

UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE KAO USLOV ODRŽIVOG RAZVOJA

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION AS A CONDITION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Munir Rušović, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
Džemail Zornić, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

SAŽETAK

Poslovno okruženje i uslovi na tržištu se konstantno menjaju, a nove tehnologije svakim danom postaju dostupne širim narodnim masama, pogotovo privredi, te nužno utiču na način poslovanja, nemoguće je opstati ako se ne prihvati činjenica da je samo promena konstantna.

Kako se menja stanje, mora se menjati i organizacija ukoliko želi biti konkurentna.

U ovom radu se analiziraju procesi organizovanja, metode organizovanja, te organizaciona struktura u organizaciji. Konstanto unapređenje kvaliteta u odnosu na kupce, klijente, dostavljače i stvaranje boljih uslova za rad zaposlenima je uslov održivog razvoja. Koji će metodu organizacija odabrati zavisi od stepena brzine rešavanja problema, veličine i značaja problema, troškovima rešenja, odnosno trenutnim potencijalima organizacije.

U ovom tekstu će biti bliže objašnjena svaka od ovih metoda, kao i primene tih metoda u stvarnom svetu.

Ključne reči: unapređenje, organizaciona struktura, održivi razvoj, unapređenje kvaliteta, kontrola.

Key words: Improvement of organizational structure, sustainable development, improving quality of control.

ABSTRACT

The business environment and market conditions are constantly changing, and new technologies becoming available every day of the broader economy, especially the masses, and not necessarily influence the way we do business, it is impossible to survive if they do not accept the fact that a change is constant.

How to change the situation must be changed and if the organization wants to be competitive.

This paper analyzes the processes of organization, methods of organization and organizational structure of the organization. Continually improving quality in relation to the customers, clients, dovaljače and create better working conditions for employees is a precondition for sustainable development. What method of organization will choose depends on the speed of solving the problem, the size and importance of the problem, solution cost and the current potential of the organization.

This text will be further explained by each of these methods, and applying these methods in the real world.

UVOD

Nakon određivanja ciljeva koje treba postići i izabrane adekvatne strategije za njihovo ostvarenje, nužno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva.

Prema tome, organizovanje se manifestuje kao delatnost menadžmenta, a najčešće se javlja pod nazivom projektovanje organizacije. Danas se pod pojmom projektovanja organizacije tretiraju različiti sadržaji. Tako Lebenbaum definiše projektovanje organizacije kao: "Proces kojim se stvara optimalna organizaciona struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoriteti menadžmenta svakog sastavnog dela unutar strukture, da bi se bolje ostvarili ciljevi preduzeća". Buble, pak definiše projektovanje organizacije, kao proces izgradnje organizacione strukture, utvrđivanja organizacionih postupaka i primene organizacijskih sredstava.

Smatramo da je cilj projektovanja organizacije uspostaviti optimalnu organizaciju.

Osnovni zadaci projektovanja organizacije su:

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka preduzeća (prema izvršenju, prema fazama, prema objektu, prema rangu, prema svrsi);
2. Formiranje radnih mesta (projektovanje sadržaja posla, projektovanje metoda, usklađivanja činilaca rada, ...);
3. Formiranje organizacionih jedinica (povezivanje radnih mesta, formiranje instanci, definisanje statusa, nadležnosti i odgovornosti, formiranje službi, ...);
4. Projektovanje odnosa između organizacionih jedinica (odnosi u sticanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala, sistem obračuna, ...);
5. Projektovanje sistema upravljanja (vrste organa, njihove nadležnosti i odgovornosti, odnosi između pojedinih organa, ...);
6. Projektovanje organizacije radnog kolektiva (sastav kolektiva, integracioni faktori kolektiva, delovanje rada na radnika, zaštita rada, radna sredina, reprodukcija radne snage);
7. Projektovanje organizacije tokova (tok informacija - nosioci, putevi, prikupljanje,

obrada i diseminacija, kapacitet sistema za obradu informacija, tok materijala - organizacija transporta);

8. Projektovanje prostorne organizacije (lokacija, raspored organizacionih jedinica, ...);
9. Projektovanje organizacionih sredstava (izbor, oblikovanje, primena)

Proces organizovanja

Proces organizovanja, odnosno projektovanja organizacije mora obezbediti organizaciona rešenja koja će se odraziti na povećanje efikasnosti poslovanja preduzeća. Za izvođenje procesa organizovanja razvijene su dve osnovne vrste modela:

1. Linearno uređeni modeli

Linearno uređeni modeli tretiraju proces organizovanja u njegovom vremenskom sledu pri čemu se razlikuju sledeće faze:

- a) snimak postojećeg stanja;
- b) kritika postojećeg stanja;
- c) predlog novog rešenja;
- d) implementacija novog rešenja;
- e) kontrola sprovedenog rešenja

2. Cikličko uređeni modeli

Ciklički uređeni modeli temelje se na sistemskim pristupu rešavanja organizacionih problema složenije naravi. Osnovna obeležja takvih modela, prema Haberfellneru, su:

1. Potreba da se upozna postojeća situacija koja ne zadovoljava
2. Usmerenost problemu (analiziranje problema, postavljanje zahteva, procenjivanje mogućnosti razvoja)
3. Informacije koje odgovaraju svakoj fazi rada i koje slede koncepciju od grubog prema detaljima
4. Kvantitativno prikupljanje informacija koje sledi nakon kvalitativnog strukturiranja modela i orjentisanosti prikupljanja informacija prema rešenju.

Savremeni pristup projektovanja organizacije zasniva se na koncepciji projektnog menadžmenta, ciklički uređenih modela i informacionih tehnologija. Tako Hellriegel i Slocum prezentuju model koji se zasniva na osam uzastopnih faza sa odgovarajućim povratnim spregama.

U prvoj se fazi vrši procena promena nastalih u okolini, a koje imaju uticaja na organizaciju preduzeća. Zatim se određuje razlika nastala izmenom postojećih performansi organizacije i performansi koje bi organizacija trebala imati saglasno promenama u okruženju. Iz tih razlika rezultira dijagnoza organizacionog problema kojeg treba rešiti da bi se te razlike otklonile.

Kako svako organizaciono rešenje izaziva otpore, nužno je utvrditi njihove izvore, a zatim postaviti ciljeve koje treba ostvariti prilikom izvođenju organizacionih promena u kompaniji.

Zbog toga se pronalazi ona strategija koja će obezbediti najefikasniju implementaciju promena uz minimalan otpor kako zaposlenih tako i okruženja.

Buble sprovodi visoki stepen generalizacije faza procesa projektovanja organizacije izdavajući četiri osnovne:

1. Pokretanje postupka projektovanja organizacije
2. Analiza postojeće organizacije
3. Projektovanje modela nove organizacije
4. Aplikacija projektovanog modela organizacije

Svaka faza ima i svoje korake, obradom, kojih se uz odgovarajuće odluke dolazi do projektovanog modela organizacije i njegove aplikacije. Pokretanje postupka predstavlja trenutak, kada se donosi odluka o potrebi unapređenja organizacije, dok analiza postojeće organizacije ima zadatak da detaljno istraži činjenice i kritikovati postojeće stanje, ukoliko ima mesta kritici, jer u suprot-

nom nema potrebe za reorganizacijom. Projektovanje modela nove organizacije predstavlja ključnu fazu u kojoj se izrađuje projekat i stvara odgovarajuća dokumentacija potrebna za primenu, tj. izvođenje projekta.

Metode organizovanja

Danas postoji niz razvijenih metoda i tehnika u svrhu rešavanja organizacionih problema i unapređivanja organizacije preduzeća, a mogu se podeliti na opšte i posebne metode. Opšte metode organizovanja namenjene su rešavanju opštih organizacionih problema u preduzeću, odnosno onih problema koji se odnose na organizaciju preduzeća kao celine ili nekog njegovog dela. Posebne metode organizovanja namenjene su rešavanju pojedinačnih posebnih organizacionih problema, tj., onih koji se odnose na jedno radno mesto ili na jedno funkcionalno područje u kompaniji. U opšte metode ubrajamo:

1. Analitičke metode bazirane na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora
2. Analitičke metode zasnovane na ispitivanju funkcionisanja elemenata poslovanja
3. Kompleksnu analitičku metodu
4. Metodu procesnih funkcija
5. Grafičko-matrične metode
6. Kompleksno matrični metod

Analitičke metode bazirane na analizi kretanja rezultata poslovanja preko raznih indikatora se temelje na činjenici da efikasnost poslovanja zavisi o stepenu korišćenja kapaciteta, ekonomiji trošenja faktora proizvodnje, te o vremenu angažovanja obrtnih sredstava. Analitičke metode bazirane na ispitivanju funkcionisanja elemenata poslovanja temelje se na pretpostavci da svako preduzeće mora posedovati odgovarajuće komponente u procesu reprodukcije.

Kompleksna analitička metoda predstavlja kombinaciju raznih analitičkih metoda sa namerom da kvantitativnim određivanjem izvrši ocenjivanje postojeće i oblikovanje nove organizacije.

Metod procesnih funkcija bazira se na kompleksnoj analitičkoj metodi, s tim da uvodi pojam procesne funkcije kao važan deo menadžmenta (evidentiranje, obaveštavanje, kontrolisanje, analiziranje, odlučivanje, planiranje, usklađivanje, organizovanje i izvođenje).

Grafičko-matrične metode predstavljaju instrument za razgraničenje nadležnosti i odgovornosti izmenu pojedinih organizacionih jedinica, te pojedinih radnih mesta unutar tih jedinica.

Oblikovanje organizacione strukture

Svaka organizacija, pa tako i preduzeće, ima određenu strukturu, odnosno sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se često naziva i "anatomijom organizacije" odnosno anatomijom preduzeća.

Uloga organizacione strukture toliko je velika za preduzeće da se često pogrešno izjednačava sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacione strukture, Organizaciona struktura je samo jedan od delova (svakako najvažniji) organizacije.

Jedna od najkompletnijih definicija organizacione strukture jeste da - organizaciona struktura kao sveukupnost veza i odnosa između svih, i unutar pojedinih činilaca proizvodnje. Mintzberg pak strukturu neke organizacije definiše kao sveukupnost načina na koje je podeljen njen rad u različite zadatke, a zatim izvedena koordinacija među njima.

Podela ukupnog zadatka preduzeća

Da bismo ostvarili postavljene ciljeve preduzeća, neophodno je izvršiti određene zadatke pre toga. Zadatkom se definiše proces izvršenja, objekat izvršavanja, sredstva izvršenja, prostor i vreme izvršenja.

Sušтина projektovanja organizacije nalazi se u tome, da se zadaci preduzeća identifikuju, a potom oblikuje organizacija koja će osigurati njihovo izvršenje. U okviru klasične teorije organizacije problemu raščlanjivanja ukupnog zadatka posebnu je pažnju poklonila tzv. teorija departmentalizacije kojoj je izraziti predstavnik bio Luther Gulick. Pored Gulick-a mnogi su se drugi autori bavili problematikom raščlanjivanja zadataka.

Tako je Nordsieck postavio tri principa raščlanjivanja (prema izvršenju, objektu i svrsi), Riester dva (prema izvršenju i prema objektu), Hennig dva (prema izvršenju i prema fazama) i dr.

Najpoznatiji principi raščlanjivanja ukupnog zadatka, a koji su izuzetno primenljivi na prilike i sistem poslovnja u okruženju su:

1. Princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju
2. Princip raščlanjivanja zadataka prema objektu
3. Princip raščlanjivanja zadataka prema rangu
4. Princip raščlanjivanja zadataka prema fazama
5. Princip raščlanjivanja zadataka prema svrsi

Podela zadatka prema izvršenju ukupni zadatak raščlanjuje na pojedine

delove radnog procesa koji ukupno dovode do izvršenja radnog zadatka, odnosno do rešenja problema.

Podela zadatka prema izvršenju

Kod raščlanjivanja zadataka prema objektu zadatak se raščlanjuje prema objektima na koje se odnosi. Pritom to mogu biti ulazni objekti, izlazni objekti ili sredstva za rad.

Kod raščlanjivanja zadataka prema rangu delovi na koje se može raščlaniti ukupni zadatak imaju različiti rang važnosti. Osnovna je podela na odlučivanje i izvršenje. Dakle, podela na menadžment i radnike u kompaniji.

Princip raščlanjivanja zadataka prema fazama polazi od činjenice da su u svakom zadatku sadržane tri osnovne faze: planiranje, realizacija i kontrola.

Princip raščlanjivanja zadataka prema svrsi polazi od činjenice da se razlikuju zadaci koji su primarni za realizaciju osnovnog cilja preduzeća i sekundarni zadaci.

Podela ukupnog zadatka preduzeća ima svoje granice, ne može se ići u nedogled, smatramo da su granice raščlanjivanja ukupnog zadatka determinisani tehničkim, psihofizičkim i ekonomskim razlozima. U nastavku navodimo razloge zašto je potrebno napraviti granicu i biti veoma oprezan. Što svako raščlanjivanje ukupnog zadatka sa svrhom organizacione izgradnje uvek ima, odnosno mora imati za posledicu dodelu novih poslova članovima organizacije, bez obzira o kakvoj se organizaciji radi, a to je posebno izraženo kod uvođenja novih tehnologija, Zato što detaljno raščlanjivanje, koje bi išlo od njegove svrhe ni rezultati, kojeg otuda ne bi mogli u potpunosti iskoristiti prilikom dodele poslova i njihove kasnije sinteze, ne bi imalo nikakvog smisla čak bi direktno štetili kompaniji.

Oblikovanje organizacionih jedinica

U formiranju organizacionih jedinica može se na istom nivou grupisanja koristiti samo jedan ili više principa tog grupisanja istovremeno. To uslovljava da se i sve organizacione jedinice sa aspekta upotrebe broja principa pri

njihovom formiranju mogu svrstati u dve grupe oblika:

- jednodimenzionalni
- multidimenzionalni oblici

Oni se međusobno bitno razlikuju s obzirom na raspored pojedinačnih zadataka i resursa za njihovo izvršenje. Dok su jednodimenzionalni oblici početni oblici za svako preduzeće, multidimenzionalni oblici su izraz evolucije preduzeća. Jednodimenzionalne oblike formiranja organizacionih jedinica karakteriše istovremena primena jednog principa grupisanja poslova na istom nivou. U tom se smislu razlikuju dva oblika - funkcionalni i divizionalni. Multidimenzionalne oblike dizajniranja organizacionih jedinica karakteriše istovremena primena dva ili više principa grupisanja poslova na istom nivou.

U tom smislu se razlikuju dva modela - matrični i tenzor model. Funkcionalni oblici organizacione strukture grupisanje aktivnosti prema funkcijama preduzeća otelotvoruje ono što preduzeća u pravilu čine. Pošto sva preduzeća nastoje da stvaraju nešto korisno što drugi žele, osnovne su funkcije preduzeća: proizvodnja, prodaja, finansiranje, istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabavke i upravljanje ljudskim potencijalima.

Funkcionalna organizaciona struktura

Osnovi cilj održivog razvoja jeste da je svaka organizacija ili kompanija funkcionalna, jer u suprotnom ona ne služi ničemu. Nove organizacije i kompanije je potrebno funkcionalno postaviti i organizovati, a postojeće reorganizovati. Osnovni kriterijum ovog grupisanja je predmetna, odnosno teritorijalna pripadnost, što znači da se pojedinačni zadaci grupišu prema unapred definisanim proizvodnim ili tržišnim segmentima. Bez ovakve organizacije se ne može zamisliti niti sprovesti unapređenje organizacije Savremeno poslovanje i razvoj u njemu je nazamisliv bez informacionih tehnologija, iz tog razloga dajemo ovakvu poziciju u grafikonu.

Iskustva u Srbiji govore da su kompanije koje su organizovane po navedenim modelima u manjoj meri osetile finansijsku krizu, a pogotovo kompanije koje su svoje poslovanje zasnivali ili proširivali na internet, a sve uz pomoć informacionih tehnologija i stalnim unapređenjem.

Kompanije se moraju izboriti sa svojim troškovima kroz veću iskorišćenost produktivnosti postojećih kadrova, ali uz obaveznu doobuku i stalne inovacije i unapređivanje odnosa na svim nivoima u kompaniji.

Matrični oblik organizacione strukture

Matrični oblik je dvodimenzionalnog karaktera, što znači da se prilikom grupisanja pojedinačnih zadataka uključuju dve dimenzije na istom nivou. Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi, i to glavni menadžer, menadžer proizvodnje, funkcijski menadžer i zaposleni sa dva šefa. Obratite pažnju na ovakvu unapređenu strukturu i analizirajte na konkretnom slučaju .

Ako se ima u vidu ograničeni kapacitet komunikacijskih kanala, tada se može zaključiti, da će povećanje broja informacija opteretiti ove kanale, a osim opterećenih kanala u praksi ćemo se susresti sa novom dinamikom obavljanja posla, novim navikama, novim obavezama većom odgovornošću. Rešenje ovog i sličnih problema jeste aktivno uključivanje visoke tehnologije u službi organizacije kroz sisteme za podršku odlučivanju, expertske sisteme, upotebu i rad sa bazama podataka, jeftiniju i bržu komunikaciju. Opterećenaa hijerarhija sporo reaguje s razlogom, jer se radi o više vremena za obradu povećanog broja informacija, a koje je proizvela nova struktura u kompaniji. Stoga hijerarhijski mehanizam postaje neadekvatan u uslovima porasta

neizvesnosti zadatka i nove radne atmosfere.

ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađeno je nekoliko metoda koje se danas koriste kako bi se organizaciji omogućilo praćenje trendova i promena na globalnom tržištu. Bez stalne adaptacije, ali i ponekih ekstremnih prilagođavanju, pogotovo nakon dolaska novih tehnologija koje revolucionarno utiču na poslovanje, moderna organizacija, kompanija, proizvoda, pa i udruženja ne može preživeti.

Koju vrstu unapređivanja odabrati zavisice o problemu koji treba rešiti, odnosno promeni kojoj se treba stalno prilagođavati. Bitno je naglasiti kako ne postoji jednostavan odgovor, kao ni jednostavan i jedinstven proces unapređivanja. Svaki od njih zahteva pomno planiranje i uključivanje svih članova organizacije.

Jer, ukoliko se sprovede bez planiranja i sistema, rezultati mogu biti katastrofalni, lošiji, čak nego pre sprovođenjem unapređivanja. Na osnovu sopstvenih potreba menadžment organizacije mora odabrati najprikladniji način za implementaciju opisanih metoda, a njihovom pravilnom

primenom obezbediti poboljšanje poslovnog sistema, odnosno kvaliteta

organizacije. U praksi ne postoji model kako unaprediti svoju organizaciju, kompaniju i nemojte tražiti takav univerzalni model. Na osnovu parametara i prakse jedini zaključak je, da je moguće unaprediti svaku organizaciju ,pa čak i napredne organizacije, npr. u svakoj kompaniji možete smanjiti troškove štampanja, telefoniranja ili održavanja.

Na osnovu ove studije došli smo do zaključka da se svako ulaganje u informaciono - komunikacione tehnologije može smatrati unapređenjem organizacije. Izuzetno je važno da se pre osnivanja kompanije ili organizacije isplanira i projektuje organizacija, jer je jeftinije i rentabilnije projektovati organizaciju pre početka rada.

Mudro je projektovati organizaciju na vreme tj. pre njenog osnivanja, neophodna je reorganizacija kompanije na svim nivoima, ali je veoma loše ne unapređivati kompaniju i najgori scenario jeste ne shvatiti potrebu za inovativnošću i unapređenje organizacije.

Pre svega, nema isplativog poslovanja, oni koji ne unapređuju svoju organizaciju, svoje proizvode, ambalažu, prodaju, oni će biti napušteni od kupaca. Jedini uslov razvoja uopšte jeste ulaganje u nove tehnologije koje će pospešiti prodaju, olakšati proizvodnju, smanjiti troškove i povećati kvalitet proizvoda i pomoći donošenju odluka. Razvoj je održiv samo, ukoliko se organizacija ili kompanija stalno i na svim nivoima unapređuje.

Završna pouka iz ovog istraživanja svakako je ulaganje u informacione tehnologije i stalno unapređivanje organizacije na svim nivoima, jer je reorganizacija, odnosno reinženjering skup, težak, mukotrpan i radnici su skeptični i deluju destruktivno, jer se boje za svoje radno mesto, navike itd.

- Osnove menadžmenta, Skripta za predavanja i vežbe, Visoka škola za turistički menadžment u Šibeniku, Šibenik, 2004.
- <http://zornicdzemail.blogspot.com>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous_Improvement_Processoption=com_content&task=view&id=38
- http://en.wikipedia.org/wiki/Sik_Sigma
- <http://www.poslovnapolitika.com/index.php?>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering
- http://www.efst.hr/nastava/90/predavanja_org_8.ppt
- <http://www.plummark.com>

LITERATURA

- Renko, Delić, Škrtić: "Benchmarking u strategiji marketinga"; 1999.g.
- V.Sotirović, B. Egić, "Elektronsko poslovanje", tims, Novi Sad, 2005. God.
- ŽugaJ, BoJanić-Glavica, Brčić, Šehanović: "Organizaciona kultura", Tiva i FOI, Varaždin, 2004.
- R.Stankić, "Poslovna informatika", Beograd, 2003. godine
- Marin Buble: "Menadžment", Univerzitet u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- Š.Plojović, "Poslovni informacioni sistemi", Novi Pazar, 2010. godine
- Vaić Ivan, "Preduzetnički menadžment", centar za investicije, Zagreb, 2004.
- Čičin-Šain D.: "Proces unapređivanja i usklađivanja organizacije"