

## КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ПРОЦЕСА ОРГАНИЗОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROCESS OF ORGANIZING A COMPANY

Тијана Босанчић, Факултет техничких наука, Нови Сад

### Област – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ

**Кратак садржај** – У овом раду ће бити представљена компаративна анализа процеса организовања у две организације. Спроведеним истраживањем, на основу стандардизованог упитника, дати су предлози мера унапређења пословања.

**Кључне речи:** организација, модели организационе структуре, организациона клима

**Abstract** – This paper will present a comparative analysis of the organization process in two organizations. The conducted research based on a standardized questionnaire, provided proposals for business improvement measures.

**Keywords:** organization, models of organizational structure, organizational climate

### 1. УВОД

Са развојем људске цивилизације и друштва јавила се потреба за развојем бројних организација а то можемо видети и кроз савремене облике уређења држава, научно-истраживачких институција, универзита итд. Настанком организација јавља се потреба и за стварањем посебних вештина како би се на адекватан начин управљало истим.

Менаџери имају задатак да унутар организација координирају рад људских ресурса како би у складу са планом и стратегијом остварили циљеве и задатке. Организовање пословног система организације представља изазов и врло сложен процес у којем је најпре потребно обликовати адекватну организациону структуру и на основу поделе улога у организационој структури тежити ка остварењу визије, мисије, циљева, стратегија и планова, тј. доношење релевантних одлука у циљу ефикасног пословања.

Предмет овог рада је компаративна анализа процеса организовања. Истраживање је спроведено у две организације на основу стандардизованог упитника, на основу чијих резултата је створена основа за унапређење процеса организовања у предузећима.

### НАПОМЕНА :

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била др Славица Митровић Вељковић, ванр. проф.

### 2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРОЦЕСА ОРГАНИЗОВАЊА

Посматрајући историју човечанства, увиђамо да је потреба за организовањем дубоко укореењена. Организовање представља фазу која је кључна приликом формирања организационе структуре. У овој фази треба да се обухвате следећи процеси :

- подела рада
- груписање и повезивање појединих врста активности и послова
- делегирање овлашћења и одговорности приликом обављања послова
- повезивање свих ресурса и организационих делова у складну и функционалну целину [1].

Организовање уједно представља један од основних подпроцеса менаџмента у коме се врши повезивање људи, ресурса и активности у синергију како би се остварили планирани циљеви. Чини једну од четири основне функције менаџмента која по логичном следу долази након планирања : планирање, организовање, вођење и контрола. Веома је битно напоменути да процес организовања има непрекидан ток и за „здраву“ организацију треба да буде синхронизован са осталим функцијама [2].

Циљ организовања јесте да се најпре направи адекватна организациона структура која обухвата активности и односе, а када је она формирана потребно је да се на прави начин управља људским ресурсима у циљу успешног пословања на дуже стазе. Као функција организовање се остварује уз помоћ успостављање структуре ауторитета, одговорности и комуникационих канала које су примерене потребама организације, њених циљева, планова, буџета и процедура у остваривању активности пословног и развојног карактера. Дизајнирање организационе структуре представља кључно питање опстанка сваке организације и претендује да постане једна од најважнијих активности менаџмента. Дизајнирање организације у свом процесу настанка подразумева стварање процедура уз чију помоћ ће људски ресурси доћи до крајњег позитивног резултата за пословање целокупне организације. Кроз дефинисање организационе структуре организациону климу је потребно подићи на виши ниво како би допринела повећању мотивисаности појединаца.

На менаџерима је битан задатак да мотивишу људске ресурсе како би остварили што већи учинак, а поред

тога да у колективу створе осећај сигурности и на тај начин успоставе оданост свом предузећу. Менаџери као водеће фигуре своје пословне јединице треба да имају визију о задатку који се поставља пред њих потом да испланира и ангажује адекватне ресурсе за постизање циља. У савременим условима пословања се све више заступа размишљање да менаџери треба додатно да се обуче о начину руковођења људским ресурсима. Потребно је да успоставе одређени облик формалне структуре, да се не занемари степен одговорности који имају како се не би нарушило функционисање целог система. Свакако требамо бити свесни да строго формална структура није императив за постизање хармоније унутар организације [3].

### 3. ИСТРАЖИВАЊЕ

Предмет истраживања овог рада је да се утврди начин организовања у изабраним предузећима и да се изврши и прикаже компаративна анализа добијених резултата. Циљ истраживања је да се утврди на који начин су предузећа организовани и да се утврди организациона структура која се примењује и како она утиче на резултате рада.

На основу дефинисаног предмета и циља истраживања постављене су следеће хипотезе:

- X1 : Функције у предузећу су јасно дефинисане
- X2 : Наше одговорности су прецизно дефинисане
- X3 : Задаци се обављају у предвиђеном року
- X4 : Имамо поверења једни у друге
- X5 : Понаша се као тренер.

Приликом прикупљања података, примењен је метод анализе садржаја докумената и то на два нивоа: на нивоу изворних података, односно изворних прописа и на основу секундарне анализе ранијих истраживања и адекватне литературе. За потребе истраживачког дела рада, коришћена је метода анкетања путем стандардизованог упитника.

Истраживање је спроведено у оквиру услужног предузећа X и организације која се бави локално економским развојем унутар локалне самоуправе Y. У оквиру предузећа X анкетирано је 30 испитаника, а у оквиру организације Y анкетирано је 40 испитаника. Подаци су обрађени квалитативно и квантитативно приказани. У су приказани резултати истраживања, аналитички и графички. Истраживање је реализовано у току два дана. Испитаници нису били временски ограничени приликом попуњавања упитника. Анкета је приказана у прилогу овог рада.

На основу анализе спроведеног истраживања закључак је да су хипотеза 1, хипотеза 2, хипотеза 3 потврђене у обе организације, док најалост хипотеза 4 и хипотеза 5 нису потврђене у овим организацијама.

У првом предузећу X анкетања је приступило више испитаника мушког пола, 16 мушког и 14 женског

пола. Када је реч о старосној структури унутар предузећа у њему је присутан велики број запослених који припадају старосној структури до 60 година а потом до 50 година. Што говори да постоји потреба за запошљавањем млађих и стручних људских ресурса, које би постојећи људски ресурси додатно обучавали за даљи будући рад и на тај начин допринели будућем ефикасном и ефективном пословању предузећа У складу са старосном доби ове структуре преовладава радни стаж до 40 и 30 година радног искуства које поседују запослени. Запослени су у највећем проценту особе са завршеном средњом школом што можемо рећи да је у складу са тренутним тржишним распоном цене рада и услуга које предузеће пружа, али свакако да би тај стандард унутар организације треба поправити. Подељена је, скоро подједнако међу испитаницима, ступовна одређеност на друштвене и техничку струку. Када је реч о положају у организацији популаран тренд унутар организације су на истом положају. Веома мали број је назадовао, а унапређено је 20% испитаника. У испитивању највећи број испитаника припада средњем нивоу организационе структуре, потом радника, такоше су учествовали и пословође и виши ниво менаџмента. У односу на организациону структуру испитаници према организационој структури највише припадају нивоу радника, потом руководиоци одељења и са најмањим процентом они запослени који припадају нивоу директор, заменик, технички директор. О организацији сам могла да закључим да су у овом предузећу запосленима јасне функције које обављају као што је хипотезом то и потврђено. У овој организацији као што може бити случај по питању функционално оријентисаним организацијама испитаници су подељеног мишљења око прецизно одређене одговорности, задаци се обављају у предвиђеном року, а када је реч о ефикасности пословања већина се слаже по том питању.

У предузећу Y анкетирано је више испитаника женског пола 22 и мушког 18. У овој организацији је заступљена старосна структура запослених до 40 година. Године радног стажа које имају испитаници је 10 година а потом 20 година. У овој организацији у складу са потребама рада и послова које обавља организација има највише запослених са високом и мастер студијама. У организацији највише запослених су друштвене струке, а подједнако расподељени су запослени са природним и техничком струком. Влада тренд запослених који раде на својим стандардним радним местима, али одма потом је присутно унапређивање запослених. Испитивању су приступили запослени који се налазе на свим понуђеним положајима према анкети. У испитивању по питању организационе структуре и нивоу којем испитаници припадају највише је запослених на нивоу руководиоца сектора/одељења. О организацији могу рећи да су запосленима јасне функције које обављају. Присутан је осећај да су одговорности добро расподељене и да свако зна своју улогу, а задаци се обављају у предвиђеном року. Испитаници су се сложили да у организацији постоји ефикасан систем рада.

#### 4. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Да је предузеће X функционално организовано говоре и резултати анкетирања да се већина испитаника слаже да су функције унутар предузећа јасно дефинисане као и чињеница да су запослени свесни и јасно упућени који степен одговорности носе за свој део обављеног посла.

Унутар ове организације циљеви су конкретно дефинисани за дужи временски период. Настоји да своје запослене додатно едукује како би допринели ефикасном реализовању пословних циљева. Присутан је висок ниво специјализације – поделе рада. Веома је битна чињеница да се састанци организују и да су продуктивни јер на тај начин на сваком нивоу запослени знају у ком правцу иде пословање предузећа у целини, што резултира и обављањем задатака у предвиђеном року.

Као једна од још битних карактеристика за ово предузеће је што већина запослених каже да постоји слика о томе у ком процесу рада долази до застоја. Како је једна од карактеристика функционалних организационих система то да се у организацији јавља логичан ток обављања посла, запослени се слажу да је и у овом случају таква ситуација; радници обављају јасно дефинисане задатке, све је једноставно и прописано од стране врховног менаџмента у складу са стратегијом и политиком предузећа, који задатке даље делегира. Радни процес се састоји од одређеног алгорита који садржи кораке и активности, који су неопходни за реализацију истог. За координацију, контролу и функционисање пословног система веома је значајно да људи који имају међусобно повезане послове се налазе у близини једни других.

Када је реч о клими у организацији која влада унутар овог предузећа запослени који су анкетирани су става да им није забавно да раде у организацији, да се у колективу успеси предузећа не прослављају, а као потврда не тако позитивне атмосфере у радном колективу говори и чињеница да се људски ресурси, у процентуално израженом односу мало мање од половине, међусобно третирају као „људи а не бројке“. Када је реч о доношењу одлука и укључености запослених у исте, свакако на основу функционалног модела, запослени немају пуно утицаја на тај део пословања. Преко половине анкетираних није имало прецизан одговор када су у питању правила понашања, што свакако говори о томе да се унутар организације треба спровести боља организациона култура и клима, тј. организационо понашање. Негативан став испитаника у односу на поверење које међусобно гаје говори о томе да је потребно успоставити путем менаџмента, бољи приступ и разумевање међуљудских односа како би се поправила радна атмосфера. Када је реч о односу руководства и запослених, појава страха да се изнесу сугестије које можда и нису најпозитивније у односу на посао који се обавља, већина испитаника је била неодлучна, а око двадесет процената испитаних би се одважило на такав корак.

У делу анкете која говори о руковођењу унутар овог предузећа, испитаници су одговарали у највећој мери са нити се слажу, нити се не слажу, а потом и да се не слажу са већином одговора. Наиме, потребно је на основу спроведене анкете људске ресурсе обавештавати о битним информацијама у вези организације, да се руководство више заинтересује за професионални развој својих запослених, да се створи осећај заједнице и тимске атмосфере, да се глас запослених уважава и вреднује иако су различитим организационим позицијама. Веома позитиван одговор је био на питање да ли поштују руководство своје фирме са више од пола испитаника се сложило са том изјавом.

У организацији Y запосленима су функције које обављају јасно дефинисане али и циљеви су им конкретно дефинисани. Одговорности су дефинисане добро, што је веома позитивно за организацију, јер у мањој мери долази до појаве двоструког командог ланца који је специфичан за матричну организацију коју сам окарактерисала као функционално-пројектну. Један од битних ставки у овом моделу руковођења јесте да запослени са својим руководством успевају да воде продуктивне састанке и да се задаци обављају у предвиђеном року. Запослени су свесни и слажу се да унутар организације постоји ефикасан систем рада што дефинитивно позитивно утиче на целокупан систем рада. Још једна чињеница је да су запослени свесни фаза у којима долази до најдужих застоја у радном процесу те могу да утичу превентивно на овакве појаве.

О клими унутар организације могу закључити следеће, да иако су, процентуално изражени одговори на не тако задовољавајућем нивоу, кад је реч о поверењу које постоји унутар колектива, запослени уочавају и заједно прослављају успех након успешно завршеног задатка/пројекта. Веома је битно истаћи да су свесни својих сарадника и да их посматрају као људе, а не као бројке. У организацији постоји добар одговор запослених када су правила понашања у питању, којих се у великом проценту придржавају.

Када је реч о односу руководства према људским ресурсима, на не тако задовољавајућем нивоу је појава тимског рада и подстицање истог у колективу. Уједно, испитаници су задовољни одговором својих надређених који посвећују довољно времена да би их обучили за неке кључне операције. Исто тако руководство је заинтересовано и брине о професионалном развоју својих запослених у оквиру фирме, што представља добар однос мотивисаности међу запосленима. О позитивном односу запослених и руководства веома је битан податак да испитаници гаје поштовање према својим надређенима.

#### 5. ЗАКЉУЧАК

Организовање представља једну од основних функција менаџмента у коме се врши повезивање људи, ресурса и активности у синергију како би се остварили планирани циљеви. Организовање уједно

представља управљачку активност која се заснива на томе да се расподеле послови на поједине групе запослених унутар предузећа, а потом да се на тај начин створи атмосфера специјализованих група и појединаца који су задужени за одређену врсту послова и тако повећа ефикасност пословања, што прожима менаџмент и чини део суштине ове професије.

Циљ организовања јесте да се најпре направи адекватна организациона структура која обухвата активности и односе, а када је она формирана потребно је да се на прави начин управља људским ресурсима у циљу успешног пословања на дуже стазе. Веома је битно напоменути да процес организовања има непрекидан ток и за „здраву“ организацију треба да буде синхронизован са осталим функцијама.

Анализирајући анкетираних запослене у предузеће Х закључак је да примена оваквог модела организације, функционални, даје добре резултате приликом вођења пословања у целини, али и свом окружењу. Ауторитети и делегирани послови, одговорности су јасно дефинисане, специјализација рада је добро распоређена, с тим да као што је написано у раду, и у овој организацији долази до опадања мотивације запослених поготово на најнижем нивоу организације чему доприносе и добијени резултати анкетираних по питању радног стажа и године запослених на одређеном радном месту. Потребно је да предузеће инвестира додатно у стручно усавршавање људских ресурса, да улаже у информациони систем како би могли да располажу правовременим информацијама и уједно пратили процесе рада, потребно је да мотивишу раднике као и да прате стање на тржишту како би успели да лоцирају могуће ризике и предупредити све могуће опасности по пословање предузећа.

Анализирајући организацију У закључак је да у овој служби погодује за рад функционално-пројектна организација, где су запослени (анкетирани) оценили да у овој организацији функционише ефикасан систем рада као и то да су свесни у којим фазама долази до најдужих застоја у радном процесу, али неопходно је унапредити однос руководства и људских ресурса у ситуацији када је изношење неких битних ставова у питању, као и утицај запослених на процес доношења битних одлука у вези са њиховим радним местом, што може бити негативна одлика оваквог типа организација.

Уз помоћ службе за људске ресурсе требало би правовремено проценити које је стање организационе климе међу запосленима и уколико је потребно побољшати, променити правац односа између руководства и запослених.

Потребно је уложити у софтвер који би запосленима у служби олакшало приступ и управљање релевантним подацима који су неопходни за обављање радних активности и задатака.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] М. Б. Митровић Вељковић Славица, Принципи савременог менаџмента, Нови Сад: Факултет техничких наука, 2013.
- [2] П. Новица, Основи организације, Нови Сад: Алфа-Грас НС, 2007.
- [3] М. Ф. Биљана Мирковић, Организационо понашање – моћ познавања организационог понашања, Нови Сад: Факултет за правне и пословне студије, 2008.

### Кратка биографија:



**Тијана Босанчић** рођена у Новом Саду 1991. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерски менаџмент – Компаративна анализа процеса организовања предузећа одбранила је 2021. год.