MOGUĆI PRISTUPI IZGRADNJI ORGANIZACIONIH STRUKTURA SLOŽENIH SISTEMA

Mehmed Meta

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
m.meta@uninp.edu.rs

Elma Elfić-Zukorlić

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
g.menadzer@uninp.edu.rs

Dženis Bajramović

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
dz.bajramovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

Strukture organizacionih sistema i njihovo funkcionisanje čine fundamentalni koncept organizacione nauke. Ljudi svojom stvaralačkom aktivnošću kreiraju brojne organizacione sisteme. Materijalnu osnovu razvoja čini čovekov rad u sferi proizvodnje novih upotrebnih kvaliteta. Institucionalni nosioci ovih aktivnosti su preduzeća, kao posebni oblici ekonomskih sistema. Preduzeća su predmet istraživanja brojnih disciplina, a organizaciona nauka se njime bavi samo kao objektom i rezultatom procesa organizovanja.

Cilj ovog rada je da ukaže na neke od mogućih modalitete izgradnje organizacionih struktura složenih proizvodno-poslovnih sistema. Ključno pitanje u tom procesu je kako izvršiti podelu rada na nosioce izvršne funkcije, kako i u kojoj meri delegirati autoritet na niže menadžerske instance, kako komponovati organizacione segmente i osigurati efikasne mehanizme njihove međusobne koordinacije. Od načina rešavanja ovih pitanja zavisi ne samo karakter, nego i kvalitet organizacione strukture i efikasnost implementacije poslovnih strategija preduzeća.

Pojavni oblik organizacione strukture preduzeća (funkcionalni ili multilinijski) zavisi od principa po kojima su grupišu poslovi kod hijerarhijski najviših organizacionih segmenata preduzeća. Ako je pri komponovanju organizacionih segmenata primenjen princip centralizovanog obavljanja aktivnosti pojedinih poslovnih funkcija po sredi je funkcionalni model, a ako je primenjen princip njihovog decentralizovanog obavljanja, pri čemu su organizacione jedinice komponovane po proizvodnom ili teritorijalnom kriterijumu, u pitanju su multilinijski (divizioni) modeli.

Ključne riječi: Organizaciona struktura, funkcionalni model, multilinijski model, podela rada, autoritet, organizacioni segmenti, grupisanje poslova

POSSIBLE APPROACHES OF CONSTRUCTING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF COMPLEX SYSTEMS

Abstract

The structures of organizational systems and their functions makes fundamental concept of the organizational science. People with their creative activities create numerous organizational systems. A man's work is the material base of development in the sphere of production of new usable qualities. Institutional holders of these activities are companies, as well as special forms of economic systems. Companies are subject of a numerous research disciplines, and organizational sciences deal with it only as an object, and as the result in the process of organizing.

The aim of this paper is to point out some of the possible modalities of organizational structure of complex production and business systems. The key issue in that process is how to make a division of labor on holders of executive functions, as well as the extent to delegate authorities to lower management instance, how to compose the organizational segments and provide effective mechanisms for their mutual coordination. The way of solving these issues depends not only the character of the structure, but also and the quality of the organizational structure and efficiency of the implementation of business strategies of the company.

The appearance form of the organizational structure (functional or multiline age) depends on the principles on which are jobs grouped at the highest hierarchical organizational segments of the company. If in the composing of organizational segments is applied the principle of centralized performance of activities of individual business functions then it is a functional model, and if it is applied the principle of decentralized performing, where the organizational units are composed by production or territorial criteria, as it is a multilineage (division) models.

Keywords: organizational structure, functional model, multilineage model, division of labor, authority, organizational segments, grouped jobs.

JEL codes: D29

UVOD

Organizaciona nauka na preduzeće gleda kao na skup ljudi i stvari između kojih se uspostavljaju odnosi, organizovani na određeni način i sa tačno utvrđenim ciljem. Organizaciona nauka izučava pojave koje su povezane za elemente preduzeća (pojave koje su u vezi sa čovekom i sredstvima). Između ljudi u preduzeću uspostavljaju se određeni odnosi koji su predmet i rezultata procesa organizovanja. I sredstva preduzeća se jedna prema drugim nalaze u određenom odnosu koji je i objekt i rezultat organizovanja. U procesu proizvodnje ljudi, kao elementi preduzeća, se nalaze u određenom odnosu prema sredstvima, a i sredstva na izvestan način deluju na ljude i njihov odnos prema njima. I ovi odnosi su isto objekt i rezultat organizovanja.

Svi ovi elementi i odnosi među njima čine strukturu preduzeća. Prosti skup ljudi i sredstava ne čini preduzeće. Potrebno je da se ljudi i sredstva nađu u međusobnom funkcionalnom odnosu. Kao oblik organizovanja tih odnosa javljaju se funkcije u preduzeću. Funkcijama se organizuju elementi preduzeća. Otuda su funkcije predmet i rezultat organizovanja i kao takve objekt istraživanja u organizacionoj nauci.

Organizacija preduzeća predstavlja oblik u kome preduzeće postoji, ali to nije dovoljno da bi ono moglo i egzistirati. Svoju egzistenciju preduzeće potvrđuje preduzimajući razne akcije koje su usmerene ka ostvarenju ciljeva. Preduzeće egzistira i ostvaruje svoj cilj funkcionisanjem. Preduzeće može funkcionisati ako funkcionišu njegovi delovi. I funkcionisanje preduzeća i njegovih delova je predmet i rezultat organizovanja.

Najznačajnija karakteristika modernih organizacija, kao veštačkih tvorevina, kojih su ljudi stvaralačkom aktivnošću stvorili je njihova zasnovanost na određenim ciljevima koji u procesu svog funkcionisanja treba da ostvare. Ciljevi koji dovode do stvaranja organizacija su složeni i kompleksni i njih pojedinci ne mogu ostvariti. Kreiranjem konkretne organizacije cilj se pretvara u zadatak. Za razliku od cilja, zadatak ne predstavlja težnji ili želju da se nešto ostvari. Kada bi se stvaranjem organizacije ostalo na lepim željama i težnjama koje su ciljevima definisane, takva organizacija ne bi imala poslovni legitimitet.. Da bi organizacija bila svrsishodna, njen cilj se mora transformisati u zadatak. Izvršenje zadatka organizacije zahteva komponovanje njene organizacione strukture uz uvažavanje uticaja brojnih internih i eksternih faktorima. Proces strukturiranja organizacije, odnosno njeno funkcionalno osposobljavanje za obavljanje zadatka, u teoriji i menadžmenta, se naziva organizacionom izgradnjom.

SUŠTINA PROCESA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Pod organizacionom izgradnjom preduzeća se podrazumeva proces transformacije njegovog ukupnog zadatka na manji broj pojedinačnih zadataka (poslova), identifikovanje tih pojedinih poslova, njihovo grupisanje i svrstavanje u uže skupine (organizacione jedinice nižeg ranga), uži organizacionih jedinica u šire (organizacioni segmenti višeg nivoa), i tako redom do izgradnje jednog jedinstvenog i efikasnog sistema rada.

Proces organizacione izgradnje obuhvata dve posebne, međusobno uslovljene i komplementarne faze:

- Fazu podele zadatka organizacije na elementarne delove i pojedinačne poslove;
- Fazu međusobnog povezivanja ovih poslova, zajedno sa materijalnim i ljudskim resursima u jednu kompaktnu i sa aspekta izvršenje zadatka funkcionalnu celinu.

Pored podele (frakcionisanja) ukupnog zadatka i povezivanja identifikovanih pojedinih poslova, proces organizacione izgradnje obuhvata i aktivnosti kojima se definiše status ljudi u organizaciji, kojima se preciziraju dužnosti, nadležnosti i odgovornosti menadžmenta i njihovi međusobni odnosi (aktivnosti delegiranja autoriteta) i poslovi koordinacije.

Organizaciona struktura nastaje kao rezultanta organizacione izgradnje, nezavisno od toga da li se radi o organizacionoj izgradnji novog preduzeća, ili o reorganizaciji postojećeg. Organizacionom izgradnjom, kao svojevrsnom menadžerskom aktivnošću, se uspostavlja (kod novih preduzeća) ili modifikuje (kod preduzeća koja već funkcionišu) organizaciona struktura. U oba slučaja se sa organizacionog

stanovišta preduzimaju kvalitativno isti poslovi. Proces organizacione izgradnje novog preduzeća se sastoji u svrsishodnom spajanju, a proces reorganizacije postojećeg preduzeća u svrsishodnom usklađivanju činilaca proizvodnje u jednu novu harmoničnu celinu. Organizacioni zahvati pri osnivanju novih preduzeća su kompleksniji i složeniji, pošto proces organizacione izgradnje počinje nabavkom proizvodnih inputa a završava se uspostavljanjem adekvatne organizacione strukture. Kod preduzeća koje već egzistiraju i poseduju inpute proizvodnje i imaju određenu organizacionu strukturu, proces organizacione izgradnje se ograničava na otklanjanje disfunkcija u postojećoj organizacionoj strukturi, što je često povezano sa i nabavkom odgovarajuće količine novih proizvodnih inputa. No i prilikom manjih organizacionih izmena dolazi do promene organizacione strukture. Nema organizacionih zahvata koji ne utiču na organizacionu strukturu, jer se svakim zahvatom menja postojeće stanje i uspostavljaju novi odnosi ili novi prostorni ili vremenski raspored poslova.

PODELA ZADATAKA KAO FAZA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Podela rada je osnovna aktivnost organizacionog dizajna i pokazuje kako je izvršena fragmentacija ukupnog zadatka preduzeća na manje specifične poslove. Kao rezultat ove aktivnosti dolazi do specijalizacije pojedinaca i organizacionih segmenata u preduzeću. Specijalizacija omogućava svakom zaposlenom da se razvija u eksperta. Načelno posmatrano, potrebe za specijalizacijom se povećavaju sa porastom veličine preduzeća. Treba imati u vidu da sa povećanjem ekstenzivne specijalizacije mogu nastati i određeni problemi, pošto preterana specijalizacija može izazvati nizak moral zaposlenih i dosadu [6. str. 414]. Zavisnost između stepena podele rada i oblika specijalizacije je direktna. Pri visokom nivou podele rada specijalizacija je uska, a nizak nivo podele rada implicira široku specijalizaciju. Podela rada ima svoju horizontalnu i vertikalnu dimenziju. Horizontalna dimenzija ukazuje na širinu posla, a vertikalna na njegovu dubinu. Odnosno, raspon dodeljenih aktivnosti jednom radnom mestu i broj ponavljanja određuje horizontalnu, a stepen samostalnosti u njihovom izvršavanju vertikalnu dimenziju podele rada. Vertikalna specijalizacija pokazuje stepen uticaja koji svaki pojedinac u organizaciji ima na posao koji obavlja. Stepem uticaja može biti nizak, kada su zaposleni pasivni učesnici ili visok kada zaposleni postaju aktivni učesnici u procesu odlučivanja.

Prednosti podele rada možemo posmatrati sa tehničkog i ekonomskog aspekta. Tehničke performanse podele rada su razvoj znanja i stručnosti i usavršavanje sposobnosti i veština. Ekonomske prednosti podele rada na specijalizovane poslove čine osnovni istorijski razlog za kreiranje organizacija. Ekonomske prednosti su veća produktivnost, bolji kvalitet proizvoda i usluga, niži troškovi obuke i treninga zaposlenih i sl. Međutim, podela rada ima i određene nedostatke. Tako, u slučaju kada je zastupljena visoka specijalizacija poslova, kada je zadatak podeljen na male jednostavne operacije koje obavlja jedan radnik, često dolazi do pojava otuđenosti, monotonije i odsustvovanja s posla.

Delegiranje autoriteta je parametar koji pokazuje kako je raspoređen autoritet u organizaciji i gde se donose odluke. Delegiranje autoriteta je proces transfera ovlašćenja za donošenje odluka i dela moći sa menadžera višeg ranga na menadžere

nižeg ranga. Pojavni oblici ovog parametra su centralizacija i decentralizacija. Aktivnosti na dizajnu parametra delegiranja autoriteta svode se na izbor između dve opcije: centralizacija ili decentralizacija odlučivanja. Centralizacija u suštini označava kontrolu sa jednog mesta (iz jednog centra) u organizaciji, a decentralizacija deobu takve kontrole na više mesta. Kao što je nemoguće sprovesti punu centralizaciju, tako se i kod decentralizacije moraju obezbediti sredstva za povezivanje delova u celinu, jer njena dosledna primena (bez takvih sredstava) vodi u organizacioni haos. Iz tih razloga se u praksi najčešće teži ka preferiranju optimalne kombinacije između centralističkih i decentralističkih modela. Na liniji autoriteta i odgovornosti počiva funkcionisanje čitave organizacione strukture. Utvrđenim linijama autoriteta i odgovornosti pozicioniraju se upravljački zadaci na određene pojedince i grupe u organizaciji [6. str. 415].

Deobom ukupnog zadatka preduzeća dobija se određeni broj poslovnih funkcija, koje još uvek čine složene delove ukupnog zadatka. Poslovne funkcije obuhvataju određene slične ili pak različite, ali međusobno povezane i uslovljene skupine poslova. U teoriji ne postoji neko opšte prihvaćeno mišljenje što se broja poslovnih funkcija tiče. Definišući poslovne funkcije na različite načine, različiti autori navode njihov različiti broj. Broj poslovnih funkcija u praksi varira i direktno je zavistan od veličine preduzeća i delatnosti kojom se ono bavi.

Frakcionisanje ukupnog zadatka predstavlja organizaciono sprovođenje tehničke podele rada. Podelom zadatka, utvrđuju se prvo primarne skupine međusobno povezanih i uslovljenih poslova, koje se nazivaju funkcijama, a zatim sekundarne, iz ovih izvedene skupine, koje nazivamo potfunkcijama, grupama istorodnih poslova i sl. Detaljno raščlanjivanja ukupnog zadatka treba vršiti pri kreiranju organizacionih struktura u preduzećima koje se osnivaju, dok u postojećim organizacijama ovako potpun postupak nije potrebno preduzimati.

Pojedinačni zadaci dobijeni frakcionisanjem ukupnog zadatka se postupkom sinteze moraju grupisati i međusobno povezivati. Frakcionisanje, odnosno raščlanjivanja ukupnog zadatka na veliki broj manjih pojedinih zadataka dovodi u opasnost jedinstvo ukupnog zadatka i ostvarenje cilja. Za postizanje jedinstva zadatka nisu dovoljne samo koordinirajuće aktivnosti menadžera. Jedinstvo pojedinih zadataka u ostvarenju cilja potrebno je obezbediti i samom strukturom izvršne funkcije [4. str. 303].

Pitanju granica na kojima se treba zaustaviti pri podeli ukupnog zadatka treba posvetiti adekvatnu pažnju. Vrlo su različita mišljenja u pogledu dubine do koje treba ići pri frakcionisanju zadatka, a i u praksi se to pitanje na različite načine rešava. Ovo je sasvim razumljivo, ako se ima u vidu da je granica frakcionisanja zadatka uslovljena dejstvom brojnih faktora tehničke, ekonomske i psihofizičke prirode. Tehnički razlozi zaustavljaju na određenom stepenu podele njegovo dalje raščlanjavanje zbog toga što ono dalje tehnički nije izvodljivo. Psihofizičke posledice, odnosno negativni efekti podele rada na psihičko i fizičko stanje radnika predstavljaju smetnju daljem frakcionisanju zadatke posle izvesne granice. Kada te smetnje postanu tako velike da usporavaju proces rada i smanjuju produktivnost one su signali da se zadatak više ne sme raščlanjavati. Ekonomski razlozi mogu isto kao i drugi biti signal daljeg prestanka sa frakcionisanjem zadatka. Organizacija proizvodnje na višem stepenu podele rada zahteva investicije i povećava troškove poslovanja. Sve dotle dok podela rada omogućava i pored ukupnog povećanja troškova, smanjenje troškova po jedinici

proizvoda, ona ima svoje ekonomsko opravdanje. Međutim, može se pokazati da bi, posle izvesne granice, dalja podela rada mogla imati za posledicu povećanje a ne smanjenje troškova po jedinici proizvoda, posebno zbog povećanja učešća neoperativnog vremena u ukupnom trajanju procesa proizvodnje, kao i zbog povećanja amortizacije [4. str. 309].

GRUPISANJE POSLOVA KAO FAZA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Identifikovani pojedinačni poslovi preduzeća u drugoj fazi organizacione izgradnje se grupišu i međusobno povezuju i zajedno sa sredstvima dodeljuju pojedinim izvršiocima. Grupisanje poslova predstavlja sasvim različitu fazu od raščlanjivanja. Grupisanje poslova se temelji na suprotnom postupku od raščlanjivanja. Ona, kao i raščlanjivanja, ima svoju cilj i jasno definisanu ulogu u postupku organizacione izgradnje. Njegovu svrhu čini konkretno oblikovanje, odnosno strukturiranje organizacije, a što se postiže grupisanjem poslova i njihovim pretvaranjem u konkretne zadatke odgovarajućih individualnih i skupnih izvršilaca i formiranjem i međusobnim povezivanjem brojnih, po svom karakteru različitih organizacionih jedinica [1. str. 126].

Departmentalizacija ili formiranje organizacionih segmenata je aktivnost menadžera u organizaciji na grupisanju poslova u uže organizacione jedinice i definisanju njihove veličine. To je najvažnija aktivnost organizacionog strukturiranja, a broj i veličina jedinica organizacionih segmenata su najznačajniji parametri strukture. Grupisanjem poslova kreiraju se organizacione jedinice na svim nivoima. Grupisanje poslova je veoma bitan parametar organizacionog dizajna zato što direktno utiče na mogućnost koordinacije, a veličina jedinica određuje raspon kontrole u organizaciji. Departmentalizacija, kao način kreiranja organizacionih segmenata preduzeća, može biti funkcionalna, teritorijalna (tržišna) ili predmetna u zavisnosti od toga da li se poslovi u preduzeću grupišu u organizacione segmente prema funkcijama, geografskim područjima ili proizvodima.

Koordinacija pokazuje kako se u preduzeću, sa manje ili više razuđenom strukturom, delovi povezuju u celinu i kako vrh organizacije ostvaruje kontrolu nad njime. Drugim rečima, ona pokazuje koje mehanizme menadžment preduzeća može koristiti kako bi svoje delove držao na okupu i kako se postiže jedinstveni korporativni duh. Iz tih razloga, koordinacija kao bitan parametar organizacione strukture obezbeđuje integritet preduzeća. Moguća su tri osnovna mehanizma koordinacije: direktna kontrola (putem hijerarhije autoriteta ili lanca rukovođenja), standardizacija i neposredno komuniciranje (međusobna komunikacija između menadžera i komunikacija između menadžera i zaposlenih).

Grupisanje kao faza organizacione izgradnje obuhvata dve vrste aktivnosti:

- Formiranje radnih mesta i
- Komponovanje organizacionih jedinica i njihovo međusobno povezivanje.

FORMIRANJE RADNIH MESTA

Formiranju radnih mesta, kao i kreiranju organizacionih jedinica, pristupa se na taj način što se vrši grupisanje poslova kojih treba obaviti i njihovim dodeljivanjem izvršiocima. Grupisanje poslova mora biti u skladu sa određenim principima i svaki niži nivo grupisanja mora se uklopiti u viši nivo. Od kvaliteta uklapanja nižih u više nivoa zavisi kvalitet organizacione izgradnje, odnosno funkcionalnost same organizacione strukture.

Inicijalnim grupisanjem poslova, vrši se njihovo dodeljivanje radnim mestima, čime ovi poslovi postaju zadaci, odnosno obaveza radnika kao subjektivnog elementa radnog mesta. Da bi se ovi poslovi mogli uspešno obavljati njihovi izvršioci moraju posedovati određene intelektualne i fizičke sposobnosti, odnosno moraju ispunjavati određene zahteve u pogledu stepena stručnosti, teorijskog znanja i radnog iskustva. Komponovanjem radnog mesta se ne smeju tražiti od izvršioca takve fizičke i intelektualne veštine, odnosno takvo znanje i stručnost koje bi bile u koliziji sa sredstvima za rad koje se na radnom mestu koriste. Ovim se dovodi u pitanje pravilna i racionalna upotreba sredstava, odnosno dolazi do disharmonije između pojedinih elemenata radnog mesta. Radno mesto pored zadatka koji se na njemu treba izvršiti, radnika i sredstava pomoću kojih će radnik obavljati zadatak, čini i prostor za rad.

U postupku organizacione izgradnje svi elementi radnog mesta moraju biti pažljivo analizirani. Da bi se eventualne disproporcije između elemenata radnog mesta izbegle, radna mesta se u praksi na različite načine komponuju. Pored normalnog slučaja, kada jedan radnik na jednoj mašini obavlja jednu operaciju, tehnički nezavisnu od drugih operacija, jedno radno mesto postoji i u sledećim slučajevima [5. str 220].

- a) Ako jedan radnik na jednoj mašini obavlja više operacija koje su tehnički tesno povezane;
- b) Ako jedan radnik izvodi jednu operaciju na više mašina koje su tehnički tesno povezane;
- c) Ako jedan radnik više operacija, tehnički tesno povezanih, na više mašina koje su tehnički tesno povezane;
- d) Ako više radnika obavlja jednu operaciju na jednoj mašini;
- e) Ako više radnika obavlja na jednoj mašini više operacija koje su tehnički tesno povezane.

Da bi produktivnost rada na određenom radnom mestu bila veća, a efikasnost iskorišćenja njegovih materijalnih komponenti (mašina i radnog prostora) bolja, pri formiranju radnih mesta se moraju poznavati i primenjivati određena pravila i principi, od kojih princip zatvaranja radnih mesta ima primaran značaj. Pod zatvaranjem radnog mesta se podrazumeva oslobađanje radnika na određenom radnom mestu svih drugih poslova (donošenje potrebnog alata, materijala i potrebne dokumentacije) i njegovo koncentrisanje samo na one poslove koji se direktno odnose na konkretno radno mesto. Praktična mogućnost zatvaranja svih radnih mesta ne postoji, te paralelno sa zatvorenim, u organizacijama egzistiraju i otvorena radna mesta. Otvoreno je ono radno mesto, na kome se proizvodni radnik koji je na njemu angažovan sam snabdeva materijalom, alatom i potrebnom dokumentacijom [5. str

224]. Zatvoreno je ono radno mesto sa koga se proizvodni radnik ne udaljava, već ga pomoćni radnik snabdeva materijalom, alatom i dokumentacijom.

KOMPONOVANJE I POVEZIVANJE ORGANIZACIONIH JEDINICA

Druga faza u postupku sinteze, koja hronološki posmatrano sledi fazu formiranja radnih mesta, je komponovanje i međusobno povezivanje organizacionih jedinica. Komponovanje i međusobno povezivanje organizacionih jedinica se vrši po nekom unapred pripremljenom konceptu i to najčešće tako što se brojna radna mesta međusobno grupišu u određene celine. Dobijene celine imaju karakter organizacionih jedinica preduzeća. Organizacione jedinice kao celine, dobijene međusobnim povezivanjem i grupisanjem manjeg ili većeg broja radnih mesta se u teoriji i praksi različito nazivaju: departmani, odeljenja, sektori, fabrike, brigade, službe, radionice i sl. Međutim, njihovi nazivi kao takvi nisu uopšte bitni, jer oni nemaju nikakav uticaj na kvalitet organizacione izgradnje i efikasnost funkcionisanja organizacije. Ono što je bitno i što u postupku komponovanja i povezivanja organizacionih jedinica treba na adekvatan način rešiti je pitanje, ne imena koje će ti organizacioni delovi dobiti, već njihov broj i veličina. Broj organizacionih celina i njihova veličina imaju presudan uticaj na kvalitet organizacione strukture i efikasnost njenog funkcionisanja u praksi. Između broja organizacionih jedinica i dubine organizacije (nivoa odlučivanja i dužine kanala komuniciranja), po pravilu postoji direktna veza. Veći broj organizacionih jedinica pretpostavlja i dublju organizaciju, organizaciju sa većim brojem nivoa odlučivanja i po pravilu dužim kanalima komuniciranja, i obratno. Pitanje broja organizacionih jedinica se ponekad automatski rešava izborom samog osnova za grupisanje. Kada ovo kažemo mislimo na primenu predmetnog modela grupisanja, odnosno grupisanja i formiranja organizacionih jedinica prema proizvodima. Ako preduzeće proizvodi pet proizvoda formiraće se pet osnovnih organizacionih jedinica. Primena drugih osnova za grupisanje (teritorijalnog ili funkcionalnog) ne pruža direktnu informaciju o broju organizacionih jedinica.

U tesnoj vezi sa pitanjem broja organizacionih jedinica je i pitanje njihove veličine. Organizacione jedinice treba da budu tako dimenzionirane da, sa jedne strane obezbede celovitost, odnosno zaokruženost određene vrste poslova, a sa druge strane da budu efikasne sa aspekta kontrole, odnosno praćenja i usmeravanja aktivnosti pojedinih nosilaca poslova u željenom pravcu. Kao merilo veličine organizacionih jedinica se najčešće uzima broj ljudi koji u njima rade. U tom smislu organizacione jedinice u pogledu svoje veličine mogu varirati od malih (patuljastih) do izuzetno velikih (džinovskih). Broj zaposlenih ne može biti jedini kriterijum merenja veličine organizacionih jedinica i nije jedina determinanta kvaliteta organizacije posmatranog sa stanovišta efikasne koordinacije i usmeravanja rada. Osim broja ljudi ima i drugih momenata koji utiču na veličinu organizacione jedinice (kapacitet organizacione jedinice, njegov značaj za preduzeće, tehnička opremljenost i sl.). Na efikasno funkcionisanje organizacionih jedinica pored njihove veličine veliki uticaj ima i njihov sastav. Poželjno bi bilo da, u skladu sa zahtevima radnih mesta koja ulaze u sasvim određene organizacione jedinice, strukturu organizacionih jedinica komponovati prema ličnim željama i afinitetima ljudi koji će je sačinjavati.

OBLICI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Do radikalne, odnosno kompletne promene organizacione strukture vremenom dolazi vrlo često. Razlozi potpunog napuštanja stare strukture mogu biti brojni i različiti. Promena ciljeva poslovanja i potreba njihovog korigovanja ili dopunjavanja su najčešći razlog radikalnih izmena organizacionih struktura. Izmjena postojećih ciljeva ili pak njihovo modifikovanje u određenom vremenskom periodu zahteva potpuno drugojačiji raspored organizacionog potencijala od postojećeg, a time i organizacionu strukturu koja se bitno razlikuje od one koja je do tada bila u primeni. Paralelno sa promenom ciljeva poslovanja najčešće dolazi i do promene u činiocima rada. Kvantitativne i kvalitativne promena u faktorima proizvodnje vremenom mogu biti takvih razmera da se njihovo racionalno korišćenje u okviru stare strukture može i te kako dovesti u pitanje.

Za razliku od radikalnih promena, parcijalne promene ne zadiru u sam karakter organizacione strukture. Parcijalne (delimične) promene se u organizacijama vrše češće i rezultat su manjih organizacionih zahvata koji se permanentno preduzimaju u okviru organizacionih jedinica. Njihovim preduzimanjem organizaciona struktura ostaje ista i svojoj biti se ne menja, s tim što u manjoj ili većoj meri dobija na kvalitetu i postaje adekvatna i funkcionalna.

Polazeći od načina grupisanja poslova, koordiniranja i usmeravanja aktivnosti, kao i njihovih subjektivnih i materijalnih nosilaca u preduzeću, možemo razlikovati dva osnovna oblika organizacionih struktura: funkcionalni i multilinijski (divizioni).

FUNKCIONALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Funkcionalna organizaciona struktura predstavlja najjednostavniji, najprostiji i najrasprostranjeniji oblik grupisanja i povezivanja poslova organizacije. Ovaj model organizacione strukture najčešće se primenjuje u malim, srednjim i velikim organizacijama koje se karakterišu proizvodnjom malog broja proizvoda, prodajom na malim tržištima i koja imaju prostorno koncentrisane proizvodne objekte. Nju karakteriše sektorska organizacija, odnosno sektorska lokacija i koordinacija poslova preduzeća. Ona se sastoji od manjeg ili većeg broja relativno autonomnih i zaokruženih organizacionih segmenata koji obuhvataju poslove određenih funkcija. Povezivanje pojedinačnih poslova na nivou sektora se vrši po principu sličnosti ili bliske povezanosti i uslovljenosti, a njihovo usmeravanje i koordiniranje se vrši od strane jednog lica. To lice ima položaj menadžera sektora i vrlo visok rang u kompaniji. Lice koje rukovodi sektorom je najčešće direktno vezano, odnosno odgovorno glavnom rukovodiocu preduzeća, a u njegovoj je nadležnosti efikasno i kvalitetno obavljanje svih poslova organizaciono lociranih u sektoru kojim rukovodi. Funkcionalnim povezivanjem i objedinjavanjem poslova formiraju se marketing sektor, proizvodni sektor, razvojni sektor, nabavni sektor, sektor za kadrovske i opšte poslove, računovodstveno-finansijski sektor i sl. Primenom ovog principa se komponuju ne samo sektori, kao delovi preduzeća na najvišem organizacionom nivou u organizacionoj piramidi preduzeća, već se to može učiniti i za niže organizacione jedinice. Tako na primer u okviru marketing sektora polazeći od principa identičnosti

ili sličnosti poslova formiraju: služba za istraživanje tržišta, prodajna služba, služba za propagandu i prodajnu promociju, služba za pružanje postprodajnih usluga, služba za distribuciju, služba za planiranje proizvoda i marketing aktivnosti i sl.

Komponovanje sektora, odnosno organizaciono lociranje i povezivanje poslova organizacije u funkcionalnu strukturu se vrši po principu jedna funkcija jedan sektor. Ovo ne trebalo bukvalno shvatiti, jer su odstupanja od proklamovanog principa ne samo moguća, već su u mnogim slučajevima u praksi i ekonomski racionalna. Odstupanja od načelnog principa da se u funkcionalnoj strukturi poslovi jedne funkcije organizaciono lociraju u jednom sektoru mogu biti takvog karaktera da zahtevaju lociranje poslova dvaju ili više funkcija u jedan sektor ili poslova jedne funkcije u dva ili više sektora.

U zavisnosti od toga kako je izvršeno organizaciono lociranje poslova u sektore razlikujemo tri modaliteta ili varijante funkcionalne strukture:

- Početni,
- Standardni i
- Prelazni.

Objedinjavanje i organizaciono lociranje poslova osnovnih funkcija organizacije u odgovarajuće sektore ili druge njima ravne organizacione jedinice po principu jedna funkcija jedan sektor, dve ili više funkcija jedan sektor ili jedna funkcija dva ili više sektora pri primeni bilo kojeg modela funkcionalne organizacione strukture vrši se samo na sektorskom nivou. Na nižim organizacionim nivoima grupisanje poslova i komponovanje organizacionih jedinica se može vršiti i po drugim principima.

Kod početnog (primarnog) modaliteta funkcionalne organizacione strukture komponovanje sektora se vrši po principu dve ili više poslovnih funkcija jedan sektor. Ovaj oblik se uglavnom koristi u manjim organizacijama, sa ograničenim obimom poslovanja i relativno jednostavnom proizvodnom i tržišnom problematikom. Pri komponovanju ovih struktura glavni je problem koje poslovne funkcije objединити i organizaciono ih locirati u jedan sektor. Pri rešavanju ovog pitanja ne postoje neki univerzalni principi. Te principe organizaciona teorija nije pružila, a sama je praksa nametnula neka rešenja. Tako se najčešće vrši objedinjavanje poslova nabavne i marketing funkcije i njihovo organizaciono lociranje u komercijalni sektor, objedinjavanje poslova računovodstvene funkcije, funkcije planiranja i finansijske funkcije u finansijsko-računovodstveni sektor, objedinjavanje poslova kadrovske funkcije i funkcije opštih poslova u sektor za kadrovske i opšte poslove i sl.

Kod razvijenog standardnog modaliteta se napušta princip organizacionog objedinjavanja i zajedničkog lociranja poslova dvaju ili više funkcija u jedan sektor. Poslovi pojedinih funkcija su dovoljno razvijeni i organizacija je kadrovski osposobljena da poslove svake funkcije obavlja u okviru zasebnih sektora. Zato je i broj sektora kod standardnog modela funkcionalne organizacione strukture veći nego kod početnog. Kod ovog modaliteta je jedino bitno da sve bazične funkcije u organizaciji imaju potpuno isti tretman i isto mesto u organizaciji, odnosno njihovi rukovodioci se nalaze na istom hijerarhijskom nivou u organizacionoj piramidi rukovođenja. O nekom univerzalno primenjivom modelu standardnog oblika funkcionalne strukture ne može biti govora. Svaka organizacija ima svoje

karakteristike i specifična je na određeni način. Otuda i pitanje komponovanja organizacione strukture mora biti rešavano na poseban način.

Prelazni (razvijeni) oblik pored primene načela jedna funkcija jedan sektor prihvata i princip organizacionog lociranja poslova jedne funkcije u dva ili više sektora. Teorijski posmatrano za svaku poslovnu funkciju u organizaciji mogu biti formirana dva ili više sektora. U praksi se najčešće to čini za proizvodnu i marketing funkciju.. Ako preduzeće ima više prostorno dislociranih proizvodnih objekata sa obimnim i raznovrsnim materijalnim resursima i kadrovskim potencijalom primenjuje prelazni model funkcionalne strukture na taj način što za obavljanje proizvodne delatnosti formira više sektora. Tipičan primer ovakvog organizacionog ustrojstva predstavljaju preduzeća iz oblasti šumarstva, koja u domenu svoje proizvodnje delatnosti obavljaju: uzgoj i eksploataciju šuma, primarnu preradu drveta, proizvodnju drvne građe i drvne galanterije, proizvodnju građevinske stolarije i sl. Ovim organizacijama, očito, primena standardnog modela funkcionalne strukture ne odgovara, te one najčešće koriste njen prelazni model ili multilinijsku strukturu. Razvijeni, odnosno prelazni model funkcionalne strukture, ne podrazumeva mogućnost formiranja dva ili više sektora samo u okviru proizvodne funkcije, već i u sklopu drugih funkcija za koji se ekonomski celishodnim pokaže takvo organizaciono rešenje. Ako se poslovi marketing funkcije, zbog svog značaja i potrebe, žele organizaciono locirati po principu jedna funkcija dva ili više sektora onda se sve marketing aktivnosti organizaciono lociraju u sektor za istraživanje tržišta, sektor izvoza, sektor prodaje na domaćem tržištu, sektor ekonomske propagande i sl. U koliko će sektora poslovi jedne funkcije biti obuhvaćeni zavisi od stvarnih potreba organizacije, sa jedne strane, i njenih kadrovskih mogućnosti i organizacionog potencijala, sa druge strane. Funkcionalna organizaciona struktura odgovara preduzećima sa užim fikusom proizvod-tržište [8. str. 468]. Ona osigurava specijalizaciju i specijalnost u obavljanju aktivnosti. Pogodna je za ona preduzeća koja svoju konkurentnu prednost ostvaruju na distinktivnoj kompetentnosti na jednoj ili par poslovnih funkcija. Ako se zadaci obavljaju na rutinski način ona omogućava povećanje operativne efikasnosti.

MULTILINIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Multilinijski (divizioni) oblik organizacione strukture se obično koristi u velikim kompanijama, kojih karakteriše prostorna dislociranost proizvodnih pogona i upućenost na više tržišta. Iako je veličina preduzeća, tempo njegovog rasta i prostorna dislociranost proizvodnih pogona značajna pretpostavka primene multilinijske strukture, to ne mora biti razlog za njeno praktično korišćenje, o čemu govori iskustvo mnogih velikih korporacija u svetu koja jako uspešno koriste funkcionalnu strukturu, kao adekvatnu i efikasnu.

Praktična primena multilinijske strukture pretpostavlja dve stvari:

- Izraženu disperziju proizvodnog programa kompanije, odnosno proizvodnju velikog broja proizvoda i postojanje više proizvodnih linija; i
- Postojanje više tržišta izrazito jake apsorpcione moći i nužnost specifičnog pristupa pri zadovoljenju potreba kupaca koje se na njima ispoljavaju.

Kod multilinijske organizacione strukture poslovi bazičnih funkcija preduzeća nisu koncentrisani i centralizovani, odnosno objedinjeni na jednom mestu, u jednoj ili više organizacionih jedinica. Naprotiv, oni su dislocirani i organizaciono grupisani ne po funkcionalnoj, već po predmetnoj ili teritorijalnoj (regionalnoj, tržišnoj) osnovi. Pri grupisanju poslova po multilinijskom osnovu važi pravilo da svi poslovi bez obzira na njihovu vrstu i funkcionalnu pripadnost koji su neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju određenog proizvoda, grupu proizvoda ili pak proizvodnu liniju, odnosno koji su neposredno vezani za efikasno funkcionisanje određene teritorijalne jedinice, organizaciono vezuju za jednu organizacionu jedinicu. Poslovi koji nemaju neposredan uticaj na efikasnost funkcionisanja organizacionih diviziona komponovanih po predmetnom ili regionalnom principu, grupišu se po funkcionalnom principu u odgovarajuće organizacione jedinice „zajedničke“ za sve predmetne ili teritorijalne divizione kompanije.

Stepen decentralizacije aktivnosti poslovnih funkcija na organizacione segmente formirane po predmetnom ili teritorijalnom principu može biti različit. Kod nekih preduzeća će možda biti ekonomski opravdano decentralizovati aktivnosti svih funkcija. Kod drugih će možda konkretne okolnosti nalogati totalnu decentralizaciju aktivnosti samo nekih funkcija, a kod trećih će možda biti potrebno samo neke aktivnosti kod osnovnih funkcija dislocirati na proizvodne ili teritorijalne divizione. U postupcima organizacionog strukturiranja treba preferirati onaj stepen decentralizacije aktivnosti koji će u konkretnim uslovima biti najbolji. Tako komponovanim i autonomnim, manje ili više zaokruženim proizvodnim ili teritorijalnim segmentima rukovode posebna lica. Ona nisu funkcionalni menadžeri, već menadžeri organizacionih diviziona u čijoj je nadležnosti koordinacija aktivnosti svih zaposlenih u određenom organizacionom segmentu, nezavisno od funkcionalne pripadnosti poslova koje obavljaju.

Pored ovih postoje i druge razlike između funkcionalne i multilinijske organizacione strukture, posebno one koja se odnosi na tretman poslova istraživanja i razvoja u jednoj, odnosno drugoj vrsti strukture [1. str. 94].

- Poslovi razvoja i istraživanja kod funkcionalne strukture su uglavnom usmereni na usavršavanje postojećih proizvoda i procesa, dok su oni kod multilinijske strukture, pored navedenog, usmereni na istraživanje i razvoj novih proizvoda;
- Kod funkcionalne strukture se koristi tehnička ili troškovno merilo uspešnosti u radu, a kod multilinijske profitni kriterijumi;
- Nagrade kod multilinijske strukture se obično dimenzioniraju po stručno postavljenim kriterijumima, a kod funkcionalne po sistemima zasnovanim na iskustvu. Kod prve se vezuju za realizaciju a kod druge za funkcionalni učinak i funkcionalnu efikasnost u radu;
- Glavna pažnja i dominantna preokupacija vrhunskog menadžmenta kod funkcionalne strukture je usmerena ka osiguranju željenog stepena integracije, te održavanje tržišnog učešća i produženje veka postojećih linija proizvoda, što nije slučaj sa vrhovnim menadžmentom kod multilinijske strukture, čija je pažnja usmerena ka uvođenju novih proizvoda, novih delatnosti kao i prema napuštanju nekih od postojećih nerentabilnih, problemima raspodele i prostornog lociranja novih resursa.

Poslovi istraživanja i razvoja u predstavljaju motornu snagu razvoja modernih kompanija u današnjim uslovima. Oni se najčešće obavljaju u okviru svakog organizacionog segmenta. Bez blagovremenog i kvalitetnog obavljanja ovih poslova nema proizvodnih inovacija, a u vezi sa tim ni ekspanzije na tržištu. Polazeći od načina komponovanja organizacionih diviziona razlikujemo predmetni i teritorijalni oblik multilinijske strukture.

PREDMETNI OBLIK ORGANIZACIONE STRUKTURE

Decentralizovano obavljanje aktivnosti osnovnih poslovnih funkcija kod predmetnog oblika multilinijske organizacione strukture se vrši po proizvodima, grupama proizvoda ili proizvodnim linijama preduzeća. Model se može primeniti kod preduzeća koja u svom proizvodnom programu imaju veći broj proizvoda i linija proizvoda, a posebno ako između pojedinih proizvoda i proizvodnih linija postoje izražene razlike u nameni proizvoda, kanalima njihove distribucije, karakteristikama tržišta na kojima se plasiraju i funkcionalnim i tehničkim osobenostima. Kod preduzeća sa ovakvim karakteristikama, za svaku skupinu proizvoda se mogu formirati organizacioni divizioni u kojima su locirane one aktivnosti poslovnih funkcija koje neposredno utiču na efikasnost njihove proizvodnje i realizacije.

Na nivou ovako komponovanih proizvodnih diviziona se formiraju pojedine funkcije u celini ili samo neke aktivnosti određenih funkcija, što zavisi od konkretnih potreba. Iz tih razloga, predmetni oblik multilinijske strukture predstavlja produženi funkcionalni model, jer kod njega obavljanje aktivnosti poslovnih funkcija se vrši po proizvodima (one aktivnosti za koje je to ekonomski i tehnički opravdano, dok se ostale centralizovano obavljaju za sve proizvode i proizvodne linije na nivou preduzeća), a ne centralizovano, kao kod funkcionalnog modela.

Izražene tendencije u procesima vertikalne, a naročito horizontalne i konglomeratske diversifikacije proizvodnih programa preduzeća dovode u pitanje efikasnost korišćenja tradicionalnih funkcionalnih modela organizacionih struktura iz sledećih razloga [7. str. 365]:

- Teško se ostvaruje specijalizacija svih poslovnih funkcija prema prirodi proizvoda i aktivnosti;
- Teško se usklađuju ciljevi i politika, s obzirom da svaka grupacija izvodi svoje ciljeve iz posebnih specifičnosti sredine;
- Teško se postiže adekvatna alokacija resursa, jer su velike razlike u prirodi procesa, zameni proizvoda i karakteristikama kupaca i potrošača;
- Teško se ostvaruje adekvatan proces planiranja, izvršenja i kontrole svih aktivnosti, pa otuda i marketinga

U praksi su moguće različita rešenja što se primene predmetne strukture tiče [1. str. 100]. U divizione komponovane po predmetnoj pripadnosti poslova se mogu uključivati sve funkcije ili odgovarajući poslovi svih njih, a mogu i samo neke funkcije bez ili sa određenim poslovima drugih funkcija. Ono što je izvesno su poslovi proizvodne funkcije. Međutim, ni svi poslovi ove funkcije ne moraju da budu uključeni u ove segmente. Pri odlučivanju o ovome treba voditi računa o tome u kojoj

će meri biti zadovoljeni principi racionalnosti i efikasnosti, kao i o stepenu vezanosti pojedinih funkcija i njihovih poslova za izradu i prodaju proizvedenih proizvoda. Poslovi i funkcije koje su neposredno vezani za izradu i plasman proizvoda i koji se efikasnije mogu obaviti u okviru predmetnih diviziona, treba decentralizovati i locirati u tim divizionima. Ostali poslovi i funkcije se mogu centralizovano obavljati.

Predmetni oblik multilinijske strukture ima niz prednosti i nedostataka u odnosu na funkcionalni. Najveća mu je prednost što njegova primena obezbeđuje blisku saradnju svih onih koji rade na osvajanju, oblikovanju, izradi i projektovanju proizvoda. Treba istaći da organizacioni divizion formirani po pojedinim proizvodima, grupama proizvoda ili proizvodnim linijama stimulatивно utiču na timski rad stručnjaka različitog profila.

TERITORIJALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Osnovu teritorijalnog oblika multilinijske strukture čini decentralizacija aktivnosti bazičnih poslovnih funkcija na organizacione segmente koji su komponovani po teritorijalnom (regionalnom) principu. Završetkom procesa oblikovanja teritorijalnih diviziona oni postaju potpuno autonomni i u poslovno-organizacionom smislu spremni da zadovolje potrebe teritorije, odnosno regiona za koji su formirani.

Ovaj model organizovanja polazi od podele tržišta na geografska područja. On, prema tome, ima određeni segmentalni aspekt, ako se pod segmentom podrazumeva određeni geografski deo tržišta. Međutim, razlikuje se od segmentalnog modela po tome što na jednom prostoru mogu postojati različiti klijenti kojima se plasiraju različiti proizvodi [7. str 369]. Segmentalni model kreiranja globalnih organizacionih struktura za preduzeća u celini se vrlo retko koristi. Ovaj se model najčešće koristi u postupcima organizacionog dizajniranja marketing aktivnosti. Zbog toga mu, kao jednoj od mogućih modaliteta teritorijalne strukture, i ne pridajemo poseban značaj. Marketing aktivnosti preduzeća će biti organizovane po segmentalnom principu ako između pojedinih tržišnih segmenata postoje impozantne razlike koje zahtevaju poseban marketing pristup i specifične mehanizme tržišnog nastupa. Pretpostavka uspešne primene segmentalnog modela organizovanja marketing aktivnosti je kvalitetno izvršena segmentacija tržišta. Podela tržišta na segment lične i proizvodno-uslužne potrošnje, koja ne isključuje druge aspekte i kriterijume segmentacije, može biti dobra osnova organizovanja svih ili samo nekih marketing aktivnosti na nivou tako identifikovanih segmenata.

Model teritorijalne (regionalne) organizacione strukture se sastoji u lociranju aktivnosti svih onih funkcija (proizvodnja, nabavka, ljudski resursi, finansije, marketing i sl) koje utiču na uspešnost funkcionisanja određenih teritorijalnih segmenata na jednom mestu. Usmeravanje aktivnosti, odnosno koordinacija poslova lociranih u određenom teritorijalnom divizionu se vrši sa jednog mesta i od strane jednog menadžera. U njegovoj nadležnosti je odgovornost za efikasno zadovoljenje potreba tog regionalnog diviziona i poslovne performanse dela kompanije na čijem se čelu on nalazi.

Iako se u praksi funkcionisanje najvećeg broja velikih i teritorijalno dislociranih delova preduzeća najčešće primenjuje model totalne decentralizacije svih poslovnih

funkcija po određenim regionima, u praksi mogu biti implementirana i neka druga organizaciona rešenja. Konkretno okolinosti mogu nalagati da se na nivou teritorijalnih divizionata dislociraju samo neke funkcije ili samo neke aktivnosti određenih funkcija, dok bi ostale bile centralizovano obavljane na nivou preduzeća, za sve teritorijalne segmente. Pri izboru konkretnog modaliteta načelo uspešnosti obavljanja aktivnosti i efikasnosti funkcionisanja teritorijalnih divizionata mora imati primaran značaj.

U geografskom smislu teritorijalni segmenti mogu biti formirani na različite načine. U praksi se najčešće državne granice, odnosno administrativni regioni unutar određenih država uzimaju kao dobra osnova pri utvrđivanju „granica“ teritorijalnih divizionata, što međutim, ne mora biti pravilo. Određena „preklapanja“ ne samo da su moguća, već ih u praksi treba i te kako koristiti ako se takva rešenja sa ekonomskog i organizacionog aspekta pokažu efikasnijim. Primena geografske strukture omogućava prilagođavanje potrebama na svakom pojedinom geografskom segmentu [8. str. 468]. Njenom primenom se odgovornost za rezultate i poslovne performanse locira na najnižem stratezijskom nivou

ZAKLJUČAK

Vrlo je teško, ako ne i nemoguće, unapred odrediti oblik organizacione strukture koji bi u konkretnom preduzeću bio najprikladniji. Teorijskom deskripcijom i analizom različitih modela organizacionih struktura mogu se steći korisna saznanja o prednostima i nedostacima jednih, odnosno drugih oblika u praksi. Kao što teorija nije dala i ne može dati univerzalno rešenje, tako je vrlo rizično u konkretnim slučajevima „presadivati“ organizaciona rešenja drugih preduzeća, bez obzira na stepen njihove sličnosti. Izbor oblika organizacione strukture mora se posmatrati u kontekstu uslova u kojima preduzeće posluje i potencijala kojim raspolaže.

Na izbor oblika organizacione strukture utiče čitav niz različitih faktora, od kojih su neki eksternog, a drugi internog karaktera. Od faktora eksternog karaktera poseban značaj imaju: specifičnost tržišnog okruženja, veličina, priroda, struktura i lokacija tržišta, kao i potrebe kupaca, odnosno potrošača. Od internih faktora na izbor organizacione strukture dominantan uticaj imaju: veličina preduzeća, broj proizvoda, odnosno linija proizvoda, teritorijalna disperzija proizvodnih objekata preduzeća, namena proizvoda i mogućnost obezbeđenja kadrova potrebnog profila u preduzeću i sl.

Pri donošenju konačne odluke o organizacionom modelu u konkretnim uslovima svi ovi faktori moraju biti uvažavani. Odsustvo konzistentnog pristupa procesu uspostavljanja organizacionih struktura novog preduzeća ili adekvatnog modeliranja i redizajniranja postojećih struktura može imati negativne posledice na efikasnost njegovog funkcionisanja.

BIBLIOGRAFIJA

1. Babić, M., (1976) Osnovi organizacije , Sarajevo, Svjetlost
2. Dulanović, Ž., Jaško, A., (2007) Osnovi organizacije poslovnih sistema, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
3. Jančićević, N., (1994) Organizacioni model i strateške promene preduzeća, Bilansiranje i poslovne finansije
4. Kostić, Ž., (1982) Osnovi organizacije rada i sredstava u udruženom radu, Beograd, Savremena administracija
5. Kukoleča, S., Kostić, Ž., (1966) Organizacija proizvodnje, Zagreb, Informator
6. Lovreta, S., (2005) Trgovinski menadžment, Beograd, Ekonomski fakultet.
7. Milanović, R., (1980) Osnovi marketinga , Sarajevo, Svjetlost
8. Milisavljević, M., (2007) Savremeni strategijski menadžment, Beograd, Megatrend
9. Petković, M., Jančićević, N., Bogićević, B., (2006) Organizacija, Beograd, Ekonomski fakultet.

RESUME

It is very difficult, if not impossible, to determine in advance the form of an organizational structure that would be most suitable in a particular company. By theoretical descriptions and analysis of different models of organizational structures, useful knowledge about the advantages and disadvantages of one or other forms in practice can be gained. As theory has not given and cannot provide a universal solution, it is thus very risky in concrete cases to "transplant" the organizational solutions of other enterprises, regardless of the degree of their similarity. The choice of the form of the organizational structure must be considered in the context of the conditions in which the company operates and the potential it has at its disposal.

The choice of the form of the organizational structure is influenced by a whole range of different factors, some of which are external and the other are of internal character. Of the external factors, special significance has the following: the specificity of the market environment, the size, nature, structure and location of the market, as well as the needs of customers or consumers. From the internal factors to the choice of the organizational structure, the dominant influence is: the size of the company, the number of products or product lines, the territorial dispersion of the production facilities of the company, the purpose of the product, and the possibility of securing the staff of the required profile in the company,

When making a final decision on the organizational model in concrete conditions, all these factors must be respected. The absence of a consistent approach to the process of establishing the organizational structures of a new enterprise or the adequate modelling and redesign of existing structures can have a negative impact on the efficiency of its functioning.