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



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ НА МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА

МАГИСТЕРСКА РАБОТА

ВЛИЈАНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

СТУДЕНТ: (АНДРИАНА НИКОЛОВСКА)
БРОЈ НА ИНДЕКС: М211006
МЕНТОР: (ДОЦ. Д-Р ЉУПЧО ВЧКОВ)

Свети Николе, 2022

АПСТРАКТ

Секоја организација се стреми ефикасно да ја постигне својата цел за опстанок и развој. Една од многуте различни мерки за подобрување на ефективноста на организацијата, е и реорганизацијата која активно се користи од многу организации како ефективно средство. Реорганизацијата е неизбежна во однос на внатрешните и надворешните промени во организациските операции. Дизајнирањето на организација во јавно здравствените установи е секогаш предизвик затоа што буџетите се дефинирани и контролирани на годишна база од страна на владата и владините политики. Дизајнирање на организација со ефикасно дистрибуирање на ограничени ресурси продолжува да биде еден од суштинските процеси на управување. Во случајот кој е предмет на истражување на овој труд се изврши евалуација на управувањето и ефикасноста на работењете после извршена реорганизација

Бидејќи, и покрај реорганизација во 2020 година, немавме достапни емпириски и објективни истражувања поврзани со резултатите од реорганизацијата и ефективноста затоа оваа студија

ја анализира врската помеѓу организациската структура, организациските резултати и ефективноста.

Како резултат на тоа, покажува дека колку е поголема свесноста за формализирање, толку

повисоко се зголемува задоволството од работата и организациската посветеност. Покрај тоа, оваа студија останува на ставот дека децентрализацијата има позитивен однос со задоволството од работата и организациска посветеност. Наодите би можеле да бидат референца за вработените одговорни за дизајнирање на нивните организации во иднина.

Клучни зборови:

организациска структура, ефикасност, ефективност, формализација, децентрализација, комплексност, задоволство од работењето, организациска припадност

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ **2**

Клучни зборови: **2**

организациска структура, ефикасност, ефективност, формализација, децентрализација, комплексност, задоволство од работењето, организациска припадност **2**

1 ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **7**

1 Организација **7**

1.1 Дефиниција на организирање и вештини за организирање **7**

1.1.1 Класична теорија на организирање 10

1.1.2 Бирократски модел на Вебер 11

1.1.3 Поделба на труд 11

1.2 Поделба на труд и координација **12**

1.3 Централизирана и децентрализирана организација **13**

1.4 Организациска структура **15**

1.4.1 Димензии на организациската структура 17

1.4.2 Висина на организациона шема 19

1.4.3 Формална и неформална структура и фактори кои влијаат на нив 20

1.4.4 Важност на организирањето 23

1.5 Карактеристики на организациска ефективност **23**

1.5.1 Формализација и организациска ефективност 25

1.5.2 Централизација и организациска ефективност 25

1.5.3 Комплексност и организациска ефективност 26

1.6. Организациска посветеност и лојалност **29**

2 МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО **30**

2 Проблем, задачи и цел на истражувањето **30**

2.1.1 Истражувачки хипотези 31

2.1.2 Истражувачки варијабли 32

2.1.3 Постапка 33
2.1.4 Статистичка обработка на податоците 33
2.1.5 Примерок 33
3 РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО 34
3.1 Карактеристики на испитаниците 34
3.2 Дескриптивна статистичка анализа 35
3.2.1 Анализа по Возрасна група 37
3.2.2 Анализа по работно искуство 39
3.2.3 Анализа по работна позиција 42
ЗАКЛУЧОК 49
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 51
ПРИЛОЗИ 55
ПРАШАЛНИК 55

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела1 Демографски карактеристики на испитаниците

Табела 1: Дескриптивна статистика за секоја варијабла

Табела 3:Анализа по возрасна група

Табела 4:Анализа по работно искуство

Табела 5:Анализа по работна позиција

ЛИСТА НА ГРАФИЧКИ ПРИКАЗИ

Графички приказ 1: Дескриптивна статистика за секоја варијабла

Графички приказ 2:Анализа по возрасна група

Графички приказ 3:Анализа по работно искуство

Графички приказ 4:Анализа по работна позиција

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

Прилог 1 Анкетен прашалник

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

ОС- Организациска структура

ОЕ- Организациска ефикасност

СД- Стандардна девијација

СВ- Средна вредност

ВОВЕД

Ефикасноста на една компанија во голема мера зависи од изборот на организациска структура на компанијата без разлика на нејзината големина. Меѓутоа, во зависност од видот на дејноста, видот на индустријата и степенот на развиеност на компанијата, изборот на организациска структура во голема мера зависи од функцијата за зголемување на ефикасноста на компанијата.

Организациската структура е најфундаменталниот концепт и а суштински елемент на една организација. Повеќето организации се составени од организациски единици кои работат преку соработка и координација. Потоа, за да се постигнат организациските цели, единиците стануваат систематизирани и во процесот се формира организациска структура.

Важноста од правилно поставување и периодично реорганизирање на организациската структура вистински се рефлектира во постигнувањето и одржувањето на стабилноста на компанијата, а во контекст на овозможување поедноставно и систематско извршување на неопходните задачи се со цел обезбедување на континуитет на бизнисот (во контекст на ефикасноста на процесот). Работните места треба да бидат групирани и детални (т.е. прецизно и правилно дизајнирани) за да се осигура дека секое извршување на која било задача е во согласност со целите на компанијата, односно дека секоја извршена работа придонесува за постигнување на овие цели. За ова секако е неопходно да се проучува теоријата на организациска структура за да се извлече максимумот од организациската структура, која се имплементира во компанијата, во контекст на ефикасност. Во овој случај, мора да се проучи односот помеѓу организациската структура и ефикасноста како резултат на правилно избрана и имплементирана организациска структура.

1 ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1 Организација

1.1 Дефиниција на организирање и вештини за организирање

Организирањето е процес на воспоставување организирани начини за употреба на ресурсите во рамките на менаџмент системот. Соодветно на тоа, вештина за организирање е способност да се воспостави организирана употреба на ресурсите во рамките на системот за управување. Организираната употреба на ресурсите го потенцира постигнувањето на целите на менаџмент системот и им помага на менаџерите не само во нивно постигнување, туку и во појаснување кои ресурси ќе бидат искористени за остварување на поставените цели. Примарниот фокус на организирањето е одредување што ќе работат вработените во една организација и како нивните индивидуални напори можат најдобро да се комбинираат за да се подобри постигнувањето на организациските цели. Организација се однесува на резултатот од процесот на организирање. Во суштина, секој организациски ресурс претставува инвестиција од која менаџментот мора да оствари одреден поврат. Организацијата треба да ја зголемува ефикасноста и ефективноста на употребата на овие ресурси.

Организацијата може да се дефинира како формална група луѓе што имаат една или повеќе заеднички цели кои располагаат со одредени заеднички средства и ресурси. Организациите можат да бидат формирани од страна на државата, приватни лица или граѓански здруженија и да бидат финансирани од различни извори. [1]

Терминот организациска структура значи состав, структура на организацијата (од латинскиот struere =да изгради). Структурата е релативно постојана карактеристика на една организација. Структурата и дава форма на организацијата, односно определува специфичен начин на неговото функционирање.[2]

Хенри Фајол развил 14 насоки за организирање на ресурсите:

1. Авторитет - ја вклучува моќта за давање наредби и влијание на другите

[1]Radosavljević Ž., ”Teorija organizacije” (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom”, Beograd, 2005
[2]Hall, R. H.: Organizations: Structures, Processes and Outcomes 1999; 31-35 i 45-47

2. Дисциплина - подразбира дисциплина во рамките на организацијата и нејзините членови

3.Единство на команда - вработените можат да примаат наредби само од еден претпоставен

4. Единство на фокус – заедничка група активности во рамките на еден план има иста цел

5. Осигурување дека индивидуалните интереси се во согласност со општите интереси на организацијата - елиминирање на себичноста, ароганцијата, личните амбиции

6. Давање фер и соодветни награди за извршените услуги - давање не само плати, туку и бонуси и разни бенефиции

7. Централизација или децентрализација - прашање на пропорција во споделувањето на власта

8. Хиерархија на авторитет - рангирање на авторитетот од највисоко до најниско ниво во склоп на организацијата

9. Ред – осигурување дека работите се на свое место

10. Праведност – фер и чесен однос помеѓу вработените во организацијата

11. Стабилност на положбата на вработените - планирање на персоналот

12.Поделба на работата - се однесува на специјализација и поделба на работните обврски

13.Иницијатива - охрабрување на поединците да придонесат целосно во организацијата

14. Дух на единство - обезбедување хармонија во организацијата[3]

Процесот на организирање во пракса се одвива во пет фази преку . Во првата фаза се поставуваат плановите и целите на една организација , во втората и третата фаза се дефинираат задачите кои треба да се реализираат во рамките на системот (главните задачи, а потоа и подзадачи). Понатаму следува фазата на алокација на ресурсите,

[3]Achinivu Godwin. “Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations.” IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), vol. 19, no. 10, 2017, pp. 78–85.

доделување на подзадачите и делегирање на подзадачите. Во оваа фаза треба да се дефинираат извршителите како и нивната поврзаност во рамките на една задача. Во оваа фаза се групираат сродните работни задачи и подзадачи во единици, како што се сектори, служби и одделенија. Петтата фаза вклучува евалуација на резултатите од стратегијата на организирање и нивен input во следниот процес на организирање, со цел унапредување на севкупната работа на организацијата[4]

Принципите на организирањето се истражувани од различни автори низ годините при што различно и се толкувани. Линдал Урвик ги има издвоено следните принципи од кои зависи успешното имплементирање на организациската функција во одредена организација, и тоа [5] :

- принцип на целта на организирање- Според овој принцип функционална е онаа организациска структура која им овозможува на членовите на организацијата да дадат свој придонес во успешна реализација на организациските цели преку зголемување на ефикасноста и ефективноста.
- принцип на специјализација- Според овој принцип, работата во организацијата треба да се сегментира на повеќе делови се со цел постигнување подобри ефекти.
- принцип на координација- Според овај принцип потребна е интеграција и усогласеност на сите активности во организацијата и јасна и точна координација од еден центар.
- принцип на владеење- Постоење на јасна линија на авторитет каде секој менаџер има свои овластувања, надлежности и одговорности
- принцип на одговорност- секое работно место во една организација носи одредена одговорност
- принцип на дефинираност- јасни и конкретно дефинирани работни задачи
- принцип на совпаѓање- комплементарност помеѓу авторитетот и одговорноста
- принцип на пресметана контрола- опфат на менаџерот односно број на лица кои можат да бидат рационално и функционално управувани

[4]Petković M., Janjičević N., Bogičević, Milikić B.,"Organizacija" (2006), CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 32
[5]Richard L. Daft: "Organization Theory and Design" (2004), Southwestern, Cincinnati, 138

- принцип на рамнотежа- рамнотежа во управувањето и елиминирање на двојни команди
- принцип на континуитет- креирање на организациска структура која ќе обезбеди континуитет во работата на организацијата односно нормално одвивање на бизнисот дури и во случај на реорганизација или крупни промени во надворешното окружување.

Функцијата организирање е исклучително важна за менаџмент системот, бидејќи е примарен механизам кој го користат менаџерите за активирање на нивните планови.
Организирањето создава и одржува врски помеѓу сите организациски ресурси со назначување кои ресурси треба да се користат за одредени активности , и кога, каде и како тие ќе се користат. Темелното организирање им помага на менаџерите да ги минимизираат слабостите, како што се дуплирање на напорите и неактивни организациски ресурси.
Некои теоретичари за менаџментот ја сметаат функцијата организирање толку важна, што се залагаат за создавање на оддел за организирање во рамките на менаџмент системот.
Типичните одговорности на овој оддел ќе вклучуваат три основни одговорности.
Прво, одделот треба периодично да формулира планови за реорганизација кои го прават менаџмент системот поефективен и поефикасен. Компаниите, на пример, обично се преструктуираат за да посветат повеќе ресурси на профитабилни дивизии и помалку ресурси на оние кои губат пари.
Второ, одделот треба да поттикнува и поддржува поволна организациска клима во рамките на менаџмент системот.
Последно, одделот треба да развие планови за подобрување на менаџерските вештини за да ги задоволи потребите на сегашниот менаџмент систем

1.1.1 Класична теорија на организирање

Класичната теорија на организирање ги опфаќа кумулативните согледувања на писателите за раниот менаџмент за тоа како најдобро можат да се користат организациските ресурси за да се подобри постигнувањето на целите. Ќе ги разгледаме

трите главни компоненти на класичната теорија на организирање: *бирократски модел на Вебер*, *поделба на труд* и *структура*.

1.1.2 Бирократски модел на Вебер

Писателот, кој најверојатно имал најголемо влијание врз класичната теорија на организирање, е Макс Вебер. Повеќето се согласуваат дека најважниот придонес на Вебер во класичната теорија на организирање е неговиот концепт за бирократија. Поточно, Вебер го употребува терминот *бирократија* за да означи менаџмент систем кој вклучува три основни компоненти: детални процедури и правила, јасно одредена организациска хиерархија и безлични односи меѓу членовите на организацијата. Иако цврсто верувал во бирократскиот пристап кон организирањето, бил загрижен дека менаџерите се склони да ги пренагласат вредностите на бирократијата. Тој предупредил дека бирократијата не е цел сама за себе, туку е средство за постигнување на целта на менаџмент системот.

Главната критика на бирократскиот модел на Вебер, како и на концептите на другите класични теоретичари за организирање, е дека тие даваат мала грижа за човечката варијабла во рамките на организациите. Всушност, денес се признава дека бирократскиот пристап, без соодветен акцент на човечката варијабла, е речиси сигурна формула за организациски неуспех.

1.1.3 Поделба на труд

Примарно внимание на секој обид за организирање е како да се подели трудот.

Поделбата на трудот е доделување на различни делови од одредена задача меѓу голем број членови на организацијата. Наместо еден поединец да ја извршува целата работа, неколку индивидуи вршат различни делови од неа. Производството е поделено на неколку чекори, со одговорност за завршување на чекорите доделени на одредени поединци.

Суштината на поделбата на трудот е тоа што поединците се специјализираат да извршуваат дел од задачата, а не целата задача. Најчесто користена илустрација за поделба на трудот е линија за производство на автомобили. Наместо една личност да го

склопува целиот автомобил, одредени делови од автомобилот се составени од различни работници.

Во следниот дел се разгледуваат предностите и недостатоците на поделбата на трудот, односот помеѓу поделбата на трудот и координацијата и упатствата за координација на Мери Паркер Фолетт.

Дури и Алберт Ајнштајн, познат по своето независно теоретизирање , верувал дека поделбата на трудот може да биде поволна во многу претпријатија. Понудени се неколку објаснувања за корисноста на поделбата на трудот. Прво, кога работниците се специјализираат за одредена задача, нивната вештина за извршување на таа задача има тенденција да се зголемува. Второ, работниците кои имаат една работа и едно место на кое треба да ја извршат таа работа, не губат драгоцено време за менување на алатки или локации. Трето, кога работниците се концентрираат само на една работа, тие природно се обидуваат да ја направат работата полесно и поефикасно. И на крај, поделбата на трудот создава ситуација во која работниците треба само да знаат како да го извршат својот дел од работната задача, а не целиот процес за производство на крајниот производ. Затоа, задачата за разбирање на нивната работа не станува премногу оптоварувачка.

Исто така беа презентирани и аргументи против употребата на екстремна поделба на трудот. Во суштина, овие аргументи тврдат дека поделбата на трудот се фокусира исклучиво на ефикасноста и економската корист и ја прескокнува човечката варијабла во организациите. Работата која е екстремно специјализирана има тенденција да биде досадна и затоа на крајот ќе предизвика стапката на производство да се намалува, додека работниците стануваат огорчени од тоа што се третираат како машини. Јасно е дека менаџерите треба да најдат разумен баланс помеѓу специјализацијата и човечката мотивација. Наоѓањето на оваа рамнотежа е тековен предизвик за организациите и област на континуирано проучување.

1.2 Поделба на труд и координација

Во ситуација на поделба на труд, важноста на ефективната координација на различните поединци кои извршуваат разчични делови од задачата е очигледна. *Mooney* ја дефинира *координацијата* како "организирано уредување на групните напори за обезбедување единство на дејствување во остварување на заедничката цел “. Во суштина, координацијата е средство за постигнување на сите организациски цели. Таа подразбира поттикнување на комплетирање на поединечните делови од задача во

синхронизиран редослед што е соодветен за целокупната задача. Групите не можат да ја одржат својата продуктивност без координација. Дел од синхронизираниот редослед на монтажа на автомобил, на пример, е тоа што седиштата се инсталираат само откако е инсталиран подот; следењето на овој редослед на инсталација е пример за координација.

Воспоставувањето и одржувањето на координацијата може да бара строг надзор над вработените, но менаџерите треба да се обидат да се оттргнат од идејата дека координацијата може да се постигне само на овој начин. Тие, наместо тоа, можат да воспостават и одржуваат координација преку договарање, формулирање на заедничка цел за групата или подобрување на конкретни решенија за проблемите, така што групата ќе знае што да прави кога ќе се соочи со тие проблеми. Секој од овие напори се смета за специфична алатка за менаџирање.

Мери Паркер Фолетт дава вредни совети за тоа како менаџерите можат да воспостават и одржат координација во рамките на организацијата. Прво, координацијата може да се постигне со најмала тешкотија преку директни хоризонтални односи и лични комуникации.

Со други зборови, кога се јавува проблем во координација, дискусијата може да биде најдобриот начин за решавање. Второ, Фолетт посочува дека координацијата е тема за дискусија уште во текот на процесот на планирање. Во суштина, менаџерите треба да ја планираат координацијата. Трето, одржувањето на координацијата е континуиран процес и треба да се третира како таков. Менаџерите не можат да претпостават дека ако нивниот менаџмент систем покажува координација денес, ќе ја покаже и утре. Фоллет, исто така, истакнува дека координацијата може да се постигне само преку намерно менаџерско дејствување - не може да се остави на случајност. Конечно, таа ја нагласува важноста на човековиот елемент и препорачува дека процесот на комуникација е од суштинско значење во секој обид за поттикнување на координација. Примарните размислувања во координирањето ги вклучуваат нивоата на вештини на вработените, нивоата на мотивација на вработените и ефективноста на процесот на меѓуперсонална комуникација што се користи за време на координативните активности.

1.3 Централизирана и децентрализирана организација

Централизацијата значи оној тип на организација во која раководството и менаџирањето на работата или на целокупната компанија, се концентрира на врвот на хиерархиски воспоставената организациска структура, со тоа што секое место на

скалата има прецизно дефинирани задачи. Пониските раководни позиции се подредени на повисоките, а повисоките на највисоките.

Централизацијата значи степен до кој органот има авторитет за донесување одлуки во рамките на организацијата, односно дали е сконцентрирана или делегирана на одредена индивидуа, класа или група.

Централизацијата се однесува на хиерархиското ниво кое има овластување да донесува одлуки. Централизацијата создава средина која придонесува за намалена комуникација, посветеност и вклучувањето на вработените во задачите. Ако одлуките се доверени на пониските нивоа на организацијата, тие се децентрализирани.

Децентрализација се однесува на оној тип на организација во која управувањето или раководењето се пренесува од менаџментот или раководството на централните органи до пониските органи. Во тој случај тие ниски органи имаат поголема или помала самостојност во организацијата и начинот на вршење на работата.[6]

Децентрализацијата значи степен до кој степен авторитетот во една организација е дисперзиран во пониските нивоа. Доколку одлучувањето е концентрирано во врвниот менаџер или на горните редови на организацијата, степенот на моќ е висок. Спротивно на тоа, ако авторитетот е делегиран на пониските нивоа, управувањето со организацијата е ниско, и во овој случај, децентрализацијата е висока. Во ова истражување, степенот на децентрализација ќе се измери преку степенот на делегирање на главните органи за носење на одлуки и автономност за одлучување при работни задачи.

Ако одлучувањето е концентрирано во врвниот менаџер или горниот дел на организацијата , степенот на моќ е висок. Спротивно на тоа, ако некое овластување се делегира на долното ниво, управувањето со организацијата е ниско, а во овој случај, децентрализацијата е висока. Иако концептите на централизација и децентрализација се контрадикторни, пожелно е да се видат нив како концепти кои претставуваат континуирана состојба, а не посебен концепт (Min, 2014).

[6]P.Sikavica,M. Novak,:Poslovna organizacija; Zagreb, 1999; 32str

1.4 Организациска структура

Дефиницијата за организациска структура варира од истражувач до истражувач. Научниците кои ја дефинираат организациската структура ја дискутираат гледајќи ја од статички и динамички аспект. Прво, научниците кои ја нагласуваат организациската структура од статична перспектива ја гледаат како систем на операции и авторитет. Минцберг (1983) ја дефинира организациската структура како степен на поделба и интеграција. Робинс (1990) ја претставува организациската структура како диференцијација на бизнисот и предупредувачки систем на овластување. Џонс (1995) ја перцепира организациската структура како официјален систем на правила, должности и овластувања кои ги координираат луѓето и ресурсите за постигнување на организациските цели. Според Озборн (1980) на организациската структура и се дава официјална улога и однос на луѓе и групи во еден единствен систем..

Второ, научниците кои ја разгледуваат организациската структура од динамичен аспект ја претставуваат како динамична интеракција помеѓу организационите членови. Каст и Розенцвајг (1974) ја дефинираат организациската структура како поврзана интеракција на организациски членови. Членовите на организацијата често комуницираат за да ги постигнат целите на организацијата. Во овој вид на интеракција, однесувањето на членовите станува стандардизирано или категоризирано и тоа е организациската структура.

Организациската структура има огромно значење за организацијата и нејзиното дизајнирање претставува „континуиран“ [7] процес врз кои надворешната и внатрешната средина на организацијата имаат значително влијание. Самите промени во надворешната и внатрешната средина иницираат промени во организациската структура. Организациската структура е статична само доколку се гледа во определен момент и доколку се гледаат шемите и графичките прикази. Сеопфатно организациската структура е динамичен процес кој е директно поврзан со организациските цели.

Сепак, некои тврдат дека таквите дискусии нагласуваат само еден аспект од организациската структура и таа организациска структура во суштина ги има и двете

[7]Кралев, Т. (1996). Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ, стр. 269

статични и динамични аспекти во исто време. Min (2014) наведува дека фокусирањето само на еден аспект од организациската структура може да го ограничи целосното разбирање на организациската структура. Во исто време, тој ја дефинира организациската структура како „динамична форма на организација во која основните варијабли на организациската структура, комплексноста, формализацијата и централизацијата се јасно уредени.“ Како што споменавме погоре, организациски структурата има полисемичен аспект што не може да се дефинира од ниту еден ентитет. Затоа, научниците користат различни индикатори за да ги изразат карактеристиките на организациската структура. Таквата метрика генерално ги користи концептите на формализирање, централизација и сложеност. Сепак, се разликува од една до друга организација и од еден научник до друг (Далтон et al., 1980; Хол, 1991).

Thompson ја дефинира организациската структурата како „внатрешна диференцијација и моделирање на односите“. Неговото видување е дека организациската структура е алатка со која организацијата поставува граници за ефикасно извршување на работата од страна на нејзините вработени преку дефинирање на нивните одговорности.

Jackson и Morgan, ја дефинирале организациската структура, во функција на „релативно константна распределба на работните улоги и административни механизми, кои создаваат модели на меѓусебно поврзани работни активности и ѝ овозможуваат на организацијата да ги спроведува, координира и контролира своите активности“. Sablynski, прецизно ја дефинира организациската структура како „задачи за работа кои се формално поделени, групирани и координирани.

Голем број на активности се одвиваат секојдневно на ниво на организација. Овие активности се реализираат во функција на постигнување на зададените цели. Активностите се групирани во задачи и главната цел на менаџерите е да извршат правилно детектирање и создавање на услови за нивна реализација преку овозможување на ефикасно работење и правилно функционирање на организацијата.

Поделбата на работните задачи е клучен фактор за успешно работење. Согласно предзнаењата и компетенциите секој член на организацијата ја добива задачата за која е најмногу компатибилен да ја изврши. Иако често вработениот има знаење и компетенции за извршување на определена задача, дополнително се обучува или надоградува како би ги проширил своите знаења за уште поголема компетентност и сигурност во работата.

Со цел правилно поставување на организациската структура потребно е знаење за сите задачи кои се извршуваат во склоп на една организација. Преку нивна анализа се врши групирање според функционалност или блискост во реализација.

Нивното групирање започнува со индивидуални поврзувања, кои се прошируваат на ниво на група и целосно се формираат на ниво на организација.

За да се проучи перцепцијата на организациската ефективност, неопходно е да се знае самата организациска структура. Организациската структура е најфундаменталниот концепт и а суштински елемент на една организација. Повеќето организации се составени од организациски членови кои работат преку соработка и координација. Потоа, за да се постигнат организациските цели, акциите стануваат систематизирани и во процесот се формира организациска структура (Мин, 2014).

Организациската структура во една организација најчесто се претставува со органограм кој претставува графички приказ на организациската структура и преку кој јасно се гледа принципот на поделба на сектори, хоризонталното и вертикалното димензионирање како и врската помеѓу одделните сектори. Организациските графикони се прават со цел визуелизација на односот помеѓу одделните организациски сектори, како и визуелизација на односот кон менаџментот. Органограмот, уште познат како организациски дијаграм, претставува дијаграм кој ја отсликува организацсиката структурата, како и меѓусебните релации помеѓу вработените во организацијата.[8]

Органограмот произлегува од систематизацијата - документ во кој се дефинирани работните места во компанијата. Преку органограмот се дефинира и начинот на комуникација помеѓу секое работно место.

1.4.1 Димензии на организациската структура

Организациската структура на секоја организација се определува преку три клучни димензии:[9]

-сложеност (комплексност)

- хоризонтална диференцијација (обем на контрола)
- вертикална диференцијација (број на организациски нивоа)

[8]Драган Шутевски: Бизнис органограм - Теорија наспроти реалноста (2011), преземено на 13 јули 2022, http://www.pretpriemac.com/2009/10/08/biznis-organogram-teorija-realnost/
[9]P. Sikavica.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011,. 333.str

- просторна дисперзија (географско ширење)

формализирање

- планирање , политики, процедури и канали за комуникација

централизација

- авторитет / одлучување
- контрола на информациите

Сите овие димензии директно влијаат на функционирањето на организацијата, но и на тоа како и колку брзо ќе се прилагодат на организациските фактори.

Хоризонталното димензионирање на организацијата се однесува на степенот до кој фирмите користат споредни поделби или специјалности во рамките на една организација. Генерално, за да се изградат организациите хоризонтално, организациите воспоставуваат оддели. Одделот е единствена група на ресурси воспоставени од страна на менаџментот поради извршување на некоја организациска задача. Департманизација е процес на воспоставување оддели во рамките на менаџмент системот. Вообичаено, овие оддели се засноваат на, или се зависни од, такви ситуациони фактори како што се функциите кои се извршуваат, производот или услугата кои се нудат, територија која се покрива и клиентот кон кој се насочува. Во следниве делови ќе наведиме неколку различни начини како менаџерите можат да направат департманизација во нивните организации.

При испитувањето на вертикалното димензионирање на организационата шема, важно е менаџерите да го разгледаат влијанието на *обемот на менаџментот* - бројот на поединци кои менаџерот ги надгледува. Колку повеќе лица надгледува менаџерот, толку е поголем обемот на менаџментот. Спротивно на тоа, колку помалку поединци менаџерот надгледува, толку е помал обем на менаџментот. Обемот на менаџментот има значаен ефект врз тоа колку добро менаџерите ги извршуваат своите одговорности. Обемот на менаџментот исто така се нарекува и *обем на контрола, обем од авторитет, обем на надзор* и *обем на одговорност*. Главната грижа на обемот на менаџментот е да се утврди на колку поединци менаџерот може ефикасно да врши надзор. За ефикасно искористување на човечките ресурси на организацијата,

менаџерите треба да вршат надзор над толку поединци, колку што можат најдобро да ги водат кон остварување на производствените норми. Ако надгледуваат многу малку луѓе, тие трошат дел од нивн иот продуктивен капацитет. Меѓутоа, ако надгледуваат премногу луѓе, тие губат дел од нивната ефикасност.
Можеби најпознатиот придонес во литературата за обем на менаџментот го има направено консултантот *V. A. Graicunas*. Тој развил формула за одредување на бројот на можни односи меѓу менаџер и подредени кога бројот на подредените е познат.

Формулата на *Graicunas* е следна:

$C = (2n/2+n-1)$

С е вкупниот број на можни односи меѓу менаџерот и подредените, а n е познатиот број на подредени. Бидејќи бројот на подредените се зголемува аритметички, бројот на можни односи меѓу менаџерот и подредените се зголемува геометриски.
За работата на *Graicunas* се изнесени голем број критики. Некои тврдат дека тој не успеал да ги земе предвид односите на менаџерот надвор од организацијата и дека ги разгледувал само потенцијалните односи, а не реалните односи. Овие критики имаат валидност, но вистинското значење на работата на *Graicunas* лежи надвор од нив.
Неговиот главен придонес е во укажувањето дека обемот на менаџментот е важно прашање што може да има долгорочни влијанија врз организацијата.

1.4.2 Висина на организациона шема

Обемот на менаџментот директно влијае на висината на организациската шема. Нормално, колку е поголема висината на организациската шема, толку е помал обемот на менаџментот, и обратно, колку е помала висината на шемата, толку е поголем обемот на менаџментот. Организациските шеми со мала висина обично се нарекуваат рамни, додека оние со голема висина обично се нарекуваат високи. Структурата на организацијата треба да се гради од врвот кон дното за да се осигура дека се постигнати соодветни обеми на менаџмент на сите нивоа. Зголемување на обемот на менаџментот поради елиминирање на одредени менаџерски позиции и со тоа намалување на трошоците за плати, може да се покаже како кратковиден потег. Зголемување на обемот на менаџментот за постигнување на цели како што се забрзување на носењето

на организациски одлуки и градење на пофлексибилна организација, поверојатно е дека ќе помогне на организацијата да постигне долгорочен успех. Истражување на организациските шеми од 1990-тите открива дека врвните менаџери создавале повеќе рамни организациски структури од менаџери во 1980-тите. Генерално, менаџерите се чини дека сега користат порамни организациски структури отколку во минатото. Компанија која ги има согледано бенефитите од користење на рамна организациска структура е производителот на челик Nucor Corporation. Во последниве години, Nucor Corporation го зголемил бројот на менаџерските нивоа, што резултирало со зголемени трошоци за вработените. Во обид да ги намали овие трошоци и да ја подобри ефикасноста, компанијата драстично ги намалила менаџмент нивоата. Иако некои од неговите конкуренти имале дури 30 менаџмент нивоа, Nucor ја намалил својата структура на само четири. Ова намалување резултирало со намалени трошоци, но, исто така, го зголемило задоволството кај вработените на пониски нивоа, бидејќи сега тие биле помалку отстранети од врвните нивоа на организацијата.[10]

1.4.3 Формална и неформална структура и фактори кои влијаат на нив

Двата основни вида на структура во рамките на менаџмент системите се формални и неформални структури. Формалната структура се дефинира како однос меѓу организациските ресурси како што е поставено од менаџментот; формалната структура е претставена првенствено преку организационата шема. Спротивно на тоа, неформалната структура се дефинира како модели на односи кои се развиваат поради неформалните активности на членовите на организацијата. Таа еволуира природно и има тенденција да биде обликувана од индивидуални норми, вредности и социјални односи. Во суштина, неформалната структура е систем или мрежа на меѓучовечки односи што постојат внатре во организацијата, но обично се разликува од формалната структура на организацијата. Организациската структура е претставена првенствено преку графичка илустрација наречена организација шема. Традиционално, организациона шема е конструирана во пирамидална форма, со поединци кон врвот на пирамидата кои имаат повеќе авторитет и одговорност од оние кон дното. Релативното позиционирање на поединци во квадратчиња на шемата укажува на работните односи, а линиите меѓу кутиите означуваат формални линии на комуникација помеѓу

[10] https://studycorgi.com/nucor-corporations-organizational-structure/

поединците. Дополнително, со специфицирање на формалните односи во рамките на фирмата, организациона шема исто така ја комуницира комплексноста на организацијата кон надворешното окружување. Структурата вклучува две примарни димензии: вертикалната димензија и хоризонталната димензија.

Според Shetty и Carlisle, формалната структура на менаџмент системот постојано се развива. Четири основни фактори влијаат на оваа еволуција: менаџерот, задачата, животната средина и подредените. Еволуцијата на една организација е всушност резултат на сложената и динамична интеракција меѓу овие сили. Факторите на менаџерот го претставуваат уникатниот начин на кој еден менаџер ги гледа организациските проблеми. Секако, знаењето, искуството и вредностите влијаат врз перцепцијата на менаџерот за тоа каква треба да биде формалната структура на организацијата или како треба да се промени. На ист начин, слични фактори влијаат врз вработениот и играат клучна улога во тоа како тој или таа ја гледаат работата. Факторите на задачата го вклучуваат степенот на вклученост на технологијата во извршувањето на задачата и сложеноста на задачата. Како што се менуваат задачите, се создаваат фактори кои ја менуваат организацијата. Факторите на животната средина ги вклучуваат потрошувачите и добавувачите на менаџмент системот, заедно со постоечките политички и социјални структури. Факторите на подредените ги вклучуваат потребите и нивоата на вештини на подредените.

Организациската структура генерално ги користи концептите на формализирање, децентрализација и комплексност (Далтон и сор., 1980; Хол, 1991; Џејмс и Џонс, 1976; Пејн и Менсфилд, 1976 година; Приен и Ронан, 1971 година).

Формализацијата се однесува на степенот на стандардизација или документација на работата. Тоа исто така значи до кој степен се применуваат правилата и процедурите при извршување на задачата. Во ова истражување, прашалниците ќе го мерат конкретниот авторитет и одговорности како и степенот до кој прописите и процедурите се документирани.

Нивото на формализирање варира од организација до организација. Додека некои организации имаат детални прописи за стандардизација на нивните должности, други немаат. Организација како првата се нарекува организација со високо ниво на формализирање. Организација како втората се нарекува организација со ниско ниво на

формализирање. Генерално, членовите на организација со високо ниво на формализирање имаат помала дискреција во својата работа. Од друга страна, организациите со ниско ниво на формализирање се релативно флексибилни во своите работни обврски. Формализацијата се мери со степенот на деталност на описите на работните места и прописите, степенот на надзор, степенот на дискреција доделена на подредените или менаџерите, степенот на стандардизација на работата и степенот на документација (Јанг, 1990). Специфичните методи на мерење се истражуваат преку структурирани прашалници и се идентификуваат тековно преку официјалните документи на организацијата, како што се процедурите (Jeong, 2011).

Децентрализацијата значи степен до кој авторитетот во една организација е дисперзиран во пониските нивоа. Доколку одлучувањето е концентрирано во врвниот менаџер или на горните редови на организацијата, степенот на моќ е висок. Спротивно на тоа, ако авторитетот е делегиран на пониските нивоа, управувањето со организацијата е ниско, и во овој случај, децентрализацијата е висока. Во ова истражуавање, степенот на децентрализација ќе се измери преку степенот на делегирање на главните органи за носење на одлуки и автономност за одлучување при работни задачи.

Комплексноста се однесува на процесот или состојбата во која организацијата е поделена во субсектори според нејзиниот степен на диференцијација. Во прашалниците ќе се испита јасноста на работната поделба, фазите на процесот на одобрување како и степенот на организацијата на единицата.

Комплексноста може да се дефинира со бројот на различни занимања или активности во организација (Payne & Mansfield, 1976; Pugh et al., 1968). Хејџ и Девар (1973) ја дефинираат комплексноста како број на различни професионални експертизи. Дополнително, комплексноста на една организација може да се мери со степенот на вертикална и хоризонтална диференцијација. Од една страна, хоризонталната диференцијација на организацијата се мери со број на поединици и степен на специјалности, а од друга страна вертикална диференцијацијата се мери со бројот на слоеви во организацијата (Рејни, 1997). Хоризонталната поделба значи поделба на должностите. Може да се подели на субкултурни методи каде што работата ја вршат групи експерти кои вршат слични должности и поделени со специјализација заснована на работа. Вертикалната диференцијација значи длабочина на една организација -

хиерархија. Го мери бројот на класи во организацијата, бројот на позиции помеѓу главниот и пониските менаџери, просечниот број на слоеви во највисоките одделенија и бројот на слоеви во организацијата.

1.4.4 Важност на организирањето

Функцијата организирање е исклучително важна за менаџмент системот, бидејќи е примарен механизам кој го користат менаџерите за активирање на нивните планови. Организирањето создава и одржува врски помеѓу сите организациски ресурси со назначување кои ресурси треба да се користат за одредени активности, и кога, каде и како тие ќе се користат. Темелното организирање им помага на менаџерите да ги минимизираат слабостите, како што се дуплирање на напорите и неактивни организациски ресурси. Некои теоретичари за менаџментот ја сметаат функцијата организирање толку важна, што се залагаат за создавање на оддел за организирање во рамките на менаџмент системот. Типичните одговорности на овој оддел ќе вклучуваат три основни одговорности. Прво, одделот треба периодично да формулира планови за реорганизација кои го прават менаџмент системот поефективен и поефикасен. Компаниите, на пример, обично се преструктуираат за да посветат повеќе ресурси на профитабилни дивизии и помалку ресурси на оние кои губат пари. Второ, одделот треба да поттикнува и поддржува поволна организациска клима во рамките на менаџмент системот. Последно, одделот треба да развие планови за подобрување на менаџерските вештини за да ги задоволи потребите на сегашниот менаџмент систем.

1.5 Карактеристики на организациска ефективност

Задоволството од работењето е препознаено како најкорисна информација како би се предвидело дали една организација функционира правилно (Розновски и Хулин, 1992). Тоа е тесно поврзано со индивидуалните способности и квалитети, приспособливост кон работата што се извршува и разни организациски средини. Затоа, задоволството од работењето не е само показател за организациската ефективност, туку има и важна улога во интегрирањето на индивидуалните потреби и организациските цели (Парк, 2008).

Лок (1976) го дефинира задоволството од работата како задоволство или пријатна и позитивно емоционална состојба добиена од проценка на работата или работното

искуство и тврди дека може само да се види и идентификува во внатрешниот процес бидејќи тоа е емоционален одговор. Според Смит (1995), задоволството од работата се однесува на став кој произлегува од сите допаѓања и недопаѓања на секое искуство во врска со нечии должности или рамнотежа на овие емоции. Во меѓувреме, Ву и Норман (2006) тврдат дека речиси сите аспекти на работниот живот се фактори кои го одредуваат задоволството во работењето. Според нив, унапредувања и платите, работно време и бенефициите како и односите со шефовите и колегите на работа се исто така важни фактори за задоволство од работата.

Општо земено, член кој чувствува високо ниво на задоволство од работата има повеќе позитивен однос кон неговата работа отколку член кој не го прави тоа. Понатаму, задоволство од работата зависи од тоа колку една организација ги задоволува суштинските физички и психолошки потребите за опстанок и благосостојба на поединците (Ким, 2008). Дополнително, може да се каже дека непречената комуникација меѓу членовите има позитивен ефект врз задоволството од работата (Ким, 2002).

Организациската посветеност вклучува волја, лојалност, припадност и позитивно размислување за членови како и страст за постигнување на целите на организацијата (Чои и Ли, 2009). Тоа е повеќе од едноставен одговор на работното место и е концепт кој покажува колку членови на една организација се подготвени да се посветат на организацијата. Со други зборови,колку е повисок степенот на организациска посветеност, толку е поголемо работењето на нејзините членови. Поради оваа причина, спроведени се многу студии за организациско посветеност меѓу променливи кои влијаат на организациските резултати. Како резултат на тоа, стана јасно во многу студии дека организациската посветеност е корисен показател за нејзината ефикасност (Ким, 2008).

Хол (1991) ја дефинира организациската посветеност како процес во кој организациските цели се комбинираат со индивидуалните цели. Според него, некои варијабли (прифаќање на организациски цели, лојалност кон организацијата, подготвеност да се работи за организацијата итн.) се вклучени во организациската определба.

Mowday et al. (1979) ја подели организациската посветеност на три дела. Прво,силна верба и прифаќање на целите и вредностите што една организација ги следи. Второ, значителна посветеност на организацијата. Трето, силна желба да се остане член на

организација. Со други зборови, членовите со висока организациска посветеност се интензивно навлезени во целите на нивната организација и посветени со значителен напор.

Scholl (1981) ја дефинира организациската посветеност како потенцијална сила која води кон членство, соодветно извршување на улогите и иновативно и спонтано однесување.

Имајќи ги предвид овие дефиниции, организациската посветеност е психолошка приврзаност што член ја има кон организацијата. Може да се каже дека членовите често се обидуваат да се идентификуваат со нивната организација и воедно да се посветат на нивната организација.

1.5.1 Формализација и организациска ефективност

Формализацијата е ослонување на писмена документација во организацијата. Оваа документација опфаќа процедури, описи на работни места, регулативи и прирачници за политики. Со други зборови, до кој степен се правилата, процедурите, упатствата и комуникацијата напишани и која е усогласеноста со нив од страна на вработените (Daft et al., 2014; Robbins & Coulter, 2015).

Според Чајлд (1974), формализацијата има различен ефект врз организациската ефективност во зависност од степенот на промена во околината. Формализацијата позитивно влијае на организациската ефективност кога организациската средина е стабилна додека таа ја повредува организациската ефективност кога е нестабилна.

Морис и Стиерс (1980) тврдат дека формализирањето има позитивна врска со организациската посветеност. Подсаков и сор. (1986) сугерираат дека повисокото ниво на формализирање ја зголемува организациската ефективност и го намалува оттуѓувањето. Според Ким (2004), формализирањето на индивидуално и колективно ниво позитивно влијае на организациската ефективност. Во една студија спроведена од Rye et al. (2010), тие исто така тврдат дека формализирањето значително влијае на организациската ефективност.

1.5.2 Централизација и организациска ефективност

Централизацијата значи степен до кој моќта на одлучување во рамките на организацијата е концентрирана или делегирана на која било одредена индивидуа,

класа или група. Воопшто, во организациска структура каде моќта е концентрирана на горното ниво има релативно ниско задоволство од работата, морал и организациска посветеност меѓу подредените отколку децентрализираната структура на моќ (Park et al., 2002).

Ли (1987) опишува дека оние кои имаат поголем авторитет над своите должности имаат повисоко задоволство од работата отколку оние околу нив, а Џанг (1988) исто така тврди во студија за домашните производители дека колку е повисока позицијата и поголем е степенот на одлучување, толку поголемо е задоволство од работата. Според О и сор. (2001), како што станува организациската структура помоќна, задоволството од работата на оние со поголем авторитет се зголемува додека на оние со помал авторитет се намалува релативно.

Од друг аспект, Канг (2011) покажува дека колку е помала моќта на организациската структура, толку е поголема неговата концентрација. Сепак, Ким и Квон (2002) тврдат дека моќта на организациската структура не влијае значително на организациската посветеност.

Морис и Стиерс (1980) презентираат студија која покажува дека колку е поголема децентрализацијата, толку е попозитивно влијанието врз организациската посветеност.

1.5.3 Комплексност и организациска ефективност

Робинс (1983) нагласува дека задоволството од работата е генерално ниско кога хоризонталната диференцијација е висока, но кога се работи за вертикалната диференцијација може да биде и двете- позитивно и негативно во исто време. Иванчевич и Донели (1991) исто така презентираат дека на повисоко ниво на хоризонтална диференцијација, помало е нивото на задоволство од работата.

Чои (1991) прикажува дека колку е посилна вертикалната диференцијација, толку е поголема веројатноста задоволството од работата да се зголемува. Во една студија за јавните службеници од Joo (2004), комплексноста има позитивна врска помеѓу посветеноста во една организација и задоволството од работата. Исто така, истражувањето на Ли (2009) покажа позитивна врска и со организациската посветеност и со задоволство од работата.

Ким и сор. (2012) покажуваат дека комплексноста позитивно влијае на организациската посветеност, но задоволството од работата не е статистички значајно. Организациската

ефективност и односите, како што се комплексноста и задоволството од работата, посветеноста во организацијата и отуѓување, биле неконзистентни. Сепак, претходните истражувања главно разгледуваа позитивни ефекти наместо негативни ефекти од комплексноста.

Постојат повеќе можности како една компанија може да ја структурира својата организација. Меѓутоа, по структуирањето на организацијата, сè уште е дискутабилно дали организациската структура е ефикасна. Еден пристап за мерење ефективноста на организацијата е преку пристапот на внатрешен процес, кој го мери внатрешното организациско здравје и ефикасност. Според Дафт и сор. (2014) ефективна рганизација, во смисла од пристап на внатрешен процес, е организација со мазен, добро подмачкан внатрешен процес во кој вработените се фокусирани и задоволни, а активностите на одделот се координирани со цел обезбедување на висока продуктивност. Врз основа на студија на речиси 200 организации се разликуваат седум индикатори за ефективна организација. За жал, пристапот на внатрешниот процес посветува малку внимание на надворешната средина. Затоа, вкупниот организациски аутпут и односот на организацијата со животната средина не се оценува (Cunningham, 1977; Daft et al., 2014).

Седумте индикатори за ефективна организација се:

1. Силна корпоративна култура и позитивна работна клима
2. Тимски дух, групна лојалност и тимска работа
3. Доверба, верба и комуникација помеѓу работниците и менаџментот
4. Донесување одлуки во близина на извори на информации, без разлика каде се тие извори во организациската структура.
5. Неискривена хоризонтална и вертикална комуникација; споделување на релевантни факти и чувства
6. Награди за менаџерите за остварени перформанси, раст и развој на подредените и создавање на кооперативни работни групи

7. Интеракција помеѓу сите делови на организацијата, со конфликт што се јавува околу проектите кои се решаваат на начини кои се колективно корисни и продуктивни.

Со цел да се утврди дали организациската структура сè уште е соодветна на променливите (надворешни) условите и аспирациите на организацијата, врвните менаџери треба да ја оценат структурата. Во многу случаи,
организациите пробуваат една од структурите на Минцберг и ја менуваат оваа структура во обид да развијат подобро вклопување
помеѓу организациските аспирации и внатрешното и надворешното опкружување (Канингем, 1977; Дафт и сор., 2014; Минцберг, 1992). Внатрешното опкружување на една организација е дефинирано од страна на компанијата, ресурсите, процесите и културата која го дефинира однесувањето на вработените, додека надворешната средина вклучува елементи надвор од границата на организацијата кои имаат потенцијал да влијаат на организација (Daft et al., 2014; Moore, 1991; Robbins & Coulter, 2015). Според Дафт и сор. (2014),
Постојат четири симптоматски структурни недостатоци, имено:

1. Донесувањето одлуки е одложено или не е квалитетно

2. Организацијата не реагира иновативно на променливата средина.

3. Перформансите на вработените опаѓаат и целите не се исполнуваат.

4. Детектирано е зголемено ниво на конфликти

Постојат неколку причини зошто овие недостатоци може да се појават во организацијата. Една од причините за одложеното одлучување може да биде тоа дека хиерархијата пренасочува премногу проблеми и одлуки на одредени вработени во организациската структура (Канингем, 1977; Дафт и сор., 2014; Галбрајт, 2002 година; Минцберг, 1992). Недостатокот на координација може да биде причина за недостатокот на иновативен одговор на менување на надворешната средина. Може да биде нејасна цел, одговорност и механизми за координација причина за падот на перформансите на вработените. Не постои основно образложение за овие четири недостатоци (Дафт и сор., 2014; Галбрајт, 2002; Минцберг, 1992). Затоа, истражувањето треба да го спроведе менаџмент со цел да се дојде до добро основани прилагодувања кои ќе ги поправат овие недостатоци (Daft и сор., 2014).

1.6. Организациска посветеност и лојалност

Човечкиот потенцијал го претставува живиот фактор на организацијата, човечкиот капитал чие знаење, вештини, способности и креативност најмногу придонесуваат за успехот и постигнување на целите на компанијата (Buble 2000). Луѓето се нематеријален ресурс на секоја организација.

Човечкиот потенцијал е вкупно знаење, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност што ги има една организација (или компанија).

Организациската обврзаност доби значително внимание во студиите поврзани со работното место. Причината за тоа е што организациската обврзаност се препознава како променлива која може да биде главна детерминанта на организацискиот успех и ефективност (Ширбаги 2007). Кога се вработените незадоволни на работата, помалку се посветени и ќе бараат други можности за да се откажат.

Ако нема други опции, тие може ментално или емоционално да се повлечат од организацијата (Ширбаги 2007). Кантер ја дефинираше обврзаноста како подготвеност на поединците да ја дадат својата енергија и лојалност кон организацијата и како приврзаност на поединецот кон оние општествени односи во кои тој гледа сопствена реализација (Кантер 1968). Според Хол, Шнајдер и Нигрен тоа е процес во кој целите на организациите и поединците стануваат интегрирани или усогласени. Лојалните вработени на организацијата, не само што остануваат во неа, туку се и помотивирани, позадоволни од својата работа и попосветени на својата работа а со тоа многукратно го враќаат вложеното во нив (Крапиќ 2016). Бројни студии покажуваат дека лојалноста е позитивен предиктор за квалитетно работење и организациска одговорност.

Поради гореспоменатото знаење, обврзаноста кон организацијата, која се дефинира како психолошка приврзаноста на поединецот кон институцијата во која е вработен долги години и преокупираноста со работата, меѓу најчесто испитуваните ставови кон работата и организацијата (Крапиќ 2016).

2 МЕТОДОЛОШКИ ДЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

2 Проблем, задачи и цел на истражувањето

Основен проблем со кој се занимава ова истражување е: Дали постојат разлики во организациската ефективност пред и после реорганизација (промена на организациона структура).

Промените во структурата на здравствените институции не се многу лесни и едноставни, посебно кога се работи со недоволно мотивирани вработени и менаџери. Промените во здравствените институции се со цел да се премине од една во друга состојба. Поради тоа методите, средствата и техниките, треба да се развиваат напоредно со менувањето на здравствените потреби и содржини. Целта на здравствениот систем е обезбедување на соодветно ниво на заштита за пациентите од страна на обучен, стручен и мотивиран персонал кој е подготвен активно да партиципира во здравствениот систем и да даде сопствен придонес во развојот на целокупната здравствена заштита.

Задачи на истражувањето се:

1 Да се утврди поврзаноста помеѓу организациската структура и задоволството од работата на вработените

2 Да се утврди поврзаноста помеѓу организациската структура и организациската посветеност

3 Да се утврди поврзаноста помеѓу степенот на децентрализација и задоволството од работата на вработените

4 Да се утврди поврзаноста помеѓу степенот на децентрализација и организациската посветеност

5 Да се утврди поврзаноста помеѓу степенот на комплексност и задоволството од работата на вработените

6 Да се утврди поврзаноста помеѓу степенот на децентрализација и организациската посветеност

Целта на истражувањето е да се дојде до сознанија за влијанието на организациската структура врз ефикасноста и ефективноста на вработените .

Добиените сознанија и изведените препораки врз нивна основа ќе им бидат од корист на истражувачите и научниците, овозможувајќи им збогатување на постоечките сознанија и стимулација на идни истражувања во оваа област. Во пракса, добиените сознанија, кои доколку ја потврдат поврзаноста помеѓу влијанието на организациската структура врз успешноста на организацијата, би му користеле на менаџментот на организацијата, насочувајќи го нивното размислување и дејствување во насока на изнаоѓање стратегии за зголемување на квалитетот на услугите кои им ги пружаат на своите потрошувачи и клиенти, со цел зголемување на задоволството кај нив и подобрување на лојалноста кон компанијата, што пак за последица би имало остварување на подобри резултати на самата компанија.

2.1.1 Истражувачки хипотези

Генерална истражувачка хипотеза: Организациската ефективност и успешност на организацијата е подобрена после промената на организациската структура.

Хипотеза 1. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на задоволството од работата на вработените.

Хипотеза 2. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на организациската посветеност.

Хипотеза 3. Степенот на децентрализација има позитивен ефект врз работата на вработените задоволство.

Хипотеза 4. Степенот на децентрализација позитивно влијае на организациските посветеност.

Хипотеза 5.Степенот на сложеност позитивно влијае на задоволството од работата на вработените.

Хипотеза 6. Степенот на сложеност позитивно влијае на организациската посветеност.

Истражувачки варијабли

Во оваа студија, организациската структура беше поставена како *независна променлива.* Организациската структура генерално ги користи концептите на формализирање, децентрализација и комплексност (Далтон и сор., 1980; Хол, 1991; Џејмс и Џонс, 1976; Пејн и Менсфилд, 1976 година; Приен и Ронан, 1971 година).

Формализацијата се однесува на степенот на стандардизација или документација на работата. Тоа исто така значи до кој степен се применуваат правилата и процедурите при извршување на задачата. Во ова истражување, прашалниците го мерат конкретниот авторитет и одговорности како и степенот до кој прописите и процедурите се документирани.

Децентрализацијата значи степен до кој авторитетот во една организација е дисперзиран во пониските нивоа. Доколку одлучувањето е концентрирано во врвниот менаџер или на горните редови на организацијата, степенот на моќ е висок. Спротивно на тоа, ако авторитетот е делегиран на пониските нивоа, управувањето со организацијата е ниско, и во овој случај, децентрализацијата е висока. Во ова истражуавање, степенот на децентрализација ќе се измери преку степенот на делегирање на главните органи за носење на одлуки и автономност за одлучување при работни задачи.

Комплексноста се однесува на процесот или состојбата во која организацијата е поделена во субсектори според нејзиниот степен на диференцијација. Во прашалниците се испита јасноста на работната поделба, фазите на процесот на одобрување како и степенот на организацијата на единицата.

Организациската ефективност беше земена како *зависна* променлива во оваа студија. Со оглед дека е практично тешко за јавните организации да користат објективни индикатори како во приватните компании, вообичаено е да се оцени организациската ефективност користејќи субјективни перцепции, како што се задоволството од работата и организациската сконцентрираност (До, 2005). Задоволството од работата е степенот до кој членовите на организацијата ги задоволуваат нивните потреби во процесот на извршување на нивните должности. Во ова истражување ќе се измерат задоволството од самата работа како и чувството за исполнителност. Организациската посветеност се однесува на степенот на единство што организационите членови го чувствуваат во

склоп на организацијата. Прашањата од анкетата беа составени со цел да се истражи чувството на припадност кон организацијата и како и блискоста помеѓу вработените.

2.1.2 Постапка

Истражувањето беше спроведено во тек на месеците јуни-јули 2022 година.

Најпрво беше спроведен прашалник за да се анализира врската помеѓу организациска структура и организациска ефективност. Прашањата од анкетниот прашалник се состојат од вкупно 19 прашања односно беа поставени прашања за организацискатa структура и ефективноста (15 прашањаа) користејќи Likert скала. Прашалникот се состои од делови поврзани со формализирање, децентрализација и сложеност за мерење на карактеристиките на организацискатa структура, кои се независни променливи. Исто така, ставките поврзани со задоволството од работата и организационата посветеност ќе се искористат за мерење на организацискатa ефективност како зависни променливи. На крајот има прашања кои се релевантни за демографска анализа. Главниот преглед на анкетата е во прилог 1.

2.1.3 Статистичка обработка на податоците

Во оваа студија, се користи програмата SPSS Statistics за да се идентификува ефектот на организацискатa структура на организациска ефективност. Ќе бидат применувани дескриптивна и инференцијална статистика, при што од дескриптивна статистика ќе бидат пресметувани проценти, аритметички средини, стандардни отстапувања. За пресметување на статистичка значајност на разликата помеѓу аритметичките средини на испитуваните групи ќе биде користен t-тест за големи и независни групи, а за пресметување на поврзаноста и влијанието на варијаблите ќе биде применета линеарна регресија.

2.1.4 Примерок

Во истражувањето беа опфатени сите вработени од една здравствена установа (медицински високо образован кадар, медицински ниско образован кадар, немедицински високо образован кадар, немедицински ниско образован кадар).

Вкупниот број на лица кои ќе бидат анкетирани е 130

3 РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

3.1 Карактеристики на испитаниците

Предмет на ова истражување беа 130 вработени (медицински високо образован кадар, медицински ниско образован кадар, немедицински високо образован кадар, немедицински ниско образован кадар).

130 копии од анкетниот прашалник беа дистрибуирани во периодот на месец јуни и собрани за анализа. Вкупно 130 испитаници одговорија на прашалникот што претставува 100% одговор на истиот.

Демографските карактеристики на испитаниците во ова истражување се прикажани во табелата 1. Од вкупно 130 испитаници, 72 (55,4%) се женски а 58 (44,6) се машки. Најголемиот број вработени се на возраст од 40-50 години, потоа следат тие од 30-40 години (28,5%), па 34 особи над 50 години (26,2%) и 11 (8,5%) вработени на возраст од 20-30 години. Во однос на работното искуство, 7 (5,4%) вработени имаат искуство на клиниката помалку од 5 години, 16 (12,3%) од вработените се со искуство од 5-10 години, 15 (11,5%) од вработените се со искуство од 11-16 години, 39 (30%) се со искуство од 16-20 години, 34 (26,2%) се со искуство од 21-25 години и 19 (14,6%) се на возраст над 26 години.

Во однос на работните позиции 45 (34,6%) од нив се високо квалификуван медицински кадар, 62 (47,7%) се нискоквалификуван медицински кадар, 7 (5,4%) се висококвалификуван немедицински кадар, 16 (12,3%) се нискоквалификуван немедицински кадар.

Табела 2: Демографски карактеристики на испитаниците

Категорија		**Фрекфенција (лица)**	**Процентуален однос (%)**
Пол	женски	72	55.4
	машки	58	44.6
Возраст	20-30	11	8.5

	30-40	37	28.5
	40-50	48	36.8
	над 50	34	26.2
Работно искуство во клиниката	помалку од 5 години	7	5.4
	од 5-10	16	12.3
	од 11-15	15	11.5
	од 16-20	39	30.0
	од 21-25	34	26.2
	над 26	19	14.6
Група на работни позиции	Високо квалификуван медицински кадар	45	34.6
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	47.7
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	5.4
	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	12.3

Извор: Сопствена анализа

3.2 Дескриптивна статистичка анализа

Вредностите на средната вредност и стандардната девијација на варијаблите кои беа предмет на ова истражување се прикажани во табелата 2. Генерално сите варијабли беа над просекот базиран на медијаната односно 4. Субкомпонентите на организациската

структура кои ги прикажуваат децентрализацијата, формализацијата и комплексноста имаа средна вредност од 5,9615, 5,310 и 4,713 соодветно. Овие бројки укажуваат на тоа дека перцепцијата за децентрализација поради реорганизацијата е поголема од останатите варијабли. Зависните варијабли се организациската обврзаност (6.295) и задоволство од работењето (6,472)

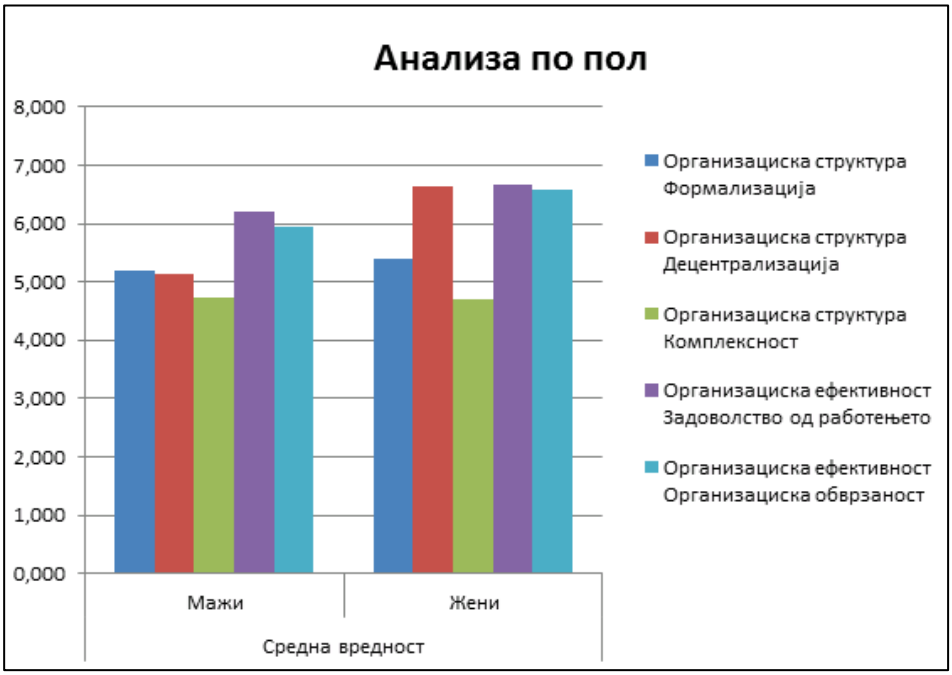
Табела 3: Дескриптивна статистика за секоја варијабла

Варијабли		**Средна вредност**	**Стандардна девијација**	**мин**	**макс**
Организациска структура	Формализација	5.310	0.9478	1	7
	Децентрализација	5.9615	1.4068	1	7
	Комплексност	4.713	0.9084	1	7
Организациска ефективност	Задоволство од работењето	6.472	0.7249	1	7
	Организациска обврзаност	6.295	0.9099	1	7

*N=130

Варијабли	**Средна вредност**		**Стандардна девијација**		**мин**	**макс**
	Мажи	**Жени**	**Мажи**	**Жени**	**t**	**p**

Организациска структура	Формализација	5.2011	5.3981	1.0073	0.8726	.932	.360
	Децентрализација	5.1264	6.6343	0.6332	0.4585	-.129	.925
	Комплексност	4.7356	4.6944	0.7329	0.3571	.698	.452
Организациска ефективност	Задоволство од работењето	6.2184	6.6759	0.5132	0.4544	-.038	.954
	Организациска обврзаност	5.9368	6.5833	0.9662	0.6224	-.287	.768



Графички приказ 1: Дескриптивна статистика за секоја варијабла

3.2.1 Анализа по Возрасна група

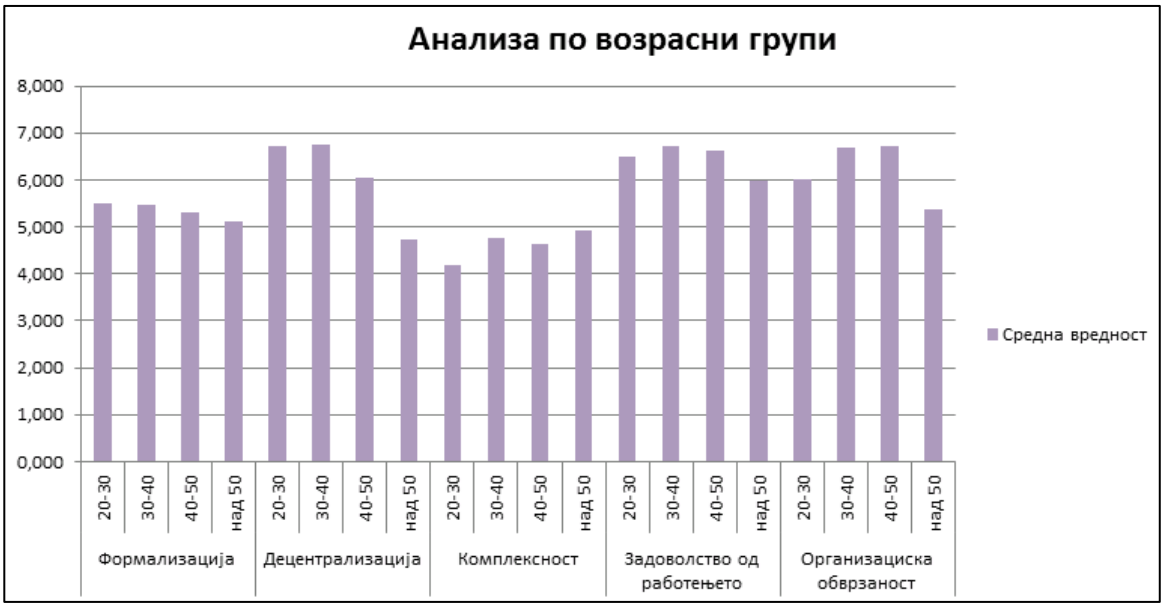
Гледајќи го нивото на препознавање по возрасна група, членовите во нивните 20-ти како и членовите во 30-40 покажаа највисоко ниво на препознавање на

формализацијата и децентрализацијата. Комплексноста е најпрепознаена во групата над 50 години, задоволството од работењето кај групата од 30-40 години а организациската обврзаност е најистакната кај групата од 40-50 години.

Табела 3:Анализа по возрасна група

Варијабла	**Возраст**	**N**	**Средна вредност**	**Ст.Девијација**	**F**	**p**
Формализација	20-30	11	5.5152	0.4562	1.935	.118
	30-40	37	5.4595	0.4183		
	40-50	48	5.2917	0.4161		
	над 50	34	5.1078	0.4905		
Децентрализација	20-30	11	6.7273	0.4671	1.176	.318
	30-40	37	6.7387	0.4241		
	40-50	48	6.0556	0.5161		
	над 50	34	4.7353	0.5304		
Комплексност	20-30	11	4.1818	0.2734	1.927	.126
	30-40	37	4.7748	0.2945		
	40-50	48	4.6319	0.3904		
	над 50	34	4.9314	0.844		
Задоволство од работењето	20-30	11	6.4848	0.4311	1.131	.328
	30-40	37	6.7117	0.4524		

	40-50	48	6.625	0.4273		
	над 50	34	5.9902	0.4749		
Организациска обврзаност	20-30	11	6	0.8944	0918	.426
	30-40	37	6.6757	0.5299		
	40-50	48	6.7222	0.4474		
	над 50	34	5.3725	0.8278		



Графички приказ 2:Анализа по возрасна група

3.2.2 Анализа по работно искуство

Гледајќи го нивото на препознавање по работно искуство група, членовите со искуство до 15 години покажаа највисоко ниво на препознавање на формализацијата и

децентрализацијата. Комплексноста е најпрепознаена во групата над 50 години, задоволството и организациската обврзаност е најистакната кај групата од 16-20 години.

Табела 4:Анализа по работно искуство

Варијабла	**Години искуство**	**N**	**Средна вредност**	**Ст.Девијација**	**F**	**p**
Формализација	помалку од 5 години	7	5,5714	0,5681	2,3	0,048
	од 5-10	16	5,3542	0,4467		
	од 11-15	15	5,5778	0,4076		
	од 16-20	39	5,2821	0,3788		
	од 21-25	34	5,2451	0,4366		
	над 26	19	5,1404	0,57		
Децентрализација	помалку од 5 години	7	6,5714	0,5345	2,1	0,1064
	од 5-10	16	6,8125	0,4031		
	од 11-15	15	6,6222	0,4858		
	од 16-20	39	6,4444	0,5371		
	од 21-25	34	5,3627	0,5881		
	над 26	19	4,5789	0,3824		

Комплексност	помалку од 5 години	7	4,0952	0,3171	1,250	0,286
	од 5-10	16	4,6667	0,322		
	од 11-15	15	4,7778	0,2999		
	од 16-20	39	4,7949	0,2716		
	од 21-25	34	4,3529	0,418		
	над 26	19	5,4035	0,7902		
Задоволство од работењето	помалку од 5 години	7	6,5714	0,5345	0,8561	0,4679
	од 5-10	16	6,6042	0,4255		
	од 11-15	15	6,6	0,5071		
	од 16-20	39	6,7607	0,4254		
	од 21-25	34	6,3725	0,4		
	над 26	19	5,807	0,4488		
Организациска обврзаност	помалку од 5 години	7	6,5714	0,5345	1,4898	0,23
	од 5-10	16	6,1875	0,9106		
	од 11-15	15	6,6	0,5071		
	од 16-20	39	6,7436	0,4424		

	од 21-25	34	6,4314	0,7677		
	над 26	19	4,8772	0,1991		



Графички приказ 3:Анализа по работно искуство

3.2.3 Анализа по работна позиција

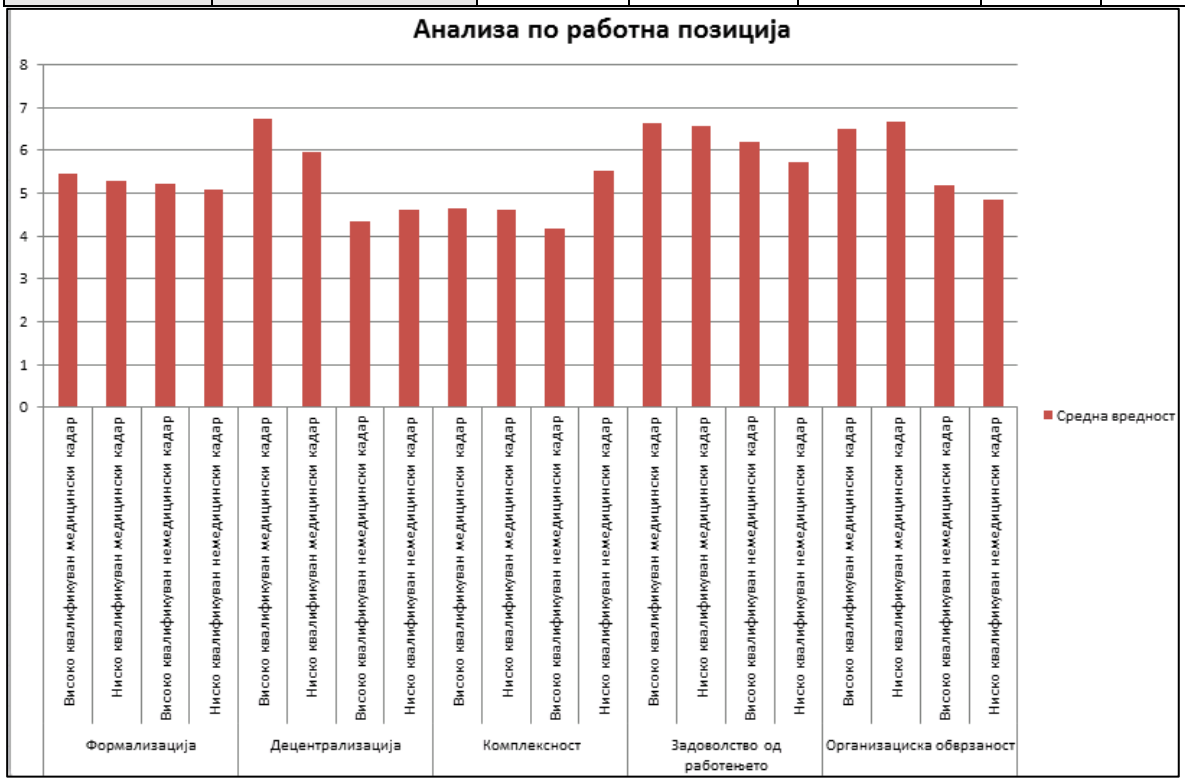
Согласно работната позиција БКМ кадар покажа најголемо ниво на препознавање на формализацијата, и задоволство во работењето.. Комплексноста е најпрепознаена кај НКНК а организациската обврзаност кај НКМК.

Табела 5:Анализа по работна позиција

Варијабла	**Група на работна позиција**	**N**	**Средна вредност**	**Ст.Девијација**	**F**	**p**
Формализација	Високо квалификуван	45	5,4621	0,4326	2,75	0,06

	медицински кадар					
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	5,2742	0,4248		
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	5,2381	0,3709		
	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	5,0784	0,5717		
Децентрализација	Високо квалификуван медицински кадар	45	6,7273	0,4389	4,36	0,0484
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	5,9731	0,6339		
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	4,333	0,126		
	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	4,6078	0,395		
Комплексност	Високо квалификуван медицински кадар	45	4,6439	0,3898	0,3024	0,5835
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	4,6022	0,381		
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	4,1905	0,4658		
	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	5,5098	0,7648		
Задоволство од работењето	Високо квалификуван медицински кадар	45	6,6515	0,4544	0,6588	0,4188
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	6,5806	0,435		
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	6,1905	0,4658		

	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	5,7255	0,395		
Организациска обврзаност	Високо квалификуван медицински кадар	45	6,5	0,6988	2,06	0,1542
	Ниско квалификуван медицински кадар	62	6,672	0,5347		
	Високо квалификуван немедицински кадар	7	5,1905	0,1782		
	Ниско квалификуван немедицински кадар	16	4,8431	0,1715		



Графички приказ 4:Анализа по работна позиција

Коментари по хипотезите

- Хипотеза 1. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на задоволството од работата на вработените.

Вредностите на средната вредност на варијаблата формализација е 5,310 односно 75,86% од испитаниците се изјаснале дека степенот на ослонување на работењето на

писмена документација (процедури, описи на работни места, регулативи, прирачници за политики) позитивно влијае врз задоволството од работењето чија средна вредност е 6,472 (92,46%). Доколку ова би го преформулирале согласно претходно поставената теориска рамка би потврдиле дека што повисок степен на воспоставена формулирана рамка имаме во организацијата тоа е поголемо и задоволството ва работењето. Бидејќи процентот од 92,46% на задоволство на вработените од формализираната структура а кои 75,86% од испитаниците се изјасниле дека е подобрена би кажале дека следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 1. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на задоволството од работата на вработените

- Хипотеза 2. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на организациската посветеност.

Вредностите на средната вредност на варијаблата формализација е 5,310 односно 75,86% од испитаниците се изјаснале дека степенот на ослонување на работењето на писмена документација (процедури, описи на работни места, регулативи, прирачници за политики) позитивно влијае врз организациската обврзаност чија средна вредност е 6,295 (89,95%). Доколку ова би го преформулирале согласно претходно поставената теориска рамка би потврдиле дека што повисок степен на воспоставена формулирана рамка имаме во организацијата со тоа е поголема и организациската обврзаност кон компанијата.

Бидејќи процентот од 89,95% на огранизациска обврзаност е висок степен на прифатливост од страна на испитаниците би можеле да кажеме следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 2. Степенот на формализирана структура позитивно влијае на организациската посветеност

- Хипотеза 3. Степенот на децентрализација има позитивен ефект врз задоволството од работата на вработените

Вредностите на средната вредност на варијаблата децентрализација изнасува 5,9615 односно 85,16 % од испитаниците се изјаснале дека степенот на децентрализација е променет на подобро после промената на организациската структура. Самата промена во моќта на одлучување придонесе до висок степен на задоволство од работата кај вработените 6,472 (92,46%). Како што и претходно напоменавме во теоретскиот дел централизацијата се однесуваше на степен до кој моќта на одлучување во рамките на организацијата е концентрирана или делегирана на која било одредена индивидуа,

класа или група. Бидејќи во нашиот истражувачки примерок моќта после организациската реорганизација беше доста децентрализирана со самото тоа и задоволството кај вработените беше во исклучителна мера во висок степен (92,46%)

Бидејќи овај процент од 92,46 % на задоволство од работата кај вработените е висок степен на прифатливост од страна на испитаниците би можеле да кажеме дека следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 3. Степенот на децентрализација има позитивен ефект врз задоволството од работата на вработените

- Хипотеза 4. Степенот на децентрализација позитивно влијае на организациските посветеност.

Вредностите на средната вредност на варијаблата децентрализација изнесува 5,9615 односно 85,16 % од испитаниците се изјаснале дека степенот на децентрализација е променет на подобро после промената на организациската структура. Самата промена во моќта на одлучување придонесе до висок степен на организациска обврзаност 6,295 (89,95%)

Доколку ова би го преформулирале согласно претходно поставената теориска рамка би потврдиле дека што повисок степен децентрализација постои во организацијата со тоа е поголема и организациската обврзаност кон компанијата.

Бидејќи процентот од 89,95% на огранизациска обврзаност е висок степен на прифатливост од страна на испитаниците би можеле да кажеме следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 4. Степенот на децентрализација позитивно влијае на организациските посветеност.

- Хипотеза 5.Степенот на сложеност позитивно влијае на задоволството од работата на вработените.

Вредностите на средната вредност на варијаблата комплексност е 4,713 односно 67,33% од испитаниците се изјасниле дека степенот на комплексност позитивно влијае врз задоволството од работењето чија средна вредност е 6,472 (92,46%).

Доколку ова би го преформулирале согласно претходно поставената теориска рамка би потврдиле дека што повисок степен на комплексност постои во организацијата со тоа е поголемо и задоволството ва работењето.

Комплексноста во нашето испитување се однесување на степенот на вертикална и хоризонтална диференцијација односно бројот на поединици и степен на специјалности, а од друга страна бројот на слоеви во организацијата .

Бидејќи процентот од 92,46% на задоволство од работењето на вработените се однесува во висок степен (67,33%) и од комплексноста би кажале дека следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 5.Степенот на сложеност позитивно влијае на задоволството од работата на вработените.

- Хипотеза 6. Степенот на сложеност позитивно влијае на организацискатa посветеност.

Вредностите на средната вредност на варијаблата комплексност е 4,713 односно 67,33% од испитаниците се изјасниле дека степенот на комплексност позитивно влијае врз организацискатa посветеност кон организацијата 6,295 (89,95%).

Бидејќи процентот од 89,95% на огранизациска обврзаност е висок степен на прифатливост од страна на испитаниците би можеле да кажеме следната хипотеза е потврдена: Хипотеза 6. Степенот на сложеност позитивно влијае на организацискатa посветеност.

Земајќи ги во предвид сите наведени параметри (формализацијата, децентрализацијата и комплексност) кои ги зедовме како варијабли во нашето истражување а кои во нашиот случај беа индикатори за подобрувањето на организацискатa структура би кажале дека постои висок процент на подобрување во сите овие три сегменти. Самата реорганизација во структурата премина кон поформализирана структура со јасно воспоставени процедури, описи на работни места, регулативи, прирачници за политики. Од друга страна степенот на одлучување во рамките на организацијата се подобри во степен на распрскување на таа централизирана моќ и делегирање на работни обврски и задачи на пониски нивоа. Како трет и не помалку значаен аспект беше и комплексноста која се однесуваше кон хоризонталното и вертикалното димензионирање на структурата.

Високиот процентуален однос на овие три параметри формализација, децентрализација и комплексност соодветно изнесуваа 5,310, 5,9615 и 4,713 на вкупно 7-ликерова скала, што во проценти би изнесувало 75,86%, 85,16% и 67,33% со што очигледно е дека од страна на испитаниците се забележуваат позитивни промени и подобрувања во доменот на организацискатa структура.

Параметрите на организациска ефикасност кои ги зедовме како варијабли во нашето истражување се однесуваа на степенот на задоволство од работењето и организацискатa обврзаност на вработениот.

Високиот процентуален однос на овие два параметри степенот на задоволство од работењето и организацискатa обврзаност на вработениот изнесуваа 6,472 и 6,295 од вкупно 7-ликерова скала, што во проценти би изнесувало 92,46% и 89,95% што несомнено говори дека нивото на задоволство кај вработените како и нивото на организациска припадност и обврзаност е доста високо после реорганизацијата.

Сумирајќи ги овие податоци би ја потврдиле и главната истражувачка хипотеза: Организацискатa ефективност и успешност на организацијата е подобрена после промената на организацискатa структура.

ЗАКЛУЧОК

Целта на ова истражување беше да се спроведе емпириска анализа на влијанието на свесноста за организациска структура на организацискатa ефективност кај вработените после изведена реогранизација во испитуваната институција.

Од произнесеното во трудот може да се заклучи дека ефикасноста на една компанија во голема мера зависи од изборот на организациска структура на компанијата без разлика на нејзината големина. Меѓутоа, во зависност од видот на дејноста, видот на индустријата и степенот на развиеност на компанијата, изборот на организациска структура во голема мера зависи од функцијата за зголемување на ефикасноста на компанијата. .

Важноста од правилно поставување и периодично реорганизирање на организацискатa структура вистински се рефлектира во постигнувањето и одржувањето на стабилноста на компанијата, а во контекст на овозможување поедноставно и систематско извршување на неопходните задачи се со цел обезбедување на континуитет на бизнисот (во контекст на ефикасноста на процесот). Во нашиот случај, се проучуваше односот помеѓу организацискатa структура и ефикасноста како резултат на правилно избрана и имплементирана организациска структура.

Земајќи ги во предвид сите наведени параметри (формализација, децентрализација и комплексност) кои ги зедовме како варијабли во нашето истражување а кои во нашиот случај беа индикатори за подобрувањето на организацискатa структура би кажале дека постои висок процент на подобрување во сите овие три сегменти во истражуваната организација. Самата структурна реорганизација премина кон поформализирана структура со јасно воспоставени процедури, описи на работни места, регулативи, прирачници за политики. Од друга страна степенот на одлучување во рамките на организацијата се подобри во степен на распрскување на таа централизирана моќ и делегирање на работни обврски и задачи на пониски нивоа. Како трет и не помалку значаен аспект беше и комплексноста која се однесуваше кон хоризонталното и вертикалното димензионирање на структурата.

Значењето на ова истражување и од податоците добиени од резултатите од анализата, е следно.

Прво, беше потврдено дека колку е поголема свеста за формализирање, толку е поголемо задоволството од работата и посветеноста кон истата. Со тоа се покажа дека стандардизацијата и документацијата на деловното работење ќе продолжат да бидат неопходни за олеснување на деловното работење на членовите на една организација. Второ, децентрализацијата покажа позитивна врска со задоволството од работата и Организациската посветеност. Оваа студија покажа дека децентрализираните организациските структури имаат значајна врска со организациската ефективност.

Параметрите на организациска ефикасност кои ги зедовме како варијабли во нашето истражување се однесуваа на степенот на задоволство од работењето и организациската обврзаност на вработениот.

Анализирајќи и сумирајќи ги сите податоци со овај труд успешно ја потврдивме главната истражувачка хипотеза: Организациската ефективност и успешност на организацијата е подобрена после промената на организациската структура.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

.

1. Buble, M. (2000.), Management, Ekonomski fakultet, Split
2. Caudron, S. (1996). Rebuilding employee trust. Training and Development, 50(8), 18-21.
3. C. J. Sablynski, "Foundation of Organizational Structure," 2012. http://www.csus.edu/indiv/s/ sablynskic/ch.14.html
4. Crleni E., Labaš, Š., Malbašić I. (2016.), Utjecaj usklađenosti osobnih i organizacijskih vrijednosti na organizacijsku odanost: komparativna analiza hrvatskih poduzeća, Ekonomski pregled, 67(1): 61-80
5. Dalton, D. (2000). Understanding high performance organizations. Security, 37, 69-73.
6. Do, O. (2005). The analysis of the research trends about the relationship between organizational culture and organizational effectiveness: Focusing on the field of public administration. Korean Journal of Public Administration, 43(3), 75-95.
7. Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in decision-making as predictors of satisfaction. Academy of Management Review, 21, 44-56.
8. Dubrovski, D. (2001) The role of customer satisfaction in achieving business excellence, Total Quality Management, 12(7-8),p. 920–925
9. Dwivedi, R.S. (1983). Management by trust: A conceptual model. Group and Organizational Studies, 8, 375-402
10. Gonzalez, D. V. R., Martins, I. E. (2014), „Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development", Journal of Technology Management& Innovation, Volume 9, Issue 1, p.131-147
11. Harris, D.M. and DeSimone, R.L. (1994). Human Resource Development. Fort Worth, TX: The Dryden Press
12. Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review, 16*(2), 366–395. https://doi.org/10.2307/258867
13. Jordan, S.A. (1999). Innovative cultures + empowered employees = high performance organizations. Public Productivity and Management Review, 23, 109-115
14. Jordão, R. V. D., Novas, J. C. (2013), „A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company", Journal of Technology Management & Innovation ,Volume 8, Issue 3, p.98-107

15. J. H. Jackson and C. P Morgan, “Organization Theory,” 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1982.
16. Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1972) General Systems Theory: Applications for Organization and Management. Academy of Management Journal, 1972, 447-466. http://dx.doi.org/10.2307/255141
17. Kim, H. (2002). The effects of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction in the public sector. Korean Public Administration Review, 36(4), 87-105.
18. Kim, Y., Ryu, E., & Liu, B. (2012). Impact of organizational environment and organizational structure on organizational effectiveness. Journal of Korean Society for Public Personnel Administration, 11(3), 185-215
19. Krapić, N. (2005.), Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, Psihologijske teme, 14(1): 39-55
20. Krapić, N., Barić, S. (2016.), Osobne i organizacijske radne vrijednosti kao prediktori odanosti organizaciji, Psihologijske teme, 25(3): 479-498
21. Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge Management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.
22. Lee, M. C. and Hwan I.S (2005), Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese Banking industry, International Journal of Management, 22(4), 635-648
23. Likert, R. (1967). The human organizations: Its management and value. New York: McGraw-Hill.
24. Lok, P., Crawford, J. (1999.), The relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, Leadership & Organization Development Journal, 20: 365-377
25. Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G. & Veselinović, S. (2010). Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM
26. McGregor, D. (1967). The professional manager. New York: McGraw-Hill
27. MINTZBERG, H. , The Structuring of Organizations" (1983: 20-40) https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf
28. Morris, J., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. Journal of. Vocational Behavior, 17(1), 50-57.

29. Mukherjee, A., Nath, P., Pal, M (2003). Resource, service quality and performance triade: a framework for measuring efficiency of banking services. J. Oper. Res. Soc., 54(7): 723-735
30. Osborne, S.P. (1998) Organizational Structure and Innovation in U.K. Voluntary Social Welfare Organizations: Applying the Aston Measures. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 9, 345–362 https://doi.org/10.1023/A:1022145831027
31. Park, S. & Word, J. (2012). Serving the Mission: Organizational Antecedents and Social Consequences of Job Choice Motivation in the Nonprofit Sector. International Review of Public Administration, 17(3), 169-206
32. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531–544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408
33. Radosavljević Ž., "Teorija organizacije" (2005), Agencija za konsalting i marketing „Edkom", Beograd, str. 14
34. Robbins, S. (1983). Organization theory: The structure and design of organization. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ
35. Rich, G.A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. Academy of Marketing Science Journal, 25, 319-328.
36. Roznowski, M., & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), Job satisfaction (pp. 123-163). New York: Lexington
37. Savage, D. (1982). Trust as a productivity management tool. Training and Development Journal, 54-57.
38. Schein, H. E. (1991). Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View, San Francisko, Jossey-Bass Publishers
39. Schein, H. E. (1999). The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change, San Francisko: Jossey-Bass Publishers
40. Schein, E. (2004). Organizazational Culture and Leadership, San Francisko
41. Shea, G. (1984). Building trust in the workplace. New York: McGraw-Hill
42. Tran, Q., Tian, Y. (2013), „Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm", American Journal of Industrial and Business Management, 3, 229-236

43. Zander, A. (1994). Making Groups effective, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
44. Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (2004). Service Quality. Marketing Science Institute, Relevant Knowledge Series, Cambridge, Massachusett
45. Lim, M., G. Griffiths, and S. Sambrook (2010) “Organizational structure for the twenty-first century”, Annual meeting of The Institute for Operations Research and The Management Sciences, Austin, pg 12
46. Rodriguez, Nadia. (2016). "Organizations in Action" by James D. Thompson.. 10.13140/RG.2.1.2232.8721.
47. https://goodcalculators.com/one-way-anova-calculator/

ПРИЛОГ 1

ПРАШАЛНИК

I КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА

<ФОРМАЛИЗАЦИЈА>

	Многу полошо						Многу подобро
1. Како се промени јасностијата и описот на работните обврски после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
2. Како се промени јаснотијата во работниот процес после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3. Како се промени нивото на документација во однос на процедури и постапки поврзани со секојдневното работење?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

<ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА>

	Многу полошо						Многу подобро
4. Како се промени нивото на делегирање на обврски после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
5. Како се промени нивото на автономност во донесување на одлуки после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
6. Како се промени фидбекот од вработените кон активностите на вработените после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

<КОМПЛЕКСНОСТ>

	Многу полошо						Многу подобро
7. Како се промени јасноста за одговорностите и работните обврски после	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

реорганизацијата?							
8. Како се промени комплексноста на веќе постоечкиот систем после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
9. Како се промени нивото на организациски единици после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

II ОРГАНИЗАЦИСКА ЕФЕКТИВНОСТ

<ЗАДОВОЛСТВО ОД РАБОТЕЊЕТО>

	Многу полошо						**Многу подобро**
10. Како се промени вашето чувство за остварувања после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
11. Како се промени интензитетот на вашата работа после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
12. Како се промени целокупното задоволство од	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

вашата работа после реорганизацијата?							

<ОРГАНИЗАЦИСКА ОБВРЗАНОСТ>

	Многу полошо						**Многу подобро**
13. Како се промени вашето чувство за припадност и приврзаност кон организацијата после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
14. Како се промени вашиот интерес за организациски прашања после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
15. Како се промени односот помегу вашите колеги после реорганизацијата?	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

III ДЕМОГРАФСКИ ПРАШАЊА

16. Кој е вашиот пол?

– Машки
– Женски

17. Во која возрасна група припаѓате?

1 20-30
2 30-40
3 40-50
4 над 50

18. Колку години работите во УКПРХ

1 помалку од 5 години
2 од 5-10
3 од 11-15
4 од 16-20
5 од 21-25
6 над 26

19 Во која група на работни позиции припага вашето работно место

I Високо квалификуван медицински кадар
II Ниско квалификуван медицински кадар
III Високо квалификуван немедицински кадар
IV Ниско квалификуван немедицински кадар