



**TIPSKI MODELI ORGANIZACIONE
STRUKTURE**

**ORGANIZACIJA VIŠIH
POSLOVNIH SISTEMA U
ENERGETICI**

Organizaciona struktura

- ❖ Istraživanjem organizacione strukture bavili su se mnogi teoretičari:
- ❖ Peter Drucker: **"Da bi svi organizacioni dijelovi preduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrisani. Taj jedinstveni sistem organizacionih dijelova preduzeća zovemo organizacionom strukturom"**

Organizaciona struktura

- ❖ William Scot: "Organizaciona struktura je logičan odnos između nivoa upravljanja i područja funkcija koji omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva preduzeća.
- ❖ A. Chendler: "Organizaciona struktura je sredstvo za integrisanu upotrebu postojećih resursa u organizaciji".
- ❖ Charles Perrow: "Organizaciona struktura predstavlja sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka".

Organizaciona struktura

- ❖ Organizaciona struktura predstavlja formalni sistem odgovornosti kojim su definisane ključne pozicije u organizaciji, kao i pravo da se postavljaju ciljevi, primaju informacije i utiče na rad drugih.

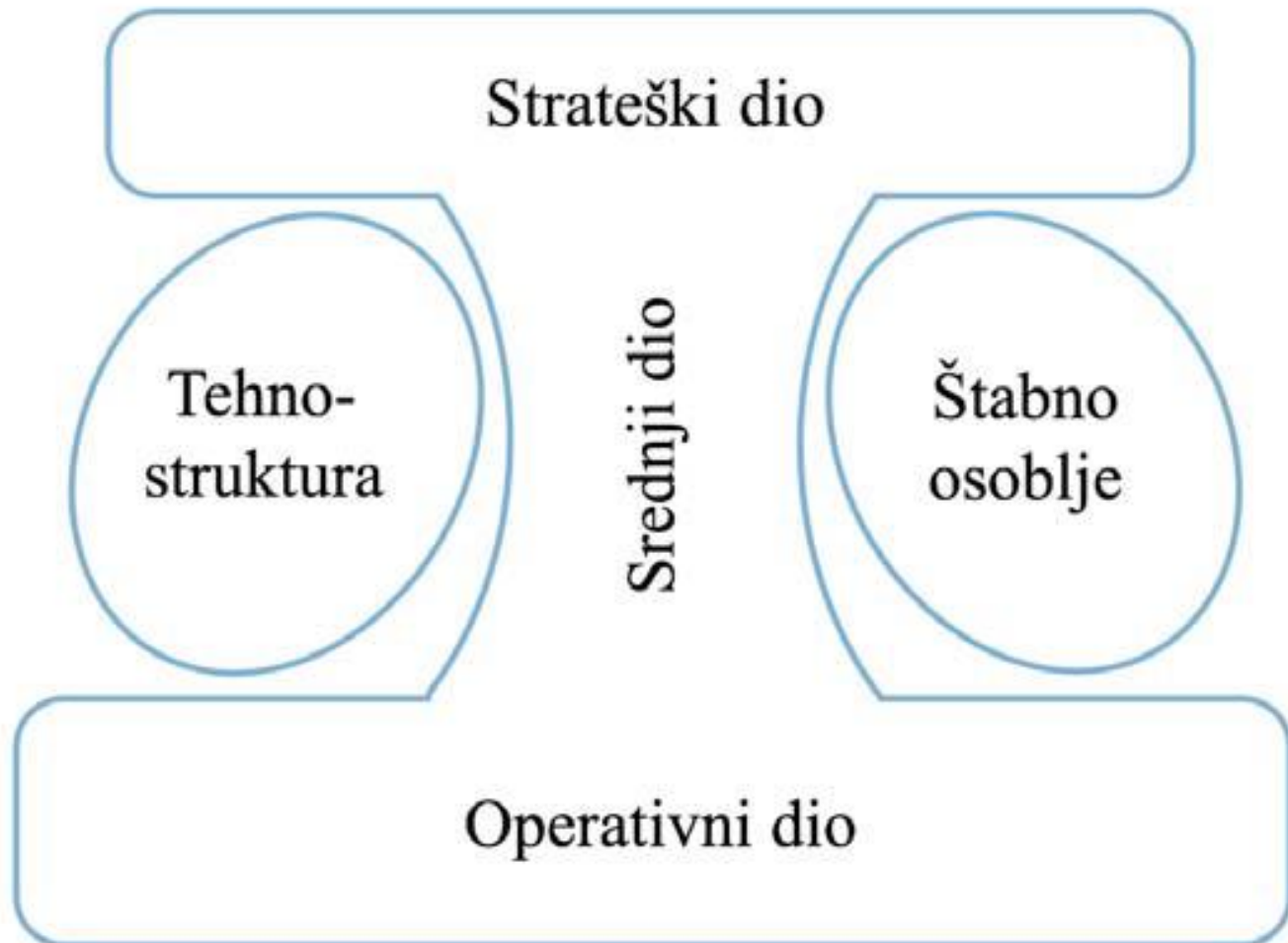
Organizaciona struktura

- ❖ Pod organizacionom strukturom podrazumijevamo **problem rada unutar preduzeća, podjelu na pojedine dijelove koji predstavljaju organizacione jedinice** u kojima se realizuju određene funkcije i zadaci.
- ❖ Da bi preduzeće moglo da funkcioniše kao sistem, kroz njega moraju da **protiču materija, energija i informacije.**

Organizaciona struktura

- ❖ Struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije, a ujedno je i njen najvažniji dio.
- ❖ Svaka organizacija ima svoj, sistem unutrašnjih veza i odnosa, tj. određenu organizacionu strukturu koja jasno pokazuje ko je kome podređen.

Organizaciona struktura preduzeća prema H.Mintzbergu



Organizaciona struktura preduzeća prema H.Mintzbergu

- ❖ **Operativni dio**, koji čine svi izvršni radnici;
- ❖ **Strateški dio**, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management;
- ❖ **Srednji dio**, koji čine menadžeri srednjeg nivoa, tzv. Middle Management;
- ❖ **Tehnostruktura**, (stručne organizacione jedinice) koju čine stručnjaci sa velikim nivoom znanja i stvarnim autoritetom;
- ❖ **Štabni dio**, (osoblje za podršku) koji ima zadatak da pomaže linijskom menadžmentu.

Organizaciona struktura

- ❖ Organizacionu strukturu preduzeća takođe čine sljedeći elementi:
 - **Organizacija materijalnih faktora** obuhvata organizaciju materijalnih ulaza (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme;
 - **Organizacija ljudskih faktora** obuhvata sve probleme vezane za organizaciju ljudi, izbor i popunjavanje radnih mjesta kao i integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini;
 - **Rasčlanjivanje zadataka** obuhvata podjelu ukupnog zadatka preduzeća na posebne i pojedinačne zadatke;

Organizaciona struktura

- **Organizacija upravljanja i menadžmenta** obuhvata problematiku organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa;
- **Organizacija vremenskog redoslijeda** poslova obuhvata istraživanje vremenske usklađenosti svih faktora proizvodnje i čitavog toka proizvodnje i poslovanja.

Izvor organizacione strukture

- ❖ Izbor odgovarajuće vrste organizacione strukture preduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka preduzeća
- ❖ Ukoliko se usvoji organizaciona struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi, ona će usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sistema.

Izvor organizacione strukture

- ❖ Način strukturisanja organizacije je specifičan za svaku organizaciju i svojstven samo njoj, te se ne može govoriti o jedinstvenom načinu strukturisanja organizacije.



❖ Izgradnja organizacione strukture mora da obezbijedi:

- ostvarivanje ciljeva organizacije;
- optimalnu podjelu rada, posebno onih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima;
- punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji i jasno utvrđivanje odgovornosti;
- racionalnu upotrebu kvalifikacija, iskustva i specijalističkih znanja;
- zaposleni moraju da rade u efikasnim timovima, a njihov rad mora se zasnivati na adekvatnom sistemu informacija i komunikacija.

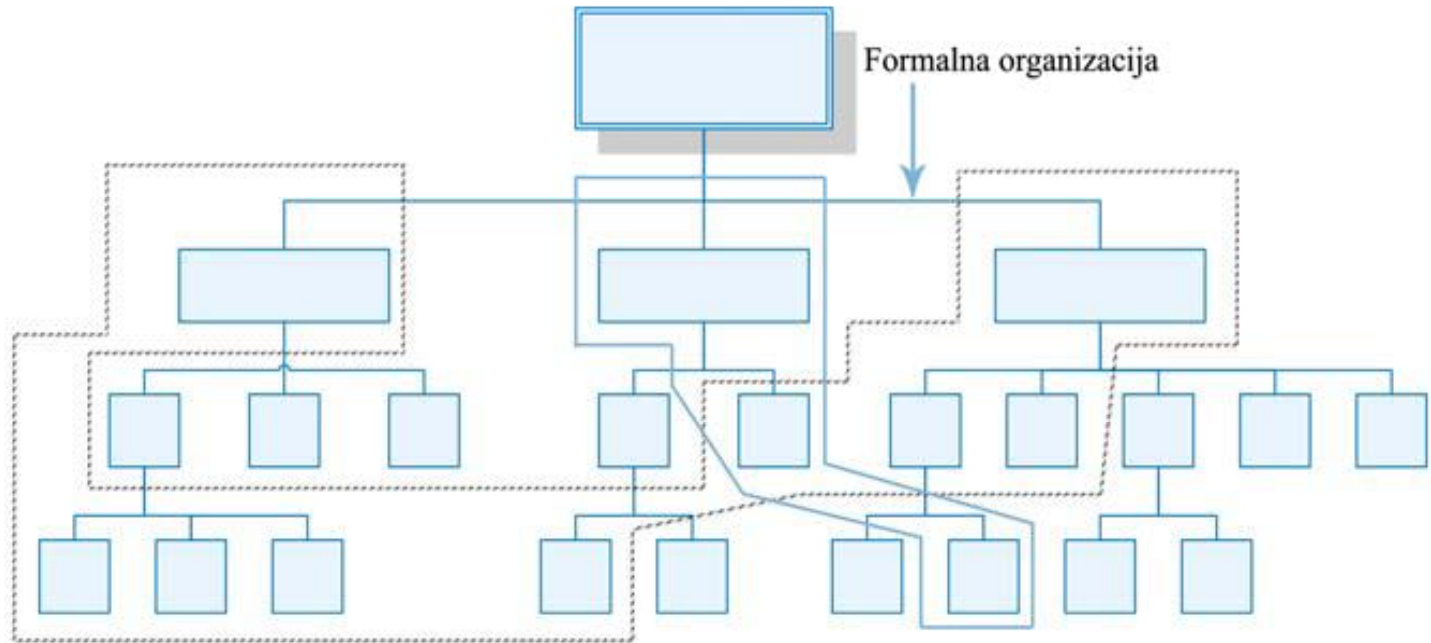
Formalna i neformalna organizaciona struktura

- ❖ U procesu organizacione izgradnje stvara se **formalna organizaciona struktura**
- ❖ Ona se javlja kao rezultat procesa organizacione izgradnje i predstavlja osnovu (kostur) svake organizacije, te je njom unaprijed utvrđen raspored poslova i sistem međusobnih veza u organizaciji propisuju pravila i norme ponašanja.

Formalna i neformalna organizaciona struktura

- ❖ **Neformalna organizacija** se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji i predstavlja skup relativno trajnih odnosa među ljudima koji su se razvili tokom njihovog zajedničkog rada.
- ❖ Pojava neformalne organizacije obično se vezuje za djelovanje neformalnih grupa u preduzeću
- ❖ Ona može da bude usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali isto tako i na ostvarivanje nekih užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih grupa u organizaciji

Formalna i neformalna organizaciona struktura



Vrste organizacionih struktura

- ❖ Pod vrstama organizacionih struktura preduzeća smatra se **način sprovođenja unutrašnje podjele rada u preduzeću i formiranja nižih organizacionih jedinica.**

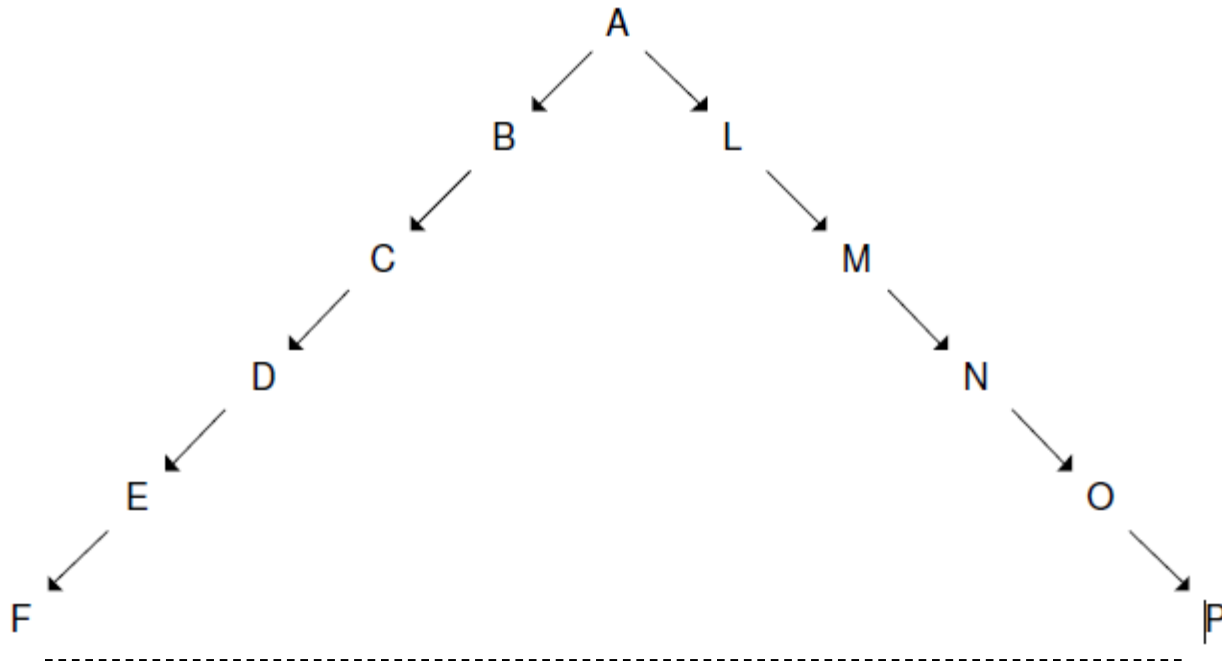
Vrste organizacionih struktura

- ❖ Linijska organizaciona struktura
- ❖ Štabna organizaciona struktura

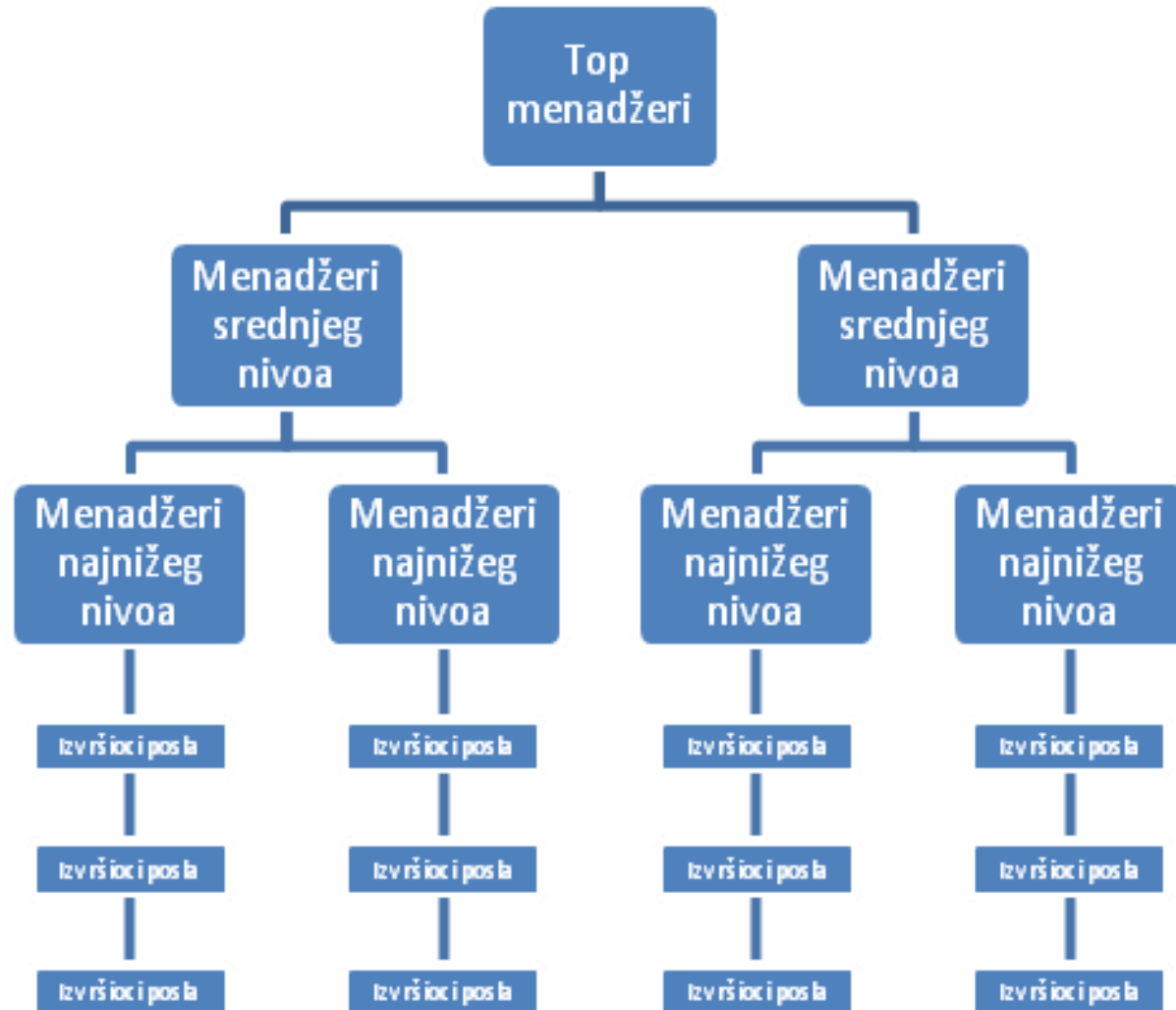
- ❖ Funkcionalna organizaciona struktura
- ❖ Divizionna organizaciona struktura
- ❖ Projektna organizaciona struktura
- ❖ Matrična organizaciona struktura

Linijska organizaciona struktura

❖ Skalarni lanac komande



Linijska organizaciona struktura



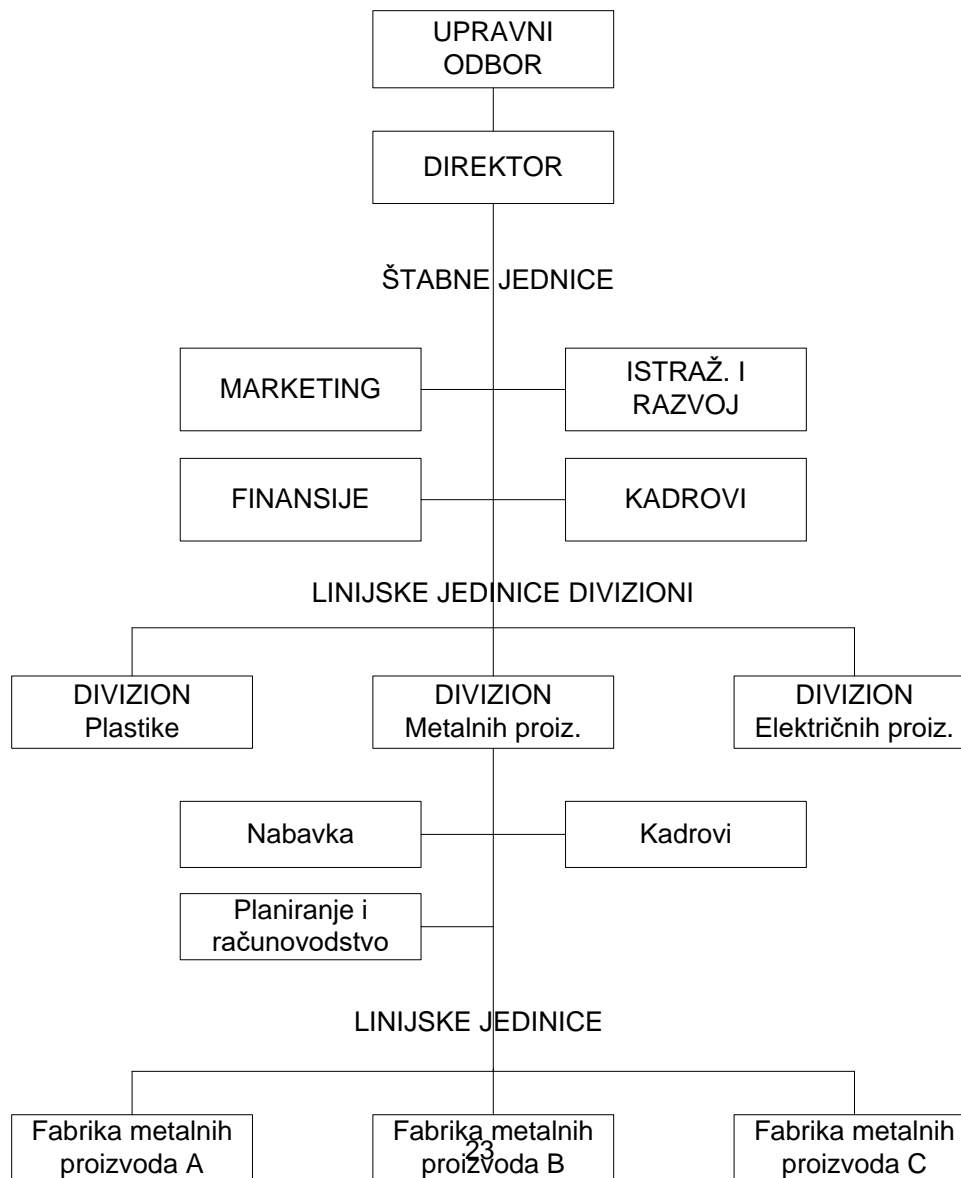
Linijski model – prednosti i prednosti i mane

- ❖ jednostavnost i jasnoća položaja i uloga svih koji u njemu učestvuju
- ❖ doslijedna primjena principa objedinjavanja svih međusobno povezanih poslova i njihovog svrstavanja pod jednog rukovodioca (jedinstvo vođenja)
- ❖ princip podređenosti samo jednom rukovodiocu, “jedinstvo komande“
- ❖ neposredan nadzor i kontrola
- ❖ jasno određena nadležnost
- ❖ stroga podjela ovlašćenja
- ❖ puna odgovornost u okviru datih ovlašćenja

Linijski model prednosti i prednosti i mane

- ❖ linijski rukovodioci moraju, pored svoje osnovne djelatnosti, da se bave i drugim poslovima vezanim za njihovu djelatnost, a za čije obavljanje nisu stručni
- ❖ slaba specijalizacija
- ❖ zahtjeva visoka znanja od rukovodilaca
- ❖ opterećuje top menadžment
- ❖ ograničena primjena

Štabna organizaciona struktura



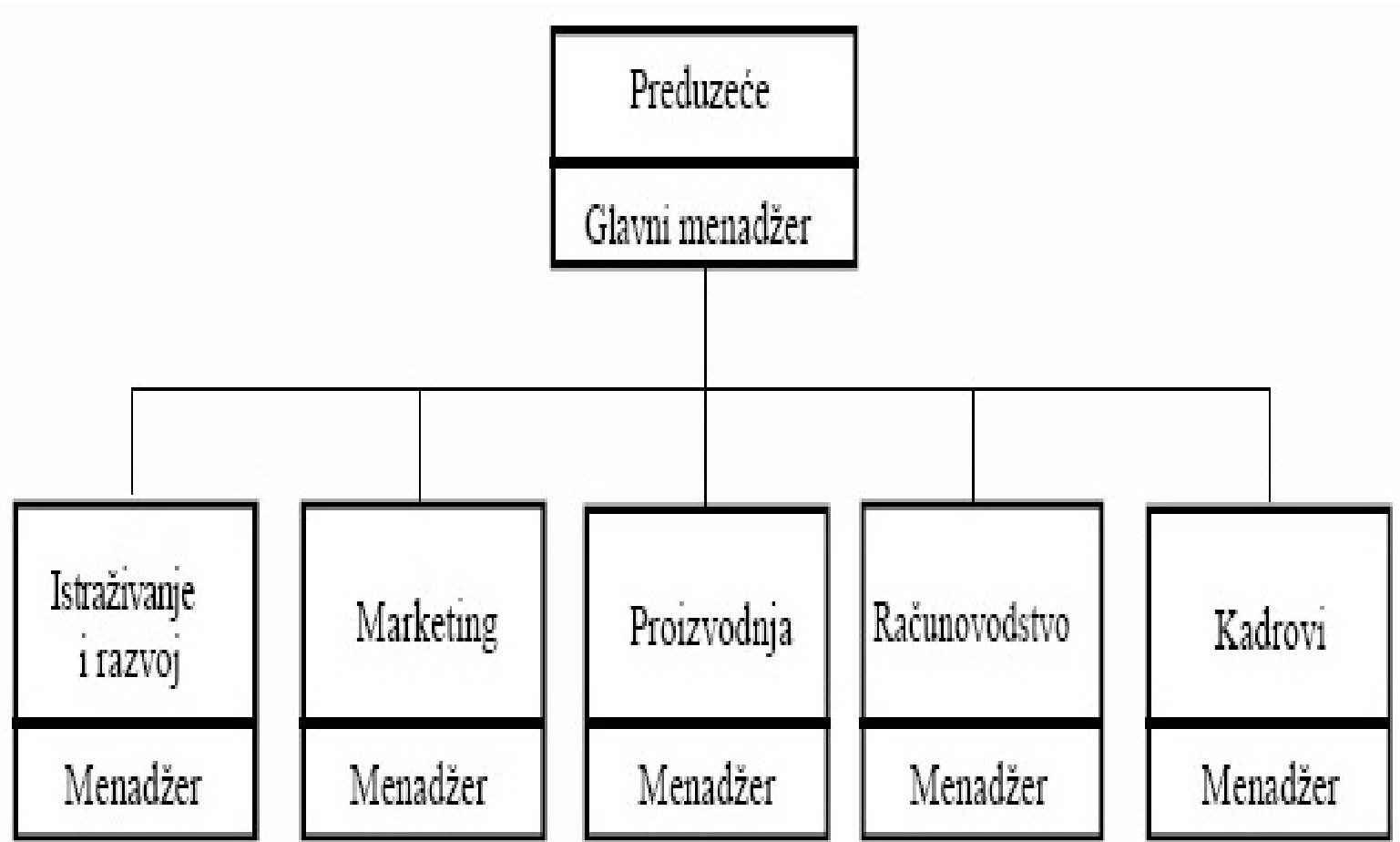
Funkcionalna organizaciona struktura

- ❖ Funkcionalna struktura je takva vrsta organizacione strukture kod koje se podjela rada u preduzeću, grupisanje i povezivanje poslova, te formiranje organizacionih jedinica, obavlja prema odgovarajućim ***poslovnim funkcijama*** u preduzeću.

Funkcionalna organizaciona struktura

- ❖ U funkcionalnoj organizacionoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su:
 - poslovi istraživanja proizvoda,
 - razvojni poslovi,
 - kadrovski,
 - proizvodni i
 - prodajni poslovi.

Organizovanje prema funkcijama



Funkcionalna organizaciona struktura

- ❖ Funkcionalna organizaciona struktura primjenjuje se u malim preduzećima i preduzećima srednje veličine
- ❖ Može biti primijenjena i u velikim preduzećima ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, namijenjenog istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca.

Funkcionalna organizaciona struktura

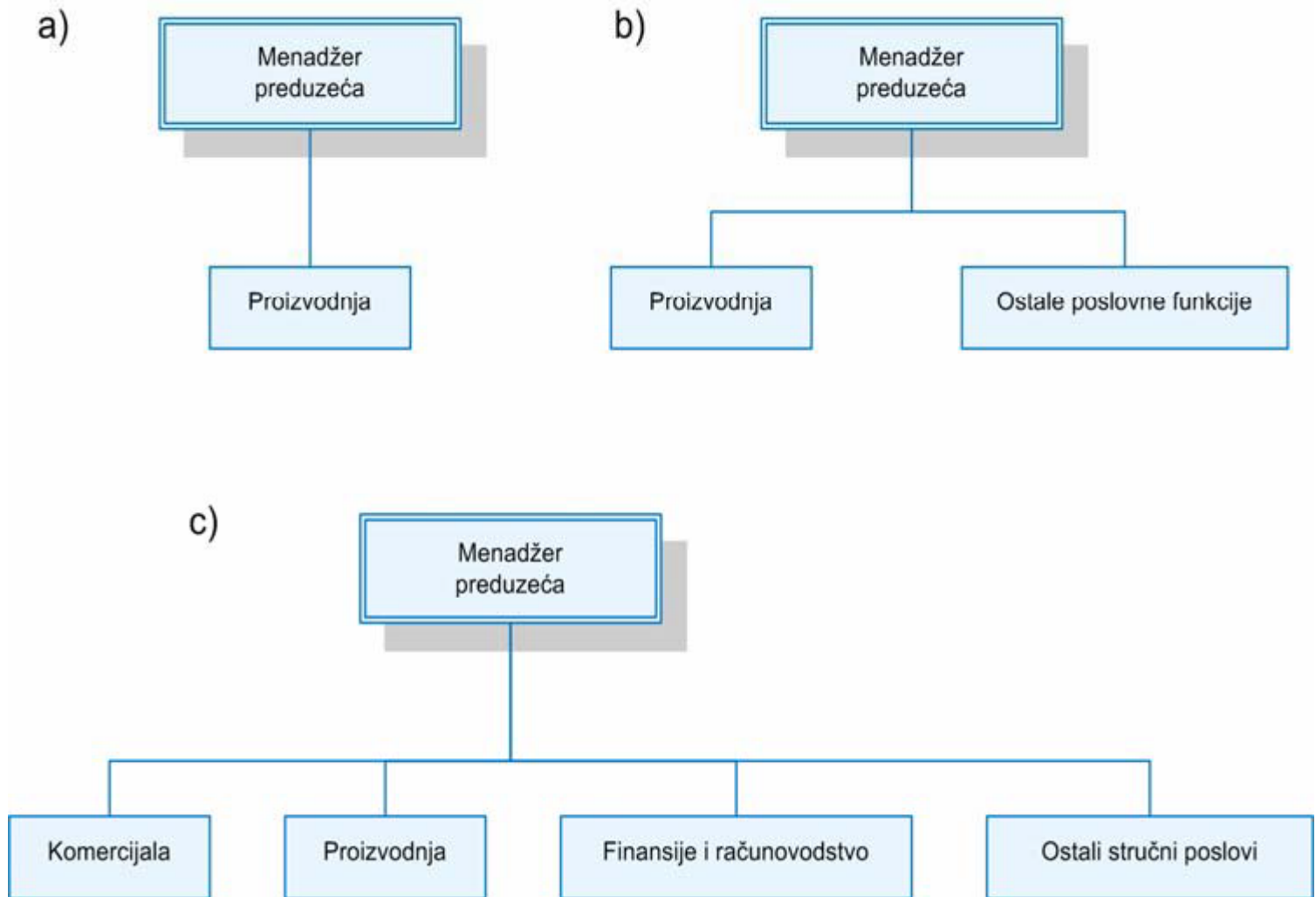
- ❖ Funkcionalna podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer predstavlja prvi i najstariji sistem struktuiranja organizacije.

- ❖ Sa stanovišta broja funkcionalnih organizacionih jedinica može se govoriti o tri osnovna modela:
 - Početni model funkcionalne strukture
 - Standardni model funkcionalne strukture preduzeća
 - Razvijeni model funkcionalne strukture

Početni model funkcionalne strukture

- ❖ Ovaj model karakteriše činjenica da je **broj formiranih funkcionalnih organizacionih jedinica u preduzeću manji od broja poslovnih funkcija.**
- ❖ Sa rastom i razvojem preduzeća broj organizacionih funkcija se će povećavati

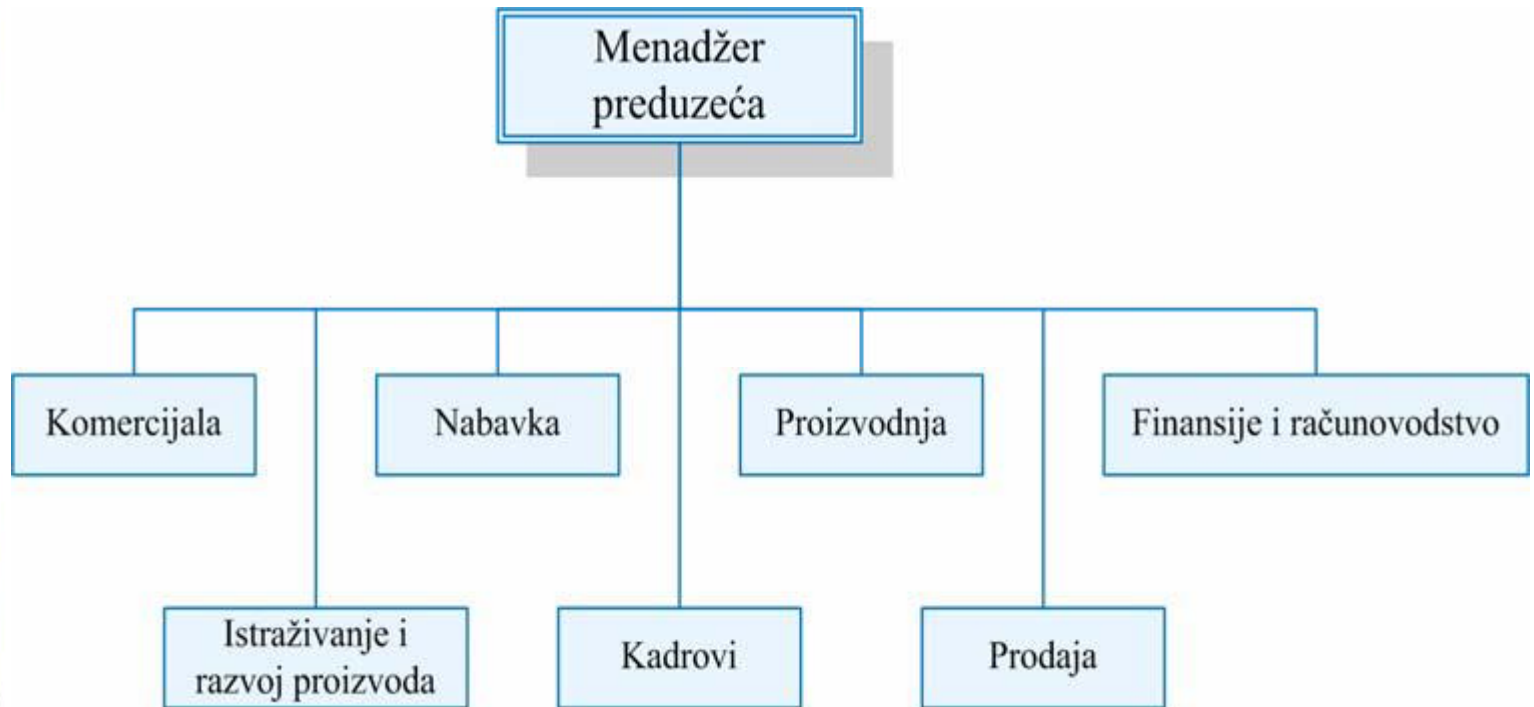
Početni model funkcionalne strukture



Standardni model funkcionalne strukture

- ❖ Standardni model funkcionalne strukture preduzeća karakteriše činjenica da je u njemu broj **formiranih funkcionalnih jedinica jednak broju poslovnih funkcija**.
- ❖ Ovaj model organizacione strukture bi bio odgovarajući **za srednja i veća preduzeća**, uz osnovnu pretpostavku da je riječ o proizvodnji jednog osnovnog proizvoda, odnosno sa jednim tehnološkim postupkom.

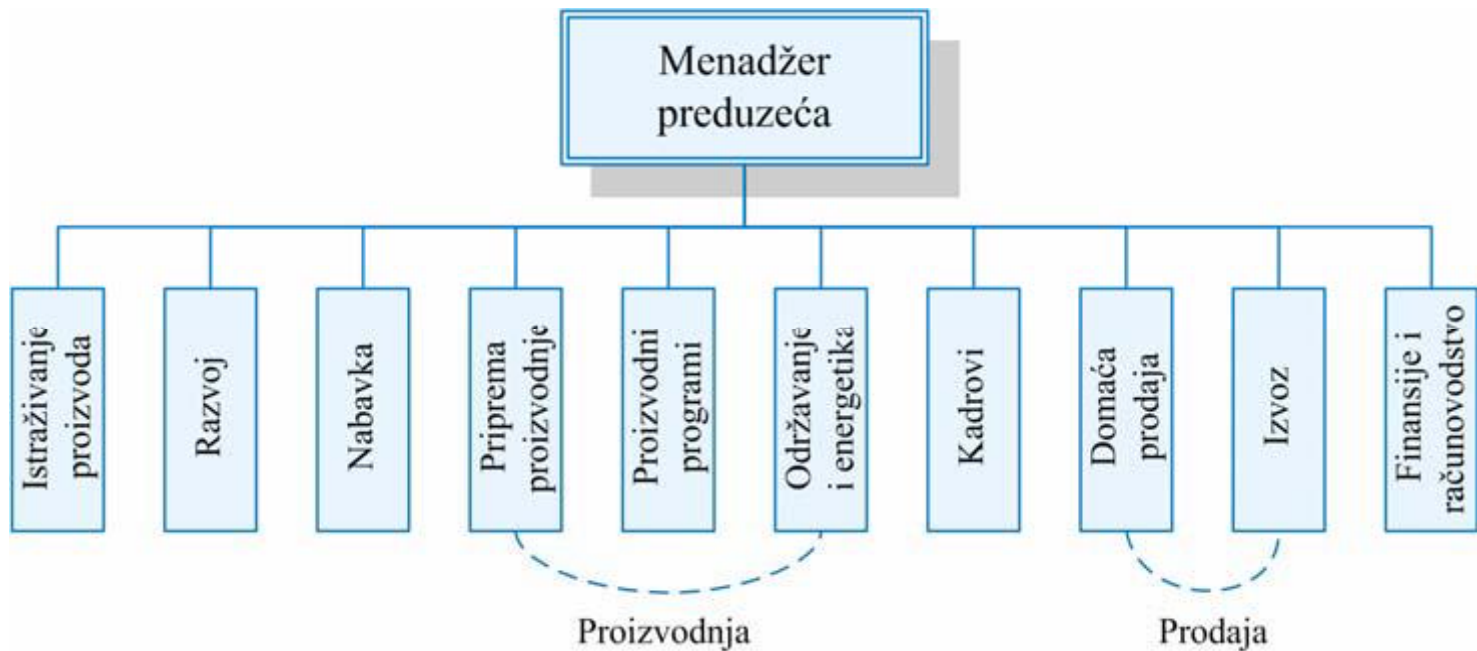
Standardni model funkcionalne strukture



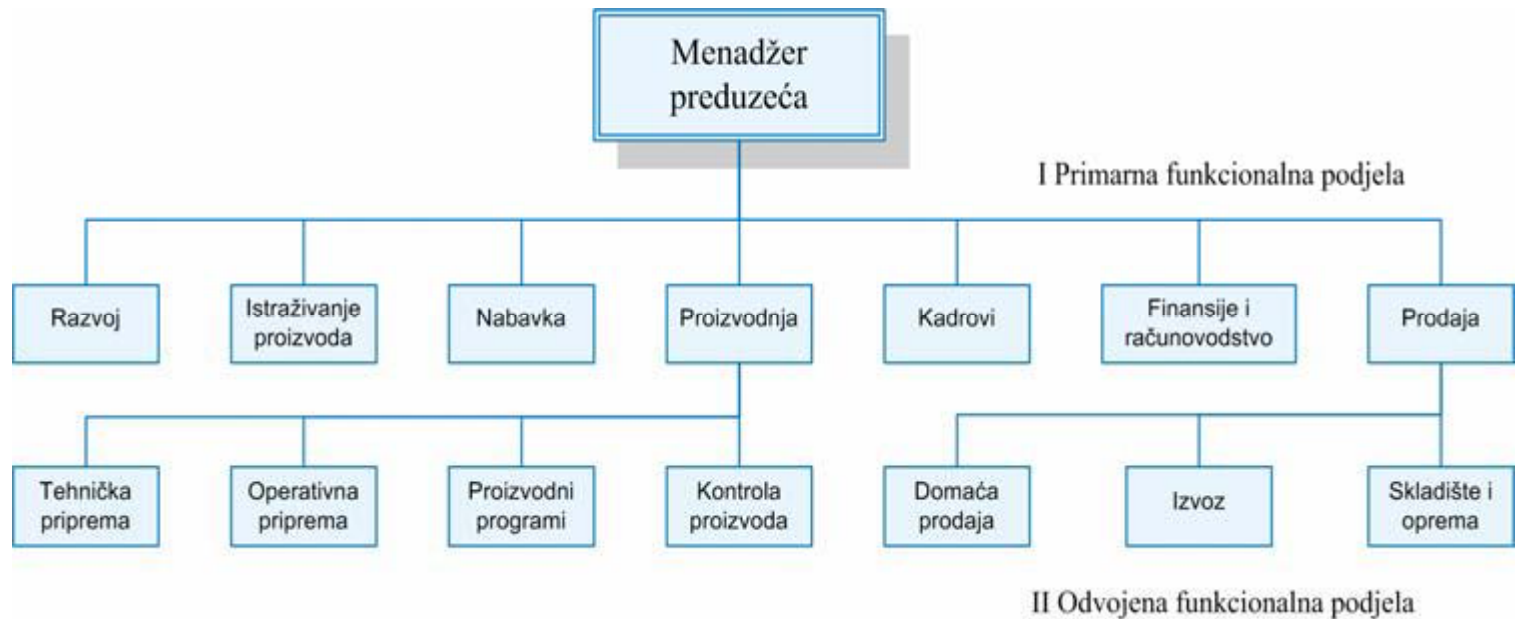
Razvijeni model funkcionalne strukture

- ❖ Razvijeni model funkcionalne strukture karakteriše činjenica da je u njemu **broj formiranih funkcionalnih organizacionih jedinica veći od broja poslovnih funkcija**, što znači da je za obavljanje poslova, formiran veći broj funkcionalnih organizacionih jedinica.
- ❖ Razvijeni model funkcionalne strukture primjenjuje se kao model organizacije **u većim preduzećima**, uz pretpostavku da je riječ o proizvodnji jednog, odnosno nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda

Razvijeni model funkcionalne strukture

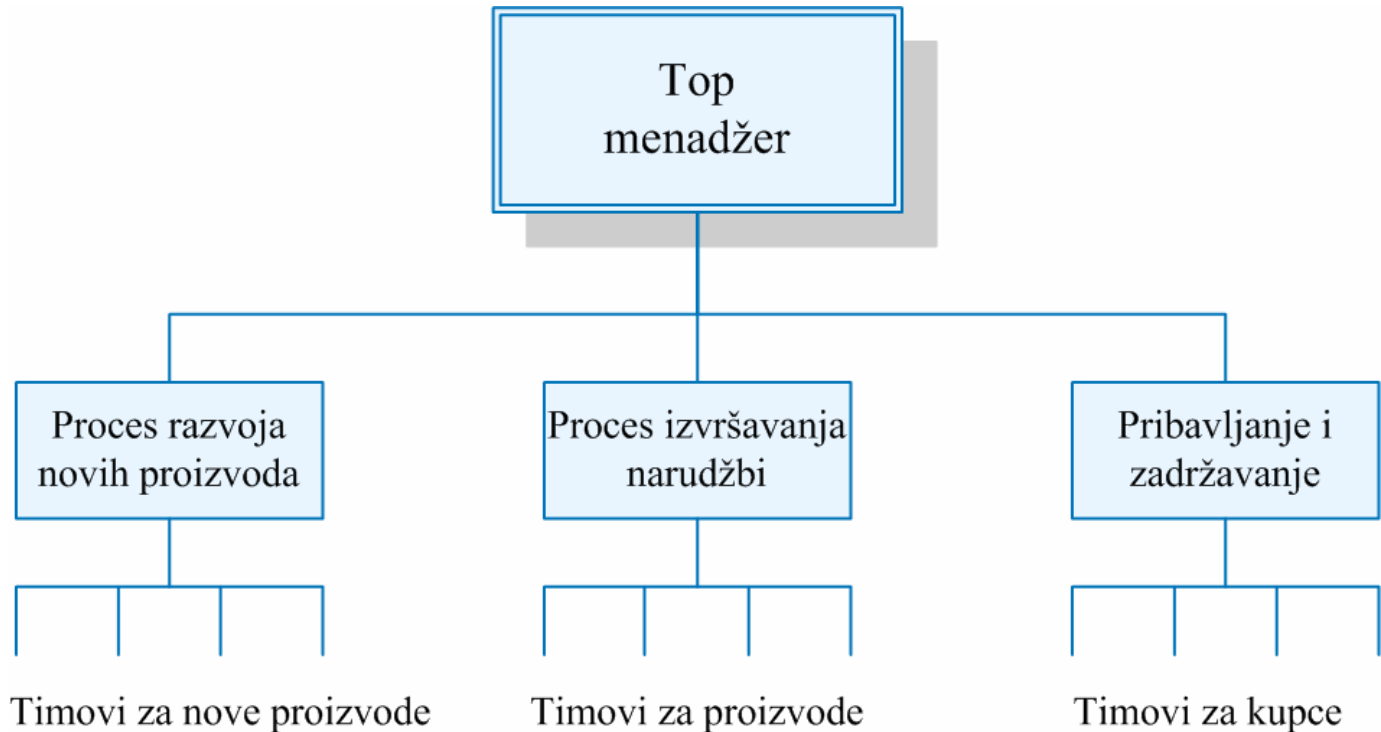


Model funkcionalne organizacione strukture sa odvojenom funkcionalnom podjelom "proizvodnja - prodaja"



Model procesne organizacione strukture

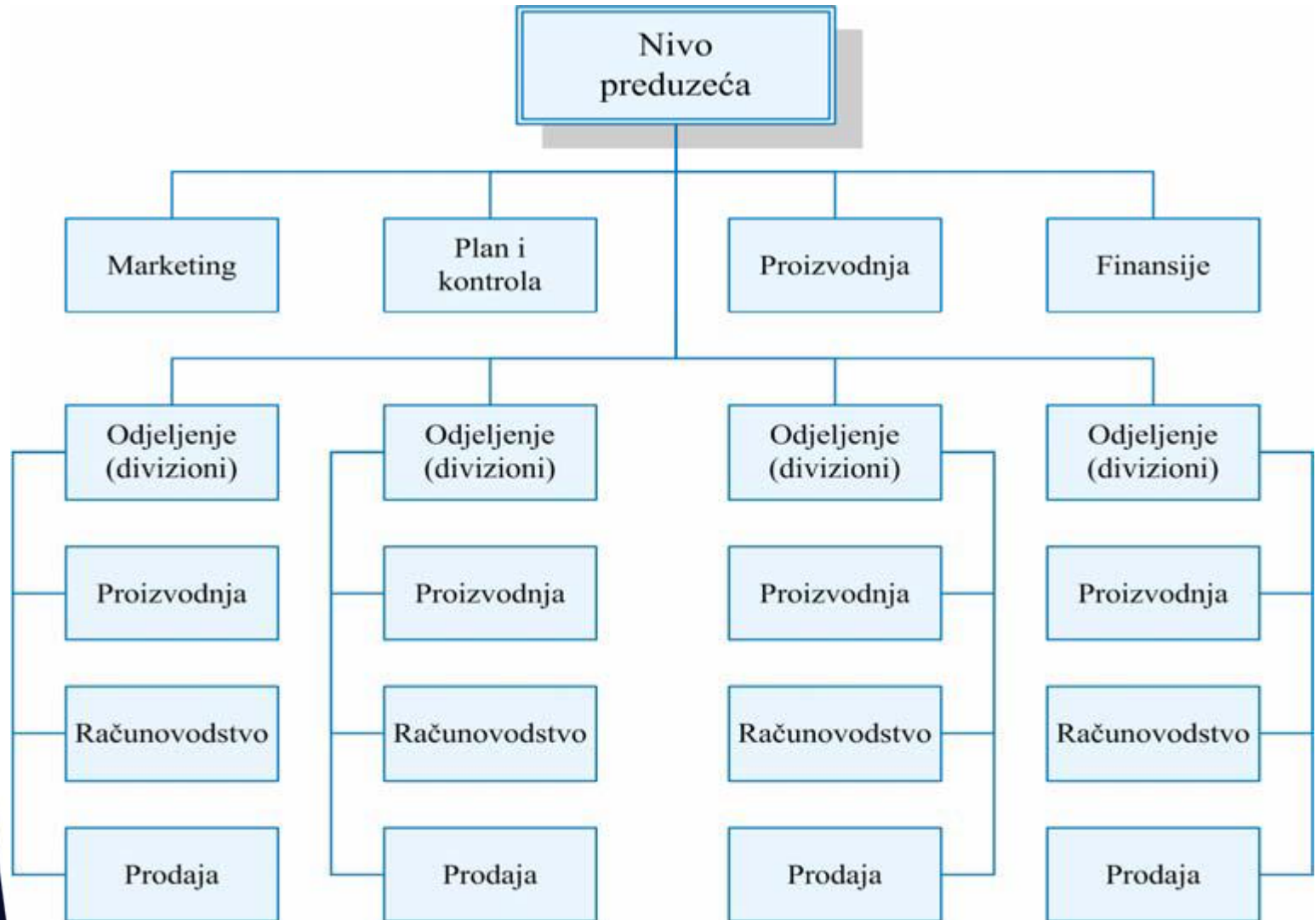
- ❖ Procesna organizaciona struktura zasniva se na osnovu **radnog ili poslovnog procesa kao kriterijuma za formiranje organizacionih jedinica ili radnih timova**, umjesto na poslovnim funkcijama.



Model divizione organizacione strukture

- ❖ Divizijska organizaciona struktura se javlja kao **posljedica rasta i razvoja preduzeća** koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, bila primorana da mijenjaju tradicionalnu funkcionalnu organizacionu strukturu.

Model divizione organizacione strukture



Model divizione organizacione strukture

- ❖ Model divizione organizacione strukture je vrsta organizacione strukture kod koje se podjela rada u preduzeću kao i grupisanje i povezivanje srodnih poslova te, formiranje nižih organizacionih jedinica obavlja prema:
 - Proizvodima/uslugama(predmetu poslovanja)
 - Teritoriji (geografskom području)
 - Korisnicima / potrošačima (kategorijama kupaca)

Divizioni model - prednosti

- ❖ omogućava **specijalizaciju proizvodnih aktivnosti, tehničkih vještina i znanja**
- ❖ Model stavlja punu odgovornost za efikasno i efektno poslovanje na menadžera proizvodnog divizionara, koji se često tretira kao **profitni centar** baziran na decentralizaciji poslovanja, a centralizaciji kontrole.
- ❖ Model omogućuje razvoj menadžera sposobnih da preuzmu potpunu odgovornost za funkcionisanje poluautonomnih proizvodnih divizija.
- ❖ Ovaj model omogućuje **efektivnu koordinaciju određenih aktivnosti vezanih za dati proizvod**, bolje vezivanje organizacije sa njenim okruženjem, kao i veću fleksibilnost i adaptibilnost u pogledu promjena u okruženju.

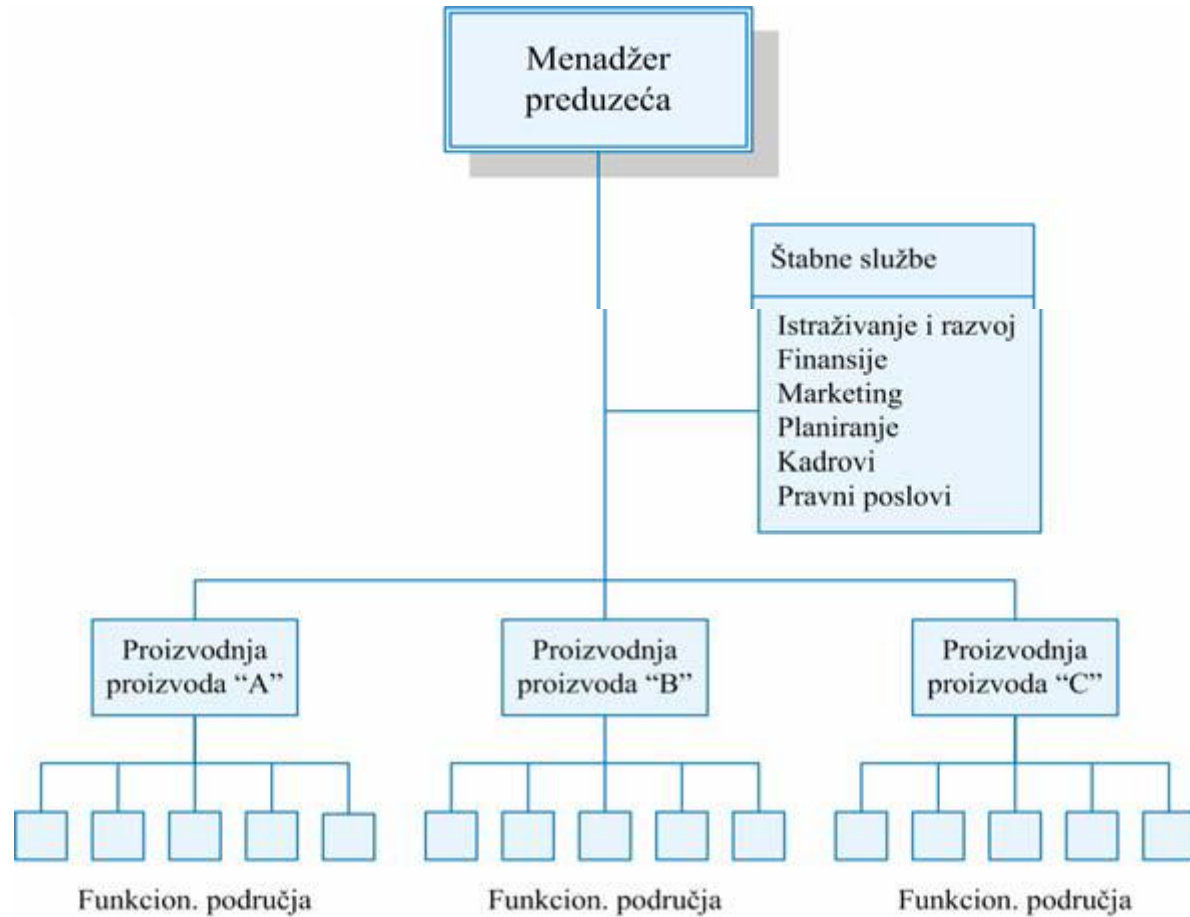
Divizioni model – nedostaci

- ❖ Stvara tendenciju okretanja isključivo ka svojoj diviziji, što ne mora da bude adekvatno sa stanovišta kompanije kao cjeline.
- ❖ Proizvodni departman stvara suviše velik pritisak na potrebu visoko kvalitetnih menadžerskih kadrova.
- ❖ Strukturiranjem ovog modela povećavaju se opšti troškovi u slučajevima kada proizvodni divizioni nisu dovoljno veliki da bi podnijeli kreiranje stalnih departmana na svom nivou.
- ❖ Otežana je koordinacija i kontrola funkcionisanja mnogobrojnih divizija.

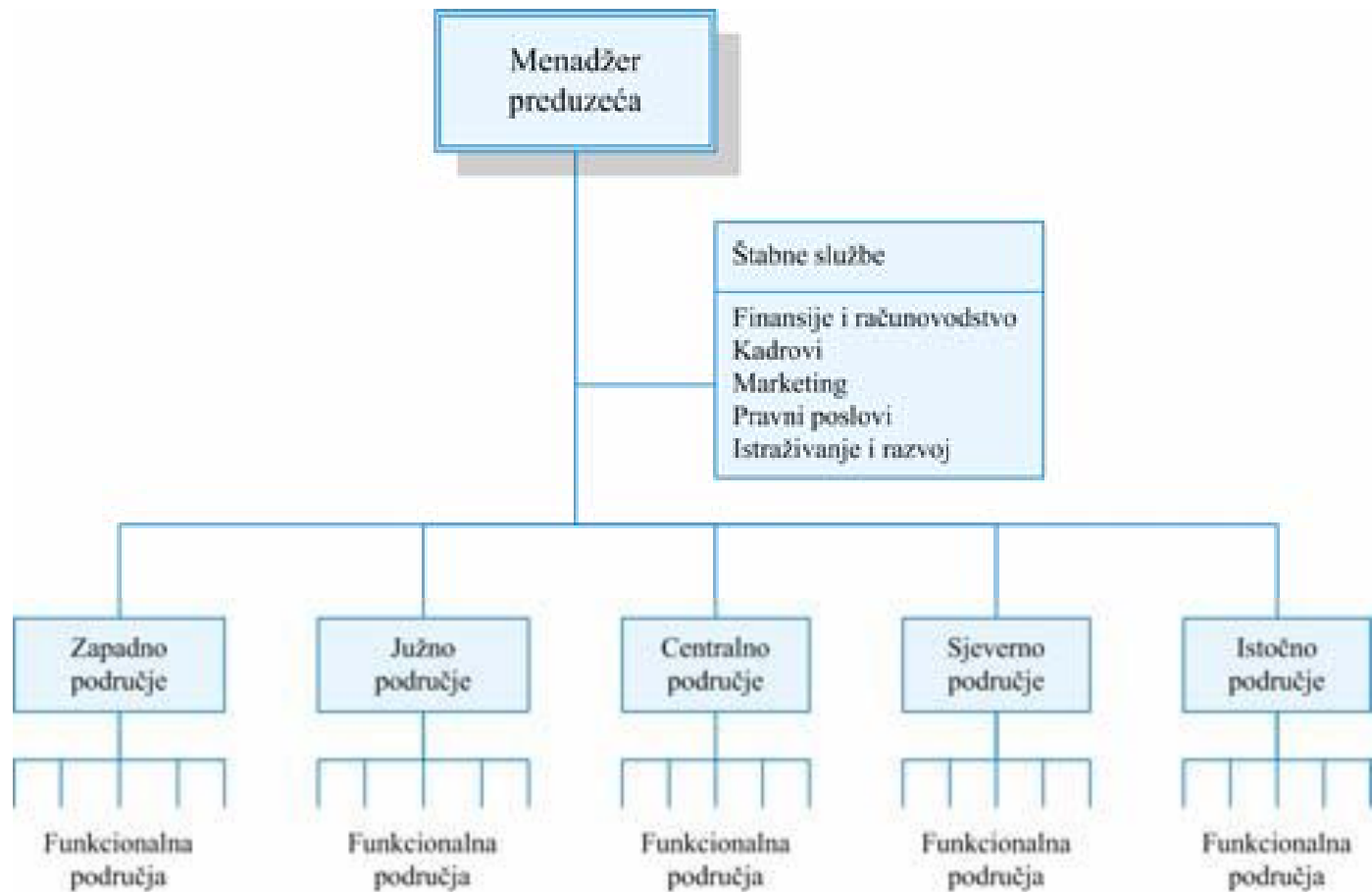
Model predmetne organizacione strukture

- ❖ Predmetna organizaciona struktura predstavlja način za prevazilaženje neekonomije veličina i čini mogućim funkcionisanje gigantskih konglomerata sa mnoštvom raznovrsnih proizvoda i usluga.
- ❖ Ovaj model omogućuje efektivnu koordinaciju određenih aktivnosti vezanih za dati proizvod, bolje vezivanje organizacije sa njenim okruženjem, kao i veću fleksibilnost i adaptibilnost u pogledu promjena u okruženju.

Model predmetne organizacione strukture



Model teritorijalne (geografske) organizacione strukture



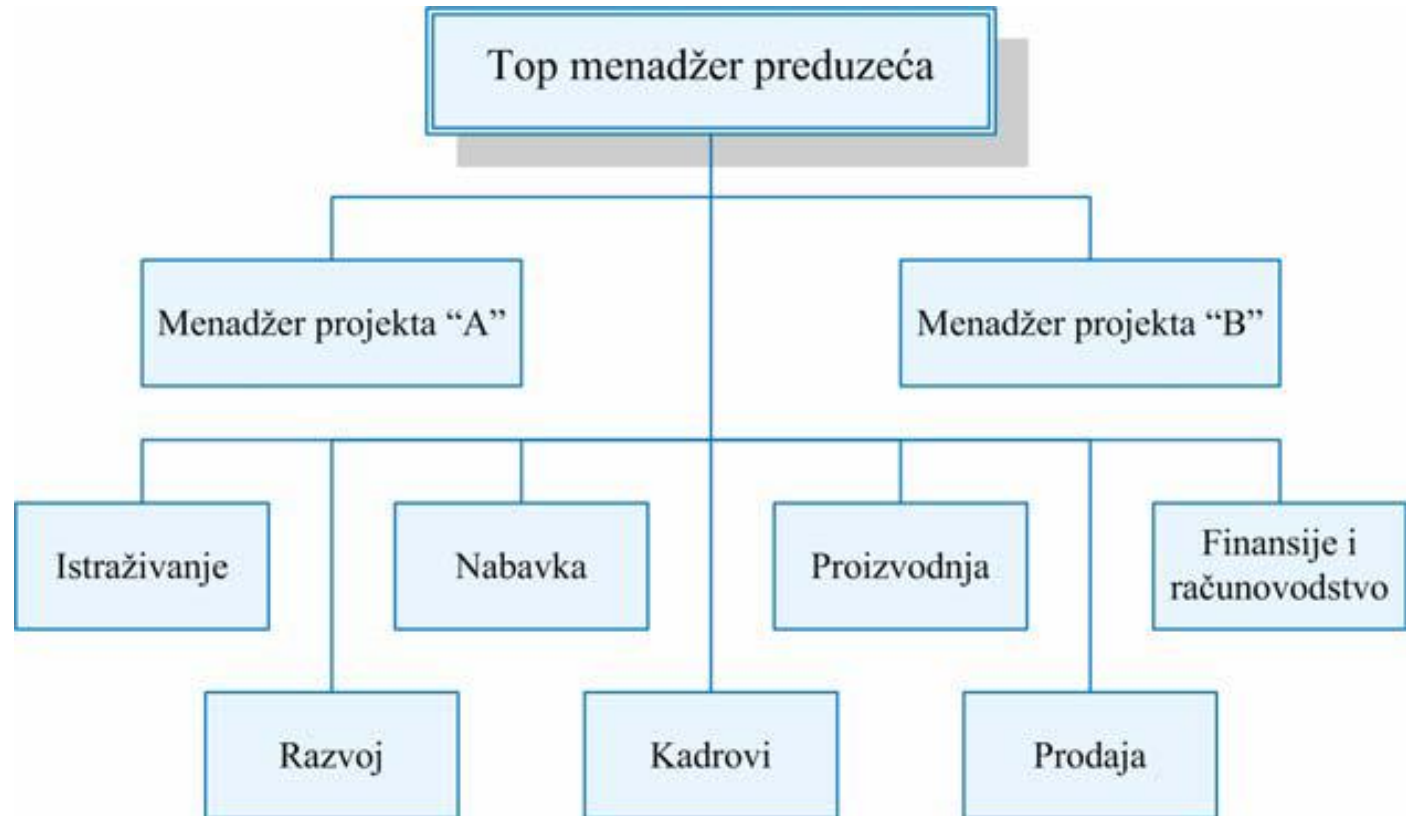
Model projektne organizacione strukture

- ❖ Projektna organizaciona struktura predstavlja privremenu organizacionu formu koja se uspostavlja za realizaciju određenog projekta
- ❖ Ideja projektne organizacije je **skupiti najsposobnije koji stoje na raspolaganju** organizaciji da bi se riješio neki složeni zadatak.
- ❖ Projektna organizacija može da bude:
 - **nestalna**, ako se radi o jednokratnim projektima, i
 - **stalna**, ako se radi o projektnim procesima.

Model projektne organizacione strukture

- ❖ Projekat se definiše kao složen i cjelovit poduhvat čije se karakteristike i cilj mogu tačno odrediti
- ❖ Projektni model organizacije najčešće se koristi ukoliko je ispunjen jedan od sljedećih uslova:
 - *ukoliko je **veličina projekta relativno velika** i predstavlja veliku vrijednost za poslovni sistem;*
 - *ukoliko su **neki aspekti projekta kritični**: troškovi, rokovi isporuke itd.;*
 - ***ukoliko to kupac, odnosno investitor traži.***

Model projektne organizacione strukture



Model matrične organizacione strukture

- ❖ Matrična organizaciona struktura **maksimalizuje dobre strane, a minimalizuje slabosti funkcionalne i proizvodne strukture** odnosno, optimalizuje dvije dimenzije organizacije.
- ❖ Na jednoj su **strani matrice proizvodi**, a na drugoj **funkcionalne organizacione jedinice** koje svojim osobljem opslužuju proizvodnju pojedinih proizvoda.

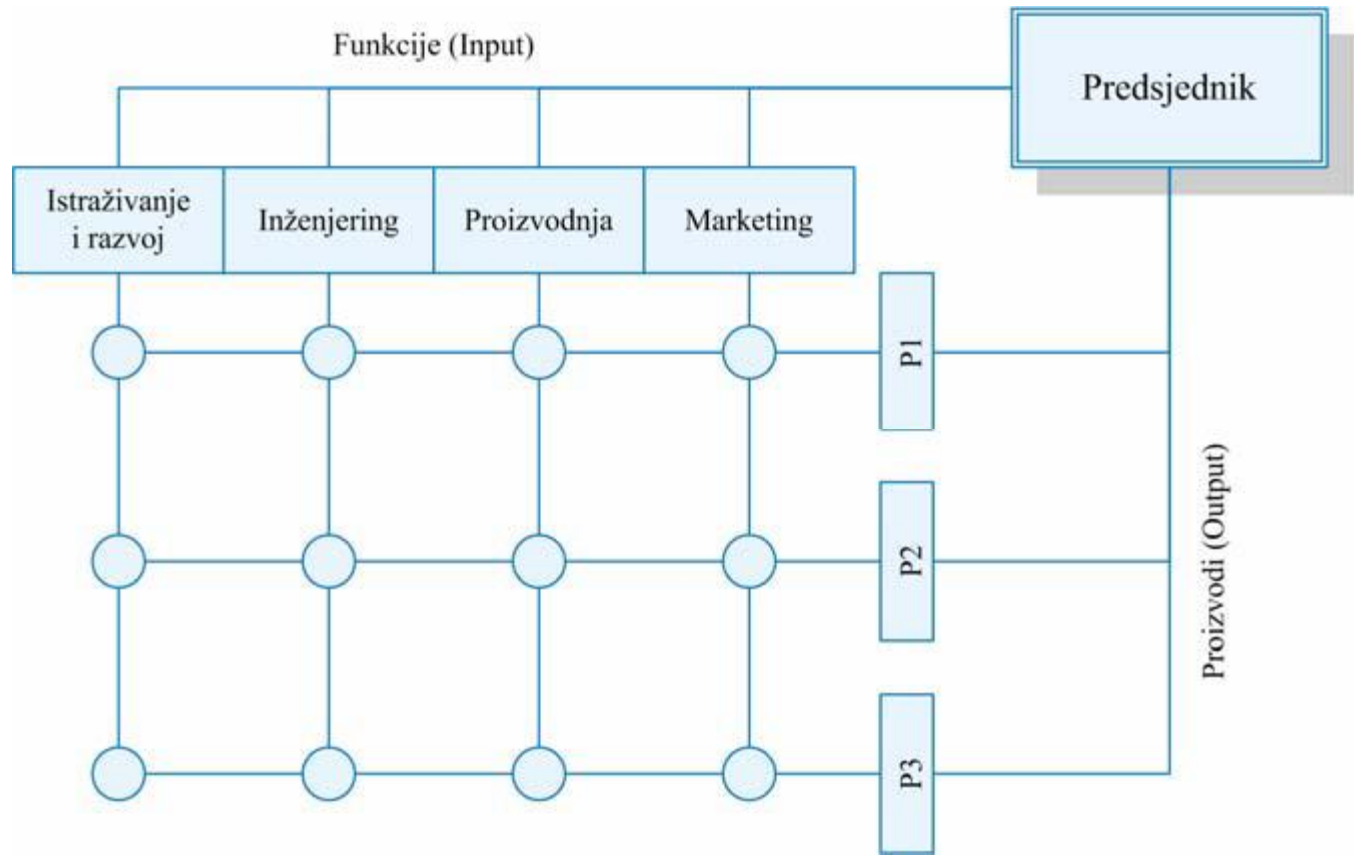
Model matrične organizacione strukture

- ❖ S obzirom na različite vrste divizionih jedinica u njihovoj kombinaciji sa funkcionalnim jedinicama mogući su sljedeći oblici matrične organizacije:
 - funkcionalno-predmetna matrica;
 - funkcionalno-teritorijalna matrica;
 - predmetno-teritorijalna matrica

Model matrične organizacione strukture

- ❖ U matričnoj organizaciji na jednoj strani postoji predmetna organizaciona struktura, a na drugoj funkcionalna.
- ❖ Njihovim ukrštanjem dobijamo matricu pa otud i naziv matrična organizacija.

Model matrične organizacione strukture



Primjer - IBM

- ❖ Kompanija „IBM“ je lider računarske industrije. Početkom devedesetih, „IBM“ je doživio pad tržišnog učešća na tržištu, uprkos izuzetno visokom kvalitetu proizvoda i usluga koje nudi. Uzrok smanjenja tržišnog učešća „IBM“ je vidio u velikom broju zaposlenih kadrova i visokim režijskim troškovima, te konkurenciji koja je poticala iz oblasti ponude manjih i personalnih računara (personalni računari su nudili veće mogućnosti, a koštali su na tržištu manje od „IBM“-ovih računara). U „IBM“ su definisali uzrok problema u neadekvatnoj postojećoj organizacionoj strukturi.

Primjer - IBM

Rješenje je pronađeno u reorganizaciji, i to integracijom divizije personalnih računara i divizije pisaćih mašina i integracijom divizije velikih i manjih računara. Organizaciona struktura je decentralizovana, s tim što su nadležnost u donošenju odluka sa vrha kompanije delegirali na 6 većih i bitnijih proizvodnih i marketinških divizija. Problem sa prezaposlenošću su riješili prevremenim penzionisanjem 15.000 radnika i otpuštanjem 25.000 radnika, uz promjene u internoj kadrovskoj strukturi u vezi sa premještanjem radnika sa postojećih na druga radna mesta. Ali, problem nisu riješili, već samo ublažili.

Primjer - IBM

Problem očito nije bio samo u organizaciji, već i u marketing strategiji „IBM“-a u odnosu na konkurenciju. Prethodno prezentiran primjer govori o međudodnosu strukture i okruženja, odnosno strukture i strategije, i o potrebi integralnog, a ne izolovanog pristupa donošenju odluka o strukturi i strategiji poslovanja preduzeća u datom okruženju. Preduzeće predstavlja otvoreni sistem i kao takvo je skup podsistema, tj. svojih organizacionih dijelova. Međudodnos organizacionih dijelova treba da je direktan, dvosmjernan i otvoren. Odjeljenja treba da komuniciraju otvoreno i dvosmjerno, kao i svaki zaposleni – bilo u istom odjeljenju ili među odjeljenjima.

Primjer - IBM

Dvosmjerni sistem internog komuniciranja izmedju odeljenja i zaposlenih u odeljenjima jeste baza za koordinaciju njihovih pojedinih poslovnih aktivnosti ka zajedničkom cilju, a to je zadovoljenje potreba potrošača, privrede i društva i ostvarenje dobiti preduzeća. U okviru izabranog modela organizacione strukture, preduzeće organizaciono strukturiše marketing sektor.