



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МБА Менаџмент**

**Штип**

**Ивица Костадинов**

**ДИЗАЈНИРАЊЕ И ИНСТИТУЦИОНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА  
СТРУКТУРА И КУЛТУРА**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-**

**Штип, декември 2015**

## Апстракт

Во овој труд преку теоретски излагања и емпириско истражување ќе биде елаборирана темата за начините на дизајнирање и имплементирање на организациската структура и култура, и предизвиците со кои се соочува организацијата при реализација на овие процеси.

Теоретскиот дел ќе го започнам со дефинирање на поимот за организација, преку истражување на природата на процесот на организирање, и објаснување на основните принципи на организирањето. Ќе биде објаснето и што претставува организацискиот дизајн, и кое е значењето на организациската структура. Во првата глава ќе бидат дефинирани и поимите за организациска политика и организациска етика, а ќе биде даден посебен осврт на тоа што претставува организациската култура, кои се нејзините извори и каква е улогата на културните вредности и норми во рамките на организацијата.

Во продолжение, ќе бидат објаснети основните елементи на организацискиот дизајн, а ќе биде посветено внимание и на основните фактори за избор на организациската структура.

Во последната глава ќе бидат прикажани различните видови на организациска структура коишто му стојат на располагање на менаџментот. Објаснети се и поимите на диференцијација и интеграција, како и начинот на унапредување на организациската структура и култура. Исто така, ќе биде испитана улогата на менаџерот во воспоставувањето на организациската култура.

Со емпириското истражување ќе бидат поставени неколку хипотези во врска со процесот на дизајнирање и имплементирање на организациската структура и култура, а преку анкетирање на вработените и менаџерите во неколку македонски компании, ќе согледаме дали овие хипотези ќе бидат потврдени или одбиени.

**Клучни зборови:** организација; менаџмент; промени; вредности; норми

## **Abstract**

In this paper, through theoretical and empirical research, I will elaborate the topic of designing and implementing of organizational structure and culture, as well as the challenges the organization is facing in the implementation of these processes.

The theoretical part will start with the definition of organization, by exploring the nature of the process of organizing, and explaining the basic principles of an organization. Also, it will be explained what is organizational design, and what is the significance of the organizational structure. In the first chapter, the notions of organizational policy and organizational ethics will be defined, and a special emphasis will be given on what is organizational culture, which are its sources and what is the role of cultural values and norms within the organization.

In addition, the basic elements of organizational design will be explained, as well as the basic factors for selection of organizational structure.

In the last chapter, the different types of organizational structures available to the management are shown. The concepts of differentiation and integration are also explained, as well as the methods of improvement of organizational structure and culture. There will also be an exploration of the role of the manager in the process of organizational culture establishment.

With the empirical research, a several hypotheses about the processes of design and implementation of the organizational structure and culture will be set, and through the results of a survey taken by the employees and managers of several Macedonian companies, these hypotheses will be confirmed or denied.

**Key words:** organization; management; changes; values; norms

## СОДРЖИНА

<b>Вовед</b> .....	7
<b>Глава 1: УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА И КУЛТУРА</b>	
1.1. Организациска структура.....	8
1.1.1. Природа на процесот на организирање.....	10
1.1.2. Принципи на организирањето.....	13
1.1.3. Поим за организација.....	15
1.1.4. Дизајнирање на организациска структура.....	16
1.1.5. Формална наспроти неформална организација.....	20
1.1.6. Структура наспроти дизајн.....	21
1.1.7. Предрасуди за организациските структури.....	22
1.1.8. Значење на организациската структура.....	23
1.2. Организациска политика.....	24
1.2.1. Елементи на организациската политика.....	26
1.2.2. Организирање на менаџерски и кадровски односи.....	27
1.2.3. Интегрирање и структурирање на информациона систем во организацијата.....	27
1.2.4. Организациска етика.....	30
1.3. Организациска култура.....	32
1.3.1. Извори на организациска култура.....	34
1.3.2. Улога на вредностите и нормите во организацијата.....	36
1.3.3. Улога на организациската култура.....	39
<b>Глава 2: ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА</b>	
2.1. Специјализација на работата.....	41
2.1.1. Корисност и ограничувања на специјализацијата.....	42
2.1.2. Алтернативи на специјализацијата.....	43
2.2. Дистрибуција на авторитет.....	46
2.3. Распон на контрола.....	49
2.4. Департаманизација.....	51
2.4.1. Поим, улога и значење.....	51
2.5. Фактори за избор на организациска структура.....	53
2.5.1. Влијание на надворешната средина.....	53
2.5.2. Влијание на технологијата.....	55

2.5.3. Влијание на стратегијата на организацијата.....	57
2.5.4. Големина и животен циклус на организацијата.....	58
2.5.5. Човечки ресурси.....	59
2.6. Организациската култура во развиените стопански земји.....	61

### **Глава 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ**

3.1. Методологија и истражување.....	65
3.1.1. Оправданост на истражувањето.....	65
3.1.2. Предмет на истражувањето.....	66
3.1.3. Цели на истражувањето.....	68
3.2. Хипотетичка рамка.....	69
3.3. Методи на истражување.....	70
3.4. Резултати од истражувањето.....	71

### **Глава 4: ПРЕФЕРИРАЊЕ МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И КУЛТУРА**

4.1. Организациска структура во зависност од организацијата.....	101
4.1.1. Видови организациска структура.....	101
4.1.1.1. Функционална структура.....	101
4.1.1.2. Производна структура.....	105
4.1.1.3. Географска структура.....	107
4.1.1.4. Пазарна структура.....	108
4.1.1.5. Матрична структура.....	109
4.1.1.6. Процесна структура.....	112
4.1.1.7. Тимска структура.....	112
4.1.1.8. Мрежна структура.....	114
4.1.1.9. Хибридна структура.....	114
4.2. Диференцијација и интеграција.....	116
4.2.1. Процес на диференцијација.....	116
4.2.1.1. Типови на диференцијација.....	117
4.2.1.2. Тековни трендови во диференцијацијата.....	119
4.2.2. Процес на интеграција.....	121
4.2.2.1. Стандардни начини на интеграција.....	121
4.2.2.2. Неструктурни начини на интеграција.....	124
4.3. Унапредување на организациската структура и култура.....	125

4.3.1. Промени во организациската структура.....	125
4.3.1.1. Намалување на бројот на вработени - downsizing.....	126
4.3.1.2. Сnižување на хиерархиските граници - flattening.....	128
4.3.2. Менаџерите и организациската култура.....	130
4.3.3. Културата и менаџерската акција.....	131
<b>Заклучок.....</b>	<b>134</b>
<b>Користена литература.....</b>	<b>145</b>

## ВОВЕД

Секое општество се стреми кон постојан развој, што во голема мера зависи и од неговата стопанска активност преку која се создаваат производи и услуги за задоволување на потребите на поединците, но и на општеството во целина. Носители на стопанската активност се разните форми на организирање - организации.

Организирањето претставува една од основните менаџерски функции, во која менаџерите вршат ефективно комбинирање на материјалните, човечките, финансиските и информациските ресурси заради ефикасно остварување на поставените цели. Организациската структура претставува систем на голем број испреплетени односи помеѓу извршителите на активностите во претпријатието, било тие да се формално пропишани или неформално развиени. Секое претпријатие има своја организациска структура и е потребно да го испланира нејзиното дизајнирање и начинот на имплементација. Процесот на избор и дизајнирање на организациската структура е исклучително сложен процес, и потребна е детална анализа на целокупното окружување и сите интерни и екстерни фактори за да се дојде до вистинското решение. Прашањето за избор на идеалната организациска структура отсекогаш имало значајно место во науката за менаџментот, и за истражување на оваа проблематика свој придонес дале голем број значајни истражувачи од оваа област.

Покрај изборот на организациската структура, од големо значење за секоја организација е и воспоставувањето организациска култура, преку која компанијата ќе стане препознатлива и со која вработените во организацијата ќе се идентификуваат. За успехот на секоја компанија во денешното турбулентно окружување од голема важност е да воспостави одредени норми на однесување на поединците и работните групи, како и да ги утврди основните вредности по кои ќе стане препознатлива.

## Глава 1: УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА И КУЛТУРА

### 1.1. Организациска структура

Организациската структура на едно претпријатие прикажува како поединците и групите во компанијата се организирани во однос на задачите што ги извршуваат. Организациската структура е динамична компонента на организацијата, која се менува под влијание на многубројни внатрешни и надворешни фактори.

На процесот на изградба на организациска структура пресудно влијание има менаџментот на компанијата, преку изборот на компаниските цели и стратегија. Организациската структура на една компанија е логички поврзана целина составена од повеќе организациски единици специјализирани за извршување на одредени задачи.

Организациската структура во делата на одредени автори е сфатена како нешто што произлегува од начинот на решавање на проблемите. Тоа е спонтанa категорија, настаната поради потребите на организацијата да се соочи со комплексноста на настанатите проблеми, како и со комплексноста на самото нејзино постоење, поради тоа што сепак организацијата е систем што го создаваат поголем број индивидуи<sup>1</sup>.

Според ова, организациската структура претставува комплексен систем на меѓусебно испреплетени односи, формално пропишани или неформално развиени помеѓу извршителите на активности во компанијата. Ваквиот систем во голема мера ја олеснува заедничката работа и води кон приближување кон остварување на компаниските цели.

При дизајнирањето на организациската структура постојат неколку основни елементи и постапки што треба да бидат исполнети за да се оствари посакуваниот успех, како што се: поделбата на вкупниот процес на работа помеѓу поединците и групите; формирање на одделни сектори во форма на

---

<sup>1</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str. 12



работни групи и определување на нивните задачи; формирање на организациска хиерархија со која се определува авторитетот и одговорностите во рамките на организацијата; како и координација на активностите на одделните сектори и останатите работни групи и нивна интеграција во една кохерентна средина.

Секоја организациска структура е определена од три компоненти<sup>2</sup>:

- степен на комплексност;
- степен на формализација;
- степен на централизација.

Комплексноста подразбира степен до кој работата во компанијата е специфицирана т.е. до кој степен активностите се поделени на поодделни извршители.

Степенот на формализација покажува колку организацијата се потпира врз претходно определени правила и постапки за насочување на однесувањето на вработените.

Степенот на централизација упатува на распределбата на авторитетот и начинот на одлучување во организациската структура.

Организациската структура го обликува организациското работење на два значајни начина. *Прво*, се воспоставува рамката во која се сместени стандардните операции и практики во работењето на организацијата. *Второ*, определува во кои активности и процеси на одлучување учествува секој поединец во организацијата. На овој начин, членовите на организацијата имаат појасен поглед за работењето на самата организација и нејзиното окружување, и се во можност да дадат подобра проценка на идните перспективи на организацијата.

---

<sup>2</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook (2010) "Organizational structure for the twenty-first century", Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, pg 12

### 1.1.1. Природа на процесот на организирање

Организирањето најчесто се дефинира како менаџерска функција во која менаџерите вршат ефективно комбинирање на материјалните, човечките, финансиските и информациските ресурси заради поефикасно остварување на зацртаните цели. Во секојдневниот живот честопати поимите организирање и организација се користат како синоними. Сепак, во доменот на менаџментот тие се разликуваат меѓу себе. Поимот организација упатува на организиран систем, како што е самото претпријатие. Претпријатието претставува општествена единка во која две или повеќе индивидуи работат заедно и го координираат својот труд, со цел да ги остварат своите цели и целите на организацијата.

Врз основа на поимските определби на поимите за организација и организирање, во денешната менаџмент теорија постојат повеќе различни дефиниции за организирањето како менаџмент функција. Наједноставна е онаа која организирањето го дефинира како насочување на организациските ресурси кон постигнување на стратегиските цели<sup>3</sup>. Ова го опфаќа доделувањето на работни задачи на членовите на организацијата и нивна координација. Првиот чекор на менаџерите во однос на организацијата е процесот на создавање организациски дизајн, како логично продолжение на процесот на планирање.

Независно дали организирањето како менаџмент функција се подразбира како процес или како дизајнирање на организациската структура, таа е од исклучително значење за успешен менаџмент, бидејќи го следи изборот на стратегијата и нејзиното поставување. Со организирањето се определува што ќе се извршува, кој ќе извршува, како ќе извршува, на кого ќе поднесува извештај, и каде ќе се подготвуваат одлуките. Преку организирањето менаџерите се во можност да ги минимизираат слабостите што можат да ги зголемат трошоците на претпријатието како што се дуплирањето на активностите или недоволната искористеност на ресурсите.

---

<sup>3</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom“, Beograd, str. 14

Во практиката можат да се одвојат пет фази преку кои се одвива процесот на организирање<sup>4</sup>.

Првата фаза се однесува на рефлектирање на плановите и целите на претпријатието, што наметнува потреба за менаџерите добро да го познаваат планскиот процес и одлуките што ги донесува во управувањето со претпријатието. Втората и третата фаза се однесуваат на задачите што треба да бидат извршени во рамките на менаџмент системот. Најпрвин се утврдуваат главните задачи, а потоа се врши нивна поделба на т.н. подзадачи. Следува фазата на алокација на ресурсите и доделување на подзадачите. Во оваа фаза менаџерите одлучуваат кој ќе ги извршува дефинираните подзадачи, и каква ќе биде меѓусебната поврзаност и зависност помеѓу овие поединци. Оваа фаза опфаќа и групирање на сродните работни задачи и подзадачи во поодделни единици, како што се сектори, служби и одделенија. Петтата фаза вклучува вреднување на остварените резултати од имплементираната стратегија на организирање и нивно внесување во вид на feedback во наредниот процес на организирање, со цел да се унапреди целокупната работа на организацијата<sup>5</sup>.

Според еден од најпознатите истражувачи во ова поле, Едгар Шајн, функцијата на организацијата бара уредување на четири клучни претпоставки на работење: заеднички цели, поделба на работата, координација и структура на авторитетите.<sup>6</sup>

Преку дефинирањето на заеднички цели организацијата обезбедува низа интерни и екстерни добивки, го зајакнува чувството на успешно остварување на целите, се дефинира основата за соработка итн. Целите се поставуваат во фазата на планирање, но организациската функција е таа којашто има задача поставените цели да ги направи транспарентни, како и да се создаде клима на прифаќање на зацртаните цели од страна на сите вработени.

Откако сите членови на организацијата ќе се запознаат со целите, потребно е да се организира идеална поделба на работата, за да бидат

---

<sup>4</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 32

<sup>5</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 32

<sup>6</sup>д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџментот“ (2009), Економски факултет, Штип, стр. 88

остварени зацртаните цели на најдобар можен начин. Во минатото, теоријата на поделба на работата со цел остварување на поголема продуктивност и ефективност имала централно место во учењето на класичната школа на менаџментот.

Со помош на координацијата, поединечните напори на секој оддел во организацијата стануваат поконзистентни со вкупните организациски цели. Доколку не постои ваква координација помеѓу одделните сектори, може да се случат грешки што би донеле исклучително негативни последици. На пример, би можело да се случи секторот за истражување и развој да работи на производи кои секторот за производство не би можел да ги произведе на економски исплатлива основа, а секторот за извоз не би можел навремено да го реализира целокупниот извоз.

Авторитетот обично се дефинира како право на насочување на активноста на другите вработени<sup>7</sup>. Во минатото како носители на авторитетот се јавувале исклучиво претставниците на највисоките нивоа на менаџментот. Денес ваквата практика сè повеќе се напушта, па авторитетот е распореден низ сите нивоа на управување. Дистрибуцијата на авторитетот во организациската структура денес сè повеќе се децентрализира, а прашањето за опфатот и длабочината на ваквата децентрализација е едно од централните прашања во современите организации.

Со функцијата на организирање се уредуваат прашањата поврзани со специјализацијата на работата, групирањето на работите во посебни организациски делови, распонот помеѓу контролата и авторитетот, и координацијата. Дури и кај најмалите претпријатија постои логично разместување на работите преку специјализација и поделба на работните активности, а исто така јасни се разграничувањата за тоа кој за што одлучува и на кој начин. Малите претпријатија често немаат формална организациска структура, со јасно разграничени сектори, хиерархија на одлучување и координација. На овој начин личноста која истовремено ја води и управува организацијата е во состојба побрзо да реагира на промените во околината. Од овие причини, во современото опкружување дури и традиционалните

---

<sup>7</sup>Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour" (2007), 12th edition, Pearson Education Inc, 134

корпоративски менаџери се насочуваат кон вакво брзо и флексибилно реагирање, воспоставувајќи систем на флексибилна претприемачка организациска структура<sup>8</sup>.

Од друга страна, неформалниот пристап на зголемување на организацијата може да доведе до непосакувана ситуација во која не е доволно јасно кој за што е задолжен и одговорен. Од овие причини современиот менаџмент внимателно ја балансира границата на формализација во организациската структура со иновативната и претприемачката контрола на претпријатието.

### 1.1.2. Принципи на организирањето

Кога станува збор за принципите на организирањето, различни автори кои ја истражувале оваа област низ годините имаат составено различни листи на принципи. Иако ниту една листа на принципи не би можела да се издвои пред останатите како најдобра, една од најопшто прифатените е листата од десет главни принципи на организирањето составена од Линдал Урвик, кој е еден од најзначајните менаџмент теоретичари што дејствувале по Втората светска војна. Урвик ги има издвоено следните принципи од кои зависи успешното имплементирање на организациската функција во одредена организација, и тоа<sup>9</sup>: *принцип на целта на организирање, принцип на специјализација, принцип на координација, принцип на владеење, принцип на одговорност, принцип на дефинираност, принцип на совпаѓање, принцип на пресметана контрола, принцип на рамнотежа и принцип на континуитет.*

*Принцип на целта на организирање.* Неопходно е секоја организација да има своја цел. Според овој принцип функционална е само онаа организациска структура што им овозможува на членовите на организацијата да дадат свој придонес кон успешна реализација на организациските цели. Секоја организација настојува да воспостави таква организациска структура, која ќе придонесува кон зголемена ефективност и ефикасност.

---

<sup>8</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 65

<sup>9</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 138

*Принцип на специјализација.* Специјализацијата го претставува степенот на поделба на работите во организацијата. Со специјализацијата би требало да биде опфатен секој оддел и поединец во една организација. Според овој принцип, работата во организацијата треба да се подели на повеќе различни сегменти, заради постигнување поголеми ефекти.

*Принцип на координација.* Координацијата означува интегрирање на активностите и целите на одделните организациски единици, заради поефикасно остварување на организациските цели. Се настојува сите активности во организацијата да бидат усогласени меѓу себе и честопати да бидат координирани од еден центар.

*Принцип на владеење.* Системот на владеење во една организација мора да биде јасно разграничен. Тоа подразбира постоење на јасна линија на авторитет за секој член на организацијата. Секој менаџер има свои овластувања, надлежности и одговорности коишто ги добива на основа на позицијата што ја има во организациската хиерархија. Ваквите овластувања менаџерот може да ги делегира на менаџерите на пониско ниво.

*Принцип на одговорност.* Секое работно место во една организација носи одредена одговорност. Раководителот на секој оддел е одговорен за активностите на своите подредени. Притоа, менаџерите од повисоките хиерархиски нивоа можат да им делегираат овластувања на менаџерите од пониските нивоа. Сепак, одговорноста не може да се делегира. Таа останува и кај менаџерот кој ги делегира овластувањата, и кај оној на кого му се делегирани.

*Принцип на дефинираност.* Работните задачи и цели мора да бидат јасно дефинирани. При нивното дефинирање не смее да постои конфузност. Колку се појасно дефинирани задачите и функциите, како и очекуваните резултати од нивната примена, толку е полесно да се креира ефикасна организациска структура.

*Принцип на совпаѓање.* Авторитетот и одговорноста мора меѓусебно да се совпаѓаат. Авторитетот претставува дадено право на менаџерот да преземе одредени дејства и произлегува од позицијата што ја зазема во организацијата.

Но, неговото ниво на власт мора да биде соодветно на одговорноста. Не може да се бара голема одговорност од некој што не располага со доволно авторитет, исто како што некој не може да има големо ниво на авторитет, а да не сноси одговорност за евентуалните пропусти и грешки.

*Принцип на пресметана контрола.* Овој принцип е во тесна врска со она што во литературата се нарекува опфат на менаџментот или распон на контрола. Станува збор за бројот на вработени кои еден менаџер може да ги контролира. На секое менаџерско ниво постои ограниченост на бројот на подредени што можат да бидат управувани рационално и функционално.

*Принцип на рамнотежа.* Помеѓу различните оддели или сектори во една организација мора да биде воспоставен систем на рамнотежа. Од него зависи ефикасноста и ефективноста на воспоставената организациска структура. Со воспоставувањето на рамнотежа во унапредувањето се елиминираат двојните команди во системот, со што се спречуваат евентуалните застои во работењето. Ова е во тесна врска со флексибилноста и адаптибилноста на организациската структура, што ја прави подготвена брзо да се приспособува на промените.

*Принцип на континуитет.* Секогаш треба да се настојува да се креира таква организациска структура што ќе обезбеди континуитет во работата на организацијата. Организациската структура треба да биде поставена така што бизнисот може да продолжи нормално дури и во случај на реорганизација или крупни промени во надворешното окружување.

### **1.1.3. Поим за организација**

Како наједноставна дефиниција за тоа што претставува организацијата може да се смета онаа којашто организацијата ја дефинира како формална група луѓе што имаат една или повеќе заеднички цели и коишто располагаат со одредени заеднички средства и ресурси. Тие се социјални или општествени творби создадени заради контролирано извршување на заедничките цели. Организациите можат да бидат формирани од страна на државата, приватни лица или граѓански здруженија и да бидат финансирани од различни извори.

Според тоа, во главно постои поделба на три сектора – јавни, приватни и граѓански организации<sup>10</sup>.

Организациите се носители на стопанската активност во едно општество. Како главни елементи во својот состав организациите ги вклучуваат материјално-техничките, финансиските и кадровските ресурси.

Остварувањето на целите на бизнисот не е единствената цел заради која се формираат организациите. Значајна цел може да бидат предностите што организацијата ги нуди во однос на работата на посебните индивидуалци. Една таква предност е економичноста. Друга предност е фактот што целите и задачите можат полесно да се постигнат во рамки на организацијата, отколку самостојно. Честопати организацијата може да го постигне она што поединецот не може сам. Понатаму, предност е формализацијата на авторитетот и одговорноста. Следната предност е изразена во постоењето координираност на активностите во рамки на организацијата преку менаџерите и директорите, како резултат на утврдената организациска хиерархија.

Значајна предност на формалната организациска структура е воспоставувањето на ефикасни комуникациски системи. Ако организацијата се сфати како едно тело составено од повеќе органи што извршуваат различни функции и имаат различни цели, како резултат на поделбата на работата, комуникациската мрежа го овозможува функционирањето на овој систем.

Модерниот системски модел на организација тргнува од нејзината отвореност како систем кон окружувањето, а со тоа и од нејзиното повеќекратно поврзување и комуникација со окружувањето, особено преку нејзината антиципативна улога.

#### **1.1.4. Дизајнирање на организациска структура**

Со процесот на организирање, менаџерите воспоставуваат структура на работни односи помеѓу вработените, со цел да им се овозможи ефикасно и ефективно да ги остварат организациските цели. Организациската структура е

---

<sup>10</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, 2005



формален систем на задачи и работни односи, којшто определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат организациските цели. Додека организацискиот дизајн е процес со кој менаџерите креираат специфичен вид организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на најефикасен и најефективен начин.<sup>11</sup>

Кога менаџментот на една компанија ќе одлучи каков вид работни ставови и однесувања очекува од своите вработени, тие креираат определена поставеност на работните задачи и авторитетот на односи, а истовремено промовираат специфични културни вредности и норми, со цел овие посакувани однесувања и ставови да се остварат во реалноста. Еден од главните предизвици со кои се соочуваат сите компании е дизајнирање на организациска структура и култура коишто истовремено ги мотивираат вработените и менаџерите напорно да работат кон остварување на целите и да развиваат прифатливи однесувања и ставови.

При дизајнирањето на организациската структура, менаџерите можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови организациска структура, но исто така можат да се одлучат за комбиниран вид структура. Организациската структура треба да овозможи висок степен економска самостојност на организацијата. Таа треба да воспостави модел на организација што нема да биде статичен, туку постојано ќе се прилагодува кон настанатите промени во надворешното и внатрешното окружување.

Менаџерите дизајнираат организациски структури за да можат што подобро да ги приспособат факторите и условите што најмногу влијаат на едно претпријатие и предизвикуваат најголема неизвесност. Според тоа, не постои еден основен шаблон за дизајнирање на организациска структура. Дизајнот треба да ја одразува специфичната ситуација во која се наоѓа една организација. Според некои истражувачи, механичките структури би можеле да бидат најдобро решение кога организацијата се наоѓа во стабилно окружување, додека кај организациите што се наоѓаат во една флексибилна околина, најефективни можат да бидат органските структури.

---

<sup>11</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 385

Основен симбол на модерниот тип организација е децентрализацијата, со која треба да биде опфатен секој поединец во организацијата. Со ваквото организирање и големите компании би дејствувале како „мали претпријатија“, бидејќи е познато дека ваквите мали бизниси имаат поголема прегледност во работењето, поголема инвентивност во решавањето на проблемите и можност за побрза интервенција. Тоа значи напуштање на инертниот шаблон на управување<sup>12</sup>.

Размислувањата во последните неколку години одат во правец дека за најповолна организациска структура може да се смета онаа во која претпријатието претставува комплекс од помали организациски единици, што се формираат врз основа на сродноста на работите. Ваквото сегментирање на претпријатието на помали организациски единици донесува повеќе предности, како доаѓање до израз на вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал и способност, со што и успехот на организациската единица нема да изостане. Кога организацијата е организациски добро структурно поставена, со одделни помали организациски единици, можностите за следење на резултатите од работата се поголеми, а со тоа и можностите за брзо интервенирање на одделните организациски единици во случај на настанување проблеми во работењето.<sup>13</sup>

Вообичаена практика е организациската структура во едно претпријатие да се претставува со органограм - графички приказ на организациската структура, со кој јасно се претставува принципот на поделба на организацијата на поодделни сектори, распонот на контрола, висината на хиерархијата, врската помеѓу одделните степени на организација и сл. Основна цел на организациските графикони е визуелизација на односот помеѓу одделните организациски сектори, како и визуелизација на односот кон менаџментот и приказ на информациониот систем во претпријатието.

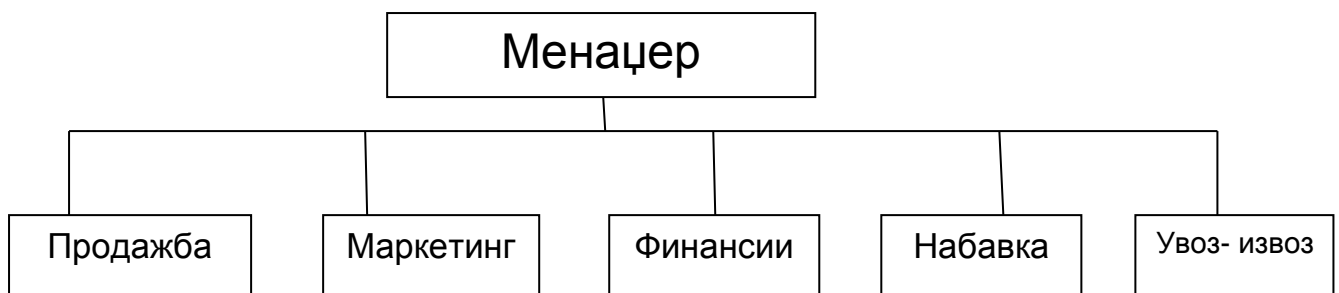
Органограмот, уште познат како организациски дијаграм, претставува дијаграм кој ја отсликува бизнис структурата, како и меѓусебните релации

---

<sup>12</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 68

<sup>13</sup>д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџментот“ (2009) Економски факултет, Штип, стр. 92

помеѓу вработените во претпријатието. Органограмот произлегува од систематизацијата - документ во кој се дефинирани работните места во компанијата. Органограмот е важен дел кај бизнисите кои веќе се прошириле и растат, бизнисите кои веќе имаат оформено или се во фаза на оформување на различни одделенија, сектори, групи итн.<sup>14</sup> Преку орнаограмот се знае кој со кого комуницира. Па така менаџментот на компанијата со експертска помош создава орнаограм, како на примерот на сликата:



Слика 1. Графички приказ на орнаограм  
Figure 1. Graphic display of organizational chart

Преку орнаограмот вработените треба да разберат како функционира организациската структура. Ако графиконот е нејасен, тоа укажува на потреба за исправање и појаснување на организациската структура. Со графиконите исто така се олеснува адаптацијата на новите вработени во претпријатието.

Сепак, односите во една организација можат да бидат многу сложени, со што орнаограмот станува само поедноставен приказ на ситуацијата во реалноста. Причина за тоа може да бидат односите на вработените надвор од организацијата. Помеѓу одредени вработени може да постојат роднински, пријателски или социјални врски. Нивната честа комуникација надвор од организацијата може да создаде проблеми во однос на комуникацијата со останатите вработени, кои се надвор од овој круг. На пример, вработен во секторот за набавка ја извршува својата работа доследно и квалитетно, и со своето знаење и искуство придонесува кон подобрување на финансиските

<sup>14</sup> Драган Шутевски: Бизнис орнаограм - Теорија наспроти реалноста (2011), преземено на 16 ноември 2014, <http://www.pretpriemac.com/2009/10/08/biznis-organogram-teorija-realnost/>

резултати на целата организација. Но, поради пријателските врски на некои негови колеги од истиот сектор со менаџерот и нивната комуникација надвор од работната средина, информациите стигнуваат до него многу побавно во однос на овие негови колеги. Ова може да предизвика револт кај овој вработен, кој поради тоа може да замине од организацијата и да побара друга работа. Тоа би било голема загуба за целата компанија, поради тоа што се потрошени доста време и ресурси за овој вработен да го достигне ова ниво на квалитет во работата, а сега конкуренцијата може да го добие како готов производ.

Затоа е потребно многу да се внимава при креирањето на организациска структура на бизнисот и односите во неа. Личните чувства кон некого треба да бидат тргнати настрана. Секој менаџер мора да има на ум дека најдобрите работници често можат да побараат начин да заминат од организацијата во потрага по подобри услови за работење, додека најлошите работници ќе истрпат сè бидејќи немаат голем избор за тоа каде би работеле.

#### **1.1.5. Формална наспроти неформална организација**

Кај секое претпријатие во реалноста егзистираат два типа организациска структура - формална и неформална. Во теоријата, кога се зборува за организациска структура, обично се мисли на формалната организација. Формалната организациска шема ја претставува официјалната и експлицитно утврдена структура на организацијата. Официјалната структура ја образуваат официјалните односи меѓу организациските ресурси, утврдени од страна на менаџментот. Со неа се определени задачите на секој поединец во организацијата и комуникациите помеѓу вработените. Формалната организација го искажува групирањето на одделните работни задачи во посебни организациски единици и нивната меѓусебна координација<sup>15</sup>.

Од друга страна, неформалната организациска структура ја сочинуваат здружените лични активности во организацијата, кои без свесно поставена заедничка цел придонесуваат кон остварување на заеднички поставените

---

<sup>15</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str.177

резултати. Со неа се искажуваат сите активности на вработените во претпријатието што не се формално планирани. Ваквите неформални односи можат да имаат позитивно или негативно влијание врз остварувањето на целите, ефикасноста на менаџментот и целокупното работење на претпријатието. Притоа, нивниот интензитет на дејствување може да биде со различна јачина.

Оваа неформална структура постои во сите организации и настанува како последица на многудимензионалноста на човековата природа и потребата за одредена припадност на луѓето, но и како последица на проблемите и потресите што се јавуваат во организацијата, коишто вработените ги артикулираат. Најразличните потреби на луѓето не можат да бидат целосно опфатени со формалната организациска структура. Исто така, формалниот дизајн е прилично неефикасен кога станува збор за динамичко адаптирање на воспоставената организациска структура на променетите услови во окружувањето.

Сепак, улогите и врските меѓу луѓето во една организација не може да се разделат на чисто формални и чисто неформални. Личните карактеристики и моделите на бројни социјални и други типови врски може воопшто да не бидат значајни за формалната структура, но да бидат од големо значење за неформалната структура, или обратно. Неформалната структура може да премине во формална доколку односите меѓу луѓето се дефинираат, плански се насочуваат и структурираат. Но и формалната структура во некои случаи може да се трансформира во неформална, ако воспоставената структура на односи не се применува и вообичаено се заменува со неформални односи.

#### **1.1.6. Структура наспроти дизајн**

Концептите на објаснување на организациската структура и организацискиот дизајн се тесно поврзани. Поради тоа овие два поима честопати се сметаат за синоними. Сепак, колку и да постојат сличности помеѓу нив, во дефинирањето на овие два поима постојат и значајни разлики.

При дефинирањето на организациската структура, како два клучни поима се издвојуваат диференцијацијата и интеграцијата. Диференцијацијата се однесува на поделбата на работата на поголем број задачи, додека интеграцијата ја прикажува неопходноста од координација на големиот број задачи со цел тие да се извршуваат како една целина. Структурата ја претставува основната база на организацијата. Таа е рамка во која определените работни места, поврзани во одделни организациски единици, заедно со комуникацискиот систем, се поврзани во една целина.

Организацискиот дизајн, од друга страна, е поширок концепт што во себе ги инкорпорира димензиите на структурата, но вклучува и други аспекти и димензии. Параметрите на дизајнот вклучуваат работи како групирање на посебните единици, одредување на нивната големина, дефинирање системи на планирање и контрола, формализација на однесувањето на вработените преку донесување соодветни правила, политики и процедури, како и одредување на начинот на кој се донесуваат одлуките.

### **1.1.7. Предрасуди за организациските структури**

Изборот на организациска структура не се прави случајно. Менаџерот има обврска и носи одговорност за свесно развивање на структура којашто би го унапредила работењето на претпријатието, зависно од многубројните фактори и окружувањето во кое дејствува организацијата. Не постои една најдобра организациска структура. Еднаш воведената организациска структура често со текот на времето добива тенденција на отпор кон промени по што станува нефлексибилна. Меѓутоа, премногу крути организациски структури можат да ја загорзат виталноста на организацијата. Од овие причини организациите коишто сакаат да ги следат во чекор промените во околината мора редовно да се реорганизираат<sup>16</sup>.

Неефективното формирање на организациската структура може да доведе до сериозни последици. Во таков случај работата нема да се извршува добро и организациските цели нема да бидат исполнети. Во организацијата

---

<sup>16</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 133

можат да се јават конфликти помеѓу различните оддели, поврзани со распоредот на ресурсите и редоследот на активностите. Менаџерите би имале преголем број подредени што би ја отежнало контролата, или преголем број на советници. Одлуките ќе се донесуваат споро или надвор од роковите.

### **1.1.8. Значење на организациската структура**

Во текот на извршувањето на своите задачи, менаџерите повремено мора да преземаат чекори кон формирање нова организација, преуредување (прекомпонирање) или радикална измена на постојната организациска структура. Сите мерки и активности што менаџерите ги преземаат во овој правец претставуваат, во својата суштина, организациски зафати со кои се дизајнира (односно редизајнира) организациската структура.

Како што претходно беше наведено, целта на организацискиот дизајн е воспоставување квалитетна организациска структура. Како таква може да се смета организациската структура којашто има степен на функционалност адекватен на потребите за ефикасно остварување на целите на организацијата.<sup>17</sup> Дизајнирањето на соодветна организациска структура може да биде од пресудно значење за идеално функционирање на целокупната организација. За да се оствари ова, организациската структура треба да биде иницијатор за остварување на одлични перформанси во неколку области на работењето.

Пред сè, структурата треба да биде насочена кон остварување на целите на компаниското работење и на одредување на индивидуалните задачи за секој менаџер, чие извршување е од исклучително значење за остварување на генералните корпоративни цели. Понатаму, структурата треба да посветува полно внимание на клучните функции и активности, како и на клучните карактеристики на средината во која дејствува<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup>d-r Ranko Loncarević, d-r Branislav Masić, m-r Jelena Djordjević-Boljanović, "Menadžment - principi, koncepti i procesi" (2007), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 200

<sup>18</sup>Кирил Постолов, „Теорија на организација“ (2010), Економски факултет, Скопје, стр.89

Со организациската структура јасно треба да биде алоцирана одговорноста за сите функции и задачи, со што се обезбедува нормално работно оптоварување за вработените и разумен распон на контрола кај менаџерите. Исто така, структурата треба да обезбеди рационално користење на квалификациите, стручното знаење и искуството, при донесувањето на значајни одлуки од страна на менаџерите со соодветен профил.

Организациската структура треба да им овозможи на вработените работа во ефикасни тимови секогаш кога е потребна кооперација на различните функции и знаења. Притоа, за да бидат исполнети сите овие предуслови за успешна имплементација на организациска структура во една компанија, таа треба да биде поткрепена со адекватен информациски и комуникациски систем.

## **1.2. Организациска политика**

Организациската политика, т.е. организирањето како функција на менаџерот подразбира утврдување на работата, групирање на работите, дефинирање и делегирање на одговорност и авторитет и создавање на односи.<sup>19</sup>

За да биде ефективна една организација, менаџерите мора да развиваат вештини неопходни за успешно справување со организациските конфликти. Некогаш конфликти се јавуваат и помеѓу врвните менаџери, при напорите да се креира најдобрата стратегија на организацијата или да се имплементира идеална организациска структура, за ефикасно користење на расположливите ресурси. При вакви ситуации решавањето на конфликтите може да биде многу комплицирано, па страните во конфликтот прибегнуваат кон креирање на организациски политики и политички стратегии, за да се обидат да ги решат конфликтите во нивна корист.

Политичките стратегии се специфични тактики кои менаџерите, но и другите членови на организацијата, ги користат за да ја зголемат својата моќ, и

---

<sup>19</sup>Д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџментот“ (2009, авторизиран материјал), Економски факултет, Штип, стр. 108



ефективно да ја користат оваа моќ за да влијаат на останатите вработени со цел да ја придобијат нивната поддршка кон остварување на зацртаните идеи, како и да се надмине отпорот кон промени кај некои вработени. Политичките стратегии се од исклучителна важност кога менаџерите планираат имплементирање на значајни промени во организацијата. Притоа, менаџерите не треба само да обезбедат поддршка за нивните иницијативи за промена и да влијаат на членовите на организацијата да се однесуваат на нови начини, туку и да го надминат силниот отпор кој честопати се јавува кај луѓето што се чувствуваат загрозувани од промените и преферираат состојба на мирување. Со зголемувањето на својата моќ менаџерите имаат поголема способност да ги реализираат потребните промени. Притоа, многу значајно е менаџерите својата моќ да ја користат на начин што ги поттикнува да влијаат на останатите<sup>20</sup>.

Ефективните менаџери ги користат организациските политики за да обезбедат поддршка за имплементација на потребните промени. Честопати менаџерите можат да најдат на отпор и од другите менаџери коишто не се согласуваат со нивните замислени цели за групите или организацијата и со она што се обидуваат да го остварат. Вклучувањето во организациските политики може да им помогне на менаџерите да го совладаат отпорот и да ги остварат зацртаните цели.

Менаџерите не се во состојба да ги игнорираат организациските политики. До определен степен, секој од членовите на организацијата е вклучен во креирањето на политиките на некој начин - менаџерите од сите нивоа, нивните соработници и подредени, но и луѓето што се надвор од организацијата, како на пример, добавувачите. Оние вработени што ги игнорираат донесените организациски политики, ризикуваат да ја изгубат способноста да остварат поддршка за нивните иницијативи и предлози.

---

<sup>20</sup>R.W. Griffin & G. McMahon: "Motivation Through Job Design" (1994), Organizational Behavior: Vie State of the Science, New York, 32

### 1.2.1. Елементи на организациската политика

Самиот чин на именување на менаџерот претставува делегирање на авторитет соодветен за неговата позиција и овластување за донесување одлуки и учество во креирањето на организациската политика. При извршувањето на функцијата на организирање, менаџерот треба да има предвид дека организациската политика е составена од неколку аспекти, меѓу кои се издвојуваат поделбата на работата, распонот на одговорноста, пренесувањето и спроведувањето на донесените одлуки и авторитетот<sup>21</sup>.

Заради поефикасно извршување на работата во претпријатието, таа треба да биде поделена на одреден број задачи. Секоја задача, со целата своја комплексност, треба да биде извршувана од поединец или група вработени. Поделбата на работата се однесува на сите членови во организацијата, почнувајќи од менаџерите на различни нивоа, па сè до обичните работници.

Распонот на менаџментот претставува показател што укажува на оптималниот број подредени со кои може да раководи еден менаџер, за да се извршуваат ефикасно работните задачи и меѓусебната комуникација да се одвива непречено. Притоа, не постои консензус околу тоа колкав е оптималниот распон на менаџментот за менаџерот во една организација.

Авторитетот е право на менаџерот да донесува одлуки и да бара подредените да ги извршуваат работите потребни за остварување на целите на претпријатието. Менаџерот има право да донесува одлуки во делокругот на авторитетот, право да им определува работни задолженија на подредените и право да бара од нив на задоволителен начин да ги извршат задачите што им се дадени. Се наметнува потребата од децентрализирано раководење, односно делегирање на авторитетот од повисоките кон пониските нивоа на менаџмент, при што е неопходно секој менаџер да има полна одговорност за извршување на задачите во неговиот делокруг.

---

<sup>21</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 423

### **1.2.2. Организирање на менаџерски и кадровски односи**

Како основни подрачја на кои треба да се посвети внимание при регулирање на односите помеѓу вработените во една организација се сметаат изборот на соодветни менаџери по работни единици, идеалната распределба на вработените по работни места и идеален избор при приемот на нови вработени, воспоставување правичен систем на наградување, воспоставување ефикасен информационален систем, тековно оспособување на вработените итн.

Во денешниот деловен свет посебно внимание се посветува на откривањето нови методи за селекција и развој на менаџери што ќе одговараат на потребите на бизнисот. Правилното менаџирање на луѓето влијае на успехот и иднината на претпријатието, како и врз задоволството и мотивираноста на членовите на организацијата. Мотивацијата, ентузијазмот, идните планови, како и самата способност да се извршуваат работните задачи, директно зависат од тоа како менаџерите ја извршуваат својата работна функција. Од овој аспект и изборот на менаџерите по работни места многу ќе придонесе кон успешно работење на работната единица, како и организацијата во целост.

Како релевантен критериум при изборот на раководното место се смета менаџерското знаење. Успехот на секој менаџер се оценува во зависност од успехот на организациската единица што ја води. Способноста на менаџерите произлегува од стекнатото знаење, искуството, талентот за раководење и сл. Од многуте истражувања на темата и од искуствата на најуспешните светски корпорации може да се утврди дека главен фактор за успех е токму добрата работа и иновативноста на менаџментот. Со своето раководење, менаџерот има најважна функција за обезбедување на опстанокот и развојот на компанијата.

### **1.2.3. Интегрирање и структурирање на информационален систем во организацијата**

Управувачкиот информационален систем ја обезбедува повратната врска одлучување-акција во рамките на една организација, односно преку него управувачките одлуки се претвораат во активности што придонесуваат кон

постигнување подобри резултати. Поради тоа, тој е неделив од целокупното функционирање на претпријатието. Тој обезбедува информации за витални проблеми на функционирањето на системот, изработка на алтернативни решенија, избор на алтернативите за донесување одлука, подготвување и донесување план, извршување и остварување на задачите, преземање корективни активности и сл.<sup>22</sup>

Според тоа, управувачкиот информациона систем обезбедува информации за промените што влијаат врз одлучувањето, остварувањето на зацртаните планови и процесот на контрола. Кога остварените резултати не се совпаѓаат со планираните, неопходно е да се преземат корективни активности. Поради тоа, управувачко-информациониот систем истовремено претставува и контролен систем.

Честопати се вели дека информациите го претставуваат „нервниот систем“ на една организација. Преку нив деловите се поврзуваат во една целина, при што се обезбедува добра комуникација и функционирање на целокупниот систем. Информациониот систем е неделив од организационата структура на претпријатието.

Организацијата може да се претстави како еден информациона систем, ако се земе предвид кохезионата моќ што ја има информационата мрежа и нејзината функција во управувањето. Притоа, секој организациски дел претставува и дел на ваквиот информациона систем. Секој од организациските делови е поврзан со друг дел што се наоѓа на различно хиерархиско ниво. На тој начин се формира мрежа на врски кои ја покриваат целата организациска структура.

Организирањето како функција се потпира врз внатрешните информации во врска со: групирање на задачите за да се постигнат целите; определување на носителите на активностите; специјализација на работата; делегирање на авторитетот по нивоа и носители; определување на функциите по одредени

---

<sup>22</sup>Д-р Златка Поповска, „Управување со системите“ (2006), Економски факултет, Скопје, стр. 438

нивоа; воспоставување на каналите и формите на комуникација; координирање на работата; формирање стандарди за извршување и др.<sup>23</sup>

Структурирањето на информациониот систем се врши според различни критериуми. Во практиката постојат различни информации потсистеми со различни називи, што ја отсликува различноста во структурите во стопанските, односно деловните системи. Поделбата на информациониите потсистеми во организацијата зависи од повеќе фактори, како што се: видот и дејноста на организацијата и нејзините функции, поставеноста на информациониот систем во организациската структура и степенот на современоста на самиот информационален систем. Најчесто, структурирањето на информациониот систем во една организација се врши според нејзините функции. Различните функции, како што се продажбата, производството, набавката, кадрите, маркетингот итн., се покриени со сопствени информации системи.

Критериумот на поделба на информациониите системи според различните функции значи структурирање на информациониите потсистеми спрема истородни активности што имаат одреден управувачки аспект. Сепак, поделбата според функциите не мора истовремено да значи и поделба според организациските единици. Поклопувањата на одредени информации потсистеми структурирани според функции со одредени сектори и единици во рамките на организациската структура, не ги исклучува другите делови да вршат слична функција во нивниот домен. Така, на пример, иако контролата претставува посебна организациска единица, неа може да ја вршат и останатите организациски делови во својот домен.

Оценување на структурирањето на информационален систем во една организација се врши од аспект на тоа дали одредена структура овозможува ефикасно функционирање на целокупниот информационален систем во функција на ефикасно управување со задачите во организацијата.

---

<sup>23</sup> Д-р Златка Поповска, „Управување со системите“ (2006), Економски факултет, Скопје, стр.443

#### 1.2.4. Организациска етика

Етиката може да се дефинира на повеќе начини. Пред сè, таа е филозофска дисциплина што ги испитува смислата и целите на моралните барања, како и самата заснованост и изворот на моралот. Етиката како наука за моралот има за задача да ги запознае луѓето со тоа што е морал и кои се неговите основни компоненти, но и да заземе критички став кон постојната морална пракса. Според ова, предмет на изучување кај етиката е човековиот морал<sup>24</sup>.

Со етиката се утврдуваат правила на морално однесување кај луѓето, кои се нарекуваат етички принципи или етички кодекс. Во нив се опфатени начела, правила и политики со кои се насочува однесувањето.

Од аспект на менаџментот, етиката воспоставува стандарди во однос на прашањето што е добро, а што лошо во процесот на донесување на одлуките. Се занимава со проучување на интерните вредности што се дел од организациската култура и ги обликува одлуките за колективна одговорност во однос на надворешната околина. Етички проблем настанува во ситуации кога одлуката на поединец или група може да им наштети или да им користи на другите.<sup>25</sup>

Организациската етика ја сочинуваат водечките практики и убедувања преку кои определена компанија и нејзините менаџери ја гледаат нивната одговорност спрема нивните соработници. Притоа, индивидуалната етика на основачите и врвните менаџери на компанијата има пресудна улога во обликувањето на кодексот на етиката во организацијата.

Голем број светски познати организации имаат креирано висок етички кодекс на организациско однесување, а голема улога во тоа имале нивните основачи. Компаниите често дефинираат кредо, износ на средства определен за да се одврати неетичкото однесување на нивните вработени. Тие настојуваат да им покажат на сите вработени и менаџери дека нема да биде толерирано однесувањето на луѓето кои, поради нивното ниско ниво на

---

<sup>24</sup>Radosavljević Ž., „Теорија организације“ (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom“, Beograd, str. 224

<sup>25</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., „Organizacija“ (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 272

етичност, ги ставаат своите лични интереси над интересите на другите вработени и ја игнорираат штетата што ја нанесуваат со тоа. Јасно се става на знаење дека оние што се однесуваат неетички ќе бидат казнети.

Некогаш менаџерите или вработените од пониските хиерархиски нивоа се однесуваат неетички поради тоа што се приморани од дадената ситуација или од неетичките врвни менаџери. Според некои истражувања, луѓето најчесто се соочуваат со етички прашања во ситуации кога ги одмеруваат своите лични интереси во однос на ефектите од нивните акции врз другите.

Ако врвните менаџери на компанијата се однесуваат доследно со што ги поткрепуваат етичките принципи во корпоративното кредо, тие можат да дадат позитивен пример, со што би ги спречиле вработените да тргнат по погрешен пат. Кога воопшто не постои корпоративно кредо, склоноста на вработените кон неетичко однесување е голема<sup>26</sup>. Често вработените или менаџерите од пониско хиерархиско ниво ги следат наредбите на врвниот менаџмент и покрај тоа што знаат дека нивните постапки се погрешни. Тоа е така поради тоа што тие се чувствуваат одговорни на личната моќ и статусот на нивните претпоставени, а не на кодексот на етика на компанијата. Кај нив постои страв дека доколку ги послушаат наредбите на менаџментот и не се однесуваат неетички ќе ја загубат нивната работа. Но, ваквото однесување може да донесе големи последици.

Следењето на претходните резултати и успехот не се доволни за да се одреди дали врвниот менаџер е способен за морално донесување на одлуки, затоа што менаџерот можел да го оствари овој успех по пат на неетички или нелегални дејства. Од голема важност е да се испитаат потенцијалните менаџери и да се прегледаат нивните акредитиви. Иако минатото однесување на поединецот е добар показател за неговото идно однесување, одборот на директори треба да биде претпазлив кон непринципиелните менаџери што се служат со неетички средства за да го достигнат врвот на организациската скала. Од овие причини, во компанијата е неопходен надзор на однесувањето на врвните менаџери, од страна на бордот на директори на компанијата. Во првата деценија на 21 век, ваквиот засилен надзор кај американските

---

<sup>26</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008), McGraw Hill Irwin, 151

компаниј, довел до отпуштање на многу врвни директори, поради прекршување на етичките правила поврзани со прашања како што се преголеми лични заеми, права на акции, надувани сметки за трошоци, па дури и сексуално злоупотребување.<sup>27</sup>

### 1.3. Организациска култура

Сите менаџери и вработени, како поединци, размислуваат карактеристично и се однесуваат на различни начини. Меѓутоа, кога овие лица припаѓаат на една иста организација, тие настојуваат да поделат определени уверувања и вредности, што ги води на дејствување на сличен начин заради доброто на целата организација. Организациската култура ја сочинува збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики што влијаат на начините на кои поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, за да ги остварат организациските цели.<sup>28</sup>

Организациската култура ги одразува карактеристичните начини на кои членовите на една организација ги извршуваат нивните задачи и се однесуваат кон останатите, како внатре во организацијата, така и во надворешното окружување. Кога членовите на организацијата покажуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики и ги користат нив за да дојдат до остварување на нивните цели, се вели дека постои силна организациска култура. Во спротивен случај, кога членовите на организацијата не чувствуваат силна приврзаност кон споделениот систем на вредности, уверувања и навики, организациската култура се смета за слаба.

Прашањето за тоа колку е силна организациската култура во голема мера влијае на начинот на однесување на членовите на организацијата. Колку што е посилна културата во организацијата, постојат поголеми можности за поединецот да се развива како личност. Организациите што поседуваат силни култури се разликуваат по широката разновидност на димензии, кои определуваат како се однесуваат членовите на организацијата меѓу себе и го

---

<sup>27</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 152

<sup>28</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 105



определуваат начинот на извршување на нивните задачи. Така, организациите можат да се разликуваат по тоа дали членовите во организацијата меѓу себе комуницираат формално или неформално, дали одлуките се донесуваат од врвот па надолу или промените започнуваат од најниските хиерархиски нивоа, дали се флексибилни или бескомпромисни од аспект на подготвеноста за промени, дали преовладува креативноста или предвидливоста кога станува збор за новите иновации итн.

Друг значаен сегмент претставува ставот на вработените кон работата, односно дали преовладува сериозноста и конзервативноста или вработените се отворени за нови предизвици и решенија. Кај компаниите во кои иновациите имаат главно место во организацискиот дизајн, вработените се поттикнуваат да развиваат отворен став кон нивната работа, да бараат постојана инспирација дури и надвор од рамките на организацијата и да усвојуваат флексибилен приод кон дизајнот на производите. Од друга страна, кај компаниите во кои преовладува традиционален конзервативен став кон работата, ситуацијата е многу поразлична. Овде вработените комуницираат на поформален начин, со големо меѓусебно почитување. Од вработените се очекува да усвојат сериозен пристап кон нивната работа, а донесувањето на одлуките е ограничено со хиерархијата на авторитетот.

Организациската култура го одразува карактеристичниот дух и верување на една организација, демонстрирани преку нормите и вредностите кои членовите на таа организација ги почитуваат и истовремено им покажуваат како треба да се однесуваат меѓу себе, какви работни односи да развиваат и како да се насочуваат нивните ставови<sup>29</sup>.

Организациската култура е многу важен фактор на влијание на етичкото однесување на менаџерот. Силната култура која ги поддржува високите етички стандарди позитивно влијае на однесувањето на менаџерот. Спротивно на ова, слабата организациска култура ќе влијае менаџерите да се потпираат на супкултурни норми како водич за нивното однесување. Во таква култура нормите на однесување на пониските организациски единици силно ќе влијаат на однесувањето на организацијата како целина.

---

<sup>29</sup>Cindy Gordon, "Cashing in on corporate culture", CA magazine, January–February 2008

### 1.3.1. Извори на организациска култура

Организациската култура се формира како резултат на интеракција на четири основни фактори: личните и професионални карактеристики на луѓето во рамки на организацијата, организациската етика, природата на односот на вработеност и дизајнот на организациската структура.<sup>30</sup> Овие фактори функционираат заеднички, со што во различни организации се формираат различни облици на култура, и со тек на време можат да предизвикаат промени во културата.

Основен извор на организациската култура се луѓето кои ја обликуваат самата организација. Начинот на кој се разликуваат карактеристиките на членовите на организациската култура е главната причина за постоење разлики меѓу културите. Организациите развиваат различни култури бидејќи привлекуваат, избираат и задржуваат вработени, кои имаат различни вредности, лични преференции и етички норми. Луѓето најчесто настојуваат да се вработат во организација чии вредности се слични на нивните. Следствено на ова, и организациите одбираат луѓе што ги делат нивните вредности. Луѓето коишто не ги прифаќаат овие вредности, со тек на време си заминуваат. Како резултат на ова, луѓето што остануваат внатре во организацијата со тек на време стануваат слични, вредностите на организацијата зацврстуваат и стануваат појасни, а културата станува уникатна во однос на сличните организации.

Меѓутоа, фактот дека членовите на организацијата стануваат слични и ги делат истите вредности, може да донесе и негативни последици, од причина што тоа може да ја попречи способноста на вработените да се приспособуваат и брзо да одговорат на евентуалните промени во окружувањето. Ова се случува во ситуација кога организациските вредности и норми стануваат многу силни и промовираат висока кохезивност во ставовите на членовите, што може да доведе до тоа членовите на организацијата да добијат отежната перцепција за окружувањето.

---

<sup>30</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 414

Организацијата може намерно да развива одредени културни вредности, со цел да го контролира начинот на однесување на вработените. Еден значен аспект на ваквите вредности претставува организациската етика, односно моралните вредности, убедувања и правила, кои го утврдуваат начинот на кој организацијата и нејзините членови постапуваат меѓусебно, и со луѓето надвор од организацијата. Менаџерите и вработените постојано донесуваат одлуки кои треба да бидат во склад со етичките правила, па со цел да се олесни донесувањето на овие одлуки, врвните менаџери намерно вградуваат етички вредности при формирањето на организациската култура. Следствено на тоа, етичките вредности заедно со правилата и нормите што ги изразуваат, стануваат составен дел на организациската култура и определуваат како членовите на организацијата ќе постапуваат и ќе донесуваат одлуки при појава на различни ситуации.

Следен значаен фактор што ја обликува организациската култура е природата на односите на вработеност, кои компанијата ги воспоставува со своите вработени низ нејзините политики и практики за човечките ресурси<sup>31</sup>. Начинот на вработување, политиките на унапредување и отпуштање на компанијата, политиките за човековите ресурси, како и износот на платата и другите бенефиции, можат да влијаат на тоа колку напорно ќе работат вработените за да ги остварат организациските цели, колкава ќе биде нивната приврзаност кон организацијата и дали ќе се согласуваат со нејзините вредности и норми.

Четвртиот извор на културни вредности во една организација потекнува од нејзината организациска структура. Различни облици на организациска структура водат кон формирање на различни културни вредности. Високите и високо централизираните структури имаат различен збир на норми, правила и културни вредности, во однос на рамните и децентрализираните структури. Во високоцентрализирана организација вработените имаат мала лична автономија и се форсираат норми што промовираат претпазливост и послушност кон авторитетот<sup>32</sup>. Овде, исто така, многу се почитува традицијата, бидејќи предвидливоста и стабилноста важат за посакувани цели. За разлика

---

<sup>31</sup>Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour" (2007), 12th edition, Pearson Education Inc, 73

<sup>32</sup>Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour" (2007), 12th edition, Pearson Education Inc, 75

од ова, кај децентрализираната структура луѓето имаат поголема слобода да ги избират и контролираат своите активности, а нормите се фокусираат на поголема креативност и храброст. Се преземаат поголеми ризици, кои овозможуваат развој на култура во која посакувани цели се флексибилноста и иновативноста.

Организација што сака да управува и да ја менува нејзината култура, мора да обрне внимание на сите четири фактори што ја обликуваат културата. Но, поради начинот на кој овие фактори дејствуваат и влијаат меѓу себе, менувањето на културата може да биде доста комплицирано. Честопати, за да настане промена во организациската култура, потребна е голема реорганизација.

### **1.3.2. Улога на вредностите и нормите во организацијата**

Крајните и инструментални вредности имаат големо значење за организациската култура. Крајни вредности се оние кои организацијата и нејзините вработени се обидуваат да ги остварат, а инструменталните ги претставуваат начините на кои организацијата и нејзините членови ги остваруваат организациските цели. Покрај вредностите, клучен аспект на организациската култура претставуваат и споделените норми. Нормите се дефинираат како непишани, неформални правила или директиви, кои пропишуваат адекватно однесување во определени ситуации.<sup>33</sup>

Менаџерите ја унапредуваат организациската култура преку различни видови вредности и норми. Некои менаџери применуваат вредности и норми што поттикнуваат преземање на ризик, изнаоѓање креативни решенија за проблемите и брза реакција на новите можности, зголемено експериментирање, поголема автономија на вработените, поголемо толерирање на неуспесите итн. Врвните менаџери во светските корпорации ги охрабруваат вработените да поддржуваат вредности што ја зголемуваат нивната приврзаност кон иновациите, како извор на конкурентската предност.

---

<sup>33</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 109

Од друга страна, постојат менаџери кои негуваат вредности и норми со кои им укажуваат на вработените дека секогаш треба да бидат конзервативни и претпазливи. Нагласена е одговорноста за акциите и одлуките, и постојано се води детална евиденција, за да се осигура дека политиките и процедурите се следат во целост. Ваквиот пристап на претпазливост е неопходен во одредени средини, како што се нуклеарните центри, нафтените рафинерии, хемиските фабрики, осигурителните компании, финансиските институции итн.

Менаџерите од различни видови организации ги развиваат организациските вредности и норми кои најмногу одговараат на нивните работни задачи, како и на условите на окружувањето, организациската стратегија и расположливата технологија. Организациската култура се пренесува до организациските членови низ вредностите на основачот на компанијата, процесот на социјализација, разните церемонии и обреди, како и приказните за минатото на организацијата и јазикот на комуникација.

Основачите на една организација можат да имаат длабоки и долготрајни ефекти врз организациската култура. Вредностите ги инспирираат основачите да ги покренат нивните компании и да ја определат нивната природа и нивните карактеристики. Основачот на организацијата и неговите вредности имаат големо влијание врз вредностите, нормите и стандардите на однесување, кои со тек на време се развиваат во рамките на организацијата. Основачите го диктираат начинот на развивање на вредностите и нормите, и тие настојуваат да вработат други менаџери и вработени кои ги споделуваат овие вредности, со што веруваат дека на тој начин целите на организацијата ќе бидат остварени на најдобриот начин.

Новите менаџери истовремено забрзано учат од основачот какви вредности и норми се соодветни за организацијата, и според тоа што сè се бара од нив. Тие го имитираат стилот на основачот и истовремено овие вредности и норми ги пренесуваат на своите подредени. На тој начин, вредностите и нормите на основачот постепено се шират низ организацијата.

Организациската социјализација е процес со кој новодојдените во организацијата ги учат организациските вредности и норми и усвојуваат

работни однесувања неопходни за ефикасно извршување на работата<sup>34</sup>. Како резултат на искуствата од социјализацијата, новите членови ги прифаќаат организациските вредности и норми и се однесуваат во согласност со нив, не само поради тоа што сметаат дека мора да го прават тоа, туку поради тоа што и самите сметаат дека овие вредности и норми диктираат коректен и правилен начин на однесување.

Голем број организации имаат одреден вид програми за социјализација, чија цел е да им помогнат на новите вработени да ги научат вредностите, нормите и културата на организацијата. Како класичен пример за светски позната корпорација што применува задолжителна програма за социјализација за новите вработени може да се наведе Walt Disney Company, каде секој нововработен задолжително мора да го посетува универзитетот на Дизни, за да се запознаат со културата на компанијата и нивната улога во неа.

Друг начин на кој менаџерите ја креираат или влијаат на организациската култура е одржувањето на разни видови организациски церемонии и обреди, формални настани кои ја препознаваат важноста на настаните за организацијата како целина, и за одредени специфични вработени. Најчести вакви обреди преку кои организациите ги пренесуваат културните норми и вредности на нивните членови се обредите за премин, интеграција и засилување.<sup>35</sup>

Обредите за премин одредуваат како поединците влегуваат во организацијата, напредуваат или ја напуштаат. За вакви обреди се сметаат претходно споменатите програми за социјализација што ги применуваат некои поголеми организации. Обреди за премин се и начините на кои организацијата ги подготвува луѓето за унапредување или пензионирање.

Во категоријата обреди за интеграција спаѓаат објавите на организациските успеси, канцелариските забави, како и заедничките оброци надвор од организацијата. Ваквите мерки ги градат и зацврстуваат врските

---

<sup>34</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 21

<sup>35</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 112

меѓу членовите на организацијата. Целта на обредите за интеграција е да им се овозможи на вработените да се чувствуваат меѓусебно поврзани и посебни.

Преку обредите за засилување, како што се вечери за наградените вработени, соопштенија во весниците и унапредувања на најуспешните вработени, организациите јавно им оддаваат признание и ги наградуваат вработените и со тоа се зацврстува нивната приврзаност кон организациските вредности.

Приказните за организациското минато и јазикот на комуникација, исто така ја пренесуваат организациската култура. Во организациите се прераскажуваат приказни, било реални или измислени, за организациските херои и нивните дела, но и за неуспешни примери. Овие приказни обезбедуваат важни показатели за вредностите и нормите. Преку нив се обелоденуваат однесувањата кои се вреднувани од организацијата и практиките што се неприфатливи<sup>36</sup>.

Говорниот јазик е главен медиум за комуникација во организацијата. Членовите на организациите често користат карактеристичен сленг или жаргон - специфични организациски зборови или фрази, за да ги опишат настаните во организацијата. На тој начин се обезбедуваат значајни индиции за нормите и вредностите. Концептот на организацискиот јазик не го опфаќа само говорниот јазик, туку и стилот на облекување на вработените, канцеларискиот декор, службените автомобили, степенот на формалност при меѓусебната комуникација итн.

### **1.3.3. Улога на организациската култура**

Организациската култура мора да се заснова врз етички принципи во работењето, користејќи го етичкиот кодекс на организацијата.

Познато е дека етичкиот кодекс во организацијата помага при донесувањето правилни одлуки кога ќе се појават етички прашања. Меѓутоа, кога менаџерите се сигурни дека важните етички вредности и норми се клучни

---

<sup>36</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 113

фактори на организациската култура, тие можат да одат чекор понатаму, со инкорпорирање на вредностите и нормите во сите области на работењето. Кога етичките вредности и норми стануваат нераскинлив дел од организациската култура, тие им помагаат на членовите на организацијата да се дистанцираат од неетичко однесување и од акциите коишто се поврзани исклучиво со нивните лични интереси, бидејќи сега тие препознаваат дека се дел од нешто поголемо од нив самите.

Улогата на менаџерите во развивањето на етичките вредности и стандарди кај останатите вработени е многу важна. Преку нивниот авторитет и лидерство, менаџерите стануваат етички модели чие однесување подредените го следат. Така, доколку врвните менаџери работат само во свој интерес, нивните подредени нема да бидат наклонети да се однесуваат на етички начин. Во крајна линија, ова може да значи појава на незаинтересираност кај вработените, намалување на поддршката на клиентите и преземање на акции кои би биле од корист за компанијата. Акциите на врвните менаџери се под почеста контрола на етичката подобност, бидејќи нивните акции ги претставуваат вредностите на нивните организации.

Релевантните бизнис искуства покажуваат дека организациската култура е клучна за постигнување на извонредни перформанси кај еден бизнис. Дури се смета дека моќноста на организациската култура е толку голема што кога истата не е усогласена со бизнис стратегијата, таа претставува најголем противник на менаџментот на организацијата. Имплементацијата на бизнис стратегија без темелно познавање на организациската култура е огромна грешка.

Во таков случај активностите на менаџментот остануваат неподдржани од страна на вработените. Со ваквото однесување непотребно се троши енергијата во организацијата, се јавува намалена ефикасност во работата и се зголемуваат трошоците. Поради сево ова се намалува конкурентноста на организацијата, се губи дел од пазарот и се постигнуваат сè полоши финансиски резултати, што може да доведе и до целосен колапс во работењето на организацијата.



## 2. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

### 2.1. Специјализација на работата

Во суштина структурата на една организација е составена од збир на елементи употребени за нејзина поквалитетна конфигурација. Притоа, како прв елемент на организациската структура треба да се спомене специјализацијата на работата, односно специјализацијата на секој од вработените за работа во однапред одредена област.

Специјализацијата го опфаќа степенот на поделеност на целокупниот обем на работа во една организација на помали составни делови<sup>37</sup>.

Најголемиот број организации се состојат од голем број работни активности кои се групирани според одредени специфични критериуми, како што се специфичните знаења и квалификации на вработените или според потребните материјали за работа. Со ваквото групирање на работите според одредени специфичности се скратува времето потребно за обука на вработените, се намалуваат грешките во работењето, се намалуваат трошоците за материјали, опрема и енергија итн.

Специјализацијата е нормална појава кога станува збор за проширување на една организација што е во подем и каде обемот на работата е во постојан раст. Кај голем број организации, веднаш по основањето, сите позначајни задачи ги извршува основачот на компанијата. Тој е одговорен за процесот на производство, промоција и маркетинг, за целокупната деловна евиденција итн. Но, со растење на бизнисот, тој постепено започнува да вработува луѓе што ќе ги извршуваат овие задачи. Колку поголем е подемот на компанијата, толку повеќе се зголемува специјализацијата на работите. Така, кај големите мултинационални корпорации можат да постојат и по илјадници специјализирани работни места.

---

<sup>37</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str. 32

### 2.1.1. Корисност и ограничувања на специјализацијата

Специјализацијата на работите ѝ користи на организацијата на неколку различни начини. Пред сè, вработените кои се специјализираат за извршување на јасно определени задачи со текот на времето се усовршуваат во извршувањето на конкретната задача<sup>38</sup>.

Исто така, со специјализацијата значително се намалува времето за трансфер меѓу различните задачи. Ако еден вработен истовремено извршува неколку различни задачи, а притоа едната задача мора да биде привремено стопирана за да започне работата на другата задача, се губи драгоцено време и може да дојде до големи загуби за компанијата. Понатаму, колку што работните задачи се подефинирани, полесно е да се развие специјализирана опрема потребна за нејзино ефикасно извршување.

Доколку вработениот кој извршува високо специјализирана работа во организацијата одлучи да ја напушти работата, да премине во друга компанија, или е привремено отсутен од работното место, менаџерот може за брзо време да обучи ново лице за извршување на работата и тоа по многу помали трошоци отколку во случај вработениот да извршува повеќе различни задачи.

Од друга страна, специјализацијата може да донесе и одредени негативни последици. Така, вработените кои извршуваат високо специјализирани задачи со текот на времето може да се презаситат и да станат незадоволни од својата работа. Ваквата појава се јавува како резултат на тоа што работата може да стане премногу специјализирана и да не нуди никаков предизвик или стимулација. Ако дојде до ваква монотонија во работењето, се појавува отсутност кај вработениот и може да настанат видливи последици во квалитетот на работата.

Покрај ова, некои проучувања сугерираат дека предвидената полезност на специјализацијата не секогаш се остварува во реалноста. Една од главните теми кај овие дискусии е времето потребно за извршување на работите. Според некои експерти од областа на менаџментот повеќе време се губи кога

---

<sup>38</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str. 33

работата се префрла од еден до друг работник, отколку кога еден работник секојдневно се префрла од една на друга работа<sup>39</sup>.

Според сево ова, одреден степен на специјализација на работата е неопходен, но сепак не треба да се оди до крајност поради многуте негативни последици што може да се јават. Менаџерите мора да бидат претпазливи и да одбегнуваат екстремна специјализација во ситуации кои можат да донесат непријатности и негативни ефекти. Токму од овие причини во последните неколку години се развиваат алтернативни пристапи при дизајнирањето на работните места.

### **2.1.2. Алтернативи на специјализацијата**

Како резултат на проблемите што можат да се јават при примена на процесот на специјализација менаџерите се во постојана потрага по други начини на дизајнирање на работните места, со кои би се воспоставила идеална рамнотежа помеѓу организациските барања за ефикасност и продуктивност, од една страна, и индивидуалните потреби за креативност и автономија на вработените, од друга страна. Во литературата главно се среќаваат пет алтернативни пристапи - ротација на работата, ширење на работата, збогатување на работата, пристапот познат како карактеристики на работата и формирање тимови за работа<sup>40</sup>.

Ротацијата на работата претставува систематско преместување на вработените во организацијата од едно работно место на друго. На пример, еден референт во компанијата може најпрвин да ги подготвува документите за увоз на репроматеријали, да работи на внес на овие материјали во компјутерската евиденција, да кореспондира со странските партнери, да работи на подготовка на извозот на готови производи изработени од овие материјали, сè до изработка на целокупната извозна документација. На овој начин работата не се менува, но вработените се менуваат од едно на друго работно место. Но, ова е една од главните причини зошто ротацијата на

---

<sup>39</sup>Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996, 141

<sup>40</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 284

работата не е доволно успешна во однос на засилувањето на мотивацијата кај вработените и нивното задоволство од работата. Работните места кај кои ротацијата е можна најчесто се стандардни и рутински. Кај вработените што ротираат на различни работни места задоволството од работата брзо слабее. Ваквиот метод на ротација на работата денес главно се користи како алатка за обука за подобрување на работните вештини кај вработените и нивна поголема флексибилност.

Пристапот „проширување на работата“ се воведува со цел да се зголеми вкупниот број задачи наменети за вработените. Со овој пристап секој од вработените извршува различни задачи, а крајната цел е намалување на незадоволството од работата. Така, во еден производствен погон може да се донесе одлука наместо досегашната практика неколку работници да работат на изработка на еден производ, производот да биде изработен од почеток до крај само од еден работник, кој би работел на изработка и усовршување на сите својства на производот<sup>41</sup>.

Иако проширувањето на работата може да донесе позитивни промени во организацијата, сепак овој пристап има и одредени слабости. Пред сè, со проширувањето најчесто се зголемуваат трошоците за обука на вработените. Исто така, зголемениот обем на работа на работникот може да го поттикне работничкиот синдикат да бара поголеми месечни примања за вработените. Но, главен недостаток и на овој пристап, како и на пристапот на ротација на работата, е што по извесно време работата може да стане рутинска и монотона.

Збогатувањето на работата е поширок пристап кој се појавил поради очигледноста на неуспехот на зголемувањето на опсегот и разновидноста на задачите да ја зголеми мотивираноста на вработените. Збогатувањето на работата се однесува на зголемување на бројот на задачите што ги извршува еден вработен и поголема контрола врз работата од негова страна<sup>42</sup>.

За ефикасна имплементација на овој пристап, менаџерите мора да жртвуваат дел од нивната контрола врз работата за сметка на зголемена

---

<sup>41</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 288

<sup>42</sup>Jay R. Galbraith: "Designing Complex Organizations" (1973), Addison-Wesley, 711

надлежност на вработените што ги извршуваат работните задачи. Притоа, работата треба да биде структурирана во целосни, природни единици. Промените го зголемуваат чувството на одговорност на вработените во хиерархијата. Исто така, со збогатувањето на работата вработените добиваат нови и предизвикувачки задачи, со што се зголемуваат можностите за нивен брз раст и напредок во организацијата.

Пристапот познат како „карактеристики на работата“ посистематски ги зема предвид работниот систем и преференциите на вработените. Овој пристап смета дека работните задолженија треба да се подобрат преку пет основни димензии: разновидноста на вештините, односно бројот на задачи што лицето ги извршува на работното место; идентитетот на задачата, степенот на извршување комплетен или доволен дел од целокупната работа; важноста на задачата; автономијата и степенот на контрола што работникот ја има врз извршувањето на задачата; како и повратната врска (feedback), степен до кој работникот знае колку добро е сработена задачата.

Зголемувањето на ваквите димензии во работата се смета дека води кон поголема мотивација, повисок квалитет во работата, поголемо задоволство и помала отсутност. На оваа тема се извршени многу испитувања. Според некои од нив, компаниите што го имплементирале овој пристап покажале видливи резултати во однос на подобрувањето на квалитетот на работата, иако тоа понекогаш резултирало со мало опаѓање на профитот на компанијата. Сепак, други истражувања потенцираат дека и покрај тоа што пристапот „карактеристики на работата“ е меѓу најветувачките алтернативни пристапи на специјализација во одредена област, сепак не може да се смета за оптимално решение<sup>43</sup>.

Како последна алтернатива на специјализацијата се јавува формирањето на работни тимови. Кај ваквото уредување групата е одговорна за дизајнирање на работниот систем за извршување на меѓусебно поврзани задачи. Кај вообичаениот класичен систем, работата во компанијата преоѓа од еден на друг вработен и секој од нив има конкретна задача за извршување. Додека кај работниот тим групата сама решава како ќе биде распределена

---

<sup>43</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 293

работата. Работниот тим дефинира специфични задачи за членовите, ја следи и контролира нивната работа и го уредува распоредот за извршување на работата.

## 2.2. Дистрибуција на авторитет

Под делегирање на авторитетот се подразбира пренесување на службениот авторитет од едно на друго лице. Делегирањето е активност на менаџментот која има значајна улога во извршувањето на целокупната работа во организацијата. Со делегирањето се овозможува дистрибуција на авторитетот врз сите вработени во организацијата, соодветно на нивната улога и способности<sup>44</sup>.

Суштински гледано, под авторитет се подразбира моќта да се влијае врз ставовите и однесувањата на другите. Притоа, моќта се однесува на способноста на една личност да има влијание врз однесувањето на друга личност, така што втората личност да направи нешто што во друг случај не би го направила.

Потреба од делегирање на авторитетот постои во секоја организација. Ниту еден менаџер не може сам да ги извршува сите работи, односно задачи во една организација. Истовремено, по пат на делегирањето менаџерите се ослободуваат од рутинските и помалку значајни работи, со што се отвора простор за нивен поголем ангажман во извршувањето на останатите задачи со поголем приоритет.

Со еден збор, делегирањето овозможува создавање претпоставки за ефективно и ефикасно исполнување на сите работни задачи неопходни за извршување на организациските цели<sup>45</sup>.

Делегирањето е активност преку која менаџерите им пренесуваат на своите соработници одредени задачи, овластувања и одговорности за нивно извршување. Следствено на ова, процесот на делегирање се состои од три чекори: доделување должности, давање овластувања и креирање на

---

<sup>44</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 265

<sup>45</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 301

одговорности.<sup>46</sup>Процесот на делегирање мора да биде добро организиран и реализиран на начин што ќе доведе до минимизирање на грешките кај менаџментот. Треба да се истакне дека неадекватното делегирање може да предизвика бројни компликации.

Со други зборови, делегирањето на авторитетот мора да биде ефикасно. При неговата имплементација менаџерите мора да се придржуваат кон одредени правила, односно принципи. Во тој поглед, најзначајни предизвици за менаџерот се да донесе одлука во поглед на задачите кои можат да бидат делегирани, да донесе одлука кому да му биде доверена одредена задача, да обезбеди доволно ресурси за реализација на делегираните задачи, како и да изгради ефикасен систем за повратна спрега на информации.

Менаџерите треба да проценат кои задачи треба, односно можат да бидат делегирани, а кои не можат или не смеат. На повисоките или средните менаџерски нивоа проблемот со одредувањето на тоа што треба, а што не треба да се делегира, е помалку сложен отколку што е тоа случај кај најниските менаџерски нивоа. Ова е така од причина што делегирањето на релација повисок-понизок менаџер е многу поедноставно, главно поради фактот што делегирањето се одвива помеѓу двајца носители на одговорност за постигнатите резултати, што не е случај при делегирањето на релација супервизори - извршители. Кај ваквото делегирање на авторитетот, од менаџер кон неменаџер, се смета дека задачи од следниот тип не треба да бидат делегирани: планирање, доделување задачи, мотивирање, советување на вработените, решавање конфликтни ситуации, реализација на целите кои се специјално доделени на супервизорот.<sup>47</sup> Меѓу истражувачите на областа постои општ консензус дека овие задачи треба да останат во надлежност на менаџерот.

Едно од најчесто поставуваните прашања е прашањето како треба да биде алоциран авторитетот во организациите, односно на кое ниво треба да се дистрибуира правото на донесување одлуки за да се создадат адекватни

---

<sup>46</sup>d-r Ranko Lončarević, d-r Branislav Mašić, m-r Jelena Djordjević-Boljanović, "Menadžment - principi, koncepti i procesi" (2007), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 219

<sup>47</sup>d-r Ranko Lončarević, d-r Branislav Mašić, m-r Jelena Djordjević-Boljanović, "Menadžment - principi, koncepti i procesi" (2007), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 223

услови за ефикасно одлучување и успешно управување, како на посебните оддели, така и на организацијата во целина. Следствено на ова, во центарот на вниманието на менаџмент теоријата веќе повеќе години е прашањето за централизација, односно децентрализација на авторитетот во организацијата.<sup>48</sup>

Централизацијата и децентрализацијата се тенденции присутни кај сите организации, без оглед на нивната големина и дејност. Притоа, под централизација се подразбира тенденцијата авторитетот за донесување одлуки во најголем дел да се додели на топ менаџментот, односно да се алоцира на ниво на организацијата како една целина. Додека децентрализацијата претставува тенденција авторитетот претежно да биде дистрибуиран низ пониските нивоа на управување (среден и низок менаџмент), како и на релативно самостојни организациски потсистеми.

Организациската конституција на која било организација сепак не може да се воспостави на основа на примена на само една од овие тенденции. Целосната централизација на авторитетот подразбира сите овластувања да бидат дадени на еден менаџер, кој истовремено би бил единствен креатор на задачите и нивен извршител, што подразбира непостоење на развиена организациска структура. Од друга страна, целосната децентрализација значи пренесување на сите овластувања од менаџерот кон вработените, што за последица може да значи „исчезнување“ на менаџерот и разградување на постојната организациска структура.

Пронаоѓањето на оптимален однос помеѓу централизацијата и децентрализацијата е „прашање на мера“ (според Фајол), односно ситуационите фактори (како што истакнуваат современите менаџмент теоретичари). Станува збор за следните фактори: трошоците за одлучување, преференциите на менаџерот врзани за користењето на еднообразни политики, способностите на носителите на одговорност на различни организациски нивоа, карактеристиките на контролниот механизам што го користи организацијата и влијанието на окружувањето (законодавството,

---

<sup>48</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom“, Beograd, str. 204



државните акти, постоењето на разни синдикални агенции и здруженија, даночната политика итн.).<sup>49</sup>

Децентрализирањето на авторитетот им овозможува на вработените во организацијата да се однесуваат на еден флексибилен начин, дури и во услови на забрзан раст на организацијата. Поради оваа причина менаџерите применуваат мерки како што се овластување на вработените, креирање на само-управувачки тимови, воспоставување на меѓуфункционални тимови, како и примена на структура на тим за производ. Со ваквите иновации организациската структура останува флексибилна и одговорна кон комплексното окружување.

Сепак, преголемата децентрализација има одредени слабости. Секторите и тимовите што располагаат со преголем авторитет за донесување одлуки можат да почнат да им даваат преголемо значење на сопствените цели на сметка на организациските цели. Исто така, преголемата децентрализација може да доведе до недостаток на комуникација помеѓу различните сектори и функции, што ја отежнува меѓусебната соработка.

### **2.3. Распон на контрола**

Една од целите на секоја организација е постигнување високо ниво на ефективност во соработката помеѓу вработените. Секој менаџер може ефективно да надгледува одреден број луѓе, што главно зависи од типот на работните задачи и од дадената ситуација. Така, секоја организација воспоставува т.н. распон на контрола, кој го претставува бројот на подредени со кои еден менаџер непосредно управува.

Распонот на контрола (уште познат како распон на менаџмент или распон на команда) претставува еден од најзначајните фактори за воспоставување на рационална организациска конституција. Имено, големината на распонот на менаџментот определувачки дејствува на бројот на нивоа во организацијата и тоа на начин што помалиот распон на контрола

---

<sup>49</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design", Southwestern (2004), Cincinnati, 322

предизвикува покачување на бројот на организациски нивоа, а поголемиот распон влијае на нивното намалување.

Горенаведеното укажува дека треба да се настојува на што поширок распон на контрола, бидејќи тоа во крајна линија води кон поголема рационализација на организациската структура. Меѓутоа, ваквата теза е прифатлива само под услов поголемиот распон на контрола да не ја загрозува функционалноста на организацијата.

Бројни научници посветиле значајно внимание на истражувањето за одредување на оптимален распон на контрола, меѓу кои Фајол и Грацијанус, кој дури понудил универзална формула за можниот број односи помеѓу менаџерот и неговите подредени, кој треба да биде планиран при одредувањето на распонот на контрола. Придонес во областа дал и Ралф Дејвис, кој укажал на потребата од разликување на два вида распон на контрола:<sup>50</sup>

- оперативен распон на контрола, што се применува на најниско менаџерско ниво, кое може да достигне и до 30 подредени на еден менаџер (однос 1:30);

- извршен распон на контрола, што се однесува на топ менаџментот и средниот менаџмент, и кој може да се движи од однос 1:3 до однос 1:9, зависно од природата на менаџерскиот процес, достигнатиот степен на раст на организацијата и други слични фактори.

Сепак, нема универзално применлива формула кога станува збор за пронаоѓањето на идеален распон на контрола, ниту е можно да се инсистира на креирање на концепт кој би бил универзален за сите организации и ситуации. Постојат голем број ситуациони фактори кои менаџерите треба да ги земат во обзир при одредувањето на распонот на контрола. Едни од најзначајните фактори се: обученоста на подредените, јасноста во делегирањето на овластувањата, јасноста на организациските планови, примената на објективни стандарди, брзината на имплементацијата на

---

<sup>50</sup>d-r Ranko Lončarević, d-r Branislav Mašić, m-r Jelena Djordjević-Boljanović, "Menadžment - principi, koncepti i procesi" (2007), Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 229

промените, техниките на комуникација, интензитетот на потребата за личен контакт, разликите меѓу различните организациски нивоа итн.

## **2.4. Департманизација**

Следен основен елемент на организациската структура е групирањето на работните места според одреден логичен распоред. Овој процес е познат како департманизација.

Како што организацијата расте, така се зголемува специјализацијата на работите, а со тоа расте и комплексноста на проблемот како да се групираат работите<sup>51</sup>.

Кај помалите организации менаџерот може лично да ја надгледува работата на сите вработени. Со ширењето на организацијата, ова станува сè потешко. Поради ова, се отвораат нови менаџерски позиции со цел надгледување на работата на останатите. Притоа, работата се групира според однапред определен план. Самиот процес на департманизација го условува видот на организациската структура.

### **2.4.1. Поим, улога и значење**

По успешно завршената поделба на работите, менаџментот мора да преземе акција за креирање посебни организациски единици (департмани), кои ќе бидат носители во извршувањето на задачите на одделните работни групи како делови од целокупната работа на организацијата. Оваа активност се нарекува групирање на работните задачи и процеси, односно департманизација.

Во својата суштина, департманизацијата како процес на групирање на работните задачи, има за цел воспоставување на услови за ефикасно функционирање на работењето како на одделните делови (департмани), така и

---

<sup>51</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 172

на организацијата во целина. Со департаманизацијата се формира логично уредена организација.

Со оглед на тоа што ефектите од процесот на департаманизација имаат значајно влијание врз функционирањето на секој организациски дел, како и на организацијата во целина, кон овој процес мора да се пристапи крајно професионално и одговорно, бидејќи спротивно, нема да биде воспоставена адекватна организациска структура, која би дала можност за ефикасно остварување на организациските цели.

Департаманизацијата како сложен процес, може да се воспостави на различни начини, со примена на различни пристапи и методи. Меѓу нив, најпознати и најчесто употребувани се<sup>52</sup>:

- Вертикално функционален пристап, кој промовира департаманизација заснована на групирање на сродни, односно слични работи (сектори за набавка, производство, човечки ресурси, финансии итн.);

- Дивизионален пристап, формирање на релативно самостојни организациски единици (дивизии). Притоа, групирањето на работите може да се врши врз основа на заеднички проект, производ, купувач, територија или географска положба;

- Хоризонтално матричен пристап, кој подразбира своевидна комбинација помеѓу функционалниот и дивизионалниот пристап;

- Тимски пристап, кој промовира групирање на работните задачи врз принципот на тимска работа, односно тимска организација;

- Мрежен пристап, кој се заснова на дизајнирање на организација со креирање на мрежа од посебни организациски единици, со примена на достигнувањата во развојот на информационата технологија и техника.

---

<sup>52</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 404

## 2.5. Фактори за избор на организациска структура

Изборот на соодветна организациска структура за одредено претпријатие зависи од повеќе интерни и екстерни фактори. Притоа, најзначајни екстерни фактори се<sup>53</sup>: интегративните процеси, динамичноста на пазарот, развојот на науката и технологијата. Додека, како најзначајни интерни фактори се сметаат: целите и стратегијата на организацијата, технологијата, големината на самата организација, животниот циклус, човечките ресурси, локацијата на дејствување итн.

### 2.5.1. Влијание на надворешната средина

Дизајнирањето на организациската структура и елементите на надворешната средина се меѓусебно поврзани на различни начини. Првата, а воедно и најпроучена анализа на ова прашање ја понудиле Том Барнс и Џ. М. Стокер. Прв чекор во нивното истражување претставува идентификувањето на двете екстремни форми на организациска средина: стабилна, која останува релативно непроменета со текот на времето, и непостојана, која е предмет на нестабилност и брзи промени. Во следната фаза од истражувањето Барнс и Стокер го проучувале дизајнот на организациите во различни средини. Логичното откритие било дека организациите што функционираат во стабилни средини имаат сосема различна структура од оние во променливите средини. Различните структури добиле назив механистичка и органистичка структура.<sup>54</sup>

Механистичката организација најчесто е присутна во стабилните, непроменливи средини. Таа во својата природа е слична со бирократскиот модел. Ослободени од ризикот на непредвидливост, организациите ги структурираат своите активности на еден стандарден начин, преку користење на однапред пропишани правила, специјализирана работа и централизирана моќ. Често кај ваквиот тип организации не се дозволени отстапки од однапред востановените правила и процеси.

---

<sup>53</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str. 122

<sup>54</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook (2010) "Organizational structure for the twenty-first century", Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 236

Кога екстерното окружување е стабилно, ресурсите се лесно достапни, а неизвесноста е мала, не е неопходна силна координација и комуникација помеѓу луѓето и функциите. Менаџерите прават избори што ѝ даваат поголема стабилност и формалност на организациската структура, а се утврдуваат вредности и норми со кои се нагласува послушноста и работењето како тимски играч. Во една ваква ситуација, хиерархијата на авторитетот е јасно дефинирана. Деталните правила, стандардните оперативни процедури и рестриктивните норми ги водат и управуваат активностите на вработените.

Од друга страна, отворените органистички организации најчесто се среќаваат во нестабилни и непредвидливи средини, во кои честите и непредвидливи промени наметнуваат поголемо ниво на приспособливост и флексибилност. Често, ваквиот организациски дизајн се јавува како резултат на брзите технолошки промени или промените во вкусот на потрошувачите.

Колку побрзо се менува надворешното окружување, толку повеќе расте неизвесноста во него, а проблемите со кои се соочуваат менаџерите стануваат поголеми. Во една ваква ситуација, за да се забрза донесувањето на одлуките, а комуникацијата да се одвива непречено, менаџерите се приморани да направат избор, кој најчесто е пофлексибилна структура и претприемачка култура. Авторитетот е децентрализиран, вработените на пониските нивоа се овластени сами да донесуваат одредени одлуки, а се охрабруваат вредностите и нормите што ги поттикнуваат промените и иновациите<sup>55</sup>.

Денешниот глобален пазар го карактеризираат рапидни промени, а зголемената конкуренција врши голем притисок врз менаџерите да ги привлекуваат потрошувачите и да ја зголемат ефикасноста и ефективноста во работењето. Како последица на ова се зголемува интересот за пронаоѓање на начини за структурирање на организациите, преку формирање на самоуправувачки тимови, кои овозможуваат пофлексибилно однесување на луѓето и секторите.

---

<sup>55</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, str. 123

## 2.5.2. Влијание на технологијата

Технологијата во една организација го претставува процесот на претворање, односно трансформација на влезните информации и материјали во готови производи или услуги. Најголемиот број организации користат многукратни технологии, но најважната од нив се нарекува главна технологија на таа организација. Технологијата претставува комбинација на различни вештини и знаења, како и збирот на целокупната опрема со која располага организацијата, како и компјутерските програми и системи.

Поврзаноста помеѓу технологијата и организацискиот дизајн прва ја има забележано Џоан Вудвард. Во нејзината анализа таа ги класифицира организациите според технологијата со која располагаат. Притоа, таа посочува на три форми на технологија:<sup>56</sup>

Првиот вид ја опфаќа технологијата за уникатно производство или т.н. производство во мали серии. Производот се приспособува на барањата на потрошувачите или се произведува во мали количини, често по нарачка. Пример за вакви организации се занаетчиските дуќани, одредени печатници, фирмите коишто произведуваат канцелариски прибор, фотографските студија итн.

Вториот вид е технологијата за производство во големи серии или масовно производство. Овде производите се произведуваат на лента за производство, преку комбинирање на составните инпути и создавање готов производ или поголем дел од производот. Класичен пример се производителите на автомобили, како и производителите на електронски уреди.

Третиот вид технологија претставува технологијата на постојан производствен процес. Суровинските материјали се трансформираат во краен производ со помош на серии машини или трансформациски процеси. Притоа се менува самиот состав на материјалите. Пример за ваков вид производство се рафинериите за нафта и хемиските лаборатории.

---

<sup>56</sup>Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996, 141

Дадени во ваков редослед, овие три форми на технологија се рангирани според нивото на сложеност. Притоа, технологијата за уникатно производство е најмалку сложена форма, а производството со постојан процес е најсложено. Истражувањето на Вудвард открива дека овие два екстрема се карактеризираат со малку бирократија, за разлика од организациите со среден домен (масовното производство). Овие организации се карактеризираат со високо ниво на специјализација.

Колку што технологијата што ја користи организацијата е посовремена, толку е потешко таа да се регулира или контролира. Во ваков случај многу е веројатно да дојде до појава на неочекувани настани, па потребна е имплементација на флексибилна структура и прогресивна култура, со цел да се поттикне менаџерската способност за справување со непосакувани ситуации. Со тоа на менаџерите им се дава поголема слобода и желба за доаѓање до нови решенија за пројавените проблеми. Во спротивен случај, кога технологијата е рутинска, формалната структура би била посоодветна, поради едноставноста на работните задачи, како и поради фактот што чекорите за производство на добра и услуги се однапред утврдени.

Според еден од истражувачите на оваа област, Чарлс Пероу, два фактора определуваат колку технологијата е комплицирана или нерутинска: разновидноста на задачата и аналитичката способност на задачата.<sup>57</sup> Разновидност на задачата е бројот на нови неочекувани проблеми со кои се соочува лицето или функцијата при извршување на работните задачи. Аналитичката способност на задачата е степен до кој на луѓето или функциите им се достапни однапред програмирани решенија за решавање на проблемите.

Притоа, комплицираните технологии се карактеризираат со висока разновидност на задачата и ниска аналитичка способност. Настануваат голем број проблеми во работењето, а при нивното решавање одлуките се донесуваат непрограмирано. Спротивно на ова, кај рутинските технологии настанатите проблеми не се разликуваат многу и се решаваат преку програмирано донесување одлуки. Тие се карактеризираат со ниска разновидност на задачата и висока аналитичка способност на задачата.

---

<sup>57</sup> Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija", CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str.38



### 2.5.3. Влијание на стратегијата на организацијата

Кога менаџментот на компанијата ќе донесе одлука за стратегијата, мора да бидат избрани вистинските средства за нејзино имплементирање. Различните видови стратегии повикуваат на дизајнирање различни видови организациски структури и култури. Така, стратегијата на диференцијација, наменета за зголемување на вредноста за потрошувачите на добра и услуги, најдобро успева во флексибилна организациска структура, во комбинација со култура на вреднување на иновациите. Флексибилноста ја олеснува ваквата стратегија поради тоа што менаџерите на овој начин можат брзо да развиваат нови или иновативни производи. Ваквата активност бара интензивна соработка помеѓу различните функции и одделенија во компанијата<sup>58</sup>.

Од друга страна, за стратегијата на ниски трошоци, чија цел е намалување на трошоците за сите функции, повеќе одговара поформална структура со конзервативни норми, што им дава на менаџерите поголема контрола над активностите во различните организациски сектори.

На корпоративно ниво, кога менаџерите одлучуваат да го прошират просторот за организациските активности преку вертикална интеграција или диверзификација, тие треба да дизајнираат флексибилна структура, за да обезбедат доволна координација меѓу различните бизнис сектори.<sup>59</sup> За компанијата успешно да функционира во повеќе дејности, менаџерите треба да покажат способност да создадат конкурентска предност. Со приближувањето кон пофлексибилна организациска структура, се остварува поголема контрола над многуте различни дејности на организацијата. Исто така, меѓународната експанзија и проширувањето на работата во повеќе различни земји ги принудува менаџерите да креираат организациски структури кои овозможуваат флексибилност на глобално ниво. Притоа, постојат повеќе начини на групирање на организациските одделенија и сектори за поефективно спроведување на меѓународната стратегија на компанијата.

---

<sup>58</sup>Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija", CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str.125

<sup>59</sup>Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 387

#### 2.5.4. Големината и животен циклус на организацијата

Големината и животниот циклус на организацијата се следните фактори што имаат значајно влијание врз организацискиот дизајн. И покрај тоа што во теоријата можат да се сретнат и поинакви дефиниции, големината на организацијата главно се дефинира како вкупниот број на вработени во една организација со полно работно време и еквиваленти на полно работно време.<sup>60</sup>

Првичниот обид на Џоан Вудвард да се најде поврзаност помеѓу големината на организацијата и нејзината структура не се покажал во целост успешен, главно поради фактот што организациите што таа ги испитувала биле релативно мали (повеќето од нив имале помалку од 500 вработени)<sup>61</sup>.

Со подоцнежните испитувања направени врз повеќе организации, со цел да се одреди големината на организацијата и технологијата со која располага поединечно и како заедно влијаат врз изборот на организациската структура, дојдено е до напредок во заклучоците по ова прашање.

Едно од главните откритија е дека технологијата има доста големо влијание врз структурните променливи во помалите организации. Ова се должи на фактот што кај овие организации најчесто сите активности се фокусирани кон главната технологија. За разлика од нив, кај поголемите организации е прекината оваа силна врска помеѓу технологијата и организацискиот дизајн, најверојатно поради тоа што технологијата не претставува центар за тековните активности во ваквите големи компании<sup>62</sup>. Во споредба со помалите организации, големите компании се карактеризираат со високи нивоа на специјализација во одредена област, стандардни работни процедури, голем број правила и прописи и поголем степен на децентрализација.

Што се однесува до животниот циклус на организацијата, иако не постои јасна шема што би ги објаснила промените во големината, голем број организации функционираат во форма на организациски циклус од четири фази.<sup>63</sup> Како прва фаза се смета самото основање на организацијата. Втората фаза се карактеризира со раст на организацијата и ширење на обемот на

<sup>60</sup>Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom“, Beograd, str. 66

<sup>61</sup>Mohr, L. B., "Explaining Organizational Behavior" (1982), San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 25

<sup>62</sup>Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour" (2007), 12th edition, Pearson Education Inc, 207

<sup>63</sup>Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996, 153

средства со кои таа располага. Во третата, уште наречена средовечна фаза, растот на организацијата постепено забавува и сè се одвива поумерено. Фазата најчесто завршува со организациска стабилност. По ова следува четвртата фаза, период во кој организацијата дејствува во веќе востановена стабилност, по што може да следува опаѓање.

Како што организацијата напредува низ различните фази на раст, менаџерите се принудени да се соочат со бројни прашања околу организацискиот дизајн. Во принцип, како што една организација поминува од една фаза во друга, истата се зголемува, станува помеханистичка и сè повеќе се децентрализира. Исто така, сè повеќе доаѓа до израз специјализацијата на работите, се посветува повеќе време на планирањето на активностите и постојано се зголемува бројот на вработени. На крајот на циклусот, растат потребите за координација на активностите, формализацијата се зголемува, одделните организациски единици се распространуваат и се усовршуваат системите на контрола. Според сето ова, јасно се гледа дека големината на организацијата и организацискиот дизајн се тесно поврзани, а ваквата врска е динамична поради животниот циклус на организацијата.

#### **2.5.5. Човечки ресурси**

Последниот значаен фактор што има влијание врз изборот на организациската структура и култура се човечките ресурси со кои располага организацијата и нивните карактеристики. Доколку организацијата располага со висококвалификувана работна сила, а бројот на вработени што работат заеднички во тимови или групи е поголем, голема е веројатноста организацијата да применува флексибилна, децентрализирана структура и професионална култура, заснована на вредности и норми со кои се истакнуваат автономијата на вработените и самоконтролата.

Главната причина за ова е што висококвалификуваните вработени, како и вработените кои преку нивната обука изградиле цврсти професионални вредности и норми на однесување, сакаат поголема слобода и автономија во нивното работење, и не секогаш прифаќаат непосреден надзор.

Флексибилните структури, кои се карактеризираат со децентрализиран авторитет и овластени вработени, се приспособуваат на потребите на квалификуваната работна сила. Покрај ова, кога голем дел од работните задачи се извршуваат во тимови, вработените мора да ги имаат сите можности за слободна меѓусебна комуникација и соработка, со што до израз доаѓаат нормите кои ги водат нивните лични интеракции, што е возможно единствено во флексибилна организациска структура. Според сево ова, при дизајнирањето на организациската структура и култура, менаџерите мора да посветат посебно внимание на потребите на вработените во организацијата, како и на комплексноста и видот на работата што тие ја извршуваат<sup>64</sup>.

Сите претходно споменати фактори, надворешното окружување на организацијата, стратегијата, технологијата, големината на организацијата, животниот циклус во кој се наоѓа и човечките ресурси со кои располага, треба сериозно да бидат разгледани од страна на менаџментот, во нивните обиди за дизајнирање на најидеална структура и култура во организацијата.

Колку што организациското окружување е понеизвесно, толку организациската стратегија и нивото на технологијата се покомплексни. Истовремено, колку што работната сила е поквалификувана и повешта, менаџерите имаат поголема склоност да дизајнираат флексибилна структура и култура, која брзо реагира на настанатите промени и им овозможува на вработените да бидат иновативни при решавањето на проблемите.

Колку што надворешното окружување е постабилно, стратегијата и технологиите помалку комплексни, а работната сила помалку квалификувана, менаџерите имаат поголема склоност да дизајнираат формална структура и култура што се карактеризира со вредности и норми кои промовираат строго пропишани правила за тоа како треба да се однесуваат вработените во одредени ситуации.

---

<sup>64</sup>Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 542

## 2.6. Организациската култура во развиените стопански земји

Во продолжение накратко ќе бидат опишани основните карактеристики на менаџерската култура во неколку земји кои важат за лидери на светските стопански пазари. Со оваа анализа ќе бидат опфатени специфичностите на организациската култура во САД и Јапонија, како и во европските економски великани Германија и Франција<sup>65</sup>.

Американскиот менаџерски стил во својот пристап може да се опише како индивидуалистички, со оглед на тоа што менаџерите ја носат целата одговорност за одлуките донесени во нивната област на управување. И покрај тоа што одредени одлуки можат да бидат предмет на дискусија на отворени форуми во рамките на организацијата, суштинската одговорност за последиците од донесената одлука лежи кај самиот менаџер. Поддршката што менаџерот ја добил од мнозинството подредени најчесто исчезнува кога работите ќе тргнат на лошо. Ваквата практика се базира на едно од главните верувања во американската култура, дека постигнувањето на извонреден личен успех неизбежно ќе доведе до големи лични признанија и напредок.

Според тоа, американските менаџери многу поверојатно ќе го игнорираат мислењето на своите подредени, во споредба со менаџерите од останатите култури кои повеќе се ориентирани кон постигнување на консензус или компромис во одлучувањето. Ваквата ситуација често може да доведе до зголемување на бројот на конфликти во организацијата и до зголемено незадоволство кај одредени вработени.

Друга интересна карактеристика на американската организациска култура е давањето уникатни називи на менаџерските позиции, што може да влијае збунувачки за другите култури, со оглед на тоа што ваквите називи се сретнуваат исклучиво во САД. Честопати ваквите позиции<sup>66</sup> поради својот назив навидум оставаат впечаток на голема важност, иако во пракса тоа не секогаш е така. Во многу случаи називот на менаџерската позиција претставува слаба рефлексивност на релативно малата значајност на личноста што ја

---

<sup>65</sup>Hofstede, Geert H., "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations" (2001), Sage Publications, 182

<sup>66</sup>на пример, Извршен потпретседател - Executive Vice-President

извршува таа функција во рамки на организацијата.<sup>67</sup> Значајноста на личноста е поврзана со нејзината моќ, која пак е детерминирана од голем број фактори, како што се распонот на контрола, профитабилноста на секторот или стратегиската важност што ја има секторот врз целокупната организација во тој момент.

Во американската култура често се прави дистинкција помеѓу менаџерскиот стил (раководење со организациските процеси) и стилот на лидерство (креирање на организациската стратегија и инспиративно дејствување врз подредените). На врвот на една успешна организација се очекува да стои голем лидер кој ќе биде инспирација и пример за сите вработени, а пониските хиерархиски нивоа да бидат раководени од компетентни менаџери. Сепак, меѓу американските корпорации постојат различни примери за успешно лидерство, па во теоријата нема општ консензус за тоа што претставува „врвно лидерство“.

Јапонскиот менаџмент ја нагласува потребата од движење на информациите од дното кон врвот на компанијата. Како резултат на ова, улогата на врвните менаџери е повеќе супервизорска, отколку управувачка. Организациската политика честопати потекнува од средните нивоа на менаџмент, пред да биде прифатена од повисоките менаџерски нивоа. Најголемата предност на овој пристап е во тоа што луѓето што се задолжени за извршување на работните задачи активно учествуваат во обликувањето на организациската политика и во донесувањето одлуки и решенија<sup>68</sup>.

За разлика од американската култура, колку повеќе јапонскиот менаџер напредува во својата организација, толку е поважно тој да се однесува скромно и неамбициозно. Индивидуалноста и енергичноста не се сметаат за predispozicii за ефективно лидерство.

Главната задача на менаџерот во јапонските компании е да креира работна околина во која работните групи непречено ќе ја извршуваат својата работа. За да ја оствари оваа цел тој мора да биде достапен во секое време и да го споделува своето знаење со останатите членови на групата. Во замена за

---

<sup>67</sup>Hofstede, Geert H., "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations", Sage Publications, 2001

<sup>68</sup>T.D.&K.C., "Japanese corporate culture: Opening up", The Economist, July 21st 2010

ваквиот отворен пристап, тој очекува членовите на тимот целосно да го информираат за напредокот на организацијата. Во јапонската организациска култура ваквиот реципроцитет во односот меѓу менаџерот и вработените се смета за основа на добриот менаџмент и тимската работа.

Од менаџерите во Германија се очекува да бидат експерти во областа со која раководат и да покажат цврсто и јасно лидерство. Иако несогласувања и конфликти помеѓу менаџерот и неговите подредени ретко можат да се видат во јавност, тоа не значи дека Германците верно го следат својот претпоставен без разлика на сè. Подредените ги почитуваат стручните способности на нивните претпоставени и тоа има пресудно влијание на нивната волја да ги извршуваат поставените работни задачи. Техничката стручност на менаџерот во рамките на областа над која е надлежен, во германската култура се смета за главна предиспозиција за добивање доверба и почит од членовите на тимот<sup>69</sup>.

Делегирањето на авторитетот од менаџерот кон член на тимот со кој раководи е честа појава во германските компании. Менаџерот одлучува кој од членовите на тимот е најкомпетентен за извршување на одредена задача. Откако членот на тимот ќе ја добие задачата, се очекува тој да биде оставен да ја изврши без понатамошно мешање или супервизија од страна на претпоставениот. Сепак, потребно е инструкциите да бидат јасни, прецизни и пред сè недвосмислени.

Луѓето што доаѓаат од култури каде се очекува менаџерите да развиваат поблиски врски со своите вработени можат да ги гледаат односите меѓу германските менаџери и нивните претпоставени како резервирани и ладни. Колку што поединецот напредува повисоко на хиерархиската скала во организацијата, толку повеќе до израз доаѓа неговата гордост од стекнатата позиција. Вообичаено, социјалните контакти во германските компании се одвиваат помеѓу вработените на исто хиерархиско ниво, отколку помеѓу вработените на различни организациски нивоа.

Повеќето врвни менаџери во големите француски компании своето образование го стекнале во елитните француски школи, познати како “Grandes Ecoles”. Една од главните вредности на овие менаџмент колеџи е

---

<sup>69</sup>Hofstede, Geert H., “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations”, Sage Publications, 2001

наметнувањето на т.н. интелектуална ригорозност кај своите студенти, што ретко може да се сретне на друго место во светот. Резултат на ова е создавање на високо едуцирана менаџмент популација, што пристапува кон лидерството со необичен степен на академска прецизност.<sup>70</sup>

Ваквиот „интелектуализам“ се негува со години во организациската култура на француските компании, но сепак во врска со францускиот менаџмент постојано се наметнува прашањето дали ваквите теоретски претпоставки ќе донесат ефективни резултати во пракса?

Во Франција менаџментот се смета за строго интелектуална активност и посебен акцент се става на деталната анализа, усовршување на вештините за решавање на комплексни проблеми, воспоставување квалитетен систем на информации и донесување рационални одлуки. Проблемите од попрагматична природа, како што се наградувањето на вработените и зголемувањето на нивната мотивација не доаѓаат до израз кај францускиот менаџмент, како што е тоа случај кај останатите високо развиени земји<sup>71</sup>.

Одлуките коишто се донесени од врвниот менаџмент најчесто се пренесуваат кон пониските менаџерски нивоа, кои директно ги извршуваат работните задачи. Ваквиот пристап на пренесување на надлежностите преку директиви, често се смета за премногу авторитативен, посебно од припадниците на култури кои се повеќе ориентирани кон одлучување по пат на консензус и каде границите меѓу хиерархиските нивоа во организацијата се многу потенки. Францускиот менаџмент пристап честопати е критикуван и поради запоставувањето на вообичаените елементи за формирање ефикасни работни тимови.

---

<sup>70</sup>Expertise in Labour Mobility: “Management culture in France”, Expertise in Labour Mobility, 2012

<sup>71</sup>Expertise in Labour Mobility: “Management culture in France”, Expertise in Labour Mobility, 2012



## **Глава 3: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ**

Во теоретското излагање во претходните глави беше дадено објаснување за тоа што претставува поимот за организациска структура, кое е нејзиното значење за опстанокот и функционирањето на една организација, какви видови структура можат да се сретнат во теоријата и кои се главните фактори што влијаат врз изборот на организациската структура. Исто така, теоретски беше дефинирана организациската култура, нејзините извори и значење. Дизајнирањето на организациска структура која ќе биде идеална за успешно функционирање на организацијата, како и воспоставување на организациска култура која промовира вредности и норми прифатливи за вработените во организацијата, се од непроценливо значење за опстанокот на организацијата во целост и претставуваат еден од најголемите предизвици на менаџментот на организацијата.

Токму затоа од практична гледна точка е потребно да се истражи поврзаноста помеѓу однесувањето на менаџментот во една организација (неговото придржување кон воспоставените вредности и норми, влијанието што го има врз своите вработени и неговата отвореност кон иновации и промени) и дизајнирањето на идеална организациска структура која ќе овозможи успешно остварување на организациските цели.

### **3.1. Методологија на истражување**

Заради поголема јасност и концизност во истражувањето користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и на споредните хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

#### **3.1.1. Оправданост на истражувањето**

Оправданоста на ова истражување произлегува од фактот што организациската структура како компонента на организацијата од која зависи

односот на вработените и групите кон задачите што ги извршуваат, има пресудно влијание врз остварувањето на зацртаните организациски цели. Организациската култура, како збир од вредностите, нормите, очекувањата и уверувањата на вработените во организацијата, исто така претставува значајна детерминанта кон остварување на овие цели.

Дизајнираната организациска структура за да биде фактор за успешно остварување на организациските цели, во голем дел зависи и од факторите што ја детерминираат. Притоа, треба да се посвети внимание на тоа колкаво влијание имаат системот на комуникација и известување, нивото на формализација на правилата, политиките и процедурите во рамки на организацијата, дистрибуцијата на авторитетот, специјализацијата на работните задачи итн., врз изборот на организациска структура со која организацијата ќе се движи во вистински правец. Ваквата организациска структура треба да биде поткрепена со одржување на организациска култура која ќе промовира позитивни вредности и норми, слични со личните вредности на членовите на самата организација. На тој начин ќе се воспостави пријатна работна атмосфера, во која преовладува доверба и меѓусебна почит. Сето ова ќе придонесе кон зголемена мотивација кај вработените во организацијата за повисока ангажираност кон остварување на организациските цели.

Овде од исклучително значење е улогата на менаџерот, кој е централна фигура во изборот и дизајнирањето на организациската структура, како и главен креатор на вредностите и нормите што ја дефинираат организациската култура.

Според ова, во целост се оправдани нашите истражувачки напори кои се насочени кон согледување на факторите што ја детерминираат успешно дизајнираната организациска структура, улогата на силно изградената организациска култура врз успехот на организацијата, како и влијанието на менаџерот кон реализација на зацртаните цели.

### **3.1.2. Предмет на истражувањето**

Предмет на ова истражување пред сè, е изборот на соодветна организациска структура, која на ефикасен начин ќе придонесе кон

остварување на зацртаните цели на организацијата, како и имплементацијата на културни вредности и норми со кои повеќето вработени во организацијата ќе можат да се поистоветат и кои ќе придонесат за креирање на позитивна работна атмосфера и стабилни меѓучовечки односи. Со обработка на податоците добиени во истражувањето ќе се добие појасна слика за тоа кои фактори влијаат на дизајнирањето на организациската структура и ќе се креира одредена основа за избор на соодветен организациски дизајн.

Истражувањето за дизајнирање и институционирање на организациска структура и култура се потпира на научно-теоретски елаборирања и емпириски сознанија.

Во делот за научно-теоретските елаборирања, во преостанатите три глави на овој труд детално се објаснети поимите за организациска структура, организациска политика и организациска култура. Образложени се и различните форми на организациски дизајн, елементите кои ја сочинуваат организациската структура, влијанието на големиот број внатрешни и надворешни фактори, како и изворите на организациската култура. Даден е осврт и на значењето на организациската структура за целокупното работење и опстанок на организацијата, улогата на културните вредности и норми, улогата на организациската култура, како и улогата и значењето на организациската етика.

Во рамките на научно-емпириското истражување се проучува влијанието на системот на комуникација, поделбата на работните задачи, нивото на формализација и постоењето етички кодекс врз дизајнирањето на ефикасна организациска структура. Се проучува и влијанието на менаџерот на однесувањето на останатите вработени, во правец на придржување кон воспоставените вредности и норми во рамки на организацијата. Истражувањето ќе се врши со посебно подготвен анкетен прашалник и за менаџерите и за вработените, а истото ќе биде спроведено во повеќе организации во регионот на Кочани и Штип.

Соодветните заклучоци и согледувања би биле презентирани врз основа на податоците добиени од истражувањето, нивната анализа, обработка и синтетизирање.

### 3.1.3. Цели на истражувањето

Примарна цел на ова истражување е да се согледа значењето на организациската структура и култура врз реализацијата на организациските цели и улогата на менаџерот во изборот на идеална структура и имплементација на квалитетна организациска култура. Освен основната цел за реализација на теоретското и практично истражување постојат и останати поединечни цели:

- Дефинирање на поимот за организациска структура, најпрвин преку објаснување на самата природа на процесот на организирање и принципите на организирањето. За дефинирање на оваа цел конкретно се согледува опфатот на поимот за организациска структура, начинот на дизајнирање на организациската структура и нејзиното значење за работењето и животниот век на организацијата;
- Согледување на значењето на креирање на ефикасен информационален систем и систем на комуникација во рамките на организацијата;
- Согледување на значењето на организациската етика и потребата од дефинирање на етички кодекс кон кого би се придржувале сите членови на организацијата;
- Дефинирање на поимот за организациска култура, нејзиното значење за организацијата, како и утврдување на изворите на организациската култура. Согледување на тоа што претставуваат културните вредности и норми за членовите на организацијата и каква е нивната улога;
- Дефинирање на одделните елементи на организациската структура. Согледување на тоа дали е потребна поголема специјализација на работните задачи, како треба да биде дистрибуиран авторитетот низ организацијата, колкав треба да

биде распонот на контрола на еден менаџер, што претставува департаментацијата и кои се нејзините улога и значење;

- Согледување на факторите што влијаат врз дизајнирањето на организациската структура. Остварувањето на оваа цел, меѓу другото, опфаќа: истражување на интензитетот на влијание на надворешната средина, нивото на технологија и човечки ресурси со кои располага организацијата.
- Согледување на основните карактеристики на организациската култура во развиените стопански земји, со цел дел од позитивните искуства на овие компании да се пренесат во работата на македонските организации;
- Согледување на различните видови организациска структура што му стојат на располагање на менаџментот при изборот и дизајнирањето на организациска структура која ќе соодветствува на моменталната состојба во која се наоѓа организацијата.

### **3.2. Хипотетичка рамка**

Основната хипотеза на ова истражување гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели.

Со цел остварување на генералната хипотеза ќе бидат земени предвид и следниве посебни односно помошни хипотези:

- Доколку во организацијата постои ефикасен систем на комуникација, и односите на известување ќе бидат јасно дефинирани;

- Ако во организацијата постои јасна поделба на работните задачи, тогаш, истите поефикасно и поефективно би се извршувале;

- Доколку во организацијата постојат објективно дефинирани правила, политики и процедури, до толку вработените подобро би се придржувале кон нив;

- Доколку во организацијата постои јасно дефиниран етички кодекс, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓучовечки односи;

- Доколку менаџментот (менаџерскиот тим) на организацијата го почитува етичкиот кодекс, тогаш и вработените би се однесувале доследно на етичките принципи;

- Однесувањето на менаџерот има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени во организацијата и придонесува тие да се придржуваат кон воспоставените културни вредности и норми;

- Во организацијата треба да постои силна приврзаност кон воспоставените вредности и норми од страна на нејзините членови;

- Личните вредности на членовите на организацијата се слични со воспоставените организациски вредности;

- Доколку менаџментот во организацијата поттикнува позитивни промени и иновации во работењето и е отворен кон нови идеи и прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените, дотолку вработените ќе бидат задоволни во своето работење.

Со помош на емпириското истражување, овие хипотези (нулти хипотези) ќе бидат или докажани или отфрлени. Тие ќе бидат анализирани во точката 3.4 Резултати од истражувањето.

### **3.3. Методи на истражување**

Како комбинација од квалитативни и квантитативни методолошки техники и методи за собирање и обработување на податоци ќе бидат користени анкета, анализа и статистичко обработување на податоците.

Анкетата ќе биде реализирана преку изработка на анкетни прашалници со јасно дефинирани прашања кои поодделно ќе бидат изработени за двете групи испитаници односно и за менаџерите и за вработените. Анкетните прашалници ќе бидат од затворен тип односно двете групи испитаници ќе одговараат со заокружување на само еден од понудените три одговори. Со цел добиените резултати да бидат пореални пред испитаниците да ги пополнат прашалниците ќе им биде презентирана намерата и ќе биде потенцирано дека истите се анонимни и овозможуваат слободно и реално изразување на нивните мислења.

Анкетирањето е реализирано во текот на октомври 2015 година во неколку организации во регионот на Кочани и Штип и опфаќа неколку фази:

1. собирање податоци;
2. нивно анализирање и групирање;
3. компјутерска обработка на податоците;
4. табелирање;
5. графичко прикажување.

Анализата е извршена врз основа на претходно проучуваната научно-теоретска содржина и состојбата согледана во организациите каде што е спроведена анкетата.

Статистичкото пресметување на податоците ќе биде направено со помош на програмата Microsoft Excel. Исто така е извршено и рангирање, табеларно и графичко претставување на обработените податоци.

### **3.4. Резултати од истражувањето**

Истражувањето беше спроведено во неколку организации каде што на анкетните прашалници одговорија 17 менаџери и 116 вработени. По претходна обработка, добиените резултати табеларно и графички се претставени. При презентација и разработка на прашањата се користи  $\chi^2$ -тестот и коефициентот

на контингенција кои се неопходни во ова истражување.  $\chi^2$ тестот (Pearson-ов тест) е најпознат и најчесто употребуван тест на база на контингенција<sup>72</sup>.

Најпрактичен е, најприменуван и се употребува во случаи кога добиените податоци од истражувањето се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

$\chi^2$  е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата<sup>73</sup>:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

$f_i$  = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

= очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза);

Вредноста што се добива за  $\chi^2$  се заснова на теоретската  $\chi^2$  распределба, која е создадена благодарение на К. Pearson кој ги конструирал и сметал таблиците на гранични вредности на  $\chi^2$ -тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност односно праг на значајност. Овој праг се однесува на дозволената грешка или ризикот од  $p=0,05$  и  $p=0,01$ . Во нашиот случај, односно во трудот ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода ( $n$ ) се пресметуваат на следниот начин:

---

<sup>72</sup> контингенција (лат. *contingentia*) што значи неизвесност, случајност и можност нештата да бидат и поинаку отколку што се

<sup>73</sup> проф. д-р Трајче Мицески, (2010) Здравствена статистика, УГД Економски факултет, Штип, 154



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

каде:

= степени на слобода;

$k$  = број на колони;

$r$  = број на редови

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Ако пресметаната вредност на  $\chi^2$  е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5,991, тогаш доаѓаме до заклучок дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Во спротивно, ако пресметаната вредност на  $\chi^2$  е помала од табличната вредност тогаш исказите на менаџерите и на вработените се слични.

Може да забележиме дека со  $\chi^2$ -тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот на контингенција (C):

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

каде:

$\chi^2$  = пресметана вредност за  $\chi^2$

$N$  = вкупен број на фреквенции

Вредноста на коефициентот на контингенција може да се движи во интервал од 0 до 1, па колку овој коефициент е поблиску до 1 меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак, а колку пресметаниот коефициент е поблиску до 0 толку меѓузависноста е послаба.

Откако најпрвин ќе го погледнеме сумарниот приказ на податоците добиени од спроведената анкета поединечно ќе толкуваме и ќе се задржиме на секое прашање.

Табела 3.1. Табеларен приказ на податоците добиени од истражувањето

Table 3.1. Tabular summary of data obtained from the research

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
1. Дали сметате дека Вашата организација има добра дизајнирана организациска структура, која ѝ овозможува успешно да ги остварува своите цели?	Да	16	94,12	76	65,52
	Не	0	0	26	22,41
	Не знам	1	5,88	14	12,07
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 57,202</math></b>					
Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
2. Дали сметате дека во Вашата организација постои ефикасен систем на комуникација и јасно дефинирани односи на известување?	Да	13	76,47	68	58,62
	Не	1	5,88	43	37,07
	Не знам	3	17,65	5	4,31
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 33,112</math></b>					
Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%

3. Дали сметате дека во Вашата организација постои јасна поделба на работните задачи?	Да	15	88,24	80	68,97
	Не	2	11,76	26	22,41
	Не знам	0	0	10	8,62
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 14,301$$

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
4. Дали во Вашата организација постојат формално дефинирани правила, политики и процедури, до кои е неопходно да се придржуваат сите вработени?	Да	15	88,24	95	81,90
	Не	2	11,76	12	10,34
	Не знам	0	0	9	7,76
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 8,087$$

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
5. Дали во Вашата организација постои јасно дефиниран етички кодекс и дали тој се почитува?	Да	13	76,47	58	50,00
	Не	3	17,65	31	26,72
	Не знам	1	5,88	27	23,28
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 17,777$$

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%

6. Дали сметате дека во Вашата организација менаџерот се однесува доследно на етичките принципи?	Да	16	94,12	62	53,45
	Не	0	0	29	25,00
	Не знам	1	5,88	25	21,55
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 45,160$$

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
7. Дали сметате дека однесувањето на менаџерот во Вашата организација има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени да се придржуваат кон воспоставените вредности и норми?	Да	14	82,35	75	64,66
	Не	0	0	20	17,24
	Не знам	3	17,65	21	18,10
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 19,374$$

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
8. Дали, според Вас, во Вашата организација постои силна приврзаност кон воспоставените културни вредности и норми од страна на членовите на организацијата?	Да	10	58,82	44	37,93
	Не	1	5,88	39	33,62
	Не знам	6	35,30	33	28,45
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

$$\chi^2 = 24,728$$

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	

		вредно сти	%	вредно сти	%
9. Дали Вашите лични вредности се слични со вредностите на организацијата во која сте вработени?	Да	16	94,12	51	43,97
	Не	0	0	38	32,76
	Не знам	1	5,88	27	23,27
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 61,347</math></b>					
Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
10. Дали сметате дека менаџерот во Вашата организација поттикнува позитивни промени и иновации во работењето, и е отворен кон нови идеи и за прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените?	Да	16	94,12	60	51,72
	Не	0	0	38	32,76
	Не знам	1	5,88	18	15,52
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 49,429</math></b>					

Од табелата се забележува дека за секое прашање се понудени по три можни одговори: **да**, **не** и **не знам**. Испитаниците имаа можност да изберат само еден од понудените одговори.

За секое прашање добиените одговори, како од менаџерите така и од вработените паралелно ќе ги претставиме во табела и графикон, воедно и пресметаните вредности на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција (C).

**Првото прашање** е формулирано на ист начин и за менаџерите и за вработените и гласи: Дали сметате дека Вашата организација има добра дизајнирана организациска структура, која ѝ овозможува успешно да ги остварува своите цели?

Испитаниците заокружуваа по еден одговор, а добиените одговори следат претставени табеларно и графички:

**Табела 3.2.** Успешност на дизајнираната организациска структура, во однос на остварувањето на организациските цели, според исказите на менаџерите и вработените

**Table 3.2.** Performance of the designed organizational structure, in relation to the achievement of organizational goals, according to the statements of managers and employees

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредности	%	вредности	%
1. Дали сметате дека, Вашата организација има добра дизајнирана организациска структура, која ѝ овозможува успешно, да ги остварува своите цели?	Да	16	94,12	76	65,52
	Не	0	0	26	22,41
	Не знам	1	5,88	14	12,07
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 57,202</math></b>					

Графички истото е прикажано на следниов начин:



**Слика 3.1.** Успешност на дизајнираната организациска структура во однос на остварувањето на организациските цели, според исказите на менаџерите



**Слика 3.1.** Успешност на дизајнираната организациска структура во однос на остварувањето на организациските цели, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од двете групи испитаници по првото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 57,202 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,472$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 57,202 која е поголема од табличната вредност од 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,472 што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на раководителите и вработените е слаб.

Од табелата, но и од графиконите може да се забележи дека иако најголемиот дел од менаџерите (94,12%) сметаат дека во нивната организација постои добро дизајнирана организациска структура, која овозможува успешно остварување на целите, сепак вработените имаат поинакво мислење во врска со ова прашање и позитивно се изјасниле 65,52%. Дека во организацијата нема добро дизајнирана организациска структура, што би овозможила успешно остварување на целите сметаат 22,41% од вработените, додека ниту еден од

менаџерите не одговорил негативно на ова прашање. Што се однесува до понудениот одговор „не знам“, вака одговориле 5,88% од менаџерите и 12,07% од вработените.

Од ова произлегува дека се отфрла основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели. Со отфрлањето на основната хипотеза се оправдува нашето истражување дека помеѓу менаџерите и вработените не постои согласност за тоа што претставува добро дизајнирана организациска структура, што ќе придонесе за успешно остварување на организациските цели.

**Второто прашање** е формулирано на ист начин и за менаџерите и за вработените и гласи: Дали сметате дека во Вашата организација постои ефикасен систем на комуникација и јасно дефинирани односи на известување?

Добиените одговори во продолжение се претставени табеларно и графички:

**Табела 3.3.** Систем на комуникација и односи на известување

**Table 3.3.** Communication system and informing relations

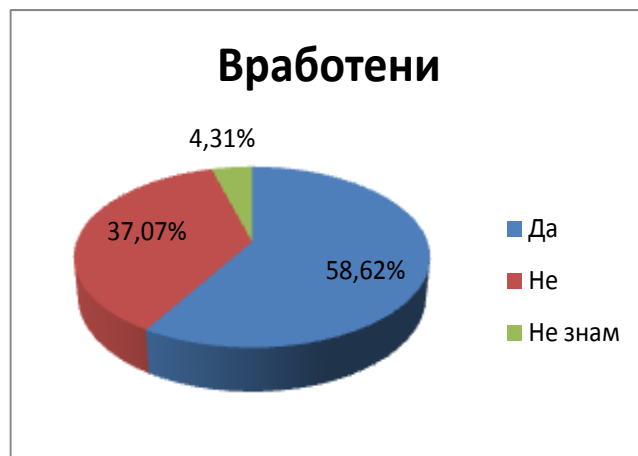
Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
2. Дали сметате дека во Вашата организација постои ефикасен систем на комуникација и јасно дефинирани односи на известување?	Да	13	76,47	68	58,62
	Не	1	5,88	43	37,07
	Не знам	3	17,65	5	4,31
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 33,112</math></b>					



Графички истото е прикажано на следниов начин:



Слика 3.2. Систем на комуникација и односи на известување, според исказите на менаџерите



Слика 3.2. Систем на комуникација и односи на известување, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од двете групи испитаници за второто прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 33,112 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,377$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 33,112 која е поголема од табличната вредност од 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,377 што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е доста слаб.

Од табелата но и од графиконите може да се забележи дека иако поголем дел од менаџерите (76,47%) сметаат дека во нивната организација постојат ефикасен систем на комуникација и јасно дефинирани односи на известување, сепак вработените имаат поинакво мислење во врска со ова прашање и позитивно се изјасниле 58,62%. Дека системот на комуникација не е доволно ефикасен сметаат 37,07% од вработените, за разлика од менаџерите каде процентот е далеку помал, поточно 5,88%. Што се однесува до понудениот одговор „не знам“, може да се забележи ситуација каде што многу е

повисок процентот на менаџерите кои го избрале „не знам“ како еден од можните одговори, поточно овој одговор го избрале 17,65% од менаџерите и само 4,31% од вработените.

Од ова произлегува дека се отфрлаат основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и првата помошна хипотеза која гласи: доколку во организацијата постои ефикасен систем на комуникација, и односите на известување ќе бидат јасно дефинирани. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека во организациите не постои ефикасен систем на комуникација и односите на известување не се јасно дефинирани.

**Третото прашање** е формулирано на ист начин и за менаџерите и за вработените и гласи: Дали сметате дека во Вашата организација постои јасна поделба на работните задачи?

Добиените одговори во продолжение се претставени табеларно и графички:

**Табела 3.4.** Поделба на работните задачи во организацијата

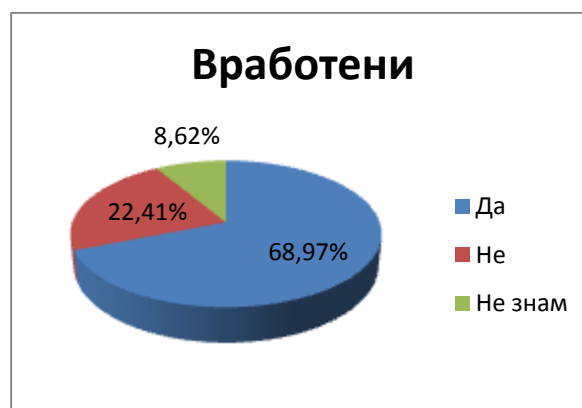
**Table 3.4.** Work-sharing in the organization

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
3. Дали сметате дека во Вашата организација постои јасна поделба на работните задачи?	Да	15	88,24	80	68,97
	Не	2	11,76	26	22,41
	Не знам	0	0	10	8,62
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
					<b><math>\chi^2 = 14,301</math></b>

Графички истото е прикажано на следниов начин:



Слика 3.3. Поделба на работните задачи, според исказите на менаџерите



Слика 3.3. Поделба на работните задачи, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од двете групи испитаници за третото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 14,301 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,258$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 14,301 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,258 што покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Од табелата и од графиконите може да се забележи дека иако голем дел од раководителите (88,24%) сметаат дека во организацијата постои јасна поделба на работните задачи, сепак вработените имаат поинакво мислење во врска со ова прашање и позитивно се изјасниле 68,97%. Скоро двојно повеќе вработени (22,41%) отколку менаџери (11,76%) сметаат дека поделбата на работните задачи не е доволно јасна. Ниту еден од анкетираниите менаџери не го избрал одговорот „не знам“, за разлика од вработените, каде со „не знам“ одговориле 8,62% од испитаниците.

Од ова произлегува дека се отфрлаат основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и втората помошна хипотеза која гласи: Ако во организацијата постои јасна поделба на работните задачи, тогаш, истите поефикасно и поефективно би се извршувале. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека во организациите нема јасна поделба на работните задачи.

**Четвртото прашање** исто така е формулирано на ист начин и за менаџерите и за вработените и гласи: Дали во Вашата организација постојат формално дефинирани правила, политики и процедури, до кои е неопходно да се придржуваат сите вработени?

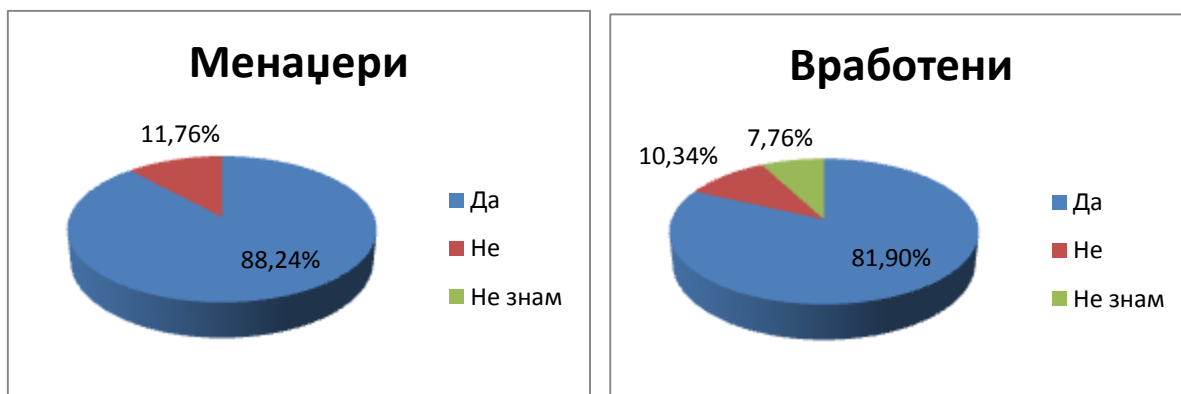
Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.5.** Формализација на правилата, политиките и процедурите во организацијата

**Table 3.5.** Formalization of the rules, policies and procedures in the organization

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
4. Дали во Вашата организација постојат формално дефинирани правила, политики и процедури, до кои е неопходно да се придржуваат сите вработени?	Да	15	88,24	95	81,90
	Не	2	11,76	12	10,34
	Не знам	0	0	9	7,76
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
<b><math>\chi^2 = 8,087</math></b>					

Графички истото е прикажано на следниов начин:



**Слика 3.4.** Формализација на правилата, политиките и процедурите во организацијата, според исказите на менаџерите

**Слика 3.4.** Формализација на правилата, политиките и процедурите во организацијата, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за четвртото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 8,087 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,197$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 8,087 која е поголема од табличната вредност од 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,197 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Набљудувајќи ги табелата и графиконите од ова прашање може да забележиме дека процентот кај позитивните одговори на ова прашање кај менаџерите (88,24%) е само малку поголем од процентот на позитивни одговори кај вработените (81,90%). Што се однесува до негативните одговори, 11,76% од анкетираниите менаџери сметаат дека во нивната организација не постојат формално дефинирани правила, политики и процедури. Кај вработените, вакво мислење имаат 10,34% од испитаниците. Ниту еден

менаџер не одговорил со „не знам“, додека овој одговор го одбрале 7,76% од вработените.

Од ова произлегува дека се отфрлаат основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и третата помошна хипотеза која гласи: Доколку во организацијата постојат објективно дефинирани правила, политики и процедури, дотолку вработените подобро би се придржувале кон нив. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека правилата, политиките и процедурите во организациите не секогаш се формално дефинирани.

**Петтото прашање** и за двете групи испитаници е формулирано на ист начин и гласи: Дали во Вашата организација постои јасно дефиниран етички кодекс и дали тој се почитува?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.6.** Етички кодекс во организацијата

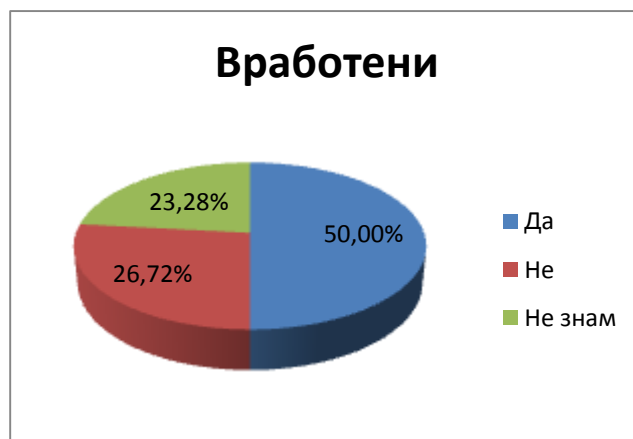
**Table 3.6.** Ethical code in the organization

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредно сти	%	вредно сти	%
5. Дали во Вашата организација постои јасно дефиниран етички кодекс и дали тој се почитува?	Да	13	76,47	58	50,00
	Не	3	17,65	31	26,72
	Не знам	1	5,88	27	23,28
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
					<b><math>\chi^2 = 17,777</math></b>

Графички истото е прикажано на следниов начин:



Слика 3.5. Етички кодекс во организацијата, според исказите на менаџерите



Слика 3.5. Етички кодекс во организацијата, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за петото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 17,777 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,286$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 17,777 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,286 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на раководителите и вработените е доста слаб.

Како од табелата, така и од графичкиот приказ може да забележиме дека по ова прашање прилично се разликуваат позитивните ставови кај двете групи, односно иако голем дел од менаџерите (76,47%) сметаат дека во организацијата постои јасно дефиниран етички кодекс кој се почитува, сепак вработените имаат поинакво мислење и позитивен став кон ова прашање имаат само една половина од нив (50%). Постојат процентуални

разлики и во однос на негативниот став кон ова прашање, за кое негативно се изјасниле 17,65% од менаџерите, а кај вработените процентот е поголем (26,72%). Кај понудениот одговор „не знам“ постојат големи разлики кај двете групи испитаници. Ваков одговор дале само 5,88 од менаџерите, а кај вработените овој процент изнесува 23,28%.

Од ова произлегува дека и овде се отфрлаат основната хипотеза и четвртата помошна хипотеза која гласи: доколку во организацијата постои јасно дефиниран етички кодекс, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓучовечки односи. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува разработката на оваа проблематика дека во организациите треба да има јасно дефиниран етички кодекс кој би го почитувале сите вработени.

**Шестото прашање** на различен начин е формулирано за двете групи испитаници. За менаџерите тоа гласи: Дали Вие како менаџер во Вашата организација, сметате дека се однесувате доследно на етичките принципи? Истото прашање за вработените беше поставено на следниов начин: Дали Вие како вработени во Вашата организација, сметате дека Вашиот менаџер се однесува доследно на етичките принципи?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.7.** Етичко однесување на менаџерите

**Table 3.7.** Managers ethical behavior

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
			вредности	%	вредности
6.Дали сметате дека во Вашата организација, менаџерот се однесува доследно на етичките принципи?	Да	16	94,12	62	53,45
	Не	0	0	29	25,00
	Не знам	1	5,88	25	21,55
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
					<b><math>\chi^2 = 45,160</math></b>



Графички истото е претставено на следниов начин:



Слика 3.6. Етичко однесување на менаџерите, според нивните искази



Слика 3.6. Етичко однесување на менаџерите, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за шестото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 45,160 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,429$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 45,160 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање во целост се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,429 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е умерен.

Табелата и графиконите покажуваат дека дури 94,12% од менаџерите сметаат дека нивното однесување е доследно на етичките принципи, а всушност само 53,45% од вработените го делат нивното мислење. Ниту еден од испитаните менаџери не смета дека се однесува спротивно на етичките

принципи, за разлика од вработените кои го негираат нивното мислење и 25% од нив сметаат дека менаџерот во нивната организација се однесува неетички. Голема е процентуалната разлика и во изборот на понудениот одговор „не знам“ каде само 5,88% од менаџерите го избрале овој одговор, за разлика од вработените каде овој одговор го имаат избереено 21,55%.

Согласно ова не се потврдува основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и петтата помошна хипотеза која гласи: Доколку менаџментот (менаџерскиот тим) на организацијата го почитува етичкиот кодекс, тогаш и вработените би се однесувале доследно на етичките принципи. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека менаџерите треба да служат за пример во организацијата со своето доследно однесување на етичките принципи и да бидат така перципирани од своите вработени, а не спротивно.

**Седмото прашање** исто така е формулирано на различен начин за двете групи испитаници. За менаџерите тоа гласи: Дали Вие како менаџер во Вашата организација, сметате дека Вашето однесување во организацијата има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени да се придржуваат кон воспоставените вредности и норми? Истото прашање за вработените беше поставено на следниов начин: Дали Вие како вработени во Вашата организација, сметате дека однесувањето на Вашиот менаџер во организацијата има големо влијание врз Вашето однесување да се придржувате кон воспоставените вредности и норми?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.8.** Влијание на однесувањето на менаџерот врз однесувањето на вработените во организацијата

**Table 3.8.** Influence of the managers behavior on the behavior of organization's employees

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		вредности	%	вредности	%
7. Дали сметате дека однесувањето на менаџерот во Вашата организација има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени да се придржуваат кон воспоставените вредности и норми?	Да	14	82,35	75	64,66
	Не	0	0	20	17,24
	Не знам	3	17,65	21	18,10
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**$\chi^2 = 19,374$**

Графички истото е претставено на следниов начин:



**Слика 3.7.** Влијание на однесувањето на менаџерот врз однесувањето на вработените, според исказите на менаџерите



**Слика 3.7.** Влијание на однесувањето на менаџерот врз однесувањето на вработените, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за седмото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 19,374 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,297$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 19,374 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,297 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е многу слаб.

Табелата и графичкиот приказ покажуваат дека и по ова прашање има прилично несовапаѓање во одговорите на двете групи испитаници. Позитивно кон ова прашање се изјасниле 82,35% од менаџерите и 64,66% од вработените. Ниту еден од менаџерите нема негативен став кон ова прашање, за разлика од вработените, каде негативно се изјасниле 17,24%. Кај третиот понуден одговор, односно како одговор „не знам“ имаат изберео 17,65% од менаџерите и 18,10% од вработените.

Согласно ова не се потврдува основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и шестата помошна хипотеза која гласи: Однесувањето на менаџерот има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени во организацијата и придонесува тие да се придржуваат кон воспоставените културни вредности и норми. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека е потребно добро познавање на однесувањето на менаџерот од самиот себе, зашто тоа треба да има пресудно влијание врз однесувањето на вработените, а не како тоа го гледаат вработените. Затоа е потребна постојана обука на вработените од областа на менаџментот на себеразвојот.

**Осмото прашање** и за менаџерите и за вработените е поставено на ист начин и гласи: Дали, според Вас, во Вашата организација постои силна приврзаност кон воспоставените културни вредности и норми, од страна на членовите на организацијата?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.9.** Приврзаност кон културните вредности и норми

**Table 3.9.** Attachment to cultural values and norms

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
8. Дали, според Вас, во Вашата организација постои силна приврзаност кон воспоставените културни вредности и норми, од страна на членовите на организацијата?	Да	10	58,82	44	37,93
	Не	1	5,88	39	33,62
	Не знам	6	35,30	33	28,45
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**$\chi^2 = 24,728$**

Графички истото е претставено на следниов начин:



**Слика 3.8.** Приврзаност кон културните вредности и норми во организацијата, според исказите на менаџерите

**Слика 3.8.** Приврзаност кон културните вредности и норми во организацијата, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за осмото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 24,728 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,332$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 24,728 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,332 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е доста слаб.

Од табелата и од графиконите може да се забележи дека вкупно 58,82% од менаџерите сметаат дека во нивната организација постои силна поврзаност кон културните вредности и норми од страна на членовите на организацијата, сепак кај вработените овој процент е многу помал и изнесува 37,93%. Забележлива е огромна разлика и несовапаѓање и кон негативниот став за ова прашање каде само 5,88% од менаџерите одговориле негативно, за разлика од вработените каде тој број е многу поголем и изнесува 33,62%. Одговорот „не знам“ го одбрале 35,30% од менаџерите и 28,45% од вработените.

Согласно ова не се потврдува основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и седмата помошна хипотеза која гласи: Во организацијата треба да постои силна приврзаност кон воспоставените вредности и норми од страна на нејзините членови. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека во организациите не постои силна приврзаност кон воспоставените културни вредности и норми од страна на членовите на организацијата.

**Деветтото прашање** на ист начин е поставено и за двете групи испитаници и гласи: Дали Вашите лични вредности се слични со вредностите на организацијата во која сте вработени?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

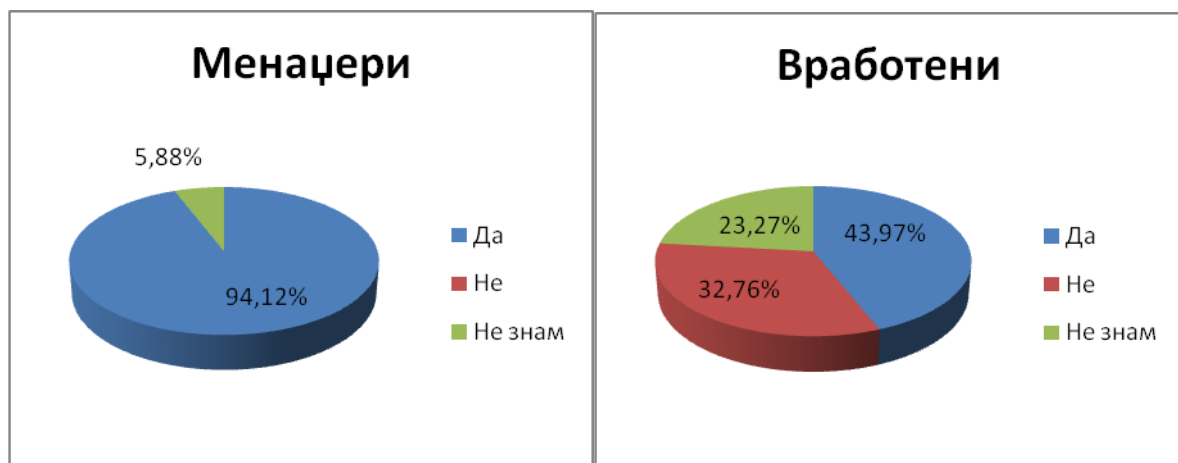
**Табела 3.10.** Сличност на личните вредности на вработените со организациските вредности

**Table 3.10.** Similarities between the personal values of the employees and organizational values

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
9. Дали Вашите лични вредности се слични со вредностите на организацијата во која сте вработени?	Да	16	94,12	51	43,97
	Не	0	0	38	32,76
	Не знам	1	5,88	27	23,27
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**$\chi^2 = 61,347$**

Графички истото е претставено на следниов начин:



**Слика 3.9.** Сличност на личните вредности на менаџерите со организациските вредности

**Слика 3.9.** Сличност на личните вредности на вработените со организациските вредности

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за деветтото прашање и пресметаниот  $\chi^2$ -тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 61,347 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,484$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 61,347 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање најмногу се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,484 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е умерен.

Табелата и графиконите покажуваат дека без малку сите анкетирани менаџери (94,12%) тврдат дека нивните лични вредности се слични со вредностите на нивната организација. Од друга страна, само 43,97% од вработените ги поистоветуваат своите лични вредности со вредностите на организацијата во која се вработени. Ниту еден од испитаните менаџери не се изјаснил негативно по ова прашање, за разлика од вработените каде 32,76% одговориле дека нивните лични вредности се различни од вредностите на организацијата во која работат. Голема е разликата и кај третиот понуден одговор каде 5,88% од менаџерите и 23,27% од вработените избрале одговор „не знам“.

Согласно ова не се потврдува основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и осмата помошна хипотеза која гласи: Личните вредности на членовите на организацијата се слични со воспоставените организациски вредности. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека личните вредности на вработените во организацијата не се слични со воспоставените вредности во организацијата во која работат.

**Десеттото прашање** на различен начин е формулирано за двете групи испитаници. За менаџерите тоа гласи: Дали Вие како менаџер во



Вашата организација, сметате дека поттикнувате позитивни промени и иновации во работењето и сте отворени кон нови идеи и за прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените? Истото прашање за вработените беше поставено на следниов начин: Дали Вие како вработени во Вашата организација, сметате дека Вашиот менаџер поттикнува позитивни промени и иновации во работењето и е отворен кон нови идеи и за прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените?

Табеларно и графички добиените одговори се претставени во продолжение:

**Табела 3.11.** Отвореност на менаџерот кон нови идеи и предлози

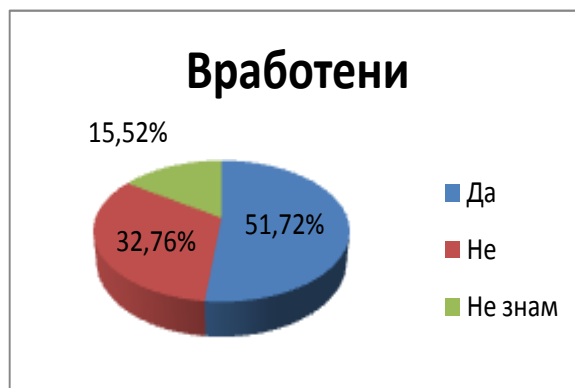
**Table 3.11.** Managers openness to new ideas and suggestions

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		вредности	%	вредности	%
10. Дали сметате дека менаџерот во Вашата организација поттикнува позитивни промени и иновации во работењето, и е отворен кон нови идеи и за прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените?	Да	16	94,12	60	51,72
	Не	0	0	38	32,76
	Не знам	1	5,88	18	15,52
	Вкупно	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
					<b><math>\chi^2 = 49,429</math></b>

Графички истото е претставено на следниов начин:



**Слика 3.10.** Отвореност на менаџерот кон нови идеи и предлози, според исказите на менаџерите



**Слика 3.10.** Отвореност на менаџерот кон нови идеи и предлози, според исказите на вработените

Со обработка на одговорите од менаџерите и вработените за десеттото прашање и пресметаниот  $\chi^2$  тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 49,429 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,445$$

Пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот е 49,429 која е поголема од табличната вредност за  $\chi^2$  за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991 при што може да се заклучи дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање доста се разликуваат, а коефициентот на контингенција има вредност 0,445 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е умерен.

Табелата и графиконите покажуваат дека без малку сите анкетирани менаџери (94,12%) сметаат дека се отворени кон нови идеи и предлози од страна на вработените и дека поттикнуваат позитивни промени и иновации во работењето, но ваквото мислење го делат само 51,72% од вработените. Ниту еден од испитаните менаџери не одговорил негативно на прашањето, за разлика од вработените кои го негираат нивното мислење и 32,76% се изјасниле дека нивните менаџери не поттикнуваат позитивни промени и иновации и не се отворени кон нови идеи и предлози. Голема е процентуалната разлика и во изборот на понудениот одговор „не знам“ каде

само 5,88% од менаџерите го избрале овој одговор, за разлика од вработените од кои овој одговор го имаат изберено 15,52%.

Согласно ова не се потврдува основната хипотеза која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели; како и деветтата помошна хипотеза која гласи: Доколку менаџментот во организацијата поттикнува позитивни промени и иновации во работењето и е отворен кон нови идеи и прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените, дотолку вработените ќе бидат задоволни во своето работење. Со отфрлањето на хипотезите се оправдува нашето истражување дека менаџерите не се отворени кон нови идеи и предлози од страна на вработените во организацијата и не поттикнуваат позитивни промени и иновации во работењето.

### ***Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување***

Од претходно презентираниите резултати и статистички пресметки може да се забележи дека кај сите 10 поставени прашања, одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат. Ова го потврдуваат и пресметаните вредности на  $\chi^2$ -тестот за секое од прашањата, што се движат од 8,087 до 61,347 > 5,991 (од што може да се заклучи дека одговорите на двете групи испитаници се разликуваат) и коефициентот на контингенција кој се движи од 0,197 до 0,484 < 0,5 (од што може да се заклучи дека е слаба поврзаноста на одговорите).

Сето ова го потврдува отфрлањето на хипотезите и може да се констатира дека менаџерите можеби се обидуваат да ја прикријат реалната состојба дека организациите немаат доволно добро дизајнирана организациска структура, не постои ефикасен систем на комуникација, поделбата на работните задачи не е доволно јасна, нема јасно дефиниран етички кодекс, нема силна приврзаност кон културните вредности и норми, а тие не се отворени кон прифаќање на нови идеи и предлози од страна на вработените.

Поради тоа што добро дизајнираната организациска структура во значајна мера придонесува кон поуспешно остварување на зацртаните организациски цели, потребно е менаџерите во иднина да посветат поголемо внимание на изборот и дизајнирањето на организациската структура, да придонесат кон креирање на ефикасен систем на комуникација и известување и јасна поделба на работните задачи, како и да воспостават културни вредности и норми кои се слични со личните вредности на вработените, со што би се постигнала поголема приврзаност кон овие организациски вредности. Особено е значајно менаџерите да се однесуваат доследно на етичките принципи на работење, како и постојано да поттикнуваат позитивни промени и иновации во работењето, преку прифаќање предлози и идеи од страна на вработените, што ќе влијае позитивно на организацијата во целост.

Иако нашето истражување е ограничено само на неколку организации од регионот на Кочани и Штип и не може да даде генерална слика за состојбата во останатите организации и региони, сепак тоа може да претставува иницијатива за понатамошни истражувања на оваа тема, која е од големо значење за менаџерите и вработените, како во организациите од државниот, така и во организациите од приватниот сектор.

## **Глава 4: ПРЕФЕРИРАЊЕ МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И КУЛТУРА**

### **4.1. Дизајнирање на организациската структура во зависност од големината и дејноста на самата организација**

#### **4.1.1 Видови организациска структура**

Со цел да се изврши подобро дизајнирање на организациската структура во зависност од големината и дејноста на самата организација, неопходно е добро да се познаваат сите видови структури и нивната соодветна функционалност.

Во стручната литература на темата, главно се прави поделба помеѓу два основни типа организациски структури. Првиот тип го претставуваат традиционалните (класични) организациски структури, како што се функционалната структура и различните видови дивизиски структури.

Вториот тип го сочинуваат органските или адаптивбилни организациски структури, на кои припаѓаат матричната, процесната, мрежната и тимската организациска структура.

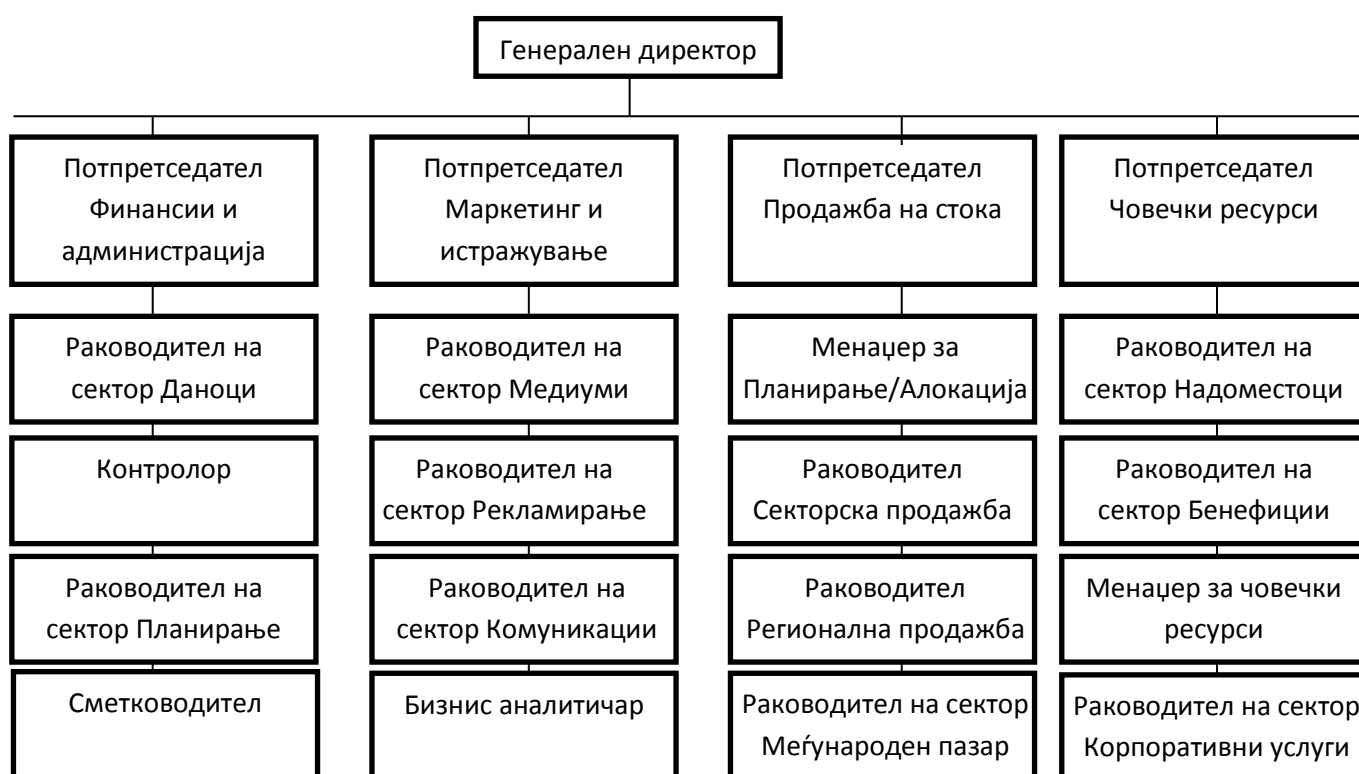
Традиционалните организациски структури се карактеризираат со зголемена специјализација на работите, јасно разграничена хиерархија, формален начин на вработување, наредбен ланец итн. За разлика од нив, адаптивбилните организациски структури се прилагодуваат на надворешната околина со воведување и примена на брзи и чести промени.

##### **4.1.1.1. Функционална структура**

Функцијата во една организација е претставена од група луѓе кои работат заедно, поседуваат слични работни квалификации и вештини и применуваат ист вид знаења, инструменти и техники во извршувањето на нивната работа. Во рамките на една организација голем дел од работните дејности се организирани во функционални одделенија, како што се

одделенијата за производство, продажба, маркетинг, човечки ресурси, истражување и развој и сл.

Функционалната структура претставува класичен вид организациска структура, составена од сите одделенија што ѝ се потребни на организацијата да го реализира производството на добра и услуги.<sup>74</sup> На сликата 2 е прикажан поедноставен пример за функционална структура кај компанија чија главна цел е снабдување на потрошувачите со низа добра и услуги, како на домашниот, така и на меѓународниот пазар, притоа настојувајќи да бидат задоволени нивните специфични преференции.



Слика 4.1. Функционална организациска структура

Figure 4.1. Functional organizational structure

Главни функции на компанијата наведена во примерот се финансии и администрација, маркетинг и истражување, управување со продажбата на производи и човечки ресурси. Секоја од овие работни активности постои во рамките на специфичната функција, бидејќи ѝ помага на функцијата да ги

<sup>74</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 392

извршува активностите потребни за висока организациска ефикасност. Така, во рамките на секторот за човечки ресурси се одвиваат сите работи поврзани со правата и бенефициите на вработените и меѓусебните односи помеѓу вработените во организацијата, а во рамките на секторот за маркетинг и истражување се сите работни активности (комуникација со медиуми, анализа на пазарот, согледување на можностите за квалитетна реклама), неопходни за зголемување на популарноста на производите кај потрошувачите и прилагодување кон нивните потреби и преференции.

Ваквото групирање на работите според функцијата има неколку предности.<sup>75</sup> Првата предност се состои во фактот што кога групата на луѓе кои извршуваат слични работни задачи се групирани заедно, тие го зголемуваат своето стручно знаење преку меѓусебното набљудување. Со тоа тие стануваат поспецијализирани во рамките на областа, и постигнуваат повисоко ниво на ефективност во работата. Во една организација, задачите поврзани со една работа често пати се сродни со задачите поврзани со друга работа. Ова влијае на поттикнување на меѓусебната соработка во рамките на функционалната единица.

Како втора предност, менаџерите многу полесно можат да ја набљудуваат работата на вработените и нивните резултати, кога луѓето кои извршуваат слични работни задачи се групирани заедно. Следствено на ова, и самите работници во рамките на една функционална единица можат постојано да ја набљудуваат работата на своите соработници и да оценат колку добро секој од нив ја извршува својата работа. Доколку некои од вработените покажуваат послаби резултати, тие можат да добијат помош од поiskusните колеги да ги развијат своите работни вештини.

Следна предност е што функционалната структура им овозможува на менаџерите да креираат збир на функции што им се потребни за следење и набљудување на конкурентското окружување, како и да ги обезбедат потребните информации за промените што се јавуваат во надворешната

---

<sup>75</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 393

средина, и начинот на кој овие промени се појавуваат.<sup>76</sup> Со правилно менаџирање на одделните функции, може да се развие успешна стратегија која ќе ѝ овозможи на организацијата брзо да реагира на настанатите промени.

Покрај овие предности, секогаш можат да се јават и одредени проблеми кои негативно влијаат на ефективноста и ефикасноста на функционалната структура. Комуникацијата и координацијата меѓу менаџерите од различни функции може да биде отежната, особено во услови на зголемен раст на организацијата, како на домашниот, така и на меѓународниот пазар. Исто така, функционалните менаџери можат да станат преокупирани со раководењето на нивните специфични одделенија и целото внимание да го насочат кон остварување на секторските цели, со што ги запоставуваат генералните организациски цели. На овој начин менаџерите гледаат на проблемите и предизвиците со кои се соочува организацијата од нивен личен аспект, или од аспект на нивниот сектор, што во краен случај влијае негативно врз вкупната работна ефективност.<sup>77</sup>

Функционалната структура најмногу е застапена кај помалите организации, каде што генералниот директор може без тешкотии да ја надгледува и координира целата организација. Како што организацијата расте, оваа задача на генералниот директор станува сè потешка. Функционалната структура е најприфатлива кај производители на стандардизирани добра и услуги, со голем обем на производство и ниски трошоци. Координацијата и специјализацијата на задачите овде се централизирани, што го прави производството на ограничена количина на добра и услуги ефикасно и предвидливо. Ефикасноста може да биде зголемена како што функционалната организација ги интегрира своите активности вертикално, така што продажбата и дистрибуцијата на производите се одвива брзо и без поголеми трошоци.<sup>78</sup> На пример, мала компанија може да почне сама да ги создава компонентите што се користат во производството на нејзините производи, наместо да ги купува од надворешни дистрибутери.

---

<sup>76</sup> Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 36

<sup>77</sup> Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 36

<sup>78</sup> Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 382



#### 4.1.1.2. Производна структура

Со цел да бидат надминати проблемите што произлегуваат од имплементацијата на функционалната структура, менаџерите бараат нови начини на организирање на работните активности. Денес, поголемиот број менаџери во големите светски организации се одлучуваат за примена на дивизиска (секторска) структура, преку која креираат низа посебни работни единици, за да произведат специфичен вид производ за однапред таргетирана група на потрошувачи. Секој од овие посебни сектори претставува комбинација од повеќе работни функции и одделенија, кои меѓусебно соработуваат за успешна реализација на производството и дистрибуцијата.

Целта на ваквите промени во организациската структура е да се креираат поголем број мали единици во рамките на организацијата.<sup>79</sup> Постојат три главни форми на дивизиска структура. Кога секторите се организирани според видот на доброто или услугата што ја обезбедуваат, станува збор за усвојување на производна структура. Кога секторите се организираат според регионот во земјата или светот во кој функционира организацијата, се работи за географска структура, а кога менаџерот ги организира секторите според видот на потрошувачите, се работи за пазарна структура.

Производната структура е производно базирана организациска структура во кој производите значително се разликуваат во секој посебен сектор на организацијата. Секој сектор претставува посебна производна област, а за секој производ постојат посебни производни и маркетинг единици.<sup>80</sup> Доколку во рамките на организацијата е донесена одлука за поголема диверзификација кон нови производни линии или нови дејности, менаџерите се одлучуваат за дизајнирање на структура на производ.

Со примената на овој тип структура менаџерите ја поставуваат секоја линија на производ или бизнис во својот сектор. Секторските менаџери имаат задача да подготват адекватна стратегија на ниво на нивниот бизнис сектор, која ќе овозможи ефикасен натпревар со конкурентите во рамките на дејноста

---

<sup>79</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 394

<sup>80</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 391

или пазарот.<sup>81</sup> Секој сектор е целосно самостоен. Во него има збир на сите функции (маркетинг, истражување и развој, продажба итн.), потребни за ефикасно и ефективно извршување на работните задачи. Информациониот систем во организацијата функционира така што функционалните менаџери им пренесуваат информации на секторските менаџери, а секторските менаџери ги пренесуваат овие информации на врвните или корпоративните менаџери.

Се поставува прашањето кои се предностите на ваквото групирање на функциите во посебни сектори. Прво, производната структура им овозможува на функционалните менаџери да се специјализираат исклучиво во една производна област, со што ги усовршуваат своите знаења и вештини и постепено стануваат експерти во определената област. Понатаму, оваа експертиза им помага на менаџерите да ја изберат вистинската стратегија за диференцијација на производите во рамките на нивниот бизнис сектор, со цел за намалување на трошоците за производство и задоволување на потребите на потрошувачите.

Следната предност е во тоа што производната структура ги ослободува менаџерите од потребата за директна контрола и надзор над целокупните операции на секој сектор.<sup>82</sup> Ова им овозможува на корпоративните менаџери полесно да ја креираат корпоративната стратегија, со што се максимизираат шансите за постигнување на посакуваниот организациски раст и способноста да се креира зголемена вредност. Менаџерите прават помалку грешки при носењето одлуки кои бизниси да ги диверзифицираат или на кои меѓународни пазари да се настапи.

Со производната структура се создава дополнителен слој менаџмент, секторскиот менаџмент. Со тоа се унапредува примената на организациските ресурси.<sup>83</sup> Исто така, овој тип структура ги приближува секторските менаџери кон крајните потрошувачи и им овозможува брзо и ефикасно да одговорат на промените во надворешното бизнис окружување.

---

<sup>81</sup> Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 42

<sup>82</sup>Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 391

<sup>83</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 396

### 4.1.1.3. Географска структура

Кога организацијата рапидно го проширува обемот на работа, како дома така и во странство, функционалната структура станува несоодветна од причина што менаџерите што раководат со организацијата од една централна локација ќе имаат тешкотии да се соочат со големиот број специфични проблеми кои настануваат во различни региони во земјата и светот.

Поради тоа, во ваков случај, менаџерите се одлучуваат за примена на географската структура, каде што секторите се разделени според географската локација. Географската организациска структура е практична организациска структура за големите или мултинационалните компании кои дејствуваат во неколку различни географски региони, држави, па дури и континенти.<sup>84</sup> Големите трговци на мало исто така применуваат географска структура. Кај продажбата на мало, преференциите на потрошувачите се разликуваат во зависност од регионот. Токму поради тоа на регионалните менаџери им е потребна одредена флексибилност за најефикасно да го одберат асортиманот на производи кој најдобро ги задоволува потребите на потрошувачите во дадениот регион. Ваквата флексибилност може да им ја овозможи само географската структура.

При усвојување на глобална географска структура, менаџерите лоцираат различни сектори во секој од различните региони и области насекаде низ светот, каде што на некој начин е присутна работата на организацијата.<sup>85</sup> Менаџерите го прават ова при имплементација на мултидомашна стратегија, поради многуте варијации во преференциите на потрошувачите во различни региони или земји. Така, доколку производите кои се привлечни за потрошувачите во Србија не се продаваат добро во останатите балкански земји, тогаш менаџерите се принудени да ги приспособуваат производите со цел да ги задоволат потребите на потрошувачите во овие региони. Географската структура, со глобални или регионални сектори, го овозможува ова.

---

<sup>84</sup> Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 394

<sup>85</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 397

Од друга страна, постои и глобална производна структура, чија примена зависи од степенот до кој потрошувачите на странските пазари се подготвени да купуваат еден ист производ или производ со незначителни варијации. Кај глобалната производна структура секој од производните сектори, а не регионалните менаџери, донесува одлука за тоа каде да се произведуваат неговите производи и како ќе се одвива продажбата ширум светот. Менаџерите од производниот сектор управуваат со ланците на производство и одлучуваат во кои земји ќе ги воспостават своите странски филијали, за успешна дистрибуција и продажба на нивните производи на пазарот во овие земји.

#### **4.1.1.4. Пазарна структура**

Некогаш идеално решение за менаџерите е функциите во организацијата да бидат групирани според типот на потрошувачите заинтересирани за купување на производот. Целта на ваквото уредување е производите кои организацијата ги нуди на пазарот да бидат дизајнирани според специфичните потреби на потрошувачите. На пример, еден производител на мебел има неколку видови потрошувачи, како мали домаќинства, големи бизнис компании, јавни институции, угостителски објекти итн.

За да ги задоволи потребите на многубројните клиенти, компанијата може да донесе одлука за усвојување на пазарна структура, во која секторите се групираат според определен вид потрошувачи кои секторот ги опслужува.<sup>86</sup> Пазарната структура, независно од типот на производството и начинот на организирање, е поделба на сектори од аспект на маркетингот, односно од аспект на клиентите или групите за кои е наменет производот или услугата.<sup>87</sup>

Пазарната структура придонесува за поголема одговорност на менаџерите во однос на потребите на нивните потрошувачи и им овозможува да дејствуваат флексибилно при донесувањето на одлуките, како соодветен одговор на променливите вкусови на потрошувачите. Една компанија може

---

<sup>86</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 551

<sup>87</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 557

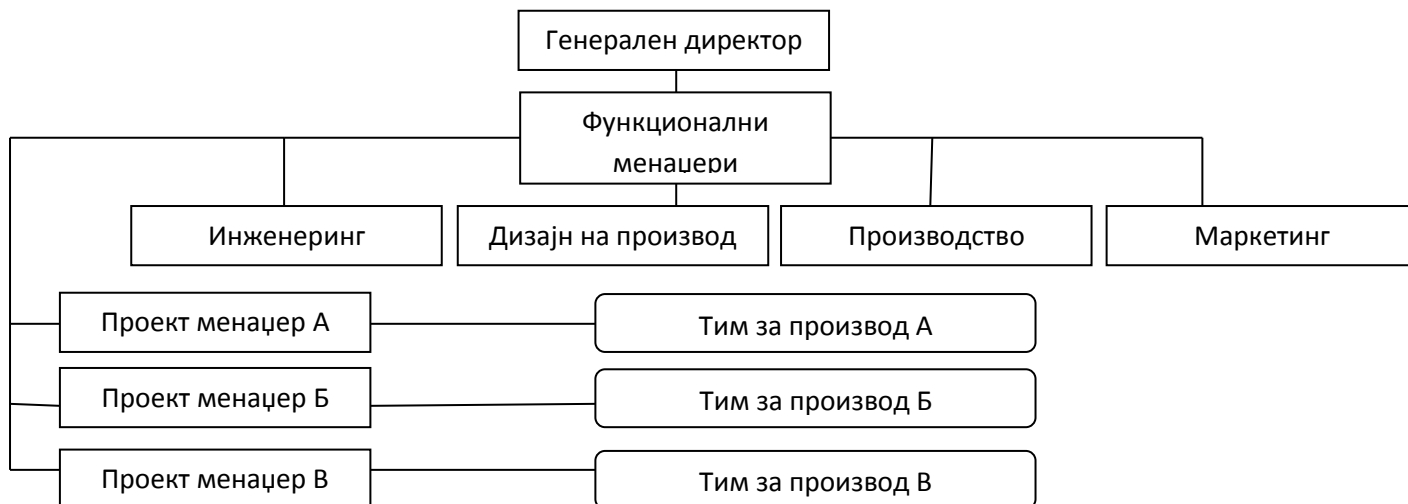
лесно да премине од функционална во пазарна структура, со создавање на посебни пазарни сектори, секој од нив одговорен за одреден тип потрошувач. Во случајот со компанијата за мебел наведена во примерот погоре, можат да бидат создадени одделни пазарни сектори за секој тип клиент: сектор за домаќинства, сектор за бизнис клиенти, сектор за институции, сектор за индивидуални корисници итн.

#### **4.1.1.5. Матрична структура**

Кога основните цели на организацијата, како и нивото на технологија, драстично се менуваат, окружувањето во кое функционира компанијата станува многу понеизвесно. Во ваков случај дури ни разните типови дивизиски структури не можат да им ја обезбедат на менаџерите потребната флексибилност. За таа цел менаџерите се решаваат за воведување матрична организациска структура, што претставува најфлексибилен вид структура.

Во матричната структура вработените се групираат како по функција, така и по производ. Така, матричната структура претставува комбинација од најдобрите елементи на функционалната и дивизиската структура. Матричната организација постојано користи тимови од вработени, со цел да се искористат сите предности на останатите видови организациски структури и на тој начин да се наподолат слабостите.

Резултатот од ваквото групирање на вработените е создавање комплексна мрежа на пренесување на информации помеѓу различните тимови и функциите, во што се состои големата флексибилност на матричната структура. Во примерот на сл. 3 е прикажана компанија која произведува три вида производи, „Производ А“, „Производ Б“ и „Производ В“:



Слика 4.2 Матрична структура на три вида производи

Со примена на матричната организациска структура, оваа компанија ќе ги организира функциите внатре во компанијата на следниов начин: оддел за инженеринг на производ А, оддел за дизајн на производ А, оддел за производство на производ А, оддел за маркетинг за производ А, оддел за инженеринг на производ Б, оддел за дизајн на производ Б, оддел за производство на производ Б итн.

Секој вработен во тимот за производ одговара за својата работа на двајца менаџери: функционалниот менаџер, кој ги распоредува членовите на тимот и ја оценува нивната работа од функционална перспектива, и проект менаџерот одговорен за производот на кој работи неговиот тим, кој ја оценува нивната работа во рамките на групата, односно тимот. Функционалните вработени кои се распоредени во тимовите за производ, со текот на времето се менуваат, од причина што се менуваат и потребните специфични вештини потребни за работата на тимот. На овој начин матричната организациска структура најмногу ги искористува човечките ресурси.<sup>88</sup>

За да се одржи потребната флексибилност, членовите на тимот за производ се одговорни за донесување на поголемиот број одлуки поврзани со изработката на производот. Менаџерот на тимот има улога на инструктор. Тој

<sup>88</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 399

ги контролира финансиските ресурси и се грижи за тоа проектот да биде завршен навремено и во рамките на планираниот буџет.

Матричната организациска структура се воспоставува главно во три ситуации.<sup>89</sup> Пресуден може да биде големиот притисок од надворешната средина. Силната надворешна конкуренција може да предизвика зголемен маркетиншки притисок кој наложува креирање на посебни оддели за разновидните производи на компанијата, предводени од функционалното одделение. Второ, матрицата може да биде создадена поради потребата од обработка на многу информации. Трет случај е кога матричната структура се употребува како резултат од зголемениот притисок за заеднички ресурси. Матричната структура овозможува ефикасна поделба на ограничените ресурси на компанијата.

Матричната структура има повеќе предности. На прво место е големата флексибилност, бидејќи тимовите можат да се креираат, изменуваат или распуштаат по потреба. Поради големото учество на членовите на тимот во донесувањето одлуки, се зголемува нивната мотивираност и посветеност. Моќностите за учење на нови вештини се големи, а на менаџментот му се овозможува поголема децентрализација на овластувањата. Откако ќе бидат распределени задолженијата на членовите на тимот, менаџерот може да се посвети на други области, како долгорочното планирање.

Од друга страна, како и останатите типови структури, и матричната структура има одредени недостатоци. Вработените може да развијат негативен однос кон двојното поднесување извештаи, кон функционалниот менаџер и проект менаџерот. Понатаму, на групите им е потребно повеќе време за донесување одлука во однос на поединците. Исто така, едно лице може да ја наметне својата доминација во донесувањето одлуки, што може да ги загрози интересите како на групата, така и на организацијата во целост. На крај, кај матричната структура може да биде потребно повеќе време за координација на целокупните активности.

---

<sup>89</sup> Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996, 158

#### **4.1.1.6. Процесна структура**

Меѓу посовремените модели на организациска структура е и т.н. процесна организациска структура. Процесните организациски структури се групираат околу темелните процеси на работа, со формирање на мултидисциплинарни тимови.<sup>90</sup> Секој од формираните тимови е задолжен за производство на одреден независен производ, но тимовите меѓусебно ја делат технологијата, вештините и информациите. Целта на вака формираната организациска структура е најдобро што може да се искористат можностите што ги дава расположливата технологија, како и стекнатите вештини и добиените информации. Со тоа се настојува да се оствари максимална добивка со што помали трошоци.

#### **4.1.1.7. Тимска структура**

Како што претходно беше наведено, еден од главните недостатоци на матричната структура претставуваат двојните односи на известување помеѓу вработените и нивните претпоставени менаџери. Може да се случи функционалниот менаџер и проект менаџерот на тимот за производ да постават контрадикторни барања кон членовите на тимот. Така, вработените доаѓаат до ситуација да мора да изберат чии барања ќе ги исполнат.

Покрај ова, може да се јават конфликти помеѓу функционалните менаџери и проект менаџерите околу тоа кој има поголема одговорност кон членовите на тимот и чија улога е позначајна. Со цел да не се јавуваат вакви проблеми, менаџерите често се решаваат за воспоставување тимска структура, односно структура на тим за производ. Ваквата структура овозможува флексибилност на организацијата и истовремено го олеснува самото дејствување на организациската структура.

Тимската структура е една од најновите иновации во областа на дизајнирањето на организациска структура. Кај помалите бизниси, тимската структура може да ја дефинира целокупната организација. Тимовите можат да бидат поставени хоризонтално или вертикално. Со оглед на тоа дека

---

<sup>90</sup>Д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџментот“ (2009, авторизиран материјал), Економски факултет, Штип, стр. 103



организацијата е конструирана како збир од луѓе кои ги синергизираат своите индивидуални способности со цел за успешна реализација на зацртаните цели, квалитетот на востановената организациска структура зависи од способноста на тимот во целост.<sup>91</sup>

Со имплементацијата на тимската структура се отстрануваат двојните односи на известување и вработените се постојано распределени во еден меѓуфункционален тим, создаден за дизајнирање на нов или редизајниран производ. Меѓуфункционалниот тим е составен од група менаџери собрани од различни организациски оддели заради извршување на одредена задача. Кога менаџерите се групирани во вакви тимови исчезнуваат вештачки поставените граници помеѓу одделите, а вниманието повеќе не е насочено кон одделните секторски цели, туку кон остварување на целите кои се од заеднички интерес за целата организација.

Членовите на меѓуфункционалниот тим го известуваат исклучиво менаџерот на тимот за производ за својата работа или еден од неговите подредени кому му е доделена оваа улога. Улогата на функционалните менаџери кај оваа структура е од советодавен карактер. Тие им даваат совети на членовите на тимот и им помагаат во нивната работа преку споделување знаење или обезбедување нови технолошки иновации.

Сè повеќе организации се одлучуваат за креирање на меѓуфункционални тимови, со цел да се оствари што поголема конкурентска предност во променливото организациско окружување. На пример, секој од маркетите на Whole Foods Market, најголемиот продавач на природна храна во САД, претставува автономен профитен центар составен од десетина меѓуфункционални тимови. Ваквата структура е застапена во секој нивен маркет во кој било регион каде што дејствуваат. Големите бирократски организации исто така можат да профитираат од флексибилноста на тимската структура. Motorola, Xerox и DaimlerChrysler се само дел од многуте светски

---

<sup>91</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 554

познати корпорации коишто активно користат меѓуфункционални тимови заради извршување на одредени задачи.<sup>92</sup>

#### **4.1.1.8. Мрежна структура**

Мрежната структура е уште една специфична форма на современа организациска структура. Кога доаѓа до рапиден пораст на бизнисот кај големите компании се зголемува и ризикот, од аспект на тоа дали компанијата и понатаму ќе биде во можност брзо и ефикасно да реагира на сите настанати промени. За таа цел, се креираат нови мрежни организации со кои на посебни автономни групи им се пренесува организирањето на сите бизнис функции кои на овој начин можат да бидат реализирани подобро и со помали трошоци. Ваквите автономни работни единици можат да бидат лоцирани каде било.

Автономните единици претставуваат спој на произведувачи, добавувачи, трговци и потрошувачи. Секој учесник се фокусира на оној аспект од работењето во кој е најкомпетентен. Кај мрежните структури, менаџерите го поминуваат поголемиот дел од времето во координирање и контролирање на релациите помеѓу работните единици.

Како пример за мрежна структура се наведува шведскиот текстилен гигант H&M, кој ја распространува својата производствена мрежа на преку 700 помали единици, од кои повеќе од две третини се лоцирани во азиските земји со евтина работна рака. На овој начин, без да поседува свои сопствени фабрики во овие земји, H&M обезбедува поголема флексибилност во споредба со конкурентите, креирајќи успешна стратегија на пониски трошоци за производство.<sup>93</sup>

#### **4.1.1.9. Хибридна структура**

Одредени организации применуваат организациска структура што претставува комбинација (хибрид) од две или повеќе познати форми на структура. Хибридната организациска структура се сретнува кај големите

---

<sup>92</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 555

<sup>93</sup> Cindy Gordon, "Cashing in on corporate culture", CA magazine, January–February 2008

бизнис организации, при кои различните сектори можат да бидат различно дизајнирани. На пример, во една организација со функционална структура, производството може да биде организирано според типот на производите, маркетингот да биде според географската лоцираност, а функциите за финансии и кадри да бидат матрично изведени.

Поголемиот број од големите меѓународни организации во денешно време применуваат структура на сектори за производ преку креирање на самостојни сектори. Сепак, со тек на време, менаџерите на секој сектор вршат избор на организациска структура која ќе ги задоволи потребите на окружувањето и стратешките цели на секторот.

Една поголема организација може да има мрежа од повеќе работни единици лоцирани во различни региони. Менаџерскиот тим во секоја регионална подружница ја носи одговорноста за координирање на активностите во тој регион и испитување на потребите на тој пазар, сè со цел успешно да се задоволат потребите на регионалните потрошувачи. Менаџерите на регионалниот сектор ги доставуваат информациите до седиштето на организацијата, каде централизираните функции за продажба донесуваат генерални одлуки за сите продавници во сите региони.

Според тоа, ретки се организациите кои користат чиста организациска структура. Повеќето имаат еден основен организациски дизајн што се користи како основа за управување со бизнисот, но истовремено се доволно флексибилни за воведување и имплементација на привремени или постојани промени на стратешките цели.<sup>94</sup> Секој сектор одбира структура која најмногу му одговара, најчесто како еден вид одговор на непредвидените ситуации со кои се соочува.

Ваквата способност за поделба на една голема организација на помали единици или сектори, во голем дел им овозможува на менаџерите лесно да ја менуваат структурата кога за тоа ќе се јави потреба - како промена во технологијата, засилена конкуренција или промени во надворешното

---

<sup>94</sup> Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996, 159

окружување. Секоја комбинација од фактори може да ја определи соодветната организациска структура за која било организација.

## **4.2. Диференцијација и интеграција**

Основната причина за постоењето на секоја организација е извршување на задачите на поефективен и поефикасен начин во однос на извршувањето на задачите од страна на поединците при самостојна работа. Притоа неопходно е организациите да вршат одредена поделба на работите според видот на задачите. Ваквата поделба во стручната литература е позната како диференцијација на работите.

Скоро во сите организации е невозможно еден поединец да ги извршува сите задачи што ги бара работата. Ако за една организација е поефективно секој од вработените да ги извршува сите задачи, се губи самата смисла за постоење на таа организација. Дејствувањето во група и тимската работа води кон поефикасно исполнување на задачите, па организацијата ја поделува работата според видот на задачите и ги разделува овие задачи на поголем број поединци. На тој начин вработените се специјализираат за извршување определен вид работни задачи, со што се стеснува нивното поле на работа.

Покрај поделбата на работните задачи, организацијата мора и да ги координира активностите. Од ваквиот степен на координација произлегува т.н. степен на интеграција. Интеграцијата ги опфаќа различните начини кои организацијата ги користи за да создаде една кохезивна целина од различните високо диференцирани задачи. Степенот на интеграција и нивото на диференцијација на задачите во организацијата имаат огромно влијание врз креирањето на организациската структура.

### **4.2.1. Процес на диференцијација**

Во една производна организација работата се диференцира на различни задачи. Секој од вработените ја извршува задачата што му е доделена. Врвните менаџери ги креираат стратешките цели на организацијата,

менаџерите од пониските нивоа управуваат со нивните оддели, административната служба е задолжена за извршување на работите во тој домен, а останатите работници директно се вклучени во процесот на производство. И во рамките на секоја од овие групи, задачите се диференцирани, односно поделени меѓу членовите на групата.

Во литературата не секогаш поимот диференцијација е синоним за поделба на работата на одделни задачи. Различни автори нудат различна дефиниција за овој поим. Меѓутоа, без разлика на тоа, треба да се знае дека дефинирањето на задачите во организацијата и дефинирањето на области на одговорност за донесување одлуки, се основни примери за хоризонтална и вертикална диференцијација.<sup>95</sup>

Поделбата на работата во организацијата може да биде извршена хоризонтално, преку креирање голем број различни единици на исто ниво, или вертикално, преку голем број хиерархиски нивоа. Трет вид диференцирање е просторното, кое претставува поделба на голем број различни локации дисперзирани во просторот.

#### **4.2.1. Типови на диференцијација**

Хоризонталната диференцијација се карактеризира со поделба на работните задачи меѓу вработените и работните единици на исто организациско ниво. Критериумите според кој еден вработен во организацијата припаѓа на едно ниво во рамките на хоризонталната диференцијација се специфичната професионална активност и знаења и вештини потребни за извршување на определените задачи, како и степенот на специјализација во областа. Степенот на специјализација може да се промени со поголемото искуство, зголемување на степенот на образование, како и преку разни стручни обуки. Со тоа хоризонталната диференцијација се шири, и расте специјализацијата во организациската структура.

---

<sup>95</sup> д-р Трајче Мицески, „Организациско однесување“ (2006), Економски факултет, Штип, стр. 14

Кај хоризонталната диференцијација, сите области на извршување на задачите се специфични и се разликуваат едни од други. За извршување на работата во секоја од областите потребно е специфично знаење, како и уверение за стручност за извршување на таа функција. Типичен пример за хоризонтална диференцијација на работите е едно училиште за странски јазици. Кај секој од професорите постои високо ниво на специјализација за предавање одреден странски јазик и затоа во училиштето постојат катедри за повеќе јазици: англиски, германски, шпански, италијански итн.

Кај некои организации постои тренд на намалување на специјализацијата и хоризонталната диференцијација, па голем број различни работни задачи се групирани во помал број организациски делови или функции. Секој од овие делови или функции вклучува поширок спектар задачи, па од вработените се бара многу поголем спектар на знаења и вештини. Така, за производство на една машина е потребно извршување голем број задачи за да се дојде до финалниот производ. Секој од работниците може да биде задолжен за извршување само на една или неколку задачи во процесот на производство. Но, кога постои пошироко поврзување на задачите, работниците се обучуваат за извршување на голем број задачи, па еден работник или мал тим е одговорен за целокупното производство на машината.

Позитивно кај овој тренд е што организацијата на овој начин добива поголема флексибилност во извршувањето на работата. Но, може да се јават големи проблеми поради тоа што во организацијата нема експертско стручни работници за ништо.

Вертикалната диференцијација претставува поделба на работата според нивото на авторитет, хиерархијата или синџирот на доделување наредби. Честопати се нарекува и скаларен процес, односно процес кој е определен на повеќе нивоа.<sup>96</sup> Вертикалната диференцијација е претставена со бројот на различните нивоа во организацијата.

Кај организациите со вертикална диференцијација постојат повеќе нивоа на менаџмент, при што секое повисоко ниво има поголем авторитет од

---

<sup>96</sup> д-р Трајче Мицески, „Организациско однесување“ (2006), Економски факултет, Штип, стр. 17

претходното. Главен проблем на ваквата организациска поставеност претставува бавната комуникација помеѓу хиерархиските нивоа. Врвниот менаџмент може да биде слабо информиран за настаните кај пониските нивоа на менаџмент, со што се јавуваат тешкотии при донесувањето одлуки.

Просторната диференцијација може да биде како хоризонтална, така и вертикална. Диференцијацијата се поставува според географската локација на различните организациски активности. Ваква диференцијација креираат мултинационалните компании кои извршуваат активности во повеќе земји во светот. Одредени делови од производот може да се произведуваат на една локација, а крајниот производ да биде финализиран на сосема друга локација.

Нивото на комплексност на една организација во голема мера зависи од нејзината хоризонтална, вертикална и просторна диференцијација. Притоа, големите организации најчесто се многу повеќе вертикално и хоризонтално диференцирани, во однос на малите организации. Денес голем број организации го намалуваат бројот на организациски нивоа, со што ја намалуваат комплексноста на организацијата. Главен аргумент за ваквата практика е дека големата диференцијација доведува до забавување на комуникациските процеси во организацијата, што доведува и до слабеење на координацијата и контролата. Високо диференцираните организации побавно се прилагодуваат на промените во надворешното окружување.

Сепак, големината на организацијата не е секогаш пресудна за нивото на нејзината комплексност. Постојат и мали организации кои се високо диференцирани, со повеќе оддели со тесно специјализирани задачи и јасно утврдена хиерархија.

#### **4.2.1.2. Тековни трендови во диференцијацијата**

Многубројните проблеми со кои секојдневно се соочуваат менаџерите, како и развојот на теоријата на организацијата, придонесуваат кон големата потреба за истражување на предностите и недостатоците на високиот степен на диференцијација. Притоа, голем број истражувачи сметаат дека тесно

дефинираните и едноставни задачи влијаат емотивирачки и не секогаш придонесуваат кон саканата ефикасност во работата.

Честопати, поради зголемената организациска комплексност, кај вработените изостанува ефектот на идентификување на индивидуалните цели со организациските цели. Голем број истражувања потенцираат на фактот дека кај вработените што работат високо специјализирани задачи недостасува чувство за присутност и визија за целите на организацијата и организациската мисија.<sup>97</sup>

Во последно време, кај многу организации се јавува тенденција на окрупнување на ситните задачи во еден вид посложени целини. Строгата специјализација и големиот број организациски нивоа се заменуваат со помал број организациски нивоа и проширен опсег на задачи кои ги извршуваат поединците.

Како последица на ова, доаѓа и до промени во процесот на одлучување. Денес редовна практика во голем број компании е донесувањето одлуки да се пренесува на пониските нивоа на менаџмент. Одговорноста на вработените на пониските организациски нивоа се проширува, сè до вработените на најниското организациско ниво, кои извршуваат едноставни поединечни задачи.

Значајни негативности на високата диференцијација се појавата на монотоност во работата, намалената мотивација кај вработените и намалувањето на ефикасноста на долг рок. Исто така, се јавува проблем на отежната координација на активностите. Колку повеќе работите се диференцирани хоризонтално, вертикално или просторно, организацијата сè повеќе мора да прифаќа и иновира нови техники и механизми за координирање на целокупните активности.

---

<sup>97</sup> Jovanović, M., Živković, M., Cvetovski, T., "Organizaciono ponašanje" (2003), Megatrend - Univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, str. 35



## **4.2.2. Процес на интеграција**

Паралелно со процесот на диференцијација, организацијата врши интегрирање на своите активности, задачи и работни проекти во една координирана целина. Координацијата и интегрирањето на организациските активности се имплементира преку функциите на менаџментот, преку донесувањето одлуки и влијанието врз нивното спроведување.

За интеграција на различните делови на организацијата, менаџментот има на располагање четири организациски алатки: формализација, централизација или децентрализација, распон на контрола и стандардизација.<sup>98</sup> Со нивна идеална комбинација се создава потребниот организациски интегритет.

Кога станува збор за прашањата што ја определуваат стабилноста на организацијата, менаџментот на компанијата е задолжен за планирање, креирање и измена на организациската структура, преку одредување на нивоата на диференцијација и интеграција на работните задачи.

### **4.2.2.1. Стандардни начини на интеграција**

Еден од главните методи за спроведување на интеграцијата претставува формализацијата. Формализацијата се состои од креирање на формални правила, политики и процедури кои се воспоставени со цел за поголемо координирање на активностите во организацијата и поефикасно извршување на високо диференцираните задачи од страна на поединците и одделните делови во организацијата. Организациите често изготвуваат разни прирачници за работа на вработените, формално го утврдуваат описот на секое работно место, или издаваат кодекси со кои се насочува однесувањето на вработените. Колку повеќе вработените се придржуваат кон овие пишани правила, толку повеќе се смета дека формализацијата во компанијата е на повисоко ниво.

---

<sup>98</sup> Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B., "Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 107

Пропишувањето и имплементацијата на формалните правила во една организација главно се базира на одреден број претпоставки за природата на вработените во организацијата и за нивното однесување во деловните процеси. Ова особено доаѓа до израз во ситуација кога вработените располагаат со мал број информации, знаења, вештини и способност за самоконтрола. Во ваков случај формализацијата има задача да го спречи нерационалното однесување на вработените.

Друго прашање од огромно значење за процесот на интеграција е на кое хиерархиско ниво се донесуваат одлуките поврзани со интегрирањето на активностите. Одлуките можат да се донесуваат централизирано, при што авторитетот за одлучување се наоѓа исклучиво кај врвниот менаџмент. Но, одлуките можат да се донесуваат и децентрализирано, кога авторитетот е распределен низ различните хиерархиски нивоа, сè до самите вработени во организацијата.

Кај високо централизираните организации претседателот на организацијата е вклучен безмалку во секоја одлука што се донесува. Тоа не мора да се однесува на една личност, туку на сите врвни менаџери што го сочинуваат Бордот на директори на организацијата. Често, врвните менаџери во ваквите организации сметаат дека тие се единствените коишто поседуваат визија и неопходни вештини за донесување на вистинските одлуки за организацијата.

Од друга страна, во некои организации, врвните менаџери го пренесуваат авторитетот и одговорноста на менаџерите од пониско ниво на хиерархија. Главна цел на ова е врвните менаџери да посветат поголемо внимание на останатите аспекти од работењето, како што се обезбедувањето на финансиски средства, а на менаџерите од пониските нивоа им е препуштено креирањето на организацискиот дизајн, утврдувањето на формалните правила и процедури, зголемувањето на ефикасноста во производството итн. Ова зголемување на надлежностите менаџерите од пониските нивоа го доживуваат како унапредување. Краен резултат е зголемување на организациската еластичност, односно поголема способност на организацијата брзо да се прилагодува кон промените во надворешната околина.

Интеграцијата може да се извршува и преку распонот на контрола. Како што беше наведено во една од претходните глави, распонот на контрола го претставува бројот на директно подредени позиции коишто еден менаџер директно ги контролира и координира.

Преку контролната функција менаџерот ги интегрира работните задачи на позициите (работни места или организациски делови) кои му се директно подредени.<sup>99</sup> Шефот на производство во една компанија ја надгледува и координира работата на сите работници во тоа одделение. Тој е одговорен за распределување на работните задачи, осигурување дека секој ќе ја заврши работата што му е доделена, како и за насочување на работниците кон придржување кон пропишаните правила и политики потребни за ефикасно извршување на зацртаните активности.

Интеграцијата може да се постигне преку стандардизација на инпутите, процесите и аутпутите. Со стандардизацијата се настојува да се намали несигурноста и непредвидливоста во работата.

Инпутите се стандардизираат со цел да помогнат во интегрирањето на задачите. Преку стандардизирање на сировините и останатите инпути се намалува несигурноста во извршувањето на работните задачи. Стандардите се јасно утврдени и пропишани со цел да се минимизираат потенцијалните разлики при извршувањето на работата.

Друг универзално употребуван начин за стандардизација е преку стандардизирање на работните процеси. Со стандардизацијата на процесите се гарантира дека работите секогаш ќе бидат вршени на еден ист начин. Овој вид стандардизација се јавува како резултат на потребата од постојаност и конзистентност во производството и во односите со клиентите, и нивно одржување на долг рок. Типичен пример за стандардизација на процесите се рестораните за брза храна.

Последен вид стандардизација е стандардизирањето на аутпутите. Ова се прави во услови кога менаџментот на организацијата донесува одлука сите производи (аутпути) да имаат еднакви карактеристики односно спецификации.

---

<sup>99</sup> д-р Трајче Мицески, „Организациско однесување“ (2006), Економски факултет, Штип, стр. 26

Стандардизацијата на аутпутите се одржува со постојана контрола на производството. Еден од најпознатите начини за стандардизација на аутпутите е Total Quality Management (TQM).<sup>100</sup> Со оваа програма сите вработени и работни групи што работат на изработка на производот носат одговорност за квалитетот на производот и услугата кон клиентите.

#### **4.2.2.2. Неструктурни начини на интеграција**

Покрај стандардните, се употребуваат и други механизми за обезбедување на поголема интеграција во организацијата. Овие механизми имаат голема важност и покрај фактот што не претставуваат дел од организациската структура. Во овие механизми спаѓаат формирањето на организациски тимови, имплементацијата на информационите системи, организациската култура, како и воспоставувањето на т.н. улоги за поврзување во рамките на организацијата.

Кога во организациската структура постои висока хоризонтална сложеност, поголем број организациски единици се јавуваат на исто организациско ниво. Сите тие извршуваат делови од одреден процес или извршуваат процеси според однапред определен редослед.

За да се одвиваат непречено овие процеси, организациските делови треба да бидат меѓусебно поврзани. Затоа, поради неопходноста од ефикасна координација и комуникација, во рамките на организацијата се креираат улогите за поврзување, со кои во една целина се поврзуваат единиците кои се наоѓаат на еднакво организациско ниво.

Помеѓу секои два хоризонтално интегрирани сектори постои потреба од задолжителна и ефикасна координација. Секој од секторите мора да го познава начинот на дејствување на другиот сектор, неговиот вкупен капацитет, планот за работа итн.<sup>101</sup> За да функционираат како една целина овие сектори, потребно е секој од нив да создаде улога за поврзување. Вработените кои се

---

<sup>100</sup> Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch: "Differentiation and Integration in Complex Organizations" (1967), Administrative Science Quarterly, 34

<sup>101</sup> д-р Трајче Мицески, „Организациско однесување“ (2006), Економски факултет, Штип, стр. 30

задолжени за извршување на овие улоги се одговорни за интеграција меѓу секторите. Без меѓусекторска координација и комуникација секој сектор ќе дејствува индивидуално, без никакво знаење што се случува во другите сектори. Поради ова можат да се јават огромни проблеми во работењето на организацијата. Според тоа, улогите за поврзување се посредници во решавањето на потенцијалните конфликти и со нив се овозможува ефикасна интеракција помеѓу одделните делови на организациската структура.

### **4.3. Унапредување на организациската структура и култура**

#### **4.3.1. Промени во организациската структура**

Организациската структура, без разлика од каков тип е, одвреме навреме претрпува одредени промени, кои главно се предизвикани од промените во факторите што ја условуваат. Доколку менаџментот не врши повремено прилагодување на организациската структура кон овие промени, се доведува во прашање самиот опстанок на организацијата.

Кога се неопходни промени во организациската структура, улогата на менаџерите е да го подготват теренот за спроведување на ваквите промени, и да раководат со самата имплементација на промените. Задача на менаџерите е најпрвин да ги согледаат причините за промени во организацијата, како и што е потребно да се смени. Понатаму, треба да се даде одговор на прашањата кој сè ќе биде погоден од промените и кој ќе ги спроведува. Се разбира, мора да се знае и какви ефекти се очекува да се постигнат со планираните промени.

Промените ги иницира и спроведува менаџментот. Врвниот менаџмент најчесто започнува иницијатива за промени, средниот менаџмент се грижи за нивното спроведување, а менаџерите од пониските нивоа ги реализираат донесените одлуки и ги согледуваат непосредните ефекти од извршените промени.

Процесот на промени започнува кога врвните менаџери ги согледуваат постојните проблеми со кои се соочува организацијата. Проблемите можат да бидат од објективна или субјективна природа, па дури и да се предизвикани од

дотогашното однесување на самите менаџери. Во следната фаза менаџерите утврдуваат кои сè релевантни информации е потребно да се обезбедат и анализираат, со цел за успешна реализација на зацртаната програма за промени. Следува избор на соодветна стратегија за извршување на промените. Стратегијата ги опфаќа начинот на спроведување на промените и акциите што треба да се преземат за таа цел.

Како една од најчесто применуваните стратегии може да се спомене стратегијата на поправки, во чии рамки се вклучени поправки врз основа на способностите (интерните јаки страни) и шансите (екстерните можности) на организацијата, преку промени во обемот на работата и организациските единици.<sup>102</sup> Друга применлива стратегија е стратегијата на темпирање, што претставува наизменично спроведување крупни и помали промени во организациската структура.

Откако ќе биде изберева релевантна стратегија, менаџерите имаат за задача да ги утврдат носителите на активностите и да ги одредат целите што тие треба да ги постигнат. Последната фаза опфаќа оцена на ефектите од спроведените промени, каде што се вреднуваат постигнатите резултати од воведувањето на новите промени.

#### **4.3.1.1. Намалување на бројот на вработени - downsizing**

Намалувањето на бројот на вработени во една организација, познато како downsizing, претставува процес на реорганизација на организациската структура преку постепено отпуштање на дел од работната сила. Downsizing-от може да се спроведува како резултат на обидот да се одржи профитабилноста во ситуација кога опаѓа побарувачката за производите или услугите на организацијата. Други причини можат да бидат елиминацијата на одреден сектор или дивизија чија функција го изгубила значењето и повеќе не соодветствува на новите цели на организацијата; или спојување (мерџер) со

---

<sup>102</sup> Кирил Постолов, „Теорија на организација“ (2010), Економски факултет, Скопје, стр. 136

друга компанија.<sup>103</sup> Без разлика на мотивот, редукцијата на работната сила значи губење на работните места за голем број на вработени. Со неа можат да бидат опфатени вработени од различни организациски нивоа, од административни до физички работници.

Една од најчестите причини за спроведување на организациски downsizing е падот на побарувачката за добрата и услугите што ги нуди компанијата. Опаѓањето може да се јави поради тоа што конкурентите на компанијата зазеле поголем дел од пазарот, или поради појава на општа економска криза, што предизвикува потрошувачите да се насочат кон неопходни добра и да ја намалат потрошувачката на луксузни добра. И кај двете ситуации, падот во побарувачката значи дека организацијата повеќе не може да опстојува со истото ниво на трошоци и да ја одржува солвентноста. Поради тоа, голема е веројатноста организацијата да ја ограничи работата или сосема да елиминира одредени сектори, со цел да одговори на барањата на пазарот. Во ваков случај, честопати, дел од менаџерите, како и хонорарните вработени ќе бидат принудени да заминат на привремен одмор или целосно ќе бидат отпуштени.

Кога организацискиот downsizing се јавува како резултат на спојување со друга компанија, присутна е потребата од реструктурирање на операциите во компанијата, со цел да се спречи непотребно дуплирање на процесите.<sup>104</sup> Често, кога се договара мерџер, врвниот менаџер на една од компаниите е принуден да ја напушти својата позиција или целосно да замине од организацијата, поради новонастанатата ситуација. Мерџерот исто така може да предизвика и затворање на одредени работни погони или организациски сектори, кои претходно постоеле и кај двете организации. Така, доаѓа до намалување на бројот на работници и секторски менаџери, како резултат на создавањето единствен сектор во новоформираната организација, на местото на претходните паралелни сектори.

---

<sup>103</sup> WiseGeek: What Is Corporate Downsizing? (2010), <http://www.wisegeek.com/what-is-corporate-downsizing.htm>

<sup>104</sup> Shelley Frost (Demand Media): The Disadvantages Of Corporate Downsizing (2012), <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-corporate-downsizing-20390.html>

Често на организацискиот downsizing се гледа како на негативна појава, иако тоа не секогаш е така. Отпуштените менаџери некогаш добиваат финансиски надомест од организацијата со цел да се ублажат ефектите од отпуштањето. Многу организации што поминале низ ваков процес организираат програми за помош во наоѓање нова работа за своите поранешни вработени, а некои организации дури и активно се вклучуваат во потрагата по нови работодавачи кои би биле заинтересирани за ангажирање на дел од работната сила опфатена со downsizing-от. Одредени вработени кои биле принудени да ја напуштат организацијата започнуваат нова кариера во друга организација, каде што повеќе може да дојде до израз нивната продуктивност и креативност.

#### **4.3.1.2. Сnižување на хиерархиските граници - flattening**

Помалите бизниси често започнуваат како т.н. “flat”<sup>105</sup> организации, каде што повеќето вработени за секое прашање поврзано со работата директно ги известуваат сопствениците на компанијата. Како што малите бизниси растат, се формираат повеќе нивоа на менаџмент и постепено се претвораат во хиерархиски организации со извршен директор на врвот, следен од голем број менаџери на различни нивоа, директори на оддели, проект лидери и останати вработени. Flattening-от означува отстранување или комбинирање на некои хиерархиски нивоа, со крајна цел за креирање на конкурентна организација која забрзано може да реагира на новонастанатите промени.

Имплементацијата на донесените одлуки во хиерархиските организации може да трае подолго време, бидејќи информациите мора да поминат низ неколку нивоа пред да дојдат до вистинската личност. Ова може да резултира со испуштање на профитабилни можности или задоцнето реагирање на закани од конкуренцијата. Со снижувањето на организациските нивоа се намалува времето потребно за менаџерите да ги примаат, обработат и одговорат на значајните информации. Flattening-от исто така ги намалува прекумерните трошоци, како оние за плати и административни трошоци, со што се подобрува профитабилноста.

---

<sup>105</sup> flat (анг.) - означува рамен, рамноправен, еднаков со еднаквите, изедначеност



Во едно од нивните дела, професорите на Лондонската бизнис школа, Гарет Џонс и Роберт Гофи, сугерираат дека наместо да ја користат организациската хиерахија за постигнување на социјална дистанца, врвните менаџери треба да бидат блиски со своите вработени за во секое време да знаат што се случува. Авторите сугерираат дека дистанцирањето и понатаму е значајно, но само при планирањето на долгорочна стратегија. Вистинскиот баланс помеѓу создавањето близина од оперативни причини и дистанцирањето поради донесување стратешки одлуки зависи од дадената ситуација, но flat организацијата им дава на врвните менаџери флексибилност да го адаптираат нивниот стил како што им одговара. Исто така им овозможува на менаџерите и нивните вработени да комуницираат директно, со што помеѓу нив се гради поголема доверба и се забрзува донесувањето одлуки.<sup>106</sup>

Други истражувања сугерираат дека денешниот процес на глобализација води кон создавање на flat организации, бидејќи снижувањето на менаџмент нивоата може да го подобри квалитетот на информирањето и им овозможува на менаџерите брзо да реагираат на настанатите промени во бизнис окружувањето.<sup>107</sup>

Менаџментот треба да ја преземе водечката улога во организациските структури кои спроведуваат процес на flattening. Сопствениците на помали бизниси можат да имплементираат ваква структура преку директна комуникација со секој од вработените, од менаџерите на пониско ниво до обичните работници. Како и да е, директната комуникација не треба да вклучува само пријателски разговор. Треба да вклучува разговор за стратегиските приоритети на компанијата и постојано барање на feedback од страна на вработените, за тоа како да се подобрат актуелните процеси. Во големите организации, flattening-от може да значи и делење на ресурси, како опрема или експертиза од дадената област при изработката на одреден проект, за секој да може да придонесе кон остварување на организациските цели.

---

<sup>106</sup> Chirantan Basu (Demand Media): What Does Flattening of Hierarchy Mean? (2012), <http://smallbusiness.chron.com/flattening-hierarchy-mean-37838.html>

<sup>107</sup> Robert H. Miles & Associates: "The Organizational Life Cycle" (1980), Jossey-Bass, San Francisco, 224

Снижувањето на хиерархиските нивоа не е неопходно во сите околности. На пример, во хиерархиските структури во кои е неизбежна големата команда и контрола, како полицијата и армијата, редот и дисциплината се од исклучителна важност, и е неопходно да функционираат на ваков начин. Големите мултинационални корпорации исто така имаат потреба од одредена форма на зголемена хиерархија од логистички причини. На пример, прекуморските подружници мора да имаат своја менаџмент структура, а истовремено мора да се придржуваат кон одлуките на менаџментот во седиштето на компанијата, во процесите на планирање, координирање и имплементација на организациските стратегии.<sup>108</sup>

#### **4.3.2. Менаџерите и организациската култура**

Сите членови на една организација можат да придонесат кон градење на идеална организациска култура, но менаџерите имаат пресудна улога во овој процес. Начинот на кој менаџерите ја креираат организациската култура доаѓа до израз уште при формирањето на новата компанија. Сè додека компанијата достигне одредено ниво на развој и стане профитабилна, сопствениците имаат статус на врвни менаџери - почетници. Овие менаџери, кои истовремено се основачи на компанијата, целосно ја креираат културата во нивните организации.

Притоа, голема улога во креирањето на организациската култура имаат личните карактеристики на основачите. Постои и модел создаден за да ја објасни улогата на личните карактеристики на основачот на организацијата во креирањето на нејзината организациска култура, развиен од познатиот менаџмент истражувач Бенџамин Шнајдер.<sup>109</sup> Овој модел популарно се нарекува рамка за привлекување-селектирање-одлевање (ASA). Главна претпоставка е дека кога основачите на компанијата вработуваат нови вработени, тие настојуваат да привлечат и одберат вработени чија личност е слична на нивната. Се смета дека веројатноста овие вработени да останат

---

<sup>108</sup> Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 354

<sup>109</sup> Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century" (2010), Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 332

подолго време во организацијата е многу поголема. Како резултат на овие процеси, вработените во организацијата настојуваат да развиваат слични карактерни особини, а типичниот или доминантниот профил на личноста на членовите на организацијата, ја обликува организациската култура.<sup>110</sup>

Ваквите процеси најмногу се применуваат во помалите организации, иако тие можат еднакво успешно да функционираат и во големите компании. Според моделот ASA, ова е природно настаната појава, до обем до кој менаџерите и новите вработени имаат слобода на избор. Сепак, преголемата сличност во една организација може да влијае негативно врз организациската ефективност. Луѓето со слична перцепција на работите ги гледаат условите и настаните на сличен начин и поради тоа можат да бидат отпорни на промени.

Покрај личноста на менаџерот, организациската култура ја обликуваат и други негови карактеристики, како што се неговите ставови, вредности, расположенија и емоции, како и неговата емоционална интелигенција. Менаџерите кои ја ценат нивната работа, чувствуваат приврзаност кон нивните организации и доживуваат позитивни расположенија и емоции, можат да ги поттикнат овие ставови и чувства кај другите. Ваквите ставови и емоции можат да зависат од влијанието на другите. Тие можат да бидат „заразни“, па поминувањето на повеќе време со луѓе полни со ентузијазам и возбуда, може да ги поттикне овие чувства и кај другите членови на организацијата. Поради нивните многубројни улоги, менаџерите имаат големо социјално влијание врз останатите вработени.

#### **4.3.3. Културата и менаџерската акција**

Додека основачите на организацијата имаат критична улога во развивањето и одржувањето на организациската култура, самата култура го креира и контролира однесувањето на сите вработени, вклучувајќи ги и менаџерите. Организациската култура влијае врз начинот на извршување на четирите менаџмент функции: планирање, организирање, водење и

---

<sup>110</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 182

контролирање.<sup>111</sup> Притоа, треба да се прави разлика помеѓу менаџерите кои формираат вредности и норми кои поттикнуваат креативно и иновативно однесување, и менаџерите кои применуваат конзервативен пристап.

Врвните менаџери во организација која поттикнува иновативна култура ги охрабруваат менаџерите од пониските нивоа активно да се вклучат во процесот на планирање и да развиваат флексибилен приод. Тие се подготвени да слушаат нови идеи и да преземаат поголеми ризици. Спротивно на ова, во конзервативните организации, менаџерите поттикнуваат формално планирање од врвот па надолу. Предлозите од менаџерите од пониско ниво подложат на формално разгледување, кој го забавува процесот на донесување на одлуки.

Во однос на процесот на организирање, менаџерите во иновативните организации настојуваат да креираат органска, рамна структура, со неколку хиерархиски нивоа и култура во која авторитетот е целосно децентрализиран. Во конзервативните организации, менаџерите се склони да креираат дефинирана хиерахија на авторитетот и јасно дефинирани односи на известување, со што е однапред познато кој кого известува и каква треба да биде реакцијата за секој настанат проблем.

Во иновативната култура, менаџерите настојуваат да бидат главен пример за вработените што ги водат и постојано да ги охрабруваат да преземаат ризици и експерименти. Без разлика на нивните поединечни резултати, вработените постојано добиваат поддршка од своите менаџери. Кај конзервативната култура, менаџментот се води по пат на цели. Менаџерите поставуваат цели и постојано го набљудуваат напредокот на вработените кон реализација на овие цели.

Во однос на контролата и оценувањето на перформансите на вработените, менаџерите кои промовираат иновативна култура обично сметаат дека постојат повеќе начини да се дојде до успех, па неуспехот се прифаќа како неизбежен, за да се стимулира креативноста. Поради тоа овие менаџери најмногу ја ценат флексибилноста кај своите подредени и нивната способност да иницираат нови идеи за подобрување на извршувањето на задачите. Тие

---

<sup>111</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 114

повеќе се загрижени за долгорочното извршување, отколку за краткотрајните цели. Од друга страна, менаџерите во културите кои бараат голема претпазливост и ретко прифаќаат ризици, често пати поставуваат сложени цели за своите подредени и постојано го набљудуваат напредокот кон постигнување на овие цели.

Вредностите и нормите на организациската култура имаат големо влијание врз начинот на кој менаџерите ги извршуваат нивните менаџмент функции. Нивото до кое менаџерите се согласуваат со вредностите и нормите во нивната организација ја креира нивната перцепција кон надворешното окружување и ги обликува нивните акции и одлуки во одредени околности.<sup>112</sup> Аксиите што ги преземаат менаџерите можат да влијаат на извршувањето на работните задачи во организацијата. Според сево ова, организациската култура, менаџерските акции и организациското извршување, се меѓусебно поврзани.<sup>113</sup>

Ваквата поврзаност треба да придонесе кон истакнување на менаџерските акции кои во секој поглед ѝ користат на организацијата. Истовремено, треба да се настојува да се спречи поттикнувањето на одредени менаџерски акции кои би имале штетно влијание врз организацискиот напредок и би воделе кон намалување на целокупната функционалност на организациската култура.

---

<sup>112</sup> Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 184

<sup>113</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management " (2008) McGraw Hill Irwin, 115

## ЗАКЛУЧОК

Правилното дизајнирање на организациската структура е од огромна важност за целокупното работење на една организација и воопшто за нејзиниот опстанок. Имплементацијата на структура што ќе соодветствува на можностите на една организација и условите во кои таа опстојува, претставува предуслов за успешно работење на таа организација и успешно реализирање на поставените цели. Поаѓајќи од овој факт, преку теоретски елаборирања и емпириски истражувања, во четирите поглавја на овој труд дојдено е до сознанија за значајноста на процесите на дизајнирање и институционирање на организациската структура и култура, како и на состојбата во неколку македонски компании. Притоа, во првиот, вториот и четвртиот дел на трудот се прикажани теоретските испитувања на оваа тема, додека третиот дел е наменет за емпириското истражување.

Во **првиот дел** на трудот најпрво е објаснет поимот за организациска структура и што претставува таа. Имено, организациската структура ни прикажува како поединците и групите вработени се организирани во однос на задачите што ги извршуваат. Организациската структура е подложна на промени под влијание на многубројни внатрешни и надворешни фактори. Од повеќето дефиниции дадени за организациската структура кои можат да се сретнат во истражувањата на различни автори, се издвојува онаа според која *органizaциската структура претставува комплексен систем на меѓусебно испреплетени односи, формално пропишани или неформално развиени помеѓу извршителите на активности во компанијата*. Пресудно влијание врз изборот на организациската структура има менаџментот на организацијата, преку изборот на целите и стратегијата. Секоја организациска структура е определена од нејзините степени на комплексност, формализација и централизација.

За да се објасни поимот за организациска структура, неопходно е најпрвин да биде објаснета природата на процесот на организирање. Организирањето претставува менаџерска функција каде менаџерите ги комбинираат различните ресурси со кои располага организацијата, заради

поефикасно остварување на зацртаните цели. Организирањето како менаџмент функција е од исклучително значење за успешен менаџмент, бидејќи преку него се следи изборот на стратегијата и нејзиното поставување. На овој начин, менаџерите се во можност да ги минимизираат слабостите кои можат да ги зголемат трошоците на организацијата. Функцијата на организирање има десет главни принципи, а тоа се: *принципот на целта на организирање, принципот на специјализација., принципот на координација, принципот на владеење, принципот на одговорност, принципот на дефинираност, принципот на совпаѓање, принципот на пресметана контрола, принципот на рамнотежа и принципот на континуитет.*

Во овој дел на трудот е дефиниран и поимот за организација, при што за наједноставна дефиниција се смета онаа која организацијата ја дефинира како *формална група на луѓе кои имаат една или повеќе заеднички цели и кои располагаат со одредени заеднички средства и ресурси.* Организациите се носители на стопанската активност во едно општество. Како главни елементи во својот состав организациите ги вклучуваат материјално-техничките, финансиските и кадровските ресурси.

Еден од главните предизвици со кои се соочуваат сите компании е дизајнирање на организациска структура и култура. Организациската структура треба да овозможи висок степен на економска самостојност на организацијата. Таа треба да воспостави модел на организација кој нема да биде статичен, туку постојано ќе се прилагодува кон настанатите промени. Дизајнот на организациската структура треба да ја одразува специфичната ситуација во која се наоѓа една организација. Притоа, механичките структури обично се сметаат како најидеално решение кога организацијата се наоѓа во стабилно окружување, додека кај организациите кои се наоѓаат во флексибилна околина, за најефективни се сметаат органските структури. Размислувањата во последните неколку години одат во правец дека за најповолна организациска структура може да се смета онаа во која претпријатието претставува комплекс од помали организациски единици, кои се формираат врз основа на сродноста на работите. Ваквото сегментирање на претпријатието на помали организациски единици донесува повеќе предности. Организациската структура во една компанија се прикажува со графички приказ, познат како органограм.

Кај секоја организација постојат два типа организациска структура - формална и неформална. Формалната структура претставува официјално утврдена структура, дефинирана од односите меѓу организациските ресурси утврдени од менаџментот. Неформалната структура ја креираат личните активности на членовите на организацијата, кои придонесуваат кон остварување на заеднички поставените цели.

За организациската структура да не ја загрози виталноста на организацијата, потребно е менаџерите постојано да бидат во чекор со промените во окружувањето и по потреба да вршат реорганизирање. Дизајнирањето на соодветна организациска структура може да биде од пресудно значење за идеално функционирање на целокупната организација.

Во првиот дел на трудот прикажано е и значењето на организациската политика, односно политичките стратегии што ги користат менаџерите за ефективно да ја користат својата моќ да влијаат на вработените, со цел да ја добијат нивната поддршка во процесот на остварување на зацртаните цели и да се надмине отпорот кон промени. Организациската политика е составена од неколку аспекти: *поделба на работата, распон на одговорноста, пренесување и спроведување на донесените одлуки и авторитет.*

За дизајнот на организациската структура од големо значење е и структурирањето на ефикасен информациона систем, кој некои автори го нарекуваат и „нервен систем“ на организацијата. Преку него деловите се поврзуваат во една целина, при што се обезбедува добра комуникација и функционирање на целокупниот систем. Организацијата може да се претстави како еден информациона систем. Притоа, секој организациски дел претставува и дел на ваквиот информациона систем. Секој од организациските делови е поврзан со друг дел кој се наоѓа на различно хиерархиско ниво. На овој начин се формира мрежа на врски коишто ја покриваат целата организациска структура.

Организациската етика воспоставува стандарди во однос на прашањето што е добро, а што лошо во процесот на донесување одлуки. Организациската етика ја сочинуваат водечките практики и убедувања преку кои определена компанија и нејзините менаџери ја гледаат нивната одговорност спрема



нивните соработници. Притоа, индивидуалната етика на основачите и врвните менаџери на компанијата има пресудна улога во обликувањето на етичкиот кодекс во организацијата. Ако врвните менаџери на компанијата се однесуваат доследно на етичкиот кодекс, тие можат да дадат позитивен пример, со што би ги спречиле вработените да тргнат по погрешен пат.

Крајот на првиот дел од овој труд е посветен на организациската култура, која *претставува збир на вредностите, нормите, навиките и уверувањата на членовите на организацијата и која го одредува начинот на извршување на нивните работни задачи и нивното однесување во рамките на организацијата и надвор од неа*. Од приврзаноста на вработените кон воспоставените вредности и норми зависи дали организациската култура се смета за силна или слаба. Организациската култура се формира како резултат на интеракцијата на четири фактори, уште познати како извори, а тоа се: *личните и професионални карактеристики на луѓето во рамки на организацијата, организациската етика, природата на односот на вработеност и дизајнот на организациската структура*. Менаџерите ги развиваат организациските вредности и норми кои најмногу одговараат на нивните работни задачи, условите, организациската стратегија и расположливата технологија. Организациската култура се пренесува до организациските членови низ *вредностите на основачот на компанијата, процесот на социјализација, разните церемонии и обреди, како и приказните за минатото на организацијата и јазикот на комуникација*. Кога етичките вредности и норми стануваат нераскинлив дел од организациската култура, тие им помагаат на членовите на организацијата да се дистанцираат од неетичко однесување. Особено важна улога во овој процес има менаџерот на организацијата.

Во **вториот дел** на трудот е направена анализа на елементите што ја сочинуваат организациската структура. Прв ваков елемент е специјализацијата на работата, односно специјализацијата на секој од вработените за работа во однапред одредена област. Со ваквото групирање на работите според одредени работни активности се скратува времето потребно за обука на вработените, се намалуваат грешките во работењето, се намалуваат трошоците за материјали и опрема итн. Вработените кои се специјализираат за

извршување на јасно определени задачи со текот на времето се усовршуваат во извршувањето на конкретната задача и значително се намалува времето за трансфер помеѓу различните задачи. Сепак, специјализацијата на работата може да донесе и одредени негативни ефекти, па поради таа причина менаџерите бараат алтернативни пристапи, како што се: *ротација на работата, ширење на работата, збогатување на работата, пристапот познат како карактеристики на работата и формирање тимови за работа.*

Втор елемент на организациската структура претставува делегирањето на авторитетот од едно на друго лице во организацијата. Со делегирањето на авторитетот менаџерите се ослободуваат од помалку важните работи и се насочуваат кон позначајните задачи. Притоа, менаџерите треба да проценат кои задачи треба, односно можат да бидат делегирани, а кои не смеат.

Како трет елемент се смета распонот на контрола, односно бројот на подредени со кои еден менаџер непосредно управува. Притоа, постојат голем број фактори кои менаџерите треба да ги земат во обзир при одредувањето на распонот на контрола. Не постои универзален распон на контрола, кој би бил идеален за сите организации.

Следен елемент е департамизацијата - групирање на работните места според одреден распоред. По поделбата на работите, менаџментот мора да преземе акција за креирање посебни организациски единици (департмани), кои ќе бидат носители во извршувањето на задачите на одделните работни групи како делови од целокупната работа на организацијата. Притоа, во креирањето на департамизацијата можни се неколку пристапи: *функционален, дивизионален, матричен, тимски и мрежен.*

Во вториот дел на трудот, исто така, направена е анализа на факторите што влијаат врз изборот на организациската структура. Прв фактор на влијание е надворешната средина во која функционира организацијата, која може да биде стабилна или променлива. Кај стабилната средина се применува механистичката структура, со користење на однапред пропишани правила, специјализирана работа и централизирана моќ. Во променлива средина пак, се користи пофлексибилната органистичка структура, каде што авторитетот е

децентрализиран, а се охрабруваат вредностите и нормите што поттикнуваат иновации и промени.

Следен значаен фактор е влијанието на технологијата. Колку технологијата што ја користи организацијата е посовремена, толку е потешко таа да се регулира или контролира. Во ваков случај поверојатна е имплементацијата на пофлексибилна структура. Кога технологијата е порутинска, посоодветна би била формална структура.

Различните видови стратегии повикуваат на дизајнирање различни видови организациски структури. На пример, стратегијата на диференцијација најмногу успева во флексибилна организациска структура, додека стратегијата на ниски трошоци побарува поформална организациска структура со поконзервативни норми.

Големината и животниот циклус на организацијата се следните фактори кои имаат значајно влијание врз организациската структура. Во споредба со помалите организации, големите компании се карактеризираат со високи нивоа на специјализација во одредена област, стандардни работни процедури, голем број правила и прописи и поголем степен на децентрализација. Што се однесува до животниот циклус на организацијата, како што една организација поминува од една развојна фаза во друга, таа се зголемува, станува помеханистичка и сè повеќе се децентрализира. Последен значаен фактор се човечките ресурси со кои располага организацијата и нивните карактеристики. Доколку организацијата располага со високо квалификувана работна сила, а бројот на вработени кои работат заеднички во тимови или групи е поголем, голема е веројатноста организацијата да применува флексибилна, децентрализирана структура.

На крајот на вториот дел од овој труд направен е краток осврт кон карактеристиките на организациската култура во некои од развиените стопански земји: САД, Јапонија, Германија и Франција.

**Третиот дел** од трудот го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се согледа значењето на организациската структура и култура врз реализацијата на организациските цели, и улогата на менаџерот во

изборот на идеална структура и имплементација на квалитетна организациска култура. Овде се опфатени методологијата на истражување, оправданоста, предметот на истражување, целите на истражувањето, хипотетичката рамка, методите на истражување и на крајот се коментарот и презентацијата на добиените резултати од истражувањето.

За да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите кои беа цел на истражувањето, се пристапи кон примена на статистичките методи на  $\chi^2$ -тестот.

Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување, како и добиените пресметки според  $\chi^2$ -тестот дојдовме до следните сознанија:

- Емпириското истражување што се спроведе во различните организации преку анкетен прашалник кој се состоеше од вкупно десет прашања поставени на менаџерите и на вработените кои избраа еден од трите понудени одговори за секое поединечно прашање, резултираше со значителни разлики во дадените одговори.
- Ова го потврдува добиената вредност на пресметаниот  $\chi$ -тест за секое прашање, којашто се движи во интервал од 8,087 до 61,347, што е поголема од табличната вредност која изнесува 5,991.
- Разликите во ставовите на менаџерите и вработените се потврдени и преку добиените вредности од пресметаниот коефициент на контингенција (C), кои се движат од 0,197 до 0,484, каде се нагласува постоењето на слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на дадените одговори.

Ваквите тврдења на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето не ја потврдуваат *основната (генерална) хипотеза*, која гласи: Доколку една организација има добро дизајнирана организациска структура, успешно ќе ги остварува своите зацртани цели. Воедно, не се потврдени ниту помошните хипотези:

- Доколку во организацијата постои ефикасен систем на комуникација и односите на известување ќе бидат јасно дефинирани;

- Ако во организацијата постои јасна поделба на работните задачи, тогаш тие поефикасно и поефективно би се извршувале;

- Доколку во организацијата постојат објективно дефинирани правила, политики и процедури, вработените подобро би се придржувале кон нив;

- Доколку во организацијата постои јасно дефиниран етички кодекс, тогаш во организацијата ќе владеат добри меѓучовечки односи;

- Доколку менаџментот (менаџерскиот тим) на организацијата го почитува етичкиот кодекс, тогаш и вработените би се однесувале доследно на етичките принципи;

- Однесувањето на менаџерот има големо влијание врз однесувањето на останатите вработени во организацијата и придонесува тие да се придржуваат кон воспоставените културни вредности и норми;

- Во организацијата треба да постои силна приврзаност кон воспоставените вредности и норми од страна на нејзините членови;

- Личните вредности на членовите на организацијата се слични со воспоставените организациски вредности;

- Доколку менаџментот во организацијата поттикнува позитивни промени и иновации во работењето и е отворен кон нови идеи и прифаќање на позитивни предлози од страна на вработените, дотолку вработените ќе бидат задоволни во своето работење.

Според овие резултати, потребно е менаџерите да посветат поголемо внимание на изборот и дизајнирањето на организациската структура, да придонесат кон креирање ефикасен систем на комуникација и известување и јасна поделба на работните задачи, како и да воспостават културни вредности и норми кои се слични со личните вредности на вработените, со што би се постигнала поголема приврзаност кон овие организациски вредности, да се однесуваат доследно на етичките принципи на работење, како и постојано да поттикнуваат позитивни промени и иновации во работењето. Сето ова е потребно затоа што добро дизајнираната организациска структура во значајна

мера придонесува кон поуспешно остварување на зацртаните организациски цели.

Во **четвртиот дел** на трудот вниманието главно е насочено кон анализа и презентација на различните видови организациска структура. Во литературата главно се прави поделба на два типа организациски структури. Првиот тип го претставуваат *традиционалните (класични) организациски структури*, како што се *функционалната структура* и различните видови *дивизиски структури*. Вториот тип го сочинуваат *органските или адаптивбилни организациски структури*, на кои припаѓаат *матричната, процесната, мрежната и тимската организациска структура*.

Функционалната структура е составена од сите одделенија во рамките на организацијата. Функционалната структура е најприфатлива кај производители на стандардизирани добра и услуги, со голем обем на производство и ниски трошоци, каде координацијата и специјализацијата на задачите се централизирани.

За да се надминат проблемите создадени од функционалната организациска структура, голем број организации пристапуваат кон имплементација на дивизиска структура, каде се креира низа на посебни работни единици, за да произведат специфичен вид производ за однапред таргетирана група потрошувачи. Секој од овие посебни сектори претставува комбинација од повеќе работни функции и одделенија, кои меѓусебно соработуваат за успешна реализација на производството и дистрибуцијата. Постојат три главни форми на дивизиска структура. Кога секторите се организирани според видот на доброто или услугата што ја обезбедуваат, станува збор за усвојување на производна структура. Кога секторите се организираат според регионот во земјата или светот во кој организацијата функционира, се работи за географска структура, а кога менаџерот ги организира секторите според видот на потрошувачите, се работи за пазарна структура.

Кога основните цели на организацијата, како и нивото на технологија, драстично се менуваат, ниту разните типови дивизиски структури не можат да им ја обезбедат на менаџерите потребната флексибилност. За таа цел

менаџерите се решаваат за воведување матрична организациска структура, што претставува најфлексибилен вид структура. Во матричната структура вработените се групираат како по функција, така и по производ. Така, матричната структура претставува комбинација од најдобрите елементи на функционалната и дивизиската структура. Како помалку применувани форми на организациска структура во практиката се среќаваат уште и процесната, тимската, хибридната и мрежната структура.

Во четвртиот дел во продолжение се објаснети и поимите за диференцијација и интеграција на работните задачи. Диференцијацијата претставува поделба на работните задачи и таа може да биде *хоризонтална* (поделба на работните задачи меѓу вработените и работните единици на исто организациско ниво), *вертикална* (поделба на работата според нивото на авторитет, хиерархијата или синџирот на доделување наредби) и *просторна* (според географската локација на различните организациски активности). Паралелно со процесот на диференцијација, организацијата врши интегрирање на своите активности, задачи и работни проекти во една координирана целина. Интеграцијата се врши со помош на главните организациски методи што му стојат на располагање на менаџментот: *формализација, централизација или децентрализација, распон на контрола и стандардизација*.

Во оваа глава исто така е даден краток осврт кон едни од главните методи за промени во организациската структура, а тоа се процесите на downsizing и flattening. Намалувањето на бројот на вработени во една организација, познато како downsizing, претставува процес на реорганизација на организациската структура преку постепено отпуштање на дел од работната сила. Downsizing-от се спроведува како резултат на обидот да се одржи профитабилноста во ситуација кога опаѓа побарувачката за производите или услугите на организацијата, поради елиминација на одреден сектор или дивизија чија функција го изгубила значењето или поради спојување со друга организација. Од друга страна, flattening-от означува отстранување или комбинирање на некои хиерархиски нивоа, со крајна цел за креирање на конкурентна организација која забрзано може да реагира на новонастанатите промени. Со снижувањето на организациските нивоа се намалува времето потребно за менаџерите да ги примаат, обработат и одговорат на значајните

информации. Flattening-от исто така ги намалува прекумерните трошоци со што се подобрува профитабилноста.

На крајот на овој дел даден е осврт кон улогата на менаџерот и на неговите акции во формирањето и одржувањето на организациската култура. Менаџерите имаат пресудна улога во овој процес. Пред сè, од најголема важност се личните карактеристики на менаџерот. Менаџерите креираат организациски вредности кои се слични со нивните лични вредности, па така вработените кои имаат слични ставови и вредности многу побрзо би се вклопиле во организацијата и би останале подолго. Покрај личните карактеристики на менаџерот, значајни се и неговите ставови, вредности, расположенија и емоции, како и неговата емоционална интелигенција. Ако менаџерите со нивната работа претставуваат позитивен пример за нивните вработени и поттикнуваат позитивни однесувања и емоции, тие на тој начин ги пренесуваат ваквите ставови и чувства и на останатите.



## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management ", McGraw Hill Irwin, 2008
2. Ricky W. Griffin, "Principles of Management", A&M University Texas, 1996
3. д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџментот“ (авторизиран материјал), Економски факултет, Штип, 2009
4. д-р Трајче Мицески, „Лидерство“ (интерен материјал), Економски факултет, Штип, 2011
5. д-р Трајче Мицески, „Организациско однесување“, Економски факултет, Штип, 2006
6. Никола Узунов и Љубица Костовска, „Современите економски системи“, Економски факултет, Скопје, 2000
7. д-р Златка Поповска, „Управување со системите“, Економски факултет, Скопје, 2006
8. dr. Ranko Lončarević, dr. Branislav Masić, m-r Jelena Djordjević-Boljanović, "Menadžment - principi, koncepti i procesi", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007
9. Mohr, L. B., "Explaining Organizational Behavior", San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1982
10. Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook, "Organizational structure for the twenty-first century", Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, 2010
11. Grey C., Garsten C., "Trust, Control and Post-Bureaucracy", Sage Publishing, 2001
12. Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", California Management Review, 1992
13. Robbins, S.F., Judge, T.A. (2007), "Organizational Behaviour", 12th edition, Pearson Education Inc, 2007
14. Кирил Постолов, „Теорија на организација“, Економски факултет, Скопје, 2010
15. Hedberg, B., G. Dahlgren, J. Hansson, and N.-G. Olve, "Virtual Organizations and Beyond: Discover Imaginary Systems", Chichester, John Wiley & Son, 1999
16. Petkoviж M., Janjiiеviж N., Bogičеvić, Milikić B., "Organizacija", CID, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006
17. Radosavljeviж Ћ., "Teorija organizacije", Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, 2005

18. Cindy Gordon, "Cashing in on corporate culture", *CA magazine*, January–February 2008
19. Modaff, D.P., DeWine, S., & Butler, J., "Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings" (2nd Ed.). Boston, Pearson Education, 2011
20. Hofstede, Geert H., "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations", Sage Publications, 2001
21. Expertise in Labour Mobility: "Management culture in France", Expertise in Labour Mobility, 2012
22. T.D.&K.C., "Japanese corporate culture: Opening up", *The Economist*, July 21<sup>st</sup> 2010
23. WiseGeek: What Is Corporate Downsizing? (2010), <http://www.wisegeek.com/what-is-corporate-downsizing.htm>
24. Shelley Frost (*Demand Media*): The Disadvantages Of Corporate Downsizing (2012), <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-corporate-downsizing-20390.html>
25. Драган Шутевски: Бизнес органограм - Теорија наспроти реалноста (2011), <http://www.pretpriemac.com/2009/10/08/biznis-organogram-teorija-realnost/>
26. Chirantan Basu (*Demand Media*): What Does Flattening of Hierarchy Mean? (2012), <http://smallbusiness.chron.com/flattening-hierarchy-mean-37838.html>
27. R.W. Griffin & G. McMahon: "Motivation Through Job Design", Organizational Behavior: Vie State of the Science, New York, 1994
28. Frederick Herzberg: "Work and the Nature of Man", WordPress, Cleveland, 1966
29. Richard L. Daft: "Organization Theory and Design", Southwestern, Cincinnati, 2004
30. Carrie R. Leana: "Predictors and Consequences of Delegation", *Academy of Management Journal*, December 1986
31. Jay R. Galbraith: "Designing Complex Organizations", Addison-Wesley, 1973
32. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch: "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1967
33. Robert H. Miles & Associates: "The Organizational Life Cycle", Jossey-Bass, San Francisco, 1980
34. Oliver E. Williamson: "Markets and Hierrarchies", Free Press, New York, 1975

35. Žugaj M, Šehanović J. i Cingula M. : „Organizacija“, TIVA, Varaždin, 2004
36. Jovanović, M., Živković, M., Cvetovski, T., „Organizaciono ponašanje“  
Megatrend - Univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, 2003