



# МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

# МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова

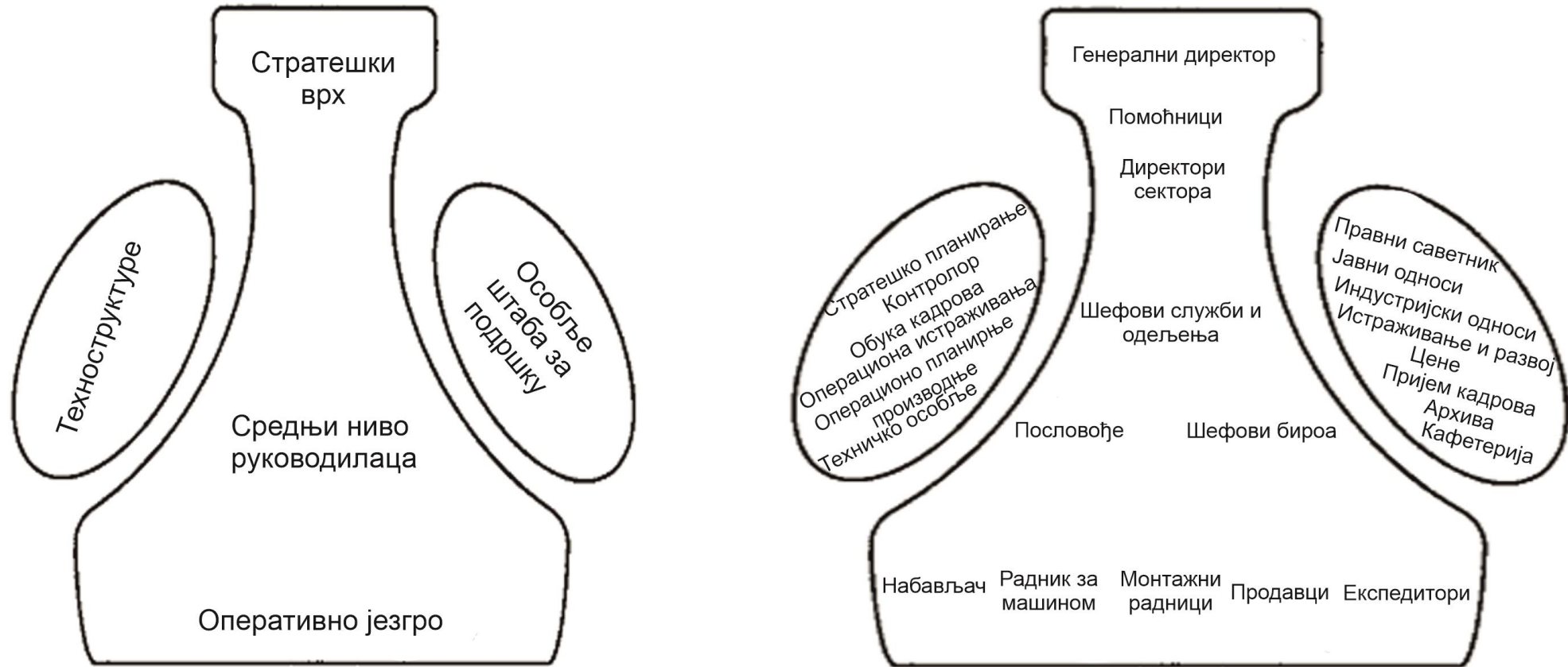
## типологија организационих структура



Хенру Минтзберг разликује пет основних елемената организационе структуре:

1. **оперативно језгро** (укључује све запослене који израђују основне производе или обављају услуге које су основна делатност организације, или директно подржавају основну производњу или сервис; оно, дакле, осигурава инпут, трансформише га у оутпут, дистрибуира оутпут и пружа директну подршку овим активностима),
2. **средњи ниво руководиоца** (чине га руководиоци који успостављају везу између оперативног језгра и стратешког врха одговарајућим линијама формалног ауторитета)
3. **стратешки врх** (обухвата највише руководиоце организације и њихов персонал),
4. **техноструктуру** (сачињавају је аналитичари и други стручњаци изван формалне линијске структуре који примењују разне технике анализе, плана, пројектовања и одржавања структуре и адаптације организације на промене), и
5. **особље за подршку** (то су појединци и групе који обезбеђују индиректну подршку свима осталима у организацији - ту спадају, на пример, односи са јавношћу, правно заступање, друштвени стандард и сл.).





Основни елементи организационе структуре према *Mintzberg-у*



- Минтзберг наглашава да се организационо структурирање концентрише првенствено на поделу укупног посла на велики број дистинктних задатака, а затим на координацију свих тих задатака.
- Ова координација се може остварити на најмање пет начина:
- (1) **директним надзирањем** (појединац - руководицац координира рад других издавањем наређења),
- (2) **стандардизацијом радних процеса** (аналитичари из техноструктуре успостављају стандарде, правила и прописе, којима се координира рад осталих),
- (3) **стандардизацијом оутпута** (техноструктура успоставља стандарде за мере функционисања и спецификације у вези са свим оутпутима),
- (4) **стандардизацијом вештина** (координација се обезбеђује упознавањем појединаца са стандардним знањима и вештинама пре него што започну да раде), и
- (5) **узајамним прилагођавањем** (појединци координирају свој рад кроз неформалне међусобне комуникације).



- Mintzberg 1983. године наводи да организациона структура није независна променљива, тако да при њеном пројектовању треба узети у обзир велики број фактора, које, сврстава у четири групе:
  - а) старост и величина организације (имају примаран утицај на средњи ниво руководиоца, техноструктуру и штаб за подршку, а значајно утичу и на стратешки врх и оперативно језгро)
  - б) технички систем (највећи утицај на оперативно језгро, а селективан утицај на стратешки врх, на техноструктуру, на средњи ниво руководиоца и на штаб за подршку),
  - ц) окружење (примаран утицај на стратешки врх, значајан утицај на техноструктуру, на средњи ниво руководиоца и на штаб за подршку, и селективан утицај на оперативно језгро), и
  - д) моћ (има само селективан утицај на организациону структуру).
- Утицај ситуационих фактора на пет основних конфигурација Mintzberg [74] описује на начин као табели 1.2.

	ЈЕДНОСТАВНА СТРУКТУРА	МЕХАНИЧКА БИРОКРАТИЈА	ПРОФЕСИОНАЛНА БИРОКРАТИЈА	РАЗУЂЕНА (ДИВИЗИОНА) ФОРМА	АДХОКРАТИЈА
Старост и величина	Млада и мала предузећа	Стара и велика предузећа	Различита	Стара, врло велика предузећа	Млада предузећа
Технички систем	Једноставан, нерегулисан	Регулисан, неаутоматизован	Нерегулисан или софистициран	Разуђен, регулисан, неаутоматизован	Врло софистициран, аутоматизован
Окружење	Једноставно, динамично	Једноставно, стабилно	Комплексно и стабилно	Релативно једноставно и стабилно	Комплексно, динамично
Моћ	Ген. директора	Технократије и екстерне контроле	Професионалаца	Средњег нивоа	Експерата

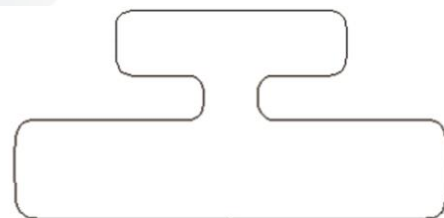
Табела 1.2. Утицај ситуационих фактора на пет основних конфигурација према Mintzberg-у



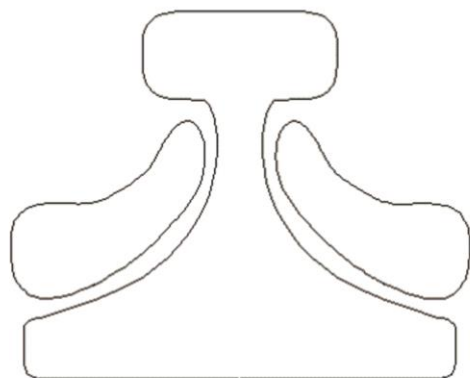
- Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука. У условима када преовлађује утицај стратешког врха настаје конфигурација названа **једноставна структура** (види слику 51-а). Ова је структура, како и назив сугерише, неразвијена. Примарни механизам координације у њој је директна супервизија, што резултира органском структуром ове конфигурације. Њен кључни део је стратешки врх, док су техноструктура и штаб за подршку слабо развијени или их уопште нема, а средње руководство је малобројно.
- Техноструктура тежи ка стандардизацији, пре свега радног процеса,. Ова тежња изазива ограничену хоризонталну децентрализацију. Када преовлађује утицај техноструктуре у систему настаје организациона конфигурација названа **механичка бирократија** (види сл. бр. 61-б). У механичкој бирократији, примарни механизам координације је стандардизација радних процеса, а њен кључни део техноструктура. Ова конфигурација користи формализацију понашања, функционално груписање, велике оперативне јединице у оперативном језгру и релативно централизовану моћ одлучивања. У пракси, ова се структура често сусреће у производним предузећима, металопрерађивачке, текстилне и дуванске индустрије са масовном производњом и у услужним фирмама са једноставним репетитивним пословима (осигурање, ПТТ, авио компаније, државне установе и сл.).
- Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководилаца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију. Ако у томе успеју омогућено им је да раде релативно самостално, ослањајући се на стандарде знања стечене изван организације. Извршиоци у оперативном језгру, дакле, теже професионализацији. У случају да се стекну услови који протежирају наведене тежње оперативног језгра настаје конфигурација (види слику бр. 61-ц) **професионалне бирократије** која је типична за школске системе, агенције за социјални рад, рачуноводствена предузећа, производна занатска предузећа и слично. Ове организације запошљавају високо увежбане специјалисте, тзв. професионалце, за рад у оперативном језгру и дају им велику аутономију у раду.



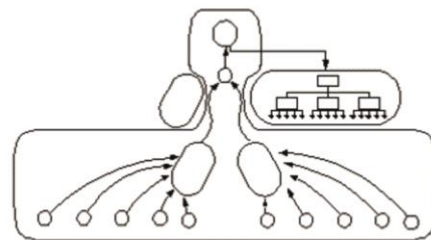
- Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра. Резултат је ограничена вертикална децентрализација која се реперкутује, како Минтзберг [231] каже, **балканизацијом** организационе структуре, односно, мрвљењем структуре на мање организационе јединице формиране на тржишној основи, довољно мале да средњи руководиоци могу у њима да контролишу сопствене одлуке. Координација између ових јединица ограничена је на стандардизацију њихових оутпута. У случају да сви остали услови фаворизују овакав утицај средњег руководства, настаје конфигурација названа **разуђеном формом**, где је пример ЕПС и сл. (приказана на слици бр. 68-д).
- Пета Минтзбергова конфигурација, **адхократија**, приказана је на слици бр. 61-е. Ова конфигурација омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација:
  - органска структура са незнатном формализацијом понашања,
  - висока хоризонтална специјализација рада заснована на формализованим обукама,
  - тенденција груписања специјалиста у функционалне јединице за потребе организације као целине уз њихово истовремено разбијења у мале пројектне тимове,
  - ослањање на различите методе и средства повезивања као помоћ у узајамном прилагођавању (које представља кључни механизам координације) унутар и између пројектних тимова и, на крају,
  - селективна децентрализација на тимове (и унутар њих) који су лоцирани на различитим местима у организацији и укључују у себе, поред оперативних експерата, различит број линијских руководилаца и експерата из штаба за подршку или из техноструктуре.
- Адхократија је иновативна конфигурација која раскида са великим бројем прихваћених решења и утабаних стаза. Она се не ослања ни на какав облик стандардизације координације нити класичне принципе организације, а најмање на принцип "јединство командовања". Адхократија даје квази-формалан ауторитет штапском особљу (и тиме замућује дистинкцију на релацији линијско-штапско) а ослања се увелико на матричну структуру, комбинујући функционалне, тржишне и регионалне основе груписања извршилаца у организацији.



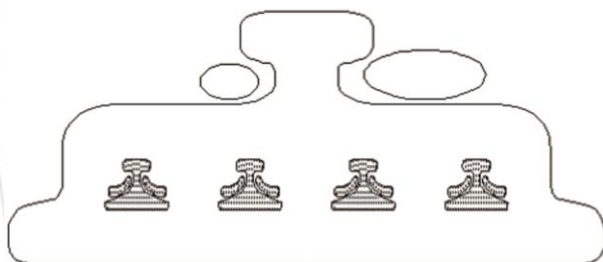
a) jednostavna struktura



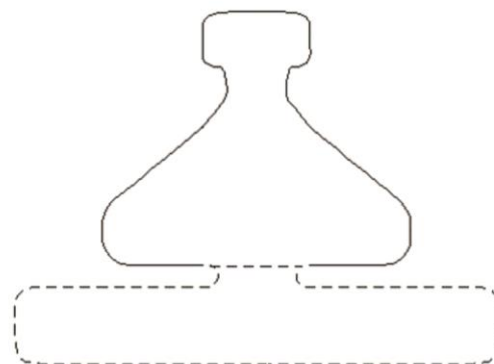
b) mehanicka birokracija



c) profesionalna birokracija



d) razužena forma



e) ad hoc kracija

a) Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука - **једноставна структура**

b) Техноструктура тежи ка стандардизацији - **механичка бирократија**

c) Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководиоца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију - **професионална бирократија**

d) Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра,

балканизацијом организационе структуре - **разуђена форма**

e) **Адхократија** - омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација.

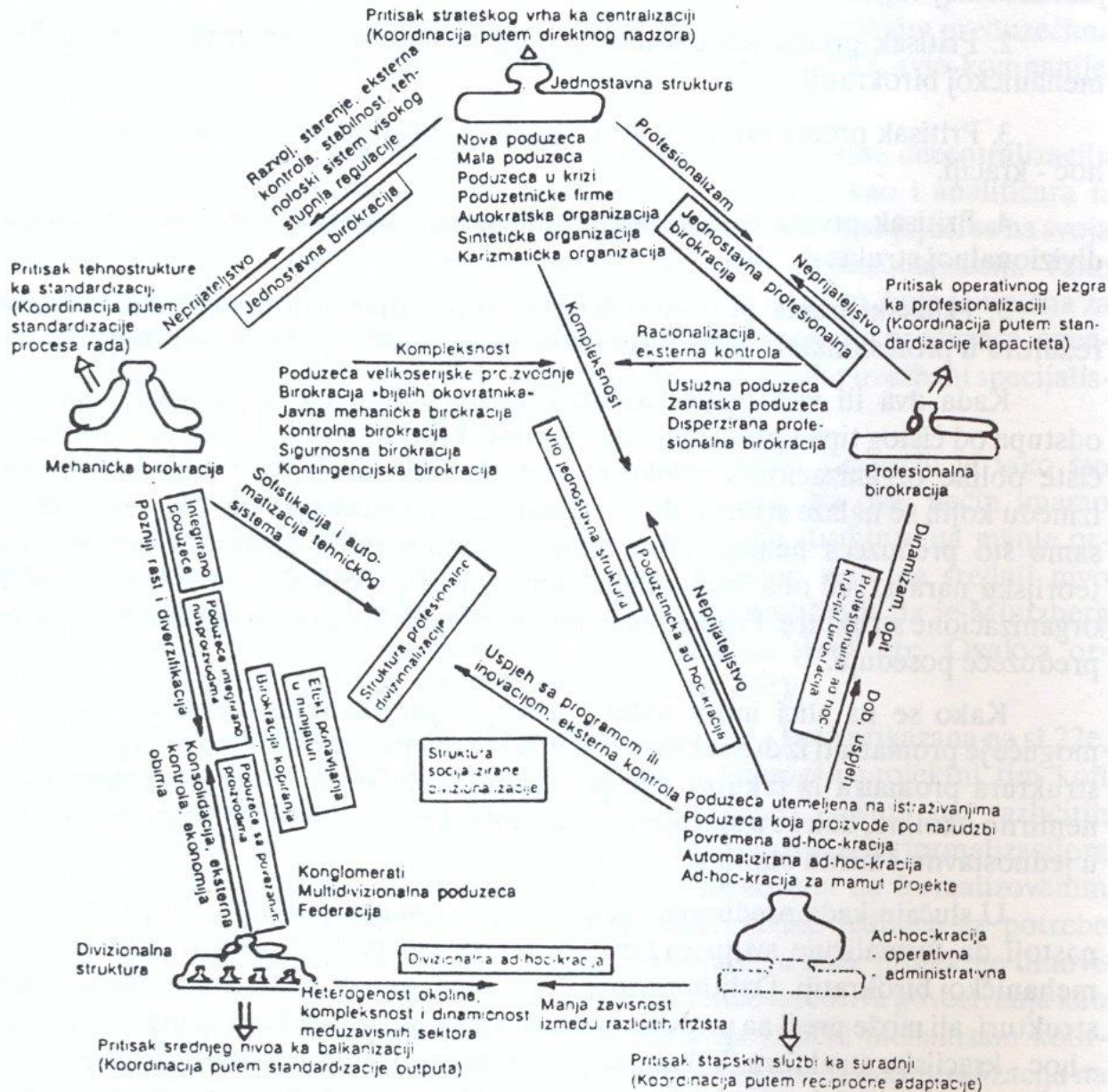




	Типологија organizacionih konfiguracija prema Henriju Mintzbergu				
	Једноставна структура	Механичка бирократија	Професионална бирократија	Разуђена форма	Адхократија
1	2	3	4	5	6
Доминантни елемент организационе структуре	<u>Стратешки врх</u> (Техноструктура и штаб за подршку су слабо развијени или их уопште нема, средње руководство је малобројно).	<u>Техноструктура</u> (Инжењерски кадар)	Оперативно језро (Техноструктура и средњи менаџмент су слабо развијени, помоћно особље развијено).	Руководиоци средњег нивоа (Одузимају моћ од стратешког врха и оперативног језра).	<u>комбинезано</u>
Старост и величина предузећа	Мала предузећа Млада предузећа	Зрела предузећа Велика предузећа		Релативно мала предузећа	
Технологија		Једноставна и стабилна технологија		Сложена и софистицирана технологија, висока технологија (хиџ – таџ фирме)	Технологија нема значајног утицаја
<u>Окружење</u>	Динамични услови на тржишту, релативно честе промене преференција потрошача	Стабилно	Стабилно	Динамично	Било како
Извор моћи	Способности, знања, вештине и харизма лидера	Хијерархијска позиција – моћ положаја	Способност, знање, информације – моћ стручне способности	Компетентност, способност, знање	Сврховито фокусирана структура (појединац или задатак)
Сложеност (Хоризонтална, вертикална и просторна диференцијација)	Једноставна (Подела рада врло неразвијена)	Сложена – функционална специјализација (Репетитивне операције које се могу лако савладати и довести на ниво рутине, велика могућност замене извршилаца)	Сложена – социјална специјализација (Операције се не могу лако савладати и увезати до нивоа рутине, ангажујусе професионалци)	Сложена – просторна диференцијација (Релативно низак ниво специјализације, подршка се по вршност у обављању посла, нема времена за експертизе запослених.)	Висока хоризонтална специјализација заснована на формализованим одлукама
Формализација	Низак степен формализације	Висок степен формализације	Висок степен формализације	Низак степен формализације	Екстерно формирана формализација понашања
Централизација	Висок степен централизације	Висок степен централизације	Низак степен централизације	Низак степен централизације (Ограничена вертикална децентрализација – тимовима се мора дати слобода за обављање задатака.)	Селективна децентрализација на тимове и унутар њих
Координација и контрола	Директан надзор	Стандардизација радног процеса (заснована на процедурама и формализованим улогама)	Стандардизација знања/улога (Стандардизација стручности остварена кроз формализовану обуку.)	Стандардизација излаза/резултата	Не ослања се ни на какав облик стандардизације координације. Рад се координира кроз непосредне међусобне комуникације, истовременим прилагођавањем.
Груписање организационих јединица	Функционално (ако уопште постоји)	Функционално	Постоје различите заокружене производне целине, које производе различите производе/услуге, различитим технологијама	Предметна подела организационе структуре (балканизација, тимски рад, пројектна организација)	Нејасне контуре организационих јединица



<u>Типологија организационих конфигурација према Хенрију Минтзбергу</u>					
	Једноставна структура	<u>Механичка</u> <u>бирографија</u>	Професионална бирографија	Разуђена форма	Адхократија
1	2	3	4	5	6
Стил вођства	Лидерски	Административни	Политички	Предузетнички	Тимски - Лидер и шеф (менаџер)
Стил решавања проблема	Радикалне промене и оријентација на људе	Инкрементални приступ и оријентација на задатак	Инкрементални приступ и оријентација на људе	Радикалне промене и оријентација на задатак	Ад хоц
Основне карактеристике менаџера	Лична харизма, екстравертност, пријатан физички изглед	Сталоженост, доследност, стрпљивост	Комуникативност, преговарачке способности, лични шарм и стил	Склоност ка ризику, брзо деловање, агресивност и самопоуздање	Само један прави менаџер
Запослени	Спремни да користе различите стратегије и тактике	Воле сигурност на послу, предвидивост, избегавају ризик и промене	Високо мотивисане особе, посвећене свом раду и клијентима које услужују	Мотивисани постигнућем, односно послом самим по себи, пре него материјалним наградама	Амбициозни, способни и иновативни, екстерно формирани
Стратегија организационих промена	Императивна или стратегија принуде (организација је средство за остваривање циљева лидера)	Аналитичка стратегија (задовољење циљева организације је дефинисано кроз легитиман и рационалан процес)	Партиципативна стратегија (организација је средство за остварење индивидуалних циљева и интереса)	Спонтанa стратегија (организација је средство за решавање проблема)	<u>Не постоји,</u> <u>структура је</u> <u>крatkог века</u>
Тип организационе културе	Култура моћи (персонализована)	Култура улога (деперсонализована, доминирају правила и процедуре)	Култура подршке (персонализован)	Култура задатка (Деперсонализована — доминирају потребе за успехом и постигнућем)	Мешавина различитих типова културе са благом доминацијом културе подршке
Главне предности за пословање	Флексибилност, брзо реаговање на промене, прилагођавање начина рада	Поузданост, ефикасност	Лична слобода, професионална, стручна способност и аутономија	Флексибилност, иницијатива, креативност, предузетничтво	Омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у динамичкој ситуацији; иновативна конфигурација
Главне мане за пословање	Ризичне — све зависи од једне особе, смањена ефикасност	Ригидност, недостатак иницијативе, неспособност прилагођавања, недостатак предузетничтва	Готово одсуство координације између одељења и злоупотреба професионалне дискреције, оклевање пред иновацијама	Зависност од људи и њихових квалитета, површност	Недовољна заинтересованост чланова тима да пројекат заврше на време
Тип организације у којима настаје ова конфигурација	Мала и млада предузећа у развојној фази са ограниченим ресурсима у којима не доминира високо образовани кадар, турбулентна индустрија	Велики системи са масовном производњом (производна предузећа металопрерађивачке текстиле и дуванске индустрије, услужна предузећа са једноставним репетитивним пословима: осигурање, авио — компаније, државне установе, јавне службе, ПТТ, војска итд.)	Школе универзитета, професионална удружења, рачуноводствена предузећа, производно — занатска предузећа, центри за социјални рад, истраживачке лабораторије	Мале специјализоване фирме (адаокатске канцеларије, консултантске фирме, пропагандне агенције)	Мали тимови иноватора и предузетника; изборни и промотивни штабови



Sl.23. Pentagon model ([ 70], Mintzberg, 1985, str. 420-421)



Минтзберг указује на следеће:

1. старост и величина предузећа
    - већа старост већа формализација
    - већа величина разубјенија организациона структура (већа специјализација, диференцијација орг. јединице и развијенији менаџмент)
    - већа величина већи распон руковођења
    - већа величина већа формализација
  2. технички систем (регулисаност и сложеност)
    - технички систем више регулисан већа формализација и бирократија
    - сложенији технички систем већа децентрализација
    - аутоматизација производње води трансформацији механичке у органску структуру
  - 3) окружење (стабилност, разноврсност, непријатељство) и
    - што је окружење динамичније, орг. стр. је више органска
    - што је окружење сложеније, орг. стр је више децентрализована
  4. моћ (власништво, потребе чланова организације и културне тековине).
    - што је већа контрола, веће су формализација и централизација.
- *Miller* [24] 1986. године потврђује теорију конфигурационализма предложену од стране Mintzberg-а, али на основама Burns и Stalker-ове поделе на органичке и механистичке организационе структуре (табела 1.3).

Карактеристика организационе функције	Механистичка структура	Органичка структура
Комплексност	Висока вертикална и хоризонтална комплексност	Ниска вертикална и хоризонтална комплексност
Формализација	Висока	Ниска
Централизација	Висока	Ниска
Распон руковођења	Мали	Велики
Стандардизација	Висока	Мали

# Брурсова типологија организационих структура – модификација Минтзбергове типологије



На основу Минтзбергових пет типологија организационе структуре, Бруса [71,1986,стр.164] је дао шест својих комбинованих организационих структура са одговарајућим факторима.

## 1. Једноставна или елементарна структура:

- Монопродуктивна стратегија;
- Циљеви структуралне еластичности;
- Млада доб;
- Ограничена величина;
- Једноставан и нерегулисан технички систем;
- Једноставна и динамичка, неретко непријатељска околина;
- Снажна потреба власника да има моћ.

## 2. Структура плурификацијско-механичке биркоратије:

- Монопродуктивна стратегија, такође вертикално интегрисана;
- Циљеви ефикасности и оперативне еластичности;
- Напредна доб;
- Средња и велика предузећа;
- Јако комплексан технички систем, регулисан али не аутоман;
- Једноставна и стабилна структура;
- Технократска или екстерна контрола.

## 3. Структура професионалне бриократије:

- Мало диверификована стратегија;
- Циљеви ефикасности и оперативне еластичности (понекад);
- Варијабилна доб;
- Варијабилна величина;
- Доста једноставан и нерегулисан технички систем;
- Стабилна и комплексна околина;
- Потребна моћ професионалца (оперативни нуклеус).

## 4. Мултидивизијска структура

- Диверзификована стратегија повезаних и неповезаних производа;
- Циљеви оперативне еластичности и стратешке еластичности;
- Напредна доб;
- Велика и врло велика предузећа;
- Диференцирани технички систем;
- Околина која карактерише диверсификовно тржиште;
- Потреба менаџера средњег нивоа да оствари моћ.

## 5. Матрична ad-hoc-кратска структура:

- Стратегија која детерминише приоритетне парове за две или више критичних варијабли;
- Циљеви ефикасности оперативне еластичности и структурне еластичности (а за стабилне матричне облике и стратешка еластичност);
- Варијабилна величина;
- Релативно једноставан и нерегулисан технички систем;
- Комплексна и динамичка околина;
- Потреба експерата да остваре моћ.

## 6. Иновацијска ad-hoc-кратска структура:

- Веома подстицајна иновацијска стратегија;
- Циљеви стратешке и структуралне еластичности;
- Првенствено млада доб;
- Варијабилна величина;
- Комплексан и често аутоматски технички систем;
- Динамичка, комплексна и понекад дивизиона околина;
- Потреба експерата да остваре моћ