

# 5. Поглавље

## ПРОЦЕС ОРГАНИЗОВАЊА

*У овом поглављу детаљно је приказан процес организовања. Најпре су свестрано описани појмови организација и организациона структура, а потом су детаљно описани основни послови у предузећу. Затим је дат поступак креирања организационе структуре који се састоји од четири фазе, које су детаљно описане. У наставку су приказани модели организационих структура и мапа процеса. На крају је описана улога и садржај правилника о организацији.*

### Савладавањем овог поглавља студент ће:

1. моћи да **дефинише** организовање као процес менаџмента;
2. **разликовати** поједине функције у предузећу и моћи да их **опише**;
3. **разумети** улогу организационе структуре;
4. **израдити** организациону структуру предузећа по прописаном поступку;
5. **описати** неформалну организацију;
6. **разликовати** поједине моделе организационе структуре и **предложити** одговарајући модел за дату ситуацију;
7. **израдити** систематизацију радних места.

## 1. ПОЈАМ ОРГАНИЗАЦИЈА

Појам **организација** потиче од грчке речи **органон** (оруђе, алатка, справа) и новолатинске речи **organisatio** (спајање појединих делова у целину).

Користи се да значи:

- 1) институцију – општи назив за људску – друштвену творевину;
- 2) уређење (структуру) – како и од чега је нешто састављено;
- 3) функционисање – начин на који нешто ради.

***Орјанизација је узајамна повезаност људи ради остваривања неког циља.***

Дакле, организацију чине:

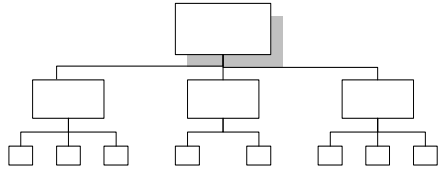
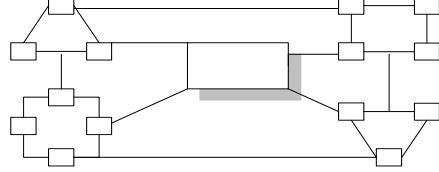
1. **људи** – без људи нема организације;
2. **повезаност** (намера) – случајан скуп људи није организација и
3. **циљ** – организација постоји ради остваривања једног или више циљева; без циља нема организације.

Реч организација појављује се у два именичка облика:

- **Организација** – „... уређен систем функција, послова и задатака, које појединци обављају да би постигли одређене циљеве.” и
- **Организовање** – која означава поступак стварања организације:

„Орјанизација: особа или група људи, који имају сопствене функције са одговорностима, овлашћењима и међусобним односима за остваривање својих циљева.”. стандард SRPS ISO 9000:2015

**Бернс и Сталкер** су због постојања две врсте окружења – стабилног и променљивог, предложили концепте механичког и органског дизајна организације.

МЕХАНИЧКИ ДИЗАЈН	ОРГАНСКИ ДИЗАЈН
 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) нема промена</li> <li>2) централизација</li> <li>3) велика специјализација</li> <li>4) јасно одређене организационе целине</li> <li>5) чврста линија командовања</li> <li>6) узан распон контроле</li> <li>7) велика формализација (строга правила)</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) честе промене</li> <li>2) децентрализација</li> <li>3) ниска специјализација (вишеструке квалификације)</li> <li>4) мешовити тимови, без јасно одређених организационих целина</li> <li>5) флексибилна координација</li> <li>6) широк распон контроле</li> <li>7) мала формализација (међусобно усклађивање)</li> </ol>

**Механички дизајн:** Организација послује у стабилним условима, лако предвиђа и планира своје активности, стандардизује и формализује своје понашање. Структура се заснива на великом обиму: специјализације, стандардизације, формализације и централиза-ције. Запослени се понашају према прописаним поступцима, правилима и упутствима. Најчешће важи правило: један запослени – један задатак.

Елементи организационе структуре су повезани по принципу хијерархије (субординације) и формалног (делегираног) ауторитета. Механички дизајн ствара бирократску нефлексибилну организациону структуру.

**Органски дизајн:** Организација послује у нестабилном окружењу, планови су несигурни, а проблеми врло разнолики и непредвидљиви. Да би се организација одржала у таквим променљивим условима, користи се флексибилна структура органског карактера која се заснива на: широкој специјализацији, минималној формализацији понашања, делегирању ауторитета на ниже нивое, координацији кроз непосредну комуникацију.

Према стандарду SRPS ISO 9000:2015,  
*„Активност (је) најмањи идентификовани предмет рада у једном пројекту.“*

Према процесном приступу, активности су основни делови процеса.

*„Процес (је) скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који користе улазне елементе да би се искоручио предвиђени резултат.“*

У процесном приступу организациона структура постаје само оквир за менаџмент људских ресурса, а за пословање и остваривање циљева предузеће се организује као мрежа процеса.

Биће посебно приказана организациона структура и мрежа процеса као различити начини организовања предузећа.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Под структуром се у општем смислу подразумевају делови од којих се састоји нека целина и њихов квалитативни и квантита-тивни однос. Организациона структура се дефинише као компози-ција функционално зависних делова, поређаних на основу поделе рада, специјализације и груписања задатака на начин који омогућава остварење функција заснованих на општим циљевима предузећа.

*Организациона структура је систем веза и односа између елемената у организацији предузећа који се пројектује за релативно дужи време и формално пројектује акцијама предузећа.*

„Дизајнирање организационе структуре предузећа је процес њеног обликовања, односно формирања. Дизајнирање структуре или процес организовања је саставни део менаџмент процеса у предузећу. Према томе, дизајнирање ... је управљачка активност из које проистиче одлука о дефинисању елемената у структури, додељивању задатака тим елементима и начину њиховог повезивања.”

Организациона структура је „релативно стабилна”, што значи да се не мења често, али и да није дата једном за свагда. До промена у организационој структури долази због промена: циљева предузећа, промена у окружењу и/или у сопственом систему.

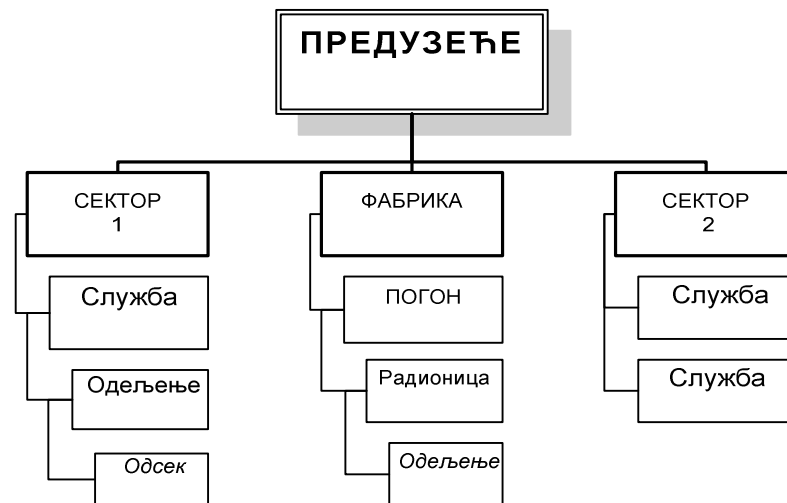
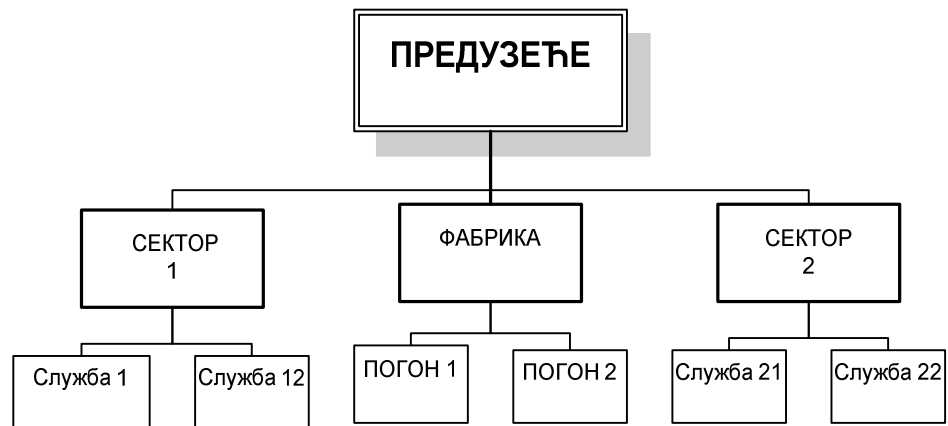
Организациону структуру чине њени делови, организационе целине – јединице. Ако организационе целине посматрамо у оквиру главних група делатности предузећа: 1) пословне и 2) производне, онда у организационој структури, **наведено од већих ка мањим**, постоје организационе јединице као у табели

<b>ПОСЛОВНЕ ДЕЛАТНОСТИ:</b>	<b>ПРОИЗВОДНЕ ДЕЛАТНОСТИ:</b>
СЕКТОРИ	ФАБРИКЕ
СЛУЖБЕ	ПОГОНИ
ОДЕЉЕЊА	РАДИОНИЦЕ
ОДСЕЦИ	ОДЕЉЕЊА
РАДНА МЕСТА	ГРУПЕ РАДНИХ МЕСТА
	РАДНА МЕСТА

**Организациона шема** – графички приказ организационе структуре.

На организационој шеми се одређеним графичких симбола (правоугаонци, линије и слова) приказују организационе јединице у структури предузећа, њихова хијерархија и повезаност.

Постоје два начина цртања организационе шеме,

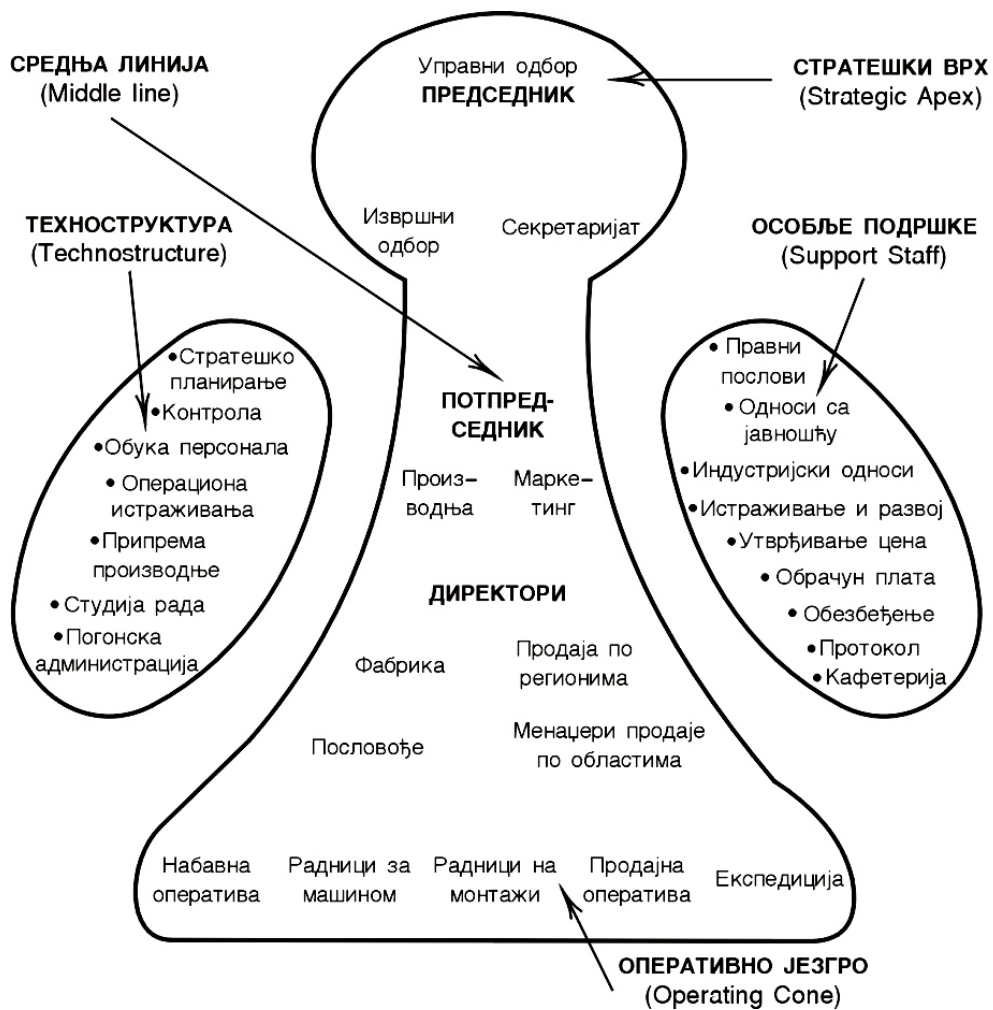




## 2.1. Минцбергов модел структуре

Према Минцбергу у структури предузећа постоји пет делова:

- **стратешки врх** – топ-менаџери и њихов персонал;
- **средњи ниво менаџера** – менаџери који успостављају везу између оперативног језгра и стратешког врха;
- **оперативно језгро** – сви који израђују основне производе или обављају сервис ... или их директно подржавају;
- **техноструктура** – аналитичари и други стручњаци изван формалне линијске структуре;
- **особље за подршку** – појединци и групе који обезбеђују индиректну подршку свима осталима у организацији.



## 2.2. Неформална организација

Организациона структура се, формално прописује актима предузећа.

На тај начин је формално делегиран ауторитет свакој организационој целини, односно сваком запосленом, а нарочито менаџерима организационих целина.

Поред делегираног ауторитета постоји и **стечени ауторитет**, који је последица реалних карактеристика појединаца, како стручних, тако и личних.

Уколико се делегирани и стечени ауторитет поклапају, организациона структура функционише на начин како је и пројектована.



Међутим, уколико је стечени ауторитет појединих запослених (нарочито оних који нису менаџери или су менаџери на нижем хијерархи-јском нивоу) већи, он се у пракси издиже изнад делегираног ауторитета, што доводи до успостављања неформалне организационе структуре, која по правилу одступа од дефинисане. Због тога у реалности већине предузећа паралелно постоје формална и неформална организациона структура.

Поред тога неформална организациона структура успоставља се и због приватних веза између појединих запослених, до којих долази из разних разлога, као што су: заједнички хоби, спортске активности, територијално заједништво (земљаци), родбинске везе, генерацијске везе, полне и националне групе итд. Те неформалне групе најчешће имају свог неформалног вођу са великим стеченим ауторитетом. Повезаност, интереси или ставови ових неформалних група најчешће су у супротности са формалном структуром, што може узроковати одређене проблеме.

Неформалну организацију никако не треба занемаривати јер се она пореди са леденим брегом који плива по мору и чији је невидљиви део пет пута већи од видљивог.

Последице „судара” менаџмента са неформалном организацијом (леденим брегом) могу бити врло лоше за предузеће: конфликти, сукоби, па чак и штрајкови.