

**KOMPARATIVNA ANALIZA PROCESA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA**  
**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROCESS OF ORGANIZING COMPANIES**Dragana Delić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast: INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Cilj istraživanja ovog master rada jeste komparativna analiza procesa organizovanja u preduzećima „BB Minaqua“ i JKP „Vodovod i kanalizacija“, kao i prikaz modela organizacionih struktura već navedenih kompanija. Teorijske osnove iz ove oblasti predstavljene su u rad. Na osnovu rezultata istraživanja dati su predlozi mera za unapređenje procesa organizovanja preduzeća.

**Gljučne reči:** Organizacija, organizovanje, organizaciona struktura

**Abstract** – The subject of this thesis is to make a comparative analysis of the organizational processes in “BB Minaqua” and JKP “Vodovod i kanalizacija”, as well as the functionality of the organizational structure. This paper presents the theoretical basis in the field of company organization. On the basis of the results of the research in two companies, proposals for measures to improve the process of organizing the company were given.

**Keywords:** Organization, Organizing, Organization Structure

**1. UVOD**

Živimo u savremeno doba, u savremenom i modernom društvu. Ono što je prva asocijacija na ovakav način života jeste turbulentnost i brze promene. Na svakodnevnom nivou, svako od nas, mora da planira i organizuje svoje vreme, da donosi niz odluka.

Dakle, kako je više nego jasno da je svakom čoveku potreban plan i organizacija, nije teško zaključiti da su upravo ove stvari od presudnog značaja za svako preduzeće. Da bi opstalo i uspešno poslovalo, potrebno je da postoje i da se sprovede funkcije menadžmenta, koje su izuzetno važne i određuju uspešno ili neuspešno poslovanje preduzeća.

U ovom radu, u teorijskom delu su predstavljene funkcije menadžmenta, sa fokusom na organizaciju kao jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta, elementi dizajniranja organizacione strukture, tradicionalni i savremeni modeli organizovanja, kao i istraživački deo, koji se odnosi na organizovanje.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović Veljković, vanr. prof.**

**2. FUNKCIJE MENADŽMENTA KAO KLJUČNI FAKTORI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA**

Funkcije menadžmenta su sledeće [1]:

- Planiranje
- Organizovanje
- Upravljanje ljudskim resursima
- Vođenje
- Kontrolisanje
- Odlučivanje

**2.1 Planiranje**

„Planiranjem se određuju ciljevi organizacije i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju planovi za dostizanje ciljeva. Organizovanje, upravljanje, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja, pošto ove funkcije, faktički, sprovode planske odluke.“[2]

Na osnovu planiranja može se definisati gde se preduzeće nalazi u datom momentu i gde želi da bude u budućnosti. Na svim nivoima organizacione strukture potrebno je planirati, s tim da je planiranje uvek prisutnije na višim nivoima, zbog većeg uticaja na uspeh organizacije.

Koraci u planiranju su sledeći: [3]

- Biti svestan prilika
- Postavljanje ciljeva
- Razmatranje pretpostavki planiranja
- Identifikovanje alternativa
- Upoređivanje alternativa u smislu postavljenih ciljeva
- Izbor alternative
- Formulisanje pratećih planova
- Kvantifikacija planova stvaranjem proračuna

**2.2 Organizovanje**

Organizovanje predstavlja funkciju menadžmenta u kojoj se uspostavljaju odnosi među aktivnostima i ljudima. Svrha organizovanja jeste da učini ljudsku saradnju efikasnijom, da otkloni prepreke uspešnom radu, koje znaju biti prouzrokovane preplitanjem zaduženja i obaveza.

Ono što je najvažnije kada je u pitanju organizovanje jeste da su jasno delegirana ovlašćenja. Najviše gubljenja vremena nastaje u zbrkanim organizacijama gde se ne za ko šta radi, šta je čiji posao. Cilj je da posao može da se obavi efikasno uz minimalno nadgledanje od strane menadžera.

**2.3 Upravljanje ljudskim resursima**

“Upravljačka funkcija kadrovske popunjavanja definiše se kao popunjavanje i održavanje popunjenim mestima u organizacionoj strukturi. Ovo predstavlja identifikovanje

zahteva za random snagom, popisivanjem raspoloživih osoba i prikupljanjem, izborom, nameštanjem, napredovanjem, ocenjivanjem, planiranjem karijera, plaćanjem, podsticanjem i obučavanjem, ili na neki drugi način.” [4]

Menadžeri treba da savladaju razne veštine kako bi bili efikasni, a pored toga potrebno je i da imaju želju za upravljanjem, za uticajem na druge, kako bi se dobili dobri rezultati.

#### 2.4 Vođenje

„Vođstvo se definiše kao uticaj, tj. umešnost i process uticanja na ljude na način da oni spremno i voljno teže ka ostvarenju grupnih ciljeva” [5].

Nije lako biti vođa. Potrebno je uvek biti usmeren ka budućnosti, inspirisati članove organizacije i stvarati imidž organizacije. Biti vođa znači imati sposobnost razumevanja. Da bi grupa ljudi sledila vođu potrebno je da ih on inspiriše da primene sve svoje sposobnosti prilikom ispunjavanja zadataka.

#### 2.5 Kontrolisanje

Funkcija kontrolisanja podrazumeva merenje i ispravljanje poslovanja sa težnjom da se osiguraju i ispune ciljevi preduzeća. Planiranje i kontrolisanje su usko povezani, jer bez postavljenih ciljeva i planova nije moguće izvršiti kontrolisanje.

Ciklus kontrole obuhvata tri koraka: [6]

- Izrada standard poslovanja
- Merenje i poređenje stvarnog posovanja prema standard
- Preduzimanje korektivnih mera, ako je potrebno

#### 2.6 Odlučivanje

Odlučivanje je proces koji je evoluirao sa razvojem društvenih i materijalnih okolnosti. Savremeno doba donosi turbulentan način poslovanja, brze promene, zbog čega preduzeća moraju brzo reagovati i prilagođavati se promenama. Da bi se uspešno prilagodila promenama neophodno je donošenje ispravnih odluka.

Odluka podrazumeva izbor jednog rešenja. Ono što treba da bude težnja jeste da se donesu racionalne odluke.

### 3. ORGANIZOVANJE KAO JEDNA OD NAJVAŽNIJIH FUNKCIJA MENADŽMENTA

Organizaciona struktura je izuzetno važna i neophodna. Dobra struktura obezbeđuje ono što je u svakoj organizaciji potreno da bi vladala “harmonija”. Jako je važno da postoje granice iz više razloga. Pre svega, dobra struktura i dobra podela poslova smanjuje mogućnost za konfliktima. Fokusrirajući se na određeni posao svaki pojedinac postaje sve veštiji i sposobniji u obavljanju tog posla. Posao se obavlja brzo i profesionalno.

Dobro osmišljena organizaciona struktura sadrži tri zasebna elementa: [7]

- Strukturu nadležnosti
- Strukturu ovlašćenja, moći i uticaja
- Strukturu nagrada

(PAEI) predstavlja organizacioni DNK. Četiri uloge koje menadžment, kao tim ljudi mora da odigra da bi organizacija bila efektivna i efikasna, kratkoročno i dugoročno [8]:

(P) za Proizvodnju

(A) za Administraciju

(E) za prEduzetništvo

(I) za Integraciju

### 4. ELEMENTI DIZAJNIRANJA ORGANIZACIONE STRUKTURE

#### 4.1 Podela rada

Svrha organizacije jeste da omogući svojim zaposlenima da rade efikasno kao celina i da daju svoj najveći doprinos. Da bi se to postiglo, zaposleni moraju znati ko su njihovi nadređeni i šta se od njih očekuje, koja su njihova zaduženja.

Izuzetno je važno da podređeni budu dobro obučeni, zbog što boljeg obavljanja zadataka.

Pored same obuke za izvršavanje zadataka, zaposlenima se moraju jasno i nedvosmisleno objasniti i predstaviti planovi koji moraju da se izvrše. Na ovaj način se smanjuje i potreba menadžera za nadgledanjem i stalnim kontrolisanje, i veće su šanse da zaposleni obave posao na pravi način.

#### 4.2 Departmanizacija

Postoji više načina i kriterijuma na osnovu kojih može da se izvrši podela na sektore. U zavisnosti od kompanije, od njenih ciljeva i strategije, donosi se odluka na koji način će se izvršiti departmanizacija.

##### 4.2.1 Podela na sektore po funkciji

Ova vrsta podele je najzastupljenija. Funkcionalnom departmanizacijom grupisanje se sprovodi prema sličnim profesionalnim sposobnostima. Funkcionalna odeljenja u kompanijama koje koriste funkcionalnu strukturu delimično zavise od posla ili delatnosti kojima se kompanija bavi.

##### 4.2.2 Proizvodna departmanizacija

Podela na sektore po proizvodu predstavlja metodu koja je postala popularna sa rastom organizacija, Posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda ili usluga. Podela po proizvodu je orijentisana na izlazni produkt i time se stavlja akcenat na proizvode koje firma proizvodi.

##### 4.2.3 Departmanizacija prema kupcima

U ovom slučaju, metoda podele na sektore zasnovana je na kupcu, koj treba da se opsluži. Ovakva vrsta podele znači da se radnici i posao organizuju u posebne organizacione jedinice odgovorne za određene vrste kupaca.

##### 4.2.4 Geografska departmanizacija

Ovim načinom podele, radnici i posao se organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima. Geografska departmanizacija usredsređuje napore menadžera na geografsko područje koje treba opslužiti.

##### 4.2.5 Matrična organizacija

Matrična organizacija podrazumeva korišćenje dva ili više oblika departmanizacije.

Najzastupljenija matična struktura dobija se kombinovanjem proizvodnog i funkcionalnog oblika departmanizacije, ali se mogu koristiti i drugi oblici.

### 4.3 Raspon kontrole

U svakoj organizaciji problem nastaje onda kada se zaduženja prepliću. Veoma je važno da organizaciona struktura bude takva da se jasno zna ko će obavljati koje zadatke i ko je odgovoran za koje rezultate

#### 4.3.1 Organizacija sa uskim rasponima

Prednosti organizacije sa uskim rasponima su: nadgledanje iz blizine, kontrola iz blizine i brza komunikacija između podređenih i nadređenih.

Nedostaci su što ima mnogo nivoa menadžmenta, nadređeni se obično suviše uključuju u rad podređenih, visoki su troškovi zbog mnogo nivoa i prevelika je udaljenost između najvišeg i najnižeg nivoa.

#### 4.3.2 Organizacija sa širokim rasponima

Prednosti su što su nadređeni prisiljeni da delegiraju, potrebne su jasne politike i podređeni moraju da budu pažljivo odabrani.

Nedostaci su što postoji opasnost da nadređeni izgubi kontrolu, tendencija da preopterećeni nadređeni postanu „uska grla” u odlučivanju i organizacija sa širokim rasponom zahteva izuzetno kvalitetne menadžere.

### 4.4 Delegiranje autoriteta

Delegiranje autoriteta jeste prenošenje nadležnosti i odgovornosti na podređenog od koga se očekuje da obavi zadatke.

#### 4.4.1 Linijski i pomoćni autoritet

„Najbolje je napraviti razliku između linijskih-proizvodnih jedinica i jedinica sa pomoćnim osobljem na osnovu ciljeva organizacije.

Ako su naponi jedinice „direktno” povezani sa osnovnim ciljevima to je linijska jedinica. Ukoliko su naponi jedinice „indirektno” povezani sa osnovnim ciljevima, to je jedinica sa pomoćnim osobljem” [9].

### 4.5 Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija podrazumeva da se odluke donose na višim nivoima, bez značajne uloge nižeg nivoa. Decentralizacija podrazumeva da je veliki deo autoriteta delegiran i dosta odluka se donosi na nižim organizacionim nivoima.

#### 4.5.1 Faktori koji utiču na odluku o centralizaciji-decentralizaciji

Menadžer treba da razmotri sledeće činioce i da odluči o nivou do kojeg oseća da može da napusti autoritet odlučivanja: [10]

- Koji su troškovi potrebni
- Do kog nivoa je potrebna organizaciona uniformnost
- Kakve su sposobnosti podređenih
- Kakav je uticaj sila koje dejstvuju u privrednom, društvenom i političkom okruženju

#### 4.5.2 Tipovi decentralizacije

Tri uobičajena tipa decentralizacije: [11]

- Centri troškova
- Centri profita
- Centri investiranja

## 5. TRADICIONALNI I SAVREMENI ORGANIZACIONI MODELI

### 5.1 Tradicionalni (klasični) modeli organizacione strukture

U tradicionalne modele organizacione strukture spadaju: [12]

- Linijska organizaciona struktura
- Funkcionalna organizaciona struktura
- Divizionarna organizaciona struktura

### 5.2 Savremeni organizacioni modeli

U savremene organizacione modele spadaju: [13]

- Matična organizaciona struktura
- Virtuelna organizacija
- Mrežna organizacija
- Izvrnuta organizacija
- Front-back organizacija
- Ameba organizacija
- Fenotip organizacija
- Model lista deteline
- Špageta model organizacije
- Model rasprskavajuće zvezde
- Model leptira

## 6. ISTRAŽIVANJE

### 6.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste način organizovanja u preduzećima „BB Minaqua“ i JKP „Vodovod i kanalizacija“. Na osnovu rezultata istraživanja dobijene su informacije o organizovanju preduzeća, dali su funkcije, ciljevi, odgovornosti precizno i konkretno definisani, kao i informacije o opštem zadovoljstvu zaposlenih radom u ovim preduzećima.

### 6.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste da se na osnovu rezultata istraživanja dobije opšta slika o stanju u ovim preduzećima kada je u pitanju organizovanje I koji je to model organizovanja zastupljen, kao i da se prikaže komparativna analiza preduzeća.

### 6.3 Hipoteze

Na osnovu postavljenog predmeta i cilja istraživanja definisane su sledeće hipoteze:

- H1: Ciljevi u preduzeću su konkretni
- H2: Sposobnosti ljudi se koriste do maksimuma
- H3: Sastanci su produktivni
- H4: Posao se obavlja logičnim tokom
- H5: Zadaci se obavljaju u predviđenom roku
- H6: Funkcije u preduzeću su jasno definisane

### 6.4 Osnovne informacije o preduzeću „BB Minaqua”

Delatnost preduzeća obuhvata:

- Proizvodnju mineralne vode
- Proizvodnju osvežavajućih pica

Misija: Proširenje delatnosti na šire područje regiona. Visokim nivoom kvaliteta, kvalitetnim ljudskim resursima i modernim tehnologijama odgovoriti svim zahtevima i očekivanjima potrošača na način koji neće narušiti životnu sredinu.

Posebna pačnja je na zdravstvenoj ispravnosti proizvoda. Stalnim unapređenjem integrisanog sistema menadžmenta ostvariti misiju i stvoriti rezultate u kojima će biti zadovoljni zaposleni, akcionari i društvo.

Vizija: Vizija „BB Minaqua” je da postane prepoznatljiv i respektabilan proizvođač mineralne vode u svetu i da dostigne i zadrži poziciju lidera u Jugoistočnoj Evropi.

### 6.5 Osnovne informacije o preduzeću JKP „Vodovod i kanalizacija”

JKP „Vodovod i kanalizacija” je preduzeće čija je delatnost proizvodnja i distribucija vode.

Najvažniji procesi rada su:

- Održavanje vodovodne mreže
- Proizvodnja i distribucija vode
- Održavanje objekata vodovoda
- Održavanje kanalizacione mreže i izgradnje priključaka
- Održavanje objekata kanalizacije

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

„BB Minaqua“ - učestvovalo je 41% ispitanika muškog pola, dok 59% čine osobe ženskog pola. Radeći u ovom preduzeću, napredovalo je 63% ispitanika. Najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu.

JKP „Vodovod i kanalizacija“ - učestvovalo je 53% ispitanika muškog pola, i 47% ispitanika ženskog pola. Radeći u ovom preduzeću, 40% ispitanika je napredovalo. Najveći broj ispitanika ima završenu visoku školu.

Odgovori zaposlenih na tvrdnju: „Sposobnosti ljudi se koriste do maksimuma.“

„BB Minaqua“: Ukupan procenat ispitanika koji se slažu i koji se potpuno slažu je 72%. Na osnovu ovog procenta, može se reći da se sposobnosti ljudi u ovom preduzeću koriste skoro do maksimuma.

JKP „Vodovod i kanalizacija“: Ukupan procenat ispitanika koji smatraju da se sposobnosti ljudi koriste do maksimuma je 33%. Na osnovu ovog rezultata može se zaključiti da se u preduzeću ljudske sposobnosti ne koriste onako kako bi trebalo.

### 7.1 Komparacija dobijenih rezultata u „BB Minaqua“ i JKP „Vodovod i kanalizacija“

U preduzeću „BB Minaqua“ je više potvrđenih tvrdnji, te se na osnovu toga može reći da je u ovom preduzeću bolja situacija. Najveća razlika se može primetiti u pitanju iskorišćenja sposobnosti ljudi.

## 8. ZAKLJUČAK I PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE

U radu koji je predstavljen, iznete su važne teorijske osnove u vezi organizovanja u preduzeću i ukazano je na značaj organizovanja. Bez obzira na delatnost ili veličinu, svako preduzeće treba da bude dobro organizovano, da bi moglo nesmetano da posluje.

### 8.1 Predlozi za unapređenje „BB Minaqua”

- Bilo bi značajno da se u preduzeću posveti pažnja proveri da li su odgovornosti zaista precizno definisane
- Potrebno je osvrnuti se i na produktivnost sastanaka. U zavisnosti od potrebe i turbulentnosti dešavanja u preduzeću, potrebno je održavati sastanke na nedeljnom ili mesečnom nivou, za svaku funkciju.
- Trebalo bi proveriti raspored radnih mesta zaposlenih koji rade na povezanim poslovima

### 8.2 Predlozi za unapređenje JKP „Vodovod i kanalizacija”

- Bilo bi značajno da se u preduzeću posveti pažnja proveri da li su odgovornosti zaista precizno definisane
- Potrebno je osvrnuti se i na produktivnost sastanaka. U zavisnosti od potrebe i turbulentnosti dešavanja u preduzeću, potrebno je održavati sastanke na nedeljnom ili mesečnom nivou, za svaku funkciju.
- Više obratiti pažnju na ljude, kao najvredniji i najvažniji resurs svakog preduzeća. Trebalo bi pratiti kvalitet rada zaposlenih, njihovo individualno i timsko zalaganje, motivisati ih i nagraditi za postignute dobre rezultate.
- Trebalo bi proveriti raspored radnih mesta zaposlenih koji rade na povezanim poslovima

## 9. LITERATURA

- [1, 2, 3, 4, 5] Sajfert, Z. (2019). Menadžment: teorija i praksa. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [6, 9, 10, 11] Wren, D.A., & Dan Voich Jr. (2001). MENADŽMENT: proces, struktura i ponašanje. Beograd: Grmeč.
- [7] Adižes, I.K. (2008). Idealan menadžer. Novi Sad: Asee (Graph style).
- [8] Adižes, I.K. (2012). Adižes o menadžmentu. Beograd: HESPERIAedu.
- [12, 13] Mitrović Veljković, S., & Melović, B. (2017). Principi savremenog menadžmenta. Novi Sad: FTN Izdavaštvo.

### Kratka biografija:



**Dragana Delić** rođena je u Novom Sadu 1992. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta, odbranila je 2019. godine.