

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Инжењерски менаџмент

Предмет: Организација производње и операциона истраживања

Број индекса: 608/2014

Бранка И. Обрадовић

**Организационе структуре предузећа и
њихови примери у пракси**

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др Данијела Тадић- ментор

2. _____

3. _____

**Датум
одбране: _____**

Оцена: _____

У оквиру мастер рада кандидат треба да објасни сам појам организационе структуре предузећа. Поред тога потребно је извршити класификацију модела организационе структуре, као и истицање њихових основних карактеристика. Представљене моделе организационе структуре кандидат треба графички да прикаже и да укаже на њихове најзначајније разлике. На крају кандидат треба да представи моделе организационе структуре који се примењују на конкретним предузећима у пракси и укаже на њихове мане у примени.

Препоручена литература:

1. Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду
2. Minzberg H., (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall
3. Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организационих наука ФОН

Крагујевац, октобар 2015.

Менор:
Др Данијела Тадић

Резиме

Предмет овог мастер рада је организациона структура предузећа и њено представљање на примерима из праксе. Најпре, је извршено представљање основних појмова везаних за организациону структуру предузећа, као што су организациона шема и организациони дизајн; а након тога детаљно су објашњени модели организационе структуре. Престављене су три најзначајније групе модела организационе структуре, као што су традиционални модели (линијски, линијско-штабни, функционални, дивизиони модел), модификације традиционалних модела (пројектни, матрични, модел организационе структуре по СПЈ, иновативни модел) и савремени модели организационе структуре (мрежни модел). Приказани модели повезани су са примерима предузећа из праксе и престављено је колико имају сличности као и који су њихови највећи недостатци.

Кључне речи: организација, организациона структура, организациони дизајн, организациона шема.

Abstract

The subject of this master thesis is the organizational structure of the company and to represent it on practical examples. First, was made the presentation of the basic concepts related to organizational structure, such as an organizational chart and organizational design; and after that was explained in details models of the organizational structure. Displayed are the three most important group of models organizacionnite structure, such as traditional models (linear, linear - staff, functional, divisional model) modifications of traditional models (design, matrix, organizational structure model by SBU, innovative model) and contemporary models of organizational structures (network model). Described model are associated with examples of enterprises in practice and how they have moved the similarities and what are their biggest weaknesses.

Key words: organization, organizational structure, organizational design, organizational scheme.

Садржај:

Увод:.....	1
I Појам и дефинисање организационе структуре.....	2
II Модели организационе структуре	5
1. Традиционални модели организационе структуре	7
1.1. Линијски модел организационе структуре.....	7
1.2. Линијско – штабни систем организовања	8
1.3. Функционални модел организационе структуре	10
1.4. Дивизиони модел организационе структуре	13
2. Модификације базичних модела	20
2.1. Пројектни модел организационе структуре	20
2.2. Матрични модел организационе структуре	22
2.3. Модел организационе структуре по стратегијским пословним јединицама	25
2.4. Иновативни модел организационе структуре (дуална структура).....	27
3. Савремени модели организационе структуре	28
3.1. Мрежни модел организационе структуре	28
III Изглед организационих структура на примерима конкретних предузећа	38
1. Организациона структура предузећа ПРОМОТОР-ИРВА	38
2. Организациона структура предузећа СУНЦЕ Маринковић	40
3. Организациона структура предузећа ВИП („VIP mobile”)	44
Закључак	49
Литература	50

Увод:

Са постојањем организације сусрећемо се још у првим периодима развоја људског друштва. Свакако да се организација са којом смо се тада могли сусрести драстично разликује од оне коју можемо сада уочити, а пресудну улогу у развоју читавог човечанства и саме организације имају разне научне дисциплине. Оно што повезује организације из различитих временских раздобља јесте чињеница да се заснивају на скоро истим циљевима и наменама, оне дају један велики допринос омогућавајући да се људске активности обављају на много ефикаснији и рационалнији начин.

Први писани трагови о организацији потичу из Вавилона, из Хамурабијевог закона, у ком се помиње подела рада и вођење евиденције о пословима. Организације настају када се двоје или више људи окупе око јединственог циља који једино могу остварити синхронизованим заједничким акцијама¹. Ипак, потребно је направити разлику између појма организација и организовање. Организација представља институцију, као што су црква, школа, држава; док организовање представља активност менаџмента који омогућује повезивање људи који прибављају и користе средства у циљу успешног пословања предузећа или неке друге институције.

Данас, организације добијају све већи значај управо због чињенице да је људска цивилизација доживела велики степен развоја. Потребно је задовољити све већи број људских потреба са ограниченим ресурсима у јако неизвесном и променљивом окружењу што ствара нове изазове за организацију на које она мора што ефикасније да одговори.

Овај рад посвећен је објашњењу појмова организационог дизајна, организационе структуре, као и организационе шеме предузећа. У другом делу рада укратко су представљени модели организационих структура са којима се можемо суочити у теорији. На крају, у последњем делу рада приказани су неки примери организационих структура у конкретним предузећима и њихова сличност са теоријским примерима.

¹ Бабић В., (2008), *Увод у менаџмент*, Крагујевац, Економски факултет Крагујевац, стр. 9.

I Појам и дефинисање организационе структуре

Пре него што дефинишемо појам организационе структуре потребно је објаснити шта је то организациони дизајн. Организациони дизајн је процес у коме се обавља низ активности који су усмерени ка креирању организације, односно модела организационе структуре. Модел организационе структуре као такав приказује се сликом, помоћу шематског приказа и описом његовог функционисања. Често наилазимо на поистовећивање ова два појма, ипак потребно је указати да се они значајно разликују. Организациона структура представља формалну поделу послова унутар организације, док организациони дизајн ствара организациону структуру и утиче на њене промене. На основу тога можемо закључити да је организациона структура производ процеса организационог дизајна.

Организациона структура је један од најбитнијих елемената сваке организације што и сама реч показује. „Структура“ је саставни део сваког организма (људског, животињског), без које он не може да функционише, а исто је и са структуром организације. Свака организација има неки свој унутрашњи систем веза и односа који сачињавају њену структуру.

Организациона структура представља формално утврђен систем односа између појединаца и група, у коме су њихове међусобне везе одређене распоредом задатака, одговорности и ауторитета². Peter F. Drucker истиче како би сви организациони делови предузећа могли усклађено и хомогено деловати, морају бити међусобно повезани и интегрисани, а тај јединствени систем свих организационих делова предузећа назива се организационом структуром³.

Задатак људи у организацији је различит, неки су задужени за извршење одређених послова, док су други задужени да извршење тих послова прате и контролишу. Сходно томе суштину организационе структуре чине две категорије индивидуалних организационих улога:

- извршне улоге, које се групишу и повезују у уже организационе делове и
- управљачке позиције, којима се додељује ауторитет да извршене послове координишу и контролишу.

² Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 42.

³ <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/SIR%20Milica%20Bogdanovic.pdf> (преузето са сајта 15. 05. 2015.)

Организациона структура се формира у процесу организовања предузећа. Предузеће настаје оснивањем, када се заврши процес оснивања да би предузеће адекватно функционисало потребно је организовати га. Процес организације обухвата две активности: активност поделе и активност повезивања. Подела је активност која је усмерена на формирање одређеног броја организационих јединица, којима се делегирају одговорности и задаци, како извршном тако и управљачком делу. Она дефинише број елемената у структури предузећа. За разлику од поделе, активност повезивања треба да обезбеди да предузеће функционише као јединствен пословни и организациони систем.

За изградњу организационе структуре превасходно су задужени менаџери предузећа и то индиректно преко одабира циљева и стратегија; а на њихов одабир утичу ситуациони фактори, односно фактори из окружења, технологија која се користи, величина и старост предузећа и друго. Пошто се организационом структуром дефинишу односи између делова организације и надлежности запослених, четири мере које руководе менаџере приликом доношења одлука о организационој структури (параметри организационе структуре) су⁴:

1. подела рада (специјализација) – укупан процес рада дели се на мање задатке, који се делегирају појединцима или групама у организацији ради лакшег извршења.
2. дистрибуција ауторитета или децентрализација – представља поступак преношења права, дужности и овлашћења са управљачког врха на запослене чланове организације.
3. Груписање јединица или деперментализација – је поступак повезивања организационих јединица који се налазе на нижим организационим нивоима, ради формирања већих јединица на вишем нивоу и тако формирање система на нивоу читаве организације.
4. координација – дефинисане и груписане организационе јединице треба повезати на начин да предузеће функционише као целина, управо то се постиже координацијом. Она представља процес усклађивања активности организационих јединица, на начин да се остваре циљеви предузећа.

Организациона шема или органограм представља графички приказ организационе структуре предузећа, са потенцијалом да покаже на који начин је извршено организационо диференцирање (груписање организационих јединица и дизајн радних места) и да укаже на

⁴ Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997) *Организација предузећа*, Београд, Економски факултет Београд, стр. 133.

линије делегирања ауторитета у организацији⁵. С обзиром да је околина у којој организација послује динамична, долази и до честих промена у изгледу организационе структуре, који се најбоље могу уочити на графичком приказу, односно на организационој шеми. Креирање саме шеме је јако комплексан посао за менаџере и професионалце, па избор људи којима је овај задатак поверен, може бити од статешког значаја за једно предузеће. Ипак, да ли ће организација функционисати по дефинисаној шеми највише зависи од људи који раде у њој. Из тог разлога менаџери имају задатак да раде на адекватној обуци својих запослених, како би они разумели своје улоге у организацији и правила понашања која им намеће организациони дизајн.

Предузеће је један отворен и динамичан пословни систем и као такав трпи утицаје из интерне и екстерне средине на које мора адекватно да реагује. Предузеће које послује у турбулентнијем окружењу принуђено је да чешће мења своју организациону структуру од оног које послује у стабилном окружењу. Тако да је изазов за свако предузеће је да изгради адекватну организациону структуру, јер без ње и најбољи успех у систему управљања организацијом остаће неефикасан.

⁵ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организационих наука ФОН, стр. 78.

II Модели организационе структуре

Модел организационе структуре показује на који начин је једна организација структурирана по деловима и како су они међусобно повезани; затим како изгледају линије ауторитета или ланац командовања, односно како је уређен систем за доношење одлука⁶. Једном постављен модел организационе структуре не мора бити трајан, већ се прилагођава променама у предузећу и његовом окружењу. Наиме, најједноставнију организациону структуру имају предузећа која производе један или више сродних производа (применом исте технологије), намењених једном тржишту које пласирају преко истог канала продаје. Када предузеће почне да расте по величини, увођењем нових линија производа или опслуживањем нових тржишта, долази и до сложеније организационе структуре.

Доношење одлуке о увођењу нових или модификацији постојећих организационих модела, углавном се заснива на „типским“ моделима организационе структуре. На основу бројних истраживања утврђено је да велики број организационих модела у предузећима има сличности и да се мањим модификацијама могу свести на исте. Заправо, ради се о моделима, који се лако могу наћи у различитим литературама о организацији предузећа, а резултат су дугорочних емпириских истраживања менаџера. На основу тога, можемо разликовати следеће типске моделе организационе структуре, који представљају категорије у које се могу сврстати готово све постојеће организационе структуре, и они су⁷:

1. линијски модел,
2. линијско-штабни модел,
3. функционални модел,
4. дивизиони модел,
5. пројектни модел,
6. матрични модел,
7. модел организационе структуре по стратегијским пословним јединицама (заснива се на модификацији дивизионог модела, увођењем одговорности дивизија за пословну стратегију),
8. иновативни модел (модификација дивизионог модела настала увођењем пројектног или матричног организовања у иновативном сегменту структуре),

⁶ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), оп. цит., стр. 42.

⁷ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) оп. цит., стр. 548.

9. мрежни модели организационе структуре.

Прва четири модела су базични (традиционални) модели организационе структуре, који имају јако дугу примену, ипак међу њима, најпопуларнији су дивизиони и функционални модел. За разлику прва четири модела организационе структуре, пројектни, матрични модел, модел организационе структуре по стратегијским пословним јединицама и иновативни модел спадају у групу модификованих базичних модела. Савремени модели организационе структуре настали су због турбулентног развоја и нових услова привређивања, а један од најпознатијих је мрежни модел организационе структуре.

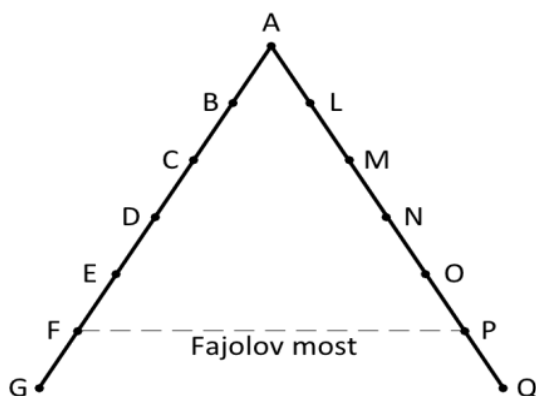
Поред наведене поделе, у предузећу можемо направити разлику између формалног и неформалног модела организационе структуре. Формални модел, као што и сама реч каже утврђен је од стране менаџмента компаније предузећа, формализован статутом и свим пратећим актима и представљен организационом шемом. За разлику од њега неформални модел организационе структуре представља неформални систем веза и односа између запослених у организацији, који се као такав не може представити организационом шемом. Он настаје као систем неформалних односа између запослених и помаже им у лакшем извршавању задатака у организацији.

1. Традиционални модели организационе структуре

1.1. Линијски модел организационе структуре

Линијски модел организационе структуре је најстарији модел, на коме се заснивају сви остали системи руковођења. Његова основна карактеристика јесте ланац командовања који путује од врха организације до њеног дна, или како Фајол истиче такозвани скаларни ланац (слика 1). Односно, заснива се на надређености виших и подређености нижих позиција. Сви запослени у оваквој компанији имају само једног надређеног који им додељује послове и даје овлашћења за њихово обављање, а коме они одговарају за обављени рад. Тако да топ менаџмент може да комуницира са запосленима на нижим нивоима само преко линијских руководиоца.

Слика 1: Скаларни ланац команде



Извор: Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организационих наука ФОН, стр. 78.

Овај модел је веома једноставан и јасан са аспекта улога које запослени имају у њему. Има велики значај када је потребно донети битне одлуке у кратком временском периоду или за доношење рутински одлука, које немају стратешки значај. Још једна његова предност је и непосредан надзор и контрола обављених послова као и строга подела овлашћења. Ипак, линијски руководиоци морају поред своје основне делатности да обављају послове за које нису стручни, што је његов недостатак. Такође, организације у којима је ланац командовања дуг имају проблем са отежаном комуникацијом између хијерархијских нивоа.

Стога је овај модел организационе структуре најзаступљенији код малих предузећа или оних која по свом карактеру не захтевају неку сложенију структуру организовања. Најбољи

пример овакве ефикасне организационе структуре постоји на бројним бродовима и подморницама, где се тачно зна шта је чији задатак, и где сваки задатак и војник има своју шифру⁸.

1.2. Линијско – штабни систем организовања

Један од недостатака линијског модела организовања је што линијски руководиоци морају поред своје основне делатности да обављају послове за које нису стручни; као начин да се елиминише овај недостатак говоримо о линијско – штабном моделу. Изглед линијско – штабног модела приказан је на слици 2.

Слика 2: *Линијско – штабни модел организационе структуре*



Извор: Ондреј Ј., Дулановић Ж., (2008), *Организациона структура и промене*, Београд, Факултет организационих наука ФОН.

⁸ Авлијаш Р., (2010), *Предузетништво*, Београд, Универзитет Сингидунум Београд, стр. 248.

Код овог модела поред линијских делују и штабне јединице, чиме се линијским руководиоцима додају стучњаци за поједине области. Штабни органи могу бити лични - појединци, задужени да пруже савет менаџеру који обавља значајније задатке, или могу бити организовани у облику одељења, које је стучно у одређеној области и за то их може користити читаво предузеће.

Из овога можемо закључити да су линијске јединице примарне, задужене за обављање основне делатности предузећа, док су штабне јединице помоћне или секундарне, усмерене да пруже специјалистичке савете, помоћ и услуге примарним како би остварили циљеве на што ефикаснији и ефективнији начин.

С обзиром да су штабна одељења углавном задужена за помагање у обављању кадровских послова, послова набавке и осталих сличних послова, они тиме помажу и скраћују време руководиоцима производње око пријема радника, њихове обуке, мотивације (кадровско одељење); избора добављача, набавци материјала у адекватно време (одељење набавке). На овај начин руководиоци производње максимално су посвећени производњи производа и пружању услуга као својим основним циљевима у предузећу. Са друге стране штабни орган – специјалиста, је задужен за изналажење решења за неке стратешке проблеме у предузећу и предлагање истих линијским руководиоцима.

Иако, у теорију делује да овај модел идеално функционише, у пракси и није баш тако. Често се јављају конфликти између линијских и штабних одељења, јер имају различите погледе на циљеве, остварене резултате, различит ниво образовања и др. Управо због тога линијска одељења очекују од штабних боље савете како би резултати били успешнији, а штабна одељења са друге стране, сматрају да су њихови савети итекако добри, само да линијски руководиоци немају довољно знања да их спроведу. Дешава се и да руководиоци не желе да сарађују са штабовима, односно не деле све потребне информације, јер се плаше губитка контроле над својим послом, па самим тим, ни рад штабова не може да буде довољно ефикасан.

Овај модел организационе структуре далеко је ефикаснији код малих предузећа са малом динамиком пословања, док се код великих предузећа која стално уводе нове линије производа или стално шире своју дистрибуциони мрежу овај модел не може ефикасно применити.

1.3. Функционални модел организационе структуре

Функционални модел организационе структуре је један он најстаријих и најпознатијих модела организације. Настао је развојем линијског модела, тако што се организација толико развија да се јавља потреба за издвајањем додатних организационих јединица. Карактеристичан је за мала и средња предузећа као и предузећа која се налазе у раним фазама животног циклуса и имају релативно хомоген производни програм. Ипак, то не значи да ову организациону структуру не могу примењивати и велика предузећа, али то су углавном она која се баве производњом једног основног производа, применом исте технике производње, намењених истом тржишту, то јест истој категорији купаца.

Најзначајније карактеристике које одликују овај модел организационе структуре су⁹:

- окружење релативно стабилно и извесно,
- циљеви су добро дефинисани и трајни,
- технологија релативно једнообразна и стабилна,
- интензитет и продуктивност рада су устале и објективно условљене величине,
- одлучивање је програмиран, координисан и контролисан процес који се остварује у оквиру чврсто структурираног, хијерархијског система.

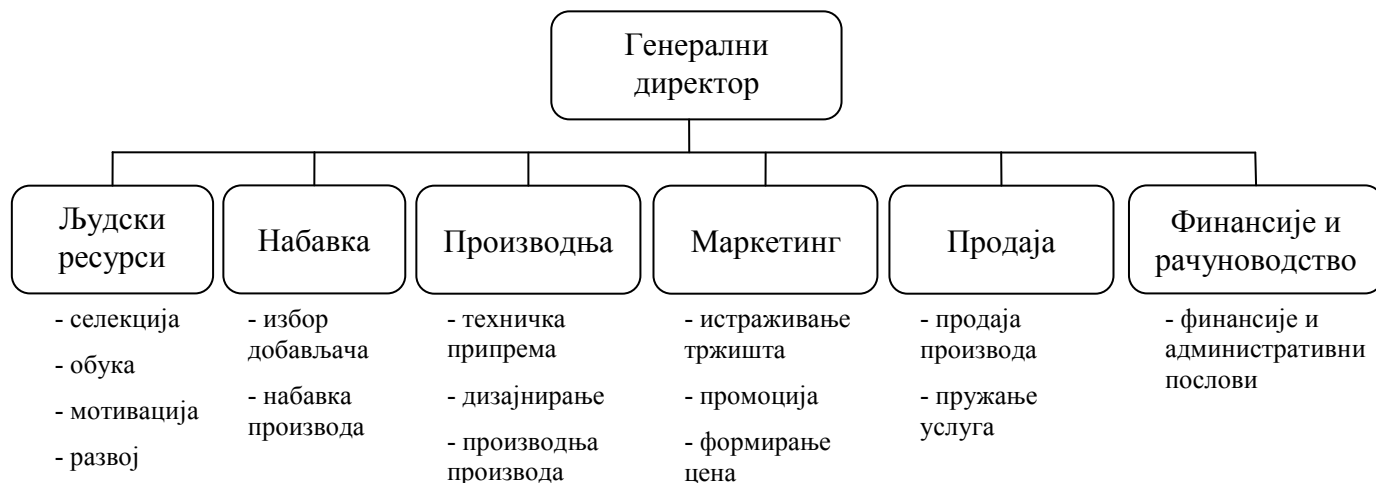
Овај модел настаје као резултат функционалног груписања послова у организацији. Тако што се, према сличности послова, формирају функционалне јединице као што су: људски ресурси, набавка, производња, продаја, финансије, и сл; које креирају базични оквир модела. Тако је сектор људских ресурса задужен за послове запошљавања, обуке, мотивације; сектор набавке за тражење добављача, набавку производа; производња је фокусирана на дизајнирање и израду производа; а продајни тим усмерен је на промоцију и што успешнију продају датог производа.

Функционалне јединице се најчешће називају секторима и на њиховом челу стоји један руководиоцац. Руководилац је директору организације одговоран за стучно и благовремено обављање послова свог сектора. Код овог модела организације типичан је како једнолинијски тако и вишелинијски систем руковођења хијерархијских односа.

⁹ Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997) оп. цит., стр. 152.

Прво се формирају уже организационе јединице (скупине послова), а затим и шире, али се води рачуна да буду формиране на функционалној основи, како би се на крају формирала шира функционална организациона јединица. Број организационих јединица није ограничен, већ углавном зависи од величине, делатности, организације предузећа. Функционалне јединице се углавном формирају по принципу једна функција – једна организациона јединица, односно сектор, али то не мора увек бити случај. Јер стриктно организовање сектора по овом принципу, често није могуће, нити је пожељно.

Слика 3: Функционални модел организационе структуре



Са становништва броја функционалних организационих јединица може се говорити о три основна модела функционалне организационе структуре:

1. Почетни модел – ово је и најједноставнији модел, користи се у малим организацијама које имају ограничен обим пословања. Карактеристика овог модела је број формалних функционалних јединица који је мањи од броја пословних функција. Односно, групишу се две или више функција у један сектор (нпр. набавка и продаја).
2. Стандардни модел – он је организован по принципу једна функција – један сектор, и најчешће се примењује у предузећима средње величине и неким великим предузећима. Послови базичних функција су расчлањени и повезани у сектор.
3. Развијени облик – овај облик је карактеристичан за велика предузећа, односно предузећа која се налазе у фази прелаза, то јест значајно проширују своју делатност пословања, уводе неке нове производе у свој производни програм или послови које обављају постају исувише сложени. Принцип који овде важи је једна функција – два или више сектора.

Предности функционалног модела организационе структуре огледају се у специјализацији, координацији, већој ефикасност менаџера/руководиоца, минимална дуплирања напора,

олакшана је обука запослених¹⁰. Наиме, поделом послова и одговорности утиче се на развој експерата и специјализацији радника у датој области. Пошто запослени постају експерти у области послова које обављају то омогућава хармонично функционисање одељења, који директно утичу на успех читаве организације. Јасно су дефинисани канали комуникације који омогућавају ефикасну контролу.

У оваквој организацији нема дуплирања послова, наиме, одељење финансија задужено је искључиво за финансијске послове и ни једно друго одељење неће утицати на обављање истих. То омогућава ефикасније коришћење људских али и финансијских ресурса. И на крају, обука запослених је олакшана због чињенице да ће нови запослени бити усмерен на обуку у сектор у коме ће и обављати своје послове, јер они имају и највише знања које могу да му пренесу.

Поред предности овај модел организационе структуре има и своје недостатке. У брзорастућим компанијама овај модел доноси потешкоће у процесу одлучивања. Наиме, ове компаније брзо мењају своје операције и неопходно је да нижи организациони нивои пренесу одлуку вишим на одобравање (централизовано одлучивање), па уколико постоји већи број организационих нивоу у предузећу, то може значајно да успори читав процес одлучивања. Подела организације на функционалне јединице може да доведе до ривалства или конфликта између истих, уместо да делују као тим усмерен ка остваривању јединственог циља. Поред тога, јако је тешко утврдити допринос организационих јединица укупном резултату предузећа.

Овај модел организационе структуре не подстиче креативност и иновативност, јер је главни фактор конкурентности вођство у трошковима, тј. усмереност да се производ произведе уз што нише трошкове производње. На крају, овај модел онемогућава организацији да брзо реагује на новонастале ситуације на тржишту, јер организационе јединице немају довољно могућности да се прилагоде.

За овај модел организационе структуре везује се још један појам „функционални силос“. Наиме појединачне организационе јединице често немају увид у визију предузећа, поготову оне које се налазе на нижим организационим нивоима, тиме су запослени оријентисани искључиво на сопствене резултате и тиме се смањује њихова иновативност. Постоји проблем

¹⁰ <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/6-important-advantages-of-functional-organisation/968/> (преузето са сајта 16. 08. 2015.)

у координацији организационих јединица од стране менаџерског врха, па тако, у условима искључиво вертикалне координације, чланови сваке функције могу осећати одређени степен изолованости или инфериорности у односу на чланове других функција¹¹, у литератури је то познато под појмом „функционални силоси“.

Поред наведених недостатака овог модела, ипак га не треба занемарити јер је он, како је то већ напоменуто, успешно применљив у мањим организацијама и оним које имају релативно мали асортиман производа и послују у стабилном окружењу.

1.4. Дивизиони модел организационе структуре

Дивизиони модел организационе структуре примењује се углавном код великих предузећа. Односно, код оних предузећа која су увођењем нових линија производа, повећањем броја постојећих производа или ширењем своје продајне мреже на друга тржишта, достигла толики степен развоја да напуштају функционални и уводе дивизиони модел.

Модел се примењује у условима нестабилног окружења, чије су основне карактеристике следеће¹²:

- окружење је релативно неизвесно и немирно,
- циљеви су различити и променљиви,
- технологија је комплексна и динамична,
- велики је број неустаљених активности у којима су креативност и иновација значајни,
- неопходна је примена хеуристичких метода у одлучивању,
- координацијом и контролом отклањају се пропусти и слабости,
- систем је мање хијерархијски, а више флексибилан.

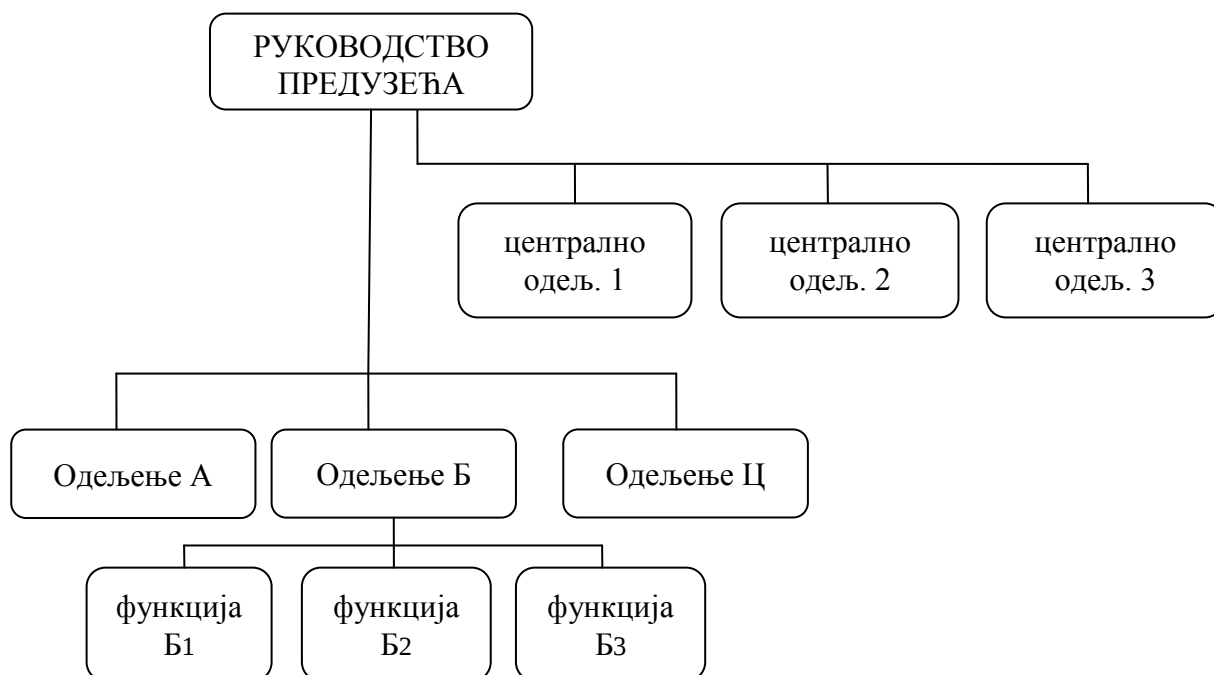
Овај модел организационе структуре треба да одговори на сва питања који је раст и развој предузећа отворио. Суштину дивизионог модела чини тржишно груписање јединица, тј. дивизије. Наиме, предузеће се дели на делове (тзв. дивизије) који су релативно аутономни и који су са врхом предузећа повезани заједничким пословним функцијама и путем капитала.

¹¹ Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., (2011), *Менаџмент и стратегија*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 107.

¹² http://markoslavkovic.com/uploads/media/Priprema_organizacione_strukture_01.pdf (преузето са сајта 18. 08. 2015.)

Изглед основног облика дивизионог модела организационе структуре приказан је на следећој слици 4.

Слика 4 : Основни облик дивизионог модела организационе структуре



Извор: Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997) *Организација предузећа*, Београд, Економски факултет Београд, стр. 153.

Број дивизија може бити од неколико, па до чак педесетак (мултинационалне компаније) што зависи од величине предузећа и ширине његовог наступа на тржишту. У оваквом моделу, врх предузећа усмерен је на формирање основне стратегије предузећа, док су руководиоци/менаџери дивизија усмерени на постизање што бољих резултата организационих јединица којима руководе.

Код самог дивизионог модела најважније је одредити које то пословне функције треба централизовати, тако да се обављају на нивоу компаније; а које треба децентрализовати, груписати у оквиру дивизија за самостално обављање. Централизација се везује за оне послове који су слични и као такви се групишу заједно и обављају на нивоу предузећа, тиме се омогућује коришћење леверица. Левериц представља капацитет организације да у одређеним процесним функцијама искористи предности концентрације ресурса и економије величине и на тој основи оствари ниже трошкове и ефикасније пословање¹³. Са друге стране, код децентрализације сви послови који се односе на исту активност (аутпут), групишу се

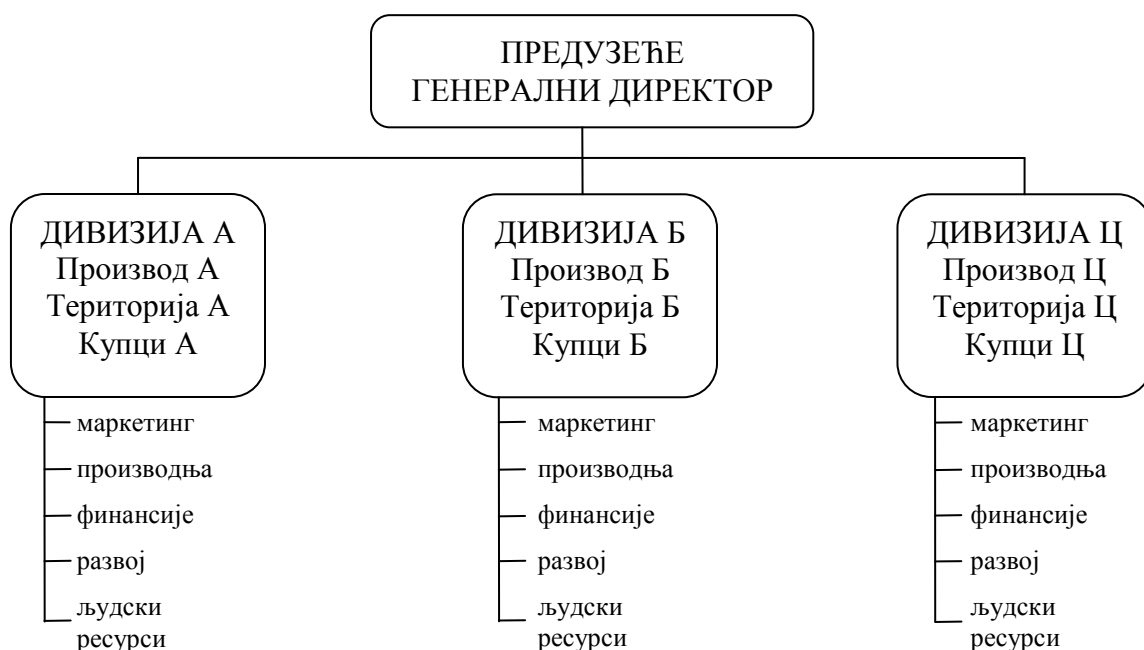
¹³ Tushman M., Nadler D., (1997), *Competing By Design*, Oxford University Press, London, p. 121.

заједно. Па се тако сви продавци који продају на једној територији групишу у један продајни сектор. Тиме се остварује фокус, који представља капацитет организације да се у одређеном пословом процесу или функцији усресреди на специфичности одређеног аутпута (производ, тржишни сегмент, пројект) и да оствари конкурентску предност зато што се специјализује за тај аутпут¹⁴.

Саме дивизије могу бити организоване по производима или групама производа, географским подручјима и купцима. Па на основу тога разликујемо и различите дивизионе моделе. Прво ћемо кренути са објашњавањем чистог дивизионог модела, а затим ћемо прећи на производ дивизиони модел и купац модел.

Чист дивизиони модел је таква врста модела код кога немамо послове који се обављају за све дивизије, тј централизоване послове, већ су сви послови подељени у дивизије. Дакле, свака дивизија за себе обавља функције производње, продаје, маркетинга, финансија и друге. Формирањем оваквог модела долази до значајног дуплирања ресурса и повећања трошкова. Овај модел подсећа на већи број мањих предузећа груписаних у једном већем предузећу и због својих недостатака и нелогичности веома ретко је у употреби. Изглед овог модела приказан је на слици 5.

Слика 5: Чист дивизиони модел

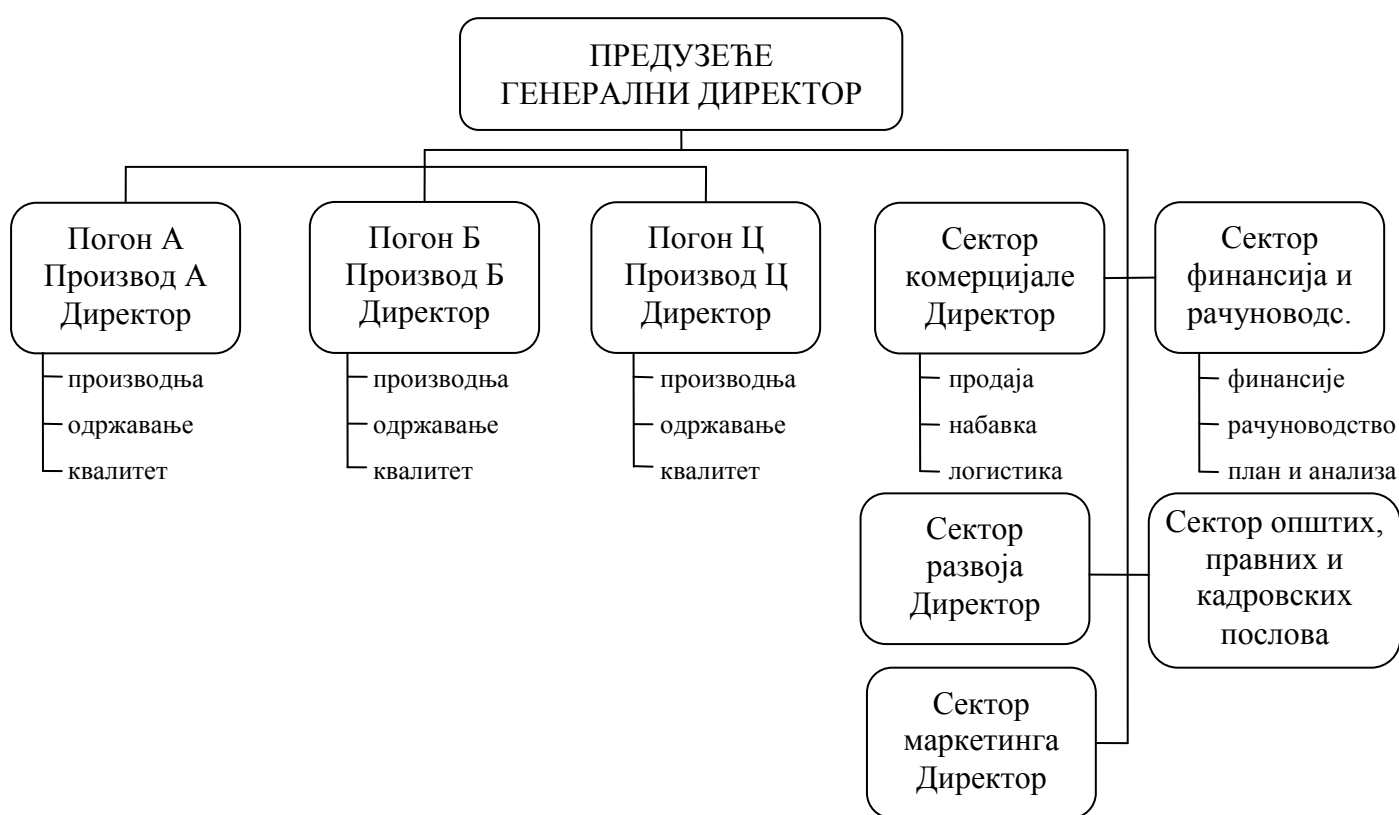


Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 182.

¹⁴ Tushman M., Nadler D., (1997), again cite, p. 121.

Производ модел је карактеристичан за она предузећа чији се производи драстично разликују по технологији производње, начину употребе, садржини, али их предузеће пласира на јединствено тржиште (слика 6). Код овако организованог предузећа у дивизијама се углавном обављају послови производње и њима сродни послови (набавка, контрола квалитета, одржавање, развој), док се остале пословне функције (финансије, информациони системи, управљање људским ресурсима) обављају централизовано. Централизованим обављањем појединих послова предузеће смањује непотребно расипање ресурса, остварује економију обима, добија већи квалитет послова уз мање ангажовање ресурса и мање трошкове.

Слика 6: Производ дивизиони модел

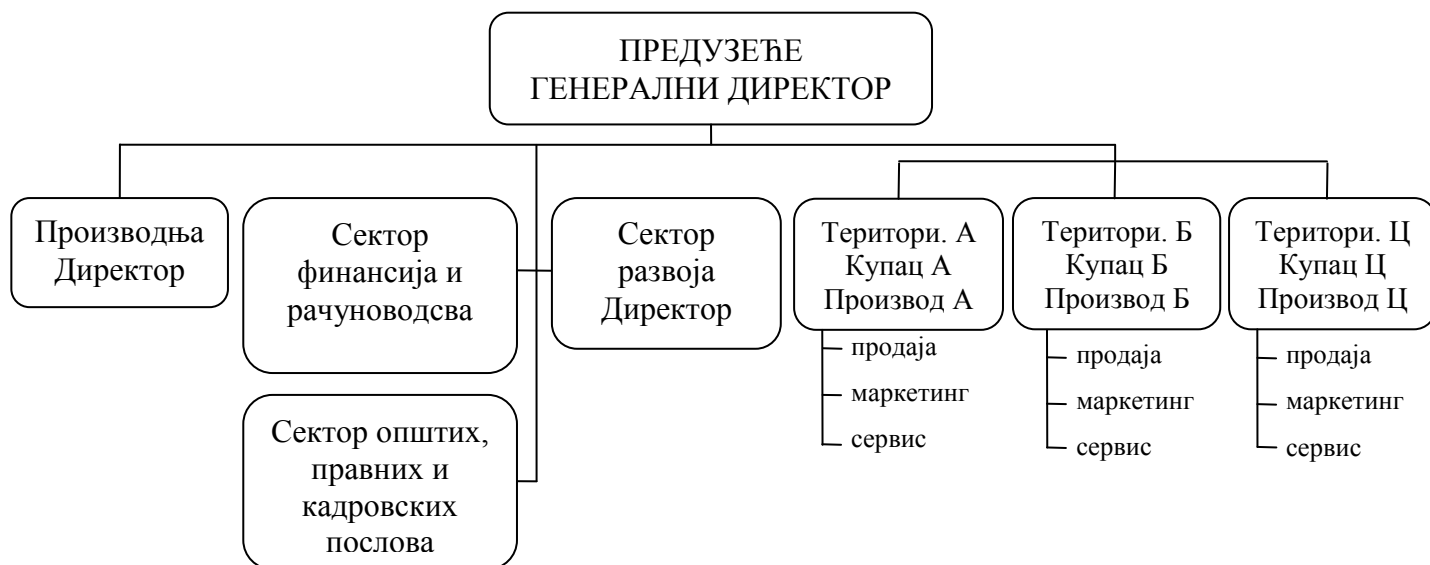


Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 182.

Купац дивизиони модел је модел који је заступљен код предузећа који производе истородне производе, али које пласирају на различита тржишта на којима наступају (слика 7). Код овог модела, за разлику од предходног, централизоваћемо послове производње, набавке, развоја, али и финансијске послове, управљање људским ресурсима и информациони систем; док ћемо послове маркетинга (истраживање тржишта, продаја, транспорт, сервис и комуникација са потрошачима) децентрализовани, тј. груписати по дивизијама. На овај начин предузеће је

оспособљено да испуни различите захтеве тржишта, а опет је ефикасно у оним функцијама које обавља централизовано.

Слика 7: Купац дивизиони модел

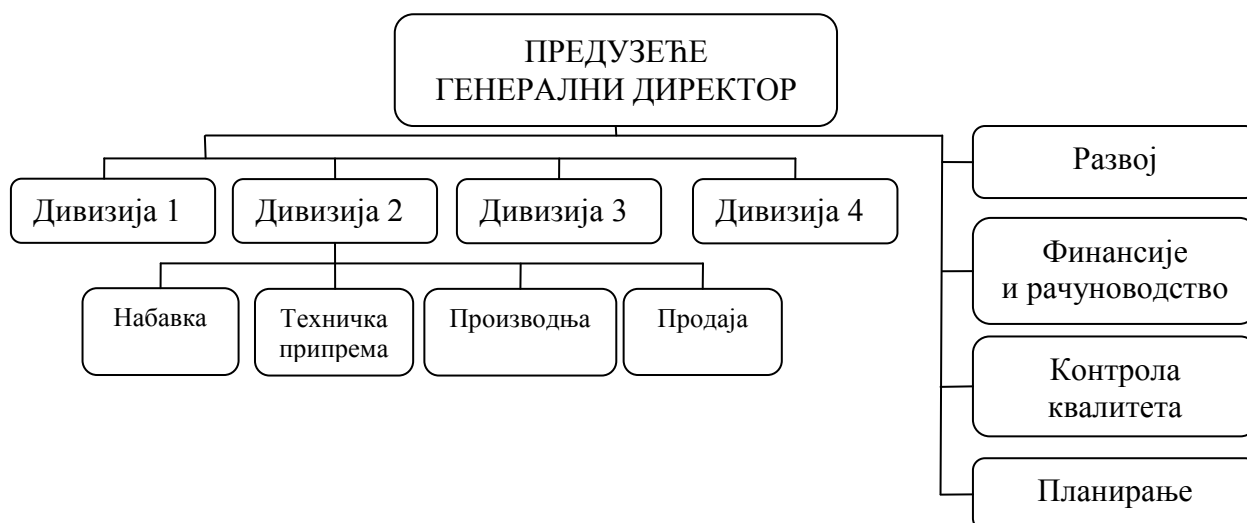


Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 185.

Мешовити дивизиони модел организационе структуре – у трагању за оптималним моделом организације, предузећа на различите начине комбинују критеријуме функције и дивизије минимизирајући слабости и максимирајући предности основних организационих модела¹⁵. Код овог модела у дивизијама су организовани послови производње и маркетинга, док се на нивоу предузећа обављају послови развоја, управљања људским ресурсима, информациони системи и други. Наиме, дивизије се специјализују за обављање послова производње, продаје, маркетинга, финансија за одређену територију, производ или купца, а на нивоу предузећа се обављају послови од значаја за све дивизије заједно. Овај модел комбинује различите пословне функције са начинима које смо предходно поменули како могу бити организоване дивизије у предузећу (производ, тржиште, купац). Оно што овај модел разликује од чистог дивизионог модела је што он концентрише одређене пословне функције и тиме смањује непотребно расипање ресурса. Изглед овог типа дивизионог модела приказан је на слици 8.

¹⁵ Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., (2011), оп. цит., стр. 110.

Слика 8: Мешовити модел организационе структуре



Извор: Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., (2011), Менаџмент и стратегија, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 110.

У организацијама у којима се примењује дивизиони модел организационе структуре можемо приметити три организациона нивоа: стратегијски, средњи и оперативни ниво. На стратешком ниву делује топ менаџмент и он у оквиру њега доноси углавном стратешке одлуке, тј. одлуке од великог значаја за предузеће, као што је стратешки план предузећа. Стратешки план предузећа доноси се за период од пет година, а резултат је великог истраживачког рада централних одељења за истраживање и развој, маркетинг, финансије и др. У оквиру средњег нивоа доносе се текуће пословне одлуке, врши се планирање у краћем временском року и дају се смернице за остваривање планова. И на крају на оперативном нивоу делују руководиоци дивизија који имају задатак да регулишу свакодневно пословање предузећа (доносе одлуке о цени производа, каналима дистрибуције, транспорту, складиштењу, пријему и отпуштању запослених).

За разлику од функционалног модела организационе структуре код ког смо се упознали са централизованим одлучивањем, који може да доведе до успоравања процеса комуникације и неефикасног дуготрајног одлучивања, овде тог проблема нема. Овде дивизије имају одређени степен самосталности који повећава мотивисаност, креативност и посвећеност запослених у оквиру њих да остваре што боље циљеве. Такође, руководиоци дивизија имају слободу да дивизију воде онако како сматрају да је то најбоље, при чему морају да поведу рачуна да остану у оквирима својих надлежности и да су усмерени ка остварењу циља предузећа.

Дивизиони модел организационе структуре има низ позитивних импликација на пословање предузећа, нарочито у поређењу са предходно наведеним моделима¹⁶:

- стратешка респонзивност и флексибилност – дивизиони модел омогућује предузећу да се релативно једноставно прилагођава променама на тржишту. Стратешки врх је на тај начин ослобођен оперативних послова и усмерен је да брзо реагује на промене у окружењу и да успешно управља дивизијама предузећа, а има и више времена да формулише развојну стратегију предузећа.
- оперативна респонзивност и флексибилност – дивизије су мање организационе целине и као такве оне су саме по себи флексибилније.
- развој менаџера – овај модел утиче на развој дивизионих менаџера, зато што они овде имају улогу генералног, а не функционалног руководиоца. Један од предуслова успешног функционисања овог модела јесте и расположивост довољно квалитетних менаџера који могу успешно да обављају функцију дивизионих руководиоца.
- величина – овај модел организационе структуре испољава своје предности код великих и зрелих предузећа, која показују и највеће интересовање да га примењују.

Ипак поред предности, овај модел организационе структуре одликују и одређени недостаци:

- остваривање циљева дивизије - организационе јединице често су окренуте остваривању циљева дивизија, а мање воде рачуна о томе да ти циљиви доприносе остваривању циља читаве организације.
- дуплирање дивизија - код овог модела организационе структуре због понављајућег карактера појединих дивизија (маркетинга, производње, финансија) долази до дуплирања ресурса, што повећава трошкове пословања предузећа.
- проблеми у контакту врха предузећа и оперативног дела - топ менаџмент предузећа може бити искључен на начин да одлуке у вези дивизија доноси искључиво на основу нумеричких података, код којих се свакако могу појавити одређене грешке. Поред тога, понекада нумерички показатељи не одликују право пословање предузећа.

Овај модел организационе структуре свакако не могу примењивати младе и мале организације, већ оне које су достигле одређени ниво зрелости и величине. Ипак, највећи предуслов за прелазак на овај модел је стратегија предузећа, јер оног тренутка када се предузеће преорјентише на масовну производњу или производњу више различитих линија

¹⁶ Minzberg H., (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall, p. 415.

производа логично је и да ће примењивати овај или неки комплекснији модел организационе структуре.

2. Модификације базичних модела

2.1. Пројектни модел организационе структуре

Пре свега пројекат дефинишемо као сложен пословни подухват усмерен ка остварењу тачно дефинисаних циљева уз ангажовање одређених људских и материјалних ресурса који се реализује у одређеном временском периоду. С обзиром да га је тешко реализовати применом устаљених модела организационе структуре, креира се пројектни тим на челу са руководиоцем пројекта. Изглед пројектног модела приказан је на слици 9.

Слика 9: Пројектни модел организационе структуре (интегрисан са постојећом организационом структуром)



Извор: Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организационих наука ФОН, стр. 568.

Пројектни модел организације се најчешће користи уколико је испуњен један од следећих услова¹⁷:

- обим послова за реализацију пројекта је велики, па тиме представља велику вредност за пословни систем,
- неки аспетки пројекта (трошкови, рокови испоруке, квалитет, ресурси итд.) су критични,

¹⁷ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) оп. цит., стр. 567.

- уколико купац, односно инвеститор то захтева.

Пројектни модел формира се тако што се прво одређује руководиоца. Руководилац пројекта је углавном стручњак запослен у оквиру постојеће организационе структуре, али то не мора да буде правило. Организација руководиоцу даје онај ниво ауторитета и моћи који је потребан да пројекат заврши, и за који је руководиоц спреман да прихвати одговорности. Након одређивања руководиоца пројекта, формира се пројектни тим, њему се дефинишу обавезе, одговорности и циљеви које мора да испуни. Пројектни тим се се распушта по испуњењу дефинисаних циљева, односно по завршетку пројекта.

Као и сви предходно наведени модели организационе структуре и овај модел се суочава са извесним предностима и недостацима. Предности овог модела огледају се у следећем:

- чланови тима директно одговарају руководиоцу пројекта за све обављене послове, на тај начин процес одлучивања бива бржи и флексибилнији,
- постојање добрих комуникационих односа и атмосфере тима подстиче чланове на већу посвећеност и мотивисаност у остварењу циљева тима,
- руководици пројекта имају потпуну власт над пројектним тимом, самим тим су више посвећени и лојални истом.

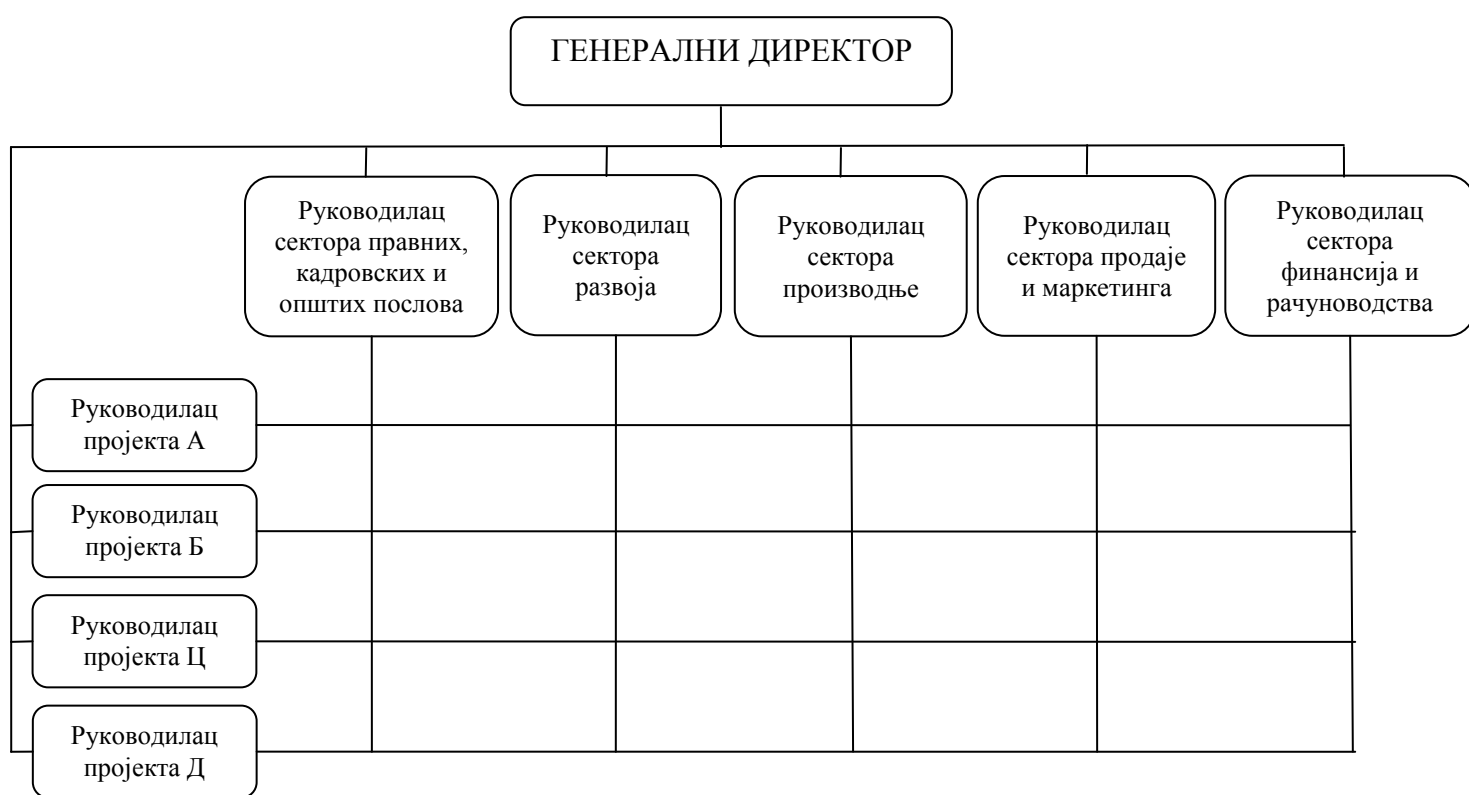
Недостаци пројектног модела организационе структуре су:

- пројекат увек има дефинисан временски рок када мора бити завршен, такво временско ограничавање може бити стресно за пројектни тим да ли ће успети да захтевани посао завршити на време,
- између руководиоца пројекта и функционалних јединица јављају се сукоби, јер имају различите интересе у свом пословању,
- након завршетка пројекта тим се распушта и чланови тима као и руководиоци имају страх од тога да ли ће бити ангажовани на неком следећем пројекту или ће изгубити посао,
- за овакав пројекат организацији ће бити потребно више средстава, јер мора да ангажује висококвалификоване и способне руководиоце, као и специјализовану опрему за кратак временски период.

2.2. Матрични модел организационе структуре

Матрични модел је таква врста организационог модела који покушава да повеже традиционалну функционалну и савремену дивизиону структуру, и тиме створи једну флексибилну организацију која је спремна да реагује на различите изазове из окружења. Овакав вид организационе структуре први пут је уведен у ваздухопловној индустрији¹⁸. Данас је овај модел организационе структуре углавном заступљен у великим предузећима, нарочито из области услуга. Изглед овог модела организационе структуре приказан је на слици 10.

Слика 10: Матрични модел организационе структуре



Извор: Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организационих наука ФОН, стр. 571.

Матрица у математици означава производ вектора реда и колоне, па тако и у организацији овај модел представља модел са две димензије контроле. Наиме, запослени у организацијама које примењују овај модел, за извршавање својих задатака, одговорни су како

¹⁸ Galbraith J., (1971), Matrix organizational design, *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University, p. 29.

руководиоцима функционалних јединица, тако и руководиоцима пројекта. Односно, руковођење је двојаког карактера вертикално и хоризонталан.

Задатак организације је да именује руководиоца пројекта и пројектни тим који ће бити одговоран за реализацију задатка у прописано време, одговарајућег квалитета и у границама прописаних трошкова, од његовог почетка па до краја. Руководилац пројекта је за извршење задатка одговоран топ менаџеру (генералном директору). Када пројектни тим заврши задатак за који је био формиран, он се распушта. Ипак, оно што га разликује од пројектног организационог модела је то што чланови тима имају сигурност, јер се по завршетку пројекта враћају у своје матичне функције или се прикључују неком другом тиму.

Иако је најчешће примењиван једноставан или дводимензионалан тип матричне структуре, у пракси се појављују и сложенији типови као што су тродимензионални, четвородимензионални, и то најчешће у великим компанијама, које имају изузетно диверзификован пословни портфолио¹⁹. Па тако код компанија код којих се примењује тродимензионални тип матричне структуре и руковођење је тројаког карактера. Наиме, овде се сусрећемо са руководицима функционалних јединица, руководиоцима пројекта и руководиоцима тржишних јединица (које могу бити везане за производ, купца, регион). Задатак запослених је да одговоре захтевима све три стране које се пред њих постављају.

Овај модел организационе структуре користе менаџери како би окупили стручњаке из различитих делова у организацији, да се реши неки специфичан проблем. Суштина модела је двоструки систем руковођења, као и константно балансирање моћи између функционалних руководиоца и руководиоца тимова. Проблем који се може јавити због сталног баланса моћи између ових руководица, најбоље се решава јасним делегирањем одговорности. Па ће тако руководилац тима одлучивати када и шта треба да се ради, а функционални руководилац како треба да се ради. Задатак топ менаџера у свему томе је да успостави баланс и разреши евентуалне конфликти. Овај модел организационе структуре може да се користи селективно, односно да га користе само неки делови предузећа, а може бити и универзалан, применљив на нивоу целог предузећа.

Као и сви предходнонаведени модели и овај се суочава са извесним добрим и лошим странама. Предности матричног модела организационе структуре су:

¹⁹ Богићевић Миликић Б., (2013), Сложене интраорганизационе структуре, *Економске идеје и пракса*, Београд, Економски факултет у Београду, стр. 14.

- флексибилност – овај модел превазилази проблем затворених функција („ефекат силоса“) који је био присутан код функционалног модела, јер тимови поред тога што подстичу учење у целој организацији, они чине организацију флексибилном и способном да брзо реагује на различите захтеве потрошача;
- унапређење способности и учење запослених у организацији - „крећући“ се кроз матрицу, запослени развијају своје способности и вештине и уче од других, чиме се оспособљавају за решавање различитих проблема са којима се организација суочава;
- уштеда у трошковима – због избегавања непотребног дуплирања трошкова, пошто запослени паралелно раде на више подухвата;
- сигурност за запослене – након реализације пројекта, запослени немају страх да ли ће бити ангажовани на следећем, већ се враћају матичној организационој јединици због чега осећају сигурност.

Поред наведених предности, матрични модел организационе структуре суочава се и са извесним недостацима:

- флексибилност – предходно напоменута предност овог модела флексибилност у пракси и није баш присутна. С обзиром да су руководиоци функционалних јединица усмерени на квалитет; а руководиоци тима на што ниже трошкове, самим тим очекују и различите ствари од чланова тима, па се тиме и чланови тима налазе у недоумици шта треба да раде.
- стварање анархије – због уважавања мишљења сваког члана групе, може доћи до дискусија које успоравају процес акције. Поред тога успорен процес одлучивања, може довести до стварања неформалних лидера и одбијања чланова групе да након завршетка пројекта пређу у следеће тимове;
- конфузија и конфликти – због двоструке линије ауторитета (одговорности како функционалним тако и пројектним руководиоцима), запослени се налазе у конфузији и наводе да су често под стресом, а и долази до интерних конфликта између чланова због њихове различитости.

Сматра се да матричну организациону структуру не треба примењивати уколико је брзина реаговања на захтеве из окружења најбитнији фактор успеха предузећа. Треба је примењивати онда када предузеће има више приоритета, односно, поред брзине реаговања изразито јој је битан висок квалитет и прецизност донесених одлука.

2.3. Модел организационе структуре по стратегијским пословним јединицама

Када су организације постале толико велике и када су значајно диференцирале свој производни програм, да више нису могле да користе традиционалне моделе организације, развијен је модел организационе структуре заснован на стратегијским пословним јединицама (СПЈ, Strategic Business Unit – SBU). Овај модел се заснива на модификацији дивизионог модела организационе структуре. За компанију примена оваквог модела значи усвајање неке потпуно другачије оријентације и стила управљања.

Код овог модела организационе структуре, пословна стратегија и стратешки планови дефинишу се на два нивоа. Први је ниво предузећа, а други је по појединим делатностима организованим у дивизије. Овим се чини да је модел идентичан са дивизионим, ипак, оно што га разликује је чињеница да је у дивизионом моделу за формирање стратегије био задужен топ менаџмент, а дивизије су морале да реализују дате планове. Овде је то другачије, јер су СПЈ самосталне у дефинисању и спровођењу стратегије, али само за подручје које покривају. Односно, оне имају ауторитет у домену истраживања тржишта, производње, пропаганде, и све остале активности значајне за успех производа који реализују у оквиру СПЈ. СПЈ имају задатак да и даље извештавају седиште фирме, али функционишу као независни бизниси организовани у складу са својим циљним тржиштима²⁰. Задатак топ менаџмента је да контролише СПЈ да не прекораче овлашћења изван свог пословног подручја (SBA – Strategic Business Area), то је дакле вид контролисане децентрализације.

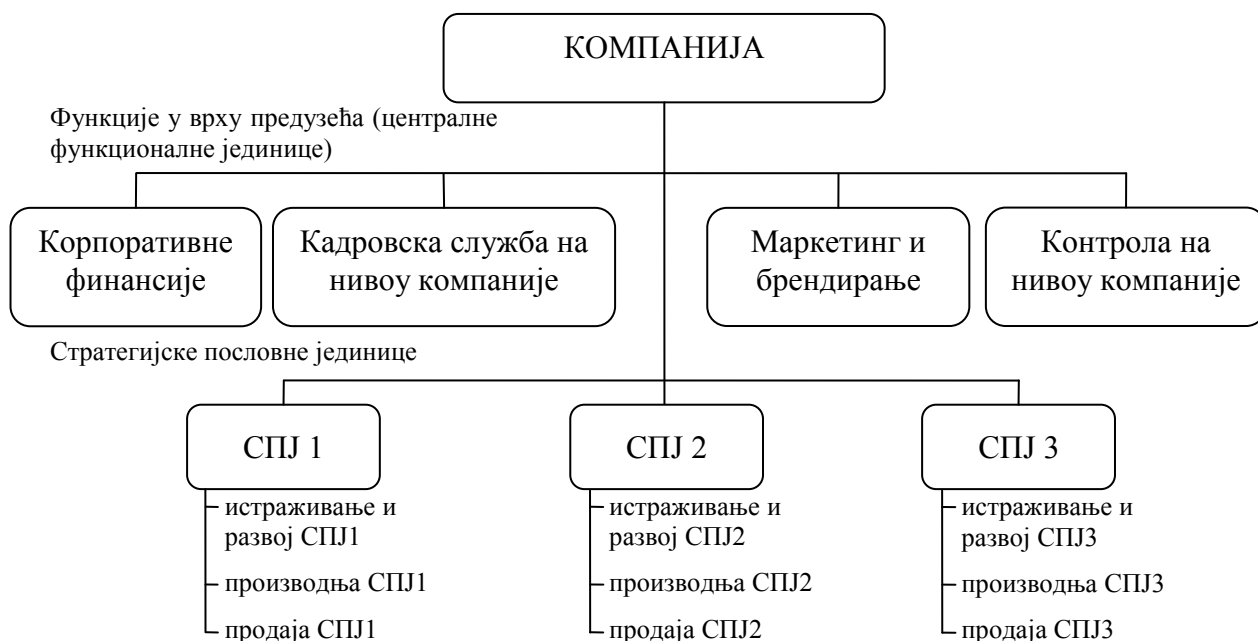
На основу предходно наведених констатација можемо приметити да су СПЈ релативно самостални делови организације, везани за неки производ или производну линију. Да би се један део структуре могао издвојити у својству СПЈ, он мора да²¹:

1. поседује сопствену линију производа, различиту од других СПЈ, како не би зависио од њих,
2. има евидентиран скуп конкурената на тржишту,
3. има интегралан план развоја, независан од планова других СПЈ,
4. самостално управља и користи кључне ресурсе пословања и
5. има довољну величину и снагу да би могао релативно независно да послује.

²⁰ <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-business-unit-division-22242.html> (преузето са сајта 27. 08. 2015.)

²¹ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) оп. цит., стр.575.

Слика 11: Модел организационе структуре по стратегијским пословним јединицама



Поред разлике у томе што је основа дивизионог модела тржишно груписање јединица, а модел СПЈ се заснива на дефинисању стратегијског пословног подручја, постоје и друге разлике између ова два модела. Код дивизионог модела стратегијске и оперативне функције су одвојене и смештене у различитим организационим деловима предузећа, а код СПЈ модела стратегијске пословне јединице имају већи степен самосталности и слободе у одлучивању јер су им делегиране статешке и оперативне активности. Осносно, руководство самостално формира стратегију и реализује је. Тиме је руководство одговорно за остварени профит или губитак стратегијских пословних јединица. И на крају овај модел организационе структуре је значајно флексибилнији од дивизионог модела организационе структуре.

Ако компанија жели да преведе дивизиони модел у модел СПЈ, могу се јавити одређени организациони проблеми. Често није могуће извршити просто превођење дивизиона у СПЈ, због непоклапања организационе јединице и стратегијског пословног подручја (СПП), у том случају говоримо о три специфичне ситуације²²:

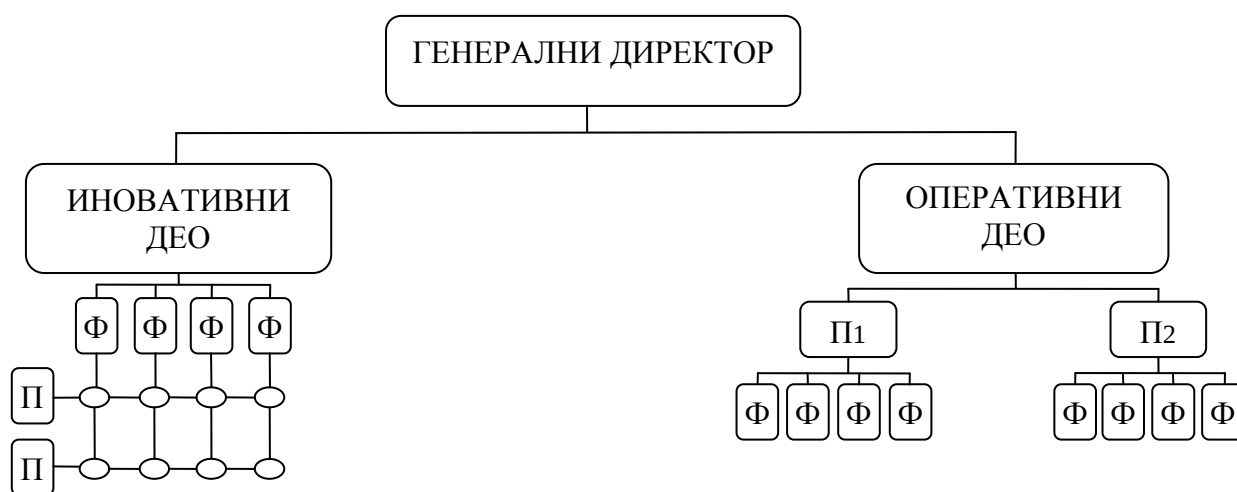
- једно пословно подручје покрива један дивизион који се контролише као СПЈ,
- једно СПП покрива више дивизиона када је потребно извршити њихово разграничење и груписати у СПЈ по принципу да сви дивизиони који покривају исто СПП чине једну СПЈ,
- један дивизион покрива више СПП, тада се он трансформише у више СПЈ.

²² Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997) оп. цит., стр. 157.

2.4. Иновативни модел организационе структуре (дуална структура)

Дуална структура као што и сама реч каже комбинује углавном две организационе структуре. Наиме, обично комбинује матричну организациону структуру паралелно са још једном, а то је обично дивизиона организациона структура. Код ове структуре сусрећемо се са иновативним и оперативним делом, које илуструје слика 12.

Слика 12: Иновативни модел организационе структуре



Извор: Bühner R., (1985) *Unternehmensorganisations*, Gabler Verlag, p. 260.

Иновативни део ове организације структуре, као што се из приложене слике може уочити, примењује матричну организациону структуру, поред матричне овај део може примењивати и пројекти модел организационе структуре. Са друге стране оперативни део, примењује или дивизиони или функционални модел организационе структуре.

Овај модел организационе структуре развијен је због чињенице да се оперативни и иновативни део драстично разликују. Наиме, иновативна група захтева висококвалификоване стручњаке различитих профила који су задужени за јединствене и креативне послове, рад на комплексној технологији и усмерени су ка остваривању веће ефективности. Стварање идеје у организацији захтева финансијска средства, ипак, идеја у организацији не мора бити и реализована, зато се овај део у организацији сматра центром трошкова. Иновативне јединице у матричном моделу који примењује овај део организације називају се и центром ризика, јер захтевају одређена финансијска средства, а притом се не зна да ли ће дата идеја бити и реализована.

Са друге стране оперативни део је усмерен на реализацију нових идеја, програма и пројеката које је креирао иновативни део. Као такав он је усмерен на ефикасност и сматра се центром профита.

Дуална структура је креатива, веома сложена организациона структура и као таква има веома низак степен формализације и централизације, како би се створили услови за ефикасну реализацију добијених задатака. Код ове организационе структуре постоје честе кадровске промене, комуникациони канали су отворени, структура моћи зависи од знања и стручности, а не од хијерахијске позиције²³. Односи између оперативног и иновативног дела у организацији регулишу се уговором. Наиме, зна се шта је то што иновативни део треба да обави за оперативни и колико то кошта. Главна предност овог модела је што се њиме повећава стратешка структура и оперативна ефикасност предузећа.

Организациона структура предузећа није нешто што се успоставља једном у предузећу и остаје у току целог његовог пословања. Она се налази у међузависном односу са пословањем предузећа, односно у односу са потребама и захтевима потрошача. Па тако, сталне промене у окружењу захтевају и промене у пословању предузећа, односно организационој структури предузећа, како би се тиме што боље задовољиле потребе и захтеви потрошача. Проблеми обично настају из више разлога које се не могу решити само променом организационе структуре предузећа, зато је потребно да се поред ње донесу и друге одлуке у предузећу.

3. Савремени модели организационе структуре

3.1. Мрежни модел организационе структуре

У условима глобализације и брзог протока информација велике организације прибегле су новом концепту организовања. Чињеница је да је брзина реаговања на изазове из окружења, флексибилност и постизање различитости у односу на друге, постала кључ успеха компаније. Компаније су промениле своју стратегију пословања, тиме што су се усресредиле на обављање базичног бизниса, а све споредне активности пренеле су на своје partnere са којима су се умрежиле, и тиме управо и настаје овај модел организационе структуре.

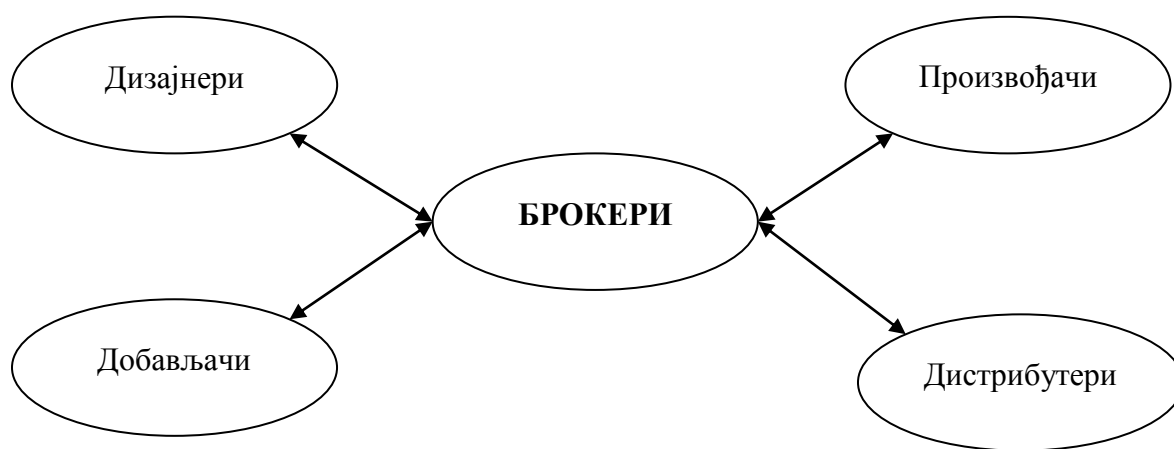
²³ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) оп. цит., стр.579.

Почетком 80 – их година XX века, Џек Валш преузео је вођење посустале гиганске компаније Џенерал Електрик и покушао је да је опет подигне на ноге промовисањем концепта „организација без граница“, искуство редизајнирања ове компаније имало је следеће поруке²⁴:

- да предузеће треба да дислоцира неке активности из свог ланца вредности да би смањило трошкове и повећало квалитет,
- да се ангажује истовремено у многим алијансама како би обезбедило приступ новим технологијама и/или новим тржиштима, (алијансе су облик међукомпанијског повезивања)
- да „руши“ границе унутар организације да би повећало флексибилност.

Мрежну организациону структуру предузећа чине централна компанија, језгро и периферне компаније, с тим што централна компанија преузима улогу брокера који повезује остале учеснике у мрежи и координише њихове активности²⁵ (слика 13). На тај начин компанија се брже прилагођава променама у окружењу, јер развија флексибилност, подстиче учење и развој иновација и смањује трошкове пословања.

Слика 13: Мрежни модел организационе структуре



Извор: Miles R., Snow C., (1995), The New Network Firms: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics*, p. 5

Мрежна организација базирана је на Портеровом концепту ланца вредности, које је он развио за потребе анализе конкуренске предности. Све активности које доприносе стварању нове вредности у предузећу он је поделио на примарне и подржавајуће. Примарне активности

²⁴ McKinley W., Sanchez C., Schick A., (1995), *Organizational Downsizing: Constraining, cloning and learning*, Academy of Management Executive, p. 45.

²⁵ Miles R., Snow C., (1995), The New Network Firms: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics*, p. 5.

обухватају: улазну логистику, производњу, излазну логистику, маркетинг/продају и сервис, и оне су директно укључене у процес стварања вредности. За разлику од њих активности подршке пружају помоћ примарним активностима у стварању нове вредности и обухватају: набавку, развој технологије, управљање људским ресурсима и инфраструктуру организације²⁶. Смисао ланца вредности је у преношењу појединих активности централне компаније на периферне компаније, односно, остале компаније учеснице у мрежном моделу, чиме постиже флексибилност и значајну растерећеност.

С обзиром да су у мрежној организацији, повезана предузећа чије су базичне компетентности различите, између њих се могу успоставити различити облици сарадње, као што су: заједничка улагања, стратешке алијансе, франшизе, конзорцијуми за разна истраживања и слично. При чему у једној мрежи могу истовремено постојати различити облици сарадње.

Користећи овај модел организационе структуре предузећа могу пословати како ефикасно тако и иновативно, јер се концентришу на рад активности у којима су најбоље, а ресурсе који су им неопходни, прибављају склапајући уговоре са другим предузећима. Ако пак дође до промена услова на тржишту, мрежни модел пружа велике могућности за реорганизацију, јер је могуће искључити пословне партнере који не испуњавају услове, на пример: не испоручују робу захтеваног квалитета, и заменити их новим. Тиме су и остали учесници у мрежном моделу мотивисани да одрже исти ниво квалитета, како би оправдали своје улоге у моделу и наставили да послују у оквиру њега.

Облици мрежних организација које се формирају коришћењем ланца вредности, а које разликују начин остваривања сарадње између чланица мреже деле се на²⁷:

1. модуларне,
2. виртуелне и,
3. отворене организације.

Са друге стране, Маилес и Сноу су све облике мреже према степену дислоцирања активности и начину управљања, разврстали у следеће три врсте мреже²⁸:

1. интерна мрежа,
2. стабилна мрежа и,
3. динамичка мрежа.

²⁶ Kluyver C.A., (2000), *Strategic Thinking – An Executive Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, p. 45.

²⁷ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), оп. цит., стр. 220.

²⁸ Miles R., Snow C., (1995), again cite, p.5.

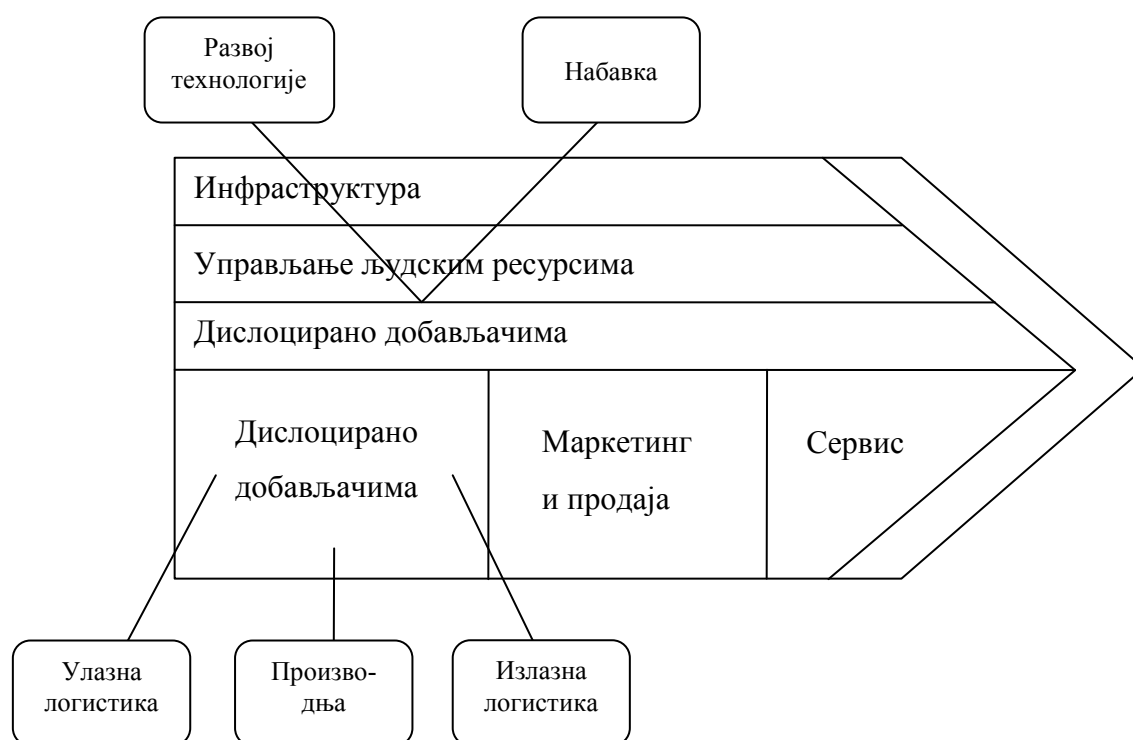
3.1.1. Модуларна, виртуелна и отворена организација

Модуларна организација

Идеја код оваквог типа организација је да се сви послови не обављају под окриљем једне компаније смештене на једној локацији, већ је компанија усмерена да обавља оне активности за које је најкомпетентнија, а да остале делатности обавља у сарадњи са другим компанијама компетентнијим за дату врсту посла. У ствари модуларна организација представља мрежу међусобно повезаних и зависних предузећа окупљених око заједничког циља. Главна компанија има доминантну позицију и контролише рад осталих сарадника. Менаџмент главне организације доноси одлуку о томе које ће активности искључити из активности предузећа, а које ће задржати, а главни критеријум за избор је ефикасност обављања активности које дислоцира, а притом задржавање сопствене компетентности.

Модуларна организација представљена Портеровим ланцем вредности приказана је на слици 14. Овом сликом представљено је како организација своје базичне активности задржава под „својим кровом“, а небазичне дислоцира добављачима. Ипак, као што је већ напоменуто над свима њима главна компанија има потпуну контролу.

Слика 14: Модуларна организација



Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 221.

Фокусирањем на послове које обавља најбоље, ова организација и уз ограничене ресурсе може бити јако флексибилна, спремна да брзо одговори на потребе и захтеве тржишта, смањи високе административне трошкове и оствари велики раст.

Ипак, поред предности које овакав тип организовања нуди менаџери се пре свега суочавају са тешкоћом да нађу поуздане и лојалне добављаче. Поред тога, добављачи могу осећати несигурност због чињенице да их главно предузеће може лако заменити и тиме могу бити мање посвећени задатом послу или се чак непланирано повући из посла и тиме угрозити пословање предузећа. Тиме, менаџери модуларне организације морају добро да размотре да ли је модуларна организација корисна, у целини или делимично, за њихово предузеће.

Типичан пример овог типа организације су компаније Нике и Рибок, које су јаке у дизајнирању и маркетингу, и као такве своје активности усредсредиле су на ове послове, док су послове производње дислоцирале добављачима из Тајвана, из Јужне Кореје и других земаља у којима је ниска цена радне снаге. Управо захваљујући оваквој врсти организације оне успешно држе корак са променама на тржишту, с обзиром да се њихови добављачи брзо преусмеравају на нове производе. Управљање и контролисање активности које се обављају изван главне компаније врши се путем информационих система.

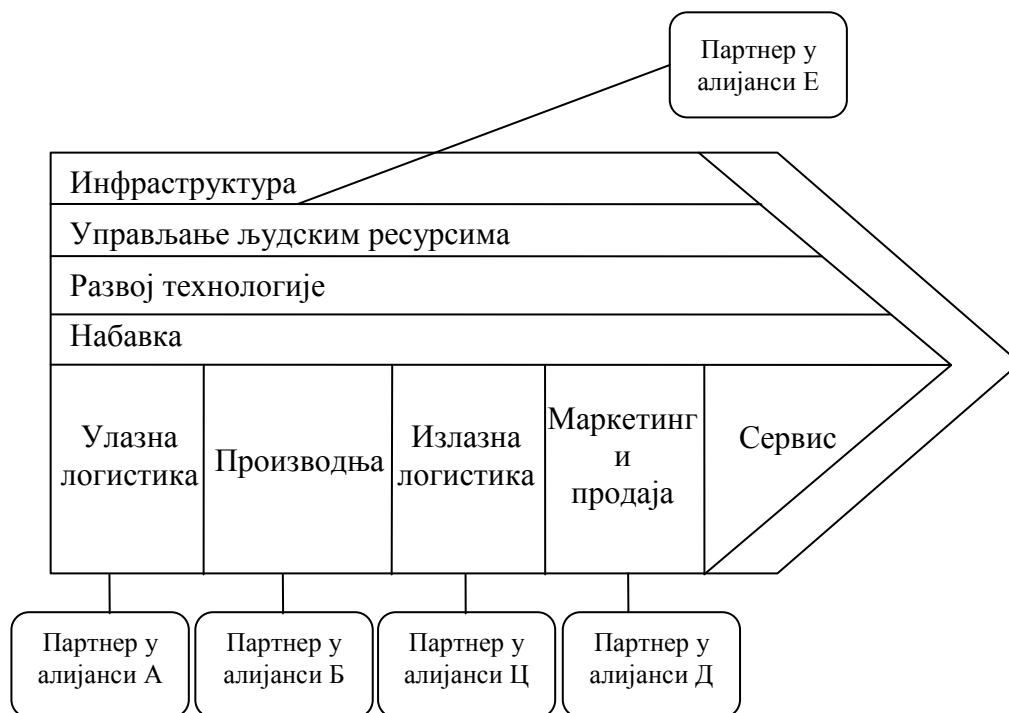
Виртуелна организација

Под виртуелним организацијама подразумевамо географски дислоциране организације повезане заједничким интересима, које сарађују помоћу информационо-комуникационе технологије²⁹. Ове компаније удружиле су се како би размењивале знање, делиле трошкове и тржишта.

Виртуелне организације настају удруживањем са другим организационим објектима од којих је сваки за одређену пословну активност најкомпетентнији, а у циљу израде специфичног производа или услуге најбољег могућег квалитета и у најкраћем могућем времену. Све активности из ланца вредности морају бити покривене, при чему се неке од њих могу преклапати, односно да свака компанија чланица може да задржи одређену активност у оквиру одређених граница. Изглед једне виртуелне организације приказан је на следећој слици (слика 15).

²⁹ <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/15.pdf> (преузето са сајта 15.09.2015.)

Слика 15: Виртуелна организација



Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 222.

Њихова основна карактеристика је што се помоћу њих врши размена искуства и заједничко коришћење ресурса, заједничко преузимање ризика и трошкова, повећање производне способности, повећање учешћа на тржишту и друго.

Виртуелне организације често се доводе у везу са модуларним, ипак оно што их разликује је што модуларне теже ка много јачим везама унутар мреже, а виртуелне организације су се окупиле око неког заједничког циља које теже да реализују и код њих немамо доминантну организацију. Организације престају да постоје оног тренутка када циљ око кога су се окупиле бива реализован, тако да је њихов животни век релативно кратак.

Предности овог модела огледају се у смањењу трошкова пословања, повећању квалитета пословне комуникације, повећање квалитета производа и услуга, унапређењу конкурентске способности и флексибилност пословања³⁰ Поред наведених предности, као и сваки модел и овај има одређене недостатке, један од основних је чињеница да постоје компаније које већ имају изграђену познату марку производа, па је борба са таквима јако тешка, а изградња

³⁰ <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/15.pdf> (преузето са сајта 22.09.2015.)

познате марке производа захтева дужи временски период и значајна улагања у сваку врсту пропаганде.

Отворена организација

Код отвореног типа организације сусрећемо се са доминантном (централном) организацијом и њеним “променљивим” партнерима (слика 16). Наиме, организација је базирана на тимском раду и око себе окупља различите партнере за обављање појединих активности, које мења по потреби. Тако, да се овде сусрећемо са најдинамичнијим типом мрежне организације, која је јако флексибилна и која није стриктно везана за исте партенере.

Слика 16: Отворена организација



Извор: Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 223.

Задатак организације је да обезбеди ефикасну координацију и интеграцију не само делова једне, односно централне организације, већ и такво функционисање са њеним стејкхолдерима. Усмерена је на чврстој сарадњи са свима од којих зависи успех организације. Па овај тип мрежне организације представља велики изазов за менаџере који учествују у формирању исте.

Задатак менаџера је формирање флексибилне организације, која има адекватно развијен систем интерне и екстерне комуникације. Организациона структура код овог типа мрежне организације је променљива, јер су активности које се обављају у предузећу груписане према сличности, али нису одвојене јасно дефинисаним границама. Наиме, менаџери формирају више тимова за реализацију различитих задатака у предузећу.

Овај тип организације идеалан је за стицање знања, јер се не склапају дугорочни односи са пословним партнерима и не постоје стални партнери организације. Ипак, да би постали

партнер једне овакве организације неопходно је да поседујете одређено знање и стручњаке, и да исте будете спремни да ставите на располагање овом типу организације. На овај начин код запослених се ствара осећај неопходности промена и константне посвећености учењу и стицању нових вештина.

3.1.2. Интерна, стабилна и динамичка мрежа

Интерна мрежа

Интерна мрежа је карактеристична за оне организације које желе да избегну измештање својих организационих јединица (outsourcing), већ желе да активности везане за комплетирање производа задрже под својом контролом.

Прерасподелом послова и регруписањем јединица унутар предузећа ствара се систем специјализованих јединица за одређене послове, компоненте, полупроизоде итд.³¹. Овде централно предузеће преузимају улогу брокера, а специјализоване јединице постају чланице мреже. Ове јединице су релативно самосталне и могу успостављати тржишне односе не само међусобно у оквиру мреже већ и са партнерима споља. Тиме организационе јединице имају могућност поређења са конкурентима, могућност смањења трошкова, иновативног понашања. Матично предузеће контролише пословање својих чланица путем управног одбора, као и путем контроле аутпута, јер се бизнис планови доносе на нивоу централе.

Стабилна мрежа

Стабилна мрежа је карактеристична у оним ситуацијама када се предузеће опредељује да дислоцира неке своје активности на различите добављаче. Предузеће се опредељује за овај систем због чињенице да њени партнери те активности могу обавити доста брже и уз ниже трошкове.

Централна компанија окупља одређени број добављача и пружа им подршку (хардверску, организациону, у виду људског капитала), за обављање додељене активности. Иако су партнери релативно независни од централне организације, они су веома посвећени истој³², због чега ова мрежа и има назив стабилна. Само у изузетним околностима, када партнери

³¹ Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) оп. цит., стр.585.

³² Lewis P., Goodman S., Fandt P., Michlitsch J., (2007) *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Mason, Ohio: Thomson South-Western, p.222.

нису у могућности да изврше додељене им дужности, долази до преорјентације на нове чланове и тада се и изглед мреже мења.

Стабилна мрежа је тип мреже који одговара организацијама које своје активности обављају у зрелим индустриским гранама, које нису подложне сталним притисцима окружења на промене и иновације. Поред тога, овај тип мреже погодан је за повезивање домаћих са иностраним партнерима, мање развијених са развијеним компанијама и другим типовима.

Динамичка мрежа

Динамичка мрежа је најфлексибилнија форма мреже. Код ове мреже централна фирма смишља све, од идеје до дистрибуције, а затим тражи и процењује предузећа која могу да обаве потребне функције најефикасније, и то под најповољнијим условима. Извршиоци послова су за све обављене активности одговорни централној компанији која их проналази, ангажује и контролише. Док је централна фирма та која обезбеђује средства, потребне експерте и проналази извођаче радова.

Развијање овог типа мреже не захтева ангажовање велике количине капитала, као ни запослених, а могу се постићи јако велики резултати. Главни задатак је на менаџменту који уз адекватну идеју, информације и развијену комуникациону подршку, може да развије мрежу од чланова који могу бити и географски дислоцирани, а да функционишу синхронизовано као да су на истој локацији, и да остварују завидне резултате.

Овај тип мреже настаје због потреба неког конкретног посла или пројекта којег је потребно обавити, па се након реализације истог и гаси. Из тог разлога динамичка мрежа је погодна као облик организовања предузећа у новим индустриским гранама, али јако примењљива у областима високе технологије, као и на пример моде, које су подложне јако честим променама.

Мрежни модел организационе структуре има одређене предности у односу на друге моделе:

- компаније пре свега имају могућности да обављају висок ниво производње уз ниске трошкове, јер преко премештања своје функције производње (већина компанија данас своју производњу измешта у Кину и Јапан због јефтиније радне снаге) остварује значајне уштеде у трошковима,

- овакве компаније су јако флексибилне и тиме отварају себи могућност за брзо реаговање на промене из окружења.

Ипак, као и сви до сада напоменути модели организационе структуре и овај модел има одређене недостатке:

- оваква структура може довести до проблема по питању односа између учесника. Па тако да пример, линије одговорности могу бити нејасне, што може довести до проблема у ефикасном функционисању организације,
- контрола представља још један проблем оваквих организација, јер је тешко постићи контролу изван базичне организације,
- ослањање на спољна предузећа често је несигурно, због чињенице да партнери могу у непредвиђеним ситуацијама да откажу партнерство, чиме односе један део информација везаних за пословну тајну компаније.

И поред значајних предности које овај модел издвајају, његова примена је ограничена због тога што је организациона структура модела јако захтевна, али и потребе за веома стручним и способним менаџерима који представљају јако битан ресурс предузећа у условима глобализације.

III Изглед организационих структура на примерима конкретних предузећа

1. Организациона структура предузећа ПРОМОТОР-ИРВА

Предузеће ПРОМОТОР-ИРВА доо основано је 2006. године као наследник предузећа ЈУЦИТ ИНВЕСТ доо, које је као своју основну делатност обављало развој, производњу и промет производа од метала и пластике за серијску уградњу у аутоиндустрији.

На сајту Агенције за привредне регисте ово предузеће је регистровано као друштво за производњу и промет које се налази у улици Драгослава Срејовића број 5. ПРОМОТОР-ИРВА водеће је предузеће у Југоисточној Европи за производњу дизалица, са око 98% извоза. Од 2001. године они су добављачи за Пежо - Цитроен групу, којој су испоручили преко пет милиона комада различитих производа. Компанија је од 2009. године постала једини Српски добављач за једну од највећих аутомобилских компанија на свету Џенерал Моторс, а 2010. године је искористила могућност да постане први српски добављач за Фиат групу кроз испоруку дизалица за модел Фиат Пунто класик за фабрику у Крагујевцу.

Компанија у периоду од 2006 – 2010 остварује највећу продају дизалица као и запослености. Након тога потражња за овом врстом производа опада, па самим тим и број запослених почиње драстично да се смањује. Визија ове компаније за будућност је да привуче и друге значајне добављаче у аутоиндустрији и прошире своју заступљеност у аутомобилском сектору³³.

Компанија тренутно запошљава 23 радника различите образовне структуре. На челу компаније налази се директор Слободан Радовић. У компанији заједно са њим ради и његова супруга Миомира Радовић која је његова десна рука и менаџер за квалитет, као и његова ћерка Јелена Самарџић која је задужена за маркетинг и продају.

Организациона структура овог предузећа приказана је на слици 17.

³³ <http://promotor-irva.com/> (преузето са сајта 07.10.2015.)

Слика 17: Организациона структура предузећа ПРОМОТР-ИРВА



Ово предузеће има веома једноставну, функционалну организациону структуру у којој све одлуке доноси генерални менаџер, односно директор овог предузећа Слободан Радовић. Задатак руководиоца контроле је да свакодневно контролише да ли се производња обавља према стандардима за које је ово предузеће сертифициковано, а то су систем менаџмента квалитетом за ИСО 9001:2008 и ИСО ТС 16949:2009 стандарде.

Као што из предходно изложене организационе структуре можемо приметити ово предузеће сачињавају следећи сектори:

- **сектор маркетинга и продаје**; задатак менаџера овог сектора заједно са тимом људи са којима ради је да обавља маркетинг истраживања тржишта, води рачуна о складиштењу готових производа и продаји производа,
- **сектор маркетинга**; задатак руководиоца овог сектора је да води рачуна о откупу секундарних сировина и делова, и о расположивости и потрошности истих,
- **сектор финансија**; овај сектор задужен је за сва финансијска питања и вођење књига у овом предузећу,
- **сектор производње**; технички менаџер Драган Станковић уједно је и заменик директора предузећа и под његовом одговорношћу налазе се следећи сектори:
 - сектор технологије и развоја; под њиховом одговорношћу налазе се послови развоја нових производа и развоја технологије,

- сектор плана и принципа производње; за овај сектор је задужена Миомира Радовић управо због чињенице да рад овог сектора мора бити у складу са стандардима пословања предузећа,
- сектор производње; послови овог сектора су усмерени ка производњи делова производа, њиховој монтажи, паковању и њиховом адекватном складиштењу до периода изласка производа из предузећа,
- сектор одржавања; задатак сектора усмерен је ка одржавању алата, машина и радионице, као и одржавања резервних делова који се налазе у магацину,
- сектор контроле; њихов задатак је обављање интерне контроле, контроле производње и на крају завршне контроле производа.

Задатак свих ових сектора је да адекватно обавештавају директора или његовог заменика о пословима које обављају као и проблемима са којима се суочавају. Ипак, послови нису стриктно подељени као што је то графички приказано, сектори на многим задацима сарађују и њихови менаџери траже савете једни од других, а у све те активности укључен је директор.

Овакав организациони систем показао се као јако успешан у оваквом предузећу, ипак, растом ово предузеће мораће стриктно да подели задатке између сектора и самим тим сектори ће имати више самосталности и одговорности, а топ менаџер ће бити значајно растерећенији.

Оно што је новост за ово предузеће је да од 22. априла 2015. године мења своје име у Текниа КГ доо, јер постаје део велике групације Текниа, чије је седиште у Шпанији. Њена организациона структура идаље остаје иста, бар за одређени временски период.

2. Организациона структура предузећа СУНЦЕ Маринковић

Компанија СУНЦЕ основана је 23. августа 1929. године од стране Александра Маринковића, као мала породична радионица за израду браварије. Управа компаније је у улици Лепенички булевар бр.39 у Крагујевцу. Наследници господина Александра, син Љубиша и унуци Душан и Владимир, успели су да наставе успешно да воде ову компанију и теже да њене истинске вредности пренесу и на следеће генерације. Компанија СУНЦЕ заузима лидерско место

најуспешнијих компанија у индустрији производње енергетски ефикасне алуминијумске и ПВЦ столарије.

У радионици „Маринковић“ искован је симбол Сунца који је постављен на каменом мосту у центру Крагујевца, и управо по том симболу ова компанија је и добила име, а са тим именом позната је и изван граница наше земље.

СУНЦЕ производи квалитетну грађевинску столарију усаглашену са кључним стандардима квалитета, чиме гарантује сигурност и безбедност у коришћењу прозора и врата, чинећи куповину столарије једноставном; што представља мисију ове компаније. Визија са друге стране је да компаније буде лидер у производњи алуминијумске и ПВЦ столарије у југоисточној Европи и највећи извозник столарије у Србији³⁴.

Производни процеси организовани су у складу са стандардима квалитета ИСО 9001:2008, а сви производи носе ЦЕ ознаку квалитета.

У радним јединицама ове компанији запослени су висококвалификовани мајстори, инжењери и менаџери, а сви они стоје иза гаранције квалитета њихових производа. Број запослених у овој компанији је нешто више од сто радника, при чему је њих око 60 стално запослених мајстора ангажовано у производном погону компаније.

Компанија је развила кодекс понашања за своје запослене, кога се они морају придржавати. За тумачење и адекватну примену кодекса задужени су руководиоци различитих сектора предузећа. Уколико пак запослени имају проблема и нејасноће са кодексом, о томе могу да се обрате својим надређенима.

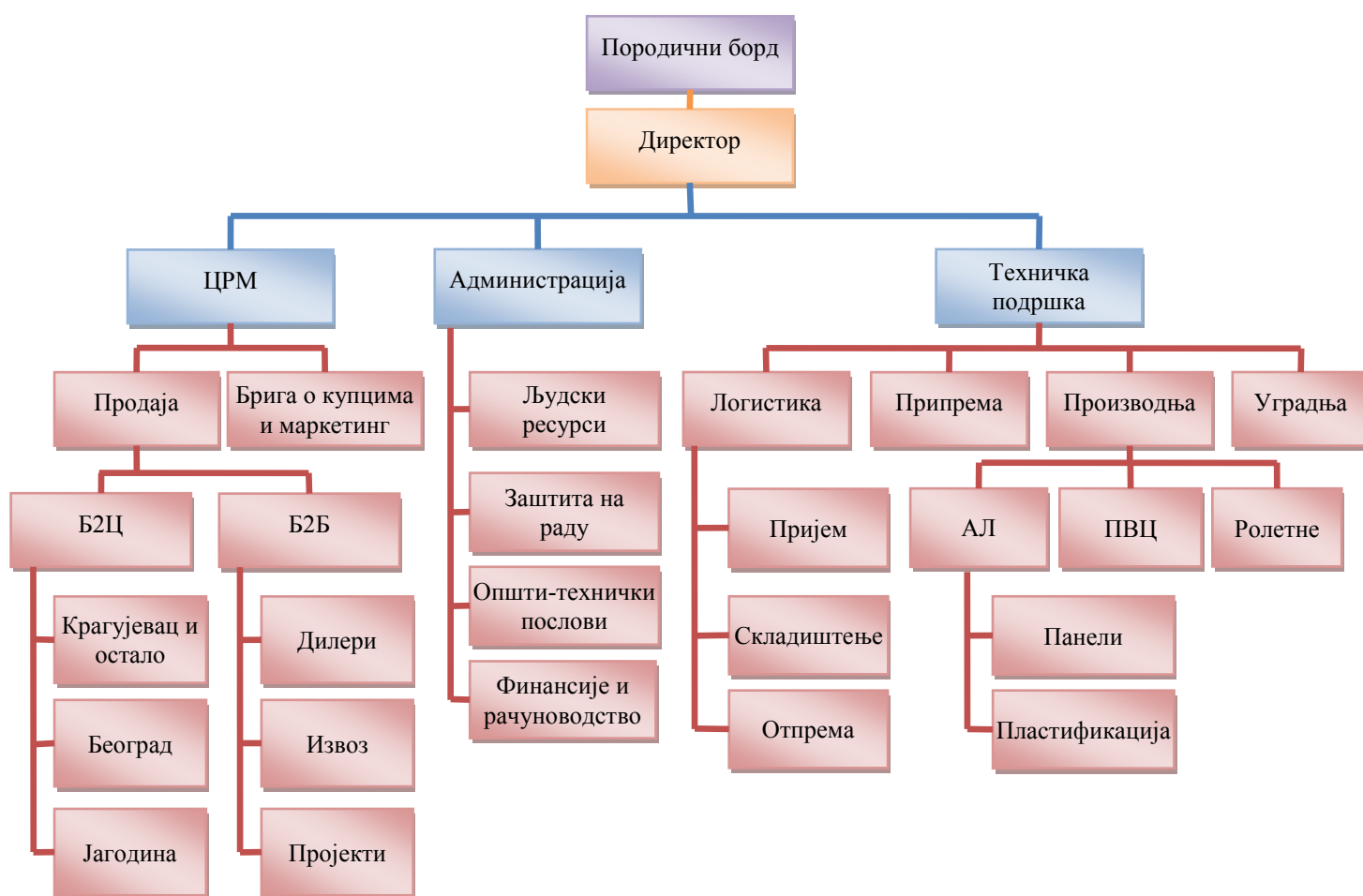
У предузећу СУНЦЕ имамо три нивоа одлучивања: стратешки, оперативни и извршни ниво. Стратешке одлуке, одлуке од значаја за пословање предузећа, доноси „породични борд“ како га они називају, а сачињавају га директор и његови синови. Одлуке које они доносе везане су за планове предузећа у будућности, увођење нових производа у производни програм, потребе за отварањем нових пословних центара, излазак на инострана тржишта и друго.

³⁴ <http://www.suncemarinkovic.com/o-nama/o-suncu> (преузето са сајта 07.10.2015.)

Оперативни ниво предузећа, који сачињавају ЦРМ – односи са потрошачима (Customer Relationship Management), администрација и техничка подршка, доносе краткорочне и свакодневне одлуке, и воде бригу о осталим секторима у предузећу. Односно, износе наредбе и врше контролу извршног сектора. Самим тим задатак извршног дела овог предузећа је да испуњава захтеве њему надређених руководиоца и регулише свакодневно пословање предузећа.

Изглед модела организационе структуре предузећа СУНЦЕ Маринковић приказан је на слици 18.

Слика 18: Организациона структура предузећа СУНЦЕ Маринковић



Као што из приложеног графика можемо приметити на челу фирме налази се породични борд који доноси одлуке које су од суштинског значаја за пословање предузећа. Ипак, директор је тај који директно контролише пословање сектора ове фирме. Овде можемо приметити три сектора:

- **сектор администрације** чији подсектори су:

- људски ресурси; задатак овог одељења је селекција, пријем, обука, отпуштање запослених;
- заштита на раду; стручњаци утврђују, прописују, пишу правилнике, упутства и поступке којих се радници морају придржавати, да би могли радити без опасности за свој или туђ живот. Задатак представника је и да контролишу да ли радници поступају у складу са утврђеним поступцима заштите на раду;
- општи-технични послови; овај сектор задужен је да предузеће послује у складу са законским прописима, да прати све измене законских аката и да на било који начин не крши неки од њих;
- финансије и рачуноводство; саставља финансијске извештаје предузећа и води рачуна о фактурисању и наплати;
- **сектор бриге о потрошачима (ЦРМ)** под чијој надлежности су продаја и брига о купцима и маркетинг производа и фирме,
- **сектор техничке подршке** у чијој надлежности су:
 - логистика; она обухвата пријем делова и полупроизвода, њихово адекватно складиштење и отпремање тих производа у производни погон предузећа;
 - припрема; обезбеђење неопходних услова како би производња могла несметано да се одвија (нпр. чишћење производних погона);
 - производња алуминијумске, ПВЦ столарије и ролетни;
 - и на крају уградња ових производа у домове или пословне просторе потрошача.

Што се сектора продаје тиче он обухвата две одвојене директиве, то су Б2Б (Business to Business) и Б2Ц (Business to Customer). Скраћеница Б2Б представља пословни однос предузећа са другим предузећима, док Б2Ц представља однос предузећа са потрошачима. С обзиром да предузеће има своја представништва у више градова у Србији, путем сектора Б2Ц врши контролу њиховог пословања и испуњење планова продаје. Са друге стране Б2Б сектор води рачуна о дилерима и набавци производа, као и извозу производа на инострано тржиште.

Оно што организациону структуру предузећа СУНЦЕ разликује од структуре предузећа ПРОМОТОР-ИРВА је чињеница да директор није укључен у све одлуке које се доносе у предузећу, већ сектори имају одређени степен самосталности. Поред тога сектори се једни другима не мешају у посао и немају међусобну сарадњу у одлучивању. Чињеница је да

предузеће СУНЦЕ има много већи број запослених, као и много сложенију структуру пословања.

3. Организациона структура предузећа ВИП („VIP mobile”)

„VIP mobile” доо је приватни мобилни оператер и ексклузивни стратешки партнер Водафона у Србији. Вип је члан Телеком Аустрија групе, која има око 23 милиона задовољних корисника у осам земаља региона и познат је као лидер у иновацијама.

Телеком Аустрија група АГ, водећи је телекомуникациони провајдер у Централној и Источној Европи, која запошљава око 16 000 људи. Она је тренутно присутна у осам земаља, а то су: Аустрија (A1), Словенија (Si.mobil), Хрватска (Vipnet), Србија (Vip mobile), Македонија (one.Vip), Бугарска (Mobiltel), Белорусија (velcom), Лихтенштајн (Telekom Liechtenstein) (слика 19).

Слика 19: Телеком Аустрија група



Извор: <http://www.telekomaustria.com/en/group/about-us>

Понуда Телеком Аустрија групе обухвата производе и услуге мобилне телефоније, широкопојасног интернета, мултимедије, дата и ИТ решења, велепродају као и мобилно плаћање.

Телеком Аустрија група је након озбиљних истраживања и анализа српског тржишта телекомуникација 7. новембра 2006. године постала власник треће лиценце за мобилног оператера у Србији, а Вип је већ 6. јуна 2007. године лансирао свој бренд Вип мобиле.

Мисија и визија Телеком Аустрија групе, разликује се од оне које имају њени чланови. Па је тако мисија Телеком Аустрија групе није само да понуди најбољу мрежу Аустрије, већ и да

постане и остане врло Зелена мрежа, у циљу заштите животне средине³⁵. Са друге стране визија ове компаније је да постане најиновативнија и ефикаснија комуникациона компанија у Централној и Источној Европи (ЦИЕ)³⁶.

Мисија компаније Вип гласи: Одлучни смо у намери да увећамо своју корисничку базу мењајући тржиште комуникација уз помоћ лако разумљивих и поузданих услуга, најбољих цена и уређаја, са изузетно мотивисаним и посвећеним тимом који је увек доступан свим нашим корисницима³⁷. А визија компаније је да постане најтраженији мобилни оператер у Србији и да креира јединствено корисничко искуство.

Циљ Вип-а је да се, упоредо са постизањем све бољих пословних резултата, укључи и у унапређење локалне заједнице, због чега стално улаже и у животну средину, спорт, културу, образовање.

Вип данас у Србији има више од 2 милиона задовољних корисника и заузима 22,4% тржишног учешћа. Услуге ове компаније досупне су на 330 продајних места, укључујући и 84 Вип центара широм Србије. Компанија запошљава више од 900 младих домаћих стручњака чија је просечна старост 32 године.

Од 1. маја 2015. године компанија Вип послује у оквиру ТАГ организационе јединице Србија и Словенија („Srbija&Slovenija”), а њихова организациона структура приказана је на слици 20.

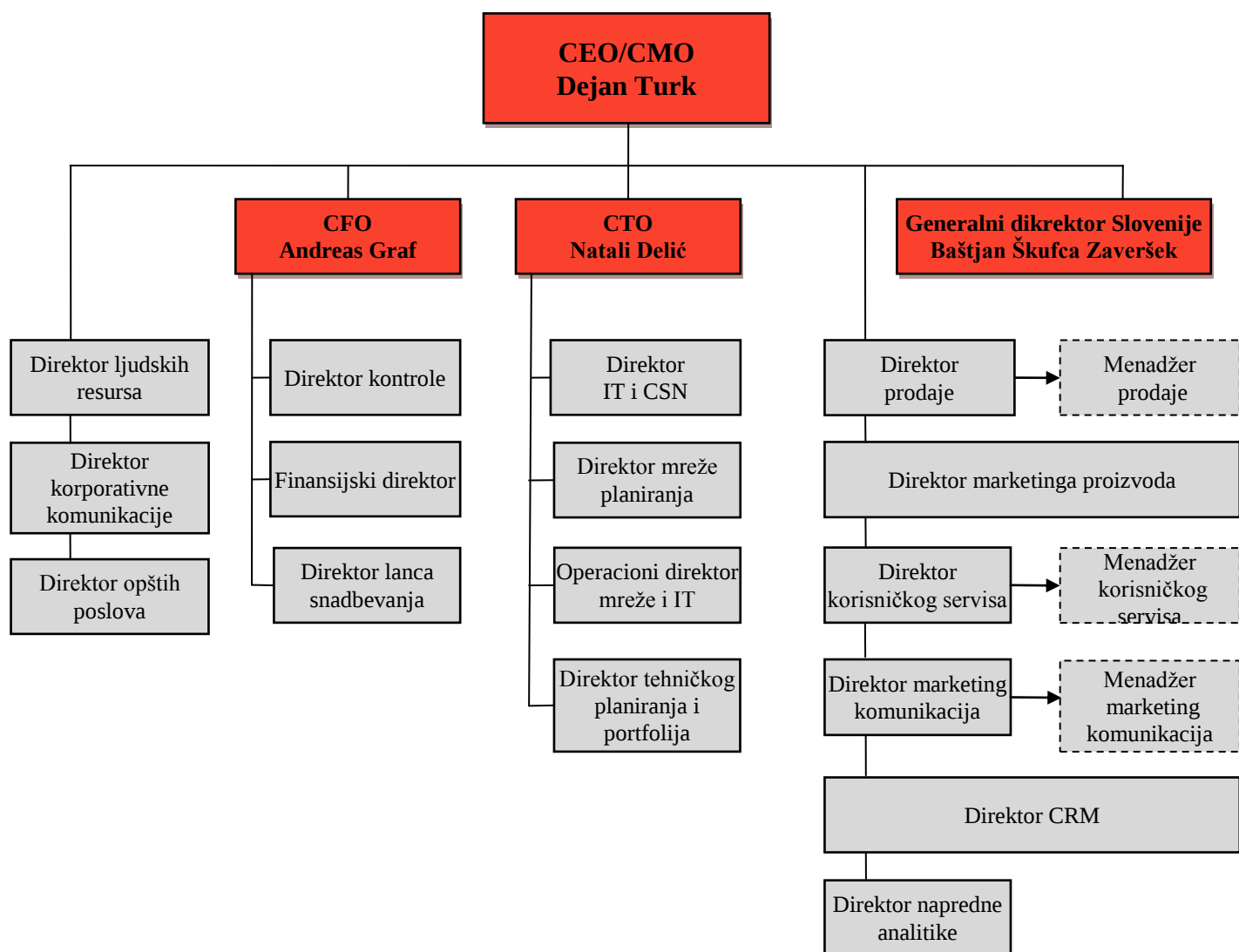
Организациона структура предузећа Вип најсличнија је дивизионом моделу. На челу организационе јединице Србија и Словенија налази се Дејан Турк, он је извршни директор (CEO - Chief Executive Officer), одговоран за надгледање активности овог друштва. Поред тога што обавља активности извршног директора, господин Дејан је и директор маркетинга (CMO - Chief Marketing Officer) за овај регион.

³⁵ <http://www.telekomaustralia.com/en/newsroom/2014-5-12-telekom-austria-groups-domestic-a1-network-is-austrias-first-green-100-carbon-neutral.1> (преузето са сајта 11.10.2015)

³⁶ <http://www.telekomaustralia.com/en/csr/sustainability-strategy> (преузето са сајта 11.10.2015)

³⁷ <http://www.vipmobile.rs/o-vipu.4.html> (преузето са сајта 11.10.2015)

Слика 20: Организациона структура предузећа ВИП



На челу финансијских послови налази се господин Андреас Граф, он је финансијски директор (CFO - Chief Financial Officer) и задужен је за надгледање финансијских активности целог друштва. Послови за које је он задужен везани су за праћење тока новца, финансијско планирање, контролу. Под његовом надлежношћу налазе се три директора:

- директор контроле,
- финансијски директор,
- директор ланца снабдевања.

Посао техничког директора (CTO - Chief Technical Officer) обавља госпођа Натали Делић, она је шеф технолошког одсека и као носилац тог одељења фокусирана је на техничка питања предузећа. Задатак техничког директора је да идентификује могућности и ризике за

пословање, управља пословима истраживања и развоја, надгледање тренутне технологије у предузећу и др. Под контролом техничког директора налазе се следећи директори:

- директор за информационе технологије (ИТ) и сервис, уређивање комуникационих односа између клијента и сервера – односно компаније (CSN - Client-Server Network),
- директор мреже планирања,
- операциони директор мреже и информационих технологија,
- директор техничког планирања и портфолија.

Као централне активности у овој организационој структури издвајају се људски ресурси, корпоративна комуникација и општи послови. Директор људских ресурса заједно са тимом људи са којима обавља ову функцију задужен је за регрутовање, селекцију, пријем, отпуштање запослених. Задатак директора корпоративне комуникације је да управља свим интерним и екстерним порукама широм организације. Он води рачуна о комуникацији између запослених, води рачуна о односима са јавношћу, медијима и осталим члановима заједнице како би добили адекватну и одговарајућу поруку. Како би порука коју пласира била адекватна, неопходна је повезаност са осталим директорима организације. И на крају имамо директора општих послова, који као и сви директори овог сектора има обавезу да доноси планове предузећа, управљају активностима предузећа и води рачуна да предузеће послује у складу са законским прописима.

Поред наведених директива у предузећу, издвајају се и оне које су директно одговорне за продају и бригу о потрошачима, оне су за своје пословање директно одговорне извршном директору. Сектори који воде бригу о продаји и потрошачима су:

- директор и менаџер продаје,
- директор маркетинга производа,
- директор и менаџер корисничког сервиса,
- директор и менаџер маркетинг комуникација,
- директор односа са потрошачима,
- директор напредне аналитике.

Предузеће Вип далеко је веће од предузећа ПРОМОТОР-ИРВА и СУНЦЕ, па као такво има и далеко сложенију организациону структуру. Све активности у овако великом предузећу детаљно су испланиране и организоване, како би се евентуалне грешке до којих може доћи, свеле на минимум. Много рачуна се води о комуникацији између организационих нивоа, али при томе нема мешања у одлучивање директора сектора. За успех ове организације

организације заслужни су високообразовани и мотивисани запослени, који своје послове обављају по највишим стандардима у телекомуникацијама. На челу тима налазе се стручњаци са великим искуством и запаженим резултатима постигнутим у Телеком Аустрија групи. Бригом о својим запосленима, који су најзначајнији ресурс сваке компаније, компанија Вип и у будућности се може хвалити само dobrим пословним резултатима.

Закључак

Да би организација опстала у динамичном окружењу у ком послује, своје циљеве, стратегију и организациону структуру мора да прилагоди променама у интерном и екстерном окружењу. Приликом дизајнирања организације менаџери морају узети у обзир низ фактора, као што су, величина и старост организације, технологија коју користи, окружење у коме послује, стратегију коју примењује и др.

Модел организационе структуре показује на који начин је једна организација структурирана по деловима, како су ти делови међусобно повезани, како изгледају линије ауторитета, односно како је уређен систем доношења одлука. У овом раду укратко су приказани модели организационе структуре са којима се најчешће сусрећемо у литератури, као и њихова повезаност са примерима из праксе.

Најједноставнију организациону структуру имају предузећа која производе један или више сродних производа, намењених истом тржишту. То управо показују и примери предузећа ПРОМОТОР-ИРВА и СУНЦЕ. Ова два предузећа производе неколико производа, који су по материјалу и технологији коју користе, јако слични, поред тога оба предузећа спадају у категорију малих и средњих предузећа, па то и оправдава њихову једноставну структуру.

Са друге стране у овом раду обрађено је и једно далеко веће предузеће, Вип, које припада једној великој групацији као што је Телеком Аустрија. Његова структура далеко је сложенија, разлог је што предузеће има своја представништва у скоро сваком граду у Србији, у неким градовима чак и више њих. Управљање таквом организацијом захтева детаљно испланиран систем руковођења, контроле, комуникације, али и пажљиво формирану стратегију пословања. Свака грешка у овако сложеном систему руковођења може направити проблеме у функционисању читаве организације.

Избор модела организационе структуре од изузетне је важности за креирање вредности организације, организационе перформансе и наравно опстанак организације у дугом року. Управо због тога учесници у формирању организационе структуре треба да буду квалификовани менаџери, а предузеће треба да се труди да послује у складу са дефинисаном структуром, и да стално прати промене у окружењу како би се истима и прилагодила.

Литература

1. Авлијаш Р., (2010), *Предузетништво*, Београд, Универзитет Сингидунум Београд,
2. Бабић В., (2008), *Увод у менаџмент*, Крагујевац, Економски факултет Крагујевац,
3. Богићевић Миликић Б., (2013), Сложене интраорганизационе структуре, *Економске идеје и пракса*, Београд, Економски факултет у Београду,
4. Bühner R., (1985) *Unternehmensorganisations*, Gabler Verlag,
5. Galbraith J., (1971), Matrix organizational design, *Business Horizons*, Kelley School of Business, Indiana University,
6. Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., (2011), *Менаџмент и стратегија*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду,
7. Kluyver C.A., (2000), *Strategic Thinking – An Executive Perspective*, Prentice Hall, New Jersey,
8. Lewis P., Goodman S., Fandt P., Michlitsch J., (2007) *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Mason, Ohio: Thomson South-Western,
9. Miles R., Snow C., (1995), The New Network Firms: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, *Organizational Dynamics*,
10. Minzberg H., (1979), *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Practice Hall,
11. McKinley W., Sanchez C., Schick A., (1995), *Organizational Downsizing: Constraining, cloning and learning*, Academy of Management Executive,
12. Ондреј Ј., Дулановић Ж., (2008), *Организациона структура и промене*, Београд, Факултет организациних наука ФОН,
13. Орнеј Ј., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2013) *Пројектовање организације*, Београд, Факултет организациних наука ФОН,
14. Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Миликић Б., (2010), *Организација*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду,
15. Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997) *Организација предузећа*, Београд, Економски факултет Београд,
16. Tushman M., Nadler D., (1997), *Competing By Design*, Oxford University Press, London,
17. <http://www.ftn.kg.ac.rs/download/SIR/SIR%20Milica%20Bogdanovic.pdf>
18. <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/6-important-advantages-of-functional-organisation/968/>

19. <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-strategic-business-unit-division-22242.html>
20. http://markoslavkovic.com/uploads/media/Priprema_organizzazione_strukture_01.pdf
21. <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/15.pdf>
22. <http://promotor-irva.com/>
23. <http://www.suncemarinkovic.com/o-nama/o-suncu>
24. <http://www.telekomaustria.com/en/group/about-us>
25. <http://www.vipmobile.rs/o-vipu.4.html>