

KOMPARATIVNA ANALIZA PROCESA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA**COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ORGANIZING PROCESS**Jelena Marjanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U ovom radu je dat kratak osvrt na organizacionu strukturu i organizacionu klimu sa aspekta uticaja na uspešnost poslovanja. Teorijski deo upotpunjen je komparativnom analizom dve kompanije, Termovent livnica čelika i Capriolo doo, smeštene u Bačkoj Topoli. U istraživanju učestvovalo je ukupno 70 ispitanika, iz svake kompanije po 35. Oni su svoje mišljenje i stavove iskazali putem anonimne ankete. Osnovni cilj rada jeste da analizira primenjene organizacione strukture i organizacione klime preduzeća, prema predviđenim segmentima, utvrdi povezanost između kompanija i predloži korektivne mere.

Ključne reči: organizaciona struktura, organizaciona klima, modeli organizacione strukture

Abstract – The main task of this paper is the comparative analysis of the organizational process and organizational climate of two companies, Termovent Steel Foundry and Capriolo company, both based in Bačka Topola (Republic of Serbia). The paper explains and represents the purpose about organizational functions and management, the importance of organizational structure, the importance of organizational climate and their impact on business. The study involved 35 employees from each company who participate in the survey by rounded offered answers on anonymous questionnaire. The main purpose of analysis is to consider employee satisfaction about applied model of organizational structure and organizational climate based on data. Consider data about these mentioned segments, examine the connection between them in the mentioned companies and propose improvements.

Keywords: organization structure, organizational climate, organizational models

1. UVOD

Posmatrano sa aspekta celine organizacije predstavlja koordinisanu jedinicu u kojoj se odvija niz aktivnosti. Uspešnom koordinacijom aktivnosti postiže se unapred definisan cilj ili set ciljeva.

U skladu sa tim može se reći da organizacija predstavlja uređen sistem koji čine struktura unutar nje, radni procesi, komunikacioni procesi, uspostavljeni međusobni odnosi, definisane strukture i relacije između ljudi i grupa unutar nje.

NAPOMENA:

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

Analiziranjem elemenata organizacije tj. procesa, ljudi u organizaciji i međusobnih odnosa, radnih procesa, definisane strukture može se detaljno sagledati priroda menadžerskog posla. Prema Fajolu menadžerski posao se može analizirati putem pet funkcija menadžmenta: planiranje, organizovanje, koordinacija, komandovanje i kontrola. Međutim, savremeni menadžment svoje upravljanje zasniva na četiri osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. Drugim rečima, menadžer mora na efektivan i efikasan način da upravlja organizacijom, kako bi se smanjio stepen entropije, tj. neodređenosti ili neizvesnosti poslovanja [1].

2. ZNAČAJ FUNKCIJE ORGANIZOVANJA

Osnovna uloga funkcije organizovanja je da kreira dobru organizacionu strukturu koja će omogućiti implemetiranje definisane strategije za postizanje ciljeva i ogleda se kroz nekoliko elemenata definisanja organizacione strukture preduzeća, a to su: podela rada, departmanizacija, delegiranje autoriteta, koordinacija.

2.1. KLJUČNI ELEMENTI ORGANIZOVANJA

Proces organizovanja predstavlja povezivanje elemenata radi kreiranja relativno stabilnog sistema interakcija, koji omogućava odvijanje poslovnog procesa u preduzeću. Prema ovom autoru proces organizovanja obuhvata dve vrste procesa diferencijaciju i integraciju. Diferencijaciju čine aktivnosti podela rada i delegiranje autoriteta, dok u integraciju čine aktivnosti departmanizacija i koordinacija [2].

Prema pomenutom autoru se može zaključiti da se proces organizovanja izvršava tako što se najpre podele zadaci u izvršnim procesima kroz podelu rada i u upravljačkim procesima kroz delegiranje autoriteta. Time smo definisali obaveze i odgovornosti unutar organizacije, tj. definisali smo ko šta radi i ko o čemu odlučuje. Ovim aktivnostima se definiše struktura organizacije, a zatim se grupisanjem jedinica, tj. departmanizacijom i dizajniranjem mehanizma koordinacije obezbeđuje da organizaciona jedinica funkcioniše kao celina.

2.2. DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Prema autorima čija je okosnica istraživanja bilo dizajn organizacione strukture može se reći da se struktura organizacije sastoji od tri komponente složenosti, formalizacije i centralizacije. Prilikom dizajniranja organizacione strukture potrebno je analizirati sva tri elementa. Sa

aspekta složenosti možemo reći da složenost organizacije zavisi od vodoravne diferencijacije, dubine organizacione strukture i formalne diferencijacija. Što je veći broj različitih zanimanja unutar organizacije, to je stepen vodoravne diferencijacije u organizaciji veći. Vertikalna diferencijacija se oslikava kroz postojanje određenog broja hijerarhijskih nivoa. Što je veći broj organizacionih nivoa unutar organizacije to je veći rizik uticaja smetnji prilikom komunikacije. Formalizacija organizacije se odnosi na stepen standardizacije poslova.

Veći stepen standardizacije znači da su poslovi strogo formalizovani, tj. tačno je određeno ko šta radi, postoji mnogo organizacionih pravila, dok nizak stepen formalizacije predstavlja slobodu zaposlenih prilikom obavljanja poslova. Treća komponenta centralizacija bavi se disperzijom vlasti koja donosi odluke unutar organizacije [3].

2.3. ELEMENTI ORGANIZACIONE STRUKTURE

Dizajniranja organizacione strukture podrazumeva donošenje odluka o ključnim elementima koji čine parameter procesa dizajniranja, a to su prema [4].

1. Specijalizacija (podeli rada);
2. Departmanizacija (podeli ukupnog zadatka na sektore);
3. Delegiranje autoriteta;
4. Centralizacija i decentralizacija;
5. Raspon kontrole.

2.4. TRADICIONALNI I SAVREMENI MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Analiziranjem i razmatranjem organizacione strukture najviše razmatramo formalnu organizacionu strukturu kreiranu od strane rukovodstva. Modeli organizacione strukture predstavljaju sliku organizacionih uloga, veza i odnosa i oni su osnova za prikazivanje, shvatanje i analizu postojeće strukture [1]. Uticaj različitih formi elemenata organizacione strukture kreiraju se različiti modeli organizacionih struktura. Svi modeli organizacione strukture se mogu podeliti u tradicionalne (klasične) i savremene modele organizacionih struktura. Osnovna razlika između savremenih i tradicionalnih modela je u fokusiranosti na stepen uticaja pojedinih elemenata organizacione strukture kao što su centralizacija, decentralizacija, formalizacija, podela rada itd.

3. ULOGA ORGANIZACIONE KLIME NA PROCES POSLOVANJA

Klima organizacije usko je povezana sa organizacionom kulturom. Za kulturu organizacije možemo reći da predstavlja potrebne definisane norme za sprovođenju strategije preduzeća, dok klima predstavlja norme koje žive u kolektivu. (Đuričić, 2001) [5]. Organizaciona kultura se često posmatra kao način na koji ljudi rešavaju problem koji zavisi od niza ekonomskih, socijalnih i psiholoških karakteristika. Ona stabilizuje funkcionisanje organizacije kao celine i čini nerazdvojivi deo organi-

zacije [6]. Drugim rečima organizaciona klima u menadžmentu predstavlja odnose i atmosferu koji vladaju među zaposlenima unutar organizacije.

Klima unutar organizacije se izučava zbog činjenice da zdrava, konstruktivna, kreativna i podsticajna klima obezbeđuje povoljne uslove za ispoljavanje personalnosti zaposlenih što doprinosi postizanju boljih rezultata u radu [7].

4. ISTRAŽIVANJE

Cilj istraživanja je analiza i komparacija organizacione strukture i organizacione klime kako bi se na osnovu dobijenih rezultata ustanovilo da li postoji potreba za unapređenjem istih ili ne, kako bi se poboljšao proces poslovanja preduzeća.

Hipoteze istraživanja

OH1- Funkcije u preduzeću su jasno definisane;

OH2- U preduzeću postoje pravila ponašanja kojih se pridržavaju zaposleni;

OH3- Rukovodstvo je zainteresovano za dvosmernu komunikaciju sa zaposlenima;

OH4- U organizaciji se podstiče timski rad;

OH5- Odgovornosti unutar organizacije su precizno definisane

Uzorcima istraživanja- U istraživanju je učestvovalo ukupno 70 ispitanika, 35 ispitanika iz preduzeća Termovent SC livnica čelika i 35 ispitanika iz preduzeća Capriolo doo.

Instrument istraživanja jeste upitnik koji pored segmenta koji prikuplja osnovne podatke o demografskim karakteristikama ispitanika, prikuplja i podatke o: organizacionoj strukturi i organizacionoj klimi. Ispitanici su u navedenim segmentima odgovarali na tvrdnje pisemenim putem, zaokruživanjem jednog od definisanih odgovora, izražavajući time stepen slaganja sa navedenim tvrdnjama prema subjektivnom mišljenju.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ukupni rezultati istraživanja u preduzeću Termovent SC livnica čelika pokazali su da se najveći broj ispitanika složio sa činjenicama navedenim u segmentu ispitivanja organizacione strukture 57% i klime sa aspekta rukovođenja 58%, gde je takođe najmanje ispitanika izrazilo neslaganje sa navedenim činjenicama 16% i 11%. U segmentu ispitivanja organizacione klime 49% ispitanika je izrazilo slaganje sa navedenim činjenicama, ali je takođe znatan procenat ispitanika oko 25% izrazilo neslaganje sa navedenim tvrdnjama.

Ovakvi rezultati dovode do zaključka da su ispitanici zadovoljniji primenjenom organizacionom strukturom i načinom rukovodstva, u odnosu na zadovoljstvo organizacionom klimom.

Nasuprot kompaniji Termovent SC livnica čelika sumirani rezultati istraživanja u preduzeću Capriolo doo pokazali su da se najveći broj ispitanika složio sa činjenicama navedenim u segmentu ispitivanja organizacione strukture 70%, gde je tokođe najmanje ispitanika izrazilo neslaganje sa navedenim činjenicama 17% i najmanje je bilo neopredeljenih 13%. Podjednak broj ispitanika se složio sa činjenicama navedenim u segmentima ispitivanja organizacione klime i uticaja rukovođenja 57%.

Takođe u navedenim segmentima ispitivanja organizacione klime 19% ispitanika je izrazilo neslaganje, dok je u segmentu ispitivanja rukovodstva 18% ispitanika izrazilo svoje neslaganje. Neopredeljenih ispitanika prema sumiranim rezultatima je bilo 23% u pogledu ispitivanja činjenica u segmentu organizacione klime i 25% u pogledu ispitivanja u segment rukovodstva.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu sumiranih rezultata možemo reći da su ispitanici zadovoljniji primenjenom organizacionom strukturom u odnosu na način rukovodstva i zadovoljstvo organizacionom klimom.

Posmatrano sa aspekta postavljenih hipoteza prema hipotezi (OH1) - funkcije u preduzeću su jasno definisane može se reći da preduzeće Termovent ima jasno definisane funkcije unutar preduzeća što je potvrdila većina čak 70% ispitanika, nasuprot tome i preduzeće Capriolo ima jasno definisane funkcije unutar preduzeća sa čim se složio za 10% više ispitanika, tj. ukupno 80% ispitanika.

Prema hipotezi (OH2) - postojanje pravila ponašanja kojih se zaposleni pridržavaju možemo zaključiti da postoje jasno definisana pravila ponašanja kojih se zaposleni pridržavaju, što potvrđuje 66% ispitanika u preduzeća Termovent i 66% ispitanika prduzeća Capriolo, što je više od pola ispitivanog uzorka.

U slučaju (OH3)-zainteresovanosti rukovodstva za dvosmernu komunikaciju možemo reći da je u oba preduzeća rukovodstvo zainteresovano za uspostavljanje dvosmerne komunikacije što je potvrdilo 54% ispitanika preduzeća Termovent i za 3% više odnosno 57% u preduzeću Capriolo.

Posmatrano sa aspekta hipoteze (OH4) – podsticanje timskog duha unutar organizacije može se zaključiti da je preduzeće Capriolo znatno aktivnije u podsticanju timskog duha što je potvrdilo 91% ispitanika, dok je pomenutu hipotezu u preduzeću Termovent potvrdilo 48% ispitanika. Ono što je uslovilo razliku u rezultatu po pitanju hipoteze (OH4) je činjenica da preduzeće Capriolo organizuje team building-e i različita druženja za svoje zaposlene što nije čest slučaj u pogledu preduzeća Termovent.

U skladu sa rezultatima istraživanja OH5- odgovornosti unutar organizacije su precizno definisane može se reći da je više od pola ispitanika iz oba preduzeća potvrdio ovu

hipotezu, tj. 58% ispitanika Termoventa i 55% ispitanika preduzeća Capriolo se složilo sa tvrdnjom da su odgovornosti unutar organizacije precizno definisane.

Takođe 35% ispitanika preduzeća Termovent je neopredeljeno po ovom pitanju, dok je u preduzeću Capriolo neopredeljenih samo 11%. Međutim preduzeće Capriolo ipak vodi prema procentu ispitanika koji se ne slažu sa navedenom tvrdnjom čak 34%, dok u preduzeću Termovent neslaganje je izrazilo samo 7% ispitanika. Tokom analiziranja dobijenih rezultata primetno je da ima i ispitanika koji su neopredeljeni ili se ne slažu sa navedenim hipotezama što ostavlja prostor za unapređenje.

U slučaju oba preduzeća dominira funkcionalna organizaciona struktura i visok nivo specijalizacije. Kako bi se klima unutar preduzeća poboljšala bilo bi dobro sprovesti redizajniranje organizacione strukture što se tiče dimenzija specijalizacije, delegiranje autoriteta, kao i centralizacije. Naime, u preduzeću se oseti visok nivo specijalizacije i centralizacije koja se nepovoljno odražava na klimu preduzeća.

MERE UNAPREĐENJA- Predložene mere unapređenja za ovakvu organizaciju bi bile smanjenje nivoa specijalizacije kroz obogaćivanje posla zaposlenih rotacijom sa jednog radnog mesta na drugo, prepuštanje zanimljivih zadataka zaposlenima, podsticanje dvosmerne komunikacije unutar organizacije i omogućavanje zaposlenima da napreduju. Obogaćivanje posla bi smanjilo otuđenost radnika od posla, monotoniju i uticalo bi na njihov učinak i sinergiju.

Takođe, pogodna mera unapređenja bi bila smanjiti nivo centralizacije uključivanjem zaposlenih u donošenje odluka, pogotovo onih koje su vezane direktno za njihovo radno mesto, kao i delegiranje autoriteta na niže nivoe, jer je većina autoriteta zadržana na višim slojevima menadžmenta.

Ovakve mere unapređenja bi doprinela da se radnici osećaju važnim i uticajnim unutar organizacije, da se povežu sa njom i rade za interese organizacije kao za lične. Sa aspekta preduzeća Termovent značajnom poboljšanju organizacione klime bi doprineo i podsticanje timskog rada kroz organizaciju team building-a i različitih dešavanja, što je u slučaju preduzeća Capriolo već na zavidnom nivou.

7.LITERATURA

- [1] Mitrović, S. i Melović, B. (2013). Principi savremenog menadžmenta. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka- Novi Sad
- [2] Janičijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.
- [3] Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate d.o.o.
- [4] Robbins, S. i Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.

[5] Đuričić, Z. (2001). *Prilagodavanje promenama- uslov uspešnosti preduzeća*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.

[6] Grubić-Nešić, L. (2014). *Razvoj ljudskih resursa*. Novi Sad: FTN izdavaštvo.

[7] Bojanović, R. (1986). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Prosveta Beograd.

Kratka biografija:



Jelena Marjanović rođena je 1993. godine u Bosanskom Petrovcu, Bosna i Hercegovina. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Master rad na temu „Komparativna analiza procesa organizovanja preduzeća” iz oblasti inženjerskog menadžmenta odbranila je na Fakultetu tehničkih nauka 2020. godine, Univerzitet u Novom Sadu.

Kontakt:
marjanovic.jelena993@gmail.com