
ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN AN ENTERPRISE

Redon KoleciUniversity College Biznesi Prishtina - Kosovo redon_koleci@hotmail.com

Abstract: Each organization, regardless on the type of activity that carries and the size that have, should have a separate organizational structure in order to function. To achieve the goals and objectives, works within the organization should be coordinated and managed. The success of any organization is associated with its leadership and its organizational structure is responsibility effective.

Managers are people who organize and determine the ways of performing tasks in context the organization. They realize their mission by defining the display of organizational structure. Only organizational structure that is well defined is the guarantee for the realization of organizational goals. Enterprises that fail to build organizational structure, fail to efficiently distribute authority and responsibility among their employees and as a result fail to react quickly to changes in the surrounding environment. Therefore the study of the organizational structure has a current and practical value to the organization.

Different definitions regarding the definition of the organizational structure are above all the time in which the enterprises operated and the conditions in which they function. The first historical beginnings of scientific interest in the structure of the organization begin with the members of the classical theory of organization, in which the subject of research was the formal aspect of the organization. These authors define the organizational structure of the enterprise as a static variable that changes very slowly. The main reason for such a definition, according to these authors comes due to the environmental characteristic. The environment according to them is characterized by stability. There have been no changes in the environment, but if they happen they are of poor intensity and the enterprise without any great effort can adapt to that environment.

The main objective of this paper is to clarify the effect of organizational structure on the effectiveness of the organization's managers, respectively in the performance of businesses. Achieving this goal for the realization of the paper is done through the collection of primary data produced through a survey done, as the primary method of data collection. The objective of the questionnaire has been receiving information about the design of the organizational structure at the corporate level and at the business unit level and level of relational of structure with managerial success.

The literature on organizational structure has widely studied how organizational structure influences the behavior of members of the organization. However, there is very little empirical data on the issues of organizational structure and its influence channels in the organization. There are two intuitive alternatives: on the one hand, the vertical chain of control gives the main differentiated effect. On the other hand, it is the degree of specialization of the members that matters most. The vertical zipper is linked and determines the level of 'bureaucracy' within the organization. A vertical structure creates a chain of command associated with the lower business units through a series of intermediate layers that takes care of executing HQ directives at a disaggregated level.

Keywords: organization, activity, performance, manager, bussines.

STRUKTURA ORGANIZATIVE DHE NJË NDËRMARRJE**Redon Koleci**Bizneset e Kolegjit Universitar Prishtinë - Kosovë redon_koleci@hotmail.com

Abstrakt: Çdo organizatë, pavarësisht nga lloji i veprimtarisë që mbart dhe përmasat që kanë, duhet të ketë një strukturë të veçantë organizative për të funksionuar. Për të arritur qëllimet dhe objektivat, funksionimi i organizatës duhet të koordinohet dhe menaxhohet. Sukseset e çdo organizate lidhet me udhëheqjen e saj dhe struktura e saj organizative është përgjegjësi efektive.

Menaxherët janë njerëz që organizojnë dhe përcaktojnë ditët e kryerjes së detyrave në kontekstin e organizatës. Ata e realizojnë misionin e tyre duke përcaktuar shfaqjen e strukturës organizative. Vetëm struktura organizative që përcaktohet është garanci për realizimin e qëllimeve organizative. Ndërmarrjet që nuk arrijnë të ndërtojnë strukturën organizative, nuk arrijnë të shpërndajnë në mënyrë efikase autoritetin dhe përgjegjësinë midis punonjësve të tyre dhe si rezultat nuk reagojnë shpejt ndaj ndryshimeve në mjedisin rrethues. Prandaj, studimi i strukturës organizative ka një vlerë aktuale dhe praktike për organizatën.

Definicione të ndryshme lidhur me definimin e strukturës organizative, vijnë mbi të gjitha nga koha ne të cilën kanë funksionuar ndërmarrjet dhe nga kushtet në të cilat kanë funksionuar ato. Fillimet e para historike të interesit shkencor në strukturën e organizimit fillojnë me anëtarët e teorisë klasike të organizimit, në të cilën subjekt hulumtimi ka qenë aspekti formal i organizimit. Këta autorë strukturën organizative të ndërmarrjës e kanë definuar si variabël statik që ndryshon shumë ngadalë. Arsyeja kryesore për një definim të tillë, sipas këtyre autorëve vjenë për shkak të karakteristikave të mjedisit. Mjedisi sipas tyre është karakterizuar me stabilitet. Nuk kanë ndodhur ndryshime me mjedisin, mirëpo nese ndodhin ato janë me intensitet të dobët dhe ndërmarrja pa ndonjë përpjekje të madhe mund t'i përshtatet atij mjedisi.

Qëllimi kryesor i këtij punimi është qartësimi i efektit të strukturës organizative në efektivitetin e menaxherëve të organizatës, respektivisht në performancën e bizneseve. Arritja e këtij qëllimi për realizimin e punimit bëhet përmes mbledhjes së të dhënave primare të prodhuara përmes një studimi të bërë, si metoda kryesore e grumbullimit të të dhënave. Qëllimi i pyetësorit është marrja e informatave rreth dizajnit të strukturës organizative në nivel të korporatave dhe në nivel të njësisë së biznesit dhe nivelit të relacioneve të strukturës me sukses menaxherial.

The literature on organizational structure has widely studied how organizational structure influences the behavior of members of the organization. However, there is very little empirical data on the issues of organizational structure and its influence channels in the organization. There are two intuitive alternatives: on the one hand, the vertical chain of control gives the main differentiated effect. On the other hand, it is the degree of specialization of the members that matters most. The vertical zipper is linked and determines the level of 'bureaucracy' within the organization. A vertical structure creates a chain of command associated with the lower business units through a series of intermediate layers that takes care of executing HQ directives at a disaggregated level.

Fjalët kyçe: organizatë, aktivitet, performance, menaxher, biznes.

HYRJE

Organizatat ekzistojnë për të arritur qëllimet. Punët në organizatë grupohen në departamente. Departamentet janë të lidhura për të formuar strukturën organizative. Termi strukturë organizative i referohet konfigurimit formal mes individëve dhe grupeve në lidhje me ndarjen e detyrave, përgjegjësi dhe autoritetit brenda organizatës (Galbraith, 1978, Greenberg, 2011). Shkrimtarët e hershëm të menaxhimit argumentonin se aktivitetet e organizatës duhet të specializoheshin dhe të grupoheshin në departamente. (Robbins, 2011). Departamentizimi nënkupton atë se si punët janë të grupuara së bashku.

Definicione të ndryshme lidhur me definimin e strukturës organizative, vijnë mbi të gjitha nga koha ne të cilën kanë funksionuar ndërmarrjet dhe nga kushtet në të cilat kanë funksionuar ato. Fillimet e para historike të interesit shkencor në strukturën e organizimit fillojnë me anëtarët e teorisë klasike të organizimit, në të cilën subjekt hulumtimi ka qenë aspekti formal i organizimit. Këta autorë strukturën organizative të ndërmarrjës e kanë definuar si variabël statik që ndryshon shumë ngadalë. Arsyeja kryesore për një definim të tillë, sipas këtyre autorëve vjenë për shkak të karakteristikave të mjedisit. Mjedisi sipas tyre është karakterizuar me stabilitet. Nuk kanë ndodhur ndryshime me mjedisin, mirëpo nese ndodhin ato janë me intensitet të dobët dhe ndërmarrja pa ndonjë përpjekje të madhe mund t'i përshtatet atij mjedisi. Manifestimi i tillë i mjedisit nuk ka nevojë për ndryshimin e strukturës organizative. Ndërsa teoria moderne e organizimit përqendrohet në mënyrën e lidhjes së pjesëve që e përbejnë strukturën organizative. Këta autorë e përcaktojnë strukturën organizative si terësi të lidhjeve dhe marrëdhënieve midis veprimeve të brendshme dhe të jashtme të organizimit. Arsyeja kryesore për një qëndrim të tillë të autorëve përseri është e lidhur me mjedisin, i cili tash karakterizohet me paqendrueshmëri. Koha e sotme në ekonomi, manifestohet me ndryshime të mëdha dhe të shpejta të mjedisit. Të gjitha këto ndryshime duhet të gjejnë vendin e tyre në drejtim të strukturës organizative (funksionimin dhe dizajnimin e strukturës). Në teorinë e organizimit ekzistojnë një numër i madh i definicioneve mbi strukturën organizative. Struktura e organizatës jep formën si të përmbushën qëllimet e saj në mjedis (Nelson & Quick, 2011).

Rozman, Kovaç dhe Koletnik (1992, f.184) krijimin e organizatave e kuptojnë si krijimi i strukturës organizative dhe proceseve organizative. Projektimi i strukturës organizative përfshinë krijimin e vendeve të punës, departamenteve dhe organizimet e të gjithë shoqërisë, ndryshimi i organizimit ekzistues është transformimi i tij (Kralj, 2013).

Struktura i jep anëtarëve të organizatës udhëzime të qarta se si të vazhdohet. Një strukturë e themeluar qartë i jep anëtarëve një mjet për të ruajtur rendin dhe për të zgjedhur mosmarrëveshjet. Struktura lidh anëtarët së bashku.

Kjo i jep kuptim dhe identitet personave që lidhën me grupin si dhe vetë grupit. Struktura e çdo organizate është e pashmangshme, një organizatë sipas definicionit nënkupton një strukturë. Është e rëndësishme për t'u marrë me strukturën që në fillimet e hershme të organizatës. Kjo do të thotë, se duhet të mendohet për strukturën që në fillimet e jetës së organizatës. Pas projektimit të objektivave dhe strategjive të zgjedhura për të ekzaktuar objektivat, është e

nevojshme për të formuar një organizatë efektive si një instrument për të arritur këto qëllime. Më këtë kontekst, organizata manifestohet si menaxhim i aktivitetit, i cili shpesh ndodh si projektim dhe planifikim i aktiviteteve në organizatë (Buble, 2006, fq.227). Për të krijuar një biznes serioz është e nevojshme për të menduar gjatë, si të organizohet puna me kosto të ulët dhe me efikasitet të lartë. Procesi i organizimit nuk është i lehtë, për shkak se është e nevojshme për t'u koordinuar të gjitha njësitë ekzistuese organizative, që në fakt e përbejnë kompaninë.

Sikavica (1999, fq.142), thekson se struktura organizative përfshinë tërësinë e lidhjeve dhe marrëdhënieve ndërmjet të gjithë faktorëve të prodhimit, si dhe tërësinë e lidhjeve dhe të marrëdhënieve brenda secilit faktorë të prodhimit ose të operacioneve brenda tyre.³⁴⁷

Literatura mbi strukturën organizative ka studiuar gjerësisht mënyrën se si struktura organizative ndikon në sjelljen e anëtarëve të organizatës. Megjithatë, ekzistojnë shumë pak të dhëna empirike mbi çështjet e strukturës organizative dhe kanalet e ndikimit të saj në organizatë. Janë dy alternativa intuitive: nga njëra anë zingjiri vertikal i kontrollit jep efektin kryesor të diferencuar. Nga ana tjetër, është shkalla e specializimit të anëtarëve që më së shumti ka rëndësi. Zingjiri vertikal është i lidhur dhe përcakton nivelin e 'burokracisë' brenda organizatës. Një strukturë vertikale krijon një zingjir komandues që lidhet me njësitë më të ulëta të biznesit, nëpërmjet një serie të shtresave të ndërmjetme që të kujdeset për ekzekutimin e direktivave HQ në një nivel me të zbërthyer. Caktimi i autoritetit dhe detyrave të ndërmjetëve në organizatë, ndikon në nxitjen e drejtuesve, si dhe në aftësinë e shtabit për t'i monitoruar ato. Në të njëjtën kohë, edhe shkalla e specializimit ka rëndësi. Fakti që anëtarët kanë kompetenca të ndryshme ndikon në stimuj. Për shëmbull, fakti që menaxherët ndajnë të njëjtat kualifikime përmirëson 'harmoninë' e organizatës (Dessein, 2002). Kjo reflektohet në delegacionin e lartë dhe përmirëson koordinimin. Asimetria informative me e ulët, mund të ndihmojë në procesin e vendim-marrjes dhe të ndihmojë për të gjeneruar më shumë informacione dhe për të siguruar me shumë ekspertizë. Nga ana tjetër, kualifikimet e ndryshme mund të vështirësojnë koordinimin. Fakti që shkalla e specializimit ndikon në aftësinë e shtabit për të monitoruar dhe ndërhyrë në efikasitetin e hierarkisë së organizatës dhe fakti që struktura vertikale është e lidhur direkt, sugjerohet se çdo provë për rolin e tyre në organizatë duhet të llogaritet mirë.

1. PARAMETRAT E STRUKTURËS ORGANIZATIVE

Parametrat e strukturës organizative janë të varura nga ndërrimi në të cilën manifestimi organizimi ka ndikim dhe ato mund ti ndërrojnë në bazë të nevojave të veta. Përcaktimi i parametrave të strukturës së organizimit dhe përmbajtjes së saj, do ta bëjmë në bazë të defi nicionit për strukturën e organizimit, më pas duke marr parasysh dy elementet e saja - grupimin e elementeve dhe hierarkinë në njësitë organizative. Grupimi i elementeve në njësitë organizative bëhet me aplikimin e kriteriumeve të ndryshme dhe rregullave. Të punësuarit në njësitë organizative të fi tuara dallohen ndërmjet vete në detyrat e punës që i kryejnë. Ai dallim është rezultat i ndarjes së punës. Hierarkia nënkupton sistem i rregullimit dhe të mbirregullimit midis të punësuarve, ose e drejtë për dhënien e urdhëresave për kryerjen e punës në nivelet më të ulëta të organizimit, si dhe vendi në të cilën jepen urdhëresat. Në bazë të përmbajtjes të dy elementeve të defi nicionit për strukturën e organizimit, organizimi është në gjendje të ndikojë edhe sipas nevojave të veta ta ndërrojë këtë: - Ndarjen e punës – specializimin; - Vendi në të cilën jepen urdhëresat për kryerjen e punës në nivele më të ulëta të organizimit – decentralizimi; - Grupimi i elementeve në njësitë organizative; - Lidhshmëria e elementeve në njësitë organizative – koordinimi.³⁴⁸

2. NDARJA E PUNËS (SPECIALIZIMI)

Ndarja e punës tregon se si e gjithë (tërë) detyra e ndërmarrjes është e ndarë në detyra të vogla specifi ke si dhe secila prej atyre pjesëve është e ndarë dhe duhet ti kryej një punëtorë. Të punësuarit janë të obliguar ta kryejnë një pune. Puna është e zakonitë (thjeshtë) dhe u mundësohet angazhim më vogël punëtorëve të kualifi kuar. Si rezultat i kryerjes së një punë është rritja e produktivitetit të prodhimtarisë. Ajo shkakton shpenzime më të vogla për angazhimin e tyre, e cila është rezultat i shkallës më të ulët të kualifi kimit të tyre. Sipas shkallës së kryerjes së punës ndikojnë një numër i madh i faktorëve. Si më të rëndësishme janë: shëndeti mendor i të punësuarve, operacionet komplekse dhe të sofisti kuara, mjedisi dhe madhësia e ndërmarrjes. Ndarja e punës formon qëndrim të fenomeneve të sëmundjeve profesionale, strese, lodhje, monotoni, te të punësuarit nuk ekziston shkak për kryerjen e operacioneve të dhëna.

Te operacionet e sofisti kuara dhe komplekse përkufi zimet janë nga shkaqet tekniko - teknologjike, sepse ekzistojnë kufi j teknike në të cilën mund të kryhet ndarje dhe e cila nuk mundet të jetë e tejkaluar sepse sistemi nuk mund të funksionoj. Ndërmarrjet e mëdhaja karakterizohen me vërtetimin e njëjtë të procesit të prodhimtarisë gjatë periudhë

³⁴⁷ S.P.Robbins dhe M.Coulter, "Managment", Botimi i 8, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall 2005,

³⁴⁸ Daft, R., "Essentials of Organization Theory & Design", 2001

më të gjatë kohore, po për shka të atyre shkaqeve është e pamundur hyrja e shkallës së lartë të punës. Te ndërmarrjet më të vogla, për shkak të ndryshimeve të shpeshta të programit së prodhimtrisë dhe prodhimeve, jepet nevoja për shkallë më të ulët të ndarjes së punës, ose ekzistimi i të punësuarve me dituri - njohuri universale, si dhe punëtorët me kualifi kim më të lartë mund të përgjigjen nevojave të tregut. Ndarja e punës mund të vëzhgohet edhe nga aspekti i përfshirjes të aktiviteteve: 4 - Gjerësia, dhe - Thellësia. Gjerësia e tregon strukturën e punës dhe njohuritë që kërkohen nga kryrësit, numrit dhe llojllojshmërisë së operacioneve, si dhe frekuentimin i përsëritjeve të proceseve punuese. Kur kryhen një numër i vogël i operacioneve me frekuentim më të madh të përsëritjes bëhet fjalë për gjerësi të vogël të punës dhe anasjelltas. Thellësia e tregon shkallën e kyçjes të punëtorit (punësuarit) në procesin e kontrollimit të punës së tij. Çfarë është shkalla më e lartë e kontrollit të punës së tij, thellësia është më e madhe dhe anasjelltas.³⁴⁹

3. DISTRIBUIMI (SHPËRNDARJA) I AUTORITETIT – DECENTRALIZIMI

Nëse dëshirojmë të fl asim për distribuimin (shpërndarjen) e autoritetit, ose decentralizimin, së pari patjetër duhet të njoftohemi me nocionin autoritet. Autoriteti paraqet e drejtë e vendosjes, renditjes dhe të alocohen resurset. Ajo është e drejtë që del nga vendi i punës e cila ka të drejtë për dhënien e rregullave dhe në shpresë për respektimin e tyre. Më pas, bartësi i autoritetit mundet atë të drejtë ta mbaj për vete ose ta shpërndaj të tjerëve. Kur bartësi i autoritetit i sjell vet të gjitha vendimet dhe nuk e përhap këtë të drejtë në struktura më të ulëta të ndërmarrjes, fl asim për centralizim. Në raste kur bartësi i autoritetit e shpërndan të drejtën e prurjes së vendimeve në nivele më të ulëta, atëherë ekziston qëndrim i distribuimit të autoritetit, ose decentralizim.

Madhësia e të drejtave dhe obligimeve që i marrin anëtarët e ndërmarrjes në procesin e udhëheqjes paraqet shkallë e autoritetit të deleguara (shpërndarës). Nga aspekti i nivelit në të cilën ballafaqohet edhe kualitetit i distribuimit të autoritetit, dallojmë decentralizimi vertikal dhe horizontal.⁵ Decentralizimi vertikal e shënon procesin e transferimit të autorizimit (distribuimi i autoritetit) në nivele më të ulëta të hierarkisë. Decentralizimi horizontal është përcaktimi i autoritetit midis menaxherit dhe të punësuarit.

Çfarë forme e distribuimit të autoritetit do të hyjë në organizim, si nga aspekti i përfshirjes, ashtu edhe nga thellësia, është e caktuar nga shumë faktorë të ndryshëm, në të cilën si më të rëndësishëm i theksojmë dhe i përpunojmë këto: - Praktika; - Karakteri i mjedisit - rrethanave; - Madhësia e ndërmarrjes; - Struktura e pronësisë. Varet nga praktika, vendimi i modelit të decentralizuar do të hyjë - zbatohet kur nivelet më të ulta të menaxhimit janë të interesuar dhe kanë kapacitete dhe përvojë për prurjen e vendimeve. Karakteri i mjedisit - rrethanave e përcakton modelin e prurjes së vendimeve. Në kushte të mjedisve - rrethanave komplekse dhe jostabile duhet të zbatohet modeli i decentralizuar i vendimit. Struktura e pronësisë gjithashtu ka ndikim të vet mbi decentralizimin. Kur ekziston pronësi e përzier, atëherë nevojitet shkallë më e lartë e decentralizimit dhe anasjelltas, kur kemi pronar dominant, atëherë preferohet centralizim.³⁵⁰

4. PËRFUNDIM

Si përfundim në këtë hulumtim mund të themi se, ndikimi i strukturës në sukses menxherial është një komponente e rëndësishme dhe një cikël pasues i lidhës së qëndrueshme ndërmjet tyre. Impakti që ka struktura në suksesin menaxherial është një lidhje e pa ndarë duke filluar nga qarkullimi linjor i informacioneve, diferencimi struktural, mbështetja në vendimmarrje, përkahja ndërmjet departamenteve dhe zgjidhja e problemeve në ndërmarrje na shpjen në një horizont të suksesit dhe të menduarit strategjik.

Sa më e diferencuar dhe e ndarë që të jetë struktura e firmës aq më e mirë do të jetë ndarja e punëve dhe përgjegjësi tek punonjësit. Suksesi i një firme nuk nënkupton vetëm qasjen dhe aplikimin e rregullave dhe teorive të ndryshme, por ajo nënkupton edhe gershetimin në mes të strukturës dhe punonjësve të firmës.

Si rezultat i ndarjeve dhe specifikimeve të punëve tek firmat, ato na orientojnë tek një performancë e mirë e punonjësve duke na dhënë një pozitë dhe atraktivitet në industri.

Se fundi, sukcesi menaxherial është variabël e varur nga struktura organizative, sepse ndikimi i tij afekton drejt për së drejti tek lidhshpini (udheheqja), e firmës, andaj sa më i angazhuar dhe i informuar të jetë nga praktikat me të mira të strukturave dhe organizimeve të ndryshme të strukturave (organogrameve), jep rezultatin e suksesit menaxherial.

LITERATURA

Daft, R., (2011) “Essentials of Organization Theory & Design”,

³⁴⁹ Ricky E. Griffin and Gregory Moorhead, Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition (2014),

³⁵⁰ V. A Graicunas: Relationship in organization: Bulletin of the international management institute, Geneva, 1933

Graicunas V. A., (1993) Relationship in organization: Bulletin of the international management institute, Geneva,
Robbins S.P. dhe M.Coulter, (2005) "Management", Botimi i 8, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall
Ricky E. Griffin and Gregory Moorhead, (2014) Organizational Behavior: Managing People and Organizations,
Eleventh Edition