



ORGANIZACIONE ŠEME

Organizaciona struktura

- **Organizaciona struktura** predstavlja okvir, po pravilu hijerarhijski, unutar koga organizacije uređuju linije ovlašćenja i komunikacije i dodeljuju prava i odgovornosti.
- Ona određuje način na koji su delegirane, kontrolisane i koordinirane uloge, moć i odgovornost i kako informacije teku između različitih organizacionih nivoa.

Modeli OS

- Predstavljaju uprošćenu sliku organizacionih **uloga, veza i odnosa** unutar organizacije.
- Služe kao osnova za analizu i shvatanje postojeće strukture.
- Obično se polazi od “tipskih” modela.

Modeli OS

- Njima treba da budu određeni:
 - ciljevi poslovnog sistema - programi rada i programi razvoja,
 - konzistentan i celovit raspored poslova i aktivnosti kojima se realizuju ciljevi organizacije,
 - skup nosilaca izvršenja svakog od poslova ili aktivnosti,
 - raspored autoriteta i odgovornosti,
 - način povezivanja i koordinacije poslova i izvršilaca.

Modeli OS

- Mogu biti:
 - opšti,
 - partikularni i
 - fokusirani.

- Postoji devet modela OS.

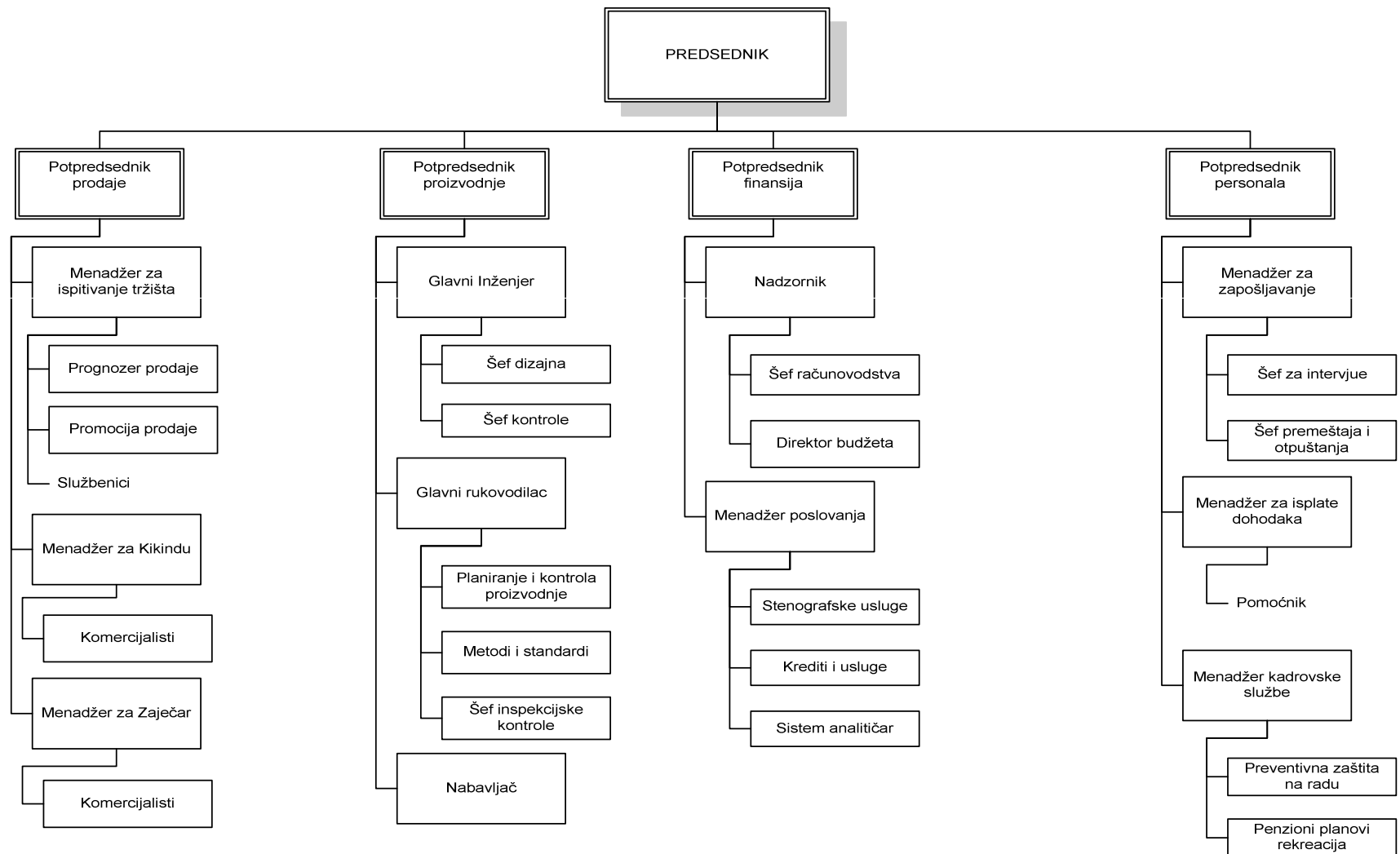
Organizaciona šema

- **Organizaciona šema** je grafički prikaz organizacione strukture i njom se prikazuju:
 - podela rada;
 - departmentalizacija;
 - nivoi hijerarhije;
 - raspon kontrole i rukovođenja.

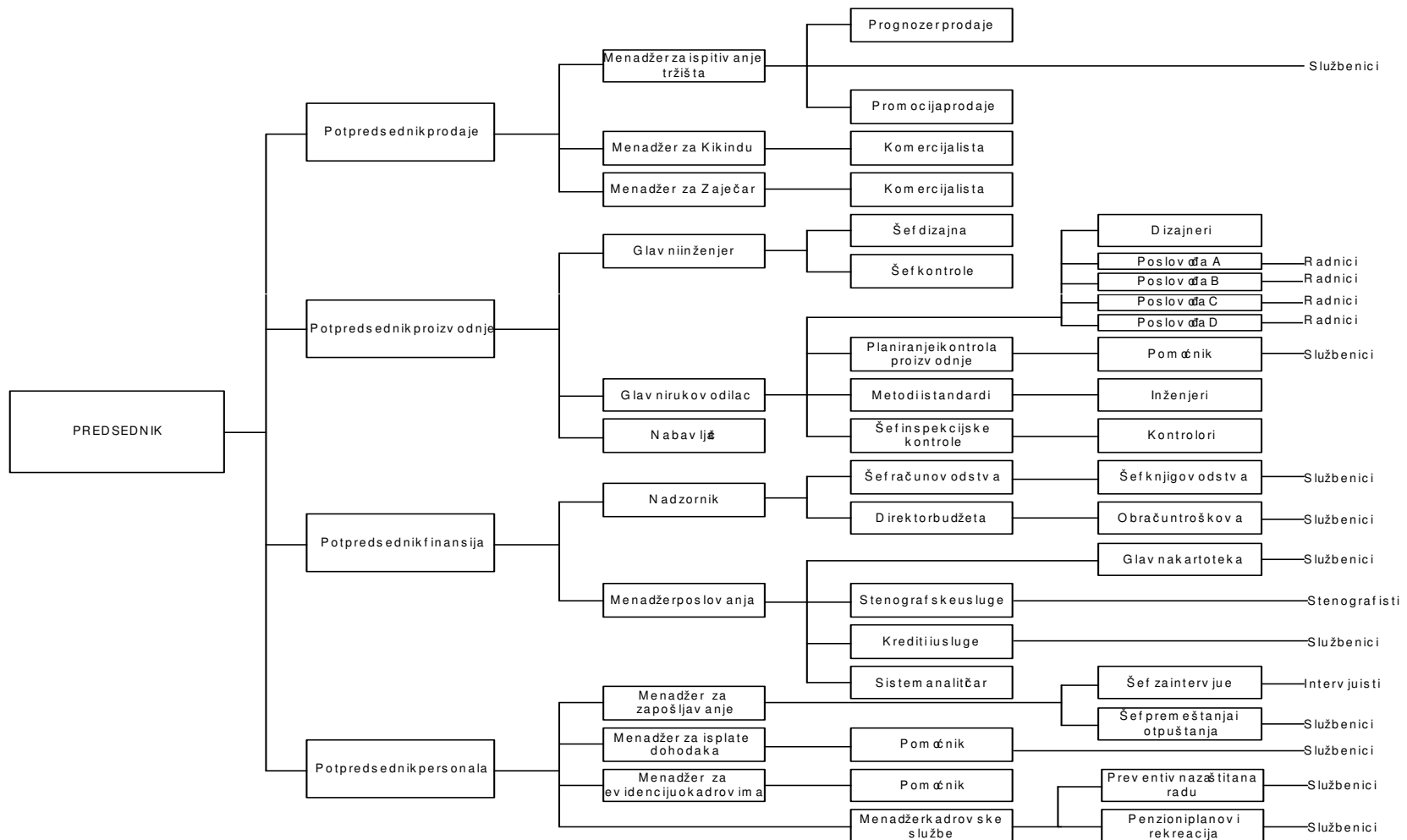
Organizaciona šema

- **Organizaciona šema** je dijagram koji prikazuje strukturu organizacije, odnose i rang njenih delova i pozicija/radnih mesta.
- Na organizacionoj šemi se prikazuju:
 1. strukturni elementi organizacije ili blokovi,
 2. odnosi između strukturnih elemenata organizacije.

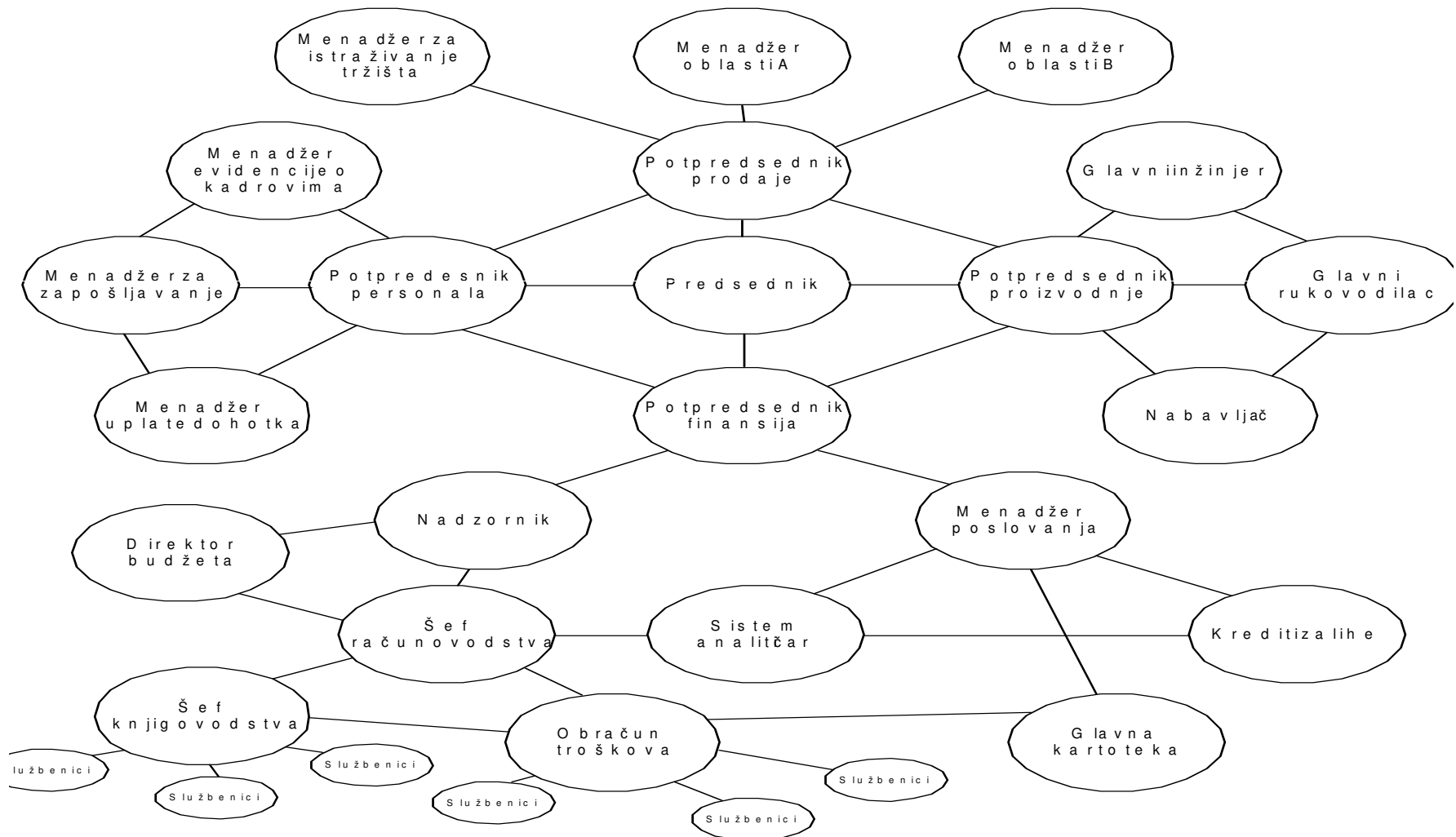
Vrste šema



Vrste šema



Vrste šema



Strukturni elementi šeme



Pravougaonik je najuobičajeniji geometrijski oblik za prikazivanje organizacionih celina

Strukturni elementi šeme

U strukturnim elementima ili blokovima mogu se upisivati:

1. nazivi ključnih (menadžerskih) pozicija,
2. nazivi organizacionih jedinica,
3. nazivi radnih mesta,
4. nazivi funkcija (poslova),
5. funkcije pozicija ili delova koji su prikazani (u kombinaciji sa drugim nazivima),
6. imena zaposlenih (u kombinaciji sa drugim nazivima),
7. ostali podaci - šifra RM, broj bodova RM, zahtevani stepen str. spreme, broj radnika predviđenih za to RM, slike, kontakti itd.
8. kombinacija naziva.

Svrha crtanja organizacione šeme treba da odredi koji će se elementi i podaci prikazivati na šemi.

Strukturni elementi šeme

1. Nazivi ključnih (menadžerskih) pozicija,

Potpredsednik
za finansije

Primer: Direktor filijale A, Direktor fabrike X, Direktor profitnog centra B

Strukturni elementi šeme

2. Nazivi organizacionih jedinica



Sektor
za finansije

Primer: Direkcija za logistiku, Sektor za održavanje, Služba za održavanje vozila, Odeljenje za održavanje motora

Strukturni elementi šeme

3. Nazivi radnih mesta



Inkasant

Primer: Spremačica, Referent za obračun zarada, Knjigovođa osnovnih sredstava,
Tehničar elektro nadzora

Strukturni elementi šeme

4. Nazivi funkcija (poslova)



Finansije

Primer: Pravni, kadrovski i opšti poslovi, Marketing, Računovodstvo

Strukturni elementi šeme

5. Funkcije pozicija ili delova koji su prikazani (u kombinaciji sa drugim nazivima)

PRAVNA SLUŽBA

Pravna služba je specijalizovana služba koja ispunjava stručne zadatke u vezi sa pravnom i kontrolnom funkcijom organizacije, pružajući stručno-pravna mišljenja o poštovanju zakona i drugih akata koji se tiču organizacije, kao i konsultativnu podršku pri izradi akata društva.

Strukturni elementi šeme

6. Imena zaposlenih (u kombinaciji sa drugim nazivima)

Petar Petrović
Generalni direktor

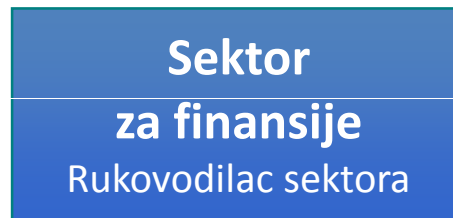
Strukturni elementi šeme

7. Ostali podaci - šifra RM, broj bodova RM, zahtevani stepen str. sprema, broj radnika predviđenih za to RM, slike, kontakti itd.

Šifra RM	240-1	Stariji sistem inženjer	3	Broj radnika
Zahtevani SSS	VII-1		26,8	Broj bodova

Strukturni elementi šeme

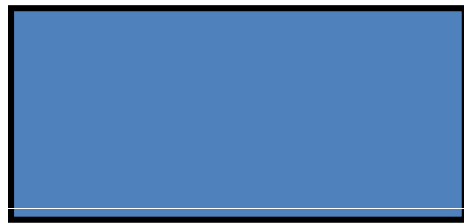
8. Kombinacija naziva



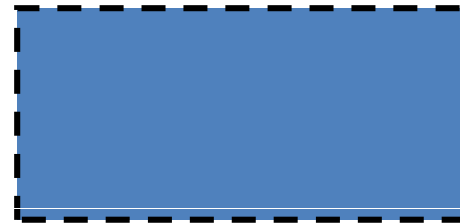
Strukturni elementi šeme

Vrsta linije blokova	Značenje
Puna linija _____	Popunjene pozicije
Isprekidana linija - - - - -	Nepopunjene pozicije
Tačka-crta 	Ukinute pozicije
Tačkasta linija 	Neaktivne pozicije

Strukturni elementi šeme



Popunjene pozicije



Nepopunjene pozicije



Ukinute pozicije



Neaktivne pozicije

Odnosi između elemenata šeme

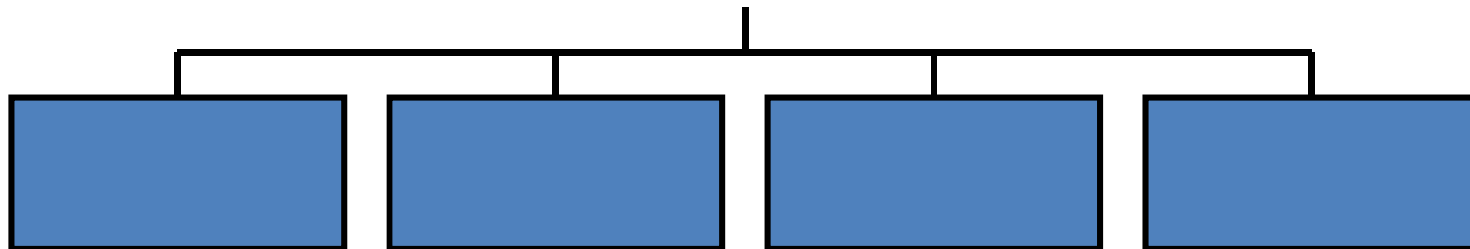
- Organizacionom šemom se prikazuju i odnosi koji postoje u organizaciji.
- Ovi odnosi mogu biti:
 1. linijski odnosi - direktna veza između nadređene i podređene pozicije.
 2. savetodavni odnosi - odnosi između savetodavnih (npr. pomoćnik ili asistent) i drugih pozicija.
 3. funkcionalni odnosi - odnosi između pozicija specijalista i drugih pozicija.

Odnosi između elemenata šeme

Vrsta linije odnosa	Značenje
Puna linija _____	Linijski (komandni) autoritet
Isprekidana linija - - - - -	Savetodavni ili funkcionalni odnosi

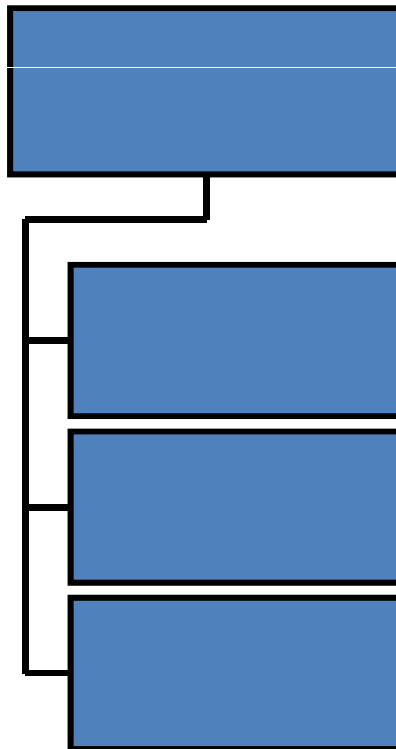
Pravila crtanja organizacionih šema

1. Blokovi na organizacionoj šemi (organizacione jedinice, radna mesta itd.) koji se u organizaciji nalaze na istom nivou hijerarhije trebalo bi da budu iste veličine i da na šemi budu prikazani na istoj visini.



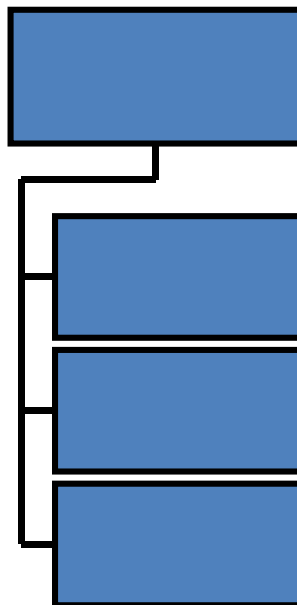
Pravila crtanja organizacionih šema

2. Kada je prostor na šemi ograničen, elemente koji su na istom hijerarhijskom nivou treba prikazati u vertikali, odmah ispod elementa koji je u hijerarhiji iznad njih.

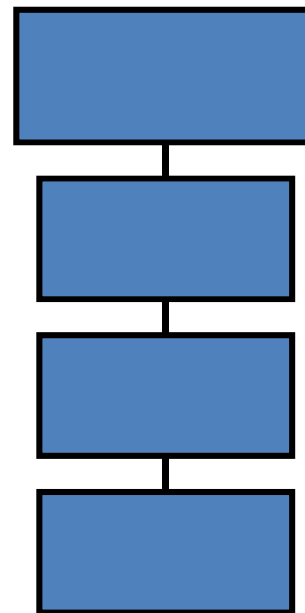


Pravila crtanja organizacionih šema

3. Najznačajniji poslovi se koncentrišu u centru i visoko na šemi.
4. Kada se elementi na šemi prikazuju vertikalno, treba koristiti jednu liniju autoriteta i sve elemente direktno povezati sa tom linijom.



Ispravno



Neispravno

Pravila crtanja organizacionih šema

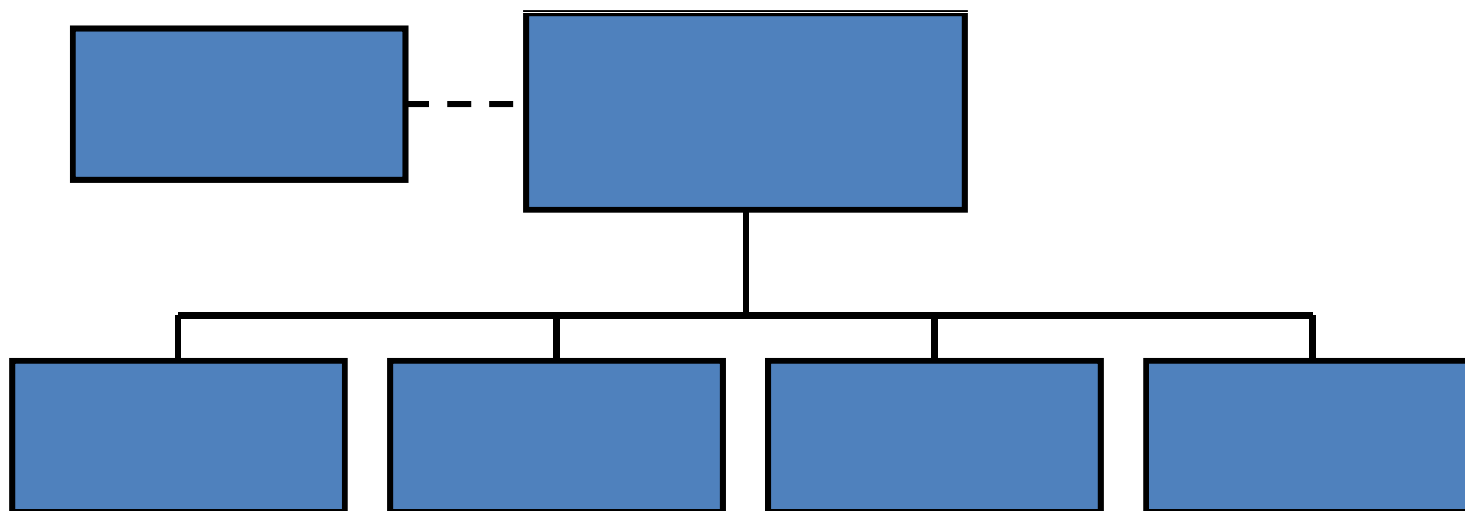
5. Svaki blok na šemi mora da bude povezan sa nekim od drugih blokova. Nijedna pozicija ili organizaciona jedinica ne može da bude nezavisna.
6. Elementi moraju biti jasno podređeni nekom drugom elementu.
7. Elementi na organizacionoj šemi treba da budu proporcionalno veći, prema tome kom hijerarhijskom nivou pripadaju. Značajniji poslovi ili pozicije se predstavljaju simbolima većeg formata ili su boldirani.

Pravila crtanja organizacionih šema

8. Fizički raspored izvođenja poslova ili izvršilaca ne bi trebalo da utiče na kompoziciju šeme, presudna je funkcionalna povezanost.
9. Linije odnosa između elemenata mogu biti pune ili isprekidane. Linije autoriteta su pune linije koje polaze vertikalno od bloka višeg ranga i ulaze vertikalno ili horizontalno u blok nižeg ranga. Za ostale povezanosti između blokova, koristi se isprekidana linija.

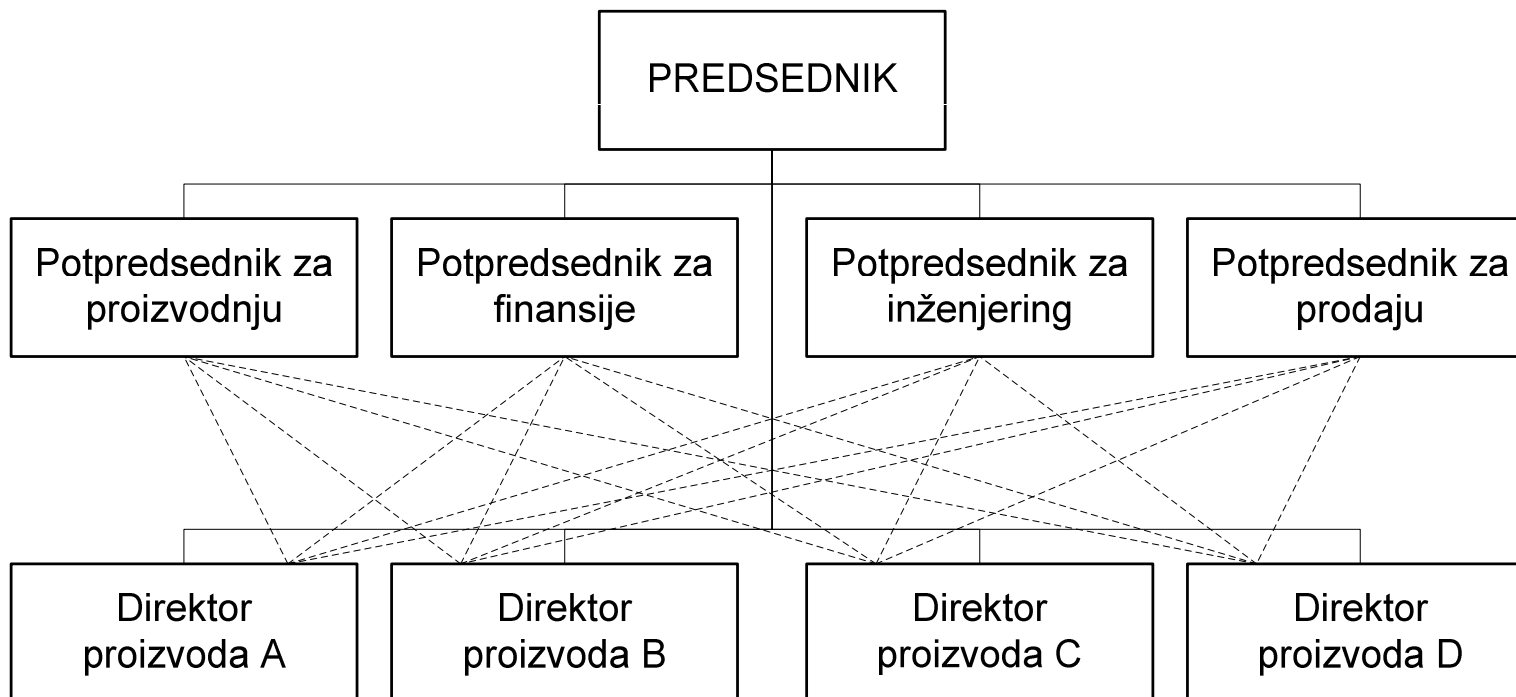
Pravila crtanja organizacionih šema

Primer: pomoćne pozicije u organizaciji i savetodavni autoritet



Pravila crtanja organizacionih šema

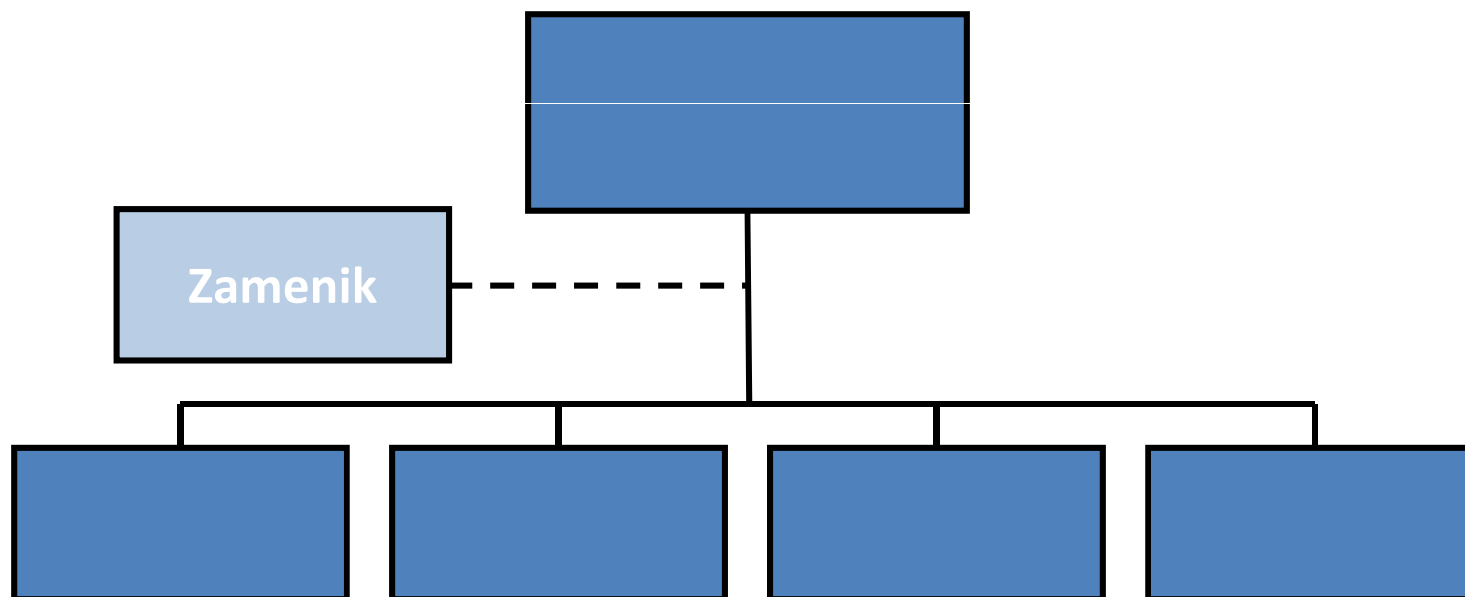
Primer: specijalizovane funkcije i funkcionalni autoritet



Pravila crtanja organizacionih šema

10. Pozicija zamenika ili pomoćnika može se nacrtati na dva načina.

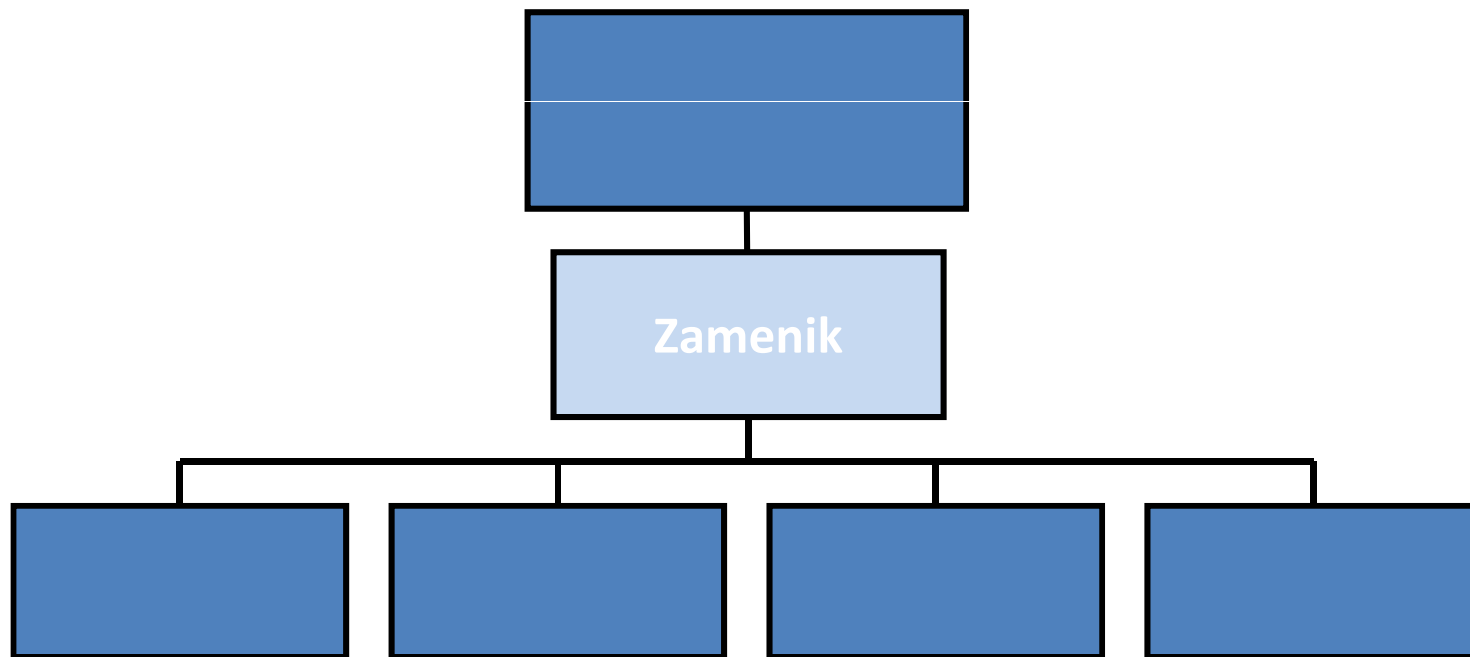
1. Način – Zamenik / Pomoćnik kao savetodavna pozicija



Pravila crtanja organizacionih šema

10. Pozicija zamenika ili pomoćnika može se nacrtati na dva načina.

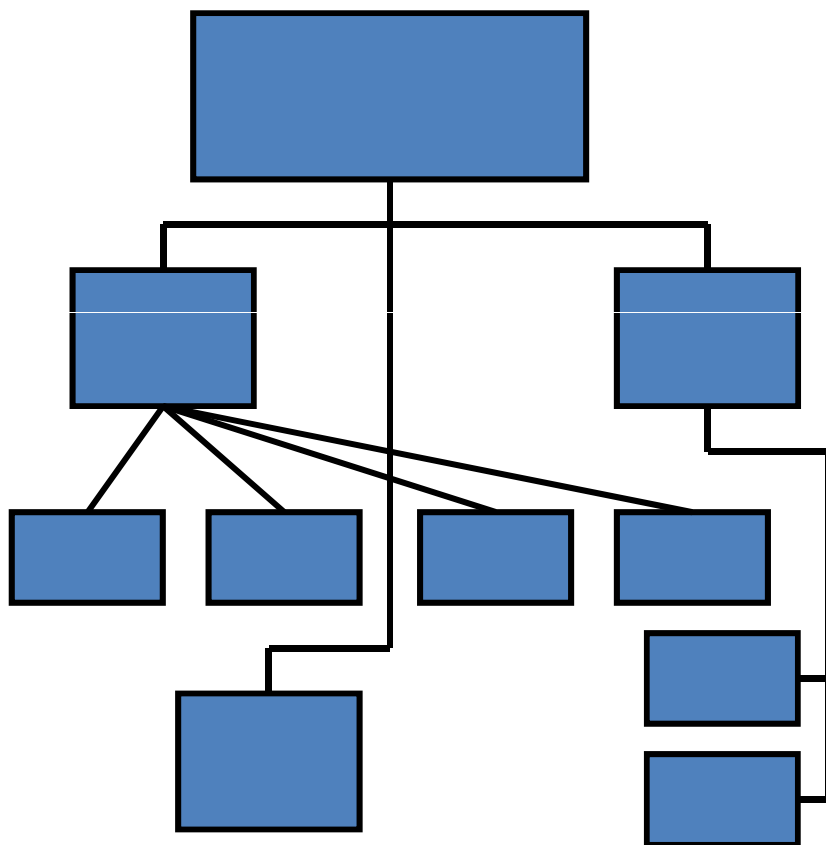
2. Način – Zamenik / Pomoćnik kao linijski rukovodilac



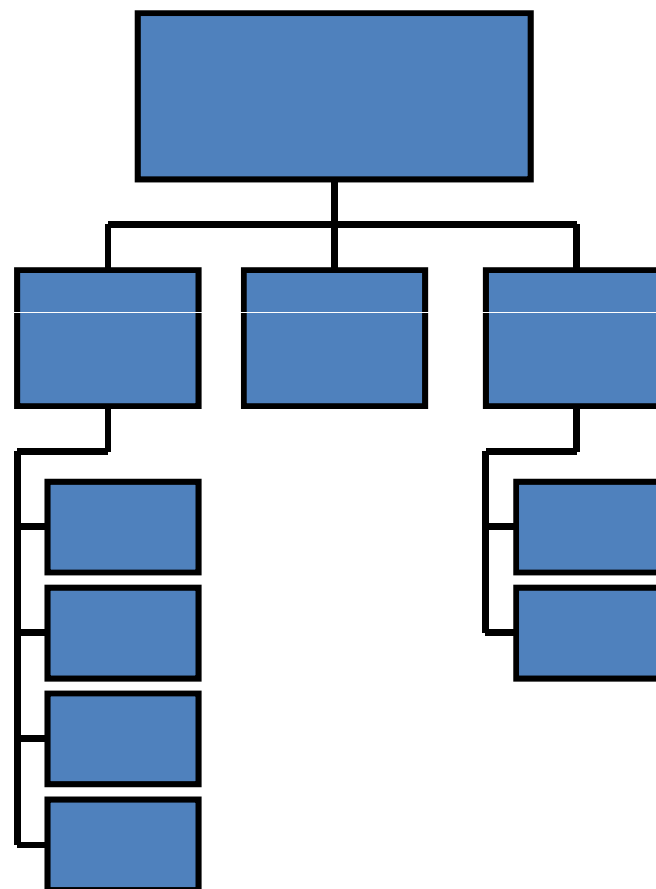
Pravila crtanja organizacionih šema

11. Jednostavnost je jedno od osnovnih pravila grafičkog predstavljanja strukture. To implicira da šeme retko kada prikazuju više od jednog odnosa ili rasporeda u strukturi.
12. Linije autoriteta ne treba crtati dijagonalno.
13. Treba izbegavati preklapanje linija autoriteta.

Pravila crtanja organizacionih šema



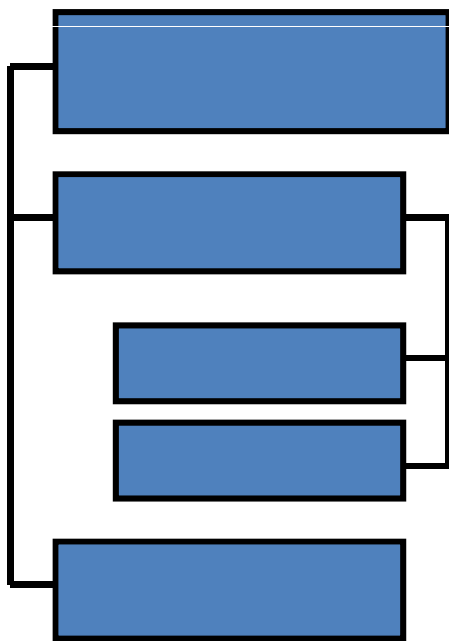
Neispravno



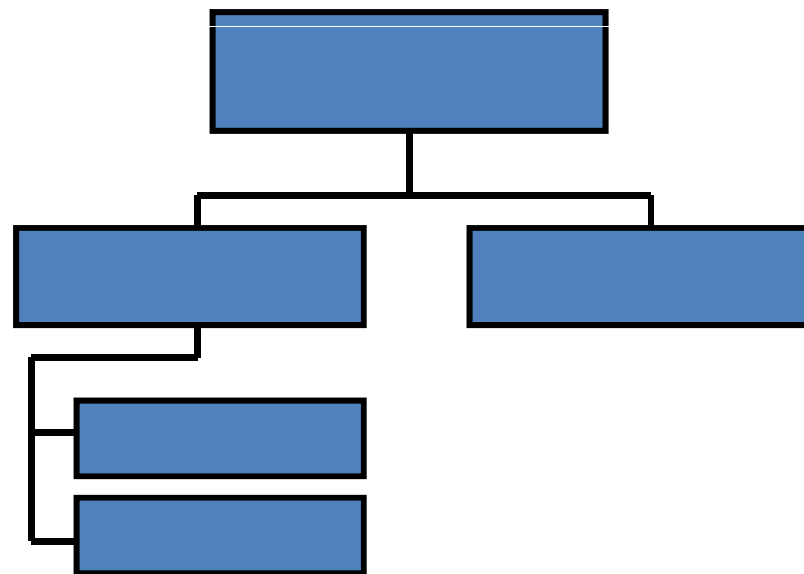
Ispravno

Pravila crtanja organizacionih šema

14. Na šemi treba izbegavati zbunjujuće i komplikovane elemente. Jednostavnost organizacione šeme je jedan od osnovnih zahteva crtanja.



Komplikovaniji način

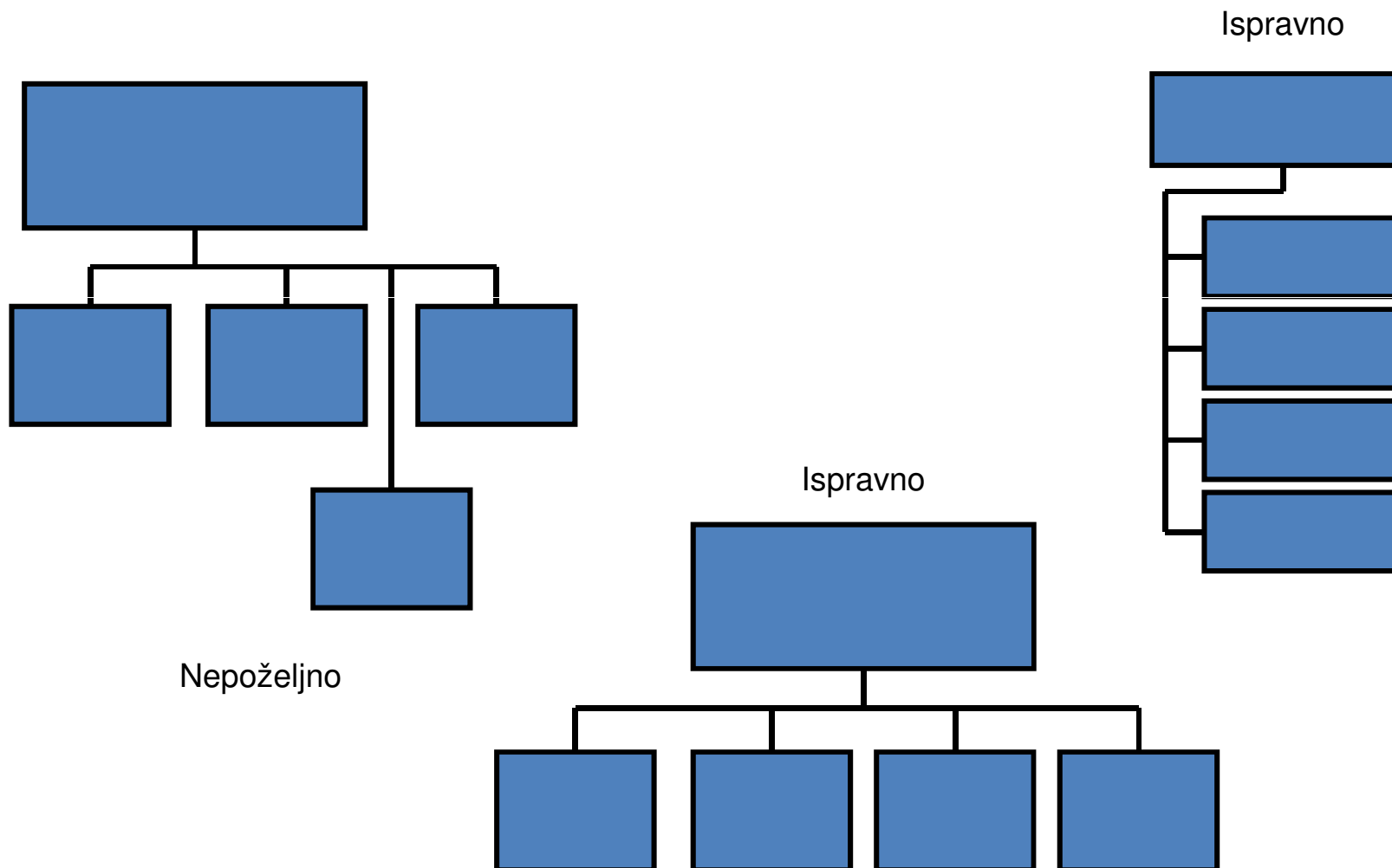


Jednostavniji način

Pravila crtanja organizacionih šema

15. Šeme sa previše elemenata treba dekomponovati na veći broj jednostavnijih šema, kako bi se očuvala jasnost interpretacije.
16. Organizaciona šema bi trebalo da ima “vizuelni balans”, simetrični ili asimetrični. Grafikon koji nije uravnotežen deluje neusklađeno.

Pravila crtanja organizacionih šema



Pravila crtanja organizacionih šema

17. Ako se koriste različite vrste linija za prikazivanje blokova i odnosa u strukturi, trebalo bi ih objasniti u legendi.
18. Na šemi bi na prikladnom mestu trebalo staviti datum poslednjeg ažuriranja ili verziju šeme.

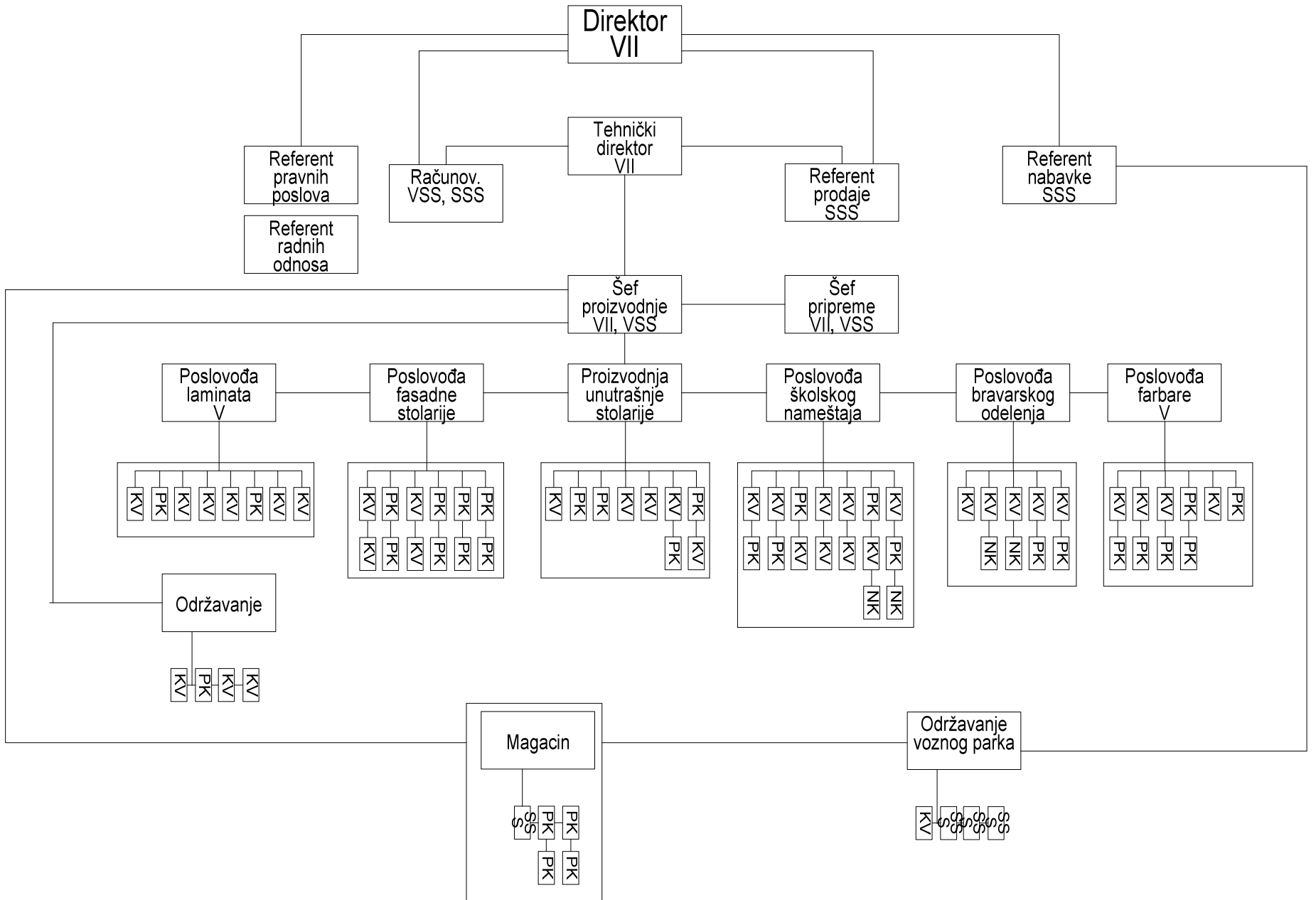
Organizaciona šema

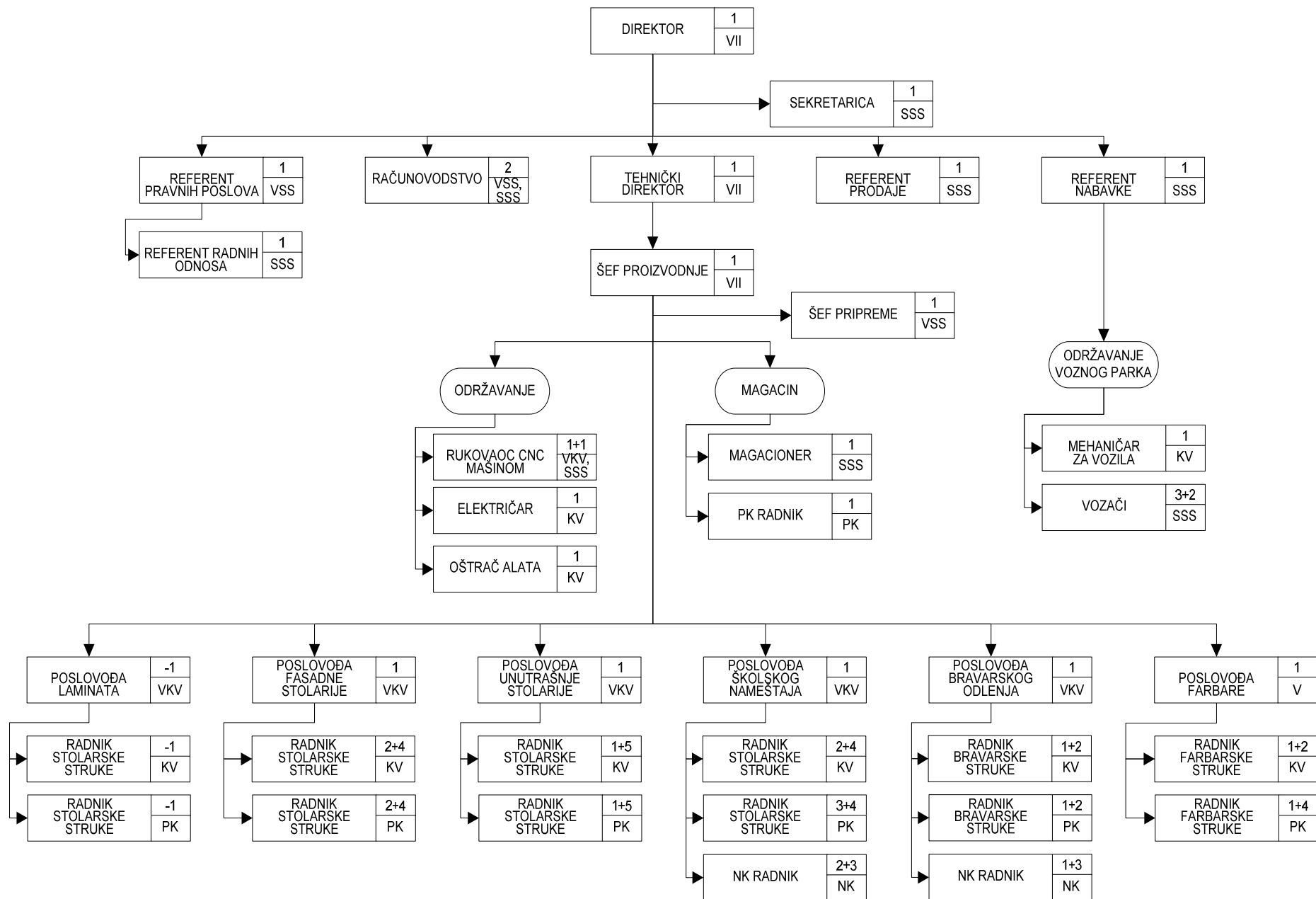
Postoji nekoliko ograničenja u vezi sa organizacionim šemama:

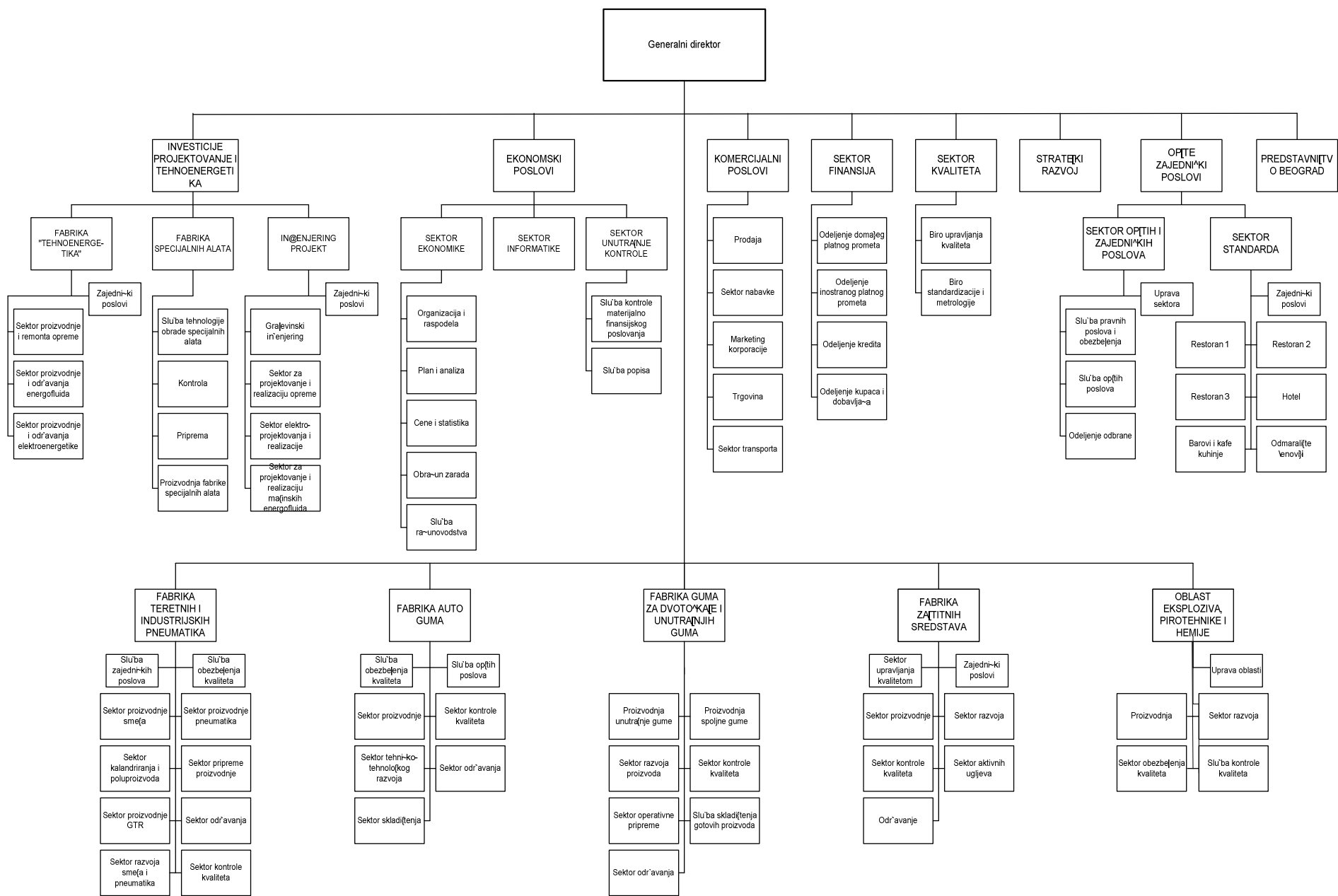
- Ako se crtanje vrši ručno (uz pomoć softvera kao što su Microsoft Visio ili PowerPoint), organizaciona šema će vrlo često biti neažurna, posebno u velikim organizacijama u kojima postoji redovna fluktuacija zaposlenih.
- Organizacionom šemom prikazani su samo formalni odnosi i njom je nemoguće prikazati ljudske (društvene) odnose koji se razvijaju u organizaciji, ona šema ne govori ništa o menadžerskom stilu koji je karakterističan za tu organizaciju (npr. autokratski ili demokratski stil).

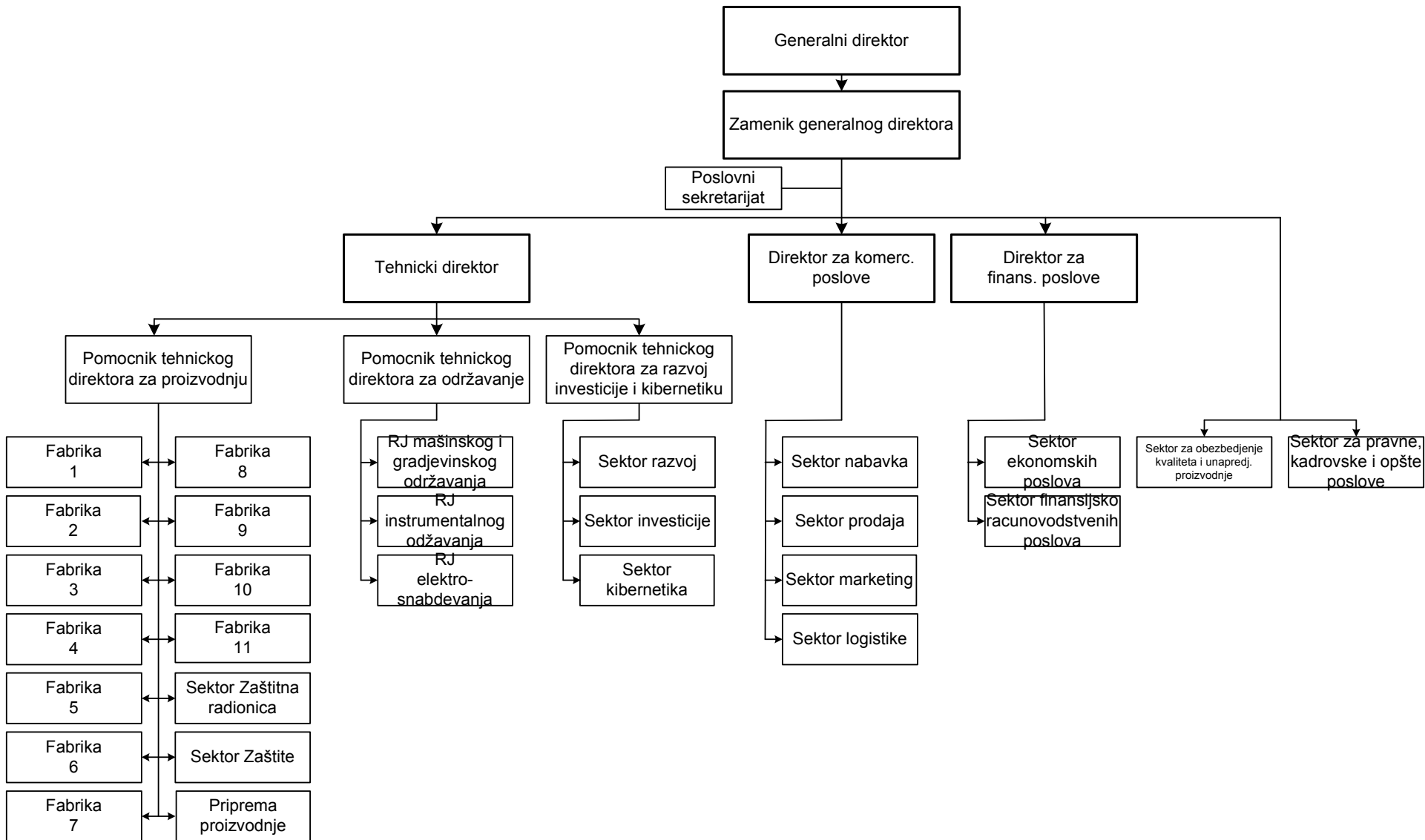


PRIMERI ORGANIZACIONIH ŠEMA



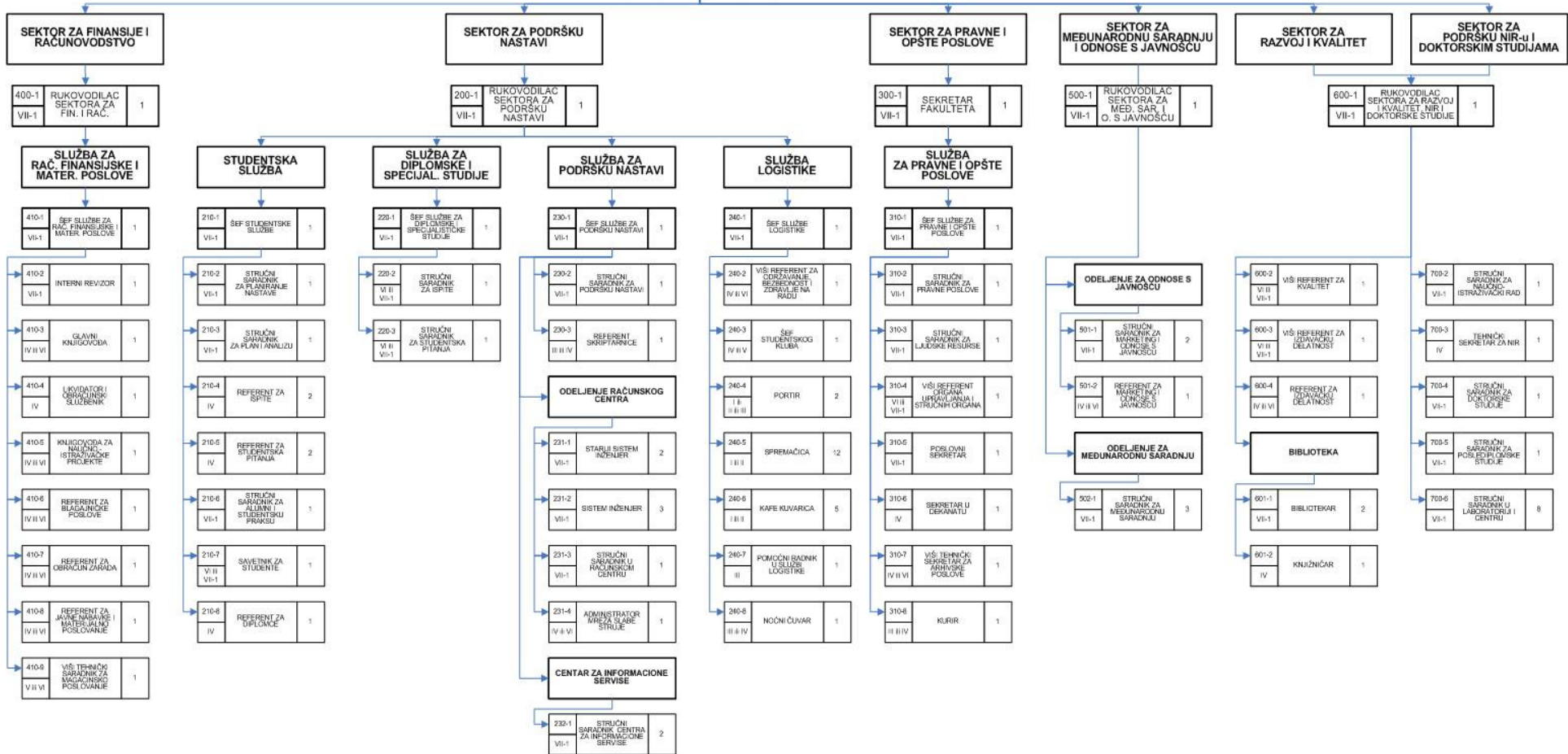






**FAKULTET
ORGANIZACIONIH NAUKA
- ZAJEDNIČKI POSLOVI -**

0-1
VII-1 MENADŽER
FAKULTETA 1



**FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA
ZAJEDNIČKE SLUŽBE**

DIREKTOR
GAZDINSTVA

1

Pomoćnik direktora
gazdinstva

1

RUKOVODILAC
RADIONICE

1

Pomoćnik rukovodioca
radionice

1

Pomoćnik rukovodioca
radionice-analićar

1

Majstor 1. grupe
bravar

6

Majstor 1.a grupe
elektrićar

1

Majstor 1.a grupe
strugar

1

Majstor 1.a grupe
bravar

3

Majstor 1. grupe
elektrićar

2

Majstor 1.a grupe
mehanićar

2

Majstor 3. grupe
bravar

1

Majstor 3. grupe
elektrićar

1

Pomoćni radnik u
radionici

1

21

ŠEF MENZE

1

Glavni kuvar

1

Kuvar

5

Pomoćni kuvar

1

8

RUKOVODILAC
ODELJENJA FTO I PPZ

1

Radnik FTO i PPZ
1. grupe

9

Radnik FTO i PPZ
2. grupe

2

12

Sekretar

1

Viši referent obraćuna
zarada

1

Porto blagajnik

1

Vagar

3

Domar - Ložać

1

Knjigovođa pogonskog
knjigovodstva

1

Viši referent za
komercijalne poslove

1

Viši referent za
plan i analizu

1

Magacioner na
gazdinstvu

3

Pomoćnik
magacionera

1

14

RUKOVODILAC RJ
STOČARSKJE
PROIZVODNJE

1

Tehnolog na
stoćarstvu za ishranu
zamenik ruk RJ

1

Pomoćnik
rukov. za proizvodnju
mleka 1. grupe

5

Pomoćnik rukovodioca
3. grupe za kvalitet
mleka

1

Pomoćnik ruk. 2. gr.
za proizvodnju mleka
- kontrolni asist

1

Veterinarski
pomoćnik

5

Stoćar 2. grupe
muzać

65

Stoćar 1. grupe muzać
u porodilištu

2

Stoćar 2. grupe
nocni dežurni u
porodilištu

1

Stoćar 3. grupe
odgoj priplodnog
podmlatka i tov

19

Fizićki radnik na
snabdevanju stoke

1

102

RUKOVODILAC RJ
BILJNE
PROIZVODNJE

1

Tehnolog za biljnu
proizvodnju
zamenik ruk RJ

1

Pomoćnik
rukovodioca 1. grupe
za mehanizaciju

1

Pomoćnik
rukovodioca 1. grupe

3

Pomoćnik
rukovodioca 2. grupe

1

Tehnolog za biljnu
proizvodnju za zaštitu
bilja

1

Ratar - traktorista
1. grupe

23

Ratar - traktorista
2. grupe

12

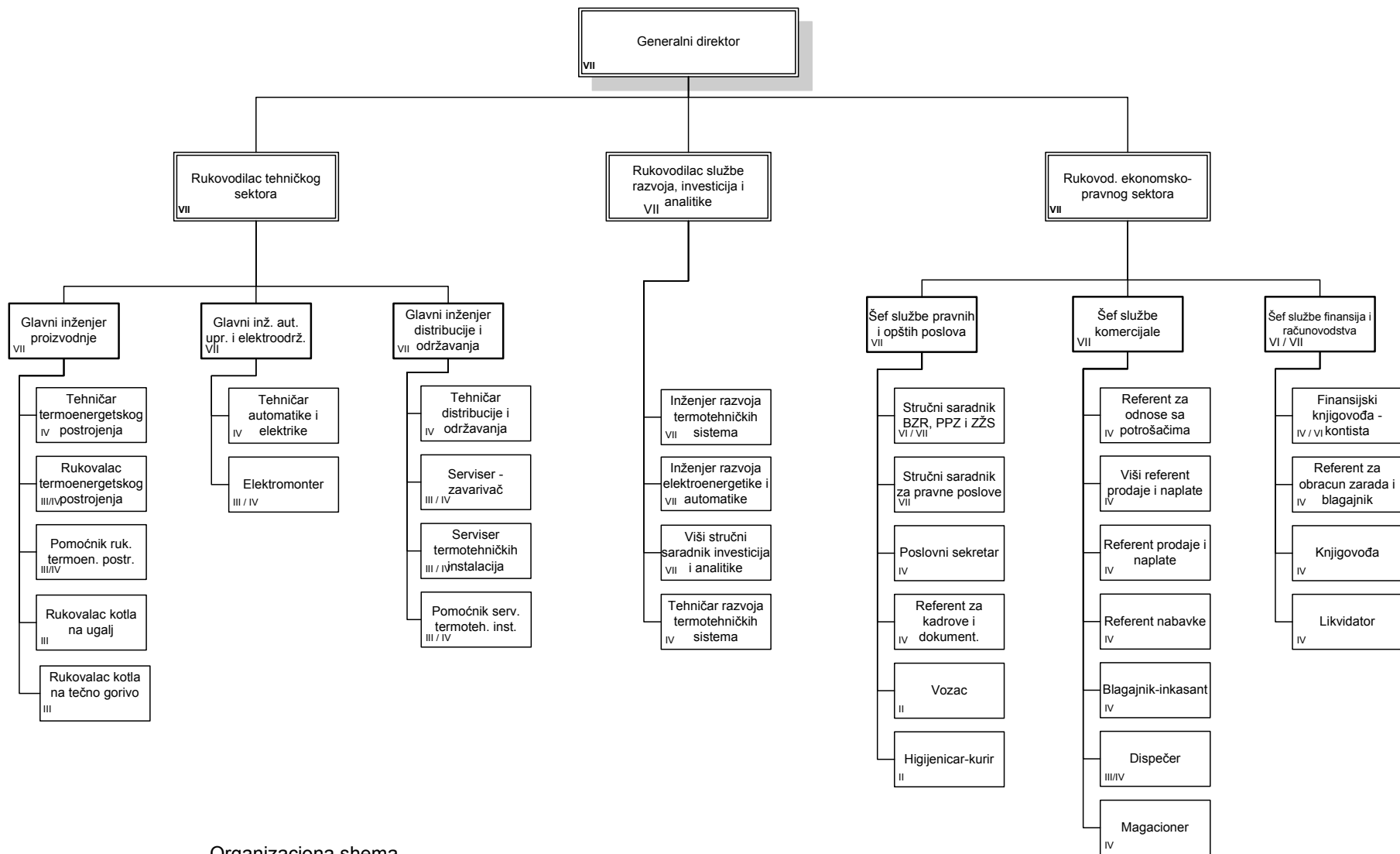
Ratar - traktorista
3. grupe

6

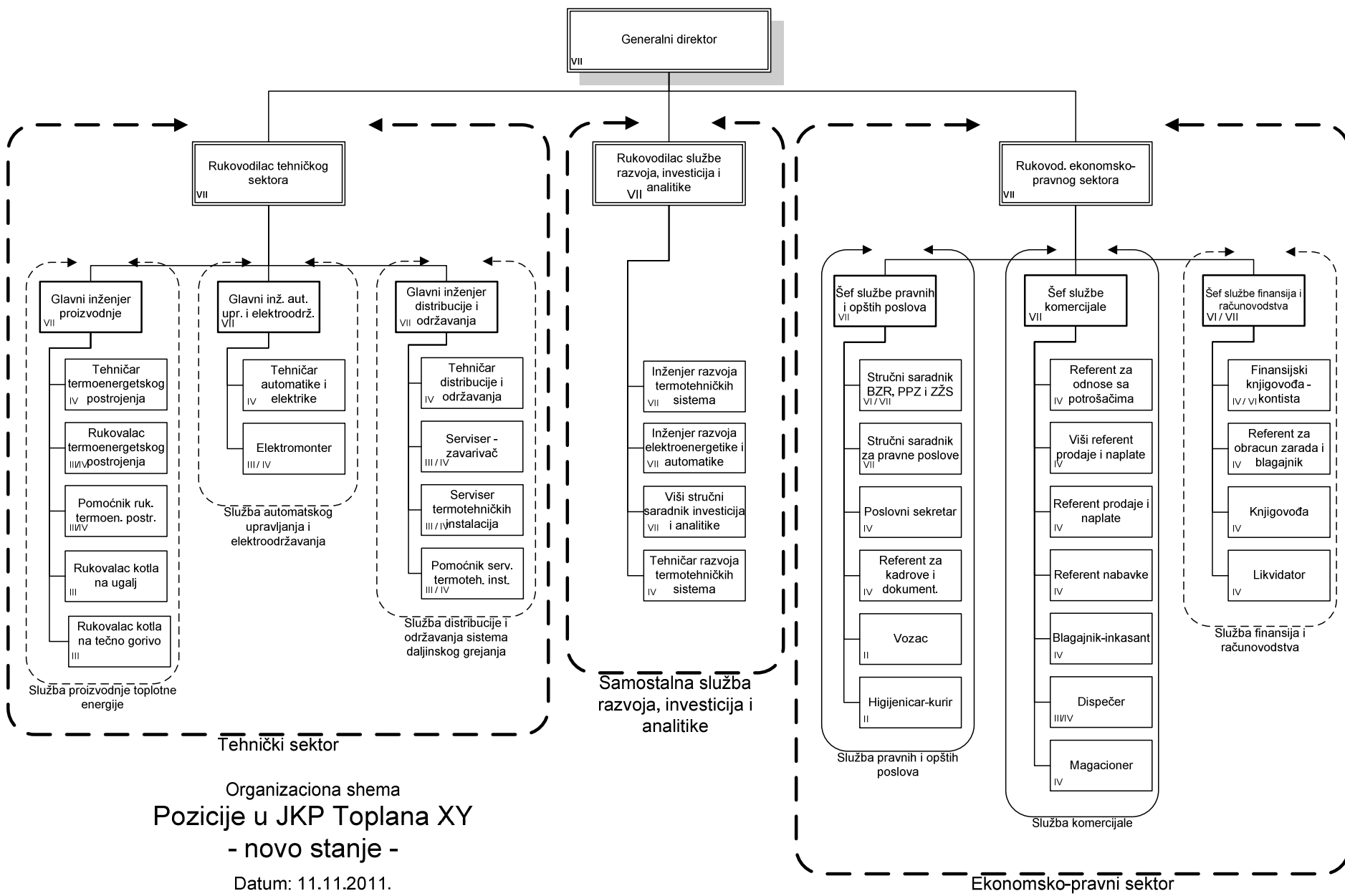
Garađer - mazać

4

53



Organizaciona shema
 Pozicije u JKP Toplana XY
 - novo stanje -
 Datum: 11.11.2011.



Organizaciona shema
 Pozicije u JKP Toplana XY
 - novo stanje -
 Datum: 11.11.2011.

OrgPlus 8 - [Basic]

File Edit View Insert Format Tools Data Chart Window Help


75 % Level: 3

```

graph TD
    JimStein["Jim Stein  
President & CEO"] --- JaneFox["Jane Fox  
Executive Assistant"]
    JimStein --- ChristineCampion["Christine Campion  
CFO"]
    JimStein --- BlainGordon["Blain Gordon  
VP Marketing"]
    JimStein --- ClaireChancellor["Claire Chancellor  
International Sales"]
    ChristineCampion --- CarlaLee["Carla Lee  
Controller"]
    ChristineCampion --- IvanPutnam["Ivan Putnam  
Director of Operations"]
    BlainGordon --- EmmaAlexander["Emma Alexander  
Director of Marketing"]
    BlainGordon --- JasonWilkhoff["Jason Wilkhoff  
Director of P.R."]
    BlainGordon --- LindaColenbrander["Linda Colenbrander  
Corp. Marketing Manager"]
    ClaireChancellor --- BlytheAnderson["Blythe Anderson  
Director of Sales"]
    ClaireChancellor --- RobertoGarcis["Roberto Garcis  
Managing Director"]
  
```

Profile

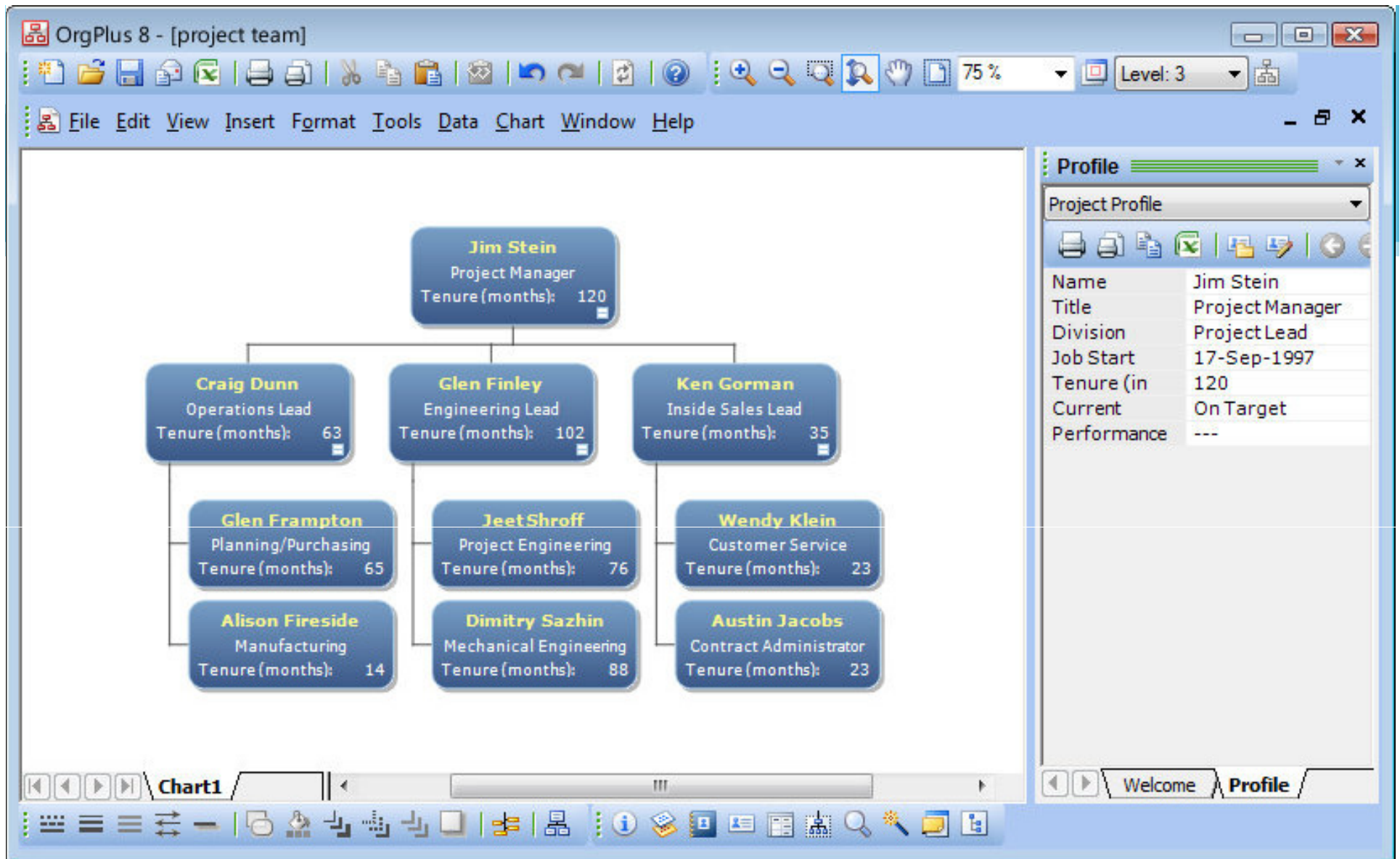
Contact Profile

Name	Jim Stein
Title	President & CEO
Department	Executive
Phone	(415) 568-7800
Email	jstein@orgplus.com
ID	1000
Photo	

AtlasTech

Welcome Templates Directo

Next »



OrgPlus 8 - [Photos]

File Edit View Insert Format Tools Data Chart Window Help

75 % Level: 2

```

graph TD
    JimStein["Jim Stein  
President & CEO"] --> LarryAmundsen["Larry Amundsen  
COO"]
    JimStein --> JigneshGupta["Jignesh Gupta  
Director, Bus. Dev."]
    JimStein --> ChristineCampion["Christine Campion  
CFO"]
    LarryAmundsen --> ClaireChancellor["Claire Chancellor  
VP Sales"]
    JigneshGupta --> JuanitaGomes["Juanita Gomes  
VP, HR"]
    ChristineCampion --> BlainGordon["Blain Gordon  
VP, Marketing"]
  
```

Profile

Profile

Name	Claire Chancellor
Title	VP Sales
Employee ID	81
Department	International
Email	cchancellor@org
Phone	(415)568-7879
Photo	

Chart1

Welcome Templates Pro

« Previous Next »

OrgPlus 8 - [SkyCo]

File Edit View Insert Format Tools Data Chart Window Help

75 % Level: 4

```

graph TD
    CEO["President & CEO  
bfewell@orgplus.com"]
    VPSales["VP Sales  
cdune@orgplus.com"]
    VP["Vice President  
bsmith@orgplus.com"]
    CO["Chief Officer  
jjackson@orgplus.com"]
    
    CEO --- VPSales
    CEO --- VP
    CEO --- CO
    
    Blythe["Blythe Anderson  
Director of Sales"]
    Kurt["Kurt Godwin32  
Sales Assistant"]
    Roberto["Roberto Garcis  
Managing Director"]
    
    VPSales --- Blythe
    Blythe --- Kurt
    Blythe --- Roberto
    
    Emma["Emma Alexander  
Director of Marketing"]
    Linda["Linda Colenbrander  
Marketing Manager"]
    Debbie["Debbie Valentine  
Marketing Coordinator"]
    
    VP --- Emma
    Emma --- Linda
    Emma --- Debbie
    
    Josh["Josh Nichols  
Tech. Support Manager"]
    Alex["Alexander Grigorovitch  
Technical Support"]
    Elaine["Elaine Alvarado  
Technical Support"]
    
    CO --- Josh
    Josh --- Alex
    Josh --- Elaine
  
```

Profile

Details

Headcount	13
Name	Bernie Fewell
Title	President & CEO
Email	bfewell@orgplus
Phone	x0039
Photo	
Salary	\$425,000.00
Salary Rollup	\$2,010,200.00
Avg. Salary	\$320,000.00

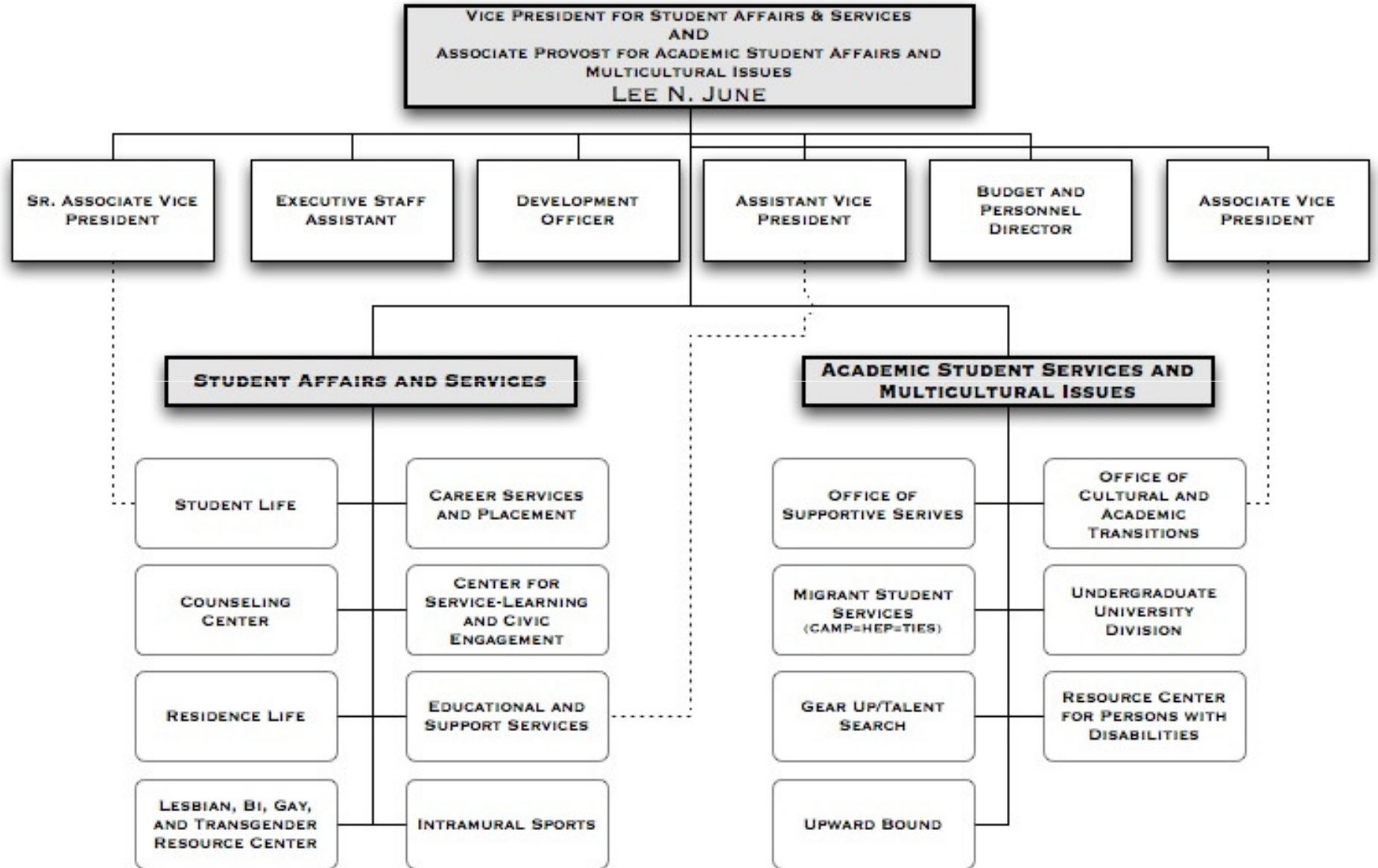
Sky Co

Directory Profile Sub

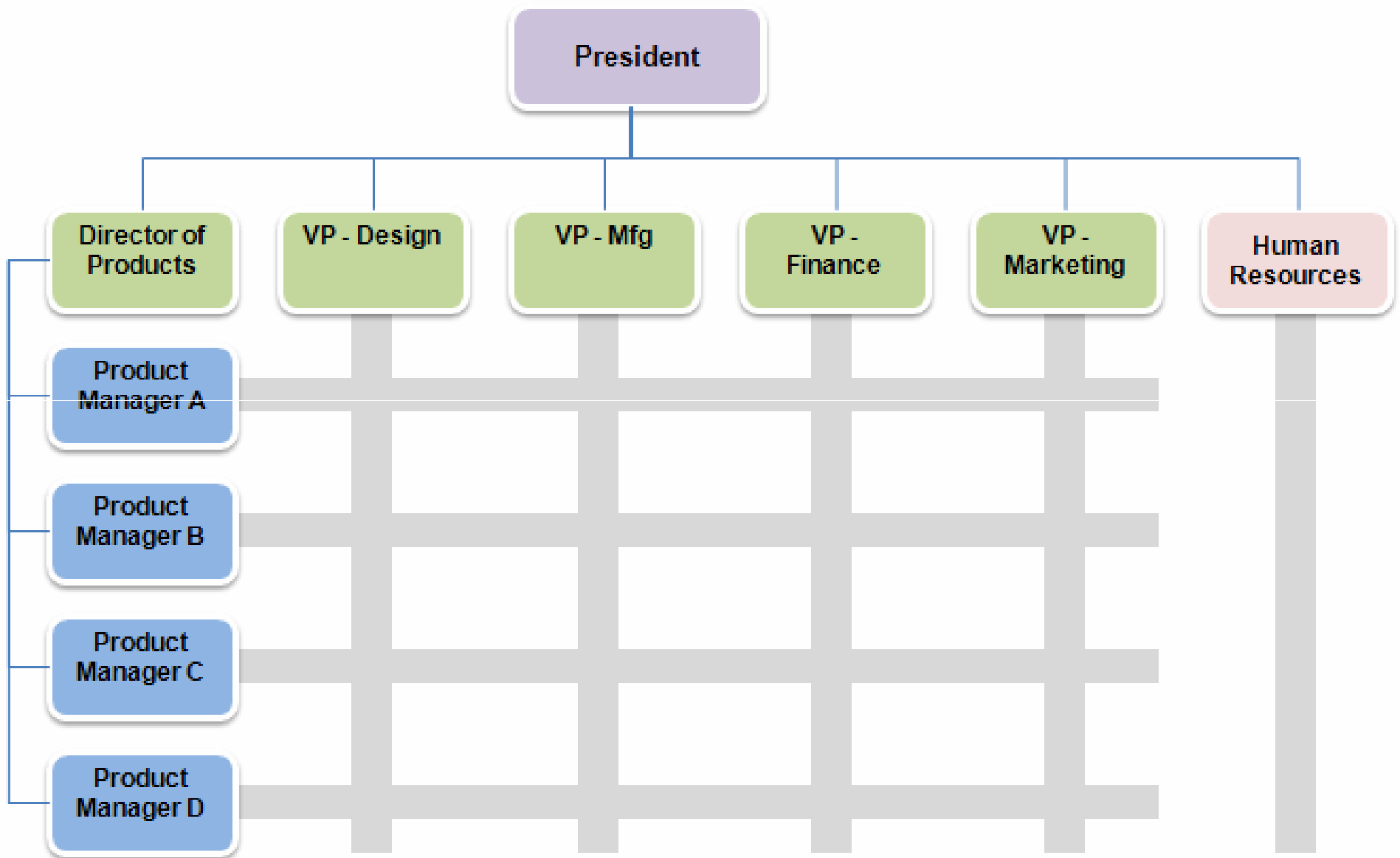
<< Previous

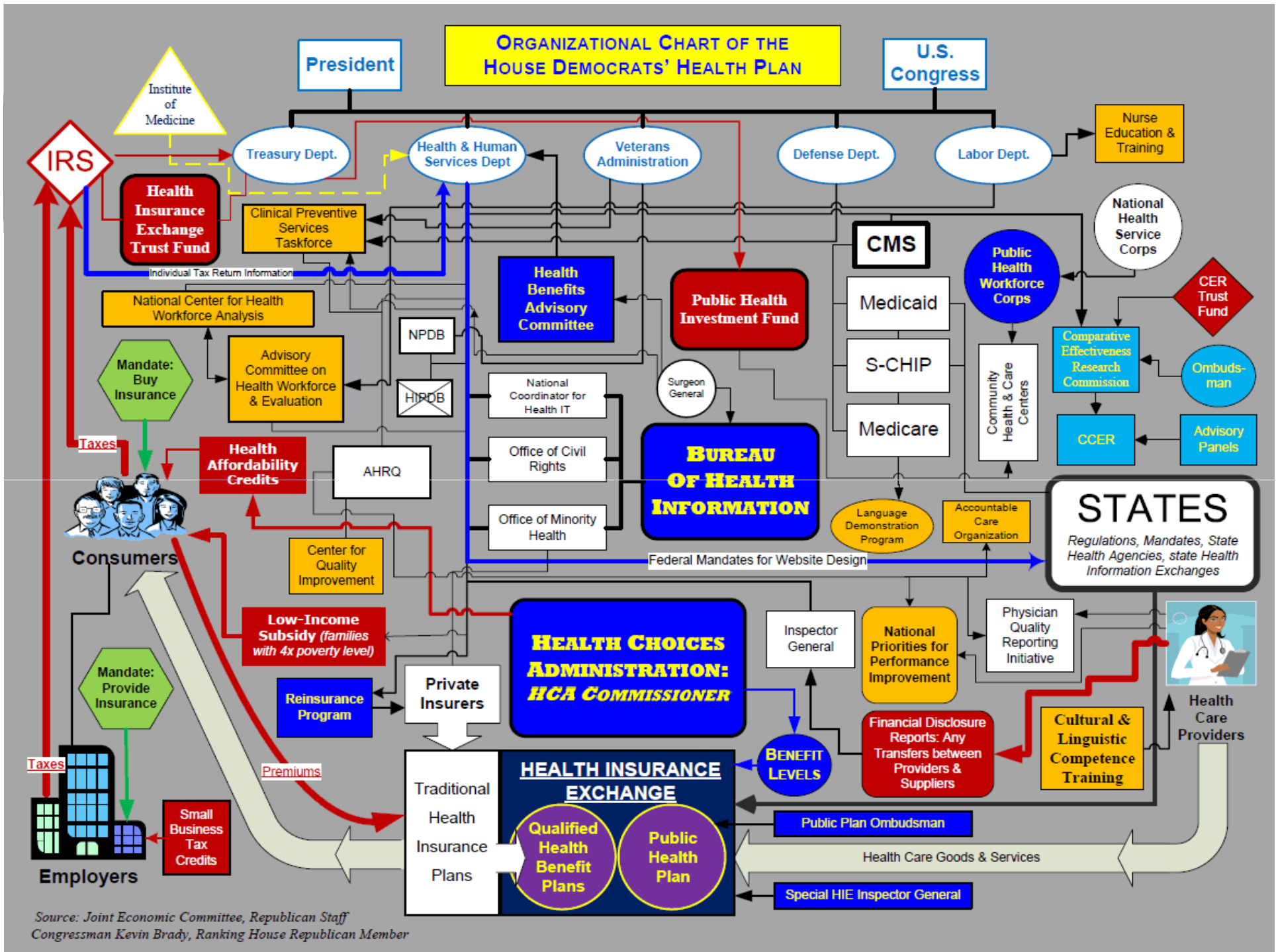
2008 - 2009 ORGANIZATIONAL CHART

VICE PRESIDENT FOR STUDENT AFFAIRS & SERVICES
AND
ASSOCIATE PROVOST FOR ACADEMIC STUDENT AFFAIRS AND MULTICULTURAL ISSUES



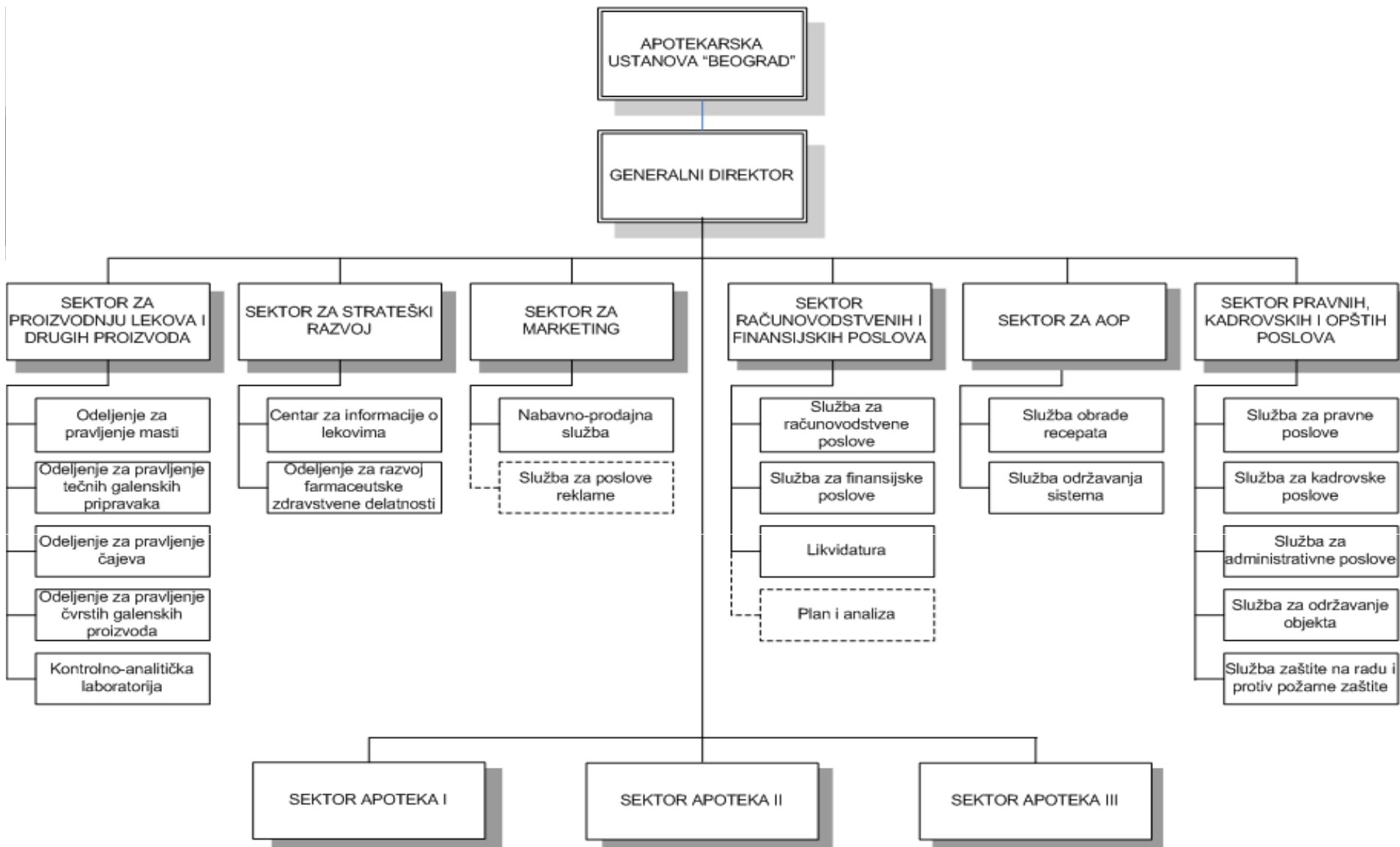
Sample Matrix Organizational Structure





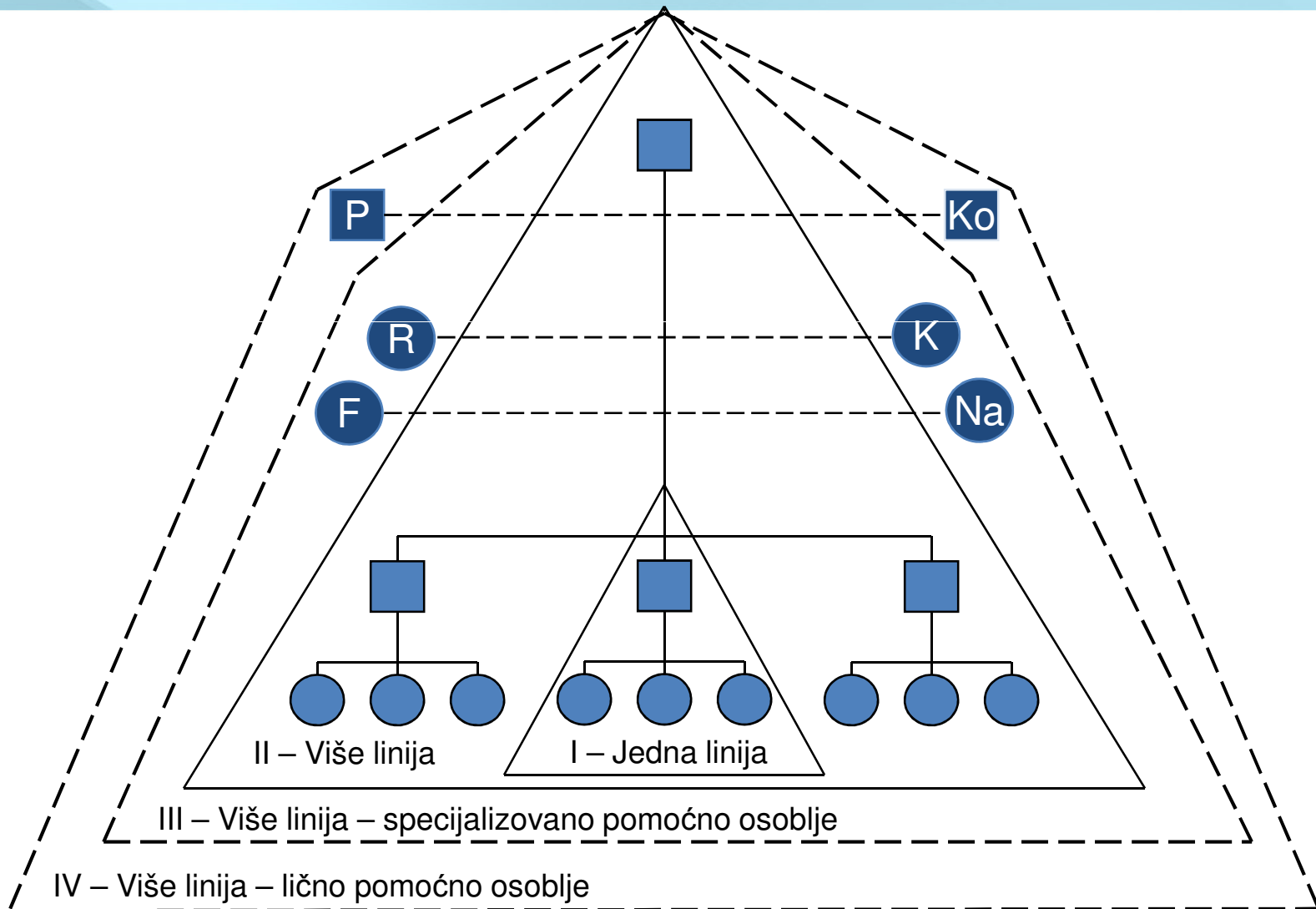
Vežba

- Crtanje šeme apotekarske ustanove



Organizaciona struktura Apotekarske ustanove "Beograd"

Nivoi organizacione složenosti



Problemi delegiranja

- Proces delegiranja se sastoji iz tri povezane faze:
 1. Dodela posla ljudima;
 2. Davanje autoriteta za korišćenje resursa;
 3. Stvaranje obaveze (odgovornosti) za rad.

Problemi delegiranja

- Kod nadređenih se javljaju sledeći stavovi:
 1. “Mogu to da uradim sam!”
 2. “Nemam poverenja u druge!”
 3. “Izgubiću važnost ako pustim druge da urade posao!”

Problemi delegiranja

- Kod podređenih se javljaju sledeći stavovi:
 1. “Lakše je pitati šefa!”
 2. “Zašto bih mu prepustio zasluge?”
 3. “Niko mi ništa ne govori!”

RACI matrica

- Responsible – ZADUŽEN (osoba koja operativno ima zaduženje za obavljanje posla);
- Accountable – ODGOVORAN (osoba koja je lično odgovorna, i koja daje finalna odobrenja);
- Consulted – KONSULTOVAN (osoba koja daje podršku u vidu mišljenja, saveta i objašnjenja, dvosmerna komunikacija);
- Informed – INFORMISAN (osoba koja se izveštava o događanjima, jednosmerna komunikacija).

Primer RACI matrice

Menadžeri / Aktivnosti	Menadžer smeštaja i ishrane	Menadžer prevoza	Menadžer takmičenja i sportskih terena	Marketing menadžer	Koordinator prikupljanja finansijskih sredstava	Menadžer za animaciju	Menadžer za dodatne poslove
Smeštaj i ishrana	A, R				C		
Organizovanje prevoza	I	A, R	C		I	C	
Organizacija takmičenja			A, R				
Animacija						A, R	C
Pribavljanje sredstava				A	R		
Dodatne aktivnosti				R		R	A



HVALA NA PAŽNJI!