

Organizacija / organizaciona struktura

Prof.dr Ondrej Jaško

jasko@fon.rs

Organizacija kao funkcija menadžmenta



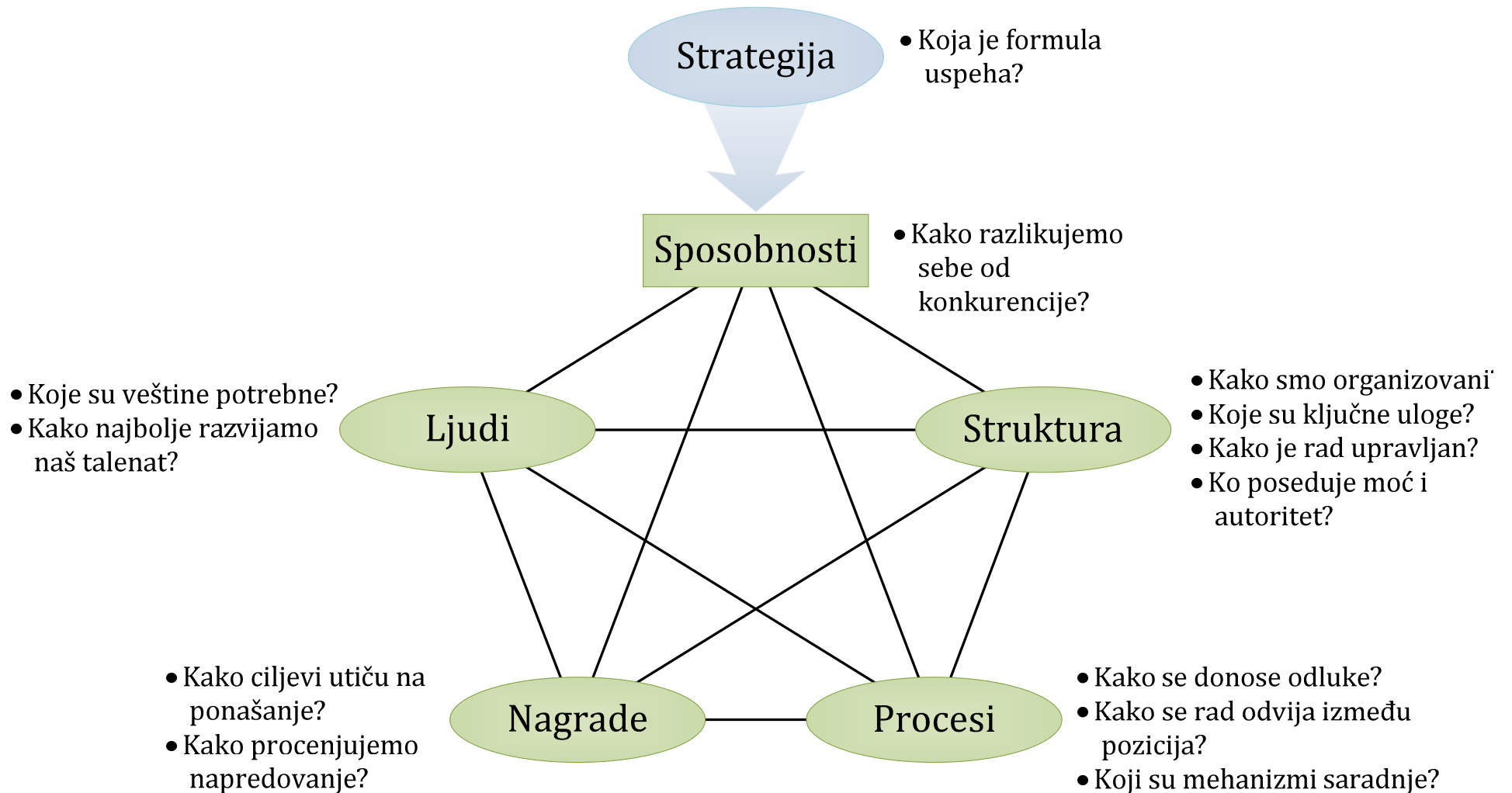
Organizacija

- *realni objekat*, sistem socijalnih elemenata i relacija između njih; **entitet**,
- *skup aktivnosti* aktivnosti koje omogućuju efikasno ostvarivanje svrhe njegovog postojanja; **delatnost**,
- *rezultat usklađivanja* odnosa unutar nekog objekta koji odražava njegovu strukturu i dinamičke osobine; **atribut**,
- *skup pravila, zakonitosti i metoda* – spoznanja, promena i predviđanje; **naučna disciplina**.

Formalna organizacija

- Dovodi do smanjenja neodređenosti, haosa.
- **Izvor profesionalnosti i efikasnog obavljanja** posla menadžera i zaposlenih.
- Uspostavljanje kontrole nad svim dešavanjima u organizaciji, nad ponašanjem podređenih, i mogućnost obavljanja drugih funkcija koje su poverene menadžerima vodila je stvaranju normativističkog pristupa.
- **Bezličnost, do birokratizacije.**

Elementi organizacije



Mintzbergovih 5P

- *Perspective, Position, Plan, Pattern i Ploy*
- *Perspective:*
 - način opažanja sveta oko sebe - svrha postojanja
 - *misija organizacije.*
- *Position:*
 - pozicioniranje organizacije na konkurentskom tržištu
 - u čemu se razlikuju naši proizvodi i usluge u odnosu na konkurente?

Little Apple Soccer Club

Naša misija je je da naši mladi igrači **razviju tehniku, razumevanje taktike, snagu karaktera i timski koncept**, koji je važan da bi se tim uspešno takmičio na najvišem nivou. I na kraju ćemo se posvetiti razvoju svakog igrača **da oseti pozitivno fudbalsko iskustvo, promovišući ljubav prema igri, sportski duh i zdravu konkurenciju**

Manchester United

■ **United (ujedinjeni)**

- ...committed passion for success (velika **strast za uspehom**)

■ **Non-discriminatory (ne pravi razliku)**

- ...accessible to all (**dostupan za svakog**)

■ **Innovative (inovativan)**

- ...to be 'first to the ball' at all times (biti **prvi do lopte** u svakom trenutku)

■ **Team orientated (timski orijentisan)**

- ...working together with dedication (raditi zajedno sa **posvećenošću**)

■ **Excelling (nadjačati)**

- ...to be the world-class leader (biti **svetski lider**)

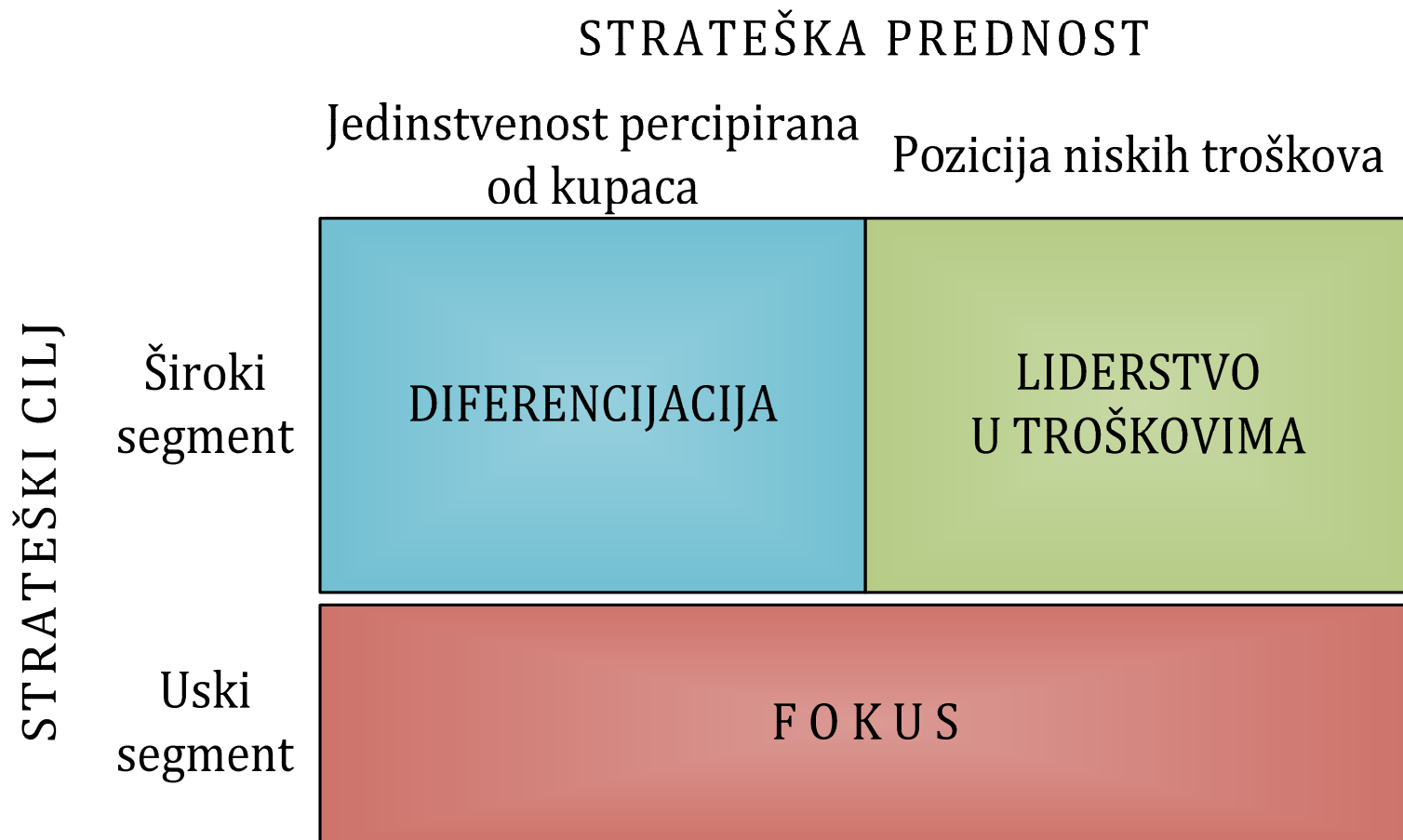
■ **Determined (odlučan)**

- ...in pursuit of success whilst being accountable (u poteri za uspehom uz **odgovornost**)

Mintzbergovih 5P

- *Position:*
 - pozicioniranje organizacije na konkurentskom tržištu
 - u čemu se razlikuju naši proizvodi i usluge u odnosu na konkurente?

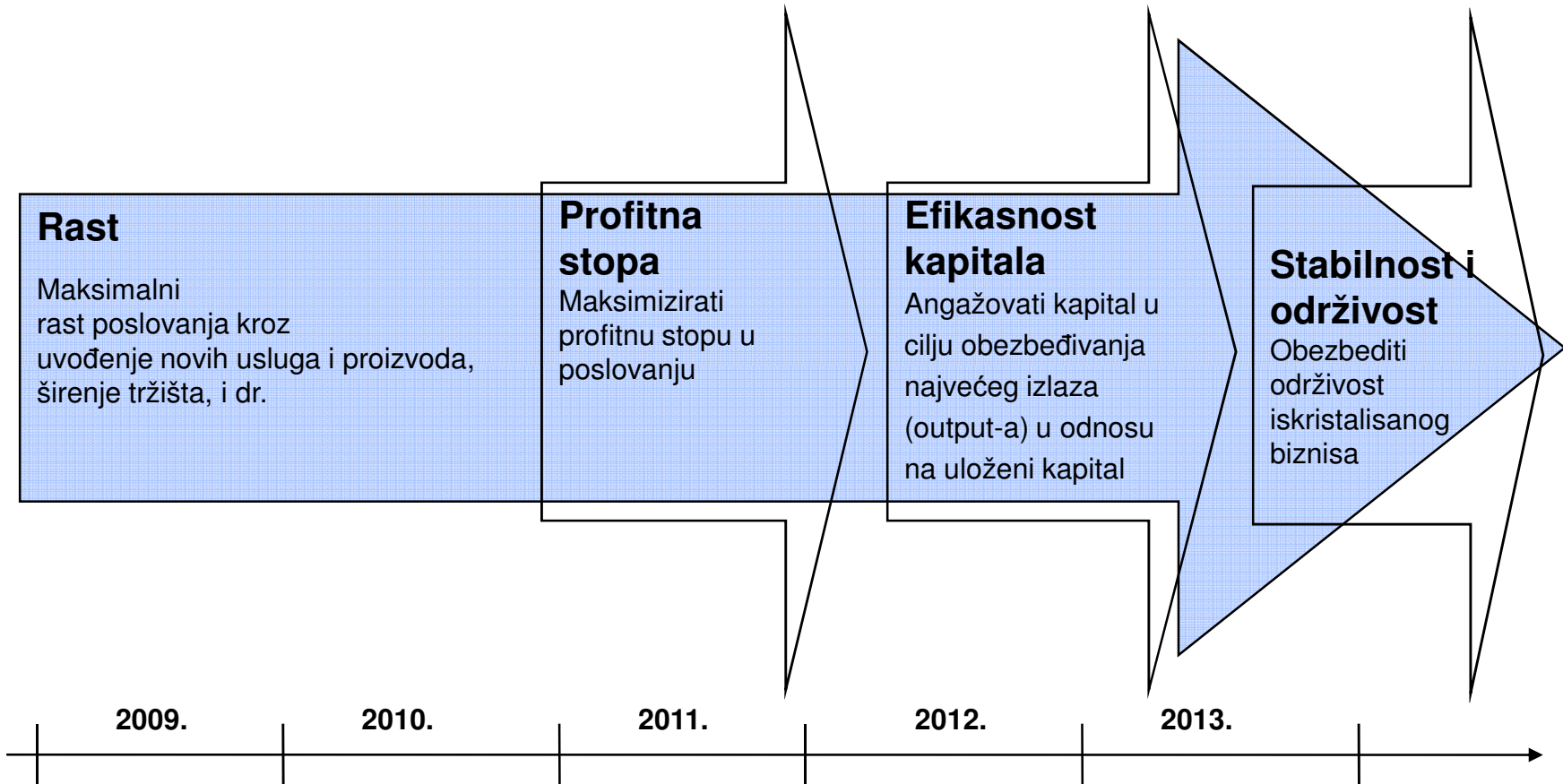
Strategija kao pozicija



Mintzbergovih 5 P

- **Plan aktivnosti** - pristupe i prakse koje se koriste u ostvarivanju ciljeva, uključujući i same ciljeve.
- prevođenje opštih izjava o misiji do konkretnih ciljeva i planova koje treba realizovati.
- Funkcionalne strategije: proizvodnja, marketing, istraživanje i razvoj.
- *Strategije poslovnih područja:*
 - upravljanje prodajnim i marketinškim poslovnim područjem.
 - razvoj novih proizvoda - plan aktivnosti za uvođenje novih proizvoda i njihovim usklađivanjem sa potrebama kupaca.
- **KM I DV**

PLAN/ Dinamika ostvarenja strateških ciljeva



PLAN/ Recept za uspeh

- 1. Temeljiti svoju strategiju na stvarima koje se neće promeniti.*
- 2. Opsesija kupcima.*
- 3. Mi smo voljni da nas pogrešno shvataju kroz duži vremenski period.*
- 4. Postoje dve vrste kompanija: one koji pokušavaju da naplate više i one koje žele da naplate manje. Mi ćemo biti ona druga.*
- 5. Ustanovite šta treba vašim korisnicima, i radite unazad.*
- 6. Naša kultura je mirna i prijateljska, ali ako se pojavi pritisak znaćemo da se nosimo s njim.*
- 7. Ako želite da budete inventivni, morate da budete spremni na padove.*
- 8. U starom svetu ste koristili 30 odsto svog vremena za stvaranje velikog servisa i 70 odsto da biste ga promovisali. U novom svetu situacija je obrnuta.*
- 9. Svako treba da zna da radi u pozivnom centru.*
- 10. Ovo je tek prvi dan Interneta. Još uvek moramo puno toga da naučimo.*

Mintzbergovih 5 P

- **Pattern** – *obrazac ponašanja*- rezultat planova ili ustaljene prakse.
- *Ford Motor Company* da sve svoje automobile modela „T“ farbaju isključivo u crnu boju, ali to je samo odraz obrasca usmerenosti na jednostavnost, standardizaciju i maksimizaciju koristi u osnovnim funkcijama proizvoda, a ne estetici.

Mintzbergovih 5 P

- ***Ploy – trik:***

- plasiranjem informacije da će u skorijoj budućnosti otvoriti novu fabriku, “izbaciti” nov proizvod,
- Povećanje cena radi povezivanja sa povećanjem kvaliteta – *halo* efekat,
- Izlazak na strana tržišta radi povećanja cene na domaćem – smanjenjem ponude do veće cene i snižavanje rizika visokog učešća na tržištu

Organizacione sposobnosti

- *Jedinstvena i integrisana kombinacija veština, procesa i sposobnosti zaposlenih.* To nisu jednostavni programi ili tehnologije koji se mogu kopirati od drugih organizacija.
- *Razvijene i utemeljene u okviru organizacije.* One nisu kupljene ili ostvarene nekim eksternim faktorom, regulativom, lokacijom ili monopolskim položajem. One su razvijane, rafinisane i zaštićene interno.
- *Faktori koji razlikuju organizaciju i obezbeđuju konkurentsku prednost.* Postoji mnogo stvari u kojima organizacija mora da bude dobra kao što je to konkurencija i manji broj stvari u kojima mora biti značajno bolja.

Interne snage

- Najveća bankarska grupacija u Evropi prema ukupnom kapitalu
- Tradicija u poslovanju od preko 90 godina
- Razvijenost širokog opsega komercijalnih i investicionih usluga

Eksterni faktori

- Privredni rast nakon godina stagnacije
- Reforma bankarskog sektora
- Porast standarda stanovništva

STRATEGIJA

Pozicionirati se u svim ciljnim segmentima poslovanja (privreda, stanovništvo, mala preduzeća i preduzetnici, sredstva i investiciono bankarstvo) kao banka koja svojim klijentima pruža usluge koje su prilagođene njihovim potrebama i koje se ističu svojim kvalitetom u odnosu na konkurenciju.

ORGANIZACIONE SPOSOBNOSTI

- Prilagođavanje usluga lokalnim tržišnim zahtevima u Srbiji
- Izgradnja dugoročnih odnosa i saradnje sa klijentima
- Brzina i efikasnost u zadovoljavanju zahteva klijenata
- Izgradnja reputacije "dobrog građanina" u ključnim zajednicama

Sposobnosti FON-a ?

Definicije organizacione strukture

- **formalni sistem zadataka** i ovlašćenja kojij **kontroliše** na koji način ljudi **koordiniraju** svoje akcije i **koriste resurse** za postizanje **ciljeva organizacije**.
- **formalizovane šeme interakcija** koje povezuju **zadatke, tehnologije i ljude** u firmi.
- "**rečnik obrazaca**" koji su pojedinci razvili i integrisali u zajednički aktivacioni entitet.
- "suma načina na koje organizacija deli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog realizovanja".

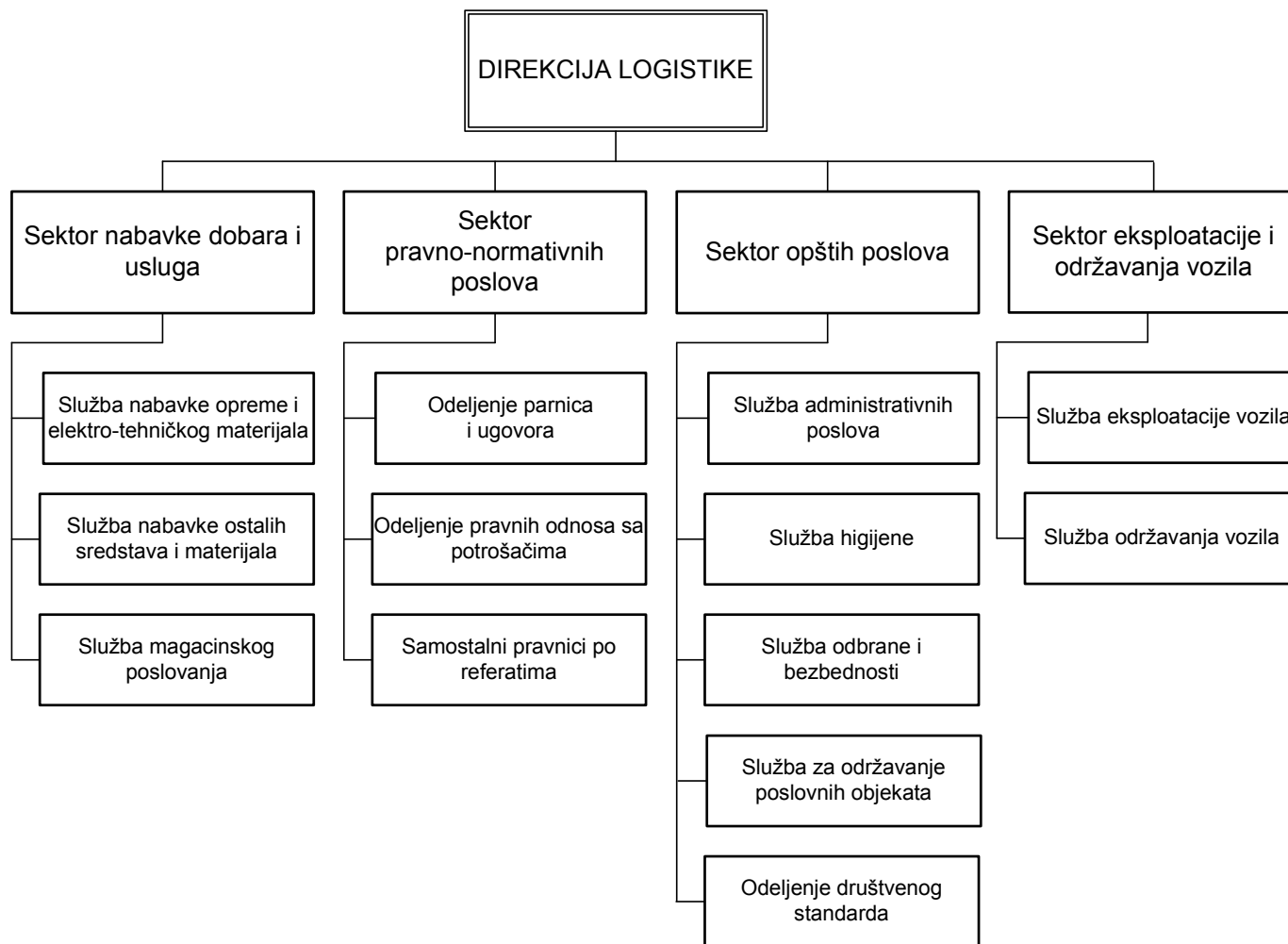
Organizaciona struktura

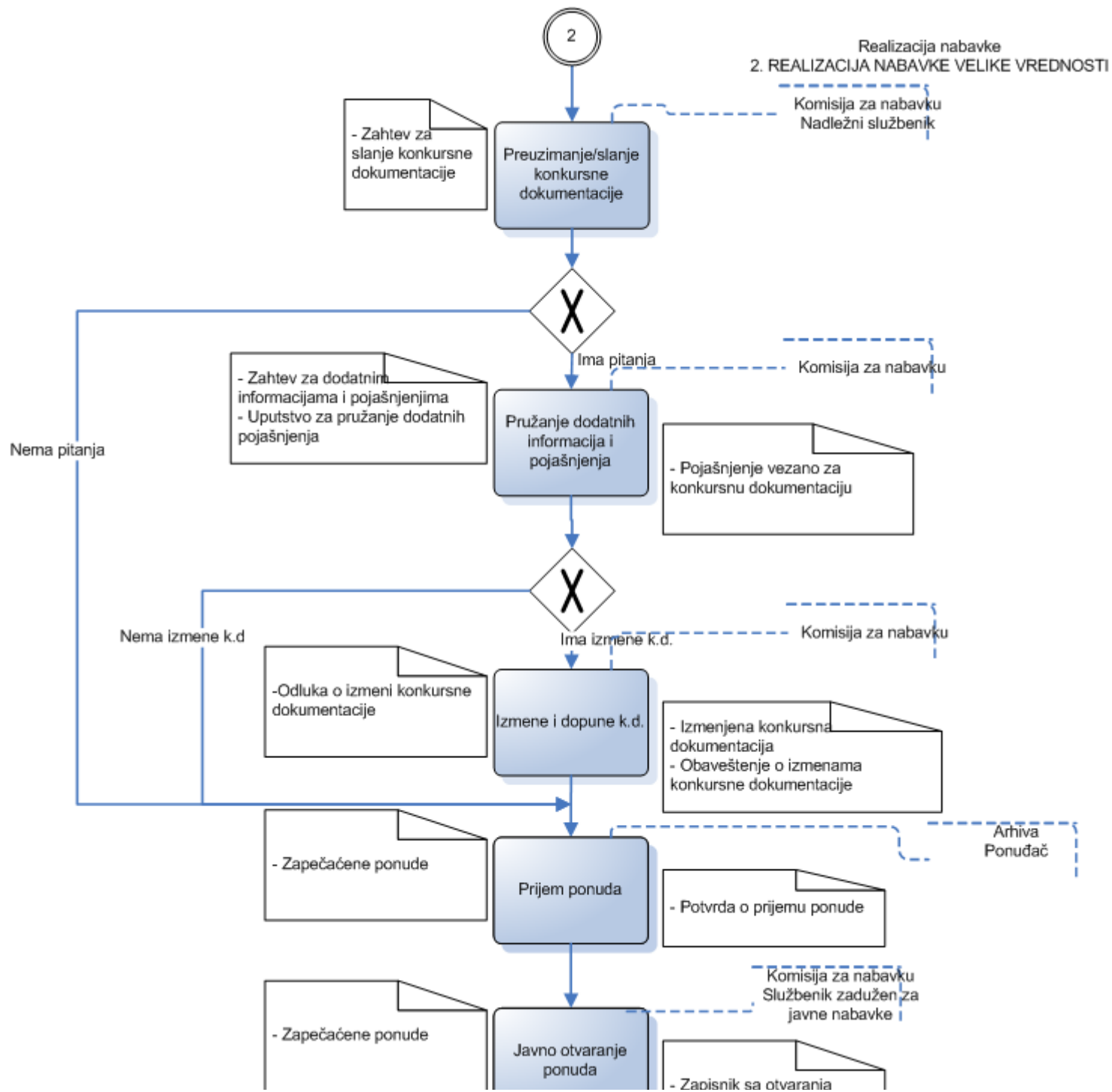
- nastala usled potrebe organizacija da se suoče sa kompleksnošću:
 - problema koji se rešavaju
 - sopstvenog bića, sastavljenog od većeg broja
 - Heterogenih resursa
 - Ljudska svest i znanje je ograničeno, ograničen je broj kategorija i aktivnosti kojima raspolažemo, kao i broj načina na koji se oni mogu kombinovati.

ORGANIZACIONA STRUKTURA

- specijalizovana struktura za rešavanje problema.
- "rečnik obrazaca" koji su pojedinci razvili i integrisali u zajednički aktivacioni entitet.

Organizaciona struktura nabavne službe





Organizaciona struktura

"Organizaciona struktura je suma načina na koje organizacija deli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog realizovanja".

H. Mintzberg

- ljudi razumeju svoje uloge, koordiniraju zajedničke i odvojene aktivnosti, ostvaruju kontrolu, komuniciraju i dr.,
- ostvaruje odnose sa okruženjem

Opseg funkcija organizacione strukture

- Ciljevi poslovnog sistema [ciljevi.doc](#)
- Konzistentan i celovit raspored poslova i aktivnosti
- Skup nosilaca izvršenja svakog od poslova ili aktivnosti
- Raspored autoriteta i odgovorosti
- Način povezivanja i koordinacije poslova i izvršilaca
- [DV i KM Strategija poslovanja 2009-2013.ppt](#)

Dimenzije organizacione strukture

Dimenzije diferencijacije:

- Podela rada
- Decentralizacija

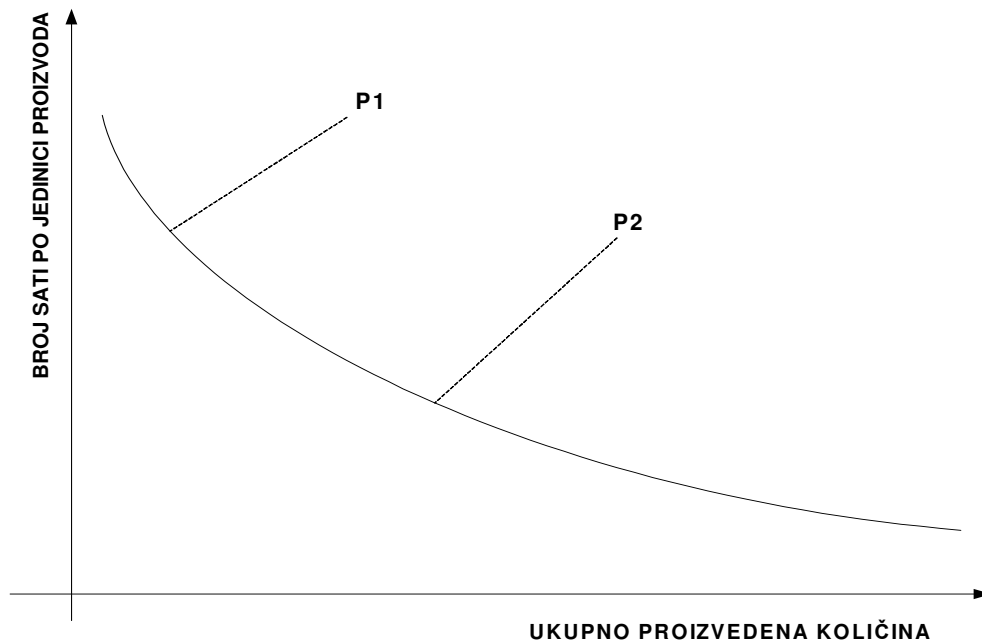
Dimenzije integracije:

- Departmentalizacija (formiranje organizacionih jedinica)
- Koordinacija

Porela rada / Specijalizacija

- postupak svođenja kompleksnosti ciljeva na sposobnost i sredstva kojima raspolažu članovi organizacije.
- ciljevi su polazna osnova, a organizacione uloge krajnji rezultat podele rada.
- Faze podele rada
 - Rasčlanjivanje ukupnog zadatka
 - Sinteza i dodeljivanje zadataka.
- Kosiolovi kiterijumi: izvršenja, objekta, ranga, faze i svrhe.

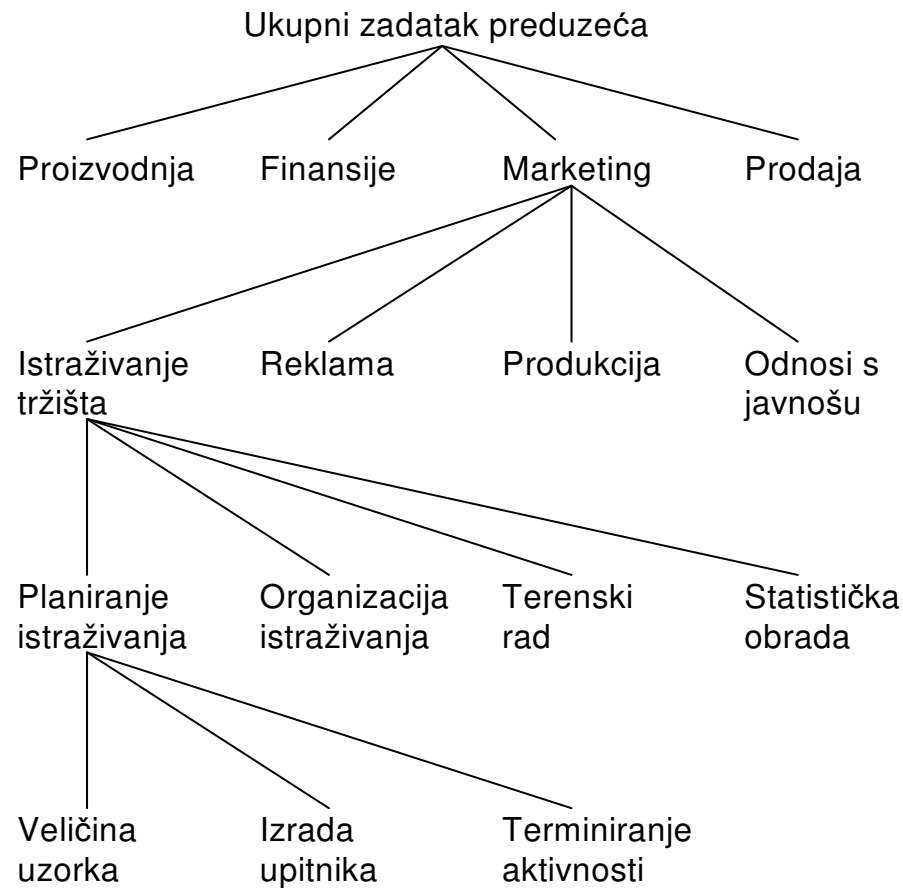
Kriva učenja



- Razlika među kompanijama (P1 i P2), za istu krivulju iskustva
- Granica profitabilnosti...
 - Broj sati ~ trošak

DIMENZIJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

1. PODELA RADA – kriterijum izvršenja



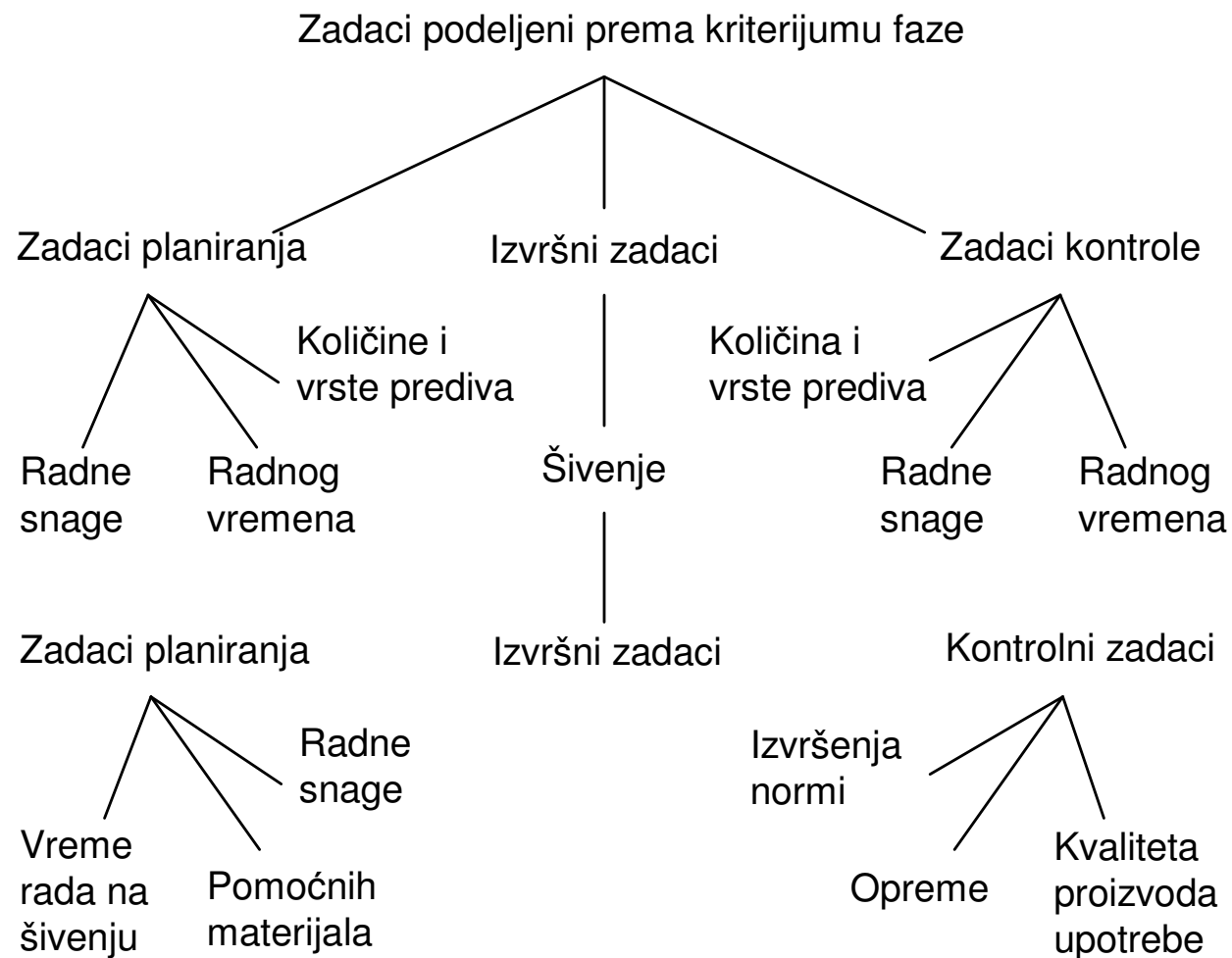
DIMENZIJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

1. PODELA RADA – kriterijum objekta



DIMENZIJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

1. PODELA RADA – kriterijum faze



**Kompleksnost kao motiv za
izgradnju srtruktura
- primer -**

Delatnost

- **Prodaja**
 - Poslovni pokloni
 - Kancelarijski materijal
 - Regionalno zastupanje najpoznatijih brendova
 - Mont Blan, Tissot, Du Pont, Samsonaite, Parker,
...
 - Sve ostalo sto se traži i može da donese zaradu
 - Nafta, nekretnine,
- **Tržište:** svi koji imaju para da plate

Organizacija prodaje

- Svi znaju da prodaju, ali neki prodaju bolje
- Defanzivni odnos prema tržištu – kad dođe kupac nastojimo da mu prodamo ono što traži i ono što imamo, a ako nemamo, ponudićemo da mu nabavimo
- Veleprodaja i nekoliko maloprodaja
- Kupac je “kapital” prodavca, tako da je prijateljski odnos poželjan
- Kupac kupuje ono što želi, a mi smo tu da mu to nabavimo
- **SVI PRODAJU SVE SVIMA**

Opis stanja

- Oko 1000 kupaca – Pareto princip
- 3 mil DM prometa
- 25 zaposlenih
- 25 najpoznatijih svetskih brendova
- snažna konkurencija
- dobra tržišna pozicija u Beogradu
- 25% učešća na tržištu
- Avansno plaćanja

- **LINIJSKI MODEL ORGANIZACIONE STRUKTURE**

AKO FIRMA NEMA ORGANIZACIONU
STRUKTURU POTRAŽITE JE NA
TRŽIŠTU

Prodajni ciljevi- ko su nam kupci ?

<p>Kompanije – velike</p> <ul style="list-style-type: none">• Potencijalni kupci• Osvojeni kupci	<p>Veleprodaje – velike i male</p> <ul style="list-style-type: none">• Potencijalni kupci• Osvojeni kupci
<p>Kompanije - male</p> <ul style="list-style-type: none">• Potencijalni kupci• Osvojeni kupci	<p>Maloprodaje – velike i male</p> <ul style="list-style-type: none">• Potencijalni kupci• Osvojeni kupci

Teritorijalna segmentacija

Segmentacija kupaca	Učešće na segmentima	Beograd	Vojvodina	Centralna Srbija	Istočna Srbija	Zapadna Srbija
Kompanije	1040	100	10	10	10	10
Velike		240	160	160	160	160
Male						
Veleprodaje	100	8	3	3	3	3
Velike		10	5	5	5	5
Srednje		10	10	10	10	10
Male						
STR	50	50				
Maloproda	250					10
Gift Shopovi						20
Knjižare		10	10	10	10	20
Komisioni		20	20	20	20	20
		20	20	20	20	

Key account
Lična poseta
Komerijalisi Head
office-a, Tanja,
Đole, Veroljub,
Bane
Telefonski
Tanja,Đole,
Komer-fakturista

Kompanije –
male,regionalne
Na terenu
Regionalni komerc.
Lična poseta
Komerijalista kome
pripada,
Komerijal.asis.
Direktor prodaje
Telefonski
Kom..asist. u Sektoru
kompanijske prod.

Maloprodaje
stare, nove
Lična poseta
Vera,
Kom.asist. u VP
Telefonski
Kom. asist. U VP
Vera
Kom. telemarketer u
VP

Kompanije-male
stare i nove
Lična poseta
Komerijalisti
Head office-a,
Tanja,Đole,
Show room
Telefonski
Tanja,Đole,
Komer-fakturista

Veleprodaje
Stare, Nove
Lična poseta
Vera,
Kom.asist. u VP
Telefonski
Kom. asist. U VP
Vera
Kom. telemarketer u
VP

Veleprodaje
regionalne
Na terenu
Regionalni
komercijalisti
U Europenu
Vera
Kom.asis. u VP
Telefonski
Kom. asis. u VP
Kom. telemarketer

Posrednici
Lična poseta
Veroljub
Show room
Telefonski
Veroljub

Maloprodaje
regionalne
Na terenu
Regionalni
komercijalisti
U Europenu
Kom.asis. u VP
Show room
Vera
Telefonski
Kom. asis. u VP
Kom.telemarketer

Plan prodaje

Ciljno tržište	Veleprodaja	
Klasifikacija kupaca	AB, B, C, D	
Tržišni obuhvat	20 velikih 30 srednjih 50 manjih ukupno: 100 veleprodaja	
Ciljni obim prodaje	50.000 za velike 25.000 za srednje 12.500 za male	Inicijalna Obrt Meseci kupovina 0.4/mes. 10 10.000 4.000 5.000 2.000 2.500 1.000
Ukupni obim prodaje	20 x 50.000 = 1000.000 DEM 30 x 25.000 = 750.000 DEM 50 x 12.500 = 625.000 DEM	Ukupno 2.375.000 DEM
Planirani broj poseta po kupcu	1 nedeljno, 2 u tri nedelje, svake druge nedelje	20 x 50 = 1.000 30 x 33 = 990 50 x 25 = 1.250 ukupan broj poseta: 3.240
Normativ prodajnih poseta	4 dnevno, 20 nedeljno	50 x 20 = 1000 poseta god. po komercijalisti
Potreban broj komercijalista	$3.240 : 1.000 = 3.24$	
Komercijalno pokrivanje	Vera, Tihomir, Đorđe	
Administriranje prodaje	Nena, Nataša, Telemarketing	

Opis posla - izvod

Naziv radnog mesta: Regionalni menadžer prodaje

Podređen: Direktor prodaje

Popis poslova:

1. Priprema polugodišnje programe prodaje i budžeta za svoju prodajnu oblast, distribuira prema svojim podređenim informacije dobijene od reklamnog i finansijskog odeljenja.
2. Prati i preporučuje promene u politici i procedurama prodaje koje se tiču cena, isporuke, uslova kreditiranja, reklamiranja proizvoda i dr.
3. U saradnji sa oblasnim supervizorima, nadgleda sve prodajne napore, prati ispunjenje budžeta i prodajne politike.
4. Odabira, trenira i nagrađuje ceo prodajni personal u svojoj oblasti, u saradnji sa kadrovskim odeljenjem.
5. Upravlja poslovima svog štapskog personala.
6. Lično održava kontakte sa uzorkom kupaca, kako bi zadržao verodostojnost informacija o tržištu, kojima se koristi u toku odlučivanja.
7. Pruža podršku podređenima u toku osvajanja novih značajnijih kupaca.

Nadređen: Oblasnom supervizoru i menadžerima regionalnih kancelarija.

Doprinos različitih stepena specijalizacije efektivnosti organizacionog modela

SPECIJALIZACIJA	
VISOKA	NISKA
<ul style="list-style-type: none">- Dejstvo krive učenja- Smanjenje kontrole- Niže kvalifikacije zaposlenih- Korišćenje specijalizovanih metoda i opreme- Visok stepen fluktuacije zbog monotonije- Rad uz manje koncentracije i stresa- Dezintegracija kolektiva	<ul style="list-style-type: none">- Kontrola tempa rada- Promenljivi poslovi- Više kvalifikacije zaposlenih- Univerzalna oprema i metode- Neophodna koncentracija i mogući stresovi- Integrisanje kolektiva

Diferencijacija – posledica specijalizacije

- **Razlika u orijentaciji prema ciljevima.**
Obim - kvalitet proizvoda-cena- dizajn- rokovi- kontrola troškova- tehnološki nivo itd.
- **Razlika u vremenskoj orijentaciji.** Kratkoročne operacije i efekti- dugoročni i sl.
- **Razlika u međupersonalnoj orijentaciji.**
Komandni odnos sa podređenima-participativni pristup odlučivanju i sl.
- **Razlika u formalizovanosti strukture.** Jasni i stabilni zadaci- stalni proces kreiranja zadataka i poslova.

Rešenje: departmentalizacija

- Grupisanje izvršilaca po određenoim kriterijumima radi povećanja homogenosti i olakšavanja koordinacije
- **Department- organizaciona jedinica**
 - jedan menadžer,
 - određeni i ograničeni resursi,
 - odgovornost za rezultate jedinice,
 - interodeljenska integracija
 - međuodeljenska diferencijacija

Kriterijumi departmentalizacije

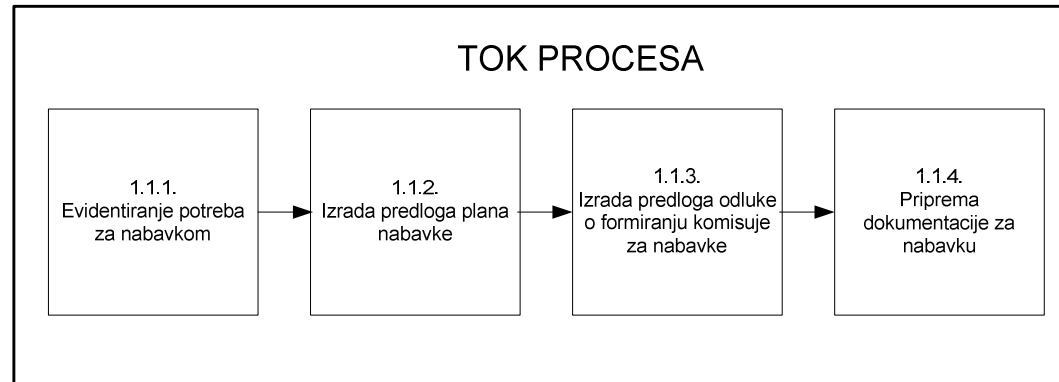
- **Neprekidnost procesa**-proces je sekvencijalni niz aktivnosti koji dovodi do ostvarenja rezultata
- **Objekat**-proizvod, oprema, lokacija, klijent
- **Specijalizacija izvršilaca**-znanje, veštine,
- **Zajednička svrha ili cilj**-projekat, rezultat...
- **Raspon kontrole.**

Neprekidnost procesa

POREMEĆAJI (PROBLEMI)

- Loša povezanost podprocesa dokumentacijom
- Dug period neaktivnosti (čekanja) između podprocesa
- Dug period nabavke za pojedine proizvode

- ULAZ**
- Finansijski plan Fakulteta
 - Predlog plana nabavke male vrednosti iz prethodnog perioda
 - Predlog plana nabavke velike vrednosti iz prethodnog perioda
 - Predlog plana hitnih nabavki iz prethodnog perioda
 - Opis tehničkih uslova za nabavku iz prethodnog perioda
 - Opis pravno ekonomskih uslova za nabavku iz prethodnog perioda
 - Javni poziv za dostavljanje ponuda iz prethodnog perioda



- IZLAZ**
- Predlog plana nabavke male vrednosti
 - Predlog plana nabavke velike vrednosti
 - Predlog plana hitnih nabavki
 - Opis tehničkih uslova za nabavku
 - Opis pravno ekonomskih uslova za nabavku
 - Javni poziv za dostavljanje ponuda

P
O
Č
E
T
A
K

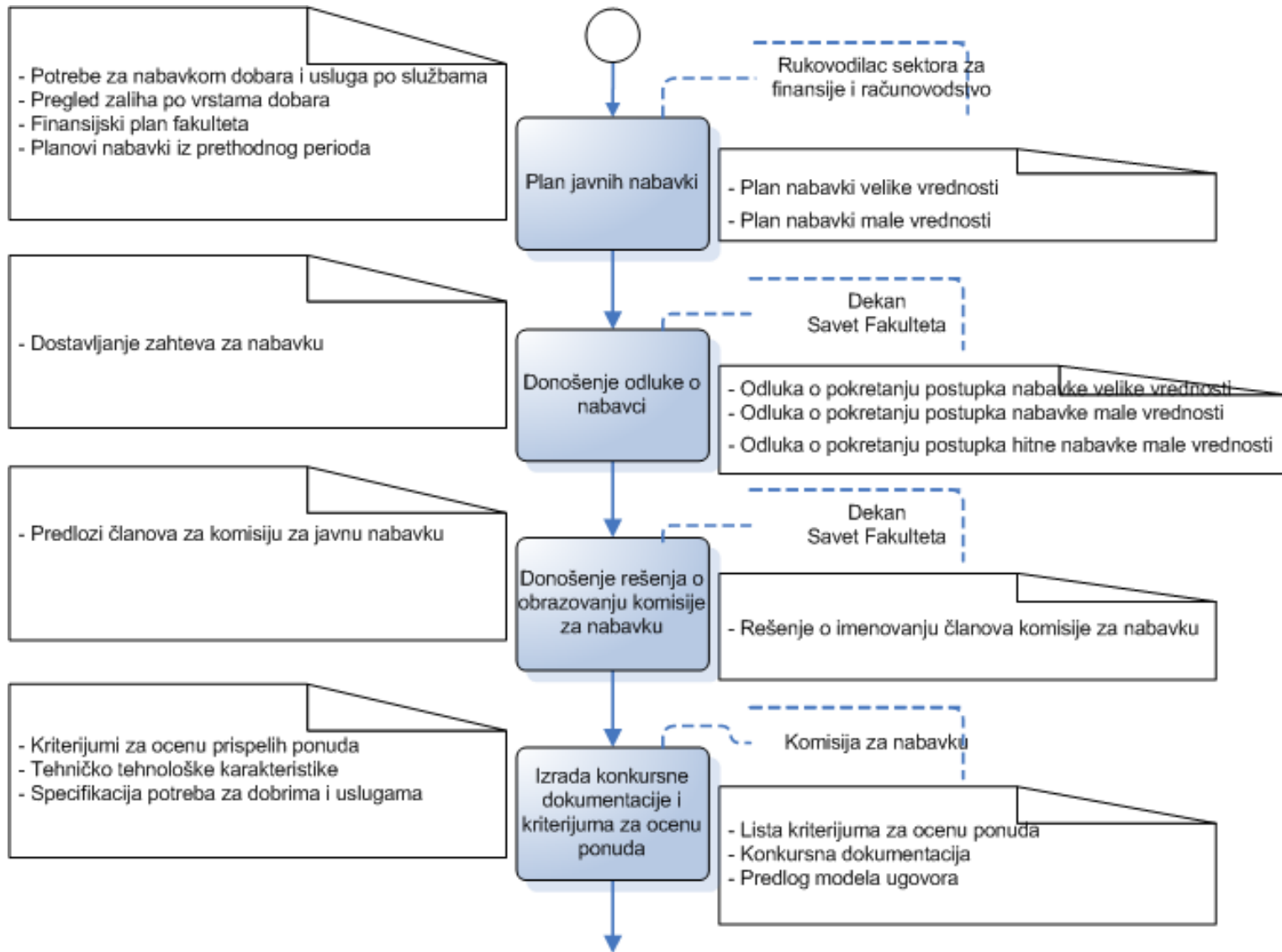
RESURSI

- Finansijska dokumentacija
- Kancelarijski materijal
- Kopir mašina, papir

K
R
A
J

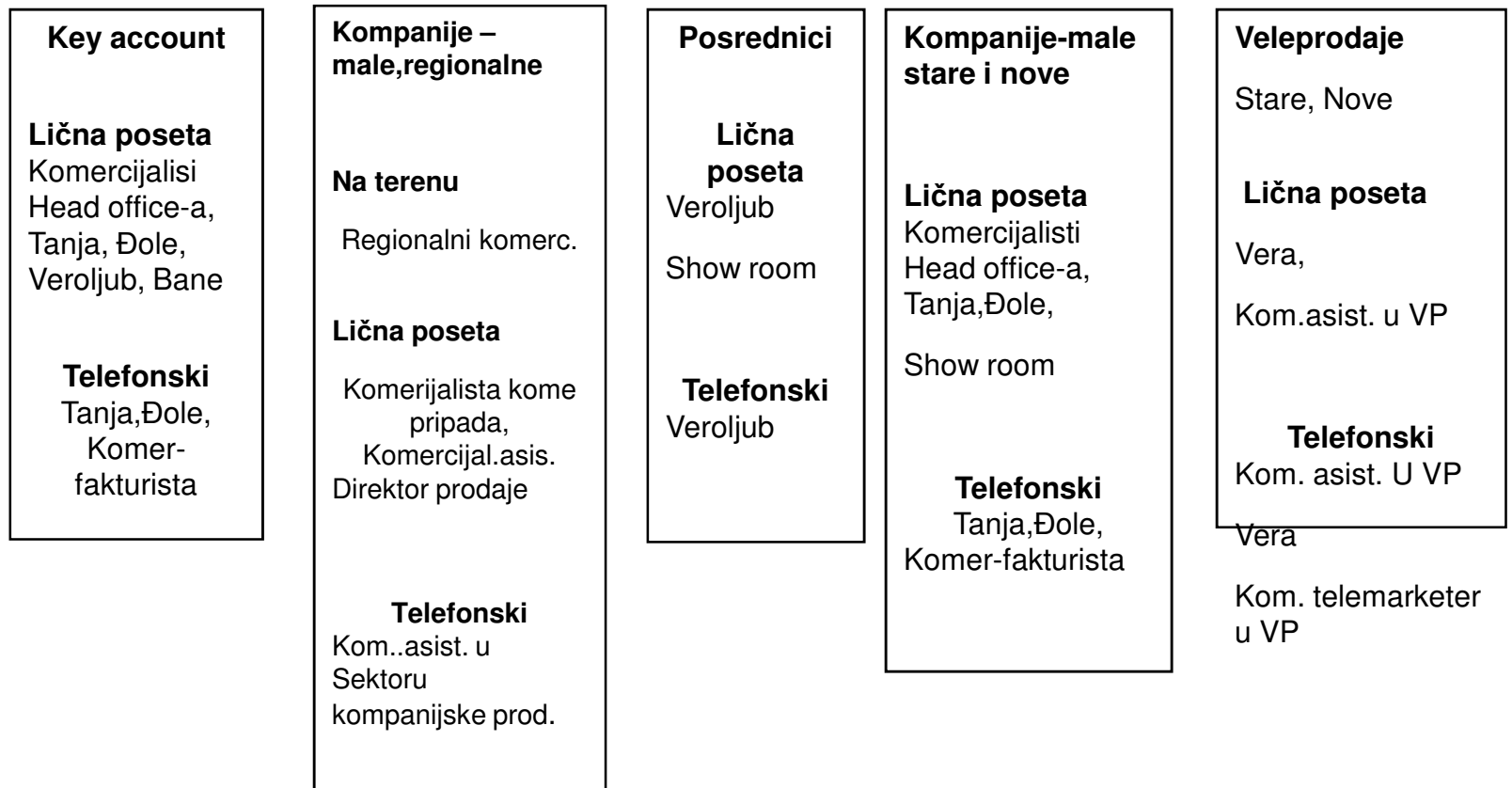
Šematski prikaz procesa «Planiranje nabavke»

Tok procesa nabavke



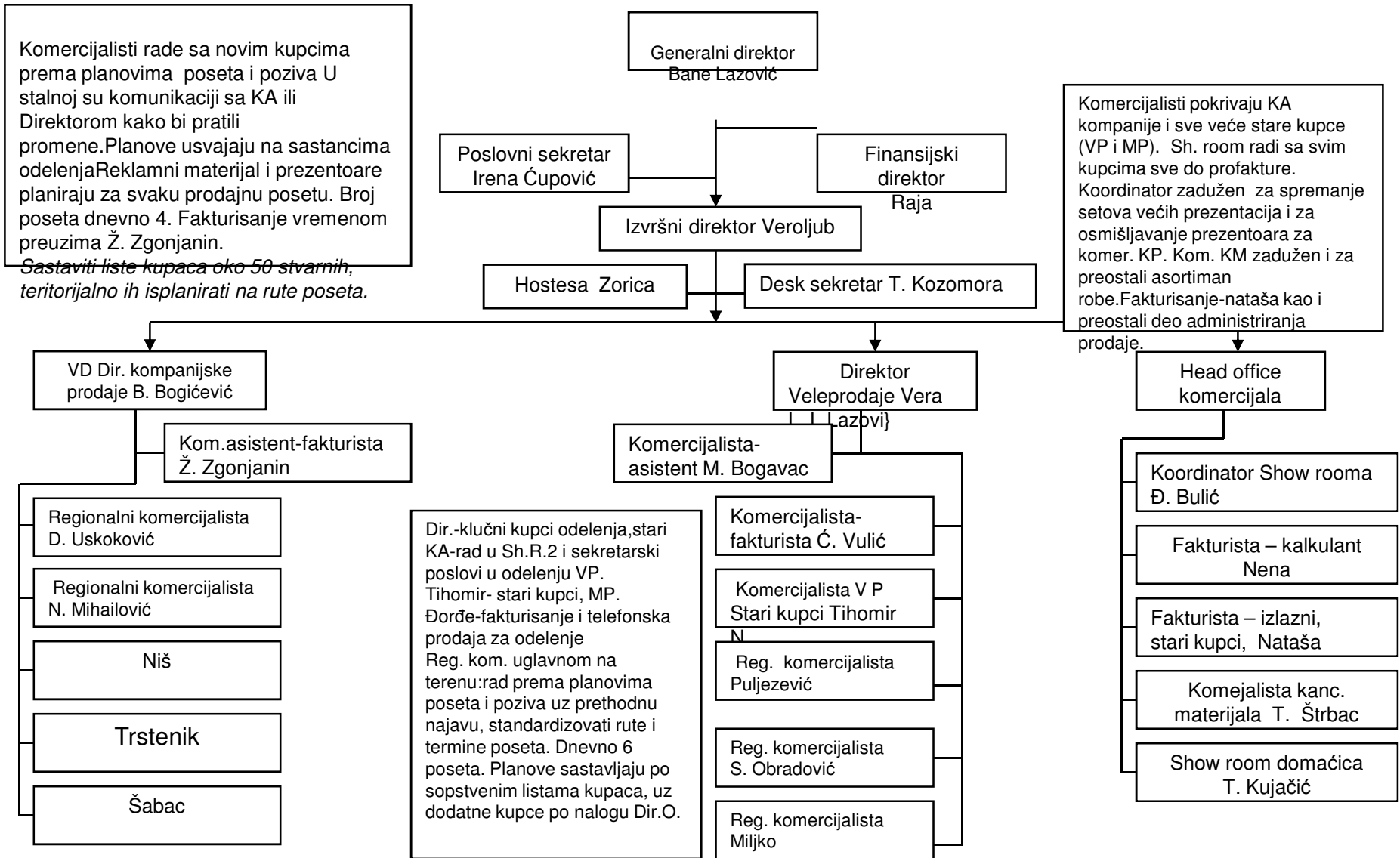
DEPARTMENTALIZACIJA – OBJEKAT

ŠEMA KOMERCIJALNOG OPSLUŽIVANJA



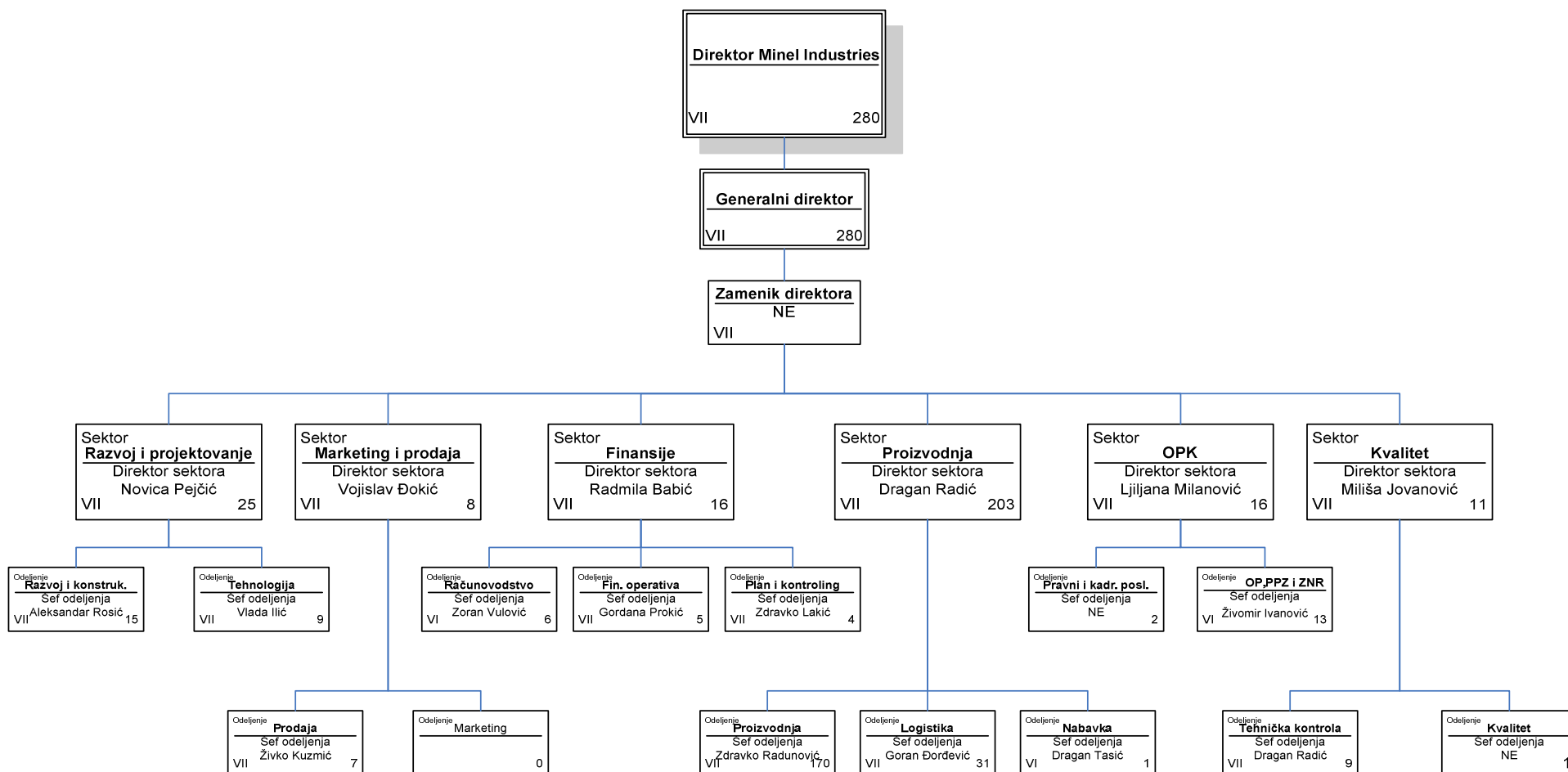
Komercijalisti rade sa novim kupcima prema planovima poseta i poziva U stalnoj su komunikaciji sa KA ili Direktorom kako bi pratili promene. Planove usvajaju na sastancima odeljenja Reklamni materijal i prezoare planiraju za svaku prodajnu posetu. Broj poseta dnevno 4. Fakturisanje vremenom preuzima Ž. Zgonjanin.

Sastaviti liste kupaca oko 50 stvarnih, teritorijalno ih isplanirati na rute poseta.



Komercijalisti pokrivaju KA kompanije i sve veće stare kupce (VP i MP). Sh. room radi sa svim kupcima sve do profakture. Koordinator zadužen za spremanje setova većih prezentacija i za osmišljavanje prezoara za komer. KP. Kom. KM zadužen i za preostali asortiman robe. Fakturisanje-nataša kao i preostali deo administriranja prodaje.

Specijalizacija izvršilaca



mikrostruktura

Generalni direktor
VII 280

Zamenik direktora
NE

Sektor Razvoj i Projektovanje
Direktor sektora
Novica Pejčić
VII 25

Sektor Marketing i prodaja
Direktor sektora
Vojislav Đokić
VII 8

Sektor Finansije
Direktor sektora
Radmila Babić
VII 16

Sektor Proizvodnja
Direktor sektora
Dragan Radić
VII 203

Sektor OPK
Direktor sektora
Ljiljana Milanović
VII 16

Sektor Kvalitet
Direktor sektora
Miliša Jovanović
VII 11

Odeljenje Raz i konstrukcija
Sef odeljenja
Aleksandar Rosić
VII 15

Odeljenje Tehnologija
Sef odeljenja
Vlada Ilić
VII 9

Odeljenje Fin. operativa
Sef odeljenja
Gordana Prokić
VII 5

Odeljenje Plan i kontroling
Sef odeljenja
Zdravko Lakić
VII 4

Odeljenje Racunovodstvo
Sef odeljenja
Zoran Vulović
VI 6

Odeljenje Pravni i kadr. pos.
Sef odeljenja
NE
2

Odeljenje OP,PPZ i ZNR
Sef odeljenja
Živimir Ivanović
VI 13

Odeljenje Tehnička kontrola
Sef odeljenja
Dragan Radić
VII 9

Odeljenje Kvalitet
Sef odeljenja
NE
1

Sam. projektant el. dela
VII 4

Sam. soft. Pr. el. dela
VII 1

Sam. soft. pr. maš. dela
VII 1

Projektant el. dela
VII 1

Vodeći konstruktor
VI 1

Konstruktor
VI 1

Sam. konstr. maš. dela
IV 4

Administrator dok.

Odeljenje Marketing
0

Vodeći tehnolog el. dela
VII 1

Tehnolog elektro dela
IV 2

Vodeći teh. maš. dela
VI 1

Sam. tehn. maš. dela
VI 2

Tehn. maš. dela
IV 2

Odeljenje Prodaja
Sef odeljenja
Živko Kuzmić
VII 7

Sam. ref. Prodaje I
VII 1

Sam. ref. prodaje II
IV-V 2

Inženjer prodaje (tend.)
VII 1

Daktilografakturista
II 1

Projekt Managere
VII/1 1

Devizni referent
VI 1

Likvidator
IV 1

Blagajnik i obr. zarada
IV 1

Daktilograf
II 1

Kon. I pl. pr. Mar. f. lj. r.
VII 1

Kon. i pl. pr.-teh. f-je
VII 1

Planer kalkulant
IV 1

Kontista dev. dok.
VI 1

Knjigovođa mat. knjig.
IV 1

Knjig. glavne knjige
IV 1

Kont. i knjiz. kup i dob.
IV 1

Knjigovođa. pog. Knjig.
IV 1

Ref. pravnih i kadr. pos.
IV 1

Dak-kurir-arhivar
II 1

Ref. zaš. od pož. I gl vat.
IV 1

Sek. I office man.
IV 1

Telefonista
III 1

Kafe - kuvarica
II-IV 2

Higijeničar
I-IV 6

Mag. LZO i kanc. mat.
III 1

Inženjer maš. dela
VII 1

Kon. brav.,maš. i zav.
III 1

Kontrolor montaže I i II
V 1

Kontrolor zap. trans. MII
III 1

Vodeći isp. isp. stanice
IV 1

Ispitivač isp. stanice
IV 1

El. meh. ispitne st.
IV 2

Ref. dokumentacije
IV 1

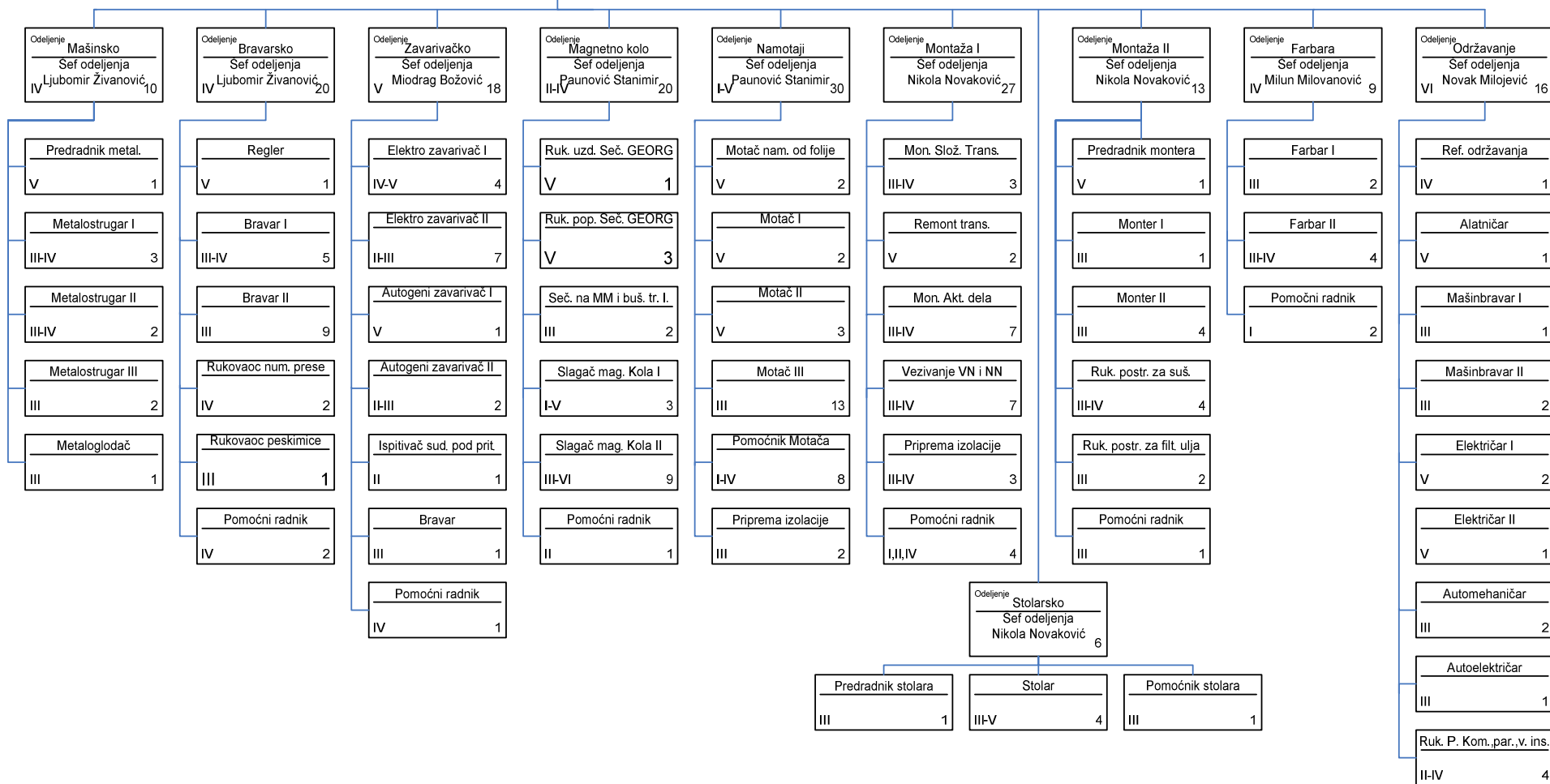
mikrostruktura

Sektor
Proizvodnja
Direktor sektora
Dragan Radić
VII 203

Odeljenje
Proizvodnja
Sef odeljenja
Zdravko Radunović 170
VII

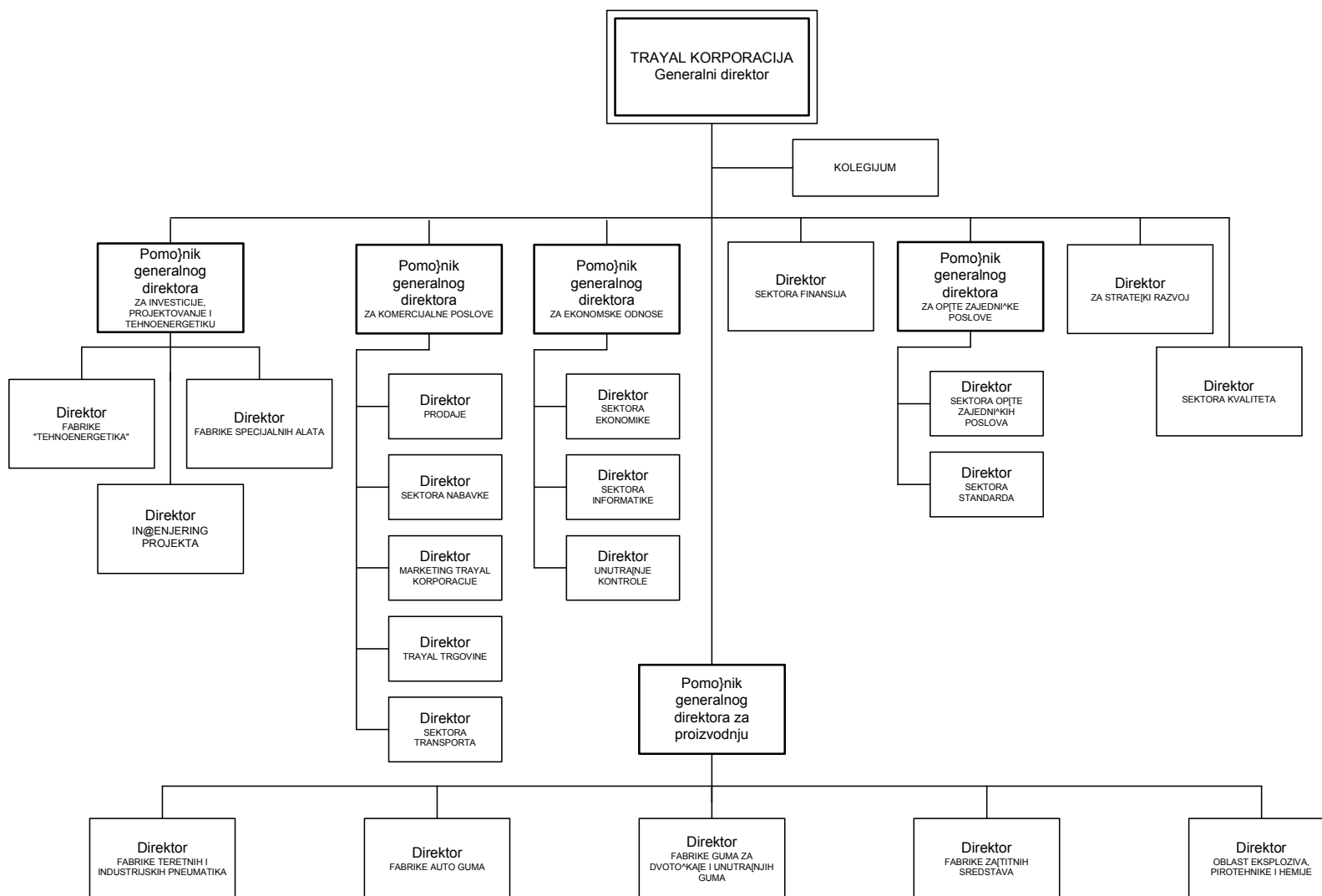
Odeljenje
Logistika
Sef odeljenja
Goran Đorđević 31
VII

Odeljenje
Nabavka
Sef odeljenja
Dragan Tasić 1
VI



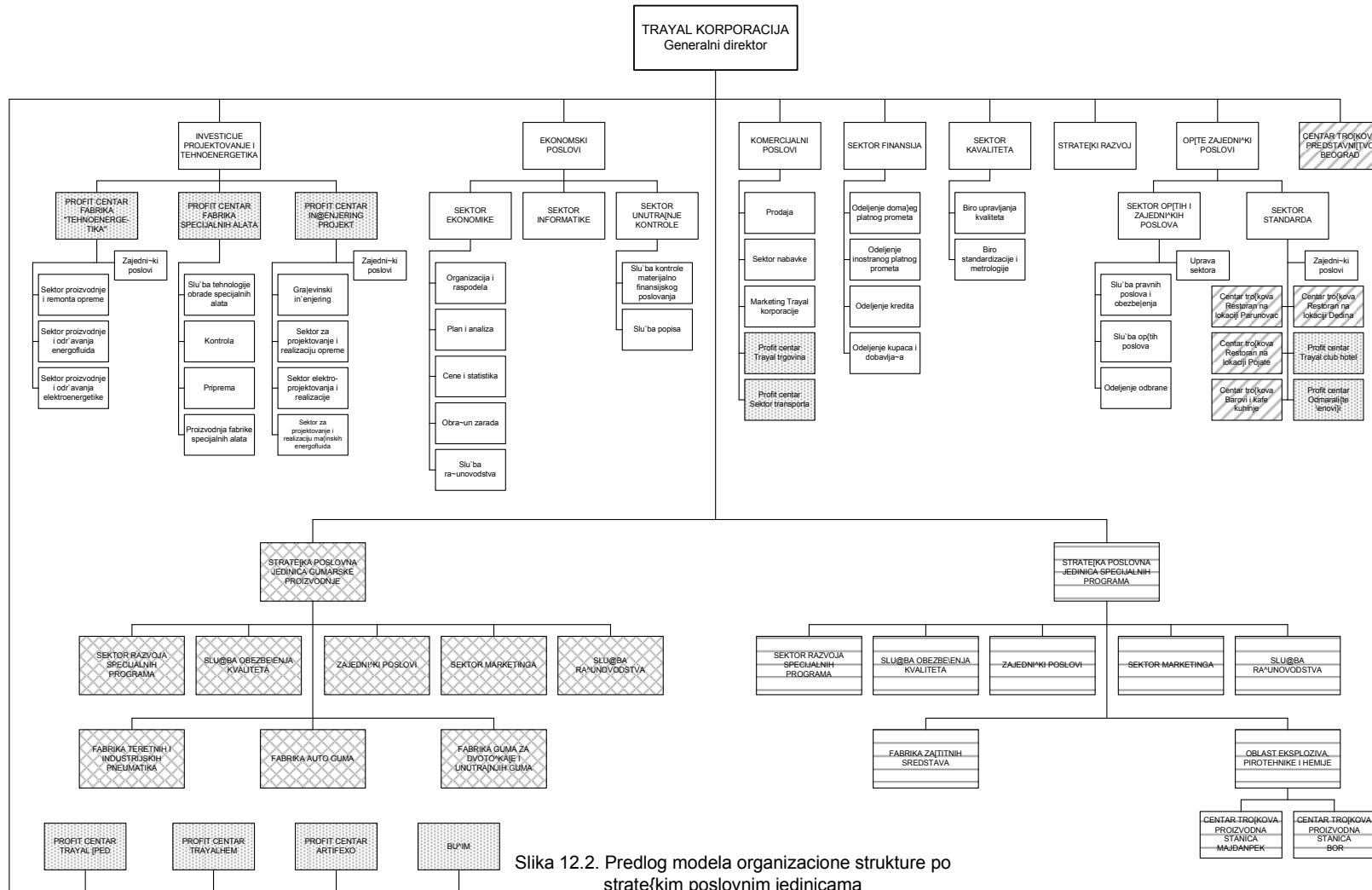
Departmentalizacija – specijalizacija znanja

TRAYAL – FUNKCIONALNA STRUKTURA



Departmentalizacija – zajednički cilj

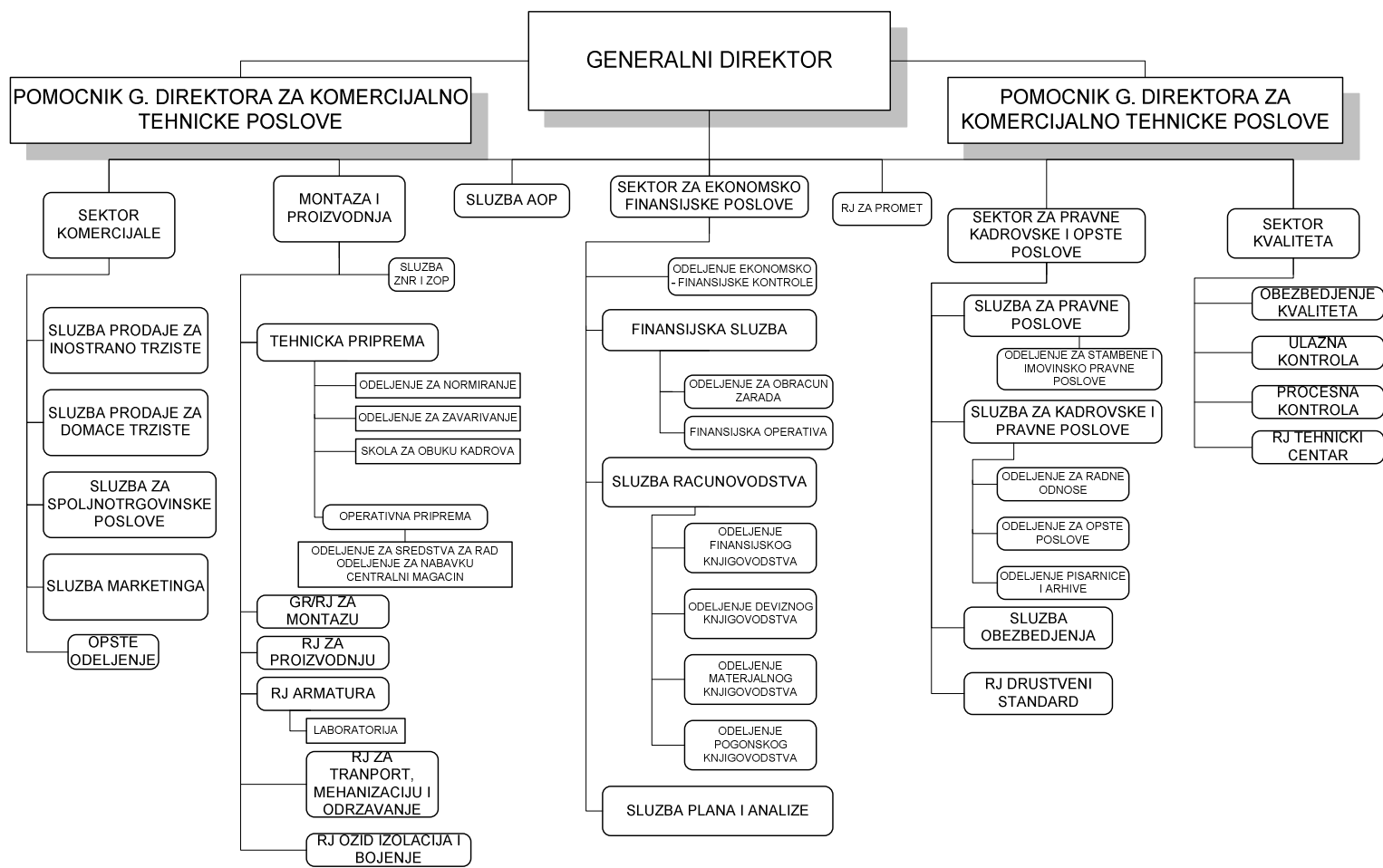
TRAYAL-SPJ



Slika 12.2. Predlog modela organizacione strukture po strate(kim) poslovnim jedinicama

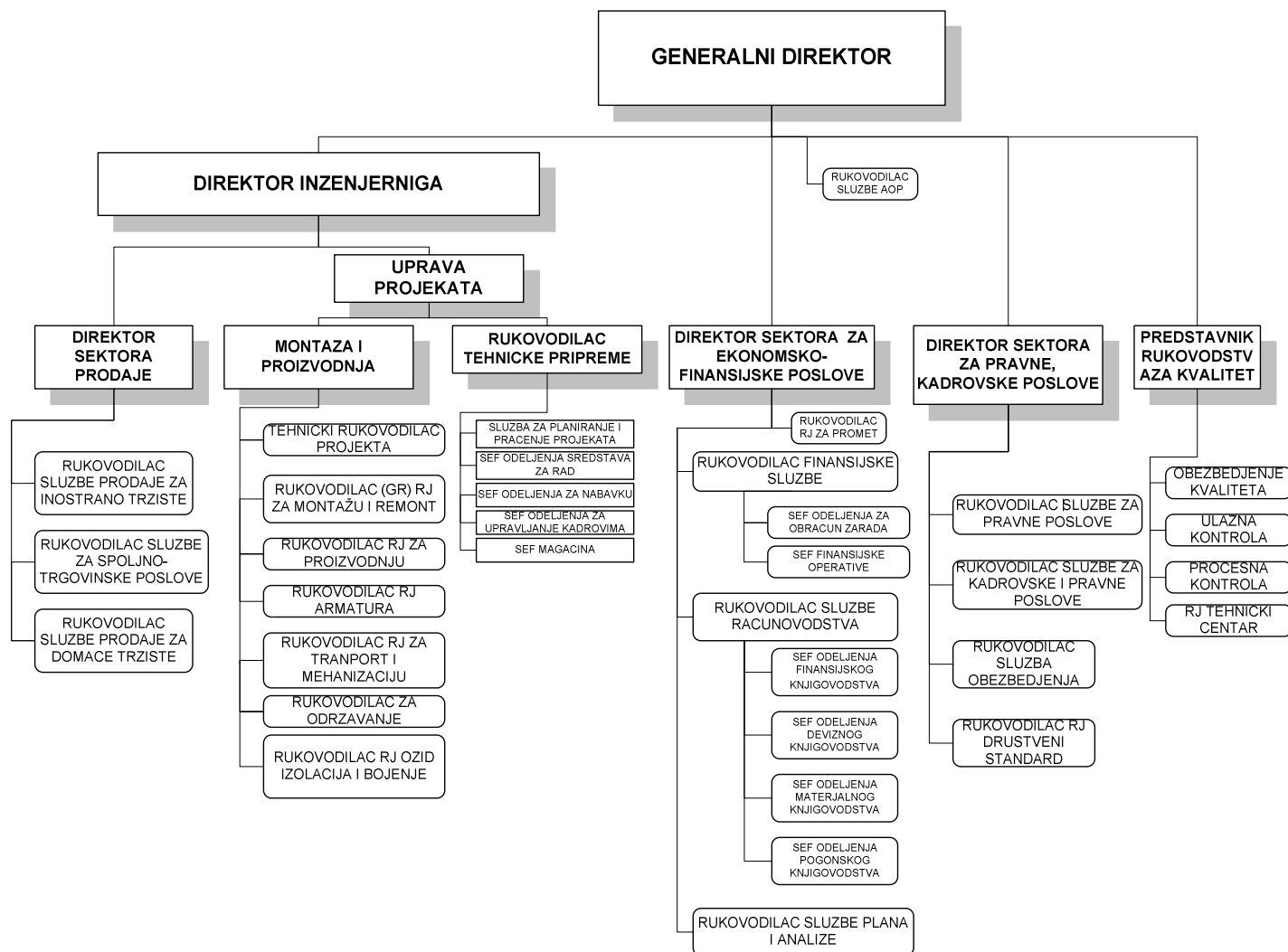
Departmentalizacija – specijalizacija znanja

TERMOELEKTRO – FUNKCIONALNA ŠEMA



Departmentalizacija – zajednički cilj

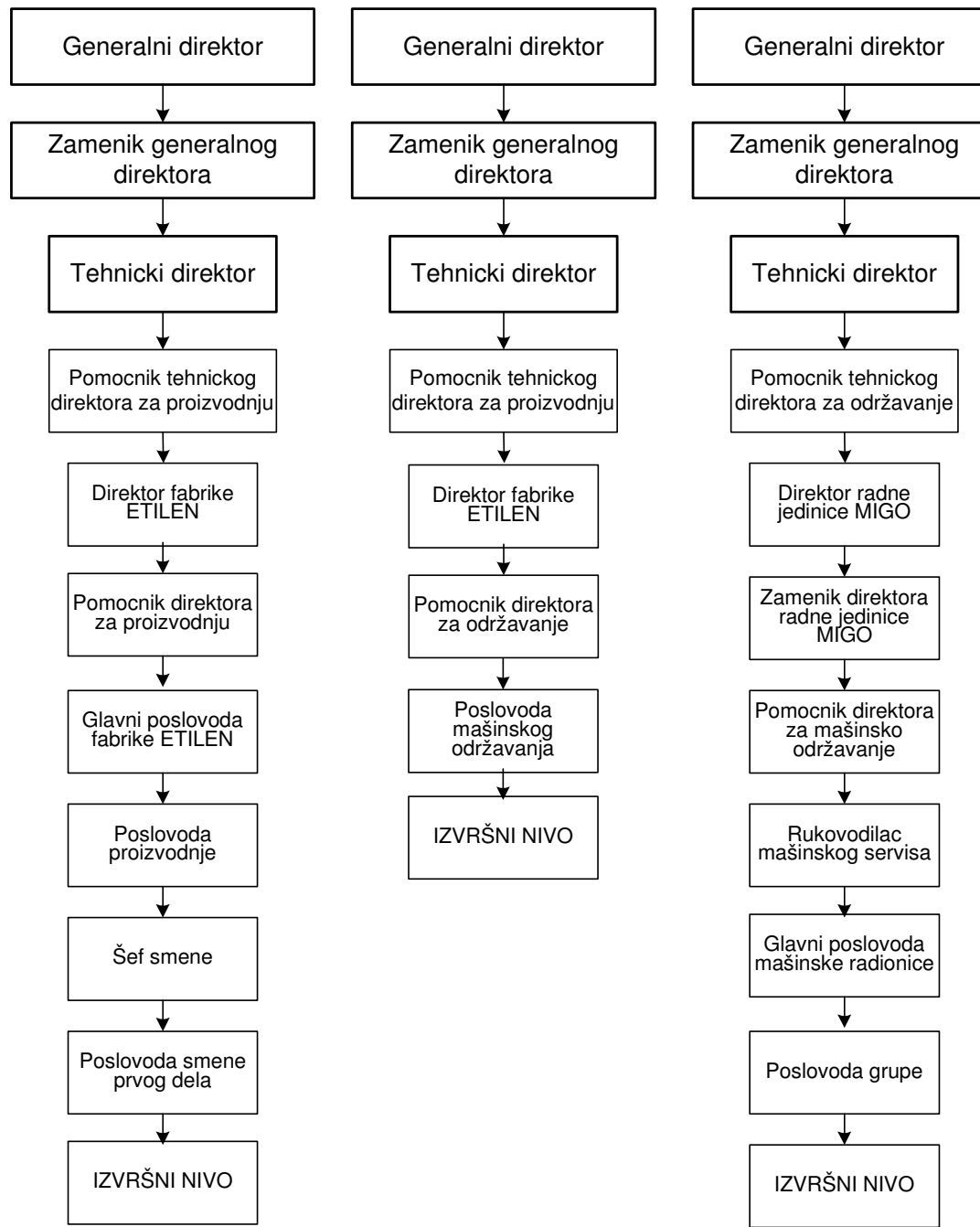
TERMOELEKTRO – PROJEKTNA ORGANIZACIJA



Raspon kontrole

- **Maksimalna kontrola-**
 - minimalni broj podređenih
 - složena interodeljenska koordinacija
 - maksimalni broj hijerarhijskih nivoa
 - maksimalni troškovi menadžmenta

 - PRIMER: [broj nivoa hijerarhije.vsd](#)



ETILEN PROIZVODNJA -
11 hijerarhijskih nivoa

ETILEN ODRŽAVANJE - 8
hijerarhijskih nivoa

RJ MIGO - 11
hijerarhijskih nivoa

Uticaj i posledice raspona kontrole

MALI RASPON

- Slaba obuka podređenih
- Mali obim samostalnosti
- Izvršavanje nestrukturiranih zadataka
- Malo repetitivnih zadataka
- Nerazvijenost komunikacije
- Veća složenost zadataka
- Slaba motivacija
- Autokratski stil rukovođenja
- Prostorna disperzija aktivnosti

VELIKI RASPON

- Detaljna obuka
- Jasan domen odgovornosti
- Standardizovani zadaci
- Repetitivno zadaci
- Razvijenost komunikacije
- Demokratski stil rukovođenja
- Zainteresovanost, samoinicijativa
- Kompetentnost zaposlenih
- Prostorna koncentracija zaposlenih

Faktori raspona kontrole

1. Sličnost funkcija koje se nadgledaju;
2. Geografska blizina funkcija koje se nadgledaju;
3. Složenost funkcija koje se nadgledaju;
4. Usmeravanje i kontrola koja je potrebna potčinjenima;
5. Koordinacija koja je potrebna kontroloru;
6. Planiranje koje je potrebno kontroloru;
7. Ukupna organizaciona pomoć koju prima kontrolor;

DECENTRALIZACIJA

Motivi za decentralizaciju

- Približavanje mesta odlučivanja mestu izvršavanja.
- Profesionalna superiornost izvršilaca u pogledu odlučivanja
- Povećanje kapaciteta obrade informacija.
- Skraćivanje komunikacionih kanala, ubrzavanje tokova informisanja.
- Brzina reakcije, u odnosu na promene u okruženju.
- Podsticaj preduzetničkim i inovativnim naporima.
- Ograničena sposobnost kontrole rad na svim nivoima hijerarhije.

Rizici decentralizacije.

- Uvećava složenost i troškove koordinacije.
- Može prouzrokovati određeni gubitak kontrole nad funkcionisanjem, na višim nivoima menadžmenta.
- Podrazumeva razvijenost i upotrebu planskih i kontrolnih sistema.
- Otežava upotrebu jedinstvene taktike u situacijama krize.
- Podrazumeva raspoloživost kvalitetnog menadžmenta i personala.

Faktori odlučivanja o prenošenju autoriteta na niže nivoe hijerarhije

1. Dugoročnost i obim posledica decentralizovanih odluka.
2. Veličina organizacije.
3. Menadžerski stil.
4. Istorija i kultura organizacije.
5. Zahtevi standardizacije usluge.
6. Zahtevi za nezavisnošću.
7. Raspoloživost menadžera.
8. Razvijenost kontrolnih tehnika.
9. Teritorijalna disperzija aktivnosti.
10. Dinamika okruženja.

Tipovi decentralizacije

- **Autokratska struktura**, mali broj rukovodilaca na vrhu strukture upravljanja donosi sve odluke (tačka A).
- **Oligarhijska struktura** koju karakteriše povećan broj ljudi na navišem nivou upravljanja koji donose sve ključne odluke (tačka B).
- **Policentrična autokratija** koja predstavlja multipliciranu autokratsku strukturu, ali na nižim nivoima strukture, (tačka C).
- **Demokratska struktura** u kojoj je autoritet raspoređen ravnomerno na navišem i izvršnom nivou upravljačke strukture (tačka D).

Tipovi decentralizacije

VERTIKALNA DECENTRALIZACIJA

Broj
hijerarhijskih
nivoa

5

4

3

2

1

1

2

3

4

5

.C

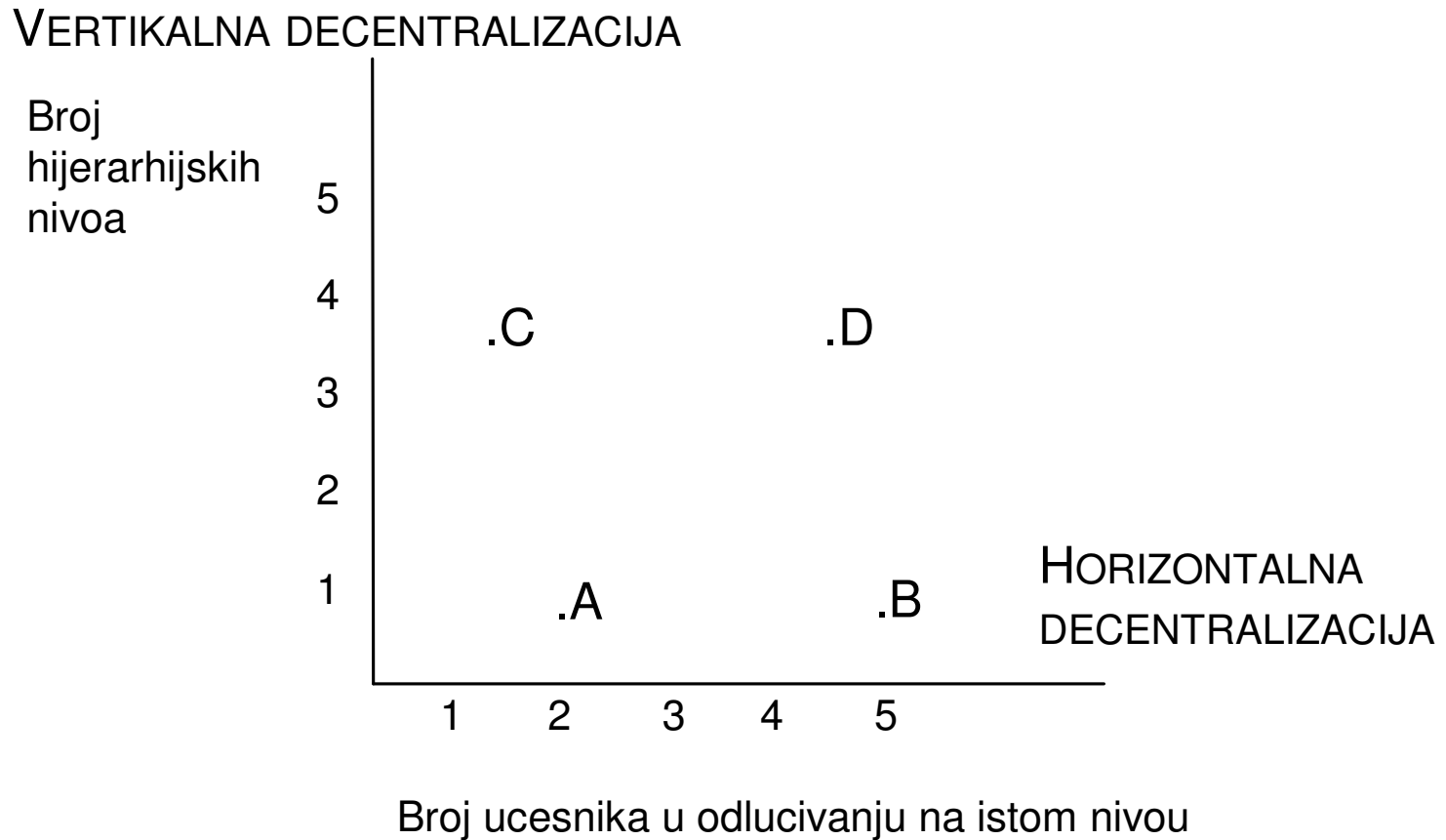
.D

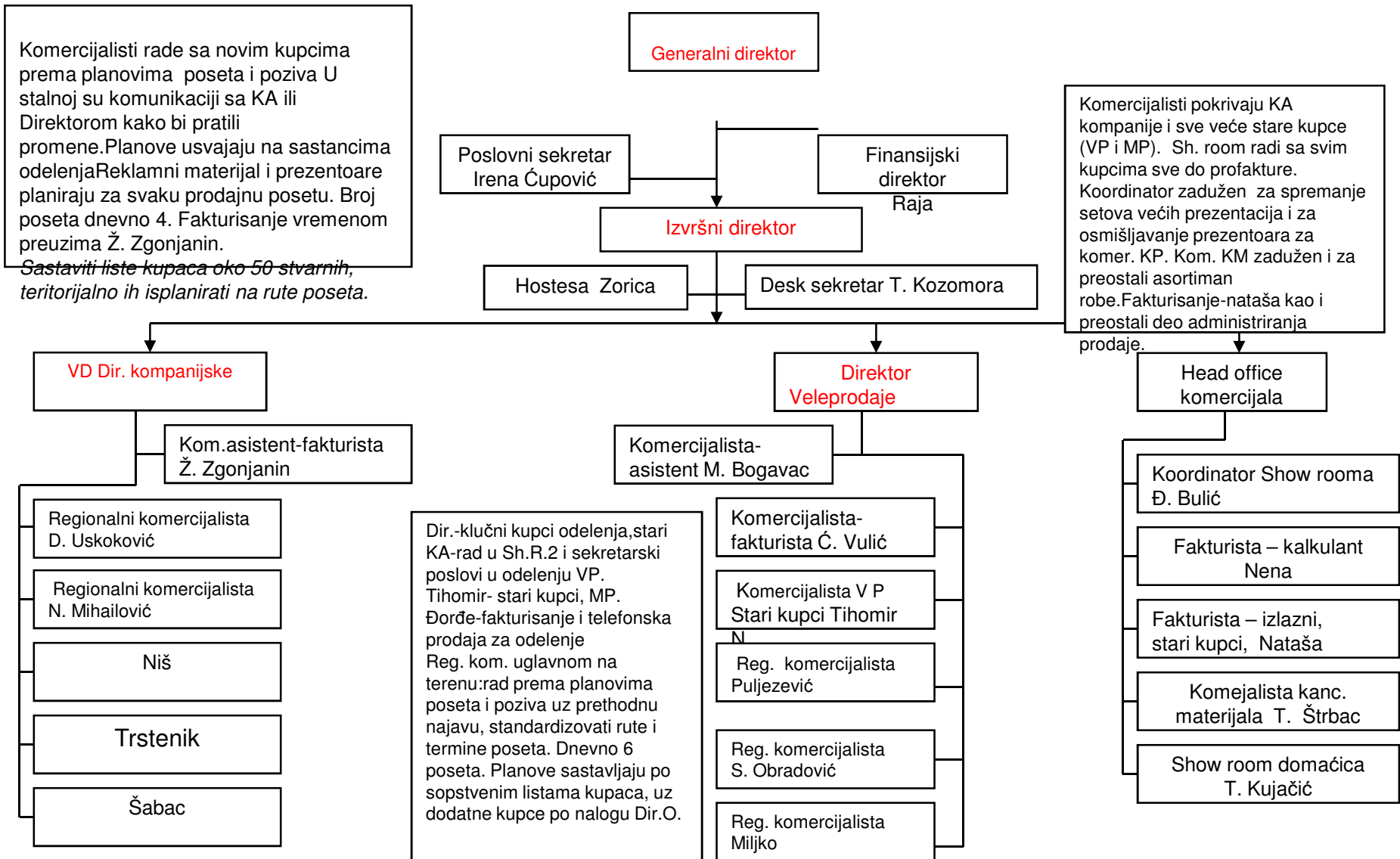
.A

.B

HORIZONTALNA
DECENTRALIZACIJA

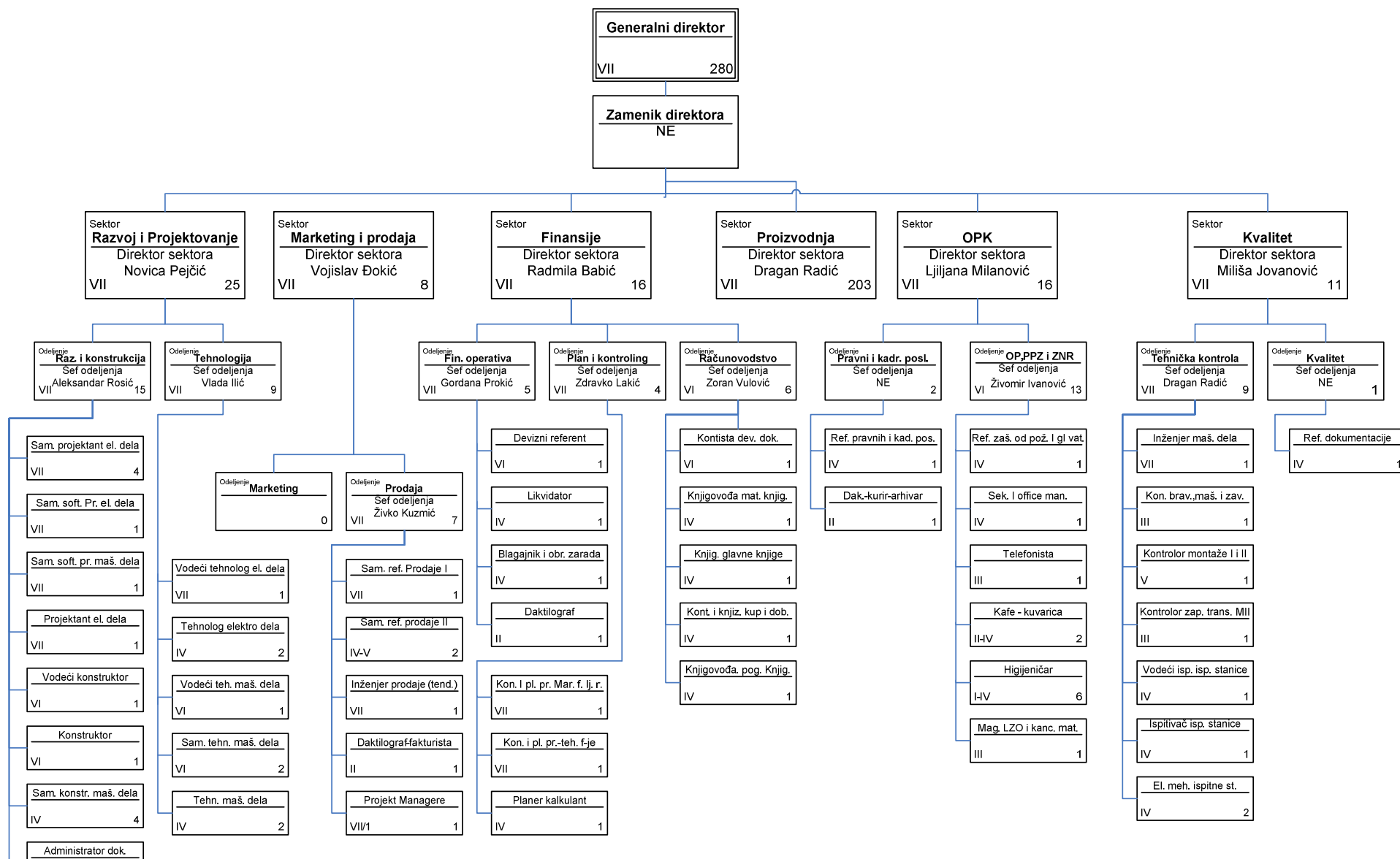
Broj ucesnika u odlucivanju na istom nivou



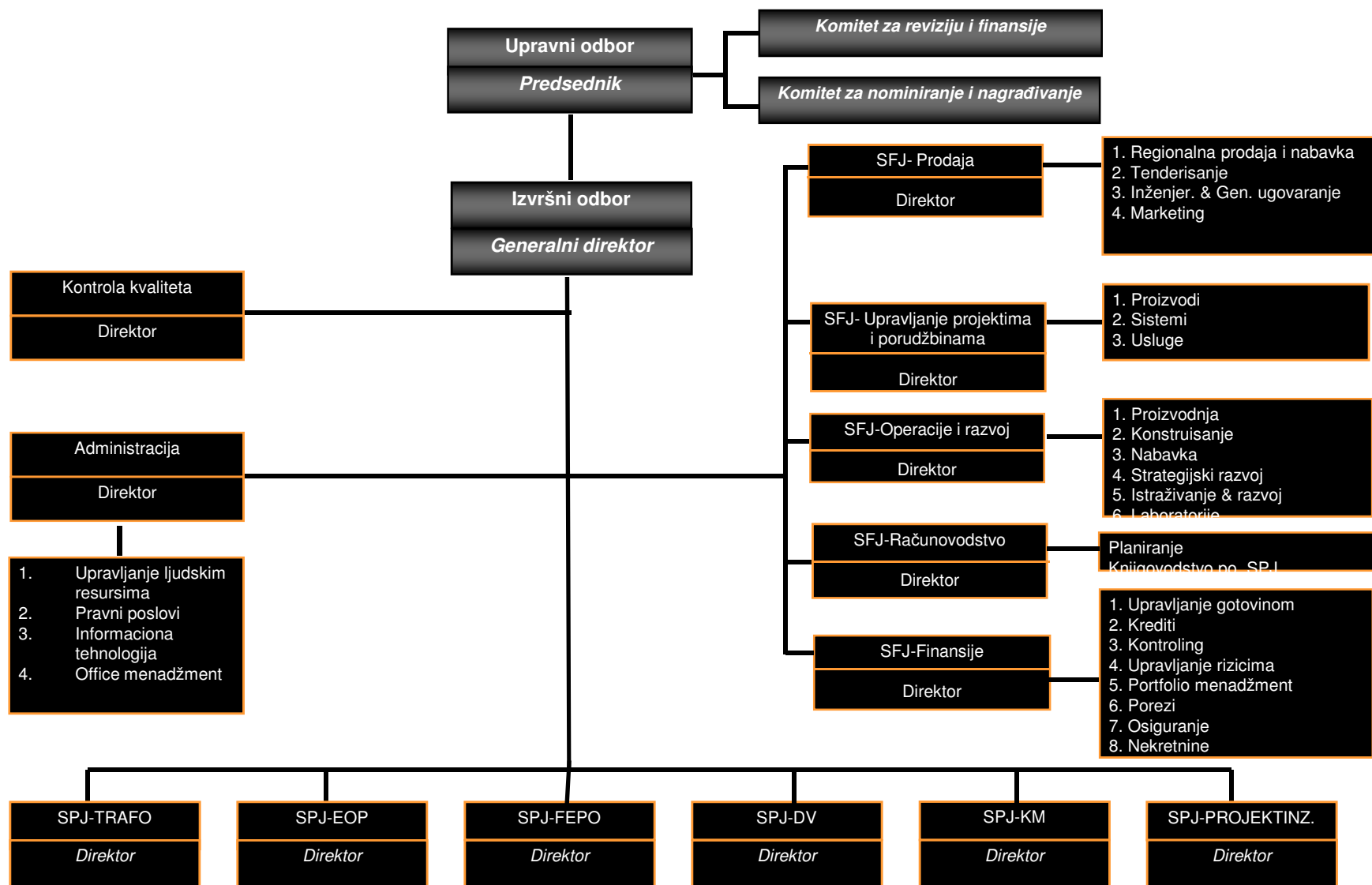


Autokratska struktura

Oligarhijska struktura



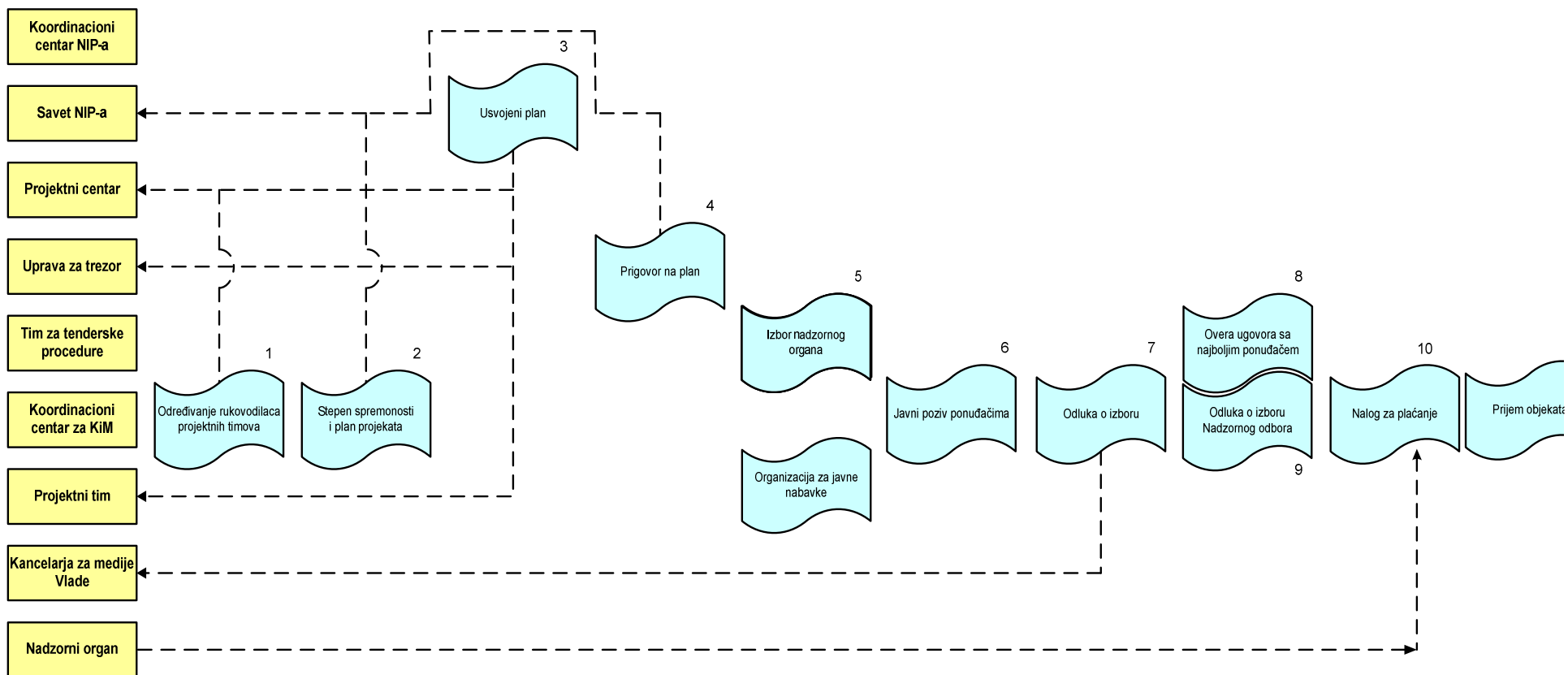
Oligarhijska struktura



Koordinacija

- dezintegraciona snaga bi lako umanjila njihov doprinos da nisu podržane koordinacionim aktivnostima, odnosno merama ujedinjavanja i usklađivanja napora ka jedinstvenom cilju
- Bez nje pojedinci i odeljenja će izgubiti predstavu o svojim ulogama unutar organizacije i baviće se svojim specijalizovanim interesima, po cenu najvažnijih ciljeva organizacije.

Potreba za koordinacijom



Vertikalna koordinacija

- odnosi se na usaglašavanje aktivnosti i napora organizacionih jedinica na različitim nivoima linije hijerarhije.
- realizuje se putem usklađivanja ciljeva na tim nivoima i jedinstvenim nadzorom u toku njihove realizacije.
- Osnovni koordinacioni mehanizam koji se koristi u te svrhe je hijerarhijska struktura rukovođenja ili, još uže, lanac naređivanja.
- Rukovodilac višeg nivoa prati i usmerava aktivnosti odeljenja na nižem nivou i proverava usklađenost njihovog obavljanja sa ciljevima za koje je zadužen,
- Ciljevi su prethodno usklađeni sa ciljevima drugih rukovodilaca koji su na istom nivou hijerarhije, što predstavlja drugi pravac koordinacije (horizontalni).

Horizontalna koordinacija

- predstavlja usklađivanje ciljeva i aktivnosti koje se obavljaju na istom nivou hijerarhije.
- Ako se za vertikalnu koordinaciju može reći da otklanja štete nastale decentralizacijom, za horizontalnu se može reći da otklanja štete nastale specijalizacijom.
- Horizontalna koordinacija se realizuje putem međusobnog usaglašavanja izvršilaca ili menadžera odeljenja ili putem standardizacije procesa, izlaza ili znanja
- U visoko specijalizovanim i formalizovanim strukturama je opravdano da i način povezivanja poslova i izvršilaca bude standardizovan. Kada se procesi rada ciklično i često ponavljaju tada je sam proces rada osnov koordinacije i tada se ona postiže standardizacijom procesa rada.

Komunikacija

- Komunikacija je proces prenošenja informacija od pošiljaoca do primaoca, od kojih bar jedan mora raspolagati svešću, odnosno može menjati svoje stavove i mišljenja.

Ključna aktivnost koordinacije -komunikacija

•Posledice loše komunikacije su:

- pogrešne odluke
- nesporazumi između pojedinaca i organizacionih celina
- neshvatanje ciljeva organizacije
- neshvatanje mogućnosti ostvarivanja ličnih ciljeva u okviru organizacije
- konflikti
- otpor promenama u organizaciji
- loš kvalitet proizvoda i usluga
- nedovoljno angažovanje zaposlenih
- loša koordinacija

Principi u kreiranju komunikacione strukture:

- jedinstvo komande,
- dvosmerna komunikacija,
- najmanji broj komunikacionih veza,
- očuvanje jedinstva strukture.

Pravci protoka informacije u komunikacionim mrežama

U organizacionoj komunikaciji govorimo o:

- **Silaznoj komunikaciji** – informacija se proteže od osobe višeg autoriteta do nekog sa nižim autoritetom,
- **Uzlaznoj komunikaciji** - informacija se proteže od osobe nižeg autoriteta do nekog sa višim autoritetom,
- **Horizontalnoj komunikaciji** – informacija se proteže među ljudima na približno istim nivoima autoriteta,
- **Kros-kanalnoj komunikaciji** – informacija se proteže među ljudima koji nisu ni nadređeni ni podređeni jedan drugom i koji se nalaze u različitim radnim jedinicama.

Silazna komunikacija

Sadržaj:

- ciljevi,
- zvanični stavovi,
- proglašenja,
- naredbe,
- radne instrukcije,
- opšte informacije

Metode : usmeno, pismeno, slikovito i kombinacija usmeno-pismeno-slikovito.

Kriterijumi za **odabir metoda** za prenošenje informacija zaposlenima:

- Dostupnost,
- Troškovi,
- Uticaj,
- Relevantnost,
- Odgovor,
- Veštine.

Uzlazna komunikacija

Menadžeri treba da dobiju informacije od svojih potčinjenih koje:

- Govore o tome kako potčinjeni obavljaju svoje poslove,
- Opisuju nerešene radne probleme,
- Predstavljaju predloge ili ideje za poboljšanja,
- Otkrivaju razmišljanja i osećanja potčinjenih.

Osnovni razlozi zbog kojih je uzlazna komunikacija teška:

1. Tendencija zaposlenih da prikrivaju svoje mišljenje,
2. Osećaj da rukovodioci nisu zainteresovani za probleme zaposlenih,
3. Napostojanje priznanja za uzlaznu komunikaciju zaposlenih,
4. Osećaj da su nadređeni rukovodioci nepristupačni.

Metode uzlazne komunikacije

- knjiga žalbi,
- knjiga predloga,
- diskusioni sastanci (zborovi,),
- participacija u odlučivanju,
- “Šef vam odgovara”

Principi uzlazne komunikacije

- Mora biti unapred isplanirana,
- Kontinuirano funkcioniše,
- Koristi uobičajene kanale,
- Naglašava osetljivost i prijemčivost za ideje sa nižih nivoa,
- Uključuje objektivno slušanje,
- Uključuje preuzimanje akcije za rešavanje problema,
- Koristi različite medije i metode za prezentaciju protoka informacije.

Horizontalna komunikacija

Horizontalna komunikacija – razmena informacija među zaposlenima koji se nalaze na istom nivou autoriteta i imaju iste nadležnosti.

Horizontalna komunikacija javlja se najčešće u sledećim situacijama:

- Sastanci,
- Razmena informacija za vreme pauze,
- Telefonski razgovori,
- Beleške i podsetnici,
- Socijalne aktivnosti,
- Krugovi kvaliteta.

Kros-kanalna komunikacija

Kros-kanalna komunikacija – razmena informacija u organizaciji sa pojedincima koji se nalaze na položajima koji nisu ni podređeni ni nadređeni njihovim.

Najaktivnije u kros-kanalnoj komunikaciji je **specijalističko osoblje**.

❖ Njima nedostaje autoritet da upravljaju onima sa kojima komuniciraju i moraju se primarno osloniti na ispoljavanje svojih ideja.

Važno je da organizacija upravlja kros-kanalnom komunikacijom.