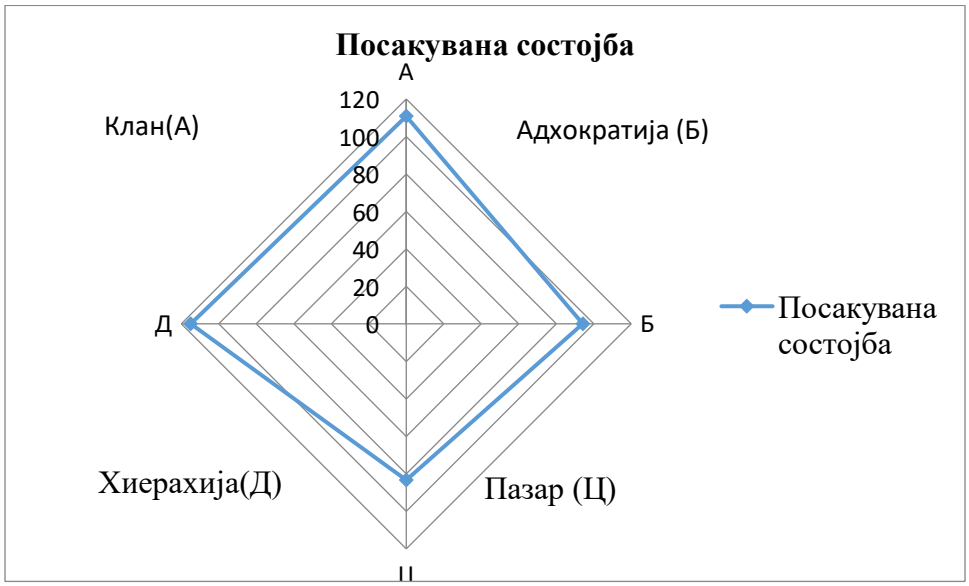
	А	Б	Ц	Д
1	85	155	75	85
2	70	50	120	170
3	65	95	60	180
4	55	100	125	120
5	65	65	100	170
6	55	75	85	175
Вкупно од одговорите	615	540	565	900
Средна вредност(збирот разделен со 6)	102,5	90	94,16	150



Графички приказ 7- **Профил на постоечка состојба во Општна Берово**

Табела 8-Посакувана организациска култура на општина Берово

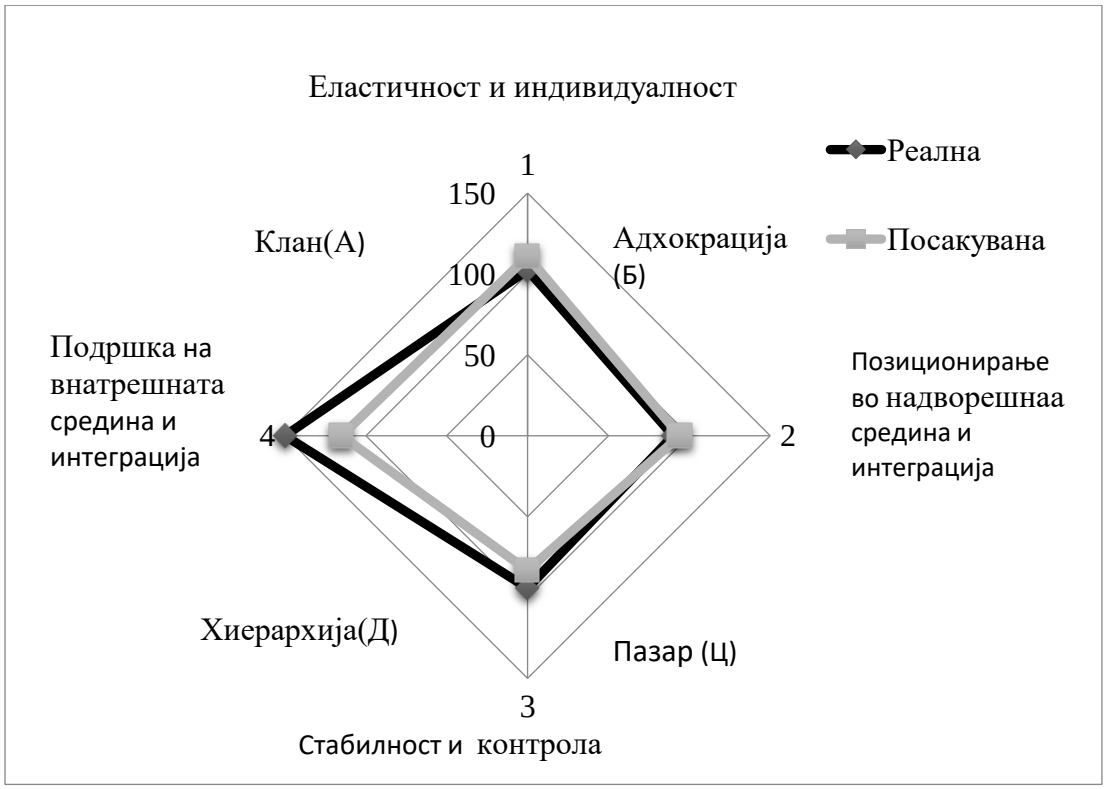
	А	Б	Ц	Д
1	145	145	70	50
2	100	100	60	140
3	70	65	110	175
4	95	140	105	60
5	135	65	75	115
6	120	50	80	150
Вкупно од одговорите	665	565	500	690
Средна вредност(збирот разделен со 6)	110,8	94,16	83,3	115



Графички приказ 8- **Профил на посакувана состојба во Општина Берово**

Табела 9- Средни вредности по колони и прашања

	Реална состојба (средна вредност)	Посакувана состојба (средна вредност)
А	102.5	110.8
Б	90	94.16
Ц	94.16	83.3
Д	150	115



Графички приказ 9-Кулурен профил на општина Берово со точки на промени

Прилог 4

Квантитативна анализа на прашалник за вработени во одделенија, сектори—Општина Виница[42]

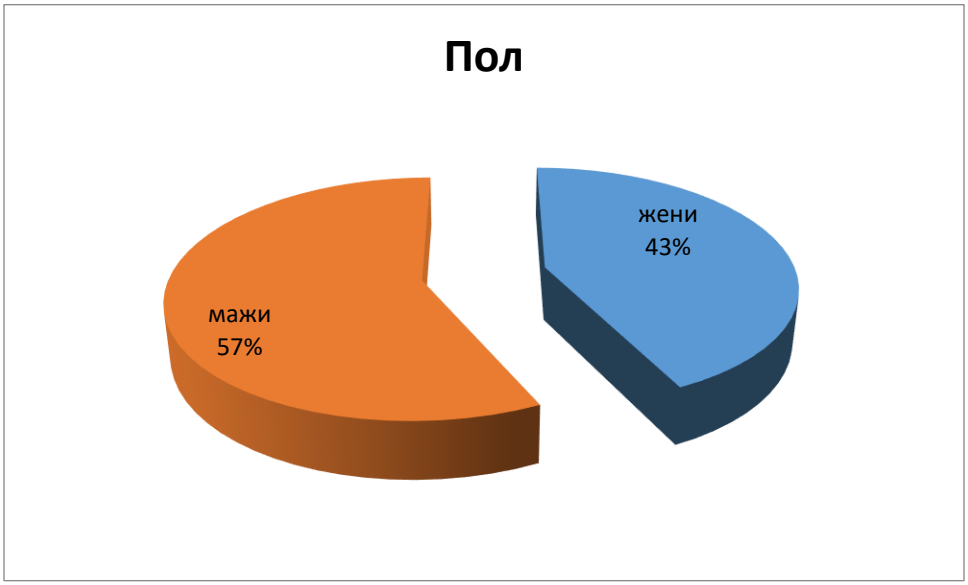
Општина Виница зафаќа површина од 334 км2 и со 19.938 жители (според пописот од 2002 година) е една од помалите општини во Источна Македонија.

Од нив, жени се 9.951 , а мажи-9.987 жители.

Според етничката структура на населението, во општина Виница доминираат Македонците со 91,6% или 18.261 жител. Покрај нив, во општината живеат и 1.230 Роми (6,2%), а останатите 2,2% ги сочинуваат Турци, Срби, Власи и останати етнички групи.

Работата на локалната самоправа на општината се одвива преку 3 сектора и 9 одделенија.

Демографски податоци

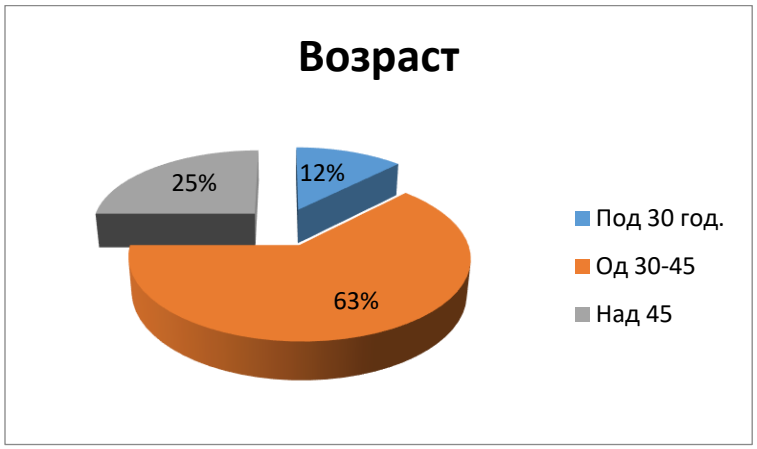


Слика 1-Пол на испитаниците во општина Виница

[42] https://www.opstinavinica.gov.mk/index.php/2013-01-09-11-32-28

https://www.opstinavinica.gov.mk/images/rasporedz.gif

2. Возраст



Слика 2-Возраст на испитаниците во општина Виница

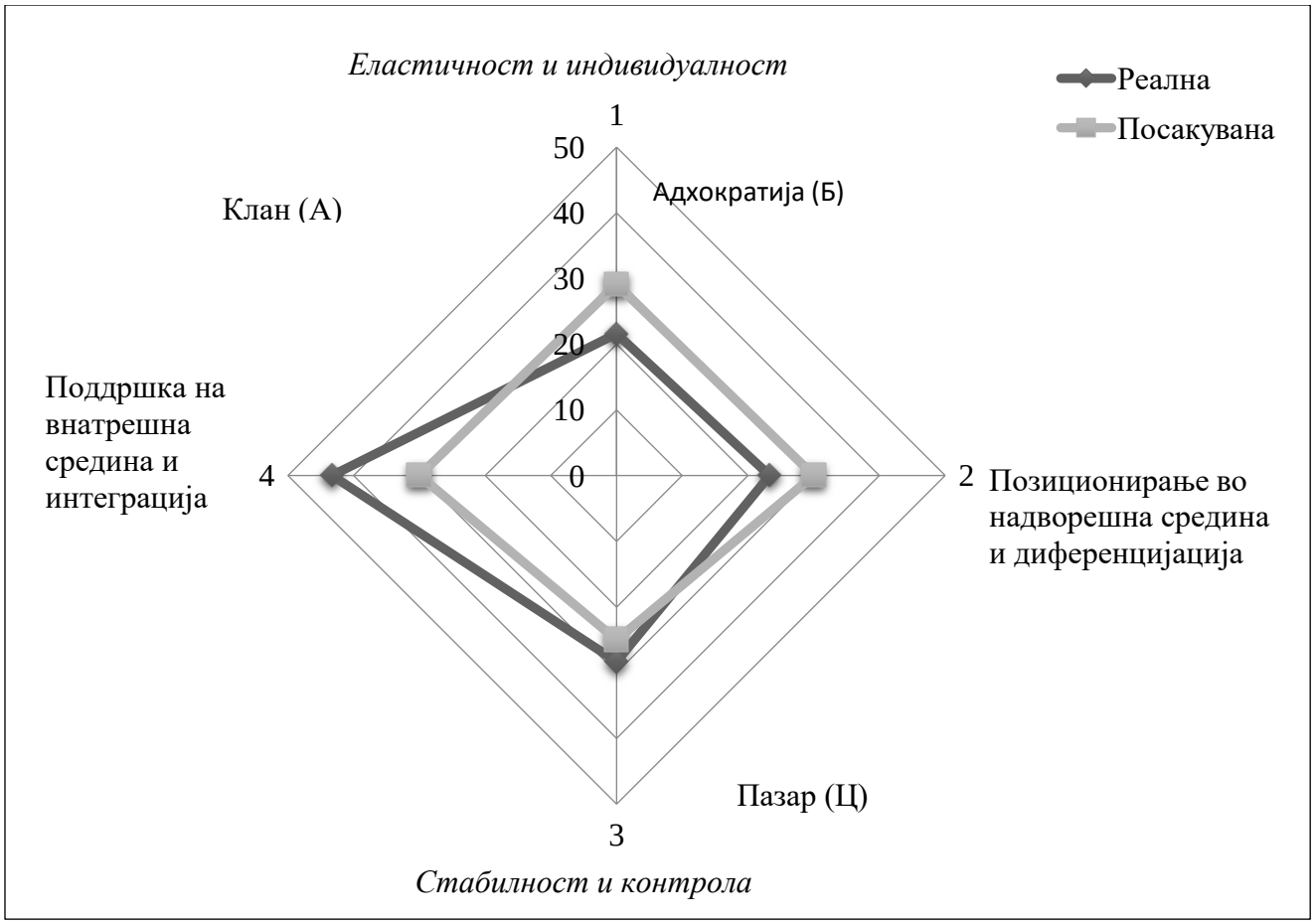
Сите испитаници се со високо образование и се на работно место- Стручни административни службеници .

Во прилог е органограмот наопштина Виница. Сите испитаници се запознаени со Кодексот на однесување на административните службеници. Работниот стаж на испитаниците на постојното работно место во општината е од 2 до 16 години. Три испитаника рекле дека бројот на вработени се зголемил во последните 5 години.

Следува Инструментот за оценка на организациската култура- преку кој се профилира актуелената организацика култура на општина Виница.

Табела 1- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

1.Доминантни карактеристики	Реална	Посакувана
А) Во организацијата владее многу срдечна атмосфера. Наликува на едно пошироко семејство. Луѓето споделуваат многу за себе си.	21.6	29.1
В) Атмосферата во организацијата е многу динамична и исполнета со работен дух. Луѓето не се плашат од напредок и секогаш се спремни да преземат ризик.	23.3	30
С) Резултатите се сé во нашата организација. Нај важно е да се заврши работата. Духот на конкуренција и амбицијата за повисоки резултати владеат насекаде.	28.3	25
D) Организацијата ни е строго структурирана, со цврсти правила за раководство и контрола. Скоро секое дејство се извршува по официјално поставени процедури.	43.3	30

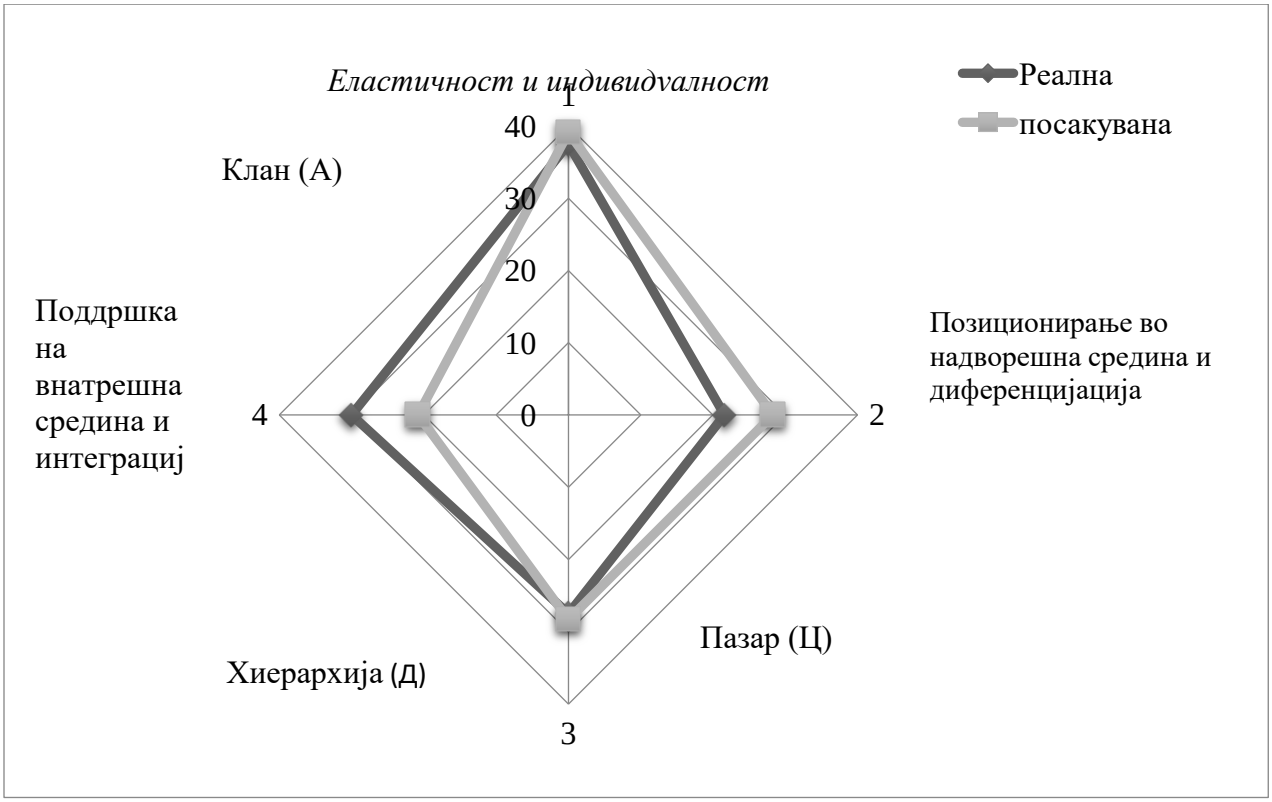


Графички приказ 1-Профил по прашање 1-Раководство на организацијата

Табела 2- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

2.Раководство на организацијата	Реална	посакувана
А) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува помагање, учење и загриженост.	37.5	39.1
В) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува претприемачки дух, иновација	21.6	28.3

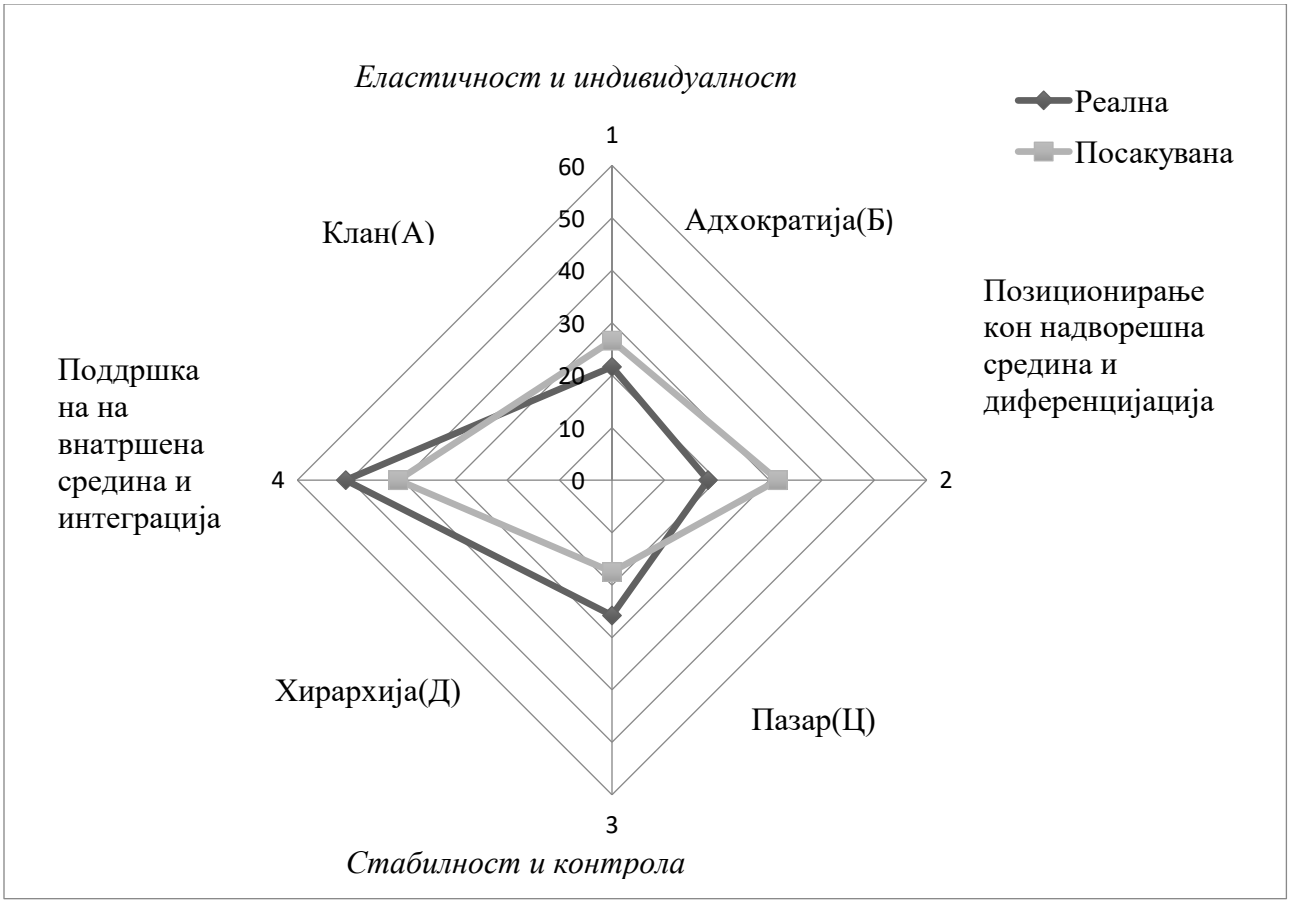
C) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата предттавува практичност, енергична работа и потчинетост/оддаденост на крајниот резултат.	27.5	28.3
D) Општо прифатено е мислењето, дека раководството на организацијата претставува координација,организација и постојан и резултатен процес.	30	20.8



Графички приказ 2-Профил по прашање-Раководство на организацијата

Табела 3- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

3.*Управување со персонал*	Реална	Посакувана
A) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со работа во групи, согласност и емпатија.	21.6	26.6
B) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со лично преземање на ризик, иновативност, слобода и самостојност.	18.3	31.6
C) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со бескомпромисен дух на конкуренција, високи критериуми и постигнати резултати.	25.8	17.5
D) Стилот на управување со организацијата се карактеризира со сигурност на работно место, предвидливост, комуникација и стабилност во заемните односи.	50.8	40.8

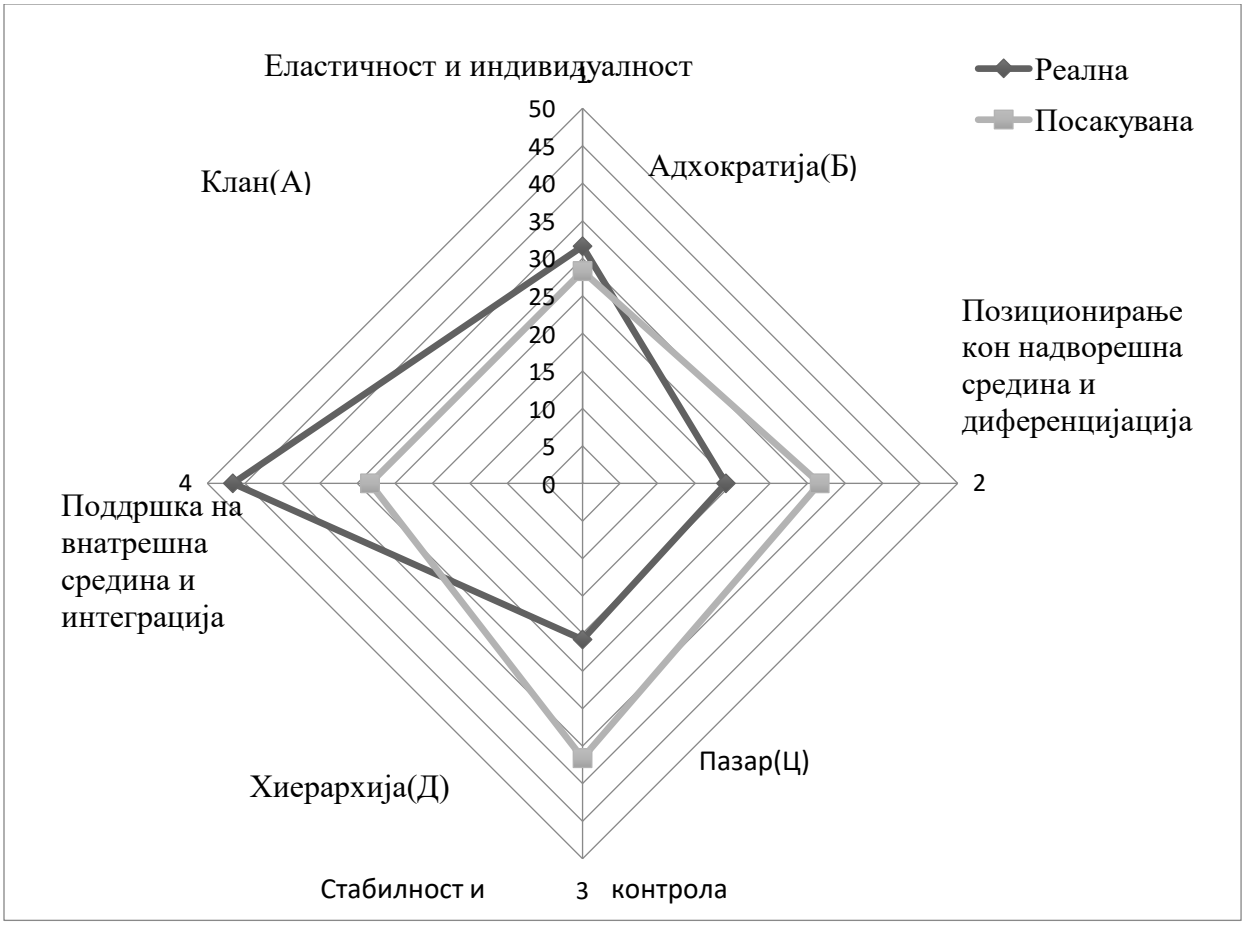


Графички приказ 3 –Профил по прашање-Управување со персонал

Табела 4- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

4.*Организациска спојка/сврзувачки елемент*	Реална	Посакувана
А) Заедничкото/врската кое што ја прави организацијата едно цело е лојалност и заедничка доверба. Лојалноста кон организацијата се цени многу.	31.6	28.3
В) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е вербата во иновацијата и развојот. Особено се настојува да бидеме меѓу првите.	19.1	31.6

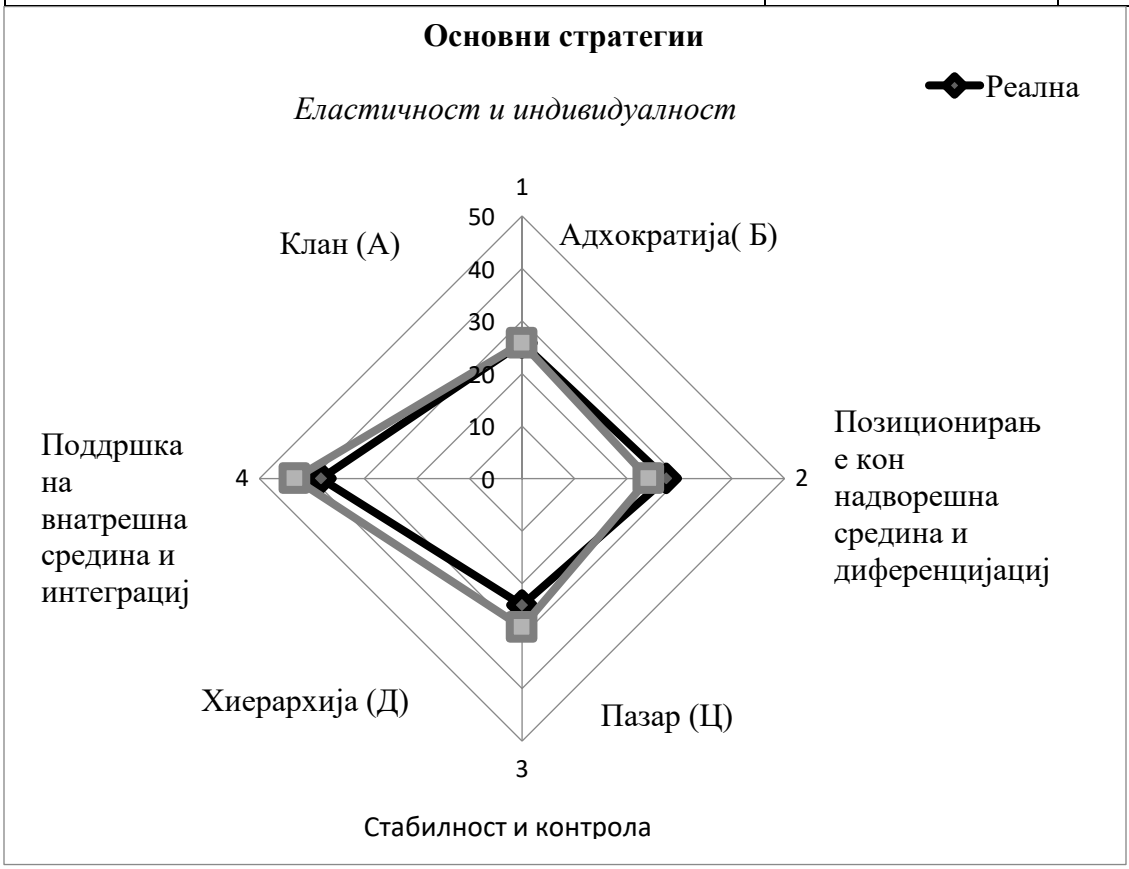
C)Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело е врвноста на високите постигнувања и реализирањето на целите.	20.8	36.6
D) Спојот, кое што ја прави организацијата едно цело се официјалните правила и генералната линија. Одржувањето на рамномерниот тек на работата е од големо значење	46.6	28.3



Графички приказ 4 –Профил по прашање- Организациска спојка/сврзувачки елемент

Табела 5- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

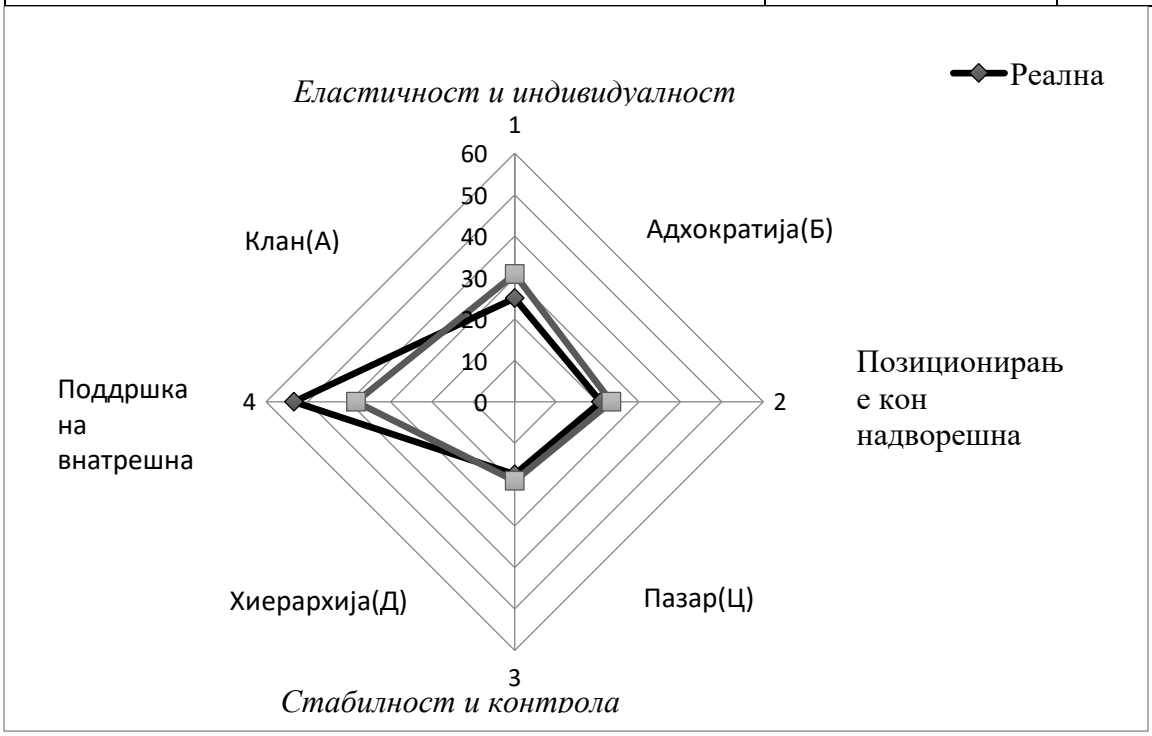
5. Основни стратегии	Реална	Посакувана
А) Организацијата настојува на персоналниот развој и кариера. Има голема доверба, отвореност и емпатија.	25.8	25.8
В)Организацијата настојува особено на придобивањето на нови ресурси и откривањето на нови предизвици. Особено се ценат откривањето на нови работи и истражување на нови возможности.	27.5	24.1
С) Организацијата настојува особено на конкурентна активност и високи постигнувања. Доминират извонредно високите цели и пласман на нови пазари.	24.1	28.3
D) Организацијата настојува особено наработата и стабилноста. Важни са квалификацијата, контролата и безпрекорниот процес во работата.	38.3	43.3



Графички приказ 4 –Профил по прашање- Основни стратегии

Табела 6- Средни вредности на одговорите по прашањето (бројот на поени поделен со 6)

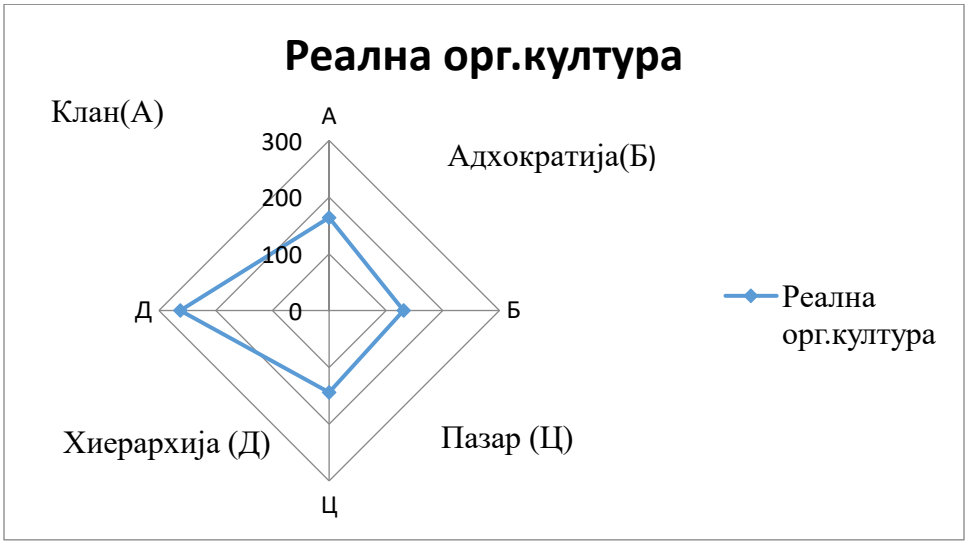
6.*Критериуми за успех*	Реална	Посакувана
А) Организацијата го определува успехот врз основа на развојот на човечкиот ресурс, работата во групи, емпатија на персоналот и грижа за човекот.	25	30.8
В) Организацијата го определува успехот како најавтентичниот меѓу најновите производи. Таа е иноватор и лидер во изработувањето на револуционерни производ/услуги.	20.8	23.3
С)Организацијата го определува успехот како победа на пазарот и испреварување на конкуренцијата. Клучот на успехот е конкурентното управување ориентирано кон пазарот.	17.5	19.1
D) Организацијата го определува успехот врз основа на класификацијата: очекуваните доставувања на услуги, рамномерното планирање и отсуство на лично преценување се клучни.	53.3	38.3



Графички приказ 4 –Профил по прашање-Критериуми за успех

Табела 7- Реална состојба на организациска култура

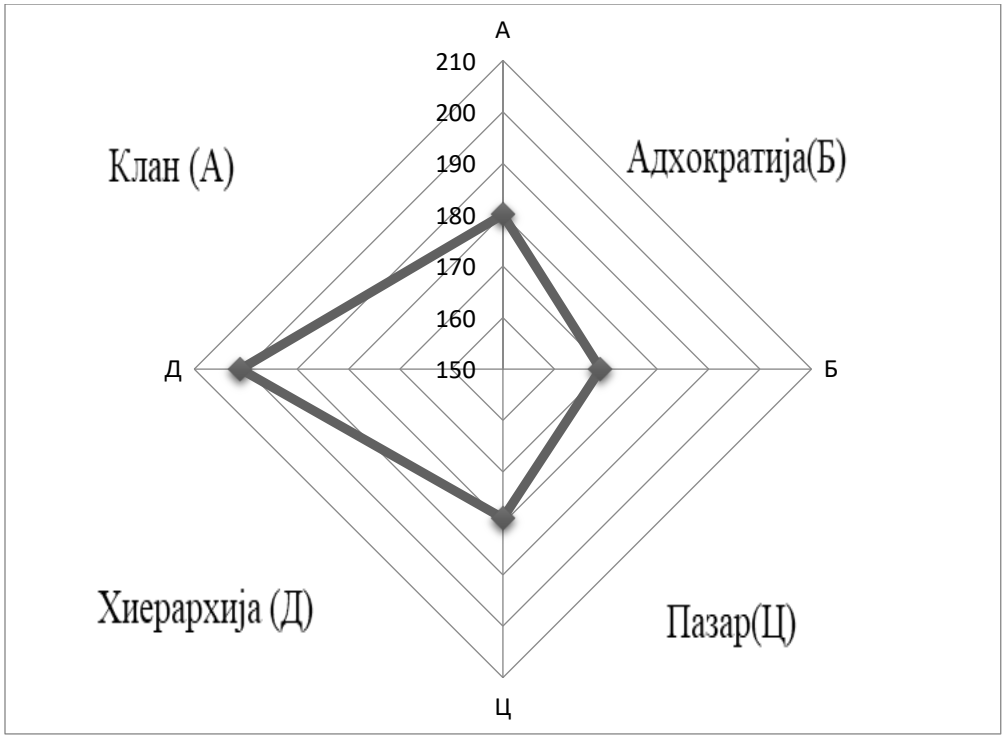
	А	Б	Ц	Д
1	130	140	170	260
2	225	130	165	180
3	130	110	155	305
4	190	115	125	280
5	155	165	145	230
6	150	125	105	320
Вкупно од одговорите	980	786	865	1575
Средна вредност(збирот разделен со 6)	164	131	144	262.5



Графички приказ 8-Постоечка состојба на организациска култура во општина Виница

Табела 8- Посакувана состојба на организациска култура

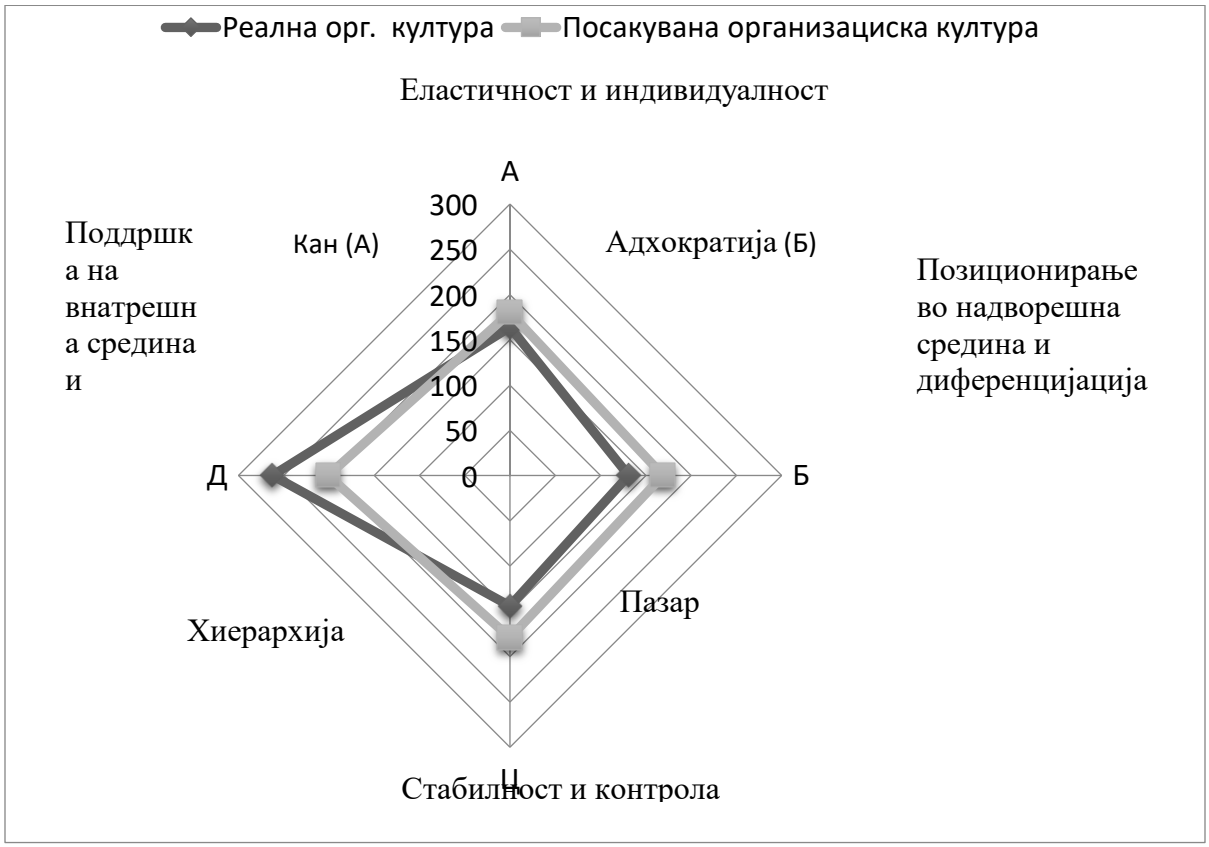
	А	Б	Ц	Д
1	175	180	150	180
2	235	170	170	125
3	160	190	105	245
4	170	190	220	170
5	155	145	230	260
6	185	140	115	230
Вкупно од одговорите	1080	1015	990	1210
Средна вредност(збирот разделен со 6)	180	169	165	201



Графички проказ 8-Посакувана состојба на организациска култура

Табела 9 –Средни вредности

	Реална орг. култура	Посакувана организациска култура
А	164	180
Б	131	169
Ц	144	179
Д	262.5	201



Графички приказ 9 –Културен профил на Општина Виница со точки на промени