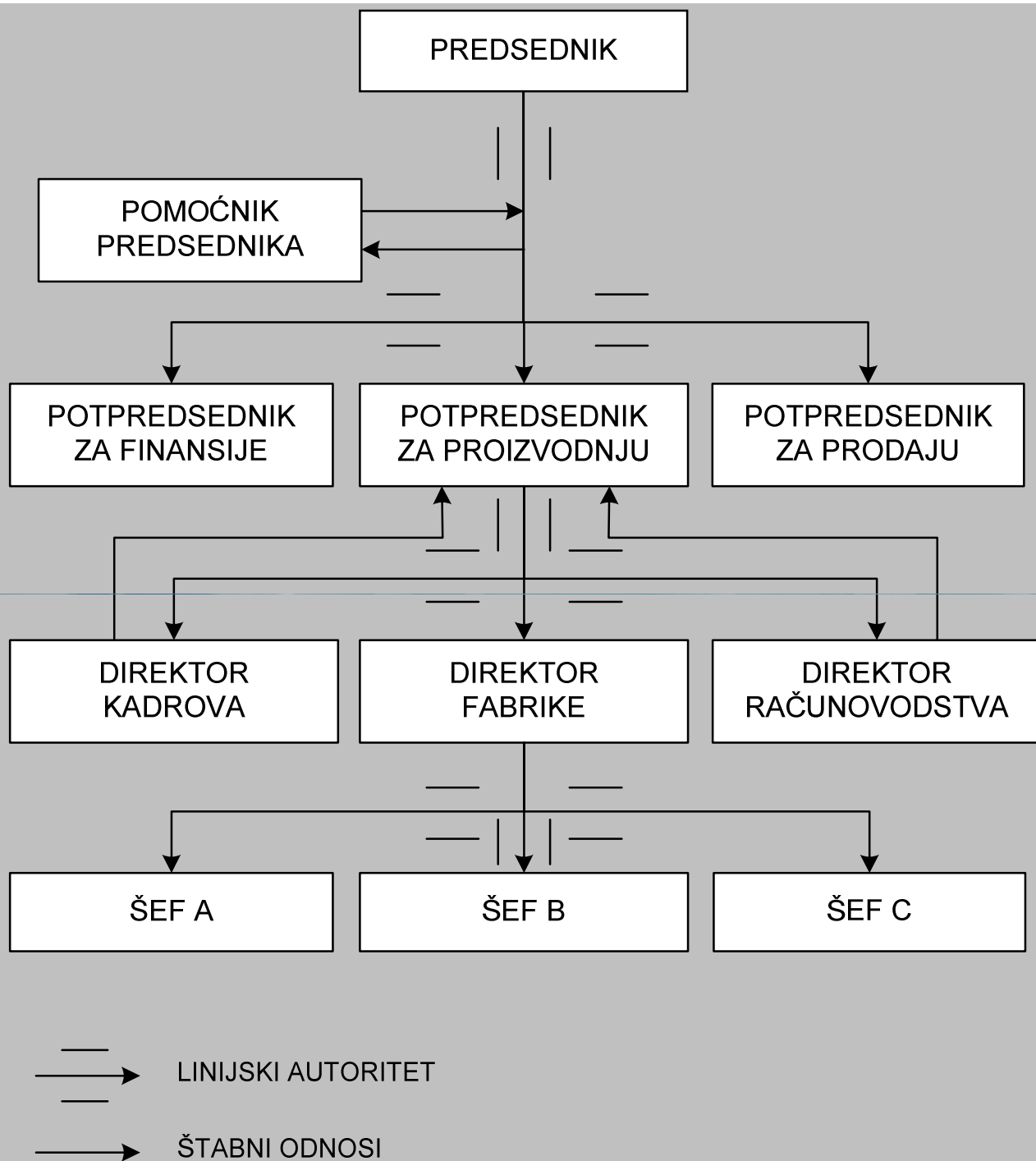




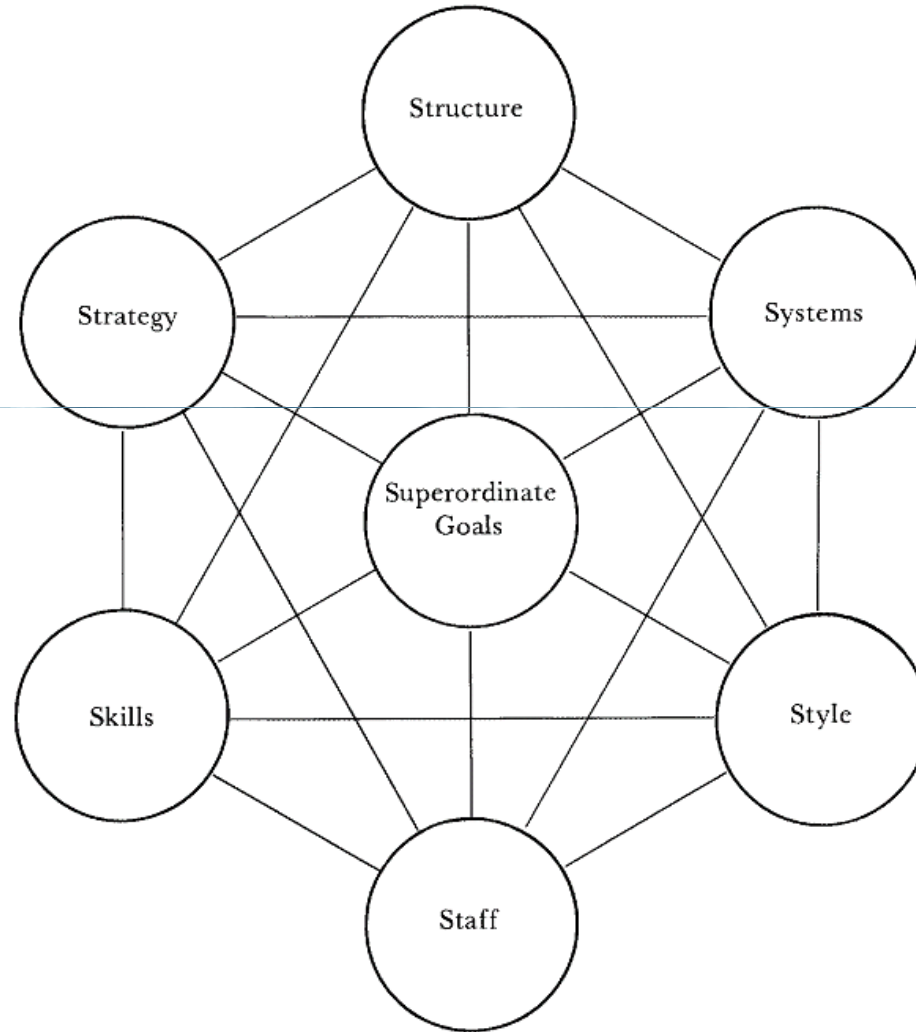
Menadžment i organizacija

Tipski modeli organizacione strukture

Slika



7 S Model



1. Strategija

- Akcije koje kompanija planira kao odgovor ili u predviđanju budućih promena u okruženju

2. Struktura

- Osnova specijalizacije i koordinacije, na koju primarno utiče strategija, veličina i različitost organizacije

3. Sistemi

- Formalne i neformalne procedure koje podržavaju strategiju i strukturu

4. Stil

- Sastoji se od dve komponente:
 - Menadžerski stil – kako menadžeri funkcionišu, a manje šta govore
 - Organizaciona kultura - model bazičnih pretpostavki, koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije ili interne integracije, koji funkcioniše dovoljno dobro da bi se smatrao validnim i da bi se preneo novim članovima grupe kao ispravan način mišljenja, percepcije i osećanja u vezi sa tim problemima.

5. Kadrovi

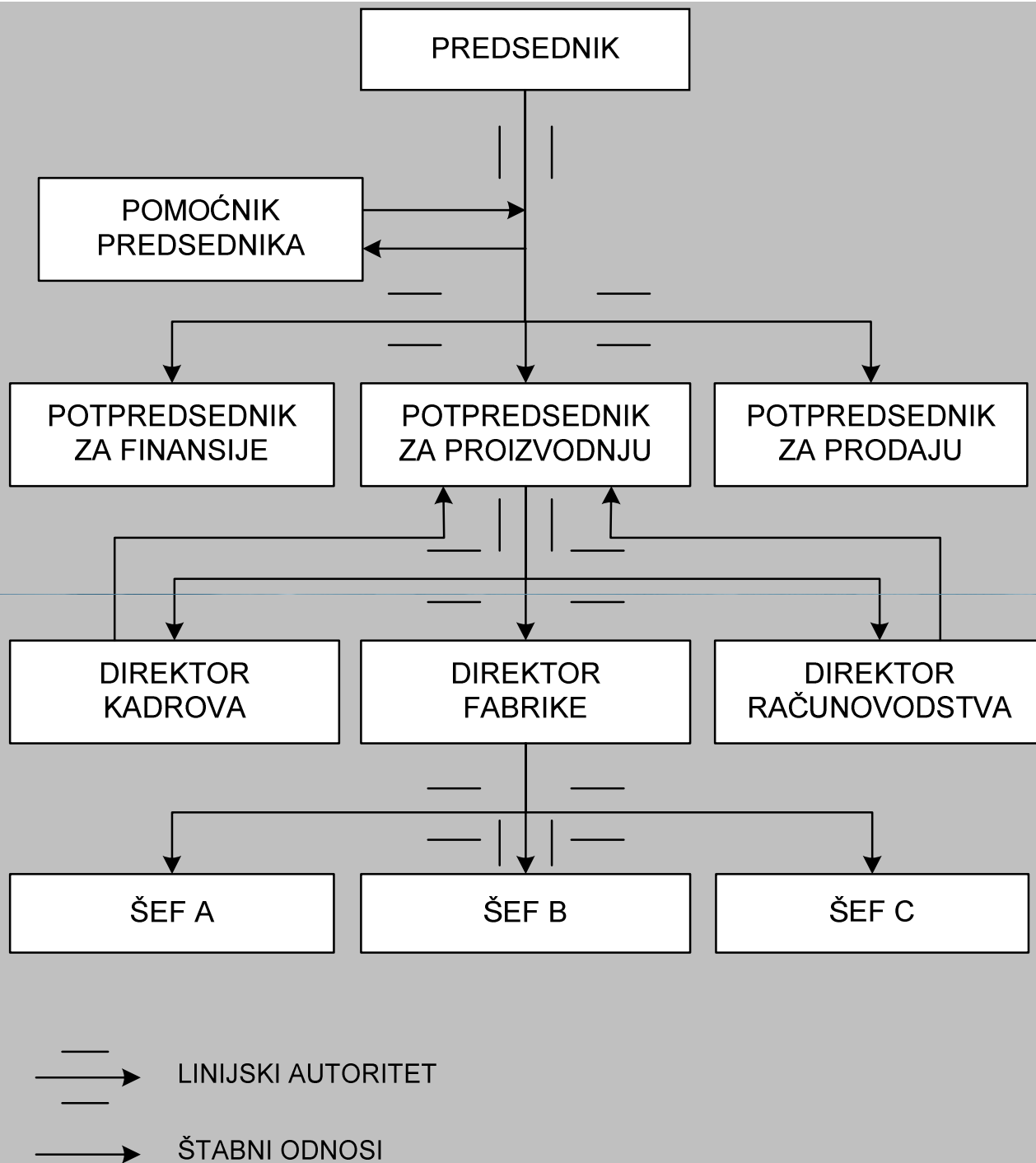
- Ljudski resursi organizacije i način kako se njima upravlja

6. Veštine

- Šta kompanija radi najbolje, i na koji način unapređuje svoje veštine

7. Zajedničke vrednosti

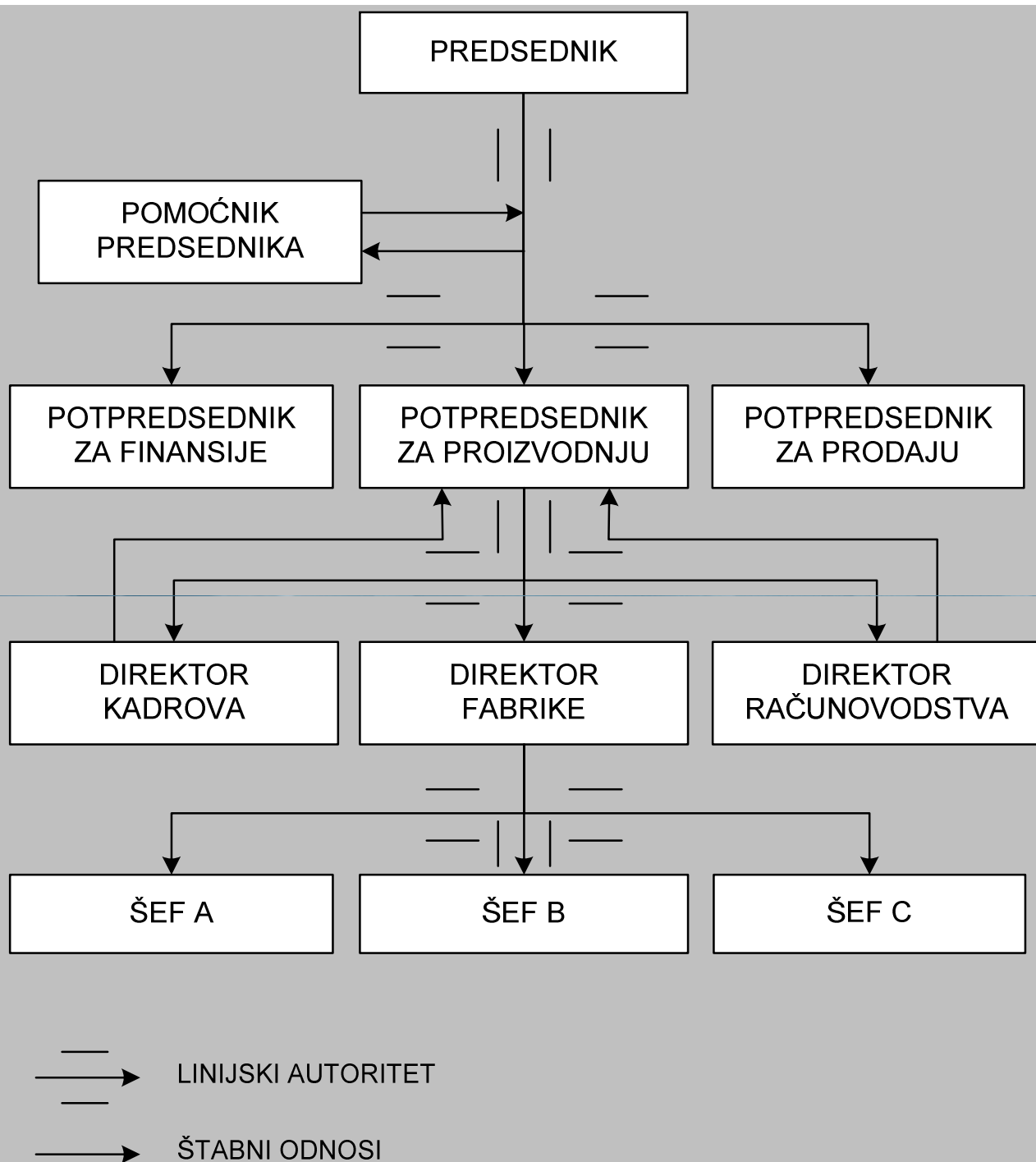
- Osnovne ideje oko kojih je izgrađen
biznis





Slika

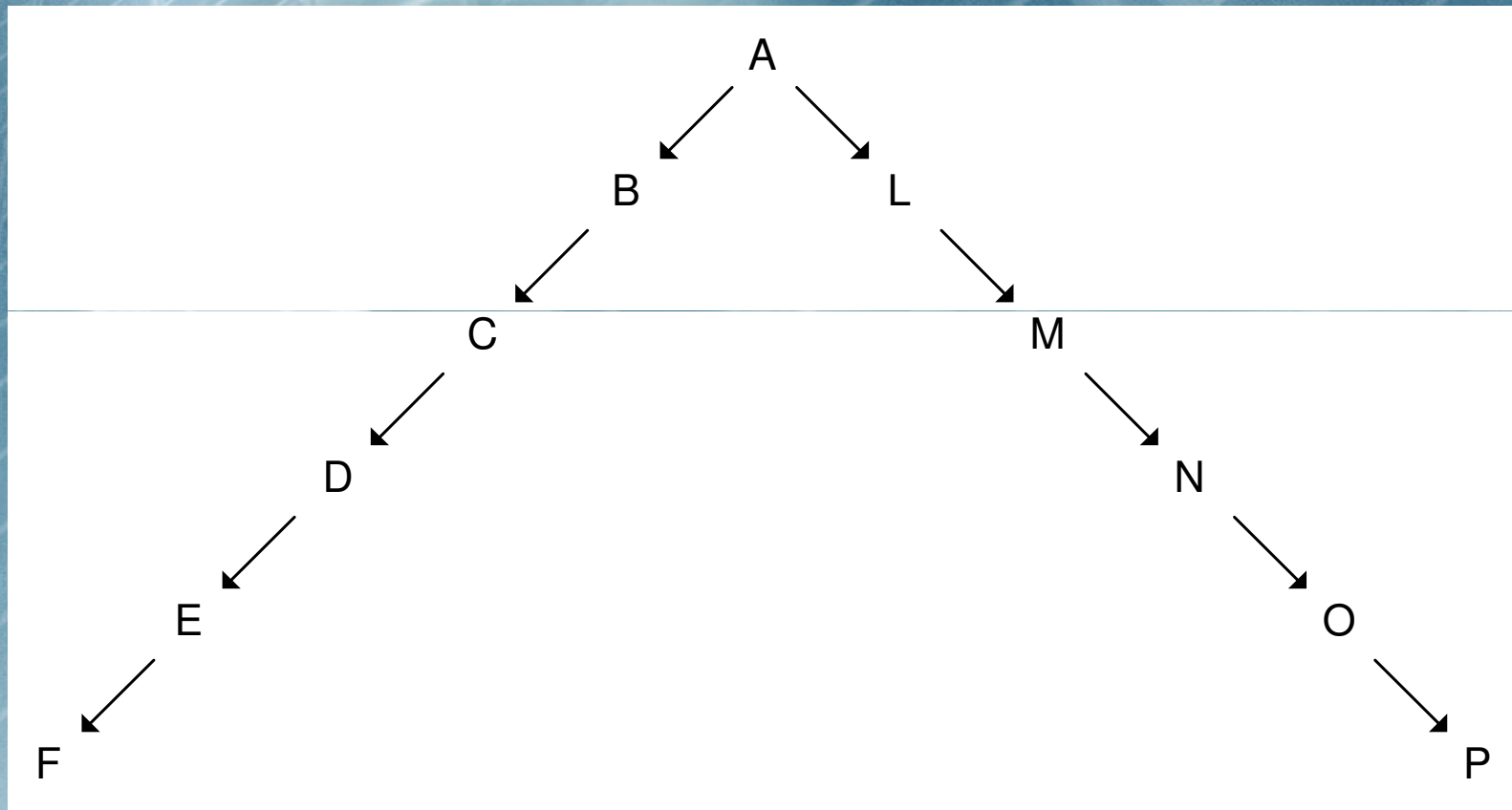
Slika



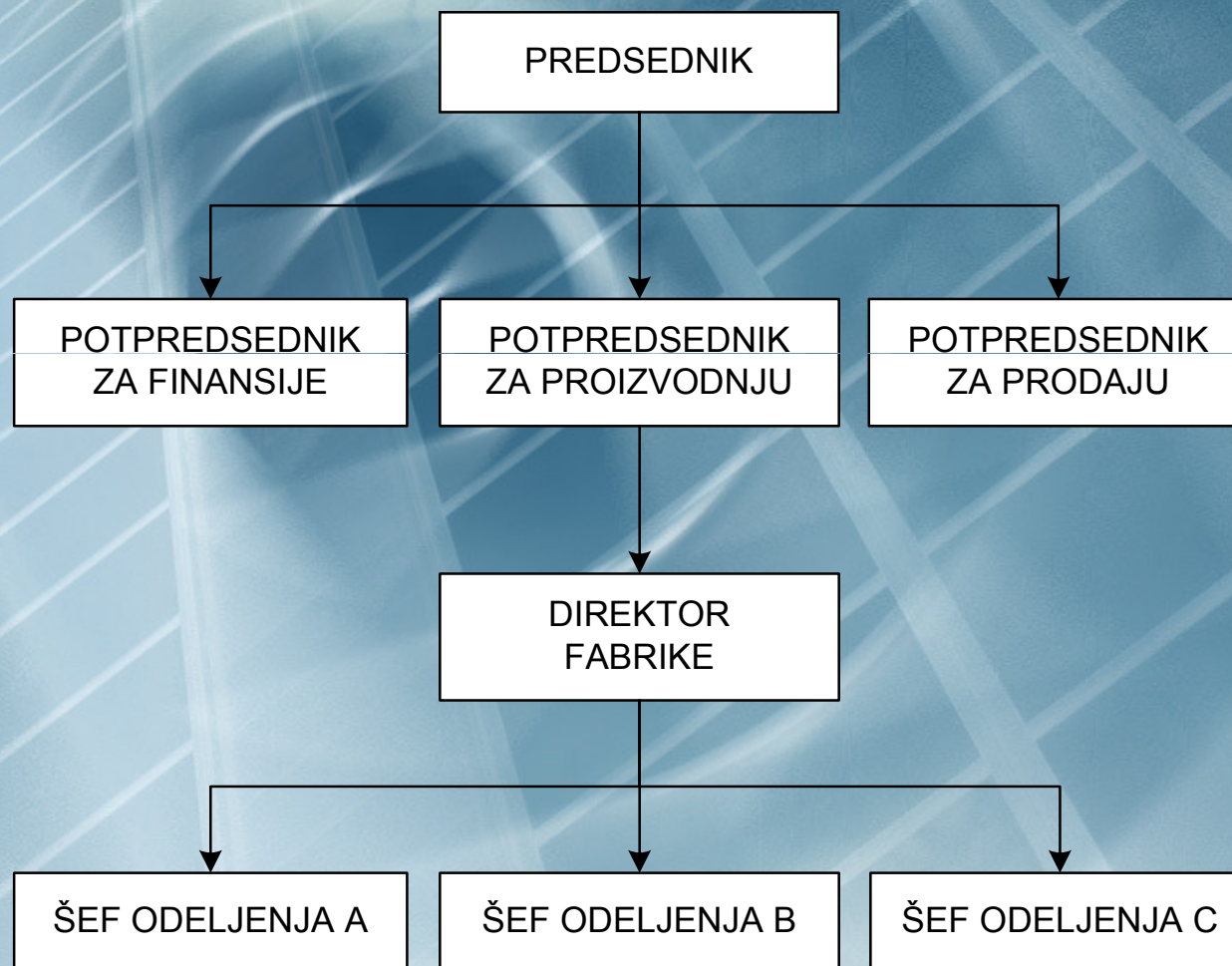
Linijski model organizacione strukture

- Julius Cezar, Ghengis Khan, William Wallace
- Korišćen odavno, posebno u vojsci
- Fajol ga modernizovao i osposobio za privredu
- svaki zaposleni ima samo jednog nadređenog (princip jedinstva komande) koji mu dodeljuje poslove i daje potrebna ovlašćenja za njihovo obavljanje i kome neposredno odgovara za svoj rad

Linijnski model – skalarni lanac komande



Linijski model – primer



Linijski model – prednosti i mane

- jednostavnost i jasnoća položaja i uloga svih koji u njemu učestvuju
- dosledna primena 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 podela ovlašćenja
- puna odgovornost u okviru datih ovlašćenja

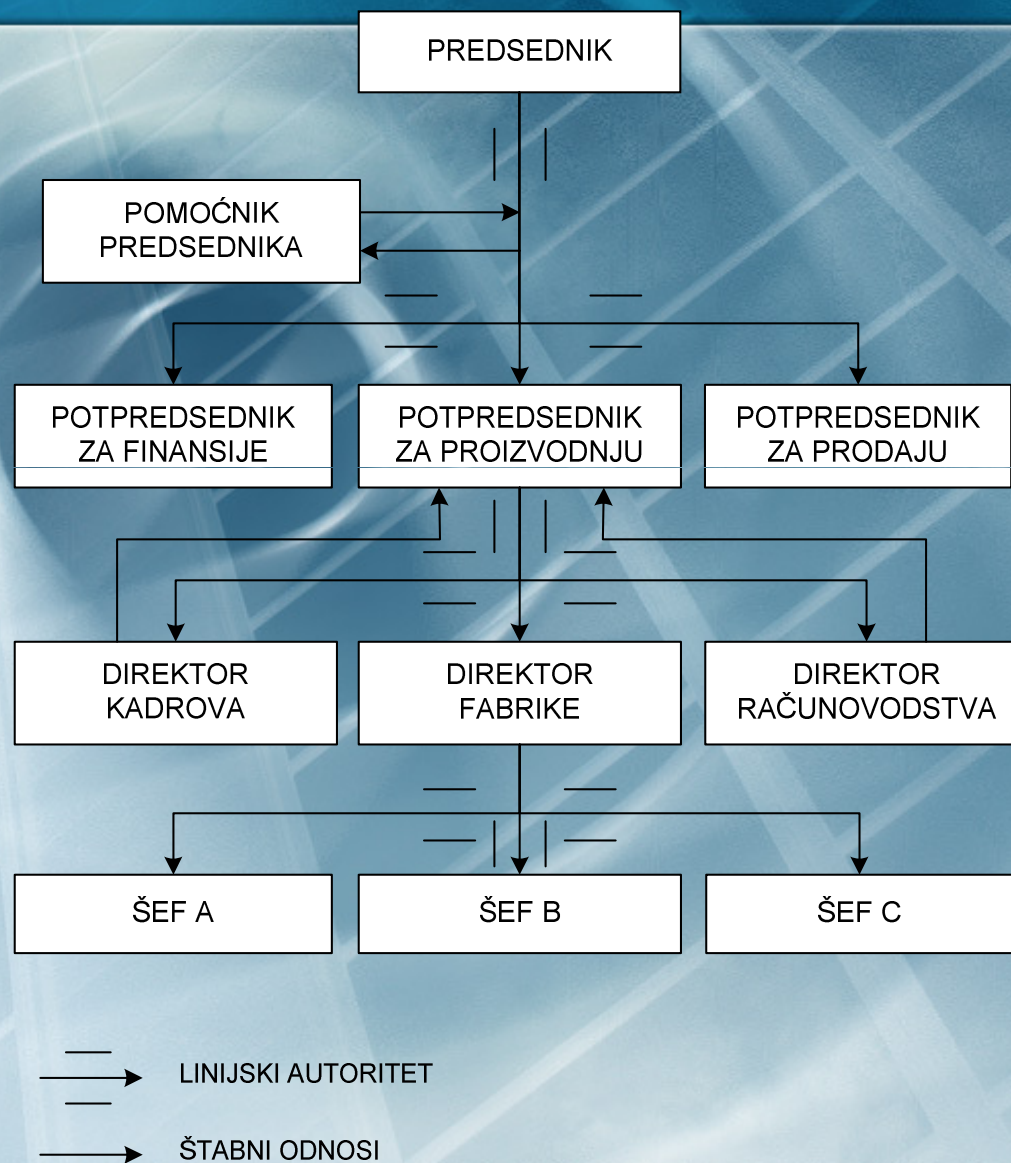
Linijski model – prednosti i mane

- linijski rukovodioci moraju, pored svoje osnovne delatnosti, da se bave i drugim poslovima vezanim za njihovu delatnost, a za čije obavljanje nisu stručni
- slaba specijalizacija
- zahteva visoka znanja od rukovodilaca
- opterećuje top menadžment
- ograničena primena

Linijsko-štabni model

- Aleksandar Veliki
- U ovom sistemu, istovremeno deluju dve vrste jedinica u organizaciji: linijske i štabne. Linijske su primarne, odgovorne su za obavljanje osnovne delatnosti preduzeća, pa time i za ostvarivanje njegovih poslovnih ciljeva, i to su uglavnom proizvodnja, marketing i finansije
- štabne jedinice su pomoćne, sekundarne službe u preduzeću koje pružaju specijalističke savete, pomoć i usluge linijskim rukovodiocima

Linijsko-štabni model – primer



Linijsko-štabni model – prednosti i mane

- Ispravlja probleme u linijskoj organizaciji
- Štabovi često nisu popularni kod rukovodilaca na nižim nivoima
- Nastojanje štabova da zaštite svoje interese
- Ograničena primena
- Druckerova kritika

Funkcionalni model

- segmentacija organizacije preduzeća prema poslovnim funkcijama
- U funkcionalnoj organizaciji svi poslovi (i njihovi nosioci) jedne funkcije u preduzeću se međusobno povezuju i svrstavaju u jednu organizacionu jedinicu, koja se najčešće naziva sektorom i na čijem čelu stoji jedno lice, jedan za te poslove stručan i odgovoran rukovodilac

Funkcionalni model

- Funkcionalno povezivanje i objedinjavanje poslova vrši se postupno i na više mesta i nivoa u organizaciji, prvo se povezuju uže, pa šire aktivnosti
- Koje su glavne funkcije preduzeća?

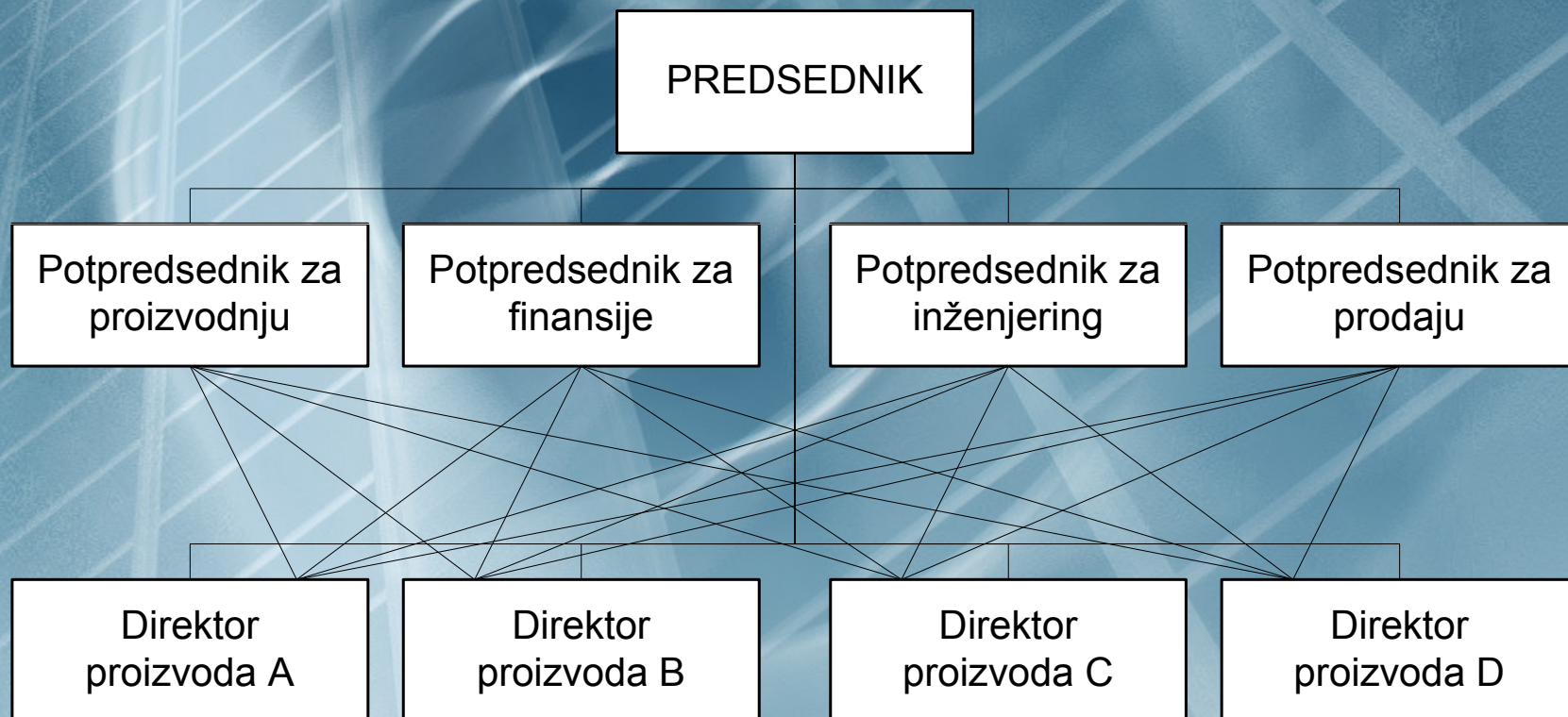
Funkcionalni model

- finansije, proizvodnja i prodaja, ili razvoj, istraživanje, planiranje, nabavka, proizvodnja, prodaja, finansiranje, računovodstvo, kontrola, održavanje i sigurnost imovine, kadrovi
- Kadrovski, pravni i opšti poslovi – jedna funkcija ≠ jedan sektor

Funkcionalni model



Funkcionalni model



Funkcionalni model

- Funkcionalna organizaciona struktura pogodna je za upotrebu u:
 - malim preduzećima, nezavisno od strukture proizvodnog programa;
 - preduzećima koja imaju relativno stabilnu strategiju proizvodnje;
 - preduzećima sa malim asortimanima proizvoda;
 - teritorijalno raščlanjenim objektima preduzeća, različite veličine i značaja

Funkcionalni model

- ograničene su opasnosti od dupliranja poslova, a povećane mogućnosti prenošenja iskustva u radu;
- omogućuje povećanje efikasnosti zbog porasta obima istovetnih poslova, smanjenje broja režijskih radnika;
- povećava koncentraciju kvalifikovanih kadrova za rešenje nastalih problema u organizacionim jedinicama;
- visoka sposobnost prilagođavanja tehnološkim promenama;
- minimum zahteva u pogledu interdisciplinarnih znanja itd.

Funkcionalni model

- dinamika i rezultati rada jedne organizacione jedinice uslovljavaju dinamiku i organizaciju rada drugih organizacionih jedinica;
- otežana koordinacija između organizacionih jedinica;
- teškoće u utvrđivanju doprinosa pojedinih organizacionih jedinica ukupnom rezultatu preduzeća;
- razvoj pojedinih organizacionih jedinica ima opravdanje samo ako doprinosi razvoju ostalih;
- zahteva posebnu sposobnost upravljačkog kadra, jer za ovaj tip organizacione strukture važi parola, "delovi nisu ništa, celina je sve!";
- u ovim strukturama često se kao nusprodukt pojavljuje centralizacija upravljanja od strane najvišeg upravljačkog kadra;

Funkcionalni model

- sporo reaguje na izazove tržišta;
- mešanje nadležnosti, odnosno nedovoljno razgraničenje nadležnosti između nosilaca funkcije;
- predugački informacioni kanali (u slučaju stroge specijalizacije);
- manji izgledi na brzu promociju mladih;
- slaba preglednost ukupne strukture;
- teškoće u promeni strukture itd.

Divizioni model

- Pogodan za velika preduzeća
- Rast organizacije stvara probleme
- Struktura se menja od funkcionalne ka divizionoj
- Divizije su relativno nezavisni poslovni entiteti

Divizioni model – predmetna struktura



Divizionni model – predmetna struktura - prednosti

- Omogućava specijalizaciju proizvodnih aktivnosti, tehničkih veština i znanja
- Model stavlja punu odgovornost za efikasno i efektno poslovanje na menadžera proizvodnog diviziona, koji se često tretira kao profitni centar baziran na decentralizaciji poslovanja, a centralizaciji kontrole.

Divizionni model – predmetna struktura - prednosti

- Model omogućuje razvoj menadžera sposobnih da preuzmu potpunu odgovornost za funkcionisanje poluautonomnih proizvodnih divizija.
- 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 produkt, bolje vezivanje organizacije sa njenim okruženjem, kao i veću fleksibilnost i adaptibilnost u pogledu promena u okruženju.

Divizioni model – teritorijalna struktura



Divizionni model – teritorijalna struktura - prednosti

- Teritorijalna organizacija omogućuje kompaniji da veže svoje poslovanje mnogo efektivnije sa jedinstvenim lokalnim okruženjem
- Veća blizina izvora sirovina.
- Regionalne jedinice se mogu organizovati kao poluautonomni profitni centri sa punom odgovornošću za efikasno i efektivno poslovanje.
- Model takođe omogućuje kompaniji da obučii i proizvede veliki broj menadžera za vođenje poslovanja u celini.
- Teritorijalne marketinške aktivnosti omogućuju preduzeću da se mnogo efikasnije usmeri na potrebe svojih kupaca .

Divizionni model – mane

- Stvara tendenciju okretanja isključivo ka svojoj diviziji, što ne mora da bude adekvatno sa stanovišta kompanije kao celine.
- 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 podneli kreiranje stalnih departmana na svom nivou.
- Otežana je koordinacija i kontrola funkcionisanja mnogobrojnih divizija.

Divizioni model – primena

- Primeri – Alfred P. Sloan GM (Ford), Matsushita (1579 zaposlenih 1933, 9376 1941.)

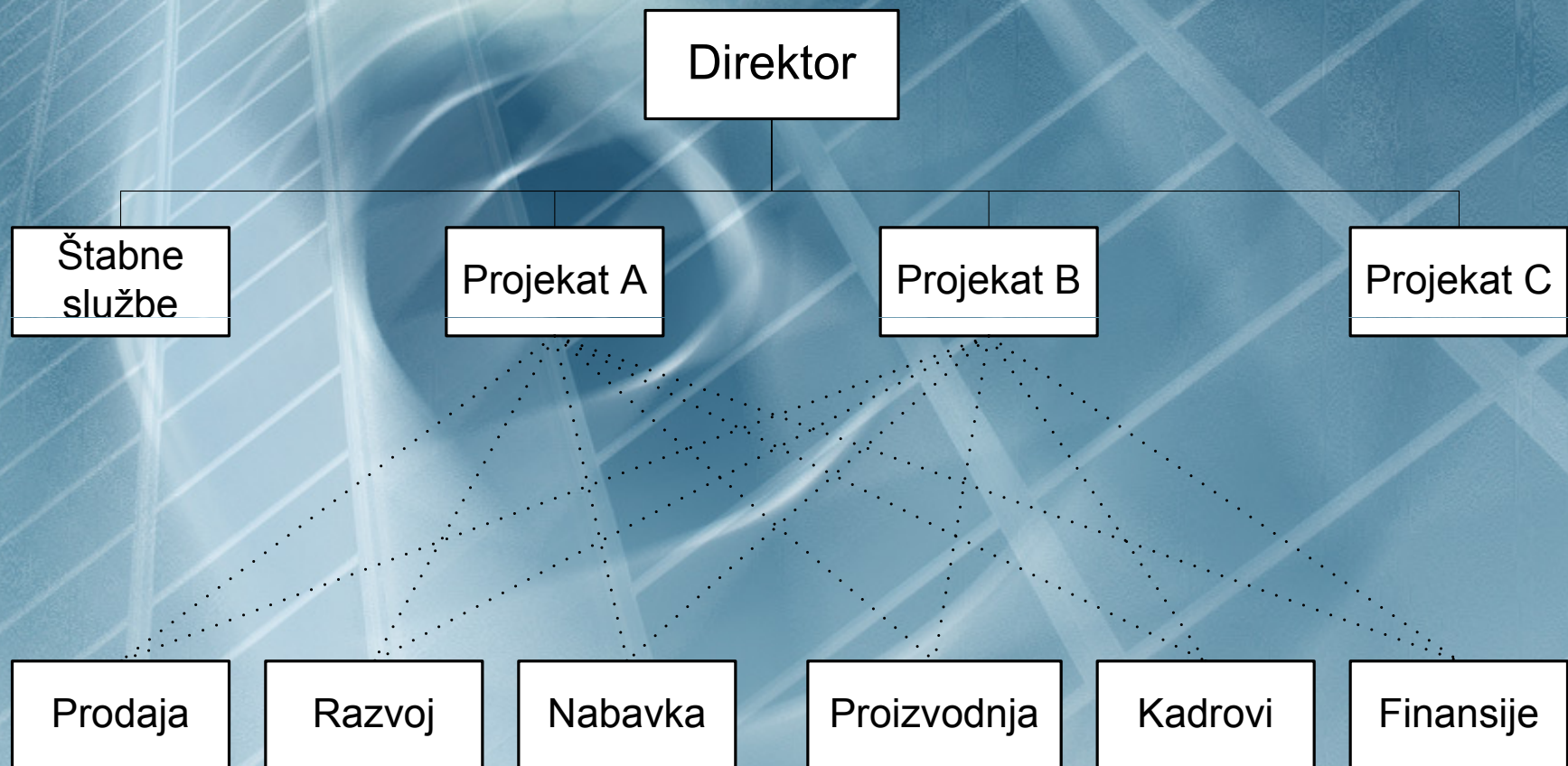
Projektni model

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

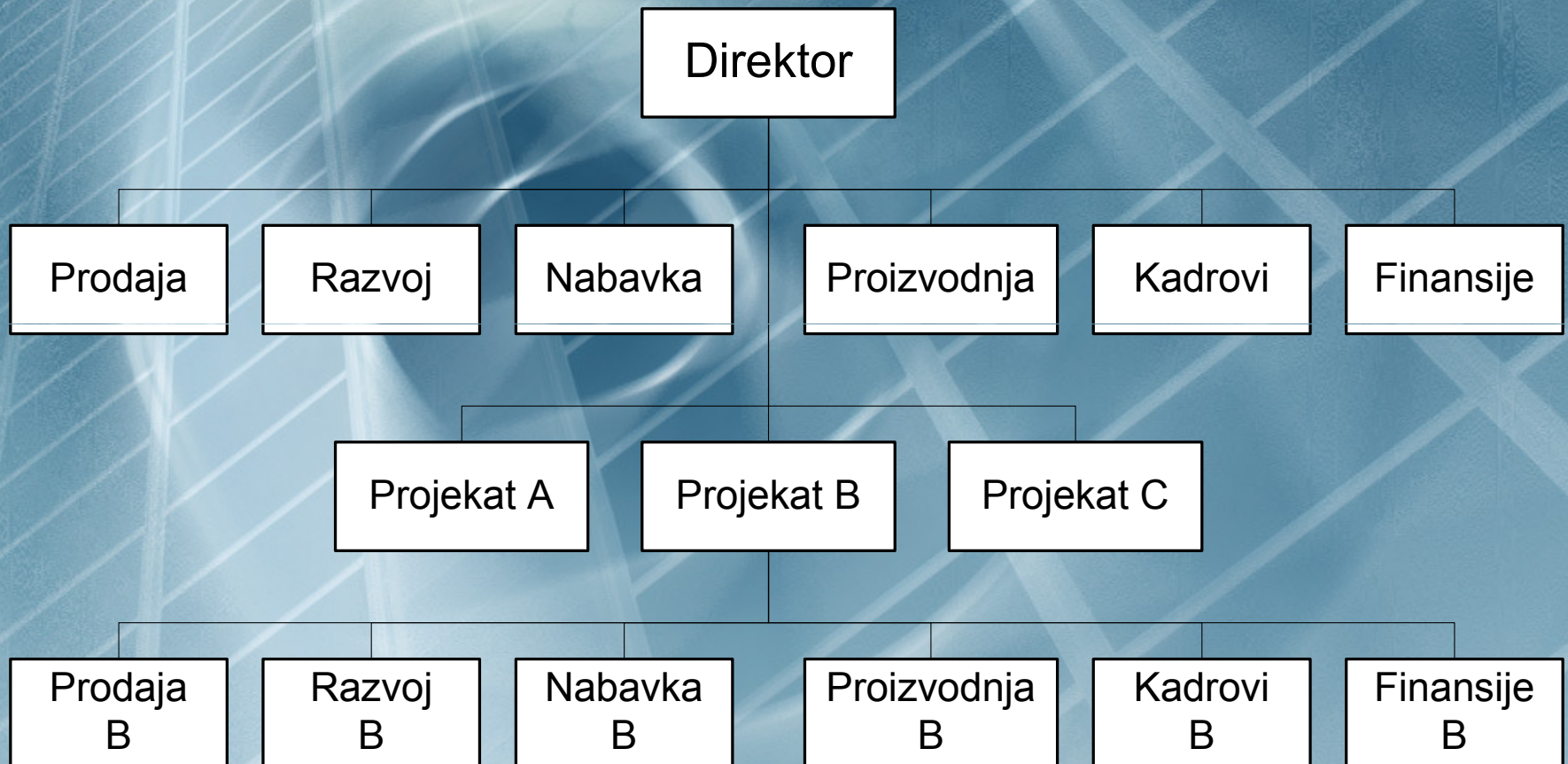
Projektni model

- Trajnost projektnog tima – stalni i privremeni
- Koraci u poslovanju
 - određivanje rukovodioca projekta,
 - formiranje projektnog tima,
 - usmeravanje projektnog tima na ciljeve izrade projekta i
 - raspuštanje projektnog tima po izradi projekta, odnosno po ostvarivanju njegovih ciljeva.

Projektni model – projektni koordinator



Projektni model – integrisan sa postojećom strukturom



Projektni model - primena

- kada je proizvod ili poduhvat definisan u vidu specifičnih ciljeva,
- kada mu je precizno označeno vreme izrade, troškovi i kvalitet proizvodnje,
- kada je u izvesnom smislu jedinstven po karakteru ili neuobičajen u organizaciji,
- kada njegova realizacija zahteva brojne specijalizovane stručnjake i
- kada je privremenog karaktera.

Projektni model – prednosti i mane

- Fleksibilnost
- Pogodnost za inovacije i inovativne ideje
- Elastičan prilaz dodeli zadataka, podeli posla, uspostavljanju odnosa nadređenosti i podređenosti
- Sukobi između rukovodilaca projekata i funkcionalnih rukovodilaca preduzeća
- Nesigurnost članova projektnog tima
- Napredovanje zaposlenih

Matrični model

- U uslovima modernog poslovanja, organizaciji je potrebna:
 - velika specijalizovanost podsistema po funkcijama, po proizvodima i tržištima;
 - velika sposobnost koordinacije po funkcijama, po proizvodima i tržištima;
 - visok stepen participacije ovlašćenja i odgovornosti;
 - izražena komponenta fleksibilnosti sistema.

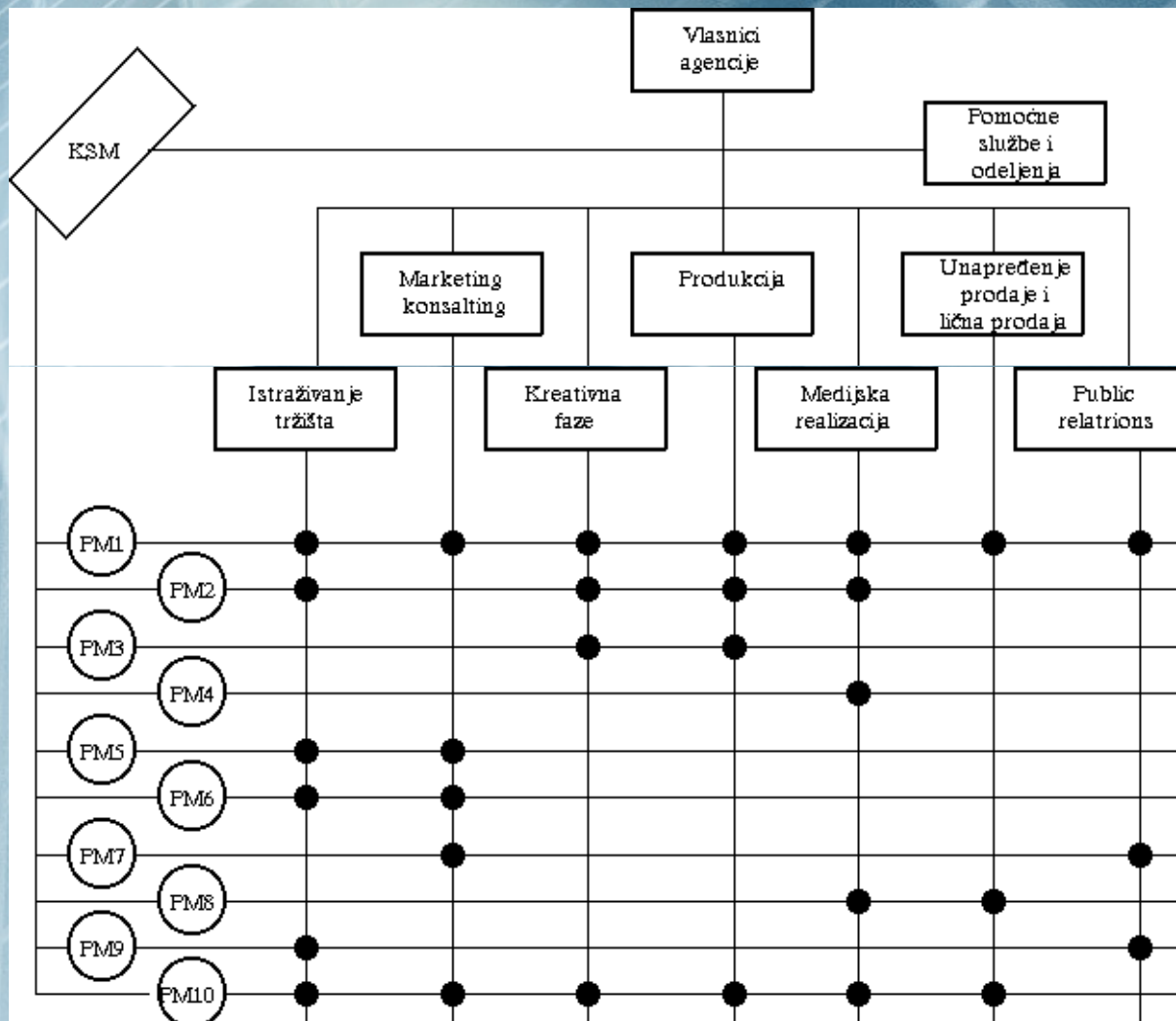
Matrični model

- U matričnoj organizaciji rukovođenje je dvojakog karaktera: vertikalno i horizontalno. Prvo čini ono koje se odvija unutar funkcionalnih departmana, a drugo, ono koje praktikuju rukovodioci projekata i koje preseca funkcionalne departmane.
- matrična struktura stvara se tako što se upravljanje projektima postavlja na stabilnu hijerarhijsku strukturu, obično onu funkcionalnog tipa

Matrični model - mane

- gubitak energije na čuvanju ravnoteže između dve dimenzije matrica, kao i ravnoteže vremena i troškova pojedinih organizacionih celina;
- dupliranje nekih zajedničkih aktivnosti, kao posledica preterane nezavisnosti pojedinih organizacionih celina;
- opasnost od povećanja administracije (ne rukovodilaca) na najvišem nivou matrice;
- sklonost funkcionalnih rukovodilaca ka pristrasnosti zbog sopstvenih funkcionalnih prioriteta.

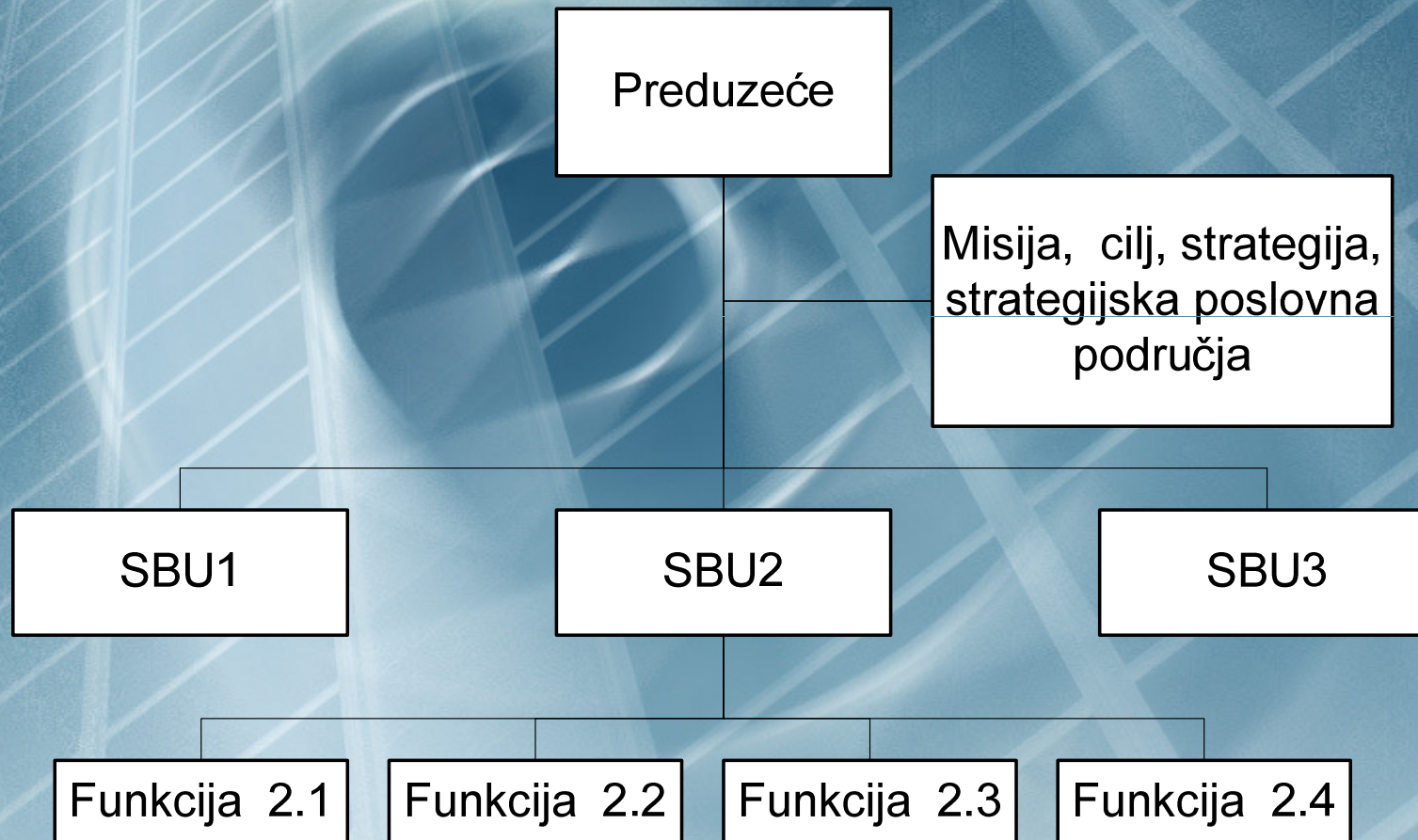
Klijent servis menadžer



SPJ

- U velikim preduzećima poslovna strategija i strateški planovi u njima moraju definisati na dva nivoa, da bi se osigurao njihov opstanak i razvoj
- Samostalno se donose strategije u okviru definisanih SBA

SPJ



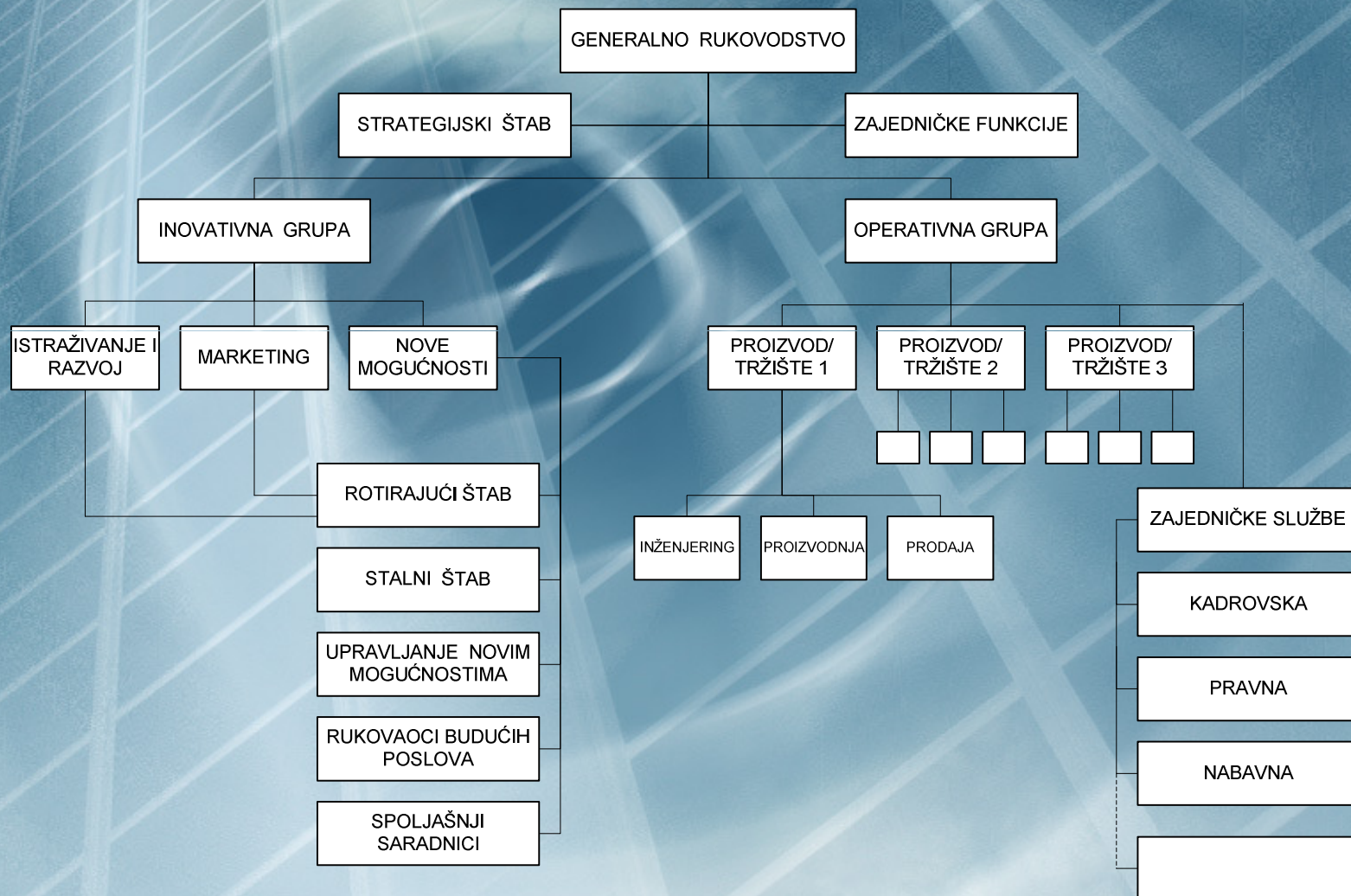
SPJ – uslovi formiranja

- da ima sopstvenu liniju proizvoda, različitu od drugih SBU,
- da ima evidentan skup konkurenata na tržištu,
- da ima integralni plan razvoja, nezavisan od planova drugih SBU,
- da samostalno upravlja i koristi ključne resurse poslovanja i
■ da ima dovoljnu veličinu.

Inovativni model

- Organizacije se moraju menjati ne reaktivno, već proaktivno
- Otpor promenama u inertnom operativnom delu
- U inovativnoj organizacionoj strukturi primenjuje se projektni ili matrični model organizovanja za inovativne aktivnosti, a funkcionalni ili divizionalni model za operativne aktivnosti

Inovativni model



Napredak modela organizacione strukture

- Promene u okruženju
 - Društveno-ekonomske
 - Demografske
 - Tehnološke
 - Globalizacija ekonomije
 - Deregulacija privrednog života
- Strategija "Najbolji u svemu"
VS
- Fleksibilnost i inovativnost

-Mrežni modeli -

- Mrežni modeli - Mreža je fleksibilna struktura, koja treba da odgovori zahtevima brzine reagovanja, visoke kompetitivnosti i visokog rizika
- Mrežu čine:
 - Centralno preduzeće (jezgro)
 - Članovi mreže (obavljaju specijalizovane funkcije)

Mrežni modeli - Interna mrežna struktura -

- Interveniraju se u postojećem modelu OS
- Uglavnom velika preduzeća
- Centralni deo preuzima ulogu brokera, dok specijalizovane jedinice postaju članovi mreže – zavisne jedinice u sastavu interne mreže, koje posluju po tržišnom principu
- Sa matičnim preduzećem i međusobno jedinice uspostavljaju ugovorne odnose
- Izuzetno važno održavanje kontakta sa preduzećima van mreže

Mrežni modeli - stabilna mrežna struktura -

- Preduzeće se orijentiše na organizaciju spoljnih saradnika, kojima pruža podršku u humanware-u, orgware-u, hardware-u i software-u
- Odnosi nisu zasnovani samo na toj podršci, već i na međusobnom poverenju
- Pogodan način za povezivanje sa inopartnerima
- Do promena u mreži dolazi
 - Usled odstupanja od predviđenih standarda
 - Ako pomoć jezgra ne menja ponašanje člana

Mrežni modeli - dinamička mrežna struktura -

- Najefikasniji oblik mrežnog preduzeća, nastaje kada vodeće preduzeće osmisli sve, od ideje do distribucije, a zatim traži preduzeća koja će to umeti da urade po najpovoljnijim uslovima
- Nastaje po potrebi, za potrebe određenog posla ili projekta
- Sa malo resursa, uz vešte menadžere stvara se privid ogromnog preduzeća

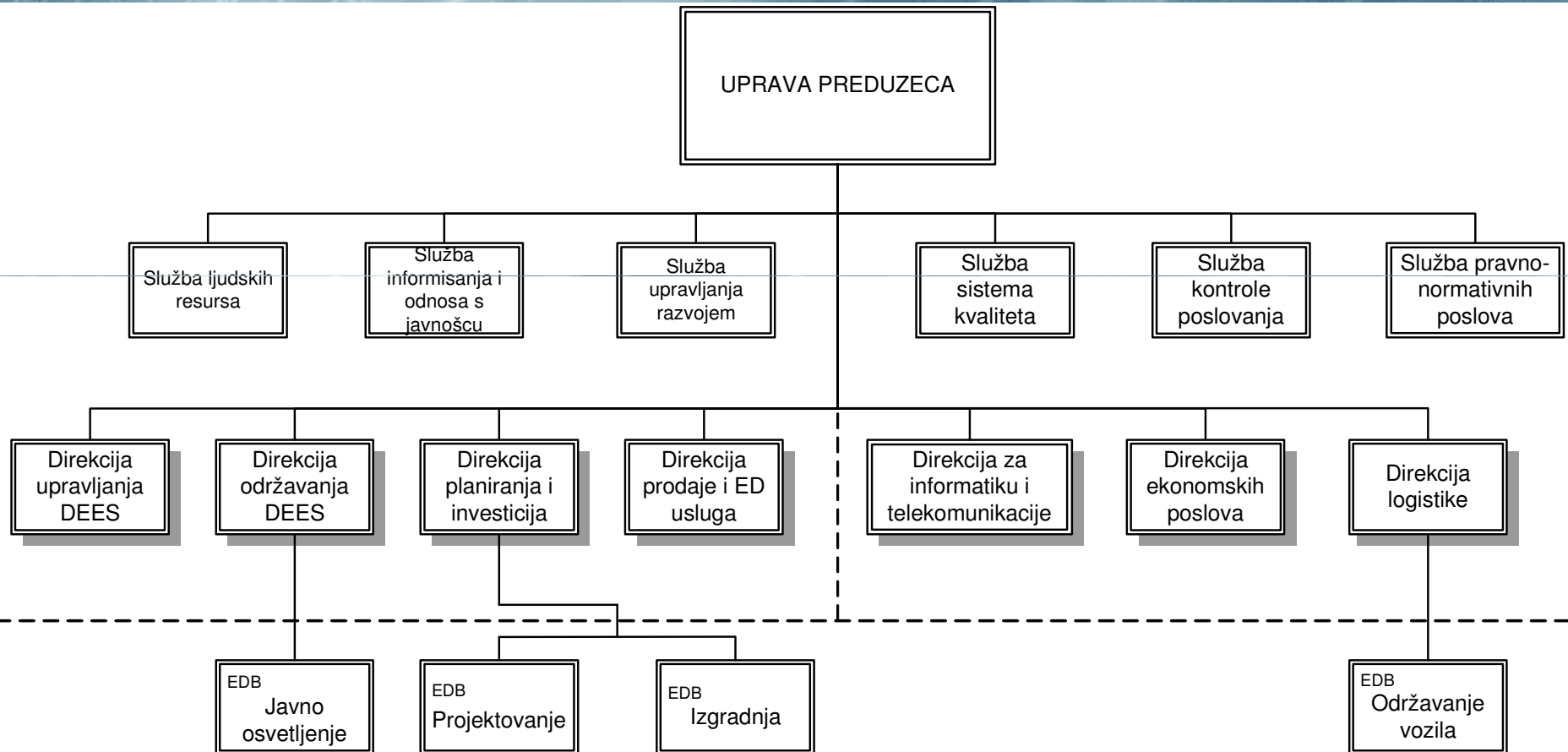
Mrežni modeli - prednosti -

- Omogućuje istovremeno korišćenje efikasnosti velikih i fleksibilnost malih organizacija.
- Stavlja delove preduzeća u situaciju da se sami brinu o svojoj sudbini, što snažno stimuliše preduzetništvo, inicijativu i kreativnost u njima.
- Stvara dobre uslove za decentralizaciju i rasterećenje upravljačkog vrha centralne kompanije od operativnih poslova.
- Stvara dobre uslove za debirokratizaciju preduzeća, kroz smanjenje stepena specijalizacije, standardizacije i formalizacije.

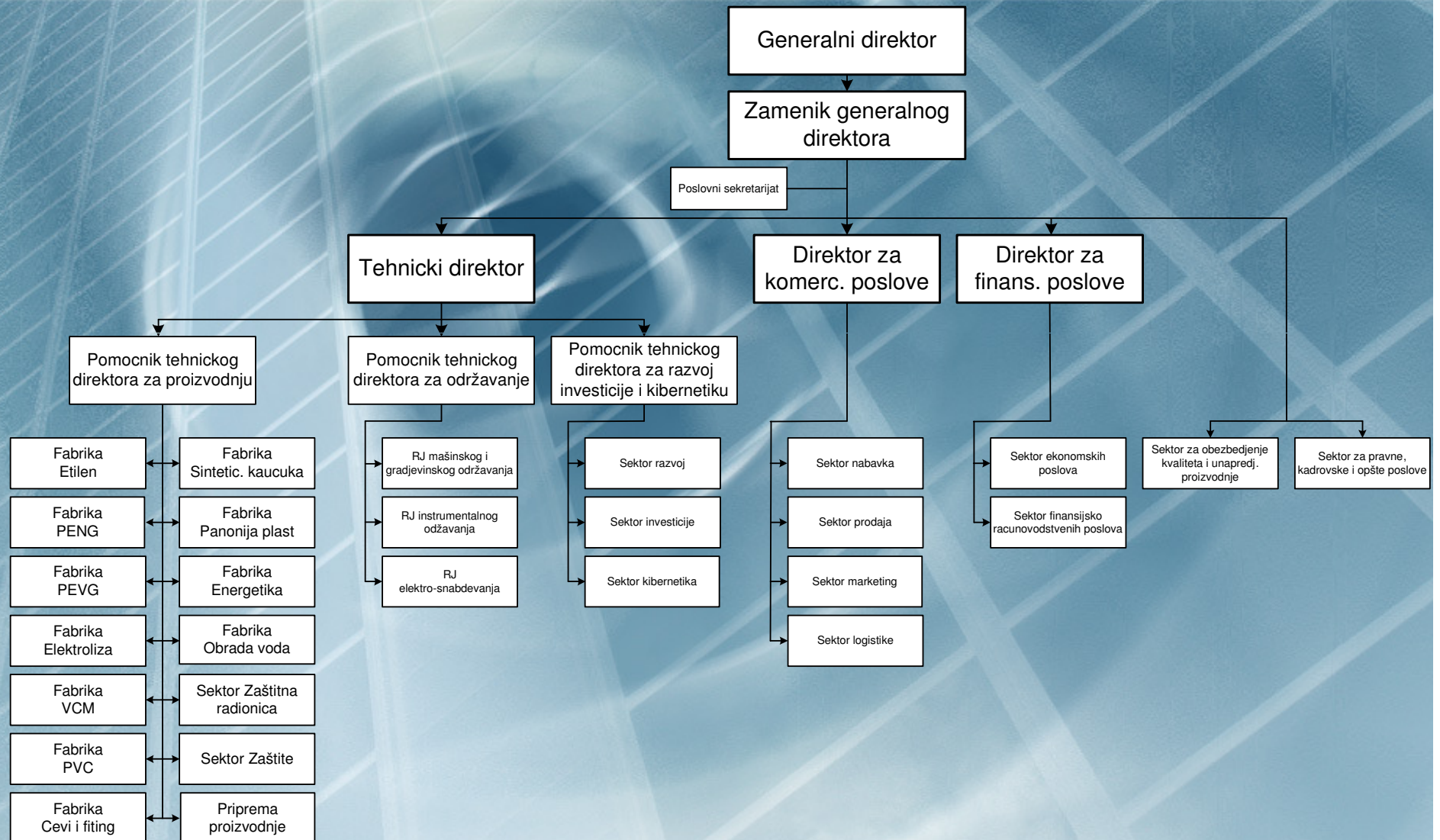
Mrežni modeli – mane, prepreke, ograničenja -

- Institucionalne - mogućnost promene pravnog i svojinskog statusa učesnika u mreži.
- Tržišne - defekti domaćeg tržišta dovode u sumnju korisnost da se na njemu formirani odnosi i cene unose u preduzeća.
- Socijalne i političke - otpor promenama usled straha zaposlenih za radna mesta u perifernim subjektima mreže.
- Kognitivne - rukovodstvo preduzeća treba da shvati da oni nisu više "veliko" preduzeće i prihvate neodložne promene.
- Tehnološke - kapaciteti ne mogu podržati stratifikovanje poslovnog ciklusa na pojedinačne aktivnosti

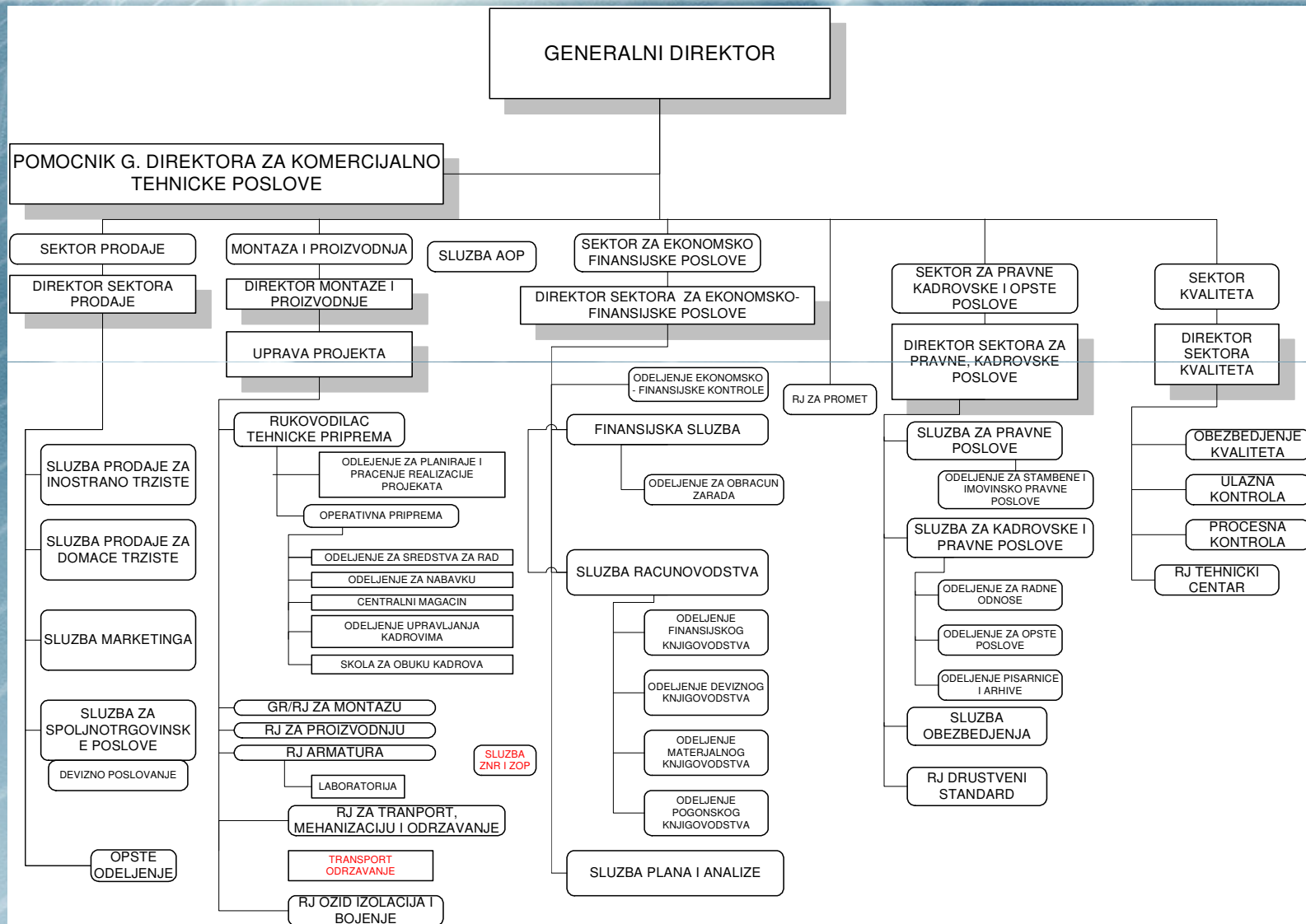
Primeri



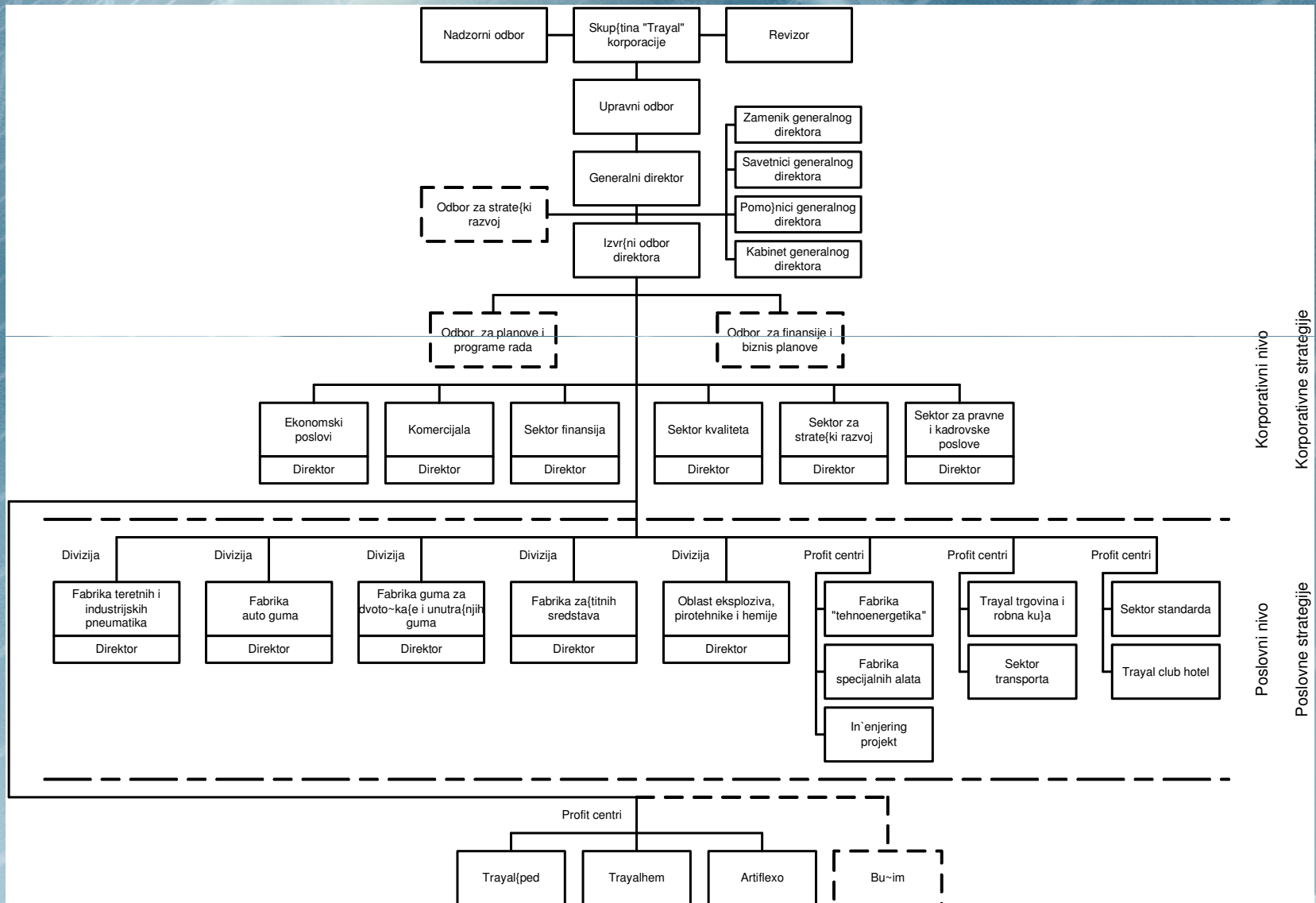
Primeri



Primeri



Primeri



Primeri

