

**KOMPARATIVNA ANALIZA NAČINA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMPANY ORGANIZATION**Katarina Lazić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – *Predmet rada jeste da se prikaže komparativna analiza načina organizovanja dva preduzeća i da se nakon tih analiza i rezultata predlože mere unapređenja.*

Ključne reči: *organizaciona struktura, organizaciona klima, menadžer*

Absattract: *The subject of the master's thesis is to present a comparative analysis of the way of organizing two companies and to suggest improvement measures after these analyzes and results.*

Keywords: *Organizational structure, climate organization, manager*

1. UVOD

Ukoliko se osvrnete oko sebe, u bilo kom trenutku vremena, uvek ste u nekoj organizaciji ili ste deo neke organizacije. Ona konstantno i nužno postoji svuda oko nas, hteli mi to ili ne, a shvatanje njenog postojanja olakšava svakom čoveku svakodnevni život. Organizacija je sastavni deo života, čovek se rađa u organizaciji (porodilište, bolnica), živi u njoj (porodica, škola), radi u organizaciji (preduzeću), ide u penziju pa čak i kada umire čoveka sahranjuje organizacija.

Organizacija je stara koliko i čovek i potiče od momenta kada su se ljudi spontano počeli udruživati kako bi prevladali određene opasnosti i nevolje u cilju boljeg života.

U okvirima istorijskih razmatranja, kao i u svom najširem značenju pod organizacijom se podrazumeva grupa ljudi ujedinjena zajedničkim motivima za ostvarenjem specifične svrhe [1].

Organizacija danas, ima veliki značaj, predstavlja ključni deo života, kompleksa je i neophodno je izučavati jer se njenim dobrim poznavanjem život čini efikasnijim, lakšim i uspešnijim.

U master radu je prikazan teorijski deo koji je vezan za objašnjenje opšteg pojma organizacije, procesa organizovanja, važnosti procesa organizovanja za uspešno poslovanje preduzeća, elemente i modele organizovanja kao i uloge i uticaj organizacione klime unutar preduzeća.

NAPOMENA:

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

Pored organizacione klime teorijski deo obuhvata organizacione promene, konflikte i objašnjava ulogu menadžmenta ljudskih resursa u procesu organizovanja.

Osim teorijskog dela, urađena su istraživanja o načinu organizovanja i klimi u organizaciji unutar dva različita preduzeća. Prvo preduzeće je "Rumekon" iz Rume i drugo je kompanija "Cooper Standard" iz Sremske Mitrovice. Istraživanja su sprovedena putem ankete. a Ispitanici iz preduzeća "Rumekon" su svi zaposleni u pomenutom preduzeću. Ispitanici iz kompanije "Cooper Standard" su bili birani sa različitih hijerarhijskih nivoa.

Na osnovu podataka postavljene su četiri hipoteze, a dobijeni rezultati su iskorišćeni kako bi se postavljene hipoteze potvrdile ili ne.

Osnovni cilj ovog rada je da utvrdi i pokaže značaj organizovanja i klime u organizaciji u jednom poslovnom preduzeću. Definisanjem uloge organizovanja i karakteristika ovog procesa, pokazuje se koliko je ovaj proces neophodan da bi organizacija bila uspešna u savremenom poslovanju.

2. ZNAČAJ ORGANIZOVANJA ZA EFIKASNO POSLOVANJE ORGANIZACIJE**2.1. Pojam organizacije**

Značenje reči organizacija se vezuje za formalnu grupu ljudi koji imaju jedan ili više zajedničkih ciljeva i koji raspolažu određenom količinom resursa i određenim sredstvima rada. Sa ekonomskog aspekta, organizacija predstavlja skup organizovanja poslovnih aktivnosti i poslova koji su u vezi sa poslovanjem. Organizacija kao pojam u opštem slučaju ima trojako značenje:

- Organizacija kao pojava organizovanja predstavlja temelj i najstariji pojam organizacije, iz kojeg su nastali ostali pojmovi. Pod pojmom organizovanja podrazumeva se udruživanje dvoje ili više ljudi da izvrše određeni posao, pri čemu definišu cilj udruživanja, obezbeđuju sredstva i raspoređuju zadatke u okviru određenih funkcija i poslovnih procesa.
- Organizacija kao subjekat organizovanja je prisutna pod raznim nazivima i pojmovima: preduzeće, fabrika, škola, bolnica, opština, država, itd. gde se organizacija posmatra kao ljudska tvorevina.
- Organizacija kao nauka o organizovanju predstavlja interdisciplinarnu oblast i nalazi se u preseku više naučnih disciplina [2].

2.2. Organizovanje kao proces

Organizovanje je druga faza ili podproces menadžmenta, koja sledi nakon planiranja i obuhvata definisanje i formiranje takve organizacije preduzeća koja omogućava realizaciju planiranih ciljeva i zadataka postavljenih u okviru faze planiranja.



SLIKA 1. PRIKAZ PROCESA ORGANIZOVANJA RADA [3]

Proces organizovanja sastoji se od sledećih koraka:

1. Utvrđivanje ciljeva preduzeća
2. Formulisanje pomoćnih ciljeva, politika i planova
3. Ustanovljavanje i klasifikovanje aktivnosti koje su potrebne za njihovo ostvarenje
4. Grupisanje aktivnosti prema raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima
5. Prenosjenje ovlašćenja potrebnih za sprovođenje aktivnosti
6. Horizontalno i vertikalno povezivanje grupa odnosima ovlašćenja i tokovima informacija [3].

Funkcija organizovanja u preduzeću je da obezbedi harmoniju u funkcionisanju preduzeća, na takav način da njegova struktura i delatnost budu u skladu sa zahtevima tržišnog, tehnološkog i društvenog okruženja.

Organizovanje savremenih preduzeća je proces koji sintetisuje zajedničko rešavanje problema, sa kojima se susreće u svom poslovnom životu, usmeravanje na ostvarivanje ekonomskih ciljeva i donošenje odluka. Organizovanje preduzećem u savremenim uslovima privredovanja je okrenuto ka budućnosti, jer obuhvata sve elemente koji su potrebni za rast i razvoj.

2.3. Organizaciona struktura

Predstavlja logički povezanu celinu, sastavljenu od organizacionih jedinica zaduženih za obavljanje pojedinih vrsta poslova.

Svaka organizaciona jedinica obavlja deo ukupno zadatka preduzeća i u realizaciji svojih poslova povezana je sa ostalim organizacionim jedinicama [4].

Kompanije koje postižu uspeh na duži vremenski period imaju strukture koje omogućavaju razvoj i rast nove ideje u organizaciji.

Struktura organizacije je nešto što se ne može videti golim okom, ali veze između određenih elemenata iz kojih se organizacija sastoji može da se prikaže na grafički način dijagramom koji se naziva organizaciona šema.

3. KLIMA UNUTAR ORGANIZACIJE I NJENA ULOGA

3.1. Organizaciona kultura i organizaciona klima

Pod kulturom se podrazumevaju svesne i nesvesne vrednosti, stavovi, simboli, ponašanja, uključujući u svoje značenje i materijalno i nematerijalno okruženje koje čovek stvara i neguje [5].

Organizaciona kultura je značajna i u velikoj meri utiče na strateške odluke, smanjuje mogućnost pojave konflikta u organizaciji, podstiče motivaciju zaposlenih i poboljšava proces upravljanja.

Za razliku od kulture, klima se odnosi na opažanje atmosfere koja vlada u organizaciji. Kultura se može odnositi na čitavu organizaciju dok se klima razlikuje od sektora do sektora ili od zaposlenog do zaposlenog. Razlog toga su osobine, ponašanja i sistem vrednosti koji se razlikuju kod svakog pojedinca.

Organizaciona kultura je stvarna, trenutna i realna situacija u organizaciji, dok se organizaciona klima shvata kao opažanje te realne situacije.

Klima u organizacijama se proučava zbog toga što se smatra da zdrava, konstruktivna, podsticajna i kreativna klima obezbeđuje povoljne uslove za ispoljavanje svake individue u njoj na način na koji se postižu bolji rezultati u radu. Nezdrava, loša, represivna klima ubija inicijativu, ubija radni elan i drastično umanjuje radne rezultate zaposlenih [6].

3.2 Organizacione promene

Promene su sastavni deo svakodnevnog života i potrebno je, ne samo shvatiti da su neminovne i adaptirati se na njih, već naučiti da ih predviđamo i imamo spremne odgovore na zahteve turbulentne okoline. Danas više nego ikada, garancija uspeha ne postoji. Čak ni takvim sistemima kao što je Microsoft, uspeh nije zagarantovan. Nakon dugogodišnjeg praćenja stanja u našim preduzećima, moramo konstatovati da je stanje dosta alarmantno. No, ukoliko uspemo da u naša preduzeća unesemo duh stalnih promena, naći ćemo se ponovo na tržištu. I, jako važno, mala postepena ali stalna poboljšanja, teško da će ikada više biti dovoljna. Budućnost za nas je u krupnim promenama, radikalnim promenama. Ovim radom ukazaćemo na značaj pokretanja reinženjering promena, prilagođenih trenutnom stanju i mentalitetu zaposlenih [7].

Organizacione promene su veoma složena i višedimenzionalna pojava. Svaka organizaciona promena sadrži u sebi više različitih procesa, postupaka i događaja. Usled toga, organizacione promene se mogu posmatrati iz više uglova i perspektiva. One se mogu klasifikovati na više različitih načina i prema više kriterijuma. Klasifikacija organizacionih promena omogućuje njihovo bolje i detaljnije razumevanje. Različite teorijske perspektive organizacionih promena međusobno se razlikuju upravo prema vrsti organizacionih promena koje su u njihovom fokusu [8].

3.3. Organizacioni konflikti

U komunikaciji između ljudi veliki je broj situacija u kojima dolazi do suprostavljanja, različitih ciljeva,

interesa, vrednosti ili želja. Ovo suprostavljanje između dve ili više strana naziva se konflikt.

Konflikti su neizbežna pojava, jer osobe ne misle isto, niti su im iste vrednosti i prioriteti.

Reč konflikt potiče od reči “conflictus”- sukob, borba “confligare”- tući se.

Definiše se kao neslaganje između dve ili više osoba koji žele ostvariti neki svoj interes, potrebu ili cilj ali i kao suprotnost među članovima tima usled neusklađenih akcija koje pojedinci ili timovi preuzimaju

Pod organizacionim konfliktima podrazumevamo neslaganje između dva ili više članova organizacije ili grupa koje se pojavljuje usled toga što dele retke resurse, radne zadatke, imaju različite ciljeve, stavove ili percepcije.

4. ISTRAŽIVANJE

4.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je način organizovanja posla, procesa i radnika unutar preduzeća “Rumekon” i kompanije “Cooper Standard”. Za predmet istraživanja je uzet način organizovanja jer se organizovanje tretira kao jedan od osnovnih i najznačajnijih podprocesa globalnog upravljačkog procesa. Način organizovanja preduzeća je veoma bitan, jer je njegov krajnji cilj postizanje efikasnog poslovanja. Takođe, još jedan od predmeta istraživanja je i organizaciona klima preduzeća jer ona doprinosi pozitivnom ili negativnom ponašanju zaposlenih. Bitno je da zaposleni budu zadovoljni organizacijom posla jer u slučaju negativne klime u preduzeću mogu biti manje motivisani i suočeni sa stresom.

4.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da se pronađu uzroci koji dovode do određenog načina organizovanja kao i do stvaranja određene organizacione klime koja trenutno vlada u preduzeću. Kada se utvrdi koji su najsnažniji uzroci, sagledava se da li oni pozitivno ili negativno utiču na poslovne procese, zaposleni kadar i preduzeće. Takođe cilj istraživanja je i provera načina ophođenja rukovodstva prema nižim kadrovima unutar preduzeća, koje ima odraz na samo ponašanje zaposlenih.

Prvo istraživanje je sprovedeno u maju 2017. godine, dok je drugo istraživanje sprovedeno u septembru 2021. godine.

4.3. Hipoteze

Na osnovu cilja i predmeta istraživanja definisane su sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Funkcije u organizaciji su jasno definisane.

Hipoteza 2: U organizaciji postoji efikasan sistem rada.

Hipoteza 3: Zaposleni kao aktivni članovi, rade u organizaciji jer im je zabavno.

Hipoteza 4: Zaposleni u organizaciji jedni druge tretiraju kao ljude a ne kao brojke.

4.4. Instrumenti istraživanja

Tokom istraživanja je korišćen standardizovan upitnik koji je prilagođen preduzeću i naravno zaposlenima na osnovu kojeg su imali priliku da iskažu svoje mišljenje vrednujući pitanja brojevima od 1 do 5. Instrument sadrži ukupno 25 pitanja. Prvih 7 pitanja su opšti i vezani su za

pol ispitanika, starost, radni staž, stručnu spremu, zanimanje i funkcije unutar preduzeća. Drugi deo pitanja predstavlja tvrdnje vezane za sam način organizovanja preduzeća dok treći deo obuhvata tvrdnje povezane sa organizacionom klimom.

Drugi i treći deo pitanja unutar instrumenta su predstavljeni kao tvrdnje na koje su zaposleni odgovarali u skladu sa tim koji broj od 1 do 5 najbolje ilustruje ono što oni misle.

Značenje brojeva:

1 = UOPŠTE SE NE SLAŽEM,

2 = NE SLAŽEM SE,

3 = NITI SE SLAŽEM, NITI SE NE SLAŽEM,

4 = SLAŽEM SE,

5 = POTPUNO SE SLAŽEM.

Uzorak U istraživanju su učestvovala dva preduzeća. Prvo preduzeće je proizvodne delatnosi “Rumekon” Ruma. Istraživanjem je obuhvaćen 41 ispitanik. Drugo istraživanje je sprovedeno u kompaniji “Cooper Standard” i u njemu je učestvovalo 50 ispitanika.

Podaci o preduzećima:

„Rumekon“ – preduzeće je u osnovi privatna porodična firma koja se bavi proizvodnjom kontejnera čija je uloga zaštita životne sredine i poboljšanje stanja ekologije.

„CooperStandard“ - kompanija koja se bavi proizvodnjom auto delova. Vodeći je globalni dobavljač u autoindustriji, specijalizovan za proizvodnju i marketing sistema i komponenti za autoindustriju. Svoje proizvedene gumene i plastične delove isporučuje za velike kompanije poput VW, Webasto, Audi, GM i Volvo.

Kompanija koja posluje u Srbiji je jedna od 26 kompanija u Evropi i jedna od 78 koje posluje na globalnom, svetskom nivou.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I PREDLOG MERA UNAPREĐENJA

Na osnovu prve hipoteze za preduzeće „Rumekon“ utvrđeno je da su funkcije u organizaciji jasno definisane što doprinosi uspešnom obavljanju posla unutar preduzeća. Svim zaposlenima je na pravilan način postavljeno koja je njihova uloga prilikom obavljanja posla.

Druga hipoteza na osnovu dobijenih rezultata iz upitnika nije potvrđena, čime se konstatuje da zaposleni nisu zadovoljni efikasnošću rada sistema. Za poboljšanje efikasnosti rada sistema se predlaže stvaranje uslova za nesmetan tok svih poslovnih aktivnosti i poboljšanje procesa u skladu sa zahtevima zainteresovanih strana. Takođe, treba poraditi na stvaranju uslova koji će preduzeću omogućiti bolju produktivnost što će zaposlenima promeniti sliku o malom stepenu efikasnosti.

Sledeće dve hipoteze su vezane za sliku zaposlenih o klimi koja vlada unutar preduzeća. Prva hipoteza nije potvrđena, jer većina zaposlenih ne smatra da radi u organizaciji zato što im je zabavno. Predlog za unapređenje je povećavanje motivisanosti svih zaposlenih u preduzeću putem neformalnih sastanaka, druženja izvan

posla, organizovanja seminara kojima bi primarni cilj bio usavršavanje veština radnika. Druga hipoteza je potvrđena, jer zaposleni jedni na druge gledaju kao na ljude a ne kao na brojke.

U skladu sa tim dokazano je da se svi radnici slažu da imaju poverenja jedni u druge, da bez straha mogu da iznesu svoje mišljenje i da ih rukovodiocu gledaju kao zrele, zdrave i normalne ljude.

Ukoliko se posmatra drugo istraživanje dolazi se do zaključka da su sve četiri hipoteze u potpunosti potvrđene i da je najveći broj ispitanika odgovorio sa ocenama 4 i 5.

Ovo je veoma pohvalan rezultat za kompaniju, gde se vidi jasno uspostavljen sistem rada, efikasna organizaciona struktura i dobra organizaciona klima. Jedina tvrdnja koja nije u potpunosti potvrđena je: Sposobnosti ljudi se koriste do maksimuma. Mišljenja unutar kompanije su dosta podeljenja, 25 ispitanika je odgovorilo sa ocenom 4 i 5 dok je čak 12 stavilo ocenu 3. Ovde se vidi šansa sa unapređenje.

Ideja za poboljšanje je obavljanje razgovora na ovu temu sa svim zaposlenima. Nakon toga, definisanje novog rotacionog plana za određenja odeljenja u kojima ljudi koji smatraju da nisu dovoljno iskorišćeni i dodatno delegiranje posla ili čak delegiranje dodatnih odgovornosti.

Upitnicima je potvrđeno da su ciljevi obe organizacije konkretni, da se zadaci obavljaju u određenom roku, da se posao obavlja logičkim tokom i da je razmeštaj radnih mesta u skladu sa procesom poslovanja. Ono što je kod preduzeća „Rumekon“ potrebno poboljšati je postavljanje tačnih i preciznijih odgovornosti koje svaki zaposleni mora da ima.

Kako bi se poboljšala organizaciona klima unutar preduzeća ali i unutar kompanije, neophodno je organizovanje sastanaka koji će doprineti povećanju produktivnosti i efikasnosti kako svih zaposlenih tako i preduzeća celokupno.

Svesni smo da se sastanci u današnje vreme često obavljaju samo da bi se ispoštovalo vreme predviđeno za njih. Jedna od ideja za poboljšanje produktivnosti sastanaka je zabranjeno korišćenje mobilnih telefona i laptopova kako bi zaposleni što više bili fokusirani na temu sastanka a ne na obavljanje drugih poslova koji nisu i ne treba da budu fokus za vreme sastanka. Takođe neophodno je organizovati neformalna druženja na kojima bi se proslavljali dosadašnji uspesi i odrađeni zadaci.

6. ZAKLJUČAK

U teorijskom delu rada obuhvaćeni su pojmovi organizacije i organizacione strukture, zatim značaj načina organizovanja, uloga organizacione klime u poslovnom preduzeću. Teorijski deo se takođe osvrće na organizacionu kulturu, promene unutar same organizacije, organizacione konflikte i na ulogu menadžmenta ljudskih resursa u procesu organizovanja.

Posmatrajući način organizovanja preduzeća kao kompleksan proces unutar preduzeća, neophodno je definisati određenu organizacionu strukturu, korišćenjem osnovnih principa ogranizovanja putem delegiranja posla i rada, na način koji će obezbediti ostvarenje rezultata i postizanje ciljeva, zatim integracije organizacionih celina radi usavršavanja proizvodnih procesa i stvaranja najpovoljnije pozicije na tržištu. Osim toga potrebno je organizovati preduzeće, tako da se zaposleni u njemu osećaju motivisano i zadovoljno kako bi njihova percepcija stvarala pozitivnu klimu, koja takođe u velikoj meri utiče na uspešnost poslovanja preduzeća.

Na osnovu istraživanja, zaključujemo, da su način organizovanja preduzeća i klima u organizaciji, veoma značajni u svim segmentima poslovanja i da ukoliko oni nisu dobri i pozitivni nema ni dobre ni uspešne organizacije.

7. LITERATURA

- [1] Stanivuković, D., Carić, N., & Marić, B. (1991). Organizacija preduzeća i menadžment. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka
- [2] Marić, B. (2002). Organizacija preduzeća. Novi Sad: Fakultet za preduzetni menadžment
- [3] Sajfert, Z. (2009). Menadžment: Teorija i praksa. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
- [4] Milosavljević, P. (2015). Inženjerski menadžment. Niš: Mašinski fakultet
- [5] Grubić - Nešić, L. (2014). Razvoj ljudskih resursa. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka
- [6] Prvulović, S. (2006). Poslovna etika i upravljanje. Bor: Grafopanonija
- [7] Pecić, L., Pecić, D., Jakovljević, S., & Smiljaković, M. (2010). Kako odabrati pravu meru organizacionih promena
- [8] Janićijević, N. (2008). Organizaciono ponašanje. Beograd: Data Status

Kratka biografija:



Katarina Lazić rođena je u Novom Sadu 1994. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka odbranila je 2021. god.

Kontakt:
lazic.katarina29@gmail.com