



PREDAVANJE BR. 6

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

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



KRITERIJUMI ZA PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

PARAMETRI STRUKTURE:

- 1. Podela rada ili specijalizacija**
- 2. Grupisanje jedinica ili departmentalizacija**
- 3. Distribucija autoriteta ili decentralizacija**
- 4. Koordinacija**



FAKTORI PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE

- **Demografske promenljive**
 - **Okruženje**
 - **Strategija**
 - **Tehnologija**
- **Organizaciona struktura**
 - **Ponašanje zaposlenih**
 - **Stil rukovođenja**
- **Poslovne performanse**



1. Demografske promenljive

Demografske promenljive čine promenljive, kojima opisujemo

1. veličinu,
2. starost,
3. vlasničku strukturu i
4. tip delatnosti preduzeća.

Veličina preduzeća se prema Zakonu o preduzećima određuje prema kriterijumima prikazanim u tabeli - kriterijum za razvrstavanje je ispunjavanje najmanje dva od ponuđena tri kriterijuma

	BROJ ZAPOSLENIH	UKUPAN PRIHOD	VREDNOST IMOVINE
Malo preduzeće	Do 50	do 2500000 eura	do 1000000 eura
Srednje preduzeće	50-250	2500000-5000000 eura	1000000-5000000 eura
Veliko preduzeće	Preko 250	preko 5000000 eura	preko 5000000 eura



- Starost preduzeća predstavlja period od osnivanja preduzeća.
- Tip vlasništva označava društvenu, državnu ili privatnu svojinu nad preduzećem. Društvena i državna preduzeća su obično veća i više birokratska, dok su privatna preduzeća najšešće manja, efikasnija i bez elemenata birokratske strukture.



2. Okruženje

- Okruženje je najčešće izvor različitih vrsta pritiska na preduzeća, tako da se preduzeće mora adaptirati pretpostavljenim faktorima okruženja.
- **Ključni problem u razmatranju okruženja jeste problem granica organizacije.**
- Okruženje je najčešće izvor različitih vrsta pritiska na preduzeća, tako da se preduzeće mora adaptirati pretpostavljenim faktorima okruženja.
- Insistiranje na elementima okruženja, kao i podele na interno i ekterno okruženje, nisu moguće bez jasno definisanih granica. Moguće je samo govoriti o dimenzijama okruženja:
 1. **heterogenost** (različita tržišta i tipovi potrošača),
 2. **dinamizam** (česte promene u okruženju),
 3. **nesigurnost** (velike pretnje po opstanak preduzeća),
 4. **neizvesnost** (teško je prognozirati smer promena u okruženju),
 5. **tehnička kompleksnost** (česte tehnološke promene složenog okruženja zahtevaju inovacije proizvoda i procesa),
 6. **neprijateljstvo** (jaka konkurencija) i
 7. **restriktivnost** (mnogo ograničenja).



3. Strategijske promenljive

- Strategija je **opšti plan ostvarivanja misije i ciljeva preduzeća**, tako da uticaj okruženja rukovodstvo preduzeća pokušava da umanja primenom adekvatne strategije rasta i razvoja preduzeća u svojim dugoročnim planovima.
- **Vizija** je sagledavanje onoga što može biti.
- **Misija** je načelno i uopšteno definisanje onoga što želimo da bude.
- **Cilj** je precizno naznačavanje onoga što treba ili mora da se uradi da bi se ostvarili delovi ili misija u celosti.



Vrednosti

- Snabdevač posvećen razumevanju i izlaženju u susret očekivanjima kupaca
- Posvećenost sigurnosti, zdravlju osoblja i zaštiti okoline
- Odgovoran građanin
- Zarade takve da obezbede dugoročan rast
- Uvek bolji od konkurencije
- Posvećenost stalnim poboljšanjima

Ljudi

- Poštovanje individua i priznanje doprinosa koje svako može da pruži
- Različitost prihvaćena i vrednovana
- Briga i fer tretman individua u upravljanju promenama u poslu
- Jednake šanse za svakog zaposlenog da ostvari svoje potencijale
- Ponos i entuzijazam zaposlenih
- Informisanje zaposlenih kroz proces otvorene komunikacije

Proces

- Otvorenost i poverenje u svim odnosima
- Ohrabrivanje inovacija, kreativnosti i rizika
- Timski rad
- Zajedničko postavljanje ciljeva, merenje i povratno dejstvo
- Donošenje odluka na najnižem praktičnom nivou
- Akcije u skladu sa jasno shvaćenom misijom i dugoročnim ciljevima
- Prepoznavanje dostignuća kvaliteta
- Resursi podređeni obuci i napredovanju

Tabela 17: Izvod iz misije Hoechst Celanesea [78].



1. Načela vizije grupe UNIPART

Grupa kompanija Unipart ima za cilj da traje i da bude u gornjoj četvrtini kompanija sa najboljim učinkom, u kojoj akcionari žele da učestvuju, i koja prevashodno nastupa na tržištu vezanom za automobilsku industriju, i to:

Sprovođenjem svojih vrednosti;

Obezbeđivanjem stalne relevantnosti i sinergije misija različitih direkcija;

Stvaranjem sredine u kojoj direkcije mogu da ispunjavaju svoju misiju.

2. Filozofija

Da shvatimo stvarne i uočene potrebe naših klijenata bolje od bilo koga drugog, i da im pružamo usluge bolje od bilo koga drugog.

3. Cilj

Da učinimo da Unipart-ov logo postane sinonim za pružanje izvanredne lične usluge klijentima.

4. Dugotrajni odnosi sa klijentima

Nastojaćemo da izgradimo dugotrajne odnose sa klijentima, i svesni smo činjenice da će nam, da bi smo to ostvarili, biti potrebno da iskoristimo intelektualnu energiju i kreativnost svih naših deoničara, zasnovane na dugoročnim odnosima i zajedničkoj sudbini.

5. Partnerstvo sa isporučiocima

Mi naše isporučioce smatramo deoničarima, i sve više saradujemo sa njima kao partneri, stalno nastojeći da sve aktivnosti našeg preduzeća, od sirovina do krajnjih korisnika, učinimo što jednostavnijim i efikasnijim kroz jedan neprekidan proces uzajamnog učenja i usavršavanja, kojem podršku pruža pouzdanje proisteklo iz dugoročne saradnje.

6. Predanost poslu

Nastojaćemo da stvorimo jednu zajednicu zaposlenih-deoničara koji su posvećeni kompaniji, klijentima, kvalitetu i stalnom unapređivanju.

7. Međuzavisnost kompanije i društva

Mi shvatamo da je vitalnost društva u kome trgujemo i iz kog regrutujemo kadar ključna za naš prosperitet, i predvođićemo ili ćemo učestvovati u društvu, ponekad u saradnji sa drugima, radi naše uzajamne, dugoročne dobrobiti.

8. Unipart-ova U vizija

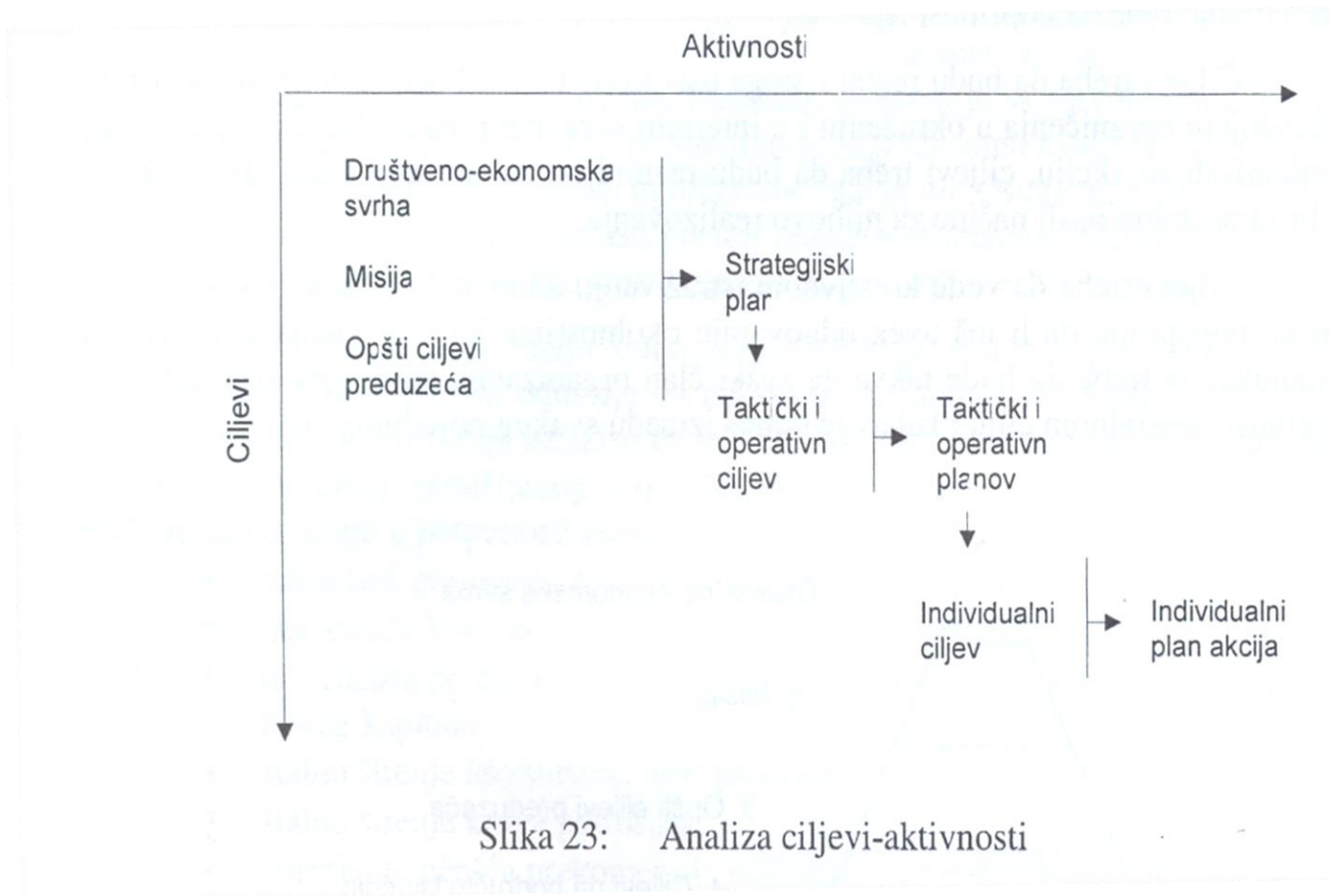
Da izgradimo najjednostavnije organizovano preduzeće na svetu

9. Unipart-ova U misija

Da obučimo i motivišemo ljude da postignu svetski učinak u okviru Unipart-a i među njegovim deoničarima.



- **Miles i Snow** predlažu podelu strategije na sledeće tipove:
 1. **defanzivna strategija** (pokriva se uzak segment tržišta, ne traže se nove mogućnosti, teži se većoj efikasnosti)
 2. **prospektivna strategija** (stalno se traže nove mogućnosti i nova tržišta, niska efikasnost, ali visoka efektivnost)
 3. **strategija analize** (pokriva se deo stabilnog tržišta, ali se traže i nove mogućnosti)
 4. **reaktivna strategija** (ne reaguje se na promene okruženja).
- Nicholson i dr. datoj podeli dodaju tip **hibridne strategije**, koja podrazumeva kombinaciju defanzivne i prospektivne strategije.
- Porter definiše sledeću tipologiju:
 1. **strategija diferencijacije** (kreiranje jedinstvenog proizvoda)
 2. **strategija liderstva cenom** (proizvođač sa najnižom cenom)
 3. **strategija fokusiranja** (pažnja se fokusira na određeni proizvod, uslugu, tip potrošača ili segment tržišta).



- Ciljevi moraju biti međusobno usklađeni i komplementarni
- Oni odražavaju svrhu postojanja firme
- Uspešni ne definišu više od 5 ciljeva na najvišem nivou, već ih u vidu podciljeva spuštaju na niže organizacione nivoe
- Ciljevi nisu skup namera, već merljivi zadaci



- Miller 1986. godine proverava Porterovu podelu na velikom uzorku od 102 američka preduzeća, i dobija rezultate koji pokazuju da tipološke podele nisu naročito korisne, jer se u jednom preduzeću obično sreće u manjem ili većem obimu više tipova strategije, iako je jedna najčešće dominantna. On kao dimenzije strategije definiše u:
 1. **inovativnost,**
 2. **diferencijaciju tržišta,**
 3. **upravljanje troškovima i**
 4. **analizu proizvoda, tržišta i potrošača.**
- Inovativnost i diferencijacija tržišta sadrže dosta podudarnih elemenata, pa treba razmatrati sledeće elemente strategije:
 1. **diferencijacija i inoviranje proizvoda,**
 2. **minimiziranje troškova,**
 3. **analiza proizvoda, tržišta i potrošača, i**
 4. **rizikovanje.**



4. Tehnološke promenljive

- **TEHNOLOGIJA** podrazumeva transformaciju ulaza ili resursa u izlaze ili rezultate preduzeća pomoću mehaničkih alata i sredstava.
- Osnovna podela tehnologije je prema sledeće četiri dimenzije
 1. **proizvodna ili uslužna,**
 2. **pojedinačna, serijska, masovna ili procesna** (stepen masovnosti proizvodnje),
 3. **rutinska** (jednostavni problemi sa malo izuzetaka) ili **nerutinska** (složeni problemi sa mnogo izuzetaka),
 4. **divizibilna ili nedivizibilna** (deljiva na nezavisne zadatke ili ne).
- **Khandwalla** dodaje da tehnologiju određuju:
 1. **stepen automatizacije operacija,**
 2. **stepen primene informacionih tehnologija,**
 3. **diverzifikovanost proizvodnog programa i**
 4. **složenost proizvoda.**

Korisno je uzeti u obzir i tehnološki nivo u odnosu na konkurente u okviru industrijske grane, i na taj način odvojiti kapitalno zahtevne grane od onih koje to nisu.

Osnovne dimenzije tehnologije biti razmatrane sledeće:

1. **stepen masovnosti proizvodnje**
2. **stepen automatizacije operacija**
3. **stepen primene informacionih tehnologija**
4. **diverzifikovanost proizvodnog programa**
5. **složenost proizvoda i**
6. **tehnološki nivo primenjene tehnologije u odnosu na konkurente.**



5. Promenljive organizacione strukture

- Organizaciona struktura ranije je definisana kao skelet organizacije ili način dekompozicije ukupnog zadatka na njegove delove, kao i način uspostavljanja koordinacije između tih pojedinačnih zadataka, dok se u današnje vreme može definisati kao skup osnovnih relacija unutar i između najvažnijih elemenata organizacije.
- **Robins** navodi 13 najčešće pominjanih i obrazlaganih dimenzija organizacione strukture:
 1. **Administrativna dimenzija** (udeo ukupnog broja svih rukovodilaca);
 2. **Autonomija** (stepen samostalnosti u odlučivanju);
 3. **Centralizacija** (pokazatelj distribucije moći u organizaciji);
 4. **Složenost** (preko broja zaposlenih, broja različitih vrsta poslova i sl.);
 5. **Delegiranje autoriteta rukovodioca na prvog potčinjenog;**
 6. **Diferencijacija;**
 7. **Formalizacija** (stepen definisanosti uloge svakog pojedinca formalnim dokumentima);
 8. **Integracija** (mera kvaliteta saradnje među organizacionim entitetima);
 9. **Profesionalizacija** (posvećenost jednoj oblasti);
 10. **Raspon rukovođenja** (broj podređenih koje kontroliše jedan nadređeni);
 11. **Specijalizacija** (broj različitih zanimanja u sistematizaciji);
 12. **Standardizacija** (raspon varijacija koji se dozvoljava u okviru pravila) i
 13. **Vertikalni raspon** (broj hijerarhijskih nivoa).



- Složenost organizacione strukture obuhvata:
 1. **horizontalnu diferencijaciju,**
 2. **vertikalnu diferencijaciju i**
 3. **prostornu diferencijaciju.**
- **Horizontalna diferencijacija** realizuje se kroz specijalizaciju i departmentizaciju.
- **Vertikalna diferencijacija** definiše broj hijerarhijskih nivoa.
- Horizontalna diferencijacija je odgovor na vertikalnu diferencijaciju i opisuje se rasponom kontrole, koji se definiše kao broj podređenih koje jedan nadređeni može efektivno da kontroliše.
- **Prostorna diferencijacija** je posledica činjenice da preduzeće obavlja iste poslove, ali na različitim lokacijama.



Odluka o rasponu kontrole donosi se zavisno od:

1. **Sličnosti funkcija**
2. **Geografskoj udaljenosti funkcija**
3. **Složenosti funkcija**
4. **Koordinacije**
5. **Kontrole**
6. **Planiranja**

Formalizacija je druga ključna dimenzija organizacione strukture i definiše se stepenom standardizacije poslova u organizaciji pisanim dokumentima. Visoko formalizovani poslovi ne ostavljaju izvršiocima puno mesta za improvizaciju.

Centralizacija je treća osnovna dimenzija organizacione strukture i ona predstavlja stepen koncentracije donošenja odluka na jednom mestu u organizaciji.

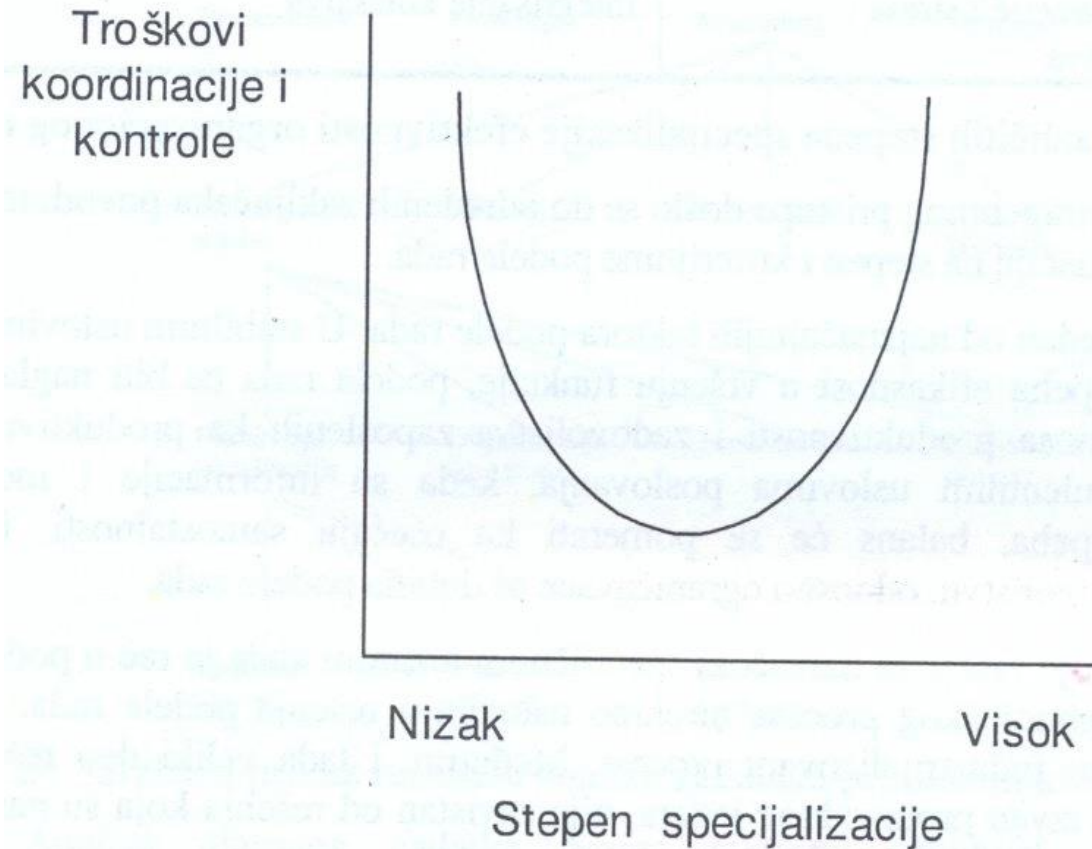


Podela rada - specijalizacija

Dve faze:

1. raščlanjavanje ukupnog zadatka
2. sinteza i dodeljivanje zadataka

Troškovi koordinacije i kontrole su zavisni od stepena specijalizacije

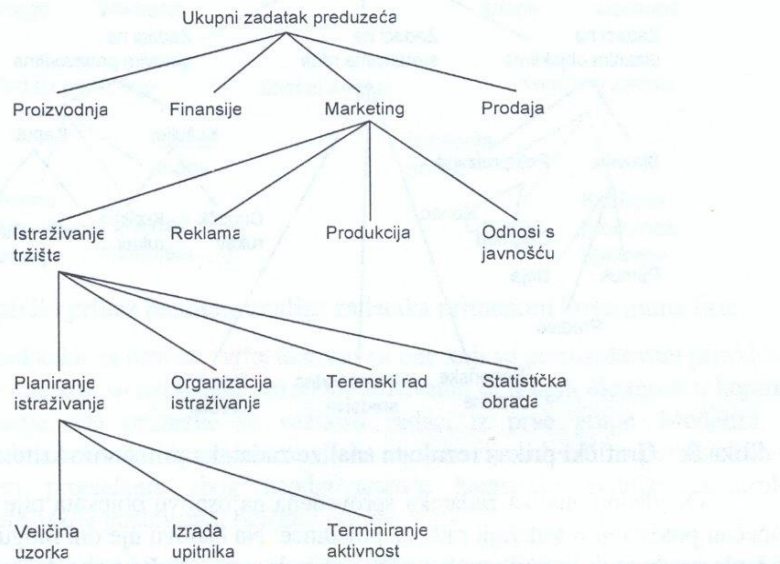


Slika 1: Odnos stepena specijalizacije i troškova menadžmenta

Postupak podele rada



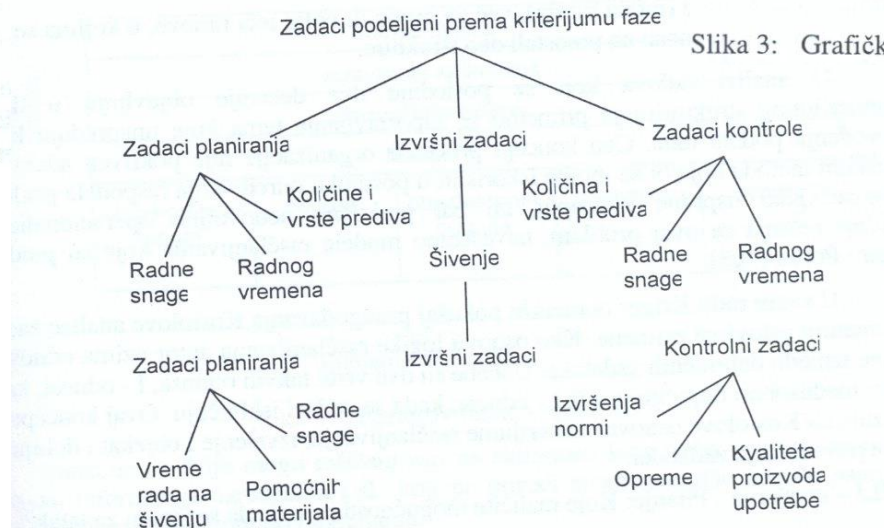
- Kosiolov koncept analize podataka: podela po procesima – izvršenju, objektu ili fazama



Slika 2: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma izvršenja



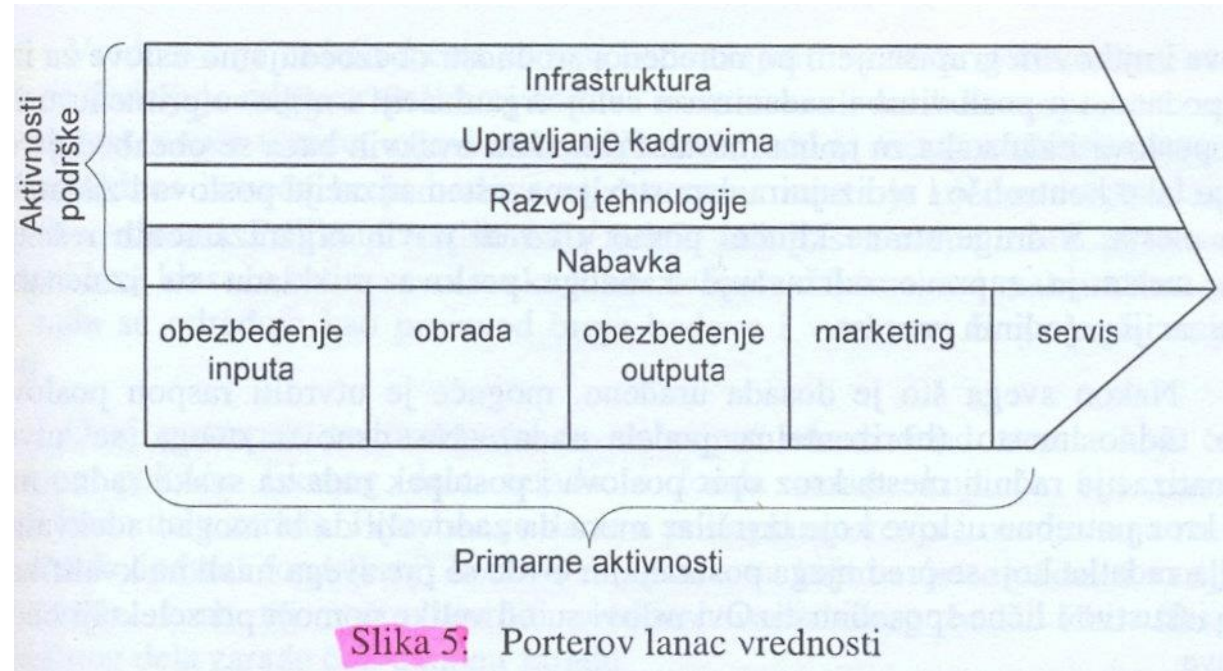
Slika 3: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma objekta



Slika 4: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma faze



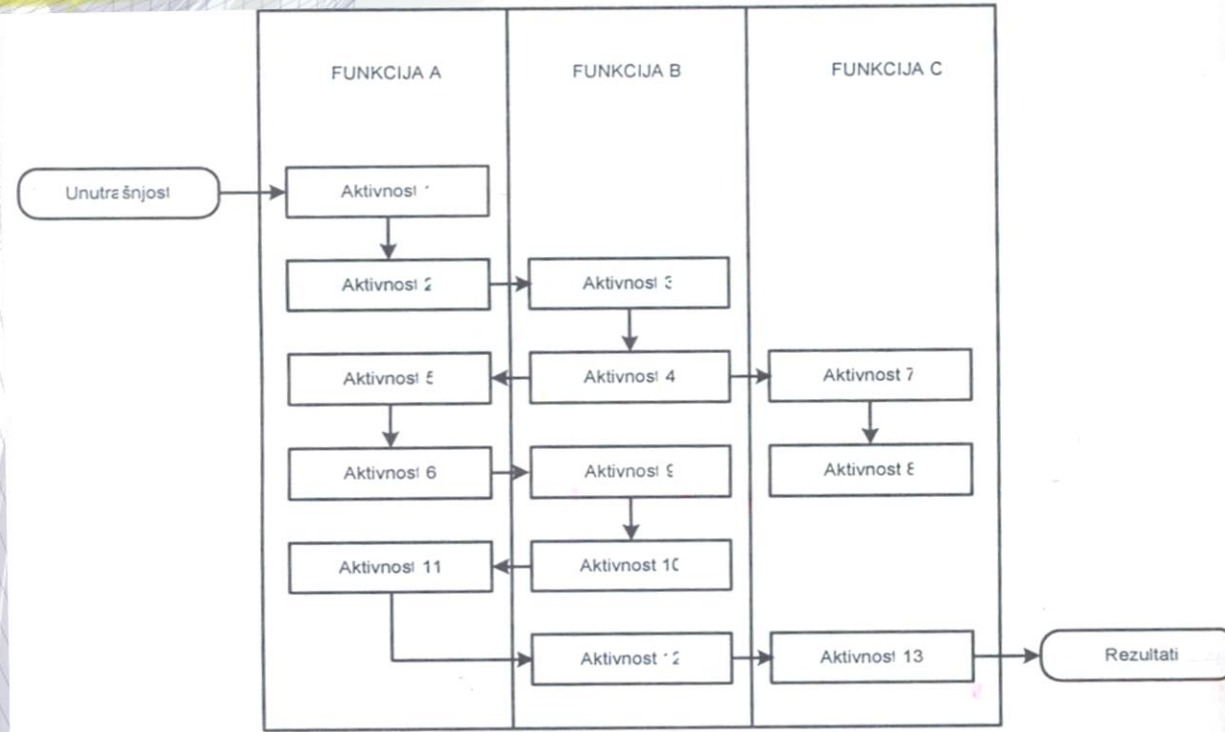
- **Porter** predlaže analizu zadatka prema doprinosu svake aktivnosti konkurentskoj sposobnosti preduzeća, pa deli osnovne funkcije na **primarne i funkcije podrške**; funkcije se dalje raščlanjavaju na aktivnosti; preuzeto u ISO 9000 – ključni i pomoćni procesi
- Ciljevi su polazna osnova za podelu rada, pa je prema tome neophodno:
 1. **Definisati konkretne zadatke**
 2. **Razložiti zadatke na konkretne aktivnosti**
 3. **Kreirati katalog svih poslova**
 4. **Definisati standardna radna mesta kroz opis poslova i potrebne uslove za svako radno mesto**



Slika 5: Porterov lanac vrednosti



Za predstavljanje svih vrsta poslova koristi se matrični dijagram – početni korak



Matrični dijagram Juran instituta

Sledi funkcionalna lista – matrica odgovornosti

SIMBOLI:

- izvršenje
- nadzor
- kontrola
- odlučivanje
- osoba koja mora biti konsultirana
- osoba koja se mora savetovati
- osoba koja se mora pozvati u slučaju izmene

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ANALIZA TRŽIŠTA	1														
PLANIRANJE PREVOZA	2														
UTVRĐIVANJE IZVORA NABAVKE	3														
UGOVARANJE	4														
KONTROLA NABAVLJANJA	5														
KOORDINIRANJE NABAVKE	6														
IZRADA SPECIFIKACIJA	7														
BRIGA O ZALIHAMA	8														
USKLADIŠTENJE	9														
PRIMANJE MATERIJALA	10														
	11														

Matrica odgovornosti

Zatim opis radnog mesta, koji obavezno treba da sadrži:

1. Naziv radnog mesta
2. Dužnosti
3. Ovlašćenja
4. Odnosi podređenosti i nadređenosti
5. Zahtevi – šk.sprema, znanja, veštine, iskustvo i sl.
6. Uslovi rada i bezbednost na radnom mestu
7. Standardi merenja rezultata

Организациона јединица:	Организационе јединице наставно научне делатности
Назив радног места:	Наставник страног језика
Број извршилаца:	Чл. 30 Правилника
Кратак опис посла:	Реализује наставу страног језика према садржају и у предвиђеном броју часова, утврђеним студијским програмом и планом извођења наставе; припрема и реализује провере знања; држи консултације са студентима у сврху савладавања наставног програма; предлаже усавршавање и преиспитивање наставног плана и програма; објављује научно стручне радове; припрема наставне материјале за студенте; показује друштвену одговорност у области развоја образовања; учествује у различитим активностима значајним за квалитет и развој образовања на свим нивоима, укључујући и целоживотно учење; одговара за законито, благовремено и квалитетно обављање послова; обавља и друге истоврсне послове по налогу шефа катедре, декана и продекана Факултета
Стручна спрема/образовање:	Високо образовање -на студијама првог степена по пропису који уређује високо образовање, почев од 10. септембра 2005. године.
Додатна знања/испити/радно искуство:	<ul style="list-style-type: none">- способност за наставни рад;- објављене стручне радове у одговарајућој области;- остали услови који су прописани прописима којима се уређује високо образовање и научно истраживачка делатност, као и пратећим прописима.

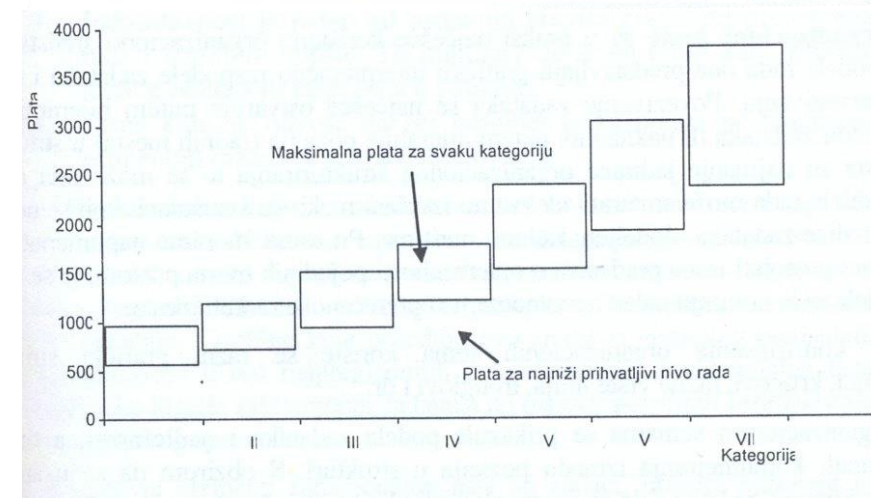
poslednji korak je vrednovanje - bodovanje radnih mesta



Naziv radnog mesta: Oblasni 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 oblasnih kancelarija.



Одређивање распона плата