

ФЛАТАРХИЈА - ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА

Еленица Софијанова¹, Дарко Андроников², Сашка Голомеова Лонгурова³

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

²Технолошко – технички факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³Технолошко – технички факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
saska.golomeova@ugd.edu.mk

Апстракт: Системот кој опишува како се постапува со конкретни активности за да се исполни стратешката мисија е познат како организациска структура. Правилата, улогите и обврските се дел од овие активности. Организациската структура исто така го одредува протокот на информации помеѓу одделенијата во рамките на компанијата. Со организациската структура се воспоставува хиерархија во една организација. Улогата на секој вработен и како тој се интегрира во поголемиот систем се дефинирани со успешна организациска структура. Едноставно дефинирано, организациската структура утврдува којшто прави за компанијата да ги исполни своите цели. Функционални, дивизионални, флатархиски и матрични структури се видови и стилови на организациски структури. Пред да одредат кој стил на организација е идеален за нивната компанија, високите лидери треба да разгледаат неколку аспекти, вклучувајќи ги целите на компанијата, индустријата и културата.

Клучни зборови: менаџмент, орѓанизациска структура, флатархија, проект, орѓанизациски цели, орѓанизациска хиерархија.

FLATARCHY - THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Elenica Sofianova¹, Darko Andronikov², Sashka Golomeova Longurova³

¹Faculty of Economics, “Goce Delchev” University, Shtip
elenica.sofijanov@ugd.edu.mk

²Faculty of Technology, “Goce Delchev” University, Shtip
darko.andronikov@ugd.edu.mk

³Faculty of Technology, “Goce Delchev” University, Shtip
saska.golomeova@ugd.edu.mk

Abstract: The system that describes how specific activities are handled to fulfill the strategic mission is known as organizational structure. Rules, roles and responsibilities are part of these activities. The organizational structure also determines the flow of information between departments within the company. The organizational structure establishes a hierarchy

in an organization. Each employee's role and how they integrate into the larger system are defined by a successful organizational structure. Simply defined, the organizational structure determines who does what for the company to meet its goals. Functional, divisional, flatarchy, and matrix structures are types and styles of organizational structures. Before determining which organizational style is ideal for their company, senior leaders should consider several aspects, including company goals, industry and culture.

Keywords: *management, organizational structure, flatarchy, organizational goals, organizational hierarchy.*

1. Вовед

Организациската структура го гради столбот на сите организациски активности и други специфичните операции кои се насочени кон исполнување на целите на компанијата. Ефективните организациски структури ја разјаснуваат улогата на секој вработен и како тој има интеракција со деловите од системот во кој припаѓа и тој. Децентрализираните системи обезбедуваат практично на секој вработен високо ниво на лична инкорпорираност, додека централизираните структури имаат дефиниран синџир на команда во извршување на работните активности. Постои централизирана или децентрализирана организациска структура. Организациите традиционално се организирани со централизирано раководство и добро дефиниран синџир на команда. Во централизиран организациски систем, секоја функција има исклучително јасни одговорности, при што помладите улоги се потпираат на нивните претпоставени за водство.

Сепак, како што е во случајот со многу технолошки бизниси, така, има зголемување на децентрализираните организации. Како резултат на тоа, бизнисите треба и можат да останат брзи, флексибилни и прилагодливи, со вработени кои се спремни на брзи промени, прилагодливи способности и вештини кои се потребни во работната организација.

1.1 Видови на организациски структури

Организациите имплементираат различни видови на организациона структура во зависност од природата на нивниот бизнис, потребите на клиентите, видовите на производи што се бараат и потребните услуги.

Табела 1. Базични видови на организациски структури

Table 1. Basic types of organizational structures

Организациски структури
1. Линеарна организациска структура
2. Рамна организациска структура



Значи има:

- линеарна организациска структура – хиерархиска подреденост и делегирање на моќ од страна на висока позиција која понатаму оди надолу во пирамидата на извршни активности;
- рамна организациска структура – уште наречена хоризонтална во која нема менаџерска хиерархија. Нема „традиционални“ команди, наредби и контроли, постои само – контрола, вклученост на секој вработен во процесот на одлучување и управување. (ова е најприсутно во малите бизниси во кој бројот на вработени е до 10.

Сепак, како бизнисот од која и да е област, напредува, расте, сепак започнува да се организира елементарна форма на хиерархиско менаџирање, кое полека се инкорпорира во организациското управување. Постојат размислувања дека доколку ова не постои, би настанал хаос во организацијата, а ефикасноста и ефикасноста би биле на минимално ниво.

2. Трансформации во организациското работење

Новите транзиции предизвикуваат нови трансформации во организациското работење во компаниите. Тоа подразбира организирање на проектно работење преку одредени тимови. Постојат одредени форми на реализација на организациските активности:

- Матрично проектно работење и
- Проектно работење – Флатархија.

Матрично проектно работење подразбира синергија помеѓу функционална и одделенска организациска структура. Значи компанијата, во зависност од нејзината големина, може да биде поделена на специјализирани тимови како што се маркетинг, продажба и администрација, но овие тимови се поделени на оддели како што се - во согласност со активностите на компанијата (владини, станбени и комерцијални). Најдобар пример за матрична организациска структура е Starbucks. Корпорацијата Starbucks е најголемиот ланец на кафулиња во светот. Организациската структура во Starbucks го користи матричниот модел.

Во рамките на овој модел, постои функционален систем на хиерархија каде што вработените се поделени на одделенија. Менаџер за човечки ресурси го води секој оддел, а власта е централизирана. Тоа значи дека извршниот директор е крајниот одлучувач во корпорацијата.

Starbucks има и географски поделби на компании низ Америка, Азија и Африка. Секоја дивизија има одговорен висок извршен директор. Така, во оддел

каде што има присутни и раководители на оддели и високи извршни директори, вработените поднесуваат извештаи до двајцата раководители за да се справат со потребите на географската поделба.

Постои и поделба заснована на производи каде што вработените се поделени во групи кои се фокусираат на создавање специфични производи. На пример, Starbuck не нуди само кафе на клиентите, туку и печива и прилагодени шолји за кафе.

За да се справат со овие производни линии, вработените се разгрануваат во посебни групи за да се справат со нивното производство. Така, постојат оддели за правење кафе, одделенија за печива и оддели за правење кригли надвор од редовните одделенија.

Понатаму, вработените се поделени во тимови за да ги испорачаат овие услуги во кафулињата. Тука спаѓаат баристите, менаџерите на продавниците и надзорниците на смените.

Значи, може да се констатира дека во матричната структура постојат вработени кои се фокусираат првенствено на маркетинг со владини договори и други кои се фокусираат на маркетинг со договор за станбени простории, наместо на посветен, целокупен маркетинг тим (иако членовите на маркетинг тимот може да бидат и владини и станбени).

Во оваа матрична структура има меѓусебно поврзани повеќе од два раководители – менаџери, кои се водени, насочени и фокусирани кон различни цели. Создаваат матрица, која понекогаш има збунувачко влијание врз вработените заради нејасни и испреплетени дефинирани работни активности во кои има испреплетено повеќе активности.

Но, ова се надминува со зголемена меѓусебна комуникација, споделување на точни, недвосмислени и навремени информации, со заедничка одговорност и одлучување, помеѓу менаџментот и другите вработени.

Сè почесто присутна е и таканаречената *флајтархија организациска структура*, која е форма на рамната организациска структура. Во неа е потребно да се акцентира фактот дека демократијата во менаџирањето а на највисоко ниво.

Постои сопственик и основач, или извршен директор, но нивоата на менаџментот имаат рамна хиерархиска поставеност.

Постои слобода и автономија меѓу вработените, а тоа овозможува обучување и промена на улогите и работните позиции, задоволувајќи ги личните интереси.

3. Рамна организациска структура - флагархија

Иако високите типови на проектни структури се најпопуларни меѓу поголемите компании, стартапите и малите бизниси може да се одлучат за рамна структура. Тоа значи дека не постои единствен, еднонасочен начин на комуникација. Вработениот не разговара само со неговиот претпоставен -

раководител на проектот, кој пак, му одговара на раководителот на одделот, кој му дава извештај на извршниот менаџер. Проектниот менаџер може да донесува самостојни одлуки, кои ќе се проследуваат сè до извршниот директор, а извршниот директор може да бара работи од менаџерот на проектот доколку е потребно.

Хиерархиска поставеност има во рамна, хоризонтална линија. Карактеристично за оваа организациска структура е фактот дека секој со секого комуницира, нема подреденост и надреденост, има почитување и високо ниво на самоконтрола. [1]

Во деловната комуникација во која се рефлектираат меѓусебните организациски односи постои „трансубјективна интимност“ почувствувана преку меѓусебна зависност која потекнува од вклученоста на сите вработени во комуникацискиот процес.

Формираните работни групи имаат за цел да извршат одредена зададена задача. Во оваа група преовладуваат работата и трудот и членовите се залагаат со својата интелигенција и упорност да ја завршат работата во најбрз рок и да придонесат максимум добри резултати. [2]

Доколку има потреба, во зависност од содржината на работните активности и од времето за кое треба да се извршат, понекогаш се создаваат и таканаречени подгрупи на работната група [3] кои можат да бидат:

Табела 2. Подгрупи на работната, организациско - проектна група
Table 2. Subgroups of the working, organizational - project group

Подгрупи на работната, организациско - проектна група
1. Додатна работна подгрупа
2. Дисјунктивна работна подгрупа
3. Коњуктивна работа подгрупа

Додатните работни групи се составени од вработени што извршуваат исти задачи и на крајот резултатите се собираат и разгледуваат.

Коњуктивни работни подгрупи донекаде се разликуваат со додатните работи групи по тоа што во коњуктивните групи, членовите извршуваат различни работни задачи, но сепак поврзани меѓусебно и на тој начин ја остваруваат својата цел. Како и кај секоја друга група така и кај коњуктивните работни групи, секој член мора добро, навремено да ја изврши задачата која му е дадена (пр. во текстилната индустрија секој член ја извршува својата функција за на крај да се оствари еден финален готов производ, аутпут).

Дисјунктивни работни групи се они во кои членовите се собираат, комуницираат меѓусебно за да го пронајдат најалтернативното решение за зададениот проблем или прашање.

Значи, отворената комуникација, близината, поврзаноста, високото ниво на посветеност, довербата меѓу вработените, се само некои причини заради кои се почесто е присутен овој вид на структура - флатархија организациска структура.

Оваа структура ги елиминира непотребните нивоа на бирократија што ги забавуваат проектите, но исто така, може да биде збунувачки ако сите вклучени не се согласуваат за структурата. Оваа структура е база на иновации во компаниите, развивање на претприемачкиот дух меѓу вработените. Исклучително се популарни и има многу позитивни практики меѓу стартапите и дигиталните компании како што се развивачите на игри и слично, бидејќи поттикнуваат напредок, идеи и отвореност.

3.1 Позитивни карактеристики на флатархија организациска структура

Присуството на таканаречените рамни организации со хлатархија структура секојдневно се сè повеќе и повеќе. За тоа има неколку причини:

- Брзо носење на одлуки;
- Создавање на отворена, пријателска средина за работа;
- Брз раст и развој на компанијата;
- Динамично работење;
- Континуирано користење на бура на идеи;
- Видливо задоволство во работењето.

Креативноста е уште еден огромен фактор на хоризонталното работно место бидејќи целиот тим генерално се охрабрува да придонесува со идеи. Тоа може да се разбере како постојана, отворена форма на бура на идеи, ова може да значи зголемување на нови можности или брза диверзификација на потенцијални, главни проекти кога ќе дојде за тоа вистинската идеја.

4. Истражувачки дел – мерење на фрекфрентноста на организациските структури во компаниите

Проблематиката со значењето на организациската структура во една компанија е предмет на истражување на голем дел научници од оваа област. Организациската поставеност на компаниите е исклучително сложена димензија, во која е потребно синергија помеѓу вработените, материјалните ресурси, изградената и препознатлива организациска култура. Сето ова е индикатор како се работи во една компанија. Авторите Болман и Дил во 2017 год.

[4] истражувајќи во оваа област, дошле до констатација и идентификација на четири различни организациски рамки:

- политички,
- човечки ресурси,
- симболични и
- структурни.

Токму затоа, преку нивната база во областа на науката за управување, социологија и економија, тие се фокусирале на структурната рамка.

Структурната рамка ги нагласува целите, специјализираните улоги и формализираните односи. Тоа опфаќа поделба на работата, хиерархии, правила и процедури кои се воспоставени во организацијата.

Хипотетските тврдења се дека преку организациската структура се овозможува ставање на вработени во вистински улоги и на вистинско место, со што континуирано ќе се подобруваат перформансите на работата и организацискиот успех.

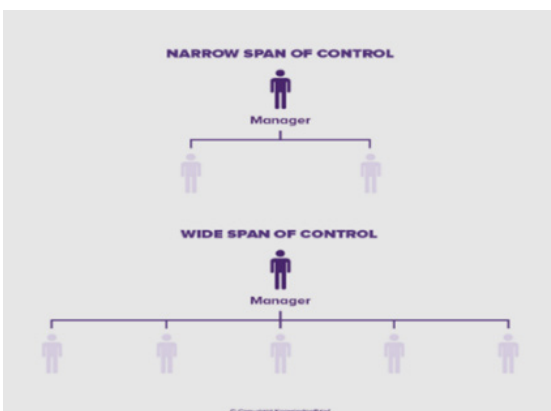
Се заклучува дека организациската структура е многу потребна и корисна за една организација.

4.1 Резултати и дискусии

Структурата не само што ја дефинира хиерархијата на компанијата, туку и овозможува многу внимателно да се постави структурата на наградите и платите за вложениот труд на вработените. Преку тоа може да се одлучува и проценува за опсегот на платите за секоја работна позиција.

Структурата исто така ги прави операциите поефикасни и многу поефективни.

Со одвојување на вработените и функциите во различни одделенија, компанијата може непречено да извршува различни операции одеднаш.



Дополнително, многу јасна организациска структура ги информира вработените како најдобро да ја завршат својата работа. Затоа, хиерархиската структура создава хиерархија на работници со лидери на врвот, работниците долу и надзорници поставени помеѓу, за да се заврши работата.

Тоа е повеќе линеарна организациска структура каде

делегирањето на моќта произлегува од највисокото раководство, за жал, ова е суште една од најпопуларните форми на организациска структура.

Во организациска структура со хиерархиска природа, вработените директно се пријавуваат на менаџерите, а не на VP или на извршните директори, без оглед на бројот на вработени на секое ниво.

Распонот на контрола може да биде под влијание на неколку фактори, како што се:

- Големината и природата на организацијата – големите организации бараат повеќе „раце на палуба“. Вообичаено, колку повеќе вработени има за управување, толку е поголем опсегот на контрола.
- Природата на работниот процес или рутините на вработените – сложените улоги на вработените бараат поголем надзор. Во организација со посложени улоги од ниските, постои намалување на опсегот на контрола. Ова е така затоа што менаџерите можат внимателно да ги надгледуваат своите вработени за да го подобрат квалитетот на аутпутот на вработените.
- Нивото на вештини и способности на менаџерот и вработениот – менаџерите со повисоки нивоа на експертиза и искуство во комуникацијата и насочувањето на вработените се во подобри позиции да се справат со поголем број вработени. Значи, колку е поголема вештината на менаџерот, толку е поширок опсегот на контрола на менаџерот. Исто така, доколку вработените имаат ниско ниво на искуство, ќе бараат поголем надзор. Опсегот на контрола овде ќе биде тесен за да можат менаџерите внимателно да се фокусираат на секој вработен.

Понатаму, рамните или хоризонталните структури се застапени во малите бизниси, заедно со флатархија организациска структура, во кои нема никаков вид на хиерархија, нема „командување“ и „контролирање“ од менаџери на повисока позиција.

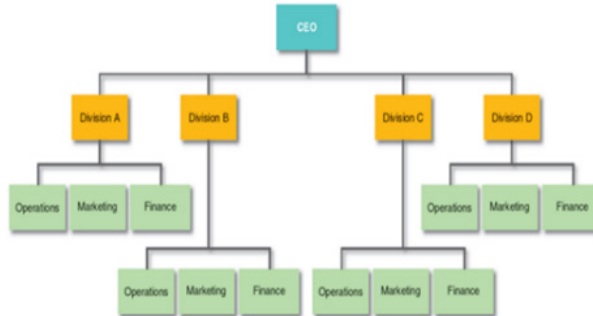
Сите учествуваат во процесот на одлучување, бројот на вработени е мал и го дозволува тоа заедничко инкорпорирање. Посебно кога има создавање нов производ, се покажало дека е потребна флатархиска структура со која се овозможува тестирање на новиот производ, создавање нови системи за поддршка од самите клиенти и потрошувачи.

Со примена на флатархија, организацијата може да има специјализирани тимови¹ за креативно и поефикасно справување со развојот на нови производи или услуги.

Тоа е најдобрата алатка за една организација да се справи со промената на чувствата на пазарот или индустријата без да создаде оддели кои бараат капитал или да ја реформира организациската структура.

¹ Специјализација подразбира степен до кој организациите ги делат вработените во различни одделенија. Колку повеќе се разложуваат работните задачи во организацијата, толку тие стануваат помали и на вработените им станува полесно да ги завршат побрзо и со видлив резултат.

Функционалната организациска структура создава фиксен сет на департменти, заснован на одредени функции како што се човечки ресурси, сметки, маркетинг итн. Ја издвојува работната сила врз основа на барањата на секој оддел.



На пример, одделот за сметководство ќе вработува сметководители и ќе работи да управува со финансиите на фирмата на најдобар можен начин.

Изнаоѓањето на најсоодветната организациска структура за бизнис зависи од голем број фактори, но три се најважни при изборот меѓу најдобрите организациски структури за бизнис:

1. Индустијата во која се вклопува компанијата.
2. Вкупната големина на компанијата.
3. Целите на компанијата (за што постои и што се надева дека ќе постигне, без разлика дали тоа е во однос на финансиите или како компанијата има намера да им служи на своите клиенти).

Зависи и од департизација, [5] (одделување на работните позиции) што подразбира поделба на работата по различни критериуми.

Се однесува на тоа кога организацијата ги дели своите вработени и активности на одделенија за да ги задоволи своите потреби и да ги реши проблемите. Секој оддел е специјализиран за различни функции.

Заклучок

Може да се констатира дека организациските структури во суштина се насоки и нацрти кои откриваат како се водат и управуваат компаниите и како се пренесуваат информациите во организацијата.

Организациска структура е видлив графикон или дијаграм за сите вработени, што ја прикажува логистичката поврзаност и организираност на компанијата.

Од консултираната литература од оваа област може да се констатира дека, таканаречената традиционална организациска структура е навистина

насока за ран почеток за повеќето компании, особено за помалите кои немаат опфат на голем број департмени или голем број врски во синцирот на команда/ комуникација.

На самиот почеток на основање на компанијата преку овој вид на структура, едноставноста е примарна карактеристика. Тоа е пристап одозгора надолу со „лабава хиерархија“. Насоката и комуникацијата започнуваат со основачот или „шефот“ на компанијата (во овој пример, компанијата е предводена од главниот извршен директор). Таа е одозгора надолу.

Во многу примери на следното ниво или алка во синцирот е менаџер или наречен „директор“. Ова е вработен којшто (или канцеларија) го надгледува одделот или сегментот на компанијата.

Конечно, во секој оддел има менаџери и вработени.

Со традиционалната линиска организациска структура, процесот на комуникација на информации е многу тесно фокусиран. Сите информации започнуваат на врвот и се пренесуваат, обично од една личност на друга.

Иако практиката ги прави работите едноставни, тоа е прилично ригидна организациска структура и, бидејќи нема хоризонтално споделување на информации, може да биде потребно значително време за обработка на информациите низ компанијата. Традиционалната организациска структура најдобро одговара на малите бизниси кои, повторно, опфаќаат прилично мал број одделенија и ограничен број вработени.

Затоа, сè почесто, во многу компании е се порисутен и таканаречениот тип на функционална организациска структура која е структура која се состои од активности како што се координација, надзор и распределба на задачи.

Организациската структура одредува како компанијата работи или ќе работи. Терминот „организациска структура“ се однесува на тоа како луѓето во организацијата се групирани и на кого известуваат. Еден традиционален начин на организирање на луѓето е според функцијата. Некои заеднички функции во рамките на една организација вклучуваат производство, маркетинг, човечки ресурси и сметководство.

Ваквото организирање на специјализацијата води до оперативна ефикасност, каде што вработените стануваат специјалисти во рамките на нивната сопствена експертиза. Се создава корисна клима во која се постигнува поддршка, презентирање идеји, мисли, фокусирање на задачата, искрена и отворена комуникација, разбирање, подготвеност за сослушување на другите членови во групата.

Од друга страна, најтипичниот проблем со функционалната организациска структура е тоа што комуникацијата во компанијата може да биде прилично ригидна, што ја прави организацијата бавна и нефлексибилна, а потекнува од претераното нагласување на работните позиции, од кои најмногу се добива видливо голема организациска моќ.

Затоа, латералната комуникација помеѓу функциите станува многу важна, така што информациите се шират не само вертикално, туку и хоризонтално во организацијата. Значи, комуникацијата во организацији со функционални организациски структури може да биде ригидна поради стандардизираните начини на работа и високиот степен на формализирање. Успешните комуникатори – менаџерите, треба да размислуваат како да состават најдобра порака која ќе оствари најголем ефект.

За да се постигне тоа, треба да се знае што да се потенцира во пораката и како да се изведе тоа. На пример, кај пораки кои не се чувствителни, кои немаат емоциски набој, најдобро е клучната поента на пораката да се презентира директно, уште на почетокот.

Доколку не постои изградена релација меѓу испраќачот на пораката и нејзиниот примач, тогаш најдобро е да се користи индиректниот пристап што претпоставува прво, стекнување доверба и поддршка кај примачот, а завршува со генерализирање или со заклучоци.

Сепак, како целина, функционална организација е најдобро прилагодена како производител на стандардизирани стоки и услуги со поголем обем и ниска цена. Координацијата и специјализацијата на задачите се централизираны во функционална структура, што го прави производството на ограничен број производи или услуги ефикасни и предвидливи.

Покрај тоа, ефикасноста може дополнително да се реализира бидејќи функционалните организации ги интегрираат своите активности вертикално, така што производите се продаваат и дистрибуираат брзо и по ниска цена. На пример, мал бизнис би можел да прави компоненти кои се користат во производството на своите производи, наместо да ги купува.

И покрај тоа што функционалните единици често работат со високо ниво на ефикасност, нивното ниво на соработка меѓу себе понекогаш е загрошено.

Таквите групи може да имаат потешкотии да работат добро меѓу себе бидејќи може да бидат територијални и да не сакаат да соработуваат. Појавата на внатрешни борби меѓу единиците може да предизвика одложувања, намалена посветеност поради конкурентни интереси и губење време, со што проектите ќе застанат од предвидениот рок.

Ова на крајот може да ги намали нивоата на производство во целина и посветеноста на вработените во целата компанија за исполнување на организациските цели.

Затоа постојат и таканаречени флатархија организациски структури и матрични структури, кои за жал, многу малку се присутни во практиките на компаниите. За нивно практикување е потребна голема посветеност, отворена комуникација, заемна доверба и почит.

Според овие организациски структури, не постои јасно разграничување на улогите и одговорностите на ресурсите, секој го работи она што најмногу го

сака и го знае, со највисок степен на индивидуална одговорност и со степен на самоконтрола.

Ресурсите, по потреба, може да се делат на различни тимови за да се обезбеди нивно максимално искористување. Тоа е најмалку користениот оперативен систем бидејќи е доста сложен и збунувачки и може да се покаже како контрапродуктивен. Најмногу се користи, сепак како структурата заснована на проекти.

Тоа ја дели компанијата во групи врз основа на проектите што треба да ги заврши. Има, се разбира, примарен формален лидер - директорот. Потоа, има менаџер назначен да го надгледува тимот доделен да го заврши секој проект.

На крајот, може да се констатира дека структурата заснована на проекти го одликува најдоброто од традиционалната линија и од функционалните организациски структури.

Тоа подразбира едноставност, одредена доза на хиерархиска поставеност, а првите нивоа одговараат само на директен претпоставен. Последното ниво е тимот одговорен за завршување на кој било проект што е поставен пред нив. Сепак, секој член на тимот може лесно да добие информации и помош од другите членови.

Користена литература

- [1] Фалмер, Р. (1994). Новиот Менаџмент, 1 и 2, Отворен социолошки институт, Р. Македонија, Скопје.
- [2] Софијанова, Е., (2017), Основите на деловното комуницирање, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип.
- [3] Duck, S. Social and personal relationships in M.L,Knapp and G.R. Miller Eds. Handbook of interpersonal communication pp. 665 – 686, Beverly Hills, CA:Sage,1985.
- [4] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/best-organizational-structures-for-a-business/>
- [5] <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
- [6] Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox M, Andy Neely, Ken Platts. (2000). “Designing, implementing and updating performance measurement systems”, International Journal of Operations & Production Management 20, no. 7:58-96.
- [7] Postuma, Richard & Michael Campion. (2008). “Twenty best practices for just performance reviews”. Compensation & Benefits Review, January–February 2008: 47–55.
- [8] Cascio, Wayne. (2003). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. (6. Izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.