



PODSETIMO SE...

Profesor: Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs , kabinet 419

Asistent: Martina Perišić, mperisic@mas.bg.ac.rs , kabinet 404



OSNOVE TEORIJE ORGANIZACIJE

Razvoj teorije organizacije počinje početkom prošlog veka dolazeći do podele organizacione teorije (obzirom na ulogu čoveka i uticaj okruženja) na:

- klasična teorija
 - neoklasična teorija
 - moderna teorija
-
- klasična teorija obrađuje same osnove organizacije,
 - neoklasična teorija se bavi uticajem čoveka
 - moderna teorija obrađuje uticajne faktore na organizaciju.



Tehnička funkcija – cilj je realizacija proizvoda i zato je ova funkcija na prvom mestu prioriteta,

Komercijalna funkcija – bavi se nabavkom i prodajom,

Računovodstvena funkcija – bavi se praćenjem tokova novca u preduzeću, obzirom da svaki rad (ili nerad) nosi određen trošak,

Finansijska funkcija – bavi se obezbeđenjem potrebnih sredstava za proizvodnju (sopstveni kapital, krediti banaka,...),

Bezbedonosna funkcija – pre svega se odnosi na zaštitu i obezbeđenje privatne svojine (treba imati na umu da je u vreme nastanka ove teorije položaj radnika bio prilično zanemaren),

Administrativna funkcija – obuhvata:

- a) predviđanje,
- b) organizovanje,
- v) komandovanje,
- g) usklađivanje,
- d) kontrolu.



Fayol je definisao i **14 principa**:

1. **Cilj** – osnovni cilj preduzeća je ostvarivanje profita; profit se izražava kao , odnosno kao razlika cene prodaje i cene koštanja; osnovni cilj se realizuje kroz više ciljeva nižeg nivoa (npr. u okviru opšteg cilja realizovanja nekog proizvoda, podcilj može biti predstavljen kao cilj radnika da uspešno uradi zadatu operaciju); postoje i ciljevi svakog zaposlenog; usklađenost osnovnog cilja i ciljeva pojedinaca.

2. **Autoritet,**

3. **Red,**

4. **Disciplina,**

5. **Hijerarhija,**

6. **Centralizacija,**

Ovi prethodni principi su pokazatelj stroge kontrole rada u preduzeću.

7. **Jedinstvo upravljanja,**

8. **Jedinstvo komandovanja,**

9. **Jedinstvo osoblja,**

10. **Stalnost osoblja,**

11. **Pravičnost,**

12. **Podređivanje pojedinačnih ciljeva opštim ciljevima,**

13. **Sistem nagrađivanja,**

14. **Inicijativa.**



Taylor je oformio **4 principa**, i to su:

- a) usavršavanje metoda rada i postavljanje normi na bazi **studija vremena, pokreta i uslova rada**,
- b) **izbor i usavršavanje radnika** za određena radna mesta,
- c) odvajanje **pripremnih od izvršnih** radova i
- d) usklađivanje **odnosa između rukovodilaca i radnika**.

Dati principi mogu se sažeti u sledeća dva:

1. Zamena empirije naučnim postavkama i
2. Izbor i usavršavanje kadrova.

Pre Taylor-a sve je rađeno na osnovu iskustva (empiriije), a on se založio za naučno poboljšanje posla. Taylor je prvi **normirao posao** tako što je uzeo najboljeg radnika i vreme za koje on obavi posao postavljao kao normu. Takođe, Taylor je uočio i značaj **selekcije radnika** (jednostavno, ne može svako da radi bilo koji posao). Jedna od novina koje je takođe uveo Taylor je i potreba **stalnog usavršavanja kadrova** (može se reći da je Japan najbolji primer prihvatanja ovog stava).

Od ostalih autora, mogu se spomenuti **Ford**, koji je uveo **proizvodnu traku** i time usavršio automatizaciju proizvodnje, zatim bračni par **Gilbert**, i **Veber** koji je uveo **birokratsku teoriju**.



Osnovne karakteristike klasične teorije organizacije

1. Cilj
2. Podela rada
3. Hijerarhija
4. Raspon rukovođenja
5. Koordinacija

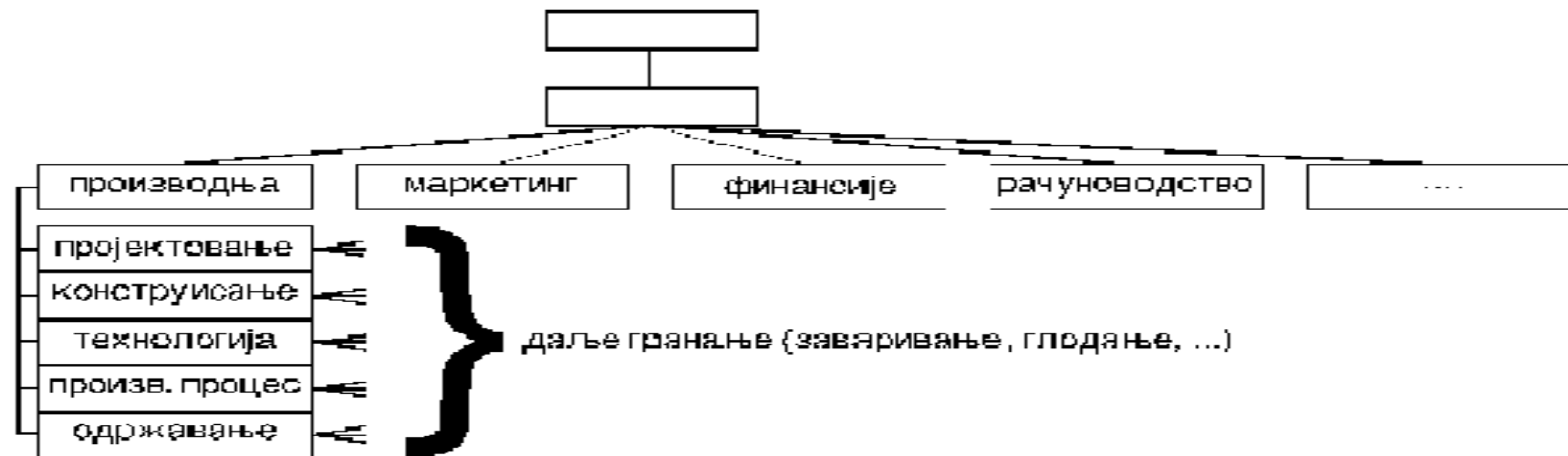
1. Cilj – Iako je profit osnovni cilj, postoje i podciljevi vezani za kvalitet, produktivnost, osvajanje tržišta, diverzifikaciju proizvoda ...

2. Podela rada:

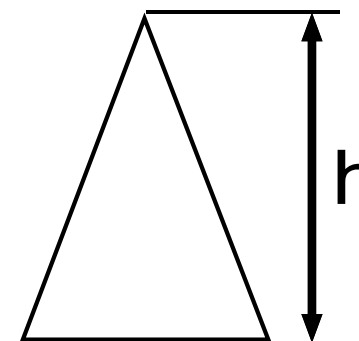
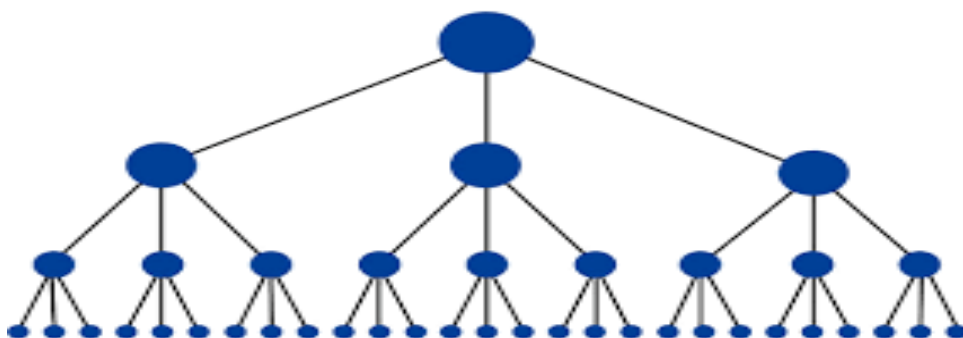
Podela rada ima za cilj da se aktivnost preduzeća podeli na celine, tako da ono efikasnije funkcioniše. Podela rada može biti:

- grupisanje na osnovu prostornog razgraničenja (hale, pogoni, mašine, radna mesta)
- grupisanje na osnovu sadržaja ~ po funkcijama
- grupisanje na osnovu objekta ~ po proizvodima, projektima.

Podela rada dovodi do grupisanja poslova i ukazuje na potrebu ka definisanju hijerarhijskih nivoa.



3. Hijerarhija- podela rada dovodi i do hijerarhijskih nivoa



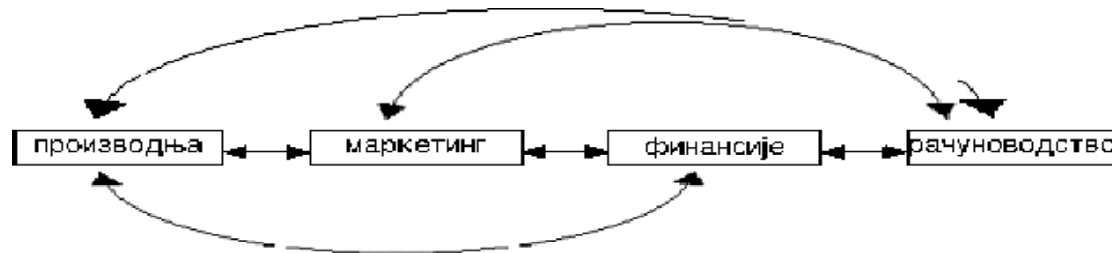
Visina trougla ili piramide h određuje broj hijerarhijskih nivoa i imperativ je da se postigne.



4. Raspon rukovođenja – određuje broj podređenih u odnosu na jednog nadređenog ~ širina trougla ili piramide.

Po Fauol-u, za više nivoe hijerarhije taj odnos je 4-5, a za niže nivoe hijerarhije je 10-15.

5. Koordinacija – koordinacija predstavlja dinamičko usklađivanje po horizontali.



Broj nivoa **Raspon rukovođenja 4** **Raspon rukovođenja 8**

Broj nivoa	Raspon rukovođenja 4	Raspon rukovođenja 8
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	4,096
6	1,024	
7	4,096	

Raspon 4:
4,096 Operativci 1,365 Menadžeri

Span of 8:
4,096 Operativci Samo 585 Menadžeri!

NEOKLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE



Najveće doprinose tada su dali Mejo i Rotlisberger. Osnovne karakteristike neoklasične teorije organizacije su:

1. motivacija i zadovoljenje čovekovih potreba
2. neformalna organizacija (van formalne organizacije stvaraju se neformalne grupe)
3. komunikacija (prenos informacija) i
4. participacija zaposlenih.

Uočeno je da ako se posveti pažnja radniku, on povećava produktivnost svog rada.

1. **Motivacija** – može se napraviti **hijerarhija motiva**:

- materijalna stimulacija,
- mogućnost samopotvrđivanja,
- mogućnost napredovanja,
- mogućnost poštovanja,
- mogućnost zadovoljstva,
- mogućnost dobre klime i kulture,
- mogućnost rekreacije radnika i
- mogućnost zbrinjavanja dece radnika.



Neformalne grupe –su udružene samo po principu **istih sklonosti, afiniteta**. Ciljevi ovih grupa mogu biti **konvergentni** sa ciljevima preduzeća (tj. ciljevi im imaju isti pravac, ili su prosto isti), ili **divergentni** sa ciljevima preduzeća (tj. ciljevi im se razilaze ili su potpuno različiti).. Rukovodstvo preduzeća uvek mora računati sa postojanjem ovakvih grupa, i te grupe uglavnom teže preuzimanju **rukovođenja** u preduzeću. Sve neformalne grupe su **rezultat stroge hijerarhijske strukture**.

Participacija – predstavlja učešće radnika u **odlučivanju** u nekim pitanjima preduzeća. Na Zapadu to uglavnom znači da radnik utiče na predloge vezane za njegovu oblast delovanja, tj. traži se i njegovo mišljenje o tim pitanjima. **Sindikati** uglavnom imaju bitnu ulogu kod participacija. Na Zapadu se teži **obogaćivanju delatnosti** radnika tako što mu se daju i neka nova zaduženja, drugačija od onih osnovnih kojima se već bavi.

Komunikacija – predstavlja proces **prenosa informacija** između dva subjekta, što bi bila neka najopštija definicija.

Komunikaciju vršimo **usmenim, pisanim** (dokumentacija) i **računarskim komunikacionim putevima**.

U komunikaciji postoje i **privilegije pristupa**, tj nekom radniku su dostupne samo određene informacije.

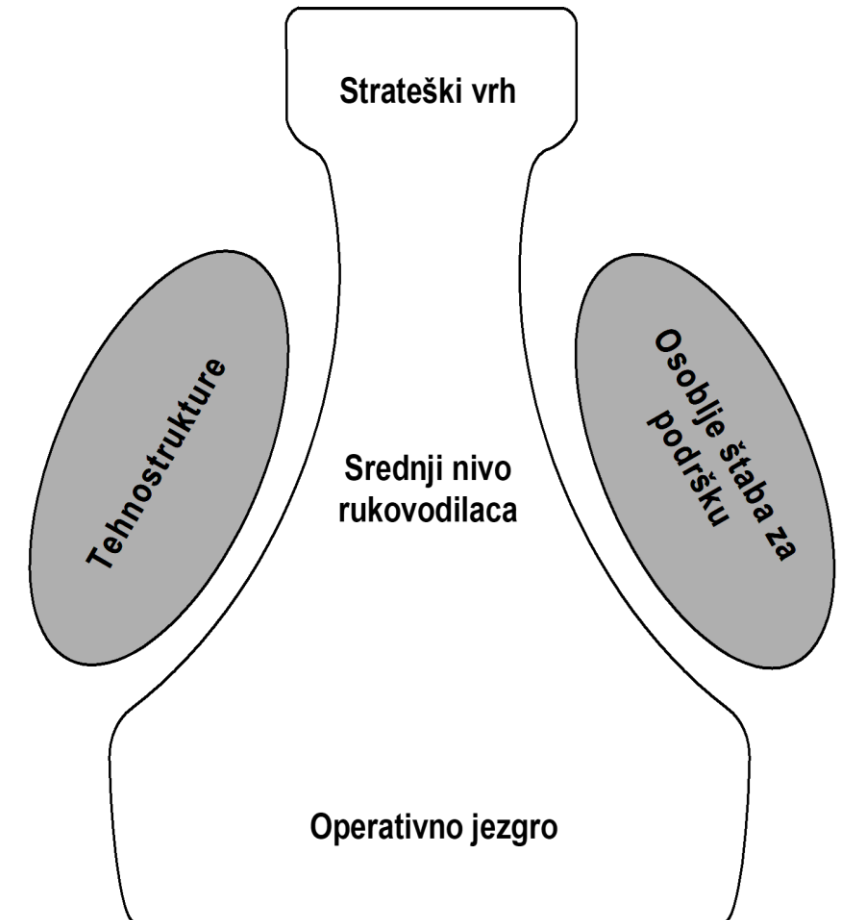
ZAKLJUČAK

- Obe škole, klasična i neoklasična, poseban značaj pridaju strukturi organizacije
- prva promovišući visoku struktuiranost i formalizovane odnose, a druga promovišući nisku struktuiranost i humanistički pristup
- ali u oba slučaja kao statičku komponentu.

MODERNA TEORIJA ORGANIZACIJE – Mintzbergova tipologija organizacionih struktura

Henry Mintzberg razlikuje pet osnovnih elemenata organizacione strukture:

1. **operativno jezgro** (uključuje sve zaposlene koji izrađuju osnovne proizvode ili obavljaju usluge koje su osnovna delatnost organizacije, ili direktno podržavaju osnovnu proizvodnju ili servis; ono, dakle, osigurava input, transformiše ga u output, distribuira output i pruža direktnu podršku ovim aktivnostima),
2. **srednji nivo rukovodilaca** (čine ga rukovodioci koji uspostavljaju vezu između operativnog jezgra i strateškog vrha odgovarajućim linijama formalnog autoriteta)
3. **strateški vrh** (obuhvata najviše rukovodioce organizacije i njihov personal),
4. **tehnostrukturu** (sačinjavaju je analitičari i drugi stručnjaci izvan formalne linijske strukture koji primenjuju razne tehnike analize, plana, projektovanja i održavanja strukture i adaptacije organizacije na promene),
5. **osoblje za podršku** (to su pojedinci i grupe koji obezbeđuju indirektnu podršku svima ostalima u organizaciji (tu spadaju, na primer, odnosi sa javnošću, pravno zastupanje, društveni standard i sl.).





Mintzberg naglašava da se organizaciono strukturiranje koncentriše prvenstveno na podelu ukupnog posla na veliki broj distinktnih zadataka, a zatim na koordinaciju svih tih zadataka.

Ova koordinacija se može ostvariti na najmanje pet načina:

- (1) **direktnim nadziranjem** (pojedinaac - rukovodilac koordinira rad drugih izdavanjem naređenja),
- (2) **standardizacijom radnih procesa** (analitičari iz tehnostrukture uspostavljaju standarde, pravila i propise, kojima se koordinira rad ostalih),
- (3) **standardizacijom outputa** (tehnostruktura uspostavlja standarde za mere funkcionisanja i specifikacije u vezi sa svim outputima),
- (4) **standardizacijom veština** (koordinacija se obezbeđuje upoznavanjem pojedinaca sa standardnim znanjima i veštinama pre nego što započnu da rade), i
- (5) **uzajamnim prilagođavanjem** (pojedinci koordiniraju svoj rad kroz neformalne međusobne komunikacije).



Mintzberg 1983. godine navodi da organizaciona struktura nije nezavisna promenljiva, tako da pri njenom projektovanju treba uzeti u obzir veliki broj faktora, koje, svrstava u četiri grupe:

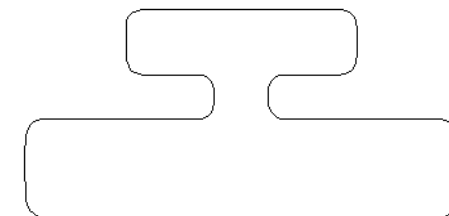
- a) **starost i veličina organizacije** (imaju primaran uticaj na srednji nivo rukovodilaca, tehnostrukturu i štab za podršku, a značajno utiču i na strateški vrh i operativno jezgro)
- b) **tehnički sistem** (najveći uticaj na operativno jezgro, a selektivan uticaj na strateški vrh, na tehnostrukturu, na srednji nivo rukovodilaca i na štab za podršku),
- c) **okruženje** (primaran uticaj na strateški vrh, značajan uticaj na tehnostrukturu, na srednji nivo rukovodilaca i na štab za podršku, i selektivan uticaj na operativno jezgro), i
- d) **moć** (ima samo selektivan uticaj na organizacionu strukturu).

Uticaj situacionih faktora na pet osnovnih konfiguracija Mintzberg opisuje na način kao tabeli.

	JEDNOSTAVNA STRUKTURA	MEHANIČKA BIROKRATIJA	PROFESIONALNA BIROKRATIJA	RAZUĐENA (DIVIZIONA) FORMA	ADHOKRATIJA
Starost i veličina	Mlada i mala preduzeća	Stara i velika preduzeća	Različita	Stara, vrlo velika preduzeća	Mlada preduzeća
Tehnički sistem	Jednostavan, neregulisan	Regulisan, neautomatizovan	Neregulisan ili sofisticiran	Razuđen, regulisan, neautomatizovan	Vrlo sofisticiran, automatizovan
Okruženje	Jednostavno, dinamično	Jednostavno, stabilno	Kompletno i stabilno	Relativno jednostavno i stabilno	Kompleksno, dinamično
Moć	Generalni direktor	Tehnokratije i eksterne kontrole	Profesionalaca	Srednjeg nivoa	Eksperata

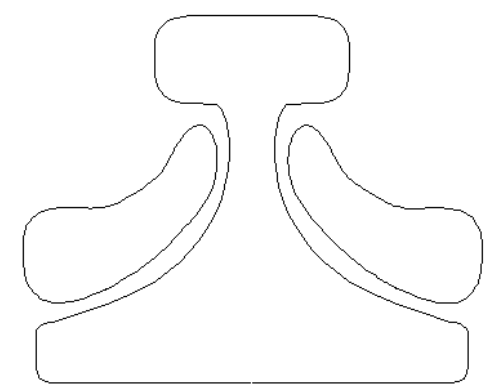


a) Strateški vrh teži ka centralizaciji pomoću koje može da ostvari kontrolu nad donošenjem odluka - **jednostavna struktura**



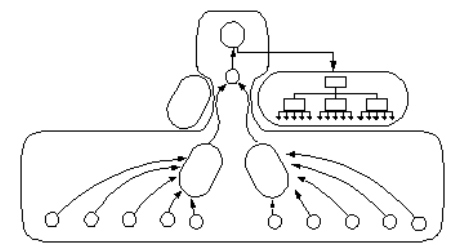
a) Jednostavna struktura

b) Tehnostruktura teži ka standardizaciji - **mehanička birokratija**



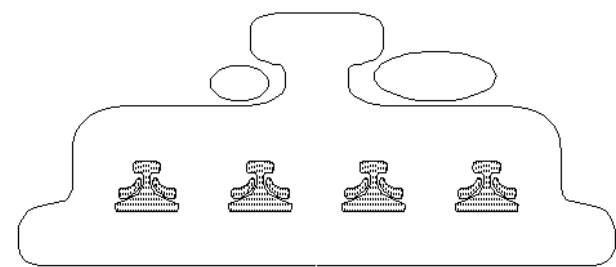
b) Mehanička birokratija

c) Članovi operativnog jezgra nastoje da minimiziraju uticaj viših i srednjih rukovodilaca i analitičara iz tehnostrukture, odnosno nastoje da izvrše horizontalnu i vertikalnu decentralizaciju - **profesionalna birokratija**



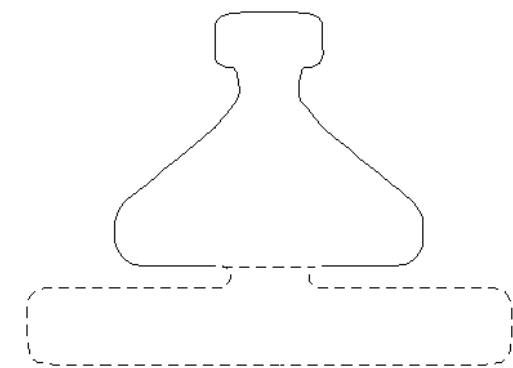
c) Profesionalna birokratija

d) Rukovodioci srednjeg nivoa takođe teže autonomiji i postižu je na dva načina: uzimanjem (spuštanjem) moći od strateškog vrha i oduzimanjem moći od operativnog jezgra, balkanizacijom organizacione strukture - **razuđena forma**



d) Razuđena forma

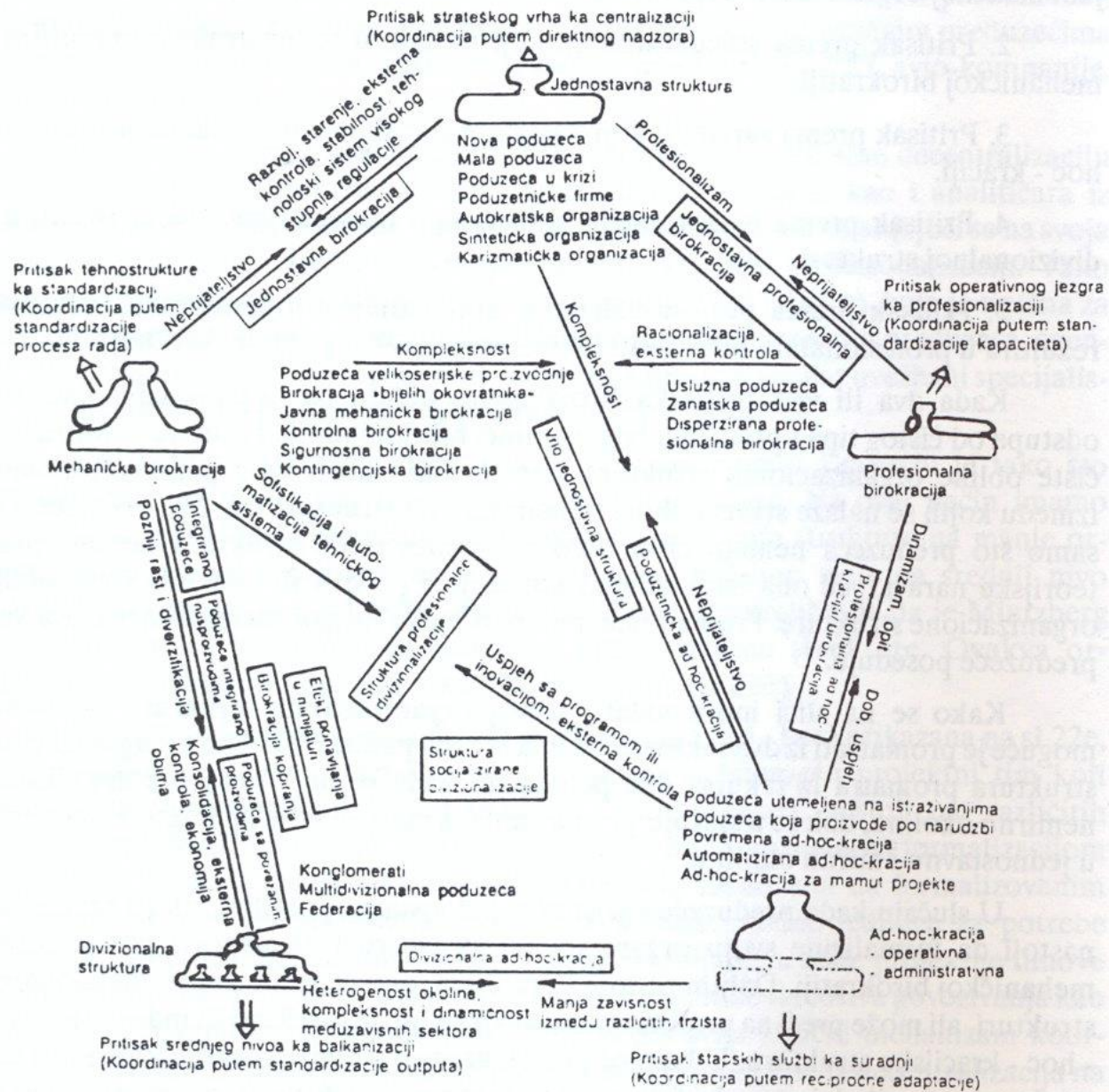
e) **Adhokratija** - omogućava stapanje raznorodnih specijalista u homogen projektni tim koji harmonično funkcioniše u svakoj situaciji. U adhokratiji postoji u stvari, pet različitih strukturalnih konfiguracija.



e) Adhokratija

Strukturalne konfiguracije prema H. Mintzbergu

Pentagon model (Mintzberg, 1985)





Brusova tipologija organizacionih struktura – modifikacija Mintzbergove tipologije

Na osnovu Mintzbergovih pet tipologija organizacione strukture, Brusa [71, 1986, str.164] je dao šest svojih kombinovanih organizacionih struktura sa odgovarajućim faktorima.

1. Jednostavna ili elementarna struktura:

- monoproduktna strategija;
- ciljevi strukturalne elastičnosti;
- mlada dob;
- ograničena veličina;
- jednostavan i neregulisan tehnički sistem;
- jednostavna i dinamička, neretko neprijateljska okolina;
- snažna potreba vlasnika sa ima moć.

2. Struktura plurifikacijsko - mehaničke birokratije:

- monoproduktna strategija, takođe vertikalno integrisana;
- ciljevi efikasnosti i operativne elastičnosti;
- napredna dob;
- srednja i velika preduzeća;
- jako kompleksan tehnički sistem, regulisan ali ne automatski;
- jednostavna i stabilna okolina;
- tehnokratska ili eksterna kontrola.

3. Struktura profesionalne birokratije:

- malo diverifikovana strategija;
- ciljevi efikasnosti i operativne elastičnosti (ponekad);
- varijabilna dob;
- varijabilna veličina;
- dosta jednostavan i neregulisan tehnički sistem;
- stabilna i kompleksna okolina;
- potrebna moć profesionalaca (operativni nukleus).

4. Multidivizijska struktura:

- diverzifikovana strategija povezanih i nepovezanih proizvoda;
- ciljevi operativne elastičnosti i strateške elastičnosti;
- napredna dob;
- velika i vrlo velika preduzeća;

- diferencirani tehnički sistem;

- okolina koja karakteriše diversifikovano tržište;

- potreba menadžera srednjeg nivoa da ostvari moć.

5. Matrična ad - hoc - kratka struktura:

- strategija koja determiniše prioritete parove za dve ili više kritičnih varijabli;

- ciljevi efikasnosti, operativne elastičnosti i strukturalne elastičnosti (a za stabilne matrične oblike i strateška elastičnost);

- varijabilna veličina;

- relativno jednostavan i neregulisan tehnički sistem;

- kompleksna i dinamička okolina;

- potreba eksperata da ostvare moć.

6. Inovacijska ad - hoc - kratka struktura:

- veoma podsticana inovacijska strategija;

- ciljevi strateške i strukturalne elastičnosti;

- prvenstveno mlada dob;

- varijabilna veličina;

- kompleksan i često automatski tehnički sistem;

- dinamička, kompleksna i ponekad divizionarna okolina;

- potreba eksperata da ostvare moć.



ORGANIZACIONA STRUKTURA PREDUZEĆA

Organizaciona struktura predstavlja skelet organizacije ili način dekompozicije ukupnog zadatka preduzeća na njegove delove uz uspostavljanje neophodne koordinacije.

Ona je skup relacija unutar i između najvažnijih elemenata organizacije.

Organizaciona struktura prikazuje se organizacionom shemom.

Različite organizacione strukture nastaju kao varijeteti pokušaja da se što uspešnije reše problemi upravljanja i rukovođenja u organizaciji.

Različite organizacione strukture nastaju kombinovanom primenom dva para kriterijuma:

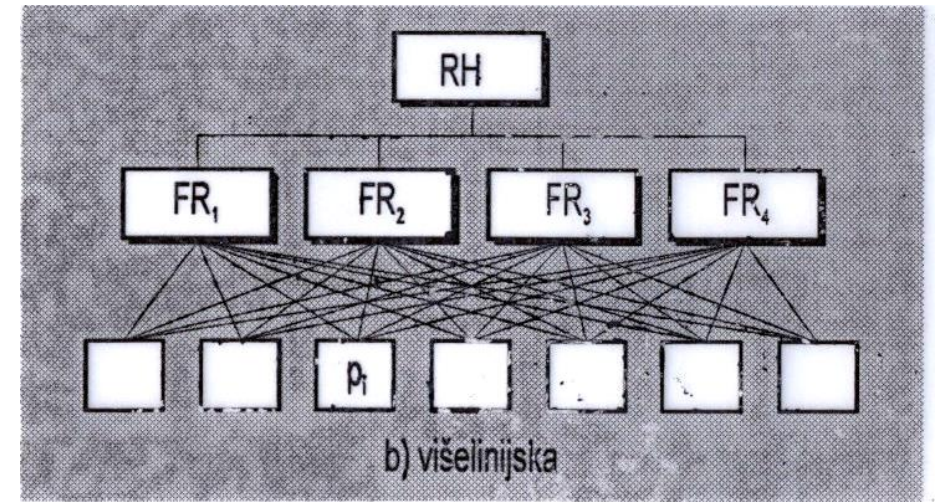
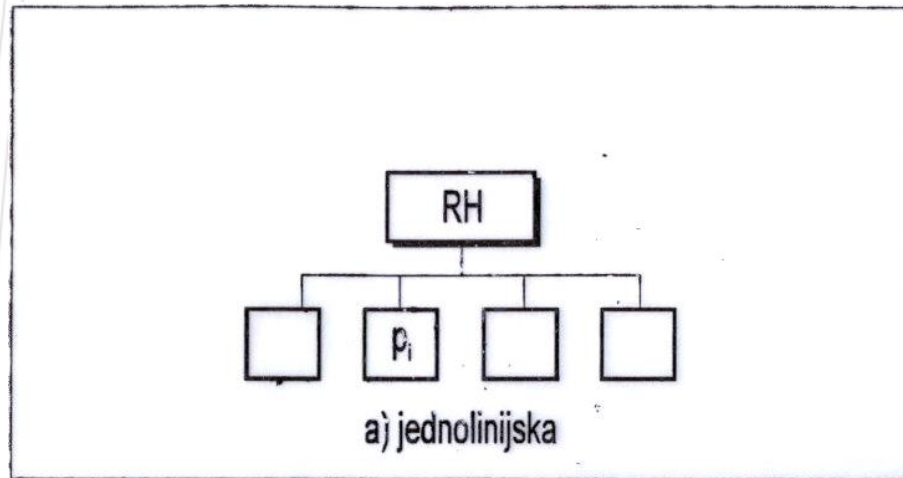
- (1) **jednolinijski ili višelinijski sistem** (jednoj osobi podređen jedan ili više zaposlenih) i
- (2) **funkcionalna ili predmetna orijentacija** (prema grupama poslova ili objektu rada).

Kod većih preduzeća imamo i dodatni kriterijum teritorije.

Primenom ovih osnovnih i mnogih drugih dodatnih kriterijuma (veličina organizacije, delatnost, diversifikacija proizvodnog programa, stepen internacionalizacije aktivnosti, promenljivost okruženja, kvalifikacija raspoložive radne snage, standardizacija i formalizacija najvažnijih organizacionih mehanizama, geografska alokacija, segmenti tržišta, itd.) za podelu ukupne upravljačke i rukovodilačke aktivnosti moguće su raznovrsne organizacione strukture: jednolinijska, višelinijaska, funkcionalno orijentisana, predmetno orijentisana, štapsko-linijaska, divizionalna, matrična itd.



Tipovi organizacionih struktura



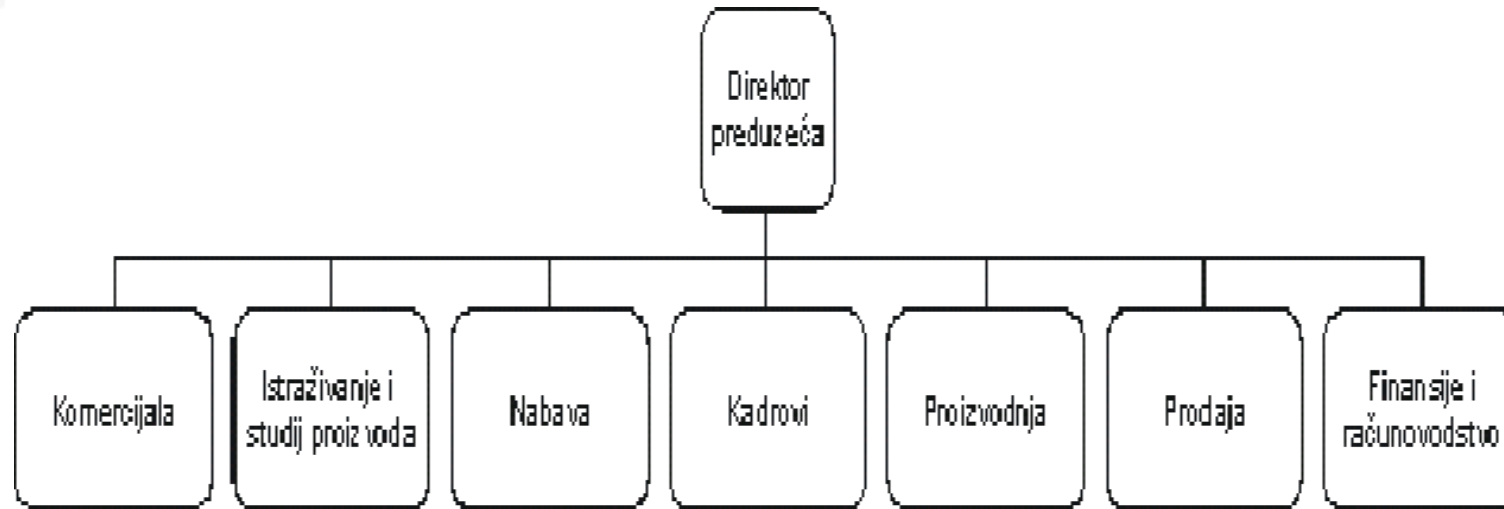
Jednolinijska / višelinijiska organizaciona struktura

Jednolinijska ili vojnička organizaciona struktura ~ svaki podređeni ima samo jednog nadređenog, a neposredni izvršioци ne komuniciraju međusobno.

Višelinijiska organizaciona struktura ili funkcionalni majstorski sistem ~ kada funkcionalni rukovodioci imaju neposredan pristup svim izvršiocima nižeg nivoa (podređeni je višestruko podređen nadređenima).



FUNKCIONALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

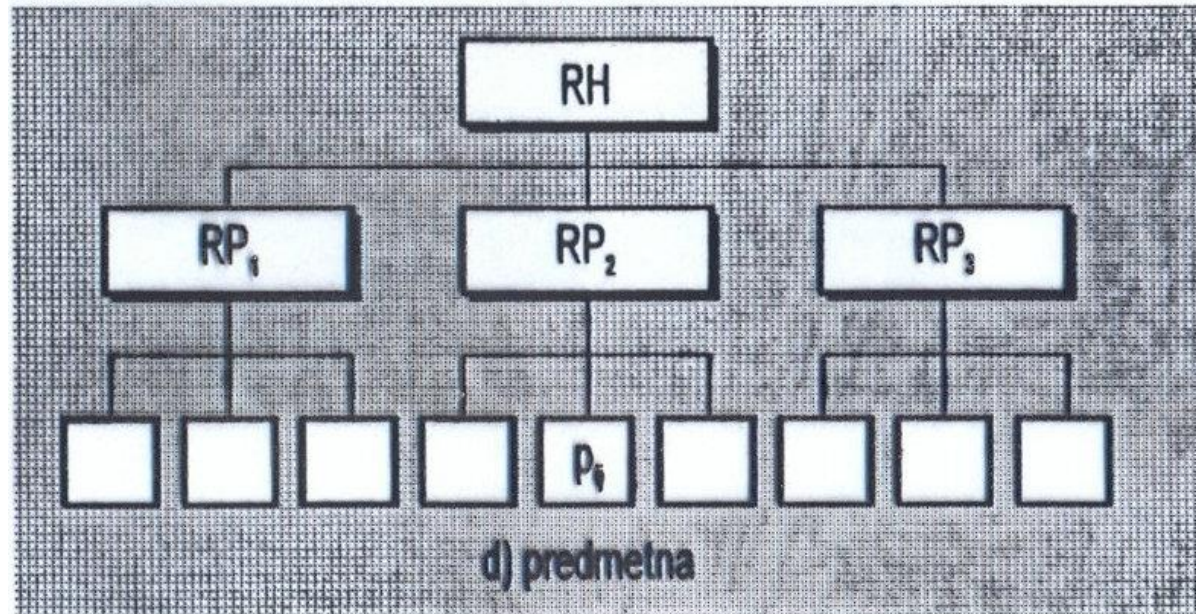


Standardni oblik funkcionalne organizacione strukture

- Podela (dekompozija) poslovanja sprovodi se po procesnom kriterijumu. Ukupno poslovanje se deli na funkcije, funkcije na podfunkcije, i tako dalje sve do radnih zadataka u nekoj grupi poslova.
- U funkcijskoj makroorganizacionoj strukturi izraziti su vertikalni jazovi među funkcijama, pa je i neophodna dodatna harmonizacija transfunkcionalne prirode.
- Funkcija planiranja često uspešno ostvaruje ulogu centralne horizontalne transfunkcionalne harmonizacije.



PREDMETNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

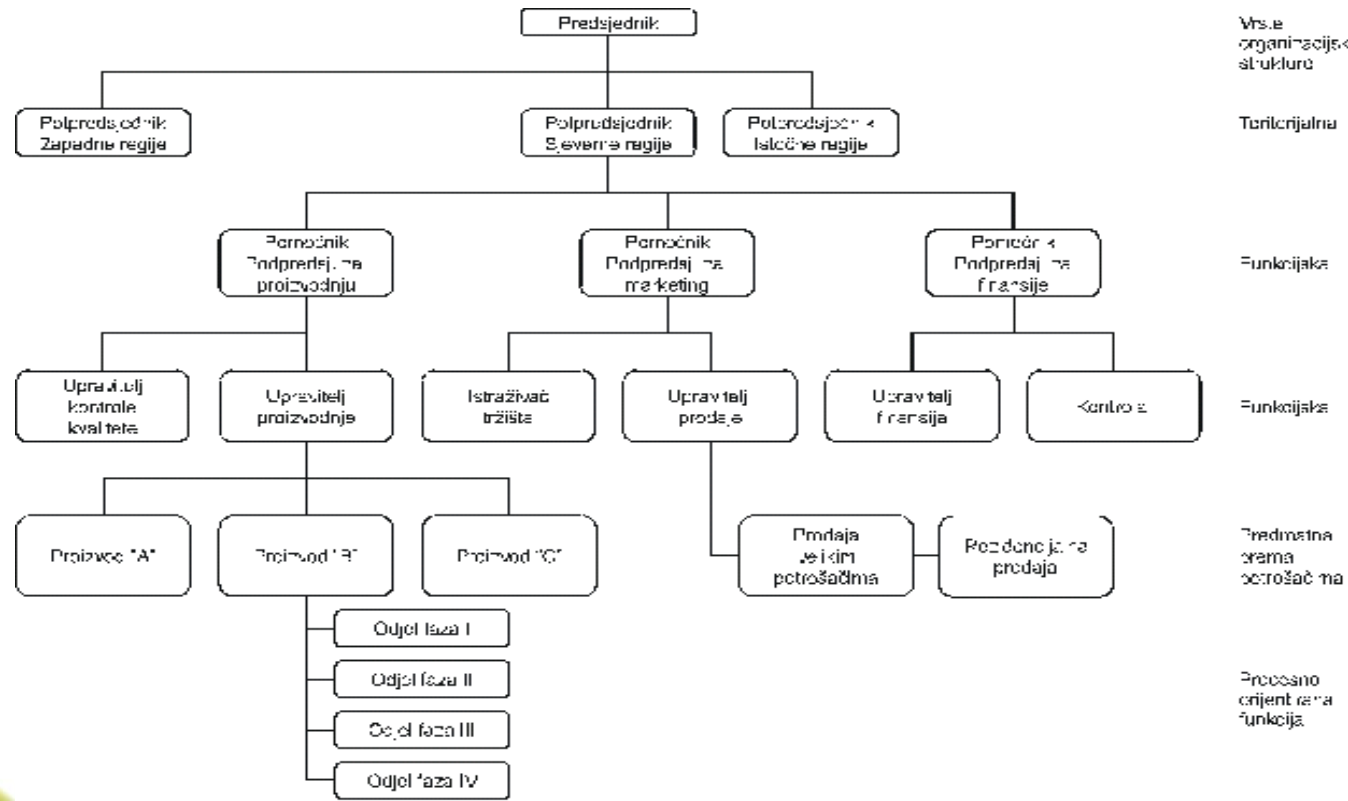


- **Predmetna** ili **objektno** orijentisana makroorganizaciona struktura nastaje kada se poslovanje preduzeća podeli prema objektima, odnosno proizvodima, podproizvodima, itd.
- Vertikalni predmetni jazovi i preterana objektna centralizacija (suviše veliki broj različitih procesa - aktivnosti se vezuje za jedan predmet - proizvod)



DIVIZIONALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

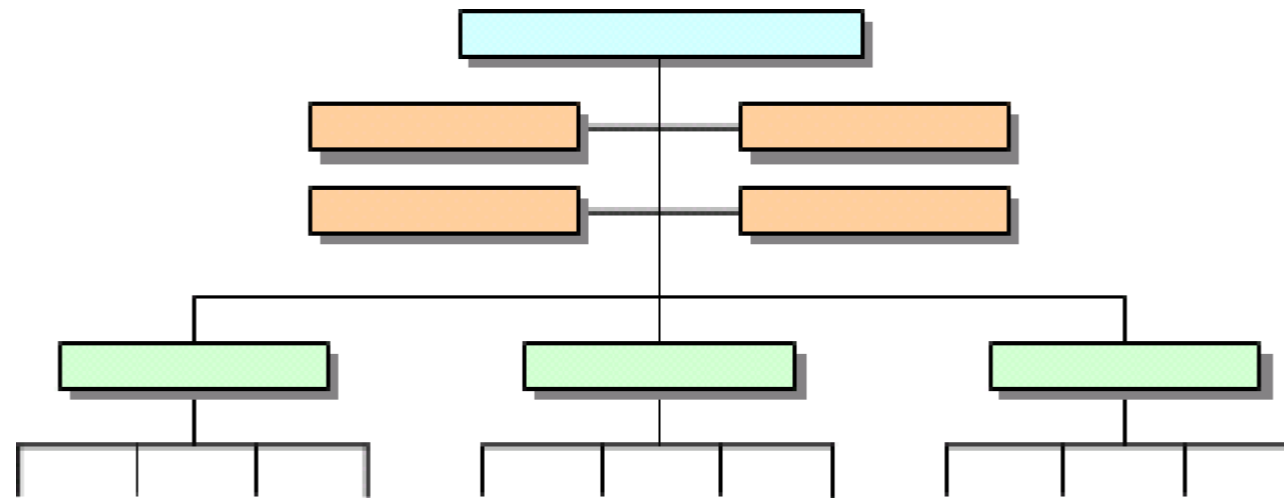
- Najčešća kombinacija funkcijskog i predmetnog principa jeste primena predmetnog principa na prvom nivou dekompozicije poslovanja, a zatim primena funkcijskog principa na sledećem nivou. Takav model se naziva **divizionalna** makroorganizaciona struktura.
- Praktično, kombinacije funkcijskog i predmetnog principa su vrlo raznovrsne, često se na istom hijerarhijskom nivou formira pola organizacionih entiteta po jednom, a pola po drugom kriterijumu.



ŠTAPSKA STRUKTURA – harmonizacija u organizacionim strukturama



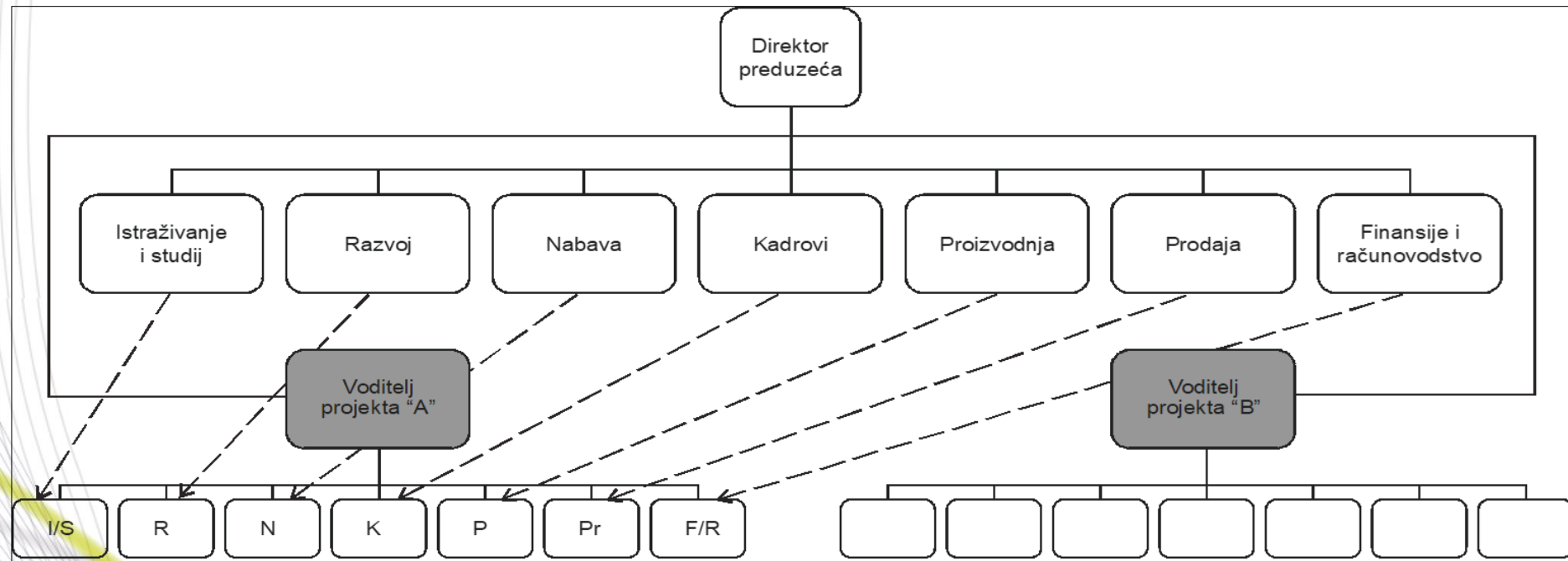
- Štabovi se popunjavaju dvema vrstama izvršilaca: generalistima i specijalistima. Generalisti pomažu šefu da savlada kvantitet posla (rešavaju problem granice fizičkog radnog preopterećenja rukovodioca), a specijalisti mu pomažu da savlada kvalitet, odnosno specifičnosti neophodnih raznovrsnih znanja (rešavaju, dakle, granica znanja rukovodioca). U preduzećima, štab nema hijerarhijski autoritet, on samo pomaže u harmonizaciji poslovanja
- I kod funkcijski i kod predmetno orijentisane makroorganizacione strukture, pored vertikalnih (funkcijskih ili predmetnih) jazova, javljaju se horizontalni jazovi između pojedinih hijerarhijskih nivoa, tzv. ekvivalentni jazovi koji su osnovni uzrok potrebe za dodatnom vertikalnom harmonizacijom. Tu harmonizaciju sprovode meke strukturne forme: štabovi, kolegijumi, komiteti, komisije, radne grupe i sl.





PROJEKTNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

- Kod osnovnih ili kombinovanih makroorganizacionih struktura ponekad se javlja potreba za specifičnom aktivnošću koja odudara od regularnih, repetitivnih poslovnih operacija.
- Tada se stvara privremena, relativno meka struktura koja se od do sada pomenutih komisija, grupa, kolegijuma i radnih timova razlikuje po tome što je interno budžetirana. Dakle, pored preciznog zadatka, roka, dodeljenih izvršilaca, ovde se definišu i finansijski resursi, pa se radi o korisnički prema unutra orijentisanom projektu.
- Primeri za projektnu organizaciju su uvođenje novog proizvoda u postojeći proizvodni program, ili projekat makroorganizacione transformacije preduzeća. Ova, projektna makroorganizaciona struktura se nakon obavljenog posla raspada i svi izvršioци se vraćaju na svoja stalna mesta u hijerarhiji, svojim, uslovno rečeno rutinskim poslovima i radnim zadacima.



MATRIČNA ORGANIZACIONA STRUKTURA



Ovakva makroorganizaciona struktura, u kojoj paralelno egzistiraju organizacioni entiteti na određeno (projekti) i entiteti na neodređeno vreme, naziva se matričnom makroorganizacionom konfiguracijom, ili, kraće, **matričnom** organizacijom.

Najčešći oblici matrične organizacione strukture su:

- Funkcije ~ predmeti
- Funkcije ~ teritorije i
- Predmeti ~ teritorije.

Preduzeće nikada ne uključuje sve funkcije u predmetne ili teritorijalne celine.

Kada uvesti matričnu organizacionu strukturu:

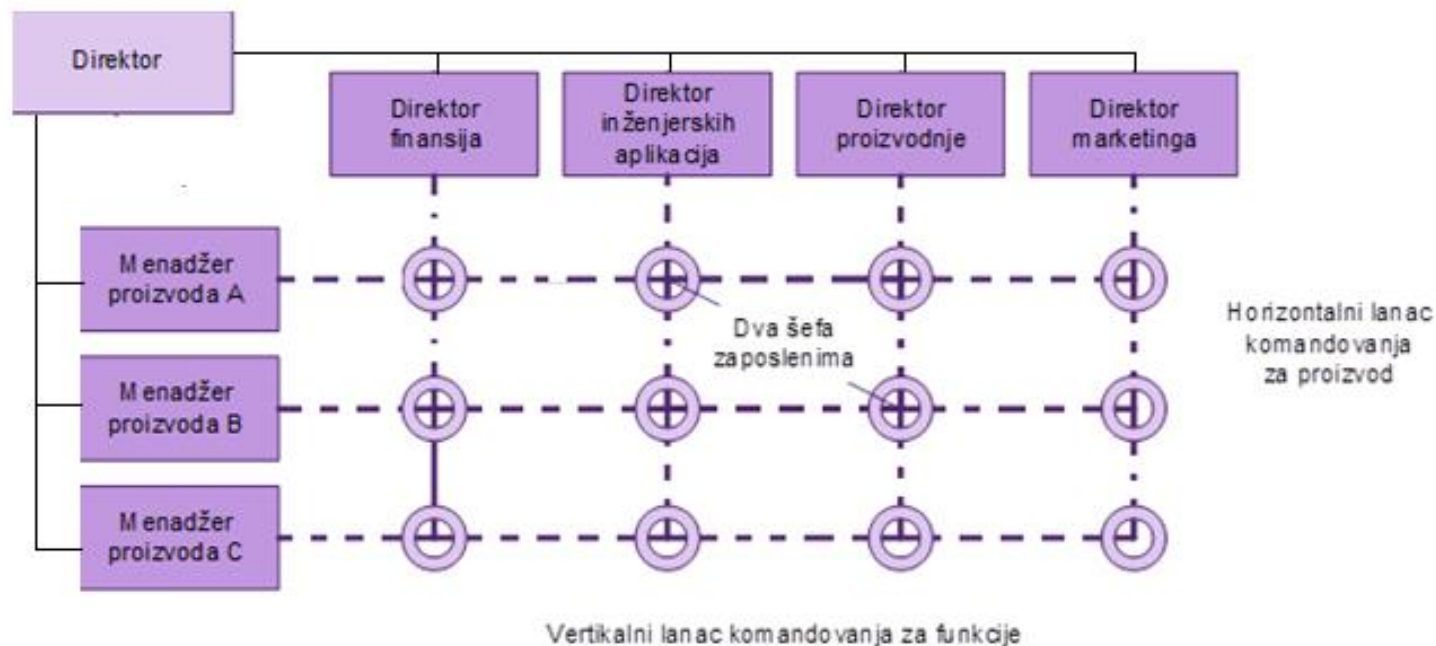
- Brz tehničko tehnološki razvoj u oblasti,
- Česte promene situacije na tržištu,
- Česte promene proizvodnog programa,
- Brz rast preduzeća, i
- Geografski rasprostranjeni poslovi.

Prednosti matrične organizacione strukture:

- Visok stepen koordinacije i bolja kontrola zaposlenih i
- Bolje iskorišćenje zaposlenih, jer mogu istovremeno raditi na više projekata.

Nedostaci matrične organizacione strukture:

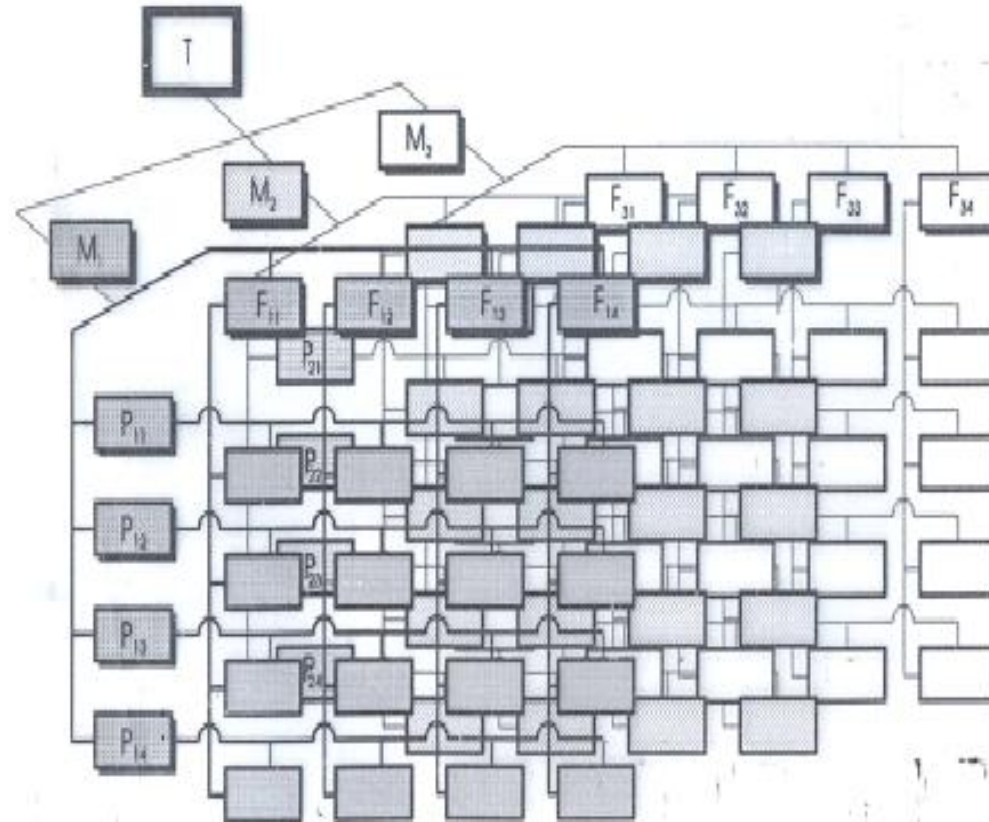
- Dupliranje pojedinih aktivnosti i opasnost od povećanja administracije i
- Teškoće u očuvanju ravnoteže između funkcija i projekata.





TENZORSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA

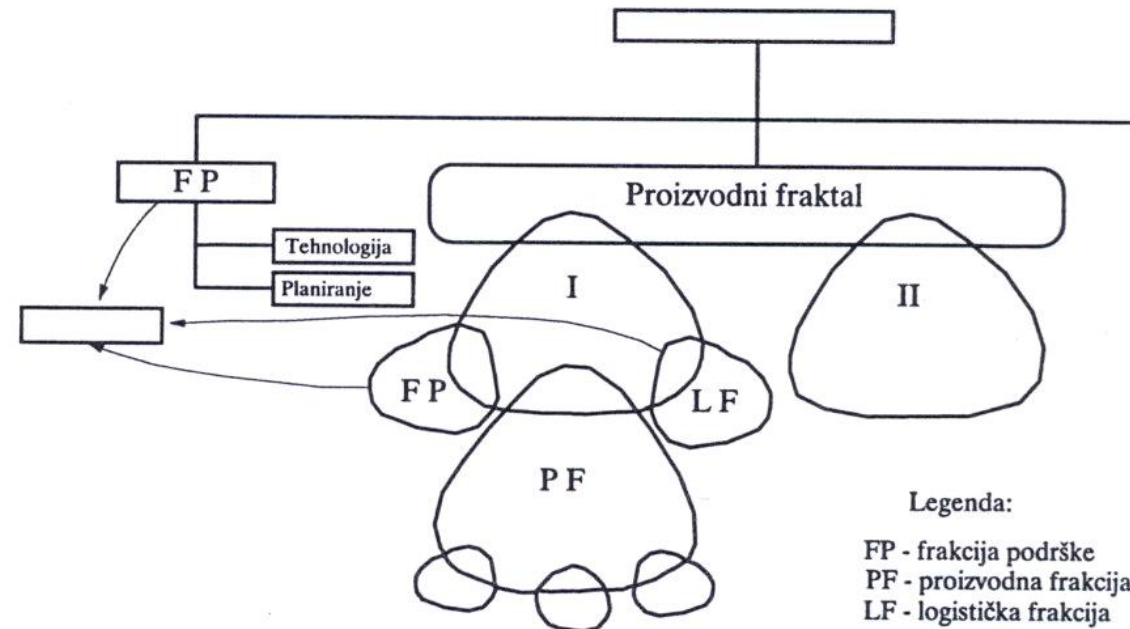
Uključuje sve tri dimenzije: funkcije, predmete i teritorije





FRAKTALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

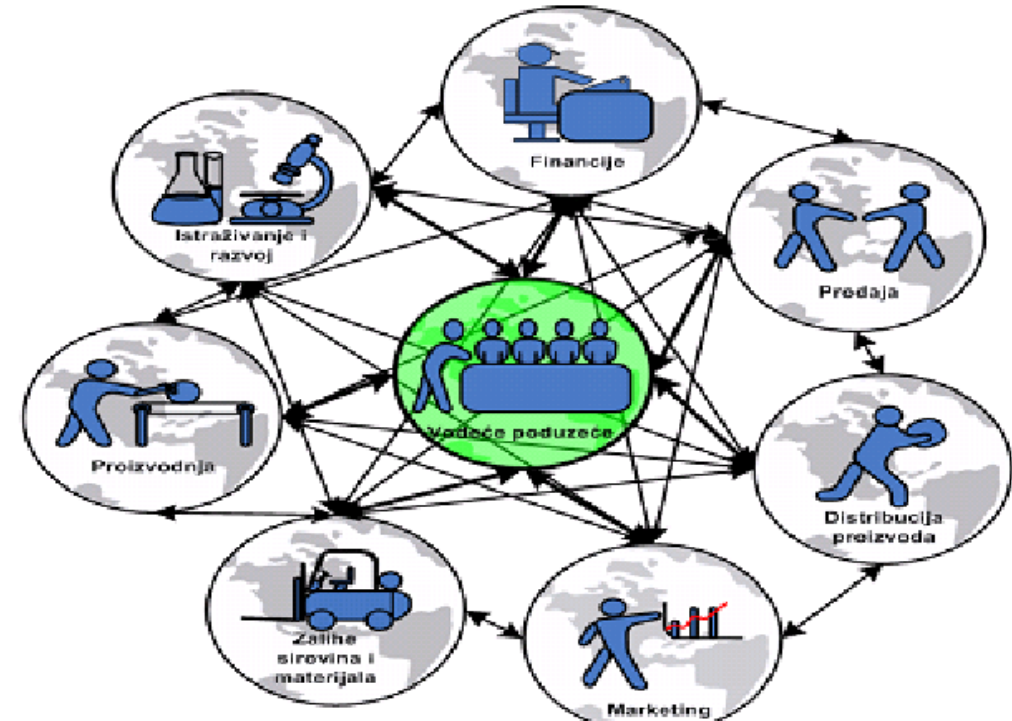
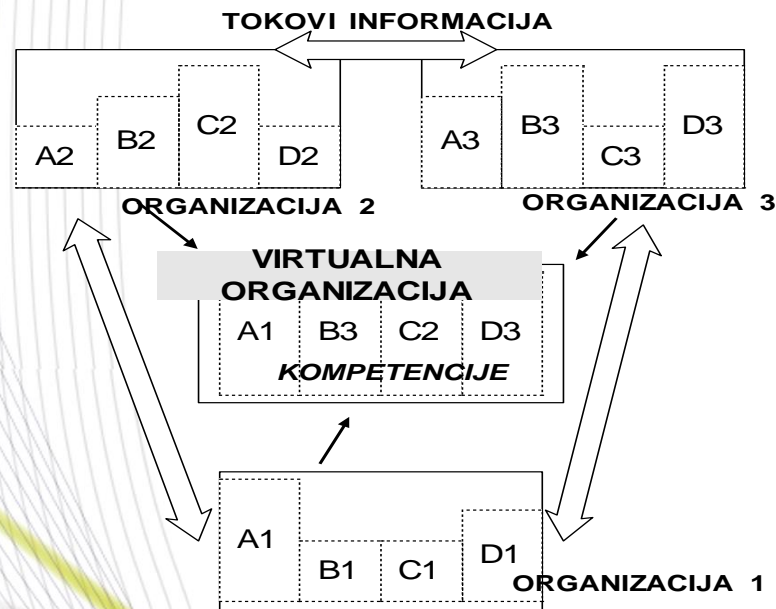
- Nastaje sa ciljem da prevlada jazove između:
- Specijalizovanih organizacionih jedinica, i
- Decentralizovanih organizacionih jedinica, koje uzrokuju centrifugalne tendencije profitnih centara, a sve to najkraćem mogućem vremenu.
- Frakcije između sebe zasnivaju kupoprodajne odnose, a sposobnosti pojedinca za grupni i timski rad igraju važnu ulogu.





VIRTUALNA ORGANIZACIJA

- **Virtualna organizacija nije stvarna organizacija** (po pravilu nema svoju strukturu zbog čega govorimo o virtualnoj organizaciji a ne virtualnoj organizacionoj strukturi).
- Virtualna organizacija je **potpuna suprotnost vertikalno integrisanoj kompaniji** (outsourcira sve aktivnosti osim onih u kojima je lider).
- **Virtualna organizacija = nehijerarhijska organizacija nezavisnih kompanija** koje samostalno odlučuju o ulasku u mrežu virtualne organizacije s drugim kompanijama s kojima razmenjuju sirovine, materijale, informacije, znanje, tehnologiju, istraživanje i razvoj, proizvode i usluge.





Dimenzije organizacione strukture

- **Složenost**
 - stepen horizontalne ~ specijalizacija i departmentalizacija,
 - vertikalne ~ broj hijerarhijskih nivoa i
 - prostorne diferencijacije ~ broj lokacija na kojima radi preduzeće
- **Formalizacija** (stepen standardizacije poslova u obliku pisanih dokumenata) i
- **Centralizacija** (stepen koncentracije donošenja odluka na jednom mestu u organizaciji).

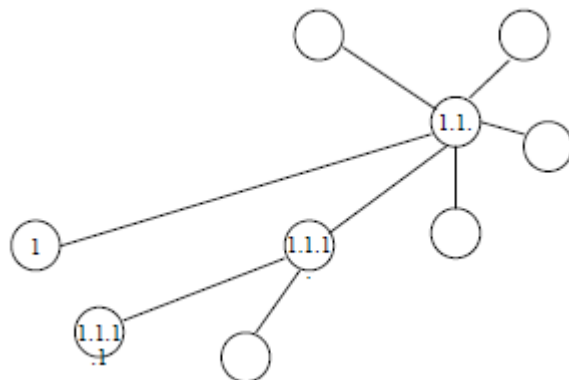
Načini prikazivanja organizacione strukture - organigrami



- **Organigrami** su sredstvo gde se simbolima prikazuju elementi – jedinice, a linijama odnosi između elemenata.
1. Piramidalni organigram
 2. Blok organigram
 3. Kružni organigram
 4. Satelitski organigram

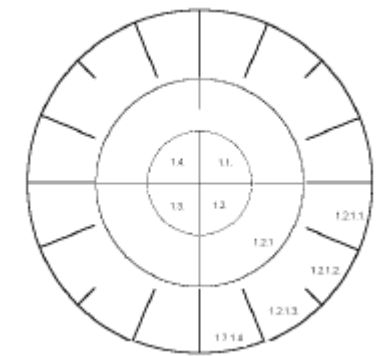
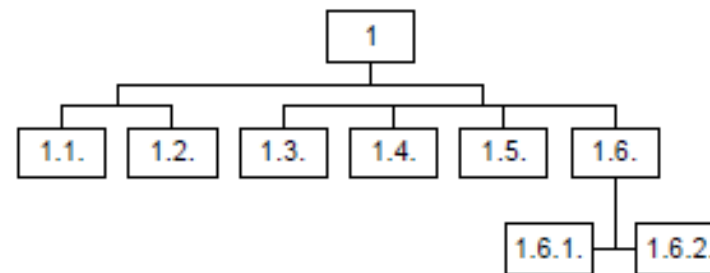
Blok organigrami

1.							
1.1.				1.2.			
1.1.1.	1.1.2.	1.1.3.	1.1.4.	1.2.1.	1.2.2.	1.2.3.	1.2.4.



Satelitski organigrami

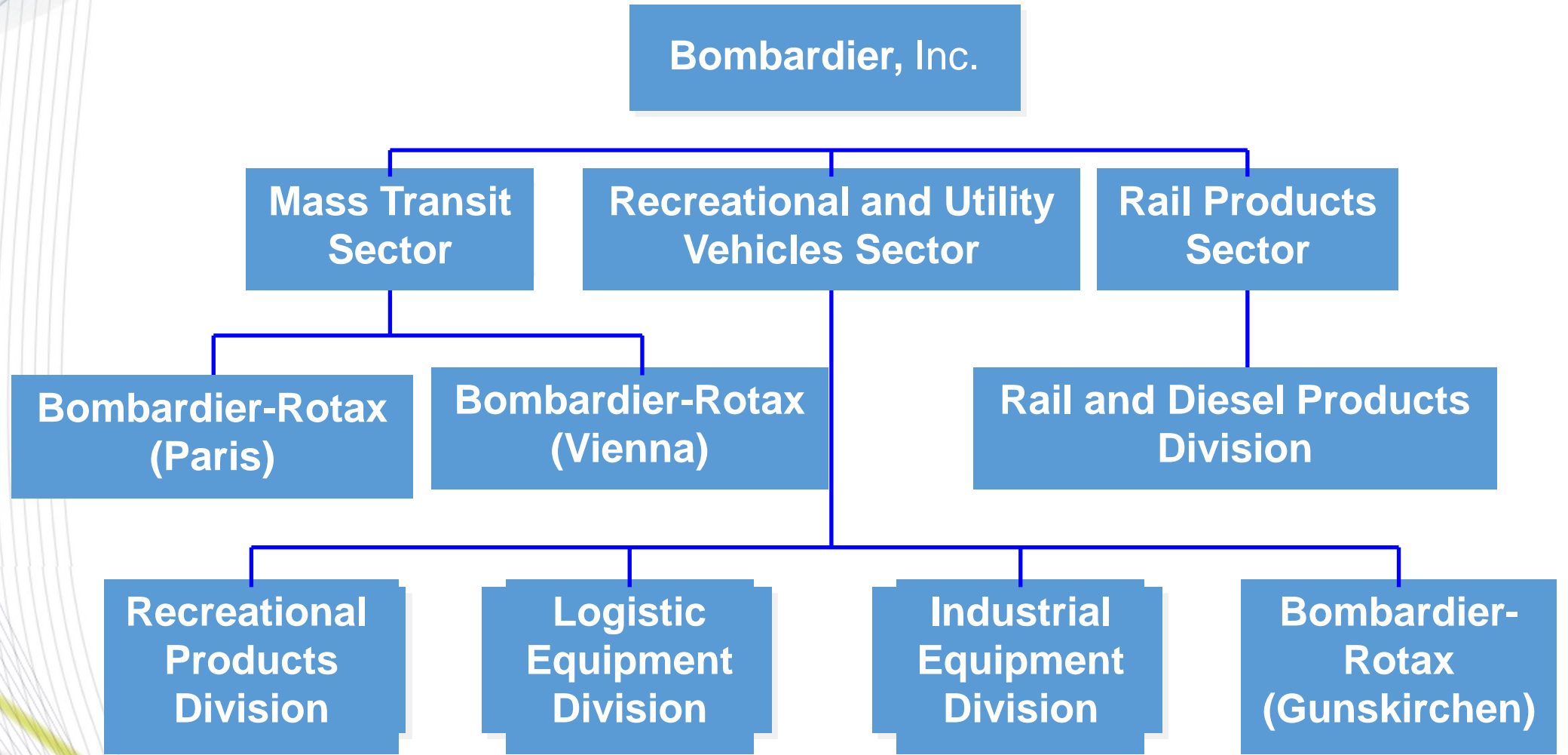
Piramidalni organigrami

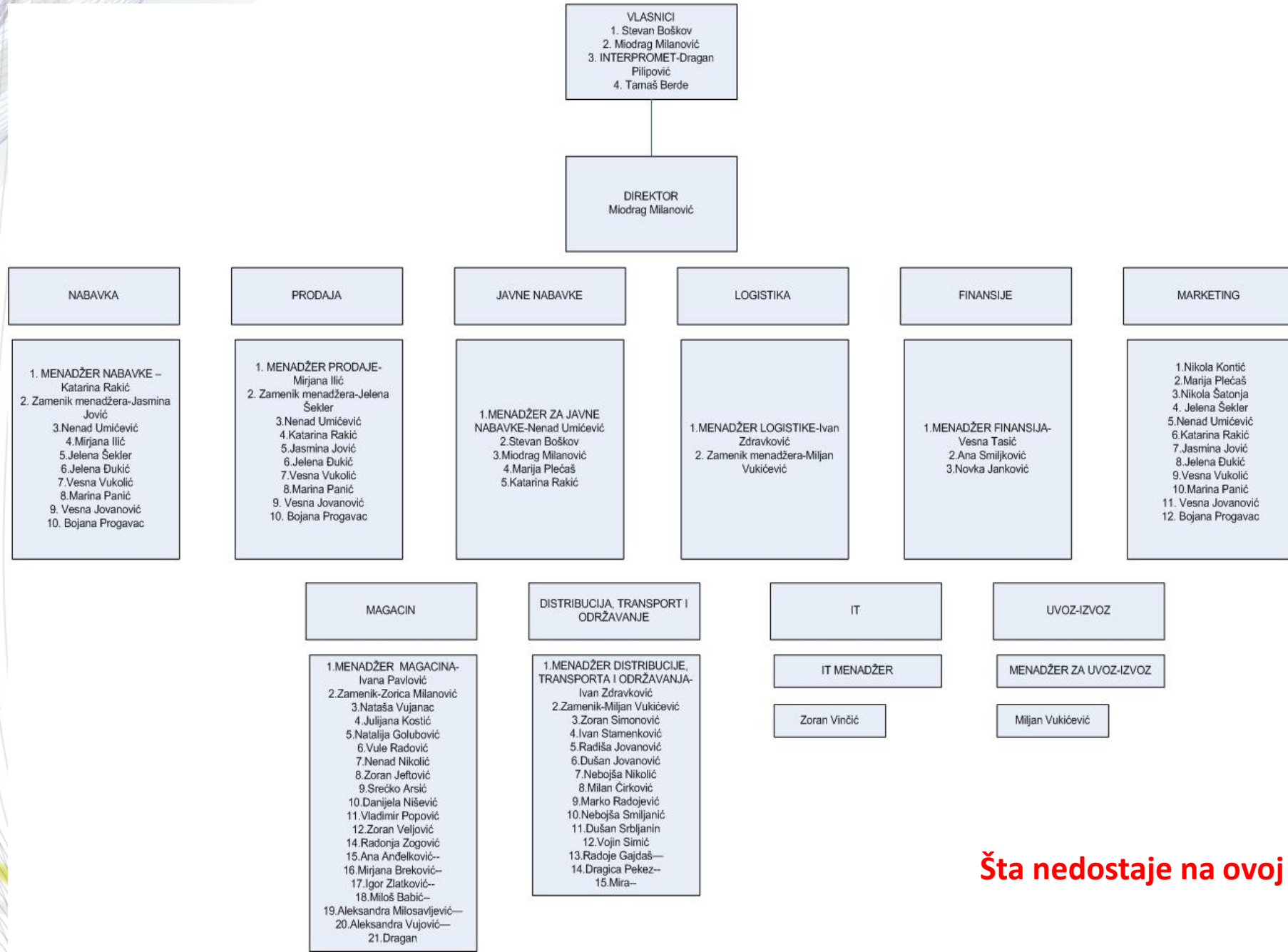


Kružni organigrami

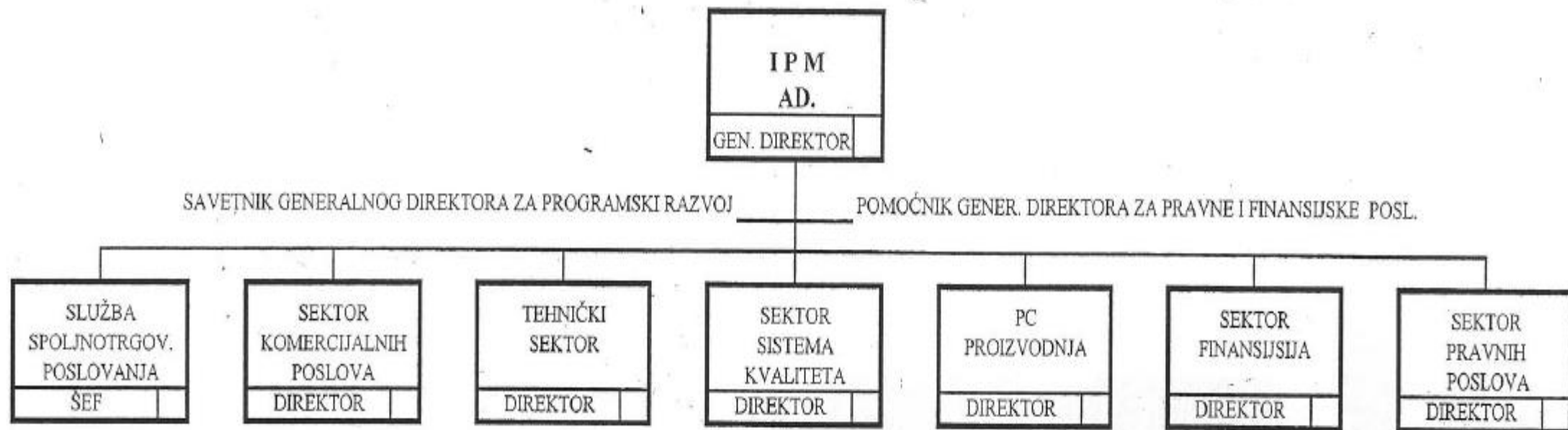


PRIMERI



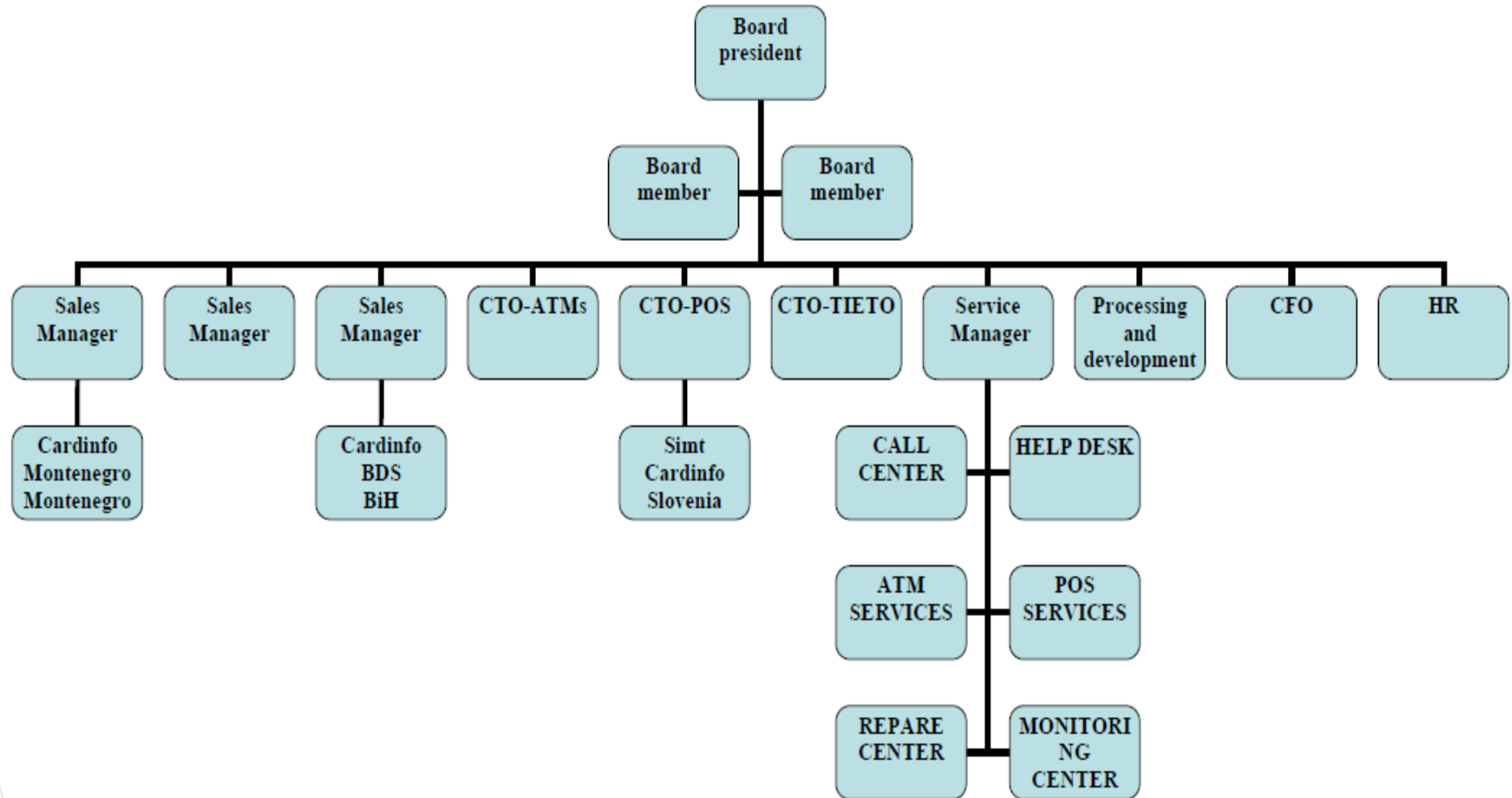


Šta nedostaje na ovoj slici?



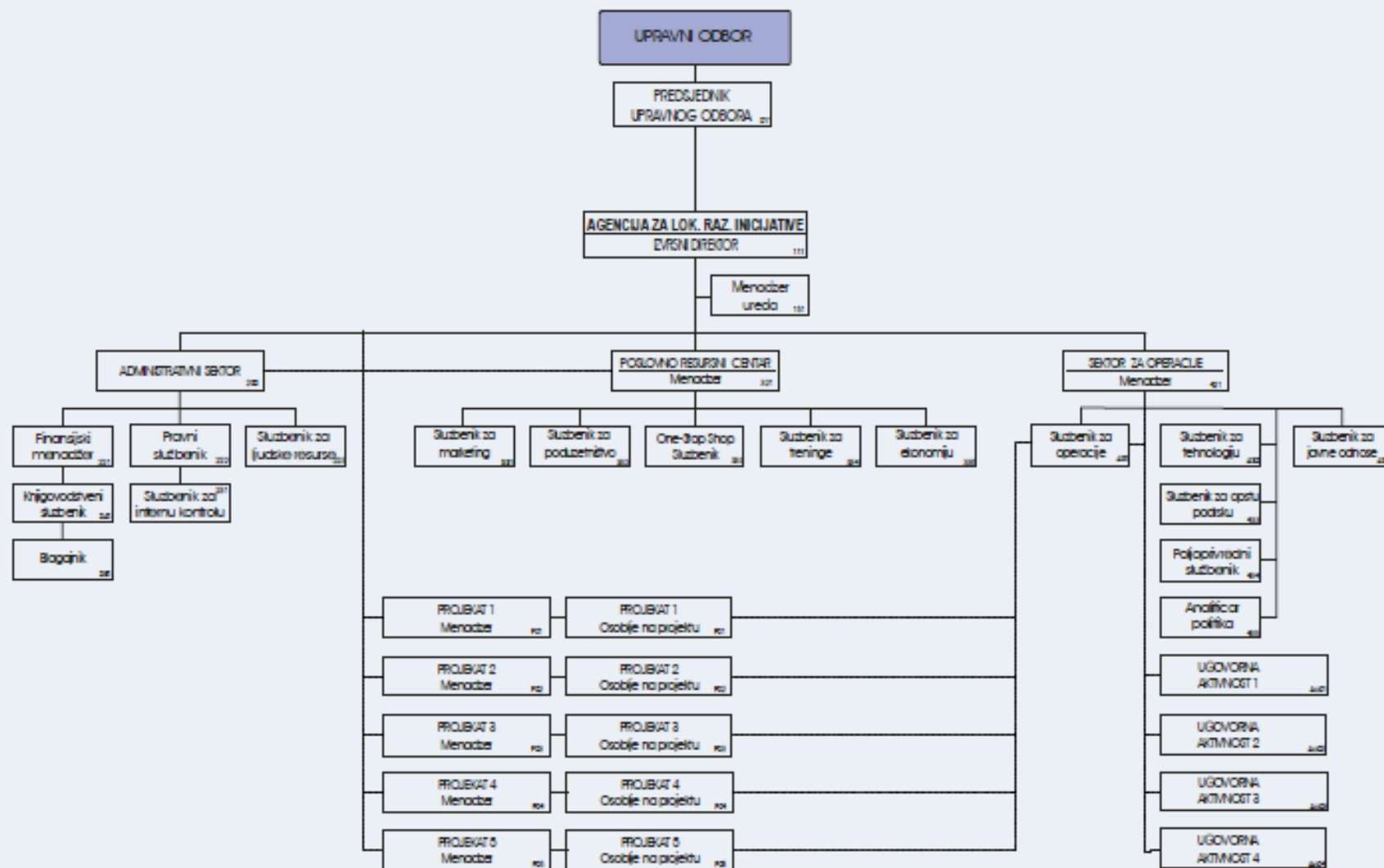


PEXIM CARDINFO



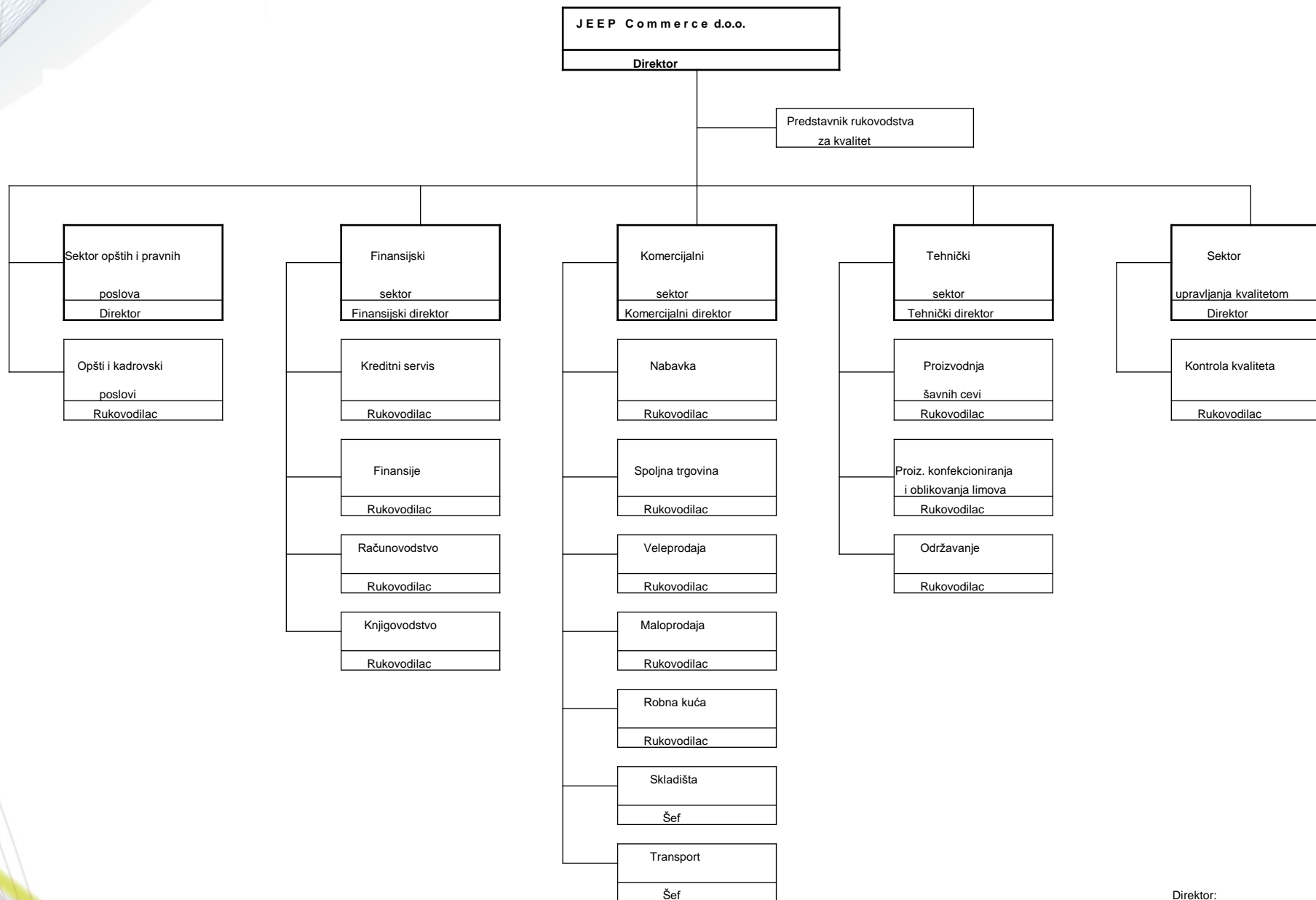


AGENCIJA ZA LOKALNE RAZVOJNE INICIJATIVE - ALDI U.G.
ORGANOGRAM



Komentar?

ORGANIZACIONA ŠEMA PREDUZEĆA JEEP Commerce d.o.o.



Direktor: