МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО

СТУДИСКА ПРОГРАМА

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Организациска структура и организациски дизајн, основни предуслови за успешно работење на компаниите

СТУДЕНТ: МАРИЈА СТАМЕНКОВСКА

БРОЈ НА ИНДЕКС: М231008

МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ

Свети Николе, 2025

Апстракт

Организациската структура и организацискиот дизајн претставуваат клучни елементи за градење на ефективни, адаптибилни и успешни компании во услови на брзо менување на работната околина и условите на работното место. Во оваа магистерска работа се анализираат видовите организациски структури и пристапите во организацискиот дизајн, со цел да се утврди нивното влијание врз ефикасноста, иновативноста и стратешката усогласеност на организациите. Посебен фокус е ставен на поврзаноста меѓу организациската структура и организацискиот дизајн за успешното функционирање на компанијата, преку оптимизација на процесите, јасна распределба на одговорности и поттикнување на комуникацијата и соработката меѓу вработените.

Магистерската теза и истражувањето опфаќаат теоретски осврт на концептите, како и анализа на конкретни студии на случај од домашни и меѓународни компании, при што се идентификуваат добри практики и потенцијални предизвици. Анализите од повеќе автори покажуваат дека компаниите кои соодветно го усогласуваат својот организациски дизајн со организациската структура и култура, ги земаат предвид сите фактори на поврзаност меѓу овие две важни елементи за успех и имаат поголеми изгледи за долгорочна стабилност и успех.

Оваа магистерска работа има за цел да даде придонес во продлабочувањето на знаењата за важноста на соодветниот организациски модел и да понуди препораки за дизајнирање на структури кои ќе ги поддржат динамичките потреби на современото работење на компаниите.

Клучни зборови: организациска структура, организациски дизајн, стратегија, ефикасност, управување, компанија.

Abstract

Organizational structure and organizational design are key elements for building effective, adaptable, and successful companies in conditions of rapidly changing work environments and workplace conditions. This master's thesis analyzes the types of organizational structures and approaches to organizational design in order to determine their impact on the efficiency, innovation, and strategic alignment of organizations. Special focus is placed on the connection between organizational structure and organizational design for the successful functioning of the company, through process optimization, clear distribution of responsibilities, and encouraging communication and cooperation among employees.

The master's thesis and also the research include a theoretical overview of the concepts, as well as an analysis of specific case studies from domestic and international companies, identifying good practices and potential challenges. Analyses by several authors show that companies that properly align their organizational design with organizational structure and culture, take into account all the factors of connection between these two important elements for success, and have greater prospects for long-term stability and success.

This master's thesis aims to contribute to enhancing knowledge about the importance of the appropriate organizational model and to offer recommendations for designing structures that will support the dynamic needs of modern company operations.

Keywords: organizational structure, organizational design, strategy, efficiency, management, company.

Содржина :

Апстракт, Abstract.....2, 3.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ .....12.

Вовед..... 12.

1. Поим за организација..... 14.

2. Дефинирање на организациска структура..... 18.

2.1. Видови организациска структура..... 21.

2.1.1.Тимска организациска структура ..... 21.

2.1.2. Мрежна структура ..... 22.

2.1.3. Хиерархиска организациска структура ..... 22.

2.1.4. Структура на матрицата ..... 23.

2.1.5. Хоризонтална или рамна организациска структура ..... 23.

2.1.6. Поделена организациска структура ..... 24.

2.2. Клучни елементи на организацискатa структура..... 25.

2.2.1. Специјализација на работното место ..... 25.

2.2.2. Секторизација на работното место ..... 26.

2.2.3.Синџир на управување ..... 28.

2.2.4. Опсег на контрола ..... 29.

2.2.5. Централизација наспроти децентрализација ..... 29.

2.2.6 Формализација ..... 30.

2.3. Цели на организациска структура..... 31.

2.3.1. Јасна распределба на задачи и одговорности ..... 34.

2.3.2. Воспоставување на хиерархија и линии на авторитет ..... 34.

2.3.3. Подобрување на координацијата и комуникацијата ..... 34.

2.3.4. Зголемување на ефикасноста ..... 35.

2.3.5. Флексибилност и адаптибилност ..... 35.

2.3.6. Поддршка на организациската стратегија ..... 35.

2.3.7. Поттикнување на мотивација и организациска култура .....35.

3. Поим за организациски дизајн..... 35.

3.1. Видови на организациски дизајн..... 38.

3.2. Типологија на стратегијата на Мајлс и Сноу..... 42.

3.3. Како стратегиите влијаат врз дизајнот на организацијата.....…44.

3.4. Разлика помеѓу организациска структура и организациски дизајн..... 46.

3.5. Влијанието на организацискиот дизајн и организациската култура врз успехот на компаниите..... 50.

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... 54.

4. Вовед во истражувачкиот дел..... 54.

4.1. Инструменти..... 54.

4.2. Скала на мерење..... 54.

4.3.Начин на обработка и прикажување..... 55.

4.4.Големина на примерокот..... 55.

4.5.Истражувачки прашања..... 55.

4.6. Истражувачки хипотези ..... 56.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА..... 57.

ЗАКЛУЧОК..... 113.

Користена литература..... 115.

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Графички приказ: Влијание на типови структури врз факторите на успех ..... 30.

Слика 2: Графички приказ: Влијание на компаниите врз деловното опкружување..... 58.

Слика 3: Дијаграм: Влијание на компаниите врз деловното опкружување..... 58.

Слика 4: Графички приказ: Влијание на идеите за нови производи/услуги..... 60.

Слика 5: Дијаграм: Влијание на идеите за нови производи/услуги..... 60.

Слика 6: Дијаграм: Процедури за нови информации и знаења..... 62.

Слика 7: Графички приказ: Процедури за нови информации и знаења..... 62.

Слика 8: Дијаграм: Трансформација на информации во нови знаења..... 64.

Слика 9: Графички приказ: Трансформација на информации во нови знаења..... 64.

Слика 10: Дијаграм: Ефикасност во употребата на знаења..... 66.

Слика 11: Графички приказ: Ефикасност во употребата на знаења..... 66.

Слика 12: Дијаграм: Ефикасност во развојот на нови знаења..... 68.

Слика 13: Графички приказ: Ефикасност во развојот на нови знаења..... 68.

Слика 14: Дијаграм: Заемно разбирање на задачи и одговорности..... 70.

Слика 15: Графички приказ: Заемно разбирање на задачи и одговорности ..... 70.

Слика 16: Дијаграм: Интеграција на индивидуалните придонеси ..... 72.

Слика 17: Графички приказ: Интеграција на индивидуалните придонеси ..... 72.

Слика 18: Дијаграм: Информираност за специјализирани вештини..... 74.

Слика 19: Графички приказ: Информираност за специјализирани вештини..... 74.

Слика 20: Дијаграм: Алокација на ресурси..... 76.

Слика 21: Графички приказ: Алокација на ресурси..... 76.

Слика 22: Графички приказ: Усогласување на резултатите од активностите..... 78.

Слика 23: Дијаграм: Усогласување на резултатите од активностите..... 78.

Слика 24: Графички приказ: Доделување задачи според знаења и вештини..... 80.

Слика 25: Дијаграм: Доделување задачи според знаења и вештини..... 80.

Слика 26: Дијаграм: Одговорност на најискусните вработени..... 82.

Слика 27: Графички приказ: Одговорност на најискусните вработени..... 82.

Слика 28: Дијаграм: Успешна координација..... 84.

Слика 29: Графички приказ: Успешна координација..... 84.

Слика 30: Дијаграм: Трансформација на ресурсите..... 86.

Слика 31: Графички приказ: Трансформација на ресурсите..... 86.

Слика 32: Дијаграм: Ефикасност на бизнис-процесите..... 88.

Слика 33: Графички приказ: Ефикасност на бизнис-процесите..... 88.

Слика 34: Дијаграм: Мерење на ефикасноста на процесите

..... 90.

Слика 35: Графички приказ: Мерење на ефикасноста на процесите..... 90.

Слика 36: Дијаграм: Поставени цели за индивидуални процеси..... 92.

Слика 37: Графички приказ: Поставени цели за индивидуални процеси..... 92.

Слика 38: Дијаграм: Квалитет на резултатите од процесите..... 94.

Слика 39: Графички приказ: Квалитет на резултатите од процесите..... 94.

Слика 40: Дијаграм: Степен на самостојно одлучување..... 96.

Слика 41: Графички приказ: Степен на самостојно одлучување..... 96.

Слика 42: Дијаграм: Перцепција на организацијата како бирократска..... ..... 98.

Слика 43: Графички приказ: Перцепција на организацијата како бирократска..... 98.

Слика 44: Дијаграм: Повик на Кодексот на однесување..... 100.

Слика 45: Графички приказ: Повик на Кодексот на однесување..... 100.

Слика 46: Дијаграм: Донесување одлуки од високи нивоа..... 102.

Слика 47: Графички приказ: Донесување одлуки од високи нивоа..... 102.

Слика 48: Дијаграм: Слобода во избор на средства..... 104.

Слика 49: Графички приказ: Слобода во избор на средства..... 104.

Слика 50: Дијаграм: Флексибилност на менаџерите..... 106.

Слика 51: Графички приказ: Флексибилност на менаџерите..... 106.

Слика 52: Дијаграм: Демотивација при самостојно одлучување..... 108.

Слика 53: Графички приказ: Демотивација при самостојно одлучување..... 108.

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ:

Табела 1. Видови на организациски дизајн со предности и недостатоци..... 38.

Табела 2. Анализа на вкупните податоци од спроведената анкета..... 56.

Табела 3. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 1..... 57.

Табела 4 Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 2..... 59.

Табела 5. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање

бр. 3..... 61.

Табела 6. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 4..... 63.

Табела 7. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 5..... 65.

Табела 8. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 6..... 67.

Табела 9. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 7..... 69.

Табела 10. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 8..... 71.

Табела 11. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 9..... 73.

Табела 12. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 10..... 75.

Табела 13. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 11..... 77.

Табела 14. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 12..... 79.

Табела 15. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 13..... 81.

Табела 16. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 14..... 83.

Табела 17. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 15..... 85.

Табела 18. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 16..... 87.

Табела 19. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 17..... 89.

Табела 20. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 18..... 91.

Табела 21. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 19..... 93.

Табела 22. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 20..... 95.

Табела 23. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 21..... 97.

Табела 24. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 22..... 99.

Табела 25. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 23..... 101.

Табела 26. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 24..... 103.

Табела 27. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 25..... 105.

Табела 28. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 26..... 107.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

ВОВЕД

Во современото деловно опкружување, кое се одликува со брзи промени, зголемена конкуренција и постојано еволуциски технолошки достигнувања, компаниите се соочуваат со сè поголем предизвик да ја одржат својата конкурентност и да обезбедат долгорочен успех. Во тој контекст, организациската структура и организацискиот дизајн се јавуваат како два клучни фактори што директно влијаат врз ефикасноста, флексибилноста и иновативноста на една организација.

Организациската структура претставува формалната рамка преку која се дефинираат односите меѓу различните делови на организацијата – одговорности, надлежности, канали на комуникација и проток на информации. Таа е основата врз која се гради организацискиот систем и директно влијае врз процесите на донесување одлуки, координацијата на активности и распределбата на ресурси.

Организацискиот дизајн, пак, претставува процес на обликување и прилагодување на структурата во согласност со стратегијата, големината, културата и надворешното опкружување на организацијата. Тој вклучува избор на соодветен модел на организирање, дефинирање на работни позиции, поврзување на функциите и креирање на механизми за управување со промените.

Во динамичната и комплексна деловна средина на 21-от век, успешното управување со организациите претставува клучен предизвик за менаџерите. Организациите и бизнисите постојано се соочуваат со потребата за адаптација на своите стратегии, процеси и ресурси, за да останат конкурентни и релевантни. Во таа насока, организациската структура и организацискиот дизајн претставуваат едни од основните алатки и начини преку кои се воспоставува ред, координација и ефективност во работењето на една организација.

Организациската структура претставува формалниот систем на улоги, задачи и релации меѓу различните делови на една организација. Таа ја дефинира хиерархијата, комуникациските канали, како и начинот на донесување одлуки. Од друга страна, организацискиот дизајн е поширок концепт кој вклучува свесно и стратешко обликување на структурата, со цел да се постигне оптимална усогласеност со внатрешните и надворешните услови во кои компанијата функционира.

Во фокусот на ова истражување стои прашањето: Како организациската структура и дизајн влијаат врз успешноста на компаниите? Преку анализа на различни модели на структури и нивна примена во различни контексти на организациите оваа магистерска работа има за цел да утврди кои фактори се најзначајни за воспоставување ефикасна организациска поставеност.

Покрај теоретскиот преглед на литературата, во рамките на овој труд ќе биде спроведена и компаративна анализа на практични примери од домашни и странски компании, со цел да се идентификуваат успешни практики, но и потенцијални слабости и предизвици кои произлегуваат од несоодветно поставена структура или нефлексибилен дизајн.

Целта на оваа магистерска работа е да се истражи како организациската структура и организацискиот дизајн можат да бидат основни предуслови за успешно работење на компаниите. Преку анализа на релевантна литература и практични примери, ќе пробаме да утврдиме кои структури се најсоодветни за различни типови организации, кои се добрите практики во дизајнирање на организациски системи, како и какви ефекти имаат тие врз резултатите од работењето во различни организации.

Со продлабочено разбирање на овие концепти, менаџерите и одговорните лица можат поефективно да го унапредат организациското функционирање, да ја зголемат мотивацијата и продуктивноста на вработените и да обезбедат адаптибилност кон постојаните промени кои се случуваат на пазарот.

Важно е да се нагласи дека современите организации сè повеќе се насочуваат кон флексибилни, мрежни и тимски ориентирани модели, кои овозможуваат побрзо прилагодување кон честите пазарните промени. Оттука, способноста на менаџерите и на самите раководни лица во организациите да креираат структура која ќе ја поддржи стратегијата на организацијата и ќе ги мобилизира и мотивира вработените кон заеднички цели, претставува еден од клучни предуслови за долгорочен успех.

1. Поим за организација

Организацијата претставува систем кој ги поврзува луѓето, нивните активности и ресурсите со цел заедничко остварување на зададените цели. Таа се состои од група индивидуи кои преку воспоставени структури, јасно дефинирани процедури и рационална распределба на материјални и нематеријални ресурси, дејствуваат координирано. Покрај тоа, таа обезбедува ефикасно постигнување на резултати, континуирана координација и стабилност во работењето, со што ја подобрува самата способноста на организацијата ефикасно да одговори на нови предизвици и да го реализира својот максимален потенцијал.

Наједноставна дефиниција е имено дека *организацијата е формална група луѓе кои работат заедно за постигнување на една или повеќе заеднички цели. Тие користат заеднички средства и ресурси и се создадени како социјални структури за да можат да ги извршуваат задачите организирано и координирано*. (Radosavljević, 2005)[1]

Самата припадност односно членувањето во одредена дадена организација им овозможува на луѓето да ги остварат сопствените економски, социолошки и психолошки потреби, а воедно и така се овозможува и нивен развој и мотивирање. Покрај тоа, потребите на луѓето, се задоволуваат и со производство на производи и услуги за кои имаат одредена побарувачка на пазарот.

Имајќи ја предвид големата улога што ја има организацијата во остварувањето на активностите на човекот, се потенцира потребата од нејзино дефинирање. [2]

[1] Radosavljević Ž.," Teorija organizacije" (2005), Beograd, 2005
[2] Ibid.

Уште една дефиниција на организацијата гласи: „*Организацијата ја дефинираме како отворен систем од двајца или повеќе луѓе кои се мотивирани да работат заедно и да создаваат производи, стоки и услуги, со што остваруваат вредности за сопствениците, за потрошувачите и за нив самите.*“ *(Постолов, 2006)* [3]

Организациите можат да бидат создадени од државата, од приватни лица или од граѓански здруженија, и да се финансираат од различни извори. На тој начин, обично се прави поделба на три вида организации: јавни, приватни и граѓански.

Во секојдневниот јазик поимите „организирање“ и „организација“ често се користат како синоними, но во менаџментот тие имаат различно значење. Организацијата се однесува на систем кој е структурирано организиран, како што е случајот со претпријатието, кое претставува општествена единица каде две или повеќе лица работат заедно и го координираат својот труд за постигнување на личните цели и целите на организацијата.

Организациите претставуваат основни носители на економските активности во едно општество. Тие имено во сопствениот состав ги вклучуваат не само материјалниот и техничкиот потенцијал туку и финансиските средства и човечките ресурси. Иако остварувањето на бизнис целите е важна функција, тоа не е единствената причина за формирање на организациите. Тие, исто така, нудат предности во однос на индивидуалната работа, како што се зголемување на ефикасноста, рационализација на ресурсите и олеснување на постигнувањето на посложени задачи. [4]

Дополнителна предност на организацијата е тоа што целите и задачите полесно се остваруваат преку организирана тимска работа, отколку кога секој би работел самостојно. Често организацијата може да постигне резултати кои поединецот сам не би можел да ги реализира. Исто така, предност е јасното дефинирање на авторитетот и одговорноста, што овозможува поефикасно управување.

Координацијата на активностите во рамките на организацијата преку менаџерите и директорите, базирана на утврдената организациска хиерархија, е уште една значајна придобивка. Дополнително, формалната организациска структура овозможува воспоставување на ефикасни комуникациски системи кои го олеснуваат спроведувањето на задачите и постигнувањето на целите.

Понатаму, ако се разгледува повнимателно организацијата како едно тело составено од различни органи, кои вршат различни функции и имаат свои цели, поделбата на работата резултира со создавање на повеќе функционални организациски структури. Современите системски модели ја гледаат организацијата како отворен систем кој е во постојан контакт

[3] Постолов Кирил, *Организационо структурирање и негова примена во во претпријатија на стопанство во Р.М,* Економски факултет, Скопје, 2006
[4] Radosavljević Ž.,” Teorija organizacije” (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, 2005

со својата околина, овозможувајќи повеќекратна комуникација и интеракција, при што организацијата има и предвидувачка (антиципативна) улога во однос на надворешните услови.[5]

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. [6]. Урвик ги има издвоено следните принципи од кои зависи успешното имплементирање на организациската функција во одредена организација, и тоа: 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. [7]

- **Принцип на целта на организирање**

Според принципот на целта на организирање секоја организација мора да има јасно дефинирана цел. Всушност организациската структура мора да биде поставена така што ќе им овозможи на вработените активно да придонесат кон постигнување на целите. Од таа причина организациите се стремат да изградат структура што би обезбедила поголема ефективност и ефикасност во работењето на организацијата.[8]

- **Принцип на специјализација**

Специјализацијата го претставува нивото на поделба на работите во организацијата. Таа подразбира вклученост на сите оддели и поединци во процесот на распределба на работата. Согласно овој принцип, задачите треба да се распоредат на повеќе посебни делови со цел да се постигне поголема продуктивност и подобри резултати.[9]

- **Принцип на координација**

[5] Ibid.
[6] Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 138
[7] Urwick, L. (1952). *Notes on the Theory of Organization*.
[8] Ibid.
[9] Ibid.

Координацијата претставува усогласување на активностите и целите на различните организациски единици, со цел организацијата да функционира поефикасно, при што управувањето со координацијата често се врши од централен орган.[10]

- **Принцип на владеење**

Системот на владеење во една организација мора да биде јасно разграничен, што вклучува воспоставување на прецизна линија на авторитет за секој член. Секој менаџер има свои овластувања, надлежности и одговорности коишто ги добива врз основа на позицијата што ја има во организациската хиерархија. Истите овластувања всушност може самиот менаџер да ги делегира на менаџерите на пониско ниво. [11]

- **Принцип на одговорност**

Секое работно место во организацијата подразбира определена одговорност. Раководителот на секој оддел е одговорен за работата на своите подредени, при што менаџерите на повисоките хиерархиски нивоа можат да делегираат овластувања на менаџерите на пониските нивоа. Сепак всушност одговорноста не се делегира и останува кај менаџерот кој доделува овластување и кај самото определено лице на кое му се делегира.[12]

- **Принцип на дефинираност**

Работните задачи и цели мора да бидат јасно дефинирани со тоа што при нивното дефинирање не смее да постои каква било конфузија. Колку се појасно точно дефинирани задачите и функциите, како и очекуваните резултати од нивната примена, толку е полесно да се креира ефикасна организациска структура.[13]

- **Принцип на совпаѓање**

Авторитетот и одговорноста мора меѓусебно да се во таканаречена хармонија. Авторитетот претставува дадено право на менаџерот да преземе одредени дејства, коишто произлегуваат всушност од неговата позицијата што ја зазема во дадената организацијата. Но, неговото ниво на власт мора да биде соодветно на одговорноста. Не е возможно да се побара 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**

[10] Ibid.
[11] Ibid.
[12] Ibid.
[13] Ibid.

Овој принцип е во тесна врска со она што во литературата се нарекува опфат на менаџментот или распон на контрола. Имено, станува збор за бројот на вработени кои еден менаџер може да ги контролира. На секое дадено менаџерско ниво постои ограничување на бројот на подредени коишто можат да бидат рационално и функционално управувани. [14]

- **Принцип на рамнотежа**

Помеѓу различните оддели или сектори во една организација мора да биде воспоставен таканаречениот систем на рамнотежа од кого ќе зависи ефикасноста и ефективноста на воспоставената организациска структура. Со воспоставувањето на рамнотежа во унапредувањето се овозможува елиминирање на двојните команди во системот, а истовремено се спречуваат евентуалните застои во работењето. Ова е во тесна врска со флексибилноста и адаптибилноста на организациската структура, што ја прави подготвена и брзо прилагодлива на промените.[15]

- **Принцип на континуитет**

Секогаш постои самата потреба да се настојува креирање на таква организациска структура што ќе обезбеди континуитет во работата на организацијата. Имено, истата треба да биде поставена така што бизнисот може да продолжи нормално дури и во случај на реорганизација или значајни промени во надворешното окружување.[16]

2. Дефинирање на организациска структура

Организациската структура претставува составен дел на секое претпријатие. Секое претпријатие без разлика на видот на дејноста со која се занимава и неговата големина, мора да има своја определена организациска структура за да може да функционира.

За да една организација постигне успех, таа мора да биде изградена на цврста и јасно дефинирана структура. Начинот на кој е поставена организацијата влијае врз нејзините успеси и предизвици во иднината. Организацијата треба да биде поставена така што најлесно ќе ги оствари своите цели и потреби. Организациската структура игра клучна улога во функционирањето на организацијата, бидејќи таа ја води реализацијата на сите приоритети и стратегии на менаџментот

Формата, односно **дизајнот на организацијата**, зависи од повеќе фактори како што се **целите на организацијата, нејзината големина, мисијата и областа на дејствување,**

[14] Ibid.
[15] Ibid.
[16] Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2004

географската распределеност и економскиот опфат. Организациската структура претставува начин на **внатрешно уредување и поврзување на сите составни елементи** во организацијата, со цел тие да функционираат координирано во насока на остварување на заедничките цели.

Организациската структура го определува моделот според кој се **распределуваат задачите**, се **утврдуваат одговорностите** и се **поставува системот на комуникација и одлучување**. Во својата суштина, секоја организациска структура содржи три основни компоненти: [17]

- **Комплексност** – која се однесува на бројот на хиерархиски нивоа и степенот на специјализација во рамките на организацијата;
- **Формалност** – која ги опфаќа правилата, процедурите и стандардите што го регулираат организациското однесување;
- **Централизација** – која го определува степенот на концентрација на одлуките на повисоките или пониските нивоа на управување.

Организациската структура, исто така, обезбедува **јасна поделба на работата**, ги дефинира **нивото на специјализација**, **односите на авторитет и одговорност**, како и **врските меѓу различните делови на организацијата**. Групирањето на вработените и нивните активности во оддели или сектори придонесува за **подобра координација и ефикасност во управувањето**.[18]

Конечно, **успешноста на организацијата во голема мера зависи од соодветноста на избраниот модел на организациска структура**, бидејќи тој го одредува начинот на функционирање, комуникација и постигнување на резултати.[19]

Организацијата треба да се развива врз основа на **три клучни принципи**: стабилност, претприемништво и прилагодување на нови навики. Сепак, важно е да се истакне дека не постои универзално решение применливо на сите организации. Иако теоретските модели на организациска структура нудат рамки кои ветуваат ефективност и ефикасност, практиката покажува дека всушност тие не може да бидат применливи насекаде и дека секоја организација има свои уникатни идеи, методи и пристапи. Разликите во теоретските пристапи кон организациската структура произлегуваат пред сè од историскиот контекст во кој се развивале дефинициите и од специфичните услови во кои функционирале претпријатијата, како и од аспектите на кои авторите посветувале внимание.

[17] Организирање,“ *Wikipedia*, 2025, https://mk.wikipedia.org/wiki/Организирање
[18] Ibid.
[19] Ibid.

Историски гледано, првите систематски истражувања на организацискатa структура се појавуваат со класичната теорија за организација, која се фокусирала главно на формалните аспекти на организациите. Авторите од овој правец ја разгледувале организацискатa структура како статичен елемент, кој се менувал многу бавно со текот на времето. [20]

Во теоријата на организацијата, постојат голем број на различни дефиниции во врска со тоа што претставува организациска структура.

Организацискатa структура претставува метод за поделба на целокупните задачи на претпријатието на помали, поединечни задачи, при што се воспоставува соодветна координација помеѓу нив, со цел успешна реализација на целокупната работа.

Една од посеопфатните дефиниции е дека таа претставува *систем на формално пропишани односи помеѓу хиерархиски групирани елементи во организациски единици, поврзани во целина преку диференцијација и координација*. (Постолов, 2006) [21]

Организацискатa структура го определува начинот на кој сите составни елементи на организацијата се поврзуваат и функционираат заедно со цел да се постигне ефикасност и да се реализираат поставените цели.

Изборот на најсоодветен тип на организациска структура зависи од повеќе фактори, меѓу кои најзначајни се **големината на организацијата, нејзината стратегија, индустриската гранка во која делува и стилот на управување што го применува раководството**. [22]

Организацискатa структура претставува основен поим во менаџментот и организациските науки, кој се однесува на тоа како се распределуваат луѓето, ресурсите и активностите во една организација за да се остварат нејзините цели. *„Организацискатa структура е систем на официјални правила, улоги и односи што ги дефинира начинот на кој луѓето и групите работат заедно за да ги постигнат целите на организацијата.*" (Jones, 2013).[23]

Организацискатa структура е темелот врз кој се развива секоја организација. Таа ја опишува уреденоста и поврзаноста на различните делови на организацијата со цел да се овозможи ефикасно работење и остварување на стратешките цели. Со други зборови, организацискатa структура ја одредува рамката за организирање на работата, распределба

[20] Организација, д-р Кирил Апостолов, д-р Љубомор Дракулевски, Скопје, 2010
[21] Постолов Кирил, *Организационо структурирање и негова примена во во претпријатија на стопанство во Р.М,* Економски факултет, Скопје, 2006
[22] „7 Клучни типови на организациски структури." *AhaSlides — Blog*, 24 септември 2025, https://ahaslides.com/mk/blog/types-of-organizational-structure/
[23] Gareth Jones Organizational theory, design and change, 2013

на ресурсите, воспоставување на комуникациски канали, како и за координација и контрола на активностите.

Секоја компанија има, или треба да воспостави, своја организациска структура, бидејќи таа значително влијае на мотивацијата и ефективноста на вработените. Дополнително, организациската структура и културата директно влијаат на тоа какви кандидати привлекува компанијата и колку успешно ги задржува постојните вработени.

Организациската структура не се создава наеднаш, туку се обликува постепено, како што компанијата се развива и тимот се проширува со нови членови. Со текот на времето, како што се развива истата, организацијата може да преземе најразлични мерки за да ја усогласи структурата со своите веќе воспоставени основни вредности но и со главната мисија.

Организациската структура ги претставува формалните распореди и процеси што го дефинираат начинот на работа, комуникација и одлучување во една организација. [24]

Организациската структура претставува систем кој ја утврдува распределбата на задачите, односите, улогите, одговорностите и комуникациските канали меѓу различните делови на една организација. Преку неа најчесто се прикажува всушност каква е организацијата на работата, координацијата на активностите и задачите и сè со цел да се постигне остварување на зацртаните организациски цели.

Истражувајќи повеќе на оваа тема, една од најчестите причини поради кои најголем дел на организациите кои се соочуваат со кризни ситуации и пропаѓаат е поради немањето на јасно утврдена организациска структура, како и отсуство на заеднички вредности и норми што ги поврзуваат вработените и ја поддржуваат стратегијата на компанијата.[25]

Организациската структура претставува клучен елемент на стратегијата на секоја организација. Организација со добро осмислена структура може поефикасно да се прилагодува на промени, да реагира навремено на пазарните услови и да ја зајакне својата конкурентска позиција.

2.1. Видови на организациска структура

Во современото деловно работење можат да се издвојат **седум основни типови на организациски структури**. Кај некои од нив, **моќта и одлучувањето се концентрирани на највисокото управувачко ниво**, додека кај други **овластувањата се распределени низ повеќе хиерархиски нивоа**. Одредени модели се насочени кон **поголема флексибилност**

[24] Hatch & Cunliffe (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*

[25] Ibid.

и адаптибилност, додека други се фокусираат на **построга контрола и стабилност во процесите.** [26]

2.1.1.Тимска организациска структура

Тимска структура е онаа структура каде што работата е првенствено организирана околу тимови, наместо околу индивидуални работни позиции или традиционални одделенија.

Во таквите модели се формираат тимови кои ги здружуваат вработените од различни функционални области или одделенија за да работат на одреден проект или цел. Тие се фокусираат на заеднички цели и исходи наместо на индивидуални цели. Успехот или неуспехот е заеднички напор и труд вложен за реализација на воспоставените цели.

Дополнително, овој тип на организација вклучува помалку изразена вертикална хиерархија и повеќе засилена хоризонтална координација и комуникација помеѓу тимовите. Организациските структури засновани на тим имаат бројни можности за да членовите комуницираат и да соработуваат за да можат да ги подобрат своите вештини за тимска работа. Членството во тимот може да се промени како што се менуваат проектите и приоритетите. Вработените можат да бидат дел од повеќе тимови истовремено.[27]

2.1.2. Мрежна структура

Мрежната организациска структура претставува современ модел кој се темели на флексибилни тимови формирани според конкретни проекти, наместо на трајни одделенија и фиксни работни позиции. Во овој систем, тимовите се создаваат во согласност со потребите на проектот и обединуваат членови со различни компетенции и професионални профили. По завршувањето на проектот, тимовите се распуштаат, а членовите се прераспределуваат во нови проектни групи.

Наместо строга хиерархија со формални менаџери, одговорностите и одлучувањето се споделуваат меѓу тимските лидери, а авторитетот произлегува од експертизата и улогата што секој член ја има во проектот. Комуникацијата се одвива хоризонтално, преку меѓусебно поврзани тимови, што овозможува побрз проток на информации и поголема флексибилност во работењето.

Работните улоги се динамични и дефинирани врз основа на придонесот, знаењето како и компетенциите, а не според фиксните работни позиции.

Организацискиот дизајн може флексибилно да се менува врз основа на стратегии и проекти кои се развиваат без да биде ограничен од ригидни улоги. Индивидуалните

[26]AhaSlides. (n.d.). *7 key types of organizational structures*. Retrieved June 20, 2025, from https://ahaslides.com/mk/blog/types-of-organizational-structure/
[27] Ibid.

придонеси се оценуваат врз основа на успехот во соработката, а не врз основа на индивидуалните метрики на изведбата.[28]

2.1.3. Хиерархиска организациска структура

Хиерархиската организациска структура претставува една од најтрадиционалните форми на организациско уредување. Во овој модел, авторитетот се пренесува од највисокото раководство кон пониските нивоа на управување и завршува кај извршните вработени.

Обично во самата структура се појавуваат повеќе управувачки нивоа, односно таканаречени менаџери и заменици менаџери , кои го поврзуваат врвното раководство со останатите вработени. Стратешките одлуки се носат на највисоките хиерархиски позиции, додека оперативните задачи се распределени помеѓу специјализирани одделенија.

Иако ваквиот систем всушност нуди јасно видлива распределба на одговорностите и можностите за унапредување, истиот многу често се карактеризира со ограничена флексибилност. Хиерархиската структура најдобро функционира во стабилни и предвидливи деловни услови, каде што процесите се механички и претходно дефинирани.[29]

2.1.4. Структура на матрицата

Матричната организациска структура претставува систем во кој вработените имаат двојна линија на одговорност — истовремено одговараат и на функционалниот менаџер и на проектниот раководител. Наместо класичен модел на известување кон еден претпоставен, тука постои споделен авторитет меѓу различни управувачки нивоа.

Во вакви организации, компанијата формира тимови составени од експерти од различни одделенија, како што се инженеринг, маркетинг и продажба, кои заеднички работат на одреден проект. Иако членовите на проектниот тим продолжуваат да имаат обврски кон своите матични одделенија, тие истовремено се одговорни и пред проектниот менаџер.

Овој пристап овозможува поголема координација и искористување на експертизата во рамки на повеќе области, но може да создаде предизвици во управувањето, особено кога доаѓа до преклопување на овластувањата или конфликти меѓу различните менаџерски нивоа.

Сепак, матричниот модел им овозможува на организациите пофлексибилно користење на човечките ресурси и поттикнува професионален развој на вработените преку работа на повеќе проекти.[30]

[28] Ibid.
[29] Ibid.
[30] Ibid.

2.1.5. Хоризонтална или рамна организациска структура

Хоризонталната, или таканаречена рамна организациска структура, претставува модел со мал број управувачки нивоа меѓу највисокото раководство и оперативните вработени. Нејзината главна цел е да ги прошири одговорностите и автономијата на вработените, наместо да се создава комплексна хиерархија со повеќе менаџерски слоеви.

Во ваквата структура, комуникацијата се одвива побрзо и поефикасно, бидејќи информациите се разменуваат директно помеѓу тимовите без потреба од долг синџир на одобрувања. Процесот на донесување одлуки е децентрализиран, што им овозможува на вработените поголема самостојност и чувство на одговорност за сопствената работа.

Овој модел ја поттикнува тимската работа, иновативноста и флексибилноста во извршувањето на задачите. Дополнително, со помалку управувачки нивоа се намалуваат трошоците за менаџмент, а организацијата станува поагилна и побрзо реагира на промени во околината. Хоризонталната структура најчесто се применува во помали или новоформирани компании, каде што е неопходно брзо донесување одлуки и високо ниво на координација.[31]

- **Функционална организациска структура**

Функционалната организациска структура претставува модел на организација во кој вработените се групираат според нивната стручност, професионална област или видот на задачите што ги извршуваат. Со други зборови, организацијата е поделена на одделенија според клучните деловни функции.

Најчестите функционални одделенија вклучуваат:

- **Маркетинг**, кој е одговорен за промоција, брендирање, односи со јавност и развој на маркетинг кампањи;
- **Операции**, кои се грижат за процесите на производство, синџирот на снабдување и управување со ресурсите;
- **Финансии**, кои опфаќаат сметководство, буџетирање и инвестициско планирање;
- **Човечки ресурси (HR)**, кои се насочени кон регрутација, обука и управување со персоналот;
- **Информатичка технологија (ИТ)**, која обезбедува техничка поддршка и ја одржува инфраструктурата на системите.

Овој тип структура овозможува развој на **високо ниво на специјализација** и експертиза во рамките на секој функционален домен. Меѓутоа, бидејќи секој оддел е

[31] Ibid.

фокусиран на сопствените цели и задачи, **координацијата меѓу функциите** може да бара дополнителен напор. Сепак, ваквиот модел придонесува за **јасна поделба на одговорностите**, ефективно управување со знаењето и обезбедување **јасни можности за кариерен развој** во рамките на одделите.[32]

2.1.6. Поделена организациска структура

Поделената, или таканаречена дивизионална организациска структура, претставува модел во кој компанијата е организирана во посебни делови (дивизии) врз основа на типот на производи, услуги или географски региони во кои функционира. Овој тип структура најчесто се применува кај големи и разновидни компании кои оперираат на повеќе пазари или во различни индустрии.

Секоја дивизија функционира речиси како самостојна организација, со сопствена управна структура, кадар и ресурси. Таа е одговорна за сопствените активности поврзани со маркетинг, продажба, производство и останати оперативни процеси. Раководителите на дивизиите директно реферираат на главниот извршен директор (CEO), но во рамките на својата дивизија имаат висок степен на автономија при носење одлуки и управување со резултатите.

Овој организациски модел овозможува поголема флексибилност, брза реакција на пазарните промени и подобра усогласеност со специфичните потреби на клиентите во секој сегмент. Дополнително, ја поттикнува иновацијата и развојот на стратегии што се прилагодени на конкретни услови на пазарот.

Како главен недостаток, се издвојува потенцијалниот недостиг на координација и синергија помеѓу дивизиите. Доколку управувањето не е добро организирано, постои ризик од двојно извршување на задачи, зголемени трошоци и недоволна размена на информации меѓу различните делови на компанијата. Сепак, кога е правилно поставена, поделената структура овозможува ефикасно работење на компании што се насочени кон повеќе индустрии или пазарни сегменти. [33]

2.2. Клучни елементи на организациската структура

Клучни елементи на организациската структура се основните градбени компоненти што ја дефинираат формата и функционирањето на организацијата. Тие одредуваат како ќе се распределуваат задачите, кој ќе носи одлуки, како ќе се комуницира и како ќе се координираат активностите. Како едни од најважните елементи на организациската структура ги среќаваме следните 6 елементи : [34]

[32] Ibid.
[33] Ibid.
[34] Stephen P. Robbins и Mary Coulter, *Management*, 9th ed., Pearson Education, 2007, ch. 10.

- Специјализација на работното место
- Секторизација
- Синџир на управување
- Опсег на контрола
- Централизација и децентрализација
- Формализација

2.2.1. Специјализација на работно место

Специјализацијата на работното место го претставува степенот до кој задачите во рамките на организацијата се поделени на поединечни, специјализирани работни места. При таквата поставеност, секој вработен е одговорен за извршување на одреден дел од вкупниот работен процес.

Иако специјализацијата овозможува зголемена ефикасност и експертиза во извршувањето на задачите, прекумерната поделеност на работата може да доведе до негативни последици, како што се монотонија, замор, стрес, намален квалитет на извршените задачи и зголемено отсуство од работа. [35]

2.2.2. Секторизација на работно место

Групирање на работните места во одделенија врз основа на нивната заедничка функција (на пр. оддел за маркетинг) или опслужена клиент/целна група (на пр. оддел за развој на бизнис).

Секторизација се дели на:

- ***Функционална***- Групирање на работни места по извршени функции.

Еден од најчестите облици е **функционалната секторизација** каде што работните позиции се организираат според специфичните функции што ги извршуваат.

На пример, може да постојат посебни оддели за маркетинг, финансии, човечки ресурси или производство.

Предностите на функционалната секторизација се состојат во тоа што овозможува ефикасност преку обединување на луѓе со слични вештини, знаења и интереси, со што се создава можност за специјализирана експертиза и поефикасна координација во рамките на одделот.

Недостатоците се јавуваат кога комуникацијата помеѓу различните оддели е ограничена, што може да доведе до недоволна соработка и потесен фокус на сопствените цели, без поширок увид во целокупните организациски цели.[36]

[35] Ibid.
[36] Ibid.

- **Производ** - Групирање на работни места по производна линија.

Овој тип на секторизација се заснова на групирање на работните места според производната линија или видот на производите и услугите што организацијата ги нуди. Секој производ или група на производи се третира како посебна организациска единица со сопствен менаџер и ресурси.

Предности:

- Овозможува поголема специјализација и фокусираност на одредени производи или услуги.
- Менаџерите стекнуваат длабинско познавање и експертиза во рамките на конкретната индустрија
- Овозможува подобра адаптација кон потребите и преференциите на клиентите, бидејќи секој оддел е насочен кон специфичен пазар.

Недостатоци:

- Може да дојде до удвојување на функциите меѓу различните производни оддели, што предизвикува зголемени трошоци.
- Ограничен увид во пошироките организациски приоритети.[37]

- **Географска** - Географската секторизација претставува групирање на работните места според територијалната или географската област во која одредена организација делува

Предности:

- Поефикасно справување со специфични регионални предизвици и услови на пазарот.
- Подобро ги задоволува потребите и преференциите на клиентите во различни географски подрачја.
- Флексибилност и побрзо донесување одлуки на локално ниво.

Недостатоци:

[37] Ibid.

- Постојат можности за удвојување на функции и активности во различни региони, што може да доведе до повисоки трошоци.
- Може да се создаде изолираност меѓу регионалните единици и да се намали координацијата со останатите делови од организацијата.[38]

Процес -Групирање на работните места врз основа на протокот на производите или клиентите.

Секторизација на процесот

Овој тип на секторизација се базира на групирање на работните места според различните фази или процеси во производството или извршувањето на услугите. Секој оддел е одговорен за конкретен чекор во производствениот тек — од набавка, преку обработка, до финален производ.

Предности:

- Обезбедува поефикасен и континуиран тек на работните активности, бидејќи задачите се логично организирани според редоследот на извршување.

Недостатоци:

- Може да се применува само во одредени видови производствени процеси или индустрии каде што е можно јасно раздвојување на фазите на работа.

Секторизација според клиентот (пазарот)

Секторизација според клиентот се однесува на организирање на работните места според типот на клиенти или нивните специфични потреби. На пример, може да постојат посебни оддели за индивидуални клиенти, корпоративни клиенти или јавни институции.

Предности:

- Подобро разбирање и задоволување на потребите и барањата на различните клиентски групи.
- Клиентите добиваат услуга од специјалисти кои се фокусирани на нивните специфични проблеми и интереси.

Недостатоци:

- Опасност од удвојување на функциите меѓу одделите.

[38] Ibid.

- Може да се изгуби поширокатa перспективa на организациските цели, бидејќи секој оддел се концентрира на својот тип на клиенти. [39]

2.2.3. Синџир на управување

Синџир на управување подразбира непрекинатa линија на авторитет што се протега од највисоките управувачки нивоа на организацијата до најниските нивоа на организацијата и со истиот всушност се дефинира кому секој вработен поднесува извештај и од кого се добиваат инструкции.

Под елементот синџир на управување, подразбираме:

• Авторитет

Правата својствени за менаџерската позиција да им се кажува на луѓето што да прават и да се очекува од нив да го сторат тоа.

• Одговорност

Обврска или очекување за извршување.

• Единство на управување

Концептот дека едно лице треба да има еден претпоставен и треба да му поднесува извештаи само на тоа лице.[40]

2.2.4. Опсег на контрола

Опсегот на контрола се однесува на бројот на вработени кои еден менаџер може ефикасно и ефективно да ги координира, насочува и надгледува. Прецизното дефинирање на овој опсег е клучно за обезбедување рамнотежа помеѓу ефикасното управување и одржување на оптимално ниво на продуктивност. Премногу тесен опсег може да доведе до прекумерна хиерархија и забавување на процесите, додека премногу широк опсег може да резултира со намалена контрола и недоволна поддршка на вработените.

Ширината на опсегот е под влијание на:

- Вештини и способности на менаџерот
- Карактеристики на вработените
- Карактеристики на работата што се извршува
- Сличност на задачите
- Сложеност на задачите
- Физичка близина на подредените

[39] Ibid.
[40] Ibid.

- Стандардизација на задачите [41]

2.2.5. Централизација наспроти децентрализација

Централизацијата всушност се однесува на степенот до кој самиот процес на донесувањето одлуки е целосно концентриран во еден центар или на врвот на организациската хиерархија, односно ги преставува организациите во кои врвните менаџери ги донесуваат сите одлуки, а вработените на пониско нивоа имаат извршна улога и следат однапред дефинирани насоки.

Позастапена централизација

- Окружувањето е стабилно од пониско ниво не се толку способни или искусни во донесувањето одлуки како менаџерите од повисоко ниво.
- Менаџерите од пониско ниво не сакаат да имаат збор во одлуките.
- Одлуките се релативно мали.
- Се соочува со криза или ризик од пропаѓање на компанијата.
- Компанијата е голема.
- Ефективната имплементација на стратегиите на компанијата зависи од тоа дали менаџерите ќе имаат збор врз тоа што се случува. [42]

Децентрализација претставува организациски модел во кој процесот на донесувањето одлуки се пренесува кон менаџерите кои се најблиску до извршувањето на активностите или проектите. Со овој пристап се овозможува поголема флексибилност и брзо прилагодување на промените во околината.

Позастапена децентрализација

- Околината е комплексна, неизвесна.
- Менаџерите од пониско ниво се способни и искусни во донесувањето одлуки.
- Менаџерите од пониско ниво сакаат глас во одлуките.
- Одлуките се значајни.
- Корпоративната култура е отворена за да им дозволи на менаџерите да имаат збор во тоа што се случува.
- Компанијата е географски дисперзирана.
- Спроведувањето на стратегиите на компанијата зависи од тоа дали менаџерите имаат вклученост и флексибилност за донесување одлуки.

2.2.6 Формализација

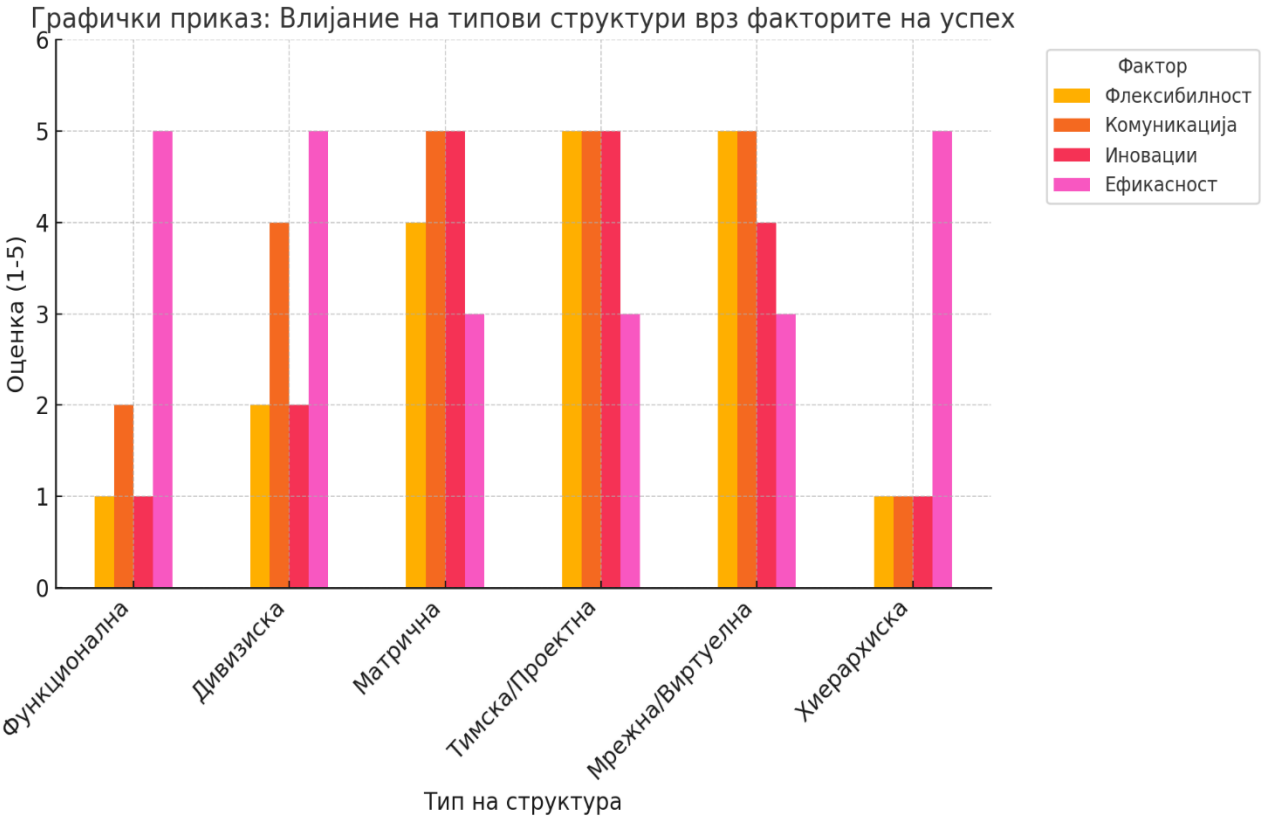
[41] Ibid.
[42] Ibid.

- Високо формализираните работни места нудат мала дискреција врз тоа што треба да се работи.
- Ниска формализација значи помалку ограничувања за тоа како вработените ја работат својата работа.[43]

2.3. Цели на организациската структура

Слика 1: Графички приказ: Влијание на типовите структури врз факторите на успех

Организациската цел претставува посакувана состојба или резултат кон кој се насочени напорите на организацијата. Со други зборови самата организациска цел всушност



претставува крајна точка која ја дефинира насоката на развој и функционирање на компанијата. Изборот на целите и стратегијата директно влијае врз начинот на кој ќе биде дизајнирана организациската структура, бидејќи таа служи како алатка за ефективно спроведување на утврдената визија. [44]

[43] Ibid.
[44] Carol Hymowitz, "Have Advice, Will Travel; Lacking Permanent Offices, Accenture's Executives Run 'Virtual' Company on the Fly," The Wall Street Journal (June 5, 2006),

Врвниот менаџмент има клучна улога во дефинирањето на крајната цел кон која се стреми организацијата, како и во самиот процес на одредувањето на насоките и стратегиите за нејзино постигнување. Токму овие одлуки всушност ја обликуваат структурата, системот на управување и начинот на кој организацијата успева да се адаптира на променливата деловна средина. Примарната одговорност на менаџментот е да постави јасни цели, да дефинира соодветна стратегија и да го усогласи организацискиот дизајн со потребите на пазарот и надворешното опкружување.[45]

Организациската структура може да претставува значаен извор на конкурентска предност, но и потенцијална бариера за постигнување на деловниот успех. Од нејзиниот дизајн зависи дали компанијата ќе функционира ефикасно или ќе се соочи со ограничувања во изведбата на клучните активности. Затоа е исклучително важно структурата да биде обликувана така што ќе ги поддржи процесите на создавање вредност за потрошувачите и ќе овозможи подобра пазарна позиција.

Процесот на изработка на соодветна организациска структура бара внимателно разгледување на повеќе фактори – од нејзините основни димензии, преку релевантните организациски и стратегиски услови, до изборот на најсоодветниот модел на структура. Познавањето на методите и техниките за дизајнирање на организациска структура е од суштинско значење за менаџерите на сите нивоа – од врвното, преку средното, до оперативното управување.

Важно е да се потенцира дека создавањето организациска структура не се сведува само на цртање организациски шеми или дефинирање работни позиции. Станува збор за систематски процес кој подразбира внимателно дефинирање на улоги, одговорности и односи помеѓу различни организациски единици.

Имено, за дизајнирањето на организациската структура потребно е да се почитуваат определени принципи и постапки за да се оствари посакуваниот успех.

Организациската структура треба да содржи:

- Поделба на вкупниот работен процес меѓу поединци и групи со цел да се постигне поголема ефикасност и специјализација.
- Формирање на организациски единици (сектори, оддели, тимови) и прецизно определување на нивните задачи, улоги и меѓусебни односи.
- Дополнително, организациската структура вклучува неколку суштински елементи кои овозможуваат нејзино ефективно функционирање:

[45] John Child, Organization (New York: Harper & Row, 1984).

- Координација и интеграција на активностите на различните организациски сектори и работни групи во една функционална и кохерентна целина, со што се поттикнува ефикасна меѓусебна соработка и усогласеност на организациските процеси. [46]

Организацискатa структура го обликува начинот на функционирање на организацијата на два фундаментални начини:

1. Воспоставување на рамка за стандардизација на процесите – таа дефинира јасна структура во која се сместени стандардните операции, процедури и протоколи на работење.

2. Определување на учеството во процесот на одлучување – таа одредува во кои активности и одлуки учествува секој поединец, со што се зголемува транспарентноста и одговорноста во работењето. [47]

Со ваквата поставеност им се овозможува на самите вработени да имаат појасна слика за функционирањето на компанијата, нејзината внатрешна организација и нејзиното деловно опкружување. Како резултат на тоа, тие можат пообјективно да ги проценат идните насоки и потенцијалите за развој на организацијата. [48]

Во рамките на организациите постојат најразлични видови на цели, при што секоја категорија цели има специфична функција и придонесува кон општата стратегија на организацијата. За да се обезбеди одржлив успех, организациските цели и стратегии се насочени кон стратешка намера – концепт кој подразбира насочување на сите ресурси, напори и енергија на организацијата кон јасно дефинирана, обединувачка и убедлива крајна цел.[49]

Постојат три цели кои се сметаат за најважни во организирањето и во организациите:

- **Мисија**

Главната цел на секоја организација често се дефинира како мисија — односно нејзината суштинска причина за постоење. Мисијата ја отсликува визијата, основните вредности и заедничките верувања што ја обединуваат организацијата, како и насоката во која таа се движи. Таа претставува формално наведена дефиниција за опсегот на нејзините активности и резултатите што организацијата има намера да ги постигне. Со тоа, мисијата не само што ја дефинира улогата на организацијата во општеството и на пазарот, туку и претставува ориентациска рамка за сите нејзини активности и стратегии.[50]

[46] Regent Hospitality Consulting, *Зошто е потребно вашата компанија да има организациска структура*, 12 јануари 2022, https://regent.mk/zashto-e-potrebno-vashata-kompanija-da-ima-organizatsiska-struktura/
[47] Ibid.
[48] Ibid.
[49] Richard L. Daft, Organization theory and design, 10th Edition
[50] Ibid.

- **Конкурентска предност**

Една од примарните цели на добро воспоставена организациска структура е да ѝ овозможи на организацијата да постигне одржлива конкурентска предност. Конкурентската предност се однесува на уникатните карактеристики, способности или ресурси што ја издвојуваат организацијата од нејзините конкуренти и ѝ овозможуваат поуспешно да ги задоволи потребите на клиентите. Бидејќи пазарната и општествената средина постојано се менуваат, стратегијата мора да биде флексибилна и адаптабилна. Способните менаџери континуирано ги следат промените во надворешната и внатрешната средина, ги анализираат конкурентите и ги идентификуваат потенцијалните можности за развој. Преку такви анализи, тие ги утврдуваат новите способности и ресурси кои му се потребни на претпријатието за да го задржи или зајакне својот пазарен настап.[51]

- **Основна компетенција**

Основната компетенција претставува специфична вештина или активност што организацијата ја извршува подобро од своите конкуренти и која претставува извор на нејзината пазарна предност. Основната компетенција служи како основа врз која организацијата ја гради својата стратегија и конкурентност.[52]

Организациската структура не претставува само формален распоред на оддели, улоги и линии на авторитет, туку има и суштинска функционална и стратегиска улога во секоја организација. Таа ја овозможува јасната поделба на надлежностите, поефикасна координација и усогласено насочување на организациските ресурси кон постигнување на клучните цели: [53]

2.3.1. Јасна распределба на задачи и одговорности

- Го намалува ризикот од преклопување на работните обврски.
- Ги минимизира потенцијалните конфликти и нејаснотиите во извршувањето на задачите.
- Ја зголемува одговорноста и отчетноста на поединците.

2.3.2. Воспоставување на хиерархија и линии на авторитет

- Јасно ја дефинира структурата на авторитетот и процесот на донесување одлуки.

[51] Ibid.
[52] Arthur A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland III, Strategic Management: Concepts and Cases, 6th ed, (Homewood, Ill.: Irwin, 1992); and Briance Mascarenhas, Alok Baveja, and Mamnoon Jamil, "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies," California Management Review 40, no. 4 (Summer 1998), 117–132.
[53] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* 14th edition

- Обезбедува дисциплина, контрола и усогласено управување.
- Се поедноставува координацијата меѓу различните нивоа на организацијата.

2.3.3. Подобрување на координацијата и комуникацијата

- Синхронизација на активностите и процесите во рамките на организацијата.
- Подобра меѓусекторска соработка и поголема оперативна ефикасност.
- Брзо и навремено споделување на информации што е клучно за донесување квалитетни одлуки.

2.3.4. Зголемување на ефикасноста

- Се подобрува ефикасноста во извршувањето на задачите.
- Се намалуваат загубите на време и удвојувањето на активности.
- Се обезбедува поголема економичност во работењето.

2.3.5. Флексибилност и адаптибилност

- Овозможува навремена реакција на промените во средината.
- Ја зголемува отпорноста на организацијата кон надворешни предизвици.
- Придонесува за долгорочна одржливост и конкурентност. [54]

2.3.6. Поддршка на организациската стратегија

- Се овозможува ефективно спроведување на стратегиите.
- Се обезбедува структурна поддршка на долгорочните планови на организацијата.
- Структурата може да се прилагоди на различни стратегии во зависност од фазата на развој на компанијата.

2.3.7. Поттикнување на мотивација и организациска култура

- Се создава чувство на стабилност и сигурност.
- Се поттикнува тимската работа и колективниот дух.
- Се зајакнува организациската култура и споделените вредности. [55]

3. Поим за организациски дизајн

Организацискиот дизајн претставува процес преку кој менаџерите ги избираат и уредуваат клучните елементи на структурата и културата во организацијата. Самата цел на овој процес е да се обезбеди ефикасна контрола и координација на активностите кои се потребни за да се постигнат поставените цели. Структурата и културата претставуваат

[54] Ibid.
[55] Ibid.

всушност средства преку кои организацијата ги реализира своите цели, а организацискиот дизајн ги оправдува зошто и како се избрани тие начини.[56]

Однесувањето на организацијата во голема мера зависи од нејзиниот дизајн и од принципите врз кои е изградена. Улогата на менаџерите е да најдат рамнотежа помеѓу надворешните фактори, како што се пазарните услови, конкуренцијата и регулативите, и внатрешните фактори како ресурсите и технологијата.

Гледано нанадвор, организацискиот дизајн влијае врз тоа како вработените ја доживуваат и толкуваат околината во која функционира организацијата. Гледано навнатре, самиот организациски дизајн го насочува начинот на кој поединците и тимовите работат, соработуваат и придонесуваат за заедничките цели.

Постигнувањето на соодветен таканаречен баланс помеѓу овие фактори е многу важно за долгорочната стабилност и иднина на самата организација. Добар организациски дизајн обезбедува јасни односи во работата, што им овозможува на вработените полесно да решаваат проблеми и да ги остваруваат организациските цели.[57]

Организацискатa промена всушност го претставува процесот на трансформација преку кој организацијата се движи од својата сегашна состојба кон посакувана идна состојба, со цел да ја зголеми својата ефикасност и конкурентност. Главната цел на промената е да се пронајдат нови или подобрени начини за користење на ресурсите и можностите со цел зголемување на организацискатa вредност и подобрување на перформансите.[58]

Со текот на времето, како што организациите растат и се развиваат, нивната структура и култура стануваат сè посложени. Големите организации се соочуваат со поинакви предизвици од малите, затоа што имаат поразвиени системи, повеќе хиерархиски нивоа и построги процедури. Тоа бара од менаџерите да носат посистематски одлуки и внимателно да управуваат со организацискиот дизајн. Почетните одлуки на менаџерите во врска со дизајнот имаат долгорочни последици односно истите тие одлуки често го обликуваат темпото, насоката и ефективноста на развојот на организацијата.[59]

„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.“ (Jones & George, 2008, стр. 385).[60]

Организацискиот дизајн претставува процес преку кој менаџерите креираат најсоодветен систем на организациска структура и култура, со цел организацијата да

[56] Gareth.R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 7th Edition, Global Edition
[57] Ibid.
[58] M. Beer, Organizational Change and Development (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980); J. I. Porras and R. C. Silvers, “Organization Development and Transformation,” Annual Review of Psychology
[59] Ibid.
[60] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, “Contemporary management “(2008) McGraw Hill Irwin, 385

функционира на најефикасен и најефективен начин. Преку овој процес се овозможува структура што е усогласена со стратегијата и целите на компанијата, систем кој овозможува прилагодување кон надворешните услови и оптимална координација на активностите и ресурсите. Соодветниот организациски дизајн не само што го подобрува работењето, туку обезбедува и стабилна основа за развој, флексибилност и долгорочен успех. [61]

Овој процес опфаќа неколку клучни компоненти: организациски, правни и финансиски структури; бизнис процеси преку кои се имплементираат основните системски функции; и системи за управување што вклучуваат планирање, контрола, мотивација и регулативи. Добриот организациски дизајн овозможува развој на структура што е усогласена со стратегијата, подобра координација меѓу единиците, прилагодување на деловните процеси, како и воспоставување на фер и ефикасен систем на наградување. [62]

Да се создаде проект за ефикасна организација на трудот значи да се распредели оптимален сооднос на елементите што овозможува брзо и навремено да се исполнат сите барања на субјектот кој раководи со компанијата.

Постојат неколку таканаречени фази на организациски дизајн:

- Јасна идентификација на целта, насоките и главните функции на компанијата.
- Определување на оптимален тип на организација.
- Создавање работен персонал.
- Распределба на секоја работна група на одредено ниво на управување.
- Изборот на најсоодветна административна структура.
- Распределба на овластувањата и одговорностите.
- Изберете го типот на предупредување за информации и создајте го.

Типично, организацискиот дизајн се применува од повеќе стратешки и оперативни причини. Најчесто тоа е оправдано во ситуации кога организацијата се соочува со проблеми при лансирање нови производи или кога постојат високи трошоци кои не можат да се намалат со вообичаени мерки. Во вакви околности, редизајнот на организацијата овозможува подобра распределба на ресурсите, поголема ефикасност и појасна поставеност на процесите и улогите. [63]

Покрај тоа, постојат и други фактори кои ја поттикнуваат употребата на организацискиот дизајн, меѓу кои:

[61] Ibid.
[62] „Организациски дизајн – структура.“ *Delachieve*, mk.delachieve.com/организациски-дизајн-структура/.
[63] Gareth.R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 7th Edition, Global Edition

- Неможност да се зголеми продуктивноста на трудот.
- Влошување на пазарните показатели на компанијата (намалување на обемот на продажба и пазарното учество).
- Ширење на деловните активности, зголемување на бројот на производи и проширување на пазарот.
- Неефикасна работа на високи или средни менаџери поради преоптовареност, преклопување на функции или појава на организациски конфликти.
- Пораст на барањата за квалитет на производите, пократко време на испорака и подобра услуга кон клиентите.
- Зголемена конкуренција меѓу компаниите што нудат слични производи и услуги.
- Развој и активна примена на нови технологии, како и автоматизација на производствените процеси.
- Организациски промени предизвикани од реструктурирање — како спојувања со други компании или елиминирање на одделни производни гранки.[64]

Како што е познато, информатичката технологија има особено значајна улога во структурата на организацискиот дизајн. Таа претставува основен елемент на современите организации, бидејќи овозможува подобра координација, побрз проток на информации и поголема прецизност во управувањето со процесите. Интегрирањето на ИКТ системи е често клучен фактор за успехот на организацискиот развој и имплементацијата на нови стратегии. [65]

3.1. Видови на организациски дизајн

Во зависност од тоа **како се организираат, координираат и приспособуваат активностите** во рамките на една организација, организацискиот дизајн може, всушност, да се прикаже преку неколку основни модели. Овие модели се развивани и детално систематизирани во стручната литература, особено во трудовите на авторите Дафт (**Daft), Минцберг (Mintzberg) и Робинс (Robbins)**.

Секој тип на организациски дизајн има свои **карактеристики, предности и ограничувања**, кои во голема мера зависат од контекстот во кој функционира организацијата — како што се нејзината **големина, индустриска гранка, динамиката на околината, стратегиската насока и организацискаta култура**. Дополнително, изборот на соодветниот дизајн е важен бидејќи влијае врз ефикасноста, комуникацијата и можноста за адаптација кон промените.

[64] „Организациски дизајн – структура.“ *Delachieve*, mk.delachieve.com/организациски-дизајн-структура/.
[65] Ibid.

Во продолжение е прикажан **преглед на најчестите типови организациски дизајни** и нивните клучни карактеристики: [66]

Табела 1. Видови на организациски дизајн со предности и недостатоци

Вид на дизајн	**Краток опис**	**Предности**	**Недостатоци**
Функционален	Структурирање според главни оддели (финансии, производство, маркетинг итн.)	Специјализација, ефикасност, јасни односи	Слаба хоризонтална комуникација, ригидност
Дивизионален	Поделба според производи, региони или клиенти	Флексибилност, одговорност по единици	Удвојување на ресурси, поголеми трошоци
Матричен	Комбинација на функционална и проектна линија	Флексибилност, координација, иновации	Конфликти на авторитет, сложена комуникација
Тимски	Организација базирана на автономни тимови	Брзо донесување одлуки, висока ангажираност	Потреба од зрелост и култура на тимска работа
Мрежен	Централна организација што аутсорсира дел од активностите	Адаптибилност, пристап до надворешни експерти	Зависност од надворешни субјекти, намалена контрола
Адхократија	Флексибилен, иновативен и проектно ориентиран дизајн	Креативност, брза адаптација	Нестабилна структура, нејасни улоги
Машинска бирократија	Високо формализирана структура со стандардизирани процедури	Предвидливост, рутинска ефикасност	Слаба флексибилност, отпор кон промени

[66] Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*, 13th edition

Извор: Daft, R. L. (2021). Organization Theory and Design (13th ed.).

За да се обезбеди успешна реализација на **стратешките цели** на организацијата и да се одржи фокусот на вработените кон нејзината **мисија, визија и оперативни цели**, менаџерите треба внимателно да го изберат **најсоодветниот пристап кон стратегијата и организацискиот дизајн**.

Всушност, таквиот избор претставува суштински чекор што овозможува организацијата не само да ги постигне поставените цели, туку и дополнително да се прилагоди на својата конкуренција и да го задржи својот континуиран развој на подолг временски период.

Стратегијата, всушност, претставува севкупен план кој го определува начинот и пристапот на организацијата кон конкурентната средина, со цел успешно да ги оствари поставените цели. Додека целите точно укажуваат *каде* организацијата сака да стигне, стратегијата објаснува *како* ќе се постигне тоа.[67]

На пример, доколку целта е да се постигне годишен раст на продажбата од 15 %, стратегијата може да опфати:

- интензивни маркетинг и продажни активности,
- зголемување на просечната вредност на купувањата и
- преземање компании со сличен производствен или услужен профил.

Формулирањето на стратегијата, имено, вклучува избор дали организацијата ќе се разликува од своите конкуренти преку иновативни активности, или пак ќе ги извршува истите активности на поефикасен начин.

Во стручната литература, најчесто се истакнуваат два значајни модели кои имаат силно влијание врз самиот организациски дизајн:

- **Моделот на конкурентски стратегии на Мајкл Портер (Michael Porter)**
- **Типологијата на стратегии на Рејмонд Мајлс (Raymond Miles) и Чарлс Сноу (Charles Snow)**.

Овие два модели претставуваат аналитичка рамка за подобро разбирање на конкурентската поставеност на организацијата и за избор на соодветна организациска структура. Преку нивна примена може појасно да се согледа како стратегијата директно

[67] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*), New York: Free Press, 1985

влијае врз начинот на организациско уредување, а со тоа и врз вкупната ефективност на организацијата.[68]

Портерови конкурентски сили и стратегии

Еден од највлијателните и најшироко користените модели за формулирање на **организациска стратегија** е, имено, **моделот на конкурентските сили** кој го развил Мајкл Портер (Michael Porter). Всушност, преку детални истражувања на компании од различни индустрии, Портер (Porter) идентификувал **пет клучни сили** кои ја обликуваат конкурентската средина и ја одредуваат **пазарната позиција на организацијата**.

Дополнително, разбирањето на овие сили им овозможува на менаџерите да создадат стратегии кои ја прават организацијата **повисоко конкурентна, поотпорна и поефикасна во остварување на профитот**. Со тоа, организацијата може подобро да се прилагоди на променливите услови во околината и да ги максимизира своите шанси за долгорочен успех.[69]

Петте конкурентски сили според Портер

1. **Закана од нови конкуренти**

Влезот на нови компании на пазарот создава притисок врз постојните фирми, кои мораат да ги намалат цените или да инвестираат повеќе за да ја задржат својата позиција. Интензитетот на оваа закана зависи од бариерите за влез, како што се трошоците, лиценците, технолошките барања или репутацијата на веќе присутните компании.

2. **Моќ на добавувачите**

Ако добавувачите се малку или имаат силна позиција, тие можат да ги зголемат цените или да го ограничат квалитетот на ресурсите. Всушност, тоа директно влијае врз профитот на компанијата.

3. **Моќ на купувачите**

Купувачите со голема моќ можат да бараат пониски цени, подобар квалитет или подобра услуга. Дополнително, ако лесно можат да преминат кај конкуренцијата или ако нивниот број е мал, тие го зголемуваат притисокот врз компанијата.

4. **Закана од замени**

Замени се јавуваат кога постојат алтернативни производи или услуги кои можат да ги заменат оние на организацијата. Фирмите мора да се прилагодат на нови технологии,

[68] Ibid.
[69] Gareth.R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 7th Edition, Global Edition

промени во вкусовите на клиентите и трендовите на пазарот. Со тоа, тие се принудени да инвестираат во иновации, подобрување на квалитетот и зголемување на вредноста за клиентите.

5. Конкуренција меѓу постојните фирми

Ривалството на пазарот зависи од претходните четири сили и од тоа колку се различни производите и колку е лесно клиентите да преминат кај конкуренцијата. На пазари со многу конкуренти и слични производи, конкуренцијата е силна. Со тоа, компаниите треба да применуваат стратегии за да се истакнат, преку цена, квалитет, диференцијација или иновации.[70]

Три основни стратегии според Мајкл Портер (Michael Porter)

За да ја најде својата конкурентска предност во рамките на петте сили, Портер препорачува организациите да изберат една од **три основни стратегии**:

- **Стратегија на лидерство со ниски трошоци**

Имено, организацијата се стреми да стане производител или давател на услуги со најниски трошоци во својата индустрија. Всушност, преку економии од обем, оптимизација на процесите и ефективно користење на ресурсите, таа може да обезбеди конкурентна предност преку пониски цени.

- **Стратегија на диференцијација**

Дополнително, организацијата може да нуди уникатни производи или услуги кои создаваат **додадена вредност** и ја издвојуваат од конкуренцијата. Ова може да вклучува висок квалитет, напредна технологија, специјализирани услуги или силен бренд.

- **Стратегија на фокус**

Компанијата се насочува кон специфичен **пазарен сегмент**, обезбедувајќи повисоко ниво на специјализација и прилагодување на потребите на клиентите во тој сегмент. Со тоа, стратегијата може да се комбинира со **лидерство во трошоци** или со **диференцијација** во рамките на избраниот сегмент.[71]

3.2. Типологија на стратегијата на Мајлс и Сноу

Еден алтернативен пристап кон стратегиското поставување на организацијата, имено, е типологијата на стратегии развиена од Рејмонд Мајлс (Raymond Miles) и Чарлс Сноу (Charles Snow). Всушност, овој пристап се базира на идејата дека организациите

[70] Ibid.
[71] Ibid.

настојуваат да ги усогласат надворешните услови на пазарот со нивните внатрешни карактеристики, како што се структурата, стратегијата и организациските процеси.

Дополнително, менаџерите можат, во зависност од конкретните стратегиски услови, да изберат еден од четирите основни типови стратегии, со цел организацијата да ја прилагоди својата структура и активности на променливите услови во околината.[72]

- **Проспектор (Prospector)**

Стратегијата **Проспектор**, имено, е насочена кон постојано иновирање, преземање на ризици и откривање на нови можности за раст на организацијата. Всушност, компаниите кои ја применуваат оваа стратегија се проактивни и динамични, често први воведуваат нови производи или услуги на пазарот.

Дополнително, оваа стратегија најдобро функционира во **динамична, конкурентна и непредвидлива средина**, каде што е потребна брза адаптација. Клучните карактеристики вклучуваат **флексибилна организациска структура, висок степен на иновации и ориентација кон проширување на пазарот**.[73]

- **Бранител (Defender)**

Стратегијата **Бранител**, имено, се фокусира на одржување на стабилноста, задржување на постоечките клиенти и обезбедување ефикасност во внатрешните процеси. Всушност, наместо постојано да инвестира во иновации, организацијата се насочува кон **оптимизација на процесите и контрола на трошоците**.

Дополнително, оваа стратегија е најсоодветна за **стабилна средина или индустрија во опаѓање**, каде што промените се бавни и предвидливи. Како клучни карактеристики се јавуваат: **строга контрола, ригидна организациска структура, како и фокус на квалитет и доверливост**.[74]

- **Анализатор (Analyzer)**

Стратегијата **Анализатор**, имено, се наоѓа помеѓу стратегиите на Проспектор и Бранител, со тоа што комбинира елементи на **стабилност и иновација**. Всушност, организацијата одржува стабилно јадро на постоечки производи и клиенти, додека истовремено воведува нови производи и услуги на периферијата.

Дополнително, оваа стратегија е најсоодветна за **умерено динамична средина**, каде што делови од пазарот се стабилни, а други покажуваат поголема нестабилност и променливост на побарувачката. Како **клучни карактеристики** се јавуваат следниве:

[72] Raymond E. Miles & Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*
[73] Ibid.
[74] Ibid.

организациската структура е **балансирана**, иновациите се воведуваат **селективно**, а основата на приходите останува **стабилна**.[75]

- **Реактор (Reactor)**

Стратегијата **Реактор**, имено, се разликува од претходните, бидејќи организацијата нема јасно дефинирана стратегија. Всушност, таа реагира **ад хок** на промените во средината, без конзистентен план за долгорочен развој.

Клучни карактеристики: организацијата има **недефинирана мисија**, слаба координација и силна зависност од надворешни услови.

Дополнително, ризикот од оваа стратегија е значителен, бидејќи често води кон **губење на конкурентската предност и организациска неефикасност**, иако повремено може да обезбеди краткорочни резултати.[76]

3.3. Како стратегиите влијаат врз дизајнот на организацијата

Изборот на стратегија всушност има директно и суштинско влијание врз внатрешниот организациски дизајн. За да организацијата биде успешна, нејзината структура, процеси и култура треба да се усогласат со избраниот конкурентски пристап. Со други зборови, организацискиот дизајн треба да го поддржува стратегиското позиционирање на компанијата.

Различните стратегии влијаат на организацискиот дизајн на различен начин. На пример, компанија чија стратегија е насочена кон раст и развој на нови производи ќе има флексибилна, динамична и иновативна структура, додека компанија која се фокусира на одржување на стабилен пазарен удел за постоечки производи ќе има повеќе централизирана и контролирана организациска поставеност.[77]

Стратегијата за лидерство со ниски трошоци (ефикасност) обично е поврзана со силен, централизиран авторитет и строга контрола, како и со стандардизирани оперативни процедури и фокус на ефикасни системи за набавка и дистрибуција. Вработените во вакви организации најчесто извршуваат рутински задачи под строг надзор и не се овластени сами да носат одлуки или да преземаат иницијатива.

Спротивно на тоа, **стратегијата за диференцијација** бара вработените постојано да експериментираат, учат и иновираат, со цел организацијата да нуди уникатни производи или услуги и да се одржува конкурентна на пазарот. [78]

[75] Ibid.
[76] Ibid.
[77] Gareth.R. Jones, Organizational Theory, Design and Change, 7th Edition, Global Edition
[78] Gareth R. Jones, Jennifer M. George, "Contemporary management "(2008) McGraw Hill Irwin, 385

Структурата е **флексибилна и прилагодлива**, со силна **хоризонтална координација** помеѓу тимовите. Вработените кои имаат овластувања работат **директно со клиентите** и се поттикнувани за **креативност и преземање на ризици**. Всушност, организацијата повеќе го цени **истражувањето, иновативноста и креативните решенија**, отколку строгото следење на стандардни процедури и ефикасноста.

Стратегијата за **Проспектор** всушност бара карактеристики слични на стратегијата за **диференцијација**, додека стратегијата за **Бранител** се приближува кон ефикасноста што ја нуди лидерството со ниски трошоци. Стратегијата за **Анализатор** настојува да најде баланс, одржувајќи стабилни линии на производи со ефикасност, додека истовремено овозможува флексибилност и учење за нови производи, па затоа комбинира карактеристики од двете пристапи. Наспроти тоа, со стратегијата за **Реактор**, менаџерите ја оставаат организацијата без јасна насока и без одреден пристап кон дизајнот.[79]

❖ Други фактори што влијаат на дизајнот на организацијата

Стратегијата е всушност еден од клучните фактори што го обликува дизајнот на организацијата. Сепак, самиот дизајн е резултат на многу непредвидливи околности. Наспроти тоа дали ќе се стави акцент на ефикасност и контрола, или на учење и флексибилност, зависи од различни фактори како што се стратегијата, надворешната средина, големината и фазата на животниот циклус на организацијата, технологијата и организациската култура. Со други зборови, организацијата е дизајнирана да се прилагодува на овие непредвидени околности.

На пример, во **стабилна средина**, организацијата често користи традиционална структура која го нагласува вертикалното управување, ефикасноста, специјализацијата, стандардните процедури и централизираното донесување одлуки. Сепак, ако средината е брзо менувачка, тоа може да бара пофлексибилна организациска структура, со силна хоризонтална координација и соработка преку тимови или други механизми за подобро прилагодување на промените. [80]

Во однос на **големината и фазата од животниот циклус**, младите и мали организации обично се неформални, со малку поделба на работата и ограничен број правила. Од друга страна, големите организации имаат поголема поделба на трудот, повеќе правила и прописи, како и стандардизирани процедури за буџетирање, контрола, системи за награди и иновации.

Дизајнот на организацијата, всушност, треба да се прилагоди на технологијата со која се работи. На пример, ако станува збор за масовно производство, како традиционалната

[79] Ibid.
[80] Д-р Кирил Апостолов и д-р Љубомор Дракулевски, *Организација*, Скопје, 2010

линија за склопување автомобили, организацијата најдобро функционира кога се става акцент на ефикасност, формалност, специјализација, централизирано донесување одлуки и строга контрола. Сепак, ако зборуваме за е-бизнис, тогаш дизајнот мора да биде пофлексибилен и понеформален, за да полесно се справи со брзите промени. Исто така, не смее да се заборави дека корпоративната култура игра голема улога, бидејќи всушност таа го обликува начинот на организирање на процесите и распределбата на одговорностите. [81]

Организациската култура која го цени тимскиот дух, соработката, креативноста и отворената комуникација, всушност, едноставно не би функционирала ако организацијата има цврста, вертикална структура и строги правила и прописи. Организациската култура претставува систем на споделени вредности, ставови и непишани правила кои го обликуваат однесувањето на вработените и начинот на кој тие ја доживуваат својата работа. Таа влијае на мотивацијата, комуникацијата и на степенот на посветеност кон организацијата.[82]

Затоа, една од главните задачи на менаџерите е да дизајнираат организации кои навистина се усогласени со непредвидливите фактори, како што се стратегијата, околината, големината и фазата на животниот циклус, технологијата и корпоративната култура.

Целта е организацијата да го најде вистинското вклопување, бидејќи тоа води кон поголема ефикасност. Наспроти тоа, ако не се постигне правилно вклопување, организацијата може да се соочи со пад или дури целосна пропаст. [83]

Финансиските награди како плата, бонуси и унапредувања имаат значајна улога во мотивирањето на вработените. Иако парите се главен мотиватор, нематеријалните признанија – како благодарност, пофалба, доделување одговорности, сертификати за долгогодишна работа, титула „вработен на месецот/годината“, можности за рекреација, излети или подароци – исто така придонесуваат за зголемување на мотивацијата и на ефикасноста на организацијата. Секој поединец има свои вредности и приоритети според кои одредува што му е важно. Со соодветни човечки ресурси и практики, организациите можат да го поттикнат чувството на лојалност и посветеност кај вработените.[84]

3.4. Разлика помеѓу организациска структура и организациски дизајн

Иако честопати се користат како синоними, **организациската структура** и **организацискиот дизајн** всушност се различни поими. Тие се блиску поврзани затоа што и двата се однесуваат на тоа како е обликувана и управувана организацијата, но не значат точно исто.

---

[81] Ibid.
[82] Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
[83] Д-р Кирил Апостолов и д-р Љубомор Дракулевски, *Организација*, Скопје, 2010
[84] Saqib, S., Abrar, M., Sabir, H. M., Bashir, M. & Ahmad Baig, S. "Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan," *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 5, No. 3, 2015, стр. 138–147.

Организациската структура, всушност, претставува формална рамка која ја дефинира **распределбата на улогите, одговорностите и односите** меѓу различните делови на организацијата. Таа покажува **како се делат, групираат и координираат задачите**, со цел организацијата навистина да ги оствари своите цели.

Главните елементи на структурата се:

- **Диференцијација** – е поделбата на работата на повеќе задачи и активности, така што секој може да се специјализира и да ја извршува својата улога поефикасно.
- **Интеграција** – од друга страна, е **усогласувањето и координацијата** на сите задачи, така што тие функционираат заедно како целина и придонесуваат кон постигнување на организациските цели. [85]

Организацискиот дизајн претставува поширок концепт од самата организациска структура, бидејќи го опфаќа и начинот на кој структурата се создава, се адаптира и се развива според стратегијата на организацијата и влијанието на внатрешната и надворешната средина.

Клучните аспекти на организацискиот дизајн вклучуваат:

- групирање на организациските единици и определување на нивната големина;
- воспоставување системи за планирање и контрола;
- дефинирање на формализацијата преку правила, политики и процедури;
- определување на нивото и начинот на донесување одлуки;
- избор на механизми за координација и комуникација помеѓу различните сектори и нивоа.

Организацискиот дизајн може да се опише и како процес на обликување и развивање на структурата на организацијата, со цел таа да биде во согласност со стратегиските цели, големината на организацијата, технологијата, културата и пазарните услови.[86]

Потенцијални предизвици на организацискиот дизајн

Процесот на организациски дизајн подразбира низа предизвици и ограничувања, кои директно влијаат врз тоа како организацијата функционира како целина и како нејзините членови се однесуваат и соработуваат. Разбирањето на овие предизвици е суштинско за ефективно управување и развој на организациската структура.

[85] Д-р Ранко Лончаревиќ, д-р Бранислав Масиќ, м-р Јелена Ѓорѓевиќ-Бољановиќ, *Менаџмент – принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Белград, 2007, стр. 200.
[86] V. G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, 2007.

Еден од најкорисните аналитички пристапи за разбирање на овие прашања е самото разликување помеѓу механички и органски структури, кои се на два сосема различни краја од спектарот на можни организациски решенија. [87]

Механички структури

Механички структури се создадени така што вработените се поттикнуваат да работат на предвидлив и одговорен начин. Во таквите структури, донесувањето на одлуки е обично централно, додека менаџерите внимателно ги следат подредените. Информациите се пренесуваат главно по вертикалната линија на хиерархијата, што овозможува јасна организациска рамка. Исто така, секоја задача е добро дефинирана, па така секој вработен знае точно што се очекува од него во рамките на својата улога.

Во ваквите структури, обично секое лице има своја сопствена јасно определена задача која му припаѓа, што значи дека постои еден-на-еден коресподенција помеѓу човекот и неговата улога. Секој е специјализиран за својата работа и точно знае за што е одговорен, додека однесувањето што не одговара на улогата обично се спречува или се смета за неприфатливо.

На функционално ниво, секоја задача или функција е посебно организирана, додека комуникацијата и соработката помеѓу различните функции се контролираат од лицето на врвот на хиерархијата. Така, во механичката структура, хиерархијата е главниот начин за координација и внатре во функциите и меѓу нив. Поради тоа што задачите се поставени за да се избегнат проблеми со комуникацијата, организацијата не треба да воведува дополнителни сложени механизми за интегрирање. Задачите и улогите се координираат претежно преку стандардизација, а формалните правила и процедури јасно ги одредуваат одговорностите на секоја улога. На крај, всушност стандардизацијата заедно со хиерархијата претставуваат главните алатки за контрола на самата организацијата.

Механичка структура ја истакнува вертикалната линија на управување и внимателно го следи статусот на вработените. Напредувањето е обично бавно, стабилно и врзано со искуството и перформансите на секој член. Заради својата ригидност, овој модел најдобро функционира во организации што работат во стабилна и предвидлива средина.[88]

Органски структури

Органските структури се целосно поразлични од механичките, бидејќи наместо на строга хиерархија, тие се темелат на флексибилност, прилагодливост и поголема автономија на вработените. Одлуките не се концентрирани само кај менаџерите, туку се децентрализирани, што значи дека секој член на организацијата има можност и одговорност да делува според конкретните околности. Самите улоги не се строго утврдени, па

[87] Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 7th Edition, Global Edition, 2013.
[88] Ibid.

вработените постојано стекнуваат нови знаења и се прилагодуваат на динамичните промени во работната средина.

Покрај тоа, соработката меѓу одделите има клучна улога, бидејќи заедничкото решавање на проблеми ја поттикнува тимската работа и го подобрува организациското функционирање. За да се обезбеди усогласеност, организациите користат различни механизми на интеграција – како работни групи, проекти или тимови – преку кои се олеснува размената на информации и се зголемува координацијата. Во вакви структури, наместо строги правила и формални процедури, се потпира на неформални норми и меѓусебна доверба, кои природно се создаваат преку постојана комуникација и заемна поддршка меѓу членовите.[89]

Контингентен пристап кон организацискиот дизајн

Изборот помеѓу органска и механичка структура зависи од специфичните услови во кои организацијата работи. На оваа одлука влијаат повеќе фактори како што се карактеристиките на надворешната средина и видот на технологијата што се применува, потоа степенот на сложеност и променливост на задачите, како и самите способности и искуството на вработените. Всушност, околностите и неизвесностите со кои се соочува организацијата го обликуваат начинот на нејзиниот дизајн. Контингентниот пристап токму тоа и го потенцира. Односно нагласува дека структурата треба да биде прилагодена на динамиката на средината и на предизвиците што произлегуваат од неа. Затоа, организациската структура се креира така што ќе може навремено да се реагира на различни можни промени и ситуации, а меѓу најважните фактори што треба да се предвидат се самите услови и природата на надворешната околина.[90]

Контингентната теорија истакнува дека ефикасноста на една организација зависи од степенот на усогласеност меѓу нејзината структура и надворешната средина во која функционира. Со други зборови, организацијата може да постигне успех само ако нејзината внатрешна поставеност е соодветно прилагодена на условите, барањата и карактеристиките на околината во која функционира.[91] Или со други зборови, организацијата треба да ја оформи својата внатрешна структура така што ќе може успешно но и навремено да реагира на промените и влијанијата што доаѓаат од надворешната средина. Кога структурата не е прилагодена на околината, се зголемува можноста за неуспех, додека пак добро усогласената структура создава услови за стабилност, развој и долгорочен успех.[92]

---

[89] Ibid.
[90] Макс Вебер, *From Max Weber: Essays in Sociology*, стр. 331.
[91] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration.* Boston: Harvard Business School Press, 1967; цитирано според Galbraith, J. R. *Organization Design.* Addison-Wesley, Reading, MA, 1977.
[92] Ibid.

3.5. Влијанието на организациската структура и организацискиот дизајн врз успехот на компанијата

Организациската структура и организацискиот дизајн претставуваат клучни детерминанти на ефикасноста и конкурентноста на една компанија. Тие ја дефинираат распределбата на задачи, одговорности, комуникациски канали и одлучувачки процеси, со што директно влијаат врз можноста на организацијата да ги реализира своите цели.

- **Јасна дефиниција на улоги и одговорности**

Добро структурирана организациска поставеност овозможува јасна поделба на работата и одговорностите, со што се намалуваат удвојувањето и конфликтите, а се зголемува ефикасноста во извршувањето на задачите Според Робинс и Џаџ (Robbins & Judge), организациската структура ја дефинира формалната рамка на работните односи и комуникацијата, што има директно влијание врз перформансите.[93]

2. **Комуникација и координација**

Организациската структура влијае на тоа како се одвива комуникацијата меѓу различните оддели и управувачките нивоа. Во централизирани структури, комуникацијата обично е побавна поради повеќето нивоа на одобрување, но затоа пак постои и поголема контрола врз самите процеси. Од друга страна, децентрализираните структури овозможуваат побрзо пренесување информации и поголема прилагодливост на промените. Според Галбрајт, дизајнот на организацијата треба да овозможи ефикасен проток на информации што ќе го поддржи стратешкото и навремено донесување одлуки.[94]

3. **Адаптибилност и организациска агилност**

Во денешниот брз и непредвидлив пазар, флексибилноста на организацискиот дизајн станува суштинска предност. Организациите со органски структури на пример како што се тие со хоризонталните поставености и меѓуфункционалните тимови полесно се приспособуваат на нови околности и поддржуваат иновации. Според Бјурн и Лундгрен, ваквиот динамичен пристап кон дизајнот на организацијата е неопходен за нејзиното успешно функционирање и опстанок во услови на постојани промени на пазарот. [95]

4. **Стратешко усогласување**

[93] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.)
[94] Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.
[95] Björn, B., & Lundgren, M. (2009). *Organizational flexibility: A key to innovation. Journal of Business Studies.*

Организациската структура треба да биде усогласена со стратегиските цели на компанијата. Како што истакнува Чендлер, *„структурата ја следи стратегијата“,* што подразбира дека начинот на кој е организирана компанијата произлегува од нејзините стратешки насоки. Доколку структурата не е прилагодена на стратегијата, тоа може да го отежне всушност самото дадено спроведување на клучните цели и да го намали ефектот на организациското управување. [96]

5. Вработеност, мотивација и организациска култура

Начинот на кој е дизајнирана односно формирана организацијата директно влијае на самата мотивацијата кај вработените. Кога структурата овозможува поголема автономија, разновидност на задачи и активно учество во донесување одлуки, вработените покажуваат поголема внатрешна мотивација и посветеност кон организацијата. Според моделот на Хекман и Олдхам, токму овие фактори се клучни за зголемување на задоволството и ефикасноста на работното место.[97]

6. Перформанси и успех на компанијата

Современите истражувања покажуваат дека постои силна поврзаност меѓу добро осмислената организациска структура и успехот на компанијата. Организациите што применуваат флексибилни и стратегиски усогласени дизајни постигнуваат подобри финансиски резултати, повисоко ниво на иновации и поголема конкурентност на пазарот. Дополнително, ваквиот пристап придонесува за поголема ефикасност и задоволство кај вработените. [98] Организациската структура и организацискиот дизајн играат клучна улога во успехот на компанијата, бидејќи од нив зависи како се распределуваат ресурсите, како се одвива комуникацијата помеѓу вработените, како се носат одлуките и како се реализираат стратегиските цели. Тие имаат влијание на различни аспекти на работењето како што се: [99]

- **Јасност во одговорностите и улогите**

Јасно поставената организациска структура всушност во голема мера им помага на самите вработените да имаат прецизно разбирање за нивните обврски. Како резултат на сето тоа се придонесува да се намалат конфликтите, да се зголеми ефикасноста и да се забрза процесот на донесување на одлуките.

[96] Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*
[97] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.
[98] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (n.d.). Hackman and Oldham theory (Job Characteristics Model). Humans. https://humaans.io/hr-glossary/hackman-and-oldham-model
[99] Ibid.

📌 *Пример:* Функционална структура им овозможува на вработените да се специјализираат во своите области, што всушност и дозволува да се насочи кон висока продуктивност.[100]

- **Подобрување на интерната комуникација**

Организациската структура и дизајнот го определуваат начинот на кој течат сите информации во определената компанија. Хиерархиските структури всушност им овозможуваат поголема контрола, но понекогаш може и да доведат до успорување на самата комуникација. Сепак, од друга страна, матричните и тимските структури овозможуваат подобра координација и поголема флексибилност.

📌 На пример, истражувањата покажуваат дека организациите со децентрализирани структури полесно и побрзо успеваат да се прилагодат навремено и брзо на промените со кои што би се соочиле на пазарот.[101]

- **Адаптибилност и иновации**

Начинот на кој е дизајнирана организацијата директно влијае на тоа колку брзо и ефективно компанијата би можела да се прилагоди на промените со коишто би се соочила. Флексибилниот дизајн овозможува побрзо воведување на нови идеи и иновации, додека пак од друга страна самите строго структурирани организации можат само да го ограничат развојот и способноста за адаптација.

📌 На пример, многу организации кои што штотуку започнуваат со работа се одлучуваат за органски дизајн со ниска хиерархија, со цел да им овозможи брзо прилагодување и трансформација според потребите и промените на пазарот каде што дејствуваат.[102]

4. Стратешко усогласување

Организацискиот дизајн треба секогаш да се усогласи со стратегијата на компанијата. На пример, ако компанијата се стреми кон диференцијација, тогаш навистина е потребна флексибилна структура која би овозможила таканаречен еден лесен пристап до самите ресурси и информации. Од друга страна пак, ако самата стратегија се базира на ниски трошоци, тогаш организацијата има потреба од централизирана контрола и стандардизирани процеси.

[100] Ibid.
[101] Ibid.
[102] Ibid.

📌 *Томпсон* укажува дека „*структурата треба да го следи стратегискиот правец за да се избегне организациска неефикасност*.“ *Томпсон (2007)* [103]

- **Мотивација и задоволство кај вработените**

Добро осмисленият организациски дизајн може несомнено и значително да има огромно влијание врз самата работна средина. Всушност, истиот го поттикнува мотивирањето на вработените преку овластување и автономија, ја зголемува задоволеноста преку доделување на јасни улоги како и поддршка од колегите и менаџментот, и истовремено помага да се намали текот на кадарот.

📌 *Според Теоријата на Хекман и Олдхам самиот дизајн на работата значително влијае врз мотивацијата и перформансот.* [104]

Организациската структура и дизајнот се таканаречени столбови врз кои се темели секоја компанија која се стреми кон успех. Тие не се само формални административни рамки, туку функционираат како стратешко оружје кое ѝ овозможува на самата компанија да се прилагоди на промени, да воведува иновации, да го мотивира персоналот и да управува со организациските процеси на ефективен начин. Компаниите кои посветуваат поголемо внимание на добро осмислен организациски дизајн имаат поголеми шанси за одржлив раст и долгорочна стабилност. Покрај тоа, јасно дефинираната организациска структура и дизајн доведува всушност до прецизно утврдување на улогите и одговорностите коишто ги вршат вработените, како и нивната меѓусебна координација. Ова не само што ја зголемува индивидуалната продуктивност, туку и ја подобрува соработката меѓу тимовите и го засилува целокупниот организациски перформанс.

[103] Thompson, E. R. (2007). Development and Validation of an Internationally Reliable Short

[104] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (n.d.). Hackman and Oldham theory (Job Characteristics Model). Humans. https://humaans.io/hr-glossary/hackman-and-oldham-model

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4. Вовед во истражувачкиот дел

Организациската структура и организацискиот дизајн претставуваат суштински предуслови за ефикасно и успешно функционирање на сите компании. Во сегашното динамично деловно опкружување, кое всушност навистина се карактеризира со брзи промени и огромна конкуренција, организациите се соочуваат со потребата да воспостават претходно јасно дефинирани процеси, добро распределени задачи и еден систем на добра комуникација. Добро поставената организациска структура овозможува поефикасна координација, зголемена продуктивност и одржлива конкурентска предност на пазарот.

Главната цел на ова истражување е да се утврди перцепцијата на вработените во однос на организациската поставеност, внатрешните процеси и нивната ефективност. Преку анализата се настојува да се добие увид дали организацијата се перципира како ефикасна во користење и развивање на знаења, во распределбата на ресурсите и во процесот на донесување на одлуки.

Во таа насока, беше спроведено истражување со анкетен прашалник кој содржи 26 прашања, формулирани според Ликертова скала од пет степени. Истражувањето беше спроведено анонимно и опфати вкупно 60 испитаници од различни организациски единици, со цел да се обезбеди поширока и порепрезентативна слика за ставовите на вработените.

Добиените резултати од ова истражување имаат значајна вредност бидејќи овозможуваат идентификација на силните страни на организациската структура, но и на потенцијалните слабости кои може да се надминат преку соодветни интервенции и подобрувања. Ваквите сознанија можат да послужат како основа за изработка на препораки и дефинирање на идни насоки за унапредување на организациската ефикасност и развој.

4.1. Инструменти

За прибирање на податоците беше користен анкетен прашалник кој овозможува систематско и стандардизирано собирање на мислењата и ставовите на испитаниците.

Прашалникот беше изработен врз основа на релевантна литература и опфати 26 прашања насочени кон различни аспекти на организациската структура и дизајн.

4.2. Скала на мерење

Сите прашања беа поставени според Ликертова скала од пет степени, која овозможува мерење на степенот на согласување или несогласување со дадените тврдења. Скалата ги опфаќа следните одговори:

A. Воопшто не се согласувам
B. Не се согласувам
C. Делумно се согласувам
D. Се согласувам
E. Потполно се согласувам

4.3. Начин на обработка и прикажување

Податоците беа обработени квантитативно. За секое прашање, резултатите се прикажани преку:

1. *Табела со број и процент на испитаници по одговор*
2. *Столб дијаграм – визуелен приказ на бројот на испитаници по категорија*
3. *Пита дијаграм – процентуална распределба на одговорите*
4. *Кратка анализа – текстуален коментар за главните резултати, со осврт на позитивни, неутрални и негативни одговори*

4.4. Големина на примерокот

Во истражувањето учествуваа 60 испитаници, што претставува доволен број за да се добие релевантна и репрезентативна слика за перцепциите на вработените во рамките на организацијата.

4.5. Истражувачки прашања

Истражувањето има за цел да даде одговор на неколку клучни прашања:

- Дали организациската структура се перципира како ефикасна од страна на вработените?
- Во која мера компанијата обезбедува соодветни механизми за распределба на ресурсите и донесување на одлуки?
- Дали организацијата успешно ги трансформира постоечките информации и знаења во нови практики и решенија?
- Какво е нивото на координација и интеграција меѓу различните оддели и индивидуи во организацијата

Анкетното истражување беше спроведено во анонимна организација и опфати вкупно 60 испитаници. **Целта на истражувањето** беше да се испита перцепцијата на вработените за организациската структура и дизајн како предуслови за успешно работење на компанијата. Истражувањето беше спроведено преку прашалник со 26 прашања, формулирани според Ликертова скала од пет степени, почнувајќи од „Воопшто не се согласувам“ до „Потполно се согласувам“.

4.6. Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза

Компаниите кои активно работат на оптимизирање на својата организациска структура и го редизајнираат својот организациски систем во согласност со надворешните и внатрешните предизвици, постигнуваат повисоко ниво на продуктивност, мотивација кај вработените и посилен пазарен настап.

Хипотеза А: Компаниите кои покажуваат способност за континуирано приспособување на нивната организациска структура и дизајн кон динамиката на пазарот, се поуспешни во однос на конкурентност, иновативност, ефикасност на процесите и ангажираност на вработените.

Хипотеза Б: Воспоставувањето на структура која ја поддржува стратешката визија, како и дизајн кој ја поттикнува комуникацијата, соработката и креативноста, претставува суштински предуслов за постигнување на долгорочна одржливост.

Хипотеза В: Успешното работење на компаниите денес не зависи исклучиво од надворешните фактори, туку во голема мера од внатрешната организираност и способноста за адаптација.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДИСКУСИЈА

Табела 2. Анализа на вкупните податоци од спроведената анкета

Прашање	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам
1.	**0**	**2**	**22**	**25**	**10**
2.	**0**	**5**	**25**	**20**	**10**
3.	**3**	**5**	**25**	**20**	**8**
4.	**3**	**15**	**10**	**22**	**10**

5.	**3**	**12**	**12**	**25**	**8**
6.	**3**	**0**	**20**	**27**	**10**
7.	**0**	**12**	**12**	**25**	**10**
8.	**0**	**18**	**25**	**25**	**3**
9.	**3**	**15**	**15**	**20**	**8**
10.	**3**	**10**	**22**	**22**	**3**
11.	**5**	**5**	**15**	**27**	**8**
12.	**0**	**10**	**22**	**22**	**5**
13.	**0**	**0**	**20**	**32**	**5**
14.	**3**	**3**	**12**	**30**	**12**
15.	**3**	**3**	**18**	**30**	**6**
16.	**5**	**3**	**20**	**20**	**12**
17.	**5**	**8**	**18**	**20**	**10**
18.	**0**	**5**	**12**	**35**	**5**
19.	**0**	**3**	**15**	**27**	**15**
20.	**0**	**10**	**18**	**27**	**5**
21.	**5**	**15**	**18**	**20**	**2**
22.	**5**	**18**	**20**	**15**	**5**
23.	**0**	**10**	**10**	**25**	**15**
24.	**0**	**13**	**18**	**25**	**4**
25.	**2**	**5**	**20**	**25**	**8**
26.	**3**	**13**	**13**	**21**	**10**

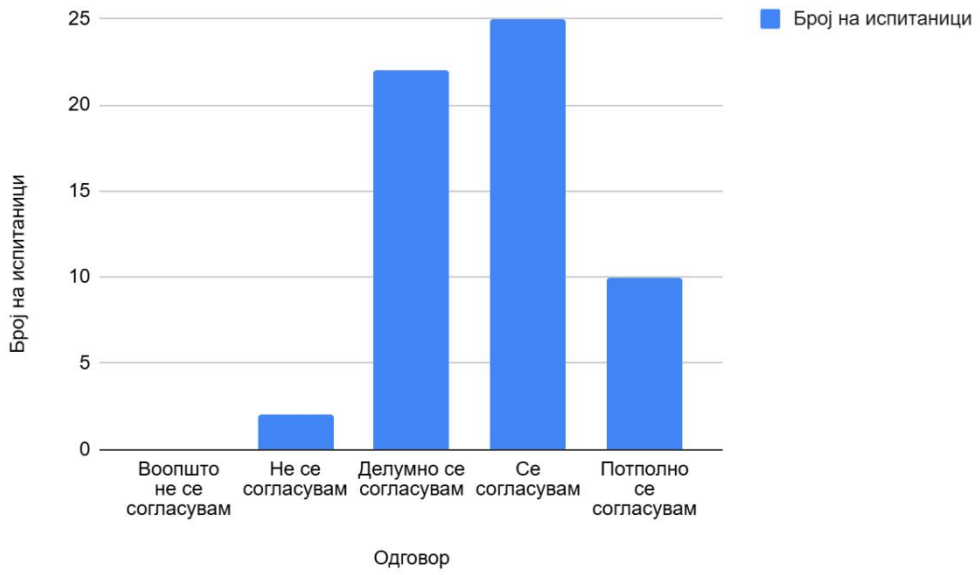
Прашање 1:

Компаниите можат да влијаат на промените во деловното опкружување на активностите во компанијата.

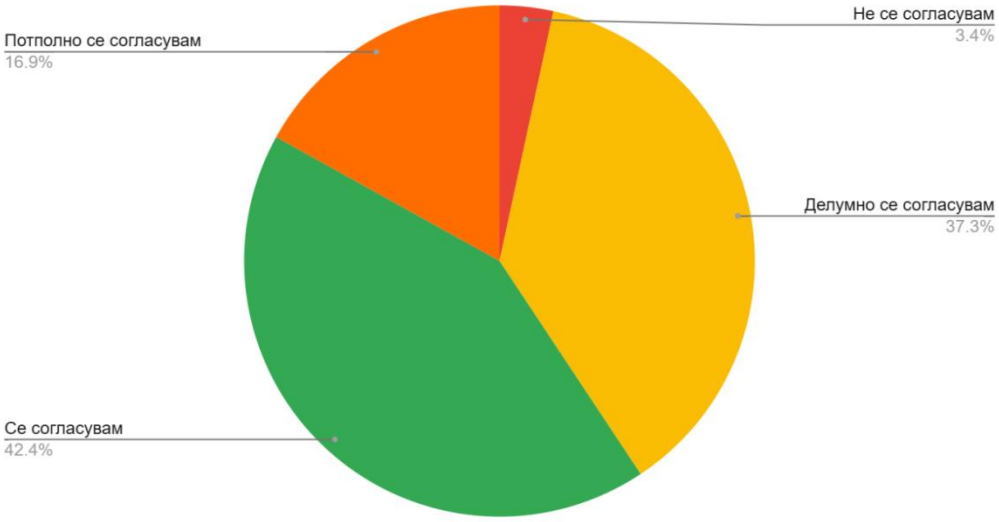
Табела 3. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 1

Одговор	Број на испитаници	Процент
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.00 %**
Не се согласувам	**2**	**3.40 %**
Делумно се согласувам	**22**	**37.30 %**
Се согласувам	**25**	**42.40 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.90 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

Најголем дел, 25 испитаници (42 %), се согласуваат дека компаниите можат да влијаат на промените во деловното опкружување. 22 испитаници (37 %) делумно се согласуваат, што укажува дека постои умерено позитивна перцепција, но со извесна доза на скептицизам или услови. 10 испитаници (17 %) целосно се согласуваат, што значи дека има релативно мал, но значаен број на лица со цврсто уверување во ова тврдење. Многу мал процент, 2 испитаници (3 %), не се согласуваат, а ниту еден не одговорил „воопшто не се согласувам“.



Слика 2: Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 1: *„Компаниите можат да влијаат на промените во деловното опкружување на активностите во компанијата.”*



Слика 3. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 1: *„Компаниите можат да влијаат на промените во деловното опкружување на активностите во компанијата.”*

Резултатите јасно покажуваат претежно позитивен став (96 %) дека компаниите навистина можат да влијаат на деловното окружување.

Високиот процент на „се согласувам“ и „делумно се согласувам“ говори дека испитаниците го препознаваат значењето на компаниите во оформување и прилагодување кон надворешните промени.

Малата застапеност на негативни одговори упатува на тоа дека несогласувањето е минимално и не влијае значително на општата слика.

Оваа распределба упатува на заклучок дека постои доминантно позитивна перцепција за влијанието на компаниите, при што негативните ставови се речиси занемарливи. Ваквиот резултат потврдува дека испитаниците генерално ја препознаваат активната улога на компаниите во деловниот контекст и нивната способност да се прилагодуваат и да влијаат врз надворешните фактори.

Прашање 2:

Големо внимание е посветено на спроведување на идеите за подобрување и развој на новите производи/услуги.

Табела 4 ***Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 2***

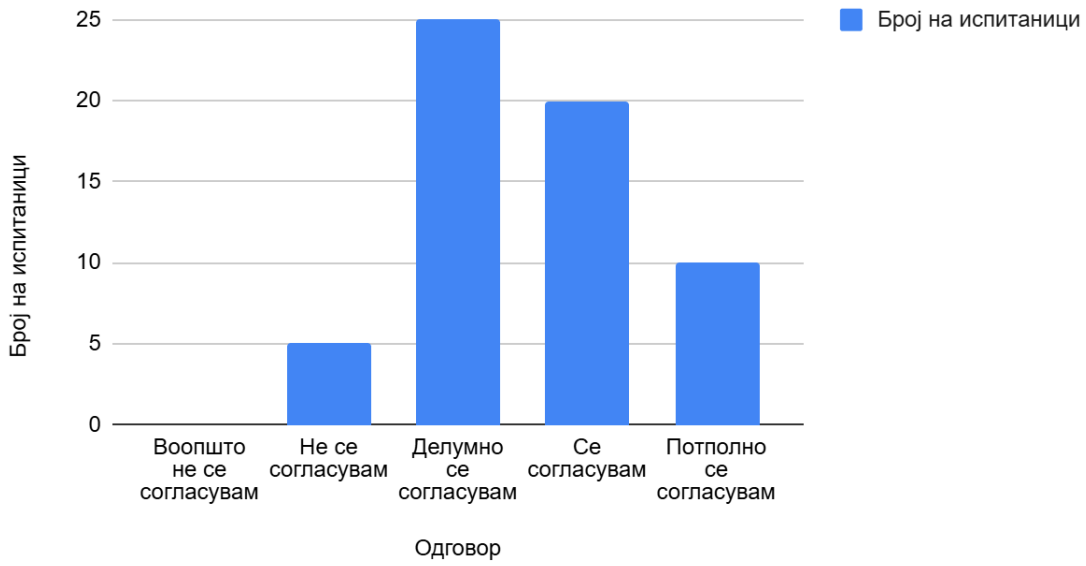
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент**
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Делумно се согласувам	**25**	**41.7 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (41.7 %) одговориле дека делумно се согласуваат дека компаниите посветуваат внимание на новите идеи и развој на производи/услуги.

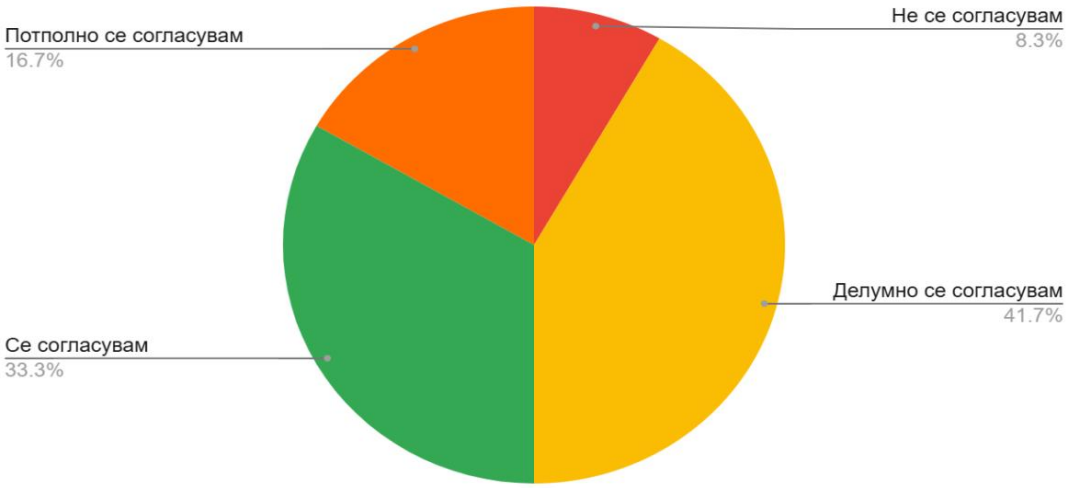
Значителен дел (33.3 %) се согласуваат, што укажува дека постои релативно позитивна перцепција кај испитаниците. 16.7 % целосно се согласуваат, што ја потврдува силната поддршка кај дел од испитаниците. Само 8.3 % не се согласуваат, а ниту еден не одговорил со „воопшто не се согласувам“.

Резултатите покажуваат дека повеќе од 91 % од испитаниците сметаат дека компаниите барем во некоја мера вложуваат внимание во подобрување и развој на нови

производи/услуги. Ова упатува на генерално позитивна перцепција и на значајна поддршка за иновативноста во организациите.



Слика 4. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 2: „Големо внимание е посветено на спроведување на идеите за подобрување и развој на новите производи/услуги.”



Слика 5. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 2: „ ***Големо внимание е посветено на спроведување на идеите за подобрување и развој на новите производи/услуги.”***

Прашање 3:

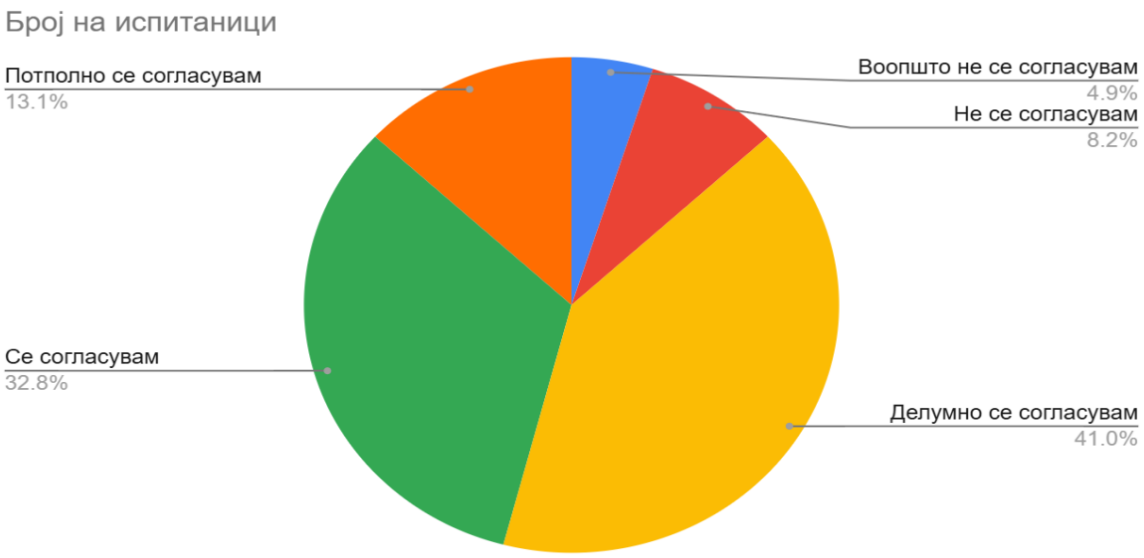
Постојат соодветни постапки за донесување нови информации и знаења.

Табела 5. ***Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 3***

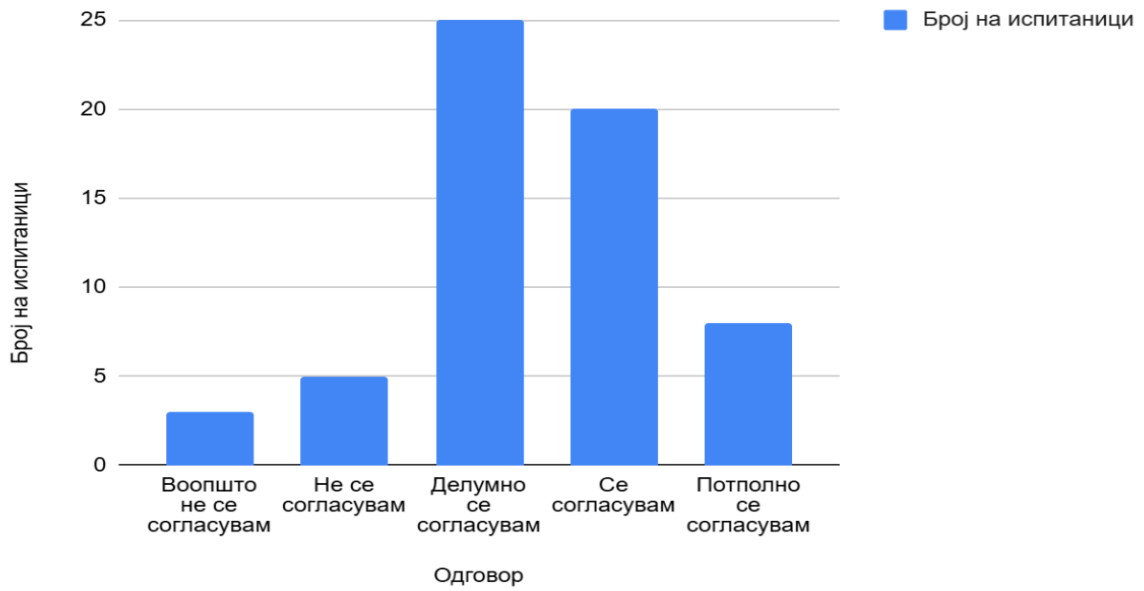
Одговор	Број на испитаници	Процент
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Делумно се согласувам	**25**	**41.7 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**8**	**12.5 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (41.7 %) одговориле „делумно се согласувам“, што укажува дека постои умерено позитивен став кон постоењето на соодветни постапки за донесување нови информации и знаења. Значителен дел (33.3 %) се согласуваат, а 12.5 % целосно се согласуваат, што покажува дека повеќе од половина испитаници имаат позитивна перцепција. Негативните одговори се помалку застапени: 8.3 % не се согласуваат и 4.2 % воопшто не се согласуваат.

Резултатите укажуваат дека 87.5 % од испитаниците препознаваат барем одредено ниво на постапки за донесување нови информации и знаења во организациите. Иако има мал дел од несогласување (околу 12.5 %), генералната перцепција е позитивна, што укажува на тоа дека организациите генерално вложуваат напори за структурирање на вакви процеси, но постои простор за подобрување.



Слика 6. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 3: „*Постојат соодветни постапки за донесување нови информации и знаења.*”



Слика 7. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 3: „*Постојат соодветни постапки за донесување нови информации и знаења.*”

Прашање 4:

Трансформацијата на постоечките информации во нови знаења е ефективна.

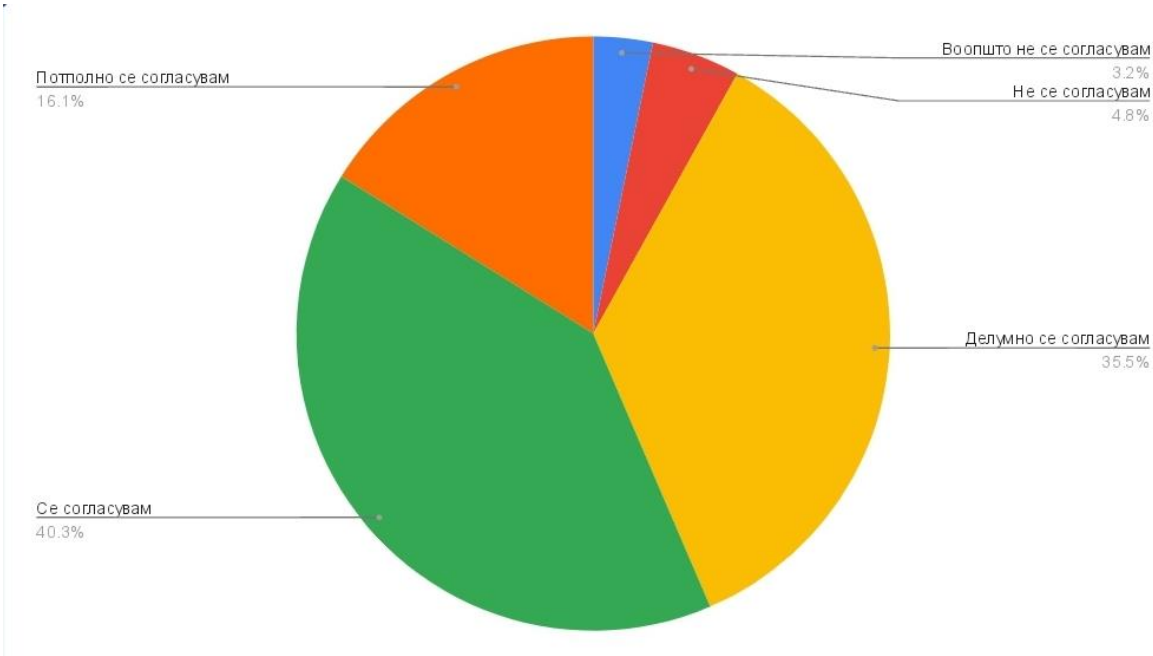
Табела 6. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 4

Одговор	**Број на испитаници**	**Процент**
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**15**	**25.0 %**
Делумно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Се согласувам	**22**	**37.5 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

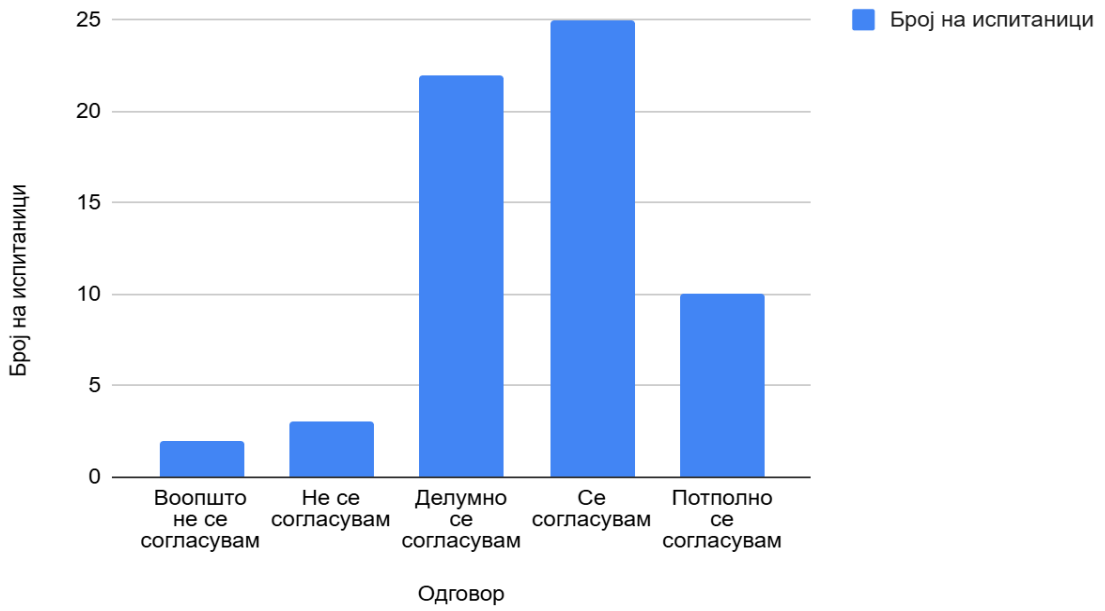
Најголем дел од испитаниците (37.5 %) се согласуваат дека трансформацијата на информации во нови знаења е ефективна. Дополнителни 16.7 % целосно се согласуваат, што укажува на силна поддршка од дел од испитаниците. Делумно се согласуваат 16.7 %, што покажува одредена резервираност. Негативните одговори се значителни: 25 % не се согласуваат, а 4.2 % воопшто не се согласуваат. Иако 70.9 % од испитаниците изразуваат позитивен став (во различна мера), сепак постои релативно висок процент на несогласување (29.2 %). Ова покажува дека организациите прават напори за ефективна трансформација на информации, но дека кај дел од испитаниците постои сомнеж за доволна ефикасност на овие процеси.

Резултатите укажуваат дека значителен дел од испитаниците (37.5 %) се согласуваат дека трансформацијата на постоечките информации во нови знаења е ефективна, додека 16.7 % целосно се согласуваат. Ова покажува дека над две третини од испитаниците (70.9 %) имаат позитивен став кон ефикасноста на процесите за трансформација на информации во нови знаења. Од друга страна, 16.7 % делумно се согласуваат, што упатува на одредена резервираност, а 29.2 % изразуваат негативен став (25 % не се согласуваат и 4.2 % воопшто не се согласуваат). Овие резултати јасно покажуваат дека, иако доминира позитивното мислење, сепак постои релативно висок процент на испитаници кои се сомневаат во доволната ефикасност на организациските процеси. Ова може да биде показател дека

организациите прават значајни напори во оваа насока, но постојат и одредени предизвици кои бараат дополнителни подобрувања во трансформацијата и примената на информациите.



Слика 8. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 4 „*Трансформацијата на постоечките информации во нови знаења е ефективна.*”



Слика 9. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 4: „*Трансформацијата на постоечките информации во нови знаења е ефективна.*”

Прашање 5:

Компанијата е ефикасна во употреба на знаењата.

Табела 7. ***Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 5***

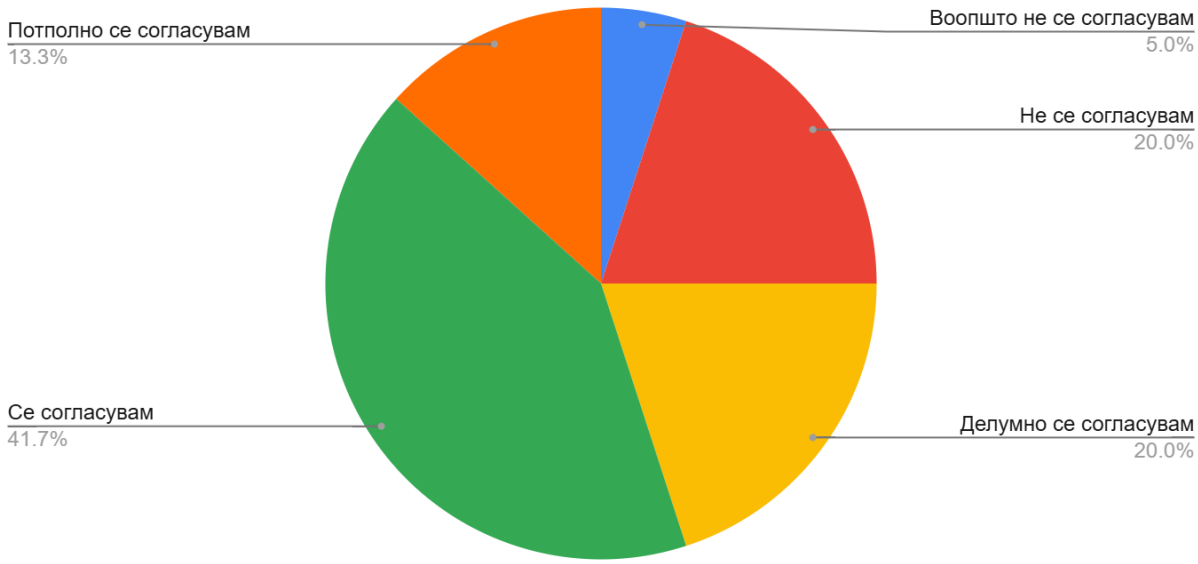
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент**
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**12**	**20.8 %**
Делумно се согласувам	**12**	**20.8 %**
Се согласувам	**25**	**41.7 %**
Потполно се согласувам	**8**	**12.5 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (41.7 %) се согласуваат дека компанијата е ефикасна во употреба на знаењата. 12.5 % целосно се согласуваат, што ја потврдува силната поддршка кај дел од испитаниците. Од друга страна, 20.8 % одговориле „не се согласувам“, а исто толку 20.8 % „делумно се согласувам“, што покажува дека постои одредена поделба во перцепцијата. Само мал дел (4.2 %) воопшто не се согласуваат.

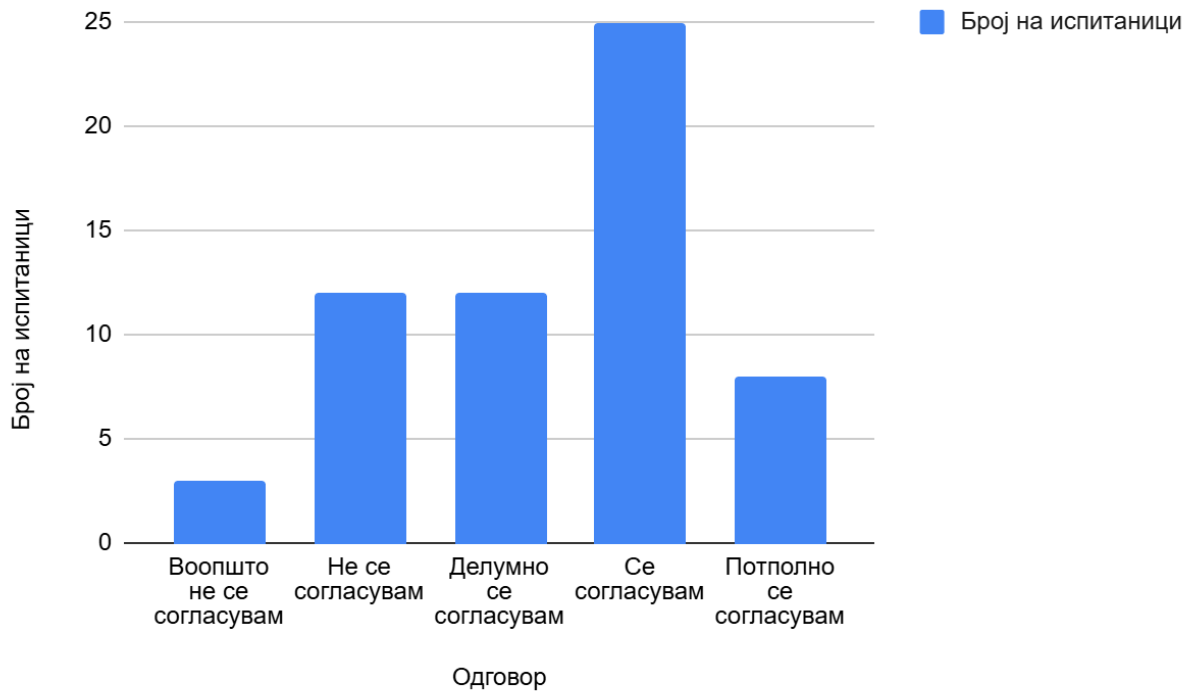
Иако 75 % од испитаниците имаат позитивен став (во различна мера), сепак постои значаен дел (25 %) кои изразуваат сомнеж или несогласување со тврдењето. Ова укажува дека организациите генерално се сметаат за ефикасни во користење на знаењата, но постои потреба од дополнителни активности за да се намали перцепцијата на неефикасност кај дел од вработените.

Овие резултати имаат директна врска со организациската структура и дизајн. Ефикасното користење на знаењата е можно само доколку структурата овозможува јасна распределба на улогите, транспарентна комуникација и воспоставени механизми за споделување информации. Позитивниот став кај мнозинството испитаници укажува дека организацијата поседува основни предуслови за функционално искористување на знаењата, но постоењето на значителен дел со резерви укажува на тоа дека треба дополнително да се зајакнат процесите.

Заклучокот што произлегува е дека компаниите мора да работат на унапредување на организацискиот дизајн преку подобрување на каналите за комуникација, обезбедување услови за учење и континуиран развој, како и интегрирање на знаењата во секојдневното работење. Со тоа ќе се зголеми довербата на вработените и ќе се намали перцепцијата за неефикасност. Ова е потврда дека организациската структура и дизајн се клучни предуслови за успешно функционирање и конкурентност на компаниите.



Слика 10. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 5 *„Компанијата е ефикасна во употреба на знаењата.”*



Слика 11. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 5: „*Компанијата е ефикасна во употреба на знаењата.*”

Прашање 6:

Компанијата е ефикасна во развојот на новите знаења со чијшто потенцијал може да влијае на организацијата.

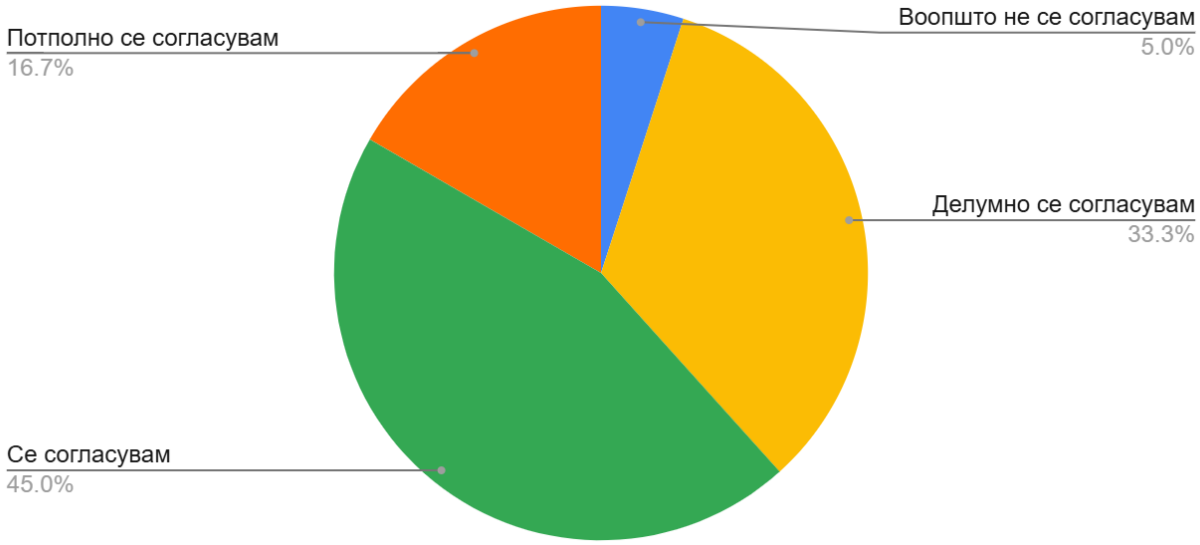
Табела 8. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 6

Одговор	Број на испитаници	Процент
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Делумно се согласувам	**20**	**33.3 %**
Се согласувам	**27**	**45.8 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

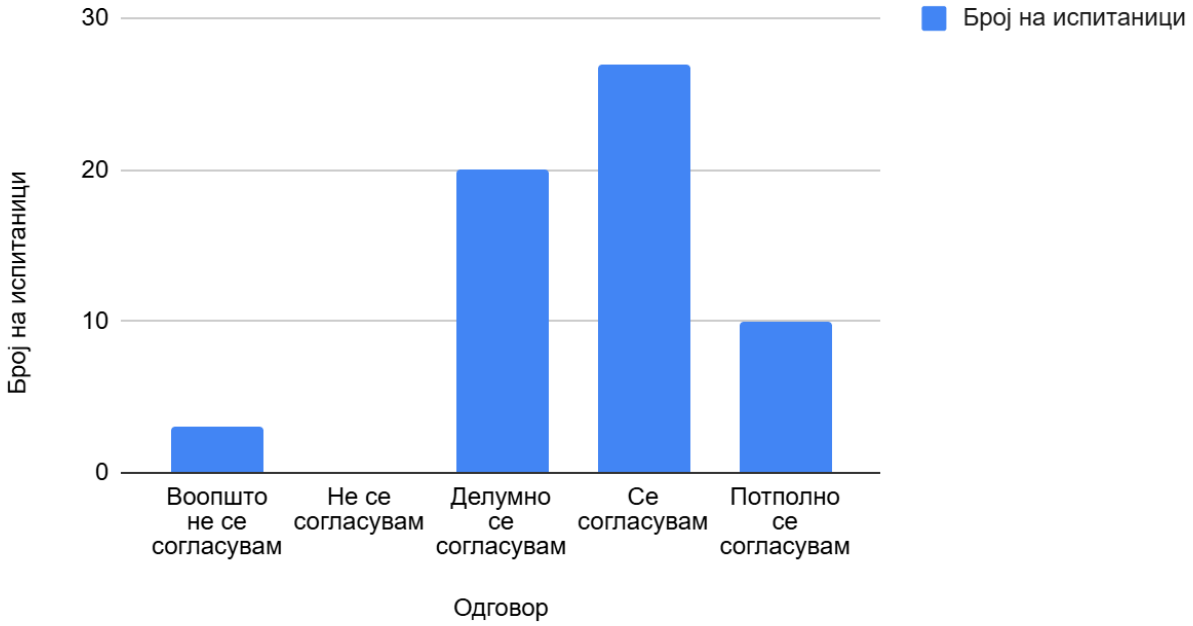
Најголем дел од испитаниците (45.8 %) се согласуваат дека компанијата е ефикасна во развојот на нови знаења.

Дополнителни 16.7 % целосно се согласуваат, што ја потврдува силната поддршка на ова тврдење. 33.3 % делумно се согласуваат, што покажува дека дел од испитаниците препознаваат напори, но сметаат дека има простор за подобрување. Само 4.2 % воопшто не се согласуваат, а ниту еден испитаник не избрал „не се согласувам“.

Овие резултати покажуваат дека 95.8 % од испитаниците имаат позитивен став (во различна мера) за ефикасноста на компанијата во развојот на новите знаења. Ова укажува дека организациите се сметаат за проактивни и ефективни во создавање и применување на нови знаења, што може значително да придонесе за нивниот понатамошен развој и конкурентност.



Слика 12. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 6 *„Компанијата е ефикасна во развојот на новите знаења со чијшто потенцијал може да влијае на организацијата.”*



Слика 13. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 6: *„Компанијата е ефикасна во развојот на новите знаења со чијшто потенцијал може да влијае на организацијата”*

Прашање 7:

На ниво на организацијата постои заемно разбирање на задачите и одговорностите.

Табела 9. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 7

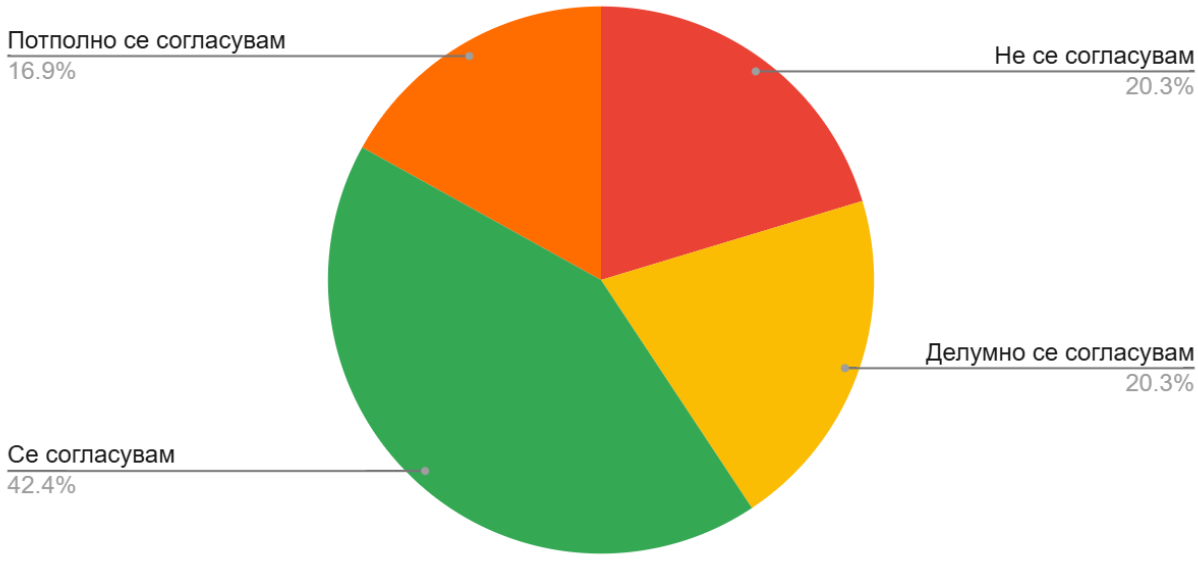
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент**
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**12**	**20.8 %**
Делумно се согласувам	**12**	**20.8 %**
Се согласувам	**25**	**41.7 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Вкупно:	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (41.7 %) се согласуваат дека во организацијата постои заемно разбирање на задачите и одговорностите. Дополнителни 16.7 % целосно се согласуваат, што потврдува позитивна перцепција кај дел од испитаниците.

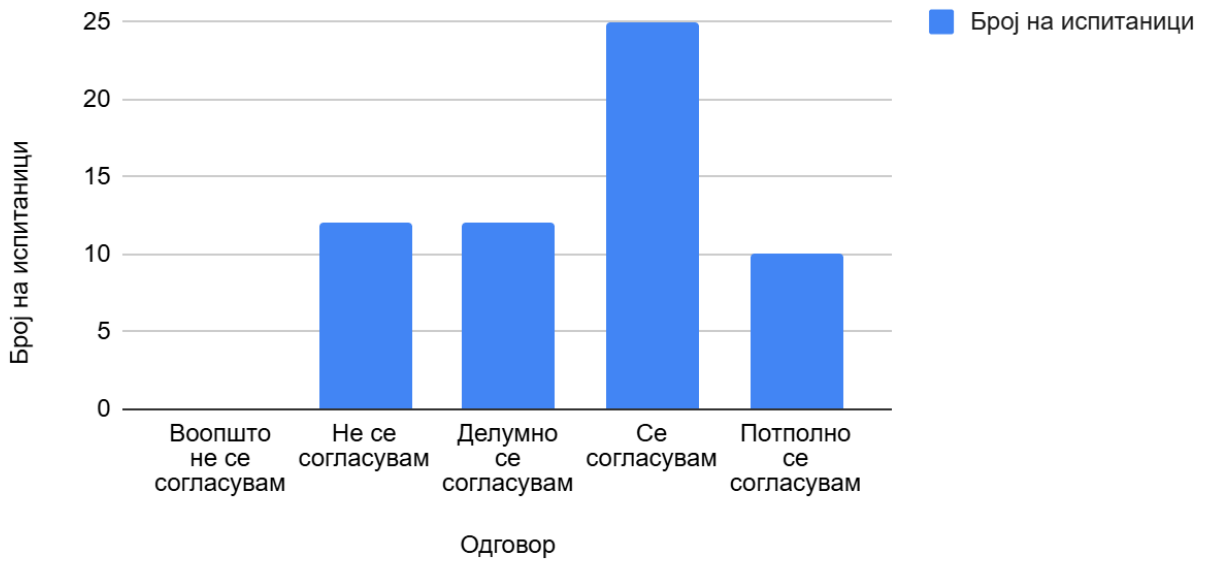
Од друга страна, 20.8 % делумно се согласуваат, а уште 20.8 % не се согласуваат, што укажува дека постои поделено мислење. Никој од испитаниците не одговорил „воопшто не се согласувам“.

Овие резултати покажуваат дека 79.2 % од испитаниците препознаваат барем одредено ниво на заемно разбирање во организацијата. Сепак, постоењето на значителен дел несогласување (20.8 %) укажува на потреба од дополнително подобрување на комуникацијата и распределбата на одговорностите, за да се зајакне усогласеноста во тимската работа.

Заемното разбирање на задачите и одговорностите претставува суштински елемент на функционалната организациска поставеност. Позитивните одговори покажуваат дека постои основно ниво на структурираност и координација, што е клучно за ефикасност и постигнување на целите. Сепак, фактот што значаен дел од испитаниците имаат резерви (40.6 %) укажува дека организацијата треба дополнително да работи на прецизирање на улогите, подобрување на комуникацијата и зголемување на транспарентноста во однос на распределбата на одговорностите. Со вакви подобрувања, компанијата може да ја намали перцепцијата за нејаснотии и да изгради поефикасна организациска структура која овозможува подобра координација и тимска работа.



Слика 14. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 7 *„На ниво на организацијата постои заемно разбирање на задачите и одговорностите.”*



Слика 15. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 7 *„На ниво на организацијата постои заемно разбирање на задачите и одговорностите.”*

Прашање 8:

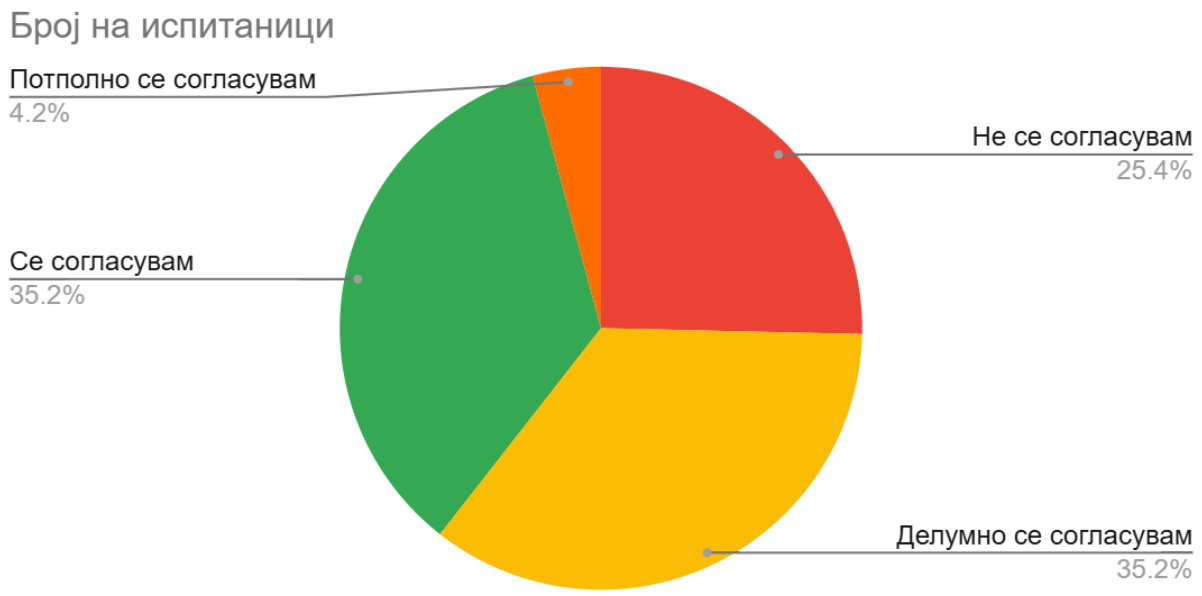
Во однос на конкуренцијата, компанијата е подобро интегрирана во индивидуалните придонеси и во текот на организацијата.

Табела 10. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 8

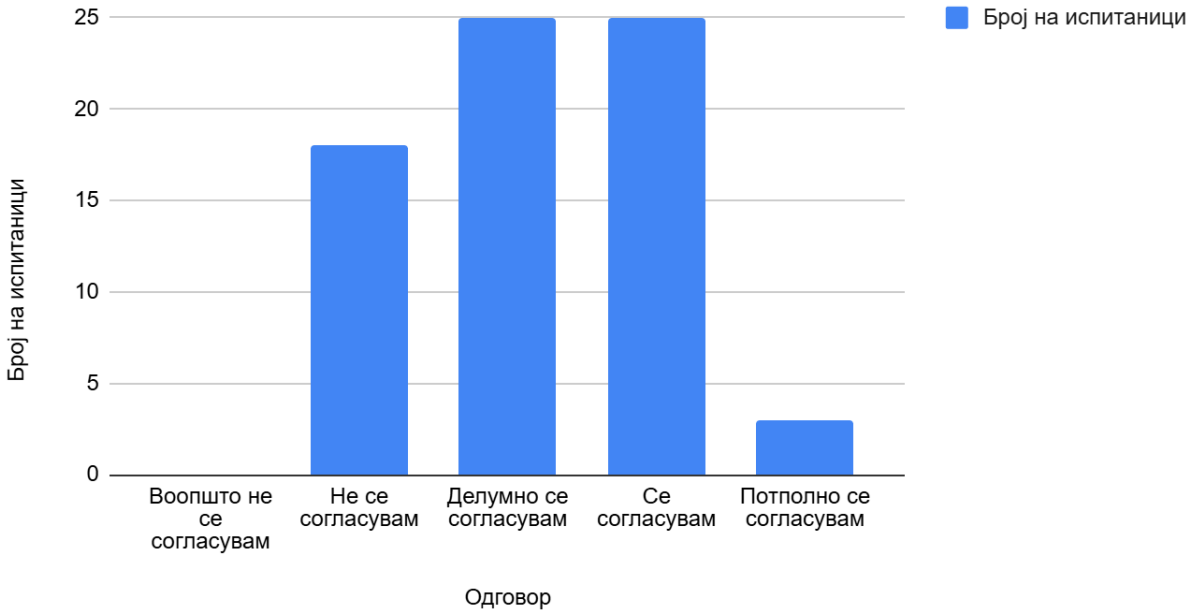
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**18**	**29.2 %**
Делумно се согласувам	**25**	**41.7 %**
Се согласувам	**15**	**25.0 %**
Потполно се согласувам	**3**	**4.2 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (41.7 %) одговориле дека делумно се согласуваат со тврдењето. Значителен дел (25 %) се согласуваат, а само 4.2 % целосно се согласуваат. Од друга страна, 29.2 % не се согласуваат, а никој не одговорил „воопшто не се согласувам“.

Овие резултати покажуваат дека 70.9 % од испитаниците имаат барем умерено позитивен став за интеграцијата на компанијата во индивидуалните придонеси. Сепак, високото ниво на несогласување (29.2 %) укажува на тоа дека дел од испитаниците сметаат дека организацијата сè уште не е доволно ефективна во оваа насока. Тоа значи дека постои јасен потенцијал за подобрување во зголемување на интеграцијата и искористување на индивидуалниот придонес за натамошна конкурентност.



Слика 16. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 8 *„Во однос на конкуренцијата, компанијата е подобро интегрирана во индивидуалните придонеси и во текот на организацијата.”*



Слика 17. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 8 „*Во однос на конкуренцијата, компанијата е подобро интегрирана во индивидуалните придонеси и во текот на организацијата.*”

Прашање 9:

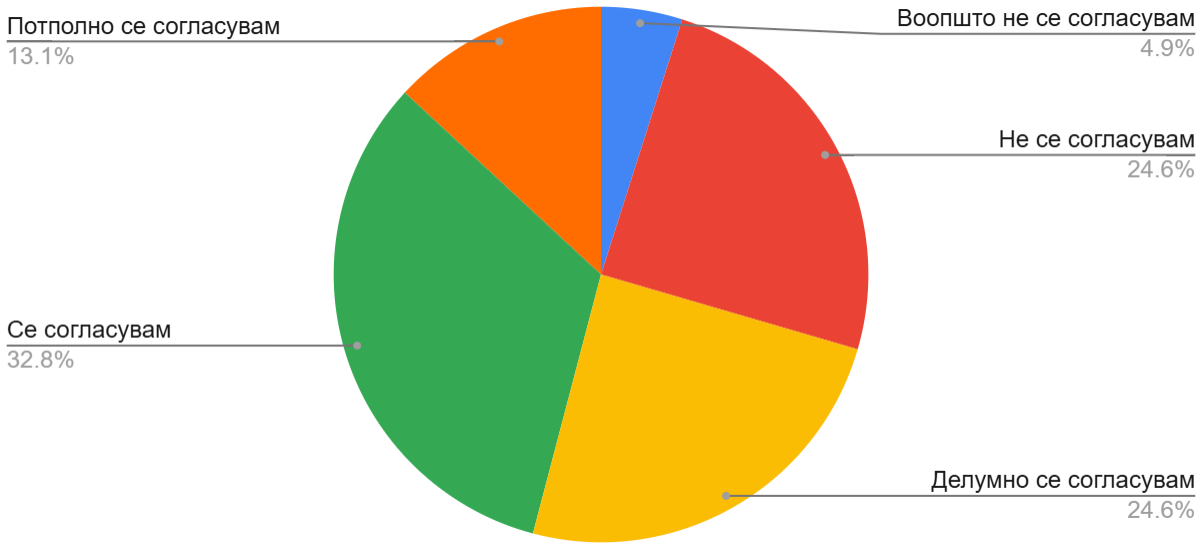
Секој вработен во организацијата е целосно информиран доколку некој во организацијата има специјализирани вештини и знаења во врска со конкретни активности.

Табела 11. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 9

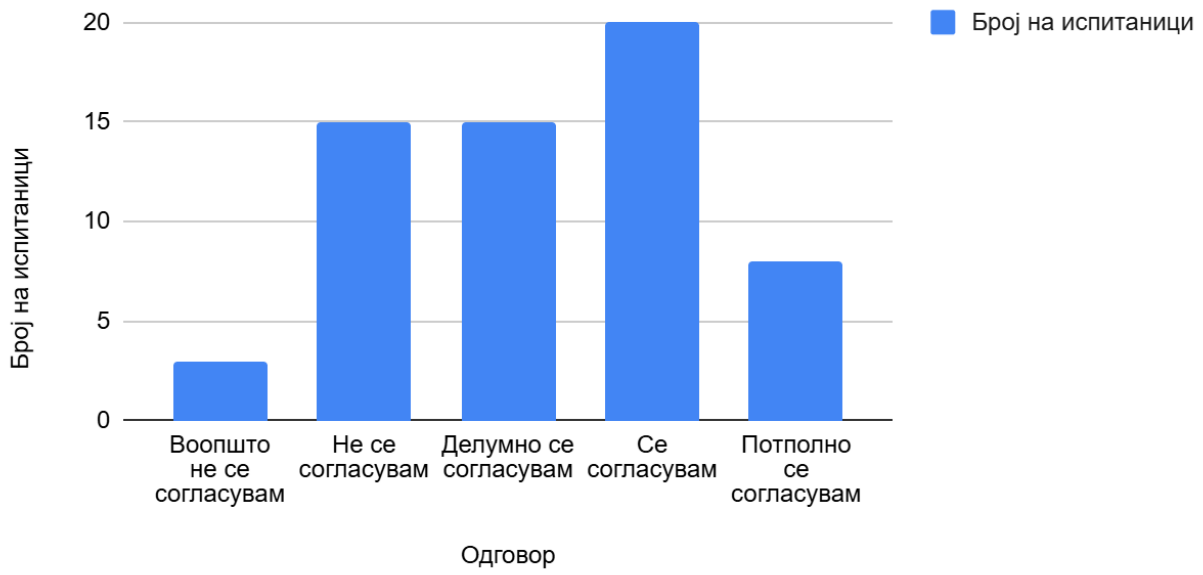
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**15**	**25.0 %**
Делумно се согласувам	**15**	**25.0 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**8**	**12.5 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Добиените резултати укажуваат на одредена поделеност во перцепцијата на испитаниците. Иако 45.8 % од вработените (се согласувам + потполно се согласувам) веруваат дека информациите за стручноста на другите вработени се достапни и навремено пренесувани, сепак 29.2 % (воопшто не се согласувам + не се согласувам) имаат негативна перцепција за постојните практики. Останатите 25% од испитаниците се делумно согласни, што може да укаже на одредена несигурност или недоволна изложеност на такви информации.

Овие податоци укажуваат дека е потребно дополнително унапредување на механизмите за интерна комуникација и размена на знаења во рамките на организацијата. Веројатно постојат случаи на недоволно формализирана или неструктурирана комуникација, што води до ситуации каде одредени стручни знаења остануваат недостапни за поголем дел од вработените. Ова, во подолг рок, може да има негативно влијание врз ефективноста на работата, соработката и иновациите во организацијата.



Слика 18. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 9: „*Секој вработен во организацијата е целосно информиран доколку некој во организацијата има специјализирани вештини и знаења во врска со конкретни активности.*”



Слика 19. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 9: „*Секој вработен во организацијата е целосно информиран доколку некој во организацијата има специјализирани вештини и знаења во врска со конкретни активности.*”

Прашање 10:

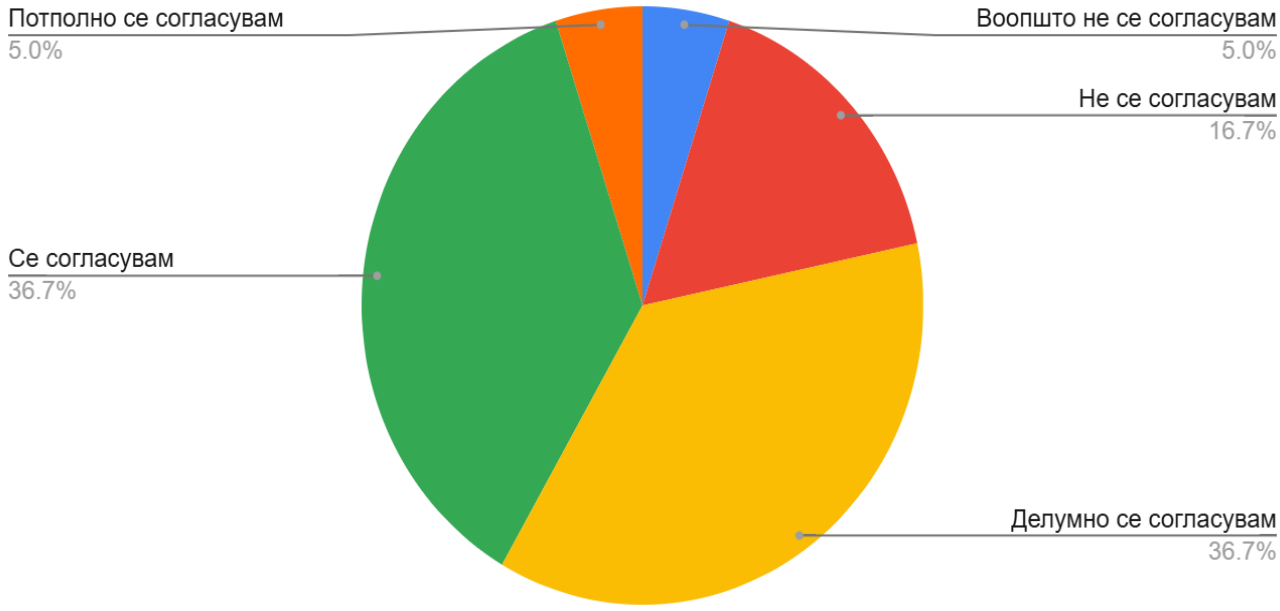
Се овозможува соодветна алокација на ресурсите во рамките на организацијата.

Табела 12. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 10

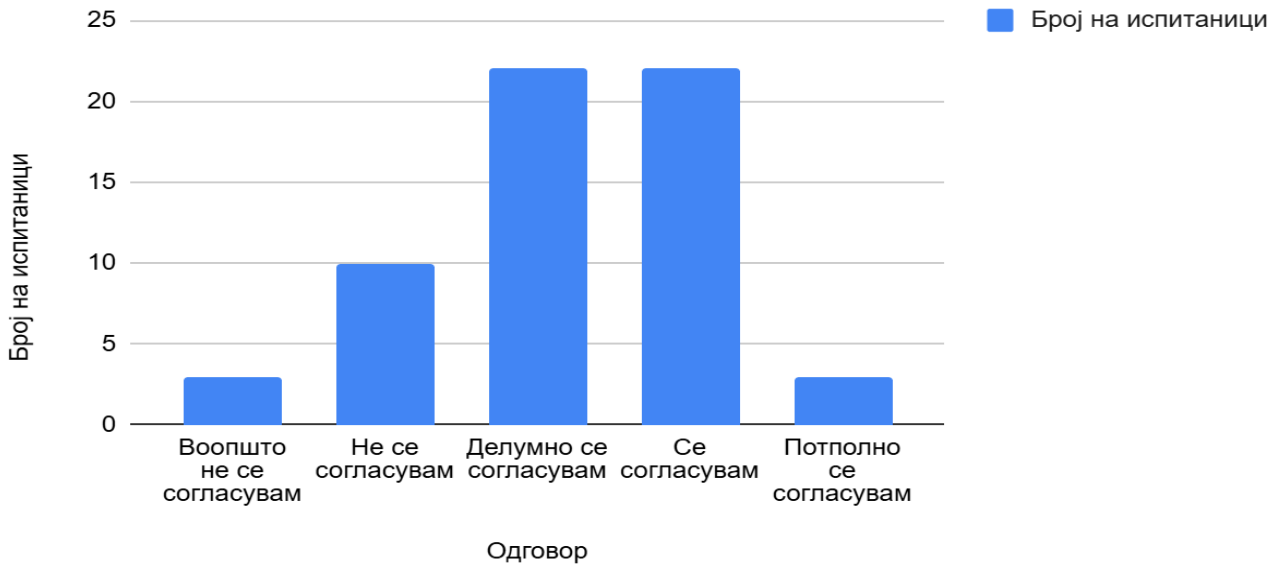
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**10**	**16.7 %**
Делумно се согласувам	**22**	**37.5 %**
Се согласувам	**22**	**37.5 %**
Потполно се согласувам	**3**	**4.2 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (37.5 %) одговориле „делумно се согласувам“, што укажува на умерено позитивна перцепција. Истиот процент (37.5 %) одговориле „се согласувам“, што значи дека вкупно 75 % имаат позитивен став (во различна мера). Од друга страна, 16.7 % не се согласуваат, а 4.2 % воопшто не се согласуваат. Само мал дел (4.2 %) целосно се согласуваат.

Резултатите укажуваат дека повеќето испитаници ја препознаваат организацијата како таква што овозможува соодветна алокација на ресурсите. Сепак, присутен е и значителен процент на несогласување (20.9 %), што укажува дека некои испитаници сметаат дека распределбата на ресурсите не е секогаш оптимална. Ова укажува на простор за подобрување на системите за распределба и управување со ресурсите.



Слика 20. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 10: „*Се овозможува соодветна алокација на ресурсите во рамките на организацијата.*”



Слика 21. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 10: „*Се овозможува соодветна алокација на ресурсите во рамките на организацијата.*”

Прашање 11:

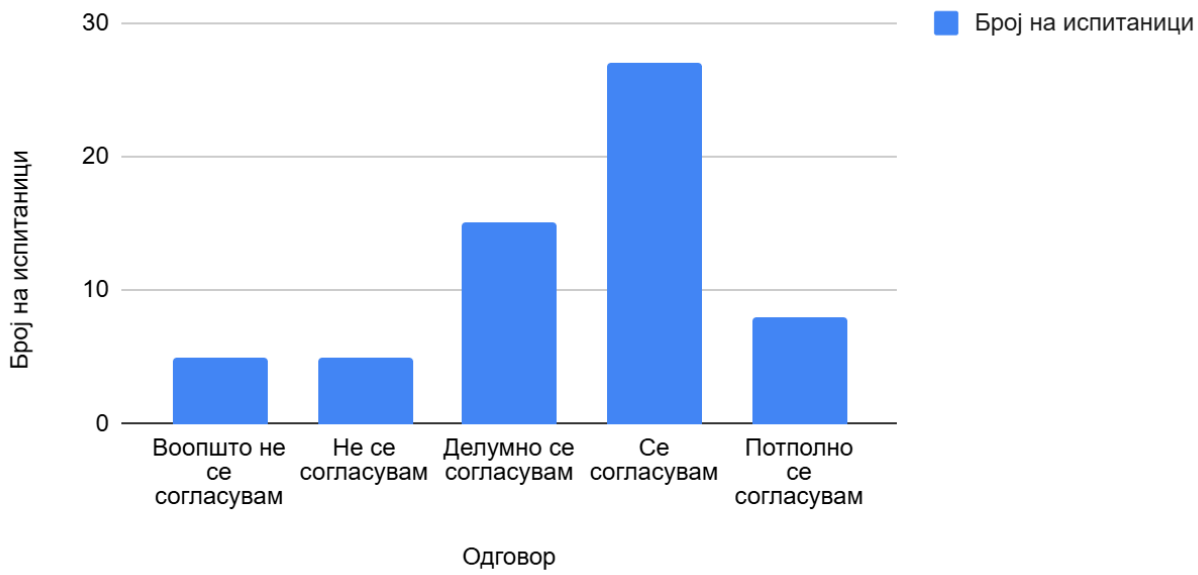
Се гарантира дека резултатите на различни активности во рамките на компанијата се усогласени.

Табела 13. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 11

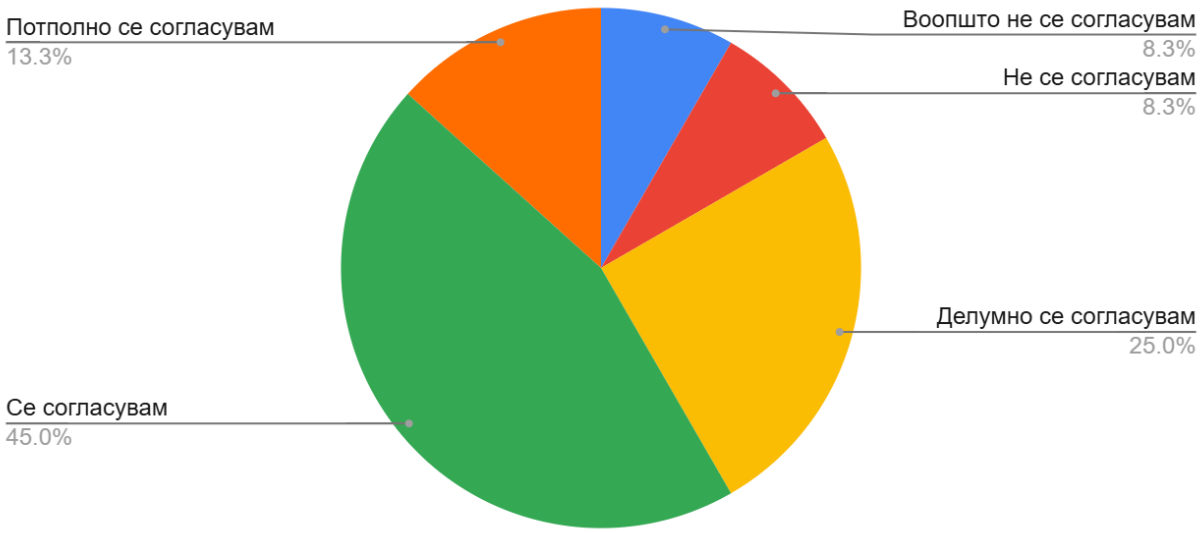
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Делумно се согласувам	**15**	**25.0 %**
Се согласувам	**27**	**45.8 %**
Потполно се согласувам	**8**	**12.5 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (45.8 %) се согласуваат дека резултатите од различните активности се усогласени. 25 % делумно се согласуваат, што дополнително укажува дека вкупно 83.3 % од испитаниците имаат позитивно мислење (во различен интензитет). Од друга страна, 16.6 % изразиле несогласување (8.3 % воопшто не се согласуваат и 8.3 % не се согласуваат). 12.5 % целосно се согласуваат, што покажува дека има дел од испитаниците кои гледаат целосна усогласеност во компанијата.

Резултатите укажуваат дека повеќето испитаници ја препознаваат компанијата како организација која успешно ја обезбедува усогласеноста на резултатите од различни активности. Сепак, постои дел од испитаниците кои укажуваат на недоследности и можности за подобрување. Ова укажува на потреба од дополнителни механизми за координација и проверка на активностите, со цел да се обезбеди повисоко ниво на интегрираност и усогласеност.



Слика 22. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 11: „*Се гарантира дека резултатите на различни активности во рамките на компанијата се усогласени.*”



Слика 23. **Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 11: „*Се гарантира дека резултатите на различни активности во рамките на компанијата се усогласени.*”**

Прашање 12:

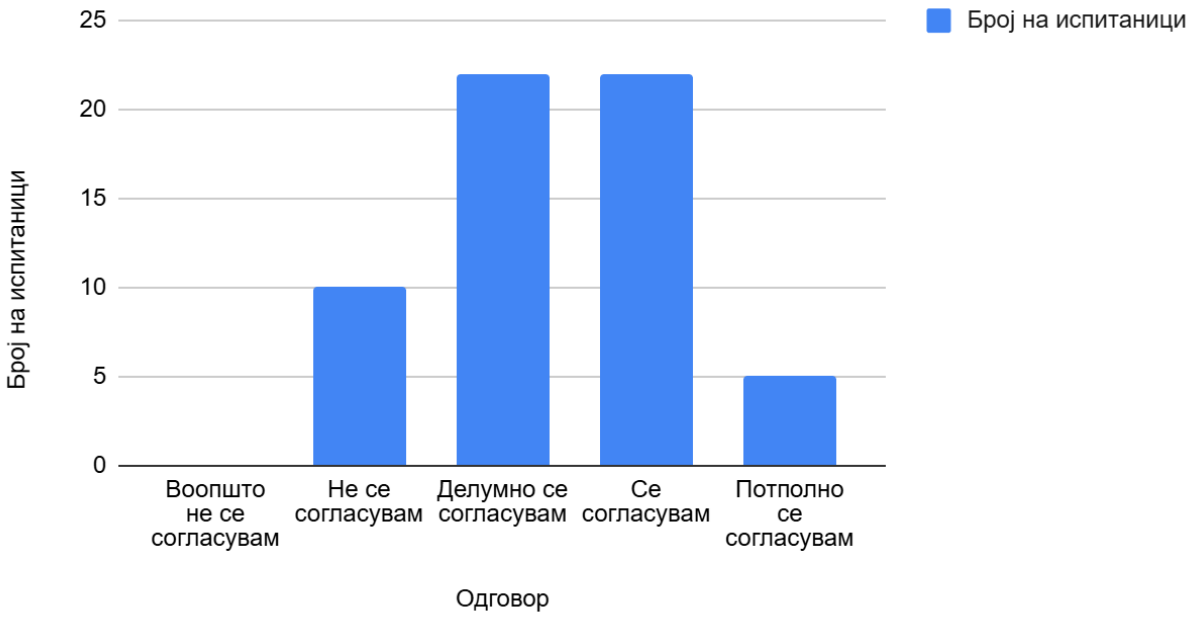
На членовите на организацијата им се доделуваат задачи кои се во согласност со нивните релевантни знаења и вештини.

Табела 14. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 12

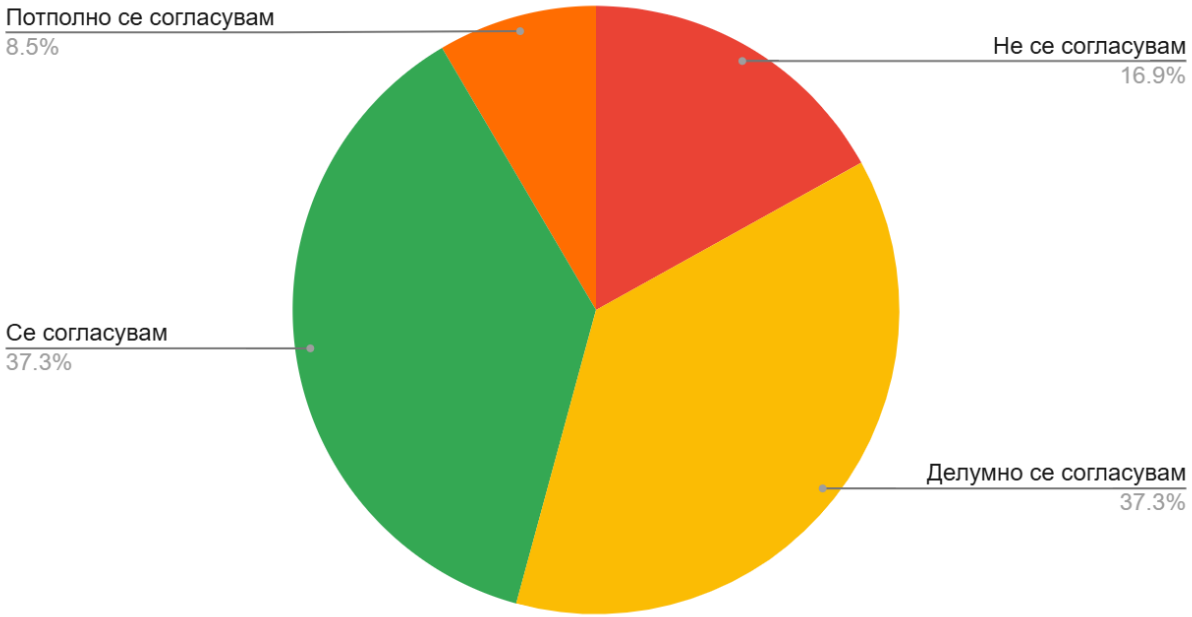
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**10**	**16.7 %**
Делумно се согласувам	**22**	**37.5 %**
Се согласувам	**22**	**37.5 %**
Потполно се согласувам	**5**	**8.3 %**

Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците, вкупно 75% (37.5 % делумно се согласуваат и 37.5 % се согласуваат), сметаат дека задачите најчесто се доделуваат согласно нивните релевантни знаења и вештини. 8.3 % целосно се согласуваат, што укажува на тоа дека само мал дел од испитаниците сметаат дека компанијата во потполност успева да ја постигне оваа усогласеност. Од друга страна, 16.7 % не се согласуваат, што укажува дека кај одредени вработени постои перцепција за недоследност во распределбата на задачите. Никој не одговорил „воопшто не се согласувам“, што е позитивен сигнал. Резултатите укажуваат дека компанијата генерално ги распределува задачите во согласност со знаењата и вештините на вработените, но постои простор за подобрување. Поголемата усогласеност може да се постигне преку појасно дефинирање на компетенции, редовна евалуација на вештините и вклучување на вработените во процесот на доделување задачи.



Слика 24. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 12: *„На членовите на организацијата им се доделуваат задачи кои се во согласност со нивните релевантни знаења и вештини.”*



Слика 25. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 12: *„На членовите на организацијата им се доделуваат задачи кои се во согласност со нивните релевантни знаења и вештини.”*

Прашање 13:

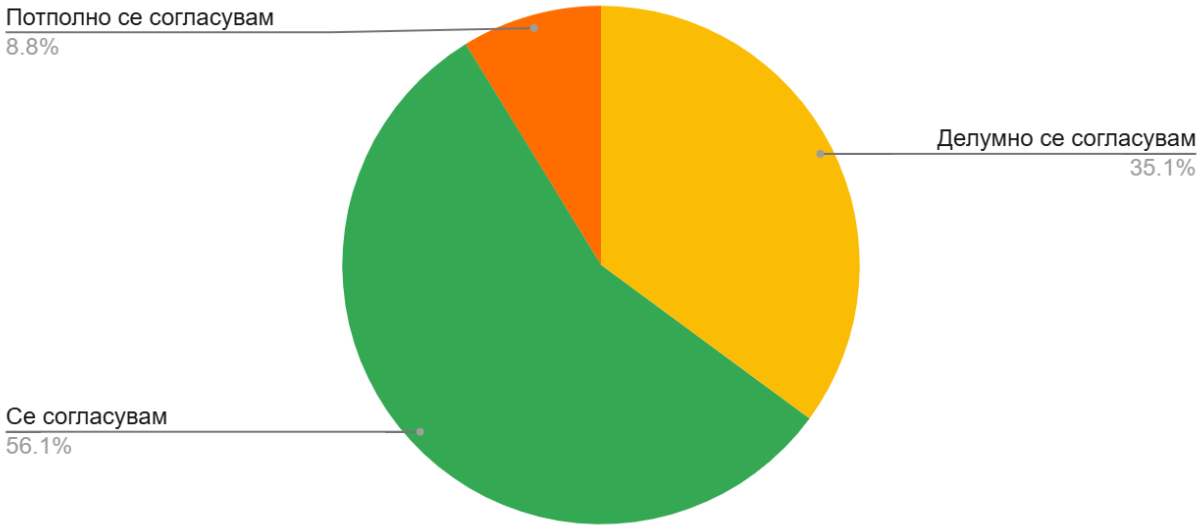
За одредени процеси во организацијата се одговорни вработени кои имаат најмногу искуство во областа на работните процеси.

Табела 15. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 13

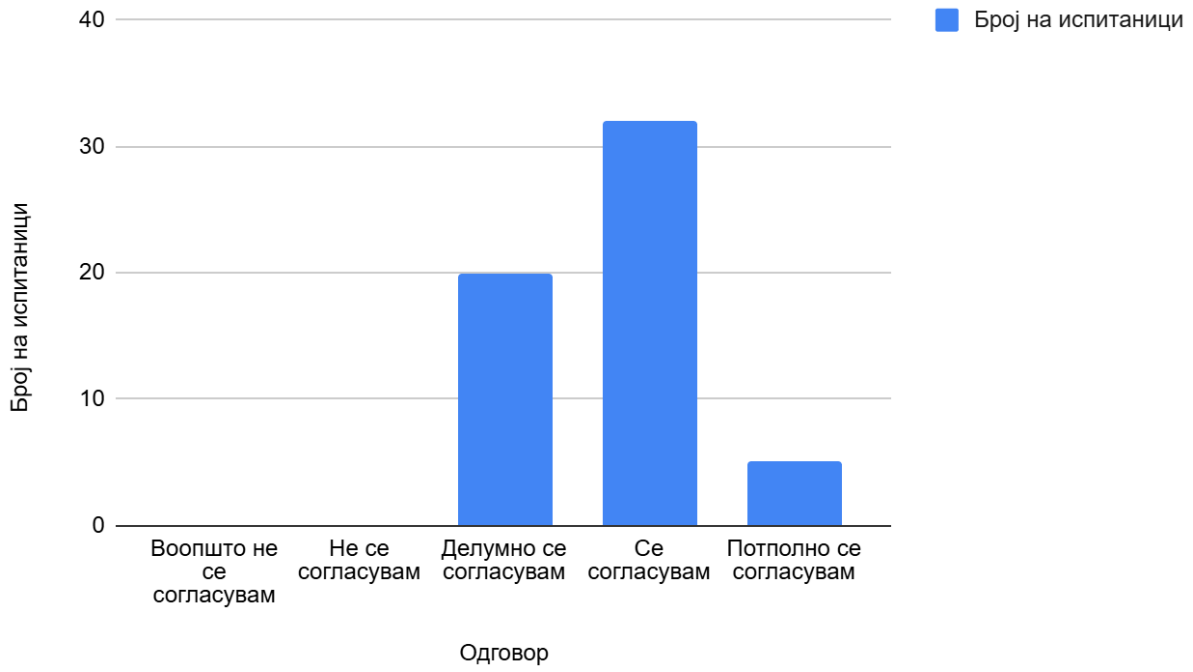
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Делумно се согласувам	**20**	**33.3 %**
Се согласувам	**32**	**54.2 %**
Потполно се согласувам	**5**	**8.3 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (54.2 %) се согласуваат дека за процесите се одговорни најискусните вработени. 33.3 % делумно се согласуваат, што значи дека вкупно 87.5 % имаат позитивен став (во различна мера). 8.3 % целосно се согласуваат, што претставува релативно мал, но значаен број кој смета дека оваа практика е целосно усвоена. Нема испитаници кои изразиле несогласување.

Резултатите покажуваат дека организацијата генерално добро ја спроведува праксата за назначување на најискусните вработени како одговорни за одредени процеси. Ова е позитивен индикатор за организациска ефикасност и оптимално користење на искуството на кадарот. Сепак, високата застапеност на „делумно се согласувам“ (33.3 %) укажува дека постојат случаи каде што оваа пракса не е секогаш целосно доследна.



Слика 26. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 13: „*За одредени процеси во организацијата се одговорни вработени кои имаат најмногу искуство во областа на работните процеси.*”



Слика 27. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 13: „*За одредени процеси во организацијата се одговорни вработени кои имаат најмногу искуство во областа на работните процеси.*”

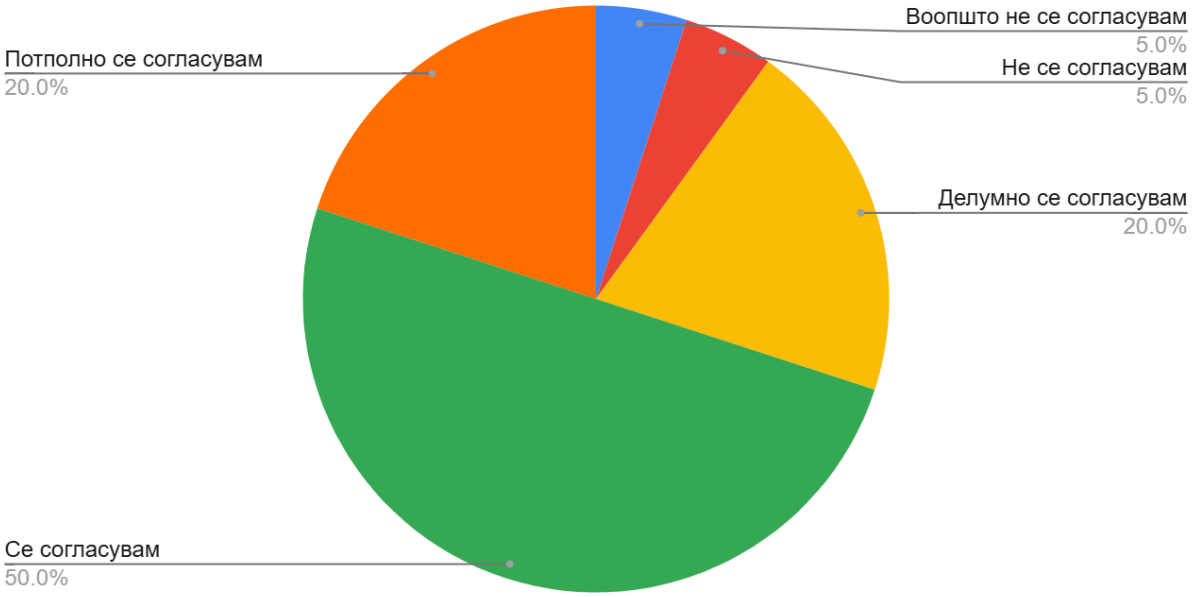
Прашање 14:

Успешната координација е составен дел од компанијата.

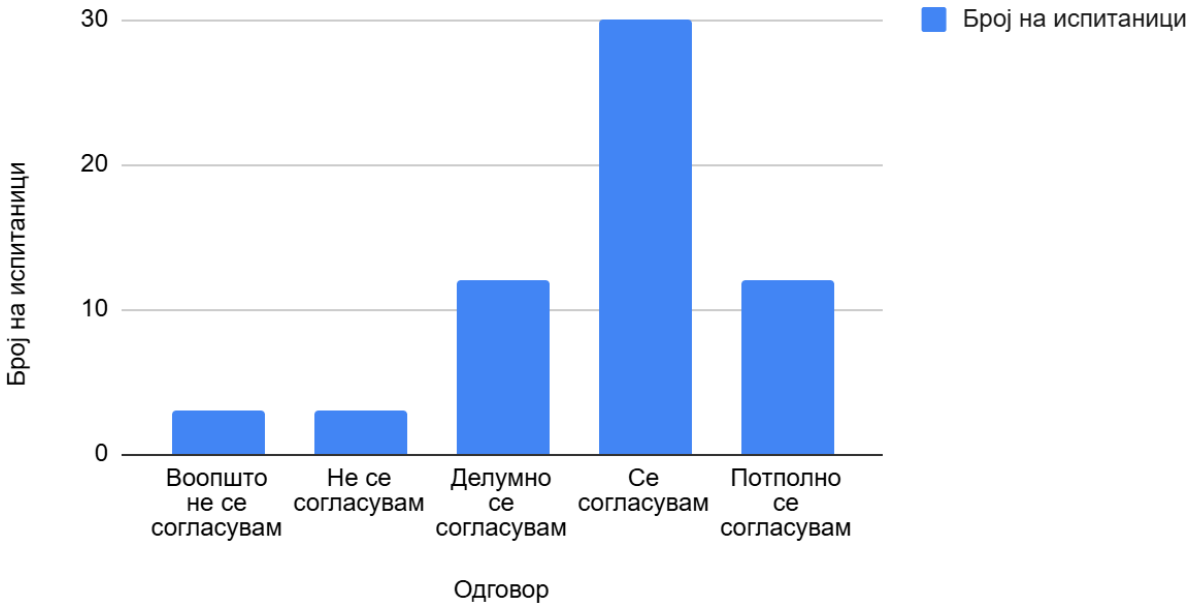
Табела 16. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 14

Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Делумно се согласувам	**12**	**20.8 %**
Се согласувам	**30**	**50.0 %**
Потполно се согласувам	**12**	**20.8 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (50 %) се согласуваат дека успешната координација е составен дел од компанијата. Дополнителни 20.8 % целосно се согласуваат, што значи дека вкупно 70.8 % одговориле позитивно. 20.8 % одговориле „делумно се согласувам“, што укажува дека има перцепција за умерено присуство на координација. Само мал дел (8.4 %) изразиле несогласување (4.2 % не се согласуваат и 4.2 % воопшто не се согласуваат). Овие резултати укажуваат дека успешната координација е значително присутна во компанијата, а повеќе од две третини од испитаниците ја препознаваат како составен дел. Сепак, постои простор за подобрување, бидејќи дел од испитаниците сметаат дека координацијата не е секогаш доследна или доволно ефективна. Подобро структурирани процеси за координација и зголемена комуникација би можеле да ја зацврстат оваа позитивна практика.



Слика 28. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 14*: „Успешната координација е составен дел од компанијата.”*



Слика 29. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр.14: *„Успешната координација е составен дел од компанијата.”*

Прашање 15:

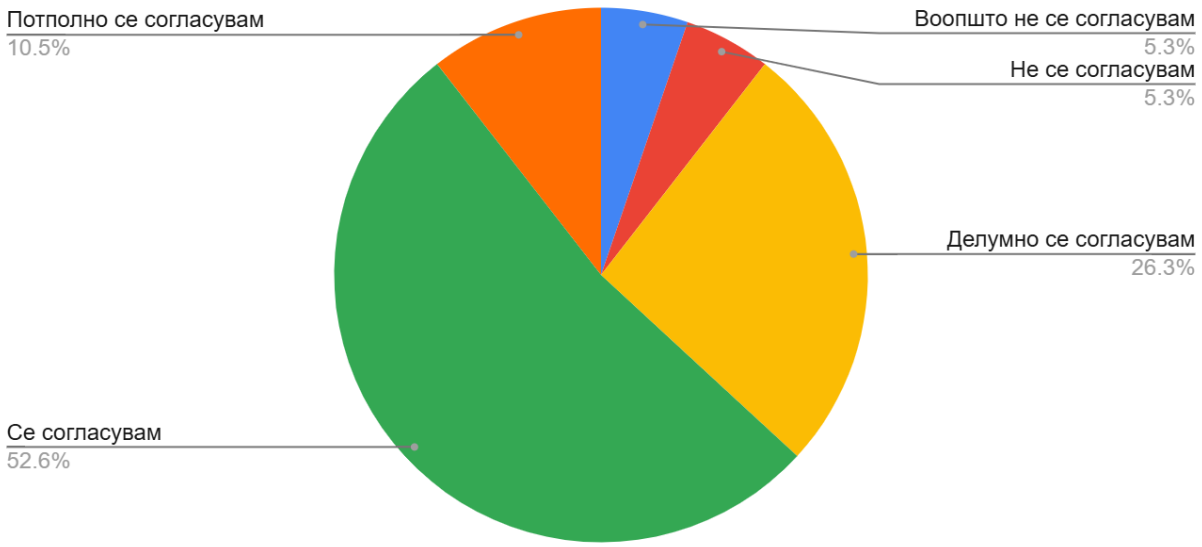
Компанијата често врши трансформација на ресурсите со цел подобро да ги усогласи истите со пазарот и производите на компанијата.

Табела 17. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 15

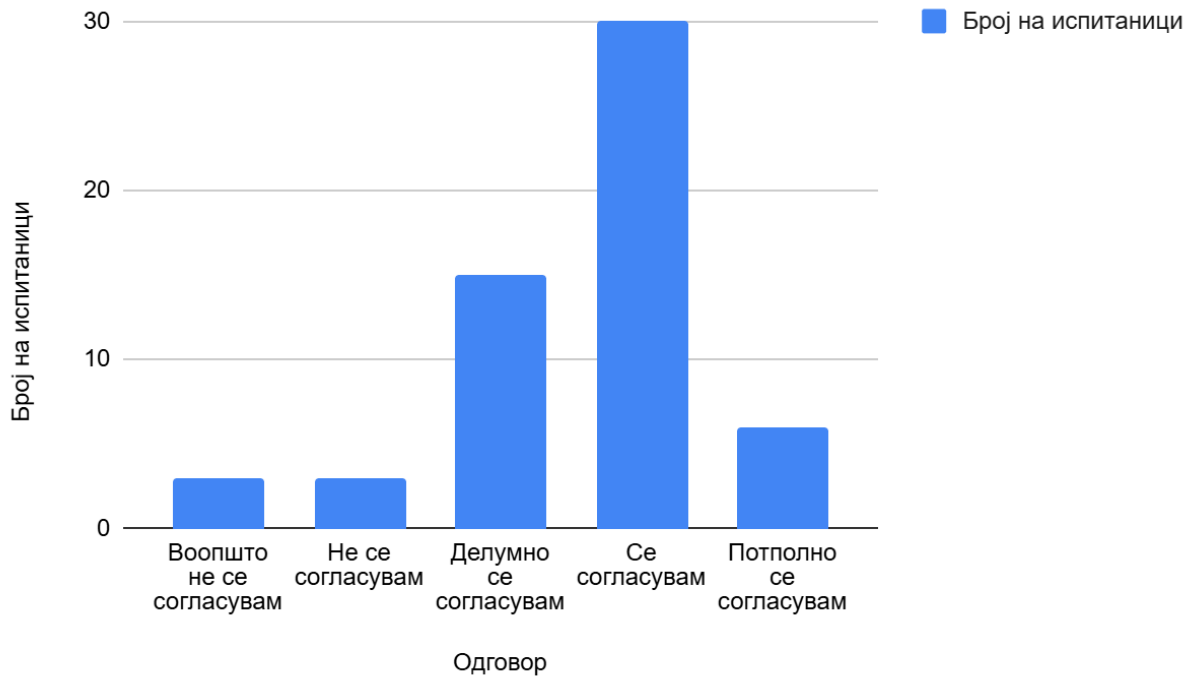
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Делумно се согласувам	**18**	**29.2 %**
Се согласувам	**30**	**50.0 %**
Потполно се согласувам	**6**	**12.5 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите јасно укажуваат дека организацијата е активна во прилагодување на ресурсите кон потребите на пазарот и производите. Половина од испитаниците (50 %) се согласуваат, а дополнителни 12.5 % целосно се согласуваат. Тоа значи дека над 62 % ја препознаваат оваа практика како постојана и видлива. Сепак, значаен дел од испитаниците (29.2 %) сметаат дека трансформацијата е делумно присутна, што укажува дека процесот не е униформен или не е секогаш систематски спроведен. Дополнително, 8.4 % изразиле несогласување, што укажува дека дел од организацијата можеби не е целосно опфатена со овие промени или недоволно ги перципира.

Може да се заклучи дека организацијата е генерално успешна во усогласувањето на ресурсите со барањата на пазарот, но постои простор за подобрување во унифицираната примена на овие практики. Доколку компанијата успее да ја зголеми транспарентноста и да обезбеди конзистентно спроведување низ сите сектори, ќе постигне уште поголема ефикасност и конкурентност.



Слика 30. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 15 „*Компанијата често врши трансформација на ресурсите со цел подобро да ги усогласи истите со пазарот и со производите на компанијата.*”



Слика 31. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 15: *„Компанијата често врши трансформација на ресурсите со цел подобро да ги усогласи истите со пазарот и со производите на компанијата.”*

Прашање 16:

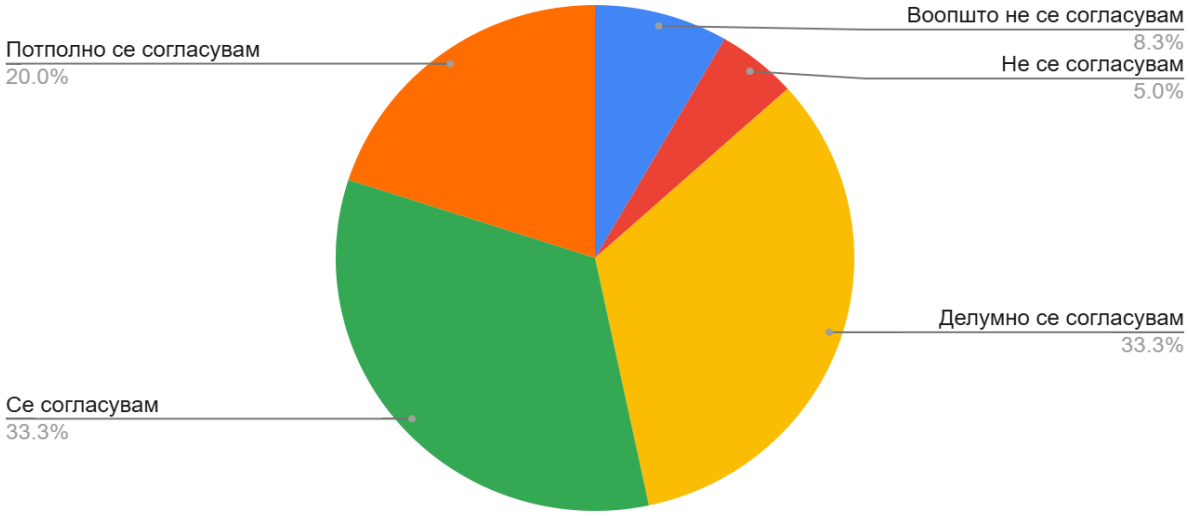
Компанијата ја оценува ефикасноста на своите бизнис-процеси со анализа на времетраењето и трошоците.

Табела 18. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 16

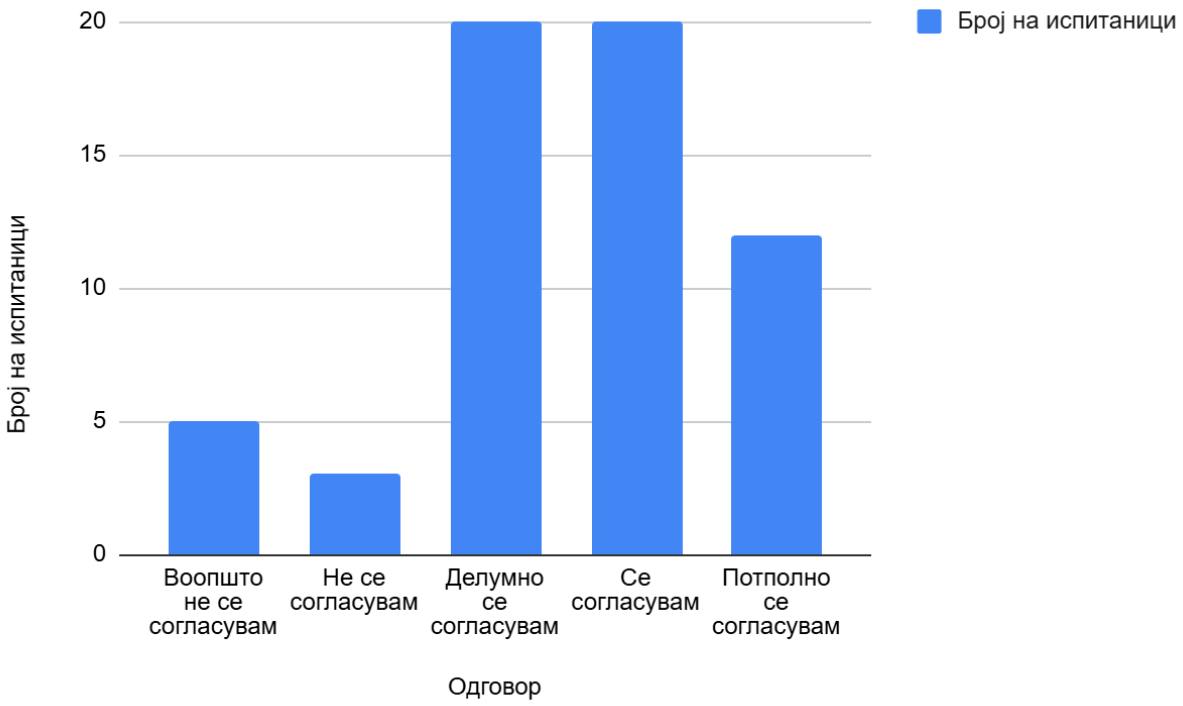
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Не се согласувам	**3**	**4.2 %**
Делумно се согласувам	**20**	**33.3 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**12**	**20.8 %**

Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите укажуваат на тоа дека организацијата во голема мера практикува мерење на ефикасноста преку анализа на времетраењето и трошоците. Најголем дел од испитаниците, вкупно 54.1 % (33.3 % се согласуваат + 20.8 % потполно се согласуваат), сметаат дека оваа практика е редовна и воспоставена. 33.3 % делумно се согласуваат, што укажува дека постојат напори за примена, но тие не се секогаш целосни или конзистентни низ сите процеси. Од друга страна, 12.5 % (8.3 % + 4.2 %) изразиле несогласување, што укажува дека постојат поединечни слабости или недоволна информираност за оваа практика. Може да се заклучи дека организацијата има развиен систем за оценка на ефикасноста на процесите преку анализа на трошоци и времетраење, но тој не е целосно унифициран. Позитивниот став на мнозинството испитаници укажува на добар правец, но потребно е дополнително стандардизирање и јасна комуникација на резултатите за да се минимизираат сомнежите кај дел од вработените.



Слика 32. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. ***16: „Компанијата ја оценува ефикасноста на своите бизнис-процеси со анализа на времетраењето и на трошоците.”***



Слика 33. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр.16: „*Компанијата ја оценува ефикасноста на своите бизнис-процеси со анализа на времетраењето и на трошоците.*”

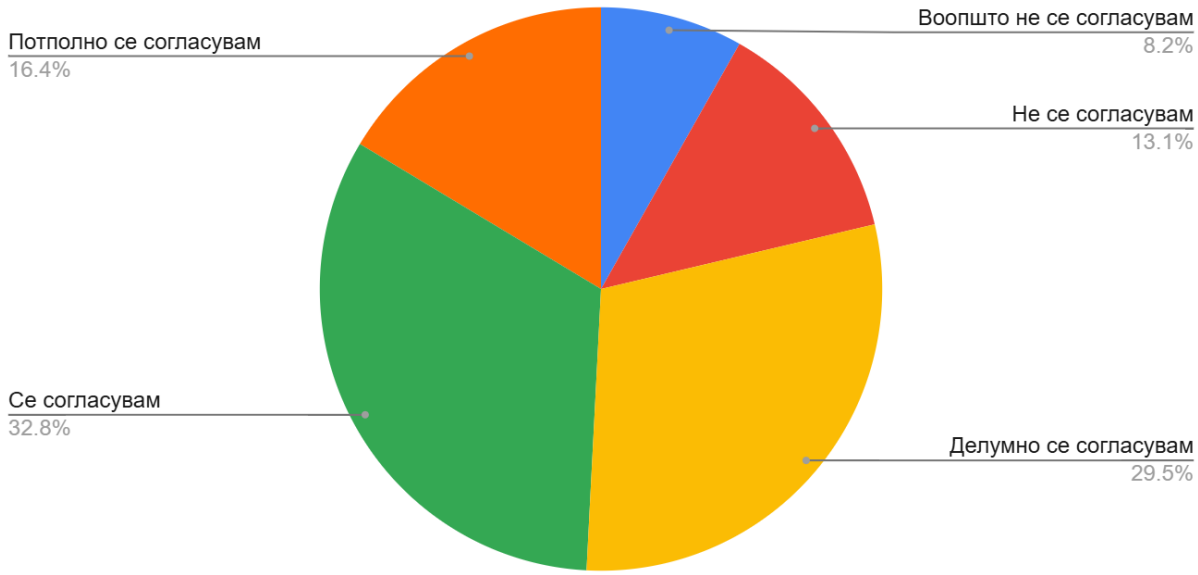
Прашање 17:

Мерењето на ефикасноста во процесите е дефинирана.

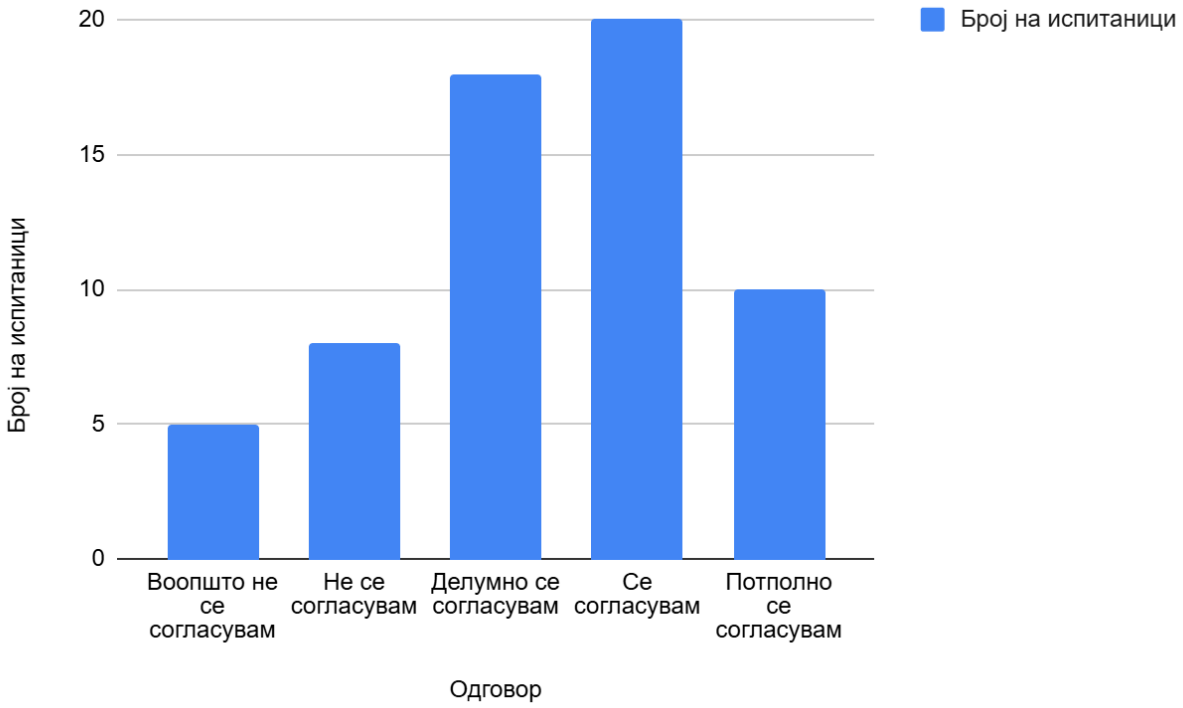
Табела 19. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 17

Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Не се согласувам	**8**	**12.5 %**
Делумно се согласувам	**18**	**29.2 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите од ова прашање укажуваат на тоа дека мнозинството од испитаниците имаат позитивна перцепција за дефинираноста на мерењето на ефикасноста: 33.3 % се согласуваат и 16.7 % потполно се согласуваат, што вкупно изнесува 50 % позитивни одговори. 29.2 % делумно се согласуваат, што сугерира дека процесите на мерење постојат, но не секогаш се доволно јасни или применети на систематски начин. Од друга страна, 20.8 % (8.3 % + 12.5 %) имаат негативен став, што значи дека кај дел од организацијата постои сомнеж или недостиг на практично дефинирани механизми. Резултатите покажуваат дека организацијата има воспоставени практики за мерење на ефикасноста, но тие не се целосно унифицирани и стандардизирани. Половина од испитаниците препознаваат јасна дефинираност, но високото учество на делумна согласност и негативни одговори укажува на потреба од дополнителна работа. Со воведување на појасни критериуми и индикатори, како и транспарентно споделување на резултатите, организацијата може да ја зацврсти довербата во процесите за мерење на ефикасноста.



Слика 34. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр.17: „*Мерењето на ефикасноста во процесите е дефинирано.*”



Слика 35. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 17: *„Мерењето на ефикасноста во процесите е дефинирано.”*

Прашање 18:

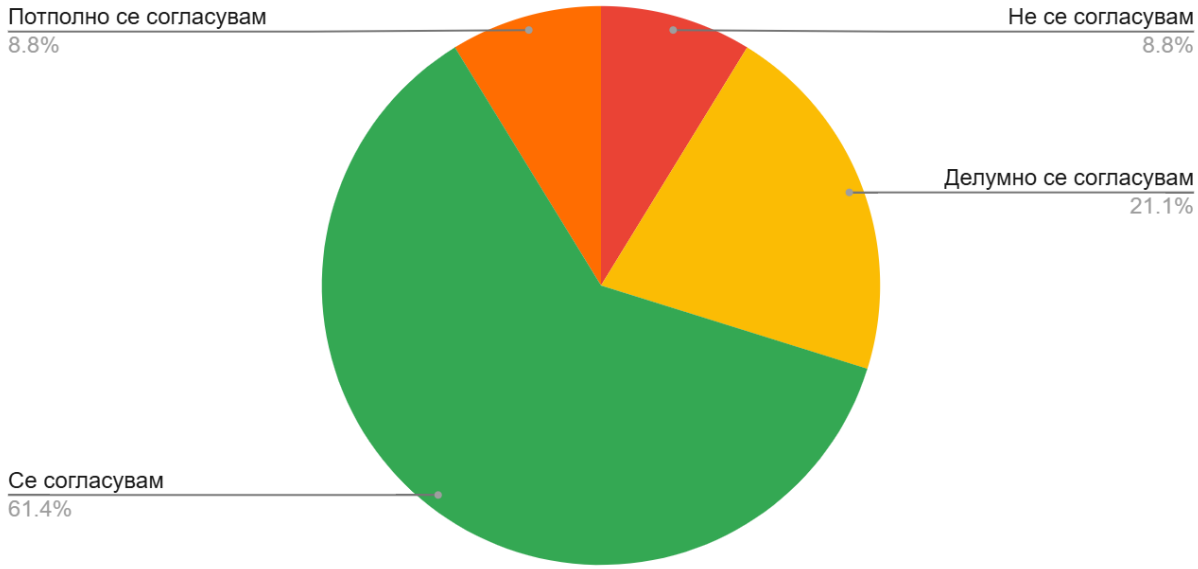
Поставени се конкретни цели за одделни индивидуални процеси.

Табела 20. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 18

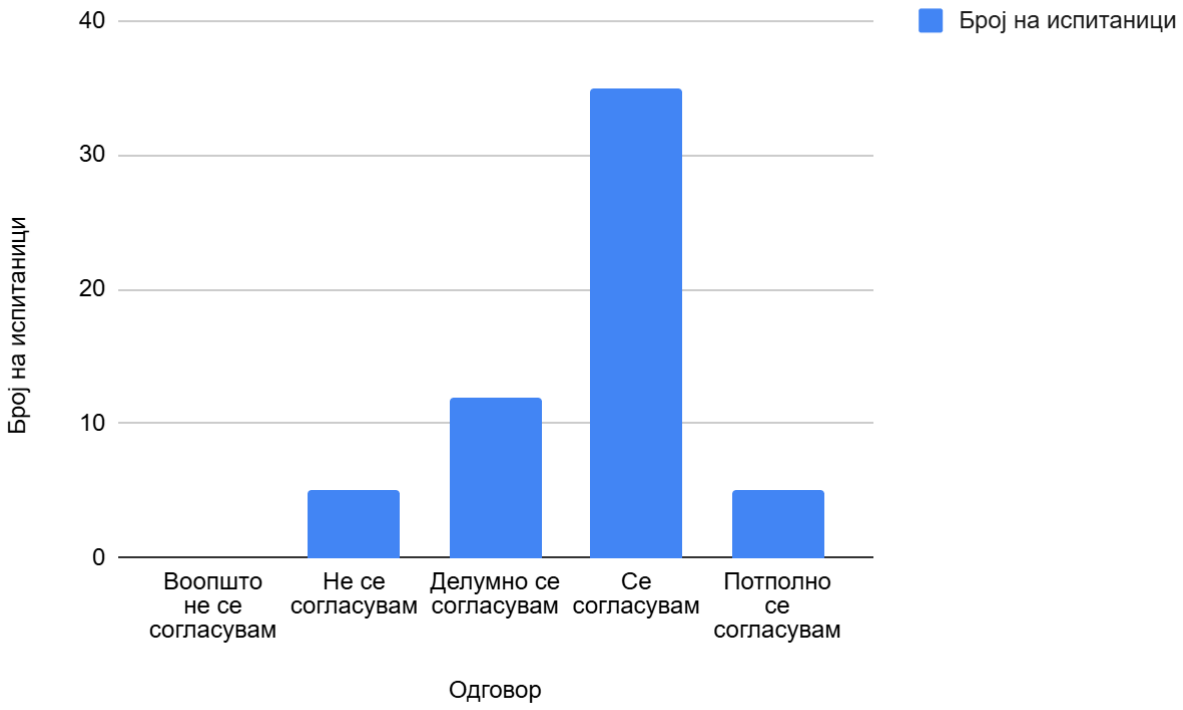
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Делумно се согласувам	**12**	**20.8 %**
Се согласувам	**35**	**58.3 %**
Потполно се согласувам	**5**	**8.3 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголем дел од испитаниците (58.3 %) се согласуваат дека организацијата поставува конкретни цели за индивидуалните процеси, а дополнителни 8.3 % целосно се согласуваат. Тоа значи дека две третини (66.6 %) имаат позитивна перцепција за овој аспект од управувањето. Од друга страна, 20.8 % делумно се согласуваат, што укажува дека постојат напори за поставување цели, но тие не се секогаш доволно јасно дефинирани или применети на сите нивоа. Дополнително, 8.3 % не се согласуваат, што укажува дека кај мал дел од организацијата сè уште постојат празнини или недоследности во дефинирањето на целите. Никој од испитаниците не одговорил „воопшто не се согласувам“, што претставува позитивен сигнал дека процесот е препознаен, иако не секогаш совршено применет.

Организацијата генерално успешно поставува конкретни цели за индивидуалните процеси, што претставува клучен предуслов за ефикасно управување. Сепак, постои простор за унапредување во унифицираното спроведување и јасната комуникација на тие цели. Со тоа би се зголемила довербата на вработените и би се минимизирала перцепцијата на недоследности.



Слика 36. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр.18: *„Поставени се конкретни цели за одделни индивидуални процеси.”*



Слика 37. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 18: „*Поставени се конкретни цели за одделни индивидуални процеси.*”

Прашање 19:

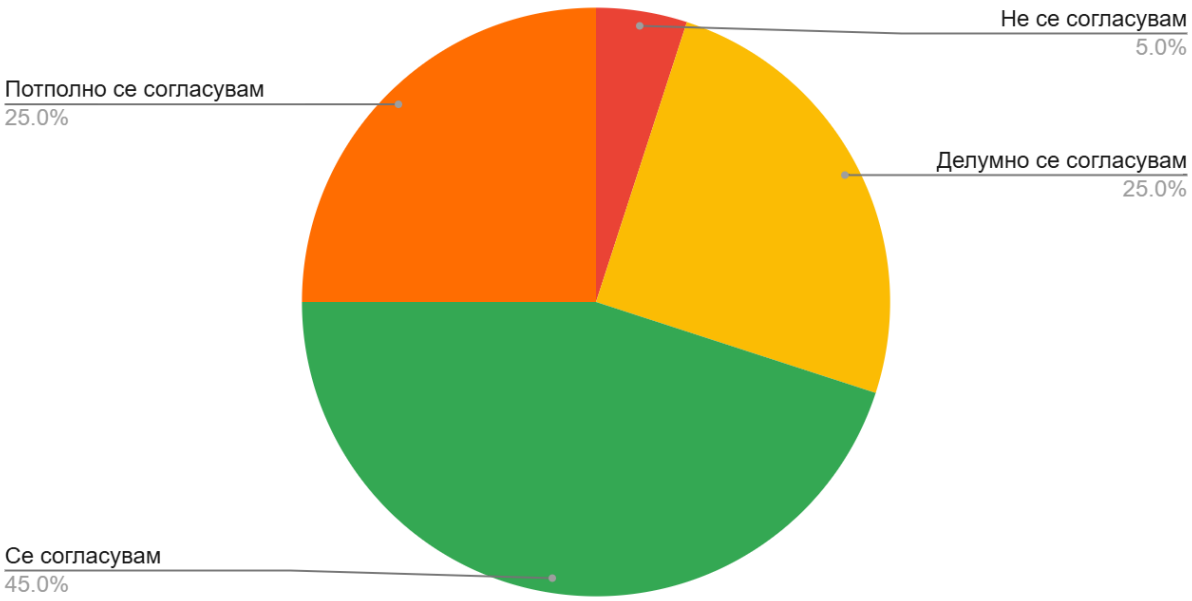
Во компанијата се мери квалитетот на резултатите од процесот.

Табела 21. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 19

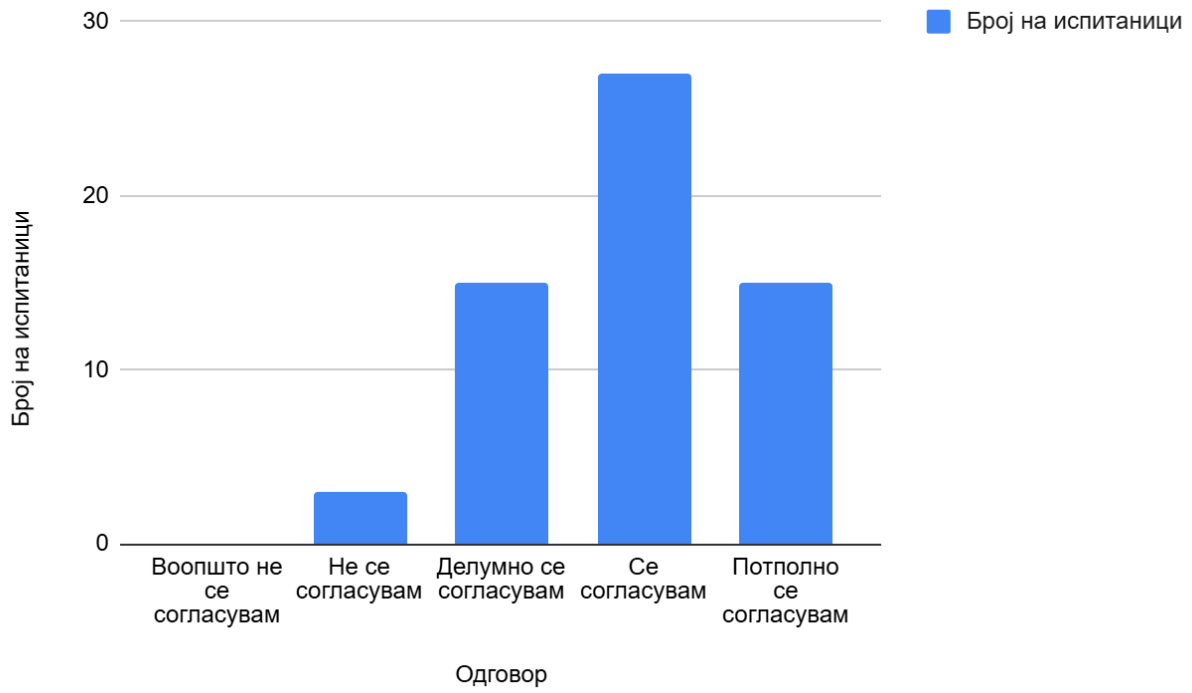
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**3**	**5.0 %**
Делумно се согласувам	**15**	**25.0 %**
Се согласувам	**27**	**45.0 %**
Потполно се согласувам	**15**	**25.0 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Најголемиот дел од испитаниците (45 %) се согласуваат дека во компанијата се мери квалитетот на резултатите од процесот, а дополнителни 25 % целосно се согласуваат. Тоа значи дека 70 % од вработените имаат позитивна перцепција за постоењето на систем за мерење квалитет. Од друга страна, 25 % делумно се согласуваат, што може да значи дека практиката на мерење постои, но не е секогаш систематизирана или унифицирано применета во сите сектори. Само 5 % од испитаниците сметаат дека воопшто нема соодветно мерење, што е мал, но сепак значаен сигнал дека постојат слабости.

Компанијата генерално демонстрира силен фокус на мерењето на квалитетот на резултатите од процесите. Високите проценти на согласување покажуваат дека оваа практика е широко препознаена. Сепак, потребно е да се обезбеди унифициран пристап за сите сектори и процеси со цел да се намали бројот на вработени кои сметаат дека квалитетот не е секогаш доволно јасно измерен.



Слика 38. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. ***19: „Во компанијата се мери квалитетот на резултатите од процесот.”***



Слика 39. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 19: *„Во компанијата се мери квалитетот на резултатите од процесот.”*

Прашање 20:

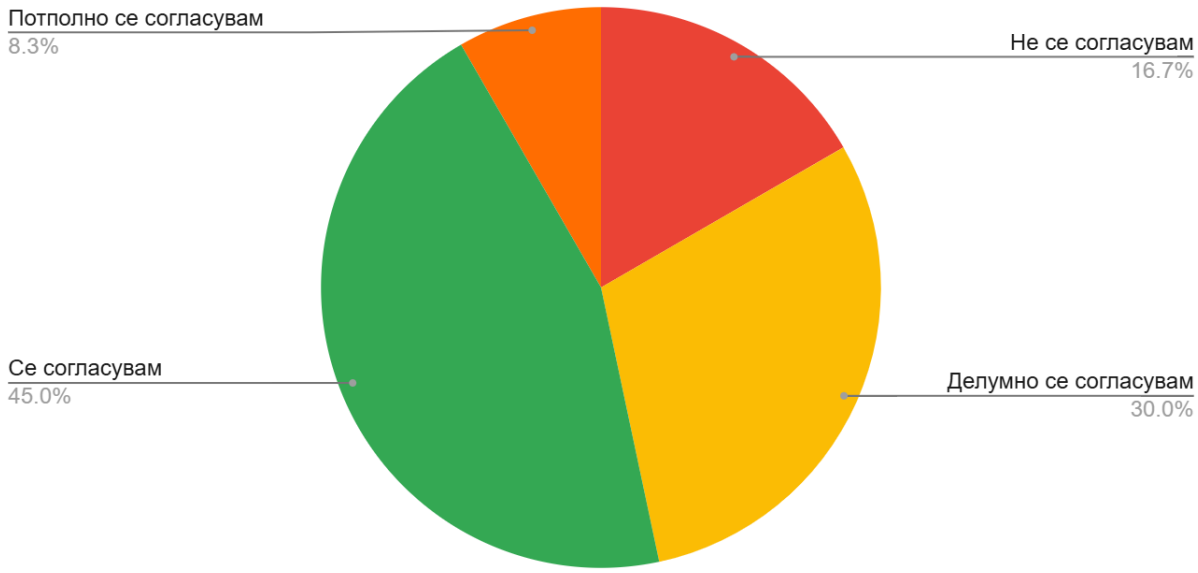
Покрај одлуките за стандардни оперативни процедури, само мал дел од одлуките се носат самостојно.

Табела 22. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 20

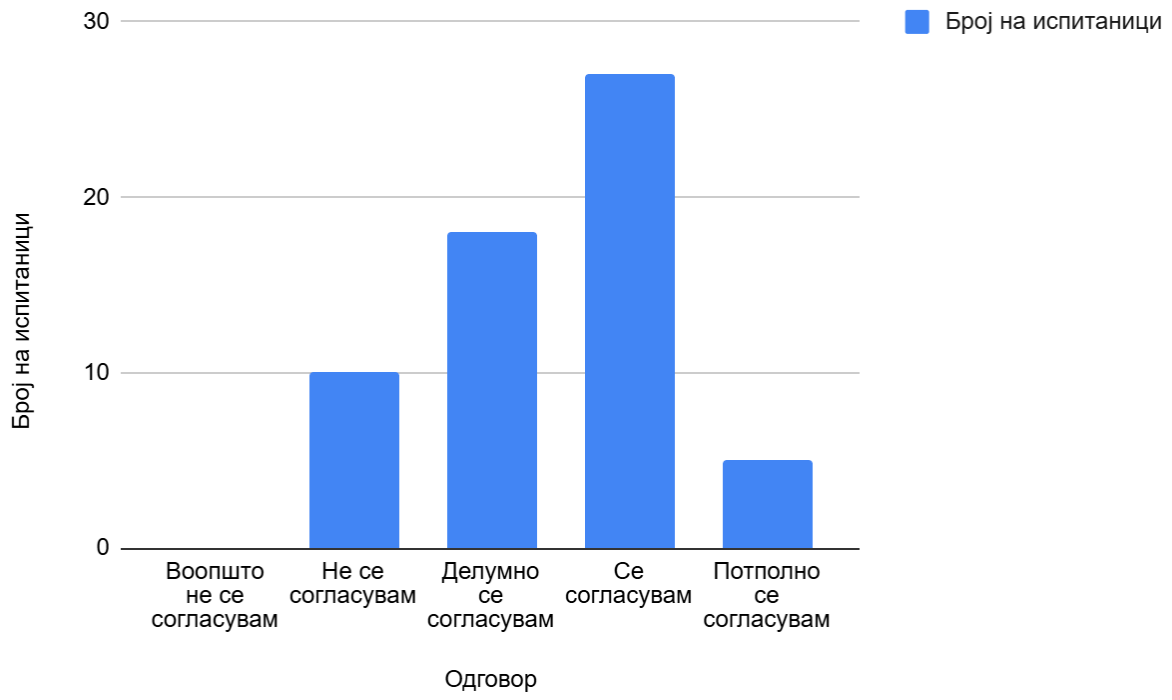
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**10**	**16.7 %**
Делумно се согласувам	**18**	**29.2 %**
Се согласувам	**27**	**45.8 %**
Потполно се согласувам	**5**	**8.3 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите покажуваат дека најголем дел од испитаниците (45.8 % или 27 лица) сметаат дека одлуките главно се носат во согласност со стандардните процедури, а само мал дел се носат самостојно. Уште 29.2 % (18 лица) делумно се согласуваат со оваа констатација, што укажува дека постои одреден баланс помеѓу структурираните и самостојните одлуки. Од друга страна, 16.7 % (10 лица) не се согласуваат, што покажува дека за нив постои недоволна флексибилност или можеби недостаток на доверба во самостојното донесување одлуки. Мал дел, 8.3 % (5 лица), целосно се согласуваат, што потврдува дека некои организации имаат јасно дефиниран систем кој го дозволува ова.

Овие резултати упатуваат на тоа дека постои силна зависност од стандардизирани процедури, што обезбедува конзистентност и контрола, но сепак има простор за зголемување на автономијата во одлучувањето. Балансот помеѓу двете може да доведе до поефикасно работење и подобра организациска култура.



Слика 40. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 20: *„Покрај одлуките за стандардни оперативни процедури, само мал дел од одлуките се носат самостојно.”*



Слика 41. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 20: *„Покрај одлуките за стандардни оперативни процедури, само мал дел од одлуките се носат самостојно.”*

Прашање 21:

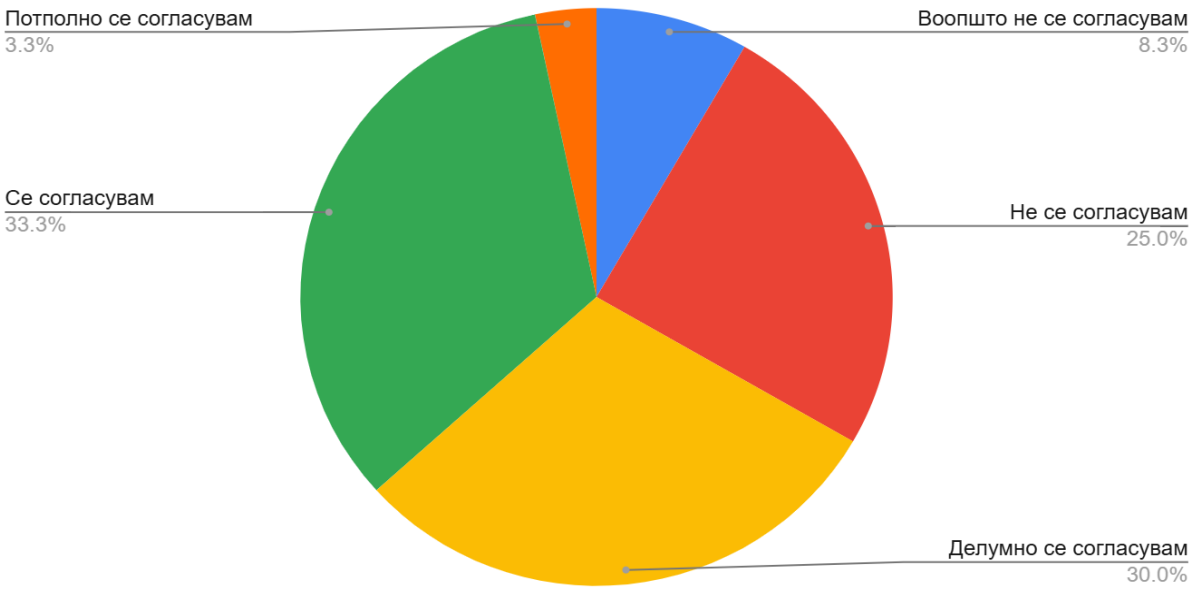
Вработените во организацијата често ја перципираат организацијата како ‘бирократска структура’.

Табела 23. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 21

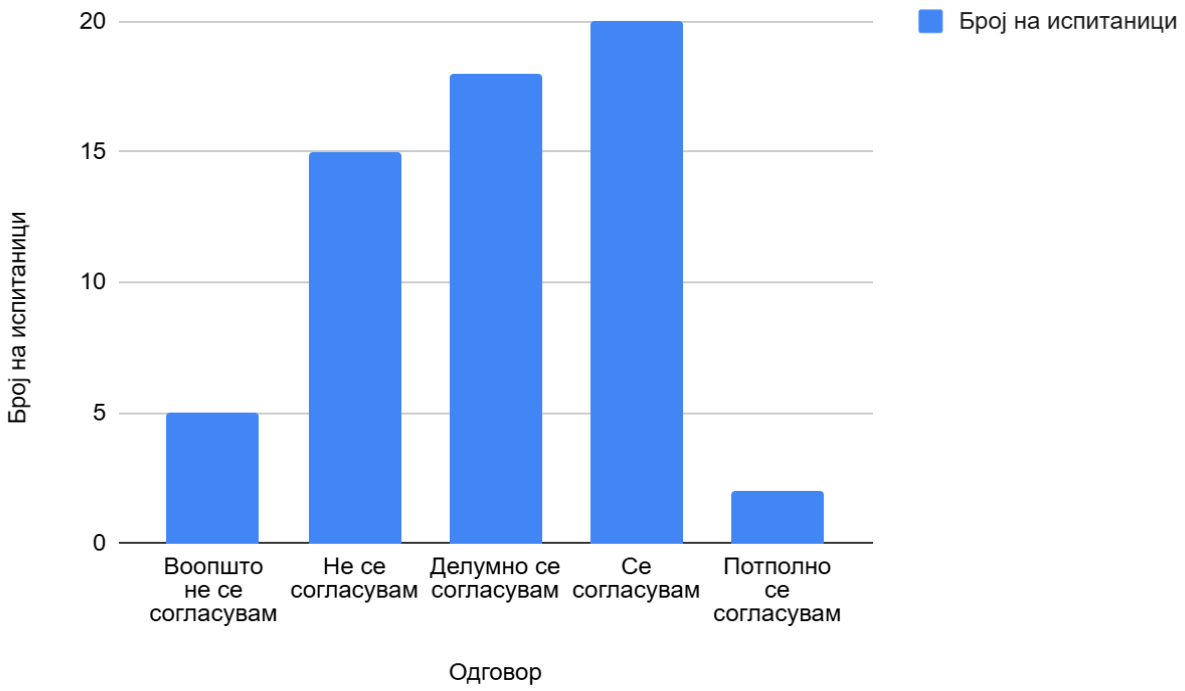
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Не се согласувам	**15**	**25.0 %**
Делумно се согласувам	**18**	**29.2 %**
Се согласувам	**20**	**33.3 %**
Потполно се согласувам	**2**	**3.2 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите покажуваат дека најголем дел од испитаниците (33.3 %) сметаат дека организацијата има елементи на бирократска структура. Дополнително, 29.2 % делумно се согласуваат со оваа констатација, што упатува на тоа дека постои умерено ниво на бирократски механизми кои можат да влијаат на флексибилноста во работата. Од друга страна, 25 % не ја делат оваа перцепција и сметаат дека организацијата не е толку ригидна, а 8.3 % воопшто не се согласуваат. Интересно е што само 3.2 % целосно ја гледаат организацијата како бирократска.

Овие резултати укажуваат дека организацијата има присутни бирократски елементи, но тие не се доминантни за сите вработени. Повеќе од половина од испитаниците (околу 62.5 %) препознаваат барем делумна бирократска структура, што може да биде сигнал за потреба од поголема флексибилност, децентрализација и поедноставување на процедурите.



Слика 42. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 21: „*Вработените во организацијата често ја перципираат организацијата како 'бирократска структура'.*"



Слика 43. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 21: „*Вработените во организацијата често ја перципираат организацијата како 'бирократска структура'.*"

Прашање 22:

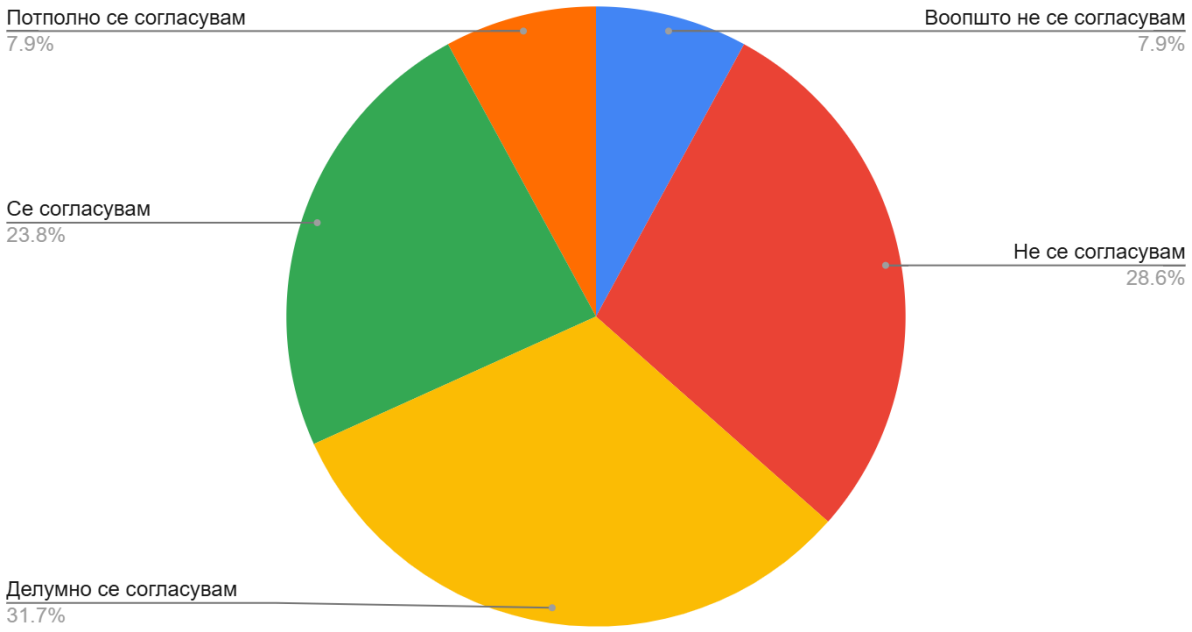
Ако вработените сакаат да донесат независни / сопствени одлуки, брзо се повикуваат на Кодексот на однесување.

Табела 24. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 22

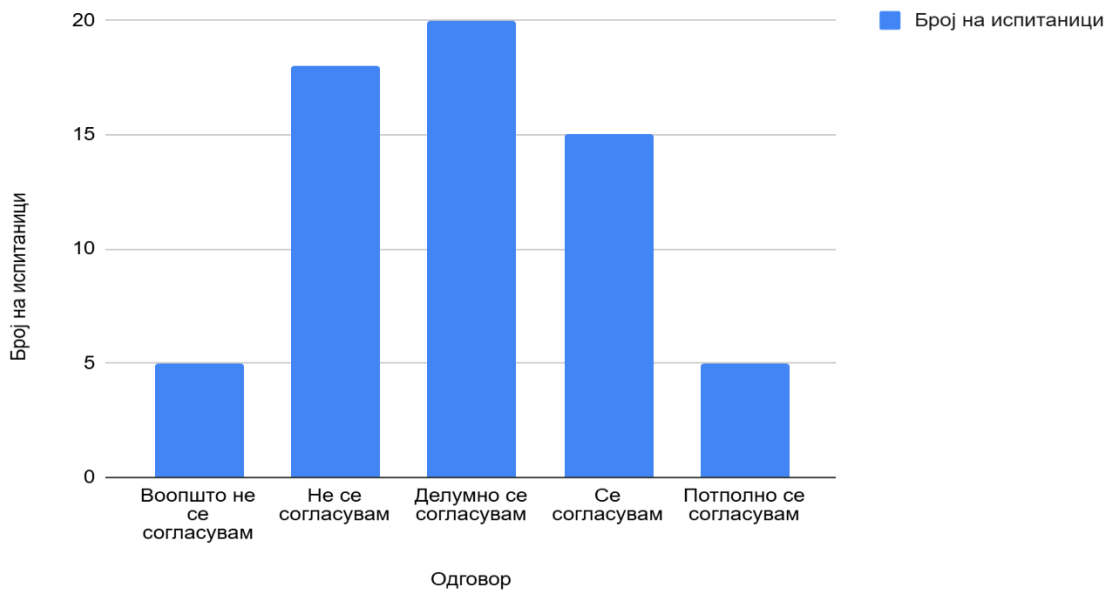
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Не се согласувам	**18**	**29.2 %**
Делумно се согласувам	**20**	**33.3 %**
Се согласувам	**15**	**25.0 %**
Потполно се согласувам	**5**	**8.3 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Од резултатите може да се забележи дека мнозинството од испитаниците имаат умерено позитивен став кон ова тврдење. 33.3 % од испитаниците делумно се согласуваат, што укажува дека постои свест за повикување на Кодексот на однесување, но тоа не е секогаш во целост применето. Дополнително, 25 % целосно се согласуваат, а 8.3 % потполно се согласуваат, што значи дека вкупно околу 33 % (20 испитаници) сметаат дека организацијата функционира согласно Кодексот при носење одлуки. Сепак, значителен дел од испитаниците, 29.2 % (18 испитаници), не се согласуваат со ова тврдење, а уште 8.3 % (5 испитаници) воопшто не се согласуваат. Ова укажува на тоа дека постои одреден број вработени кои не го перципираат Кодексот како практичен инструмент во нивната секојдневна работа и одлучување.

Можеме да заклучиме дека Кодексот на однесување е релевантен инструмент во организацијата, но неговата практична примена не е целосно унифицирана. Повеќе од половина од испитаниците (околу 58 %) покажуваат наклонетост кон согласување со ова тврдење, додека скоро 38 % изразуваат несогласување. Ова укажува на потреба организацијата да преземе дополнителни активности за подобрување на познавањето, почитувањето и доследната примена на Кодексот како водич при носење независни одлуки.



Слика 44. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 22: *„Ако вработените сакаат да донесат независни / сопствени одлуки, брзо се повикуваат на Кодексот на однесување.”*



Слика 45. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 22: *„Ако вработените сакаат да донесат независни / сопствени одлуки, брзо се повикуваат на Кодексот на однесување.”*

Прашање 23:

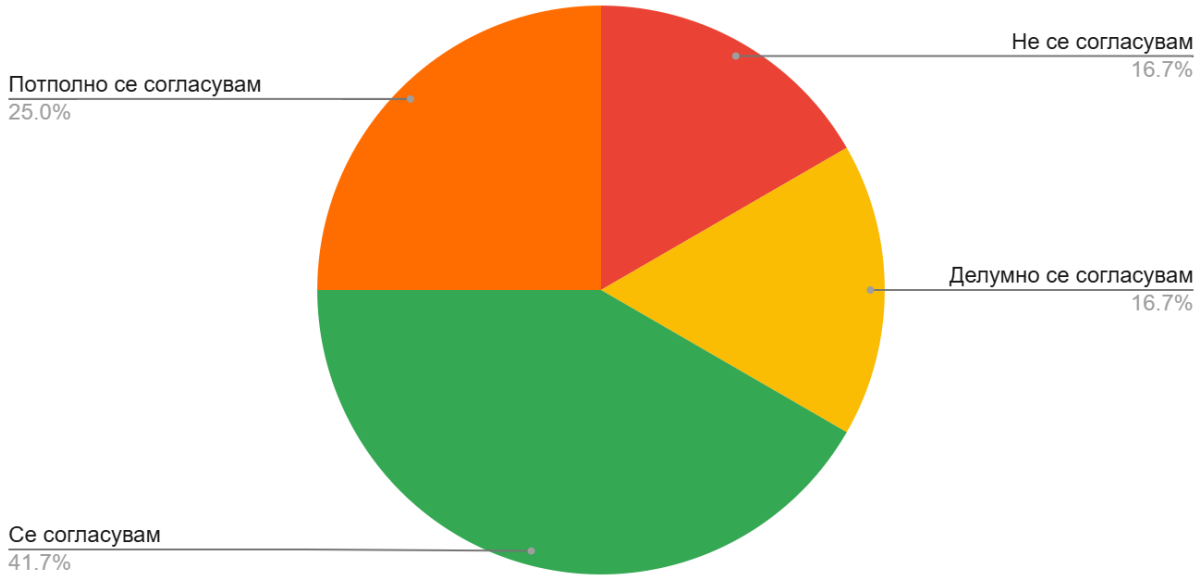
Високите нивоа на организацијата се одговорни за донесување на поголемиот број од одлуките.

Табела 25. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 23

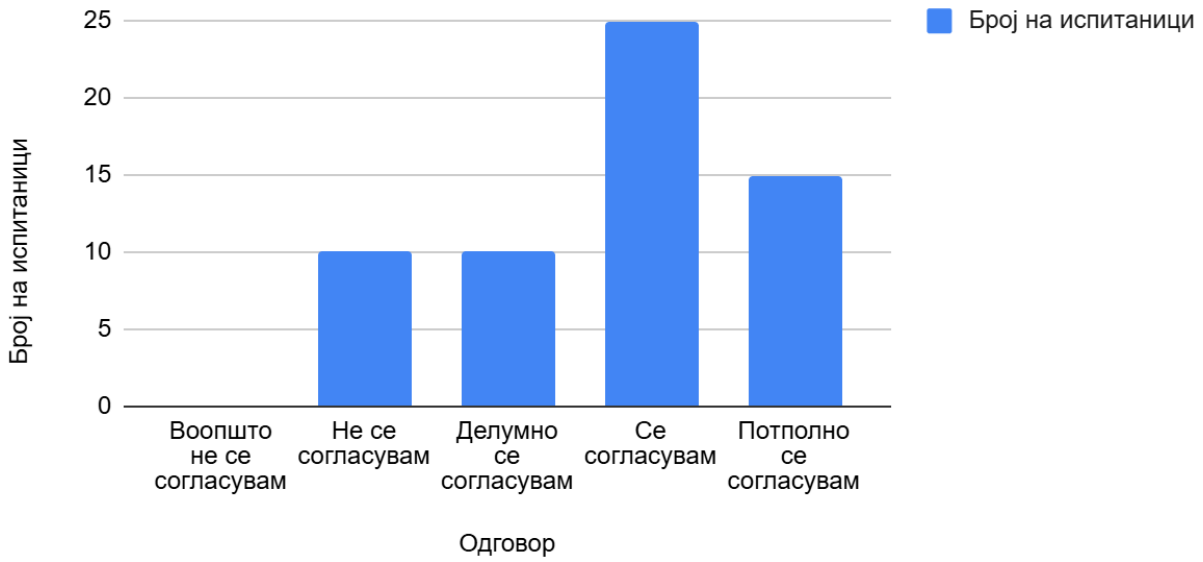
Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**10**	**16.7 %**
Делумно се согласувам	**10**	**16.7 %**
Се согласувам	**25**	**41.7 %**
Потполно се согласувам	**15**	**25.0 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Од резултатите може да се заклучи дека значително мнозинство од испитаниците сметаат дека поголемиот број од одлуките се носат на високи нивоа во организацијата. Имено, 41.7 % од испитаниците се согласуваат, а дополнителни 25 % потполно се согласуваат, што вкупно сочинува 66.7 % од сите испитаници. Од друга страна, 16.7 % делумно се согласуваат, што укажува на тоа дека тие препознаваат делумна централизација, но веројатно сметаат дека и пониските нивоа имаат некаква улога во донесување на одлуки. Сепак, 16.7 % (10 испитаници) изразиле несогласување, што е показател дека постои одреден процент на вработени кои ја перципираат организацијата како пофлексибилна, односно дека одредени одлуки се спуштаат и на пониски нивоа.

Вкупните резултати упатуваат дека во организацијата постои висока централизација на одлучувањето, со доминантна улога на високите нивоа на управување. Ова носи предности во однос на контрола и усогласеност со стратешките цели, но може да предизвика и забавување на процесите и намалена автономија на пониските нивоа.



Слика 46. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 23: *„Високите нивоа на организацијата се одговорни за донесување на поголемиот број од одлуките.”*



Слика 47. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 23: *„Високите нивоа на организацијата се одговорни за донесување на поголемиот број од одлуките.”*

Прашање 24:

Поединци имаат голема слобода во изборот на средствата за остварување на целите.

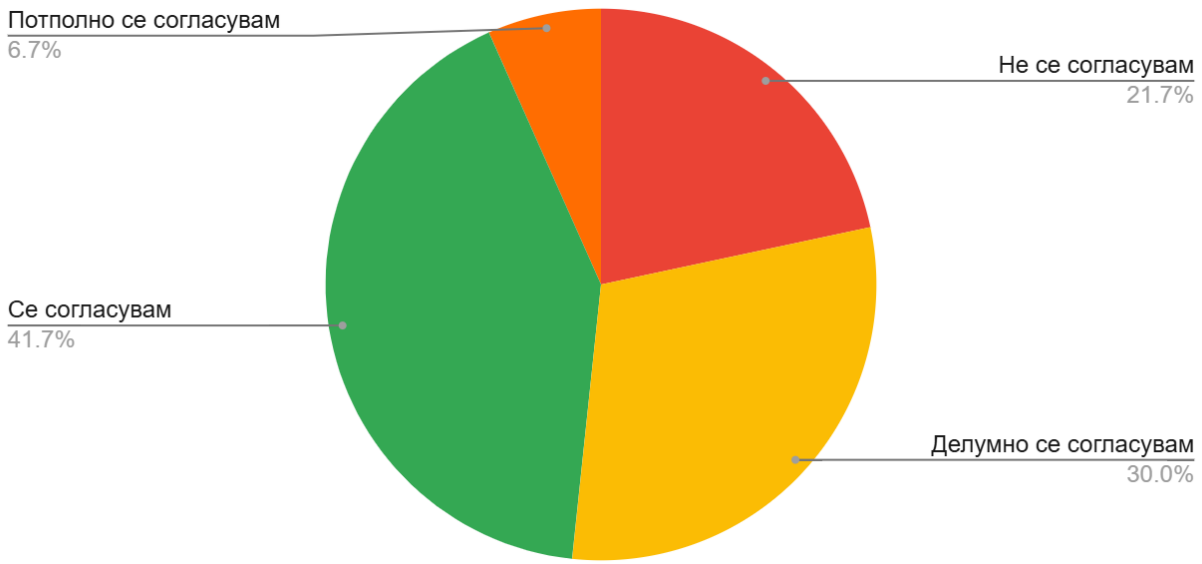
Табела 26. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 24

Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**0**	**0.0 %**
Не се согласувам	**13**	**21.7 %**
Делумно се согласувам	**18**	**30.0 %**
Се согласувам	**25**	**41.7 %**
Потполно се согласувам	**4**	**6.6 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

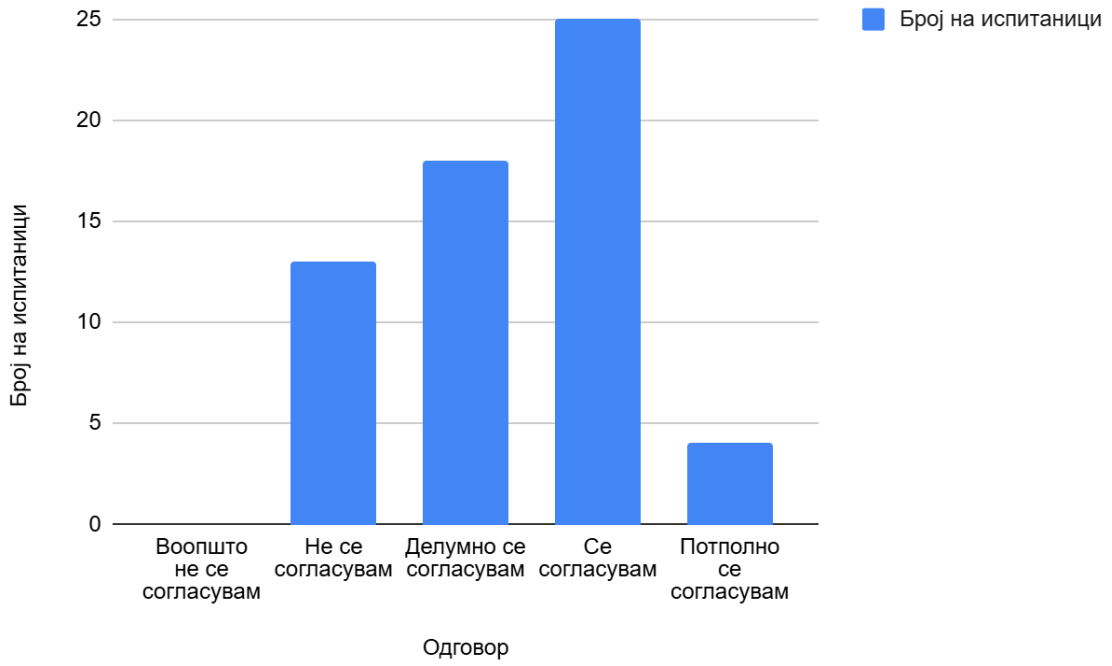
Резултатите укажуваат дека најголем дел од испитаниците (41.7 %) сметаат дека постои слобода во изборот на средствата за реализација на целите, што покажува дека

компанијата овозможува одредена автономија во извршувањето на задачите. Дополнително, 30 % делумно се согласуваат, што значи дека голем број вработени чувствуваат дека имаат барем делумна слобода. Сепак, значителен дел (21.7 %) не се согласува со ова тврдење, што укажува на тоа дека кај одреден број вработени постои перцепција за ограниченост или недостаток на флексибилност. Само 6.6 % одговориле дека целосно се согласуваат, што може да значи дека вистинската автономија е достапна само за мал број вработени или во специфични ситуации.

Општата слика укажува на тоа дека во организацијата постои умерено ниво на слобода при изборот на методи за постигнување цели. Сепак, постои простор за подобрување во однос на овозможување на поголема независност и доверба кон вработените, што може да ја зголеми мотивацијата, иновативноста и ефикасноста на индивидуално и тимско ниво.



Слика 48. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 24: *„Поединци имаат голема слобода во изборот на средствата за остварување на целите.”*



Слика 49. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 24: *„Поединци имаат голема слобода во изборот на средствата за остварување на целите.”*

Прашање 25:

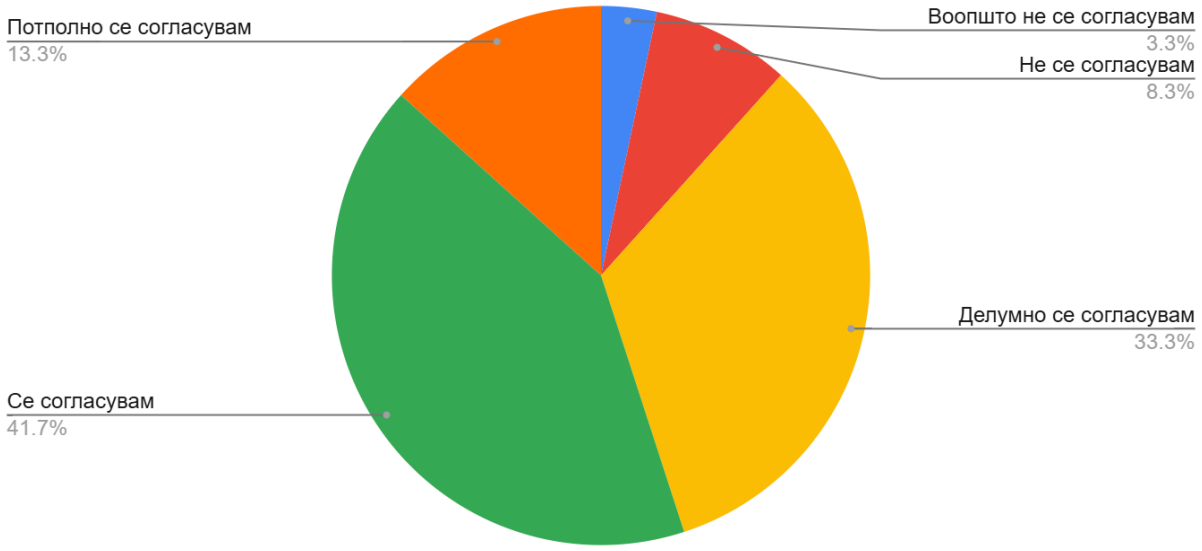
Менаџерите се флексибилни во извршување на задачите.

Табела 27. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 25

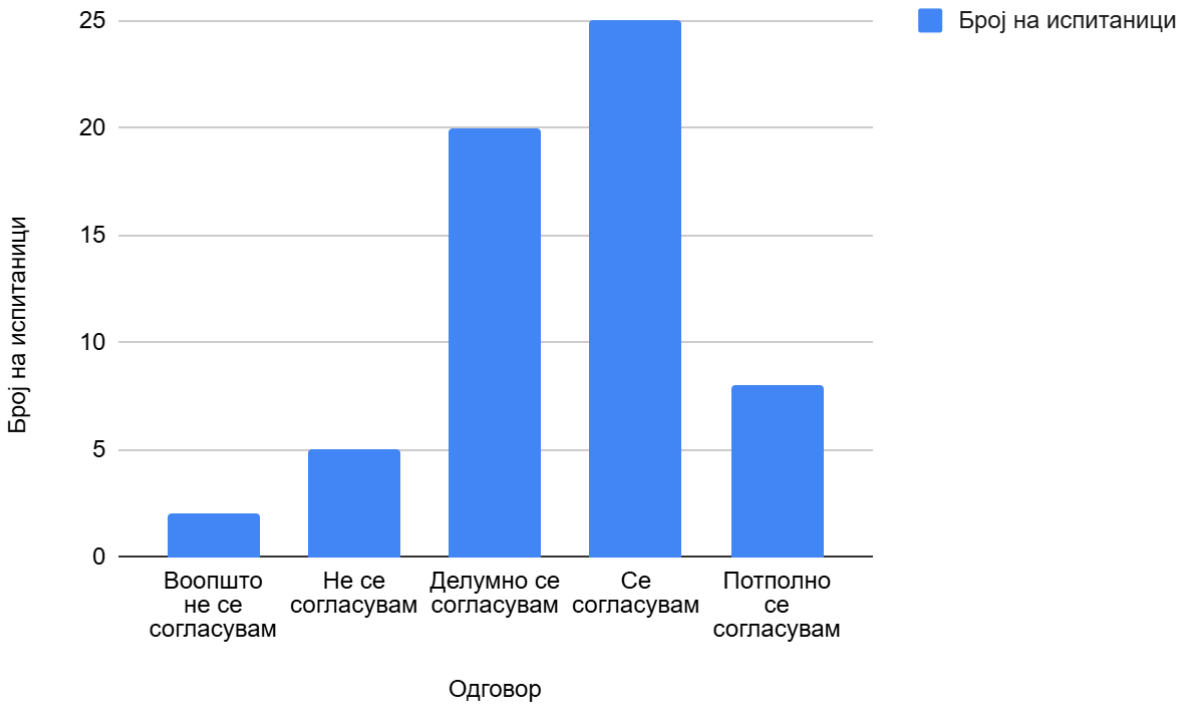
Одговор	**Број на испитаници**	**Процент (%)**
Воопшто не се согласувам	**2**	**4.2 %**
Не се согласувам	**5**	**8.3 %**
Делумно се согласувам	**20**	**33.3 %**
Се согласувам	**25**	**41.7 %**
Потполно се согласувам	**8**	**12.5 %**
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите од ова прашање покажуваат дека мнозинството испитаници сметаат дека менаџерите се флексибилни при извршување на задачите. Најголем дел, односно 41.7 % (25 испитаници), одговориле дека се согласуваат со оваа констатација, а дополнителни 12.5 % (8 испитаници) целосно се согласуваат. Ова укажува дека повеќе од половина од анкетираните (54.2 %) имаат позитивна перцепција за флексибилноста на менаџерите. Од друга страна, 33.3 % (20 испитаници) се делумно согласуваат, што упатува на тоа дека постои простор за подобрување и дека не сите ситуации се карактеризираат со доволна флексибилност. Сепак, само мал број одговориле негативно – 8.3 % (5 испитаници) не се согласуваат, а 4.2 % (2 испитаници) воопшто не се согласуваат со оваа изјава. Овие резултати укажуваат на релативно стабилно ниво на флексибилност во организацијата, но и на потреба од понатамошно унапредување на практиките на менаџерите за да се минимизираат перцепциите на делумна или целосна нефлексибилност.

Анализата покажува дека организацијата има позитивна слика кога станува збор за флексибилноста на менаџерите во извршувањето на задачите. Повеќе од половина од испитаниците го потврдуваат ова како значајна карактеристика на менаџерскиот стил, но третина се делумно задоволни. Заклучокот е дека иако состојбата е генерално добра, потребно е дополнително да се работи на подобрување на отвореноста и адаптибилноста на менаџерите, со цел да се создаде уште пофлексибилна работна средина која ќе придонесе за повисока ефикасност и задоволство на вработените.



Слика 50. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 25: „*Менаџерите се флексибилни во извршување на задачите.*”



Слика 51. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 25: „*Менаџерите се флексибилни во извршување на задачите.*”

Прашање 26:

Лицето кое во рамките на организацијата ќе се обиде самостојно да донесе одлука, веднаш се соочува со демотивација.

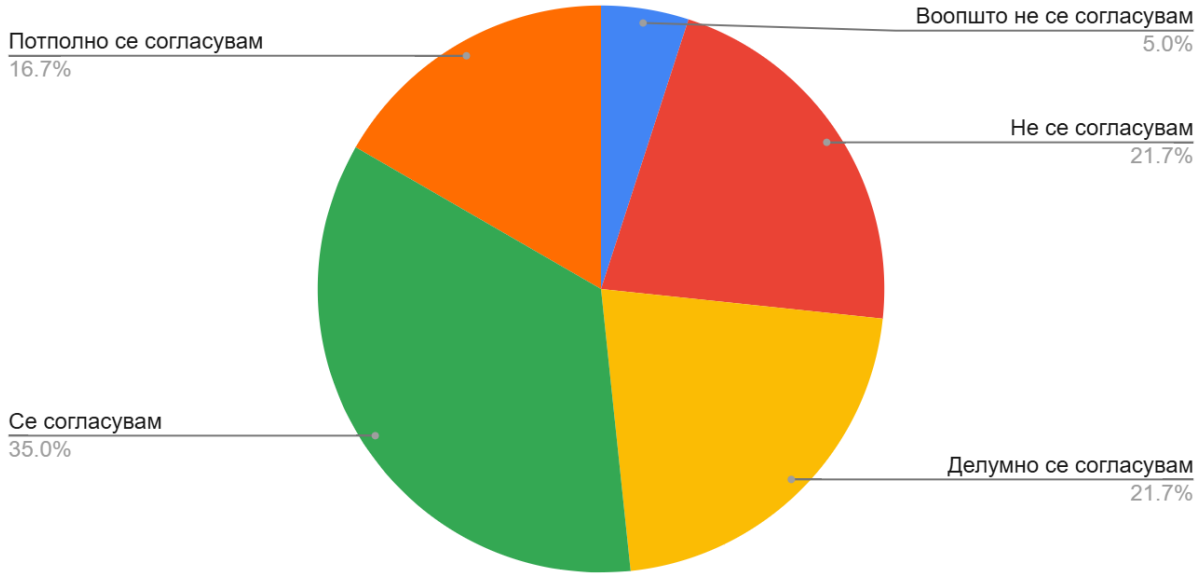
Табела 28. Анализа на резултатите од анкетното истражување за Прашање бр. 26

Одговор	Број на испитаници	Процент (%)
Воопшто не се согласувам	**3**	**5.0 %**
Не се согласувам	**13**	**21.7 %**
Делумно се согласувам	**13**	**21.7 %**
Се согласувам	**21**	**34.8 %**
Потполно се согласувам	**10**	**16.8 %**

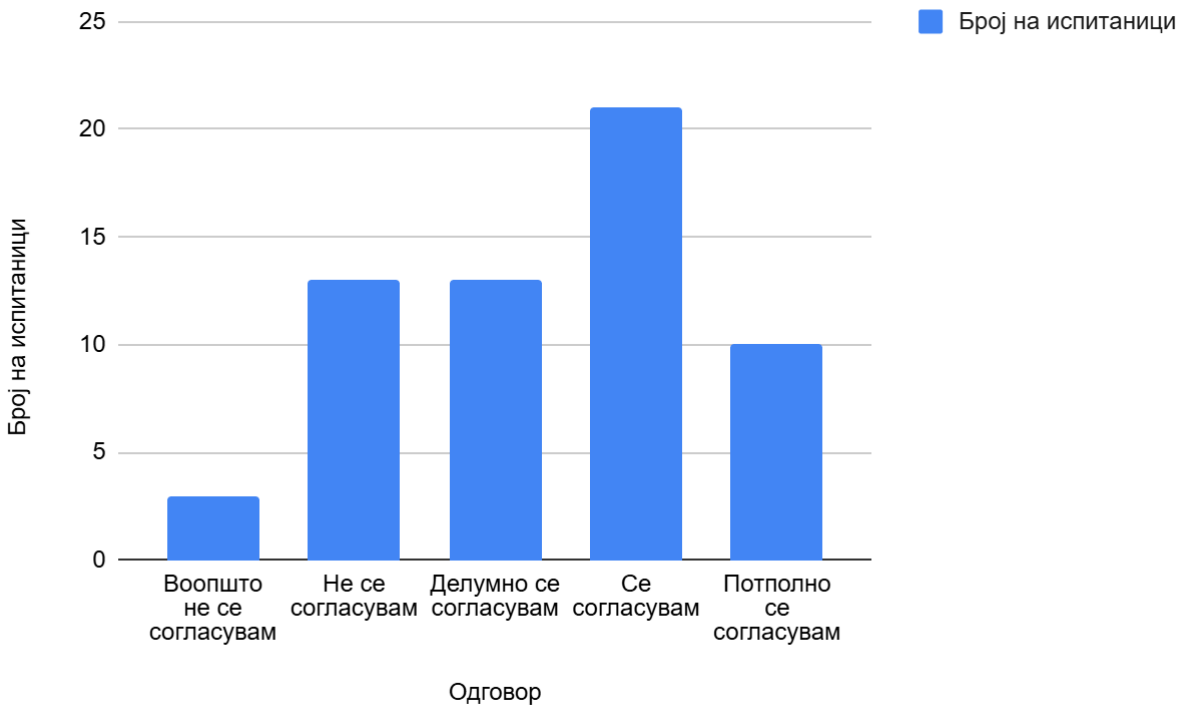
Вкупно	**60**	**100 %**

Резултатите укажуваат на поделени ставови кај испитаниците. Најголем дел, 34.8 % (21 испитаници), сметаат дека доколку некој се обиде да донесе самостојна одлука, се соочува со демотивација. Дополнителни 16.8 % (10 испитаници) целосно се согласуваат со оваа констатација, што значи дека повеќе од половина (51.6 %) гледаат демотивација како реален проблем во организацијата. Од друга страна, 21.7 % (13 испитаници) не се согласуваат, а исто толку (21.7 %) делумно се согласуваат, што покажува дека постои и значаен дел кој не гледа проблем во оваа насока или пак го согледува само делумно. Само 5 % (3 испитаници) воопшто не се согласуваат, што значи дека мал дел од вработените имаат целосно позитивно искуство кога носат самостојни одлуки.

Оваа распределба укажува дека во организацијата постои ограничена автономија, и дека обидите за индивидуално донесување на одлуки често се соочуваат со административни или културни бариери кои резултираат со чувство на демотивација кај вработените. Од резултатите може да се заклучи дека недостатокот на поддршка за автономија во носење на одлуки претставува сериозен проблем во организацијата. Повеќе од половина од испитаниците сметаат дека самостојните обиди се демотивирачки, што може да ја намали иницијативноста и креативноста на тимот. Организацијата треба да разгледа механизми за поголема поддршка и охрабрување на индивидуалните иницијативи, како и да создаде култура во која самостојното носење на одлуки нема да биде казнувано или обесхрабрувано, туку напротив – ќе биде ценето и стимулирано.



Слика 52. Дијаграм кој ја прикажува распределбата на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 26: *„Лицето кое во рамките на организацијата ќе се обиде самостојно да донесе одлука, веднаш се соочува со демотивација.”*



Слика 53. Графички приказ на одговорите на испитаниците за Прашање бр. 26: *„Лицето кое во рамките на организацијата ќе се обиде самостојно да донесе одлука, веднаш се соочува со демотивација.”*

Општа анализа на резултатите од анкетата

Спроведеното истражување опфаќа 60 испитаници и има за цел да ја испита организациската ефикасност и начинот на кој вработените ја перципираат поставеноста на организацијата, распределбата на ресурсите, одлучувањето и степенот на координација.

Од обработените податоци се согледуваат неколку клучни тенденции:

1. Јасно дефинирани задачи и одговорности

Најголем дел од испитаниците потврдуваат дека во организациите постои заемно разбирање околу задачите и одговорностите. Ова укажува на добро поставени правила и

стандарди, но сепак дел од вработените сметаат дека комуникацијата може дополнително да се унапреди.

2. Интеграција и конкурентност

Резултатите покажуваат умерено позитивна перцепција за тоа колку компаниите се конкурентни и колку ефикасно ги интегрираат индивидуалните придонеси. Дел од испитаниците изразуваат сомнеж во целосното искористување на капацитетите, што сугерира потреба од уште подобро усогласување помеѓу индивидуалните и организациските цели.

3. Алокација на ресурси

Испитаниците во најголем број сметаат дека ресурсите се релативно добро распределени, но одговорите покажуваат и дека постојат ограничувања. Ова може да значи дека организациите функционираат ефективно, но не секогаш ги оптимизираат ресурсите според потребите на различните оддели.

4. Координација и трансформација

Значителен број испитаници потврдуваат дека успешната координација е составен дел од компаниите. Дополнително, позитивно се оценува и тоа што организациите вршат трансформација на ресурсите за да се усогласи со барањата на пазарот. Тоа покажува адаптибилност, иако се согледува и простор за уште поголема флексибилност.

5. Донесување на одлуки

Истражувањето укажува дека поголемиот број одлуки се носат на повисоките нивоа на организациите. Иако ова обезбедува контрола, создава и перцепција на бирократска структура и ограничена автономија на пониските нивоа. Дел од вработените чувствуваат демотивација при обиди за самостојно носење одлуки.

6. Мерење на ефикасноста и квалитетот

Резултатите потврдуваат дека компаниите користат анализи за мерење на ефикасноста и квалитетот на процесите. Сепак, постои потреба од дополнително

формализирање и транспарентност во овие процеси за да се обезбеди целосна доверба кај вработените.

7. Флексибилност и мотивираност

Иако голем дел од испитаниците потврдуваат дека менаџерите се флексибилни при доделување и извршување на задачи, сепак не малиот процент на вработени сметаат дека има ограничувања. Постојат ситуации кога иницијативата се санкционира со одбивање или недоволна поддршка, што може да влијае на мотивацијата.

Анкетата покажа дека организациите во најголем дел функционираат ефикасно и дека постојат добро поставени процеси, координација и јасна распределба на задачи. Повеќето вработени ги доживуваат компаниите како стабилни и способни да одговорат на барањата на пазарот.

Сепак, се издвојуваат и неколку слабости:

- Честа перцепција на бирократска структура.
- Ограничена автономија на вработените во донесувањето одлуки.
- Потреба од уште потранспарентно мерење на резултатите.
- Недоволно усогласување помеѓу индивидуалниот придонес и стратегиските цели

Со цел организациите да ја зголемат својата конкурентност и да ја подобрат мотивацијата, препорачливо е:

1. Да се охрабри поголема автономија кај вработените.
2. Да се намали бирократскиот пристап во секојдневното работење.
3. Да се зајакнат механизмите за наградување и признавање на иницијативата.
4. Да се продолжи со подобрување на флексибилноста во распределба на ресурси и задачи.
5. Да се зголеми транспарентноста во мерењето на ефикасноста и квалитетот.

Истражувањето спроведено во рамките на оваа магистерска работа ја потврдува поставената тема и ја нагласува суштинската улога на организацискатa структура и дизајн

во ефикасноста на компаниите. Анализата на одговорите на испитаниците покажа дека добро поставената структура со јасни задачи, одговорности и механизми за координација е клучна за постигнување на високи резултати и конкурентност.

Од една страна, позитивните резултати укажуваат дека компанијата успева да обезбеди јасни процеси, релативно добро распределени ресурси и координација помеѓу одделите. Ова директно ја поддржува тезата дека без соодветно дефинирана структура и функционален организациски дизајн, невозможно е да се обезбеди стабилност и развој.

Од друга страна, истражувањето посочи и на предизвици како прекумерната централизација на одлуките, присуството на бирократски елементи и ограничената автономија на вработените. Овие слабости ја потврдуваат тезата дека организациската структура не смее да биде статична, туку мора постојано да се адаптира на новите услови. Само така може да се одржи рамнотежа помеѓу контролата и флексибилноста. Според резултатите се покажува дека организациската структура и организацискиот дизајн се клучни предуслови за успешно функционирање на компаниите. Истовремено, тие укажуваат дека успехот не зависи само од постоењето на формална структура, туку и од нејзината динамична примена, транспарентноста на процесите и создавањето простор за вработените да придонесуваат со иницијатива и независно одлучување.

ЗАКЛУЧОК

Во рамките на оваа магистерска работа се анализираше значењето и улогата на организациската структура и организацискиот дизајн како основни предуслови за успешно работење на современите компании. Истражувањето потврди дека овие два концепта не се изолирани или само технички аспекти на менаџментот, туку претставуваат стратешки инструменти преку кои организациите ја обликуваат својата внатрешна логика на

функционирање, ја обезбедуваат потребната координација и контрола, и се прилагодуваат на постојано менувачката надворешна средина.

Во глобален и високо конкурентен бизнис-контекст, компаниите се соочуваат со бројни предизвици – од технолошки иновации и дигитална трансформација, преку глобализација на пазарите, до зголемени очекувања на потрошувачите и потребата за одржливо и општествено одговорно работење. Во такви услови, традиционалните, ригидни и хиерархиски ориентирани структури сè помалку се покажуваат како ефикасни. Наместо тоа, фокусот се поместува кон флексибилни, децентрализирани и матрични структури, кои овозможуваат подобра размена на информации, побрзо донесување одлуки и поголема инклузивност на вработените во процесите на креирање вредност.

Организациската структура, како формален распоред на улоги, одговорности, односи и комуникациски текови, има директно влијание врз тоа како компанијата ги координира своите активности, како управува со ресурсите и како ја реализира својата стратегија. Но структурата сама по себе не е доволна. Таа мора да биде поддржана од соодветен организациски дизајн – процес кој ги опфаќа сите елементи на организацијата: стратегии, цели, процеси, култура, технологии и луѓе, со цел тие да се доведат во меѓусебна хармонија.

Современото деловно опкружување се карактеризира со динамични промени, зголемена конкуренција и постојан технолошки напредок, што претставува сериозен предизвик за компаниите во одржувањето на нивната конкурентска предност и долгорочна одржливост. Во такви услови, организациската структура и организацискиот дизајн се наметнуваат како клучни елементи кои директно влијаат врз ефикасноста, флексибилноста и иновативноста на деловниот систем.

Истражувањата и анализите во рамките на оваа магистерска работа покажаа дека добро дефинираната и соодветно применета организациска структура претставува основа за јасно распределување на улогите, одговорностите и комуникациските текови. Од друга страна, ефективниот организациски дизајн овозможува приспособување на структурата кон стратегиските цели, условите на околината и културниот контекст на компанијата. Само преку усогласување на овие два концепта, организациите можат да изградат одржливи и адаптивни модели на управување.

Во рамките на анализираните примери и теоретски пристапи, беше потврдено дека компаниите кои активно работат на оптимизирање на својата организациска структура и го редизајнираат својот организациски систем во согласност со надворешните и внатрешните предизвици, постигнуваат повисоко ниво на продуктивност, мотивација кај вработените и посилен пазарен настап. Дополнително, флексибилните и хоризонтално ориентирани структури се покажаа како поуспешни во справување со неизвесност и иновациски потреби.

Резултатите од анализите во трудот укажуваат дека компаниите кои покажуваат способност за континуирано приспособување на нивната организациска структура и дизајн

кон динамиката на пазарот, се поуспешни во однос на конкурентност, иновативност, ефикасност на процесите и ангажираност на вработените. Воспоставувањето на структура која ја поддржува стратешката визија, како и дизајн кој ја поттикнува комуникацијата, соработката и креативноста, претставува суштински предуслов за постигнување на долгорочна одржливост.

Дополнително, во трудот беше потенцирана и важноста на организациската култура и лидерството во имплементацијата на ефективни структури и дизајни. Без поддршка од врвниот менаџмент и култура која го охрабрува прифаќањето на промени, дури и најдобриот дизајн може да не даде очекувани резултати.

Оттаму, може да се заклучи дека успешното работење на компаниите денес не зависи исклучиво од надворешните фактори, туку во голема мера од внатрешната организираност и способноста за адаптација. Организациската структура и дизајн мора да се разгледуваат како живи системи – динамични, меѓузависни и постојано подложни на преиспитување. Вистински успешните компании се оние кои не гледаат на организациската структура како на фиксна шема, туку како на стратешки ресурс кој треба постојано да се развива, со цел да се обезбеди конкурентска предност, оперативна извонредност и одржлив раст.

Во свет каде што промената е единствена константа, организациската структура и дизајн стануваат не само предуслови, туку и движечки сили на успехот.

Користена литература :

1. Аполстолов, К., Дракулевски, Љ. (2010). *Организација.* Скопје.

2. Beer, M. (1980). *Organizational change and development.* Santa Monica, CA: Goodyear.
3. Björn, B., & Lundgren, M. (2009). Organizational flexibility: A key to innovation. *Journal of Business Studies.*
4. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.*
5. Child, J. (1984). *Organization.* New York: Harper & Row.
6. Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (9th ed.). Southwestern, Cincinnati.
7. Daft, R. L. (2011). *Organization theory and design* (10th ed.).
8. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.).
9. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design and change* (7th ed., Global Edition).
10. Jones, G. R., & George, J. M. (2008). *Contemporary management.* McGraw-Hill Irwin.
11. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.
12. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives.*
13. Kondalkar, V. G. (2007a). *Organizational behavior.*
14. Kondalkar, V. G. (2007b). *Organizational behavior.*
15. Loncarević, R., Masić, B., & Djordjević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment - principi, koncepti i procesi.* Univerzitet Singidunum, Beograd.
16. Miles, R. E., & Snow, C. *Organizational strategy, structure, and process.*
17. Постолов, К. (2006). *Организационо структурирање и негова примена во претпријатијата на стопанството во Р. М.* Економски факултет, Скопје.
18. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.
19. Radosavljević, Ž. (2005a). *Teorija organizacije.* Beograd: Edkom.
20. Radosavljević, Ž. (2005b). *Teorija organizacije.* Agencija za konsalting i marketing „Edkom“, Beograd.
21. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.).
22. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.).

23. Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J. III. (1992). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). Homewood, IL: Irwin.

24. Thompson, E. R. (2007). Development and validation of an internationally reliable short.

25. Weber, M. *From Max Weber*, p. 331.

26. Galbraith, J. R. (1973). *Organization design.* Addison-Wesley.

27. Hymowitz, C. (2006, June 5). Have advice, will travel; Lacking permanent offices, Accenture's executives run 'virtual' company on the fly. *The Wall Street Journal*, B1.

28. Hackman and Oldham Model. (n.d.). *Humaans HR Glossary.* Retrieved May 6, 2025, from https://humaans.io/hr-glossary/hackman-and-oldham-model

29. Organizational Structure Types. (n.d.). *AhaSlides.* Retrieved September 24, 2025, from https://ahaslides.com/mk/blog/types-of-organizational-structure/

30. Why Companies Need an Organizational Structure. (n.d.). *Regent.mk.* Retrieved June 20, 2025, from https://regent.mk/zashto-e-potrebno-vashata-kompanija-da-ima-organizatsiska-struktura/

31. Organizational Design – Structure. (n.d.). *Mk.delachieve.com.* Retrieved July 24, 2025, from https://mk.delachieve.com/organizational-design-structure

32. Urwick, L. (1952). *Notes on the theory of organization.* Retrieved May 6, 2025, from https://www.scribd.com/doc/43940415/10-Principles-of-ion-by-Lyndall-Urwick

33. V. G. Kondalkar. (2007). *Organizational behavior.*

34. Saqib, S., Abrar, M., Sabir, H. M., Bashir, M., & Ahmad Baig, S. (2015). *Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan*. American Journal of Industrial and Business Management, 5(3), 138-147. doi:10.4236/ajibm.2015.53015

35. Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.