

3. Organizovanje

Sam pojam organizacije izveden je iz grčke reči "**organon**", što doslovno znači oruđe, sprava. Pod organizacijom se u stručnoj literaturi najčešće podrazumeva *smišljena delatnost koordiniranja, sređivanja i dodeljivanja*: stvari ljudima ili ljudi ljudima, ili stvari stvarima, prema već određenim ciljevima.

Organizacija (kao struktura) i organizovanje (kao proces) su važni segmenti čitavog menadžment procesa, pa se o organizaciji govori kao o naučnoj disciplini, društvenoj i ekonomskoj praksi koja je stara koliko i samo ljudsko društvo, jer ljudi su oduvek tragali za racionalnim načinima kako da najbolje urede (organizuju) svoje oskudne resurse.

„Organizacija je sistem pravila, koji koordinira sredstva u cilju ostvarenja određenog rezultata.“ (F. Taylor)

„Organizacija postoji samo zbog jedne stvari; da pomogne ljudima da postignu cilj, koji kao pojedinci ne bi postigli.“ (R. Waterman)

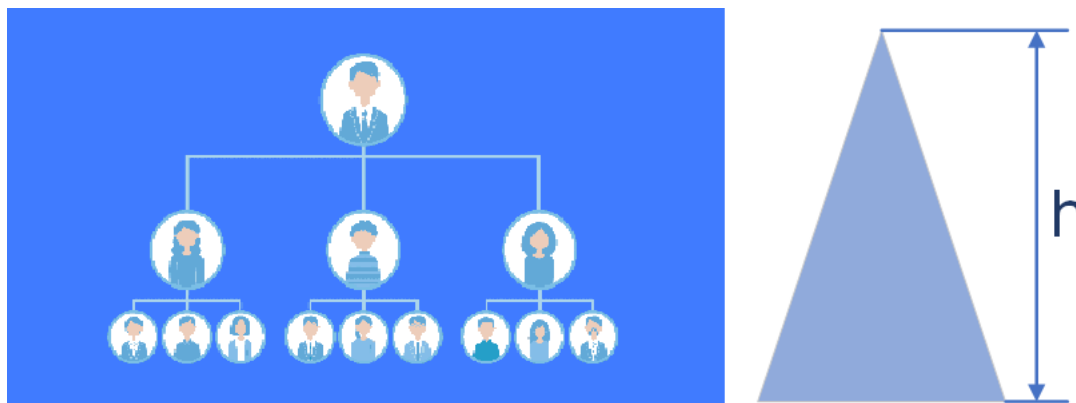
Pri tome, svaki čovek istovremeno pripada velikom broju različitih organizacija, od porodice do preduzeća. U stvari:

- čovek se koristi organizacijom, jer mu ona pomaže da brže, kvalitetnije, ekonomičnije i racionalnije ostvaruje svoje ciljeve,
- čovek pripada organizaciji, jer je organizacija rezultat njegove potrebe za udruživanjem i povezivanjem što proizlazi iz prirode čoveka kao društvenog bića,
- čovek oblikuje organizaciju, jer organizacijom čovek nastoji da uspostavi skladne odnose između sebe i svoje okoline,
- ciljevi i zadaci su obeležja svake organizacije,
- organizacija nastaje strukturiranjem prirodnih, tehničkih, ekonomskih i organizacionih podсистема.

Pri pojmu organizacije pojavljuju se izrazi kao organizaciona šema, formalna organizacija, kao i neformalna organizacija.

- **Organizaciona šema (shema)** je grafički prikaz organizacije.
- **Formalna organizacija** je planirana i postavljena struktura nekog preduzeća (ili poduhvata) koja pomaže u nameri da se postignu bliže određeni ciljevi.
- **Neformalna organizacija** je dopunski i neformalno postavljena struktura unutar preduzeća, koja nema formalnu opisnu šemu.

Razvojem i rastom organizacije, stvara se hijerarhijska struktura (Slika 1), koja se vremenom, prema potrebi sve više produbljuje. Što je viši stepen horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji, to će biti dublja i detaljnija podela rada u njoj, a specijalizacija (bilo pojedinca ili organizacionih jedinica) veća.



Slika 1. Primer hijerarhijske strukture

Horizontalna diferencijacija pokazuje kako se u organizacijama dele i grupišu zadaci u uloge, a uloge u posebne organizacione jedinice (npr. funkcije) na istom organizacionom nivou. Na taj način organizacija postaje uža ili šira u smislu broja organizacionih jedinica ili radnih mesta na istom organizacionom nivou, što predstavlja raspon menadžmenta.

Kod **vertikalne diferencijacije** imamo podelu poslova prema nivoima ovlašćenja tako da je to način stvaranja hijerarhije, odnosno podele zadataka po dubini/visini organizacione piramide (veličina h na slici 1). Tako organizacija postaje dublja ili plića, u smislu broja hijerarhijskih nivoa, odnosno lanca komandovanja.

Pojam organizacije nije jednoznačan, već razlikujemo četiri osnovna aspekta pojma organizacije:

- 1) *Univerzalni pojam organizacije* podrazumeva jedinstvo uređenih međusobno povezanih delova (podсистема), među kojima se, kao jedan od podсистема, nalazi i menadžment;
- 2) *Institucionalni pojam organizacije* podrazumeva institucionalni oblik forme organizovanja – preduzetnik, ortačno društvo, d.o.o. i sl., gde se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije, jer predstavlja segment organizacije;
- 3) *Strukturni pojam organizacije* podrazumeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svako preduzeće, ima svoju organizaciju → menadžment se ovde javlja kao kostur organizacije preduzeća zbog čega se često poistovećuju organizaciona struktura i struktura menadžmenta;

- 4) *Funkcionalni pojam organizacije* podrazumeva da je organizacija delatnost oblikovanja, odnosno projektovanja organizacione strukture preduzeća, te se u ovom kontekstu organizovanje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

3.1. Osnovni principi organizovanja

U poslovnim organizacijama posebnu važnost imaju sledeći principi:

1) Princip analize i sinteze

Da bi se određeni složeni problem sagledao na kvalitetan način, neophodno ga je raščlaniti na jednostavnije elemente. Tako npr. u procesu izgradnje građevinskih objekata neophodno je pomenuti objekat podeliti na nekoliko delova. Za svaki se deo odrede moguće varijante tehnologije; dimenzioniraju sredstva rada; vreme i troškovi izvođenja za varijante tehnologije po delovima. Nakon analize i izbora rešenja potrebe nalažu sintezu. Sinteza, između ostalog, predstavlja izradu vremenskog plana, ukupnih troškova i sl.

2) Princip racionalizacije

Racionalizacija predstavlja težnju da se smanje utrošci svih resursa (koji su uvek ograničeni) prilikom njihovog trošenja. Izražava se kao odnos između ukupne količine proizvodnje i utroška potrebnih resursa, npr. energije, odnosno:

$$r = \frac{Q}{E}$$

gde je:

Q – količina proizvodnje izražena u m³, m², m, kom, kg, itd.

E – energija izražena u kW ili J.

3) Princip ekonomičnosti

Ovaj princip se zasniva na težnji smanjivanja troškova (cenovnih izraza utrošaka). Prati se preko stepena ekonomičnosti koji podrazumeva odnos ostvarenih efekata i troškova neophodnih za njihovo postizanje:

$$e = \frac{Q}{T_u}$$

gde je:

Q – koristan proizvod ili ostvareni učinak,

T_u – ukupni troškovi proizvodnje.

4) Princip produktivnosti

Produktivnost, shvaćena kao sposobnost ljudskog rada da u jedinici vremena ostvari veće ili manje rezultate, jeste ključni pokazatelj ekonomskog ponašanja svakog subjekta i organizacionog entiteta. Stepenn produktivnosti (p) izražava se kao odnos:

$$p = \frac{Q}{f}$$

gde je:

Q – količina proizvoda,

f – bilo koji faktor koji učestvuje u proizvodnji (operativna sredstva, materijal, energija) ili svi faktori zavisno od toga da li se razmatra ukupna ili parcijalna produktivnost.

5) Princip planiranja i evidencije

Planiranje i evidentiranje međusobno su povezane aktivnosti jer:

- planiranjem sagledavamo buduće događaje i definišemo neophodne aktivnosti za njihovu realizaciju;
- evidentiranje predstavlja registrovanje i sistematsko prikupljanje podataka o prošlim događajima čime se stvara baza i reper za buduće planove, ali se i omogućava kontrola realizacije tekućih planova.

Postavljanje privilegija korisnika za odabranu aplikaciju		
Naziv	Opis	
<input checked="" type="checkbox"/> Unos / izmena podataka	Korisniku je dozvoljen unos novih i izmena postojećih podataka	
<input checked="" type="checkbox"/> Dobavljači	Korisniku je dozvoljen pristup listi dobavljača	
<input checked="" type="checkbox"/> Ulaz robe	Korisniku je dozvoljeno kreiranje novog ulaza robe	
<input checked="" type="checkbox"/> Grupe materijala	Korisniku je dozvoljen pristup grupama repro materijala	
<input checked="" type="checkbox"/> Magacin repro materijala	Korisniku je dozvoljen pristup magacinu repro materijala	
<input checked="" type="checkbox"/> Grupe proizvoda	Korisniku je dozvoljen pristup grupama proizvoda	
<input checked="" type="checkbox"/> Magacin proizvoda	Korisniku je dozvoljen pristup magacinu gotovih proizvoda	
<input checked="" type="checkbox"/> Podešavanje	Korisniku je dozvoljen pristup podešavanjima	
<input checked="" type="checkbox"/> Sastavnice	Korisniku je dozvoljen pristup sastavnicama	
<input checked="" type="checkbox"/> Kreiranje naloga	Korisniku je dozvoljeno kreiranje naloga od sastavnice	
<input checked="" type="checkbox"/> Radni nalozi	Korisniku je dozvoljen pristup radnim nalogima	
<input checked="" type="checkbox"/> Ukloni	Korisniku je dozvoljen pristup listi klijenata	

	ID	Datum	Šifra	Proizvod	Nalog	Završeno	Pozicija
	WO-000000003	2015-04-17 13:08:36	TOM-000001	Muška torba 1	Ovo fali na lageru	77% (1100%)	Dorada
	WO-000000004	2015-04-17 13:18:20	TOZ-000001	Ženska torba 1	TOZ-000001 - Ženska torba 1		Magacin
	WO-000000005	2015-04-17 13:21:29	TOZ-000001	Ženska torba 1	TOZ-000001 - Ženska torba 1	57% (43)	Magacin
	WO-000000006	2015-05-20 21:57:26	KAM-000001	9988 Muški kaš	KAM-000001 - Muški kaš		Novi nalog
	WO-000000009	2015-05-26 09:40:35	TOM-000001	Muška torba 1	TOM-000001 - Muška torba 1		Novi nalog
	WO-000000011	2015-05-26 17:23:27	5006	Novčanik 5006	Probna kalkulacija		Novi nalog
	WO-000000012	2015-05-26 21:00:45	5001	5959	11111111111111111111111111111111 - 5959		Novi nalog
	WO-000000013	2015-05-27 06:36:26	5001	5959	11111111111111111111111111111111 - 5959		Novi nalog
	WO-000000014	2015-05-27	TO-000002	8888	TO-000002 - 8888		Kontrola

Slika 2. Primeri plana i evidencije

3.2. Organizaciona struktura preduzeća

Organizaciona struktura je uži pojam od organizacije. U stvari, *organizaciona struktura* je sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, zbog čega je i najvažniji deo svake organizacije. Organizaciona struktura je sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno.

U izvesnom smislu važnost organizacione strukture za preduzeće može se uporediti sa važnošću anatomije za ljudski organizam. Organizaciona struktura treba da sledi ciljeve preduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja preduzeća.

Formalna struktura nastaje kao rezultat organizacionog razvoja i ona predstavlja „kičmu” organizacije u smislu da izražava raspored poslova i sistem veza između članova organizacije koji je zvanično utvrđen. To znači da formalna organizaciona struktura ima jasno definisana pravila, prava i obaveze, status ljudi u organizaciji, kanale komuniciranja, itd. Prikazuje se organizacionom šemom.

Uporedo s formalnom strukturom egzistira i tzv. **neformalna** koja se sastoji od mreže najrazličitijih spontanih i neozvaničenih odnosa između članova organizacije koji su uspostavljeni tokom dugotrajnijeg zajedničkog rada. Ona može biti koristan komplement i katalizator formalne strukture, ali ponekad može podržati delovanje suprotno ciljevima formalne organizacije i dovesti u pitanje njen opstanak.

Zbog toga, menadžeri imaju i dodatne obaveze da usklađuju i koordiniraju delovanje neformalne sa formalnom organizacionom strukturom, što od njih zahteva naročite sposobnosti i posedovanje pouzdanih informacija.

Menadžeri sprovode konstantno usklađivanje organizacione strukture, kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju upotrebu resursa. Na oblikovanje organizacione strukture preduzeća utiče veći broj činilaca, čiji su uticaji međusobno različiti, te ih menadžer sve mora poznavati kako bi ocenio njihov intenzitet i predvideo dominantne uticaje na formiranje organizacione strukture u nekom budućem vremenu.

Svi činioци koji utiču na oblikovanje organizacionih struktura mogu se podeliti u dve osnovne grupe:

- 1) *spoljne činioce* kojima se preduzeće mora prilagođavati,
- 2) *unutrašnje činioce* na koje preduzeće može uticati.

Pored podele činilaca na spoljne i unutrašnje, u literaturi se javljaju i novije teorije koje dele činioce uticaja na nekoliko grupa kao što su: situacioni, kontekstualni, strukturalni i procesni činioци. Ukratko, njihovo značenje jeste sledeće:

- **Situacioni činioци** su: ambijent, strategija, starost (dob) preduzeća;
- **Kontekstualni činioци** su: veličina organizacije, tehnologija, tip proizvoda i kultura preduzeća (socijalna nasuprot ekonomske, stabilna nasuprot inovativne, tehnološka nasuprot tržišne kulture preduzeća);
- **Strukturalni činioци** su: diferencijacija i integracija. Opstanak preduzeća zavisi od mogućnosti njegovog prilagođavanja onim delovima ambijenta čiji je uticaj na preduzeće najjači;
- **Procesni činioци** su: činioци koji se odnose na odlučivanje, distribuciju moći, adaptivnost i fleksibilnost.

Metodološki veoma važna podela organizacije je na:

- **birokratske** (klasične, tradicionalne, mehanističke) organizacije i
- **organske** (adaptivne, prilagodljive) organizacije.

O osnovnim karakteristikama ovih tipova organizacione strukture govori se u tabeli 1:

Tabela 1. Razlike u karakteristikama birokratske i organske organizacije

Karakteristike	Birokratska organizacija	Organska organizacija
Definisanje zadataka	usko	široko
Potrebno znanje	tehničko	sveobuhvatno
Doprinos pojedinca organizaciji	neodređen, indirektan	jasan i direktan
Fleksibilnost zadataka	mala	naglašena
Stepen hijerarhijske kontrole	visok	nizak
Komunikacija	vertikalna	horizontalna
Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
Poštovanje hijerarhije i odanost	velika	mala

Globalizacija i informacione tehnologije doprineli su da se birokratske organizacije otvaraju i poprimaju karakteristike organskih organizacija. Savremeni trendovi u organizacionom dizajnu ukazuju na sledeće tendencije:

- organizacije teže da postanu sve više decentralizovane, fleksibilne, inovativne,
- unapređuje se timski rad i uvažavanje ljudi,
- razvijaju se napredne korporativne kulture,
- savremene organizacije postaju fleksibilne, dinamične, informatički podržane,
- širi se pojava atomiziranih organizacija – male radne jedinice, orijentacija jedinica na zadatke, jača informatička i telekomunikaciona povezanost organizacionih jedinica,
- orijentacija na osnovni ili sržni (core) program,
- širi se eksternalizacija aktivnosti – outsourcing,
- glavni resursi organizacije postaju informacija i znanje,
- raste uvažavanje svih stejkholdera, društvena i etička odgovornost.

3.3. Tipovi organizacionih struktura

Najčešće se navodi pet karakterističnih oblika organizacionih struktura, i to:

- **Funkcionalna organizaciona struktura.** Svi se istovrsni ili slični poslovi grupišu zajedno u organizacione jedinice, kao što su marketing, inženjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i drugo.
- **Divizionalna organizaciona struktura.** Svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju, proces ili geografsko područje grupišu u jednu organizacionu jedinicu.

- **Projektna organizaciona struktura.** Model za organizaciju poslovnih zadataka koji nisu trajnog karaktera.
- **Matrična organizaciona struktura.** Grupisanje se sprovodi tako da se istovremeno primenjuju dva različita pristupa (npr. funkcionalni i divizioni) koji se međusobno povezuju stvarajući novi oblik organizacione strukture.
- **Mrežna organizaciona struktura.** Autonomne grupe povezane su online pomoću centralnog brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita; pri tome, pojedinci i grupe koji su deo organizacije, mogu biti locirani bilo gde u svetu jer se u ovim organizacijama komunikacija i zajednički rad na aktivnostima zasniva na korišćenju savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. Ove se organizacije nazivaju i "virtualne".

3.3.1. Funkcionalna organizaciona struktura

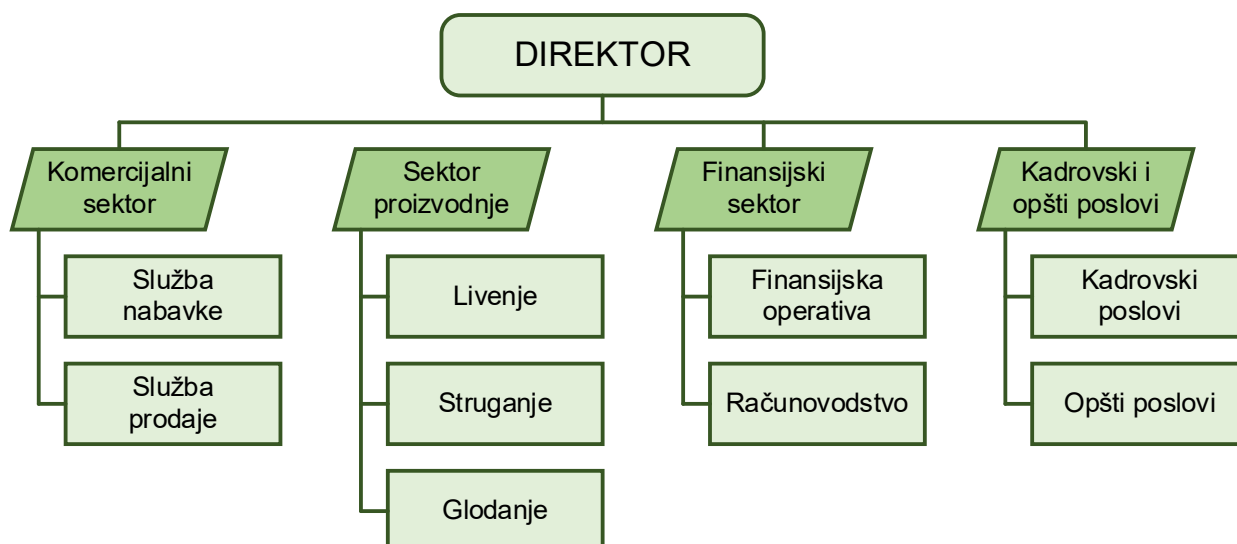
Ovaj tip organizacione strukture je veoma star i još uvek najrasprostranjeniji oblik departmentalizacije preduzeća. Karakteriše ga primena metode *funkcionalnog razvrstavanja poslova*, te principa sličnosti i neposredne povezanosti poslova.

U skladu s ovim poslovi se razvrstavaju po osnovnim funkcijama koji se zatim dodeljuju odgovarajućim organizacionim jedinicama. 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, za te poslove stručan i odgovoran **rukovodilac**. Na vrhu piramide je **direktor/CEO/COO/CTO** i sl.

Ovaj oblik organizacione strukture najviše odgovara preduzećima (nezavisno od proizvodnog programa) koja imaju mali asortiman proizvoda i koja su nisu teritorijalno razmeštena. Osim toga, on je karakterističan gotovo za sva preduzeća odmah nakon njihovog osnivanja s obzirom da su po pravilu novoosnovana preduzeća mala.

Takođe, funkcionalni oblik organizacije je pogodan za preduzeće u uslovima stabilne i izvesne okoline s obzirom da takva okolina ne zahteva brze reakcije preduzeća. Međutim, u uslovima brzih promena u okolini na koje preduzeće mora brzo reagovati, ovaj oblik nije pogodan jer zahteva dugo, sporo i skupo komuniciranje.

U pogledu tehnologije, funkcionalni oblik karakteriše rutinska tehnologija koja je nezavisna među funkcijama, pa se stoga i funkcije mogu organizovati kao autonomne celine. Funkcionalna organizaciona struktura najpogodnija je za preduzeća koja proizvode jedan proizvod ili pružaju jednu vrstu usluga.



Slika 3. Primer funkcionalne organizacione strukture

3.3.2. Divizionalna organizaciona struktura

Oblikuje se po predmetnom – odnosno proizvodnom ili teritorijalnom principu, pri čemu se svi poslovi koji se mogu vezati uz jedan proizvod ili uslugu, grupu proizvoda ili područje, razvrstavaju u odgovarajuće organizacione jedinice.

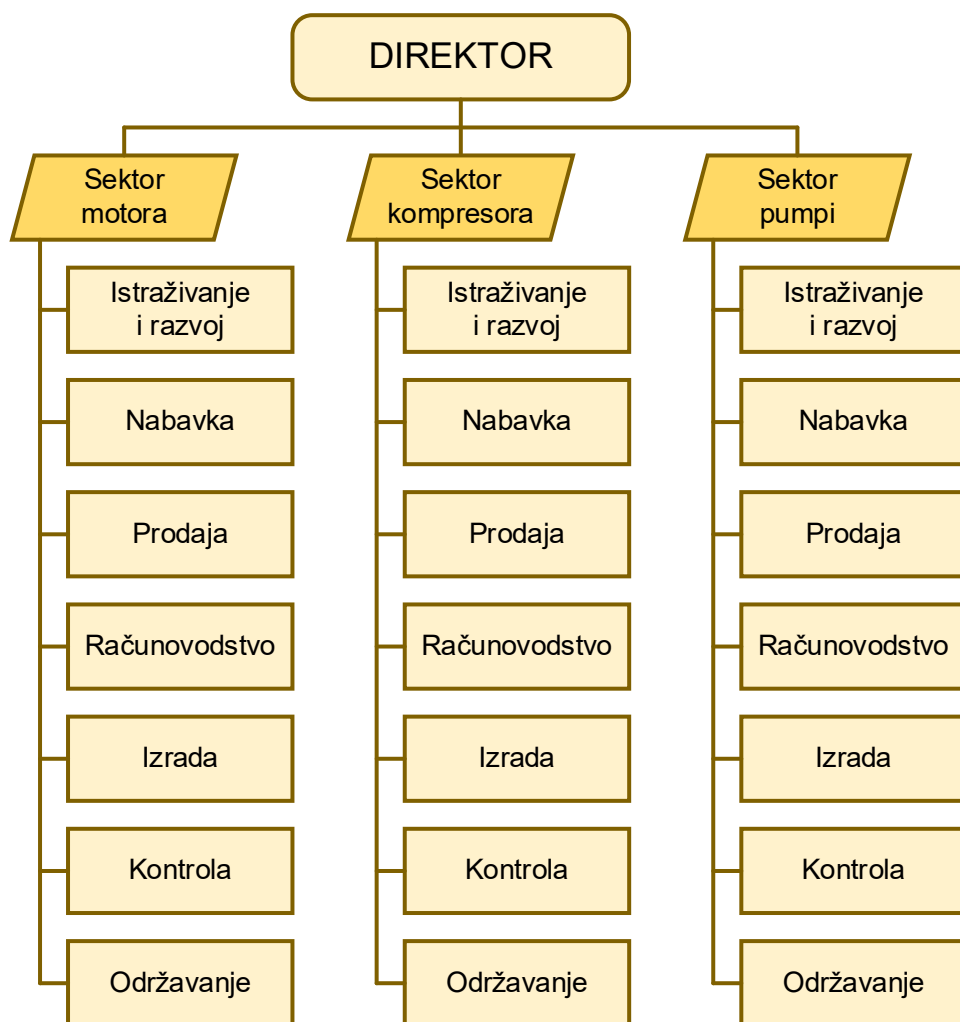
Predmetni oblik karakteriše grupisanje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili grupe proizvoda. Saglasno tom konceptu zadaci svih funkcija, kojima je neposredno uslovljena proizvodnja ili prodaja određenog proizvoda ili grupe proizvoda grupišu se zajedno s proizvodnjom tog proizvoda ili grupe proizvoda u istu organizacijsku jedinicu. Na toj osnovi dolazi do formiranja tzv. federalnih jedinica koje deluju kao samostalne proizvodne jedinice, svaka sa svojim vlastitim tržištem i proizvodnjom, svaka odgovorna za dobit i gubitak.

Teritorijalni oblik govori da se radi o grupisanju zadataka prema geografskom području – oblast, region, država, kontinent. Ovaj oblik zasniva se na ideji da se sve aktivnosti na datoj teritoriji trebaju grupisati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području. Znači, u okviru unapred definisanih teritorija formiraju se organizacione jedinice koje uključuju sve one pojedinačne zadatke određenih funkcija koje su nužne za ostvarivanje ciljeva teritorijalne jedinice.

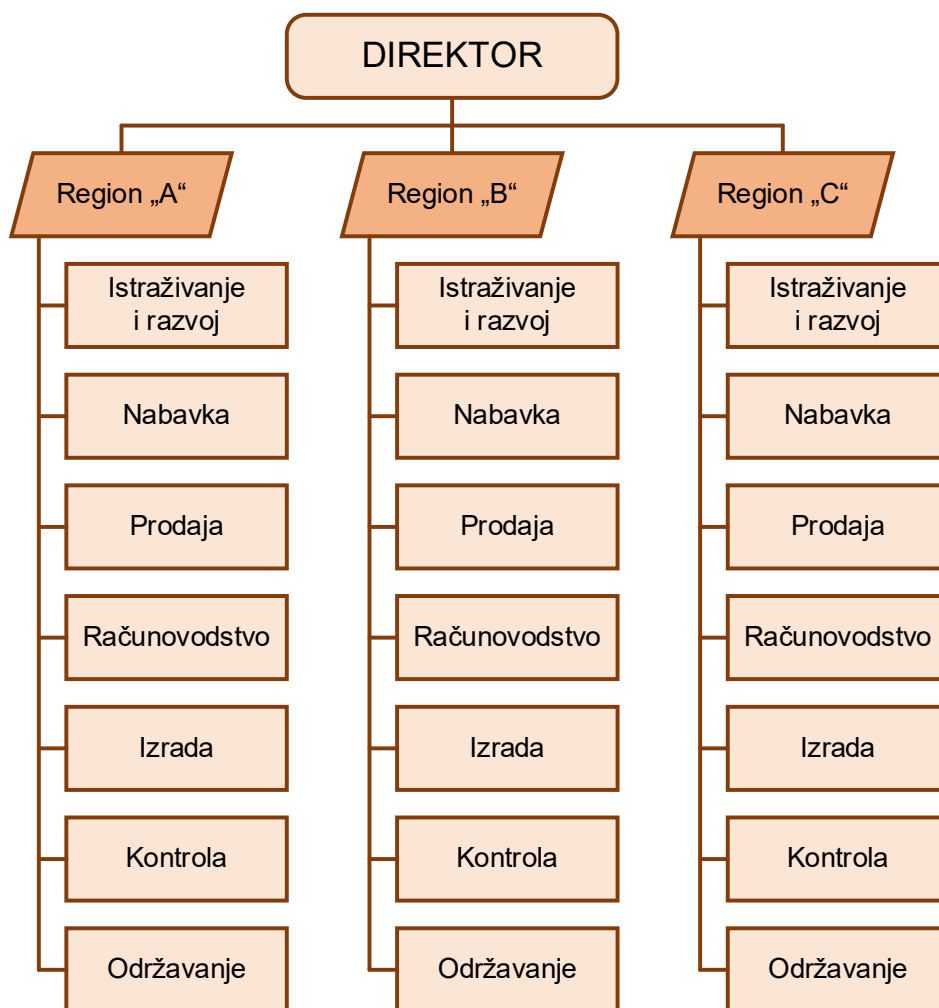
Time ove jedinice postaju kompletne, relativno zaokružene i sposobne da zadovolje potrebe područja koje obuhvataju. Kod multinacionalnih kompanija ove jedinice se formiraju za različite zemlje ili kontinente.

Ova struktura ima sva svojstva decentralizovanih organizacionih struktura. Obavljanje poslova koji se ne mogu na taj način razvrstati organizuje se po funkcionalnom principu. Odluka koji poslovi će se razvrstati po funkcionalnom, a koji po divizionalmom principu donosi se na osnovu kriterijuma racionalnosti i efikasnosti obavljanja tih poslova.

Mada veličina preduzeća nije jedini preduslov primene divizionog oblika, on se najviše primenjuje u vrlo velikim preduzećima. Takva preduzeća imaju posebne divizije koje izvršavaju različite zadatke, opslužuju različite klijente ili koriste različite tehnologije. Stepem diverzifikacije proizvodnje i njena dislociranost su ipak najvažniji razlozi primene divizione organizacione strukture. Na vrhu piramide je **direktor/CEO/COO/CTO** i sl.



Slika 4. Primer divizionalne org. strukture po predmetnom principu na prvom nivou i funkcionalnom principu na drugom nivou



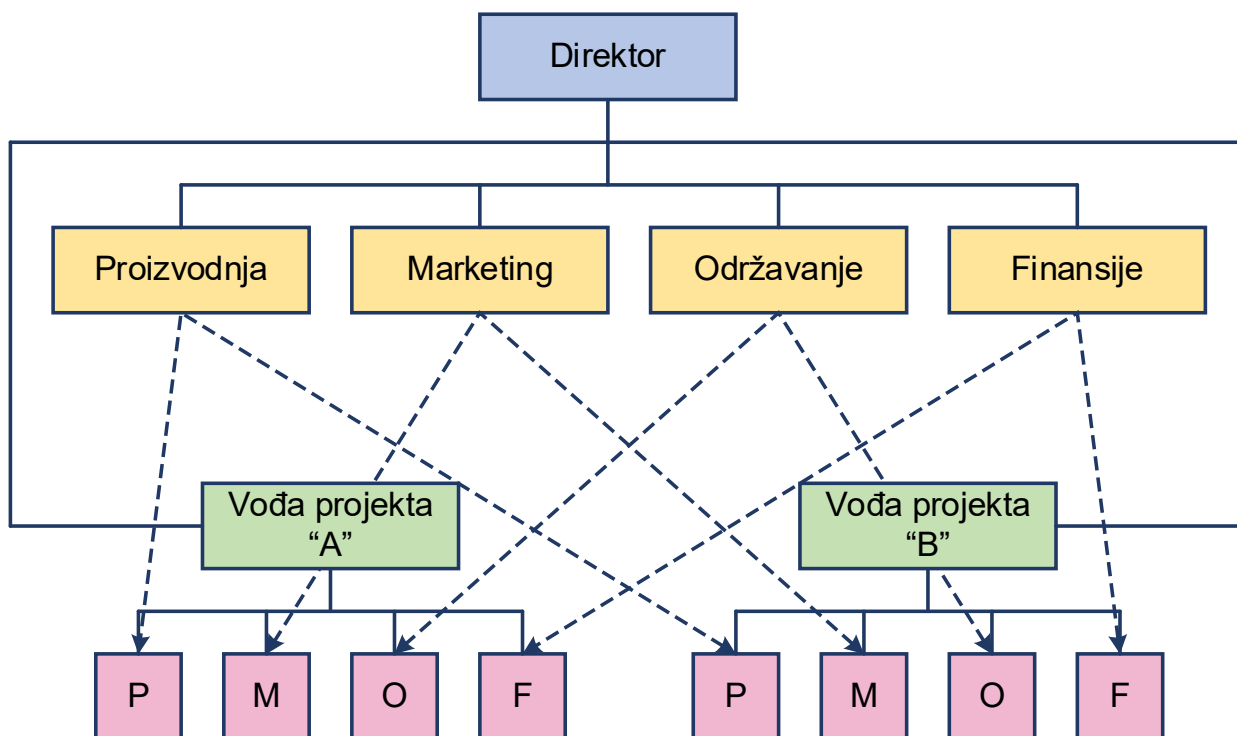
Slika 5. Primer divizionalne org. strukture po teritorijalnom principu na prvom i po funkcionalnom principu na drugom nivou

3.3.3. Projektna organizaciona struktura

Kao glavni predstavnik adaptivne organizacione strukture javlja se projektna organizaciona struktura. Njena osnovna svojstva su orijentisanost na zadatke, projekte, interdisciplinarni timski rad i ograničeni interval trajanja takve organizacije koji se svodi na vreme od početka do kraja rada na projektu, odnosno do njegove realizacije.

Projektna organizacija se javila sredinom 60-tih godina prošlog veka kao moguće rešenje u vođenju velikih investicionih projekata (vojna industrija, projekti svemirskih letelica Apollo i Gemini).

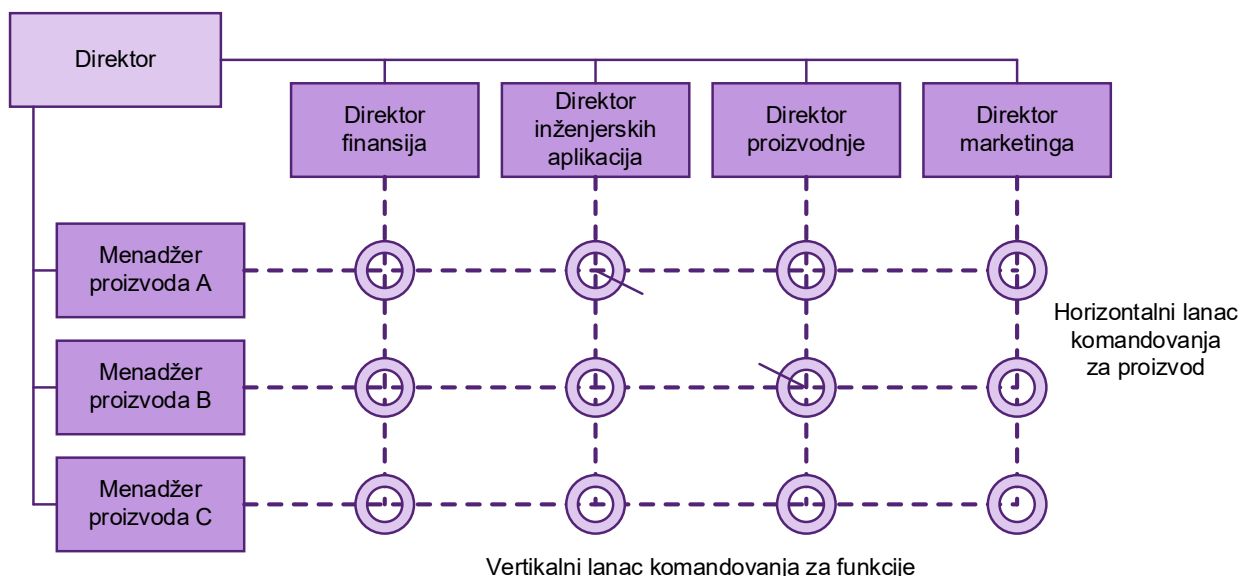
Ovaj tip organizacije služi kao model za organizaciju poslovnih zadataka koji nisu trajnog karaktera. Bitno je da se projekat izvede, koristeći najbolje kadrove u okruženju za rešenje najsloženijih zadataka ili onih koje niko ranije nije rešavao. Pri tome, troškovi, kvalitet i vreme potrebno za izvršenje zadataka su unapred utvrđeni, a kada se projekat završi tim se raspušta. Na vrhu piramide je **direktor**/CEO/COO/CTO i sl.



Slika 6. Primer projektne organizacione strukture

3.3.4. Matrična organizaciona struktura

Procesom ukrštanja različitih organizacionih struktura stvaraju se „hibridne” organizacione strukture sa ciljem eliminisanja svih njihovih slabosti i naglašavanja svih prednosti. Da bi uvođenje matrične organizacione strukture bilo opravdano potrebno je da postoje određeni uslovi npr. potreba za podelom istih resursa između dve ili više organizacionih jedinica ili proizvodnih linija ili potreba stvaranja dvostruke strukture (unepređenje kvaliteta proizvoda ili usluge je nužno uskladiti s finansijskim mogućnostima; visok stepen međuzavisnosti svih odeljenja u preduzeću uz visok stepen obrade informacija).



Slika 7. Primer matrične organizacione strukture

Dakle, u matričnoj organizacionoj strukturi jedan zaposleni ima dva šefa što se naziva „dualnost nadređenih”. Upravo ovaj fenomen najčešće predstavlja najveći problem u ovom tipu strukture obzirom da zapravo postoji ukrštanje nadležnosti menadžera što može dovesti do konfuzije pri izvršavanju zadaka.

3.3.5. Mrežna (Virtuelna) organizacija

Virtuelna organizacija predstavlja mrežu pojedinaca, grupa i firmi koje dele mogućnosti, ali i rizike, stvaranja ili prodaje proizvoda i usluga. Njene osnovne karakteristike svode se na sledeće:

- nije stvarna, materijalna, nego je prividna: zaposleni su u svojim kućama, robne zalihe su kod dobavljača
- vremensko trajanje nije određeno
- *outsourcing* – isključenje iz stvarne strukture svih poslova (eksternalizacija) u kojima nismo najbolji pa to prepuštamo da rade oni bolji, negde drugde;
- nehijerarhijska organizacija nezavisnih preduzeća koja samostalno odlučuju o umrežavanju. Učeća organizacija, najčešće privremena;
- modularnost i fleksibilnost mreže stvara dinamičnu mrežu (konstruktori, proizvođači, trgovci, itd);
- svaka članica treba da je u svojoj delatnosti vodeća, najbolja;
- partnerski odnosi i partnerska strategija.

Virtuelne organizacije su ka cilju orijentisane organizacione superstrukture geografski dislociranih čvorova od kojih je svaki specijalizovan za određeno područje delovanja, a koji su međusobno povezani kroz prostor, vreme i organizaciona ograničenja mrežom informacione tehnologije, radi efikasne i fleksibilne saradnje i razmene znanja.

Savremena globalizovana privreda ističe da je virtuelna organizacija koncept prema kojem se kreću gotovo sve značajnije svetske firme, i da ju je teško svrstati prema našoj prethodnoj klasifikaciji, pošto bi se, prema definicijama različitih autora, mogla uklopiti u gotovo svaki navedeni koncept, a bazira se na informacionoj i komunikacionoj tehnologiji.

3.4. Organizaciona (korporativna) kultura

Organizaciona ili korporativna kultura predstavlja ukupnost stavova, vrednosti, normi i verovanja koje dele većina zaposlenih u nekom preduzeću.

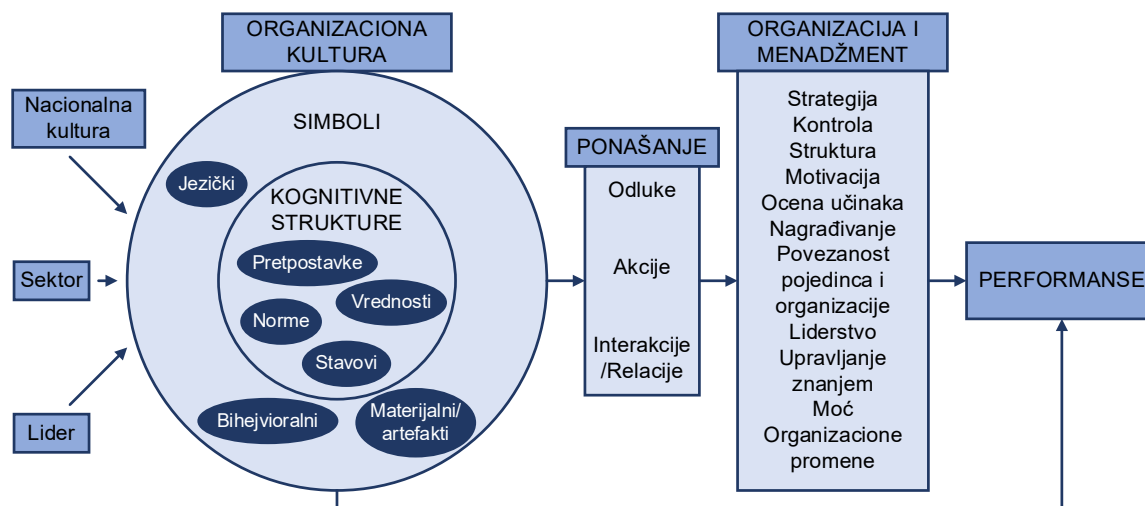
U tom smislu, ona utiče na stil menadžmenta, stepen formalizacije, centralizacije, načine kontrole i druge aspekte organizacionog života.

Posmatrano metodološki, koncept organizacione kulture pripada dvema oblastima menadžmenta:

- 1) organizacionom ponašanju i
- 2) upravljanju ljudskim resursima.



Slika 9. Kontekst organizacione kulture



Slika 8. Model organizacione kulture

3.5. Pojam i vrste privrednih društava

Privredno društvo je, prema našem zakonodavstvu, pravno lice koje obavlja delatnost u cilju sticanja dobiti (član 2. Zakona o privrednim društvima). Iz ove definicije, odnosno norme, proizilaze tri uslova neophodna za postojanje privrednog društva:

- mora imati svojstvo pravnog lica,
- mora obavljati određenu delatnost i
- osnovni cilj sticanja dobiti, odnosno profita.

U našem pravnom sistemu, trenutno postoje sledeće pravne forme privrednog društva: privredno društvo i javno preduzeće.

Prema kriterijumu organizaciono-pravne forme privredna društva se dele na:

1) privredna društva u užem smislu

- ortačko društvo,
- komanditno društvo,
- društvo sa ograničenom odgovornošću i
- akcionarsko društvo.

2) privredna društva u širem smislu (tzv. posebna privredna društva)

- banke,
- osiguravajuća društva,
- berze,
- zadruge i dr.

3) Preduzeća / javna preduzeća.

Privredno društvo se osniva na neodređeno ili određeno vreme. Smatra se da je društvo osnovano na neodređeno vreme ako osnivačkim aktom, odnosno statutom, nije drugačije određeno. Privredno društvo ima pretežnu delatnost, a može obavljati i druge delatnosti koje nisu zabranjene zakonom, nezavisno od toga da li su određene osnivačkim aktom, odnosno statutom. Privredno društvo stiče svojstvo pravnog lica registracijom, odnosno unošenjem podataka o tom društvu u Registar, na način propisan Zakonom o postupku registracije u Agenciji za privredne registre. Imovinu društva čine stvari i prava u vlasništvu društva, kao i druga prava društva.

- **Ortačko društvo (OD)** je društvo dva ili više ortaka, fizičkih i/ili pravnih lica, koji su neograničeno solidarno odgovorni svojom celokupnom imovinom za obaveze društva. Dobit ortačkog društva deli se članovima društva ,po pravilu, srazmerno udelima u društvu,što važi i za snošenje gubitaka društva. Dopušteno je , naravno, ugovoriti i drugačiju podelu dobiti.
- **Komanditno društvo (KD)** je privredno društvo koje ima najmanje dva člana, od kojih najmanje jedno lice odgovara neograničeno solidarno za obaveze društva (komplementar), a najmanje jedno lice odgovara ograničeno do visine svog ugovorenog uloga (*komanditor*).
- **Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)** je društvo u kome jedan ili više članova (fizičkih i/ili pravnih lica) imaju udele u osnovnom kapitalu. Članovi društva ne odgovaraju svojom imovinom za obaveze društva, osim u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti.
- **Akcionarsko društvo (AD)** osniva jedno ili više fizičkih/pravnih lica, akcionara, a osnovni kapital društva podeljen je na akcije. Akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim u slučaju zloupotrebe pravila o ograničenoj odgovornosti. Akcionarsko društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom imovinom.
- **Preduzetnik (PR)** je poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja delatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa zakonom. Preduzetnik za sve obaveze nastale u vezi sa obavljanjem svoje delatnosti odgovara celokupnom svojom imovinom, i u tu imovinu ulazi i imovina koja se stiče u vezi sa obavljanjem delatnosti.