



PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

PREDAVANJE BR. 3

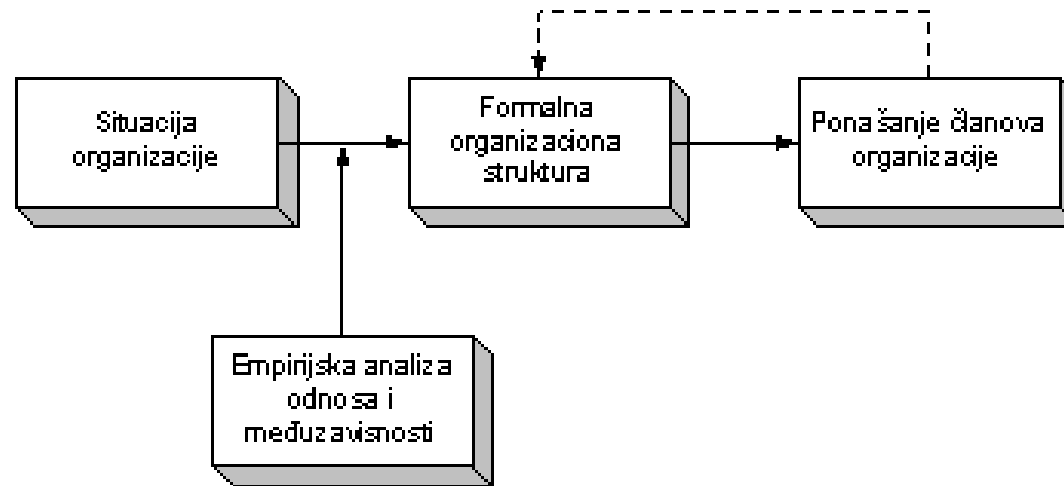
Profesor: Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs , kabinet 419

Asistent: Martina Perišić, mperisic@mas.bg.ac.rs , kabinet 404



POZNATI MODELI PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE

1. Situacioni model

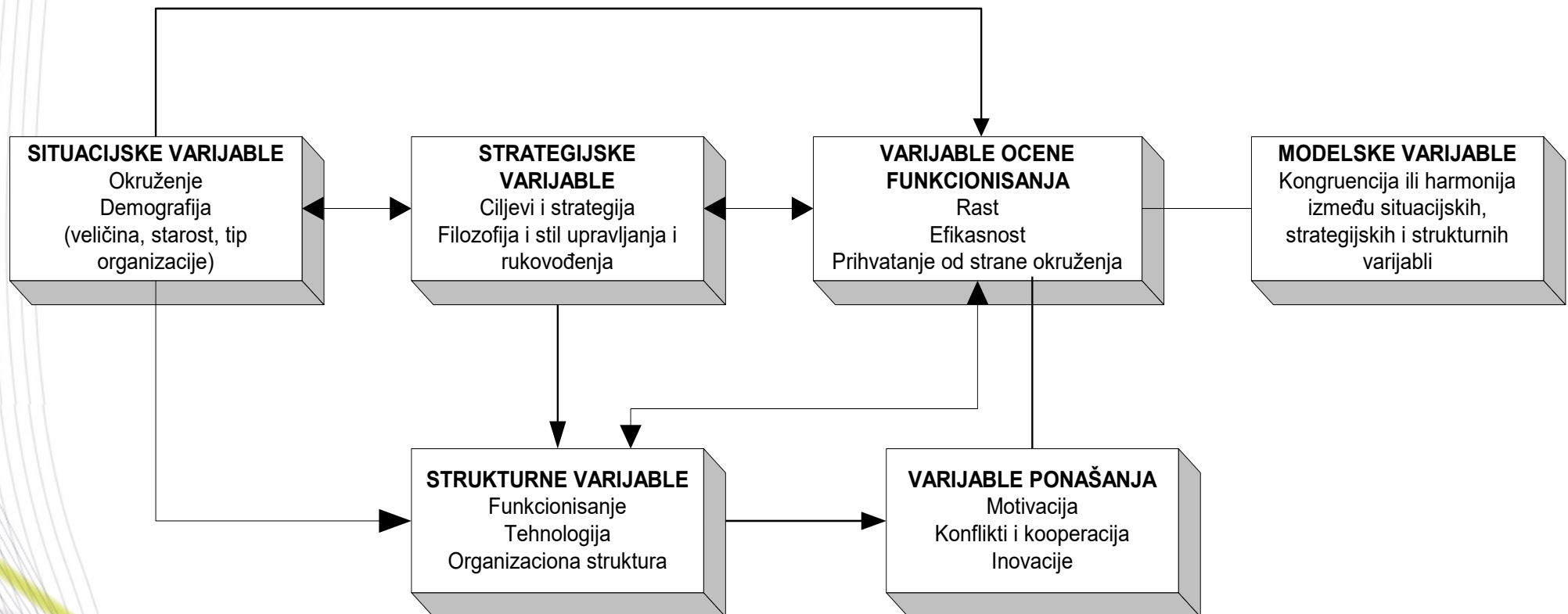


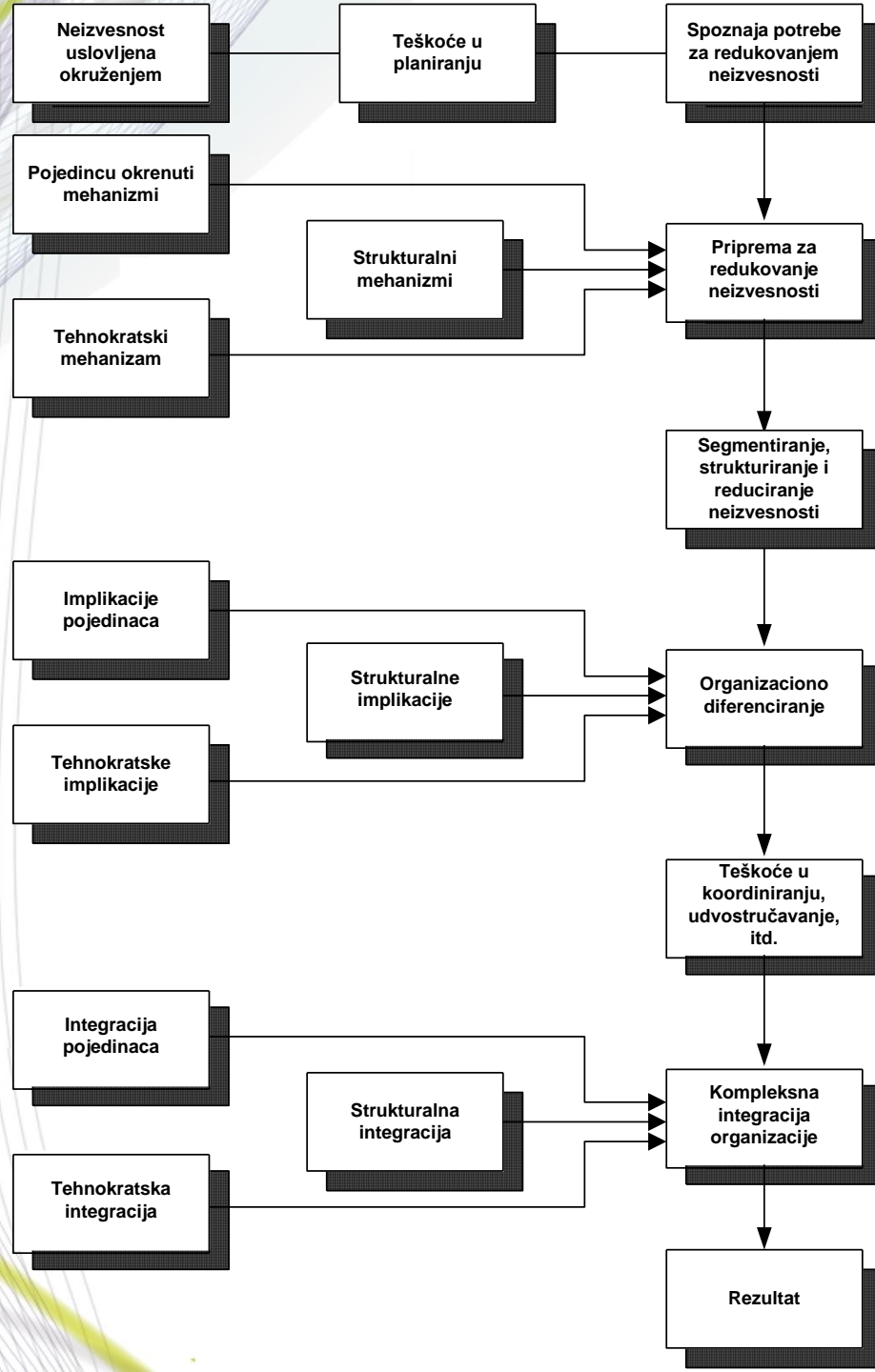
- zasniva se na postavkama contingency teorije - optimalno rešenje organizacionih problema zavisi od toga koliko interna organizaciona struktura i procesi u organizaciji odgovaraju njenom okruženju.
- Termin **contingency** (neki autori koriste i izraze **context** i **situation**) označava da organizacija zavisi od zbivanja u okruženju, pa se i oblikovanje i adaptiranje organizacione strukture sprovodi prema promenljivim i teško predvidivim zahtevima okruženja.



Khandwalla-in situacioni model

- Izloženi model funkcionisanja organizacije primenjuje se na svim organizacionim nivoima, ali se elementi pojedinih grupa varijabli pri tom menjaju.
- Dobijen na osnovu korelacione analize.





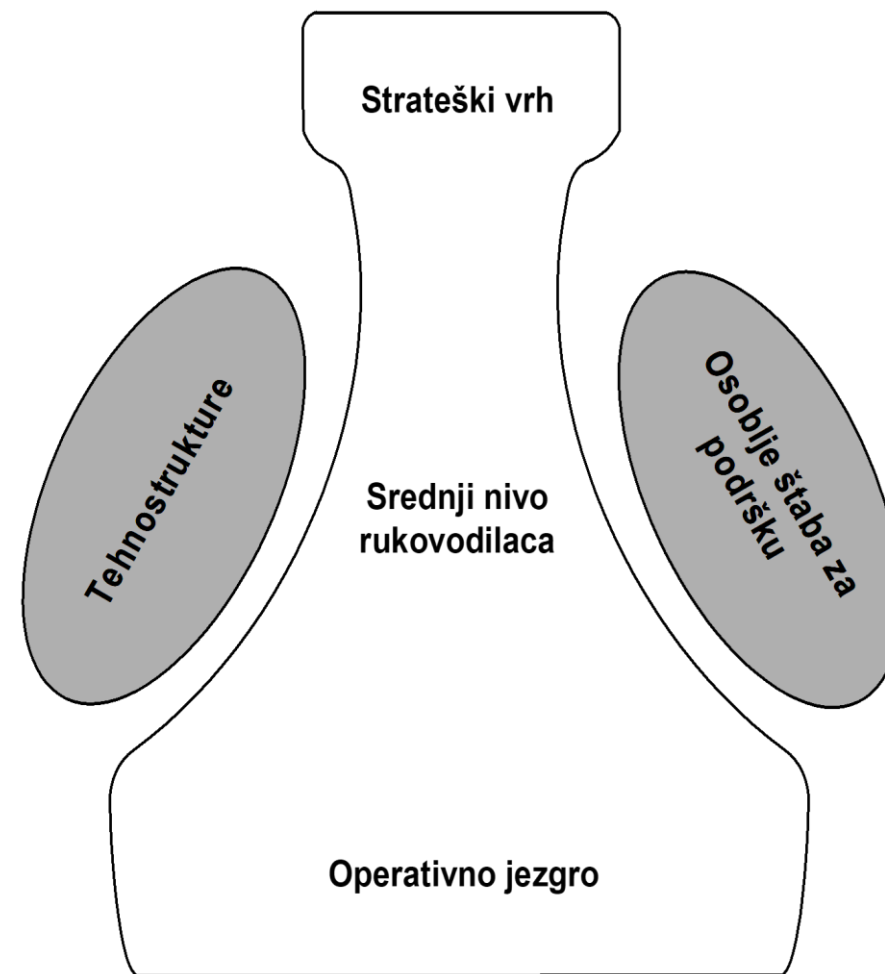
Khandwalla-in model projektovanja organizacije daje tri mehanizma za redukciju neizvesnosti koja je posledica dinamičke prirode okruženja:

- (1) pojedincu okrenut mehanizam redukcije neizvesnosti** u prvi plan stavlja informacije kao sredstvo redukcije neizvesnosti (participativno i savetodavno odlučivanje i sl.);
- (2) vertikalna integracija** proizvodnih i tržišnih faktora je strukturalna forma redukcije neizvesnosti kontrolom vitalnih proizvodnih i tržišnih faktora; I
- (3) tehnokratski mehanizam** obuhvata uvođenje specifičnih aktivnosti i instrumenata prognoziranja (prognoze tehnološkog razvoja, marketing istraživanja i sl.).



2. Mintzbergov model

- pet osnovnih elemenata organizacione strukture:
 1. **operativno jezgro** (uključuje sve zaposlene koji izrađuju osnovne proizvode ili obavljaju usluge koje su osnovna delatnost organizacije, ili direktno podržavaju osnovnu proizvodnju ili servis),
 2. **strateški vrh** (obuhvata najviše rukovodioce organizacije i njihov personal),
 3. **srednji nivo rukovodilaca** (čine ga rukovodioci koji uspostavljaju vezu između operativnog jezgra i strateškog vrha odgovarajućim linijama formalnog autoriteta),
 4. **tehnostrukturu** (sačinjavaju je analitičari i drugi stručnjaci izvan formalne linijske strukture koji primenjuju razne tehnike analize, plana, projektovanja i održavanja strukture i adaptacije organizacije na promene), i
 5. **osoblje za podršku** (to su pojedinci i grupe koji obezbeđuju indirektnu podršku svima ostalima u organizaciji (tu spadaju, na primer, odnosi sa javnošću, pravno zastupanje, društveni standard i sl.).





Mintzberg 1983. godine navodi da organizaciona struktura nije nezavisna promenljiva, tako da pri njenom projektovanju treba uzeti u obzir veliki broj faktora, koje, svrstava u četiri grupe:

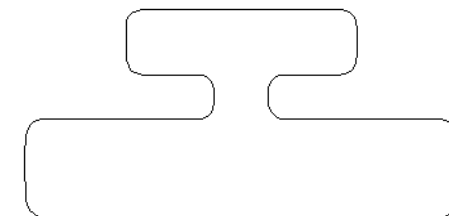
- a) **starost i veličina organizacije** (imaju primaran uticaj na srednji nivo rukovodilaca, tehnostrukturu i štab za podršku, a značajno utiču i na strateški vrh i operativno jezgro)
- b) **tehnički sistem** (najveći uticaj na operativno jezgro, a selektivan uticaj na strateški vrh, na tehnostrukturu, na srednji nivo rukovodilaca i na štab za podršku),
- c) **okruženje** (primaran uticaj na strateški vrh, značajan uticaj na tehnostrukturu, na srednji nivo rukovodilaca i na štab za podršku, i selektivan uticaj na operativno jezgro), i
- d) **moć** (ima samo selektivan uticaj na organizacionu strukturu).

Uticaj situacionih faktora na pet osnovnih konfiguracija Mintzberg opisuje na način kao tabeli.

	JEDNOSTAVNA STRUKTURA	MEHANIČKA BIROKRATIJA	PROFESIONALNA BIROKRATIJA	RAZUĐENA (DIVIZIONA) FORMA	ADHOKRATIJA
Starost i veličina	Mlada i mala preduzeća	Stara i velika preduzeća	Različita	Stara, vrlo velika preduzeća	Mlada preduzeća
Tehnički sistem	Jednostavan, neregulisan	Regulisan, neautomatizovan	Neregulisan ili sofisticiran	Razuđen, regulisan, neautomatizovan	Vrlo sofisticiran, automatizovan
Okruženje	Jednostavno, dinamično	Jednostavno, stabilno	Kompletno i stabilno	Relativno jednostavno i stabilno	Kompleksno, dinamično
Moć	Generalni direktor	Tehnokratije i eksterne kontrole	Profesionalaca	Srednjeg nivoa	Eksperata

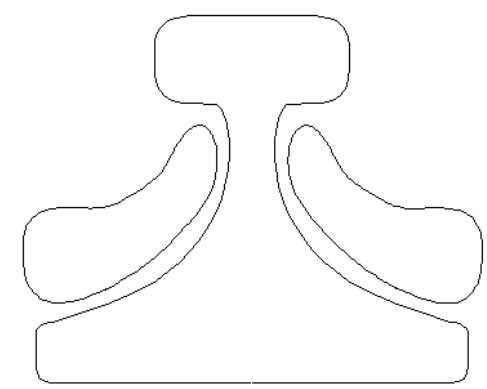


a) Strateški vrh teži ka centralizaciji pomoću koje može da ostvari kontrolu nad donošenjem odluka - **jednostavna struktura**



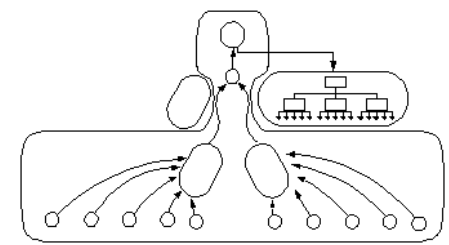
a) Jednostavna struktura

b) Tehnostruktura teži ka standardizaciji - **mehanička birokratija**



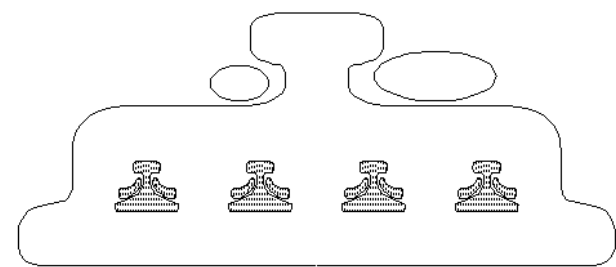
b) Mehanička birokratija

c) Članovi operativnog jezgra nastoje da minimiziraju uticaj viših i srednjih rukovodilaca i analitičara iz tehnostrukture, odnosno nastoje da izvrše horizontalnu i vertikalnu decentralizaciju - **profesionalna birokratija**



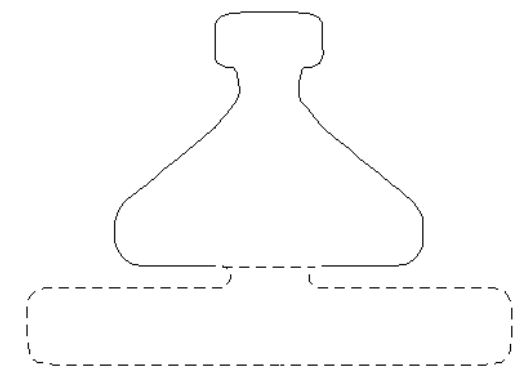
c) Profesionalna birokratija

d) Rukovodioci srednjeg nivoa takođe teže autonomiji i postižu je na dva načina: uzimanjem (spuštanjem) moći od strateškog vrha i oduzimanjem moći od operativnog jezgra, balkanizacijom organizacione strukture - **razuđena forma**



d) Razuđena forma

e) **Adhokratija** - omogućava stapanje raznorodnih specijalista u homogen projektni tim koji harmonično funkcioniše u svakoj situaciji. U adhokratiji postoji u stvari, pet različitih strukturalnih konfiguracija.



e) Adhokratija



Parametri oblikovanja organizacione strukture mogu se, prema Mintzbergu, svrstati u četiri osnovne grupe:

1. **dizajn pozicija,**
2. **projektovanje superstrukture,**
3. **projektovanje lateralnih veza i**
4. **projektovanje sistema donošenja odluka.**

Prvu grupu čine: specijalizacija poslova, formalizacija ponašanja, trening i indoktrinacija.

Specijalizacija rada je osnovni parametar - determinanta podele rada, odnosno definisanja broja i obuhvata radnih zadataka na svakom radnom mestu (horizontalna specijalizacija) i odgovarajuće nadležnosti za kontrolu ostvarivanja radnih zadataka (vertikalna specijalizacija).

Formalizacija ponašanja je parametar projektovanja kojim se (raznim pravilima, procedurama, priručnicima, opisima posla, instrukcijama za rad itd.), standardizuju radni procesi i njihovi sadržaji. Organizacione strukture koje se pretežno oslanjaju na standardizovanu koordinaciju, označavaju se, generalno, kao birokratske, nasuprot organskim strukturama koje se oslanjaju na neprekidno prilagođavanje i povremenu ali redovnu direktnu kontrolu.

Uvežbavanje i indoktrinacija su parametri projektovanja kojima se kroz ekstenzivne programe obrazovanja (najčešće izvan organizacije) standardizuju znanja i veštine, uglavnom pre započinjanja rada u organizaciji.

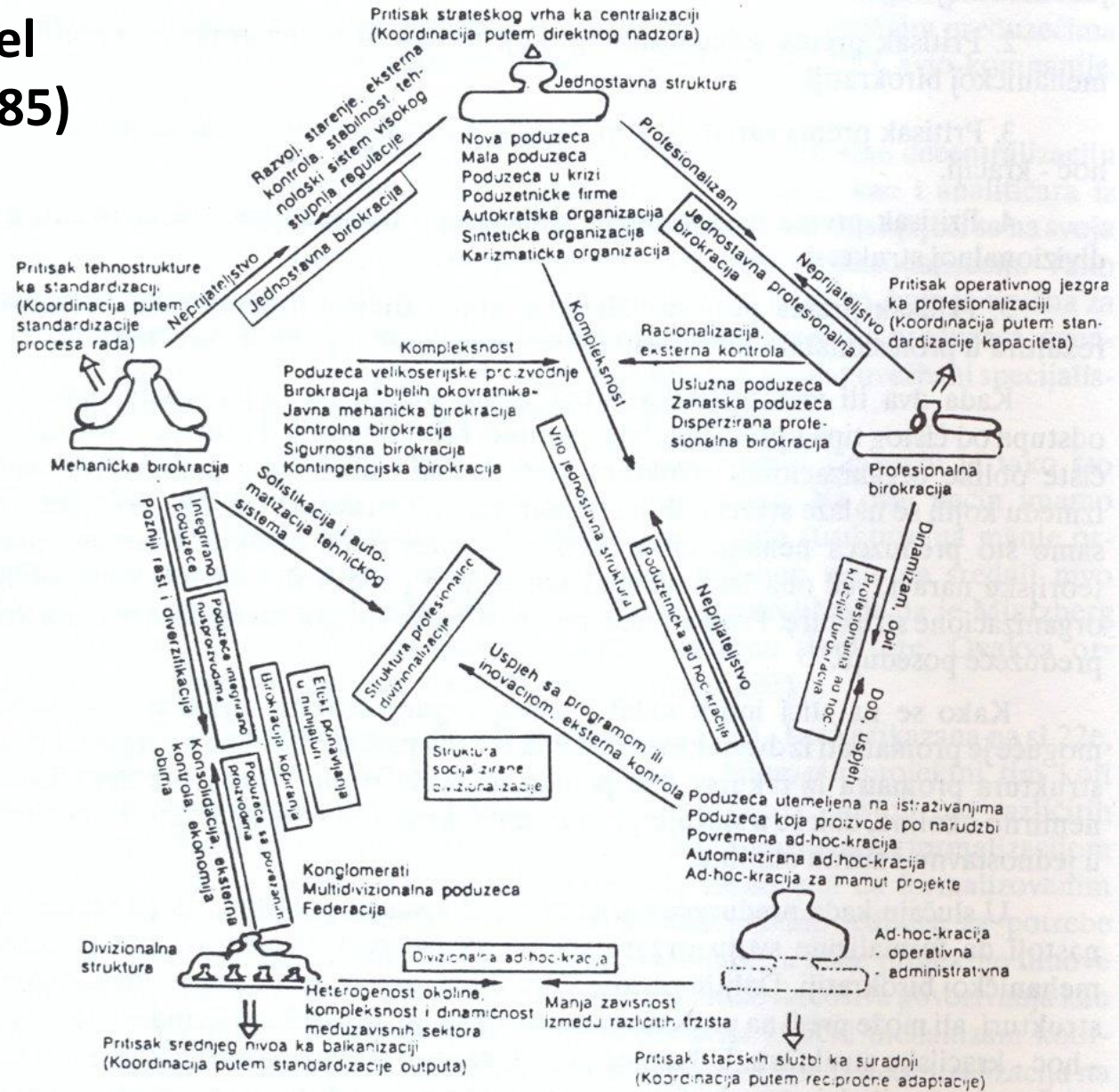
Drugu grupu čine parametri za projektovanje superstrukture, odnosno parametri formiranja i dimenzionisanja grupa. Organigram je ovde često sredstvo za prikaz sistema formalnog autoriteta, formalnih komunikacija i globalne strukture rada.

U **treću grupu** spadaju parametri koji su u vezi sa projektovanjem lateralnog povezivanja: sistemi planiranja i kontrole i sistemi veze.

U poslednju, **četvrtu grupu** parametara projektovanja organizacije spadaju parametri za projektovanje sistema odlučivanja, pri čemu Mintzberg posebnu pažnju obraća na stepene vertikalne i horizontalne (de)centralizacije.

Pentagon model (Mintzberg, 1985)

Pentagon model pokazuje uticajne faktore na promenu strukture – prelazak uz jednog u drugi tip.





Mintzberg ukazuje na sledeće:

1. starost i veličina preduzeća

- veća starost veća formalizacija
- veća veličina razuđenija organizaciona struktura (veća specijalizacija, diferencijacija org. jedinica i razvijeniji menadžment)
- veća veličina veći raspon rukovođenja
- veća veličina veća formalizacija

2. tehnički sistem (regulisanost i složenost)

- tehnički sistem više regulisan veća formalizacija i birokratija
- složeniji tehnički sistem veća decentralizacija
- automatizacija proizvodnje vodi transformaciji mehaničke u organsku strukturu

3. okruženje (stabilnost, raznovrsnost, neprijateljstvo)

- što je okruženje dinamičnije, org. str. je više organska
- što je okruženje složenije, org. str. je više decentralizovana

4. moć (vlasništvo, potrebe članova organizacije i kulturne tekovine)

što je veća kontrola, veće su formalizacija i centralizacija.

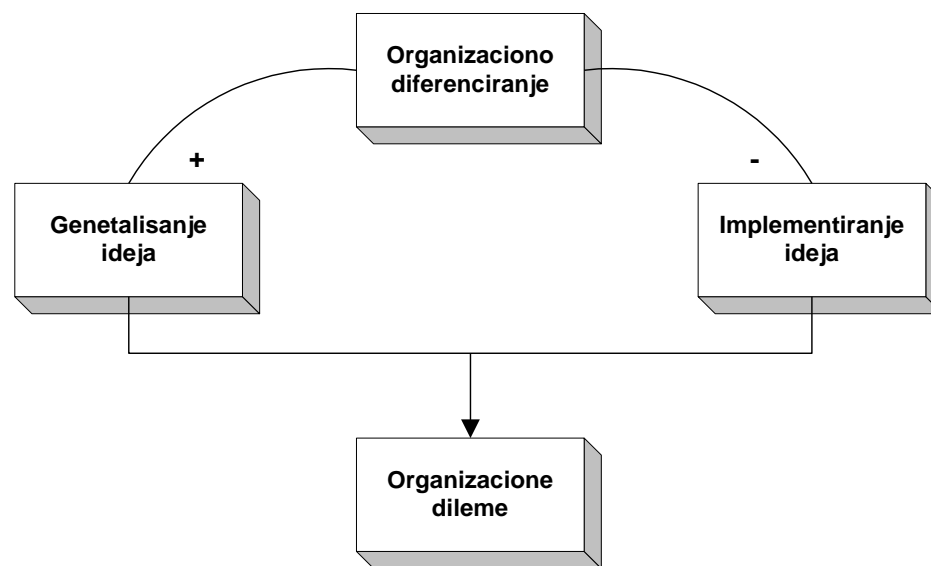
Miller 1986. godine potvrđuje teoriju konfiguracionalizma predloženu od strane **Mintzberg-a**, ali na osnovama **Burns i Stalker-ove** podele na organske i mehanističke organizacione strukture

Karakteristika org. strukture	Mehanička struktura	Organička struktura
kompleksnost	Visoka vertikalna i horizontalna kompleksnost	Niska vertikalna i horizontalna kompleksnost
formalizacija	visoka	niska
centralizacija	visoka	niska
Raspon rukovođenja	mali	veliki
standardizacija	visoka	niska



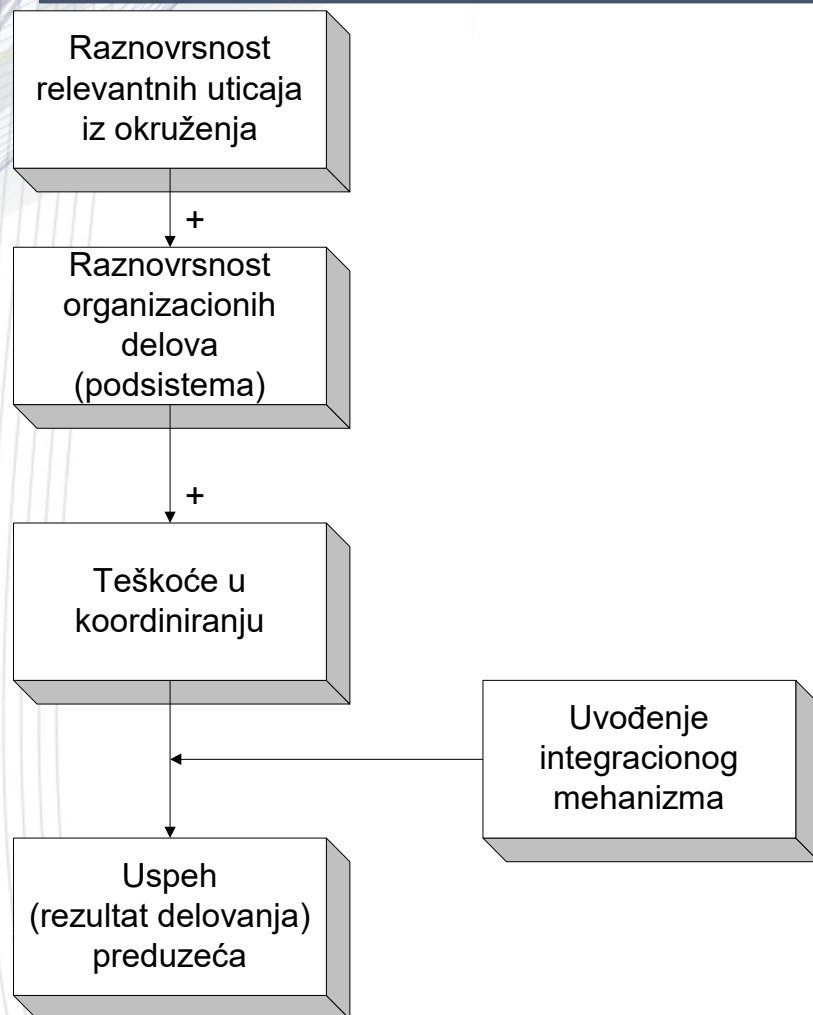
3. Wilsonov model

- spada u klasu modela koji se bave organizacionim prilagođavanjem izmenjenim uslovima u okruženju.
- Wilson je to prilagođavanje podelio u dve faze:
 - 1. fazu generisanja ideja i
 - 2. fazu implementiranja rešenja.
- Pod organizacionim diferenciranjem u ovom modelu podrazumeva se stepen podele rada (broj različitih specijaliziranih mesta i odeljenja).
- U takvim, visokoizdiferenciranim organizacijama teško se obezbeđuje potreban stepen koordinacije u obezbeđenju i neophodne saradnje u realizaciji nove ideje.





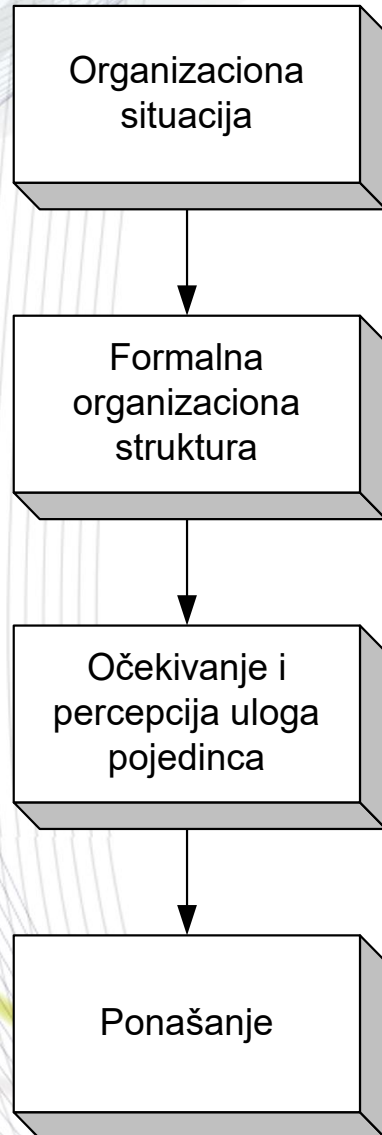
4. Lawrence & Lorschov model



1. Veća dinamika okruženja – niža struktura, i manja formalizacija.
2. Veća razlika medju članovima – jača koordinacija

- Suštinu modela čine dve hipoteze.
- Prema prvoj, **struktura** pojedinih delova (sektora, odeljenja i sl.) organizacije **zavisi od dinamike** njihovog specifičnog segmenta **okruženja**. Tako, **odeljenja u dinamičkom okruženju imaju veći raspon rukovođenja, manje hijerarhijskih nivoa, manje formalizovanosti i programiranosti** nego odeljenja u sporo promenljivom okruženju.
- Prema drugoj hipotezi, što je veća razlika u organizacionim strukturama različitih organizacionih jedinica, odnosno **što je veća raznovrsnost orijentacije članova tih jedinica, neophodni su jači mehanizmi koordinacije**.
- Ako je, na primer, ideja nastala u istraživačko-razvojnem ili u marketing sektoru, a treba da se realizuje u proizvodnom sektoru, postojeća organizaciona hijerarhija najčešće nije dovoljna za uspešnu realizaciju ideje, pa je neophodno uvesti dodatne mehanizme koordinacije. Tu koordinaciju najčešće preuzima poseban **štab**.

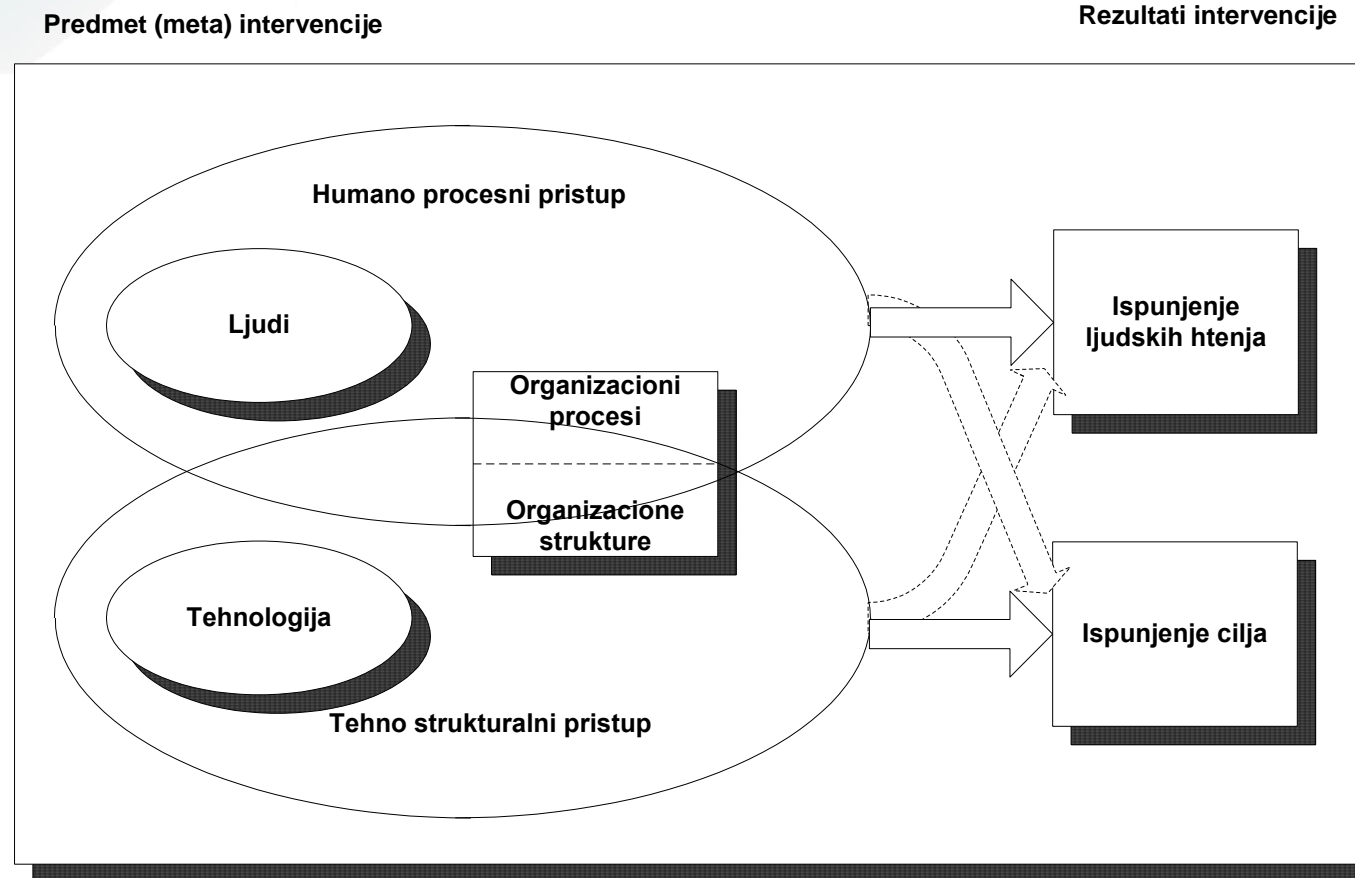
5. Inksonov model



Model obuhvata četiri grupe dimenzija:

1. organizacionu situaciju (kontekstualne varijable)
 2. formalnu organizacionu strukturu (strukturalne varijable),
 3. segment formalnih uloga na radnom mestu i njihovog shvatanja (varijable radnih zadataka) i konačno,
 4. dimenzije ponašanja (bihejvioralne varijable).
- Prve dve grupe varijabli (organizaciona situacija i formalna organizaciona struktura) već su ukratko objašnjene u prikazu situacijskog modela.
 - Treća grupa (**varijable radnih zadataka**) obuhvata dimenzije radnog mesta: formalizacija radnog mesta, stepen definisanosti i razdvojenosti od drugih zadataka na tom radnom mestu (razgraničenost odgovornosti i kompetencija), svakodnevna rutina, potreba za novim znanjima i veštinama u rešavanju nerutinskih problema, dugoročna stabilnost posla i, svest pojedinca - izvršioca o nivou kompetencije odlučivanja na tom radnom mestu.
 - U okviru bihejvioralnih varijabli, odnosno u okviru dimenzija ponašanja na radnom mestu, Inkson razlikuje dva aspekta: **stvarno ponašanje** (stvarni autoritet, iskazana težnja za promenom i konflikti) i **kognitivno ponašanje** (težnja i shvatanje o autoritetu i pritiscima za promenom, kao i percipirana kompetentnost i satisfakcija na poslu i preferencije različitih poslova).

6. Friedlander - Brownov model

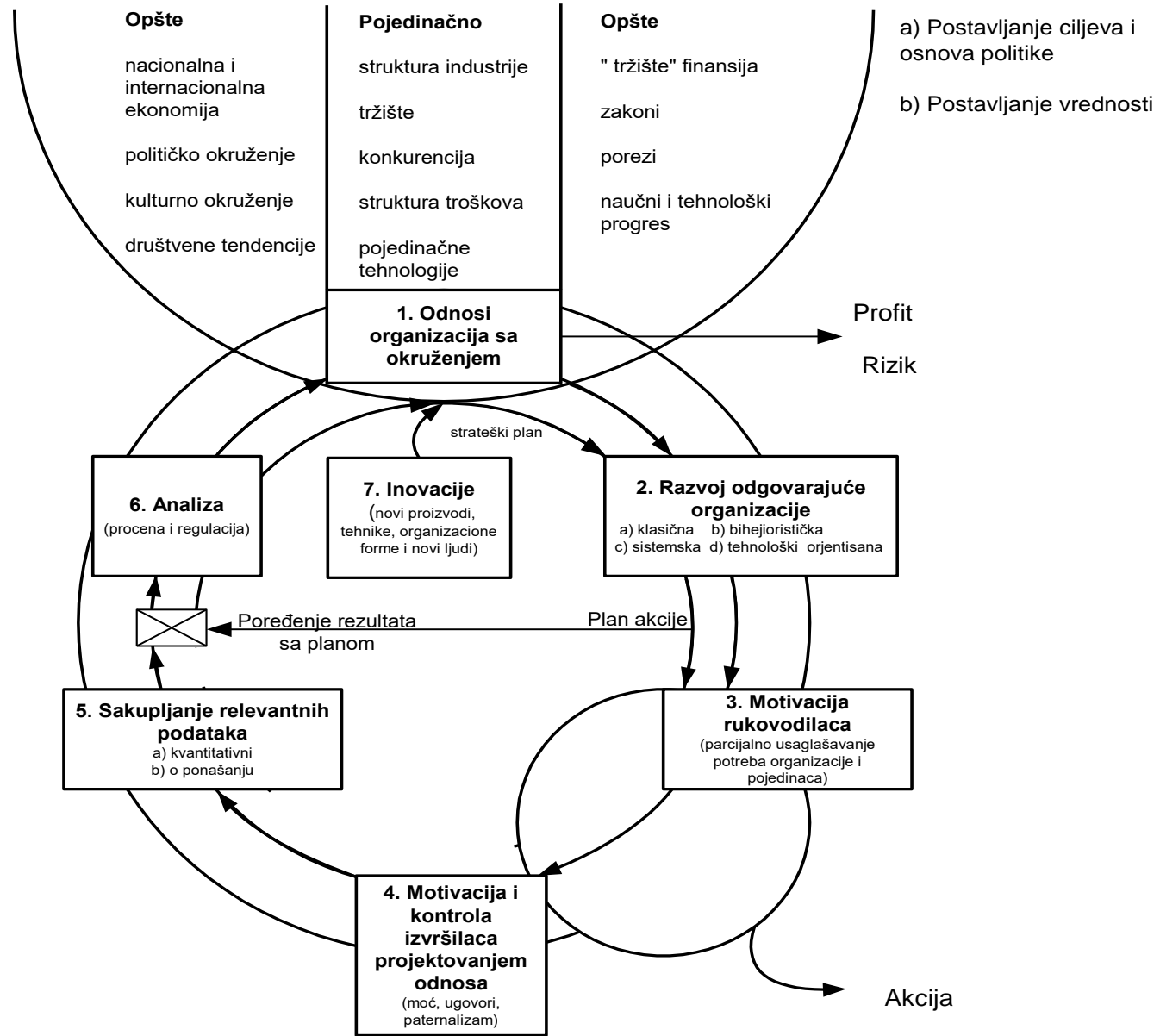


- Uticaj tehnologije se naročito dobro vidi u Friedlander-Brownovom modelu organizacionih promena.
- Organizacioni procesi i organizaciona struktura su vezivno tkivo između tehničkog i ljudskog faktora u organizacionom sistemu i moraju se ravnopravno uzeti u obzir.

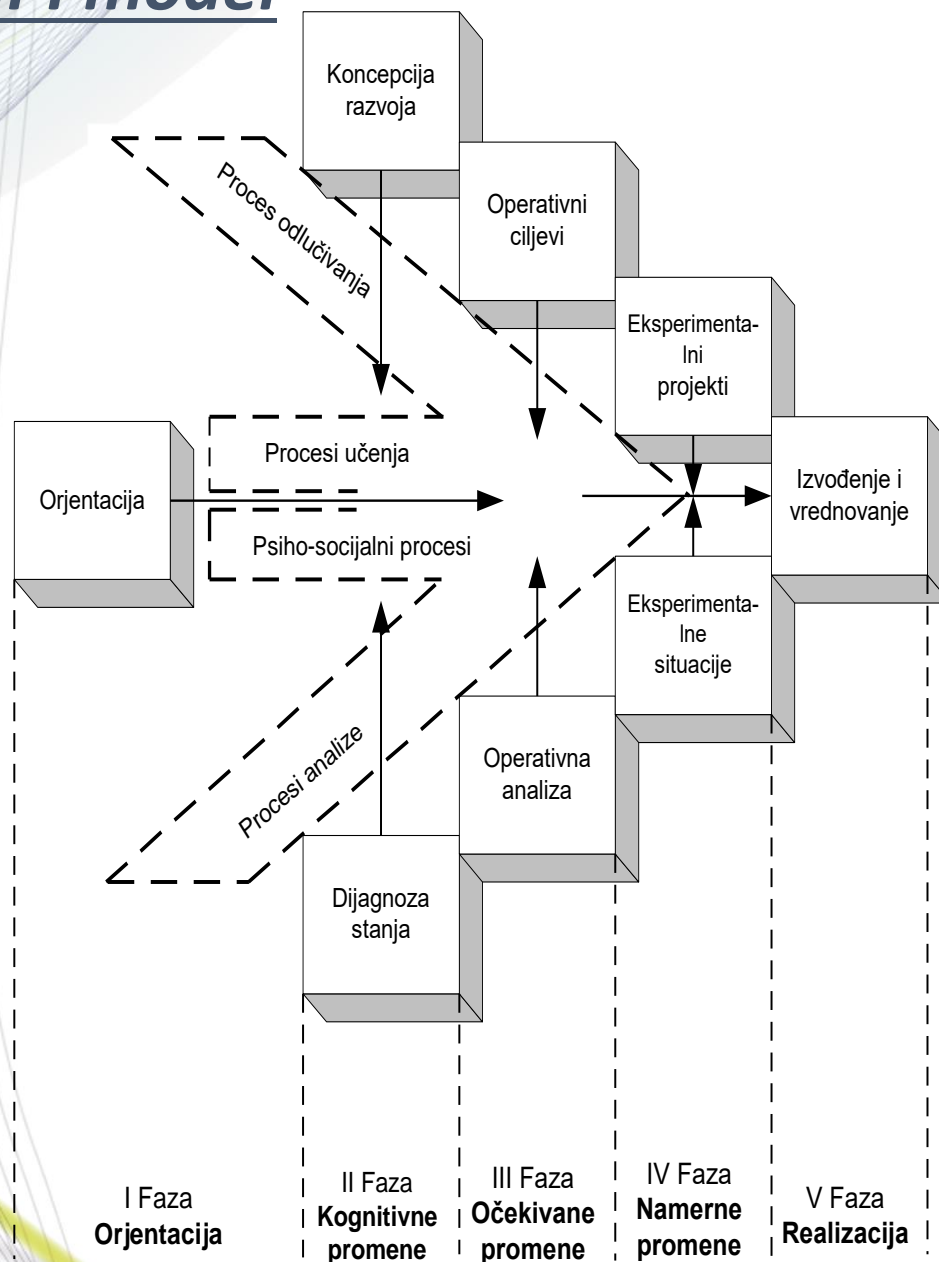
7. Denningov model



Okruženje



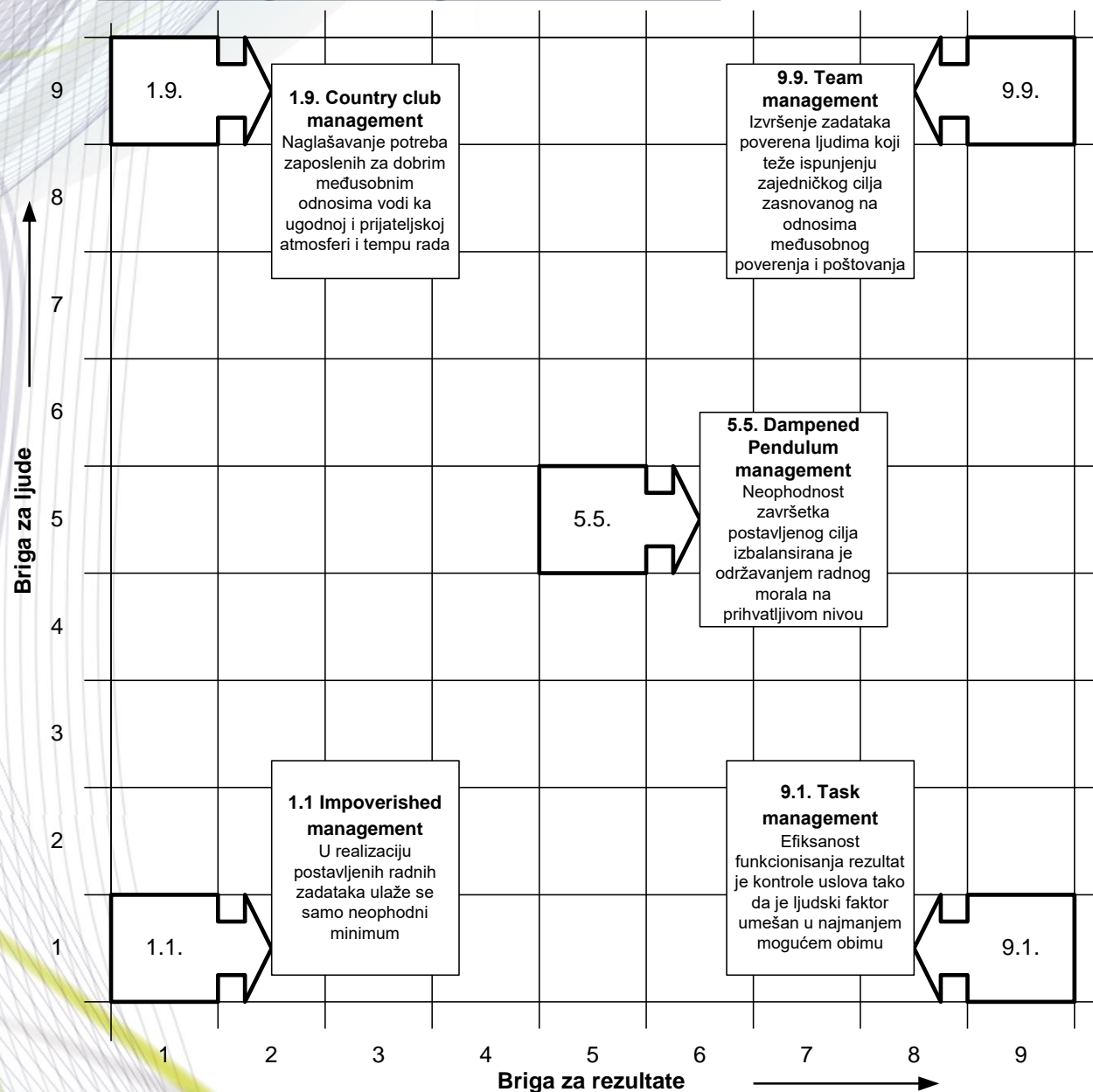
7. HPI model



- HPI model je model organizacionih promena koji saradnici **Holandskog pedagoškog instituta** iz Rotterdama razvijaju i primenjuju već 30 godina.
- Strategija uvođenja organizacionih promena može biti:
 1. odozgo-nadole,
 2. odozdo-nagore,
 3. bipolarna strategija (kombinacija prve dve strategije),
 4. klin strategija (od sredine hijerarhije šireći se nagore i nadole) i, konačno,
 5. multi nukleus stretegija (na više mesta u hijerarhiji istovremeno).



7. Managerial grid model



Prikazuje stilove rukovođenja

1. **Country club stil rukovođenja** (1.9.) je ležerna varijanta brige za rezultate preduzeća (očigledno, oni su obezbeđeni drugim faktorima a ne rukovođenjem);
2. **oskudno** (1.1.) rukovođenje je svođenje brige za ljude i brige za rezultate na minimum (polazna faza pre izbijanja krize rukovođenja i/ili krize rezultata);
3. **autoritativno rukovođenje** (9.1.) pogodno je (vidi sliku 74.) za vrlo izvesne i vrlo neizvesne situacije;
4. **timsko rukovođenje** (9.9.) je pokušaj maksimizacije oba kriterijuma (vrlo težak i neizvestan zadatak, sa puno (ne)očekivanih zamki, grupne dinamike i mekog rukovođenja).
5. Sva ostala polja rešetke nisu ekstremna makar po jednom kriterijumu, a polje **5.5.** je teorijska ravnoteža oba kriterijuma.