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

Факултет за економија и претпријатие на претприемништво

Менаџмент на човечки ресурси во мали и средни претпријатија

Драгица Митева

Магистерски труд

ВЛИЈАНИЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Ментор : проф. д-р Ленче Петреска

Свети Николе, 2021 година

Апстракт

Брзите промени, кои настануваат во опкружувањето секојдневно, ги наметнуваат своите барања и можности на кои претпријатијата и луѓето треба да се прилагодат и да одговорат на истите. Тие промените, без одглед на тоа дали се случуваат внатре во претпријатието или надвор од него, имаат влијание на организациската структура. Вработените како ќе се справат со настанатиот вид на промени во голема мера зависи од управувањето на менаџментот, односно од знаењето, способностите и вештините на менаџерите.

Организациската структура е составен дел на секое претпријатие и е еден од најважните аспекти за успешно и ефикасно работење. При изборот, од поголемиот број на организациски структури, важно е да се избере оној модел којшто одговара на типот на претпријатието. Во овој труд ќе биде обработен моделот на организациска структура кој одговара на работата на компанијата Генезис Ресурсис Интернешнл ДООЕЛ Скопје.

Трудот се дели на теоретски и практичен дел. Во теоретскиот дел во основа се објаснува сé за менаџментот и организациската структура, нивните елементи, предности и недостатоци, моделите на организациска структура, фактори кои влијаат на изборот на организациската структура и сл.

Во вториот, практичен дел прикажан е профилот на компанијата Генезис која се занимава со вршење на минерални истражувања, ќе биде опишан опфатот на активностите во кои е вклучена и дизајнирана организациската структура.

Клучни зборови: претпријатие, менаџмент, менаџери, организациска структура, ефикасност.

Abstract

The rapid changes that are taking place in the environment on a daily basis impose their demands and opportunities, to which companies and people need to adapt and respond. These changes, regardless of whether they occur inside or outside the company, affect the organizational structure. How employees will copewith the resulting type of change largely depends on the management, ie the knowledge, abilities and skills of managers.

The organizational structure is an integral part of every company and is one of dhe most important aspects for successful and efficient operation. When choosing, from the majority of organizational structure, it is important to choose the model that suits the type of enterprise. In this paper, the model of organizational structurethat corresponds to the work of the company Genesis Resources International DOOEL Skopje will be elaborated.

The paper is divided into theoretical and practical part. The theoretical part basically explains everything about the management and organizational structure, their elements, advantages and disadvantages, models of organizational structure, factors that influence the choice of organizational structure and so on.

The second, practical part shows the profile of the company Genesis, which deals with mineral exploration, willdescribe the scope of activities in which an organizational structure is involved and designed.

Keywords: enterprise, management, managers, organizational structure, efficiency

Абстракт

Быстрые изменения, происходящие в окружающей среде ежедневно, предъвляют свои требования и возможности, к которым компании и люди должы адаптироваться и реагировать. Эти изменения, независимо от того, происходят они внутри компании или за ее пределами, влияют на организационную структуру. То, как сотрудники справятся с возникающими в результате изменениями, во многом зависит от руководства, то есть от знаний, спосоюностей и навыков менеджеров.

Организационная структура является неотьемлемой частью каждой компании и является одним из важнейших аспектов успешной и эффективной работы. При выборе из большинства организационных структур важно выбрать ту модель которая соответствует типу претприятия. В данной статье будет разработана модель организационной структуры, которая соответствует работе компании Genesis Resources International DOOEL Skopje.

Работа разделена на теоретическую и практическую части. Теоретическая часть в основном объясняет все об управлении и организационной структуре, их элементах, преимуществах и недостатках, моделях организационной структуры, факторах, влияющих на выбор организационной структуры и т.д.

Вторая, практическая часть вемонстрирует профиль компании Genesis, которая занимается разведкой полезных ископаемых,описывает обьем деятельности, в которой задействована и разраьотана организационная структура.

Ключевые слова: предприятие, менеджмент, менеджеры, организационная структура, эффективность.

Содржина

Вовед 8

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 11

1. Менаџмент 11

1.1 Поим и дефинирање на менаџментот 12

1.1.1 Елементи на дефиницијата на менаџментот 13

1.2 Основни принципи на менаџментот 13

1.2.1 Менаџментот како процес 15

1.2.2 Менаџментот како збир на луѓе 17

1.2.3 Менаџментот како наука и/или уметност и вештина 17

1.2.4 Менаџментот како професија 18

1.3 Стратешки и оперативен менаџмент 19

1.3.1 Дефинирање на стратешкиот менаџмент 20

1.3.2 Фази на стратешкиот менаџмент 20

1.3.3 Оперативен менаџмент - поим и дефинирање 23

1.4 Партиципативен менаџмент 25

1.5 Функции на менаџментот 26

1.5.1 Планирање 27

1.5.2 Организирање 29

1.5.3 Координирање 30

1.5.4 Контролирање 31

1.6 Хиерархиски нивоа на менаџметот 33

1.7 Улога на менаџментот 36

2. Организациска структура 37
2.1 Дефинирање на организациската структура – поим, значење и цели 38
2.2 Дизајнирање на организациската структура 39
2.2.1 Утврдување и поделба на работата – специјализација 40
2.2.2 Групирање на организациските единици (департментализација) 42
2.2.3 Пристапи на дизајнирање на организациската структура 42
2.3 Модели на организациската структура 43
2.3.1 Едноставна (проста) организациска структура 44
2.3.2 Функционална организзиска структура 44
2.3.3 Мултидивизиона организациска структура 46
2.3.4 Проектна организациска структура 52
2.3.5 Матрична организациска структура 53
2.3.6 Тимска организациска структура 55
2.3.7 Мрежна организациска структура 57
2.3.8 Претпријатие без граници 59
3. Карактеристики и фактори на организациската структура 60
3.1 Централизација и децентрализација 60
3.1.1 Деловна децентрализација 62
3.2 Воспоставување распон на контрола 62
3.3 Фактори кои имаат влијание на избор на организациска структура 64
3.3.1 Влијание на опкружувањето 65
3.3.2 Влијание на информатичката технологијата 66
3.3.3 Влијание на стратегијата 68
3.3.4 Влијание на големината на претпријатието 68
3.3.5 Влијание на фазите од животниот циклус на претпријатието 69

3.3.6 Влијание на староста на претпријатието 69
3.3.7 Влијание на моќта на менаџментот на претпријатието 70
3.4 Улогата на менаџментот во дизајнирање на организациската структура 70
3.5 Делегирање - метод на пренесување на авторитетот 72
3.5.1 Клучни правила за делегирање на работата 74
3.5.2 Недостатоци при делегирање на работата 76
3.6 Редизајнирање на организациската структура 77
II. ПРАКТИЧЕН ДЕЛ 79
4. Методологија на истражување 79
4.1 Оправданост на истражувањето 80
4.2 Предмет на истражувањето 81
4.3 Цели на истражувањето 82
4.4 Хипотетичка рамка 83
5. Профил на компанијата 84
5.1 Дизајнирање на организациска структура на компанијата 85
5.1.1 Поделба на работни места во компанијата 86
6. Преферирање на модел на организациска структура на компанијата 105
6.1 Предности и недостатоци на дизајнираната структура на компанијата 109
6.2 Влијанието на менаџментот врз организациската структура 110
Заклучок 113
Користена литература 118
Прилог 122

Вовед

Развојот и опстанокот на општеството се поврзани со извршување на одредени стопански активности со чија помош се создаваат најразлични производи и услуги за задоволување на потребите на пазарот. Носители на тие стопански активности се стопанските субјекти кои со заедничко име се нарекуваат претпријатија. Претпријатијата претставуваат најразлични организациони облици на дејствување на средствата и предметите за работа и работната сила со цел остварување на соодветна стопанска активност.

Претпријатието, како основен стопански субјект, во текот на својот развој постојано ги менува своите цели, структурата и функциите, прилагодувајќи се на барањата на средината, на подемот на материјалните производни сили и на зголемените потреби на луѓето.

Секое претпријатие, независно од тоа како е организаирано неговото функционирање, има свои заеднички карактеристики кои се својствени за општиот развој на претпријатието, секојдневно среќавајќи се со технички, економски, финансиски, организациони, кадровски, социјални и разни други проблеми. Поради тоа претпријатието може да го набљудуваме поодделно од секој од овие аспекти или пак како целина.

Менаџментот во современите услови на работење претставува еден од значајните фактори за ефективност и ефикасност на вкупните работни активности на претпријатието. Се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел остварување на посакуваните цели на претпријатието. Менаџментот вклучува планирање, екипирање, насочување, организирање, контролирање на едно лице или на група од повеќе лица, во обид за остварување на посакуваната цел.

Менаџментот е комплексна функција која тешко може да биде извршена само од еден човек и затоа управувањето во големите претпријатија, по правило е доверено на

група луѓе – менаџери кои мора да поседуваат искуство и вештини, но исто така и соодветно знаење кое е потребно за успешно извршување на задачите.

Менаџментот не трпи донесување на одлуки кои се базираат само врз минатото или пак на предвидувањата што ќе се случат во иднина врз основа на тоа што се случувало во минатото. Целите на претпријатието, поединецот и општествената заедница во целост ќе се остварат само доколку правилно се разбере менаџментот бидејќи само така ќе се изнајде најсоодветен модалитет кој ќе обезбеди на претпријатието конкурентна предност на пазарот.

Со оглед на значењето и важноста во работењето на претпријатието, менаџментот се наметнува како неизбежна потреба, покривајќи ги сите работни функции.

Делот од менаџментот кој вклучува воспоставување на планираната структура од улоги на вработените во извршувањето на мисијата на претпријатието е организирањето. Организирањето е процес на поделба на работите помеѓу индивидуите и групите и поврзување на нивните активности за постигнување на целите на претпријатието. Организирањето вклучува определување и класификација на активностите, групирање на активностите заради постигнување на поставените цели, распоредување на активностите пооделно по менаџери, заедно со овластувањата за контролирање и координирање на работата. Типот на организациската структура, односно формата или дизајнот на едно претпријатие е во зависност од определени фактори, и тоа од: целите, големината, активностите, географската покриеност и економскиот опфат на претпријатието. Организациската структура се смета и како начин на создавање и уредување на меѓусебниот однос на составните делови во едно претпријатие, односно го определува моделот во кој се дадени задачите, начинот на нивното определување и системот на одговорности. Исто така дава податоци за поделба на работата, нивото на специјализација на работните активности, организациската хиерархија и врските кои постојат во претпријатието. Со групирање на вработените и нивните активности по сектори се овозможува поголема ефикасност во процесот на надгледување на работата од страна на менаџерите.

Успехот на претпријатието зависи од изборот на организациската структура. Претпријатието треба да се гради врз три столба, и тоа: стабилност, претприемништво и менување на навиките. Но иако во теоријата се нудат модели на структури кои ветуваат ефикасни и ефективни претпријатија сепак општо применливи решенија нема и секое претпријатие располага со свои оригинални решенија.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

1. Менаџмент

Поимот менаџмент е стар колку што е стара и човековата цивилизација. Поврзан е со организирањето на луѓето заради задоволување на нивните заеднички потреби. Терминот менаџмент потекнува од англискиот збор „manage“ кој во превод значи управување, раководење, водење, располагање со нешто. Под управување се подразбира независен тип на професионална активност и претставува способност за извршување на работите преку други луѓе. Како таков, менаџментот се однесува на управување на заедничкиот труд на најмалку две лица во правец на реализација на заедничките цели. Потребата од здружување на трудот се јавува како резултат на ограниченоста на природните ресурси со кои располага човештвото и неограничените желби и потреби на човекот.

Терминот менаџмент има повеќе значења и во неговата содржина опфатени се:

- повеќе функции, меѓу кои: планирање, организирање, мотивирање, координирање и контролирање;
- вработените, материјалите, финансиите, постапките, методите како и продажба и купопродажба;
- поголемо подрачје на активности;
- ги содржи следните нивоа на авторитет: врвен, среден и менаџмент на пониско ниво.

Терминот менаџмент кој се користи денес за да се искаже управувањето со деловните субјекти е релативно нов поим и тој се поврзува со индустриската револуција и појавата на првите индустриски претпријатија на крајот на XVIII и почетокот на XIX век.

Менаџментот, во поново време, станува главна карактеристика на модерната нација како менаџмент во претпријатијата, односно науката за менаџментот станува основна карактеристика на индустриското и постиндустриското општество.

1.1 Поим и дефинирање на менаџментот

За да може подобро да се сфати суштината и значењето на менаџментот, како основа за неговата примена во работењето, голем број автори за него даваат свои дефиниции. Некои од дефинициите се дека:

- мененаџментот е процес со кој се извршуваат посебни функции, како што се: планирање, организирање, мотивирање, координирање и контролирање;
- менаџментот претставува организациски потфат за поставување на обврски и односи во претпријатијата;
- менаџментот како ефикасно искористување на ресурсите;
- менаџментот е процес на постојано донесување на одлуки, извршувања и ревизија;
- менаџментот претставува примена на знаењата и искуствата кои ги имаат менаџерите во прксата;
- менаџментот е систематизирано знаење за ефикасно управување со претпријатието со цел остварување на дефинираните цели;
- менаџментот е работа која треба да се изврши со помош на други, односно подржување на вработените во реализацијата на нивните напори да бидат продуктивни во претпријатието и општеството;
- за многу вработени под поимот менаџмент се подразбира група на луѓе (работници – извршители или други менаџери) кои првенствено се одговорни за донесување одлуки во претпријатието.[1]

Но и покрај разликите во дадените дефиниции извлечени се неколку заеднички елементи и дадена е една општа дефиниција за менаџментот. Всушност менаџментот се дефинира како универзален процес кој со помош на други луѓе и употреба на ресурси на ефективен и ефикасен начин ја извршува работата за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.

[1] Carter McNamara, MBA Phd: Basis -- Definitions (and Misconceptions) About Management, 2003

1.1.1 Елементи на дефиницијата на менаџментот

Врз основа на дадените дефиниции кои се многубројни и дадени од различни автори и како и од различни гледишта, извлечени се некои заеднички елементи на дефиницијата на менаџментот, помеѓу кои се спомнува дека:

- менаџментот претставува континуиран процес на извршување на работните активности кои се одвиваат по пат на следните менаџерски функции: планирање, организирање, управување и контролирање на ресурсите на претпријатието;
- менаџментот е ефикасно знаење кое го поседуваат менаџерите и го применуваат на вработените (кои имаат и свои знаења) со цел да се открие како знаењето кое веќе го имаат може најдобро да се искористи за да се дојде до посакуваните резултати и остварување на целите на претпријатието;
- во сите менаџерски функции менаџерите се тие кои донесуваат одлуки, а со посредство на други луѓе истите ги спроведуваат;
- ефективност е правење на вистинските работи додека ефикасност е правење на работите на вистинскиот начин. Ефикасност значи со минимални вложувања и влезови (човечки, материјални, финансиски, физички и информациски трошоци) да се постигнат максимални резултати.

Претпријатијата треба постојано да се менуваат за да можат да опстанат во променливата и динамична средина.

1.2 Основни принципи на менаџментот

Основачот на современиот менаџмент (1909-2005), Питер Дракер (Peter F. Drucker), уште во 70-тите години на XX век забележал дека менаџментот не е “врќа полна со

техники, постапки и трикови". Аналитичките инструменти и техники кои ги користи менаџментот се сигурно важни, но еволуцијата и развојниот пат на менаџментот, неговиот успех, како и неговите проблеми, укажуваат дека менаџментот, пред сé се базира на неколку основни принципи:[2]

- ***Менаџментот се занимава со луѓето***. Задачата на менаџментот е да ги подготви луѓето заеднички да ги извршуваат работите, својата способност да ја искористат на најдобар начин, а слабости да ги направат не толку важни. Способноста на луѓето да дадат свој допринос во претпријатието и средствата за живот, односно богатството, зависат од менаџментот на претпријатието во кое работат како и од нивните квалификации, посветеноста и вложениот труд.
- ***Менаџментот е составен дел на културата*** затоа што тој се занимава со поврзувањето на луѓето во заеднички вложувања. Она што менаџерите го работат независно од државата е потполно исто, но начинот на кој тоа го работат е сосема различен.
- ***Секое претпријатие бара одредена доза на посветеност за заедничките општи цели и заедничките вредности.*** Мисијата и целта на претпријатието мора да се доволно силни и јасни за да се обезбеди заедничка визија. Првата задача на менаџментот е детално да ги разгледа, постави и толкува вредностите, како и општите и конктретните цели. Целта на менаџментот е, исто така да овозможи на претпријатието да расте и да се развива со промените, потребите и можностите. Секое претпријатие е институција кое учи и подучува, односно обуката и развојот мораат да бидат вградени на сите нивоа, и тоа како континуирана обука и постојан развој.
- ***Претпријатието го сочинуваат луѓе со различни квалификации и знаења кои работат разновидна работа.*** Сите членови треба добро да ги разгледаат целите кои сакаат да ги постигнат, да се осигурат дека нивните соработници се запознаени и дека во потполност ја разбрале целта. Секој

[2] Draker,P., (2003): Moj pogled na menadžment: Ideje koje su unapredile menadžment, Adižes, Novi Sad,str,17-18

треба да се запраша што должи на другите и да се потрудат и другите тоа да го разберат, како и да научат што се очекува од нив.

- ***Обемот на производството и крајниот резултат не се соодветна мерка за резултатите на менаџментот и претпријатието***. Клучни фактори кои имаат влијание на претпријатието и неговиот опстанок се поставеноста на пазарот, новитетите, продуктивноста, развојот на луѓето, квалитетот и финансиските резултати.
- ***Најважната работа за едно претпријатие е дека резултат од работењето е задоволен купувач***. Резултат во болницата е излекуван пациент, во училиштето ученик кој нешто научил и подоцна го применува наученото, додека во рамките на една претпријатие постојат само трошоци.

Според тоа, успешни менаџери ќе бидат менаџерите кои ги разбираат овие принципи и кои ќе работат во согласност со нив. Но исто така може да се каже и дека менаџментот е пракса и теорија на свесно и често обликување на претпријатието со што тоа би ги постигнало своите цели на поефективен и поефикасн начин.

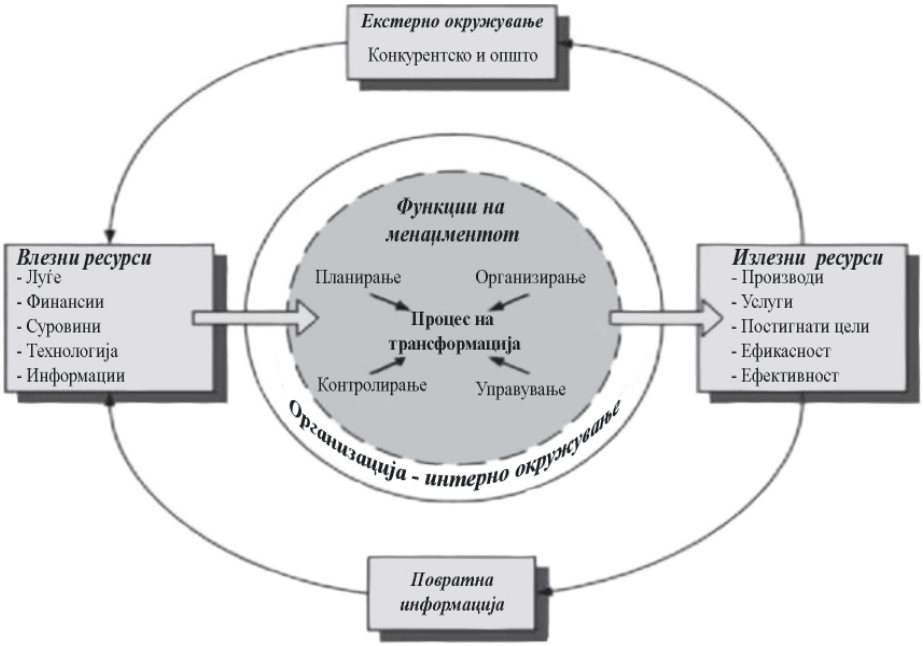
Главно на менаџментот може да се гледа од следниве принципи:

1. Менаџментот како процес;
2. Менаџментот како збир на луѓе (менаџери и менаџерски тимови);
3. Менаџментот како наука и/или уметност, и
4. Менаџментот како професија.

1.2.1 Менаџментот како процес

Менаџментот како процес (активност, правец), се однесува на менаџментот како универзален процес кој наоѓа примена во сите претпријатија, во сите функции и на сите нивоа во претпријатието. За менаџментот се вели дека е универзален процес бидејќи тој вклучува низа на акции кои водат кон остварување на целта, а кои во принцип се однесуваат на односите помеѓу луѓето, притоа давајќи му живот на секој дел од

работењето. Менаџментот е процес бидејќи претстставува комбинирање на ресурсите од страна на менаџерите за остварување на целите. Менаџментот како процес се остварува низ повеќе функции, а како основни се наведуваат: планирање, организирање, координирање и контролирање.



Слика 1. Процес на менаџментот

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum,Beograd, str.23)

Всушност на менаџментот се гледа како на континуиран процес на извршување на работните активности, односно функциите, од планирање на ресурсите и стратегиско фокусирање на претпријатието преку организирањето, управувањето и контролирањето, а сé со цел остварување на организациските цели (слика 1). Претпријатијата се отворени системи. Тие од надворешното опкружување земаат влез – ресурси, вршат нивна трансформација, односно ги преработуваат и ги враќат на пазарот како излезен производ. Главната цел на секое претпријатие е создавање на купувачи, или поточно, задоволни корисници (купувачи и потрошувачи, клиенти).

1.2.2 Менаџментот како збир на луѓе

Во американската литература на менаџментот се гледа како на процес и како на луѓе-менаџери, кои ги извршуваат управувачките процеси: планирање, организирање, координирање и контролирање. Човечките ресурси во претпријатието се поделени на менаџери и неменаџери. Менаџерите имаат задача да ја координираат работата на работниците (неменаџерите) за да можат да ги остварат плански осмислените цели и задачи, извршувајќи ги на тој начин менаџерските функции и улоги (меѓучовечките, информациските и одлучувачките). Менаџерите се потребни во секоја претпријатие без разлика дали се работи за профитабилно или непрофитабилно, производствено или услужно, јавно или приватно, насекаде каде двајца или повеќе луѓе работат заедно на претходноосмислен и структуриран начин за остварување на целите.

1.2.3 Менаџментот како наука и/или уметност и вештина

Менаџментот како наука се јавува во XX век и спаѓа во групата на општествено-хуманистичките науки чии принципи, концепти и закони немаат висок степен на точност како што е случај кај природните науки, односно постојано трпат промени, а исто така изложени се и на постојан развој на знаењето. Менаџерите го користат знаењето и перцепциите на хуманистичките и општествените науки: психологија, филозофија, економија, историја, етика и сл.

Менаџментот како уметност го прават судот, креативноста, искуството и индивидуализмот кој го носи секој менаџер како личност во претпријатијата, кои по својата природа се отворени системи. Бидејќи е тешко е да се прават експерименти и да се предвидат случувањата во иднина, да се донесуваат одлуки и истите тие да се спроведат, па затоа на менаџерите им е потребна креативност, интуиција, искуство и вештини кои е тешко да се научат преку обуки и учење, но можат значително да се подобрат. Затоа се зборува дека менаџментот е уметност, како што се примерите за работа со музика, во

театар, сликарство и сл. Менаџментот бара обуки и искуство, односно пракса, но релативно малку има врвни менаџери, како и врвни сликари, писатели итн.

Но во секој случај, на менаџментот се гледа како наука но и како уметност и вештина во донесување и спроведување на одлуките за остварување на целите на претпријатието.

1.2.4 Менаџментот како професија

Менаџментот е посебна професија во рамките на која се создава и развива професионалната кариера. Својата професионална положба, професионалните менаџери ја стекнуваат преку резултатите на својата работа притоа градејќи го и својот професионален статус. Во секој случај, професионалните менаџери мора да ги поседуваат потребните знаења и вештини за да можат успешно да ги извршуваат работите.

Менаџментот како професија е примамлива од повеќе причини:

- *предизвик* - менаџерската професија бара време, многу енергија, пожртвуваност, донесување на тешки одлуки, но во исто време е и предизвикувачка поради задоволството од успешно завршената работа и можноста да се влијае на промените во организациската средина;
- *дружење* - да се биде член на победничкиот тим кој создава конкурентска предност и задоволни клиенти:
- *моќ* - влијанието врз луѓето и настанот и задоволство што се случуваат некои работи;
- *награди* - платата и другите бонуси придонесуваат да менаџментот како професија спаѓа во врвот на професии со вкупна заработка, пред сé како последица на успехот;
- *работа за заедницата* - менаџерите се личности кои преку различни нивоа на општествена одговорност допринесуваат за развој на потесната и поширокатa заедница (економска одговорност – да се биде профитабилен;

правна – да се работи во согласност со законите; етичка – да се работи во согласност со моралните норми и да се работи искрено и чесно и филантропска – да се биде корисен член на заедницата, која обично се спроведува по пат на фондации.

Менаџментот како професија потребно е континуирано и плански да се надоградува и развива со знаења, способости и вештини во согласност со динамичните промени во глобалната организациска средина.

1.3 Стратешки и оперативен менаџмент

Тероетски и практично гледано, дефинирањето на поимот менаџмент може да се подели на:

- стратешки менаџмент и
- оперативен или производствен менаџмент.

До почетокот на 70-тите години на дваесеттиот век не е правено разлика помеѓу стратешкиот и оперативниот т.е производствениот менаџмент кои претставуваат две страни на ист медаљон на менаџментот.

На едната страна на медаљонот менаџмент се наоѓа стратешкиот менаџмент, односно одговорностите кои припаѓаат на генералниот или на врвниот менаџмент и се однесува на ефективноста во работењето, додека на другата страна на медаљонот менаџментот е оперативниот менаџмент и се однесува на ефикасноста во работењето.

Стратешкиот менаџмент се занимава со создавање на стратегиска положба која ќе обезбеди животен век на претпријатието, а оперативниот менаџмент се занимава со искористување на моменаталната стратегиска положба за остварување на оперативните цели на претпријатието. Стратешките менаџери континуирано се грижат за потенцијал за добивка на претпријатието, додека оперативните менаџери се грижат како да го претворат потенцијалот во стварна добивка.[3]

[3] Mašić, B., (2009): Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, str, 36-40

1.3.1 Дефинирање на стратешкиот менаџмент

Стратешкиот менаџмент претставува современ концепт, начин на размислување и однесување кој вклучува стратегиско планирање, како и стратегиска акција во ситуации кога опкружувањето се менува и расте неговиот отпор. Целта на стратешкиот менаџмент е да изнајде начин како да се намали или целосно да се елиминира отпорот на промените и да овозможи да се оспособи претпријатието да ги избегнува кризните ситуации во текот на своето работење.

Стратешкиот менаџмент е прифатен и се применува во претпријатија кои се соочуваат со многу променлива, турболентна и комплексна средина. Многу автори на стратешкиот менаџмент гледаат како на промени во менаџментот кој опфаќа систем на заеднички вредности, заедничка култура, целиот процес на управување со промените, како што се: координирањето, планирањето, контролирањето и управувањето со човечки ресурси. Важна задача на стратешкиот менаџмент е градење и одржување на човечките ресурси така што интересите на луѓето во претпријатието се оптимизираат со интересите на претпријатието.

Стратешкиот менаџмент може да се дефинира како наука или уметност за поставување, спроведување и оценување на функционалните одлуки кои ќе му овозможуваат на претпријатието да ги постигне своите цели. Според оваа дефиниција стратешкиот менаџмент вниманието го насочува кон поврзување на управувањето, маркетингот, финансиите, производството, истражувањето, развој на информациските системи и сл. за постигнување на организацискиот успех.

1.3.2 Фази на стратешкиот менаџмент

Процесот на стратешкиот менаџмент се состои од три фази, и тоа:

- креирање на стратегијата;
- спроведување на стратегијата; и

- проценка на стратегијата.

Креирањето на стратегијата вклучува развивање на мисијата и визијата, идентификување на можностите и заканите на претпријатието од надворешната средина, утврдување на внатрешните предности и слабости, воспоставување на долгорочни цели, создавање на алтернативни стратегии и избор на конкретни стратегии за продолжување. Прашањето за креирањето на стратегија вклучува кои нови работи треба да се внесат, а кои да се отстранат, како да се распределат ресурсите, дали да се влезе на меѓународните пазари, како да се избегнат непријателските преземања, дали да се соединат или да формираат заедничко вложување и сл.

Бидејќи ниедно претпријатие нема неограничени ресурси, стратезите мораат да одлучат кои алтернативни стратегии ќе бидат од најголема корист за претпријатието. Одлуките се донесуваат за одредени производи, пазари, ресурси и технологии во подолг временски период. Стратегиите ги одредуваат долгорочните конкурентни предности. Но сепак за добро или лошо, стратешките одлуки имаат големи мултифункционални последици и трајни ефекти врз едно претпријатие. Врвните менаџери имаат најдобра перспектива во целост да ги оценат последиците од одлуките за поставување на стратегии и имаат овластување да ги искористат сите потребни ресурси за нивно спроведување.

Спроведувањето на стратегијата бара претпријатието да изготви годишни цели и политики, да ги мотивира вработените и да ги распредели ресурсите за да може да се извршат поставените стратегии. Спроведувањето на стратегијата овозможува развивање на култура која ќе ја подржува стратегија, создавајќи ефективна организациска структура, пренасочување на маркетинг напорите, подготвување на буџети, развивање и користење на информациски системи и поврзување на замена на вработените со организациските перформанси.

Спроведувањето на стратегијата често се нарекува и акциона фаза на стратешкиот менаџмент која подразбира мобилизирање на вработените и менаџерите за ставање во акција на поставените стратегии. Се смета како најтешка фаза во стратешкиот менаџмент бидејќи спроведувањето на стратегијата бара лична дисциплина, посветеност и жртва. Успешното спроведување на стратегијата зависи од способноста на менаџерите да ги мотивираат вработените, што претставува повеќе уметност отколку наука. Поставените стратегии кои не се спроведени не се од корист за претпријатието.

За успешно спроведување на стратегијата од особено значење се меѓучовечките односи и способности. Активностите за спроведување на стратегиите ги засегаат сите вработени и менаџерите во едно претпријатие. Секој сектор и одделение мораат да одлучуваат за парашањата како што се: „Што ќе треба да направиме за да го спроведеме нашиот дел од стратегијата на претпријатието?" и „Како најдобро ќе можеме да ја завршиме работата?" Предизвик за спроведување на стратегијата е да ги поттикне вработените и менаџерите од целото претпријатие да работат со гордост и одушевување кон постигнување на наведените цели.

Оценувањето на стратегијата е последната фаза во стратешкиот менаџмент. Менаџерите треба да знаат кога одредени стратегии не функционираат добро, а примарно средство за добивање на таа информација е стручното оценување на стратегијата. Бидејќи надворешните и внатрешните фактори постојано се менуваат, сите стратегии подлежат на идно менување. Меѓу основни активности за стручно оценување на стратегијата се вбројуваат:

- разгледување на надворешните и внатрешните фактори кои служат како основа за тековните стратегии;
- мерењето на перформансите и
- преземањето на корективни мерки.

Стручно оценување на стратегијата е потребно бидејќи успехот на претпријатието денес не е гаранција за успех и утре, односно успехот секогаш создава нови и различни проблеми, а самозадоволните претпријатија доживуваат и неуспех.

Активностите за поставувањето, спроведувањето и оценувањето на стратегијата во едно големо претпријатие се случуваат на три хиерархиски нивоа, и тоа: корпоративно, девизно или стратешко деловна единица и функционално. Со поттикнувањето на комуникација и взаемно дејствување помеѓу раководителите и вработените преку хиерархиските нивоа, стратешкиот менаџмент му помага на претпријатието да функционира како конкурентен тим.

Според Питер Дракер (Peter Drucker) главна задача на стратешкиот менаџмент е размислување преку целокупната задача на работењето, односно да се постави прашањето "Што е нашето работење?" Тоа води до поставување на цели, развој на стратегии и донесување на одлуки за денес и резултати за утре.

1.3.3 Оперативен менаџмент - поим и дефинирање

Земајќи го предвид пристапот на оперативниот менаџмент од различни гледишта, разбирливо е што во литературата постојат и голем број на дефиниции за истиот. Најголем број од тие дефиниции го истакнуваат ставот дека под оперативен менаџмент треба да се подразбере процес на вршење на активности кои се поврзани со трансформација на влезот во излез. Поконкретно, под оперативен менаџмент се подразбира процес кој е фокусиран на вложување во влез, трансформација на влезот во излез и реализација на излезот (реализација на производите и услугите).

За разлика од стратешкиот менаџмент кој е насочен кон давање на соодветни одговори на предизвиците од средината, поради што и многу автори истакнуваат дека неговата цел е зголемување на ефективноста, оперативниот менаџмент е насочен кон управување на процесите во претпријатието, односно неговата цел е зголемување на ефикасноста. Треба да се напомене дека активностите на стратешкиот и оперативниот менаџмент се меѓусебно поврзани, бидејќи стратешкиот и оперативниот менаџмент имаат свои карактеристики, а во исто време се и составен дел на менаџментот на претпријатието.

1.3.3.1 Карактеристики на оперативниот менаџмент

Процесот на оперативниот менаџмент, на глобално ниво, се состои од следниве чекори:

- дефинирање на оперативните цели, стратегиите и плановите;
- создавање на организациски предуслови за реализирање на оперативните цели, стратегии и планови;
- преземање на активности кои се неопходни за реализација на оперативните цели, стратегии и планови, и
- контролирање на тековните процеси и резултати.

Дефинирање на оперативните цели, стратегиите и плановите. Битен предуслов за спроведувањето на стратешката ориентираност на претпријатието е нејзината операционализација. Потребата за операционализација е условена од природата на стратешкиот менаџмент, односно од нејзината ориентираност. Се работи за тоа дека стратешките определби се општите услови на состојбата и основните начини на нивно постигнување, а освен тоа тие имаат и долгорочен карактер.

Согласно со претходнонаведеното, како и поради фактот дека стратешките определби на претпријатијето може да се остварат само со преземање на секојдневни активности или конкретни акции, менаџерите исто така морат да создадат и релевантни претпоставки за тоа. Тие предуслови може да се создадат само преку дефинирање на оперативните цели, стратегиите и плановите. Таквата активност на менаџерите се нарекува оперативно планирање. Поради тоа, оперативното планирање може да се дефинира како операционализација на стратешките заложби, односно нивно преведување во оперативни цели, стратегии и планови. Ваквата активност се врши со оперативни одлуки па затоа, оперативното планирање, исто така може да се дефинира и како донесување на одлуки кои претставуваат основа за секојдневната акција во сите делови на претпријатието како и на сите нејзини оперативни организациски нивоа.

Создавање на организациски предуслови за реализација на оперативните цели, стратегиите и плановите. Оперативните одлуки нема да можат да се спроведат доколку не постојат релевантни организациски предуслови или услови за тоа. Тоа е причина да создавањето на организациски предуслови за реализација на оперативни цели, стратегии и планови е вториот чекор на оперативниот менаџмент. Овој чекор се состои од активности кои можат да бидат групирани во следните групи:

- активности чија цел е обезбедување на неопходни влезови за извршување на оперативните задачи;
- активности насочени кон создавање на организациски предуслови за успешен процес на трансформација на влезовите во производството; и
- активности кои се насочени кон успешна продажба на производите односно давање на услуги.

Преземање на активности кои се неопходни за спроведување на оперативните цели, стратегиите и плановите. По создавањето на соодветни организациски

предуслови за успешна трансформација на влезот во излез, следува третиот чекор од процесот на оперативниот менаџмент, а тоа е ангажирање (акција) на менаџерите чија цел е постигнување на оперативните цели, стратегиите и плановите. Овој чекор се состои од извршување на голем број активности, кои како целина ја прават водечката функција која подразбира извршување на активности кои се насочени кон ангажирање на луѓе за извршување на работите и задачите поврзани со обезбедување на влезови, трансформација на влезот во излез и реализација на излез. Всушност станува збор за спроведување на голем број на разановидни активности кои гледани како целина можат да се групираат во комуникација, мотивација, и управување со групи.

Контрола на тековните процеси и резултати. Контролата на тековните процеси и резултати, која уште се нарекува и оперативна контрола е четвртиот, последен чекор од процесот на оперативен менаџмент. Оперативната контрола е форма на контрола која менаџерите треба постојано да ја извршуваат, бидејќи само на тој начин можат да добијат увид во изведбата на тековните процеси и релевантните резултати и доколку е потребно навремено да преземат мерки за нивна корекција. Во процесот на оперативно контролирање се вклучени голем број на разновидни активности кои се изведуваат во четири чекори, и тоа: определување на стандардите, мерење на перформансите, споредување и преземање на корективни мерки.

1.4 Партиципативен менаџмент

Брзите промени кои се случуваат последните години, посебно во делот на технологијата, економијата, односите со јавноста и сл, прават притисок и бараат од менаџментот на претпријатието да преземе свои акции и да одговори на истите. Промените кои се случуваат во опкружувањето бараат промени и во менаџментот бидејќи работата на менаџерот станува посложена и покомплексна за да може ефективно да ја извршува една личност.

Всушност, партиципативниот менаџмент е изборот на автократскиот менаџмент кој претставува тимски пристап кон менаџментот каде членовите на тимот водени од лидер активно учествуваат со свој дел во одлучувањето и решавањето на проблемите кои имаат влијание на нивната работа. Целата одговорност за резултатите и одлуките подготвени од групата паѓа врз грбот на лидерот со што тој ја има најголемата одговорност за создавањето на тим кој ќе создаде добри одлуки кои подоцна и успешно ќе ги реализира.

Комуникацијата во две насоки е суштината на партиципативниот менаџмент од кои едната насока се однесува на релација лидер – членови на група каде лидерот ги запознава членовите на тимот со проблемот кој треба да се реши, задачите кои треба да се завршат или со одлуката која треба да биде донесена во врска со работата. Додека другата насока е на релација членови на тимот – и лидер на групата каде членовите на тимот даваат свои предлози за да се донесе одлука која ќе биде најефективна во решавање на проблемот и во извршувањето на задачите.

Карактеристично за претпријатијата во кои преовладува партиципативниот менаџмент е тоа што во тие претпријатија има сили кои се мотивирани за работење, одлуките се донесуваат од страна на сите нивоа во претпријатието, во формирањето на целите вклучени се менаџерите како и вработените, а исто така има и одлични перформанси во однос на продуктивноста, отсуството од работа, загубите и контролата на квалитетот и сл.

1.5 Функции на менаџментот

Менаџментот дефиниран како форма на работа, е доминантна активност и многу важен фактор во модерното економско работење. Личноста што ја извршува таа работа е менаџерот. При извршувањето на работата менаџерот извршува одредени активности наречени функции на менаџментот. Секоја од функциите вклучува настани кои го движат претпријатието кон остварување на неговите цели. Функцијата, од аспект на содржината на менаџментот, означува област на активности кои ги извршува менаџерот. Функциите

на менаџментот имаат универзална примена без разлика дали се работи за мало или големо претпријатие, за владина агенција, за менаџмент од пониско ниво или пак за врвен менаџмент. Во извршувањето на функциите на менаџментот вклучени се сите менаџери.

Денес во рамките на менаџментот термините функција и процес се употребуваат со исто значење, но треба да се прави разлика помеѓу функциите на менаџментот: планирање, организирање, контролирање и сл., и организациските функции: маркетинг, производство, сметководство, кадри.

Иако бројот на функциите на менаџментот дефинитивно не е расчистен, сепак најчесто прифатени функции се: планирање, организирање, водење или координирање и контролирање (слика 2). Тоа се минимум функции кои го овозможуваат функционирањето на менаџментот.



Слика 2. Функции на менаџментот

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Beograd)

1.5.1 Планирање

Планирањето е првата активност во остварувањето на целите, односно вовед во селектирањето на намерите и целите. Големиот број на елементи кои влегуваат во

плановите мораат детално да бидат селектирани пред да бидат земени на разгледување. Плановите се прават за различни интервали и во нив се содржани не само новите идеи туку и опременоста и осетливоста на работното место.

Всушност, планирањето претставува однапред одлучување за тоа кој, кога, зошто, како и што да направи, вклучувајќи ги и дефинирањето на целите, политиките и плановите на претпријатието. Најпрво, менаџерот треба да одлучи што сака да направи, поставувајќи цели на претпријатието, на функциите, на одделенијата и на другите организациони единици, односно креираат политики кои служат како водич за оние кои треба да работат и прават планови како средство за акција и за конкретизација на целите.

Под влијание на промените во опкружувањето и новите информации, плановите треба да подлежат на ревизија. Доколку претходно се направи предвидување на идното економско, општествено, технолошко, политичко и културно опкружување во кое претпријатието ќе дејствува и ќе ги користи ресурсите за остварување на планот, елементите на планот најдобро ќе бидат подготвени. Треба да се нагласи и тоа дека планот претставува средство за акција и начин за остварување на целта. Колку планирањето е поефикасно дотолку може да се очекува и негово успешно спроведување (слика 3).

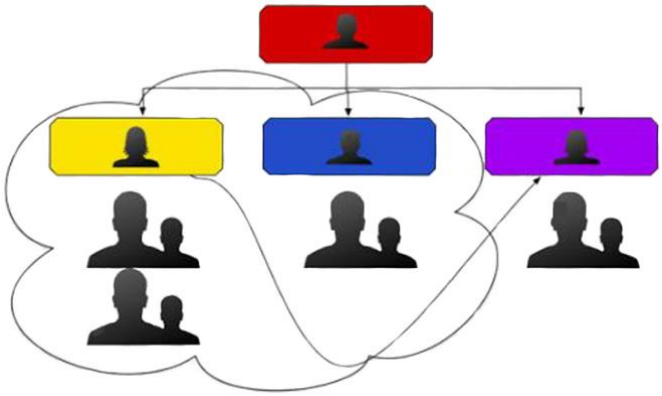


Слика 3. Фази на планирањето

1.5.2 Организирање

Организирањето е втората менаџерска функција која обично се следи со планирањето. Во својата активност вклучува многу сложен процес на дизајнирање на соодветна организациска структура која ќе биде во функција на постигнување на главните планирани одлуки: планови, мисии, визии, стратегии и цели.

При формирањето и дизајнирањето на организациската структура менаџментот е тој кој одредува кои активности и задачи треба да се извршат, кој треба да ги изврши, како да се групираат активностите и задачите, кој на кого треба да дава извештај и каде се донесуваат одлуките. При заедничкото работење во претпријатието секој поединец треба да си ја знае својата улога. Сето тоа е овозможено со организирањето кое всушност ја уредува улогата на поединецот во организациската структура. Тоа значи дека организирањето е менаџерска функција која треба да ги утврди потребите за работна сила, да има увид во квалитетот и профилот на кадарот кој е на располагање, вработување на нови работници, селекција на работата итн, заради ефикасно и ефективно извршување на поставените цели на претпријатието. Всушност, организирањето претставува групирање на активностите во одделенија, односно одделување по производи, по портошувачи, по технологија, по број, по територија, а се со цел создавање на организациска структура, со меѓусебно поврзани одделенија обезбедувајќи на тој начин поделба на одговорностите и обврските и избор на авторитет (слика 4).



Слика 4. Организирање како менаџерска функција

(преземено од: www.pretpriemac.com/organiziranje-kako-menadzerska -funkcija/)

1.5.3 Координирање

Координирање или водење претставува поврзување, односно соединување и усогласување на активностите на посебните организациони делови - сектори, на едно претпријатие за да можат да бидат ефективно и ефикасно постигнати поставените цели.

Ефективноста претставува степен до кој претпријатието ги остварува поставените цели, односно способност за остварување на целите, и се однесува на она што го остварува менаџментот. Неефективноста во остварувањето на целите и нерационалното трошење на ресурсите е резултат на лош менаџмент. Со тие проблеми се занимава стратешкиот менаџмент.

Ефикасноста е исто така важен дел од менаџментот. Претставува употреба на минимум ресурси за да се произведе саканиот обем на производство, упатувајќи на односот помеѓу влезот и излезот. Менаџментот покрај грижата за ефикасно работење на ресурсите и за минимизирање на трошоците за нив, се грижат и за ефективноста, за комплетирање на активноста (слика 5). Со таквите проблеми се занимава производниот или оперативниот менаџмент.



Слика 5. Ефективност и ефикасност

(преземено од: Шуклев, В., Шуклева, М (2010). Менаџмент, средно стручно образование Ivгодина, Скопје стр. 4)

Всушност, кординирањето или водењето означува способност или вештина на успешно извршување на работните задачи со посредство на други луѓе.

Следните прашања ја сочинуваат суштината на содржината на координирањето односно, водењето како функција:

- Како да се мотивираат подредените или соработниците со цел да се остварат организациските цели?
- Како да се избере најефикасниот систем на комуникација?
- Како да се постапи и работи со поединиците или со тимовите?
- Како да ги решат проблемите со однесувањето на вработените (конфликтите, организациската култура и сл.)?

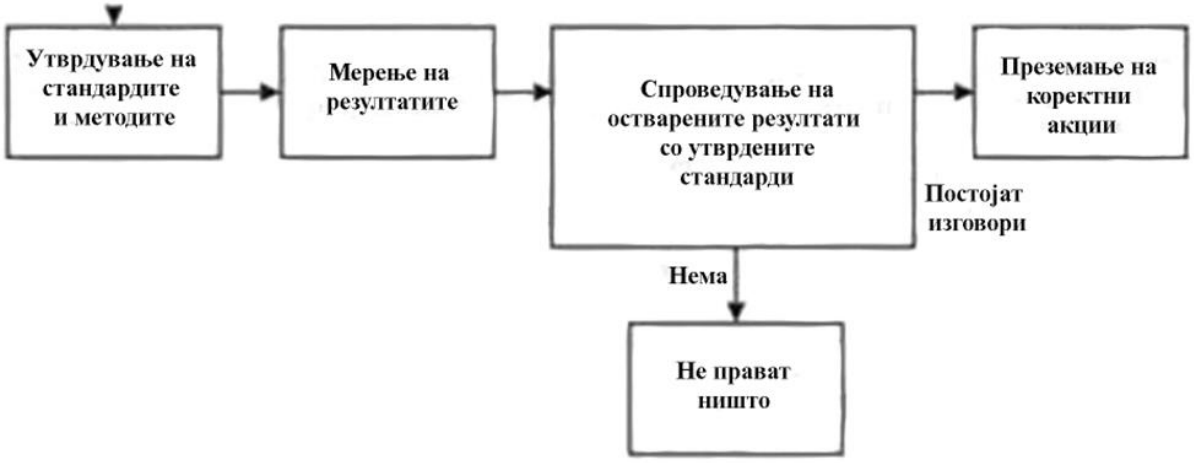
Менаџментот треба да им помоге на подредените да ја извршат нивната должност, со што им помагаат да си ги остварат и своите лични стремежи, односно треба да создадат услови помеѓу работниците за заедничко извршување на работата.

1.5.4 Контролирање

Контролирањето е последна, но и неопходна функција во праксата на менаџментот. Иако претпријатието стратешки е добро насочено, соодветно формирано, и ако луѓето се добро распоредени, соодветно обучени и мотивирани, менаџментот сепак мора постојано да следи дали сé функционира како што е планирано. Менаџерите го мерат постигнувањето на перформансите во однос на планираните и другите стандарди, споредувајќи ги и преземајќи корективни мерки, доколку е потребно.

Со контролирањето менаџментот утврдува дали и колку успешно е извршена работата и дали се остварени поставените цели, односно се прави споредба на сегашната состојба со поставените цели. Доколку се појават негативни отстапки, менаџментот е тој кој треба да предложи мерки за отстранување на отстапките.

Од голема помош на менаџментот за отстранување на отстапките се стандардите за извршување на работните задачи. Вработените при добивањето на работните задачи ги добиваат и стандардите за нејзино извршување при што на тој начин доаѓа до намалување на негативното отстапување во извршувањето на работните задачи. Стварното извршување треба да биде споредено со стандардите и доколку постојат значајни негативни девијации, обврска на менаџментот е да го врати претпријатието на вистинскиот пат или да го промени својот план. Утврдувањето на стандардите и методите, мерењето на резултатите, споредувањето на стандардите со остварените резултати, утврдувањето на отстапувањата и преземањето на потенцијална акција за корегирање ја претставуваат содржината на функцијата контролирање (слика .6).



Слика 6. Процес на контролирање

Сé почесто е поставувано прашањето дали менаџментот секогаш ги планира, организира и води работните активности, а потоа го контролира работењето. Но во реалноста, она што менаџментот многу често го работи не се одвива по тој редослед, но сепак, тоа не ја намалува важноста на процесот на менаџерските функции. Факт е дека, додека менаџментот управува во исто време и планира, организира, раководи и контролира.

Континуираната популарност на пристапот кон менаџментот како процес допринесува за неговата разбирливост, едноставност и веќе добро дефинираните

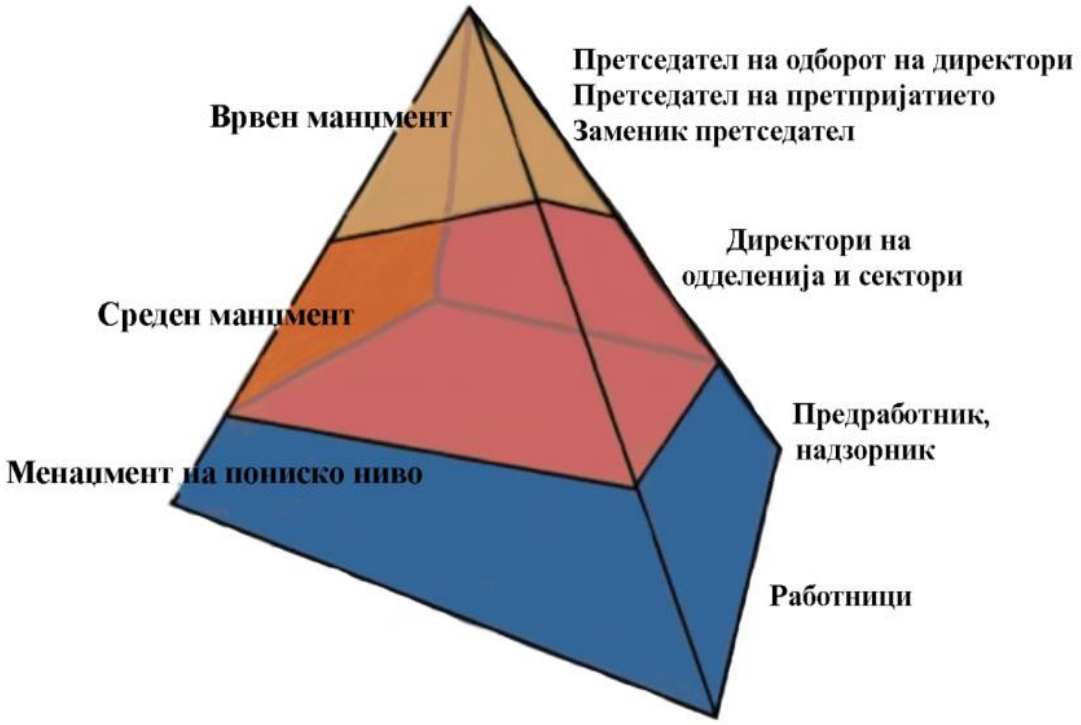
инструменти, методи, техники и вештини кои се применуваат во наведените функции на процесот на менаџментот.

Сите претходнонаведени функции т.е. планирањето, организирањето, координирањето и контролирањето се меѓусебно поврзани и зависни и сите заедно го прават комплетен процесот на менаџментот. Редоследот по кој се опишани функциите е и редослед на нивното извршување што значи дека ако менаџерите не постават цели и начини за нивно извршување, ќе нема што да организираат, што да координираат и ќе нема што и како да контролираат.

1.6 Хиерархиски нивоа на менаџметот

Со растењето и проширувањето на претпријатието преку зголемувањето на бројот на вработените и со проширувањето на функционалните единици и географската распространетост се јавува и потеба од создавање на одредена менаџерска структура која е претставена преку т.н менаџерска хиерархија. Тоа значи дека покрај врвниот менаџмент кој дотогаш ги вршел сите менаџерски задачи се појавуваат и нови менаџерирски нивоа.

Во литературата за менаџентот, според вертикалната класификација постојат три нивоа на менаџмент, и тоа: врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво (слика 7). Нивоата на менаџментот се разликуваат според овластувањата при поставување на целите, авторитетот, работната политика и плановите, како и контролата на остварените резултати. Важноста која им се придава на секое од нивоата од едно до друго претпријатие е различна.



Слика 7. Нивоа на менаџментот

(преземено од: Шуклев, В., Шуклева, М (2010). Менаџмент, средно стручно образование IV година, Скопје стр. 9)

Врвениот менаџмент е составен од врвни менаџери кои се одговорни за подготовка на работната политика, за насочување и за успехот на сите активности во претпријатието. Групата на врвни менаџери е составена од претседател на одборот на директори, главен извршен директор, главен оперативен директор и претседател на компанијата. Врвниот менаџмент е одговорен за извршувањето на целите на ниво на претпријатието, додека врвните менаџери се одговорни за донесување на одлуки кои се со важност за целото претпријатие.

Вниманието на врвниот менаџмент е насочено на проблемите со подолг рок, за остварување на успех, создавање на клима и градење на добри меѓусебни односи во работната средина. Се грижат за подготвување и спроведување на политиката со која се насочуваат активностите за остварување на поставените цели на претпријатието и одлучуваат кои услуги и производи треба да се извршуваат и произведуват. Исто така врвниот менаџмент одржува контакти и комуницира со надворешната околина, го следи

функционирањето на организациската структура, ги определува целите и задачите на главните организациски единици, и го следи работењето на менаџерите од средно ниво.

Средниот менаџмент го сочинуваат средните менаџери кои се одговорни за спроведување на утврдената политиката во претпријатието и за успешно работење на секторот или одделението, односно на пониските организациски нивоа. Има висок степен на одговорност за разавивање на индивидуалната иницијатива и размислувањето за реализација на политиката и насоките дадени од страна на врвниот менаџмент. Исто така средниот менаџмент има одговорност за предлагање на нова и ревизија на веќе постоечката политика и за поставување на цели за нивните сектори. Задолжен е и за кадровските активности, активностите поврзани со производството, маркетинг активностите, активностите за набавка и контрола на квалитетот и др.

Средниот менаџмент се грижи за непосредната иднина, за остварување на добри односи во претпријатието со еднаквите на нив, ја подржува тимската работа и дава насоки на менаџерите од пониското ниво. Во ова ниво спаѓаат менаџерот за квалитет и контрола, кадровскиот менаџер, менаџерот за продажба, директорите на одделенија или сектори, менаџерот на фабрика и сл.

Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организациските единици преку процедури кои се одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент. Менаџерите на пониското ниво на менаџментот директно се вклучени во извршувањето на планот, постапките и политиките дадени од менаџерите на врвно и на средно ниво. Во оваа ниво на менаџментот се воспоставува односот човек-човек. Менаџерите се одговорни за групата на неменаџерски работници, се грижат за спроведување на правилата и постапките за остварување на ефикасното производство, обезбедуваат техничка помош и ги мотивираат подредените.

Менаџментот на ова ниво го сочинуваат шеф на одделение, надзорник, предработник кои се одговорни за управувањето со работниците во извршувањето на дневните активности.

Функциите на менаџментот се извршуваат од страна на сите менаџери на сите нивоа и со различна тежина. Може да се каже дека врвниот и средниот менаџмент повеќе

се насочени на планирањето и на организирањето за разлика од менаџерите на пониско ниво на менаџментот кои повеќе се заинтересирани за спроведување на функциите, односно за координирање, мотивирање и контролирање (слика 8).



Слика 8. Менаџмент функции и нивоа на менаџментот

(преземено од: Шуклев, В., Шуклева, М (2010). Менаџмент, средно стручно образование IV година, Скопје стр. 10)

Од сликата може да се забележи дека менаџментот од повисокото ниво поголем дел од нивното времето посветуваат на планирањето, а помалку на мотивирањето и на контролирањето. Времето посветено на организирање е скоро исто на сите нивоа, додека врвното ниво на менаџментот односно претседателот на претпријатието се грижи за контрола на ресурсите кои се важни за опстанокот на претпријатието.

1.7 Улога на менаџментот

Терминот улога на менаџментот се однесува на одредена категорија на менаџерско однесување и подразбира збир на однесувања кои се карактеристични за одредени менаџерски позиции.

Во какви улоги се наоѓаат или можат да се најдат менаџерите според истражувањата на професорот Henri Mincberga се поделени во три групи, и тоа:

меѓучовечка, информативна и улога во процесот на донесување на одлуки. Но освен овие, некои други автори ги додаваат и административните улоги.

Менаџерската работа, освен сé останато подразбира и многу контакти со луѓето а во зависност од менаџерското ниво се движи и времето поминато во дирекна комуникација со другите луѓе. Исто така голем дел од времето го поминуваат во прибирање и давање на информации, така што менаџментот може да се гледа како процес во текот на кој менаџерите прибираат информации, го анализираат работното опкружување и во директен разговор ги слушаат другите, а потоа ги обработуваат тие информации и им ги пренесуваат на луѓето во претпријатието и надвор од неа.

Но според Mincberg размената на информации сама по себе не е доволна. Прибирањето и разменувањето на информации од луѓето во и надвор од компанијата му помага на менаџментот во донесувањето на добри одлуки.

2. Организациска структура

Организирањето е една од четирите основни менаџерски функции, која следува по функцијата планирање. Како и планирањето, управувањето и контролирањето така и организирањето е процес кој трае непрекинато, и во согласност со другите процеси.

Организирањето има многу значајно место и улога во менаџментот. Целта на организирањето е да се создадат организациски претпоставки за ефективно и ефикасно функционирање и остварување на целите на претпријатието, обезбедување на поголема сигурност на вработените, а со тоа и полесно извршување на работните активности во претпријатието. За таа цел неопходно е да се дизајнира организациска структура.

Организирањето всушност претставува процес на создавање на организациска структура. Во случај на големи промени во опкружувањето, претпријатието мора да направи суштински промени, односно редизајнирање на организацискатa структура за поуспешно остварување на целите на претпријатието.

2.1 Дефинирање на организациската структура – поим, значење и цели

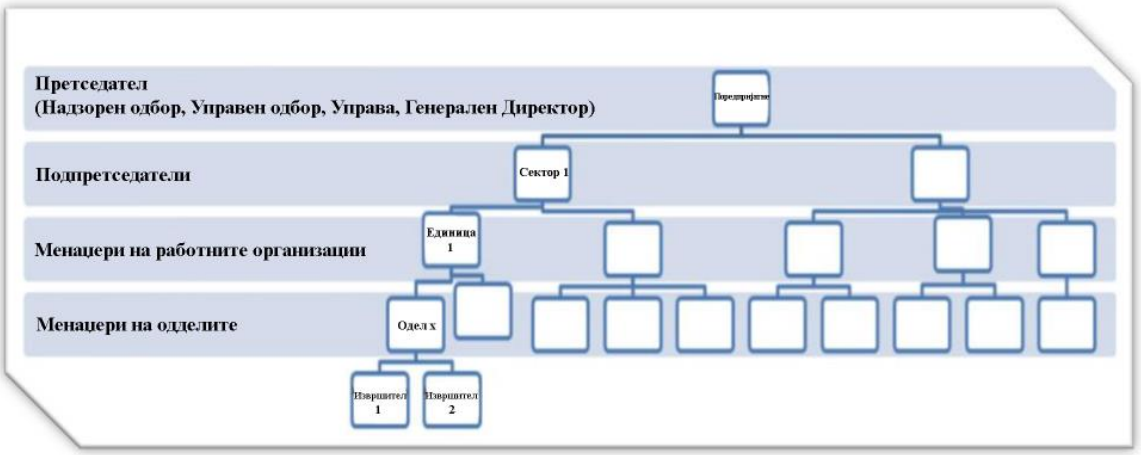
Организациската структура е шема на работни активности и организациони единици која го насочува однесувањето на поединците и групите кон остварување на целите на претпријатието. Таа е важна затоа што обезбедува правилно поврзување на функциите на претпријатието и на тој начин влијае на ефективното извршување на целите.

Органзациската структура е составен дел на секое претпријатие, а воедно и нејзин најважен дел. Таа претставува систем од задачи, работен тек, командна линија и комуникациски канал кој ги поврзува различните делови на едно претпријатие[4]. Секое претпријатие, без оглед на неговата големина и дејноста со која се занимава, мора да има своја организациска структура за да може да функционира.

Добрата организациска структура може да го подобри успехот на претпријатето. Таа е важен елемент од кој зависи задоволството на луѓето на работните места, мотивираноста за работа, тимската работа, односот спрема работата и слично. Потребно е да се земе предвид дека еднаш замислената организациска структура не е трајна, туку таа треба да се менува во согласност со промените во опкружувањето.

Графичкиот приказ на организациската структура на претпријатието се нарекува организациски графикон, органограм или организациска шема (слика 9). Органограмот ги прикажува организационите единици (сектори) и работните позиции во деловниот субјект како и нивната меѓусебна поврзаност. Основната задача на организацискиот графикон е визуализација или сликовито претставување кој на кого е надреден, односно дава слика за начинот на распределба на работните активности и кој за што е одговорен во претпријатието.

[4] H. Igor Ansoff and Edward J. McDonnell, (1990):*Implanting Strategic Management,* Prentice Hall, str.12



Слика 9. Органограм

(преземено од: Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment", Ekonomski fakultet, Osijek)

За да може да послужи за целите, органограмот мора да биде прегледен бидејќи премногу сложен и заплеткан графикон укажува на нејасно утврдена стратегија или спроведување на организацискиот дизајн. Предноста на организацискиот графикон е што со помош на него се овозможува ориентација и разбирање на целокупната работа во претпријатието, но исто така и полесно вклопување на новите вработени во претпријатието. Но покрај предностите, органограмот има и одредени недостатоци кои се поврзани со фактот дека тој ја прикажува замислената организациска структура додека реалната може да изгледа сосема поинаку.

2.2 Дизајнирање на организациската структура

Менаџерските одлуки кои се однесуваат на структурните елементи кои ја менуваат организациската структура се нарекуваат дизајнирање на организациската структура. Организациската структура е формална поделба на работата внатре во претпријатието. Врз основа на соодветен систем на комуникација, таа треба да овозможи ефикасна

употреба на сите ресурси со кои располага претпријатието (материјални, финансиски, информациони и човечки), како и рационално користење на стручното знаење и вештините на менаџерите и вработените. Организациската структура треба јасно да ја одреди линијата на одговорности во претпријатието, нормалниот обем на работа и потребниот обем на контрола. Освен тоа, претпријатието треба да биде доволно флексибилно за да може да се приспособи на промените во опкружувањето, а на вработените да им овозможи да работат во тимови или на проекти кога е потребна соработка помеѓу различните функции во претпријатието.

Но сепак, само со промената на организациската структура нема да се решат проблемите во претпријатието, туку потребно е пред сé да се одбере соодветна стратегија за постигнување на целите на претпријатието, а после тоа и соодветна организациската структура.

Дизајнирањето на организациската структура ги опфаќа следниве елементи:

- утврдување и поделба на работата (специјализација);
- групирање на организациските единици (департментализација);
- делегирање на авторитет; и
- воспоставување распон на контола.

2.2.1 Утврдување и поделба на работата – специјализација

Остварувањето на целите на претпријатието подразбира извршување на сложена работна задача, односно сложени работни задачи. Предуслов за остварување на целите е:

- утврдување на работните активности кои треба да се извршат; и
- поделба на работата.

За да можат целите на претпријатието успешно да бидат остварени потребно е менаџментот да ги утврди работните активности. Поради тоа, утврдувањето на работата е прва во низата од активности кои го прават процесот на организирање. Всушност, утврдувањето на работата претставува процес на расчленување на целокупната работа на претпријатието на помали и помалку сложени задачи - од најсложени работни функции:

финансии, производство, маркетинг, човечки ресурси итн, па сé до работните постапки и процедури на најниско ниво.

Целокупната работа на претпријатието е обемна и многу сложена која ефикасно и рационално не може да биде извршена од еден човек, без оглед на неговите способности и вештини. Поради тоа целокупната работа се дели на помали и помалку сложени задачи кои ќе бидат извршувани од поедини вработени.

Целта на поделбата на работата е да се поедностават работните задачи како и брзо и лесно извршување на секоја поединечна работа, односно задача. Така вработените се оспособуваат за извршување на еден вид на работа, односно секој човек станува експерт за одреден вид на работа. Работата станува поедноставна и се создаваат услови за ангажирање на помалку квалификувани работници.

Извршувањето на само еден вид на работа резултира со зголемена продуктивност на вработените и пониски трошоци за нивно ангажирање. Сето тоа доаѓа како резултат на понискиот степен на нивна квалификација. На степенот на извршената поделба на работата влијание имаат голем број на фактори, а меѓу поважните се среќаваат: добро промислените и сложени операции, менталното здравје на вработените, големината на претпријатието и опкружувањето.

Но поделбата на работата (специјализацијата) има и одредени недостатоци, позначајни се: монотонија, професионални заболувања, замор, отсуство од работата и др. Недостатоците од поделбата на работата имаат и негативно влијание на мотивацијата и одговорноста кон работата како што е отсуство од работа, што доведува до смалена продуктивност. Со цел да се спречат ваквите појави, во добро организираните претпријатија се преземаат различни мерки и активности, како што се: менување на работата, зголемување на обемот на работа, проширување на работата и тимска работа.

Терминот поделба на работата (специјализација) се користи за да може да се опише до кој степен работите во една претпријатие се поделени на посебни работни места.

2.2.2 Групирање на организациските единици (департментализација)

После успешно направената поделба на работата, менаџментот мора да отпочне со активности за креирање на организациони единици (сектори) кои ќе бидат носители на групни задачи како делови на целокупната задача на претпријатието. Ваквата активност се нарекува групирање на работните места и задачи, односно департментализација.

Во суштина, департментализацијата претставува процес на групирање на работните места и задачи со цел создавање на организациски претпоставки за ефикасно функционирање односно работење - како на деловите (одеделенија) така и на претпријатието во целина. Накратко кажано, департментализацијата претставува процес на групирање на работните места и задачите во некакво логично уредување на претпријатието[5].

Со оглед на тоа дека ефектите од процесот на департментализацијата имаат значително влијание врз процесот на функционирањето на секој организациски дел од една претпријатие или претпријатието во целина[6], јасно е дека на овој процес мора да се пристапи крајно експертски[7] и одговорно, бидејќи во спротивно нема да може да се создаде соодветна (оптимална) организациска структура, односно структура која ќе даде можност за ефикасно остварување на целите на претпријатието.

2.2.3 Пристапи на дизајнирање на организациската структура

Групирањето на организациските единици (департментализација) е сложена задача која во праксата успешно се решава со примена на различни пристапи и методи. Меѓу најпознати и најчесто користени се:

[5] Ivancevic, M. J., Lorenzi, P., Skinner, I.P., Crosby, B. Ph., Management: - Quality and competitiveness, Irwin, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts (2000) 221.

[6] Galbraith, J. R., Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process, Jossey-Bass, San Francisco (2002) 9-17.

[7] Sutton, R. I., Building Companies Where Innovation Is a Way of Life, in: A Jossey-Bass Reader, Management Skills, Jossey-Bass, San Francisco (2005) 659 - 684.

- вертикално – функционален пристап - департментализацијата ја претставува врз основа на групирање на сродни, односно слични деловни активности, како што се: производство, продажба, финансирање, човечки ресурси, продажба и сл;
- разделен пристап – департементализацијата е претставена преку формирање на релативно независни организациони еденици (поделби) каде групирањето на задачите може да се направи врз основа на нивната заедничка програма т.е проект, клиентите, производите, географската положба и територииите;
- хоризонтален матричен пристап – претставува комбинација на функционален и разделен пристап;
- тимски пристап кој го претставува групирањето на деловните активности и задачите врз принципите на тимска работа или тимско претпријатие; и
- мрежен пристап каде процесот на департментализација се заснова на дизајнирање на претпријатие кое подразбира поврзување со мрежа на организационите единици користејќи ги постигнатите успеси во развојот на информатичките технологии и техники.

2.3 Модели на организациската структура

Со примената на различните методи на департментализација (поделба на работата) се добиваат и различни форми на организациски структури, и тоа:

1. Едноставна или проста организациска структура;
2. Функционална организациска структура;
3. Мултидивизиона организациска структура:
    - производна,
    - територијална,
    - пазарна;
4. Проектна организациска структура;
5. Матрична организациска структура;

6. Тимска организациска структура;
7. Мрежна организациска структура и
8. Претпријатие без граници.

Наведените форми на организациска структура имаат различна намена во претпријатието па поради тоа тие не можат да се применат во секоја ситуација, бидејќи секоја од нив има свои предности и недостатоци. Поради тоа, менаџментот за да може да ја одбере соодветната организациска структура, треба да ги познава карактеристиките и придобивките од секоја од овие форми. Основните разлики помеѓу нив се групирањето на вработените и начинот на управување. Организациската структура во некои случаи може да биде и клучен фактор за успехот на претпријатието, па поради тоа неопходно е повремено да се разгледа структурата на претпријатието и доколку е потребно да се промени (реорганизира) за да биде во согласност со промените во опкружувањето.

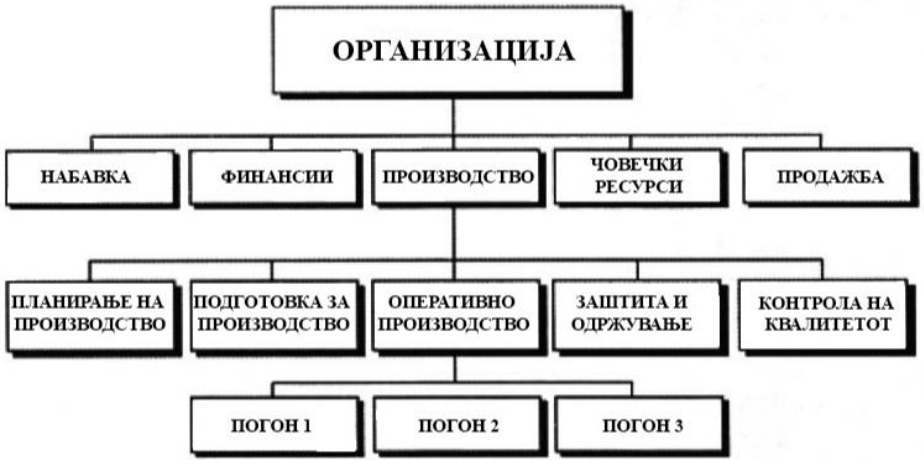
2.3.1 Едноставна (проста) организациска структура

Едноставната (проста) организациска структура најчесто се среќава во малите компании и тоа во почетните фази од нивниот развој. Некои автори ја нарекуваат и неформална организациска структура. Во вакви случаи организациска структура и не постои бидејќи претпријатието се состои од раководител (сопственик) и вработени. Типичен пример се независните мали продавници (дуќани) во кои работат блиски членови на сопственикот и по некој вработен. Таму главно и не постои строга поделба на работата.

2.3.2 Функционална организзциска структура

Функционалната организациска сртуктура е тип на структура формирана на основа на департментализацијата (поделба) на претпријатието врз основа на идентичност или сличност на работните активности, задачите, вештините и ресурсите. Создадена е со

примена на вертикално-функционален пристап на департментализација. Таа е една од најстарите организациски структури и најчесто се користи во малите и средните претпријатија каде вработените работат во рамките на областа за која се оспособени (слика 10).



Слика 10. Модел на функционална организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.226)

Но, функционалната организациска структура има добри и лоши страни, односно предности и недостатоци. Меѓу позначајните предности се:

- ефикасна употреба на ресурсите (намалување на обемот на трошоци, а се намалува и дуплирањето на работите);
- поголеми можности за усовршување и зголемување на вештините на вработените;
- подобра координација во рамките на функцијата;
- подобро одржување на стандардите, поголеми технички квалитети на работата;

Додека како недостаток се јавува следното:

- од менаџерите кои вршат надзор на функциските одделенија се бара поголем координациски напор. Тој проблем се јавува кај

мултииндустриските претпријатија односно претпријатијата кои произведуваат поголем број на производи и услуги;

- се намалува чувството на претпријатијата за потребите на купувачите, ја намалува брзината на одговор на променливите барања од опкружувањето, бавна комуникација и одлучување;
- вниманието премногу е фокусирано на специјализирани менаџери (комерцијални директори, финансиски директори и сл.);
- поради фокусираноста на стручно знаење, промените во управувањето во таквите претпријатија најчесто бара надворешно регрутирање на извршни директори.

Но и покрај наведените предности и недостатоци, функционалната организациска структура наоѓа голема примена во сите претпријатија во раните фази од својот животен циклус.

2.3.3 Мултидивизиона организациска структура

Кога работните активности ќе постанат преголеми за функционалната структура тогаш се применува мултидивизионалниот облик на организациска структура. Тоа подразбира групирање на луѓето кои произведуваат слични производи, работат со слични потрошувачи или пак работат на иста територија. Ваквиот облик на организациска структура е непходен кај поголемите претпријатија кои имаат повеќе работни места со различни задачи, користат различни технологии, настапуваат на повеќе различни пазари и ги задоволуваат потребите на поголем број на потрошувачи.

Мултидивизионата структура овозможува создавање на организациски единици кои ќе бидат одговорни за работењето на деловите. По својата големина дивизионалните организациски единици се помали целини во споредба со целото претпријатие, при што се овозможува воспоставување на близина на менаџерите со нивните вработени и можност за следење на нивната работа.

Кај мултидивизионата организациска структура само одредени функции се извршуваат во рамките на секоја организациска единица, додека останатите деловни функции се централизирани и се однесуваат за сите организациски единици. Најчесто тоа се функции кои се централизираат на ниво на претпријатието во целина и тука спаѓаат планирање на човечките ресурси, маркетинг, финансии и истражување и развој.

Недостатоците на мултидивизионата организациска структура се согледуваат во:

- дуплирањето на работните места и трошоците бидејќи некои од активности мораат да се вршат на секоја локација односно за секој производ;
- бара способни генерални директори до кои е многу тешко да се дојде бидејќи тие не се наоѓаат на слободната понуда на пазарот и до нив најчесто се доаѓа преку посреднички агенции;
- го намалува вилјанието и моќта на топ менаџерите.

Во мултидивизионата организациска структура се создаваат посебни организациски единици или делови кои имаат висок степен на самостојност и најчесто располагаат со сите потребни ресурси за производство на производи и услуги. Основно правило при формирањето на организациските единици е групирањето на работните активности да се изврши на начин кој ќе даде најдобри резултати.

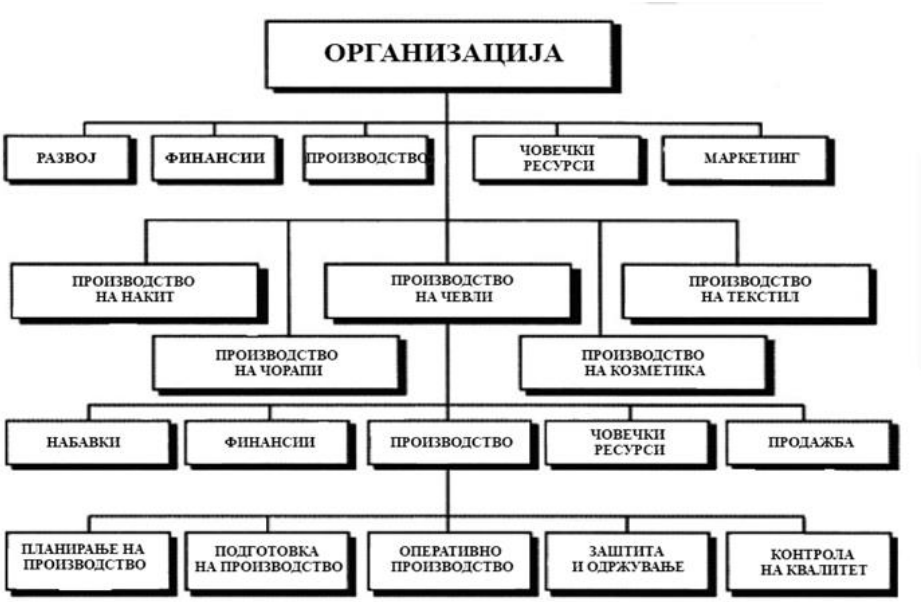
Во рамките на мултидивизионата организациска структура се јавуваат следните три типа:

- производна дивизиона организациска структура;
- територијална дивизиона организациска структура и
- пазарна дивизиона организациска структура.

2.3.3.1 Производна дивизиона организациска структура

За разлика од функционалната организациска структура, каде луѓето се групирани според заедничките вештини и ресурси, кај производната структура вработените се групирани според производите или услугите кои ги произведуваат. Ваквиот модел на

организациска структура е корисен кај претпријатијата кои имаат повеќе различни производи или производни линии, бидејќи на тој начин секоја работна единица, како и претпријатието во целина, работи ефикасно (слика 11).



Слика 11. Модел на производна организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.228)

Како и секој друг модел на организациска структура, така и производната има свои предности и недостатоци. Меѓу нив позначаји се[8]:

предности:

- овозможува видливо зголемување на производството;
- овозможува брзи промени во производствените линии;
- се грижи за потребите на потрошувачите;
- видливо ги дефинира одговорностите за секоја производствена линија;
- овозможува развој на менаџерите во рамките на производствената линија;

додека недостатоци се:

- не дозволува ефикасно користење на способностите и ресурсите;

[8] Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W.,Management, Southwestern Tomson Learning, Cincinnati, Ohio (2002) 277 - 278.

- ги зголемува трошоците поради удвојување на ресурсите и работењето на различните функции;
- ја ограничува мобилноста на вработените во кариерата надвор од нивните производни линии;
- ги деморализира политиките и конфликтите во ресурсите кои се распоредени низ производствената линија.

2.3.3.2 Територијална организациска структура

Територијалната организациска структура е настаната со примена на методите на територијална департментализација, односно со создавање на организациски единици на различни географски подрачја т.е. територии кои претпријатието треба да ги опслужи. Оваа структура се користи во големите претпријатија кои своите деловни активности ги извршуваат на повеќе територијално оддалечени региони, како и во случаите кога производствените процеси од исти вид се дислоцираат надвор од седиштето на претпријатието. Претпријатијата со ваква структура се прилагодуваат на локалните услови во земјите во кои работат (слика 12).

Територијалната организациска структура наоѓа примена во земјоделството и шумарството поради географската распространетост на земјоделските површини, кога има потреба да се конзумират свежи производи, како што се: пекарските, млечните и други слични производи. Исто така се применува и во хотелиерството поради распространетоста на хотелско-угостителските објекти во близина на море, реки и езера, односно на места со развие туризам, во големите банки и сл.



Слика 12. Модел на територијална организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.229)

Предностите и недостатоците на територијалната организациска структура, во основа, се исти како и кај функционалната организациска структура, но постојат и одредени специфичности меѓу кои се издвојуваат:

Како предности:

- се постигнува поголема ефективност и ефикасност во почитувањето на територијалните карактеристики; и
- подобро се задоволуваат специфичните географски карактеристики,

додека недостатоците се:

- се јавува удвојување на функциите и
- се јавува чувство на изолираност во однос на останатите територии, односно не постои чувство на припадност на една компанија.

2.3.3.3 Пазарна организациска структура

Пазарната организациска структура настанува со примена на пазарниот метод, односно, со групирање на деловните задачи во претпријатието според потребите на локалните пазари. Ваквата организациска структура се користи во претпријатијата кои се фокусирани на задоволување на потребите на локалните потрошувачи на локалните пазари. Пазарната организациска структура е многу слична со територијалната бидејќи понекогаш повеќе пазари прават една територија и обратно (слика 13).



Слика 13. Модел на пазарна организациска структура

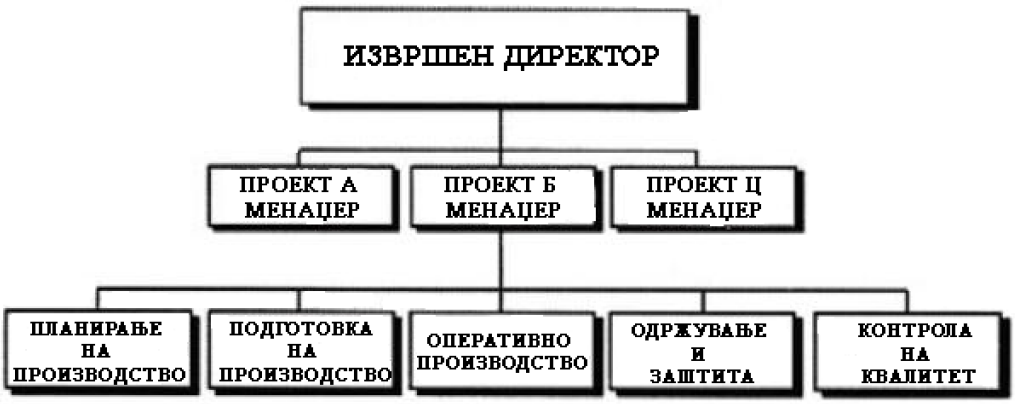
(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.230)

Пазарната организациска структура се користи во претпријатијата кои произведуваат и продаваат производи на пазарите каде потрошувачите се разликуваат помеѓу себе по различни белези и тоа според религијата, што преферираат да купуваат, висината на цената, дизајнот на производот и сл. На една територија живее население со различна религиска припадност при што и потрошувачите имаат различна потреба така што и производите треба да се приагодат според нивните потреби. На пример, претпријатијата кои работат во исламските земји треба да имат предвид дека таму живее и населние од друга вероисповед како што се христијани, будисти и сл, или пак обратно.

Пазарната организациска структура има исти предности и недостатоци како и територијалната организациска структура.

2.3.4 Проектна организациска структура

Претпријатијата со современиот начин на работа се соочуваат со потребата од решавање на сложени проблеми во релативно краток рок, за што е потребно и ангажирање на експерти. Класичните модели на организациските структури се покажале како недоволно ефикасни, иновативни и флексибилни за успешно и навремено остварување на тие потреби. За да можат брзо и ефикасно да реагираат на потребите на пазарот современите претпријатија сé почесто ја користат проектната организациска структура, каде работните активности се организирани на база на проектот. За секој поединечен проект се формираат тимови кои според стекнатите квалификации, знаења и вештини најдобро одговараат на активностите за кои се избрани, а по завршувањето на проектот тимот се распушта (слика 14).



Слика 14. Модел на проектна организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.231)

Проектната организациска структура спаѓа во поновите организациски структури и ги има следните карактеристики:

- на чело на проектното претпријатие се наоѓа менаџерот на проектот, а на чело на под-проектите се менаџерите на организациските единици на под-проектот;

- генерелно има повеќе нивоа, подпроектни организациски единици кои се составени од тимови на експерти за потребните специјалности кои не мора да бидат на иста локација;
- координацијата помеѓу менаџерите претежно е вертикална, но може да биде и хоризонтална;
- контролата на процесот и резултатите се врши според однапред дефинирани правила.

Проектната организациска структура во однос на останатите класични структури има бројни предности, а помеѓу поважните се флексибилност и брзина на реагирање на потребите на пазарот. Освен тоа за секој проект се ангажираат и луѓе кои се експерти за одредена работа и има јасна линија на одговорност за секој проект.

Но покрај наведените предности, проектната организациска структура има и одредени недостатоци, меѓу кои позначајни се:

- по завршувањето на проектот престанува и работата на тимовите, поради што и експерти кои биле ангажирани се селат на други локации (проекти) или остануваат без работа;
- ангажираните ресурси не се доволно искористени, но не се мисли само на материјалните и финансиските туку и на човечките, затоа што ангажираните експерти главно немаат потреба или пак можност да ги применат сите своите вештини или способности;
- се јавува удвојување на услужните функции и сл.

2.3.5 Матрична организациска структура

Матричната организациска структура настанува со комбинирање на елементи и од функционалната и проектната организациска структура. Комбинирањето е со цел да се искористат нивните предности, а да се намалат нивните недостатоци, односно добивање на нов модел во кој до израз ќе дојде флексибилноста на проектната и ефикасноста на

функционалната организациска структура. Оваа структура користи постојани тимови кои припаѓаат на различни функции (слика 15).

Вертикалните компоненти на матричната организациска структура ги сочинуваат функционалните организациски единици, и тоа набавки: производство, финансии, човечки ресурси и продажба, додека хоризонталните компоненти ги сочинуваат проектите, т.е проект 1, проект 2, итн. Местата каде што се сечат линиите покажуваат на која функција, според систематизацијата, се распоредени членовите на проектниот тим.



Слика 15. Модел на матрична организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.232)

На чело на секоја организациска единица се наоѓа менаџер кој е одговорен за извршување на важните функции на претпријатието, додека на чело на секој проект се наоѓа менаџер кој е одговорен за реализација на проектот. Менаџерите на функционалната организациска единица се одговорни за распоредување на вработените кои ќе учествуваат во проектот, додека улогата на проектните менаџери е да го утврдат времетраењето на

проектот, висината на трошоците, да ги координираат и приспособат членовите на проектниот тим на нивно работење во зависност од барањата на проектот.

Како предности на матричната организациска структура се јавуваат:

- распоредувањето на човечките ресурси на повеќе проекти е флексибилно;
- отсуство на монотонија кај вработените;
- има подобра кординираност на вработените;
- брзо и ефикасно се прилагодува на промените во опкружувањето и сл,

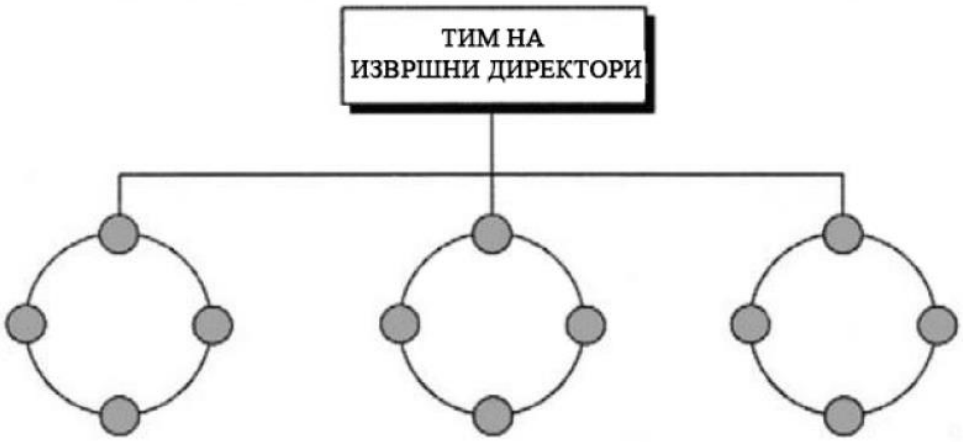
додека недостатоци се:

- вработените често работат на повеќе различни проекти и како резултат на тоа се јавува замор и неуспех поради мешањето на одговорностите;
- двојниот авторитет може да доведе до збунетост и незадоволство особено ако менаџерите на функциите и проетот се во конфликт.

2.3.6 Тимска организациска структура

Тимската организациска структура наоѓа примена во високоразвиените претпријатија. Постојат бројни причини за користење на тимовите или тимската работа бидејќи се овозможува поголема продуктивност, профитабилност и квалитет, поголема отколку што може да се постигне со групи или групна работа. Освен тоа овозможува и подобри можности за ангажирање и задржување на квалификуваните работници, поголема одговорност за промени и поголема флексибилност[9] (слика 16).

[9] Wright, p. M., Noe, R.A. (1996) Management of Organizations, Irwin-McGraw-Hill, Boston, MA, p.246



Слика 16. Модел на тимска организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.233)

Во теоријата и праксата се познати повеќе видови на тимови, кои се поделени на:

- функционални тимови;
- тимови за решавање на проблеми;
- самоуправни тимови;
- вкрстено-функционални тимови и
- виртуелни тимови.

Исто така поделбата на тимовите е направена и според:

- основните задачи и целите на работни тимови и тимовите за унапредување;
- нивната положба во претпријатието на надредени и подредени;
- времетраењето на привремени и трајни.

Во претпријатијата кои се дизајнирани врз основа на тимови, организациската структура ги има следниве карактеристики:

- на организациското ниво се наоѓа тим од извршни директори;
- на нивото на работните единици се наоѓаат менаџерски тимови на работните единици;
- на најниското менаџерско ниво се наоѓаат тимови за управување со процесот на работа; и
- на извршно ниво се наоѓаат извршни тимови.

Предностите на тимската организациска структура се:

- подобра комуникација меѓу вработените кои припаѓаат на тимот, и
- висока стручност во областа за која се задолжени.

Недостатоците на тимската организациска структура се:

- поделбата на вработените на тимови доведува до можност за нивно дистанцирање;
- непостоење на единствена организациска култура.

2.3.7 Мрежна организациска структура

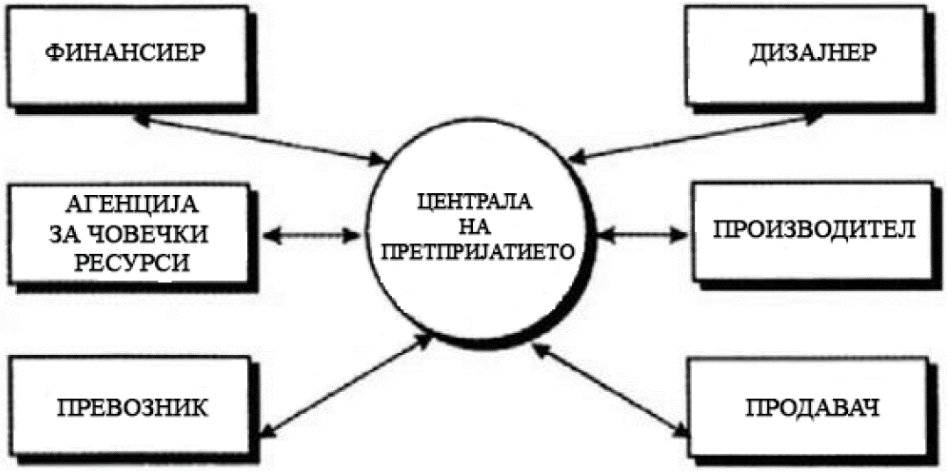
Современите претпријатија за да можат да опстанат во средината со бројни, разновидни и изразено динамични промени во опкружувањето, потребно е на што побрз и подобар начин да одговорат на предизвиците. Потребно е рационално да ги користат ресурсите за да можат да бидат ценовно поконкурентни, да бидат флексибилни за да можат навремено да се прилагодат на динамичните промени и мораат да имат директен контакт со снабдувачите, а особено со потрошувачите за што поефикасно задоволување на нивните потреби.

Одговорот е пронајден во мрежната организациска структура која се базира на новите информатички техники и технологии во кои посебно место и улога има интернетот[10]. Во теоријата познати се повеќе видови на мрежна организациска структура, како виртуелна, модуларна, отворена и др.

Со мрежната организациска структура претпријатието врши поделба на најважните функции во одделни претпријатија кои меѓусебно се поврзани со внатрешноста на матичното претпријатие. Организациските единици можат да бидат распространети низ целиот свет и да се занимаваат со низа различни активности. За ваквите претпријатија од голема важност е да има силно (централно) претпријатие околу кое ќе се собираат повеќе

[10] Robbins, S. P., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall – Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey (2005) 12.

мали претпријатија, снабдувачи, посредници, трговци, финансиски претпријатија итн (слика 17).



Слика 17. Модел на мрежна организациска структура

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.234)

Предности на мрежната организациска структура се:

- има голема флексибилност и способност за брз одговор на промените;
- постигнуваат поголема конкурентност на светските пазари;
- можност подобро да ги задоволат потребите на потрошувачите;
- намалени се аднинистративните и другите трошоци.

Недостатоци се:

- отсуството на директна контрола;
- опасност од губење на поедини организациони делови;
- намалена е лојалноста на вработените.

2.3.8 Претпријатие без граници

Со развојот на информатичките технологии и средствата за комуникација доаѓа до создавање на претпријатија кои физички речиси и не постојат, иако остваруваат висок промет. Денес сé повеќе се зборува за претпријатие без граници кое ги елиминира внатрешните граници преку поврзување на деловите од претпријатието и надворешната граница преку поврзување со надворешното опкружување[11]. Всушност ваквата структура се базира на верувањето во сопствените луѓе и децентрализацијата на авторитетот на пониските организациони нивоа.

Посебно важни за претпријатието без граници се следниве три принципи:

- во нивното однесување не постојат граници;
- брзина во сé што се работи и
- напорно се работи, со идејата дека ништо не е невозможно.

Оваа претпријатие може да се гледа како комбинација од тимска и мрежна организациска структура со додаток на „привремена“. На слика 18 е даден графички приказ на претпријатие без граници каде внатрешните граници се елиминирани, бидејќи луѓето по потреба работат заедно.



Слика 18. Претпријатие без граници

(преземено од: Mašić, B. (2010). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.228)

[11] Schermerhorn, J. R. Jr. (2004) *Core Concepts of Management*, Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ, p. 124

Понекогаш претпријатието без граници има облик на виртуелно претпријатие, односно претпријатие кое работи така што на надворешни соработници им се даваат задачи, кои се здружуваат според потребите, со употреба на висока технологија, а по завршувањето на работата истите се распуштаат.

3. Карактеристики и фактори на организациската структура

3.1 Централизација и децентрализација

Централизацијата и децентрализацијата се однесуваат на хиерархиското ниво на донесување на одлуки во едно претпријатие. Тие се присутни во сите претпријатија без оглед на нивната големина и видот, односно мали, средни или големи, профитабилни и непрофитабилни.

Под централизација се подразбира стремеж да авторитетот за донесување на одлуки е претежно во рацете на врвниот менаџмент, додека децентрализација се стреми кон тоа да авторитетот претежно се пренесе на пониските нивоа на менаџментот (на среден и менаџментот на најниско ниво), односно на поголем број релативно самостојни организациски единици.

Централизацијата всушност претставува таков тип на организирање во кое раководењето и управувањето со претпријатието се фокусира на врвот на хиерархијата од организациската структура. Секое место од хиерархиската скала има точно дефинирани задачи, така што помалите раководни места се подредени на повисоките. Тие даваат иницијатива и ја поттикнуваат работата, но исто така ја имаат и целосната одговорност.

Кај децентрализацијата делегирањето на авторитетот се врши од врвот на претпријатието до пониските нивоа. Вертикалната децентрализација се шири долж формалната хиерархија, додека хоризнталната децентрализација покажува делегирање на авторитет надвор од синџирот на хиерархијата.

Ниедно претпријатие не е исклучиво централизирано ниту пак целосно децентрализирано, и повеќето претпријатија со текот на времето го наоѓаат бројот на хиерархиските нивоа кои имаат најмногу одговори. Малите претпријатија за разлика од големите обично се повеќе централизирани бидејќи кај нив нема потреба од пренесување на авторитетот на вработените.

Но централизацијата и децентрализацијата имаат и свои предности и недостатоци.

Ценрализацијата ги има следниве предности:

- поголема контрола;
- точно е определена линија на одговорност;
- се согледуваат интересите на целото претпријатие;

додека како недостатоци се јавуваат:

- појава на метеж при донесувањето на поголем број на одлуки;
- строгост и спорост во донесувањето на одлуките;
- недостаток на време или на способност кај менаџерите;
- неможност да се согледаат сите проблеми;
- намалена е заинтересираноста на пониските нивоа на менаџментот за реализација на одлуките, и сл.

Предности на децентрализацијата се:

- брзо прилагодување на претпријатието;
- воспоставување на општа контрола;
- растеретеност на менаџерите во донесувањето на рутинските одлуки;
- развој на општите менаџери;
- прилагодливост на променливото опкружување и сл,

а недостатоци се:

- поголеми трошоци за обука на менаџери;
- кординирањето на центрите е премногу сложено;
- отежнато е создавање на единствени политики;
- економијата е отежната;
- потребен е поголем број на квалификувани менаџери;

- може да доведе до губење на контролата на менаџерите од повисоките нивоа и сл.

3.1.1 Деловна децентрализација

Деловната децентрализација е активност чија цел е создавање на поголем број на центри на одговорност за извршување на целокупната задача на претпријатието. Во праксата тоа се постигнува со организирање на разни форми на деловни единици кои можат да имат статус: центар на приходи, трошковен центар, профитен центар, центар за инвестиции и стратешки деловни единици. Сите облици на работните единици се самостојни организациски единици во децентрализирани претпријатија и се основаат заради зголемување на профитот или за намалување на трошоците.

Организирањето и функционирањето на стратешките деловни единици во пракса се покажале како корисни, а за тоа зборуваат и позитивните искуства на многу познати претпријатија меѓу кои и General Electric i McDonalds и сл.

3.2 Воспоставување распон на контрола

Распонот на контрола или обемот на менаџерската контрола е многу важен фактор во создавањето на рационална организациска структура. Тој го претставува бројот на вработените кои еден менаџер може да ги контролира и одредува колку сериозно менаџерот може да ја следи работата на подредените.

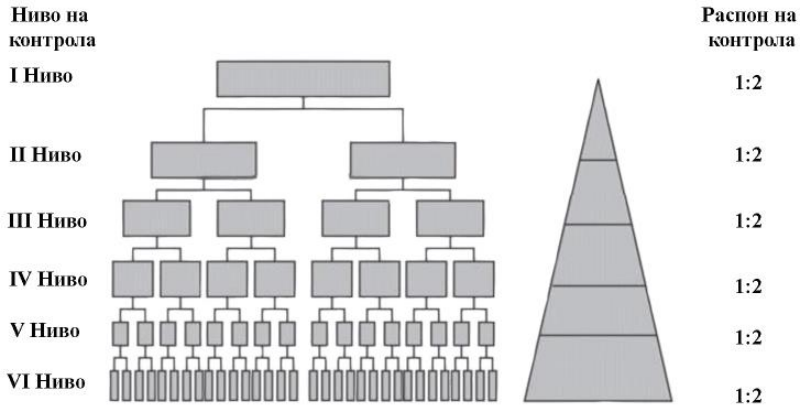
Современите погледи на распонот на контрола покажуваат дека на соодветниот број на вработени со кои еден менаџер може ефективо и ефикасно да управува влијание имаат голем број на фактори во кои спаѓаат вештините и способностите на менаџерите и вработените и карактеристиките на работата. На пример, колку повеќе искуство имаат

вработените и колку повеќе се обучени помалку ќе им биде потребен надзор. Менаџерите со добро обучени и искусни вработени можат сосема добро да функционираат со широк распон на контрола. Во останатите непредвидени променливи кои го одредуваат соодветниот распон се вклучени сличноста на задачите на вработените, сложеноста на тие задачи, физичката блискост на подредените, стандардизираните процедури, сложеноста на информатичкиот систем, културата во претпријатието и стилот на менаџерите.

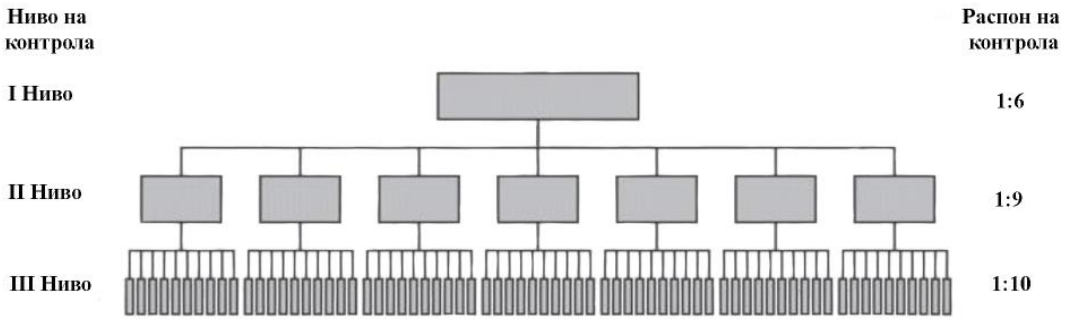
Всушност големината на распонот на контрола е важен фактор кој ја опишува висината на организациската структура, односно мал распон значи дека структурата е тесна и дека има повеќе хиерархиски нивоа, додека поголемиот распон зборува за широка организациска структура.

Последните години се насочени кон примена на широк распон на контрола кој е во согласност со напорите на менаџерите да ги намалат трошоците, да го забрзаат донесувањето на одлуки, да ја зголемат флексибилноста, да се доближат со клиентите и да дадат овластување на вработените. Претпријатијата за да обезбедат сигурност во работењето, покрај широкиот распон на контрола треба да инвестираат и во обуки за вработените. Менаџерите можат да контролираат широк распон само ако вработените добро ја познаваат својата работа или можат да се обратат на своите колеги доколку имаат прашања.

На слика 19 и слика 20 дадени се тесна и широка организациска структура, односно тесен и широк распон на контрола



Слика 19. Тесна организациска структура со тесен распон на контрола



Слика 20. Широка организациска структура со широк распон на контрола

3.3 Фактори кои имаат влијание на избор на организациска структура

Организациската структура на претпријатието зависи од голем број на фактори. Тоа се независни променливи кои имаат влијание на организациската структура и тука спаѓаат сите детерминанти врз чие однесување претпријатието нема влијание, односно не може да ги менува.

Според Marin Buble постојат надворешни и внатрешни фактори кои имаат влијание на организациската структура на претпријатието[12].

Во внатрешни фактори спаѓаат:

- целите и стратегијата на претпријатието;
- големината на претпријатието;
- човечките ресурси;
- структурата на производите и услугите;
- локацијата на претпријатието и сл.

Во надворешни фактори се вбројуваат:

- институционалните услови;
- интеграциските процеси на претпријатието;

[12] Marin Buble, Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2000. str.311.

- динамиката на пазарот;
- развојот на науката и технологијата и сл.

Но во литературата многу често се спомнува и ситуационен или непредвиден пристап во изборот на организациската структура. Според овој пристап во изборот на организациската структура одлучувачка улога имаат:

- опкружувањето, односно надворешната средина;
- информатичката технологија;
- стратегијата;
- големината на претпријатието;
- фаза на животниот циклус на претпријатието;
- староста на претпријатието;
- моќта на менаџментот.

3.3.1 Влијание на опкружувањето

Опкружувањето односно надворешната средина на претпријатието може да биде помалку или повеќе динамична. Во зависност од динамичноста односно променливоста на опкружувањето, теоријата за управување има развиено специфична организациска структура.

Карактеристики на опкружувањето, кои имаат најголемо влијание на претпријатието, се:

- стабилно кое останува релативно непроменето со текот на времето; и
- нестабилно односно, променливо кое е предмет на непостојаност и брзи промени.

Во зависност од средината на опкружувањето и дизајнот на организациската структура ќе биде различен, односно претпријатијата кои работат во нестабилно, односно променливо опкружување ќе имаат и сосема различна структура од оние кои работат во

стабилно опкружување. Според тоа и различните сруктури добиле и име механистички модел на структура и органистички модел на структура.

Механистичкиот модел на структура, најчесто е присутен во стабилното и непроменливо опкружување. Претпријатијата се ослободени од ризикот на напредвидливи ситуации и своите работни активности ги структуират на стандарден начин со примена на однапред пропишани правила, специјализирана работа и централизирана моќ. Во ваквите средини неизвесноста е мала, ресурсите се леснодостапни и не е потребна силна комуникација и координација помеѓу функциите и луѓето, менаџментот прави избор кој и дава поголема стабилност и формалност на организациската структура, а исто така има и јасно дефинирана хиерарија на авторитет.

За разлика од механистичкиот модел, органистичкиот модел на структура нејчесто се среќава со непредвидливо и променливо опкружување, каде честите и непредвидливи промени наметнуваат и поголемо ниво на приспособливост и флексибилност. Најчесто ваквиот организациски дизајн се јавува како резултат на брзите технолошки промени, промените во вкусот на потрошувачите и сл. Колку побрзо се менува надворешното опкружување толку повеќе расте и неизвестоста во него, а со тоа и проблемите со кои се соочува менаџментот стануваат поголеми. Во вакви услови менаџментот е принуден да дизајнира пофлесибилна организациска структура, авторитетот е децентрализиран и вработените од пониските нивоа се принудени сами да донесуваат одредени одлуки.

3.3.2 Влијание на информатичката технологијата

Со развојот на информатичката технологија, односно големиот број на информации и примената на компјутерската техника, се јавуваат и промени во развојот на структурата на претпријатието. Се намалува важноста на вработените за функционирањето на претпријатието, има бавен пристап кон информациите што претставува пречка за функционирањето, се јавуваат проблеми во донесување на одлуките како и проблем со архивирањето на податоците и сл, но истовремено се бараат и нови модели со помош на кои сите тие недостатоци ќе бидат отстранети. Со примената на информатичката

технологија се зголемува бројот на хиерархиските нивоа, се зголемува распонот на контрола на менаџментот на највисокото ниво на претпријатието, а се намалува распонот на контрола на средниот менаџмент. Сето тоа допринесува и до создавање на нови организациски структури.

Влијанието на информатичката опрема врз организациската структура се набљудува преку следните аспекти:[13]

- врши промени на организациската структура;
- врши редизајнирање на работните места;
- претпријатието го прави флексибилен систем;
- го намалува бројот на менаџери од средно ниво;
- го истиснува човекот од претпријатието, го рационализира човечкиот труд во сите делови;
- се децентрализира процесот на донесување на одлуки;
- распонот на контрола добива сé поголемо значење;
- овозможува поголема мобилност на работната сила.

Најважен облик на организациска структура кој настанува со примената на информатичката технологија е *виртуелната организациска структура*. Таа претставува привидна организациска структура со привремена мрежа на независни претпријатија, односно понудувачи и потрошувачи кои помеѓу себе се поврзани со средствата на информатичката технологија, со цел да се поделат трошоците и способностите за пристап на нов пазар. Суштината на ваквиот модел на организациска структура е во тоа што претпријатието за себе ги задржува само битните активности во кои тоа е лидер, додека другите активности во кои тоа не е најдобро ги префрла на други претпријатија. Важна улога за формирањето на виртуелната организациска структура имаат економските интереси на секоја членка на таквиот модел на организација.

Заемната доверба меѓу членовите и лојалноста во групата е основата на која мора да се гради ваквата организациска структура за да може правилно да функционира. Доколку не постои чесност во намерите и меѓусебна доверба, ваквиот облик на организациска структура се растура.

[13] Torington Derek, Laura Hall: *Personnel Management- HRM in Action,* Prentice Hall, Herfordshire, 1995, Third Edition, p.143

3.3.3 Влијание на стратегијата

Стратегијата е променлива која посредува помеѓу опкружувањето и претпријатието. Конечниот избор на стратегијата е под влијание на состојбата во опкружувањето и карактеристиките на системот на претпријатието, што значи дека секоја фаза од развојот на претпријатието е проследена со различна стратегија. *Првата фаза* се карактеризира со стратегија за проширување на големината на претпријатието. *Втората фаза* е географско проширување на веќепостоечките деловни активности кое бара поинаква структура. Во *третата фаза* доаѓа до вертикално поврзување, а во последната, *четврта фаза* доаѓа до проширување на асортиманот на производи.

За првата фаза карактеристична е централизираната структура, додека во наредните фази расте децентрализацијата, а опаѓа централизацијата.

3.3.4 Влијание на големината на претпријатието

Големината на едно претпријатие се манифестира преку зголемувањето на бројот на вработените, поголема поделба на работата, зголемување на бројот на организациските нивоа во менаџментот и сл.

Колку претпријатието е поголемо толку задачите се поспецијализирани, поделбата на трудот е поголема, а исто така постојат и поголем број на организациски нивоа. За разлика од технологијата, нејзиниот раст подеднакво влијае на димензиите на целокупната структура. Со цел таквите претпријатија да можат брзо да реагираат потребно е тие да развијат децентрализирани организациски модели.

На организирањето како функција сé повеќе се гледа како на уметност отколку како наука. Доколку организирањето би било наука тогаш организацискиот дизајн ќе се спроведува со примена на одредени формули или модели. Но, менаџерите организациската структура не ја дефинираат со употреба на формули туку со здрав разум и чувство за единствена комбинација на вредности што едно претпријатие би сакало да ги

понуди на пазарот и познавање на потребите, потрошувачите, производите, географските положби и др.

3.3.5 Влијание на фазите од животниот циклус на претпријатието

Фазата од животниот циклус на едно претпријатие не е независна променлива. Преминот од една фаза во друга која принудува на одредено однесување не е по автоматизам туку постојат одредени однесувања кои можат да се идентификуваат како типични за некоја фаза од животниот циклус. Но факт е дека постои висок степен на зависност помеѓу животниот циклус и некои димензии на организациската структура. Тие односи се:

- *раѓање или создавање* на претпријатието каде еден човек ја има одлучувачката улога, планирањето е краткорочно, а вниманието е насочено кон стекнување и одржување на довербата на вработените во претпријатието;
- *младост* кога претпријатието се стреми кон стабилизирање на системот, ефикасноста е максимална, одвоено е највисокото раководство, структурата е неформална, работата се специјализира;
- *зрелост* кога ефикасноста се постигнува со прилагодување кон потребите на општеството, се зголемува независноста на работните активности и на вработените.

3.3.6 Влијание на староста на претпријатието

Во младите претпријатија, структурата е неформална, контролата е во рацете само на едно лице, од вработените се очекува висок степен на флексибилност, координацијата се врши со меѓусебно усогласување, а стандардите и процедурите не се развиени.

Ефикасноста се базира на еден производ поради што и претпријатието се нарекува претприемничко.

Вработените со текот на времето се стремат да си ги задржат своите работни позиции, додека менаџментот се стреми да го стабилизира и стандардизира системот, односите се формални, а се развиваат стандардни процедури односно повисок степен на специјализација.

На структурата освен староста на претпријатието, влијание има и староста на деловите од кои е составено, односно таа е обратнопропорционална со специјализацијата на работата.

3.3.7 Влијание на моќта на менаџментот на претпријатието

Моќта на менаџментот има важна улога во изборот на организациската структура во едно претпријатие. Пред сé се мисли на моќта на менаџментот на највисокото ниво и влијанието на менаџментот на пониските нивоа од организациската структура. Според тоа одлуките за големината на организациската структура не се донесуваат целосно разумно туку тие се како резултат на политичка борба и компромис помеѓу менаџментот. За големината на организациската структурата, менаџментот избира разумни критериуми, ставајќи ги на максимум нивните интереси без да ги загрозат интересите на претпријатието.

3.4 Улогата на менаџментот во дизајнирање на организациската структура

Улогата на менаџментот во дизајнирањето на организациската структура треба да се проучува во сите фази од тој процес, што значи дека менаџментот мора активно да учествува во целиот процес на дизајнирање на организациската структура.

За да се постигне ефикасност на организациската структура, менаџментот треба да најде решение на два проблеми, и тоа: диференцијација односно, поделба на активностите според специјалностите и нивно групирање во специјализирани организациски единици и интеграција со која се опфатени активностите на менаџментот за поврзување на специјализираните организациски делови во една целина со усогласено функционирање.

Притоа менаџментот посебно внимание треба да обрне на тоа дека:

- претпријатијата се разликуваат помеѓу себе;
- со новото претпријатие, понекогаш се сака да се постигне нов дополнителен квалитет;
- одделни параметри и фактори имаат различно влијание врз различните претпријатија.

Следните активност на менаџментот се поврзани со донесување на првите одлуки за претпријатието кои се групирани според:

- поделбата на работните активности каде целокупната работна активност се дели на задачи кои реално и без многу напор можат да ги извршат групите или поединците;
- поделба на сектори каде работните задачи се комбинираат на логичен и ефикасен начин и се формираат групи на вработени и задачи;
- прецизирање на хиерархијата – се определува, внатре во самото претпријатие кое ќе дава извештаи;
- меѓусебно усогласување или координација со што се поставуваат механизми со кои ќе се врши обединување на поодинечните сектори во една целина и ќе се следи ефикасноста.

Што се однесува до организациската структура, менаџментот треба своите активности постојано да ги насочува кон:

- проверка и оценување на организациската структура на претпријатието;
- да размислува за употреба на аналитички алатки;
- да ги избере вработените кои активно ќе бидат вклучени во прашањата кои се поврзани со организациската структура;
- да избере луѓе надвор од претпријатието кои активо ќе бидат вклучени во прашањата поврзани со организациската структура.

Менаџментот треба да знае како функционира претпријатието во различните фази од развојот. Познавајќи ги основните карактеристики на основните фази во развојот на претпријатието, менаџментот ќе се однесува на следниот начин:

- ќе делува навремено со цел проактивно функционирање;
- да ги открие можните причинители за создавање на кризни ситуации, соочување со истите и нивно совладување;
- да ги дефинира организациската структура, поставувањето на целите, иновативни процеси и концептот на менаџментот.

3.5 Делегирање - метод на пренесување на авторитетот

Една од најважните задачи за претпријатието е како да се распореди авторитетот долж организациската структура. Делегирањето всушност е пренесување на авторитетот (овластувањето) на друго лице, но и одговорност дека одредени активности ќе бидат извршени. Ниту еден менаџер не може сам да управува или целосно да врши надзор над сé што се случува во претпријатието. Поради тоа неопходно е менаџерите да делегираат овластување на вработените, бидејќи тоа го олеснува ефикасното функционирање на претпријатието.

Таквиот менаџерски пристап им помага на вработените самостојно да преземаат акции, но да преземат и одговорност за остварените резултати. Освен тоа, ги поттикнува да вложат повеќе енергија и поголема мотивираност за работата, а со тоа и зголемување на своите знаења и креативност. Тоа не значи дека менаџментот повеќе не е одговорен за раководењето со претпријатието и постигнатите резултати, туку станува збор за пренесувавање на дел од овластувањето на вработените.

Делегирањето на овластување се смета за еден од критичните фактори за успех на едно претпријатие. Ако во претпријатието има одредени овластувања, вработените ќе бидат лојални, попродуктивни и помотивирани да ја завршат работа. Со цел да се

постигне поголема мотивираност на вработените неопходно е да се инвестира во делегирањето на овластување и авторитетот за донесување на одлуки.

Процесот на делегирање се состои од неколку чекори, и тоа: доделување на задачи, давање овластување и креирање на одговорност.

Доделување на задачи. Процесот на делегирање започнува со доделување на задачи. Доделувањето на задачи е активност со која менаџерите им пренесуваат на вработените одредени задачи кои треба да ги извршат. Колку повеќе задачи менаџерите ќе пренесат на другите толку повеќе простор им останува да бараат и прифатат поголеми обврски од менаџерите на повисоките нивоа. На чинот на доделување на задачите му претходи донесување на одлуки за тоа кои задачи менаџерот сам ќе ги извршува, а кои ќе ги пренесе на вработените. Најчесто менаџерите за себе ги задржуваат извршувањето на креативните задачи додека останатите рутински и помалку важни задачи им ги пренесуваат на вработените. За да биде ефикасно, делегирањето менаџерите треба на вработените да им дадат слобода во извршувањето на делегираната задача, односно да им дадат слобода доделената задача да ја извршат на начинот според сопствениот избор иако можеби тоа е во спротивно со начинот на кој менаџерот би одлучил.

Давање на овластување. Еден од важните предуслови за извршување на задачите, без оглед на видот, положбата и улогата на извршителите на задачите е поседувањето на овластување за нивно извршување. Всушност давањето на овластување претставува пренос на овластување за извршување на задачите, слобода на работа и донесување на одлуки поврзани со работата. Овластувањата кои менаџерите им ги даваат на своите вработени мора да бидат многу точни и соодветни на проблемите, односно не смеат да бидат премногу тесни бидејќи во тој случај вработените нема да можат ефикасно да ги извршуваат своите задачи ниту пак премногу широки бидејќи ќе се создаде можност за нивна злоупотреба.

Креирање на одговорност. Доделувањето на задачи и давањето на овластување не се доволна гаранција дека делегираната задача ќе биде извршена ефикасно и во предвидениот рок од страна на вработените. Поради тоа потребно е менаџерите да ги мотивираат вработените да бидат одговорни за начинот на извршување и за резултатите од делегираната работа. Исто така треба да внимаваат и нивото на одговорност да одговара на нивото на овластувањето бидејќи постои принцип на воспоставување на

рамнотежа помеѓу овластувањето и одговорноста. Но креирањето на одговорност на вработените не значи ослободување на менаџерите од одговорноста за начинот и резултатите од извршувањето на делегираната работа туку напротив менаџерот останува и понатаму одговорен. Тоа е така бидејќи менаџерот освен што е одговорен за резултатите од работата која тој сам ја извршува туку и за сите задачи кои ги извршуваат вработените, односно организационата целина на чие чело е тој.

Делегирањето бара големо внимание од менаџерите во неговото организирање и спроведување, бидејќи ако не е соодветно спроведено може да предизвика бројни проблеми.

Овој процес претставува највисоко ниво на учество и интегрирање (обединување) на вработените во донесувањето на одлуки за деловни и развојни прашања, споделување на одговорностите и управување заедно со раководството на претпријатието.

3.5.1 Клучни правила за делегирање на работата

Секој успешниот менаџер пред да започне со делегирање на задачите, треба објективно да ги согледа работите односно задачите кои треба да ги пренесе за извршување, способноста, знаењето и искуството на своите вработени, околностите во кои се наоѓа претпријатието како и целите и рокот на извршување на задачите кои се делегираат.

Но има и активности кои менаџерот не треба да ги делегира. Во тие активности спаѓаат:

- преговори со нови деловни партнери;
- решавање на кризни ситуации;
- изрекување или спроведување на дисциплински мерки;
- задачи кои не се приоритетни за извршување;
- планирање на работните активности;
- мотивирање на вработените;
- советување на врботените;

- доделување на задачи и сл.

Пред да започне со доделување на задачите, секој менаџер треба да ги разгледа следните прашања:

- Кои задачи и кој треба да ги делегира?
- Какви инструкции треба да им дадат на оние на кои ја делегираат работата?
- Што содржи работата која се делегира?
- Со какво знаење, способност, искуство и одговорност располага вработениот на кој ќе се делегира задачата?
- Дали е потребна дополнителна обука или помош на вработениот при извршувањето на делегираната задача?
- Дали се дадени инструкциите и крајниот рок за извршување на задачите?

Со цел успешно и ефикасно да се спроведе делегирањето на работата потребно е менаџерите да ги преземат следниве активности:

- да изготват план за делегирање на работата, односно табеларен преглед на задачите и имиња на вработените кои ќе ги извршуваат делегираните задачи како и опис на задачите и роковите на извршување;
- да направат анализа и проценка кој од вработените на кои се делегира задачата ќе ја извршат со најголем успех, не треба секогаш да се делегиараат задачи на оние најспособните и најискусните бидејќи треба да се даде можност и на другите да се докажат;
- да дадат точни инструкции за делегираната работа;
- потребно е вработените да бидат свесни за фактот дека делегирањето на одговорност истовремено е и делегирање на авторитет, поради тоа потребно е менаџерите заедно со одговорноста да делегираат и овластување за вработените постојано да не барат безначајни дозволи;
- потребно е менаџерите да дадат повратни информации како вработените нема да имаат чувство дека се оставени сами;
- на крајот на извршената работа, менаџерот е должен да даде повратна информација до работникот односно вработените на кои е делегирана работата дека истата е завршена.

3.5.2 Недостатоци при делегирање на работата

Во рамките на речиси секое претпријатие, во помала или поголема мера, можат да се појават тешкотии кои се однесуваат на организирањето на работата, а со тоа и на делегирањето на работата. Некои од најчестите недостатоци се:

- недостаток на вработени и нивно секојдневно оптоварување;
- неквалитетна образовна структура на вработените;
- недостаток на комуникација;
- автократски (неограничен) стил на управување;
- метеж во претпријатието, удвојување на авторитетот.

Во таквите ситуации, успешниот менаџер може да ги отстрани или ублажи таквите недостатоци во делегирањето на работата со примена на:

- воспоставување на комуникација помеѓу претпоставените и подредените;
- принципот на еднаквост, така што претпоставениот мора да делегира доволно овластување на вработените кои ја презеле одговорноста за решавање на проблемот или извршување на работата;
- развој на мотивираност за делегираните активности по пат на наградување, јавни пофалби и сл.

Освен тоа, од многу голема важност во делегирањето на работата е меѓусебно почитување и довербата помеѓу менаџерите и вработените. Добриот менаџер во текот на работењето гради доверба помеѓу себе и вработените и во случај на делегирање на работата треба да биде исклучена можноста дека одредена работа е дадена на вработениот за да се докаже неговото незнаење или неискуство, туку обратно. Исто така, менаџерот треба секогаш да му даде на работникот можност да ги искаже своите мислења и ставови за проблемите на делегирана работа. Извршителот на делегираната работа треба да биде мотивиран од менаџерот, односно треба да знае дека ќе биде награден ако работата е добро направена, како и дека во секој момент може да смета на подршката и помошта од менаџерот и останатиот дел од тимот во спроведувањето на зададената задача. Со цел успешно да се спроведе делегирањето на работните задачи, освен довербата важна улога има и мотивацијата.

Целта на сето тоа е преку заеднички напори да се најдат најдобрите решенија и да се преземат мерки кои ќе доведат до подобрување на ефикасноста на организацискиот и личниот развој.

3.6 Редизајнирање на организациската структура

Како што беше претходнонапоменато, еднаш замислената организациска структура не е трајна и не е настаната по случаен избор ниту пак по инерција на историски дадена форма туку таа се менува согласно со промените кои настануваат во опкружувањето. Сепак може да се каже дека не постои ниту една најдобра организациска структура. Одговорноста и обврската за развивање на организациска структура ја има менаџментот кој има задача да ја подобри работата на претпријатието, притоа земајќи предвид многу фактори. Откако ќе се создаде, организациската структура се стреми кон спротивставување на промените и станува нефлексибилна и придонесува до загрозување на виталноста на претпријатието. Поради тоа претпријатијата кои сакаат да ги следат промените во опкружувањето потребно е редовно да се редизајнираат, при тоа, земајќи предвид дека структурата е функција на стратегијата, а не обратно.

Доколку во претпријатијата почнат да се јавуваат конфликти и недразбирања помеѓу секторите на редовна основа во однос на распоредот на ресурсите, и редоследот на работните активности, доколку работата не е завршена добро и целите не се исполнети, а менаџментот е премногу оптоварен за да може да ја координира работата на преголемиот број на подредени или пак имаат преголем број на советници кои не се соодветно искористени ја сигнализира потребата од редизајнирање. Иако некои од наведените проблеми се настанати како резултат на несоодветно извршување на други функции на управувањето или пак од екстремно неповолни надворешни околности, сепак организациската функција е битна и треба да придонесе за непречена активност, исполнување на целите, донесување на брзи и квалитетни одлуки, разумно оставарување и разумна употреба на достапните ресурси.

Претпријатијата кои бараат начин да бидат поуспешни преку организациската функција, кон крајот на дваесеттиот век интензивно пристапуваат кон реорганизирање, реструктуирање и редизајнирање. Редизајнирањето, всушност претставува промена на организациската структура. Тие промени можат да бидат поврзани со драматично решавање на голем број на технолошки вишоци, намалување на организациското ниво со преместување на вработените или пак со поврзување на веќепостоечките нивоа или сектори на работните активности и сл.

Сепак, промените во организациската структура потребано е добро да бидат испланирани бидејќи секоја промена во структура предизвикува отпор кај вработените. Доколку претпријатието има проблем со организацискиот дизајн се препорачува да се проверат можностите за корекција на мали измени во организациската структура.

II. ПРАКТИЧЕН ДЕЛ

Во претходното теоретско излагање дадено е објаснување за тоа што претставуваат поимите менаџмент и организациска структура, кое е нивното значење и улогата за функционирањето и опстанокот на едно претпријатие, како и функциите на менаџментот и факторите кои имаат влијание на изборот на организациската структура.

Дизајнирањето на организациската структура која ќе биде идеална за опстанок и ефикасно функционирање на едно претпријатие е од големо значење и е еден од најголемите предизвици на менаџментот во претпријатието.

Од тие причини, од практична гледна точка, се јавува потреба од истражување на поврзаноста помеѓу влијанието и однесувањето на менаџментот во едно претпријатие и дизајнирањето на соодветна организациска структура со која ќе се дојде до ефикасно постигнување на целите на претпријатието.

4. Методологија на истражување

Земајќи ги предвид предностите и недостатоците на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд користена е соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и на споредните хипотези како и објаснување на методите кои ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци. Резултатите од истражувањето се комбинирани и обработувани врз основа на што е донесен и финален заклучок.

4.1 Оправданост на истражувањето

Оправданоста на ова истражување произлегува од фактот дека менаџментот, во современите услови на работење претставува еден од најзначајните развојни фактори за ефикасно работење на претпријатијата, кој подразбира извршување на работата со помош на вложување на напор од други луѓе, преку ефективно и ефикасно искористување на расположливите ресурси за остварување на целите на претпријатието.

Нема менаџмент без претходно јасно определени цели кои треба да се постигнат. Менаџментот е тој што ги определува патиштата преку кои ќе се стигне до посакуваните цели, но земајќи предвид дека не е секогаш кој пат ќе се избере. Според тоа, во едно претпријатие кое претставува специфичен организациски ситем може да се каже дека менаџментот има клучна улога. Организациските системи, по правило, се многу сложени и пред нив се поставуваат и многу комплексни барања, но исто така и носителите на функциите на менаџментот се соочуваат со сé посложени задачи. Таквите сложени задачи можат да ги исполнат само луѓе со соодветна квалификација, чии активности се збир на знаења, способности и вештини кои се користат при уредувањето на однесувањето на организациските системи. Сите тие активности имаат заедничко име „менаџмент“ и претставуваат столб на организациската структура на претпријатието.

Исто така и организациската структура како составен дел на претпријатието од која зависи односот на вработените и групите кон задачите кои им се дадени на извршување претставува значајна детерминанта за остварување на зацртаните организациски цели. За да може дизајнираната организациска структура да биде ефикасна во остварување на организациските цели во голем дел зависи од факторите кои ја детерминираат, но притоа треба да се води сметка за тоа какво влијание ќе имаат дистрибуцијата на авторитетот, системот на известување и комуникација, специјализацијата на работните задачи и слично врз изборот на организациската структура со која претпријатието ќе се движи во вистински правец. Доколку во организациска структура се промовираат позитивни вредности и норми и преовладува довербата и меѓусебната почит помеѓу членовите на самото претпријатие тоа би придонело кон зголемување на мотивираноста кај вработените и поголема ангажираност за остварување на целите на претпријатието.

Всушност менаџментот означува активност која создава опкружување во кое луѓето треба да ги остварат целите на претпријатието на најефективен и најефикасен начин. Во тоа опкружување вклучени се материјални, човечки и финансиски ресурси стремејќи се кон остварување на точно определените цели на претпријатието.

4.2 Предмет на истражувањето

Предмет на истражување во магистерскиот труд е анализа и проучување на менаџментот и неговото влијание врз ефикасноста на организациската структура во претпријатијата. Со анализа и обработка на податоците добиени во истражувањето ќе се добие појасна слика за тоа кои фактори влијаат на изборот, и кои активности менаџментот треба да ги преземе и кон што истите да ги насочи при дизајнирањето на организациската стуктура за ефикасно остварување на претходнодефинираните цели на претпријатието.

Во првите три дела на научно–теоретското истражување од овој труд, подетално се објаснети поимите за менаџмент, организациска структура и карактеристиките и факторите на организациската структура. Во првиот дел разработени се елементите на дефиниција и основните принципи на кои се базира менаџментот, видовите на менаџмент, како и функциите и улогата на менаџментот во претпријатието.

Организациската структура, како составен и најважен дел на секое претпријатие опишана е во вториот дел од трудот во кој е опфатено и разработено дизајнирањето на организациската структура каде е даден осврт и на утврдувањето и поделбата на работата, групирањето на организациските единици и пристапите и методите кои се применуваат при групирањето на организациските единици. Исто така даден е и краток опис на моделите на организациска структура со нивните предности и недостатоци.

Во третиот дел опишани се карактеристиките и факторите кои имаат влијание на изборот на организациска структура, односно чекорите во процесот на делегирањето на авторитет како и правилата и недостатоците при делегирањето. Исто така опишани се и

причините и проблемите кои се јавуваат во претпријатието и потребата од редизајнирање на постоечката организациска структура.

Во рамките на научно-емпириското истражување фокусот е ставен во истакнување на важноста на поделбата на работните задачи и постоењето на етички кодекс на дизајнирање на ефикасна организациска структура. Исто така се проучува и влијанието на менаџментот на организаирањето и однесувањето на вработените во однос на воспоставените норми и вредности во рамките на претпријатието.

4.3 Цели на истражувањето

Спроведеното практично и теоретско истражување во склоп на овој труд направено е со цел практично да се согледат и проучат состојбите по поставените прашања како за менаџментот така и за организациската структура.

Како основна цел на ова истражување се наметнува потребата од оценувањето на влијанието и улогата на менаџментот во изборот и дизајнирањето на идеална организациска структура и нејзиното значење за ефикасно реализирање на целите на претпријатието.

Освен основната цел на теоретското и практичното истражување постојат и поконкретни цели, кои го даваат и нејзиниот покомплексен опфат, и тоа:

- широко осознавање и објаснување на улогата на менаџментот при анализата и изборот на организациска структура и неговото активно учество во текот на целиот процес на дизајнирање на структурата;
- согледување на важноста и корисноста на знаењето, способностите и искуството на менаџментот при поделбата на работните активности според специјалностите и нивно групирање во специјализирани организациски единици како и поврзување на истите во една целина со усогласено функционирање;

- дефинирање на поимот за организациска структура, преку објаснување на процесот и принципите на организирање, односно поконкретно се согледува опфатот на поимот за организациска структура, начинот на дизајнирање и на организациската структура и нејзиното значење за работењето и животниот век на претпријатието;
- дефинирање на елементи кои се составен дел на организациската структура, односно согледување на потребата од поголема специјализација на работните задачи, како треба да биде дистрибуиран авторитетот низ претпријатието, што претставува департментализацијата која е нејзината улога и значење, како и колкав треба да биде распонот на контрола на еден менаџер;
- согледување на факторите кои имаат влијание на дизајнирањето на организациската структура во кое се опфатени интензитетот на влијание на надворешната средина, нивото на тенологија и ресурсите со кои располага претпријатието;
- соглегување на видовите на организациска структура кои му стојат на располагање на менаџментот при изборот и дизајнирањето на соодветна организациската структура на моменталната состојба во која се наоѓа претпријатието.

Поконкретно, фокусот ќе биде ставен на поделбата на работните места и работните задачи во компанијата Генезис Ресурсис Интернешнл ДООЕЛ Скопје, Подружница Пробиштип кои ќе се утврдуваат врз основа на видот, сродноста и поврзаноста на работните должности но и врз основа на интерните стандарди на претпријатието.

4.4 Хипотетичка рамка

Основната или генералната хипотеза на ова емпириско истражување се заснова на тврдењето дека: утврдувањето на работните активности во претпријатието кои треба да

бидат извршени и нивно расчленување на помали и помалку сложени задачи доведува до успешно остварување на целите на претпријатието. Со цел остварување на генералната хипотеза, потребно е да се земат предвид следниве посебни хипотези:

- доколку во претпријатието постои јасна поделба на работните задачи и истите се групираат на логичен и ефикасен начин тогаш истите би се извршувале поефективно и поефикасно;
- ако во претпријатието има одредени овластувања од страна на менаџментот, вработените ќе бидат лојални, попродуктивни и помотивирани да ја завршат дадената работа.

5. Профил на компанијата

Друштвото за експлоатација и преработка на руди Генезис Ресурсис Интернешнл ДООЕЛ Скопје („Генезис“) е компанија која врши минерални истражувања и е посветена кон креирање на вредност преку успешна минерална експлоатација и развој.

Генезис Ресурсис Интернешнл ДООЕЛ Скопје е основана во 2012 година, како компанија во приватна сопственост, со странско потекло на капитал. Организациониот облик е 05.4 – ДООЕЛ. Приоритетна дејност на компанијата според Националната класификација на дејности е 07.29 – Вадење на други руди и обоени метали. Седиштето на компанијата е лоцирано во Скопје, со регистрирана подружница во Пробиштип.

Генезис се стреми кон откривање на економски минерални резерви преку ефикасна експлоатација и заеднички потфати со реномирани партнери со крајна цел откривање и развој на минерални резерви, притоа воспоставувајќи се на пазарот како етаблирана рударска компанија.

Компанијата моментално има 12 (дванаесет) вработени, во состав од 8 (осум) жени и 4 (четири) мажи. Типот на квалификација на вработените е во речиси целосно висококвалификуван кадар, составен од магистри и дипломирани геолози, рударски

инженери и економисти. Генезис постојано се стреми кон обука и развој на својот кадар, преку интерни и екстерни обуки и доквалификации.

Иницијалниот фокус на активности на Генезис е истражување и експлоатација на злато и бакар на локалитетот Плавица во Република Северна Македонија.

5.1 Дизајнирање на организациска структура на компанијата

Со цел да се направи правилен избор и да се изврши подобро дизајнирање на организациска структура во зависност од дејноста и големината на самата компанија, неопходно е добро да се познаваат сите видови на структури како и нивните функции.

Според стручната литература, како што е и претходно во теоретскиот дел споменато, поделбата главо се прави помеѓу два основни типа на организациска структура. Првиот тип го претставуваат класичните, односно традиционалните организациски структури, како што се функционалната организациска структура и различните видови на девизиски структури, кои се карактеризираат со јасно определена хиерархија, зголемена специјализација на работите, формален начин на вработување и сл. Вториот тип го сочинуваат адаптибилните организациски структури во кои спаѓаат матричната, мрежната, процесната и тимската организациска структура, за кои е карактеристично што воведуваат и применуваат брзи и чести промени, односно се прилагодуваат на надворешната околина.

Исто така при дизајнирање на организацискатa структура потребно е да се дефинираат задачите кои треба да ги извршуваат вработените, според нивните способности и мотивираноста, организациските единици да се систематизираат и по можност да се даде опис на секое работно место, а притоа да се создаде и управно раководна шема.

Но, организацискатa структура не служи само за определување на работните позиции помеѓу луѓето кои се опфатени со неа, туку таа има многу повеќе ефекти врз комуникацијата, ефикасноста и ефективноста како и на функционирањето на различните

работни функции во компанијата. При заедничкото работење, секој вработен во компанијата треба да си ја знае својата улога и да ја извршува исправно, онака како што е предвидено.

5.1.1 Поделба на работни места во компанијата

I. СЕДИШТЕ СКОПЈЕ

А. СЕКТОР АДМИНИСТРАЦИЈА, ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И ФИНАНСИИ

- ***Позиција –*** Управител на Друштвото
- ***Број на работни места*** – 1

Опис на работната позиција:

- одговорен за сите дневни операции како и функции за поддршка на тековното работење: планирање и логистика, контрола на квалитет на услугите, води грижа за правата и обврските кои друштвото ги има кон вработените, за вршење на тековните работни задачи во друштвото;
- одговорен за насочување и координирање на дневните операции на Друштвото како и поддршка на политиките и целите на Друштвото;
- оа води сметка за контрола на трошоците, за подобрување на ефикасноста и да ја зголеми продуктивноста;
- ја претставува и застапува компанијата и одржува контакти со останати субјекти поврзани со работењето на компанијата;
- ги утврдува и одлучува за стратешките цели на претпријатието и креира и води политика за поставување на среднорочни и долгорочни цели на компанијата согласно стратешките цели;

- изготвува концепции за унапредување на внатрешната организација, функционирање и метод на работа на компанијата и за таа цел дава насоки и мислења при изготвување на внатрешни акти за организација и работа на компанијата;
- има целосна менаџерска одговорност за вработените и условите за работа во компанијата во таа насока го обединува работењето и ја унапредува ефикасноста на работењето на компанијата;
- донесува упатства, процедури, наредби, налози и други акти за извршување на работите;
- се грижи за доследно спроведување на законските регулативи во РСМакедонија;
- организира и учествува во интервјуа за нови вработени;
- изработува извештаи за ефективноста и ефикасноста на работењето на компанијата и дава предлози за постојано подобрување;
- службени патувања во земјата и во странство.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

--минимум 10 години менаџерско искуство во поврзани области;

-минимум 8 години искуство како секторски раководител во компанијата или минимум 5 години искуство како управител во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или природни науки.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, лидерски способности, вештини за организација и координација, комуникациски и преговарачки вештини, синтетички вештини, вештини за градење и мотивирање на тим и сл.

- ***позиција –*** Административен менаџер
- ***број на работни места*** – 1

Опис на работната позиција:

- дава подршка и помош на менаџерот на Друштвото со организирање и асистирање на сите аспекти на неговото работење;
- одговорен за насочување и координирање на дневните операции на менаџерот на друштвото како и подршка на политиките и целите на Друштвото;
- одговорен за спроведување на потребните набавки за да може работата да се одвива во најдобар ред, води грижа за сметководствените документи, деловните книги, досиеја за набавки, преписките за материјално и финансиско работење, евиденции за готовински промет (девизна и денарска благајна);
- одговорен за финансиски менаџмент, планирање, анализа и координација со сметководствената документација;
- одговорен е за извршување и следење на сите административни работи кои се однесуваат на работењето на компанијата;
- одговорен е за набавка на канцелариски материјали, разна опрема која е потребна за работењето на компанијата;
- организира и учествува во интервјуа на нови вработени и прави стручна проценка на кандидатите;
- употреба на канцелариски и административни вештини;
- одговорен е за координација со клиенти;
- комуникација со клиентот, постојано следење и исполнување на барањата на клиентот;
- изработка на листа на потенцијални кандидати за соодветна работна позиција;
- комуникација со потенцијалните избрани кандидати за соодветна работна позиција и закажување на разговори и интервјуа;
- подготовка и поднесување на извештаи, водење на административна кореспонденција и записници;
- проучување на закони, прописи, правни записи и соодветни правни документи;
- водење на евиденција и документација за службата, евиденција на протоколарни и административни работи;

- донесува упатства, процедури, наредби, налози и други акти за извршување на работите;
- се грижи за доследно спроведување на законските регулативи во Република Северна Македонија;
- службени патувања во земјата и странство;

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

- најмалку 3 години искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени науки.

Потребни квалификации и компетенции

- да поседува: вештини за организација и координација, комуникациски и преговарачки вештини, вештини за запазување на детали, познавање на интерната регулатива, познавање на регулативата поврзана со финансии и набавки, напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини и сл.

II. ПОДРУЖНИЦА 1 ПРОБИШТИП

- ***Позиција –*** Овластено лице на подружница - Раководител
- ***Број на работни места*** – 1

Опис на работната позиција:

- ја претставува и застапува компанијата, одржува контакти со останатите субјекти поврзани со работењето на компанијата;
- ги утврдува и одлучува за стратешките цели на претпријатието и креира и води политика за поставување на среднорочни и долгорочни цели на компанијата согласно стратешките цели;

- изготвува концепции за унапредување на внатрешната организација, функционирање и метод на работа на компанијата и за таа цел дава насоки и мислења при изготвување на внатрешни акти за организација и работа на компанијата;
- има целосна менаџерска одговорност за вработените и условите за работа во компанијата, во таа насока го обединува работењето и ја унапредува ефикасноста на работењето на компанијата;
- донесува упатства, процедури наредби, налози и други акти за извршување на работите;
- се грижи за доследно спроведување на законските регулативи во Република Северна Македонија;
- изработува извештаи за ефективноста и ефикасноста на работењето на компанијата и дава предлози за постојано подобрување;
- службени патувања во земјата и странство;

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

- најмалку 5-годишно искуство на раководна позиција во поврзани области или најмалку 3-годишно искуство во компанијата како секторски раководител.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или природни науки.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини, вештини за организација и координација, комуникациски вештини, вештини за градење и мотивирање на тим, синтетички вештини и сл.

А. СЕКТОР ПРОЕКТИРАЊЕ И ИЗВЕДБА

А.1. Сектор Геологија

- ***Позиција –*** Раководител на сектор геологија
- ***Број на работни места*** – 1

Опис на работната позиција:

- истражување, унапредување и развивање на поими, теории и методи од областа на геологијата;
- проучување на составот и структурата на Земјината кора, испитување на карпите, минералите, фосилните остатоци итн. За одредување на процесите кои влијаат на развојот на земјата, истражување и хронологија на геолошките формации;
- интерпретирање на резултатите од истражувањето и подготовка на геолошки извештаи, карти, графикони и дијаграми;
- испитување и мерење;
- директен надзор и координирање на активностите на работниците;
- поставување на методи и шеми на работа, препорачување на мерки за менаџирање во геологијата за поефикасно производство;
- обработка и интерпретација на податоците добиени со мерење и употреба на добиените резултати и информации за одредени области на примена;
- геотехничко, структурно и геолошко картирање;
- мерење на релативна густина на материјалите;
- следење на целокупниот работен процес во хала и на терен;
- надзор на соработниците;
- управување со вработените.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

- најмалку 5-годишно искуство во поврзани области;

-најмалку 3-годишно искуство на раководна позиција во поврзани области или најмалку 2-годишно искуство во компанијата.

Образование

-универзитетска диплома – инж. геолог.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини, вештини за организација и координација, комуникациски вештини, вештини за запазување на детали, синтетички вештини, вештини за градење и мотивирање на тим и сл.

- ***Позиција –*** Геолог
- ***Број на работни места*** – 7

Опис на работната позиција:

- истражување, унапредување и развивање на поими, теории и методи од областа на геологијата;
- проучување на составот и структурата на Земјината кора, испитување на карпите, минералите, фосилните остатоци итн; за одредување на процесите кои влијаат на развојот на земјата, истражување и хронологија на геолошките формации; интерпретирање на резултатите од истражувањето и подготовка на геолошки извештаи, карти, графикони и дијаграми;
- испитување и мерење, пишување на извештаи;
- обработка и интерпретација на податоците добиени со мерење и употреба на добиените резултати и информации за одредени области на примена;
- геотехничко, структурно и геолошко картирање;
- мерење на релативна густина на материјалите.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-најмалку 3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома – инж. геолог.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

- ***Позиција –*** Работник за теренски и општи работи
- ***Број на работни места*** – 3

Опис на работната позиција

- одржување и чистење на опремата и алатот;
- расчистување на патиштата, просториите во работната околина;
- утовар и истовар на материјали и суровини со рачни алатки и помагала;
- sидарија при изградба на бетонски конструкции;
- чистење на веќекористен материјал, оплата, опрема, алат и сл.;
- вршење на подготвително – завршни работи во секоја фаза на процесот;
- рачно прекривање на површини од останат материјал добиен од геолошко истражно дупчење;
- ракување со уреди и опрема во процесот на сечење на јадро;
- ракување со опрема и алат во процесот на истражното дупчење на терен.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-завршено средно техничко училиште

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

А.2. СЕКТОР РУДАРСТВО И ТЕРЕНСКИ РАБОТИ

- ***Позиција –*** Раководител на Сектор за рударство и теренски работи
- ***Број на работни места*** – 1

Опис на работната позиција:

- истражување, советување при проектирање и развивање на нови или подобрување на методи во врска со инженерските аспекти во рударството;
- дефинирање на најпогодни методи за ефикасно рударство и екстракција, видови на машини што ќе се користат, планирање на поставеноста и раководење;
- утврдување на најсоодветниместа на метали од руда како и машини и опрема кои притоа ќе се користат;
- планирање, проектирање и надгледување на изработката, опремувањето и испитувањето на места каде се вршат истражни дупчења;
- директен надзор и координирање на активностите на работниците;
- воспоставување на безбедносни стандарди и постапки и објекти за прва помош;
- истражување, унапредување на методите за одвојување на метал од рудата и советување за нивната примена;
- поставување на методи и шеми на работа, препорачување на мерки за менаџирање во рударството за поефикасно производство;
- проучување и советување за технолошките аспекти на одделни материјали, производи и постапки;
- советување и соработка со релевантни стручњаци од другите технички струки особено со геолозите и геофизичарите;
- изработка на научни трудови и пишување на извештаи;
- надзор над останатите соработници;
- управување со вработените.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-најмалку 5-годишно искуство во поврзани области;

-најмалку 3-годишно искуство на раководна позиција во поврзани области или најмалку 2-годишно искуство во компанијата.

Образование

-универзитетска диплома – рударски инж.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини, вештини за организација и координација, комуникациски вештини, вештини за запазување на детали, синтетички вештини, вештини за градење и мотивирање на тим и сл.

- ***Позиција*** – Рударски инженер
- ***Број на работни места*** - 5

Опис на работната позиција:

- истражување, советување при проектирање и развивање на нови или подобрување на методи во врска со инженерските аспекти во рударството;
- дефинирање на најпогодни методи за ефикасно рударство и екстракција, видови на машини што ќе се користат; планирање на поставеноста и раководење;
- утврдување на најсоодветни места на метали од руда како и машини и опрема кои притоа ќе се користат;
- планирање, проектирање и надгледување на изработка, опремувањето и испитувањето на места каде се вршат истражни дупчења;
- планирање, проектирање и надгледување на изградбата на системот за вештачко подигање на флуиди од места за дупчење, нивно собирање, облагородување и испраќање, складирање во геолошки структури како и транспорт до постројките за преработка;
- воспоставување на безбедносни стандарди, постапки и објекти за прва помош;

- истражување, унапредување на методите за одвојување на метал од рудата и советување за нивната примена;
- преземање мерки за БЗР;
- советување и соработка со релевантни стручњаци од други технички струки особено со геолозите и геофизичарите.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3-годишно искуство во поврзани области;

Образование

-универзитетска диплома: рударски инж.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

- ***Позиција*** – Работник за теренски и општи работи
- ***Број на работни места*** - 3

Опис на работната позиција:

- одржување и чистење на опремата и алатот;
- расчистување на патишта, простории во работната околина;
- утовар и истовар на материјали и суровини со рачни алатки и помагала;
- sидарија при изградба на бетонски конструкции;
- чистење на веќекористен материјал, оплата, опрема, алат и сл.;
- вршење на подготвителни – завршни работи во секоја фаза на процесот;
- рачно прекривање на површини од останат материјал добиен од геолошко истражно дупчење;
- ракување со уреди и опрема во процесот на сечење на јадро;

- ракување со опрема и алат во процесот на истражно дупчење.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-завршено средно техничко училиште

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

Б. СЕКТОР ЖИВОТНА СРЕДИНА

- ***Позиција –*** Раководител на Сектор за животна средина
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција

- спроведување на истражување, тестирање и собирање на примероци потребни за еколошки анализи;
- идентификување на изворите на еколошките проблеми и препорачување на методи за нивно спречување и контрола;
- процена на можните последици врз животната средина од прекумерното уништување на природните ресурси;
- изработка на планови и анализи за обновување и зачувување на природните ресурси и унапредување на животната средина;
- предлагање на мерки за заштита на животната средина до надлежните институции;
- спроведување на ревизии за да се оцени влијанието на очекуваната активност и климатските промени врз животната средина;

- преземање на акции кон сите оние кои не ги почитуваат законите и кои прекумерно загадуваат;
- изработка на научни трудови и пишување на извештаи;
- надзор на останатите соработници.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-најмалку 5-годишно искуство во поврзани области;

-најмалку 3-годишно искуство на раководна позиција во поврзани области или најмалку 2-годишно искуство во компанијата.

Образование

Универзитетска диплома од општествени или технички науки со фокус на проучување на животната средина.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини, вештини за организација и координација, комуникациски вештини, вештини за запазување на детали, синтетички вештини, вештини градење и мотивирање на тим и сл.

- ***Позиција*** – Експерт од животна средина
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција:

- спроведување на истражувања, процена и известување за ефектите од човековата активност врз животната средина;
- инспекција врз индустриските објекти и програми за да се оцени оперативната ефикасност и да се обезбеди усогласеност со прописите на животната средина;
- дизајнирање на програми и следење на развојните системи за квалитетот на водата и воздухот;

- обезбедување на инжинерство на животната средина;
- обезбедување и ажурирање на стандарди, оперативни постапки и дозволи за работа;
- следење на програмите за унапредување и подобрување на животната средина;
- советување на корпорации и други субјекти за следење и чистење на контаминирани локалитети и средини;
- соработка со стучни лица од сродни дисциплини во врска со опасен отпад и решавање на еколошките проблеми;
- надзор над останатите соработници.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

- универзитетска диплома од општествени или технички науки со фокус на проучување на животна средина.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

- ***Позиција*** – Инженер за животна средина
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција:

- спроведување на истражувања, процена и известување за ефектите од човековата активност врз животната средина;
- инспекција врз индустриските објекти и програми за да се оцени оперативната ефикасност и да се обезбеди усогласеност со прописите на животната средина;

- дизајнирање на програми за следење на развојните системи за квалитетот на водата и воздухот;
- мониторинг на вода и воздух;
- обезбедување на инженерство на животна средина;
- обезбедување и ажурирање на стандарди, оперативни постапки и дозволи за работа;
- следење на програмите за унапредување и подобрување на животната средина;
- советување на корпорации и други субјекти за следење и чистење на контаминирани локалитети и средини;
- соработка со стручни лица од сродни дисциплини во врска со опасен отпад и решавање на еколошките проблеми.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3 годишно искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или технички науки со фокус на проучување на животната средина.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

В. СЕКТОР ЗА БЕЗБЕДНОСТ И ЗДРАВЈЕ ПРИ РАБОТА (БЗР)

- ***Позиција –*** Раководител на сектор за БЗР
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција:

- советување на работодавачот за планирање, избор, купување и одржување на средствата за работа;
- советување на работодавачот за опремување на работното место и работната средина;
- ангажирање на овластена здравствена установа за медицински прегледи на вработените;
- набавка на лична заштитна опрема;
- изготвување на стручна основа за изјавата за безбедност;
- вршење на редовни контролни прегледи и испитувања на работната опрема;
- вршење на внатрешен надзор над спроведувањето на мерките за безбедно извршување на работата;
- изработка на упатства за безбедно извршување на работата;
- следење и анализа на повредите поврзани со работењето, професионалните болести;
- подготовка на извештаи;
- предлагање на мерки за БЗР;
- подготовка на програма и спроведување обуки на вработените.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-најмалку 5- годишно искуство во поврзани области;

-најмалку 3-годишно искуство на раководна позиција во поврзани области или најмалку 2-годишно искуство во компанијата.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или технички науки;

-овластено стручно лице за БЗР.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: напредно познавање на англиски јазик, напредни компјутерски вештини, вештини за организација и координација, комуникациски вештини,

вештини за запазување на детали, синтетички вештини, вештини за градење и мотивирање на тим и сл.

- ***Позиција*** – Контролор за примена на мерки за БЗР
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција:

- промовирање на превентивни и контролни мерки за заштита;
- добивање информации околу практичната работа за откривање на несреќи во согласност со безбедносните услови, правила и регулативи;
- спроведување на акции за одржување на хигиената и спечување на загадувањето на водата, воздухот, земјата и храната;
- презентирање на основните правила и регулативи што се однесуваат на работните услови и регулативи во компаниите;
- прегледување на работните места и обезбедување на работна средина според регулативите и стандардите за санитетски и еколошки работни услови;
- вршење на редовни и контролни прегледи на хемиските, физичките или биолошките ризици во работната средина;
- вршење на редовни контролни прегледи и испутувања на работната опрема;
- вршење на внатрешен надзор над спроведувањето на мерките за безбедно извршување на работата;
- изработка на упатства за безбедно извршување на работата;
- следење и анализа на повредите поврзани со работењето, професионалните блести;
- подготовка на извештаи;
- предлагање на мерки за БЗР.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-5-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или технички науки;

-овластено стручно лице за БЗР.

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способности за работа во тим и сл.

- ***Позиција*** – Стручно лице по БЗР
- ***Број на работни места*** - 1

Опис на работната позиција:

- изготвување на стручна основа за изјавата за безбедност;
- вршење на редовни и контролни прегледи на хемиските, физичките или биолошките ризици во работната средина;
- вршење на редовни контролни прегледи и испитувања на работната опрема;
- вршење на внатрешен надзор над спроведувањето на мерките за безбедно извршување на работата;
- изработка на упатства за безбедно извршување на работата;
- следење и анализа на повредите поврзани со работењето, професионалните болести;
- советување на раководителот за планирање, избор и купување на опрема за работа и ЛЗО (лична заштитна опрема);
- водење на евиденција за повреди, професионални заболувања и заболувања во врска со работата;
- запознавање на вработените со сите опасности и штетности за конкретните работни места;
- подготовка на извештаи;
- предлагање на мерки за БЗР;

- подготовка на програма и спроведување обуки на вработените за безбедно извршување на работата;
- организирање неделни и месечни состаноци за БЗР;
- одредување на локации за поставување на знаци и насоки на движење во работните простории и на терен во согласност за меѓународниот систем за знаци.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или технички науки;

-овластено стручно лице по БЗР.

Потреби квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способности за работа во тим и сл.

Г. СЕКТОР АДМИНИСТРАЦИЈА И ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

- ***Позиција –*** Административен работник
- ***Број на работни места*** - 2

Опис на работната позиција:

- водење на евиденција и документација за вработените;
- водење на евиденција и документација за службата;
- евиденција на протоколарни и административни работи;
- прибирање на податоци за цените и условите за набавка на стока, следење на извршувањето на договори, водење на евиденција за набавка и издавање на стока;

- прибирање и обработка на податоци за истражување на пазарот, евиденција на склучените договори и следење на останатата комерцијална документација, подготовка на документи за преговори, царинење, изработка на пресметки, пријавување на сметки;
- изнајмување на возила, облека, опрема, соби, наплата на услуги;
- водење на документација за услугите.

Посебни услови за вршење на работата

Искуство

-најмалку 3-годишно искуство во поврзани области.

Образование

-универзитетска диплома од општествени или природни науки

Потребни квалификации и компетенции

Да поседува: основно познавање на англиски јазик, основно познавање на компјутерски вештини, вештини за комуникација, креативност, идејност, вештини и способност за работа во тим и сл.

Ваквата поделба на работните места претставуваат основа за вработување, за престанок на работниот однос како и за распоредување на работниците во Друштвото.

Но, сепак оваа систематизација на работни места не е конечна и трајна туку таа ќе се преоценува и менува, по потреба, во зависност од потребите на Друштвото.

6. Преферирање на модел на организациска структура на компанијата

Моделот на организациската структура го опфаќа начинот на спроведување на внатрешната поделба на работата и формирањето на организациските единици на сите нивоа на компанијата. Правилниот избор на соодветна организациска структура е сложен процес и е во зависност од големината на претпријатието, неговата дејност, задачите и

целите кои треба да се остварат, условите во опкружувањето, локацијата, расположливите ресурси, способноста на менаџерите и сл.

Во рамките на компанијата работните активности се групирани во функционални сектори или одделенија врз основа на идентичност или сличност на работните активности, ресурсите, задачите и вештините.

Функционалната организациска структура е модел според кој поделбата на работата, групирањето и поврзувањето на работните активности, како и формирање на организациски единици кои се создаваат по принципот една функција една организациска единица, се врши според работните функции на претпријатието.

Функцијата во компанијата е претставена од група на луѓе кои имаат слични работни способности и вештини, работат заедно и во извршувањето на нивните работни активности применуваат ист вид на знаења, техники и инструменти.

Називите на организациските делови, структурирани на овој начин, во шемата на организацијата (органограмот) се нарекуваат по името на функцијата, и тоа: сектор за администрација и човечки ресурси, проректирање и изведба, животна средина и безбедност и здравје при работа (БЗР). Исто така, и во рамките на секторите е направена поделба на работите според видот на функцијата. Секоја од овие работни активности ја има во рамките на специфичната функција бидејќи и помага на функцијата во извршување на активностите кои се потребни за висока организациска ефикасност. Така во рамките на секторот за човечки ресурси се одвиваат сите активности поврзани со меѓусебните односи помеѓу вработените во компанијата, нивните права и привилегии, во рамките на секторите за проектирање и изведба, животна средина и БЗР се сите работни активности неопходни за извршување на геолошките истражни работи (поставување на методи и шеми за работа, истражување, воспоставување на безбедносни стандарди за работа, собирање на примероци, идентификување на изворите на еколошки проблеми и сл).

Функционалната организациска структура се применува во услови на предвидливо и стабилно опкружување. Најчесто е застапена во сите новонастанати претпријатија, без оглед на нивната големина. Исто така функционалната организациска структура се состои од сите одделенија (сектори) кои му се потребни на претпријатието за да може да ги реализира своите цели.

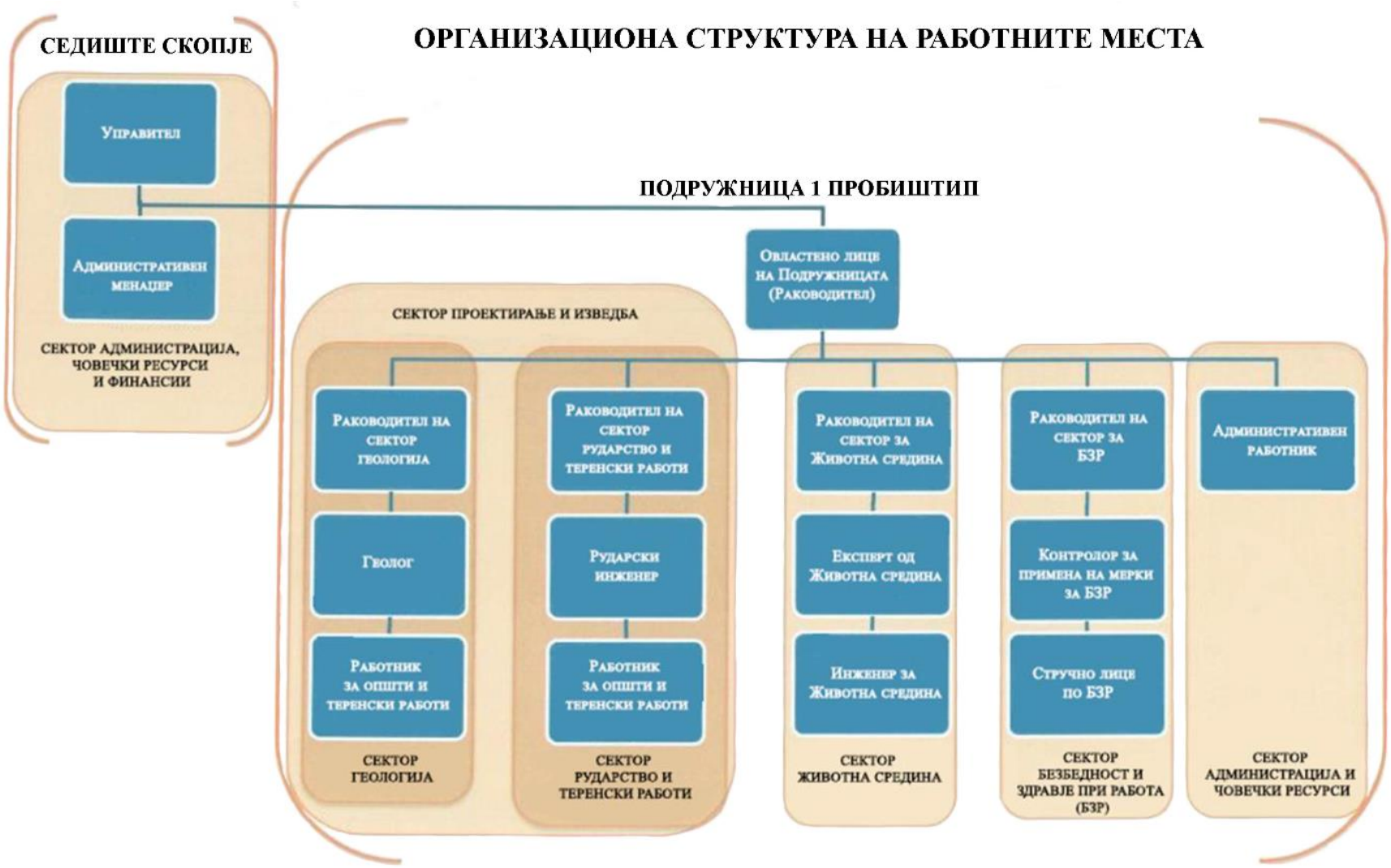
Бидејќи во конкретниот случај станува збор за новонастаната компанија со мал број на вработени моделот на функционална организациска структура е прифатлив за компанијата каде што управителот може без тешкотии да ја надгледува и координира целата компанија.

Но, организациската структура, без оглед за кој модел на структура се работи, повремено претрпува и одредени промени. Тие промени главно настануваат од промените во факторите од кои зависи и самата структура, независно дали тие промени доаѓаат од внатре во самата компанија или пак од надворешното опкружување. За да не се доведе во прашање опстанокот на компанијата потребно е менаџментот да ја адаптира организациската структура кон таквите промени и да го подготви теренот за спроведување на тие промени, но исто така и да дејствува во согласност со истите.

Менаџментот, пред сé треба да ги согледа причините за настанатите промени во структурата и што треба да се промени, да оцени кој сé ќе биде погоден од таквите промени и кој ќе го врши нивното спроведување како и да знае какви ефекти ќе се постигнат со планираните промени.

Со цел да се даде појасна слика за начинот на групирање на работните активности, кој за што е одговорен и кој на кого е надреден во компанијата направена е шема на организациската структура (слика 21).

Со помош на дадената шема се овозможува подобра ориентација и разбирање на целокупната работа во компанијата, но притоа земајќи предвид дека со вака дадената организациска шема е прикажана замислената организациска структура додека реалната може да изгледа и сосема поразлично.



Слика 21. Организациска шема на компанија

6.1 Предности и недостатоци на дизајнираната структура на компанијата

Ваквата поделба на активностите според функцијата има свои предности и недостатоци. Првата предност е што кога група од луѓе кои извршуваат слични работни задачи се групирани заедно меѓусебно можат да се надополнуваат и со тоа го зголемуваат и своето стручно знаење, стануваат поспецијализирани во рамките на таа област и постигнуваат повисоко ниво на ефективност и ефикасност во работата. Во компанијата, многу често, задачите поврзани со една работа се сродни со задачите поврзани со друга работа, а тоа допринесува за поттикнување на меѓусебна соработка во рамките на функционалната единица.

Втората предност произлегува од тоа што кога луѓето кои извршуваат слични работни задачи се групирани заедно така што менаџерите можат многу полесно да ја следат нивната работа и нивните резултати. Исто така и самите работници во рамките на функционалната единица имаат можност постојано да ја следат работата на своите соработници и на тој начин да оценат колку добро секој од нив ја извршува својата работа и доколку некој од вработените покажува послаби резултати можат да добијат помош да ги развијат своите работни вештини од нивните поискусни колеги.

Следна предност е тоа што функционалната структура на менаџерите им дава можност да направат збир од функции кои ќе им бидат потребни за следење на работното опкружување, но и да ги обезбедат потребни информации за промените кои се јавуваат во надворешната средина и начинот на кој се појавуваат. Доколку правилно се менаџира со одделните функции може да се развие успешна стратегија со која ќе се даде можност на компанијата брзо да реагира на настанатите промени.

Но освен наведените предности можат да се јават и одредени проблеми кои можат негативно да влијаат на ефективноста и ефикасноста на функционалната структура. Помеѓу менаџерите од различните функции комуникацијата и координацијата можат да бидат отежнати, посебно во услови на зголемен раст на компанијата. Освен тоа, функционалните менаџери можат да бидат преокупирани само со раководењето на нивните сектори и целото нивно внимание да го насочат кон остварување на целите на секторот, а притоа да ги запоставуваат генералните цели на компанијата. На тој начин

менаџерите на проблемите и предизвиците со кои се соочува компанијата гледаат од нивен личен аспект или пак од аспект на нивниот сектор што може да доведе до негативно влијание врз ефикасноста на работата во компанијата.

6.2 Влијанието на менаџментот врз организациската структура

Дизајнирањето на структурата на претпријатието како и изборот на соодветна структура на претпријатието е една од најважните одлуки во претпријатието. Организациската структура, освен тоа што најмногу зависи од големината на претпријатието и неговата дејност, исто така зависи и од способноста на менаџментот да ја прилагоди кон целите и задачите на претпријатието. Поради тоа и изборот на организациона структура на претпријатието најчесто е на највисокото раководство во претпријатието, односно на менаџментот.

Улогата која ја има и задачите кои ги извршува менаџментот во процесот на работењето во претпријатието може да се сведе на три категории, и тоа: меѓучовечки, одлучувачки и информативни.

Меѓучовечката, односно меѓуперсоналната улога на менаџментот е да им ги објасни организациските цели на вработените, да ги обучи и да им даде објаснување како на најдобар начин да ги извршат работните задачи како и да ги координираат нивните активности во рамките на самото претпријатие како и со субјектите надвор од претпријатието.

Информативната улога на менаџментот е да ги анализира информациите кои доаѓаат од самото претпријатие како и надвор од него, да ги информира вработените за настанатите промени од било кој вид во самото претпријатие, но и за промените настанати во надворешното опкружување, како и да ги информира засегнатите страни за активностите во претпријатието.

Менаџментот исто така има улога и да одлучува за тоа какви програми и проекти ќе воведе во работата на претпријатието, комуникација како со менаџментот од истото

претпријатието така и со менаџментот од други претпријатија, да управува во услови на вонредни околности и кризни услови кои се предизвикани одвнатре или однадвор, да го подготвува буџетот и сл.

Исто така, менаџментот преку организацискиот дизајн и структура на определен начин ги дефинира работните задачи кои формално ќе бидат распределени во групи, а како потврда за добра организациска поставеност може да се подготвеноста на вработените да се прилагодат кон промените, како и од подготвеноста на нововработените да ја прифатат организацијата на работењето.

Создавањето на работните места како и нивно распоредување од менаџментот бара да изработи објективна анализа на работата, односно да собере и направи оценка на информациите кои се однесуваат на работниот процес. Тие информации се однесуваат за содржината и природата на работата, за способностите, вештините и потребните знаења и други барања кои се потребни за извршување на работните задачи. Исто така со анализа на работата менаџментот собира податоци за тоа што треба работникот да работи на работното место, кои ресурси ќе бидат потребни за извршување на работните операции, во какви услови ќе се одвива работниот процес и сл.

Крајната цел на анализата е да се направи структура на видовите работни места и да се одбере најефикасниот начин на кој ќе може да се изврши работата. Со тоа менаџментот ги усогласува видот и структурата на работните места, организацијата на работата и расположливите ресурси во претпријатието.

Но при дизајнирањето на структурата на работните места, менаџментот треба да посвети внимание на:

- рационалниот редослед на зафатот на активностите;
- степенот на механизираност на работата;
- можноста за усовршување на постапките;
- поврзување со останатите работни места;
- елиминирање на сите операции кои ја намалуваат ефикасноста и сл.

Претпријатието, мора да биде организирано и управувано соодветно, односно треба да има структура на работните места која ќе биде во согласност со целите, а менаџментот да ја усогласува и насочува работата на вработените. Имајќи предвид дека работното

место претставува определен простор обезбеден со потребната опрема за работа, алати, машини и други средства со кои вработените извршуваат одредена работа, ефикасноста на истото зависи од неговата организираност.

Менаџментот за да обезбеди успешно работење на претпријатието ја унапредува и зголемува ефикасноста и ефективноста во работењето и ги подобрува севкупните перформанси на претпријатието.

Промените кои настануваат внатре во претпријатието како и во надворешното опкружување како последица од појавата на нови технологии и информатичките системи доведува и до промени во управувањето со претпријатието при што менаџментот дава насоки на работникот како поединец да го најде своето место во структурата на претпријатието, и со своите способности и вештини да се вклопи во тие промени на најдобар можен начин.

Заклучок

Во новото динамично време во кое живееме управувањето со едно претпријатие претставува сложена и одговорна работа, кое пред менаџментот на претпријатието поставува голем број на предизвици наметнувајќи им потреба од зголемување на нивната организираност и флексибилност. Брзите промени кои се случуваат во опкружувањето ги наметнуваат и своите барања и можности, на кои претпријатијата и луѓето треба да се прилагодат и да одговорат на истите.

Менаџментот и организациската структура имаат важна улога во работата и остварување на целите на едно претпријатие.

Организирањето е една од главните функции на менаџментот. Претставува збир на хомогени работни активност и процедури кои се поврзани со дизајнирањето, изградбата и примената на формалната организациска структура во претпријатието. Се смета и за процес чија цел е создавање на организациска структура. Секој организациски процес има две страни, едниот е создавање на структурни единици на претпријатието (хиерархијата во претпријатието), а другата е распределбата на овластувањата.

Задача на менаџментот е да ги направи вработените ефикасни во остварувањето на своите деловни цели. Од тоа произлегува дека, важноста на менаџментот се огледа во дефинирањето и остварувањето на целите, во начинот на кој овозложува да се задоволат потребите, во обезбедување на ефикасно функционирање на претпријатието и сл.

За ефикасно управување со претпријатието од менаџментот се бара да се потпре на сопствените ресурси, односно на искуството, знаењето, вештините и времето. Но освен што треба да ги води и мотивира вработените, менаџментот пред сé треба да ги разбере ситуациите и проблемите во работното опкружување, да направи нивна целосна анализа, да донесе одлуки и истите да ги спроведе преку директно дејствување или пак со тим од луѓе. Задачите кои се извршуваат од страна на менаџментот се разновидни, сложени и динамични, па оттука и способностите и знаењата со кои треба да располага менаџментот се многубројни. Всушност за успешно работење на претпријатието од менаџментот се бара да има многу квалитети меѓу кои да поставува соодветни и реални цели на

претпријатието, да управува со настанатите промени и успешно да управува со своите подредени.

Но процесот на развојот на менаџментот и неговата еволуција се диктирани од интензивните промени во опкружувањето. Таквите промени од менаџментот бараат и редизајнирање на веќе постоечките работни процеси, односно нов начин на размислување и планирање, прераспределба на одговорностите, координација на групите или секторите во претпријатието, иницијатива и нов начин на комуникација на вработените, а кои се од големо значење за успехот на работењето на претпријатието. Но при трансформацијата на претпријатието, менаџментот мора да внимава на балансот од потребата за брзи и радикални промени и стабилноста на организациска структура. Од сето тоа произлегува дека добриот менаџмент не е случајност туку е резултат на следењето на промените, истражување, внимателно планирање и реализација.

Организациската структура на едно претпријатието е збир од врски и меѓусебни односи помеѓу поедиите нивоа на менаџмент и поединте функционални области. Таа е составен дел на системот на управување која ги комбинира сите организациски односи за спроведување на целите на претпријатието. Може да се каже дека не постои оптимална организациска структура туку таа едноставно може да биде добра или лоша.

Целите на претпријатието можат да се постигнат со различни варијанти на организациска структура. Менаџментот на претпријатието најпрво мора да биде свесен за неговите цели и стратегија, а потоа да продолжи кон дизајнирање, изградба или редизајнирање на организациската структура. Исто така и со секоја поголема промена во целите на претпријатието мора да дојде и до промена во неговата структура.

Организациската структура е централна проблематична област во науката за управувањето. Се смета дека ефикасноста на организациската структура во голема мерка зависи од ефикасноста на функционирање на системот со кој раководи менаџментот. Исто така, правилното дизајнирање на организациската структура е од огромна важност за едно претпријатие која дава најточна и вистинска слика за тоа како се управува претпријатието.

Меѓу поважните карактеристики со кои може да се опише организациската структура можат да се истакнат:

- таа е збир на голем број оддели (сектори) чии активности се поврзани со развојот и изградба на меѓусебните односи на претпријатието со кое се управува;
- збир на структури елементи кои формираат хиерархија;
- форма на поделба на работата во претпријатието при спроведување на функциите на управување;
- манифестација која се јавува во форма на формално воспоставени и вистински настанатите врски помеѓу структурните елементи.

Но покрај наведените карактеристики, како една од главните и најважните карактеристики на организациската структура е нејзината хиерархиска струкура. Таа одговара на хиерархијата на целите на менаџментот, бидејќи целта на подредените (вработените) е средство за постигнување на целите на повисоките органи во претпријатието односно менаџментот од повисоките нивоа.

Тргнувајќи од погоренаведеното доаѓаме до заклучок дека проучувањето на темата која се разработува во овој магистерски труд е мултидимензионална и сложена. Поради тоа најпрвин е даден општ приказ на истражуваната проблематика која и во понатамошната анализа ќе послужи како појдовна основа за проучување и поконкретно опишување на предметот на истражување. Сложеноста и големината на проучуваната проблематика, предметот и целите на истражувањето како и методолошкиот пристап имаат пресудна улога на склопот на овој магистерски труд.

Практичниот дел од трудот го опфаќа емпириското истражување кое има за цел да го докаже влијанието на менаџментот врз ефикасноста на организациската структура во претпријатието (конкретно во тудот Друштвото за експлоатација и преработка на руди ГЕНЕЗИС РЕСУРСИС ИНТЕРНЕШНЛ ДООЕЛ Скопје, Подружница Пробиштип).

Во овој дел од трудот направена е систематизација на работните места и работните задачи во Друштвото, преку утврдување на називите и позициите, вкупниот број на работни места, опис на работите и задачите по работни места и условите потребни за вршење на работите.

Работните места се утврдени врз основа на видот, сродноста и поврзаноста на работните задачи, врз основа на обемот, тежината и сложеноста на работните задачи како и врз основа на интерните стандарди на Друштвото.

Работните активности во рамките на компанијата се групирани во функционални одделенија (сектори) врз основа на идентичност или сличност на работните активности, расположливите ресури, задачите и вештините. Функцијата во компанијата е претставена од група на луѓе со слични работни способности и вештини, кои работат заедно и применуваат ист вид на знаења, техники и инструменти во нивното работење. Називите на одделенијата се нарекуваат по името на функцијата која ја извршуваат и тоа сектор за администрација и човечки ресурси, животна средина, проектирање и изведба, безбедност и здравје при работа. Но исто така и во рамките на одделенијата е направена подеба на работите според видот на функцијата. Вака направената поделба, според функцијата на работните активности, укажува на функционален модел на организациска структура, односно функционална структура.

Но вака дизајнираната организациска структура не е трајна и таа може повремено да трпи и одредени промени кои главно можат да настанат од промените во факторите од кои зависи самата структура независно дали доаѓаат од внатре во самото претпријатие или пак од надворешното опкружување. Во такви услови, за да не се доведе во прашање опстанокот на претпријатието потребно е менаџментот пред сé да ги согледа причините за настанатите промени во структурата и што треба да се промени, да направи проценка кој сé ќе биде погоден од тие промени и кој ќе ги спроведе тие промени и да знае какви ќе бидат ефектите од такапланираните промени како и да го подготви теренот за спроведување на таквите промени и да дејствува во согласност со нив.

Дизајнирањето на организациска структура како и изборот на соодветна структура на претпријатието е една од најважните одлуки во претпријатието. Освен тоа што организациската структура најмногу зависи од големината на претпријатието и неговата дејност исто така зависи и од способностите на менаџментот да ја прилагодат кон целите и задачите на самото претпријатие.

Ова истражување покажува дека секое претпријатие претставува збир од различни индивидуи кои всушност го креираат самиот модел на управување. Претпријатието мора да биде соодветно управувано и организирано, односно да има структура на работните места која ќе биде во согласност со целите на претпријатието. Исто така потребно е менаџментот да ја усогласува и насочува работата на вработените, да ја унапредува и

зголемува ефикасноста и ефективноста во работењето како и да ги подобрува севкупните перформанси на претпријатието за да обезбеди негово успешно работење.

Секое претпријатие има свој начин и метод на управување, но никаде и во никакви услови управувањето не е повторливо.

Користена литература

1. Bahtijarević, S.F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Goldenmarketing, Zagreb.
2. Baligh, H. (2006). Organizational structure, Springer.
3. Baros, Z. (2004). Organizacija I upravljanje preduzechem, Banja Luka.
4. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Bosković, J. (2008). Strategiski Menadžment, Pobjeda, a.d., Podgorica.
6. Buble, M. (2000). Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
7. Daft, R.L., Marcic, D. (1998). Understanding Management, 2nded, The Druden Press, Orlando, FL.
8. Damjanović, M. (1990). Menadžerska revolucija, Zavod za udžebnike I nastavna sredstva, Beograd.
9. Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2007). Strategijski menadžment, Data status.
10. Донев, Д. (2014). Философија на менаџерството, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, Скопје.
11. Dulanović, Ž. Džinović, M. (1998). Osnovi organizacije, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
12. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2011). Menadžment I strategija, CID Ekonomski fakultet Beograd.
13. Edmonson, A., Moingeon, B. (1996). Organizational Learning and Competitive Advantage. Sage, London.
14. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija, TIVA, Varaždin.
15. Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment, Prometej, Novi Sad.
16. Florjančić, J., Vuković, G. (1999). Kadrovska funkcija - Menadžment, Moderna organizacija, Kranj.
17. French, W.L., Bell, C.H. & Zawacki, R. (2005). Organization development and transformation: managing effective change (6th ed.), Mc-Grew Hill, Irwin.

18. Gareth, R.J., Jennifer, M.G. (2008). Contemporary management, Mc Graw Hill Irvin.
19. George, J & Jones, G. (2002). Organizational behavior, Addison Weslwy Longman, New York.
20. Gouillart, F.J., Kelly, J.N. (1995). Transforming the Organization. McCraw-Hill, Inc, New York.
21. Grey, C., Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Bureaucracy, Sage Publishing.
22. Griffin, R.W. & Mc Mahon, G. (1994). "Motivation ThroughJob Design", Organizational Behavior: Vie State of dhe Science, New York.
23. Guzina, M. (1988). Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika, Institut ya psihologiju, Beograd.
24. Harper, S. (1987). Personnel management Handbook, Gower Publishings Company, Alsdershot.
25. Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. and Olve, N.G., (1999). "Virtual Organizations and Beyond: Diskover Imaginary Systems", Chichester, John Wilwy & Son.
26. Hersey, P., Blanchard, H. (1982). Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y., 8-17.
27. Herzberg, F. (1966). The managerial choice, Homewood.
28. Higgins, J.M. (1994). The management challenge, Macmillan College Pulishing Company, New York.
29. Hirschhorn, L. (2000). Changing Strukture Is Not Enough: The moral meaning of Organizational Design. In Beer, M & N Nohria (Ed.) Breaking the Code of Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
30. Jovanović, M., Živković. M., Cvetovski, T., (2003). "Organizaciono ponašanje", Megatreng - Univeryitet primjenjenih nauka, Beograd.
31. Jovanović, P. (2005). Menadžment – teorija i praksa, FON, Beograd.
32. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I Cvetkovski, T., (2004). Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
33. Jovanović, S., Škunca, D., (2007). Menadžment znanja u savremenim kompanijama, Savetovanje na putu ka doba znanja, Sremski Karlovci.
34. Jones, G.R. (2004). Organizational theory, design, and change (4^{th}ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

35. Кралев, Т., Наумовска, Л. (2008). Основи на менаџмент, Европски универзитет, Скопје.
36. Kreier, R., Kinicki, A., (2000). Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, Boston.
37. Kulić, Ž., (2003). Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
38. Kulić, Ž., (2005). Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd.
39. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J., (2007). Menadžment-principi, koncepti i procesi, Singidinum Univerzitet, Beograd.
40. Lončarević, R., (2007). Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
41. Mašić, B., (2007). Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd.
42. Mašić, B., (2009). Menadžment, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd.
43. Михајловски, Ѓ., (1992). Организација на ефикасно работење, Битола.
44. Мицевски, Т., Николовски, К., Пашовска, С. (2013). Оперативен менаџменти финансиска поткрепеност на операциите, Прилеп.
45. Мицевски, Т. (2007). Имплементација на организациската стратегијасо фокус на адаптирање на организациската структура, НМК, Универзитет Гоце Делчев, Штип.
46. Mullins, J.L. (2005). Management and organizational behavior, The business School, Univerzity of Portsmouth, p.282.
47. Николовски, Д. (2016). Организациско однесување – основи, Меѓународен центар за славјанска просвета, Свети Николе.
48. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B., (2008). Organizacija, 5 Izd., Ekonomski fakultet, Beograd.
49. Печијарески, Љ., (2007). Избрани проблеми од менаџмент и развој на човечки ресурси, Економски факултет, Прилеп.
50. Постолов, К. (2010). Теорија на организација, Економски факултет, Скопје.
51. Radić, R. (2008). Osnove menadžmenta i preduzetništva, Univerzitet ya poslovne studije, Banja Luka.
52. Sikavica, P., Bahtijejarević-Šiber, F. (2004). Menadžment, Masmedia, Yagreb.
53. Stefanović, Ž., i grupa autora, (2000). Organizacija preduzeća: teorije, strukture ponašanje, razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd.

54. Todorović, J. (2003). Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd.
55. Todorović, J., Đuričin D., Janošević, S. (1994). Strategijski menadžment, Institut ya tržišna istraživanja, Beograd.
56. Шуклев, Б. (2011). Менаџмент на малиот бизнис, Економски факултет, Скопје.
57. Шуклев, Б. (2004). Менаџмент, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје.
58. Džinović, M., Dulanović, Ž. (1992). Osnovi organiyacije, FON, Beograd.

Користени веб страници

- https://bg.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/estructura-organizacional-caractersticas-tipos-y-elementos.html;
- https://www.eurosecurity.rs/uloga-i-znacaj-efikasnog-delegiranja-poslova-u-organizaciji;
- http://www.link-university.com/lekcija/Mo%C4%87-i-autoritet/5158;
- http://www.maturskiradovi.net/forum/Thread-centralizacija-i-decentralizacija-u-upravljanju-razlozi-za-i-protiv--4042;
- http://www.link-university.com/lekcija/Mo%C4%87-i-autoritet/5158;
- https://books.google.mk/books?id=QxcnDwAAQBAJ&pg=PA137&lpg=PA137&dq=raspon+na+kontrola&source=bl&ots=sNq224UOMV&sig=ACfU3U3dwGtVSBoka5hfHSbAfKzQ3CEzuw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwipv9Kroc7iAhWlk4sKHesWCs0Q6AEwB3oECAcQAQ#v=onepage&q=raspon%20na%20kontrola&f=true;
- www.referati.org/proektirane-na-organizacionna-struktura/77300/ref/p3.

Прилог

Врз основа на чл. 19 став 2 од Законот за работните односи и Договорот за основање на Друштвото, Управителот на Друштво за експлоатација и преработка на руди ГЕНЕЗИС РЕСУРСИС ИНТЕРНЕШНЛ ДООЕЛ Скопје, со седиште на ул. Лермонтова бр. 3/2, 2-ри кат, Скопје со матичен број 6807917 (во понатамошниот текст: „Друштвото") на 19.12.2017 година го донесе следниот

On the basis of Article 19, Paragraph 2 of the Law on Labour Relations, the Manager of the Company for Exploitation and Processing of Mineral Materials GENESIS RESOURCES INTERNATIONAL DOOEL Skopje, with seat on 3/2, Lermontova Str., 2nd floor, Skopje, with company number 6807917 (hereinafter as: "the Company") on 19.12.2017 has adopted the following

Друштво за експлоатација и преработка на руди
ГЕНЕЗИС РЕСУРСИС ИНТЕРНЕШНЛ
Бр. 162-2/47/р2 19.12.2017 год.
Скопје

ПРАВИЛНИК
за систематизација на работните места и работните задачи во Друштвото

RULEBOOK
for Systematisation of Work Positions and Assignments in the Company

Член 1

Со овој правилник се утврдува систематизацијата на работните места и работните задачи во Друштвото, преку утврдување на називите и позициите, вкупниот број на работни места, опис на работите и задачите по работни места и условите потребни за вршење на работите.

Article 1

This Rulebook determines the systematization of work positions and assignments in the Company, by determining the names of the positions, the total number of positions, description of duties and responsibilities for each position and the conditions required for working on certain position.

Член 2

Оваа систематизација на работни места и работните задачи ќе се преоценува и менува по потреба, а во зависност од потребите на Друштвото.

Article 2

This systematization of work positions and assignments shall be evaluated and modified as necessary, depending on the needs of the Company.

Член 3

Работните места се утврдуваат врз основа на видот, сродноста и поврзаноста на работните должности, врз основа на обемот, тежината и сложеноста на работните должности, како и врз основа на интерните стандарди на Друштвото.

Article 3

The work positions are determined based on the type, relatedness and connection of the duties, based on the scope, difficulty and complexity of the duties, as well as the Company's internal standards.

Член 4

Работните места утврдени со овој Правилник се основа за вработување, за престанок на работниот однос како и за распоредување на работниците во Друштвото.

Article 4

The work positions determinate with this Rulebook shall be the basis for employment, for employment termination as well as for assignment of the employees in the Company.

Член 5

Описот на Распоредот на работните места е составен дел на овој Правилник како Прилог 1, додека Организационата структура на

Article 5

The Summary of the Work Positions as a Schedule 1 is an integral part of this Rulebook, while the Organizational Structure of the Work Positions is

работните места е Прилог 2 на овој Правилник и претставува негов составен дел..

given as a Schedule 2 of this Rulebook and is its integral part.

Член 6

Овој Правилник стапува на сила со моментот на неговото донесување.

Article 6

This Rulebook shall enter into force from the moment of its adoption.

Член 7

Измените и дополнувањата на овој Правилник се вршат на начин и во постапка како и за неговото донесување.

Article 7

The amendments of this Rulebook shall be made in the same manner and procedure, as the procedure for its adoption.

For GENESIS RESOURCES INTERNATIONAL DOOEL Skopje /
За ГЕНЕЗИС РЕСУРСИС ИНТЕРНЕШНЛ ДООЕЛ Скопје

Proxy holder, Ana Stolikj / Полномошник, Ана Столиќ