

УЛОГА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА ЗА ЕФИКАСНО УПРАВУВАЊЕ СО БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

ORGANIZATIONAL STRUCTURE ROLE IN EFFICIENT SECURITY SECTOR MANAGEMENT

Biljana Stevanovska, M.A Environment and Security

e-mail: biljas@t-home.mk

Апстракт: Идеал на секој раководител е да има ефикасна организација, составена од луѓе кои постигнуваат цели во дефинирано време, со дадени ресурси и максимум вложување. Таа вклучува повеќе нивоа на пренос на информации и авторитет помеѓу две или повеќе меѓусебно зависни единици, поставени во структура на организацијата. Секој начин на обединување на работниот кадар во организацијата има предности и недостатоци, во дадено опкружување и за дадена дејност. Споредувајќи различни структури во приватиот и јавниот сектор, се утврдува дека не постои идеален модел на структура на организацијата, туку само модел што во дадено време и услови овозможува ефикасно и ефектно работење на една организација. Кој вид на структура ќе ја одбере дадената организација, или сектор, зависи од визијата за постигнување во општеството, мисија на раководството, од целта на обезбедување и секако расположивите ресурси.

Клучни зборови: управување, организациска структура, информација, овластување, одговорност.

Abstract: Ideal of every manager is to have an efficient organization, made up of people who achieve goals in defined time, given resources and maximum investment. Coordination includes multiple levels of transfer of information and authority between two or more interdependent units placed in the organizational structure. Any way of human resources uniting in the organization has advantages and disadvantages in a given environment for a given activity. Comparing different structures of private and public sector, it is determined that there is no ideal model of the organizational structure, but only a model at a given time and conditions allows efficient and effective operation of an organization. What kind of a structure selects a given organization or sector, depends on achieving the vision of society, manager's mission, the purpose of protection and certainly the resources available.

Keywords: management, organizational structure, information, authority, responsibility.

ВОВЕД

Во вековниот вртлог на натпревари во успешноста на работата на јавниот и приватниот сектор, многу организации при сопствена презентација прво го покажуваат својот органограм, односно познатата слика на поставеноста на раководните и извршните функции и нивната хиерархиска и комуникациска поставеност во улога да ја овозможи неопходната функционалност на организацијата. Таа навидум едноставна слика, за добрите познавачи е доволна да одреди дали една организација е ефикасна во извршување на својата мисија. Организационска структура се сектори, персонал, комуникациски насоки за обавување на задачите, подредени во правила за поделба на задачите, одговорностите и овластувањата. Застапена е во држава, претпријатие, министерство, воена единица, полициска станица, градинка, болница, или здружение на граѓани. Структурите, од едноставни до сложени, сами по себе условуваат тромава, бирократска, нееластична институција, или ефикасна, отворена фирма. Меѓутоа не се секогаш самите правила тие што создаваат проблем во работата, туку начинот на кој луѓето ги користат и ги применуваат правилата. Постојат структури со потенцијали за лесна комуникација, но има и со тесни грла при одлучувањето, што ја попречуваат ефикасноста на дејство во дадена ситуација. Тоа зошто една институција функционира подобро од друга, било во јавниот или во приватниот сектор, најчесто е резултат на разликите во поставената организационска структура, покрај стручноста на персоналот, мотивацијата, доброто управување и сл. Во служба на давање одговор како да ја одредиме надобратата структура за потребите на безбедносниот сектор, овој труд ги објаснува елементите на организационската структура, со разликување на формите на организираност и нивното значење, како и со посочување на предностите и недостатоците наметнати врз ефикасноста на секторот. Преку слики на расположивите модели на министерства и агенции, трудот овозможува на секој читател да добие увид, како безбедносниот сектор во своето менаџирање ги користи истите универзални принципи на структурирање, како и секој друг сектор.

ОДНОСИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИОНСКАТА СТРУКТУРА

Луѓето во една институција ја координираат својата работа затоа што зависат едни од други, поради своето знаење насочено кон постигнување на заедничката мисија. Таа координација вклучува повеќе нивоа на зависност: на повеќе лица од еден раководител, или две лица меѓусебно зависат, или едно лице зависи од две лица за координација. Така поставените релации условуваат низа механизми на координација како што се усогласеност, супервизија и стандардизација на процесот. Кога во колективот постојат повеќе лица со слични или различни образовни нивоа, задолженија,

или одговорности, потребно е нивно групирање (оддел) согласно акцентот кон постигнување резултат, поделба на целни групи работници, применети вештини, сменска работа, или според географската разместеност на персоналот. (МЦМС 2006) Така настануват сектори, одделенија, единици во секоја поголема или помала организација. Прилагодена за секоја институција, структурата ја уредува координацијата на начин за истите систематски да придонесат кон постигнување на организациските / институциските цели. Секој начин на обединување на персоналот има свои недостатоци и предности за различни организации. Во една организација може да има повеќе видови групирања, а нивната комуникација се прелева од оддел во оддел. За постигнување на идеално групирање нема единствено упатство, но главна водилка е да се овозможи структура со најмалу недостатоци и проблеми во координацијата. Во тој поглед во структурата на организацијата мора да се разликува одговорноста кон задачата, овластувањето за контрола, координацијата, извршување и мандат на дадено овластување за одговорноста. Знаењето каде тече информацијата е витално за вистинска контрола на расположивите ресурси (Гоцевски, Бакрески, Драгишиќ 2006) и се гледа преку следење на:

- Позицијата на менаџерите во рамките на организационата структура
- Релациите помеѓу единиците и позициите
- Линиите на авторитетот
- Синџирот на командата
- Линиите на повратната информација
- Релациите на работните места во организационите единици

Со еден збор, структурата јасно ја насочува моќта во организацијата низ сите нивоа на координација. Секое поместување резултира со премалку, премногу, спротивставување на моќта, или отсуство на одговорноста. (МЦМС 2006) Таквите дисбаланси лесно се гледаат во структурата. Класични принципи врз кои се гради структурата се:

- единство на командувањето, за еден вработен да има еден претпоставен и да се спречат спротивставени наредби.
- избалансиран однос на организациските делови со дефиниран опфат на контрола од горе надолу.
- стабилност на активностите на членовите за долгорочно постигнување на целите со одговорност за рутински работи во базата, наместо давање програмски решенија.

- флексибилност во прилагодување на структурата кон надворешните и внатрешните промени.
- децентрализација на донесување одлуки доделено на пониски нивоа, зависно од степенот на стручност на единиците и достапноста на информации.

Успешна организација се креира низ текот на работењето на нејзините членови, кои учејќи на своите успеси и падови треба да ја адаптираат или надоградуваат, истата, според потребите за постигнување на визијата. Но, тоа не значи дека треба да се менува мисијата, туку само останатите елементи на нејзиното опстојување, како што се стратегија, членство, формација, култура, стил на управување и ресурси. Од тука произлегува разновидноста на организациските структури и поставености во целиот стопански и нестопански сектор. Пример се различните модели на армиските и полициските сили од различни земји, кои иако имаат иста визија (намера), бележат разлики во структурниот модел, зависно од генералната политика на земјата (мисија на овие организации) на која што и служат и нејзината традиција. Некои се ориентирани кон меѓународниот мир, а некои кон националната безбедност. Уште поголеми разлики се бележат во организациските модели на безбедносните организации на приватниот сектор, кои воглавном зависат и од потребата на општеството (визија), економските прилики (животен циклус), од личната идеја на основачите (мисија) и објектот на заштита (цел). Постојат различни методи за обликување на структурата со цел поефикасно користење на капацитетите и ефектно постигнување на резултатите, во даденото променливо опкружување во кое се наоѓа дадената организација.

СТРУКТУРАТА НА РАЗЛИЧНИТЕ ОРГАНЗАЦИИ Е ИСТА СО ВАРИЈАЦИИ ВО ГОЛЕМИНАТА

Идеал на секој раководител е да има ефикасна организација, составена од луѓе кои постигнуваат цели во дефинирано време, со дадени ресурси и максимум вложување. Структурата може да ја разбереме со анализа на позициите, улогите, меѓучовечките односи, поделба на работа, нејзиното влијание врз целиот систем или потсистем, формалности, информациски ток, спроведување и координација, линија на верификација и донесување одлуки и ситемот на рангирањето на персоналот. Во структурата на тимот се анализираат како вертикалните така и хоризонталните позиции. Мошне важна улога има и анализата и сознанието на целта (визија) поради која е формирана организацијата.

Разликуваме 5 структурни делови на организацијата, поврзани меѓусебе во рамнотежа. (МЦМС 2006) Доколку еден дел се зголеми, останатите се намалуваат, така да крајниот обем останува ист. Организацијата има оперативна срж од персонал извршител на должност, стратешки врв за мисијата, меѓу нив раководна средна линија за канализирање на информациите и странично техничка структура вклучена во стандардизација и развој (контролор, набљудувач) и структура за поддршка директно вклучена во процесот (секретаријат). Оваа структура е наречена Мицбергова структура и е соодветна за да одредиме кој сектор мора да се зголеми или намали, во случај да имаме помалку ефикасна организација.

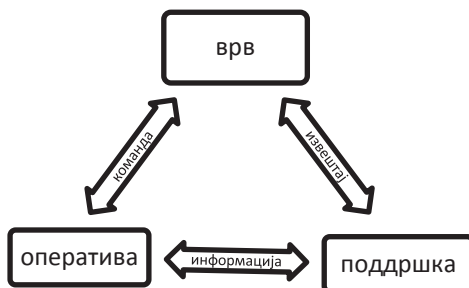


Цртеж 1

Организациите со поголема оперативна срж се професионални тимови (специјални единици, консултантски тим), без средна раководна линија, а минимална техничка и стручна поддршка и стратешки врв само за координација. Организациите со доминантен стратешки врв и голема оперативна срж, без средна структура, имаат еднакво средно развиена оперативна и техничка структура, се застапени во приватниот сектор. Владините тела се карактеризираат со доминантна средна раководна структура и поддршка, голема оперативна срж, мал стратешки врв и неразвиена техничка поддршка.

Покрај сликата на неопходните елементи, неопходна е анализа на нивните релации. Единствени симболи кои се користат за таа цел се квадрат, вертикална линија и хоризонтална линија. Квадратот претставува организациона единица, или работно место, вертикалната линија ги претставува правците на простирање на командувањето и информацијата, додека хоризонталната линија претставува координација во организацијата. Низ линиите се гледаат нивоата со поголема и помала одговорност за извршената задача и постигнатиот резултат. Низ синџирот на командување, се разјаснува патот по кој што се пренесува наредбата за извршување на задачите. Овие линии одат од врвот (раководител или раководно тело) до дното (извршни позиции). Истите линии го покажуваат и патот на информацијата, која пак оди од основата до врвот. Тие се линии на повратната информација, со одговорност за сумирање и анализирање на резултатите од работата, кои пак помагаат за понатамошното креирање на нови стратешки одлуки.

Цртеж 2



Во врвот на пирамидалниот систем се наоѓаат стратешки и извршни функции, во средината е раководен и помошен кадар, а во основата се луѓето во производниот процес.

Порано сите овие линии се претставувале поединечно со стрелки за поврзување на квадратите во парови, но денеска тие се поедноставени во долги линии со приказ на задничката меѓусебна двонасочна поврзаност. Во текот на развојот на организацијата, може да се зголеми бројот на организационите единици, да дојде до нивно прегрупирање, да се формираат сектори, како и да се поделат, истите, на помали единици. Колку повеќе нивоа во длабина има, толку структурата е поригидна во преносот на информации, а автономноста е минимална во оперативното ниво, додека обратно доколку се оди во ширина, структурата овозможува еднаквост во одлучувањето. Длабочината на организационата структура е одредена од бројот на нивоата на организацијата. Работните места со исти одговорност и задачи се прикажуваат на исто ниво. На еден раководител не може да се подредат повеќе од 20 работни места, а обично се ставаат 10-20 на најниското ниво, 3-6 на средното ниво и 1-2 на највисокото ниво. Тоа е поради квалитетната комуникација на раководителот со вработените. Застапен е принципот на едностарешинство и субординација во сите структури. Карактеристично во вооружените сили е што старешините имаат двојна улога, покрај давањето команда имаат и улога на давање повратна информација во донесувањето на одлуки, па така авторитетот и одговорноста им се споени во една иста позиција. Овие структури се од голема важност за раководителите во безбедноста, токму заради разбирањето на вистинската моќ на поединците во организациите со кои се соработува, се конкуренција, или се објект на заштита. Во основа, во структурата ја пронаоѓаме позицијата која што ги дава наредбите (командува), нивото кое има одговорност за резултатот, како и позицијата која што поседува најмногу информации.

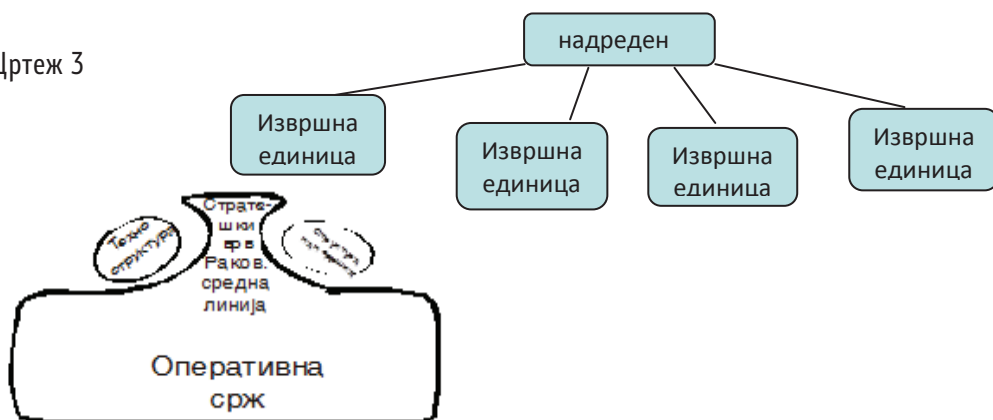
ВИДОВИ СТРУКТУРИ И НИВНА ПРИМЕНА ВО ПРАКСАТА

Организационите структури можат да бидат различни за различен вид на организации, но во суштина зависно од длабочината на структурата, истите модели се застапени во приватни претпријатија, јавни установи, безбедносни структури, министерства, како и во невладини организации. Поважни модели се линиско-штабна, дивизиска, функционална и матрична структура.

Линиски модел

Линискиот модел на организирање потекнува од структурите на војската, а е широко прифатен во индустријата. Основата на моделот е во линиското, односно директното, пренесување на командата од врвот надолу, односно обврската ја дава надредениот, а ја извршува подредениот. Правото на давање иницијативи и одлуки ја има само раководителот. Овој однос е едноставен, еднонасочен, со цврста хиерархија и дисциплина. Во моделот може да постојат организациски единици чија што команда ја има само еден надереден. Сепак организациските единици работат самостојно, со висок авторитет и одговорност на професионалци со точни задачи.

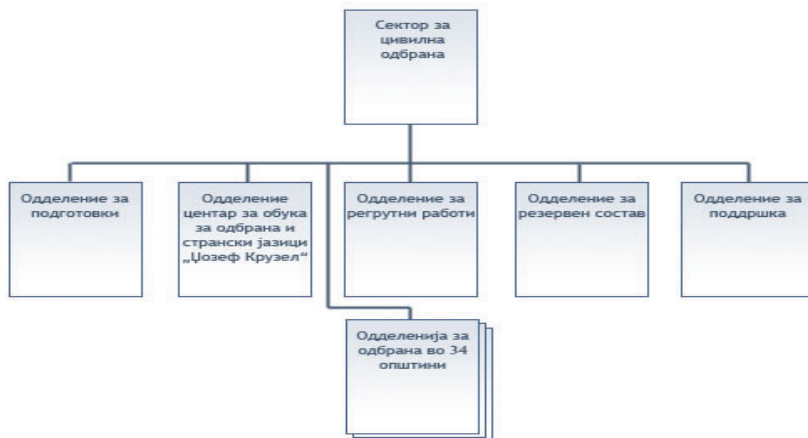
Цртеж 3



Нивната комуникација може и немора да се одвива хоризонтално. Ова е најбрз, нај ефектен модел на работа, со брза адаптација, ориентирана за постигнување резултати. Менаџерот лесно држи контрола, а може да има и техничка поддршка за истражување и проценка. Вакви модели имаат единиците во безбедносните организации.

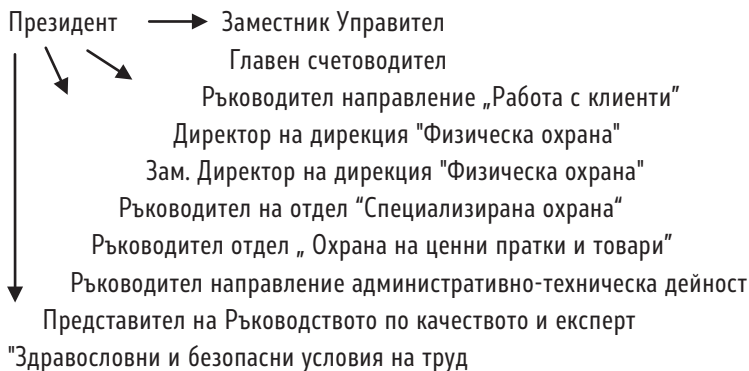
Цртеж 4

Сектор за цивилна одбрана во АРМ (извор веб 2009)



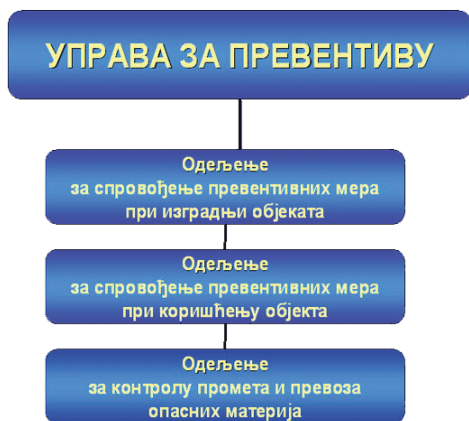
Цртеж 5

Линиски модел на Сигнално-безбедносна групација СОТ од Бугарија (СОТ16, веб страница 2013)



Цртеж 6

Управа за превентива при Министерство за внатрешни работи на Србија

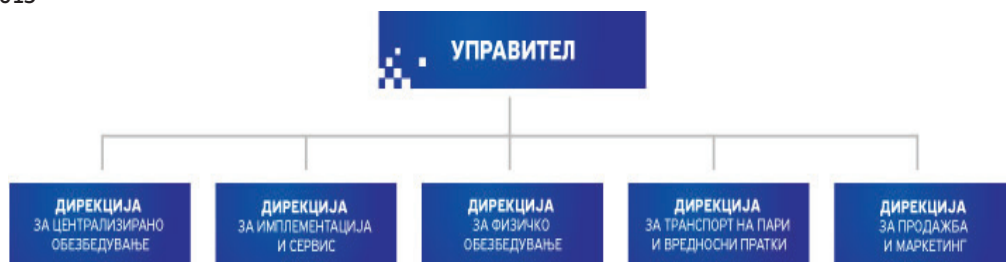


Главен проблем на овој модел е што раководителот мора да има сестрано познавање за сите области кои што ги извршуваат подредените во структурата. Комуникацијата е еднонасочна, а

структурата се шири многу во хоризонтала, поради тоа што сите ангажирани мора да се во директна врска со раководителот. Единствен проблем е долгото време на пренос на информација од единица во единица, што оди индиректно преку раководителот кон сите единици.

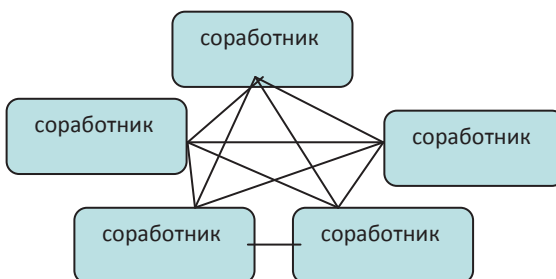
Цртеж 7

Линиски модел на приватен безбедносен сектор, Никоб осигурување, веб страницата во 2013



Штабен модел

Поимот штаб потекнува од вооружените сили, означувајќи дел од командата, како посебно тело на функционално поврзани

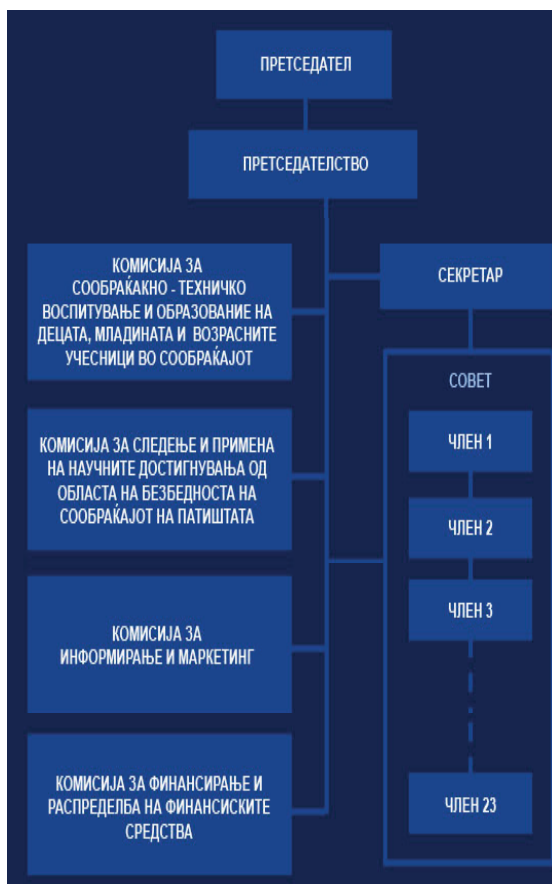


и обединети воени лица, кои му помагаат на командантот во раководењето и командувањето со подредените единици и одделенија. Штабот опфаќа организациски, административни, известувачки и стручни дејности. Со текот на годините, штабот во воените единици прераснува во посебна организациска целина, како составен дел во институциската команда. (Гашевиќ 1972) Во цивилните организации, штабниот модел се среќава како мрежна, или работно-ориентирана организација, која што во основа претставува организација на односи, но не и на моќ, па понекогаш се нарекува автократија. Осмислен е за брза и ефикасна интервенција со адаптација на технологијата и системите во комплексна и динамична средина, со високо стручен персонал. Информираност, стручност, флексибилност и инвентивност се вештини што најмногу доаѓаат до израз при слободна размена на идеи, во стимулирачка средина. (Министерство за здравство 2008) Во штабните (мрежните) организации водството може да биде формално и неформално, доделено на одредена функција, со привремен, или траен карактер.

Цртеж 8

Активностите на мрежната организација се дел од редовните функции на стручните работници. Во нив, неформалното поврзување е секојдневна активност. Постојат два типа на штабови:

- Специјализирани штабови од стручни лица од една специјалност. Предлогот се групира помеѓу повеќе поединци и доставува до раководителот, а од него се пренесува кон сите членови на штабот.
- Комплексни штабови од стручни лица од повеќе специјалности. Своите предлози поединечно ги доставуваат до раководителот. Комуникацијата оди индивидуално од секој поединец



кон раководителот и помеѓу поединците.

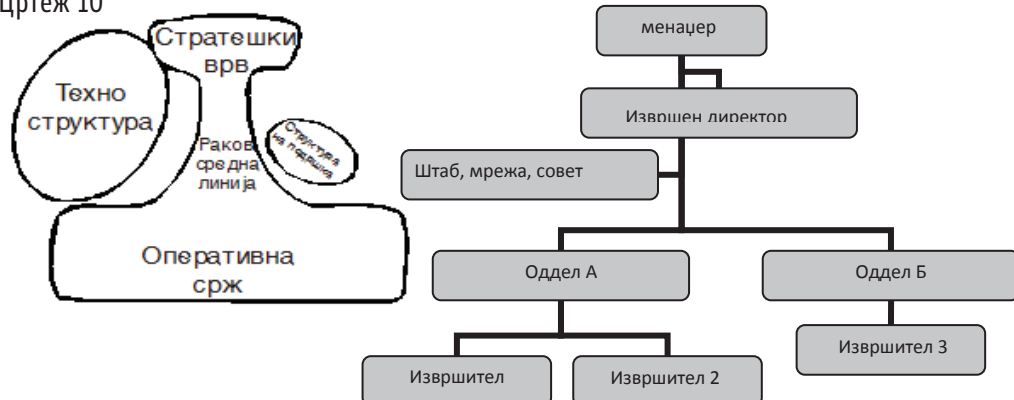
Штабот или мрежата е демократско функционално групирање на професионални работници и организации потребни за остварување на одредена цел, што понекогаш подразбира лица од многу различни профили. Целта им е извршување одредена краткорочна специфична задача. Може да биде во форма на комисија за извршување на мониторинг, сили за интервенција во природна непогода, работна група за среднорочни проекти, или лекарски колегиум за искоренување на сипаниците на локално ниво. (Министерство за здравство 2008) Може да се јави потреба од заедничка работна група меѓу министерствата за здравство, за транспорт и за внатрешни работи, како и надлежните органи за донесување стандарди за возила, со цел да се намали смртноста во сообраќајните незгоди.

Значајни предности на оваа структура се креативност, предизвикот, заедничката информираност, висока ефикасност и поделба на одговорноста. Членовите поднесуваат извештаи во рамките на нивната мрежа, без линија на авторитет. Недостаток на оваа структура е што овозможува групирање на личности, неоптимална употреба на капацитетите, висок притисок од самоодговорност, како и неможност да се примени секаде во секои организации и во поголеми колективи.

Линиско-штабен модел

Очигледно според името, овој модел претставува комбинација на карактеристиките на линискиот и на штабниот модел. Од линискиот модел се задржува линиската команда од претпоставен кон подреден, а од штабниот модел се прифаќа постоење на тим од стручни лица со еднаквост во одлучувањето и без синџир на командување. При тоа штабната структура има советодавна улога на претпоставениот. Повеќето организации имаат и линиска и штабна структура.

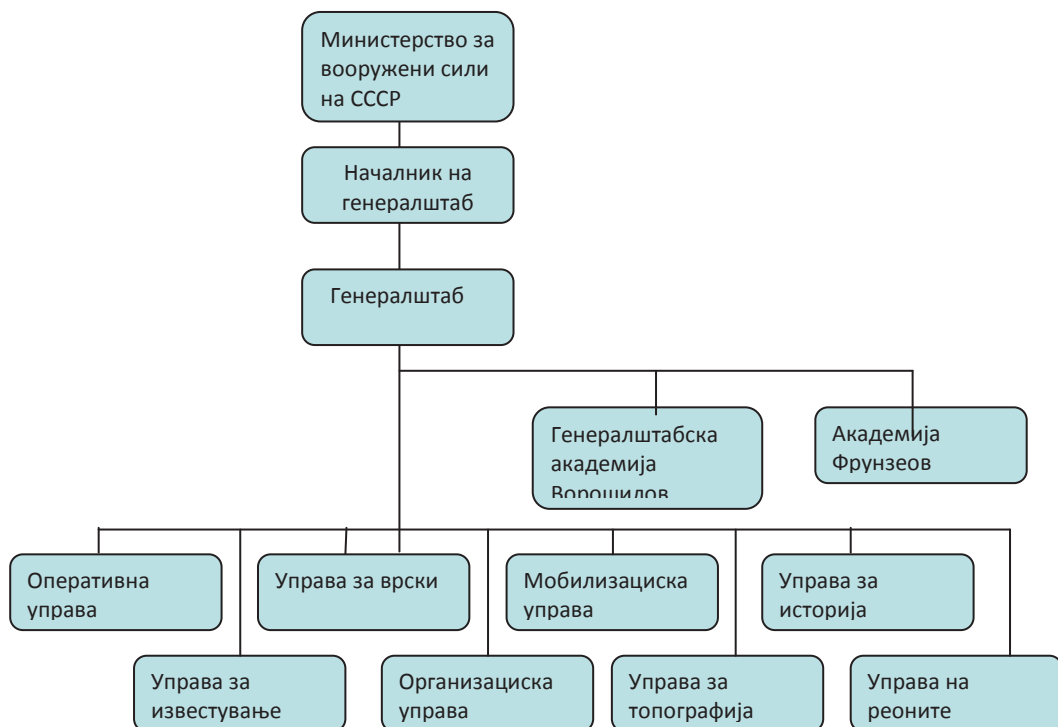
Цртеж 10



Честопати, за ригидната линиска или хибридна структура е тешко да се вклопат паралелните тела, поради што неопходен е штабниот пристап за воспоставување работни односи со надворешни тела со кои има заедничка цел. Овој концепт добива сè поголема примена во организациите, во улога на вертикално интегриран раководен систем, којшто вклучува високо специјализирани тимови и единици, чија меѓусебна зависност е во грижата за резултатите. Организациската теорија и практика го инкорпорира штабниот модел во линискиот модел како дел од стратегијата за управување со целосниот квалитет (TQM), или категоријата на постојано подобрување на квалитетот. (МЗ 2008) Организацијата е составена од повеќе слоеви на раководење со вклучени советнички позиции без хиерархиска одговорност. Тука одлуките не се донесуваат заедно со сите членови, туку од раководството.

Цртеж 11

Генералштаб на Црвена армија на Русија пред Втората светска војна (Хитл 1972)

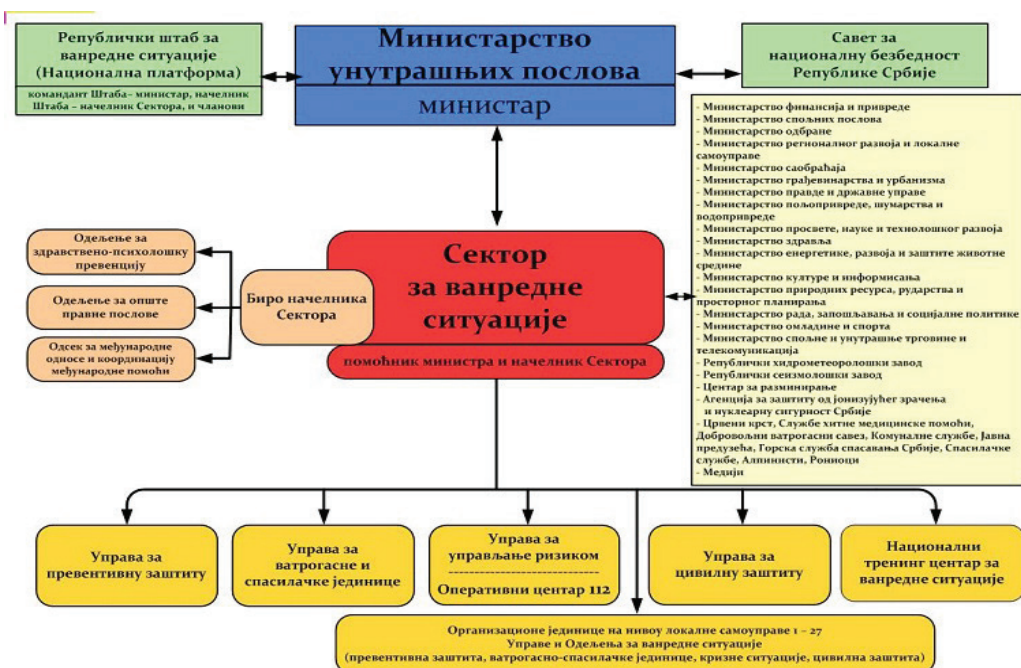


Стручните лица во штабот може да бидат дел од интердисциплинарни или меѓуагенциски работни групи за координација на активностите и ревизија на

претходните работи, или планирање идни програми. Постојана мрежна/штабна организација во сложените линиски системи може да биде кабинет на министерот, совет, владина комисија, сектор за јавна набавка, мониторинг штаб, администрација, односно даваат совет кон стратешкиот врв. Во програмите на здравствената заштита линиско-штабниот модел е соодветен на формирање мултидисциплинарни тимови за одобрување листа на лекови. Иако е создаден во армијата, овој модел широко се употребува во големи компании, научни институти и друго.

Цртеж 12

Сектор за вонредни ситуации при Министерството за внатрешни работи на Србија, web 2013

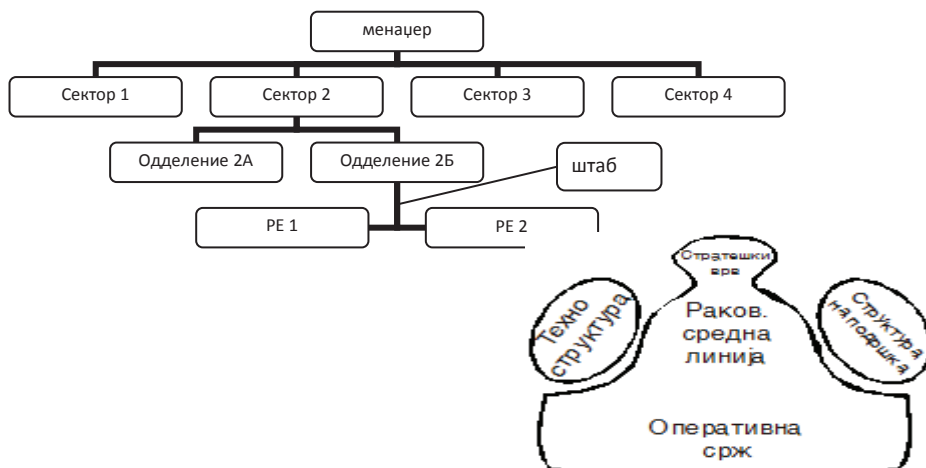


Позитивната страна на овој модел е што раководителот не мора да е стручен за областа во која донесува одлука, туку се потпира на штабовите (советниците). Раководителот може да ги прифати, дополни, или одбие советите од штабната единица, при донесувањето на одлуки. Лошата страна на овој модел е што линиските единици се подредени на линија на авторитет, додека штабните единици се ослободени од истата и кај нив не постојат релации на авторитет помеѓу линиските и штабните делови. (Гоцевски 2006) Штабот во линиската структура е почитуван од сите членови, но,

сложената линиска структура често нуди ладна и формална атмосфера за консултантите и не ги прифаќа за авторитет.

Функционален модел

Цртеж 13



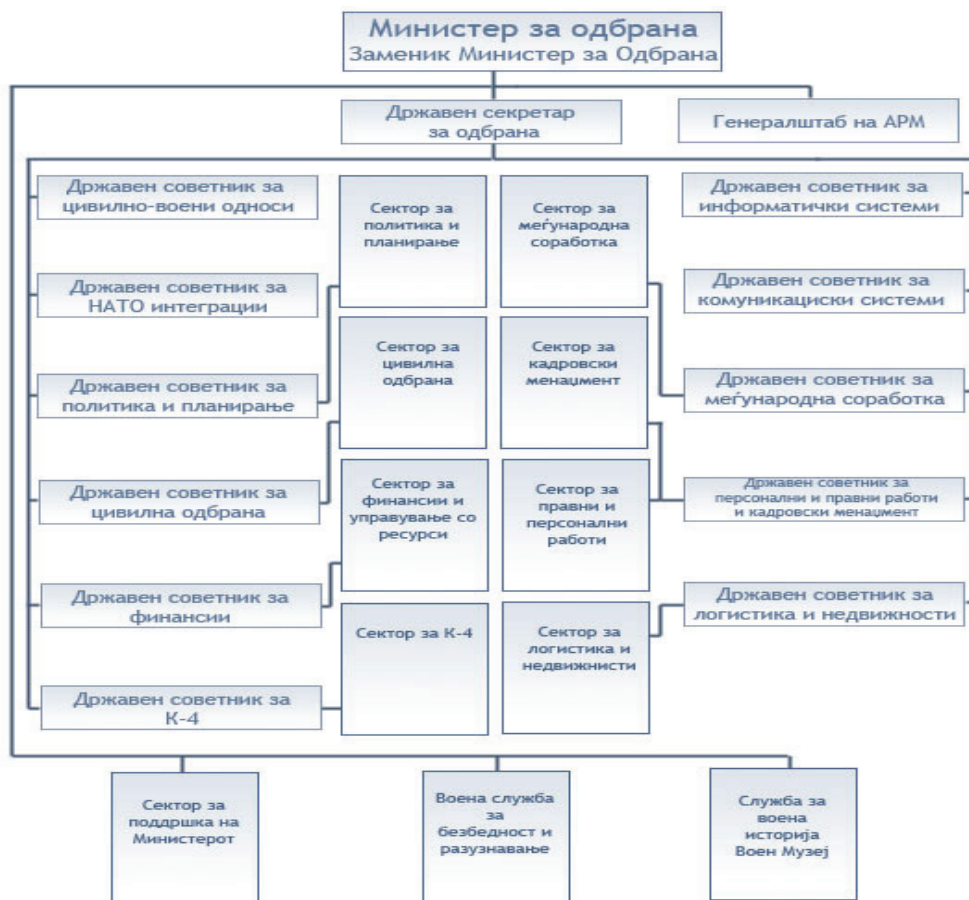
Овој модел се потпира на принципот на стриктна поделба на работите и специјалностите. Основна е обврската за барање за извршување дејност и постапување по достава на одлуката. Во функционалниот модел единиците се групираат по одделенија и сектори соодветно на специјалноста, регионот, или продуктот. (МЦМС 2006) Моќта, одговорноста и командата се во стратешкиот врв, дел од одлуките се поставени на средното раководно ниво, а извршителите ги имаат улогите за работа. (Стевановска 2004) Организационите единици се растеретени од разрешување на прашања од општа проблематика која што е во надлежност на специјалисти од одредена област. Проширувањето на важните информации до средното раководно ниво, или работниците во производниот процес, најчесто се обесхрабрува поради опасноста од децентрализирано, наместо централизирано раководење. Суштината на овој модел е:

1. Фиксна поделба на работната сила, со јасно дефинирана надлежност и задачи кои се предмет на промена од страна на врвот;
2. Хиерархија на пониските оддели под надзор на повисоките од нив;
3. Документирани и стабилни правила / процедури за донесување на сите одлуки и се одредуваат сите активности;
4. Имотот и правата припаѓаат на одделот, а не на оној кој во моментот раководи со истите;

5. Обврски и одговорности се воспоставени по стручна линија, а личниот доход и бенефициите се одредуваат според позицијата;
6. Вработувањето се смета за постојан статус, по одреден пробен период.

Цртеж 14

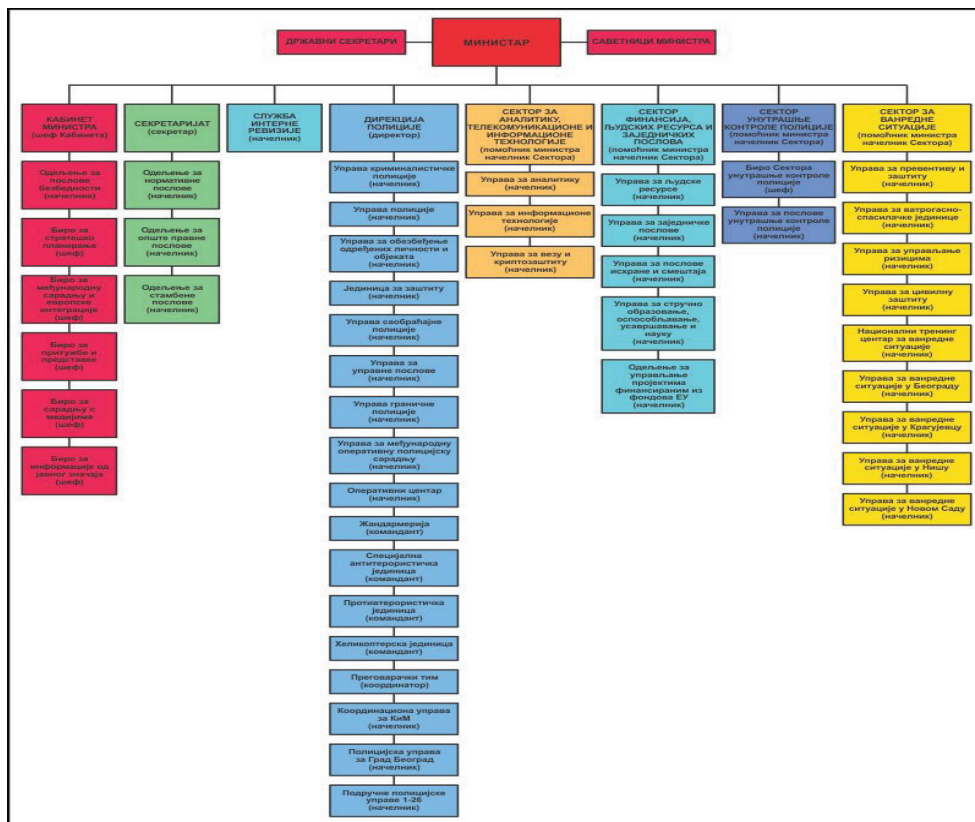
Министерство за одбрана, преземен од веб страницата во 2009



Персоналот од одделенијата може функционално да работи за другите сектори, согласно потребата за стручност. Тие имаат еден матичен сектор, а преминувањето помага во постигнувањето на задачата и резултатите и зголемувањето на капацитетите за подобрување на работата. На пример, припадниците на Полкот за специјални намени одговараат (и се вклучуваат во состав) на потребите на сите единици во армијата, но секторски припаѓаат само на неговата команда. Овие типови на организации поттикнуваат лојалност кон малата група, иницијативност на раководството и потпирање на сопствените квалитети.

Цртеж 15

Министерство за внатрешни работи на Србија, од веб во 2013



Функционалниот модел на организација е широко применуван модел во големите индустрии, услужните и владините организации и веројатно е најпогоден за безбедносната заедница, односно кадешто дисциплината, послушноста и лојалноста кон организацијата се неопходни, а индивидуалноста е минимизирана.

Предноста на функционалниот модел е концентрација на работите на сродните активности што е основа за ефикасната контрола. Недостаток на овој модел е почеток на натпревар помеѓу одделенијата, како и големата концентрација на раководства на средно ниво. Постои инертност за промени, неразбирање на поединецот (МЦМС 2006), запоставување на еден сектор поради спората линија на повратна информација,

зголемување на рутинска работа, губење на одговорноста на единиците, (Гоцевски 2006) и спорост на проток на наредбата. Водството го презема највисоката власт, за која се смета дека има поголемо знаење од пониските рангови во структурата. Оваа организациска структура е ефикасна кога внатрешната и надворешната средина, технологијата и функциите се релативно добро дефинирани, рутински и стабилни (Министерство за здравство 2008).

Дивизионен модел

Дивизија претставува виша тактичка здружена единица со постојан состав, оспособена за самостојно дејствување. Поимот дивизија настанал во француската војска во 1788 година (Гашевиќ 1972). Дивизиониот модел на организација се состои од цела низа на автономни организациони единици кои функционираат со одреден степен на самостојност, или потполно самостојно како организации во мало, во рамките на една организација. Одговорно за постигнување резултати, оперативното средно ниво на раководна линија е одлучувачко тело за дивизијата, но извршно за целата организација. Секоја дивизија поставува сопствена спецификација на активностите согласно на областа што ја услужува, одговорна за сопственото работење, иако целата организација работи со една мисија.



Цртеж 16

Стратешкото одлучувачко тело (генерален директор, одбор) и контролирачкото тело ја создаваат главната мисија и ги воспоставуваат структурните модели за секоја дивизија, а делегираат одговорност кон средното раководство кое е овластено за додатните варијации во моделот. Кај овој модел, дивизиите сами ги распределуваат сопствените средства, доделен по клуч од буџетот на организацијата. Структурите за техничка и секретаријатска поддршка, особено контролите се видно развиени во ваквите модели. (МЦМС 2006) Дивизиона единица е

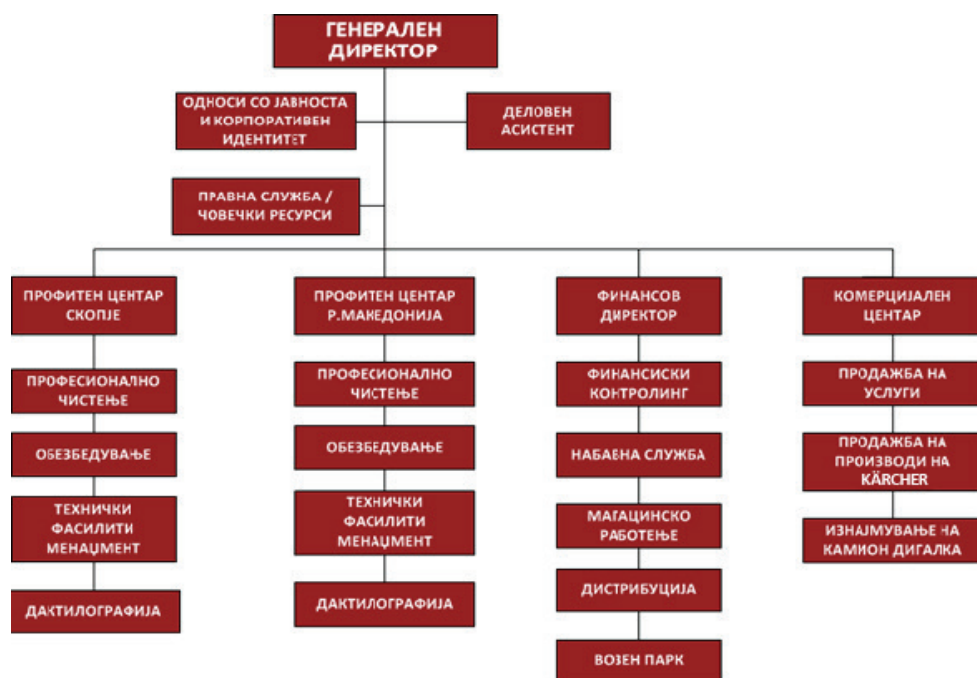


Цртеж 17

неопходен елемент во стратегиските проценки. Ваков модел се применува во големи организации каде што е тешко да се координираат сите нејзини делови, зашто се занимава со различни дејности, или е распространета во повеќе географски оддалечени места (Гоцевски 2006).

Цртеж 18

Приватна безбедносна организација Секуриком од Македонија, од 2013





Во вооружените сили дивизиите се едни од основните елементи на нивната моќ и потенцијална сила, составена од полкови, бригади, или единици за поддршка, заштита и обезбедување (по модел на штаб и линиска организација). Но, не само во војската, дивизијата се јавува и во цивилни организациски модели со дистанцирани гранки. Овој модел се применува во мониторинг мисиите, странски мисии, вооружени и полициски структури, болнички клинички центри, мултинационални компании, прекуокеански организации, Џенерал Моторс во САД, како и во американскиот корпоративен здравствен систем со внатрешна поделба на региони. (Министерство 2008)

Предноста на моделот е постоење на самостојноста и учество на единиците во одлучувањето, задоволство на членовите од ефикасноста, блиски меѓучовечки односи и се стимулира интелектуалната и емотивната интеграција на персоналот. (МЦМС) Голема е ефикасноста и независноста на средното и ниско ниво на раководители, а ослободувањето на врвниот раководен тим од секојдневно донесување одлуки за редовни работи и негово концентрирање на стратешките прашања, е големо.

Недостаток е што може да дојде до изолирање на една организациона единица, поради неможност за брза комуникација и оперативност, на релацијата врв-кон-сите единици. За промена на активностите планирањето е однапред за 10 години, што ја прави дивизијата ригидна кон регионот на делување. (Стевановска 2004) Секоја дивизија има своја администрација и поддршка, што финансиски ја оптеретува организацијата.

Хибриден модел

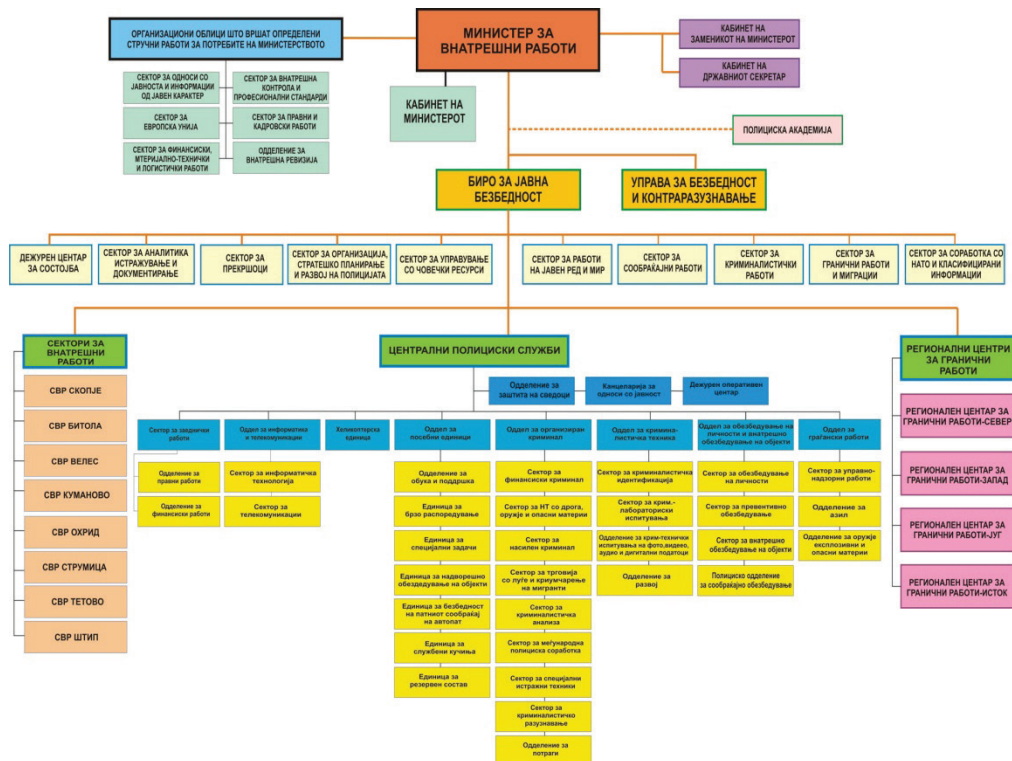
Хибридниот модел е производ на потрагата по оптимален организациски модел за да се избегнат недостатоците, а искористат предностите. Структурата има функционален модел, со вметнат линиски модел под секоја единица во структурата, кадешто командантот е главна алка во преносот на информации и наредби. Во хибридниот модел може да дојде до претерано ситнење на организацијата и губење на критична маса на вработени, неопходни за рентабилно работење. Доминира хиерархијата со многу нивоа на комуникација. За да се спречи неефикасноста доаѓа до концентрација на функции од стратешко значење на ниво на централата, додека низа локално важни стратегии се децентрализирани преку дивизиите.

Недостатокот на овој модел е што може централниот орган да не подлежи на одговорност за резултатот од работењето, давајќи само одредени услуги, одлуки или совети. Организираноста на министерството за внатрешни работи и полицијата користи повеќе модели во хибридниот модел (штабен, функционален и дивизионен модел) кој е главно поврзан со работењето и пренесувањето на команда и надлежности. При тоа

организационите единици што вршат поедини стручни работи се во штабен модел, поставеноста на министерот и Бирото за јавна безбедност се линиски модел, а Секторот за внатрешни работи, централните полициски и граничните станици се дивизионен модел.

Цртеж 20

Министерството за внатрешни работи, преземен од веб страницата во 2009

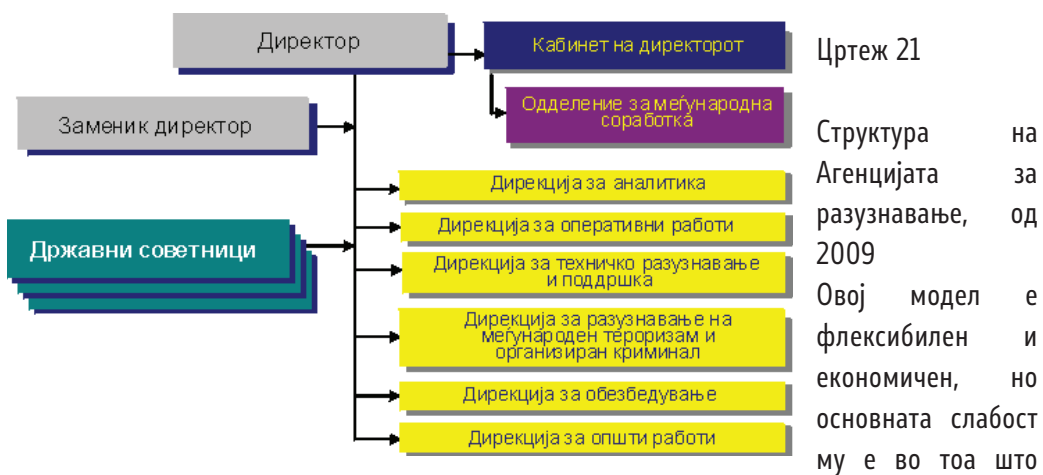


ОРГАНОГРАМ НА МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

Матричен модел

Еднакво сложен по структура на хибридниот модел, матричниот модел се карактеризира со двоен систем на контрола, кој што се применува истовремено кон исто организациско ниво, или врз иста организациска единица. Едната страна на контролата се протега хоризонтално, а другата странично, низ линиите на авторитет. Поединецот (организационата единица) има обврска да известува за својата работа преку пирамидалната хиерархија и линијата на повратна информација, но е дел и од мултидисциплинарниот тим кој што работи во секторот, или на специфична програма или проект. Пример за ваков модел имаат градежните фирми, во кои што градежната

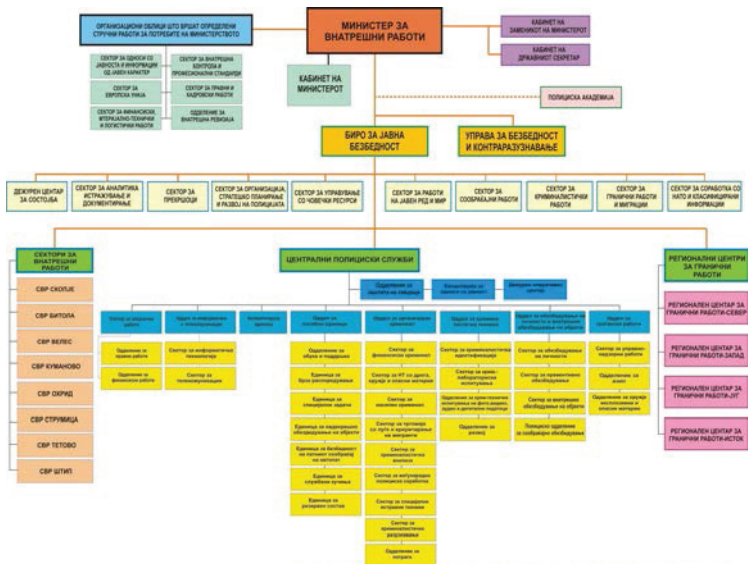
единица има одговорност кон надредениот управител од една страна, како и кон ревизорот од инвеститорот од друга страна. (Гоцевски 2006) Во безбедносниот сектор, овој систем наликува на цивилната контрола на вооружените сили, затоа што генералштабот дава извештај на генералот и на министерот, имајќи ја одговорноста кон своите единици, но тука штабовите и дивизиите не одговараат на цивилниот претставник на власта. Агенција за разузнавање подлежи на контролата од парламентот, владата и претседателот, во исто време имајќи обрска за давање на повратна информација кон нив и кон директорот, кој ја пренесува наредбата надолу. Овој модел е најпогоден за јавните здравствени институции. На пример, нутриционистот во еден гериијатриски оддел одговара пред шефот на единицата за правилна исхрана на пациенти, но е дел од тимот кој работи на гериијатрискиот оддел. (МОЗ 2006)



премногу луѓе се занимаваат со контролата. Оперативците ги следат само наредбите, не се слушаат еден со друг, недоразбирањата се појавуваат често поради разлики во мислење, но ретко заради различните погледи на целта. Не постои флексибилност во развојот, луѓето избегнуваат доброволно да се вклучат во работата и да покажат што

најдобро знаат и чекаат наредба. Повеќе важност се дава на административни работи и хиерархија, отколку на извршување на активностите, а некои мали тимови поставуваат свои норми, кои се различни од тие на организацијата.

Цртеж 22



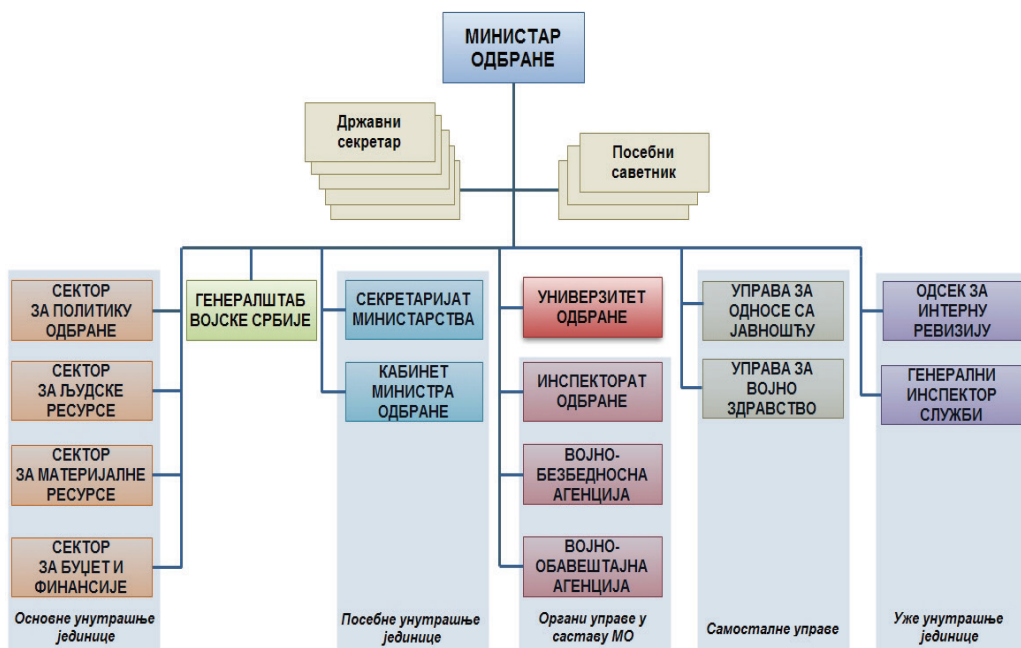
ОРГАНОГРАМ НА МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ

Струкурен модел на Министерство за одбрана на Србија, од веб од 2013

ЗАКЛУЧОК

Секој начин на обединување на работниот кадар во организацијата има предности и недостатоци, во дадено опкружување и за дадена дејност. Постојаното тежнење кон успешно управување на една организација условува и постојано менување на нејзината структурата, како би се достигнал максимумот во работата и справување со динамиката на зголемен и намален кадар. Постојат повеќе модели на организациска структура наоѓа примена во различните видови институции и организации во јавниот и приватниот сектор. Структурите, иако карактеристични за одреден вид на дејност, можат да варираат на индивидуално ниво, односно една

Организациона структура Министерства одбране



организација може да комбинира повеќе видови структурни модели. Таквите структури некогаш се ориентирани кон резултатот, со строга контрола, без внимание на индивидуалните потреби, а друг пат дозволуваат поголема креативност на инволвираниот кадар, со единствен стратешки раководен врв. Како и да е, сите тежнеат кон поставување на персоналот на начин што ги намалува интерперсоналните проблеми при делување во секторот. Организации од сличен карактер на мисијата имаат сличен модел на организираност, со варијации согласно големината и комплексноста на

проблемите што се решаваат. Во сите структури е битна јасната одговорност доверена со овластување од врвот кон базата, како и на протокот на информации од базата кон врвот. Некој модел ја ограничува слободата на одлучување, друг е ригиден и креира низа безефектни единици, или има повеќесекторска контрола и е застапен еднакво во јавниот и приватниот сектор.

Безбедносниот сектор, впрочем како сите останати е составен од низа функционални единици чијашто команда се извршува токму следејќи ги организациските структури. Во безбедносниот сектор структурата е сложена од повеќе модели: дивизниот модел е застапен во воените сили, хибридниот повеќе одговара на полициските сили, владините тела имаат матричен модел, итн. Забележуваме сличност во организациските структури и кај приватните и државните организации, засновани врз хиерархија на субординација во длабоки функционални модели, но во сите има модели на линиска и штабна структура на високопрофесионалните единици.

Во големите организации е важна формалната и неформалната моќ, внатрешната безбедност и превенцијата од конфликт на итнереси во секторите. Тие се ранливи од надворешните загрозувања од шпионажа, откривање на информации и слично. Секој раководен тим треба да ги знае релациите и поставеноста на единиците во структурите, кои што се објект на заштита, од страна на приватниот и јавниот безбедносен сектор, како би се имало предвид можноста од закана кон процесот, комуникацијата и моќта. Проучување на различните видови структури во секторот овозможува да се разбере начинот на функционирањето на безбедноста, без разлика дали е приватна или јавна. Познавањето на организационите структури за безбедносните раководители е од голема важност, од два аспекти:

- А) управување и унапредување на сопствениот безбедносен сектор
- Б) познавање на ранливите точки на клиентот кој е предмет на заштита

Низ разгледувањето на организацискиот модел на секоја од институциите во безбедноста, би можело да се увидат можните потенцијали за унапредување на нивното работење, олеснување на комуникацијата, како и да се најдат можните тесни грла, кои што ја попречуваат ефикасноста на дејство во дадена ситуација. На тој начин, секоја командна структура може да го реорганизира структурното поставување во целост, или во деловни единици во органиацијата, а со тоа бргу да ја зголеми ефикасноста на работењето. Од друга страна, секое намалено функционирање на институциите, во повеќето случаи е резултат на лошата организираност, лошо управување, кое може да се реши со реорганизација со суштински промени на структурата. Во таа насока раководните нивоа во безбедноста, можеби треба редовно да ги анализираат моделите

на организациската структура во своите единици, како би се надополнувале, подобрувале, или менувале кон ефикасноста и ефектноста на истите.

Во насока на разбирањето на ранливоста на објектот на заштита, безбедносните организации би можеле да ги анализираат и структурите на своите клиенти. Крuciјалните места на организацијата, динамиката на информациите и на моќта, како и нивото со кое безбедносниот раководител има директна соработка се додатен комплет на податоци, кои што се земаат предвид при планирањето на заштитата на даден објект. Дури и анализата на составот на комитетите и редовните состаноци често пати даваат добар впечаток за тоа како се поделени овластувањата. Пример недостатокот во хиерархијата во организацијата се гледа доколку некои лица се појавуваат на речиси сите состаноци, или се со нејасно функционално овластување. Ваквото анализирање на организациската структура ја зголемува ефикасноста на работата, намалува губење време и средства, а го зголемува ефектот од безбедносната работа.

Структурно гледано, еднакво е нивото на организираност и еднакво се функционални и државните и приватните безбедносни организации, кои поради помалиот фокус на приватни безбедносни цели се помали. Одтука сметаме дека структурата се креира соодветно на потребата од завршување на задачата (ориентираност кон резултат), без посветеност на индивидуалецот. Структурите се исти и кај меѓународните и кај државните организации, што ни дава за право да заклучиме дека структурата е продолжена рака на основачот за водење на единиците, кои сами по себе не можат да делуваат. Доколку секој сам може да постигне сè, тогаш организациите не би постоеле. Врз основа на потребата од професионално управување на секоја организација, вклучително и на организациите кои што работат на глобалната и индивидуалната безбедност, за ефикасно и ефектно водење на безбедносниот сектор, каква и да е организациската структура, единствено се потребни обучени и визионерски менаџери. Бездруго заклучуваме дека, не постои идеален модел на структура на организацијата, туку само модел што во дедено време и услови овозможува ефикасно и ефектно работење на една организација. Кој вид на структура ќе ја одбере дадената организација, или сектор, зависи од визијата за постигнување во општеството, мисија на раководството, од целта на обезбедување и секако расположивите ресурси. Тоа е одлука на врвното раководно ниво, согласно и организациската култура, составот на работната сила, интер/интра-персоналните релации и специјализацијата.

Литература

- 1) Гоцевски Трајан, Оливер Бакрески, Зоран Драгишиќ. 2006. Авторизирани предавања менаџмент во безбедноста, Скопје. УКИМ, стр.87 (и делови од другите поглавја од истата публикација).
- 2) Гашевиќ Никола, уред ет.ал. 1972. Војна енциклопедија. Второ издание. Београд. Редакције војне енциклопедије.
- 3) Влада на РМ, 2008. Планирање и раководење со здравствените системи. Скопје. Министерство за здравство, 20стр, страница од 20.1.2009 www.moh-hsmp.gov.mk.
- 4) Авторски тим. 2006. Прирачник за анализа на структури. Скопје. Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС).
- 5) Стевановска Биљана, Јанкова Весна. 2004. Прирачник за млади лидери во организации. Скопје. Организација ОРТ-обука за одржлив развој.
- 6) Структура на РСБС. Веб страница. Републички совет за безбедност во сообраќајот. Скопје. 2007. слика. 3.12.2008. <www.rsbp.org.mk>
- 7) Структура на МО. Веб страница. Министерство за одбрана. Скопје. 2008. слика. 20.1.2009. <www.morm.gov.mk>
- 8) Насловна страница на МВР. Веб страница. Република Македонија Министерство за внатрешни работи. Скопје. 2007. слика. 20.1.2009 www.mvr.gov.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=98
- 9) Структура. Министерство во состав. Веб страница. Влада на РМ. 2007. слика 15.12.2008. <www.vlada.mk>
- 10) Структура. Веб страница. Агенција за разузнавање. Скопје. 2008. слика 15.12.2008 <www.ia.gov.mk>
- 11) Структура. Веб страница. Никоб осигурување, Скопје. 2013. слика 27.5.2013 http://nikob.com.mk/page_inner.asp?plD=1
- 12) За нас-Секуриком. Веб страница. Секуриком Скопје. 2013. слика 27.5.2013 http://securicom.com.mk/za_nas/organizaciona_struktura.htm
- 13) Структура на СОТ 161 Сигнално безбедносна техника. Веб страница. Сигнално-охранителна техника-СОТ16, Софија, Бугарија. Скопје. 2013. слика. 27.5.2013. www.sot.bg/bg/contacts/
- 14) Структура на Сектор за ванредни ситуации од Срија. Веб страница. Сектор за ванредне ситуации, МУП Србија. Скопје. 2013. слика 27.5.2013. www.mup.gov.rs

- 15) Организациска шема на Министерство за внатрешни работи на Србија. Веб страница. МУП Србије. Скопје. 2013. слика 27.5.2013
www.mup.gov.rs/cms_cir/ministarstvo.nsf/organizacija.h
- 16) Структура на Министерство за одбрана на Србија. Веб страница. Република Србија Министарство одбране. Скопје. 2013. Слика. 27.5.2013
www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4346