

ОРГАНИЗИРАЊЕ

доц. д-р Ана Котевска

Скопје, 2012

ОРГАНИЗАЦИЈА

Дефиниција

• Организација

- Општествени единки ориентирани кон целта со свесно структуриран систем на активности со дефинирани граници.
- Општествена единка којашто вклучува двајца или повеќе луѓе коишто работат заедно на остварување на целите на организацијата.

Теорија на организациско опкружување

Организациско опкружување – збир на фактори и услови кои што дејствуваат надвор од организацијата, но влијаат на способноста на менаџерите да ги стекнат и користат ресурсите.

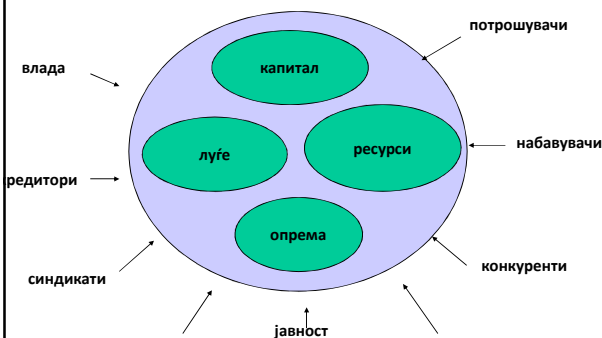
Отворен систем - систем којшто ги зема ресурсите од екстерното опкружување и ги претвора или трансформира во добра и услуги коишто се враќаат во тоа опкружување од каде што купувачите ги набавуваат.

- Влез: обезбедување на ресурси.
- Претворање: трансформација на ресурсите во добра и услуги.
- Излез: ослободување на готовите добра и услуги во опкружувањето.

Затворен систем – самостоен систем којшто не е под влијание на промените коишто настануваат во неговото екстерно опкружување.

Организација

„Затворен“ наспроти
„отворен“ систем



ОРГАНИЗИРАЊЕ

Дефиниција

ОРГАНИЗИРАЊЕ

- како процес:
- Утврдување на работата, групирање на задачите, дефинирање и делегирање на одговорноста и авторитетот и создавање на односи помеѓу менаџерите и работниците.

Организирање

Процес на
организирање



Организирање

Дизајнирање на работата

- **Дизајнирање на работа**
 - Воспоставување на адекватна поделба на трудот меѓу вработените
 - Процес со којшто менаџерите одлучуваат како да ги поделат задачите во специфични работи.
 - Клучен дел од процесот на организирање за зголемување на ефективоста и ефикасноста.
- **Поедноставување на работата**
 - Процес на намалување на бројот на задачи што ги извршува секој работник.
 - Премногу поедноставување може да доведе до монотонија.
- **Проширување на работата**
 - Зголемување на бројот на разновидни задачи во доделената работа за да се намали монотонијата и заморот.
- **Збогатување на работата**
 - Зголемување на степенот на одговорност на работникот во текот на работата.
 - Зголемување на вклученоста на работникот во работата.

Модел на карактеристиките на работата

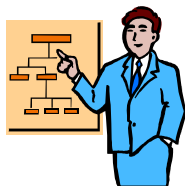
Карактеристики на работата

Разновидност на вештини	Работниците применуваат широка низа на разновидни вештини.
Идентитет на задачите	Работникот е вклучен во сите задачи од работата, од почетокот до крајот на процесот на производство.
Значење на задачите	Работникот чувствува дека неговата задача е значајна за организацијата.
Автономија	Работниците имаат слобода да распоредат различни задачи и одлучат како да ги спроведат.
Повратна спrega	Работникот добива директна информација за тоа колку добро ја извршил работата.

Организациска структура

• Организациска структура

- Систем на односи, формално пропишани, неформално развиени, што ги води активностите на луѓето
- Организациската структура заедно со контролните системи и менаџментот со човечките ресурси определуваат колку ефикасно и ефективно се искористени организациските ресурси.



Формална и неформална организација

Формална (*de jure*) организација

- Јасно дефинирана структура којашто го опишува авторитетот, должноста, моќта одговорноста
 - структурирана
 - ригидна
 - дефинирана
 - трајна

Неформална (*de facto*) организација

- Начин на влијание и однесување коешто произлегува од пријателството и интересните групи во претпријатието
 - неструктурирана
 - флексибилна
 - недефинирана
 - спонтана

Детерминанти на структурата



Детерминанти на структурата

• Организациско опкружување

- Според ситуационата теорија организациските структури и контролни системи коишто ги избираат менаџерите зависат од ситуацијата т.е од карактеристиките на екстерното опкружување во коешто дејствуваат организациите.
 - Претпоставува дека не постои еден најдобар начин на работење.
 - Организациската структура зависи од опкружувањето во кое што функционира организацијата.
 - Во опкружување кое брзо се менува, менаџерите мора да најдат начини да ги координираат различните одделенија за да одговорат брзо и ефективно на промените.
- **Органска структура (променливо опкружување)**
 - Децентрализиран авторитет (Теорија Y)
 - Хоризонтална комуникација – меѓуодделенска соработка
 - Задачите и улогите се оставени двосмислени за да ги поттикнат вработените да соработуваат и брзо да реагираат на промените
- **Механичка структура (стабилно опкружување)**
 - Централизиран авторитет (Теорија X)
 - Вертикална комуникација
 - Контрола преку строги правила и процедури.

Детерминанти на структурата

• Стратегија

➤ Различните стратегии, често повикуваат на примена на различни организациски структури и култури.

- Стратегија на диференцијација
 - најдобро успева со флексибилна структура
- Стратегија на ниски трошоци
 - најдобро напредува со поформална структура
- Вертикална интеграција или диверзификација
 - имаат потреба од пофлексибилна структура
- Меѓународно ширење
 - се бара флексибилност на глобално ниво

Детерминанти на структурата

• Технологија

= Комбинација на вештини, знаење, машини и компјутери, кои се користат во организацијата.

➤ Колку покомплексна технологија, толку потешко за менаџерите да ја регулираат организацијата.

• Технологијата може да се измери според:

- **Разновидност на задачите:** број на нови или неочекувани проблеми и ситуации со кои се сретнуваат менаџерите.
- **Аналитичка способност на задачите:** степен до кој на менаџерите им се достапни програмирани решенија.
 - Висока разновидност и ниска аналитичка способност на задачите дава многу "невообичаени" проблеми.
 - Флексибилна структура е најдобра за вакви услови.
 - Ниска разновидност и висока аналитичка способност овозможува на менаџерите да се повикаат на веќе поставените процедури.

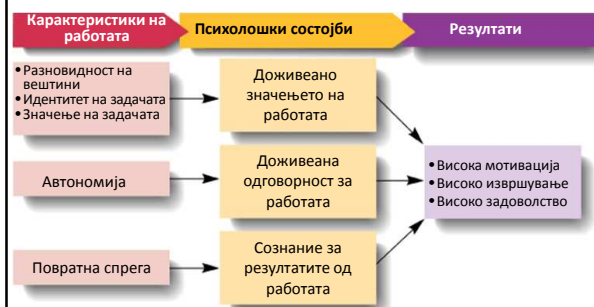
Детерминанти на структурата

• Човечки ресурси

➤ Поквалификувани работници, чии работни задачи имаат потреба од работа во групи, имаат потреба од пофлексибилна структура.

➤ Високо квалификувани работници често имаат изградено цврсти професионални вредности и норми на однесување.

Модел на карактеристиките на работата



Сл. 10.2

Организациска структура

• Компоненти на организациската структура

- Комплексност
- Формализација
- Централизација

• Менаџерите треба внимателно да оценат:

- Дали организацијата има доволен број на менаџери од средно ниво?
- Може ли да се промени структурата за да се намалат нивоата?

• Централизација и децентрализација на авторитетот

- Децентрализацијата дава повеќе авторитет на пониските нивоа и води кон порамни организации.
 - Најдобро функционира во динамична и високо компетитивна средина.
- Централизацијата дава повеќе авторитет на повисоките нивоа и води кон повисоки организации
 - Стабилна средина преферира централизација на авторитет.

Високи и рамни организации

• Високата организација

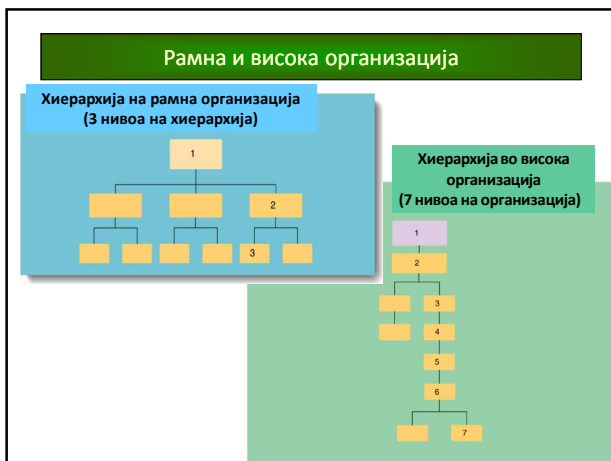
- многу нивоа на авторитет
- тесен распон на контрола

- Како што растат нивоата на хиерархија, така се отежнува комуникацијата и настануваат застои во времето потребно да се имплементира одлуката.
- Комуникацијата може да се наруши како што се повторува низ организацијата.

• Рамната организација

- помалку нивоа
- широк распон на контрола

- Оваа организација резултира со брза комуникација, но може да води до преоптоварување на менаџерите.



Организациска структура

Видови на организациска структура

- Бирократска
- Линиска
- Функционална
- Линиско-штабна
- Матрична
- Производна
- Проектна
- Географска
- Хибридна
- Пазарна

Организациска структура

Видови на организациска структура

БИРОКРАТСКА СТРУКТУРА

- посебен вид на формална организација
- Макс Вебер (1864-1920) герм. социолог и политички економист
- „правилата и прописите се потребни за функционирање на организацијата, но и за заштита на членовите од фаворизирање...“

Организациска структура

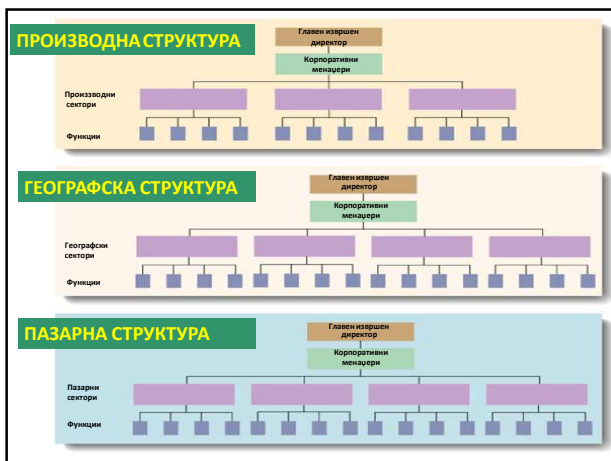
Видови на организациска структура

ЛИНСКА СТРУКТУРА

- Директно пренесување на авторитетот од врвот преку различните менаџери и работниците

ЛИНИСКО-ШТАБНА СТРУКТУРА

- Линиска организација + функционални специјалисти

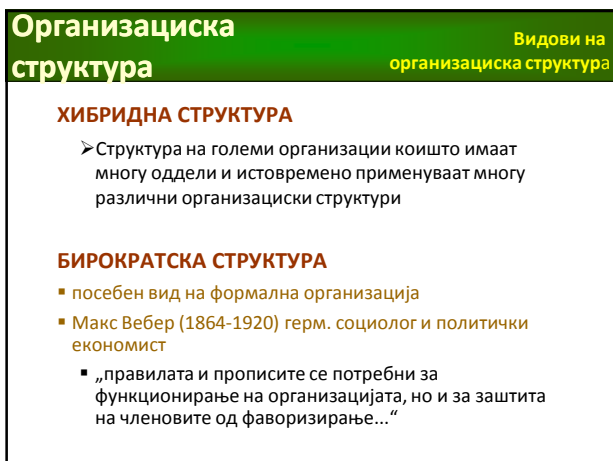


Организациска структура

Видови на организациска структура

ФУНКЦИОНАЛНА СТРУКТУРА

- Директен линиски авторитет на посебна функција или активност
- Фредерик Тејлор



ЛИТЕРАТУРА

Организирање

1. Gareth R. Jones, Jennifer M. George: Современ менаџмент. (превод). Глобал комуникации. Скопје, 2008. стр. 382-427 (Глава 10)
2. Шуклев Б.: Менаџмент. Економски Факултет. Скопје, 1999. стр. 172-214