



Mašinski fakultet
Katedra za industrijsko inženjerstvo

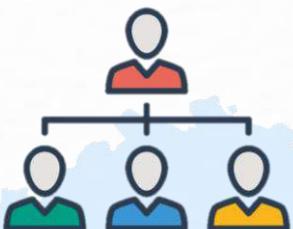
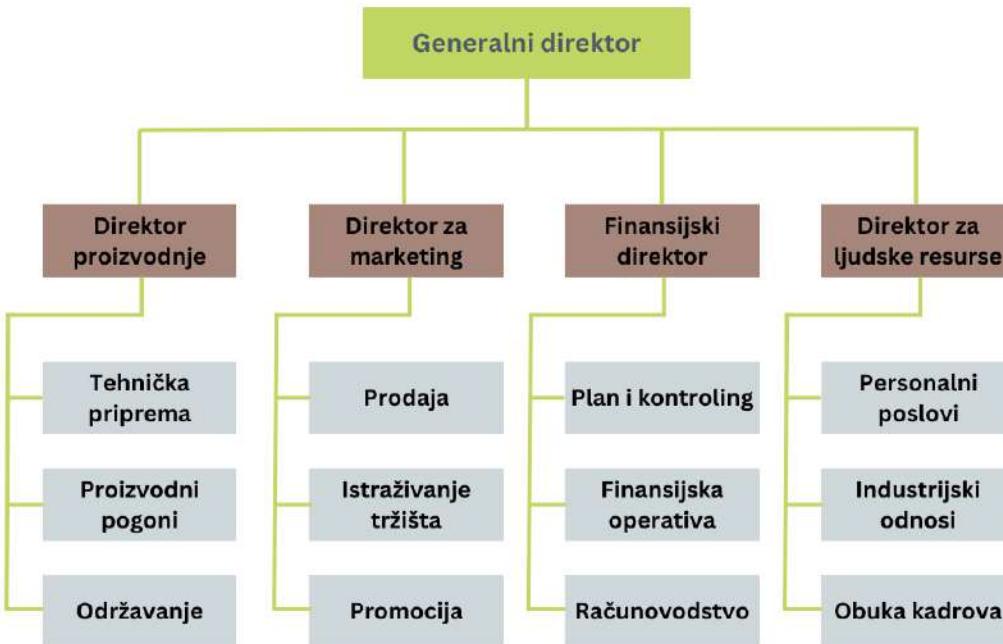
Industrijski menadžment
vežbe

ORGANIZACIONE STRUKTURE

Organizaciona struktura

- Organizaciona struktura je sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, zbog čega je to najvažniji deo svake organizacije.
- Organizaciona struktura treba da sledi ciljeve preduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja preduzeća. Samim time, organizaciona struktura mora biti konstruisana i prilagođena raspoloživim resursima – angažovanim za postizanje postavljenih ciljeva preduzeća.
- Proces formiranja organizacione strukture počinje sa podelom posla. Naime, ukupan proces proizvodnje konačnog proizvoda i/ili kreiranja usluge se deli na segmente – zadatke – iz kojih proističu faze i aktivnosti rada kojima će se definisani zadaci realizovati (WBS).
- Pri tome, zadaci se smeštaju u okviru osnovnih funkcija (delatnosti kreiranja proizvoda i usluga, operativne delatnosti, tehnološke funkcije, marketing) i pomoćnih funkcija (računovdstvo i finansije, ljudske resurse, informacione sisteme...). Organizacione jedinice su nosioci realizacije poslova i aktivnosti koje čine određenu funkciju.

Funkcionalna organizaciona struktura



Funkcionalna organizaciona struktura

- *Prednosti* su u tome što su kadrovi grupisani na osnovu specijalnosti i uvek dostupni za korišćenje. Jasno su određeni zadaci i odgovornosti zaposlenih. Organizacija nije osetljiva na neplanirano odsustvo pojedinaca.
- *Nedostaci* ove organizacione strukture je u mogućem sukobu interesa pojedinih funkcija i preduzeća u celini, kao i stvaranje menadžera koji su usko specijalizovani za određenu funkciju i nemaju dovoljno osećaja za preduzeće u celini. Sporiji je protok informacija i otežano sprovođenje demokratskog principa odlučivanja.



Diviziona organizaciona struktura

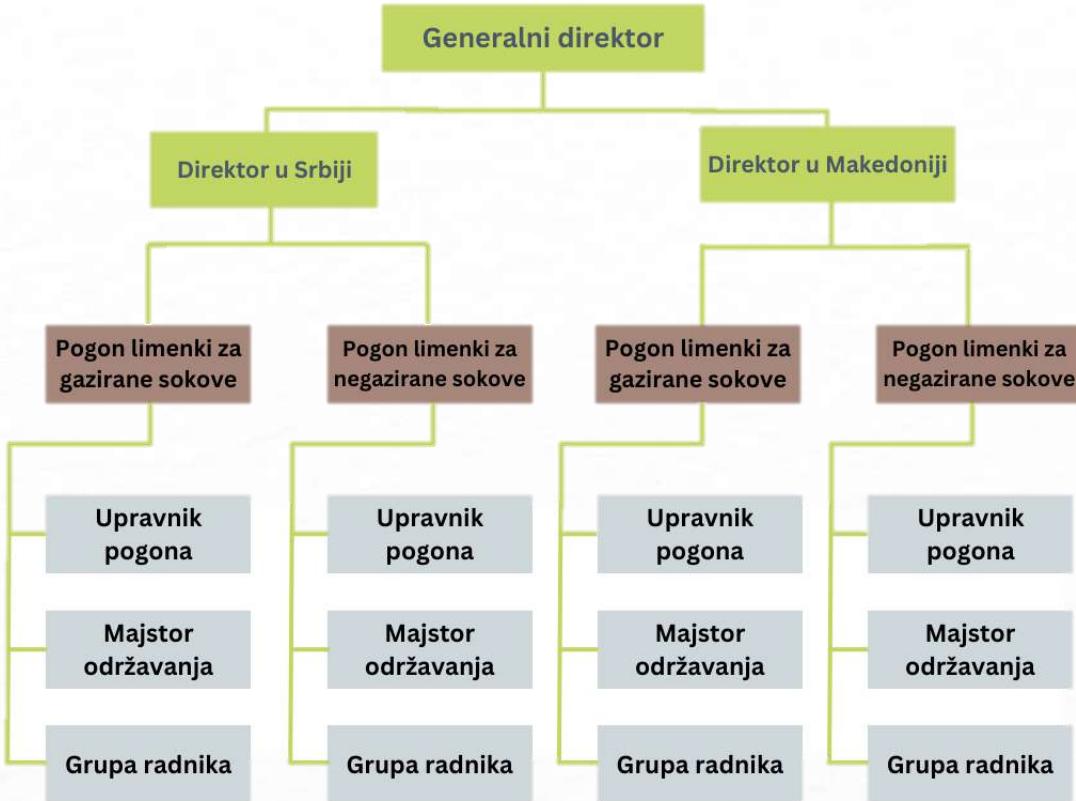
Najčešće se u literaturi javlja kao Organizaciona struktura prema proizvodima i Organizaciona struktura prema teritoriji. Pojedini autori ove dve strukture smatraju kao zasebne tipove a pojedini ih grupišu u kategoriju divizione organizacione strukture.

- **Prema proizvodima** se primenjuje kod preduzeća sa širim opsegom portfolia proizvoda – pri čemu se određene vrste proizvoda izrađuju po principu masovne ili velikoserijske proizvodnje, što opravdava razvoj zasebnih organizacionih struktura prema njima. Prema tome, organizacione strukture se kreiraju za svaku vrstu proizvoda organizacije. To je uglavnom slučaj kod velikih preduzeća.
- **Prema teritoriji** se radi o grupisanju zadataka prema geografskom području – oblast, region, država, kontinent. Ovaj oblik zasniva se na ideji da se sve aktivnosti na datoј teritoriji trebaju grupisati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području. Kod multinacionalnih kompanija ove jedinice se formiraju za različite zemlje ili kontinente.

Diviziona organizaciona struktura



Diviziona organizaciona struktura

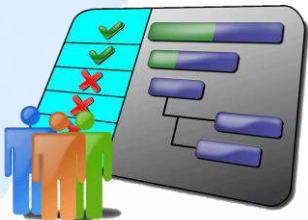
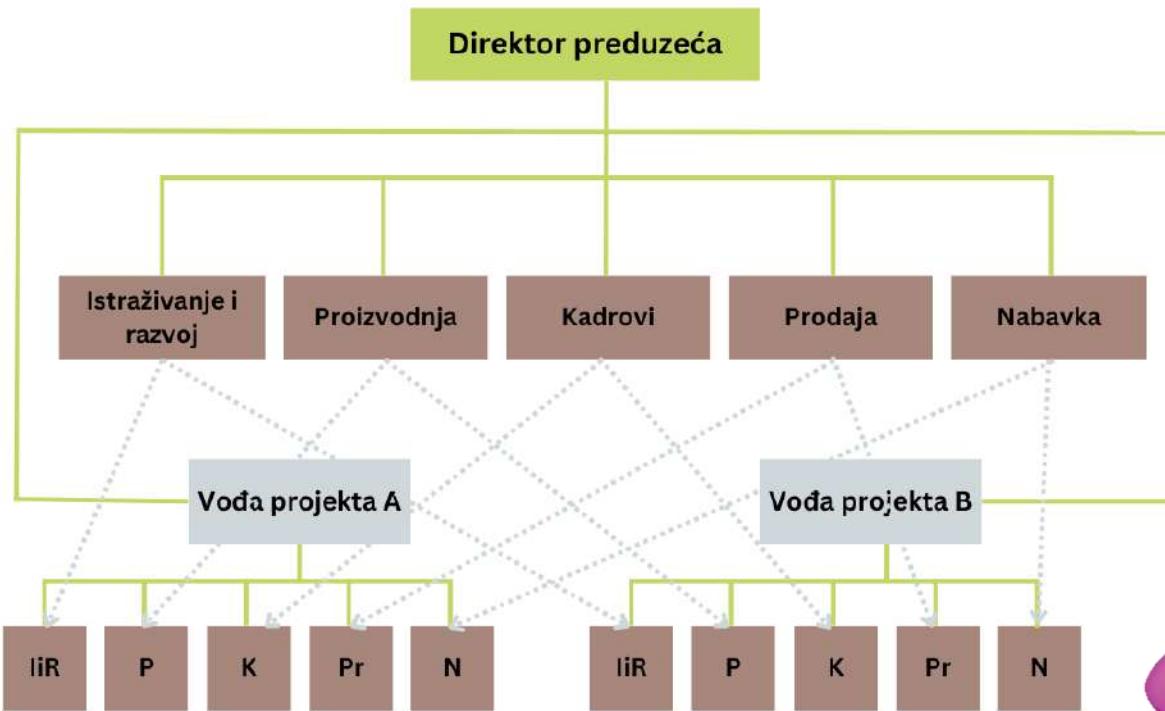


Diviziona organizaciona struktura

- *Prednosti* divizione organizacione strukture su da ona osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promene u nestabilnoj okolini; podstiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji jer svoje operacije približava kupcima; dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regionima, klijentima; podstiče decentralizaciju kod donošenja odluka.
- *Nedostaci* su: duplira resurse i funkcije između divizija; može promovisati odeljenske ciljeve nasuprot ukupnim ciljevima firme; slaba koordinacija između divizija; ograničava uspon karijere specijalistima njihovim unapređenjem izvan njihovog odeljenja.



Projektna organizaciona struktura



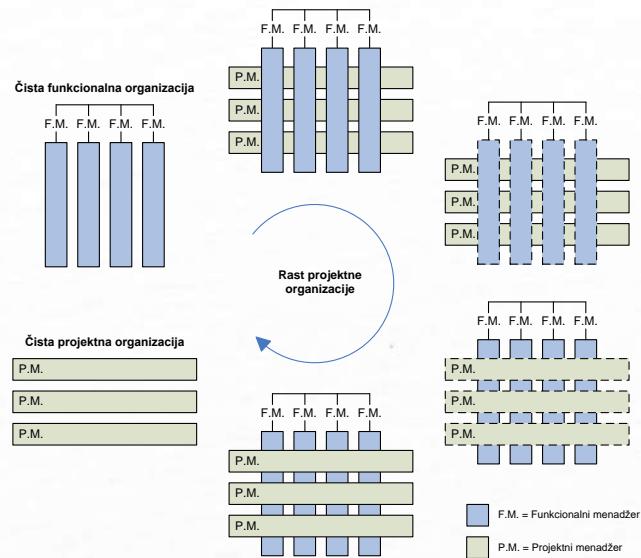
Projektna organizaciona struktura

- Osnovne *prednosti* ove organizacione strukture su u njenoj fleksibilnosti i brzini odlučivanja, kao i u direktnoj usmerenosti na realizaciju projekata i omogućavanju efikasnije realizacije projekata.
- Osnovni *nedostaci* su vezani za dupliranje kadrovskih resursa – posebno u organizacijama koje istovremeno realizuju veći broj projekata, kao i u problemima sa kadrovima nakon završetka projekta i raspuštanja projektnog tima.

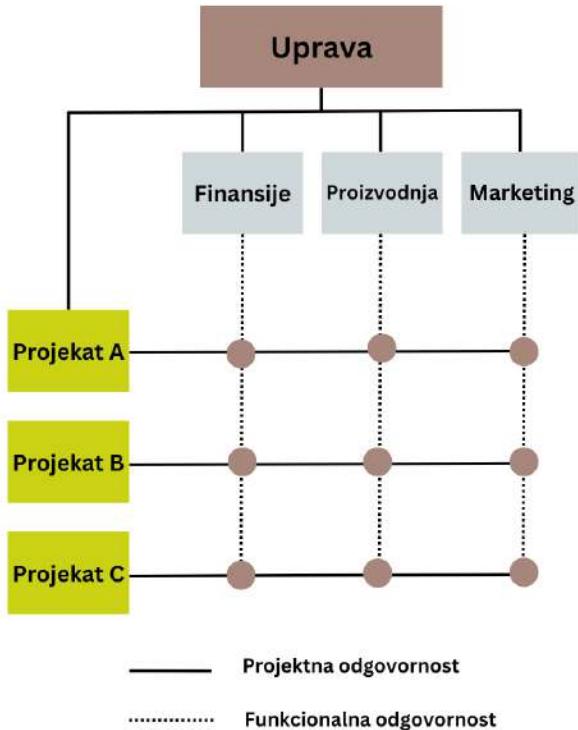


Matrična organizaciona struktura

- Matrična organizaciona struktura najčešće predstavlja kombinaciju funkcionalne i projekte organizacione strukture.
- Ideja je da se iskoriste prednosti a smanje nedostaci projektne i funkcionalne organizacije. Ovakvu strukturu koriste ona preduzeća koja imaju u portfoliju nekoliko projekta koje treba realizovati istovremeno, a nemaju dovoljno kadrova da organizuju čisto projektnu organizacionu strukturu.



Matrična organizaciona struktura



Matrična organizaciona struktura

- *Prednosti* ovakve organizacione strukture su što omogućava efikasno upravljanje velikim brojem projekata i efikasno korišćenje resursa.
- *Nedostaci* su vezani za složenije komunikacije, potrebno izveštavanje o realizaciji projekta, kao i za mogućnosti pojave konflikta između rukovodioca projekta i funkcionalnih rukovodioca u vezi alokacije resursa. Takođe, zaposleni koji su istovremeno angažovani na svojim funkcijskim pozicijama – kao i na pozicijama na projektima – često su zbunjeni zbog postojanja dve upravljačke strukture koje deluju istovremeno.



Virtuelna organizacija

Ovakva organizacija najčešće nema fizička – materijalna svojstva organizacije, nego je prividna. Naime, zaposleni su u svojim kućama a robne zalihe su kod dobavljača. Vremensko trajanje organizacije nije određeno. Za ovaj vid organizacije je karakterističan *outsourcing* – odnosno angažovanje pojedinaca i firmi prema potrebama posla, koji mogu biti locirani bilo gde na planeti. Ovo je nehijerarhijska organizacija nezavisnih preduzeća koja samostalno odlučuju o umrežavanju i zajedničkim poduhvatima.

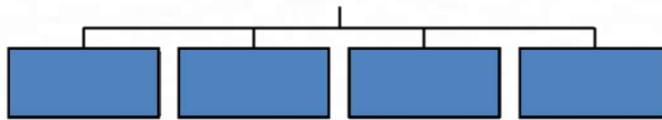
Prednosti: virtuelna organizacija omogućava visoku fleksibilnost i adaptinilnost na dinamičku okolinu; omogućava da svaka članica može afirmisati svoje najbolje kompetencije; omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost; redukuje administraciju i može da postigne sinergijske efekte (ukupan efekat je veći od zbira pojedinačnih efekata).

Nedostaci: razmenom znanja sa partnerima jačaju potencijalni konkurenti, posebno ako oni zbog nekog razloga napuste virtuelnu organizaciju; smanjuje se profit zbog eksternalizacije aktivnosti; dolazi do gubitka kontrole nad delovima poslovanja; lojalnost zaposlenih slabi.



Pravila crtanja organizacione šeme

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

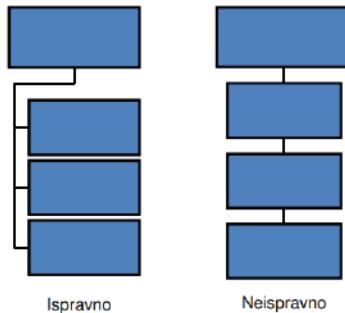


- Kada je prostor na šemi ograničen, elemente koji su na istom hijerarhijskom nivou treba prikazati u vertikali, odmah ispod elementa koji je u hijerarhiji iznad njih.



Pravila crtanja organizacione šeme

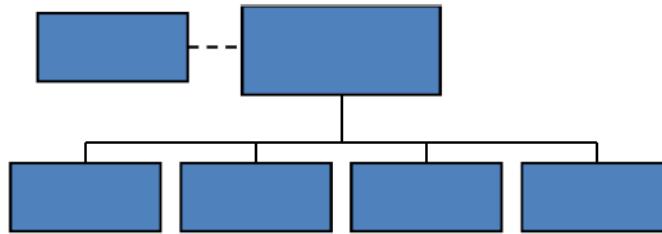
- Najznačajniji poslovi se koncentrišu u centru i visoko na šemi
- Kada se elementi na šemi prikazuju vertikalno, treba koristiti jednu liniju autoriteta i sve elemente direktno povezati sa tom linijom.



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

Pravila crtanja organizacione šeme

- Fizički raspored izvođenja poslova ili izvršilaca ne bi trebalo da utiče na kompoziciju šeme, presudna je funkcionalna povezanost.
- 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.

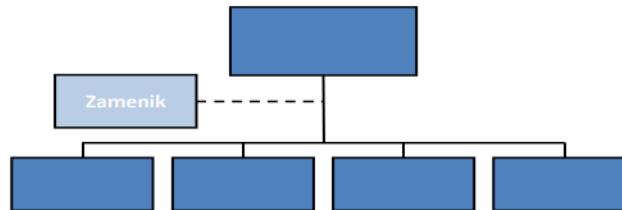


- Jednostavnost je jedno od osnovnih pravila grafičkog predstavljanja strukture. To implicira da šeme retko kada prikazuju više od jednog odnosa ili rasporeda u strukturi.
- Šeme sa previše elemenata treba dekomponovati na veći broj jednostavnijih šema, kako bi se očuvala jasnost interpretacije.

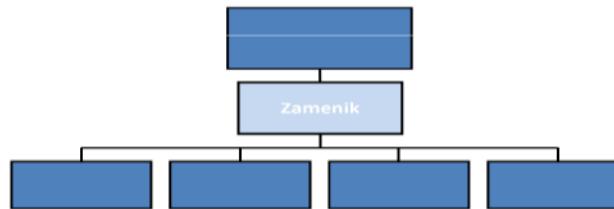
Pravila crtanja organizacione šeme

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

1. Način – Zamenik / Pomoćnik kao savetodavna pozicija

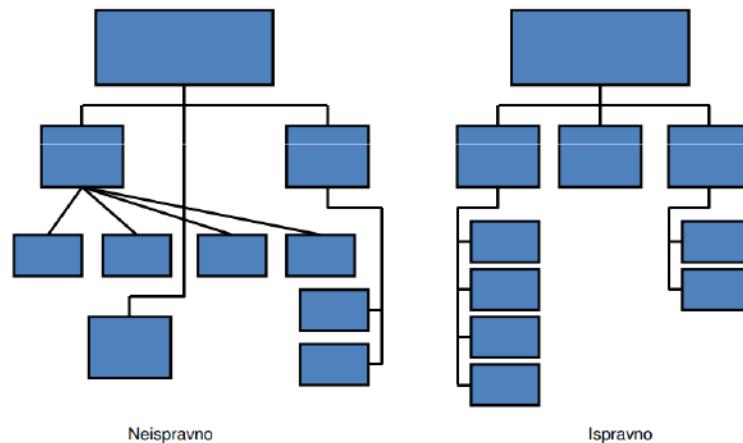


2. Način – Zamenik / Pomoćnik kao linijski rukovodilac



Pravila crtanja organizacione šeme

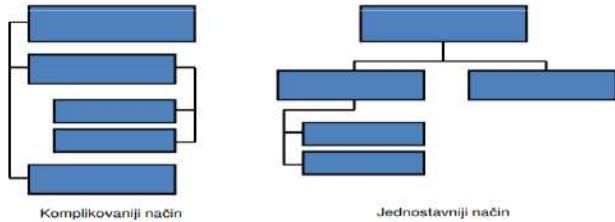
- Linije autoriteta ne treba crtati diagonalno.
- Treba izbegavati preklapanje linija autoriteta.



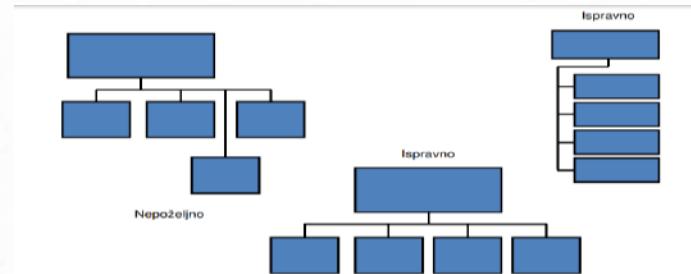
- Ako se koriste različite vrste linija za prikazivanje blokova i odnosa u strukturi, trebalo bi ih objasniti u legendi.
- Na šemi bi na prikladnom mestu trebalo staviti datum poslednjeg ažuriranja ili verziju šeme.

Pravila crtanja organizacione šeme

- Na šemi treba izbegavati zbuđujuće i komplikovane elemenate. Jednostavnost organizacione šeme je jedan od osnovnih zahteva crtanja.



- Organizaciona šema bi trebalo da ima “vizuelni balans”, simetrični ili asimetrični. Grafikon koji nije uravnotežen deluje neusklađeno.





Studenti, u okviru istih grupa – formiranih na prethodnim zadacima, nakon primera koji su urađeni na vežbama, za razmatranu poslovnu ideju – koja je na prethodnim zadacima već počela da dobija karakteristike organizacije – predlažu organizacionu strukturu po sopstvenom izboru i skiciraju šemu organizacione strukture.

Informacije

Website: <http://ie.mas.bg.ac.rs/>

Saradnik: Ermina Ćosović

Kabinet: 406

Email: cosoviccermina2309@gmail.com

