

**PRILOG ANALIZI ORGANIZACIONIH STRUKTURA JAVNIH
KOMUNALNIH PREDUZEĆA ZA PROIZVODNJU I DISTRIBUCIJU
TOPLOTNE ENERGIJE U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE**

**CONTRIBUTION TO ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL
STRUCTURES OF PUBLIC UTILITY COMPANIES FOR
GENERATION AND DISTRIBUTION OF HEAT ENERGY IN
FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

Prof. dr Safet Brdarević, dipl. inž. maš.
Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet
Zenica

Omerhodžić Fahrudin, dipl. inž. maš.
JP»Elektroprivreda BiH» d.d. Sarajevo
Termoelektrana – Kakanj
Kakanj

REZIME

Organizacionu strukturu preduzeća ili njegovog dijela čine ljudi, sredstva za rad, predmeti rada i ustanovljene veze između njih. Predmetni stručni rad predstavlja razmatranje organizacionih struktura u javnim komunalnim preduzećima koja se bave proizvodnjom i distribucijom toplotne energije u FBiH. Na organizacionu strukturu djeluje veliki broj unutrašnjih, (proizvodni program, sredstva za proizvodnju, struktura i kvalitet kadrova, lokacija, veličina preduzeća, motiviranost za biznis,...), i vanjskih, (tržište, veličina i struktura konzuma, zaštita okoline i utjecaj ekoloških udruženja, okruženje, naučnoistraživački razvoj, integracioni procesi, razvoj kvaliteta, standardi i standardizacija,...) faktora. Treba razmišljati kako promijeniti preduzeće, a ne kako ga napraviti onakvim kakvo je nekada bilo. U budućnosti se očekuju dalje promjene, pa se i organizacione strukture trebaju stalno mijenjati kako bi se prilagodile novim uslovima poslovanja. Menadžeri trebaju biti sudionici i nosioci tih promjena.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, formalizacija, modeliranje, strukturiranje, preduzeće,

ABSTRACT

Organizational structure of enterprise or its part consists of people, instruments of labour, working subjects and established relationships. This paper discusses organizational structures in public utility companies dealing with generation and distribution of heat energy in Federation of Bosnia and Herzegovina. Organizational structure is affected by a number of internal factors (production program, structure and quality of skilled personnel, location, scale of enterprise, motivation for business,...), and external factors (market, scale and structure of heat consumption, ecology and influence of ecological organizations, scientific research development, integration processes, development of quality, standards and standardization,...). Further changes are expected in near future, and so organizational structures must be permanently adapted to new business conditions. Managers must be participants and leaders of those changes.

Key words: organization, structure organization, formalization, modelling, structures, firm

1. UVOD

Privreda BiH, procesom privatizacije, ulazi u tržišnu ekonomiju. U novim uslovima poslovanja djeluju mehanizmi tržišta i tržišne ekonomije. Primjenjuju se zakonitosti gdje je sve u funkciji od kreativnih, radnih i drugih sposobnosti poslovnih sistema i pojedinaca. Prijelaz iz dogovorne ekonomije, gdje se sve odvijalo po unaprijed dogovorenom scenariju, na tržišni način poslovanja traži promjene u načinu razmišljanja i odbacivanje starih navika. Uposleniku preostaje da izvrši obaveze koje pred njega postavlja poslodavac, odnosno menadžment. Opstanak poslovnih sistema, pojedinaca, zavisi isključivo od njihove sposobnosti da prilagode svoje organizacije. Organizacija je u dogovornoj ekonomiji bila unaprijed definirana i nametnuta. U privredi su postojala tri nivoa organizacije, (osnovna organizacija, radna organizacija i složena organizacija udruženog rada). U tržišnom okruženju vlasnici preduzeća posjeduju sredstva i kapital, i slobodno nastupaju na tržištu. Potrebno je poznavati dosadašnja teorijska i praktična znanja i iskustva u oblasti novih organizacijskih oblika i organizacijskih struktura u tržišnim privredama. U ovom radu se bavimo analizom postojećih organizacijskih struktura u oblasti proizvodnje i distribucije toplotne energije.

2. POJAM ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pojam «organizacija» se može promatrati sa više aspekata. Mnogi autori organizaciju promatraju kao nauku, kao stanje ili proces, kao aktivnost koja se bavi ljudskim resursima i njihovim hijerarhijskim odnosima. U suštini, povezivanje, usklađivanje i usmjeravanje određenih zadataka, da bi se oni međusobno dopunjavali ili koordinirali sa nastajanjem i uspostavljanjem radne discipline i postizanja određenih ciljeva, naziva se *organiziranje*. Standardizacija, također ima veliki značaj u organizaciji rada, i to kao postupak donošenja organizacijskih standarda i kao postupak koji omogućava korištenje standarda u rješavanju organizacijskih nedostataka. Paralelno sa utvrđivanjem standarda, utvrđuje se i moguće dozvoljeno odstupanje od propisanih osobina što se definiše kao *tolerancija*. Organizacija poslovnih društava podrazumijeva usklađivanje elemenata proizvodnje da bi se zadovoljile određene potrebe, a stara je koliko i preduzeće koje se vrednuje na tržištu, koje se kod nas definiše kao pravno lice koje obavlja privrednu djelatnost radi ostvarivanja profita. Postoje različita mišljenja o tome šta je organizacijska struktura. Najpotpunije je ono koje organizacijsku strukturu definiše kao mrežu odnosa kojom se objedinjavaju i u koju se uključuju pozicije i uloge članova organizacije. Potrebno je istaći da organizacijska struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije. **Organizacijska struktura** se sastoji od tri sastavna elementa: složenosti, formalizacije i centralizacije. **Složenost** se sastoji od vodoravne, okomite, prostorne i personalne diferencijacije. **Formalizacija** je stepen standardizacije poslova, a **centralizacija** je stepen do koga je odlučivanje koncentrirano i bavi se disperzijom vlasti koja donosi odluke unutar organizacijske strukture. Struktura organizacije može biti statična i dinamična. Statična, kao sistem odnosa između pojedinaca i dinamična kao proces izvršavanja funkcija u kome se dinamika organizacije mijenja. Organizacijska struktura se mijenja pod uticajem vanjskih i unutrašnjih faktora. Organizacijske strukture mogu biti mehanicističke i organske. Mehanicističke su one koje su u duhu mehanizma, tj. koje sve pojave u prirodi objašnjavaju svodeći ih na neku vrstu mehanike, mehanizma. Mehanicističku organizacijsku strukturu karakterizira diferencijacija poslova, standardizirana politika procedura, visoka specijalizacija, kruta podjela određenih poslova između uposlenika, decidan i jasan način komandovanja, uzak raspon kontrole, centralizacija i visok nivo pridržavanja i postupanja po određenom redu i propisima, (formalizacija). Organske, (organicističke), su one koje se tiču unutrašnjeg sklopa ili

unutrašnjeg života koji predstavlja harmonijski sređenu i za život i postojanje slobodnu cjelinu. Karakteristike organske strukture su da nema akcenta na formalizmu i specijalizaciji, jednaka informiranost na svim nivoima, horizontalni odnosi su bitniji od vertikalnih, kolegijalna organizacijska atmosfera, velika decentraliziranost.

2.1. Nivoi organizacijskih struktura. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Nivoi organizacijskih struktura uspostavljaju se radi efikasnijeg korištenja resursa i efikasnijeg rukovođenja. Rukovođenje grupama od 4 do 8 podređenih na višim nivoima organizacije, te 15 na nižim nivoima organizacije. Sa gledišta nivoa organizacijskih struktura, organizacijske strukture mogu biti organizacijske strukture sa uskim rasponima i organizacijske strukture sa širokim rasponima. Faktori koji utiču na raspon kontrole su ravnoteža, komuniciranje, kontakt, obučenosť, korištenje standarda, brzina promjena, jasnoća planova. Struktura i raspon kontrole vrši se prema djelatnosti organiziranja. Organizacijska struktura koja se planski i smišljeno gradi naziva se **formalna**. Ona čini kostur svake organizacije. Formalnom organizacijskom strukturom se utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji. Ovom strukturom se određuje i status uposlenika u organizaciji, njihove obaveze, odgovornost i nadležnost, propisuju se pravila ponašanja i metode komuniciranja. Formalna struktura organizacije treba da se maksimalno bazira na ciljevima i interesima organiziranja, da omogući ljudima ostvarenje pojedinačnih i zajedničkih ciljeva i interese na svim nivoima povezivanja i udruživanja u organizaciji. Za razliku od formalne, koja se izgrađuje, **neformalna** organizacijska struktura nastaje spontano. Neformalna struktura organizacije nije zvanična, bazira se neformalnim vezama i odnosima, koji mogu biti i od koristi i od štete za formalnu strukturu. Kada se uzmu u obzir odnosi između grupe i članova neformalna organizacija uzima u obzir njihova prava, obaveze, prestiž, ponašanje nastalo pod utjecajem navika i običaja između članova organizacije. Prepoznatljiva je neformalna organizacijska struktura tipa: «ekološka grupa», «kolege sa jutarnje kafe», «prijatelji sa rekreacije» i dr.

2.2. Modeliranje organizacijske strukture

Nema jednog načina, kao najboljeg načina, strukturiranja organizacije. Mogući su razni pristupi u strukturiranju, modeliranju organizacije, jer različiti faktori različito utiču na pojedina preduzeća, a novom organizacijom se u konkretnom preduzeću želi postići novi kvalitet. Prema klasičnoj teoriji organizacija bi trebala biti postavljena - «odozgo prema dolje». Zbog toga bi menadžment trebao izabrati globalne organizacijske jedinice, (sektore, službe ili odjeljenja), pa tek na kraju kreirati specifične zadatke. Mogući su i drugi načini strukturiranja organizacije - «odozdo prema gore». Promjena organizacije sa srednjih nivoa rukovođenja – «strategija klina», zatim organizacijske promjene u preduzeću koje započinju istovremeno i na različitim nivoima i dijelovima preduzeća – «strategija većeg broja nukleusa». Uzimajući u obzir organizacijski dizajn u praksi stalno nastaju nove organizacijske strukture ili se postojeće kombiniraju. U literaturi se najčešće spominju sljedeće: *jednostavna struktura, funkcionalna, divizionna, (predmetna), matrična, tenzorska – kombinirana, projektna, paralelna organizacijska struktura, mrežna, organizacijska struktura neprofitnih organizacija, organizacijska struktura multinacionalnih kompanija, struktura inovativnog organiziranja, ostale organizacijske strukture, (neograničene, prirodne, strukture vezanih poslova,...).*

3. IDENTIFIKACIJA UTICAJNIH FAKTORA NA ORGANIZACIONU STRUKTURU JKP-a ZA PROIZVODNJU I DISTRIBUCIJU TOPLOTNE ENERGIJE.

Svaka promjena u okruženju može se odraziti na organizaciju. Sve unutar organizacije može uticati na organizaciju. Jedna definicija opisuje okruženje kao sve elemente koji postoje izvan granica organizacije i koji mogu da utiču na nju ili njene dijelove. Opće organizacijsko okruženje odnosi se na vanjske faktore i uslove, kao što su tehnološki uslovi, socijalni faktori, ekonomija. U zavisnosti od organizacijskog okruženja kao i unutarnjih faktora pristupa se projektiranju organizacijske strukture. Dakle, vidljivo je da na organizacijsku strukturu djeluje niz faktora koji se mogu definirati kao *unutarnji*, i *vanjski faktori*. *Vanjske faktore* organizacije čine tržište, ekologija i utjecaj ekoloških udruženja, okruženje, naučnoistraživački razvoj, integracioni procesi, razvoj kvaliteta, standardi i standardizacija. *Unutarnje faktore* organizacije predstavljaju vrsta proizvoda ili usluge, motiviranost za biznis, sredstva za rad, lokacija, tehnologija koju matično preduzeće posjeduje, veličina preduzeća, kvalitet usluge i proizvoda, kadrovi, profit, ciljevi i strategija, stepen raznovrsnosti usluga i proizvoda.

4. ORGANIZACIONA STRUKTURA JP» TOPLANA » d.o.o. BREZA

Analizirajući organizacionu strukturu JP» Toplana» Breza, (prilog–1), može se donijeti zaključak da ona ima karakteristike jednostavne linijske strukture organiziranja, gdje upute i naredbe putuju od vrha (direktora) preko dva nivoa hijerarhije. Ova struktura organiziranja nije komplicirana, manje je praznih hodova, manje nivoa rukovođenja i moguće je brže djelovanje i reagiranje u dinamičkom okruženju. Međutim, ovakve organizacijske strukture imaju manju ekonomsku moć, teže dolaze do povoljnih kreditnih linija, manja je mogućnost diverzifikacije. Kod ove organizacijske strukture jasno su određene nadležnosti, tako da se radi o subordinirajućoj strukturi. Primanje naredbi je samo od jednog pretpostavljenog. Od top menadžmenta se zahtijeva visok stepen znanja. Također primjetni su i elementi funkcionalne strukture organiziranja koja se ogleda u međusobnoj povezanosti i objedinjenosti bazičnih funkcija organizacije kao što su u ovom slučaju proizvodnja i komercijalna funkcija i finansije.

5. ORGANIZACIONA STRUKTURA JP» GRIJANJE » d.o.o. KAKANJ

Organizaciona struktura JP» Grijanje» Kakanj ima elemente i karakteristike linijske i funkcionalne strukture. I kod ove strukture organizacije prepoznatljiva je objedinjenost bazičnih funkcija koju karakterizira grupiranje sličnih i neposredno ovisnih poslova. Ovo grupiranje je obavljeno na način da su istorodne funkcije svrstane po službama. Ovako formirane službe imaju visok rang u hijerarhiji strukturiranja ukupnog zadatka i vezana je za top menadžera preduzeća. Funkcionalna struktura organizacije se javlja u tri modaliteta i kakanjska organizaciona struktura ima osobine početne funkcionalne strukture. Modifikacija linijske strukture je tzv. štabno linijska struktura, koja predstavlja kombinaciju linijskog i funkcionalnog strukturiranja organizacije, a bazira se na linijskom sistemu dopunjenom štabnim službama ili jedinicama što je i u ovom slučaju primjer. Ove jedinice se formiraju po principu jedna jedinica – jedna funkcija, mada postoje i određena odstupanja. Početni oblik funkcionalnog strukturiranja organizacije je karakterističan za preduzeća u kojima stepen rada ne dozvoljava primjenu razvijenijih funkcionalnih struktura. Kod ovih preduzeća često dolazi do odstupanja od principa jedna služba, jedna radna jedinica jedna funkcija, pa se dešava da jedna jedinica obavlja više funkcija. Obično se formiraju četiri (sektora, službe, jedinice) i to komercijalni, proizvodni, finansijsko-računovodstveni i opće pravnih i

kadrovskih poslova. I ova osobina također ide u prilog konstataciji da se kod kakanjske strukture organizacije predstavljene na prilogu–2, radi o funkcionalnoj strukturi organiziranja sa modalitetom i obrisima i linijske strukture organiziranja. Proširenjem poslovne djelatnosti i uvećanjem obima poslova i organizacija u JP»Grijanje» Kakanj će zbog veće podjele rada izvršiti transformaciju u razvijeniji oblik strukturiranja organizacije.

6 . ORGANIZACIONA STRUKTURA JP» GRIJANJE » d.o.o. ZENICA

Organizaciona struktura JP »Grijanje» Zenica ima karakteristiku nešto naprednijeg modaliteta funkcionalne strukture organizacije. Zapravo ova struktura organiziranja najbližnja je standardnoj funkcionalnoj organizacijskoj strukturi. U standardnom poslovnom društvu broj funkcija se proširuje i kod svih struktura je jedna organizaciona jedinica - jedna funkcija. Ova struktura organiziranja odražava funkcije, štiti funkcije i načela specijalizacije, obezbjeđuje jaku kontrolu na vrhu, ali i odgovornost za poslovanje i profit je na vrhu, pojednostavljuje obuku, smanjuje usklađivanje funkcija. Ova struktura organiziranja se sporo prilagođava promjenama i teško dozvoljava razvijanje segmentima unutar organizacije. Na prilogu - 3 prikazana je organizaciona shema JP“ Grijanje“ Zenica.

7. ORGANIZACIONA STRUKTURA JP „TOPLANA“ d.d. TUZLA

U velikim poslovnim društvima organiziranim na osnovama funkcionalne organizacijske strukture, nužno dolazi do većeg stepena podjele rada, pa se i tuzlanska organizacijska struktura može svrstati u standardni oblik funkcionalne organizacijske strukture sa elementima razvijanja u prijelazni oblik funkcionalne organizacijske strukture. Pravilo je da se povezuju svi poslovi koji se mogu povezati. U uvjetima promjena okoline, promjena na tržištu, neophodne su i nove ideje kao i prilagođavanje uvjetima tržišta, tako da se sve češće primjenjuje divizionna odnosno kombinovana funkcionalna struktura s obzirom na mogućnost zadovoljavanja naraslih potreba i zahtjeva poslovnih društava, odnosno preduzeća. Na prilogu – 4, dat je organigram – organizaciona shema tuzlanskog preduzeća za proizvodnju i distribuciju toplotne energije koji vizuelno prikazuje organizacione dijelove preduzeća.

8. ORGANIZACIONA STRUKTURA KJP „ TOPLANE“ SARAJEVO

Na prilogu – 5, dat je prikaz organizacione sheme KJP“ Toplane“ Sarajevo. Osnovni ciljevi preduzeća su kontinuirano i kvalitetno zagrijavanje oko 50.000 stambenih jedinica i značajan broj poslovnih prostora, racionalno korištenje energenata koji se upotrebljavaju za proizvodnju toplotne energije, kvalitetno iskorištavanje i sistematsko održavanje u cilju povećanja ekonomičnosti poslovanja, preventivne aktivnosti u cilju značajnijeg doprinosa zaštiti okoline, uspostavljanje partnerskih odnosa sa korisnicima, te povećanje zadovoljstva korisnika usluga, kao i partnerskih odnosa sa društvenom zajednicom. U Toplanama je uspostavljena organizaciona struktura koja je prilagođena zahtjevima tehnologije, raspoloživim tehničkim i ljudskim resursima, osnovnim i obaveznim funkcijama preduzeća. Organizaciona shema Toplana Sarajevo prikazuje strukturalnu vezu dijelova preduzeća koji obuhvataju tri Sektora i pet Službi. Sve Službe i Sektori, kao i sva radna mjesta su šifrirana u skladu sa usvojenim šifrnikom. Sektori su krupnije operativne organizacione jedinice u kojima se odvijaju osnovni procesi Toplana, dok su Službe manje organizacione jedinice koje svojim aktivnostima zadovoljavaju ukupne potrebe Toplana za neophodnim funkcijama preduzeća, kako bi se efikasno poslovalo. U skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001 i ISO 1401 moguća je generalna podjela procesa na proces vođenja, proces upravljanja resursima,

proces realizacije (usluge) i podrške, ocjenjivačke procese (mjerjenje, analiza, poboljšanje) koji su međusobno povezani, nadopunjuju se i omogućavaju funkcioniranje preduzeća. Važno je napomenuti da se u sastavu jedne organizacione jedinice (Sektora ili Službe) odvija nekoliko procesa manjeg ili većeg obima, što je karakteristika prijelazne funkcionalne organizacijske strukture. Direktor Toplana obavlja poslove koordinacije rada Sektora i Službi, kreira poslovnu politiku preduzeća, prati efikasnost tekućeg poslovanja, inicira aktivnost razvoja i komunicira sa osnivačem i širom društvenom zajednicom. U procesu efektivnog vođenja preduzeća Direktor pomaže kolegij koji čine tri Direktora Sektora i pet Pomoćnika direktora Službi. Direktori Sektora i Pomoćnici direktora Službi imaju ovlaštenja i odgovornost da organiziraju i rukovode Sektorima i Službama, racionalno koriste raspoložive resurse (tehnološke, ljudske i finansijske), analiziraju procese i usklađuju rad sa ostalim dijelovima preduzeća, omogućuje protok informacija, donose odluke na osnovu argumenata u cilju poboljšanja procesa.

Osnovna uloga direkcije Toplana je da kreira generalnu politiku, određuje strategiju razvoja preduzeća, definira kratkoročne i dugoročne ciljeve, prilagođava organizacionu strukturu preduzeća u cilju povećanja efikasnosti, obezbjeđuje resurse (materijalne, ljudske i finansijske).

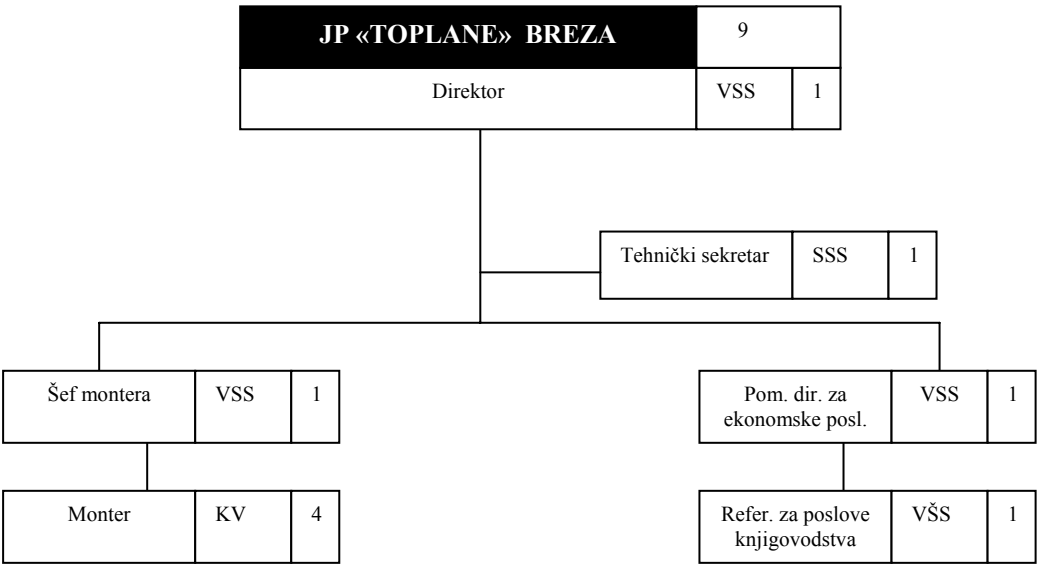
9. ZAKLJUČAK

Rad predstavlja razmatranja organizacijskih struktura u javnim preduzećima koja se bave proizvodnjom i distribucijom toplotne energije u FBiH. Najveći problem naših menadžera je njihovo sporo shvatanje da ne mogu popraviti organizacijsku strukturu i napraviti je onakvom kakva je nekad bila, nego da moraju praviti sasvim nove organizacijske strukture. Socijalni zahtjevi otežavaju djelovanje menadžerima, kao i nezadovoljstvo općom situacijom koja se prenosi i na preduzeća. Postoje organizacije koje traju decenijama, a da njihov opstanak nikada ne dođe u pitanje. One to postižu samo zahvaljujući menadžerima koji pravovremeno uoče nedostatke u organizacijskoj strukturi preduzeća. Postoje slučajevi kada menadžment ne može da se suprotstavi vanjskim faktorima, npr. politički faktori, zakoni, katastrofe, i dr. Organizacijske strukture javnih preduzeća koje su razmatrane u ovom radu pokazuju manje više određene nedosljednosti i skoro sve su u poslovnoj krizi koja je prouzrokovana zanemarivanjem promjena na tržištu, slabom kontrolom troškova i rezultata poslovanja, lošom realizacijom investicija ili slabo planiran razvoj, oslanjanje na kredite u većoj mjeri nego što poslovanje može to podnijeti, ne prilagođavanje organizacijske strukture preduzeća aktuelnim potrebama. U budućnosti se očekuju dalje promjene, pa se i organizacijske strukture trebaju stalno mijenjati kako bi se prilagodile novim uslovima. Najvažniji generatori promjena biti će promjene u međunarodnom menadžmentu i izmjene u svjetskoj ekonomiji i organizaciji. Treba nastojati da organizacijska struktura bude minimalno konfliktna, iako danas nema beskonfliktnih organizacija.

10. LITERATURA

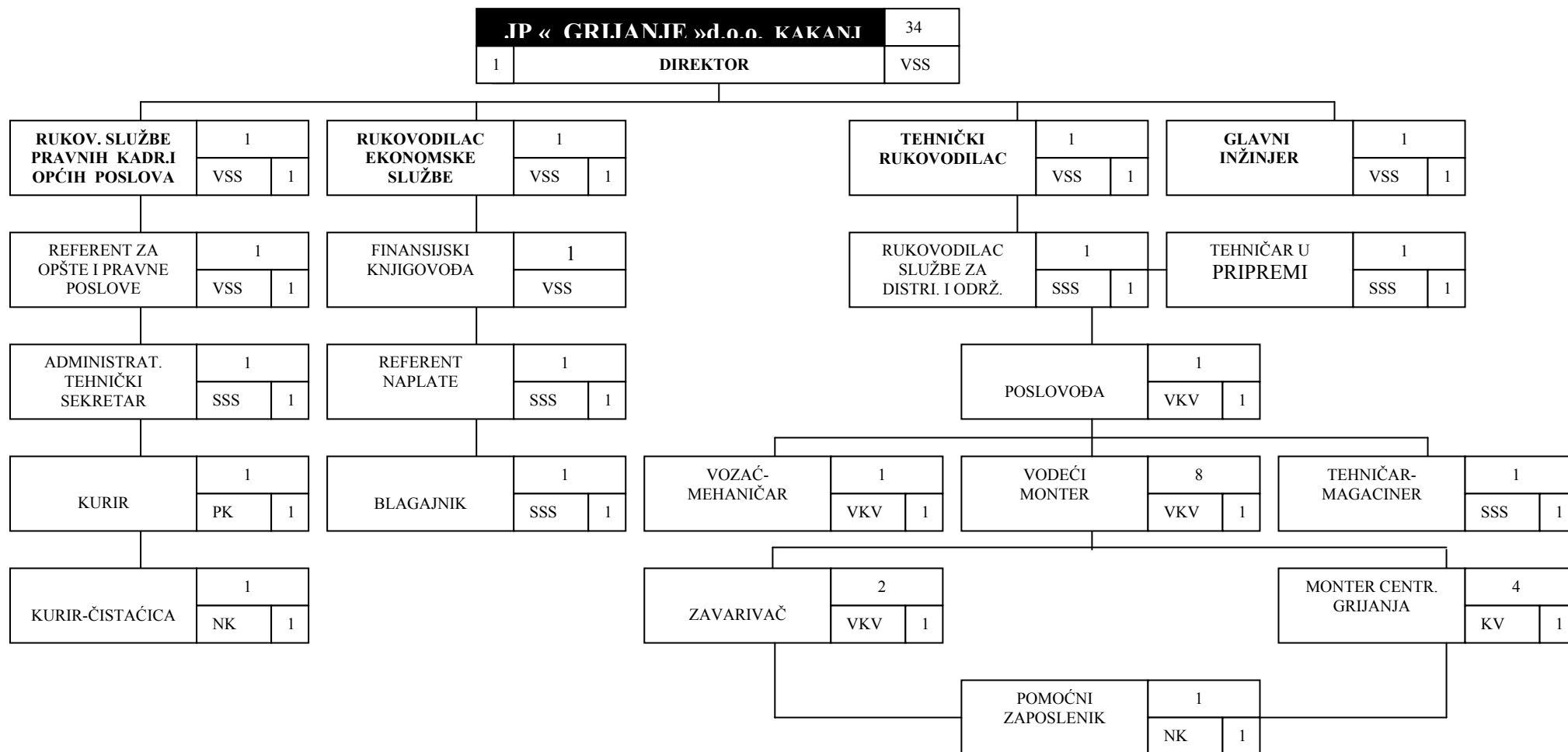
- [1] Dr Safet Brdarević: Organizacija proizvodnje, Mašinski fakultet, Zenica, 1987.
- [2] Hasan Muratović: Organizacijski preokret - od kolapsa do potpunog poslovnog uspjeha, Nacionalna i univerzitetska biblioteka BiH, Sarajevo, 1999,
- [3] Dr Hadžiahmetović Zečir: Organizacijski menadžment, «Erudit», Zenica, 2000,
- [4] Dr Safet Brdarević: Projektovanje fabrika, proART, Travnik, 1996,

ORGANIZACIONA SHEMA JP »TOPLANE» BREZA

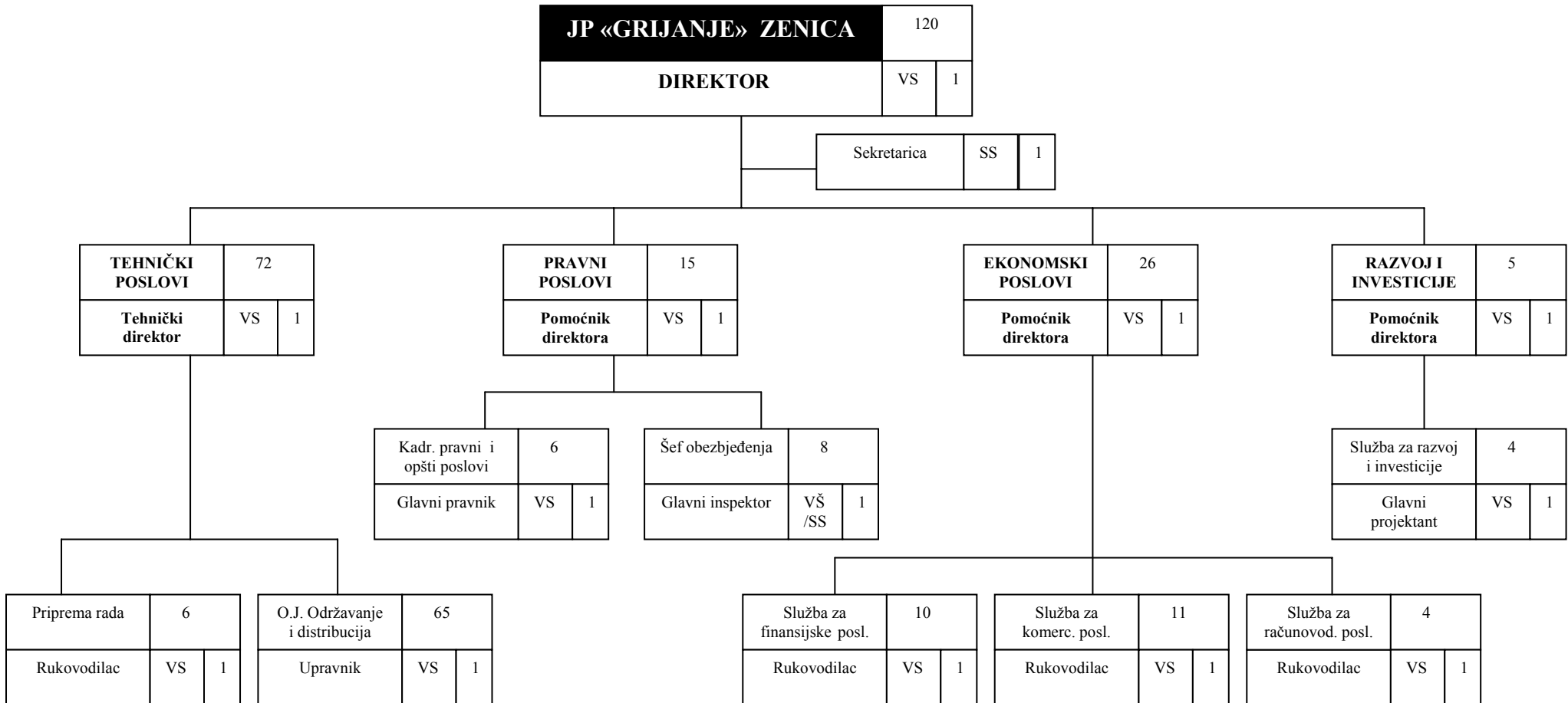


Prilog - 1

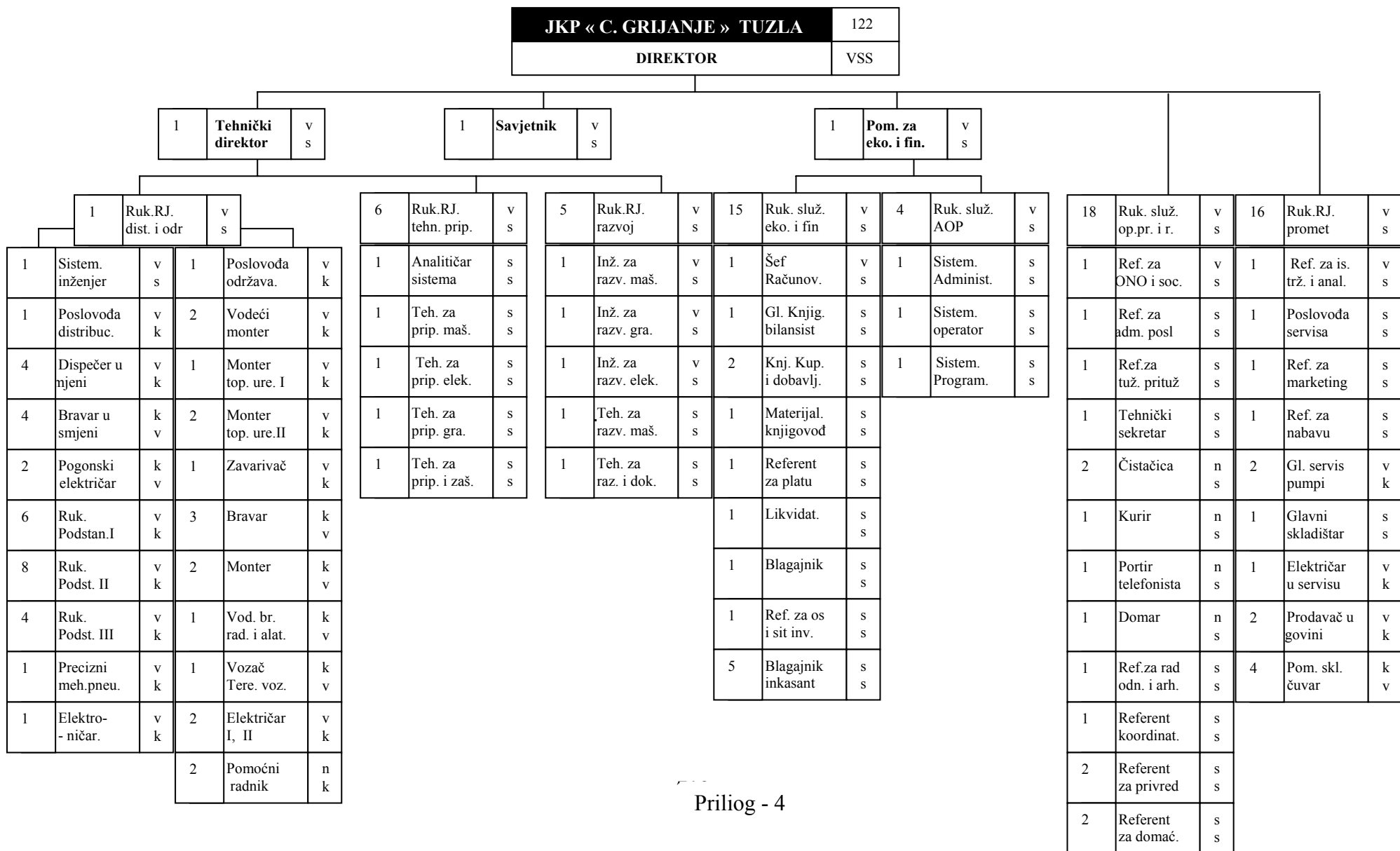
ORGANIZACIONA SHEMA JP » GRIJANJE «d.o.o KAKANJ



ORGANIZACIONA SHEMA JP »GRIJANJE» ZENICA



ORGANIZACIONA SHEMA JKP » CENTRALNO GRIJANJE « TUZLA



ORGANIZACIONA SHEMA KJP «TOPLANE» SARAJEVO

