

***Predmet*** : Organizacija i upravljanje  
saobraćajnim preduzećima

***Šifra***: OUP

***ESPB***: 8

***Predavač***:

Mr Nikola Radivojević

## **PLAN NASTAVE**

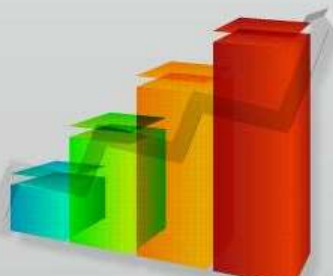
---

- DIZAJNIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE
- PARAMETRI ORGANIZACIONE STRUKTURE
- FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE

## **OČEKIVANI ISHODI**

---

- Pojmovno definišete organizaciju, organizacionu strukturu, shemu i organizacioni dizajn
- Razumete odnos i značaj parametara i faktora organizacione strukture



# 1. Dizajniranje organizacione strukture

Organizacija predstavlja hijerarhijsku strukturu sa rangovima od vrha do dna. Hijerarhija autoriteta je zapravo rangiranje ljudi u organizaciji saglasno njihovom autoritetu. Hijerarhija se prikazuje organizacionom shemom. Organizaciona šema je sistematski prikaz organizacione hijerarhije.

Organiozacioni dizajn ili oblik organizacije preduzeća je forma, model koji reflektuje stanje u organizaciji, oblikuje interakcije, uloge pojedinaca u izvršnim i kompetencije u upravljačkim procesima. Organizacioni dizajn izražava skup aktivnosti menadžmenta organizacije usmerenih na kreiranje takvog model organizacione strukture, koji će biti efikasan shodno datim uslovima. Dizajniranje organizacije predstavlja proces koji uključuje set aktivnosti: kreiranje modela organizacione strukture, procesa i politika koji podržavaju taj proces (planiranje, kontrolu, donošenje odluka, informisanje, komuniciranje, motivisanje, nagrađivanje zaposlenih i sl.).

Često se organizacioni dizajn poistovećuje sa organizacionom strukturom, što je apsolutno pogrešno.

Organizacioni dizaj je proces, dok organizaciona struktura predstavlja rezultat tog procesa.

- Organizaciona struktura predstavlja formalizovanu shemu poslova i grupa poslova, autoriteta, ovlašćenja i odgovornosti koji su nastali kao rezultat procesa organizovanja i pripreme za ostvarenje definisanih ciljeva organizacije.
  - Organizaciona struktura nije ništa drugo nego način na koji su podeljene organizacione aktivnosti, organizovane i koordinirane.
  - To je sistem veza i odnosa između elemenata u preduzeću koji se projektuje za duže vreme.
- Organizaciona struktura predstavlja značajnu varijablu organizacije, pomoću koje menadžment preduzeća utiče na ostvarivanje definisanih ciljeva, na taj način što menja i prilagođava model strukture potrebama i mogućnostima preduzeća.

Organizacioni dizajn pored aktivnosti usmerenih na kreiranje organizacione strukture obuhvata i set aktivnosti koje se odnose na kreiranje organizacionog ambijenta, klime i kulture koja će podržati efikasno funkcionisanje izabranog modela organizacione strukture.

- **Kvalitet organizacione strukture se ogleda u zadovoljenju tri zahteva:**
  1. da osposobi preduzeće da brzo reaguje na šanse i pretnje iz okruženja;
  2. da osposobi preduzeće da uspešno koordinira svoje aktivnosti kako bi ono bilo efektivno;
  3. da osposobi preduzeće da posluje efikasno.
- U praksi postoje različite organizacione strukture nastale kao kombinacija baznih tipova (linijska, linijsko-štabna i matična).

Pozicije i prava koja su definisana organizacionom strukturom predstavljaju mapu uloga za svakog pojedinca u organizaciji. Saglasno poziciji svaki pojedinac stiče pravo:

- da prima određene informacije,
- postavlja i definiše ciljeve i prioritete prilikom obavljanja svojih radnih zadatka, kao i svojim podređenima,
- utiče na donošenje odluka

Saglasno stečenom pravu (ovlašćenju), odnosno poziciji koja mu pripada, svaki pojedinac u organizaciji snosi i određenu odgovornost i raspolaze određenim stepenom autoriteta. Autoritet položaja predstavlja legitimni izvor moći, koji pojedincu daje mogućnost da utiče na ponašanje drugih srazmerano njegovom položaju.

- U dizajniranju organizacione strukture menadžeri u osnovi se koriste dva koncepta: mehanistički (mehanički) i organski model.

Za razumevanje mehaničkog pristupa organizacionom dizajnu potrebno je poznavati osnovne principe na kojima koncept počiva (Henri Fayola) a to su:

- *princip specijalizacije* – omogućava efikasnu upotrebu resursa, pre svega se misli na sposobnosti i vreme zaposlenih u obavljanju radnih zadataka.
- *princip jedinstva direktive* – podrazumeva grupisanje jedinica po principu funkcija
- *princip autoriteta i odgovornosti* – najviši autoritet pripada top menadžmentu
- *princip piramide* – organizaciona struktura treba da ima izgled piramide u kojoj svi zaposleni odgovaraju jednom autoritetu, zauzimaju položaj u skladu sa svojim specijalizacijama, komunikacija i odnosi su formalizovani i naredbe se kreću po top-down principu.

- Osnovne karakteristike mehaničkog koncepta organizacionog dizajniranja su:
  - donosenje odluka povereno je top menadžmentu,
  - zaposleni odgovaraju jednom nadređenom,
  - raspon kontrole obuhvata nešto manji broj od 10 zaposlenih,
  - komande i informacije prenose se pravcem top menadžmenta prema dnu organizacije-nižim nivoima,
  - zaposleni su grupisani u jedinice i sekcije u skladu sa njihovim specijalnošću,
  - autoritet se izvodi iz statusa koji pojedinac ima u uspostavljenjnoj hijerarhiji
  - poslovi su definisani pisanim deskripcijama i
  - linije i štabovi imaju utvrđenu poziciju; prvi stvaraju prihod, drugi obezbeđuje potporu prvima.

- **Organski model organizacionog dizajniranja**, suprotan je po svojim karakteristikama mehaničkom modelu. Mehanički model nastoji da maksimira proizvodnju i efikasnost, organski model nastoji da maksimira fleksibilnost i efikasnost. Organski model je potpunije okrenut upotrebi ljudskog potencijala u proizvodnji i menadžmentu (izvršavanju i upravljanju).

Organski model ima sledeće karakteristike:

- *pravo za donošenje odluka dodeljeno je pojedincima koji imaju relevantna znanja, nezavisno od njihovog formalnog statusa,*
- *zaposleni nemaju precizno opisane poslove, njihove obaveze se usklađuju sa potrebama konkretne situacije,*
- *informisanje je neformalno i koriste se svi raspoloživi kanali,*
- *uspostavlja se visoka saradnja i sistem interakcije među zaposlenima, bez obzira na status ili organizacionu jedinicu i*
- *naglašava se značaj saradnje, fleksibilnosti i neformalnih odnosa.*

Nedostatak organskog modela organizacionog dizajna svodi se na činjenicu da su u njega eksplicitno ugrađene pretpostavke o univerzalnoj primenljivosti za različite uslove, čime se uprkos brojnih poboljšanjima nalazi u ravni mehaničkog modela čije je osnove teško braniti.



Kao pokušaj da se otklone slabosti mehanističkog i organoskog koncepta i da se ojačaju njihove prednosti nastao je matični organizacioni dizajn.

Mehanistički organizacioni dizajn predstavlja rezultat funkcionalnog grupisanja jedinica i grupisanja na osnovu proizvoda. U matičnom organizacionom dizajnu postiže se kompromisna ravnoteža u grupisanju jedinica na bazi funkcija, proizvoda, procesa i svrhe.

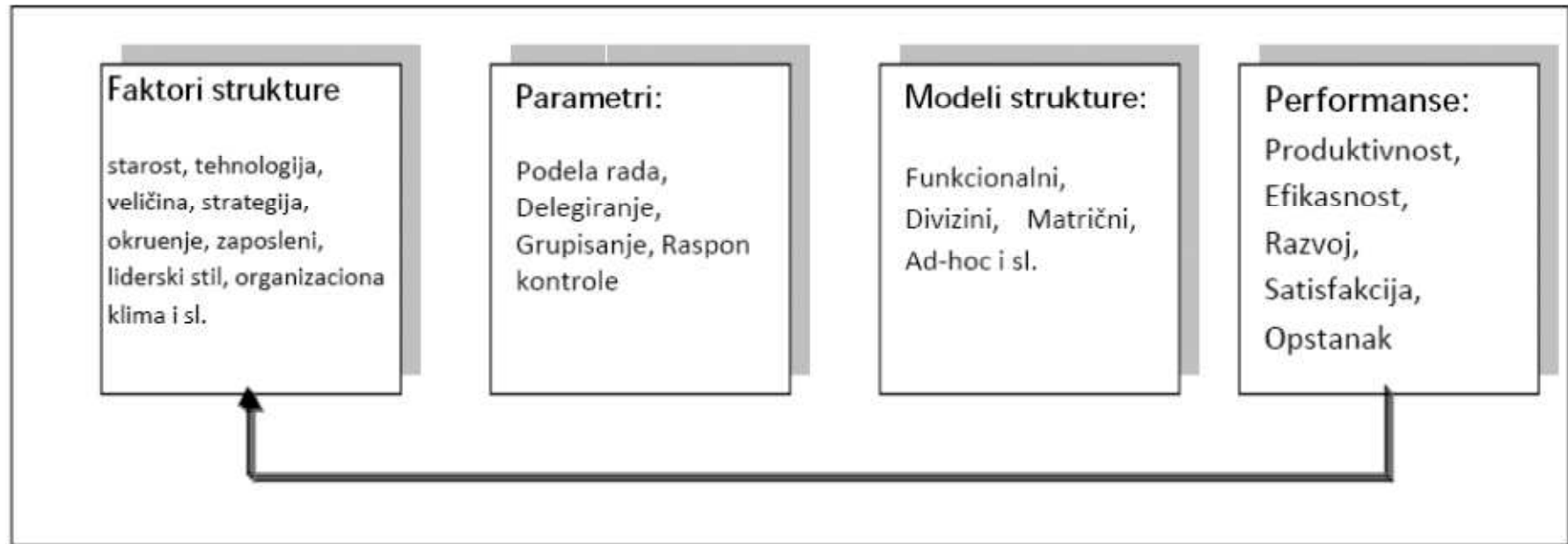
Matični dizajn ima izvesne prednosti u odnosu na druge, kao što su:

- *efikasno korišćenje raspoloživih sredstava*
- *fleksibilnost u uslovima promena i nesigurnosti,*
- *tehnička ekscelentnost (izvrsnost),*
- *posvećenost top menadžmentima dugoročnom planiranju,*
- *unapređenje motivisanosti i poverenja, i*
- *obezbeđenje povoljnih uslova za razvoj članova organizacije.*

Razvoj organizacione teorije i pristupa menadžmentu doneli su nove pristupe organizacionom dizajnu (kontingenci pristup, pristup adaptivnog dizajna, Lawrence-Lorsch-ov pristup, pristup holonik strukturi, pristup viable organization itd. Savremeni pristupi su orijentisani na pronalaznije načina da se postigne kongruentnost sa zahtevima i potrebama okruženja.

- **Cilj organizacionog dizajna** jeste da se stovri takva organizaciona struktura, koja će da obezbedi kreiranje maksimanih vrednosti za vlasnike, zaposlene i potrošače.
- *Kreiranje vrednosti za akcionare* podrazumeva da menadžeri pronađu adekvatan odnos između stepena diferencijacije (koja podrazumeva aktivnosti usmerene na podelu organizacije na veći broj organizacionih delova i nivoa, što podrazumeva veći broj menadžera i zaposlenih, odnosno izaziva veće i kompleksnije mehanizme koordinacije i njihovih troškova) i stepena integracije (aktivnosti koje su usmerene na povezivanje delova u celinu).
- *Kreiranje vrednosti za zaposlene* – podrazumeva kreiranje takve organizacione strukture koja će motivišće delovati na zaposlene. Dizajniranje organizacije znači utvrđivanje uloga za svakog pojedinca u izvršnim i upravljačkim procesima i formalizaciju njihovog ponašanja. Visok stepen formalizacije i centralizacije uticaće na ponašanje zaposlenih u smislu da će postati zarobljenici procedura i pravila, što se negativno odražava na njihovu spremnost da ulažu maksimalne napore u ostvarivanju rezultata organizacije.
- *Kreiranje vrednosti za potrošače* – podrazumeva da se kreira takva organizaciona struktura, koja će obezbediti ostvarivanje vrhunskih performansi organizacije, u smislu postizanja visokih kvaliteta proizvoda, visoke produktivnosti, cena koje su potrošači spremni da plata i sl.

Proces dizajniranja orgaizacione strukture moguće je predstaviti pomoću modela organizacionog dizajna:



Model organizacionog dizajna

## 2. Parametri organizacione strukture

- **Organizovanje** je složen proces koji se sastoji iz dva potprocesa koja se simultano odvijaju: *diferenciranja i integracije*. Proces diferenciranja obuhvata podelu rada i specijalizaciju, kao aktivnosti podele zadataka u izvršnom procesu i podelu nadležnosti i kompetencija u upravljačkom procesu. Potproces integracija čine aktivnosti povezivanja elementa u celinu i obuhvata dve aktivnosti: grupisanje i koordinaciju.
- Imajući u vidu prethodno rečeno, proces organizovanja ili dizajniranja organizacione strukture obuhvata set sledećih tzv. „menadžerske aktivnosti“:
  - *podelu rada,*
  - *delegiranje autoriteta.*
  - *grupisanje (departmentalizacija) poslova i*
  - *raspon kontrole*

***Prilikom dizajniranja organizacione strukture treba poštovati dva principa:***

- ***Princip kongruencije*** – *slaganje između parametara i faktora (Npr. u dinamičnim uslovima – šira specijalizacije, tržišno grupisanje – delegiranje autoriteta. U stabilnim uslovima – uža specijalizacija – funkcionalno grupisanje – centralizacija autoriteta)*
- ***Princip konzistentnosti*** – *slaganje između parametara*

- **Podela rada** predstavlja stepen specijalizacije poslova u jednoj organizaciji. Menadžeri imaju zadatak da podele ukupan zadatak organizacije na veći broj specijalizovanih poslova, odnosno aktivnosti koje treba obaviti. Podela zadataka predstavlja bazičnu aktivnost u dizajniranju organizacije.
- Podele rada obezbeđuje dve značajne prednosti:
  1. specijalizacija pojedinca za jednu vrstu (ili grupu) poslova, odnosno aktivnosti i
  2. racionalno korišćenje raspoloživih sredstava i vremena.

Specijalizacija može biti uska, kada je u organizaciji izvršena diferencijacija i široka, kada je ostvarena niska diferencijacija, odnosno nizak nivo podele rada. Po pravilu, visoka diferencijacija usmerna je postizanje visoke produktivnosti. Međutim, ukoliko su menadžeri zainteresovani za povećanje motivisanosti svojih zaposlenih, prilikom dizajniranja organizacije više će se orijentisati na donošenje odluka o širokoj specijalizaciji. Stepene diferencijacije poslova zavisi od složenosti i zahteva zadataka, sposobnosti i kvalifikacija zaposlenih, uticaja okruženja i sl.

- Podela rada ima svoju horizontalnu i vertikalnu dimenziju.
- **Vertikalna podela rada** odnosi se na dubinu posla i pokazuje da li pojedinac ima mogućnost da kontroliše posao koji obavlja ili je samo izvršilac. Drugim rečima, vertikalna specijalizacija nam govori o stepenu uticaja pojedinca u organizaciji na posao koji obavlja. Tako u visokoj vertikalnoj specijalizaciji uticaj pojedinca na posao koji obavlja je izetno nizak i obratno važi.
- **Horizontalna specijalizacija** nam pokazuje koliko su diferencirani poslovi i koliko različitih poslova obavlja jedan pojedinac u organizaciji. Visoka horizontalna specijalizacija znači da pojedinac obavlja slične poslove koji se mogu opisati kao tzv. rutinski poslovi. Niska horizontalna specijalizacija znači da pojedinac obavlja više različitih poslova bez učestalog ponašanja.

## Horizontalna specijalizacija

		Visoka	Niska
Vertikalna specijalizacija	Visoka	Nekvalifikovani poslovi u operativi	Poslovi operativnog menadžmenta
	Niska	Poslovi profesionalnih stručnjaka	Poslovi srednjeg i top menadžmenta

Odnos između vertikalne i horizontalne specijalizacije

Podela rada pored prednosti koje se ogledaju u specijalizaciji znanja i veština zaposlenih u ovaljanju nekog posla, manjenju vremena neophodno za realizaciju određenih zadataka, te povećanje produktivnosti, omogućava da se na određenom tehničkom razvoju proizvodnje, uključivanje mašine i opreme koja zamenjuje ljudski rad mehanizovanim radom.

Primena robotike u automobilskoj industriji je najbolji primer ovoga. Savremena tehnologija na određenom nivou razvoja „zaustavila je“ proces podele rada i stvorila novo jedinstvo rada (fizičkog i umnog) u mašinama koje rade i „misle“. Na taj način, stvoreni su uslovi za visoku produktivnost, uslovljenu objektivnim faktorima, i zadovoljenje naraslih tržišnih potreba u obimu, asortimanu i kvalitetu proizvoda.

Međutim, uprkos prednostima podela rada ima niz značajnih nedotataka, koji se pre svega odnose na odsustvo motivisanosti radnika. Permanentno obavljanje istih, jedinstvenih zadataka, demotivišuće deluje na zaposlene, stvarajući osećaj monotonije i dosade, što se može negativno odraziti na produktivnost organizacije.



Načini ublažavanja negativnih efekata visoke specijalizacije i podele rada u organizaciji su:

- Rotacija poslova
- Proširenje poslova
- Obogaćivanje poslova
- Osamostavljanje zaposlenih

- Drugi parametar dizajniranje organizacije jeste delegiranje autoriteta. Delegiranje autoriteta jeste proces prenošenja ovlašćenja za donošenje odluka i dela autoriteta sa višeg na niži nivo rukovođenja. U procesu delegiranja autoriteta ključno pitanje se odnosi, ne na to da li ima ili nema delegiranja, već u kojem stepenu treba delegirati za koje odluke, poslove i zadatke.

Delegiranjem se obezbeđuje ko će biti odgovoran sa operativne i nadzorske aktivnosti za ostvarivanje ciljeva organizacije.

- Proces delegiranja se odvija u tri faze:
  1. dodela posla zaposlenima
  2. davanje ovlašćenja
  3. stvaranje obaveza (odgovornosti)
- Stepen delegiranja autoriteta može da bude relativno visok ili relativno nizak u odnosu na celinu – centralnu upravu preduzeća.

Menadžeri treba da u procesu prenošenja prava za donošenje odluka balansiraju prednosti i nedostatke mogućih alternativa.

Prvo, relativno visok nivo delegiranja autoriteta pojačava autoritet nosioca pojedinih poslova, njihovu autonomiju (samostalnost) i profesionalnu odgovornost za uspešno izvršavanje dobijenih poslova. Na ovaj način dolazi do korisnog rasterećivanja centra od određenih poslova i odluka i njihovog usmeravanje na poslove od opšteg značaja, u oblasti određivanja ciljeva organizacije, strategije i izbora alternativa za jačanje tržišnog mesta i uloge. Drugo, relativno visok nivo delegiranja utiče na stvaranje povoljne organizacione klime u kojoj do izražaja dolaze karakteristike, sposobnosti pojedinca i radnih timova.

Problemi koji se mogu javiti kod delegiranja autoriteta su brojni ali najčešće se navode sledeći:

- Visok nivo delegiranog autoriteta deluje na izvršioce tako da oni forsiraju samokontrolu, samoodgovornost i svest o značaju posla kojim se bave. Na taj način, slabi formalna kontrola diktirana kroz hijerarhiju i jača kontrola kroz participaciju u autoritetu i odgovornosti.
- Strah izvršioca od odgovornosti,
- Nedostatak samopuzdanja kod izvršioca

Efikasno delegiranje autoriteta podrazumeva poštovanje sledećih pravila:

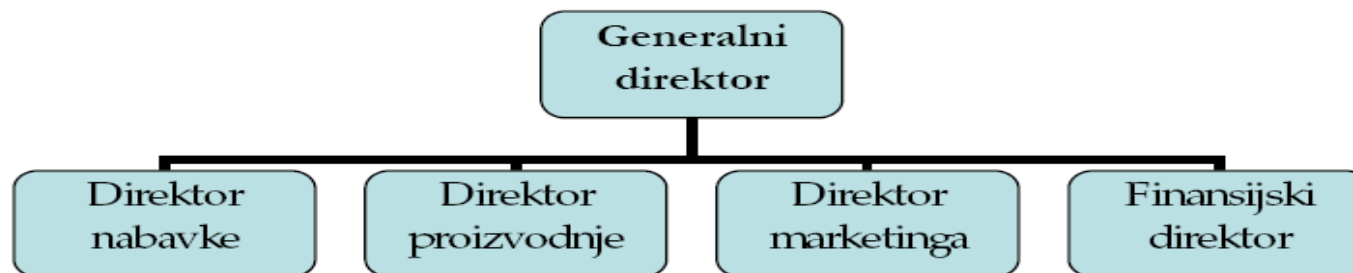
- Stepen delegiranja zavisi od vrste poslova, znanja i spremnosti zaposlenih da prihvate odgovornosti, raspoloživih informacija, resursa i sl.
- Poštovanje pariteta autoriteta i odgovornosti.
- Jasno definisanje autoriteta, ovlašćenja i odgovornosti.
- Poštovaje "pravila apsolutnog autoriteta".
- Poštovanje pravila "menadžmenta izuzetka".

- **Grupisanje** (departmenitalizacija) podrazumeva proces kombinovanje pojedinih zadataka koje povezuju određene zajedničke karakteristike u grupe ili organizacione jedinice. Grupisanje se može posmatrati kao proces sukcesivnog gomilanja pozicija ili radnih mesta u skupove poslova, koje povezuju određeni atributi.
- U kreiranju departmana menadžeri se rukovode stavom da celine treba da budu relativno zaokružene, autonomne i pogodne za upravljanje. Grupisanje podrazumeva donošenje dve vrste odluka: a) odluka o izboru kriteriju za grupisanje; 2) odluku o rasponu kontrole
- Grupisanje se može sprovesti na dva načina: 1) odozdo na gore – kada se grupišu individualne pozicije u operativnom delu, a zatim na srednjem, pa na top nivou; 2) odozgora na dole – kada se grupišu poslovi na organizacionom vrhu, pa zatim na srednjem, pa na kraju na operativnom nivou.

Grupisanjem se postižu dva efekta:

- grupisanje srodnih poslova, čime se obezbeđuje efikasnija realizacija istih
- postiže se veća diferencijacija, čime se obezbeđuje fokus na organizacione jedinice
  
- Postoje tri prilaza u grupisanju organizacionih jedinica, a to su:
  - *na osnovu funkcije ili procesa,*
  - *na osnovu sarhe i*
  - *mešovit i promenljiv koncept.*

Grupisanjem jedinica na osnovu funkcija ili procesa dobija se organizaciona struktura sa zaokruženim jedinicama u kojim se nalaze isti ili slični poslovi



Grupisanje na osnovu funkcija

- **Raspon menadžmenta (raspon kontrole)** može da se definiše kao broj potčinjenih koji direktno odgovaraju jednom menadžeru. Pojedini autori su pokušali da odrede broj potčinjenih koji može da usmerava i kontroliše predstavljani menadžer. Najviše se govori o šest potčinjenih. Ukoliko je veći broj od šest, odnosno sedam potčinjenih, javljaju se teškoće u nadgledanju i koordinaciji njihovog rada. S druge strane, pak, sa manjim rasponom kontrole stvara se situacija u kojoj potčinjeni osećaju neposredan pritisak koji može da demotiviše pojedince da efikasnije rade. U stvari, raspon kontrole zavisi od više faktora, kao što su priroda posla, obrazovanje zaposlenih, iskustvo i dr.
- Raspon kontrole određuje broj volumen interpersonalnih relacija koje će jedan menadžer odstariti sa svojim potčinjenima. Broj potencijalnih relacija se može izračunati pomoću sledeće formule:

$$R = N \left( \frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

R – predstavlja broj relacija

N – broj potčinjenih

## 3. Faktori organizacione strukture

Faktori (uslovi) su kontekstualne ili situacione varijable koje utiču na dizajn parametara. Mogu se podeliti u dve grupe: 1. faktori okruženja: (tržište, konkurencija, tehnološke inovacije i sl.); 2) organizacioni faktori (strategija, tehnologija, organizaciona klima i kultura, leaderski stil, faze životnog ciklusa i sl.).

Na faktore okruženja menadžeri teško mogu da utiču, najčešće to čine putem asocijacija, udruženja, komora, zato se prilikom dizajniranja organizacije oni uzimaju kao dati.

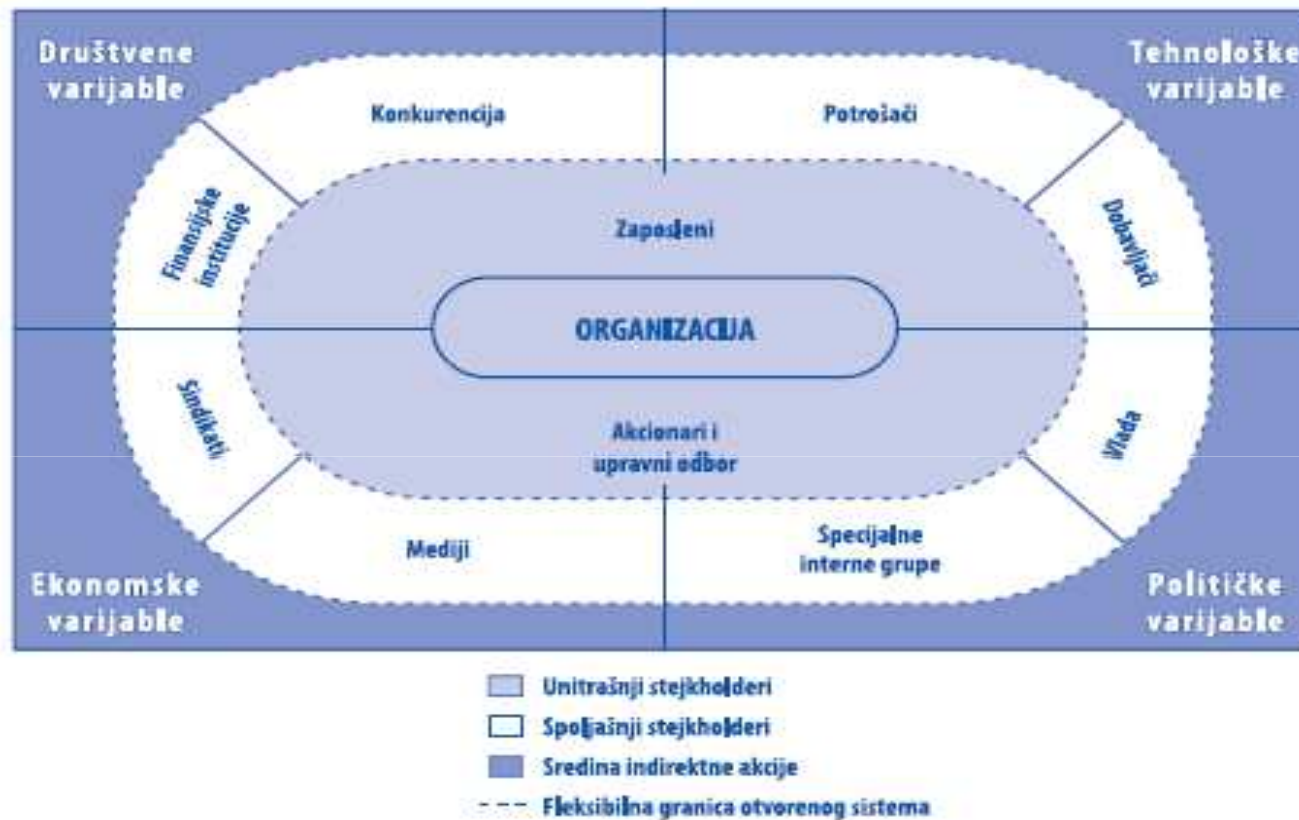
Za razliku od faktora okruženja na koje menadžeri mogu malo ili uopšte ne mogu da deluju, na organizacione faktore, menadžeri u velikoj meri kontrolišu i utiču na njih. (Nokia – zaokret u biznisu, strategiju, (novi proizvod – novu tehnologiju, strukturu).



- Svako preduzeće posluje u određenom okruženju, na preduzeće utiče direktno putem elemenata direktne akcije okruženja i indirektno preko elemenata indirektna akcije okruženja.
- Generalno, okruženje možemo definisati kao set sila, spoljašnjih i unutrašnjih, koje utiču na proces ostvarivanja osnovne svrhe postojanja preduzeća.
- Postoje različite klasifikacije vrsta okruženja:
  - prema stepenu uticaja (izvesno i neizravno)
  - prema stepenu povezanosti (slučajno, skupno i turbulentno)
  - prema osetljivosti na akcije (autonomno i reaktivno)
  - prema intenzitetu i trajnosti izazova (urgentno, odloživo i permanentno)
  - prema kvalitetu (povoljno i nepovoljno)
  - prema regularnosti (normativno i liberalno)
  - prema prostornom horizontu promatranja (integrirano, državno, međunarodno)
  - prema fokusu (opšte i ciljno)

- *Eksterno okruženje* je spoljni svet sa kojim preduzeće ostvaruje interakcije i može se podeliti na:
  - *opšte ili generalno okruženje* - indierkto utiče na preduzeće, na isti način uslovljava poslovanje svih preduzeća u državi (kreiranjem opšteg ambijenta i klime), uticaj nije jasno vidljiv (ne zna se kada i u kojoj meri će se uticaj opšteg okruženja ispoljiti na konkretno preduzeće). Segmenti opšteg okruženja su: *ekonomski, politički, socijalni, tehnološki*, tzv. elementi indirektne akcije okruženja.
  - *posebno ili specifično okruženje* – direktno i jasno utiče na svako pojedinačno preduzeće. Elementi specifičnog okruženja su dobavljači, kupci, konkurenti, agencije, državne, mediji i specijalne interesne grupe tzv. eksterni stejkholderi.
- *Interno okruženje* predstavlja unutrašnje okruženje i čine ga zaposleni, vlasnici i menadžeri preduzeća tzv. interni stejkholderi.
- Interni i eksterni stejkholderi čine tzv. elemente direktne akcije okruženja

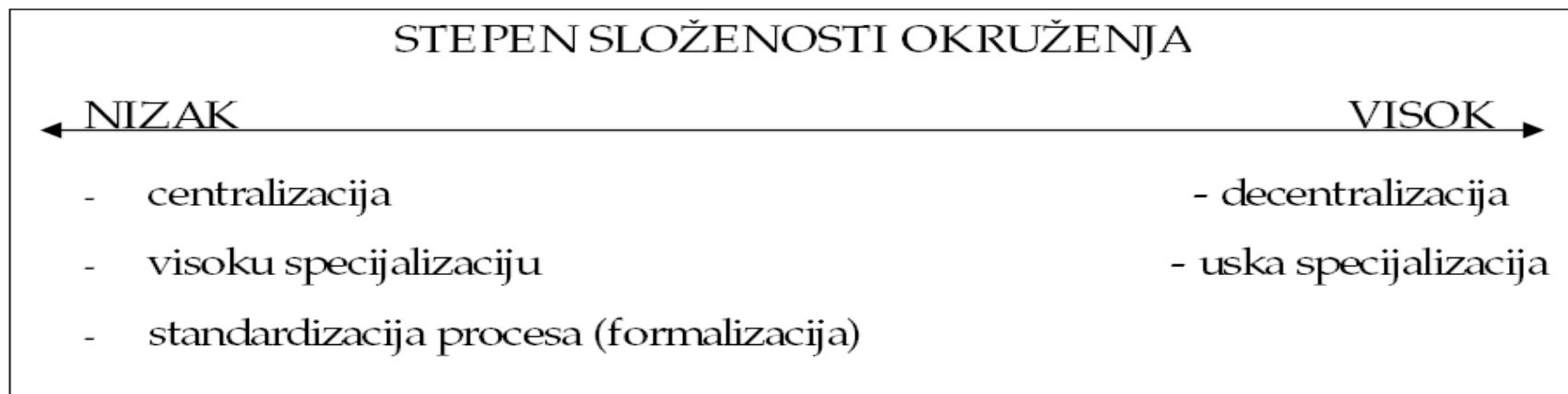
## Elementi direktne i indirektno akcije okruženja



Izvor: Stoner, Dž. A. F., Friman, R. E., Cilbert, D. R., Menadžment (Prevod sa engleskog), Želnid, Beograd (1997) 57.

- Osnovna hipoteza od koje se polazi u izučavanju uticaja okruženja na preduzeće jeste da *preduzeće treba da prilagodi svoju strukturu stepenu neizvesnosti koja vlada u njegovom okruženju*. Drugim rečima, preduzeće treba da dizajnira onu organizaciju koja na najefikasniji način može da savlada dati stepen neizvesnosti okruženja. To znači da različitim stepenima neizvesnosti treba suprotstaviti različitu organizacionu strukturu.
- Dve su glavne karakteristike okruženja utiču na stepen neizvesnosti: 1) kompleksnost (složenost) i 2) dinamičnost

*Složenost* se ogleda u broju elemenata okruženja, koji utiču na funkcionisanje preduzeća, u njihovoj unutrašnjoj složenosti i intenzitetu međusobnih interakcija.



*Dinamičnost* se ogleda u kvalitetu promena u okruženju. Stepem dinamičnosti okruženja determinisan je *stopom promena* (broj promena u jedinici vremena), *sličnošću* (kontinuitetom) i *predvidivošću promena*. Što su promene radikalnije to je okruženje dinamičnije (IT sektor).

Uticaj složenosti i dinamičnosti okruženja na izbor modela organizacione strukture može se predstaviti pomoću sledeće matrice:

	JEDNOSTAVNO	SLOŽENO
STABILNO OKRUŽENJE	Centralizovana birokratska struktura (visoka centralizacija, visoka formalizacija i standardizacija, funkcionalno grupisanje jedinica –državna administracija)	Decentralizovana birokratska struktura (visoka decentralizacija, specijalizacija, formalizacija i standardizacija, grupisanje po osnovu funkcija)
DINAMIČNO OKRUŽENJE	Centralizovana organska struktura (nizak nivo specijalizacije, formalizacije i standardizacije, ali funkcionalno grupisanje)	Decentralizovana organska struktura (visoka decentralizacija, niska specijalizacija i formalizacija, matična ili timsko grupisanje jedinica)

Na strukturu organizacije utiče i nacionalna i organizaciona kultura. Nacionalna kultura predstavlja obrazac mišljenja, osećanja i delovanja po kojima se razlikuje član jedne grupe od člana druge. Hofstede je identifikovao četiri dimenzije kulture po kojima se razlikuju pripadnici različitih nacionalnih zajednica:

- distanca u moći – prihvatanje nejednakosti u distribuciji moći
- individualizam & kolektivizam
- muške & ženske vrednosti - stepen orijentacije ka stvaranju bogastva odnosno ka međuljudskim odnosima
- izbegavanje neizvesnosti – spremnost prihvatanja rizika, reagovanje na promene, konflikte i razlike.

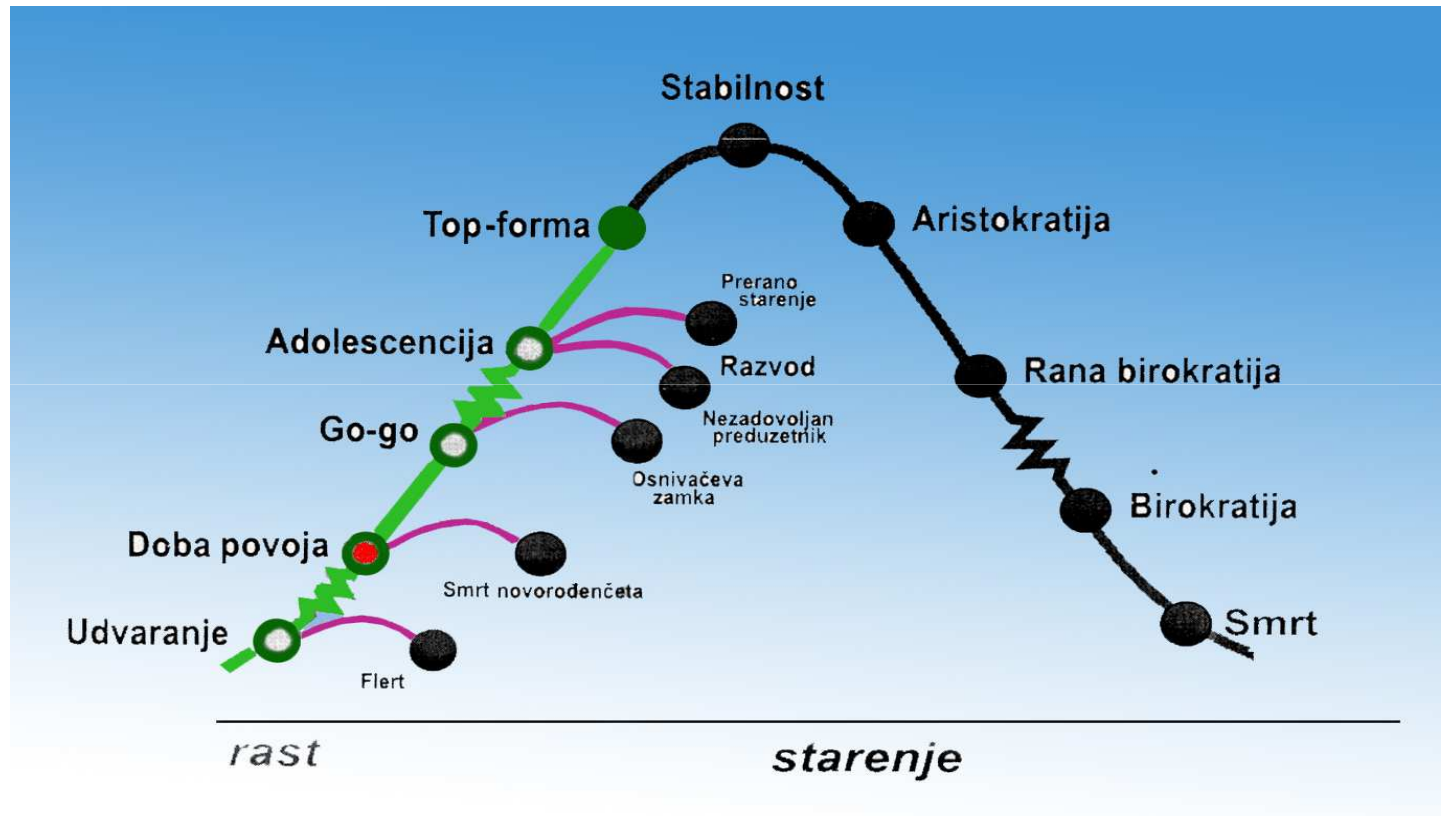
Osnovna hipoteza od koje se polazi u izučavanju uticaja nacionalne kulture na organizaciju jeste:

- *distanca moći utiče na stepen centraizacije autoriteta (visoka distanca podrazumeva visok stepen centralizacije) i izbegavanje neizvesnosti utiče na stepen formalizacije (visok stepen implicira visoku formalizaciju).*

Organizaciona kultura predstavlja sistem verovanja, stavova i normi ponašanja koji su karakteristični za pripadnike jedne organizacije. U organizaciji razlikujemo dva nivo organizacione kulture: 1) *opservabilna* – ono što se čuje i vidi o organizaciji (priče, simboli, običaji i rituali i sl.) 2) *starna kultura*.

## •FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PREDUZEĆA

- Svako preduzeće prolazi kroz različite faze životnog ciklusa, od rađanja do tzv. faze smrti.



Za svaku fazu životnog ciklusa potrebna je drugačija organizaciona struktura.

- Tehnologija – kombinacija relevantnog znanja, veština, tehničke opreme i mašna potrebnih za transformaciju inputa u output.
- Razlikujemo tri tipa proizvodnje: *pojedična, serijska i masovna proizvodnja*. Svaki tip proizvodnje zahteva specifičnu tehnologiju, s aspekta kompleksnosti. Istraživanja uticaja tehnologije na organizacionu strukturu pokazala su da postoji značajan stepen korelisanosti između tipa tehnologije i parametara organizacione strukture.

### Karakteristike tipova tehnologije

	Pojedična pr.	Masovna pr.	Serijska pr.
Tehnološka kompleksnost	niska	srednja	visoka
Troškovi proizvodnje	visoki	srednji	niski
Fleksibilnost	visoka	srednja	niski
Raspon kontrole t.m.	4	7	10
Raspon kontrole o.m	23	48	15
Tip strukture	organiski	mehanistički	organiski



- U zavisnosti od *varijabilnosti radnih zadataka i podležnosti analizi* razlikujemo četiri tipa tehnologije, kojoj odgovaraju različiti modeli organizacione strukture:
  - 1) zanatska tehnologija □ nizak stepen varijabilnosti i niska podložnost analizi; odgovara jendostavni model
  - 2) rutinska tehnologija □ nizak stepen varijabilnosti i visoka podložnost analizi: odgovara birokratski model
  - 3) nerutinska tehnologija □ visok stepen varijabilnosti i niska podložnost analizi (veliki broj izuzetaka koji se ne mogu se rešiti uobičajnim pravilima i procedurama): odgovara ad hoc kratija
  - 4) inženjerska tehnologija - visoko stepen varijabilnosti i visoka podložnost analizi (podložni programiranju, veliki broj izuzetaka koje je moguće rešiti primenom standardnih procedura): odgovara profesionalni model.

#### Uticaj tehnologije na organizacionu strukturu

	Tradicionalna tehnologija	Savremena tehnologija
Specijalizacija	visoka	niska
Decentralizacija	niska	visoka
Broj hijerarhijskih nivoa	veliki	mali
Grupisanje	funkcionalno	timovi
Model organizacione strukture	Birokratska struktura	Organska struktura

## STRATEGIJA

- Strategija predstavlja način na koji preduzeće planira da ostvari definisanje ciljeve.
- Chandler je prvi postavio hipotezu o odnosu između strategije i strukture: *struktura treba da prati strategiju*
- Stabilnost, odnosno turbulentnost okruženja utiče na raspored promene. U stabilnim uslovima moguće je prihvatiti Chandlerovu hipotezu, ali u turbulentnim uslovima neophodno je istovremeno menjati i strategiju i strukturu.
- Adičes upozorava na problem "leteće podmornice" tj. da tekući odnos pozicija, uloga i moći utiče na definisanje strategije preduzeća.
- Saglasno Porteru razligujemo tri generičke strategije, vođstvo u troškovima, diferencijaciju i tržišni fokus. Svako od ovih strategija odgovara određena karakteristika organizacione strukture:

### Karakteristike strukture u dve konkurentske strategije

Karakteristike strukture	Vođstvo u troškovima	Diferenciranje
Specijalizacija	visoka	niska
Decentralizacija	niska	visoka
Raspon kontrole	nizak	visok
Grupisanje	funkcionalno	timsko
Formalizacija	visoka	niska
Model organizacione strukture	Mehanička struktura	Organska struktura

## Reference:

1. Adižes, I., (2005), Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, Adižes konsalting, Novi Sad.
2. Daft, L. R., (2003), Management, Thompson South-Western Sixth Edition, New York
3. Drucker, P., (1991), Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi, Privredni pregled, Beograd.
4. Petković, M., et. al (2010), Organizacija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
5. Stefanović, Ž., (2004), Menadžment, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac
6. Stoner, J., Friman, E., Gilbert Jr. R., (2000), Menadžment, Želnid, Beograd.
7. Vešović, V., (1996), Menadžment u saobraćaju, Saobraćajni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.

# Hvala na pažnji

