

ORGANIZACIONE STRUKTURE I HODOGRAM DOKUMENTACIJE I AKTIVNOSTI

ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND FLOWCHART OF DOCUMENTS AND ACTIVITIES

Prof. dr Zoran Lukić

Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet u Banjoj Luci
University of Banja Luka, Faculty of Economics Banja Luka

Mr Dragana Došenović

Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet u Banjoj Luci
University of Banja Luka, Faculty of Economics Banja Luka

Mr Slađenko Galić

Verano Motors d.o.o.

Pregledni članak

DOI 10.7251/OIK1403006L, UDK 005.336.1:658.1

Review paper

REZIME

Tema ovog rada jeste proces organizovanja poslovnih sistema, sa posebnim osvrtom na organizacionu strukturu koja nastaje kao rezultat posmatranog procesa. Može se reći da organizovanje, kao jedna od funkcija menadžmenta, predstavlja ključ uspjeha za efikasno poslovanje i ostvarivanje postavljenih ciljeva svake organizacije. Upravo iz tog razloga osnovna svrha ovog rada jeste da se opiše ova menadžerska aktivnost, kao i da se ukaže na značaj koji organizacione strukture imaju za postizanje pozitivnih rezultata poslovanja. S obzirom da je hodogram dokumentacije i aktivnosti neophodan dokument koji se izrađuje u skladu sa dizajniranom organizacionom strukturom, u ovom radu predstavljen je i značaj ovog dokumenta za poslovanje organizacija.

Na osnovu analize i istraživanja koje je provedeno u svrhu izrade ovog rada, došlo se do brojnih zaključaka na osnovu kojih je dokazano da adekvatno dizajnirana organizaciona struktura pozitivno utiče na poslovanje preduzeća, čime se apostrofiraju značaj procesa organizovanja, aktivnosti organizacionog dizajna, kao i procesa izrade hodograma dokumentacije i aktivnosti.

ABSTRACT

The main subject of the paper is the process of organizing business systems, particularly emphasizing the organizational structure resulting from the process observed. A statement can be made that organization, as one of the management functions, is the key to success for efficient business performance and accomplishment of the objectives of any organization. For that particular reason, the main purpose of the paper is to illustrate this management activity as well as to emphasize the significance of organizational structures for the achievement of positive business results. Since the Flowchart of documentation and activities represents an essential document drafted in accordance with the designed organizational structure, the paper describes the importance of such document for business operations of organizations.

Based on the assessment and research performed for the purpose of this paper, numerous results have been obtained on the basis of which it has been proven that an adequately designed organizational structure positively affects business operations of a company, thus emphasizing the importance of the organization process, organizational design activities, as well as the process of drafting flowchart of documentation and activities.

Ključne riječi: menadžment, organizovanje, organizaciona struktura, poslovni sistem, poslovni rezultata, hodogram dokumentacije i aktivnosti.

Keywords: management, organization, organizational structure, business system, business results, Flowchart of documentation and activities.

UVOD

Osnovna karakteristika preduzeća ispoljava se u njegovoj primjerenosti kriterijumima tržišnog načina privređivanja. Iz toga proističe i neophodnost odgovarajućeg uređenja svakog organizacionog sistema, čije se funkcionisanje i razvoj zasnivaju na kapitalu kao izrazu vrijednosti svih resursa koji se ulažu u poslovanje i u kojima se iskazuju postignuti rezultati. Da bi poslovni sistemi uspješno poslovali i ostvarivali postavljene ciljeve, jedan od osnovnih uslova je i postojanje adekvatnog sistema rukovođenja. Tako je menadžment neophodan u svim sistemima u kojima se teži efikasnom poslovanju, a posebno u oblasti usluga gdje je izuzetno veliko učešće kreativnosti u rješavanju pojedinačnih situacija. S obzirom da su usluge manje ili više zastupljene u svim procesima, može se reći da su svi na neki način uključeni u proces pružanja usluga. Pristup organizovanju i primjeni procesa pružanja visoko vrednovanih usluga se konstantno mijenja, od vremena kada je proizvodnja bila posmatrana bez obzira na ulogu potrošača i mišljenja da je proizvođačka osobina proizvoda bila dovoljna, pa sve do novog odnosa kojim se klijent posmatra kao ključni faktor u definisanju standarda zadovoljenja uslugom koja mu se pruža. Riječ je o pomaku prema interesu klijenata i posmatranju načina na koji potrošač shvata i doživljava nivo usluge koju konzumira.

Savremeni uslovi privređivanja od preduzeća zahtijevaju kontinuirano uvođenje promjena, inovacija, prilagođavanje i fleksibilnost preduzeća u odnosu na promjene u okruženju. Stavljanje klijenta u centar pažnje i organizovanje poslovnih sistema na način kako bi što bolje i potpunije zadovoljili potrebe klijenata u potpunosti aktuelizuje temu organizovanja, upravljanja i primjene procesa kontrole pruženih usluga. Često se postavlja pitanje da li i

INTRODUCTION

The main company feature is expressed in its adequacy to the criteria of market economy. This results in the necessity of appropriate regulation of each organizational system whose operation and development are based on equity as an expression of the value of all resources invested in business and in which the results achieved are presented. In order for business systems to operate successfully and accomplish the set goals, one of the basic prerequisites is the existence of an adequate management system. Therefore, management is considered as critical for any system aimed at reaching efficient business operations, particularly in the area of services with the exceptionally high percentage of creativity in resolving individual situations. Given that the services are more or less involved in all processes, it can be said that every process is in a way included in the service delivery process. The approach to organization and implementation of providing highly valued services is constantly altered. Starting from the period when the production was observed regardless of the consumer role and from the opinion that the product's attributes themselves would be sufficient, to the latest new relationship which perceives the client as a key factor in defining standards of satisfaction with the service being provided. It is a shift towards the interest of clients and perceiving the way the consumer understands and experiences the level of service being provided.

Modern economic conditions require enterprises to continuously introduce change, innovation, adaptation and flexibility of enterprises in relation to changes occurring in the environment. By placing the customer at the centre of attention and by organizing business systems in such way to better and fully meet the needs of clients, the subject of organization, management and application of process control of the services provided is fully actualized. Often the

na koji način organizaciona struktura u post-prodajnim uslugama utiče na poslovni uspjeh, što ujedno predstavlja i problem istraživanja u ovom radu. Osnovni cilj rada jeste da opiše i objasni značaj organizacione strukture i njenog restrukturiranja za poslovanje preduzeća, a osnovna hipoteza od koje se polazi u ovom radu definisana je na sljedeći način: adekvatna organizaciona struktura i hodogram dokumentacije i aktivnosti pozitivno utiču na uspješnost poslovanja.

ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Riječ organizacija potiče od grčke riječi *ergon* (rad, djelo, čin) i iz nje izvedene riječi *organon* (naprava, oruđe, alatka, sprava). Kao porijeklo riječi takođe se može uzeti i latinska riječ *organizatio* (spajanje pojedinih dijelova u cjelinu, ustrojstvo ili organizovanje). Fenomen organizovanja identifikovan je u prvim periodima razvoja ljudskog društva. Iako su od tada doživjele veliki napredak i pretrpjele radikalne promjene, prvobitne / najprimitivnije organizacije imaju skoro iste ciljeve i namjene kao i savremene organizacije. Organizacija kao naučna disciplina dala je poseban doprinos, omogućavajući da se ljudske aktivnosti obave na efikasan i racionalan način. Rad ili posao bez organizacije ne znači ništa, pa, sa razvojem ljudske civilizacije, organizacija dobija sve veći značaj. Zadovoljavanje sve većeg broja ljudskih potreba sa ograničenim resursima, u izrazito dinamičnom okruženju, otvara nove izazove za organizaciju, a evolutivne promjene koje sve više zahvataju privredu i društvo zahtijevaju nova organizaciona rješenja. Organizacija predstavlja jednu od najstarijih i najvažnijih tvorevina čovjeka. Ona postoji koliko i svrsishodan ljudski rad. Može se reći da potreba za organizacijom postoji gdje god dva ili više lica obavljaju neki posao.

Kao rezultat složenosti fenomena organizacije i različitih pristupa njenom prou-

question is whether and how the organizational structure in the post-sale services affects the business success, which also represents one of research problems in the paper. The main objective of the paper is to describe and illustrate the importance of organizational structure and its restructuring for the company's operations. The basic hypothesis of the paper is defined as follows: adequate organizational structure and flowchart of documents and activities have a positive effect onto business performance.

ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES

The word organization is derived from the Greek word *ergon* (work, act) and from the previously derived word *Organon* (gadget, tool, device) of the same origin. In terms of the origin of the word, the Latin word *organizatio* (connecting individual parts into a whole; structure or organization) can also be used. The phenomenon of the organization had been identified in the early stages of development of human society. Although experiencing great progress and undergoing through radical changes since their establishment, original/primitive organizations have retained almost the same goals and purposes which characterize today's modern organizations. As a scientific discipline, organization has provided a particular contribution by enabling to perform human activities in an efficient and rational manner. Mere work or an activity is worthless without organization, causing the increasing importance of organization alongside with the development of human civilization. Meeting the increasing human requirements for limited resources in a highly dynamic environment creates new organizational challenges, while the evolutionary changes that increasingly affect the economy and the society require new organizational options. Organization is one of the oldest and most important creations of man, since it is as old as human meaningful work. It can be said that the need for organization exists wherever two or more people perform a type of work.

As a result of the complexity of the organization phenomenon and different approaches to

čavanju, pojam organizacija još uvijek nije precizno određen pa tako postoje brojne definicije organizacije. Organizacija je šema (mreža) veza i odnosa putem koje ljudi prema uputstvima menadžera ostvaruju zajedničke ciljeve (Stoner, Freeman & Gilbert, 2001, str. 290). Na formiranje i razvoj shvaćanja organizacije najviše je uticao američki inženjer Taylor koji smatra da je organizacija unaprijed osmišljena forma odnosa gdje rukovodstvo misli, a radnici samo izvršavaju naređenja (Babić i Lukić, 2008). Mnogi autori organizaciju smatraju kao trajno djelovanje, trajan rad određene vrste sa određenim ciljem, a, nasuprot njima, drugi autori organizaciju definišu kao svjesno koordinisani socijalni entitet sa relativno definisanim granicama koji funkcioniše na relativno kontinuiranoj osnovi, da bi se postigao cilj ili grupa cilja. Organizaciju možemo posmatrati kao menadžersku funkciju strateškog karaktera posredstvom koje organizacijski top menadžment stvara pretpostavke za realizaciju oblikovane poslovne strategije. Ona je i svako ljudsko udruživanje u svrhu postizanja zajedničkog cilja, takođe organizacija, kao opšta kategorija, predstavlja svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke sa najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.

Jedna od bitnih odrednica funkcionisanja i razvoja preduzeća jeste njihova *organizaciona struktura* jer uslovljava njegovu efikasnost u korištenju raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i efikasnost zadovoljavanja zahtjeva potrošača, izraženih u vidu tržišne tražnje. Jednom uspostavljena organizaciona struktura preduzeća ne može biti zadovoljavajuća na duže vrijeme, a posebno ne trajno. Stalne promjene u tržišnom i ukupnom okruženju nameću menadžmentu da stalno usavršava organizacionu strukturu kompanije kako bi stekao, očuvao i unapredivao njenu poziciju na tržištu i time doprinio očuvanju i unapređenju tržišne pozicije. Struktura (lat.: *structura* = kombinacija po pravilima, odn. lat.: *struere* = uslojavanje

its assessment, the concept of organization has not yet been precisely defined, thus generating numerous definitions of the organization. Organization is a pattern of relationships through which people under the direction of managers pursue their common goals (Stoner, Freeman & Gilbert, 2001, p. 290). The establishment and development of perceiving the term “organization” was mainly influenced by an American engineer Taylor. He believed that the organization was a predefined form of a relationship where the management does the thinking, and the employees only carry out the orders (Babić & Lukić, 2008). Many authors observe organization as a permanent action, lasting operation of a certain type and of a specific purpose. In contrast, other authors define organization as a consciously coordinated social entity with relatively defined boundaries functioning on a relatively continuous basis for the purpose of achieving an objective or a target group. Organizations can be regarded as a managerial function of strategic character through which organizational top management creates the preconditions for implementing a premade business strategy. Organization also represents each human collaboration for the purpose of achieving a common goal, i.e. as a general category, it represents a conscious collaboration of people whose goal is to utilise the funds available to meet certain tasks with the least effort in any area of social life.

One of the major determinants of functioning and development of a company is its *organizational structure* as it conditions its efficiency in the use of available human and material resources, as well as the efficiency of satisfying consumer demands, expressed in terms of market demand. Once established, a company’s organizational structure may not be satisfactory in a long-term, and particularly not in permanent terms. Constant changes on the market and in the overall environment impose a task onto the management to constantly improve and upgrade the organizational structure of the company in order to acquire, preserve, and promote its position in the market, thereby contributing to the preservation and improvement of its market position. Structure (lat.: *structura* = a combination according to the

= spajanje) je temeljni pojam koji obuhvata sistem elemenata i njihovog aktivnog međusobnog odnosa te prepoznavanje, posmatranje i stabilnost uzoraka. Svaka organizacija ima svoju strukturu, koja se ogleda u sistemu unutrašnjih odnosa i veza. Da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve, zahtijeva se koordinisano djelovanje u pravcu ostvarenja cilja, tj. da se svi činioци usklade i povežu u kompaktnu cjelinu. Struktura, prema tome, predstavlja sastavni i, u isto vrijeme, najvažniji dio svake organizacije (Ibidem, str. 117). Njena važnost je tolika da je mnogi autori poistovjećuju sa organizacijom, te ona ne predstavlja samo srž organizacije nego i svu problematiku, aspekte ispoljavanja i djelovanja organizacije. Autori, kad govore o strukturi, to najčešće čine tako da govore i o organizaciji i, obrnuto, te ih najčešće miješaju i tretiraju kao sinonime. Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioца proizvodnje, odnosno poslovanja.

Utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije naziva se dizajniranje organizacije. Važnost organizacione strukture tolika je velika za preduzeće da se ona često poistovjećuje sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacione strukture, ona je samo jedan, najvažniji, element organizacije. Struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom preduzeća. Bez prave organizacione strukture i najbolji učinak u svim područjima rukovođenja će ostati neefikasan (Babić i Stavrić, 2003, str. 113). Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se u zavisnosti od uticajnih faktora organi-

rules, i.e. Lat.: *struere* = layering = connection) is a fundamental concept comprising a system of elements and their active mutual relationship and recognition, observation and sample stability. Each organization has its own structure, which is reflected in the system of internal relations and communications. In order for an organization to fulfill its goals, a coordinated action is required towards achieving the goal, i.e. to align all factors and connect them into a compact whole. Therefore, the structure is integral and the most important part of any organization (Ibidem, p. 117). It is so significant that many authors identify structure with the organization. Thus, it represents not only the core, but also all the problems, aspects of manifestation and activities of the organization. The authors, when referring to the structure, usually do so by discussing the organization as well, and vice versa, usually mixing both terms and treating them as synonyms. Organizational structure is the sum of relations and relationships of all production factors, as well as the totality of relations and relationships within each production or business operation factor.

Establishing an organizational structure that is best suited for strategy, people, technology and tasks of the organization is called Organization design. The importance of organizational structure is so great for the company that it is often equalised with organization itself. Organization is a broader term than the organizational structure, which is the only and the most important element of an organization. The structure is an integral part of any Organism or organization. It is also the most important part of any organization. Each organization, including companies, has its own particular structure or a system of internal relations and connections. The importance of the structure of the company is equal to the importance of the anatomy to humans or other living Organisms, which is also the reason it is often called the anatomy of a company. Without proper organizational structure, even the best performance in all areas of management will remain inefficient (Babić & Stavrić, 2003, p. 113). Organizational structure is a dynamic element of an organization - it changes based on the influencing factors of the organization that

zacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi preduzeća. O statičnosti strukture se može govoriti samo uslovno, tj. samo kada se ona posmatra u jednom momentu. Ali, ako se ona posmatra i analizira u dužem vremenskom periodu, ona gubi karakter statičnosti i pretvara se u dinamičnu kategoriju. Ono što je statično nije struktura, već šema ili grafički prikaz organizacije. U preduzeću se kao živom organizmu stalno dešavaju promjene pa se i organizaciona struktura preduzeća mijenja u zavisnosti od uticaja faktora organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama organizacione strukture. Organizaciona struktura preduzeća slijedi ciljeve preduzeća, a oni proizilaze iz strategije razvoja preduzeća. Organizaciona struktura je rezultat procesa organizovanja, a to je proces koji neprekidno traje. Organizacionom strukturom se uređuju odnosi između dijelova organizacije i odgovarajućih nadležnosti.

Kada je riječ o podjeli organizacionih struktura, može se reći da postoji formalna i neformalna struktura. Formalna organizacijska struktura uspostavlja se u procesu organizacijske izgradnje (rezultat procesa organizacijske izgradnje). Formalna organizacijska struktura predstavlja kičmu, odnosno kostur svake organizacije. To je ona struktura koja je propisana i službeno utvrđena (prikazuje se grafikonom kompanije s pozicije opisa poslova i ciljeva). Za razliku od formalne organizacione strukture u svakom preduzeću djeluje i stvarna (objektivno postojeća) organizaciona struktura. Stvarna struktura nastaje u procesu funkcionisanja formalne organizacione strukture preduzeća. U trenutku uspostavljanja (izgradnje) organizacione strukture preduzeća stvarna organizaciona struktura odgovara formalnoj, ali vremenom dolazi do raskoraka. Raskorak između formalne i stvarne organizacione strukture se dešava usljed promjena svakog elementa organizacione strukture. Neformalna organizacija (informal organization) se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji (teško je prepoznati u svim njenim aspektima). Neformalna organizacij-

cause the need for changes in the organizational structure of a company. The static nature of the structure can be discussed only on a conditional basis, i.e. only when it is perceived in a single moment. However, if it is viewed and analyzed over a longer period, it loses the character of inactivity and is transformed into a dynamic category. Static aspects are not a structure, but a chart or a graphic representation of the organization. The company is similar to a living Organism, where changes occur constantly, causing the organizational structure of the company to change depending on the influence of organizational factors which initiate the need for changes in the organizational structure. The organizational structure of the company follows the corporate objectives which arise from the development strategy of the company. The organizational structure is the result of the organization process, which is a continuous mechanism. The structure defines the relationships between parts of the organization and the relevant jurisdiction.

When it comes to dividing organizational structures, it can be said that there are formal and informal structures. A formal organizational structure is established in the process of organizational building (result of a process of organizational building). A formal organizational structure is the backbone or skeleton of any organization. It is this structure that is prescribed and officially established (demonstrated by the company's graphs from the perspective of job descriptions and objectives). In contrast to the formal organizational structure, the actual organizational structure acts in each company (existing objectively). The actual structure is formed in the functioning process of a formal organizational structure. At the time of establishing (building) organizational structure of a company, the structure corresponds to the actual formal one, but the discrepancy occurs eventually. The gap between formal and actual organizational structure occurs due to the changes of each element of organizational structure. Informal Organization is connected to the people and their activities in the organization (such organization is difficult to recognize in all of its aspects). The informal organizational structure

ska struktura je skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tokom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije.

Svako preduzeće koje je formalizovalo svoj sistem organizacije, bez obzira na veličinu, ima svoj prikaz koji definiše i prezentuje uspostavljenu organizacionu strukturu. Najčešće su organizaciona struktura i njeni elementi opisani u priručniku za organizaciju koji se kasnije koristi u svakodnevnoj praksi. Priručnici služe kao dopuna ili dodatak organizacionim šemama i čine sa njima komplemantarna organizaciona pomagala. Organizacione karte predstavljaju šematske prikaze organizacionih struktura. One prikazuju organizacione jedinice, horizontalni i vertikalni raspored jedinica, nivoe u organizaciji, segmente i slično. Tako šeme predstavljaju mrežu linija kojima su raspoređeni poslovi i rukovodna mjesta u organizaciji. Organizacione šeme se u praksi koriste za davanje sažetog prikaza organizacione strukture i njenih dijelova, za označavanje formalnog sistema vlasti u organizaciji, odnosno dužnosti, nadležnosti i odgovornosti u njoj, kanala komunikacije, itd., kao i za pokazivanje suštine organizacije, odnosno organizacione strukture u smislu njenog klasifikovanja kao funkcionalne, predmetne ili neke druge poznate forme modelovanja organizacije. One se takođe koriste za popis, opis, analizu i procjenu poslova u organizaciji, itd. (Babić i Lukić, 2008, str. 196).

Najčešće korištene organizacione šeme su piramidalne, horizontalne i kružne. Najznačajnija i za praktično rješavanje problema je podjela organizacionih šema na: (1) upravno-rukovodnu i (2) šemu unutrašnje organizacije.

Upravno rukovodna šema je ona na kojoj prikazujemo model upravljanja jednim poslovnim sistemom sa svim hijerarhijskim odnosima, skalarnim lancem rukovođenja i međusobnim odnosima.

Na sljedećoj šemi je predstavljen sistem upravljanja i rukovođenja.

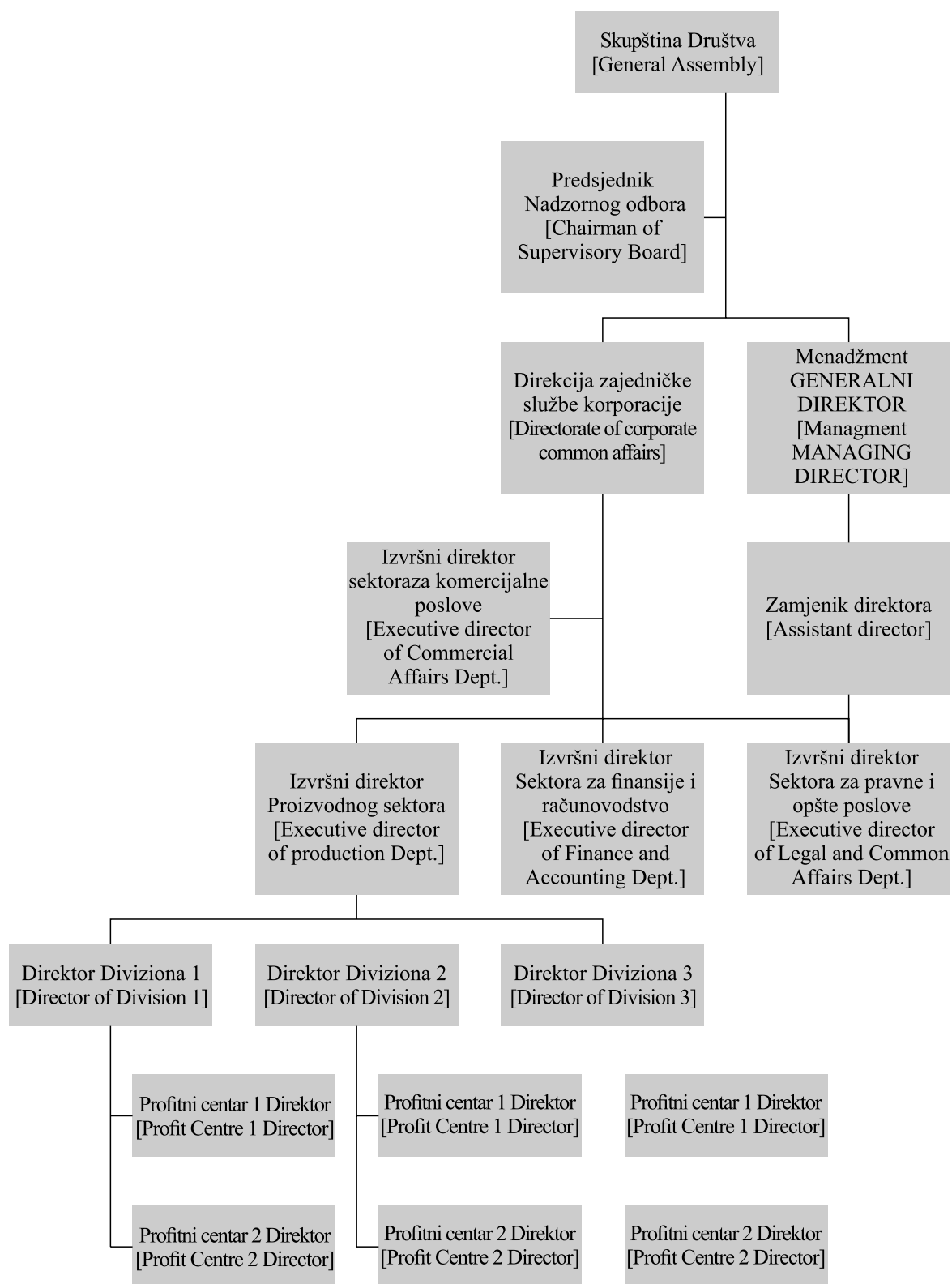
is a set of relatively permanent relationships between people in the organization that developed during their work together, and they act onto the formal goals of the organization.

Any company that has formalized its organizational system, regardless of its size, has its own display that defines and presents the established organizational structure. Organizational structure and its elements are usually described in the organizational manual which is later used in everyday practice. Manuals serve as a complement or a supplement to organizational schemes thus making complement organizational aids. Organizational maps are schematic representations of organizational structures. They depict organizational units, their horizontal and vertical distribution, organization levels, segments and the like. Therefore, schemes represent grid lines by which jobs and managerial positions in the organization are distributed. Organizational charts are used in practice for providing a summary of the organizational structure and its parts, to mark the formal system of authority or duties in the organization, powers and responsibilities therein, communication channels, etc. as well as to demonstrate the essence of the organization or organizational structure in terms of its classification as a functional, subject or some other known form of organization modelling. They are also used to list, describe, analyze and evaluate activities in the organization, etc. (Babić & Lukić, 2008, p. 196).

The most commonly used organizational charts are pyramidal, horizontal and circular. The most important from the practical problem solving perspective is a division of organizational charts onto the following: (1) administrative and managerial chart, and (2) chart of internal organization.

Administrative and managerial chart is the one containing a model of managing a business system with all hierarchical relationships, scalar chain management and interpersonal relationships.

The following diagram contains a system of management and leadership.

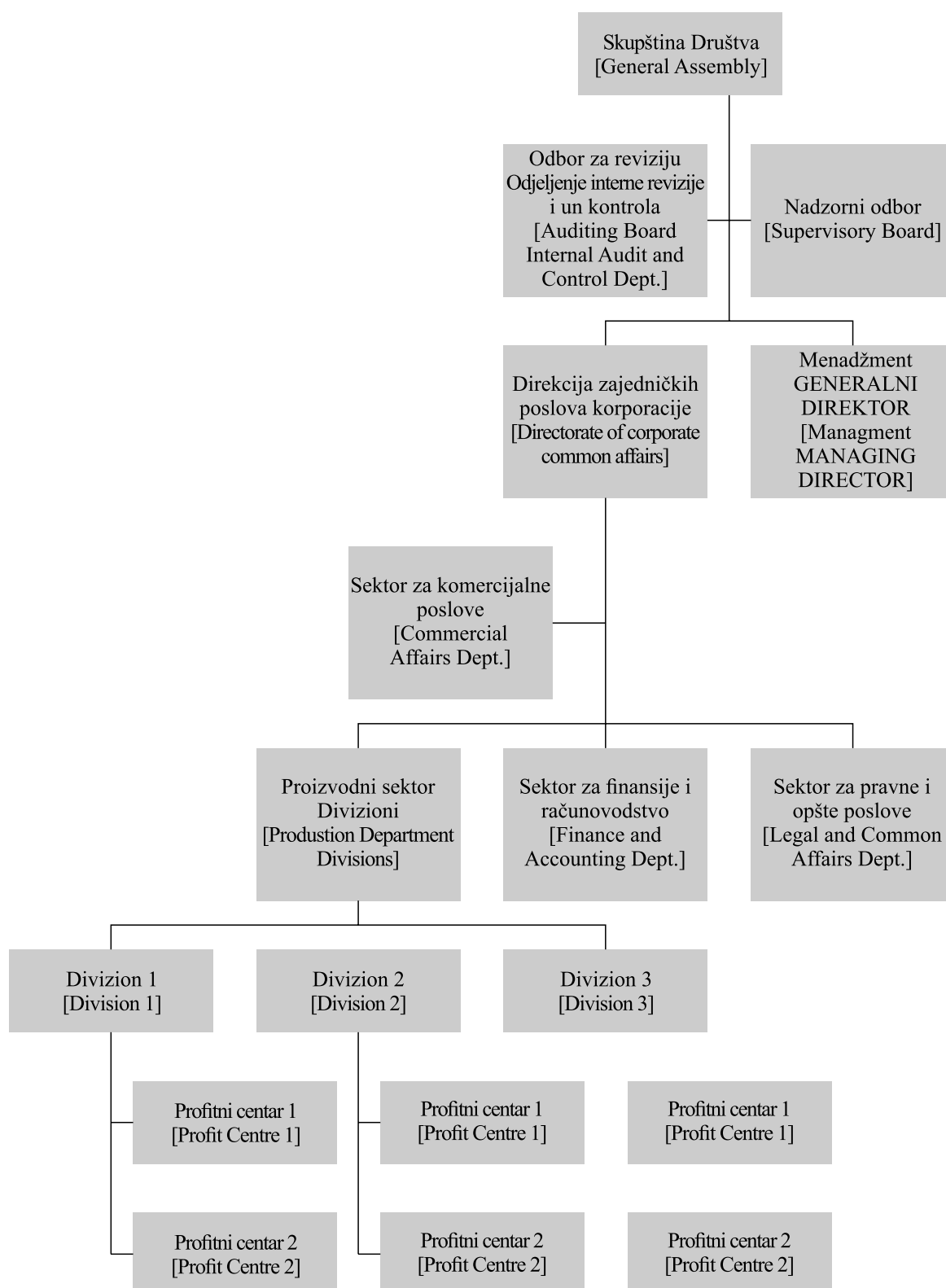


Shema 1. Sistem upravljanja i rukovođenja korporacije organizovane po divizionalom (teritorijalnom) principu (Ilustracija autora)

Scheme 1. System of governance and management of a corporation organized under the divisional (territorial) principle (Illustration of author)

Shema unutrašnje organizacije predstavlja-na je pomoću sljedeće slike.

Diagram of internal organization is present-ed in the following figure.



Shema 2. Unutrašnja organizacija korporacije organizovane po divizionalom (teritorijalnom) principu (Ilustracija autora)

Scheme 2. Internal organization of a corporation organized on the basis of divisional (territorial) principle (Illustration of autor)

ORGANIZACIONE STRUKTURE I HODOGRAM DOKUMENTACIJE U POSTPRODAJNIM USLUGAMA

Kada su u pitanju usluge, postoji veliki broj definicija i one se razlikuju u mjeri u kojoj na različite načine autori posmatraju značaj i ulogu usluga u ekonomiji uopšte, ali i posmatrano sa aspekta učesnika u tržišnoj utakmici. Ukoliko se pođe od definicije proizvoda u smislu rezultata poslovne aktivnosti kompanije orijentisane ka tržištu, može se reći da proizvod predstavlja način na koji preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtjevima kupaca. U tom smislu je Kotler i definisao proizvod kao „...sve ono što može biti ponuđeno tržištu da zadovolji potrebe i želje kupaca“ (Kotler & Keller, 2006, str. 372). Ova definicija nije netačna ni za usluge kao proizvod poslovne aktivnosti, ali ipak ne ukazuje na specifičnu prirodu usluga u dovoljnoj mjeri. Šta su onda usluge i kako ih možemo definisati? Najjednostavnije rečeno, usluge predstavljaju djela, procese i performanse. Usluga, dakle, uključuje i sve ekonomske aktivnosti čiji je rezultat, generalno posmatrano, neopipljiva forma koja se uglavnom troši na mjestu gdje se i proizvodi i pruža korist za osobu koja tu uslugu kupuje. Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom.

Šematski plan uslužnog procesa predstavlja sliku ili mapu koja prikazuje sistem isporuke usluge na način da različiti ljudi (zaposleni) uključeni u proces isporuke usluge (u frontstejdžu ili bekstejdžu) mogu da ga shvate i djeluju na odgovarajući način u skladu sa ulogom koju imaju u procesu usluživanja ili u skladu sa ličnim pogledima na stvari. Na osnovu dobro razrađenog šematskog plana procesa usluživanja u postprodaji mora se dizajnirati i organizaciona struktura u postprodaji koja će na adekvatan način obezbijediti da se proces pružanja usluga obavi na zadovoljavajući način sa ciljem zadovoljenja klijenata pruženom postprodajnom uslugom, a,

ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND FLOWCHART OF DOCUMENTATION IN AFTER-SALES SERVICES

When referring to services, there are a number of definitions which differ in the extent to which the various ways the authors perceive the importance and role of services in the economy in general, but also from the aspect of market players. If we start from the definition of the product in terms of the business activity results of a market-oriented company, it can be said that the product is the way in which the company harmonizes its capabilities with the needs and requirements of customers. In that sense, Kotler defined the product as “...anything that can be offered to a market to satisfy a desire or a need of a customer” (Kotler & Keller, 2006, p. 372). This definition could be even partially applied for services as a product of business activities, but still does not sufficiently indicate the specific nature of services. What are the services then and how could they be defined? Simply put, the services are actions, processes, and performance. The service, therefore, includes all economic activities that result, in general, in an intangible form, which is mainly spent at the site where it is produced and provides a benefit to the person buying the service. A service is any activity or a benefit that one party provides to the other and that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be associated with physically tangible goods.

A schematic plan of the service process represents an image or a map showing a service delivery system in such a way that different people (employees) involved in the delivery of services (front- or backstage) can understand it and act appropriately in accordance with the role they play in the service delivery process or in accordance with personal perception of things. Based on a well developed schematic plan of an after sales service process, an organizational structure is to be designed in the aftermarket that would adequately ensure that the process of providing services is performed in a satisfactory manner with the aim of satisfying the customer by the af-

takođe, i da obezbijedi postizanje ciljeva koji su postavljeni za poslovni sistem. Organizaciona struktura u postprodaji može da bude neka od navedenih organizacionih struktura, ali najčešće se primjenjuje funkcionalna organizaciona struktura sa sistemom rukovođenja koji je kombinacija linijskog i funkcionalnog rukovođenja. Pored dizajnirane organizacione strukture poželjno je da u svakoj organizaciji postoji i hodiogram dokumentacije i aktivnosti. Međutim, da bi se izradio adekvatan hodiogram, prvo je potrebno snimiti postojeće stanje organizacije. Pod snimanjem postojećeg stanja podrazumijeva se precizan opis (korak po korak) svih postupaka koji se obavljaju u jednom procesu rada, bez obzira koliko izvršilaca učestvuje u njemu. Početni korak u snimanju stanja je praćenje organizacione šeme, jer je već iz nje jasno koliko će biti različitih procesa, odnosno postupaka u jednoj organizaciji. Takođe, na osnovu organizacione šeme moguće je odrediti prioritete u standardizaciji (koji će se poslovi prvi standardizovati), ali i veze među procesima (odnosno, koje poslove potom treba standardizovati). Kada se na osnovu organizacione šeme utvrdi koji će se poslovi standardizovati, rukovodiocu organizacione jedinice daje se zadatak da organizuje snimanje stanja u svom dijelu posla. Snimanje stanja otpočinje kada rukovodilac da zadatak svim zaposlenima u tom dijelu posla, a koji treba tačno da opišu, korak po korak, kako obavljaju svoj posao. Postojeće stanje u određenom procesu rada opisuje se tako što se odgovara na sljedećih 10 pitanja.

1. Koja ulazna dokumenta i informacije se koriste, odnosno u kom momentu otpočinje određeni proces rada? (Ulazni dokument ili informacija je sve ono što inicira novi proces rada, odnosno postupak).
2. Od koga, kada i na koji način se dobijaju ulazne informacije i dokumenta?
3. Šta se potom konkretno radi sa informacijama i dokumentima i kako se obrađuju?
4. Gdje se evidentiraju i koji se podaci bilježe?
5. Šta se potom radi sa informacijama i dokumentima?

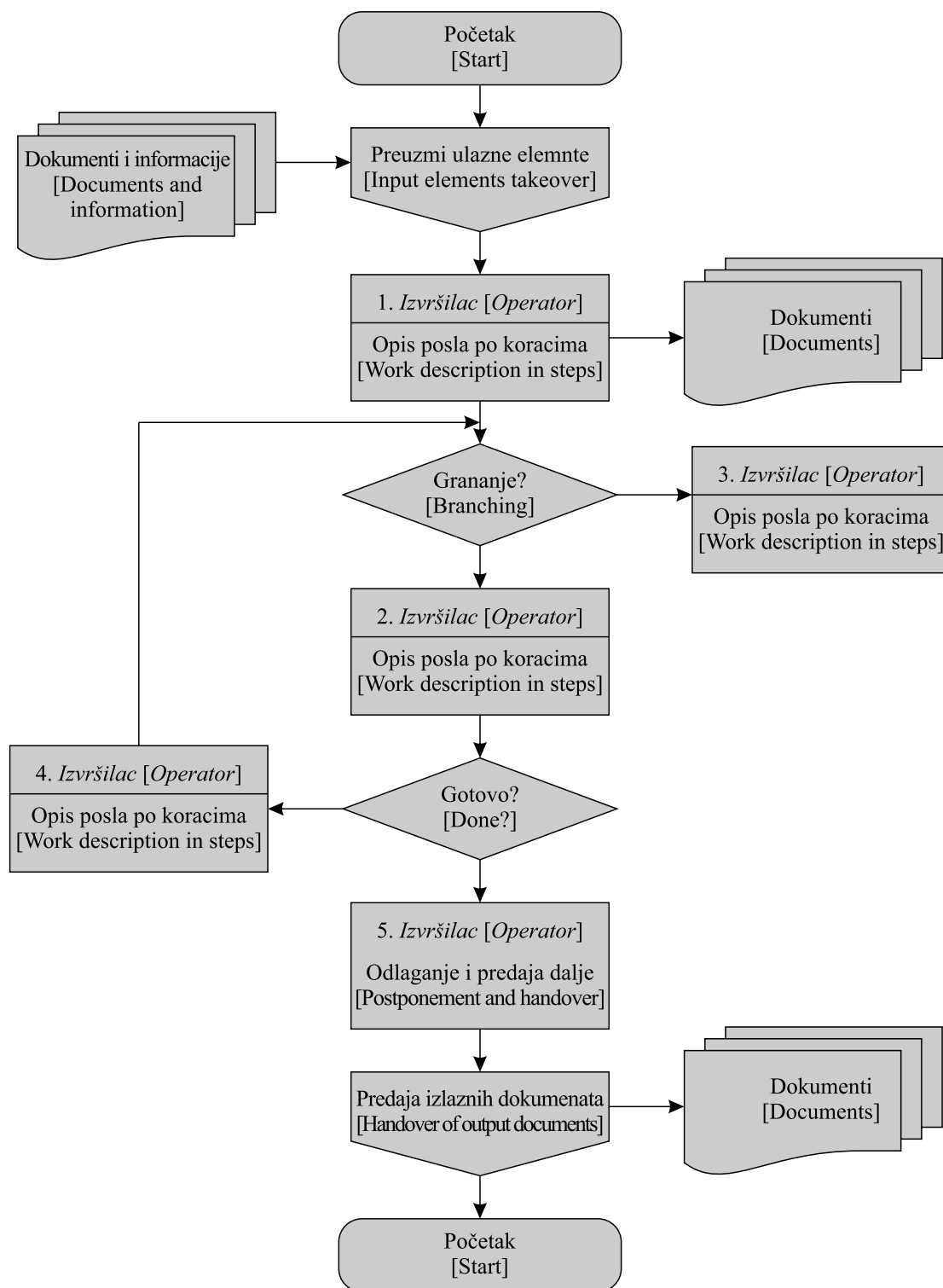
ter-sales service provided, but also to ensure the accomplishment of the objectives set for the business system. The organizational structure of the post sales can be any of the above organizational structures, but the most commonly used is a functional organizational structure with the management system which is a combination of line and functional management. In addition to a designed organizational structure, it is desirable that each organization contains a flowchart of documentation and activities. However, in order to prepare a proper flowchart, it is necessary to first register the current state of the organization. It implies a precise description (step by step) of all operations performed in a single operation process, regardless of how many perpetrators are involved. The initial step in recording the situation is monitoring of the organizational chart, because it solely indicates how many different processes or procedures in an organization there would be. Also, based on the organizational chart, it is possible to determine standardization priorities (which tasks would be standardized first), but also the links between processes (i.e., what jobs should be standardized thereafter). Once it is determined which jobs should be standardized on the basis of organizational chart, Head of the organizational unit (business sector) is given the task to organize the recording of a situation in their operational segment. Recording begins when the head requests of all the employees to describe accurately, step by step, the method of performing their job. Current situation in a particular work process is described by answering the following ten questions.

1. What are the input documents and information used, i.e. when does a certain work process work commence? (Input document or information is anything that initiates a new work, process or a procedure).
2. From whom, when and how are the input information and documents received?
3. What are the documents and information specifically used for, and how are they handled?
4. Which data are recorded and where?
5. What is done to the information and documents subsequently?

- | | |
|---|---|
| <p>6. Da li ima grananja u procesu rada? (Pod grananjem se podrazumijeva donošenje odluka, komunikacija sa drugim učesnikom u procesu, na primjer, radnim kolegom, pretpostavljenim, korisnikom i slično).</p> <p>7. Šta se dešava u slučaju grananja?</p> <p>8. Kako se postupak završava?</p> <p>9. Kome, kada i kako se predaju izlazna dokumenta?</p> <p>10. Gdje i kako se evidentira predavanje dokumenata?</p> | <p>6. Is there branching in a work process? (branching implies decision-making, communication with other participants in the process, for example, work colleagues, superiors, users, etc.).</p> <p>7. What occurs in the case of such branching?</p> <p>8. How does the process end?</p> <p>9. To whom, when and how are the output documents handed over?</p> <p>10. Where and how is the document handover registered?</p> |
|---|---|

Prilikom opisivanja od zaposlenog se može tražiti da navede prosječno vrijeme potrebno za pojedinu operaciju. Ovaj podatak bi se mogao koristiti prilikom normiranja rada i nije vezan za samu standardizaciju. Međutim, on bi mogao biti od koristi u kasnijem planiranju posla, naročito, u pružanju usluga u takozvanim „špicovima”. Ovako opisan postupak prikazuje se grafički u obliku hodograma sa ustaljenim simbolima. Primjer hodograma pružanja usluga prikazan je na sljedećoj slici.

In the description, the employee may be requested to indicate the average time required for each operation. This information could be used in standardizing work and is not related to standardization itself. However, it could be useful in later work planning, especially in the provision of services in the so-called “rush-hours”. Such procedure is shown graphically in the form of a flowchart with the usual symbols. An example service provision flowchart is shown in the following figure.



Shema 3. Hodogram pružanja usluge

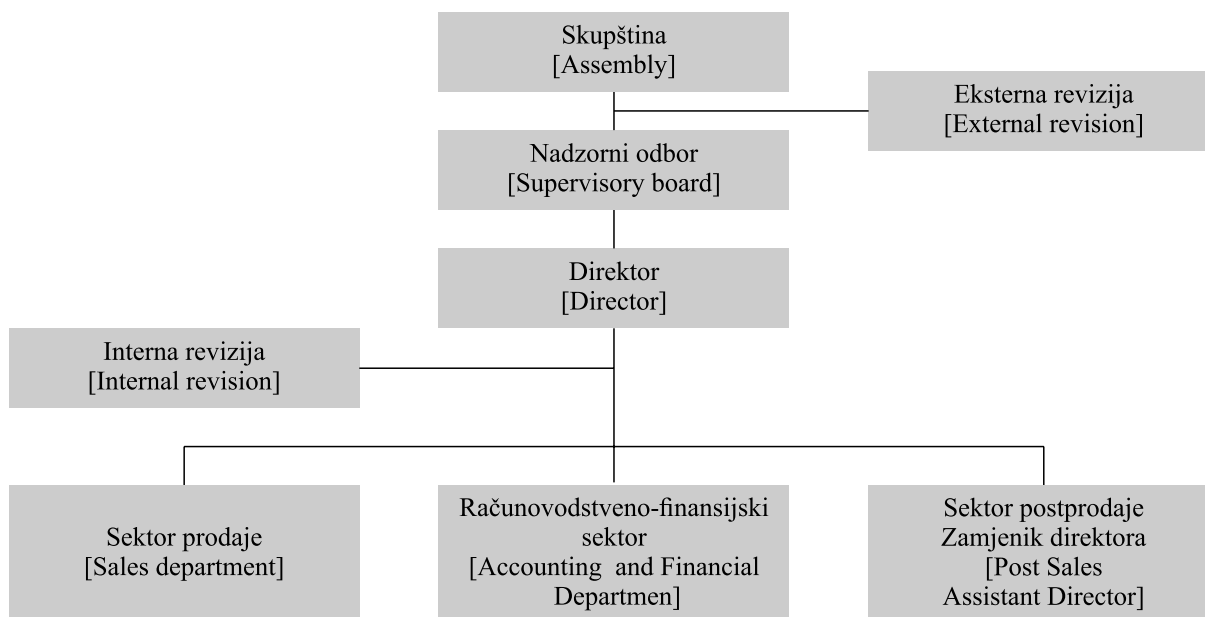
Scheme 3. Service provision Flowchart

Preporučljivo je da se prvo izradi hodogram, a tek onda da se krene u opis pojedinačnog posla, jer se tako postiže veća preglednost u snimanju. Svaki izvršilac treba da nacrti hodogram za svoj posao, a potom da opisuje sve potprocese, tj. simbole, jer svaki taj simbol predstavlja jedan segment posla koji se obavlja.

It is recommended to make a flowchart first, followed by a description of individual work because it ensures a greater transparency in the registration/recording. Each operator should draft a flowchart for their job, and then to describe all sub-processes or symbols, since each symbol represents a segment of the work performed.

ORGANIZACIONA STRUKTURA POSMATRANOG POSLOVNOG SISTEMA

Posmatrani poslovni sistem je preduzeće koje je oficijelni koncesionar renomiranog proizvođača automobila, a koje posluje u prodajno servisnoj mreži koncesionara na teritoriji Bosne i Hercegovine. Preduzeće je organizovano i registrovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću i po osnivačkoj dokumentaciji ovlašteno lice za zastupanje i upravljanje je direktor preduzeća, koji odgovara i radi po instrukcijama skupštine preduzeća. Skupštinu preduzeća čine osnivači i to predstavnici pravnog lica i fizičko lice. Organizacija posmatranog poslovnog sistema sa upravno-rukovodnog aspekta se može predstaviti sljedećom organizacionom šemom.



Shema 4. Organizacija preduzeća sa upravno-rukovodnog aspekta (Ilustracija autora)

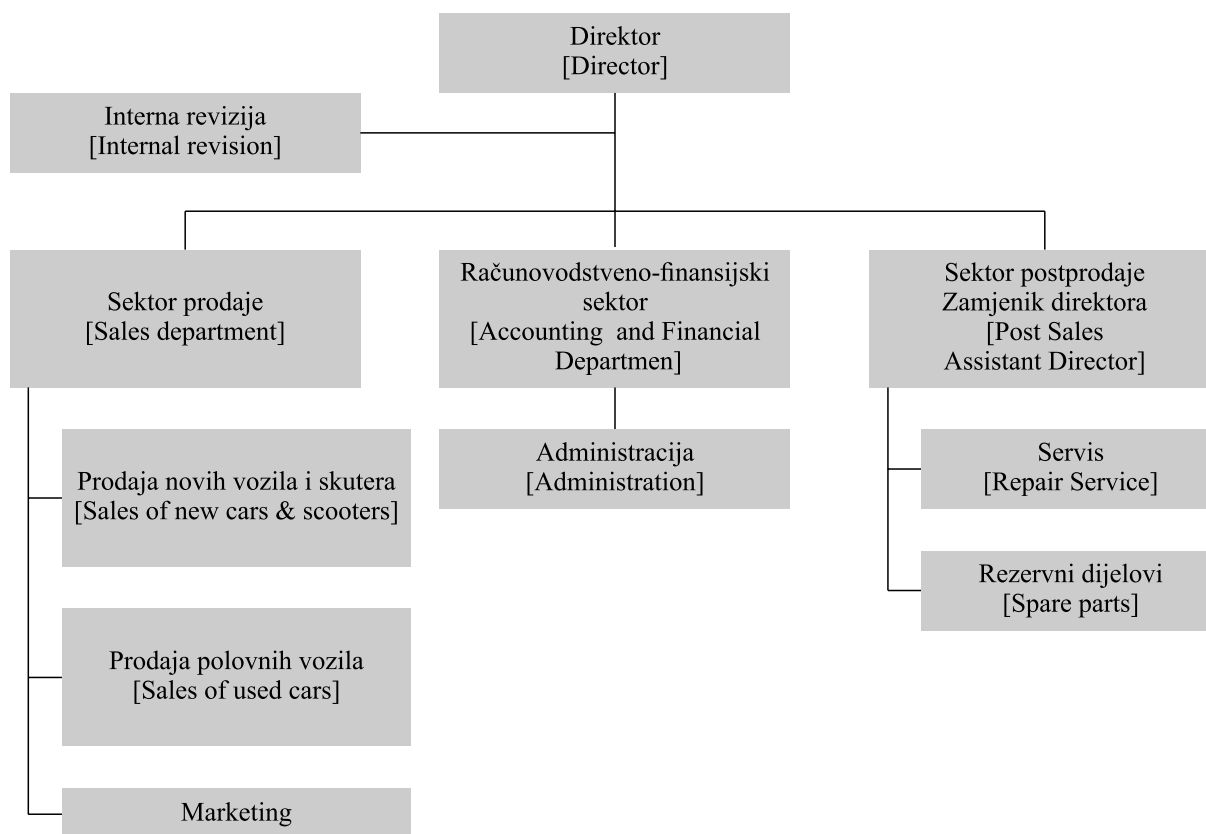
U preduzeću je uspostavljena funkcionalna organizaciona struktura. Organizacionu strukturu, odnosno unutrašnju organizaciju preduzeća možemo predstaviti piramidalnom organizacionom šemom.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE OBSERVED BUSINESS SYSTEM

The observed business system is a company that is the official concessionaire of a renowned car manufacturer, operating in the sales and service network of concessionaires in Bosnia and Herzegovina. The company is organized and registered as a limited liability company. On the basis of its Act of Constitution, an authorized person for representation and management is the company's manager, who is responsible to and operates under the instructions of the company's assembly. The Assembly consists of the founders of the company - representatives of legal entities and natural persons. Organization of the observed business system can be represented from the administrative managerial aspect by the following organizational chart.

Scheme 4. Company organization from administrative and managerial aspects (Illustration of autor)

The company has established a functional organizational structure. Organizational structure, or internal organization of the company can be represented by a pyramidal organizational chart.



Shema 5. Unutrašnja organizacija posmatranog poslovnog sistema (Ilustracija autora)

Scheme 5. Internal organization of the observed business system (Illustration of autor)

Sistem rukovođenja preduzećem je kombinacija linijskog i funkcionalnog rukovođenja. Podjela poslova je adekvatno urađena i striktno definisana. Hijerarhijski lanac i lanac delegiranja je takođe određen nedvosmisleno. Direktor preduzeća odgovara Skupštini preduzeća. Direktor svoje rukovođenje sprovodi putem svojih najbližih saradnika: rukovodioca finansijsko-računovodstvenog sektora, rukovodioca sektora marketinga, rukovodioca prodaje i rukovodioca postprodaje koji je ujedno i zamjenik direktora. Svaki od rukovodilaca sektora je odgovoran direktoru za svoje poslovanje, a svoje rukovođenje sprovodi na niže hijerarhijske nivoe unutar svog sektora. Lanac hijerarhije sa rukovodioca prodaje u sektoru prodaje se spušta na prodavce novih vozila, prodavce polovnih vozila, logističare, prodavce motocikala, a u računovodstveno-finansijskom sektoru se granaju ovlasti naniže ka administrativnim radnicima i pomoćnim radnicima. Sektor marketinga je kohezioni

Company management system is a combination of line and functional management. Division of tasks is performed properly and is strictly defined. The hierarchical chain and chain of delegation is also unambiguously determined. Director of the company submits reports to the Assembly of the company. His closest associates conduct the Director's management: Head of Financial and Accounting Department, Head of Marketing Department, Head of Sales and Head of After-sales who is also the Assistant Director. Each of the Department Managers (Heads) submits reports to the Director for their business performance with their management being conducted towards lower hierarchical levels within their department. Hierarchy chain descends from the Head of Sales in the Sales Department onto Dealers of new cars, Dealers of used cars, Logistic staff, Motorcycle Dealers, with the division in the Accounting and Financial sector branching towards the administrative and support staff. Marketing Department is a cohesive factor in the

faktor u posmatranom poslovnom sistemu i usko saradjuje sa svim sektorima, a odgovara direktoru. Pošto se posmatra sektor postprodaje, taj hijerarhijski lanac se sa rukovodioca sektora postprodaje prenosi na šefa servisa, rukovodioca limarsko-lakirerskog odjeljenja i službe rezervnih dijelova. Dalje se taj hijerarhijski lanac spušta sa šefa servisa na prijemno odjeljenje, brzi servis i tehničku službu pa sve do izvršioca, u ovom slučaju su to: automehaničari, autoelektričari, perači vozila, pomoćni radnici, dijagnostičari, a u limarsko-lakirerskom odjeljenju se hijerarhijski lanac spušta na: šefa smjene, limare, lakirere, pripremače i pomoćne radnike. U sektoru rezervnih dijelova hijerarhijski lanac se grana na veleprodaju, maloprodaju i magacionera.

U skladu sa dizajniranom organizacionom strukturom u preduzeću je izrađen i adekvatan hodogram dokumentacije i aktivnosti.

PRIJEDLOG NOVOG MODELA ORGANIZACIONE STRUKTURE I NOVOG HODOGRAMA

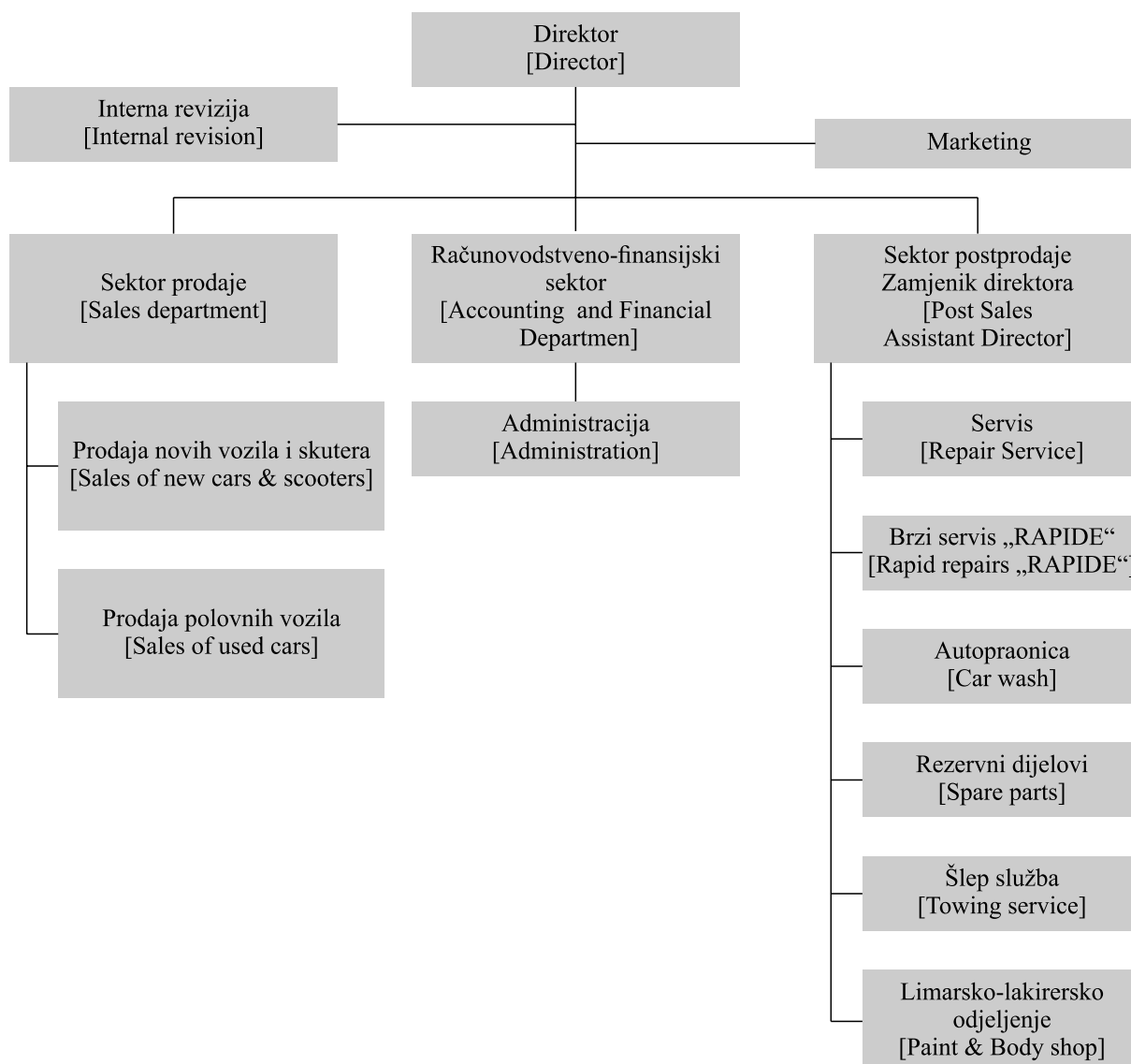
Osnovni razlog nepostizanja potrebnog zadovoljstva klijenata pruženom postprodajnom uslugom je neadekvatna organizaciona struktura i podjela poslova. Postojeća organizaciona struktura i obučenos kadrova nije adekvatna za unapređenje poslovanja, pa je neophodno restrukturirati posmatrani poslovni sistem, odnosno redizajnirati njegove strukture. Uz napomenu da je upravno-rukovodna organizaciona struktura ostala nepromijenjena, prijedlog nove organizacione strukture je prikazan pomoću sljedeće slike.

observed business system and works closely with all departments while submitting reports to the Director. Since the Post sales Department is observed, the hierarchical chain starts from the Post Sales Department Manager transferring further to the Head of Repair Service, Head Paint & Body Shop, and Spare Part Service. Further down, the hierarchical chain is linked to the Head of Repair Service, Rapid Repairs and Technical Service to the perpetrator. Here, the perpetrators are: mechanics, electricians, car washers, support staff, diagnosticians; while the Paint & Body Department is hierarchically comprised as follows: shift supervisor, car body specialists, spray painters, car body preparers and support staff. Hierarchical chain of Spare Parts Department includes wholesale, retail and warehouse staff.

In accordance with the designed organizational structure, an adequate Flowchart of documentation and activities has been made.

PROPOSAL FOR A NEW MODEL OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND A NEW FLOWCHART

The main reason for being unable to satisfy the customers with the provision of post-sales service is an inadequate organizational structure and division of labour. The existing organizational structure and training of personnel is inadequate for business improvement, meaning that it is, therefore, necessary to restructure the given operating system, i.e. to redesign its structure. The new proposal of organizational structure is shown in the following figure, with the note that the administrative and managerial organizational structure remained unchanged.



Shema 6. Prijedlog nove organizacione strukture (Ilustracija autora)

Na osnovu prethodne slike može se vidjeti da je novo dizajniranje organizacione strukture urađeno grupisanjem poslova na način kojim će se na najlakše povećati zadovoljstvo klijenata postprodajnom uslugom. Naravno da je to nužno dovelo do povećanja broja radnika i njihove stručnosti. Uveden je novi dio koji se bavi jednostavnim popravkama vozila i to je „brzi servis“. Takođe su uvedena još tri nova odjeljenja: (1) autopraonica, (2) limarsko-lakirersko odjeljenje i (3) šlep služba.

Služba marketinga je odvojena od sektora prodaje vozila i hijerarhijski je postavljena kao funkcionalna cjelina koja se bavi marke-

Scheme 6. Proposal for a new organizational structure (Illustration of autor)

Based on the previous figure, it can be seen that the new design of organization structure was performed by grouping tasks in a manner that will easily increase customer satisfaction with Post Sales service. Of course, it leads to an increase in the number of employees and their expertise. A new section has been introduced, dealing with simple vehicle repairs, called Rapid Repairs. Additional three new departments have also been introduced: (1) Car Wash, (2) Paint & Body Shop and (3) Towing Service.

Marketing department has been separated from Car Sales Department and has been hierarchically set as a functional unit dealing

tinškim aktivnostima prodaje i postprodaje uključujući i korporativni marketing. Novom organizacionom strukturom je definisan i novi lanac delegiranja i hijerarhijskih pozicija. Sistem rukovođenja preduzećem je zadržan, tj. kombinacija linijskog i funkcionalnog rukovođenja. Nova organizaciona struktura zahtijeva i izradu novih hodograma procesa pružanja postprodajne usluge.

ZAKLJUČAK

Menadžment i organizovanje procesa pružanja usluga i njegove kontrole poznati su kao važan faktor u teoriji i praksi menadžmenta tokom posljednjih nekoliko decenija, a zasniva se na brojnim idejama u čijim je osnovama orijentacija na nivo pružene usluge, koji nastaje u poslovnom sistemu kao rezultat procesa poslovanja.

Na osnovu istraživanja koje je provedeno u svrhu izrade ovog rada, može se izvesti nekoliko zaključaka. Svaki poslovni sistem mora neprekidno inovirati svoju organizaciju i način pružanja usluga ili prodaje svojih proizvoda. Postojeća organizaciona struktura i način rada je pod uticajem mnoštva internih i eksternih faktora. Specifičnost poslovanja posmatranog preduzeća je u tome što se u neposrednoj komunikaciji sa kupcima proizvoda i korisnicima usluga dobijaju direktne informacije o njihovom zadovoljstvu. Postojeći model pružanja usluga imao je odgovarajuće nedostatke kao što su: dužina trajanja procesa, loša komunikacija sa klijentima, neadekvatni hodogrami procesa pružanja usluga, loša ponuda usluga iako je postojala vidna potreba klijenata, nedovoljna obučenost kadrova i slično, što je uzrokovalo angažovanje više sredstava i smanjenje poslovnih rezultata. Poboljšavanjem organizacije rada uvođenjem novog modela eliminisana je većina uočenih nedostataka i unaprijeđen je proces pružanja postprodajnih usluga, a uvođenjem novih usluga direktno se uticalo na povećanje konkurentnosti i zadovoljstva klijenata. U procesu pružanja usluga neizostavan dio je i uspostavljanje i primjena hodograma aktivno-

with marketing activities including sales, post sales, and corporate marketing. The new organizational structure defined a new chain of delegation and hierarchical positioning. The company management system remained, i.e. a combination of line and functional management. The new organizational structure requires the creation of new flowcharts of after-sales services provision process.

CONCLUSION

The management and organization of service delivery processes and its control are known as an important factor in the theory and practice of management during the past few decades. It is based on a number of ideas whose grounds contain an orientation to the level of service provided, occurring in the business system as a result of a business process.

On the basis of the research conducted for the purposes of the paper, several conclusions may be derived. Each operating system should continuously innovate its organization and provision of services or the sale of their products. The existing organizational structure and mode of operation is influenced by numerous internal and external factors. The business operation specificity of the observed enterprise is in direct communication with buyers and customers which provides direct feedback on their satisfaction. The current service delivery model had certain shortcomings such as the length of the process, poor communication with customers, inadequate flowcharts of service delivery processes, poor service portfolio, etc. Even with notable requirements and needs of the clients, insufficient training of personnel and the like, caused the involvement of additional resources and reduction in operating results. Improvement of the work organization by introducing a new model has eliminated most of the deficiencies found and managed to promote the process of providing post sales services. The increase of competitiveness and customer satisfaction were directly influenced by the introduction of the new services. In the process of providing services, an essential part is the establishment and application of flowchart of activities and docu-

sti i dokumentacije. Inovirani hodogram dokumentacije i aktivnosti stvorio je mogućnost da se utiče na poboljšavanje poslovanja.

mentation. The updated flowchart of documentation and activities made it possible to affect the improvement of business performance.

LITERATURA

- Babić, M. i Lukić, Z. (2008). *Organizacija – teorije, strukture, dizajn i ponašanje*. Ekonomski fakultet Banja Luka.
- Babić, M. i Stavrić, B. (2003). *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*. Beograd: KIZ „Centar“.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status.
- Stoner Dž., Freman E. & Gilbert D. (2001). *Menadžment*. Beograd: Želind.

LITERATURE

- Babić, M. i Lukić, Z. (2008). *Organization - Theories, Structures, Design and Behaviour*. Ekonomski fakultet Banja Luka.
- Babić, M. i Stavrić, B. (2003). *Company Organization - Organizational Structure Management*. Beograd: KIZ „Centar“.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Beograd: Data Status.
- Stoner Dž., Freman E. & Gilbert D. (2001). *Management*. Beograd: Želind.