

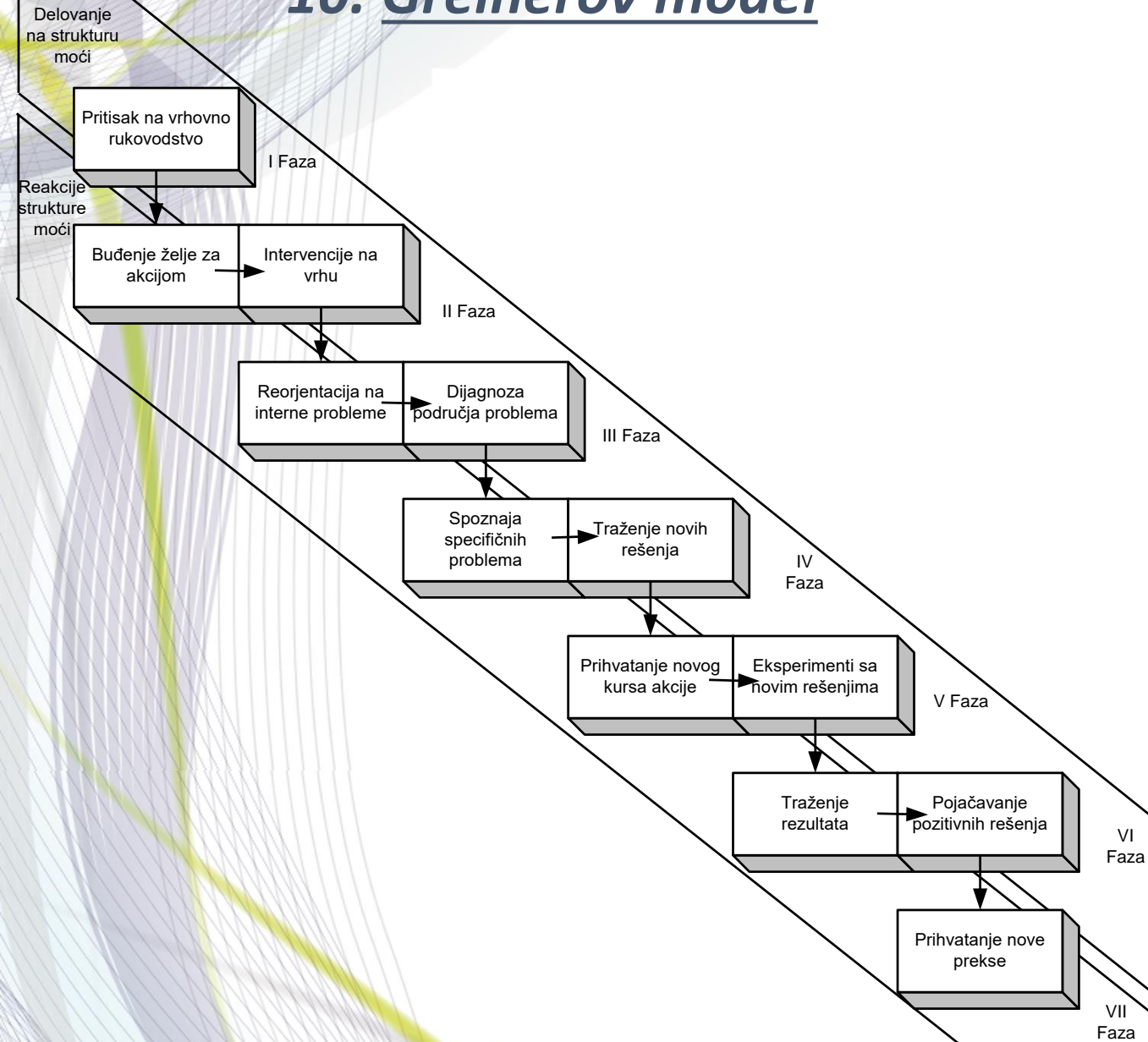


PREDAVANJE BR. 4

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

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

10. Greinerov model



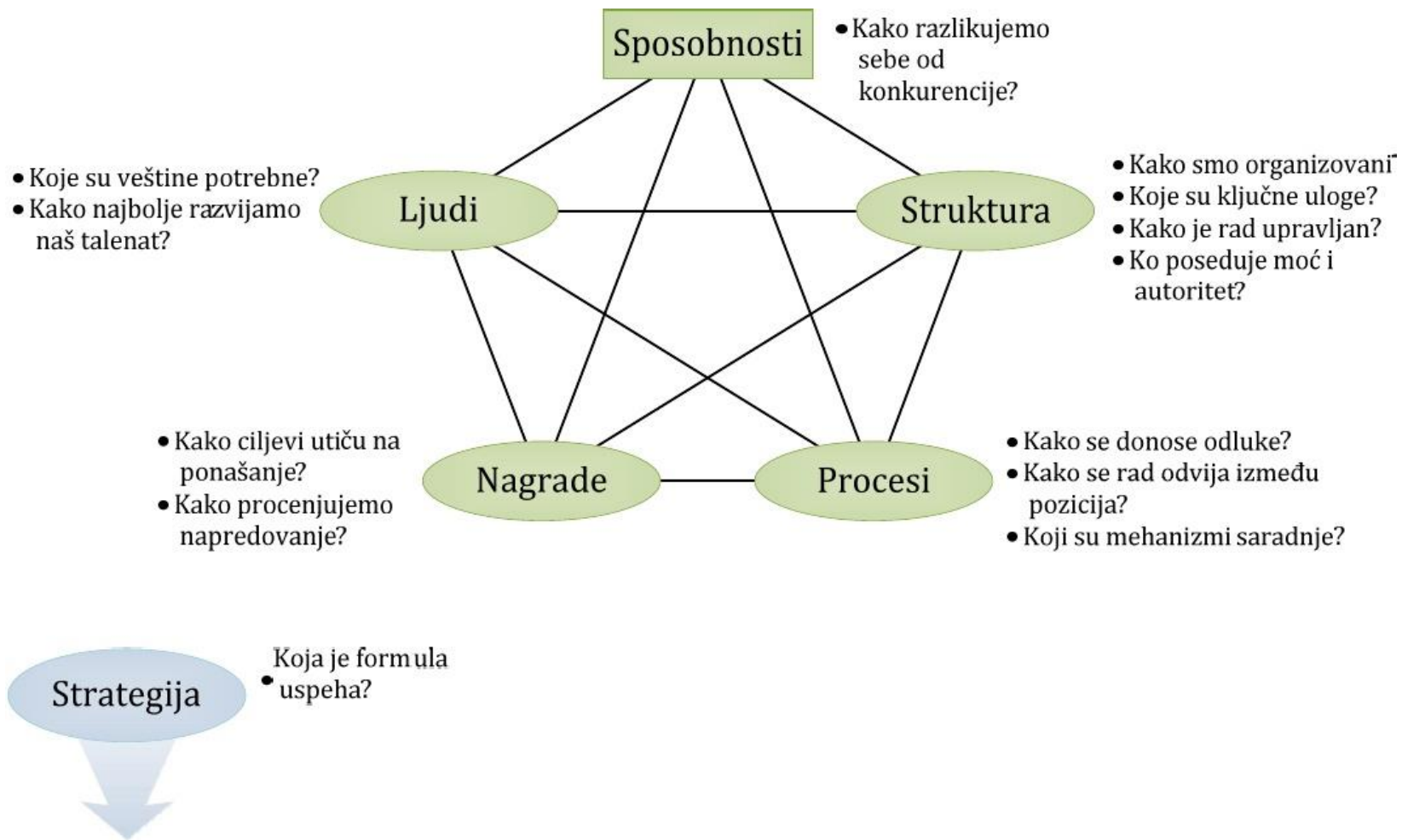
- Polazna pretpostavka Greinerovog modela jeste distribucija moći u organizaciji:



1. Prvo, ako je moć monopolistički skoncentrisana na vrhu, tada i promene treba započeti sa vrha.
 2. Drugo, ako je vlast ravnomerno raspoređena po celoj organizaciji pravac promena je samo zajednički nazivnik promena u pojedinim delovima organizacije.
 3. Treće, ako je moć u najvećoj mogućoj meri iscepkana i raspoređena svuda u organizaciji, tada su promene moguće samo ako svaki pojedinac pokušava da doprinese tim promenama.
- Za organizaciju u kojoj je moć pretežno koncentrisana na vrhu, Greiner svoja iskustva uopštava u jedan fazni model prikazan na slici.
 - Prva i druga faza modela odgovaraju Lewinovoj fazi "odmrzavanja", treća, četvrta i peta odgovaraju "promenama", a šesta - "zaleđivanju".



11. STAR model – model zvezde

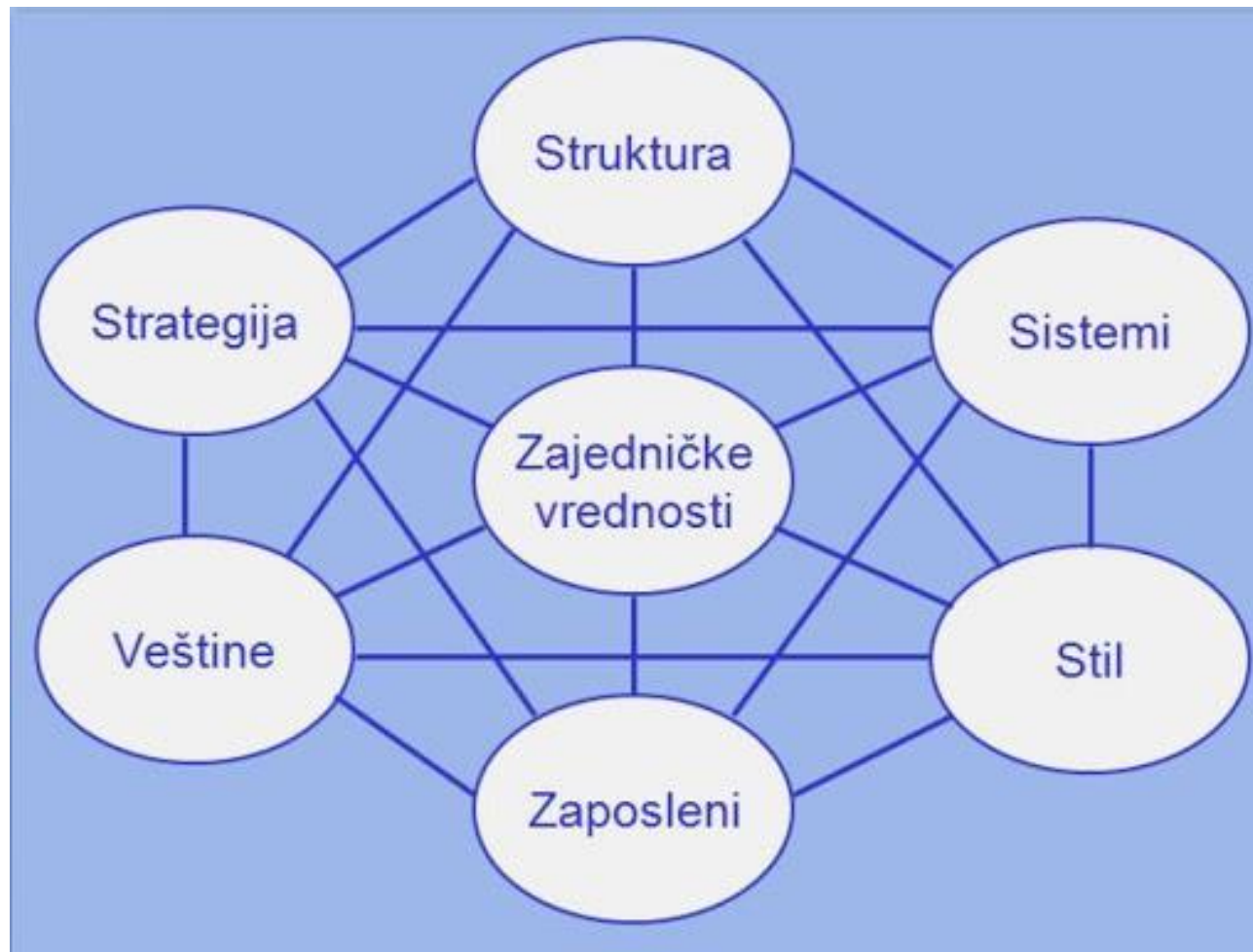


❖ Jay Galbraith, 1997

❖ Pri projektovanju organizacije treba usaglasiti svih 5 faktora.



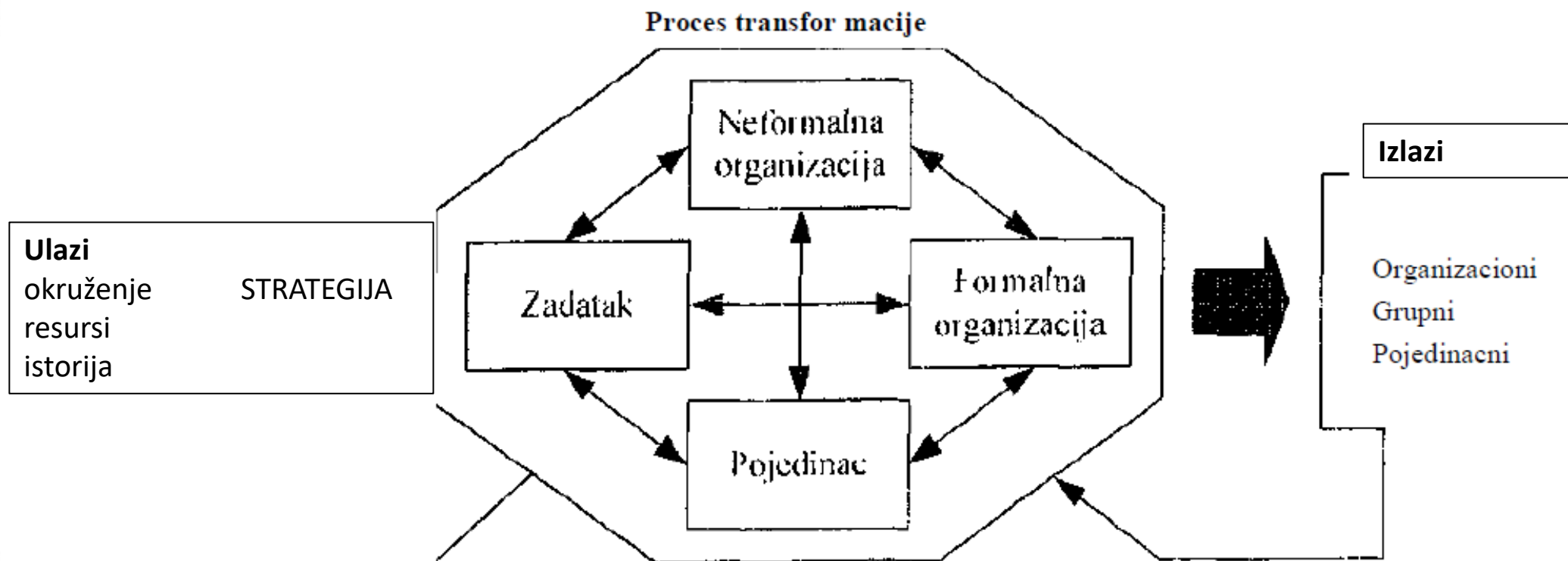
12. Mc Kinsey model



- 7 S model
- Strategija, struktura, sistemi, stil, staf- zaposleni, skil – veštine, zajedničke vrednosti

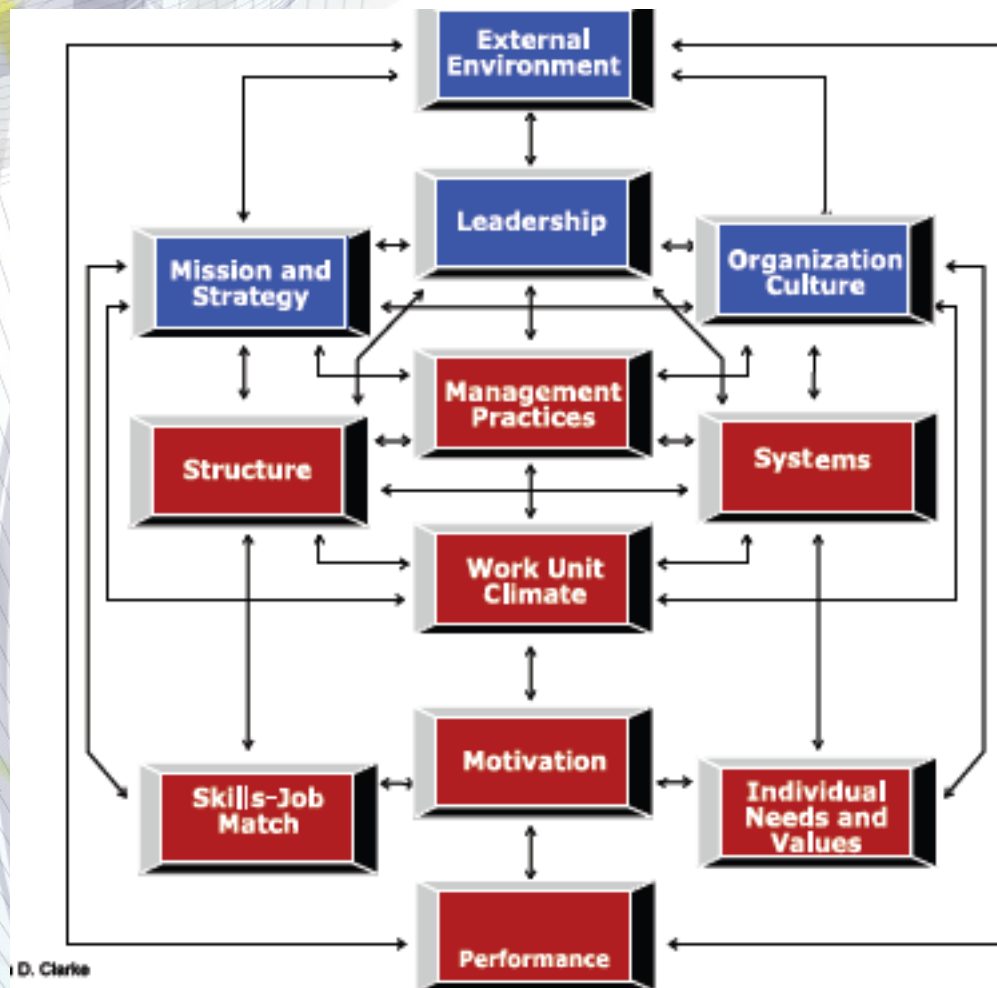


13. Nadler Tushmanov model kongruencije

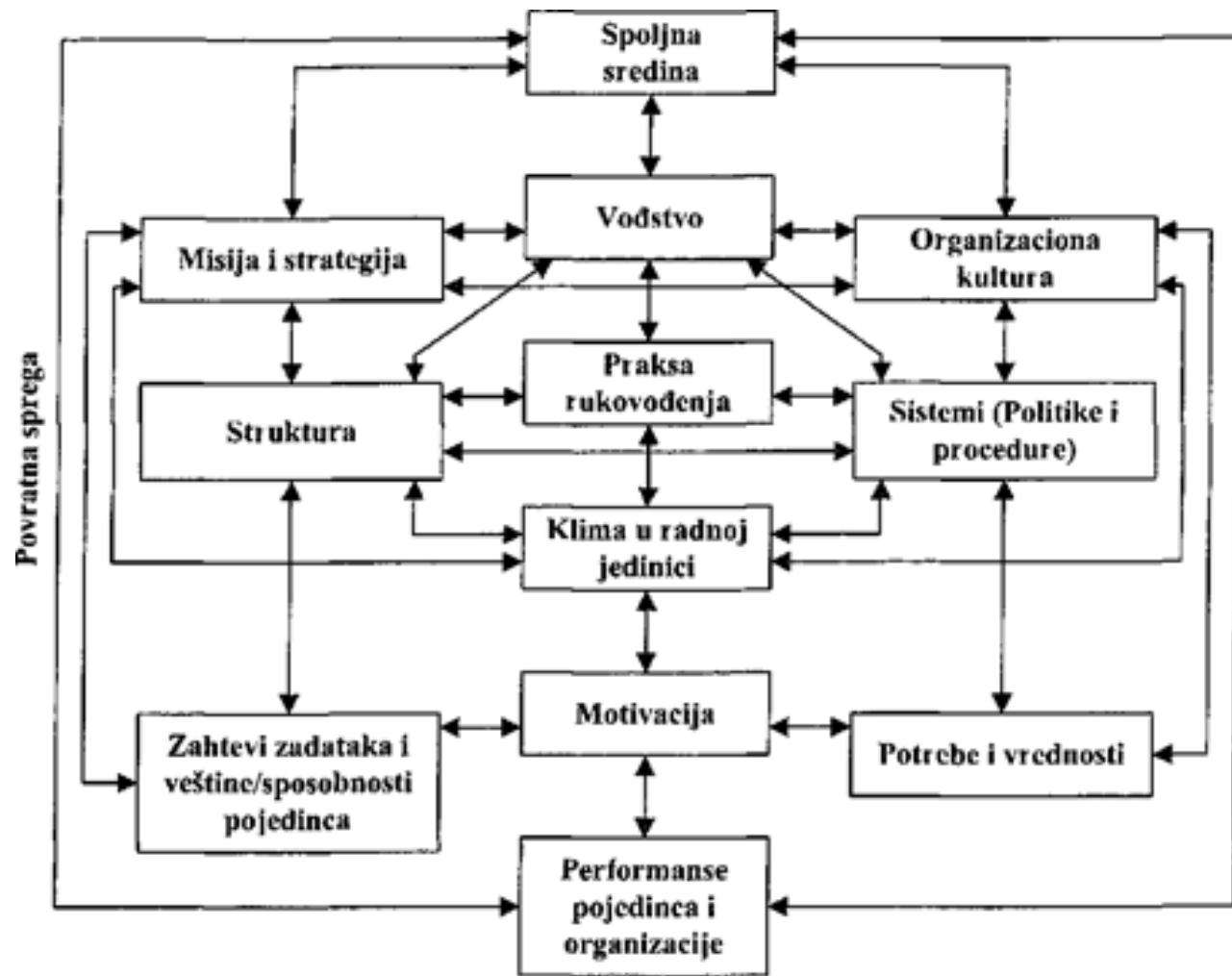




14. Burk Litwinov model uzročnosti



D. Clarke



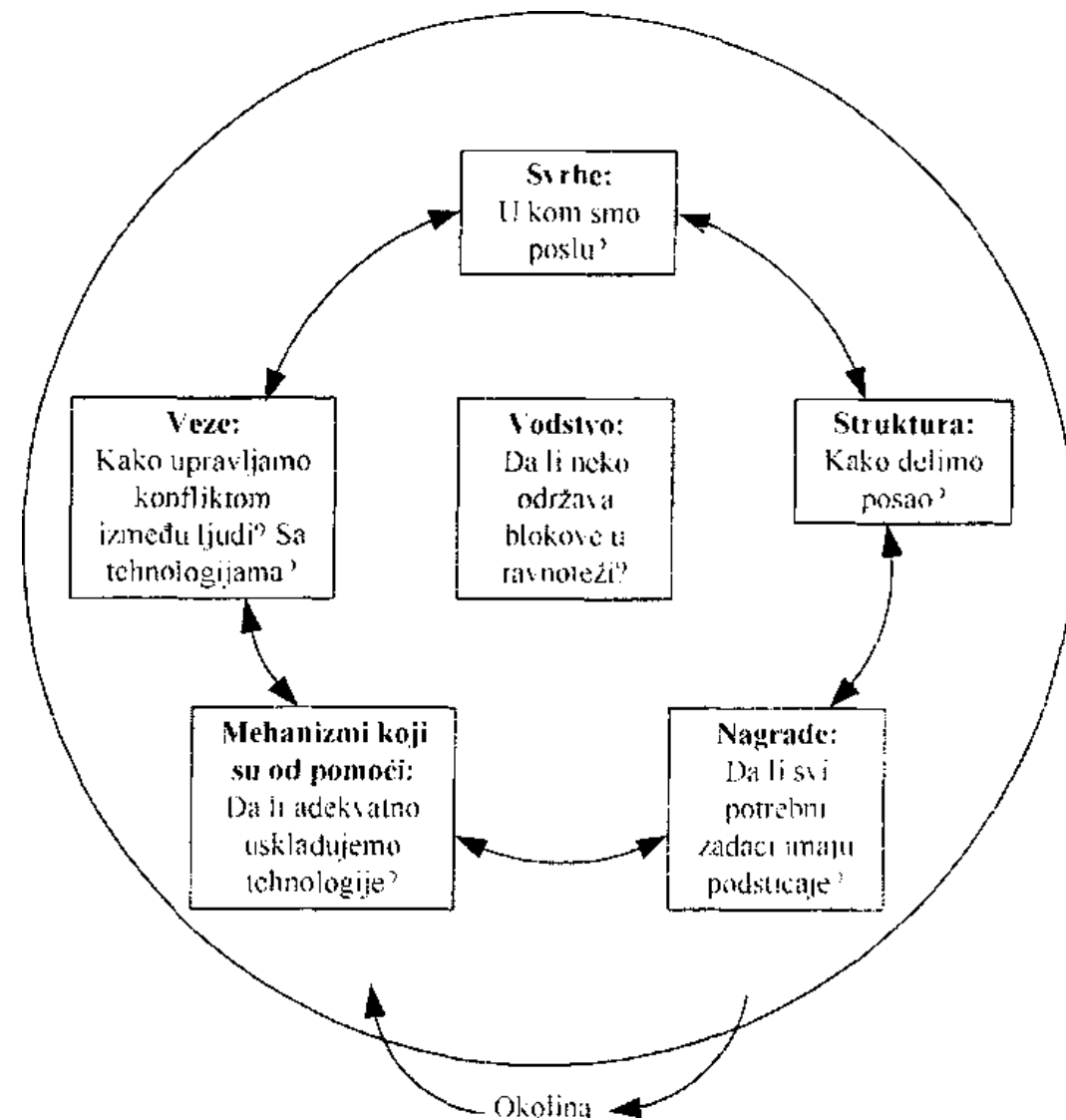


15. Weisbord-ov model

Za svaki blok u modelu treba postaviti sledeca pitanja:

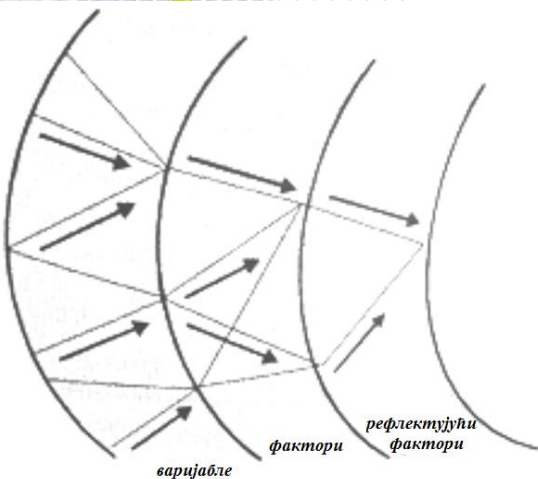
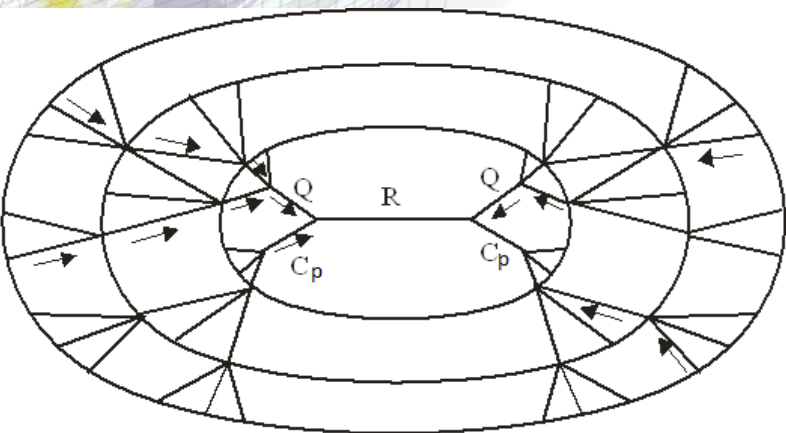
- Svrha - da li su organizaciona svrha i misija jasni članovima organizacije i da li im oni daju podršku.
- Struktura - da li postoji adekvatna povezanost između organizacione svrhe i misije i organizacione strukture.
- Nagrade - da li postoje i kakve su sličnosti i razlike između onoga što organizacija formalno nagraduje i kaznjava i onoga za šta oni veruju da će biti nagrađeni ili kaznjeni.
- Mehanizmi - koji procesi i procedure pomazu, a koji otežavaju obavljanje poslova članovima organizacije
- Veze - ovde se posmatraju veze između pojedinaca, zatim veze između grupa ili organizacionih jedinica i veze između pojedinca i zahteva njegovog posla i to pre svega sa stanovista kvaliteta veza i upravljanja konfliktima.
- Vodstvo - posao organizacionih vodja je da uocavaju probleme kod ostalih blokova i održavaju balans među njima

Weisbord-ov model je pogodan za jednostavnije dijagnoze potrebne kod uvođenja promena, ali ne može da obuhvati sve uzročno- posledicne veze kod složenijih organizacionih sistema.





16. KAM (kompleksna analitička metoda) prof. Dešića



- posvećena problemu ocene nivoa organizacije.
- Metoda analizira i vrši:
 - (1) elemente poslovanja i njihov raspored po poslovnim funkcijama, odnosno, po organizacionim jedinicama,
 - (2) raspored neophodnih organizacionih potencijala,
 - (3) strukturnu angažovanost organizacionih jedinica,
 - (4) projektovanje mreže informacija neophodnih za efikasno funkcionisanje organizacionog modela,
 - (5) model organizacije,
 - (6) proveravanja naprezanja organizacije po raznim osnovama, i
 - (7) uravnoteženje organizacionih naprezanja.
- Smetnja široj i češćoj primeni ove metode jeste njena komplikovanost, mada ima zamerki i zbog nedosledne i donekle arbitrarne podele ukupnog poslovanja, kao i zbog nedovoljnog razgraničenja nadležnosti i odgovornosti i nepotpune upotrebljivosti ponderacije organizacionih mogućnosti

ORG. POTENCIJAL $P_o = F_x K_q \times K_t \times K_s$ F -f-ja $K_q = Q_{opt}/Q_k$ $K_t = C_{popt.}/C_p$ $K_s = 1$ do 1,15



17. KMM (kompleksna matrična metoda) Š. Ivanka

- Nedostatke KAM pokušao je otkloniti Š. **Ivanko** koristeći istovremeno sve mnogobrojne prednosti Dešićeve metode, kao i sva pozitivna iskustva teorije i prakse u ovoj oblasti kod nas i u svetu.
- Na taj način je nastala kompleksna matrična metoda, koja je ipak zadržala osnovni nedostatak prethodne metode - komplikovanost primene.
- Unapređen je samo način prikazivanja i unete veze sa okolinom, postupci raščlanjavanja, grupisanja, oblikovanja org. jedinica, i projektovanja modela organizacije kao kod Dešića.



18. Ovsenikova dijagnostička metoda

- koristi grafičko-matrični oblik prikazivanja organizacionih odnosa i oslanja se na radove F. Nordsiecka i V. Lazara.
- Glavni problem i zadatak organizacije, prema ovoj metodi, jeste da poslove raščlani na elemente za koje se mogu konkretno odrediti izvršioci.
- Grafičkim prikazom omogućuje se potpuni uvid u odnose između radnih zadataka i njihovih izvršilaca kao i sistematično usklađivanje odnosa među učesnicima radnog procesa, i pomaže jasnom prikazu stanja, otkrivanju problematičnih mesta i preciznom usmeravanju aktivnosti projektovanja organizacije na nedovoljno razvijene delove organizacione strukture.

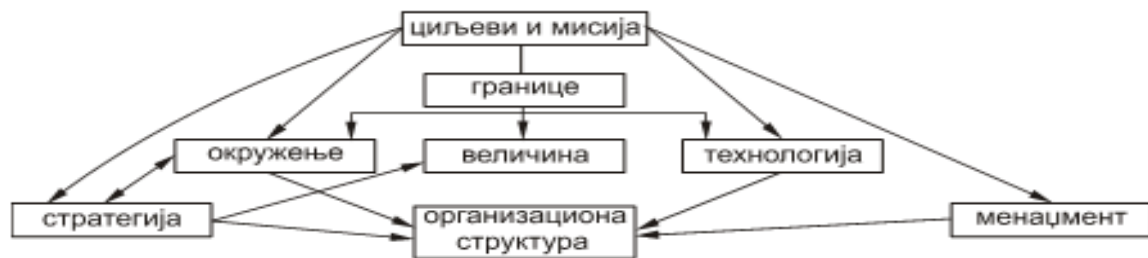


19. *Burton – Obelov model*

- Burton i Obel 1996. godine na postavkama kontingentne teorije prave ekspertni sistem „Organizacioni konsultant“ pomoću uzorka od 232 mala i srednja preduzeća obuhvatajući preko milion kombinacija kontingentnih faktora za dijagnostifikovanje stanja organizovanosti preduzeća.
- Na osnovama organizacionog konteksta oni postavljaju multikontingentni model.
- Korišćenjem programa Organizacioni konsultant Burton i Obel 2000. godine pokazuju da 172 od 232 preduzeća nemaju optimalne organizacione performanse usled neusklađenosti kontingentnih faktora.



Organizacioni kontekst prema Burton-u i Obel-u



Контингентни фактори организационе структуре

Особине и структурна конфигурација организације

С и т у а ц и о н а
у с к л а ђ е н о с т

стил руковођења
клима
величина / власништво
окружење
технологија
стратегија

КОНТИГЕНТНА
УСКЛАЂЕНОСТ



Структурна конфигурација

једноставна, функционална,
дивизиона, маш. бирократија,
матрична, професионална
бирократија и адхократија

Особине

комплексност и диференцијације
распон контроле
формализација
правила
процедуре
професионализација
централизација
комуникације
састанци
извештаји
доступност медија
иницијатива

У с к л а ђ е н о с т
п р о ј е к т н и х
п а р а м е т а р а

Критеријуми усклађености

ефективност
ефикасност
одрживост

Multikontingentni model prema Burton-u i Obel-u

Ekspertni sistem ORGANIZACIONI KONSULTANT –

Primer analize domaćege preduzeća IPM



Organizational Configurations

The most likely configuration that best fits the situation has been estimated to be a functional configuration (cf 80%)

It could also be: a divisional configuration (cf 79%)

Strategy

Based on the answers you provided, it is most likely that your organization's strategy is a defender strategy (cf 84%)

It could also be: an analyzer without innovation strategy (cf 79%)

It could also be: an analyzer with innovation strategy (cf 78%)

It could also be: a reactor strategy (cf 77%)

Organizational Characteristics

The recommended degree of organizational complexity is high (cf 60%)

IPM has a defender strategy, which generally leads towards a medium to high organizational complexity. A defender needs cost efficiency, and that can be obtained through specialization. ipm has a routine technology, which implies that the organizational complexity should be high. High complexity is required when top management has a leadership style as a manager. An internal process climate in the organization requires a high level of complexity with both high vertical and horizontal differentiation.

The recommended degree of horizontal differentiation is high (cf 82%)

The recommended degree of vertical differentiation is medium (cf 59%)

It, too, could be: low (cf 50%)

The recommended degree of formalization is not determined (cf 100%)

The recommended degree of centralization is undetermined (cf 100%)

The recommended state of knowledge exchange for the organization is characterized as informed (cf 48%)



20. Cvijanovićev model organizacionih promena

- Model organizacionih promena čini dvanaest blokova i 7 faza.
- celinu C – čine čovek i okruženje.
- celina D - (D1, D2, D3 i D4) predstavljaju potprojekte u procesu projektovanja organizacije.

