

Organizaciona struktura i grupa odabranih kriterijuma u modelu ocjenjivanja uspješnosti gra evinskih preduze a

DUŠAN D. UROVI , AD "Mehanizacija i Programat" Nikšić , Crna Gora

Prethodno saopštenje

MIODRAG V. BULATOVI , akademik IACG i IAS, Podgorica, Crna Gora UDC: 005.551:624

DOI: 10.5937/tehnika1601137D

Organizacija - organizaciona struktura predstavlja raspored svih potencijala preduze a koji obuhvataju sve ljudske i materijalne resurse u preduze u, koji obezbje uju ostvarivanje poslovnih ciljeva preduze a u funkciji njihove uspješnosti. Definisane procesa, koriš enje SWOT analize i ocjenjivanje uspješnosti koriš enjem odgovaraju ih modela uslovljavaju i afirmišu ulogu organizacije u gra evinskom preduze u. Ovaj rad je izvod iz istraživanja u okviru odgovaraju e doktorske disertaciji [5] i prikazuje rezultat ocjenjivanja poslovne uspješnosti gra evinskih preduze a primjenom AHP modela.

Ključne riječi: organizacija, organizaciona struktura, procesi, poslovna uspješnost

1. UVOD

Gra evinarstvo stvara fizi ku infrastrukturu za stanovanje i rad, za proizvodnju, transport i esencijalne usluge. U razvijenom svijetu polovina gra evinskih projekata odnosi se na rekonstrukciju. U gra evinarstvu se stvara i ogromna koli ina otpadnog materijala i gra evinskog šuta od rušenja i rekonstrukcije starih objekata (više od 270 miliona tona godišnje na nivou EU). Isto tako, gra evinski objekti (stambeni) su odgovorni za 42% potrošnje energije u okviru EU, sa o ekivanom stopom rasta od 1,5% godišnje za sljede u dekadu. [4].

2. ZNA AJ ORGANIZACIONE STRUKTURE ZA PREDUZE E

Istraživanje bilo koje funkcija u jednom preduze u neizostavno podrazumijeva i istraživanje i analizu organizacije, odnosno organizacione strukture preduze a, kao veoma zna ajne karakteristike koja uslovljava njegovu efikasnost u koriš enju raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i efikasnost u zadovoljavanja zahtjeva kupaca, izraženih u vidu tržišne tražnje, što je tako e karakteristika organizacija gra evinskih djelatnosti [5].

Ovaj rad je koncentrisan na istraživanju zna aja organizacione strukture na uspješnost gra evinskog preduze a u okviru šireg istraživanja na bazi hipoteze:

organizacija gra evinskih preduze a i sistem upravljanja primjenom savremenih standarda predstavljaju osnov za postizanje poslovne izvrsnosti preduze a u cjelini, kao i njegovih poslovnih inilaca [5].

3. FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZE A

Da bi se obezbijedilo uspješno funkcionisanje gra evinskog preduze a, njegova organizaciona struktura se mora prilagoditi stvarnom stanju u konkretnim uslovima, vode i pri tome ra una o brojnim, vrlo zna ajnim faktorima kao na primjer:

- složenost tehnologije procesa preduze a,
- zaokruženost procesa rada,
- mjerljivost rezultata rada,
- na in organizovanja i obavljanja procesa rada (prema proizvodu, prema fazi rada ili kombinovano),
- spremnost zaposlenih da se organizuju prema jedinicama rada i dr.

Pored formalne, organizacija ima i neformalnu strukturu, koja nastaje spontano, neposrednim djelovanjem i povezivanjem ljudi u organizaciji, što je karakteristika upravo gra evinskih organizacija i što oznaava zajedni ke aktivnosti ljudi koje nisu predvi ene formalnom organizacijom, tj. propisima i pravilima [5].

Pored neformalne organizacije, redovno se pojavljuju i pravila ponašanja koja nisu ni od koga posebno utvr ena. Ona služe kao dopuna i omogu avaju uspješno rješavanje problema koji tokom poslovanja

Adresa autora: Dušan urovi , AD "Mehanizacija i Programat" Nikšić , Vojvode Dereti a bb, Crna Gora

Rad primljen: 19.11.2015.

Rad prihva en: 18.01.2016.

iskrsnu, a za koje nije unaprijed određeno ko i kako treba da ih rješava.

Osnovu za postavljanje organizacione strukture predstavljaju poslovni procesi u gra evinarstvu koji mogu biti veoma složeni [1], [2], [3], [5].

4. PROCESI U GRA EVINSKIM PREDUZE IMA

Slijede i logiku standarda ISO 9001 procesi u gra evinskim preduze ima u gra evinarstvu se mogu podijeliti na tri osnovne grupe procesa [3], [5]:

- upravlja ke procese,
- procese podrške i
- procese realizacije proizvodnje.

4.1. Upravlja ki procesi

Procesi rada u upravnom menadžmentu:

- procesi organa skupštine dionara
 - procesi nadzornog odbora,
 - procesi upravnog odbora,
- Procesi na nivou izvršnog menadžmenta:
- proces strateškog planiranja,
 - proces upravljanja organizacijom,
 - proces definisanja politike kvalitete poslovanja,
 - proces osiguranja potrebnih materijalnih i ljudskih resursa,
 - proces traženje posla, ugovaranje i preispitivanje ugovora,
 - proces definisanja internih komunikacija (sastanci, crteži, radni nalozi itd.),
 - proces trajnog poboljšavanja sistema poslovanja,
 - proces uskla ivanja rada preduze a sa zakonskom regulativom,
 - procesi izrade i uskla ivanja opštih i posebnih akata,

4.2. Procesi podrške

Procesi na nivou operativnog menadžmenta:

- proces upravljanja programima i timovima (proizvodnjom) - planiranje, rukovo enje i kontrolisanje,
 - pra enje i održavanje politike i ciljeva
 - osiguranje potrebnih materijalnih i ljudskih resursa,
 - procesi istraživanja kvaliteta poslovanja i razvoj novih proizvoda i usluga,
 - procesi projektovanja i oblikovanje proizvoda,
 - procesi nabavke licenci,
- Funkcija istraživanja i razvoja:
- procesi istraživanje tržišta i pra enja trendova u gra evinarstvu (business intelligence),
- Marketing i prodaja:

- procesi nu enja i određivanje cijene, prodaje i distribucije proizvoda,
 - proces predstavljanja i reklame poslovanja i proizvoda,
 - proces rješavanja reklamacija kupaca,
- Upravljanje ljudskim potencijalima:
- proces zapošljavanja i uvo enja u posao,
 - proces razvoja kadra, obrazovanje, osposobljavanje i kadrovske evidencije,
- Procesi nabavke:
- proces nabavke,
 - proces ocjene i izbora dobavlja a i kooperanata,
 - proces rješavanje reklamacija s dobavlja ima sredstava rada i materijala,
 - proces prijema, rukovanja, skladištenja i distribucije.
- Proces održavanja sredstava:
- proces pripreme i planiranja radova, rezervnih dijelova i materijala,
 - proces izvo enja radova održavanja
- Finansije i ra unovodstvo:
- finansijsko - ra unovodstveni procesi i procesi primjene zakonske regulative iz ove oblasti,
 - finansijska analiza i planiranje potrebnih sredstava,
 - obra un plata i doprinosa,
 - prikupljanje i plasmani sredstava
- Upravljanje sistemom kvaliteta:
- proces izrade dokumentacije kvaliteta u skladu sa ISO standardima,
 - upravljanje dokumentacijom kvaliteta, podacima i zapisima,
 - proces postupanja s neusaglašenim proizvodima,
 - proces upravljanja opremom za kontrolu i mjerenje,
 - proces priprema i sprovo enje internih provjera,
 - procesi mjerenja zadovoljstva kupaca,
 - proces sprovo enja preventivnih i korektivnih aktivnosti,
- Komunikacije i informatika:
- proces upravljanja i održavanja informati ke opreme i mreže,
 - proces uvanja i arhiviranja podataka,

4.3. Proces realizacije

Planiranje ostvarivanja proizvoda (projekata):

- proces operativnog planiranja proizvodnje,
 - proces definisanja, organizovanja i osiguranja svih potrebnih resursa za izvršenje radnih naloga ugovora,
- Operativno planiranje:
- definisanje faza gra evinskog projekta i u esnika u ostvarivanju projekta i izrada potrebnih dokumenata za svaku fazu projekta,

- specifikacija potrebnih standarda, pravila struke i internih radnih uputa, potrebnih za izradu svake faze,
- izrada radnih naloga s definisanim odgovornostima i ovlaštenjima kao i vremenska definicija svake faze ili aktivnosti unutar faze,
- izrada troškovnika svih aktivnosti i poreneje s ponu enim troškovnikom,
- upravljanje tehnikom dokumentacijom.

Proizvodnja:

- postupanje po aktivnostima iz radnih naloga – operativnih planova - u zadanim rokovima, koriste i radne upute,
- definisanje, organizovanje i osiguranje svih potrebnih resursa za izvršenje radnih naloga - ugovora,
- na in realizacije proizvodnje,
- kontrolisanje ostvarivanja i vrjednovanje po fazama proizvodnje.

Svi procesi su međusobno povezani u cjelinu koja u određenoj organizacionoj strukturi čini mrežu procesa.

5. ORGANIZACIONA STRUKTURA GRAEVINSKIH PREDUZEĆA

U cilju ukazivanja na značaj odgovarajućeg organizacionog strukturiranja preduzeća mogu se citirati mnogobrojni teoretičari, od čega izdvajam stav Pitera Drakera: *Da bi svi organizacioni djelovi preduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrisani. Takav jedinstveni sistem organizacionih djelova preduzeća zovemo organizacionom strukturom.*

Značajno je reći da jednom uspostavljena organizaciona struktura preduzeća ne može biti zadovoljavajuća na duže vrijeme, a posebno ne trajno, što se posebno odnosi na građevinska preduzeća koja pretenduju na projektnu organizacijsku strukturu.

Struktura predstavlja sastavni i istovremeno najvažniji dio svake organizacije, pri čemu je neki

autori poistovjetuju sa organizacijom. Struktura i proces – funkcija su elementi organizacije, pri čemu struktura ima statički karakter a funkcija dinamički. Organizaciona struktura se razlikuje od preduzeća a preduzeća, što zavisi od uslovljenosti i na ina proizvodnje – djelatnosti, širine i karaktera tržišta, alokacijskih osobina i specifičnosti, obima i širine proizvodnog programa, kao i drugih faktora eksterne i interne prirode [1], [2], [5].

5.1. Osnovni tipovi organizacione strukture građevinskih preduzeća [1], [2], [5]

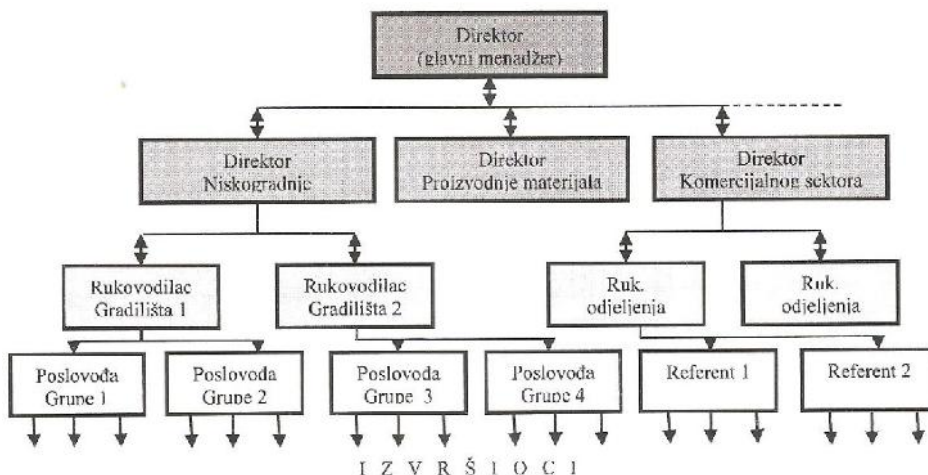
5.1.1. Hijerarhijski tip po funkcijama

U hijerarhijskom tipu organizacije (slika 1) po funkcijama menadžer preduzeća prenosi na podređene samo jedan dio svojih kompetencija po liniji strukture (tehnički, finansijski, opšti-pravni i sl.) menadžerima sektora koji su odgovorni za normalno funkcionisanje sektora u stručnom smislu. Po karakteristikama je sličan linijskom organizacijskom tipu.

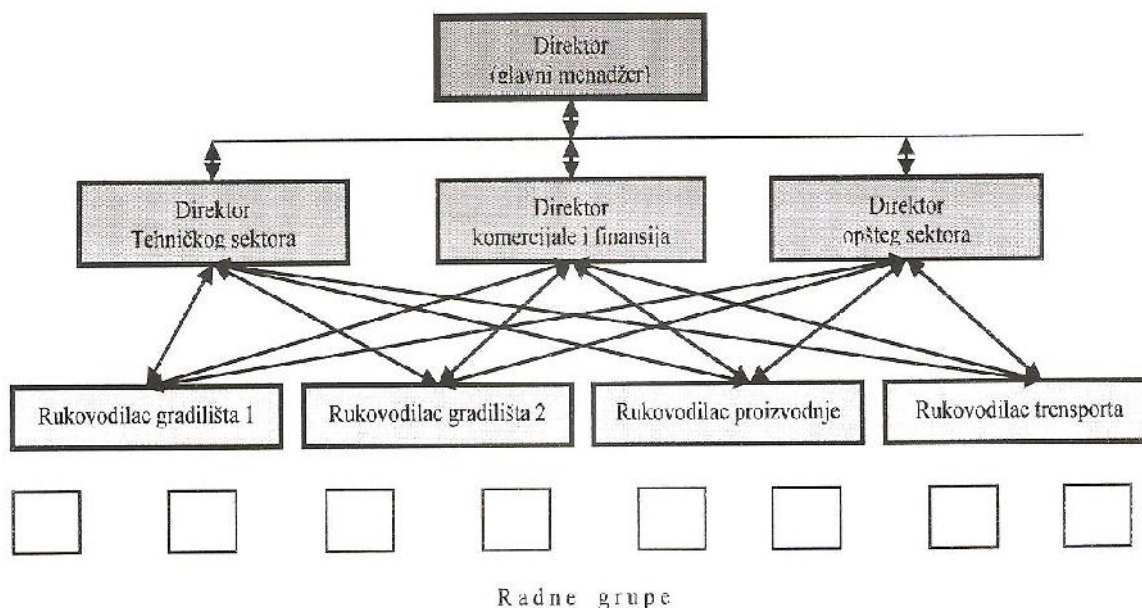
5.1.2. Funkcionalni tip organizacije

Funkcionalna organizacija je najjednostavniji i najviše primjenjivani model organizacione strukture (slika 2). Primjenjuje se i kao klasični i kao savremeni tip organizacione strukture. To je centralizovana organizaciona struktura koja je proizašla od poznatog Taylor-ovog sistema funkcionalne podjele rada i grupisanju poslova. Funkcionalna organizacija je racionalna, ostvaruju se manji troškovi, a povećava specijalizacija i profesionalizacija ljudi.

Odgovaraju joj stabilni uslovi poslovanja. Međutim, kako građevinska preduzeća, zbog prirode svog posla i konkurencije, funkcionišu u promjenljivom i nestabilnom okruženju, dolaze do izražaja i neki nedostaci: nije prilagodljiva brzim promjenama, komunikacija je usporenija, odluke se usporeno usvajaju i realizuju.



Slika 1 - Hijerarhijski tip organizacije po funkcijama



Slika 2 - Funkcionalni tip organizacije

5.1.3 Projektna organizacija

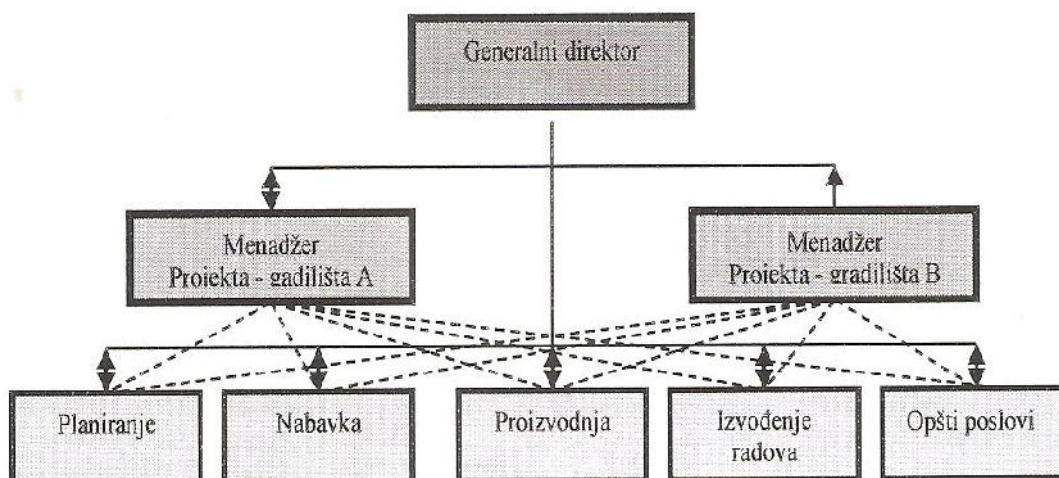
Projektna organizacija se formira za realizaciju zaključenih građevinskih projekata koji zbog svog obima zahtijevaju značajne resurse u stručnom kadru, finansijskim u cilju njihove racionalizacije. Individualna projektna organizacija u građevinarstvu ima samo menadžere projekata, bez posebnih radnih grupa, koji sa ostalim menadžerima u preduzeću obezbjeđuju realizaciju projekta. Ovaj tip projektne organizacije ima karakteristiku funkcionalne organizacije (slika 3).

Kombinovana projektna organizacija organizacije ima u svom sastavu pored menadžera projekta i određene stručne grupe, dok se ostali poslovi obavljaju na nivou funkcionalne organizacije.

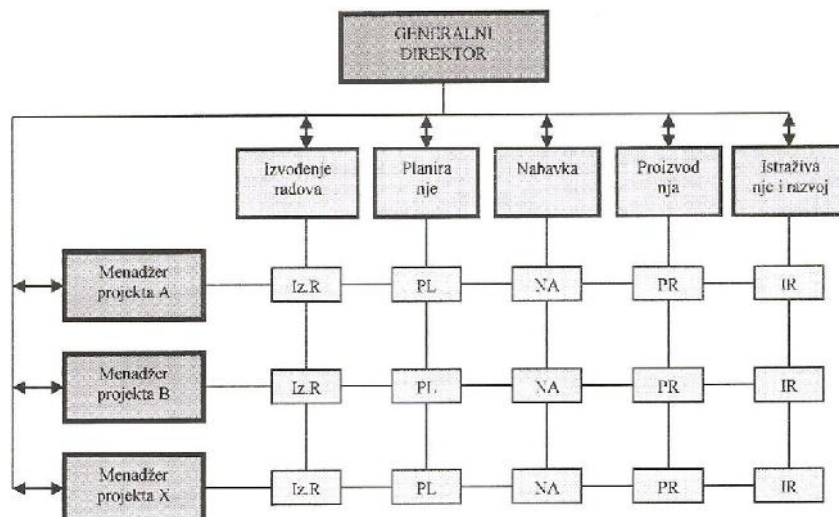
Menadžeri projekata u ovoj organizaciji imaju veliku ovlaštenja i odgovornost. Kompleksna projektna organizacija koristi se za realizaciju velikih infrastrukturnih projekata kao što su: izgradnja i rekonstrukcija pruga, autoputeva i njihove infrastrukture, aerodroma, luka i dr.

5.1.4 Matrična organizacija

Matrična organizacija zahtjeva timski rad. Posebna značajna karakteristika je da se ovom organizacijom redukuju hijerarhijske karakteristike funkcionalne organizacije. Ona kombinuje projektnu i funkcionalnu organizacionu strukturu (slika 4.). Ovakav organizacioni oblik najviše odgovara građevinskim preduzećima koja izvoze velike radove na raznim prostorima.



Slika 3 - Individualna projektna organizacija



Slika 4 - Matri na organizacija

6. SWOT ANALIZA U GRA EVINARSTVU

Svako preduze e treba da se drži usvojene strategije, ali i da pronalazi na in za stalno poboljšanje. Savremeno planiranje podrazumijeva i strategijsko planiranje za pojedine poslove koje u osnovi obuhvataju sljede e aktivnosti [84]:

- definisanje misije poslovanja,
- SWOT analiza: analiza eksternih šansi i opasnosti, analiza internih mogućnosti i slabosti,
- formulisanje ciljeva,
- formulisanje strategije,
- formulisanje programa za realizaciju,
- realizacija programa,

- prikupljanje povratnih informacija i kontrola

SWOT analiza je akronim od po etnih slova engleske rije i: strengths – snaga, weakness – slabost, opportunities – šanse, threats – opasnost. Ova analiza, tj. njen metodološki pristup, esto se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju.

Ona pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i budu e šanse i opasnosti iz okruženja (eksterni faktori) i snage i slabosti organizacije (interni faktori). Na osnovu su eljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i opasnostima, menadžment preduze a može da definiše viziju, misiju i ciljeve, kako za nivo organizacije kao cjeline, tako i za njene organizacione djelove, odnosno procese (tabela 1).

Tabela 1. Model SWOT analize jednog gar evinskog preduze a

EKSTERNI FAKTORI SWOT ANALIZE	
ŠANSE	OPASNOSTI
Globalni razvoj okruženja Nacionalna privredna politika Uklju ivanje u medjunarodnu podjelu rada Povoljni kreditni aranžmani Brzi rast tržišta Tržišni prostor bez velike konkurencije	Recesija regionalnog karaktera Recesija nacionalnog karaktera Usporen rast tržišta Ulazak konkurencije na tržište Skupi kreditni aranžmani Smanjeni zahtjevi tržišta Poskupljenje materijalnih i drugih resura
INTERNI FAKTORI SWOT ANALIZE	
SNAGA	SLABOSTI
Jasni ciljevi i strategija Izgra ena organizaciona struktura Menadžment na bazi TQM – IMS Povoljna likvidnost i profitabilnost Dobri ljudi i materijalni resursi Savremena i dobro održavana oprema (mehanizacija i transportna sredstva) Riješeni finansijski izvori Zadovoljavaju e mjesto na tržištu Dobro mišljenje kupaca-investitora Dobre konkurentske vještine – znanje i tehnologija itd.	Nedostatak menadžmenta sa liderskim karakteristikama Nedostatak ciljeva i strategije u aktuelnim uslovima privre ivanja Loša likvidnost i profitabilnost Slabljenje kreditne sposobnosti Prisustvo operativnih problema Izrabovanost opreme usled neadekvatnog održavanja i zamjene Nedostatak marketinških procjena tržišta Smanjenje dobrog tržišnog imidža itd.

7. KRITERIJUMI USPJEŠNOSTI GRA EVINSKIH PREDUZE A [5]

Kriterijumi (faktori) uspješnosti gra evinskih preduze a su brojni, me utim u istraživanju je definisano i obra eno deset posebno uticajnih.

etiri kriterijuma se odnose na preduze e kao poslovni sistem:

- Eksterni faktori iz SWOT analize-K1
- Interni faktori iz SWOT analize-K2
- Organizaciona struktura preduze a-K3
- Struktura zaposlenih u preduze u-K4

etiri kriterijuma se odnose na uticaj opreme i održavanja na uspješnost gra evinskog preduze a:

- Organizacioni oblik održavanja-K5
- Tehni ka opremljenost – mehanizacija, transport-K6
- Gotovost opreme u funkciji vremena u radu i otkazu-K7
- Struktura zaposlenih u održavanju-K8

Dva kriterijuma se odnose na primjenu standarda i poslovnu izvrsnost kao savremene paradigme uspješnosti gra evinskih preduze a:

- Implementacija Integrisanog sistema menadžmenta – IMS-K9
- Poslovna izvrsnost po EFQM modelu samocjenjivanja-K10

Svi odabrani kriterijumi su analizirani u istraživanju, gdje im je odre en zna aj i na in vrednovanja.

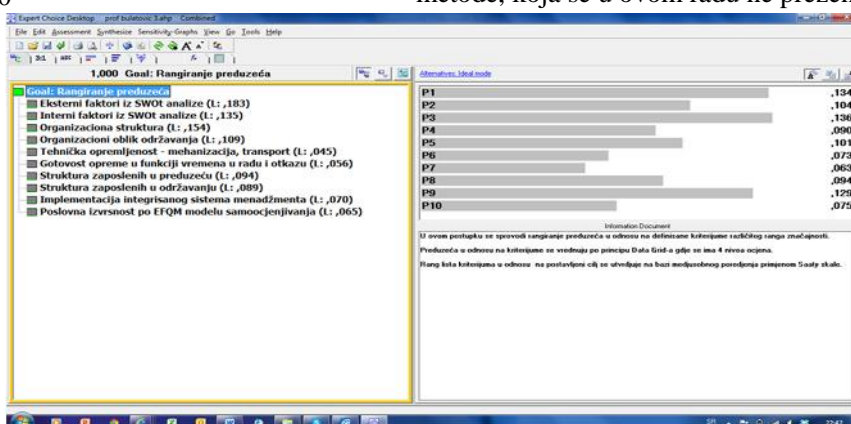
Radi jednozna nosti vrednovanje kriterijuma svaki podkriterijum rangiran je u etiri nivoa od 10 do 2 i to: 10 – veoma povoljno, 8 – povoljno, 5 – zadovoljavaju e, 2 – nepovoljno. Odre ivanje ranga izvršeno je na osnovu rezultata istraživanja, ali i na osnovu procjene eksperata - individualno ili grupno.

8. OCJENJIVANJE USPJEŠNOSTI PRIMJENOM AHP MODELA OCJENJIVANJA

AHP (Analiti ki hijerarhijski proces) predstavlja model višekriterijumske nau ne analize i donošenja odluka vrednovanjem hijerarhija iji elementi mogu da budu ciljevi, kriterijumi, podkriterijumi i alternative. Rangiranje alternativa prema karakteristikama poslovne izvrsnosti u istraživanju sprovedeno je primjenom AHP (Analytic Hierarchy Process) metode [7], [5], [7]

U tu svrhu kreiran je AHP model sa tri nivoa, gdje je za kriterijume uzeto 10 faktora (K1-K10) prethodno definisanih kao kriti nih za ostvarenje poslovne uspješnosti preduze a ozna enih od P1-P10, iji jedan dio je realan P1,P3 i P9 a ostali su simulirani. (tabela 2).

Na slici 5 prikazana je AHP matrica za razmatrani problem sa rezultatima, proisteklim primjenom metode, koja se u ovom radu ne prezentira.



Slika 5 - Prikaz izra unatih koeficijenata rangiranja kriterijuma i preduze a po AHP metodi

Tabela 2. Matrica preduze a, kriterijuma i rangova

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
P1	8	8	8	10	8	8	10	5	10	8
P2	5	8	5	8	8	8	8	5	8	5
P3	8	10	8	8	10	10	8	8	10	8
P4	8	5	5	2	5	5	5	5	8	5
P5	5	8	8	5	8	8	5	5	5	5
P6	2	5	5	8	2	8	10	0	2	5
P7	2	5	5	2	2	8	10	0	2	5
P8	8	8	2	5	8	8	5	5	5	5
P9	5	10	8	8	10	8	8	8	10	8
P10	5	2	5	5	8	5	5	5	2	5

8.1 Rangiranje i obrazloženje kriterijuma uspješnosti po ahp modelu

I.K1. Eksterni faktori iz SWOT analize. Eksterni faktori u gra evinarstvu dobijeni su SWOT analizom i obuhvataju: globalni razvoj okruženja, nacionalnu privrednu politiku, usporen rast tržišta, ulazak konkurencije na tržište, smanjene zahtjeve tržišta itd. U kontekstu me usobnih odnosa sa drugim kriterijumima AHP metodom došlo se do rezultata da su eksterni faktori u gra evinarstvu najuticajni za ostvarenje uspješnosti.

II.K2. Interni faktori iz SWOT analize. Iza eksternih faktora našao se kriterijum – interni faktori iz SWOT analize: izgrađena organizaciona struktura, menadžment, dobri ljudski i materijalni resursi, savremena i dobro održavana oprema (mehanizacija i transportna sredstva), dobre konkurentne vještine – znanje i tehnologija itd, što je potvrđeno primjenom AHP metode vrednovanja kriterijuma.

III.K3. Organizaciona struktura preduzeća. AHP metoda ukazala je na visok značaj organizacione strukture preduzeća.

IV.K4. Organizacioni oblik održavanja. ima ozbiljan i potcijenjen uticaj na uspješnost preduzeća.

V.K8. Struktura zaposlenih u održavanju ima ozbiljan i isto potcijenjen uticaj na uspješnost preduzeća.

VI.K7. Struktura zaposlenih u preduzeću ima ozbiljan uticaj na uspješnost preduzeća o čemu se isto nedovoljno vodi računa.

VII.K6. Raspoloživost (spremnost - gotovost opreme) ukazuje da uglavnom zadovoljava potreban nivo.

VIII.K9. Primjena odgovarajućih standarda kvaliteta u gra evinarstvu (ISO 9000, ISO14000, OHSAS i dr.) ima ozbiljan uticaj na uspješnost preduzeća.

IX.K5. Istraživanja su pokazala da je kod gra evinskih preduzeća tehnika opremljenost uglavnom zastupljena na zadovoljavajućem nivou i ne ističe se u prvi plan kao problematičan faktor.

X.K10. Ocjena poslovne izvrsnosti – U principu ovaj faktor odražava ukupnu uspješnost preduzeća.

Koristeći AHP metodu preduzeće može praviti samostalnu analizu odabranih kriterijuma i na osnovu toga donositi odluke o reinženjeringu svih poslovnih elemenata u svojoj strukturi, promjeni poslovne politike i drugim oblicima unapređenja.

9. ZAKLJUČCI

Organizaciona struktura preduzeća uopšte, a gra evinskih preduzeća posebno, ima zadatak da objedini i

ukomponuje sve karakteristike preduzeća: tehnologiju procesa, složenost, procesa rada, adekvatno mjerenje rezultata rada, poziciju na tržištu, motivaciju zaposlenih u funkciji rezultata rada.

Za gra evinska preduzeća je veoma bitna i neformalna organizacija koja nastaje spontano, neposrednim djelovanjem i povezivanjem ljudi u organizaciji koje nisu predviđene formalnom organizacijom tj. propisima i pravilima.

Osnovu za postavljanje organizacione strukture predstavljaju poslovni procesi u gra evinarstvu, koji su veoma složeni.

Rezultati istraživanja pokazuju da su u gra evinarstvu uglavnom primijenjena dva osnovna tipa organizacione strukture – funkcionalni (55% preduzeća) i hijerarhijski tip (45% preduzeća).

Primjenom modela AHP za rangiranje kriterijuma poslovne izvrsnosti, dobijen je rezultat koji ukazuje na visok uticaj organizacione strukture na poslovnu izvrsnost.

LITERATURA

- [1] Vešovi V, Bojovi N, Kneževi N. Organizacija saobraćajnih preduzeća, Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Osnovni univerzitetski udžbenik, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2007.
- [2] Bulatovi M. Logistika, Inženjerska komora Crne Gore, Podgorica, 2009
- [3] Arsovski S, Šokić I, Kvalitet i proizvodnja svetske klase, Festival kvaliteta FQ2011, Kragujevac, 2011.
- [4] Strategija razvoja gra evinarstva u Crnoj Gori do 2020. godine
- [5] Djurović D, Unapređenje poslovne izvrsnosti u funkciji efektivnosti i kvaliteta procesa održavanja, Doktorska disertacija, Mašinski fakultet, Univerzitet Crne Gore, 2015.
- [6] Djurović D, Bulatović M, Soković M, Stoić A, "MEASUREMENT OF MAINTENANCE EXCELLENCE" received on the 28th October, 2014. The article will be published in the TECHNICAL GAZETTE (Print: ISSN 1330-3651, Online: ISSN 1848-6339) No. 4/Vol. 22 August 2015. The Journal indexed in Web of Science (Science Citation Index Expanded), Journal Citation Reports (IF = 0,615 for 2013), Scopus, INSPEC, Compendex, Geo Abstracts etc.
- [7] T. L. Saaty, "Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process", RWS Publications, Pittsburgh PA, 1994

SUMMARY

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND GROUP THE FOLLOWING CRITERIA IN ASSESSING THE SUCCESS OF THE MODEL CONSTRUCTION COMPANIES

The organization - an organizational structure presents a schedule of all the potential companies covering all human and material resources in the enterprise, which ensure the realization of business goals in function of their success.

Defining the process, the use of SWOT analysis and evaluation of success using appropriate models condition and promote the role of the organization in a construction company.

This article is an excerpt from the research within relevant doctoral dissertation [5] and displays the result of the evaluation of business performance of construction companies applying AHP model.

Key words: *organization, organizational structure, processes, business excellence*