

Suvad Isaković¹

Dženan Kulović²

ANALIZA POVEZANOSTI ORGANIZACIONE STRUKTURE I CENTARA ODGOVORNOSTI U DIVIZIONOJ ORGANIZACIJI

SAŽETAK

U zavisnosti od kompleksnosti faktora koji utječu na organizacijsku strukturu možemo govoriti o različitim modelima organizacijske strukture unutar kojih se odvijaju određeni procesi koji su međusobno povezani i uvjetovani. Tako, divizionna organizacija unutar svoje strukture u velikoj mjeri ima samostalne entitete koji obavljajući svoju misiju doprinose, između ostalog, i ispunjavanju misije matičnog preduzeća. Kako i u kojoj mjeri su međusobno povezane divizije unutar divizionno organizovanog preduzeća, predstavljalo je problemsko pitanje ovog rada. Primarni cilj istraživanja u ovom radu je identifikovanje smjera i jačine povezanosti divizija, odnosno, profitnih centara unutar preduzeća kako bi mogli procijeniti u kojoj mjeri ta povezanost utječe na organizacionu strukturu, odnosno, da se kroz postavljene hipoteze istraži i analizira u kojoj mjeri su profitni i troškovni centri unutar divizionno organizovanog preduzeća timski opredjeljeni, posvećeni poslu, i u kojoj mjeri provode i primjenjuju procedure i politike. Kako bi se procijenila navedena povezanost, kreiran je strukturirani upitnik koji je sastavljen od 4 baterije u okviru kojih se nalazi 31 čestica. Predstavljeni rezultati istraživanja u konkretnom uzorku istraživanja nisu ohrabrujući u pogledu procjene efikasnosti preduzeća koje je organizovano u formi divizione organizacije, tim više što se iz predstavljenih rezultata ne može uočiti da neko od profitnih centara pozitivno odskaaće u odnosu na drugi u pogledu stavova zaposlenika.

Ključne riječi: divizionna organizacija, timski rad, centri odgovornosti u organizaciji

JEL:

1. UVOD

U teoriji i praksi postoje različita mišljenja o tome što je organizacijska struktura³. Tako postoje definicije strukture koje su dali: W. R. Scott, A. D. Chandelr, P. L. Berger i T. Luckman, E. Knights i H. Wilmot, F. Kast i J. Rosenyweig. Sve definicije navedenih autora ističu s jedne strane poveznost između dijelova, a s druge strane odnose između ljudi. U zavisnosti od kompleksnosti faktora koji utječu na organizacijsku strukturu možemo govoriti o različitim modelima organizacijske strukture unutar kojih se odvijaju određeni procesi koji su međusobno povezani i uvjetovani. Uzmemo li ovo u obzir najpotpunije mišljenje je ono koje organizacijsku strukturu definiše kao mrežu odnosa kojom se objedinjavaju i u koju se uključuju pozicije i uloge članova organizacije. [Sikavica, 2012:335] Jedan od primjera modela organizacijske strukture kojeg karakteriše formiranje organizacijskih jedinica sa aspekta rada, proizvodnje ili usluga, pri čemu objekat može biti proizvod, prodajna linija, grupa proizvoda, geografska područja, vrijeme, kupci, oprema, je divizionni model organizacijske strukture. Osnovni kriterij ovog grupisanja je predmetna i teritorijalna pripadnost, što znači da se pojedinačni

¹ ITC d.o.o., Zmaja od Bosne b.b., Zenica, Bosna i Hercegovina

² Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Fakultetska 3, Zenica, Bosna i Hercegovina

³ Pojam **struktura** (lat. *structura*, od *struere* – slagati, sklapati, zidati)

zadaci grupišu prema unaprijed definisanim proizvodnim ili tržišnim segmentima. Pravilo je da se povezuju svi poslovi koji se mogu povezati. Oni koji se ne mogu povezati po predmetnom povezuju se po funkcionalnom tipu, često uz proizvod ili uslugu, i to oni poslovi koji imaju proizvodnu ili prodajnu vezu. Svaki dio predmetne strukture je mali profitni centar sa svojim obračunskim centrom i sistemom stimulacije. Ovaj tip organizacije je pogodan sa aspekta iskorištavanja interne ekonomije, ali postoji opasnost od gomilanja administracije jer svaka organizacijska jedinica ima svoj aparat. Divizionarna organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja preduzeća, koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju postojeću tradicionalnu organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. [Hadžiahmetović, Softić, Kulović, 2008] Dakle, u situacijama kada organizacija počinje da raste, bilo kroz prostornu, tržišnu disperziju i/ili proizvodnu diverzifikaciju, bilo kroz spajanje i akvizicije, kada na taj način naraste njena složenost, kada postoji podijeljenost i tehnoe ekonomska zaokruženost njenih pojedinih dijelova (odjela), a kada je okruženje kompleksno i turbulentno, primijenit će se divizionarni model organiziranja. Pošto divizione organizacije, očigledno, kao primarni zadatak imaju ostvarenje profita obično se pri kreiranju organizacijske strukture kao osnovni kriterij primjenjuje kriterij profita, ali ne bez sagledavanja drugih kriterija koji su od značaja za kreiranje organizacije. Divizionarna organizacijska struktura ima više oblika [Daft, 2007] i to:

- predmetna struktura,
- teritorijalna, odnosno regionalna struktura i
- mješovita struktura.

Prva dva oblika predstavljaju osnovne, tj. originalne tipove ove strukture koji se međusobno razlikuju. Ta razlika se ogleda, prije svega, u tome što se poslovi kod prvog oblika grupišu prema proizvodima ili proizvodnim djelatnostima, a kod drugog prema regijama i što se, prema tome, prvi temelji na brojnim poslovno zaokruženim proizvodno-tržišnim cjelinama, a drugi na brojnim regionalno komponovanim i samostalnim dijelovima. Za razliku od prva dva, treći oblik divizione strukture ima karakter kombinovanog, tj. izvedenog oblika. On predstavlja kombinaciju predmetnog i teritorijalnog oblika, a često i funkcionalnog oblika, tako da se o njegovim karakteristikama ne može uopćeno govoriti već samo u zavisnosti od toga koja je od navedenih kombinacija u pitanju. Po pravilu se primjenjuje u velikim preduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda gdje svaki proizvod zahtijeva posebnu tehnološku liniju, pripremu proizvodnje i slično.

2. Interakcija elemenata unutar divizione organizacije

1.1. Formiranje centara odgovornosti u divizionoj organizacionoj strukturi

Svim organizacijskim jedinicama unutar divizione strukture potrebno je dodati i ekonomski sadržaj odnosno ekonomsku dimenziju. Kao rezultat toga imamo situaciju da različite vrste ciljeva ovih organizacijskim jedinicama imaju i različit ekonomski status. Svaka od njih pripada unutarnjoj organizacijskoj jedinici u organizaciji kojom rukovodi menadžer i koji je odgovoran za njezine poslovne aktivnosti što nazivamo *centrom odgovornosti* (engl. *responsibility center*). [Sikavica, 2012:473] Dakle, kada je riječ o uspostavi ekonomskih odnosa u organizacijskoj strukturi organizacije, centar je odgovornosti opći, zajednički, generički naziv za sve vrste unutarnjih organizacijskih jedinica u organizaciji bez obzira na to o kojoj je konkretnoj vrsti organizacijskih jedinica riječ. Svi centri odgovornosti, nezavisno od toga o kojem je konkretnom obliku riječ, koriste se određenim inputima te imaju određene troškove za proizvodnju outputa ili prihoda. [Sikavica, Hernaus, 2012] Ukoliko ne bi postojala interna ekonomija u organizaciji, bilo koji pokušaj interakcije organizacije i okruženja bi bio

uzaludan. Formiranje centara odgovornosti omogućuje svakoj organizaciji da osigura odgovarajući nivo kontrole na svim svojim nivoima. Zavisno od toga da li se formiraju u okviru funkcionalne ili u okviru divizione organizacijske strukture, razlikovat će se ekonomski, pravni i organizacijski status centara odgovornosti. Ove organizacijske jedinice najčešće se razlikuju: (1) *po tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti* i (2) *po sposobnosti samostalnog razvoja*. [Sikavica, Novak, 1999:287] Centri odgovornosti koji se formiraju u divizionoj organizacijskoj strukturi u većoj ili manjoj mjeri zadovoljavaju oba ova kriterija, što nije slučaj sa centrima odgovornosti u funkcionalnoj organizacijskoj strukturi. Stoga će se razlikovati i odgovornost menadžera različitih centara odgovornosti. U divizionim organizacijama se može formirati nekoliko vrsta centara odgovornosti [Brickey, Smith, Zimmerman, Willett: 2003:164-165] i to:

1. troškovni centri,
2. prihodni centri,
3. profitni centri i
4. investicijski centri.

Sve četiri osnovne vrste centara odgovornosti korespondiraju s četiri osnovne proračunske (budžetske) veličine, a to su: rashodi, prihodi, profit i investicije. *Troškovni centar* je organizacijska jedinica koja ima kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima. *Prihodni centri (Revenue centers)* su organizacijske jedinice preduzeća čiji se outputi mjere u novčanim i/ili naturalnim pokazateljima, ali se ne upoređuju direktno s troškovima inputa. *Profitni centri (Profit centers)* je kompletna, posebna i samodovoljna organizacijska jedinica u preduzeću koja ima za cilj da ostvari određenu količinu, odnosno stopu profita. *Investicioni centri (Investment centers)* su organizacijske jedinice čiji menadžeri imaju kontrolu, ali i odgovornost pored profita i za stopu povrata uloženog kapitala.

1.2. Odnos organizacione strukture i centara odgovornosti u organizaciji

U praksi funkcionisanja organizacije postoji nekoliko različitih vrsta centara odgovornosti koji se formiraju unutar organizacione strukture. Kako bi se uspostavili nadasve kvalitetni mehanizmi koordinacije, potrebno je centre odgovornosti povezati i između njih uspostaviti uzročno-posljedične odnose. Organizacijske strukture i centri odgovornosti međusobno se prožimaju. Svaka organizacijska jedinica u bilo kojoj organizaciji može se uspostaviti kao jedan od centara odgovornosti. Pitanje je samo koje organizacijske jedinice, odnosno koji dijelovi organizacije mogu poprimiti obilježja i kojih centara odgovornosti. U odgovoru na ovo pitanje treba reći da je svaki od centra odgovornosti usko povezan s jednom određenom vrstom organizacijske strukture. U divizionoj organizacijskoj strukturi formirat će se profitni centri od svih divizionih organizacijskih jedinica, odnosno investicijski centri onda kada su divizionalne jedinice posve nepovezane, gotovo kao zasebne organizacije. U funkcionalnoj organizacijskoj strukturi se uglavnom formiraju: troškovni centri (*Costs Centers*) i prihodni centri (*Revenue Centers*), a u divizionoj strukturi: profitni centri (*Profit Centers*) i investicioni centri (*Investment centers*).

Tabela 1. Centri odgovornosti

Centri odgovornosti	Struktura	Odgovornost
Troškovni centri (<i>Costs Centers</i>)	Funkcionalna	Za troškove (rashode)
Prihodni centri (<i>Revenue Centers</i>)	Funkcionalna	Za prihode
Profitni centri (<i>Profit Centers</i>)	Diviziona	Za profit
Investicioni centri (<i>Investment centers</i>)	Diviziona	Za povrat uloženih sredstava

Izvor: Daft, 2007.

Organizacijska struktura ponajprije se sastoji od funkcionalnih i/ili divizionalnih organizacijskih jedinica, odnosno njihovih kombinacija. Tako će se u funkcionalnoj organizacijskoj strukturi formirati troškovni i prihodni centri. Troškovni centri formirat će se od svih funkcionalnih organizacijskih jedinica osim prodaje, a prihodni će se centri formirati od organizacijskih jedinica prodaje. Međutim, osim klasičnih organizacijskih struktura, danas su sve prisutnije i organske strukture koje također trebaju dobiti svoj ekonomski sadržaj kroz odgovarajuće centre odgovornosti unutar te vrste organizacije. Najpoznatije su organske strukture u praksi organizacije projektne, matrične, procesne, timske, mrežne i sl.

3. Timovi u funkciji povezivanja organizacione strukture i centara odgovornosti

Jedan od načina povezivanja centara odgovornosti unutar organizacione strukture je pomoću timova koji, kao suprotnost individualizmu, imaju potencijal da spoje zajedno vještine, iskustva i discipline koje su potrebne u ovom turbulentnom vremenu. Preduzeće se, kao organizacijski sistem, odnosno kao posebna ekonomska i društvena organizacija, može posmatrati kao tim kojeg čini jedna ili više grupa ljudi udruženih sa ciljem da zajedničkim radom zadovolje određene (zajedničke) potrebe i interese. Katzenbach i Smith [1993:43], ističu da sama riječ tim označava različite stvari za različite ljude. Prema P. J. Herbstu u timu djeluju sljedeće varijable [Herbst, 2000:132-143]:

- *Individualna efikasnost* - količina rada obavljenog u jednom satu.
- *Timska efikasnost* - količina rada obavljenog u određenom vremenskom periodu i preračunatog u ekonomske pokazatelje (po grupi).
- *Produktivnost tima* - sinonim za timsku efikasnost, ali sa stanovišta vodstva, a ne sa stanovišta članova tima.
- *Pritisak (otpori)* - uvjeti koji se suprotstavljaju aktivnostima tima da isti ne bi postigao zadani cilj; mjeri se npr. sa količinom izgubljenog vremena zbog različitih prekida.
- *Napetost u timu* - negativno emocionalno raspoloženje njenih članova, a mjeri se izostancima, protivljenjima (suprotstavljanjima) i slično.
- *Oduševljenost za rad* - stepen do koga pojedini član tima obavlja rad *sam od sebe*, bez toga da ga neko na to prisiljava.
- *Fleksibilnost tima* - sposobnost prilagođavanja promjenama koje su potrebne da bi grupa prešla iz jedne šeme interakcija u drugu kao što to iziskuje rad.
- *Proces u timu* - broj promjena u interakcijskom djelovanju grupe.
- *Integracija* - sa jedne strane funkcija fleksibilnosti, a sa druge strane, funkcija procesa povezivanja u timu (što znači, da broj promjena u interakcionoj shemi ne smije premašiti kritičnu tačku).
- *Zadovoljstvo u timu* - stepen zadovoljstva djelovanjem tima i sa postignutom efikasnošću (mjereno na osnovu izjava članova).

Timovi, kao suprotnost individualizmu, imaju potencijal da spoje zajedno vještine, iskustva i discipline, koje su potrebne u ovom turbulentnom vremenu. [Fleming, 1996:2] Brojne organizacije koriste timove kao jedan od temelja svog poslovanja. Ulažu se velika sredstva u pravilan odabir članova tima, njihovu daljnju edukaciju, posticanje saradnje među članovima tima, unaprjeđenje odnosa u timu i općenito u stimuliranje i potporu ovakvog načina rada. Stoga je važno znati koji faktori utječu na uspješnost timova. Po nalazima većeg broja istraživanja na ovu temu najutjecajniji faktori su: postojanje minimuma ljudi – članova tima sa funkcijskim i tehničkim znanjima iz područja za koje se tim formira,

zadaci koji se dodjeljuju timu, obilježja organizacijskog okruženja, način vođenja tima, komunikacija u timu, timsko donošenje odluka, kohezija u timu i ujednačenost članova tima (homogenost i heterogenost). Prije svega, treba istaći da nijedan tim ne može *profunkcionirati* bez određenog minimuma članova sa funkcionalnim i tehničkim znanjima. Nijedna osoba ne može da izvršava dobro sve uloge jer to nije u prirodi čovjeka. Ljudi se najčešće ističu u jednoj od uloga [Adižes, 1996:89-90 i 143-144] (na primjer, proizvođača P, administratora A, preduzetnika E, i integratora I). Moguće su i susjedne kombinacije ovih osobina u jednoj osobi (PA, PE, IA, EI), ali se ne može govoriti o savršenom menadžeru, pošto ne postoji, već možemo govoriti o timu. Zbog toga, izrazito obilježje nezavisnih varijabli *sastav tima* može biti od odlučujućeg značenja za kvalitet rješavanja kompleksnih problema. Ovo se dovodi u vezu sa holističkim razmišljanjem, a sam *sastav tima* je prva pretpostavka takvog razmišljanja i pristupa rješavanja kompleksnih problema. Timovi su do sada rijetko i na neprimjeren način korišteni kao razvojni upravljački potencijal bosanskohercegovačkih preduzeća. Naime, nasumično funkcionalno i interesno povezani ljudi nisu odmah i timovi jer tim ne nastaje kao prirodna posljedica činjenice da neki ljudi rade zajedno, već se on izgrađuje, stvara i održava svjesnim i trajnim naporima menadžmenta preduzeća. Zbog toga timski rad, uistinu, postaje naša neminovnost. [Tudor, Srića, 1996]

4. Metodologija istraživanja

3.1. Uzorak istraživanja

Za populaciju istraživanja odabrano je preduzeće srednje veličine koje ima 180 zaposlenika. Preduzeće je organizovano u formi konglomerata s obzirom da obavlja nepovezane djelatnosti. Organizacijska struktura preduzeća organizovana je po modelu divizione organizacije zasnovane prema djelatnosti preduzeća. U okviru preduzeća nalazi se pet profitnih centara kako slijedi: PC Poljoprivreda, PC Građevina, PC Metaloprerađiva, PC Instalacije i PC Trgovina. Pored profitnih centara, u okviru preduzeća nalaze se i troškovni centri kako slijedi: TC Finansije, TC Računovodstvo i TC Pravni poslovi i ljudski resursi. U analizi rezultata istraživanja, zbog malog broja zaposlenika u troškovnim centrima, od troškovnih centara formiran jedan jedan subuzorak. Također, zbog malog broja zaposlenika u PC Trgovina njihovi upitnici prilikom statističke obrade pridruženi su PC Poljoprivreda. Dakle, od potpunih upitnika sačinjeno je pet subuzoraka koji će se statistički analizirati odvojeno. Za uzorak je odabran namjerni uzorak tako što je upitnik popunilo N=152 zaposlenika koji su bili dostupni u sjedištu preduzeća u vrijeme popunjavanja upitnika. S obzirom da je od ukupne populacije upitnik popunilo 84,5% populacije, odabrani uzorak možemo smatrati dovoljno reprezentativnim.

3.2. Instrument prikupljanja podataka

Instrument za prikupljanje primarnih podataka je strukturirani upitnik sastavljan od 4 baterije u okviru kojih se nalazi 31 čestica. Upitnik se sastoji od četiri baterije sastavljene od: 1) Procjenu timskog osjećaja – 9 čestica; 2) Procjenu primjene procedura i politika preduzeća – 8 čestica; 3) Procjenu posvećenosti poslu – 8 čestica; 4) Opće informacije o ispitanicima koji se sastoje od 6 čestica.

3.3. Mjerni instrumenti

Upitnik je kreiran u obliku otvorenih pitanja, ponuđenih odgovora i mjerenja nivoa slaganja. Za opća pitanja o ispitanicima korištena je nominalna skala. Za pitanja namijenjena mjerenju nivoa slaganja korištena je ordinalna skala, odnosno, Likertova skala s ocjenama nivoa slaganja kako slijedi: 1. Apsolutno se ne slažem, 2. Ne slažem se, 3. Niti se slažem niti se ne slažem, 4. Slažem se, 5. Apsolutno se slažem.

3.4. Provjera metrijskih karakteristika upitnika

U cilju provjere metrijskih karakteristika, pouzdanost upitnika provjerena računanjem Kronbahova Alfa koeficijentom (tabela 1).

Tabela 1. Metrijske karakteristike upitnika

MJERNA SKALA	Cronbach's Alpha	N of Items
Timski osjećaj	,889	9
Primjena procedura i politika društva	,909	8
Posvećenost poslu	,842	8

Izvor: Obrada autora

Na osnovu predstavljenih rezultata u tabeli 1 vidimo da je kronbahova alfa ,889; ,909; i ,842 što je izrazito visok koeficijent pouzdanosti mjernih karakteristika upitnika. Dakle, metrijske karakteristike upitnika na pouzdanost potvrđuju opravdanost njihove primjene.

3.5. Metodologija statističke obrade podataka

Za statističku obradu podataka korišten je SPSS paket. U radu su korištene sljedeće statističke metode: analiza glavnih komponenta, faktorska analiza, Mann-Whitney U test i Kolgomorov - Smirnov test i deskriptivna statistika.

3.6. Cilj istraživanja, istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja

Organizacijska struktura preduzeća zasnovana je na formulisanom hronološkom redosljedu poslovnih aktivnosti koje se obavljaju unutar jednog preduzeća. Tako divizionarna organizacija unutar svoje strukture u velikoj mjeri ima samostalne entitete koji, obavljajući svoju misiju, doprinose, između ostalog, i ispunjavanju misije matičnog preduzeća. Kako i u kojoj mjeri su međusobno povezane divizije unutar diviziono organizovanog preduzeća, predstavlja problemsko pitanje ovog rada. Dakle, primarni cilj istraživanja u ovom radu predstavlja identifikovanje smjera i jačine povezanosti divizija, odnosno, profitnih centara unutar preduzeća kako bi mogli procijeniti u kojoj mjeri ta povezanost utječe na organizacionu strukturu. U cilju realizacije postavljenog primarnog cilja ovog istraživanja formulisani su operativni ciljevi istraživanja kako slijedi:

- Istražiti i analizirati timsku opredijeljenost profitnih centara i troškovnog centra unutar diviziono organizovanog preduzeća.
- Istražiti i analizirati u kojoj mjeri su profitni centri i troškovni centar unutar diviziono organizovanog preduzeća posvećeni poslu.
- Istražiti i analizirati u kojoj mjeri profitni centri i troškovni centar provode i primjenjuju procedure i politike diviziono organizovanog preduzeća.

Da bi realizovali postavljene operativne ciljeve, neophodno je prilikom kreiranja upitnika odabrati indikatore koji će na reprezentativan način predstaviti: a) timski osjećaj, b) posvećenost poslu i c) primjenu i provođenje procedura i politika unutar diviziono organizovanog preduzeća. Ispunjenjem postavljenih operativnih ciljeva korištenjem naučnih metoda utvrdit će se povezanost organizacione strukture s centrima odgovornosti unutar diviziono organizovanog preduzeća.

Nakon formulisanja ciljeva istraživanja, postavljamo generalnu hipotezu istraživanja kako slijedi:

H. Profitni centri i troškovni centar značajno se razlikuju u pogledu timskog osjećaja, primjene procedura i politika preduzeća i posvećenosti poslu.

H₁. Profitni centri i troškovni centar imaju značajno izražen stav o timskom osjećaju.

H₂. Profitni centri i troškovni centar imaju značajno izražen stav da dosljedno primjenjuju procedure i politike preduzeća.

H₃. Profitni centri i troškovni centar imaju značajno izražen stav da su posvećeni poslu.

5. Interpretacija rezultata istraživanja

Kako bi pronašli odgovore na istraživačka pitanja o timskoj opredijeljenosti profitnih i troškovnih centara, njihovoj posvećenosti poslu i procjeni primjene politika i procedura društva, pristupilo se statističkoj obradi upitnika. U nakon pregleda formalne ispravnosti popunjenih upitnika utvrđeno je da je od N152 upitnika N23 upitnika formalno neispravno jer su neki djelimično popunjeni, a neki su popunjeni identičnim vrijednostima na skali vrednovanja, zbog čega su isti odbačeni iz daljnje obrade. Dakle, za daljnju statističku obradu ostalo je N 129 važećih upitnika, što je dovoljan broj za reprezentativnost populacije koja je predmet istraživanja. Prema centrima odgovornosti struktura uzorka se sastoji od: PC X1 – 29 upitnika; PC X2 – 38 upitnika; PC X3 – 22 upitnika; PC X4 – 31 upitnik i TC X – 9 upitnika. Prema spolu, u uzorku se nalazi 15% žena i 85% muškaraca. Prema stručnoj spremi u uzorku se nalazi: NK – 7; SSS – 99; VSS – 22; Mr. – 1. Prema starosnoj strukturi u uzorku se nalazi: do 40 godina 84 zaposlenika, od 41 do 50 godina – 29 zaposlenika i više od 50 godina ima 16 zaposlenika.

Kako bi izvršili provjeru postavljenih hipoteza istraživanja, neophodno je bilo redukovati na manji broj čestica koje u najvećoj mjeri objašnjavaju varijansu ostalih čestica. Dakle, prvi korak je provjera postojanja korelacije između čestica jer ukoliko ne postoji nema svrhe provoditi faktorsku analizu. U tabeli 2 predstavljeni su rezultati KMO indexa i Bertelovog testa.

Tabela 2 KMO index i Bertelov test sferičnosti

Baterije upitnika	KMO index	Bartletov test sig.
X ₇ -Timski osjećaj	,800	,000
X ₈ - Primjena procedura i politika preduzeća	,650	,000
X ₉ - Posvećenost poslu	,784	,000

Izvor: Obrada autora

S obzirom da postoji izražena korelacija između čestica baterija timski osjećaj, primjena procedura i politika društva i posvećenosti poslu, koja je prema Bertelovom testu statistički značajna (tabela 2), može se pristupiti analizi glavnih komponenata.

Tabela 3. Analiza glavnih komponentata

	Inicijalne vrijednosti			Suma kvadrat opterećenja			Rotacija kvadrat opterećenja		
	Ukupno	Varijansa %	Kumul. %	Ukupno	Varijansa %	Kumul. %	Ukupno	Varijansa %	Kumul. %
X ₇	4,102	45,583	45,583	4,102	45,583	45,583	2,440	27,110	27,110
	1,602	17,805	63,388	1,602	17,805	63,388	2,247	24,971	52,082
	1,054	11,717	75,105	1,054	11,717	75,105	2,072	23,023	75,105
X ₈	3,359	41,991	41,991	3,359	41,991	41,991	2,328	29,096	29,096
	1,244	15,550	57,541	1,244	15,550	57,541	1,745	21,817	50,913
	1,057	13,216	70,757	1,057	13,216	70,757	1,588	19,844	70,757
X ₉	4,329	54,118	54,118	4,329	54,118	54,118	2,923	36,536	36,536
	1,328	16,596	70,714	1,328	16,596	70,714	2,734	34,178	70,714

Izvor: obrada autora

Nakon primjene analize glavnih komponentata (tabela 3), za izbor broja faktora u ovom radu opredijelili smo se za kriterij latentnog korijena prema kojem se u obzir uzimaju samo oni faktori koji imaju ajgenvrijednost veću od 1, na osnovu čega se izdvojilo 8 faktora, od koji su: X₇ - Timski osjećaj - 3 faktora koji objašnjavaju ukupno 75% varijanse; X₈ - Primjena procedura i politika preduzeća – 3 faktora koji objašnjavaju ukupno 70,7% varijanse; X₉ - Posvećenost poslu – 2 faktora koji objašnjavaju 70,7% varijanse.

Nakon provedene analize glavnih komponentata pristupilo se rotaciji faktora (tabela 4).

Tabela 4. Rotaciona matrica nezavisnih varijabli

	Komponenta		
	1	2	3
X ₇ - Timski osjećaj	J ₁	,871	
	J ₄		,858
	K ₁	,901	
X ₈ - Posvećenost poslu	K ₅		,878
	L ₅	,876	
X ₉ - Primjena procedura i politika preduzeća	L ₂		,852
	L ₈		,871

Izvor: Obrada autora

Nakon provedene rotacije faktora u tri iteracije (tabela 4) uočavamo da originalna varijabla K₁ - *Uvijek posao obavljam uz dosljedno poštivanje procedura i politika preduzeća* posjeduje najizraženiju korelaciju s prvim faktorom. Originalna čestiva K₅ - *Smatram da su ostali zaposlenici upoznati sa svim procedurama preduzeća* posjeduje najizraženiju korelaciju s drugim faktorom. Dok s trećim faktorom najizraženiju korelaciju posjeduje originalna čestica L₈ - *Planiranje u preduzeću je na veoma visokom nivou*.

Nakon provedene rotacije faktora rukovane su originalne čestice baterija na manji broj kako je predstavljeno u tabeli 5.

Tabela 5. Redukovane originalne čestice iz baterija upitnika

X ₇ - Timski osjećaj	J ₁ - Ja sam izvrstan timski igrač.
	J ₇ - Moje kolege su uvijek spremne pomoći meni na poslu.
	J ₄ - Svi zaposlenici preduzeća su veoma posvećeni poslu koji obavljaju.
X ₈ - Primjena procedura i politika	K ₁ - Uvijek posao obavljam uz dosljedno poštivanje procedura i politika preduzeća.
	K ₅ - Smatram da su ostali zaposlenici upoznati sa svim procedurama preduzeća.
X ₉ - Posvećenost poslu	L ₅ - Moje radno vrijeme je u potpunosti iskorišteno.
	L ₂ - Ostali zaposlenici sve zadatke i poslove obavljaju veoma profesionalno i kvalitetno.
	L ₈ - Planiranje u preduzeću je na veoma visokom nivou.

Izvor: Obrada autora

U cilju utvrđivanja postojanja razlike između profitnih centara i troškovnog centra provedena je deskriptivna statistika (tabela 6).

Tabela 5. Osnovne deskriptivne mjere redukovanih originalnih čestica

Čestica	Centar	N	Pros.	St. dev.
J ₁ – Ja sam izvrstan timski igrač.	PC	118	4,14	,691
	TC	11	3,82	,405
J ₄ – Svi zaposlenici preduzeća su veoma posvećeni poslu koji obavljaju.	PC	118	3,31	,884
	TC	11	3,18	,874
J ₇ – Moje kolege su uvijek spremne pomoći meni na poslu.	PC	118	3,62	,914
	TC	11	4,09	,831
K ₁ – Uvijek posao obavljam uz dosljedno poštivanje procedura i politika preduzeća.	PC	118	3,72	1,012
	TC	11	4,00	,894
K ₅ – Smatram da su ostali zaposlenici upoznati sa svim procedurama preduzeća.	PC	118	3,28	,815
	TC	11	3,36	1,120
L ₂ – Ostali zaposlenici preduzeća sve zadatke i poslove obavljaju veoma profesionalno i kvalitetno.	PC	118	3,46	,834
	TC	11	3,45	1,036
L ₅ – Moje radno vrijeme je u potpunosti iskorišteno.	PC	118	4,00	,816
	TC	11	4,18	,751
L ₈ – Planiranje u preduzeću je na veoma visokom nivou.	PC	118	3,19	,989
	TC	11	3,27	,905

Izvor: Obrada autora

Na osnovu predstavljenih osnovnih deskriptivnih mjera (tabela 5) uočavamo da ne postoji značajna razlika u stavovima između profitnih centara i troškovnog centra. Međutim, uočavamo da postoje značajne kontradiktornosti u stavovima zaposlenika. Naime, zaposlenici profitnih centara smatraju da su izvrsni timski igrači (pros. 4,14; st. dev. ,691), da je njihovo vrijeme u potpunosti iskorišteno (pros. 4,00; st. dev. ,816), s druge strane, niti se slažu niti se ne slažu da su svi zaposlenici posvećeni poslu (pros. 3,72; st. dev. 1,012). Ovi rezultati ukazuju na činjenicu da svi zaposlenici za sebe smatraju da su izvrsni timski igrači i da u potpunosti iskorištavaju svoje vrijeme, međutim, za ostale zaposlenike ne mogu potvrditi da su posvećeni poslu. Poražavajuća činjenica je također ravnodušan stav po pitanju planiranja u preduzeću (pros. 3,27; st. dev. ,905) što predstavlja stvarnu sliku odnosa zaposlenika prema poslu koji obavljaju.

Kako bi provjerili generalnu hipotezu istraživanja, neophodno je da uporedimo profitne centre i troškovni centar s ciljem utvrđivanja statistički značajne razlike između njih. Za tu namjenu koristili smo neparametarski test. Kako se radi o dva nezavisna uzorka u ovom radu opredijelili smo se za Mann – Whitney U test (tabela 7).

Tabela 7. Mann Whitney U test

	J1	J4	J7	K1	K5	L2	L5	L8
Mann-Whitney U	461,5	602,5	471,5	551,5	629,5	634,5	577,5	609,5
Wilcoxon W	527,5	668,5	7492,5	7572,5	7650,5	700,5	7598,5	7630,5
Z	-1,834	-,417	-1,582	-,874	-,177	-,131	-,651	-,351
p – vrijednost	,067	,677	,114	,382	,859	,896	,515	,725

Izvor: Obrada autora

Prema predstavljenim rezultatima u tabeli 5 vidimo da po svim originalnim česticama ne postoji statistički značajna razlika jer je $p > 0,05$, čime je opovrgnuta generalna hipoteza. Dakle, profitni centri i troškovni centar značajno se ne razlikuju u pogledu timskog osjećaja, primjene procedura i politika preduzeća i posvećenosti poslu.

U cilju provjere pomoćnih hipoteza H_1 , H_2 i H_3 primijenjena je deskriptivna statistika osnovnih pokazatelja (tabela 8).

Tabela 8. Prosječne vrijednosti prema baterijama upitnika

TIMSKI OSJEĆAJ					
	Poljoprivreda	Metaloprerađa	Instalacije	Građevina	Tr. centar
Pros.	3,97	3,71	3,7	3,66	3,44
Mo	4	4	3 i 5	4	3
S.D.	,648	,811	,956	,670	,607
PRIMJENA PROCEDURA I POLITIKA					
	Poljoprivreda	Metaloprerađa	Instalacije	Građevina	Tr. centar
Pros.	3,61	3,48	3,55	3,44	3,00
Mo	3	3	4	3	3
S.D.	,788	,878	,958	,838	,366
POSVEĆENOST POSLU					
	Poljoprivreda	Metaloprerađa	Instalacije	Građevina	Tr. centar
Pros.	3,81	3,70	3,65	3,43	3,29
Mo	4	4	3	3 i 4	3
S.D.	,736	,826	1,015	,825	,360

Izvor: Obrada autora

Na osnovu predstavljenih rezultata (tabela 8) srednjih vrijednosti o timskom osjećaju, primjeni procedura i politika i posvećenosti poslu, uočavamo sljedeće: 1) Prva pomoćna hipoteza istraživanja je opovrgnuta jer prosječna vrijednost stavova zaposlenika profitnih centara i troškovnog centra nisu izrazito visoke. Kao što se može vidjeti u tabeli 8, prosječne ocjene kreću se od 3,44 do 3,97 (std. dev. ,607 - ,956) što prema vrijednosti skale odražava ravnodušnost, odnosno, ni slaganje niti neslaganje. 2) Druga pomoćna hipoteza istraživanja je opovrgnuta, odnosno zaposlenici profitnih centara i troškovnog centra nemaju izražen visok stav o primjeni procedura i politika društva. Kako vidimo u tabeli 8, prosječne ocjene o stavu prema primjeni procedura i politika preduzeća kreću se od 3,00 do 3,61 (std. dev. ,366 – ,958) što kao i u slučaju prve pomoćne hipoteze istraživanja predstavlja ravnodušnost, odnosno ni slaganje niti neslaganje o primjeni procedura i politika preduzeća. 3) Treća pomoćna hipoteza istraživanja je također opovrgnuta. Naime, na osnovu predstavljenih rezultata srednjih vrijednosti tabela 8 vidimo da se prosječne ocjene kreću od 3,29 do 3,70 (std. dev. ,360 – 1,015) što prema vrijednosti skale predstavlja ni slaganje niti neslaganje.

6. ZAKLJUČAK

Nakon provedenog empirijskog dijela istraživanja i provjere postavljene generalne hipoteze istraživanja koja glasi: *profitni centri i troškovni centar značajno se razlikuju u pogledu timskog osjećaja, primjene procedura i politika preduzeća i posvećenosti poslu*, ista je primjenom statističkih metoda opovrgnuta. Dakle, profitni centri i troškovni centar se ne razlikuju u pogledu timskog osjećaja, primjeni procedura i politika preduzeća kao ni u pogledu posvećenosti poslu. Takođe, važno je uzeti u obzir da neki ljudi vjeruju da je glavna vrijednost timova da podržavaju i izgrađuju samopouzdanje kod njihovih članova ili da promoviraju uključenost, posvećenost zadatku, dodjelu ovlaštenja i slično. Neki, pak, vjeruju da timovi daju vrijednost kratkoročnim projektima timova. Pored toga, mnogi ljudi vjeruju da su timovi gubitak vremena, rasipanje izvora i smetnja odlučnim radnjama i djelovanjima. Još uvijek pojedini menadžeri vjeruju da se izgradnjom timova izlažu ličnim rizicima kao što je gubitak dijela moći i hijerarhijske kontrole u organizaciji. Rezultati provjere generalne hipoteze su potvrđeni provjerom pomoćnih hipoteza istraživanja, koje su također opovrgnute. Predstavljeni rezultati istraživanja u konkretnom uzorku istraživanja nisu ohrabrujući u pogledu procjene efikasnosti preduzeća koje je organizovano u formi divizione organizacije, tim više što se iz predstavljenih rezultata ne može uočiti da neko od profitnih centara pozitivno odskae u odnosu na drugi u pogledu stavova zaposlenika. Međutim, moguće je zaključiti da divizione strukture olakšavaju obučavanje i usavršavanje top menadžera, zbog činjenice da su menadžerima organizacijskih jedinica (divizona) data ovlaštenja za formulisanje i implementaciju strategije, ali i odgovornost za rezultate. Takođe, divizona struktura poboljšava i olakšava internu kontrolu. Pošto je operativna odgovornost prenesena na organizacijske jedinice (odjele-divizione) *postoji manja potreba da izvršni organi sa nivoa korporacije budu uključeni u operativne aktivnosti, pa tako top menadžment može da provede više vremena na određivanju strateških ili dugoročnih prilika i prijetnji, i da zbog toga efektivnije raspodijeli resurse među odjelima*. Zbog ograničenog prostora u radu nisu predstavljeni svi rezultati deskriptivne statistike iz kojih se može uočiti: Prvo - Zaposlenici uglavnom imaju izrazito visoke stavove o sebi kao timskim igračima, s jedne strane, dok imaju izrazito nizak stav u pogledu spremnosti kolega da im pomognu u poslu. Nameće se pitanje, ako su oni zaista timski igrači, zašto smatraju da im kolege nisu spremni pomoći u poslu. Ova činjenica upućuje na zaključak da se zaposlenici moraju educirati u pogledu timskog rada, pripadnosti timu i značaju timskog rada na rezultate preduzeća. Drugo - Uočavaju se kontradiktornosti u pogledu stavova zaposlenika u pogledu primjene procedura i politika preduzeća. Naime, zaposlenici imaju značajno isražen stav o dosljednosti primjene procedura i politika preduzeća u slučaju kada ocjenjuju sami sebe, međutim, u pogledu primjene istih procedura i politika preduzeća za svoje kolege imaju izrazito nizak stav. Ovakve kontradiktornosti stavova upućuju na zaključak da se primjena procedura i politika ne provodi dosljedno u preduzeću. Treće - U pogledu posvećenosti poslu uočavamo da zaposlenici imaju izrazito visok stav o sebi kada je u pitanju profesionalno i kvalitetno obavljanje poslova, dok za planiranje u preduzeću imaju izrazito nizak stav kojim ocjenjuju da je planiranje u preduzeću na niskom nivou. Sve navedeno upućuje na zaključak da anketirani zaposlenici nisu apsolutno samokritični s jedne strane, dok s druge strane imaju veoma negativan stav o svojim kolegama. S obzirom da se radi o zaposlenicima koji se nalaze u jednom pravnom subjektu neophodno je u budućnosti raditi na dodatnoj edukaciji o empatiji, timskom osjećaju, primjeni procedura i politika preduzeća.

LITERATURA

1. Adižes, I., (1994): Upravljanje promenama: moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu, Grmeč - Privredni pregled , Beograd
2. Brickey, J.A., Smith, C.W., Zimmerman, L., Willett, J., (2003): Designing Organization to Create Value, McGraw-Hill, New York
3. Daft, R.L., (2007): Organization Theory and Design, Thomson South-Western, Mason, New York
4. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž., (2008): Organizacija: teorije, strukture, ponašanje, Ekonomski fakultet, Sarajevo
5. Herbst, P. J., (2000): Autonomous Group Functioning, Heinemann, London
6. Katzenbach, J. R., Smith, D. K., (1993): The Wisdom of Teams: Creating High-Performance Organization, McKinsey & Company, Inc., USA
7. Sikavica, P., (2012): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
8. Sikavica, P., Hernaus, T., (2012): Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb
9. Sikavica, P., Novak, M., (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb

ANALYSIS OF INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND RESPONSIBILITY CENTERS IN DIVISIONAL ORGANIZATION

SUMMARY

Depending on complexity of the factors affecting the organizational structure, we may consider different models of organizational structure with processes that are interconnected and mutually conditioned. Thus, organization of division within its structure has autonomous entities which, among other things, contribute to fulfillment of the mission of the mother company by performing its own mission.

Problematic issue of this paper is how and to what extent divisions are interrelated within divisionally structured firm. Primary goal of the research in this paper is identifying the direction and strength of interrelation between divisions i.e. profit centers within the company, in order to assess the extent to which interrelation influences the organizational structure. The goal is to investigate and analyze through set hypotheses the extent to which profit and cost centers within the divisionally structured firm are team determined, dedicated to work, and to what extent they implement and apply procedures and policies.

Structured questionnaire of four batteries is composed, containing 31 particles in order to evaluate the above mentioned interrelation. Results of research that were presented in this particular survey sample are not encouraging in terms of the assessment of efficiency of divisionally structured company, moreover because the presented results do not show that any of the profit centers positively stands out in comparison to other centers according to employees opinions.

Key words: *divisional organization, teamwork, responsibility centers within the organization*