

**UPOREDNA ANALIZA PROCESA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PROCESS OF ORGANIZING COMPANIES**

Milica Đaković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Cilj istraživanja ovog master rada je da se na jedan sažet i razumljiv pristup objasni način organizovanja preduzeća, kao i funkcionalnost organizacione strukture. U radu su predstavljene teorijske osnove iz područja organizovanja preduzeća, a zatim su tabelarno, grafički i opisno predstavljeni rezultati istraživanja u dva preduzeća, kao i mere za unapređenje načina organizovanja datih preduzeća.

Ključne reči: Organizacija, organizovanje, organizaciona struktura

Abstract – The subject of this thesis to explain on a concise and comprehensible the way of organizing enterprises as well as the functionality of the organizational structure. This paper presents the theoretical basis in the field of company organization, and also shows tabular, graphic and descriptive presentation of the research in two companies, as well as measures for improvement.

Keywords: Organization, Organizing, Organization Structure

1. UVOD

Organizacija je veoma širok pojam koji se može posmatrati na različite načine – organizacija kao model, i organizacija kao organizaciona celina.

Organizacija je spoj različitih elemenata koji funkcionišu kao celina radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Organizacija je sistem.

Svi elementi koji čine jednu organizaciju međusobno su povezani.

Organizacija je naš sastavni deo života, pa ju je neophodno izučavati sa ciljem da se njenim dobrim poznavanjem ona lakše sprovodi, a samim tim naš život čini boljim, lakšim i uspešnijim“ [1].

Organizovanje se može posmatrati kao raspodela poslova ljudskim resursima unutar organizacije. Organizacija koja je zasnovana na čvrstim i jakim temeljima organizovanja, sposobna je da se izbori sa različitim ekonomskim poremećajima kao i sa svim poteškoćama koje joj nameće okruženje.

2. ORGANIZOVANJE KAO VAŽAN PROCES U USPEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA**2.1 Organizacija i organizovanje u savremenim uslovima poslovanja**

Još u prvim periodima razvoja ljudskog društva primećeno je prisustvo organizacije. „Osvrnite se oko sebe u bilo kom trenutku vremena, uvek ste u nekoj organizaciji, i deo ste neke organizacije. Čovek se rađa u organizaciji (porodilište, odnosno bolnica ili pak kuća), živi u organizaciji (porodica, obdanište, škola, fakultet), radi u organizaciji (preduzeću), ide u penziju u organizaciji (penzionera), pa čak i kad umire, čoveka sahranjuje organizacija (porodica, preduzeće, društvo) [2].

Organizacija predstavlja spoj prirodnih i tehničkih elemenata, koji funkcionišu kao celina radi ostvarivanja određenih ciljeva. Organizacija predstavlja konkretan organizacioni oblik koji je nastao kao rezultat aktivnosti organizovanja. Organizacija predstavlja sistem.

Organizovanje je proces, tj. funkcija menadžmenta koji obuhvata veći broj aktivnosti istovremeno. Ono omogućava razvoj organizacionih resursa kako bi se donesene planske odluke ostvarile kroz seriju preduzetih akcija. To je složena upravljačka aktivnost koja obuhvata veći broj poslova.

2.2 Uticaj menadžmenta u procesu organizovanja preduzeća

Pojam „menadžment“ ima višestruko značenje i širok obuhvat. Termin menadžment se najčešće vezuje za pojam upravljanja određenim poslom, poduhvatom ili sistemom. Ne postoji opšte prihvaćena definicija menadžmenta. „Ako se uopšte može govoriti o jednoj definiciji koja se šire koristila, a i dalje se koristi, onda treba ukazati na definiciju koju je dao jedan od pionira menadžmenta Henri Fayol, a koja je služila kao osnova mnogim teoretičarima u njihovom nastojanju da definišu i objasne pojam menadžmenta. Prema Fayolu, menadžment predstavlja proces predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole“ [3].

Menadžment je proces koji je nezaobilazan u preduzeću, a koji pre svega obuhvata poslove upravljanja preduzećem.

Menadžment predstavlja nauku o organizaciji. „Ukoliko polazimo od činjenice da je organizacija skladan skup pojedinih delova i uspostavljenih veza među njima, što omogućava njeno funkcionisanje kao celine, možemo zaključiti da je upravljanje tim aktivnostima jedna od osnovnih komponenti svake organizacije, nezavisno od delatnosti i veličine“ [4].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je dr Slavica Mitrović Veljković, vanredni profesor.

2.2.1 Organizovanje kao funkcija menadžmenta

Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu poslovi koje treba uraditi, vrši podela rada, grupišu poslovi u odgovarajuće strukture i koordiniraju aktivnosti svih članova organizacije radi ostvarivanja postavljenih ciljeva [5].

I pored nejasnoće između pojmova organizacije i organizovanja, njihove razlike su očigledne. Međutim, one su, kao što je napomenuto, međusobno uslovljene i zavisne i uspešno ostvarivanje organizovanja nije moguće bez poznavanja organizacije

3. ULOGA ORGANIZACIONE STRUKTURE U POSLOVANJU PREDUZEĆA

Utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije naziva se dizajniranje organizacije. Važnost organizacione strukture toliko je velika za preduzeće da se ona često pogrešno poistovećuje sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacione strukture jer je ova samo jedan, premda najvažniji, element organizacije.

Organizacija, kao širi pojam, pored organizacione strukture obuhvata još i organizaciona sredstva, organizacione metode i organizacione postupke.

3.1 Principi dizajniranja organizacione strukture

Organizacioni dizajn predstavlja proces kreiranja i primene organizacione strukture kojom se omogućuje efikasno korišćenje resursa i ostvarivanje misije i ciljeva organizacije. Svrha organizacionog dizajna je da pomogne da se pravilno formuliše struktura pomoću koje će se ciljevi organizacije ostvariti na efektivan i efikasan način.

Organizacioni dizajn uključuje sledeće osnovne parametre [6]:

- dizajniranje individualnih pozicija u organizaciji,
- dizajniranje "superstruktura", odnosno skeleta organizacije i jedinice u okviru organizacije;
- dizajniranje veza između superstruktura i
- definisanje načina za donošenje odluka u smislu odnosa decentralizacije i centralizacije.

Dizajniranje organizacione strukture je izbor takve organizacione strukture koja najbolje odgovara strategiji organizacije, njenim ciljevima, dimenzijama i načinu rada. Podrazumeva grupisanje poslova i kreiranje radnih i organizacionih jedinica, te uspostavljanje odgovarajućih veza i odnosa između njih.

Suštinski ova aktivnost sastoji se iz deljenja radnih aktivnosti i formiranja specijalizovanih grupa kako bi se što bolje ostvarili organizacioni ciljevi, a istovremeno olakšao i pojednostavio posao menadžera i olakšala kontrola.

4. MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Organizacioni model predstavlja uprošćenu sliku realne organizacije. Suštinu organizacionog modela čine: kriterijum diferenciranja poslova na organizacione delove i način njihove integracije u celinu. Svako preduzeće može biti strukturisano prema funkcijama, prema proizvodima/tržištima i kombinovano. Pri tome postoje četiri glavna organizaciona modela [7]:

1. funkcionalni,
2. divizionni,
3. hibridni i
4. matrični.

4.1 Vrste organizacionih struktura

Vrsta organizacione strukture koja će se primenjivati u pojedinačnoj organizaciji zavisi od brojnih faktora: od načina i sistema rukovođenja, preko veličine preduzeća, sve do strateške odluke i ciljeva preduzeća, kao i načina organizovanja poslova. S toga je podela prema vrstama organizacionih struktura prilično široka i može se prikazati na sledeći način [8]:

4.1.1 Formalna i neformalna organizaciona struktura

Veoma je bitno razlikovati formalnu i neformalnu organizacionu strukturu. Formalnu strukturu određuju osnivači organizacije i rukovodstvo, a neformalnu pojedine grupe ljudi u njoj. Formalna struktura je zvanično propisana i nju svi zaposleni moraju priznavati i poštovati. Sa druge strane, menadžeri ne smeju zanemariti značaj neformalne strukture. Neformalna struktura nastaje udruživanjem zaposlenih u pojedine grupe i ona nije propisana aktima preduzeća. Upravo zbog toga, može biti pokretač, ali i kočnica u realizaciji organizacionih ciljeva.

4.1.2 Klasične (tradicionalne) organizacione strukture

Klasični (Tradicionalni) oblici organizacione strukture polaze od pretpostavke da ove strukture čine različiti oblici i načini uspostavljanja odnosa nadređenosti i podređenosti u organizaciji. Ovaj koncept je u savremenim uslovima izgubio svoju punu primenu, ali se može posmatrati sa aspekta sistema vođenja [9].

U klasične (tradicionalne) modele organizacione strukture spadaju sledeće:

- a) Linijska organizaciona struktura
- b) Funkcionalna organizaciona struktura
- c) Divizionna organizaciona struktura

4.1.3 Savremene organizacione strukture

Pored tradicionalnih organizacionih struktura, danas imamo i nove organizacione oblike koji su posledica promenjenog okruženja, a posebno naglog razvoja tehnike i tehnologije u svim oblastima, a posebno u informatici i telekomunikacijama.

Potrebno je napraviti distinkciju između organizacionih struktura i novih trendova u oblikovanju organizacije. Naime, novi trendovi u oblikovanju organizacije podrazumevaju uspostavljanje [10]:

- *T-oblik organizacije* je oblik umreženih organizacija: dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtuelnih komponenti uz pomoć informacione tehnologije.
- *Virtuelna organizacija* znači da se akcent stavlja na virtuelnost poslovanja, odnosno na „prividnost“ organizacije. Čitav proces poslovanja se odvija elektronskim putem.
- *Mrežna organizacija* predstavlja oblik virtuelne organizacije, odnosno ona pokazuje način povezivanja članica u virtuelnoj organizaciji.

- *Timska organizacija* je jedan od načina novog pristupa dizajniranju organizacione strukture u kojoj centralno mesto zauzimaju timovi. Timska struktura najčešće se koristi za otklanjanje slabosti, odnosno rigidnosti funkcionalne strukture.
- *Izvrnuta organizacija* predstavlja jedan od oblika nehijerarhijske organizacije. Po ovom modelu, mogle bi se organizovati brojne naučne, obrazovne i zdravstvene institucije, ali i sve one organizacije koje su zasnovane na znanju, kao što su konsalting organizacije, projektantske, softverske i slične kuće.
- *Organizacija paukove mreže* je nestalni oblik organizacije. Često se koristi u izvrnutoj organizaciji kada ona naiđe na komplikacije/probleme za koje niko u organizaciji ne zna ko bi ih mogao rešiti.

Pored navedenih, postoji još savremenih modela:

- Matrična organizaciona struktura
- Organizacija front – back
- Ameba organizacija
- Hipertekst organizacija
- Fenotip organizacija
- Model lista deteline
- Špageta model
- Model rasprskavajuće zvezde
- Model leptira

4.1.4 Projektna i produktno menadžerska organizaciona struktura

Projektna i produktno menadžerska organizaciona struktura se koristi tamo gde postoji potreba za usmeravanjem i nadzorom nad izradom proizvoda i projekata

4.1.5 Procesna, tržišna i numerička organizaciona struktura

- Procesno struktuiranje organizacije se koristi za segmentiranje dela poslovanja preduzeća ili jedne njegove poslovne funkcije.
- Tržišna organizaciona struktura se pretežno koristi za segmentiranje komercijalnih i marketing poslova.
- Numerički metod se koristi za organizovanje rada na nižim nivoima, pretežno fizičke radne snage. Pogodan je za primenu u poljoprivredi, građevinarstvu, šumarstvu..

4.1.6 Novi oblici organizacione structure

Ove strukture se uglavnom zasnivaju na modifikovanju bazičnih struktura, odnosno na prilagođavanju funkcionalne i divizione organizacione strukture promenama. Osnovnu komponentu ovih struktura čini decentralizacija odlučivanja i poslovanja, što je dovelo do izgradnje više modaliteta ovih struktura koje su pretežno zasnovane na timskom radu, pa se još nazivaju timski orijentisane organizacione strukture [11]:

- a) Model strukture po strategijskim poslovnim jedinicama
- b) Struktura po profitnim i drugim centrima
- c) Inovativna organizaciona struktura
- d) Dejzi (Daisy) timska organizaciona struktura

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja zasniva se na istraživanju načina organizovanja preduzeća, uz posebnu analizu uticajnih elemenata organizovanja u okviru samog preduzeća.

5.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja na predmetnoj organizaciji jeste u tome da se na jedan sažet i razumljiv pristup objasni način organizovanja preduzeća, kao i funkcionalnost organizacione strukture.

5.3 Hipoteze

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

- OH1 – Funkcije u organizaciji su jasno definisane.
- OH2 – U organizaciji postoji efikasan sistem rada.
- OH3 – Velik broj rukovodilaca top menadžmenta (direktora, pomoćnika, zamenika) može da dovede do velikih problema u organizovanju preduzeća i kreiranju organizacione strukture.
- OH4 – Posao u organizaciji se odvija logičnim tokom.

5.4 Uzorak i instrument istraživanja

Anketa je sprovedena na uzorku od po 30 zaposlenih u Javnom preduzeću „Poslovni prostor“ i preduzeću „Sano“ u Novom Sadu.

5.5 JP “Poslovni prostor”

Osnovna delatnost JP „Poslovni prostor“ obuhvata upravljanje, izgradnju, davanje pod zakup poslovnog prostora koji je stekao, odnosno koji stekne Grad Novi Sad, kao i poslove evidencije i održavanja poslovnog prostora koji je u funkciji obavljanja pretežne delatnosti.

Pored navedenih delatnosti, JP “Poslovni prostor“ obavlja i poslove izgradnje i održavanja poslovnih prostora i objekata. Ovo preduzeće obavlja svoju delatnost na lokalnom nivou, odnosno na teritoriji Grada Novog Sada.

5.5.1 Organizaciona struktura “JPPP”

Javnim preduzećem „Poslovni prostor“ upravlja direktor. Pored direktora rukovodstvo čine, kolegijum (koji je sačinjen od četiri pomoćnika direktora i jednog zamenika). Preduzeće je funkcionalno podeljeno u četiri sektora i to:

- Sektor za razvoj, investicije i marketing,
- Sektor za pravne, normativne i opšte poslove,
- Sektor za ekonomiju, računovodstvo, finansije i informacione tehnologije i
- Sektor za održavanje i korišćenje poslovnog prostora.

Na čelu svakog sektora je pomoćnik direktora zadužen za sektorske delatnosti.

5.6 “Sano”

Kompanija “Sano” je poreklom iz Nemačke. Svoju prvu proizvodnju u Srbiji, u Novom Sadu je otvorila 2005. godine. Sa osam proizvodnih pogona, u 35 vlastitih preduzeća i sa više od 700 saradnika širom sveta, “Sano” želi da zdravo hrani životinje, a samim tim i čoveka. Danas “Sano” pored hrane za goveda, svinje, živinu, ovce i koze, nudi i usluge projektovanja poljoprivrednih objekata, veterinarske proizvode, tehniku..

5.6.1 Organizaciona struktura preduzeća „Sano”

Preduzećem „Sano“ upravljaju dva direktora, jedan koji je zadužen za Evropu, i jedan koji je zadužen samo za Srbiju. Preduzeće je funkcionalno podeljeno na sledeće sektore:

- Sektor za kontrolu kvaliteta i menadžment proizvodnje Sektor za nabavku sirovina i skladište
- Sektor za otpremu
- Sektor za regionalni marketing
- Sektor za računovodstvo/kadrovsko
- Sektor za eksperte za prodaju
- Sektor za asistenciju i menadžment prodaje u okviru kojeg se nalazi i podsektor *Sales support center*
- Sektor za prodaju
- Sektor za servisere muzne opreme

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

„JPPP“ - učestvovalo je 40% ispitanika muškog pola, odnosno 12 zaposlenih, dok 60% čine osobe ženskog pola, odnosno 18 zaposlenih. Polovina ispitanika ima između 19 i 39 godina, dok je druga polovina ispitanika spada u starosnu grupu iznad 39 godina. Radeći u ovom preduzeću, napredovalo je 12 ispitanika je napredovalo.

„Sano“ - učestvovalo je 67% ispitanika muškog pola, odnosno 20 zaposlenih, i 33% ispitanika ženskog pola, odnosno 10 zaposlenih. Najveći broj ispitanika, njih 23, pripada starosnoj grupi između 19 i 39 godina. Preostalih 7 ispitanika pripada starosnoj grupi između 40-49 godina. Čak 24 ispitanika je napredovalo radeći u ovom preduzeću.

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

„JPPP“: Obzirom da je u pitanju javno preduzeće koje ima velik broj rukovodilaca u odnosu na ukupan broj zaposlenih, polazi se od pretpostavke da se sposobnosti radnika ne vrednuju na pravi način. Uzimajući u obzir odgovore na pomenutu tvrdnju, gde je većina ispitanika odgovorila negativno na pitanje da li se njihove sposobnosti koriste do maksimuma, dok nijedan ispitanik nije odgovorio da se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom, lako se zaključuje da sposobnosti zaposlenih nisu iskorišćene do maksimuma.

„Sano“: Većina ispitanika (18 od 30), slaže se sa tvrdnjom da se sposobnosti ljudi koriste do maksimuma. Ovakav rezultat nam pomaže da zaključimo da se kapaciteti i mogućnosti većine zaposlenih koriste na najbolji mogući način za organizaciju. Međutim, određeni broj ispitanika se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Dobar korak za preduzeće bi bio da se ispitanici koji su odgovorili negativno na ovu tvrdnju, motivišu na određeni način što bi za rezultat imalo veću iskorišćenost njihovih mogućnosti i kapaciteta, a samim tim bi se povećala i produktivnost celog preduzeća.

7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je da se prikaže uporedna analiza procesa organizovanja dva preduzeća, jednog državnog i jednog privatnog. Na sažet i razumljiv pristup objašnjen

je način organizovanja preduzeća, kao i funkcionalnost organizacione strukture u „JPPP“ i preduzeću „Sano“.

S obzirom da je jedno od posmatranih preduzeća javno, možemo reći da u njemu postoje razni otpori promenama, ali strateškom odlukom preduzeća, ipak, je moguće unaprediti dosadašnje postojanje. Iz upitnika i postavljenih hipoteza pokazano je, najpre, da se posao ne odvija logičnim tokom. Prvobitna mera koja bi se mogla preduzeti po ovom pitanju podrazumevala bi bolje definisanje tokova pojedinačnih procesa u preduzeću. U tom smislu potrebno je uspostaviti sistem koji bi jasno objašnjavao ko, gde, kome, kada i na koji način, te bi i sledljivost, prema tome, bila logična.

Što se tiče preduzeća „Sano“, na osnovu rezultata ankete zaključujemo da je ono veoma dobro organizovano. Preduzeće ima jasno definisane funkcije, konkretne ciljeve i precizno definisane odgovornosti. Rezultati ankete su pokazali da određeni broj ispitanika smatra da se sposobnosti zaposlenih ne koriste do maksimuma. Uzrok tog problema mogu biti nadređeni koji ne prepoznaju prave sposobnosti svojih zaposlenih (zaposlenima se dodeljuju poslovi koji nisu u skladu sa njihovom strukom i obrazovanjem). Mera koja bi se mogla preduzeti po ovom pitanju jeste da se otkrije koji su to poslovi u kojima bi zaposleni bili najproduktivniji. Takođe, potrebno je povećati njihovu motivaciju kako bi oni imali volju i želju da svoje kapacitete i sposobnosti koriste u svrhu povećanja produktivnosti preduzeća, ali i u povećanju svog ličnog razvoja.

S obzirom da su rezultati ankete prikazali da se u preduzeću „Sano“ održavaju produktivni sastanci, ovde nema potrebe za dodatnim merama. To je jako dobar rezultat sa aspekta organizovanja, jer upravo su redovni sastanci prilike da zaposleni razmene sva pitanja i nejasnoće sa nadređenima.

8. LITERATURA

[1, 2] Marić, B. (2004). Organizacija preduzeća. Novi Sad: „Univerzitet „Braća Karić” Fakultet za preduzetni menadžment.

[3] Lončarević, R. (2007). Menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje.

[4] Pavlović, N. (2007). Osnovi organizacije. Novi Sad: Alfa graf.

[5, 6] Erić, D. (2000). Uvod u menadžment. Beograd: Viša škola za sportske trenere, Čigoja štampa.

[7, 8, 9, 10, 11] Hodžić, A. (2006). Doktorska disertacija, Organizaciono struktuiranje preduzeća uslovljeno njegovom razvojnom strategijom i poslovnim politikom, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka.

Kratka biografija:



Milica Đaković rođena je u Novom Sadu 1992. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta, odbranila je 2018. godine.