

СОЗДАВАЊЕ НА КВАЛИТЕТНА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ПРЕКУ ИНТЕГРИРАНИ РАБОТНИ ЗАДАЧИ

Еленица Софијанова¹, Ален Белуровски²

¹Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
elenica.sofijanова@ugd.edu.mk

²Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
alen.208709@student.ugd.edu.mk

Апстракт: Овој труд е посветен на анализа на специјализација на работните активности, затоа што секој вработен добро е, и потребно е да си ја знае својата работа, но до кој степен ќе биде специјализирана работата е многу битно, исто така. Потребно е добро познавање на квалитетот на кадарот со кој располага организацијата, потребна е координација на работа која не е рутинска и е непредвидлива, потребно е групирање на организациските единици, како и проектирање на сите работни активности во организацијата. Во зависност од тоа колку ќе биде успешно организирањето, толку ќе се постигне успешност и видливи резултати во самото организациско работење. Доколку менаџерите ги поттикнуваат и ги мотивираат своите вработени квалитетно да ги извршуваат работните задачи, ќе се овозможи да се постигне поголем учинок и видливи резултати. Таа интеграција подразбира вработени кои соработуваат меѓусебно, вработени кои преземаат индивидуална одговорност, како и навремено и квалитетно извршени работни активности што доведува до почитување помеѓу менаџерите - раководителите и другите вработени.

Клучни зборови: *квалитет, организациска структура, интеграција, работници, менаџери, задоволство, работни задачи*

CREATING A QUALITY ORGANIZATIONAL STRUCTURE THROUGH INTEGRATED WORK TASKS

Elenica Sofijanova¹, Alen Belurovski²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
elenica.sofijanова@ugd.edu.mk

²Faculty of Economics, Goce Delcev Univer, Stip, Macedonia
alen.208709@student.ugd.edu.mk

Summary: This paper is dedicated to the analysis of specialization of work activities because, every employee is good, and needs to know their job, but to what extent the job will be specialized is also very important. It requires good knowledge of the quality of the staff available to the organization, coordination of work that is not routine and unpredictable, grouping of organizational units, and planning of all work activities in the organization. Depending on how successful the organization is, the success and visible results in the organizational work itself will be achieved. If managers encourage and motivate their employees to perform their work tasks with quality, it will be possible to achieve greater performance and visible results. That integration implies employees who cooperate with each other, employees who take individual responsibility, as well as timely and quality work activities that lead to respect between managers and other employees.

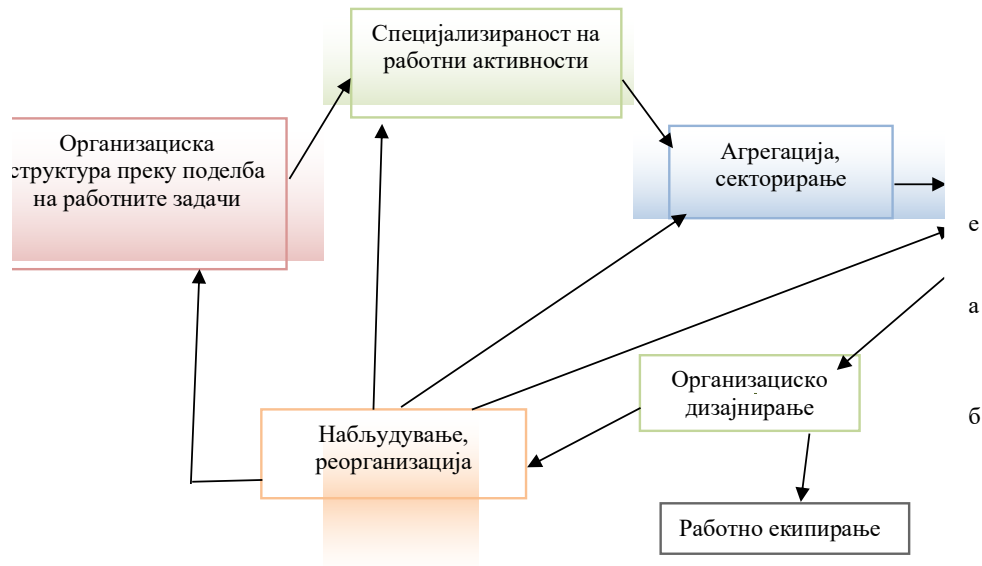
Key words: *quality, organizational structure, integration, workers, managers, satisfaction, work tasks*

1. Вовед

Во секоја организација има дефинирани организациски цели кои се исполнуваат со извршување на одредени активности кои ја создаваат организациската шема или организациската мрежа. За квалитетно извршување на тие работни активности или работни задачи потребно е добро да се испланира и да се организира за организацијата да постигне

едно оптимално ниво на функционалност. Потребно е организирана поделба на работните задачи на индивидуално и групно ниво, потоа нивна меѓусебна координација во која е вклучена и менаџерската власт и одговорност. Се гради организациска структура.

И



И

Слика 1. Организациска структура преку поделба на работните задачи
Figure 1. Organizational structure through division of work tasks

Има голема практична потреба од која произлегува дека заедничкото работење во организацијата потребно е да се групира и подели на сектори, одделенија, департменти, организациски единици. Тоа неопходно специјализирање или делење на работниот процес понатаму, создава друга потреба, а тоа е координација на поделените работни задачи. Сите организациски единици имаат различни работни активности кои ја сочинуваат целината на процесот.

2. Менаџерско одлучување за работната одговорност од специјализација на работата

Менаџерите одлучуваат до кој степен ќе се специјализира работата на секој вработен. Не е добро да се практикуваат екстремности од типот еден вработен да ја работи целата работа бидејќи тоа е невозможно, или премногу да се расцепка работата на непотребно мали делови.

Колкав ќе биде распонот на работната контрола која ја претставува работната длабочина, или пак разновидноста на работните задачи што претставува работна ширина, одлучува менаџерскиот тим.

Во други ситуации работниот процес е составен од различни работни активности кои се застапени во помал или поголем обем, има помалку или повеќе работни повторувања.

Тоа го истакнува степенот на разновидност.

Понекогаш, оние работни задачи кои се специјализирани на повисоко ниво, а со тоа имаат и висок степен на индивидуална одговорност, предизвикуваат работно незадоволство.

Но, предизвиците од новите ситуации понекогаш бараат брзи реакции за соодветните акции, а со тоа се зголемува неизвесноста, заинтересираноста која води кон поголема продуктивност и истакнување на индивидуалните квалитети за одлучување во „од,„



Слика 2. Работна одговорност детерминирана од групирање на работните задачи
Figure 2. Work accountability determined by grouping work tasks

Спречување или ублажување на незадоволството на работниците од погрешниот начин на донесување одлуки, се трансформира преку користење на мотивациски алатки, индивидуалните амбиции и колективната иновативност.

3. Механизам на одлучување – функционална организација со изграден авторитет

Процесот на одлучување е механизам со кој се регулира функционирањето на организацијата. Ова укажува на два момента:

1. Се прават напори на оној кој одлучува да донесе одлука со која ќе се оптимизира состојбата на системот кој ќе функционира со минимални девијантности и
2. Видлива интеракција и координација помеѓу организацијата и средината во која таа egzистира.

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата.

За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

Авторитетот е право да се одлучува, да се спроведуваат акции, да се делегираат задолженија и комплементарност во евалуацијата на решенијата.

Процесот на одлучување има три карактеристични ситуации:

- Потполна сигурност што подразбира оној кој ја носи одлуката знае точно за каков проблем станува збор, кои се можностите за негово решавање и има корисни информации за истиот.
- Несигурност – во смисла дека менаџерот ја разбира природата на целите кои треба да се постигнат, но информациите за можните алтернативи се некомплетни. Значи природата на проблемот кој се решава е нејасна, целите се „како во магла“, а алтернативните решенија тешко може да се дефинираат.
- Неодлучност е состојба која е помеѓу сигурноста и несигурноста во процесот на одлучување.

Одлуките, како производ на процесот на одлучување, во различни ситуации, се различни, програмирани, непрограмирани, рутински, специфични итн. Во нив има различен степен на сигурност или несигурност, стручност и професионалност, ризик. Различни се индивидуалните способности, вештини и карактеристики на менаџерите како носители или учесници во донесување на одлуките.



Слика 3. Квалитетно менаџирање во организацијата
Figure 3. Quality management in the organization

Во зависност од тоа како и колку се практикува одлучувањето или делегирањето со кое менаџерите споделуваат дел од обврските и работните задачи, зависи и степенот на вклученост или инволвираност во процесот на одлучување. Во моделот на Виктор Врум и Артур Јаго има пет нивоа на инволвираност на подредените. Во овој модел има три испреплетени димензии:

1. Менаџерски стил – одлучувањето се движи од автократски стил до демократски стил на менаџирање.
2. Дијагностицирање на состојбата – поставување на неколку прашања преку кои би се дијагностицирала моменталната состојба, но и иднината на организацијата.
3. Поставени организациски правила, норми и законски прописи кои се однесуваат на процесот на одлучување.

Делегирањето е потребно да се практикува затоа што овозможува индивидуата да чувствува потреба од перманентно лично усовршување за да може да ги извршува дел од делегираните активности. Се зголемува одговорноста и желбата за континуирано учење.

Покрај вложувањето на сопствениот максимум, се развива чувство на лојалност и припадност во реализација на организациската визија.

4. Емпириско истражување

Истражувањето е базирано на тезата дека „*сѐ е погодно на делегираните задачи ја зголемува личната одговорност, но го зголемува и сѐравој од личен неуспех*“.

Затоа процесот на делегирање ја поттикнува употребата на тимската работа.

Колку делегираните работни задачи се покомлексни и посложени, толку е по практикувано тимското работење. Зошто е тоа така? Ова е комплексно прашање во кое има неколку потпрашања врз основа на кои се поставени целите и индикаторите на ова истражување.

Имено:

1. Во кои ситуации е потребно да се користи тимското работење?
2. Како се согледува поврзаноста меѓу сѐ е погодно на делегирањето и личната одговорност?
3. Поспој ли е видлив сѐравој од личен неуспех?
4. Има ли поврзаност помеѓу сложеноста на задачите и сѐравој од личен неуспех?

Генералниот одговорот на сите претходно поставени прашања би бил дека многу е потребна тимска работа, затоа што при реализирање на делегирани задачи кои се разликуваат од рутинските секојдневни работни активности, вработениот се плаши од неуспех во реализацијата, несигурен е, се намалува самодовербата. Тоа се надминува во тимот, со синергијата која дава дополнителна енергија и елан за работа.

Поконкретно, во процесот на делегирање многу е важно слободно преземање на работни активности според своите лични компетенции (со ова се согласуваат 56% од испитаниците), со што на ефективен и ефикасен начин ќе се трасира патот кон реализација на организациските цели.

Таа авторитативност, таа слобода и независност претставува извршување на доделените задолженија и овластувања, преку креирана индивидуална одговорност. (со ова се согласуваат 45% од запрашаните вработени).

Менаџерите, процесот на делегирање го започнуваат со задавање на дел од работните активности за кои им даваат и мали објаснувања како тие да се направат.

Потребно е да се истакне дека делегирањето на работните задачи не значи дека менаџерите се ослободени од активности во работниот процес, но и од одговорноста за успешно спроведениот процес на извршување на делегираните активности. Тие се потребни и присутни во текот на целиот работен процес.

Запрашани, дали менаџерите имаат свој авторитет, на кој начин го градат во работната средина, 34% одговориле дека имаат и тоа го создаваат преку својата професионалност, но поголем дел од испитаниците или не го одговориле ова прашање или сметаат дека има злоупотребување на менаџерските позиции во процесот на делегирање и одлучување, многу малку или воопшто не се вклучени голем дел од вработените. На ова се надоврзува и фактот од неприсутност од ефективна комуникација, која подразбира еднонасочна, неискрена и несподелена информираност на голем број од вработените. (67%)

Секаде, во сите сегменти на организацијата се донесуваат одлуки, кои понатаму се спроведуваат во организацијата.

За тоа е потребно да се изгради авторитет, како индивидуален така и организациски, потребно е знаење и кредибилитет и потребно е во континуитет да се градат соодветни компетенции.

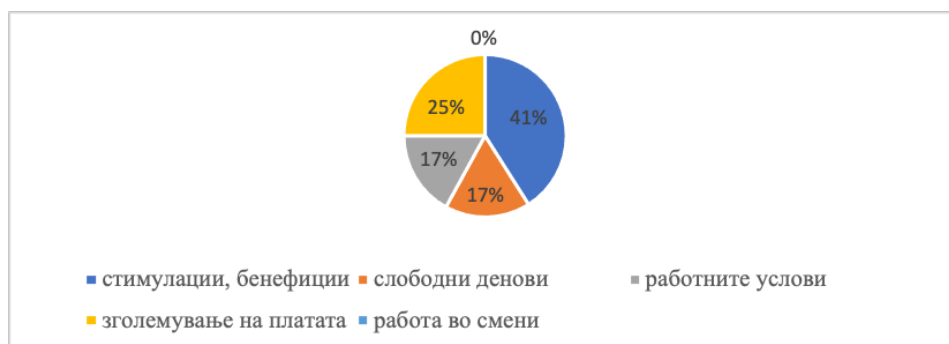
Понекогаш, делегирањето и вклученоста во процесот на одлучување има мотивирачки карактер, мотивација кон напредување за својата работна позиција и задоволство во работниот процес.

Сpreма дадените одговори дури 65% беа задоволни од својата работа, а само 35% од нив не беа задоволни. После тоа се сметаше дека е важно да се утврди причината поради што беа задоволни работниците.

Најголем број од испитаниците се изјаснија дека основна причина на нивното задоволство е стабилноста на работното место и тоа 45% од нив, па потоа платата што е соодветна со досегашните теоретски сознанија и хипотези на трудот.

За платата како мотивациски фактор се изјаснија 25% од нив, а за работната атмосфера и условите за работа 20% од работниците, додека за работното време 15% од работниците.

Графикон 1. На кој начин вашите претпоставени ве мотивираат
Chart 1. How do your superiors motivate you



Од одговорите на испитаниците може да се види дека водечки мотивациски фактор кој се применува во оваа претпријатија се стимулации и бенефициите, па потоа зголемување на платата.

За работните услови како мотивациски фактор одговорија 17% од нив, како и за слободните денови како мотивациски фактор, а за работа во смени не одговори ниту еден од вработените, бидејќи во оваа дејност во сите претпријатија се работи само 1 смена.

Во сето ова претставено на овој графикон, е инкорпорирано делегирањето и одлучувањето, тоа е организациски процес кој има за цел да ја зголеми организациската продуктивност на организацијата. Потребно е да се почитуваат одредени правила и норми за да се постигне ефективност и ефикасност со делегирањето на одредени работни задачи.

При тоа голема е одговорноста и на менаџерите кои ги отстапуваат работните активности, но и на оние на кој им се задаваат делегираните задачи, им се дава право и моќ во нивното извршување. Треба да се нагласат два момента кои се посочени во добиените одговори:

1. *Важноста на делегираните задачи и постојанство на видливи резултати и*
2. *Временската рамка за нивно извршување и потребните ресурси за да се реализира тоа.*

Менаџерот е одговорен за тоа, треба да мотивира, доколку е потребно треба да има казнени мерки, сè со цел да се заврши задачата и да се согледаат постигнатите резултати. Во тој процес треба да е застапена правичноста кон секој вработен, за да нема селективност, или појавување на отпор во реализацијата на делегираните задачи.

Заклучок

Врз основа на спроведеното истражување може да се истакне дека многу е потребна споделена синергија која води кон тимска работа, при реализирање на делегираните задачи кои се разликуваат од рутинските секојдневни работни активности. За жал стравот од личен неуспех е видливо присутен, се надминува единствено преку континуирана едукација преку доживотен процес на учење.

Затоа, менаџерот треба да е во континуитет присутен во работниот процес, тој треба да:

- Покрај ваквите можности за делегирање, постојат процеси на работа во кои не би смеело да се врши делегирање, а тоа е во ситуации кога се врши контрола и проценка на извршените работни задачи.
- Затоа може да се констатира дека успешното менаџирање е условено од донесувањето на добри одлуки, кои ефикасно ќе бидат спроведувани.
- Целосната успешност на управувањето во овој дел не може да биде остварено, доколку се донесат добри одлуки, но истите неуспешно се имплементираат.

Менаџирањето и неговата успешност се доведуваат во прашање и во ситуација на лоши одлуки, кои без разлика на оваа нивна одлика, сепак, успешно се спроведуваат. Па така, менаџирањето е процес за задоволување на овие два значајни фактори кои ја наметнуваат потребата од избор на правилен стил на управување, односно менаџирање.

Доколку менаџерот има демократски стил на управување, постои голема веројатност за донесување на одлуки кои се добри за целокупната организација.

Но, во процесот на нивно спроведување ќе настанат проблеми кои произлегуваат од одликите кои се карактеристика на демократското управување.

Практиката покажува дека тоталитарното менаџирање овозможува брзо и комплетно спроведување на одлуките, но квалитетот на нивните одлуки е далеку од она што значи добро.

Во овој контекст добро е да се цитира Адиџес, кој вели:

„Обично тоталитарните системи донесуваат лоши одлуки. Тоа доаѓа оттаму, бидејќи

имплементирањето на одлуките се остварува преку забрана на слободата на печатот, расправиите и дискусиите. Ситуацијата е „направете го тоа или...“ Тоа ја блокира размената на информациите неопходни за оформување исправни судови. Наместо квалитетни одлуки, таквите режими често донесуваат одлуки со предрасуди и со ужасни последици“.

Користена литература

- [1] Кралеv, Т. (2005). Основи на менаџментот – Прв дел, Центар за интернационален менаџмент, Скопје.
- [2] Dobrilović, M. (2013). *Ekonomika preduzeća*, Izvađeno od: <http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/ekonomika-preduzeca/2013/Efektivnost%20i%20efikasnost.pdf>, 26.07.2013, 11:45.
- [3] Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment* (Prevod sa engleskog), Novi Sad.
- [4] Adžes, I. (2006). *Menadžmentza kulturu*, Novi Sad: Adžes menadžment konsalting.
- [5] Lončarčević, R. (2007). *MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI*, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 222.
- [6] Rue, L. W. & Byars, L. L. (1996). *Supervision-Key link to Productivity*, Irwin/McCraw-Hill, Boston, Massachusetts, p. 132-133.
- [7] Адизес, И. (1994). *Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството*, Скопје: ДЕТРА центар, стр. 9.
- [8] Gjokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J. (2015). *Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na trzistu finansijskih usluga*. Sveuciliste u Dubrovniku, Ekonomska misao i praksa.
- [9] Marušić, S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- [10] Richard, D. (2000) *Motivirani za uspjeh, Menadzrske tehnije za veca dostignuca*, Zagreb> M.E.P. Consult.
- [11] Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.) *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.