



PROJEKTOVANJE ORGANIZACIJE

PREDAVANJE BR. 8

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

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



MEĐUZAVISNOST FAKTORA PROJEKTOVANJA ORGANIZACIJE



АУТОР ИСТРАЖ.	ГОДИНА	ВЕЛИЧИНА УЗОРКА	ЗАКЉУЧЦИ	ПОТВРДА ОД СТРАНЕ ДРУГИХ ИСТРАЖ.
Woodward [139]	1958.	100 инд. пред.	✓ Математички доказан утицај технологије на орг. стр. предуз. (веза није линеарна по типовима производње)	+
Katz, Khan [61]	1960.	- (непозната)	✓ Организација је отворен и рационалан систем	+
Burns, Stalker [58,24]	1961.	20 пред. ел. инд.	✓ Утицај мех. и орг. стила руковођења на орг. стр. (без квант. доказа) ✓ Дефиниције мех. и орган. орг. стр.	+
Chandler [24,11]	1962.	100 највећих амер. пред.	✓ Утицај стратегије диверзификације на орг. стр.	+
Lawrence, Lorsch [58,12]	1967.	10 инд. пред.	✓ Диференцијација окружења узрокује диференцијацију орг. стр., неопходност интеграције и координације	+
АУТОР ИСТРАЖ.	ГОДИНА	ВЕЛИЧИНА УЗОРКА	ЗАКЉУЧЦИ	ПОТВРДА ОД СТРАНЕ ДРУГИХ ИСТРАЖ.
Thompson [58,12]	1967.	Неколико предузећа	✓ Утицај технологије на орг. стр. ✓ Недоминантна производна функција – функц. орг. стр. са централизацијом ✓ Стабилност окружења – бирократска орг. стр.	+



Petrow [58]	1967.	Неколико предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Рутинска технологија – механистичка орг. стр.✓ Нерутинска технологија – органичка орг. стр.	+
Mayer, Baum, Sorensen [24]	1967.	-	<ul style="list-style-type: none">✓ Пораст компјутеризације смањење броја хијерархијских нивоа	+
Reimann, Whisler [24]	1967.	-	<ul style="list-style-type: none">✓ Већа примена инф. техн. – пад хоризонталне и вертикалне диференцијације	+
Aston grupa [24,59]	1970.	52 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Утицај величине предузећа на орг. стр.✓ Пораст броја запослених – пораст броја хиј. нивоа, специјализације, формализације и децентрализације	+
Blau, Schoenherr [24,13]	1971.	50 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Најбоља мера величине предузећа је број запослених✓ Већа величина већа структурна диференцијација и специјализација улога	+
Child, Mansfield [24,14]	1973.	82 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Потврда закључака Астон групе✓ Дефиниција димензија орг. стр.✓ Величина има јачу корелациону везу са орг. стр. него са технологијом	+



Petrow [58]	1967.	Неколико предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Рутинска технологија – механистичка орг. стр.✓ Нерутинска технологија – органичка орг. стр.	+
Mayer, Baum, Sorensen [24]	1967.	-	✓ Пораст компјутеризације смањење броја хијерархијских нивоа	+
Reimann, Whisler [24]	1967.	-	✓ Већа примена инф. техн. – пад хоризонталне и вертикалне диференцијације	+
Aston grupa [24,59]	1970.	52 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Утицај величине предузећа на орг. стр.✓ Пораст броја запослених – пораст броја хиј. нивоа, специјализације, формализације и децентрализације	+
Blau, Schoenherr [24,13]	1971.	50 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Најбоља мера величине предузећа је број запослених✓ Већа величина већа структурна диференцијација и специјализација улога	+
Child, Mansfield [24,14]	1973.	82 предузећа	<ul style="list-style-type: none">✓ Потврда закључака Астон групе✓ Дефиниција димензија орг. стр.✓ Величина има јачу корелациону везу са орг. стр. него са технологијом	+



Cohen, Levin [24]	1989.	-	✓ Већа величина већа примена стратегије иновирања производа	+
Gerwin [100]	1989.	-	✓ Већа аутоматизација већа формализација	-
Miller i dr. [78]	1991.	38 предузећа	✓ Линеарна веза технологије и орг. стр., коэф. корел. 0.30 ✓ Препорука за већом применом статистике у истраживањима контингентних фактора	+
Scott [11]	1992.	-	✓ Технологија преко инф. техн. утиче на орг. стр.	-
Vickery et. al. [136]	1999.	183 предузећа	✓ величина предузећа позитивно утиче на број хиј. нивоа, распон руковођења и децентрализацију ✓ неизвесност окружења позитивно утиче на децентрализацију ✓ неизвесност окружења позитивно утиче на величину преузећа ✓ везе статистички потврђене SEM методом	+
Germain, Spears [34]	1999.	200 предузећа	✓ величина предузећа позитивно утиче на формализацију, технократску специјализацију и страт. децентрализацију ✓ технологија и стратегија диференцијације позитивно утичу на техн. специјализацију ✓ стратегија диференцијације позитивно утиче на формализацију ✓ везе статистички потврђене SEM методом	+



Burton, Obel [11]	1996.	232 предузећа	✓ Експертни систем „Организациони консултант“	-
Donaldson [24]	2001.	200 предузећа	✓ Модел САРФИТ за повратак организације у равнотежно стање	-
Различити аутори од 1970. до данас - Miller 1979., Donaldson 1986., Greenwood et al. 1976., Marsh 1992., Grinyer et al. 1980. и др. [24]	1970-2007	Различит по студијама – укупно око 3000 предузећа	✓ Утицај величине предузећа на орг. стр. коеф. кор. у свим истраживањима 0.50-0.70 ✓ Утицај величине предузећа специјализацију, коеф. кор. у свим истраживањима 0.60-0.70 ✓ Утицај величине предузећа на формализацију коеф. кор. у свим истраживањима око 0.60 ✓ Однос величине и централизације не довољно истражен, различити резултати због проблема скалирања и субјективности	+

UTICAJ KONTINGENTNOG FAKTORA OKRUŽENJE	NA KONTINGENTNI FAKTOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterogenost okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diverzifikacija proizvodnog programa ↑ ▪ veličina preduzeća ↑ ▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑ ▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinamizam okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inovativnost kao deo strategije ↑ ▪ rizikovanje kao deo strategije ↑ ▪ formalizacija ↑ ▪ centralizacija ↑ (po Vickery, Drogba i Germain-u) ▪ decentralizacija ↑ (po Mintzbergu) ▪ broj hijerarhijskih nivoa raspon rukovođenja ↑ ▪ tehnokratska specijalizacija ↑ ▪ elementi organičke organizacione strukture ↑
<ul style="list-style-type: none"> ▪ restriktivnost okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analitičnost ko deo strategije ↑ ▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↑
<ul style="list-style-type: none"> ▪ neizvesnost okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategija diferencijacije i inovativnost ↑ ▪ veličina preduzeća ↑
<ul style="list-style-type: none"> ▪ neizvesnost okruženja ↓ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategija liderstva cenom ↑
<ul style="list-style-type: none"> ▪ oportunističnost okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ profitabilnost ↓ ▪ centralizacija ↑
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tehnološka kompleksnost okruženja ↑ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analitičnost kao deo strategije ↑ ▪ stepen automatizacije operacija ↑ ▪ primena informacionih tehnologija ↑



<ul style="list-style-type: none">▪ Starost preduzeća ↑	<ul style="list-style-type: none">▪ rizikovanje kao deo strategije ↓▪ dinamizam okruženja ↓▪ formalizacija ↑▪ veličina preduzeća ↑
<ul style="list-style-type: none">▪ Veličina preduzeća ↑	<ul style="list-style-type: none">▪ starost preduzeća ↑▪ stepen automatizacije operacija ↑▪ stepen masovnosti proizvodnje ↑▪ decentralizacija moći u org. kult. ↑▪ strateška decentralizacija ↑▪ tehnokratska specijalizacija ↑▪ primena informacionih tehnologija ↑▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑▪ raspon rukovođenja ↑▪ diferencijacija jedinica ↑▪ prostorna diferencijacija ↑▪ centralizacija ↑ (po Khandwalli)▪ decentralizacija ↑ (po Blau, Schoenherr i Germain i Spears)▪ specijalizacija poslova ↑▪ formalizacija ↑▪ decentralizacija ↑▪ tehnološka kompleksnost okruženja ↑▪ oportunističnost okruženja ↑▪ heterogenost okruženja ↑▪ restriktivnost okruženja ↑▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↓

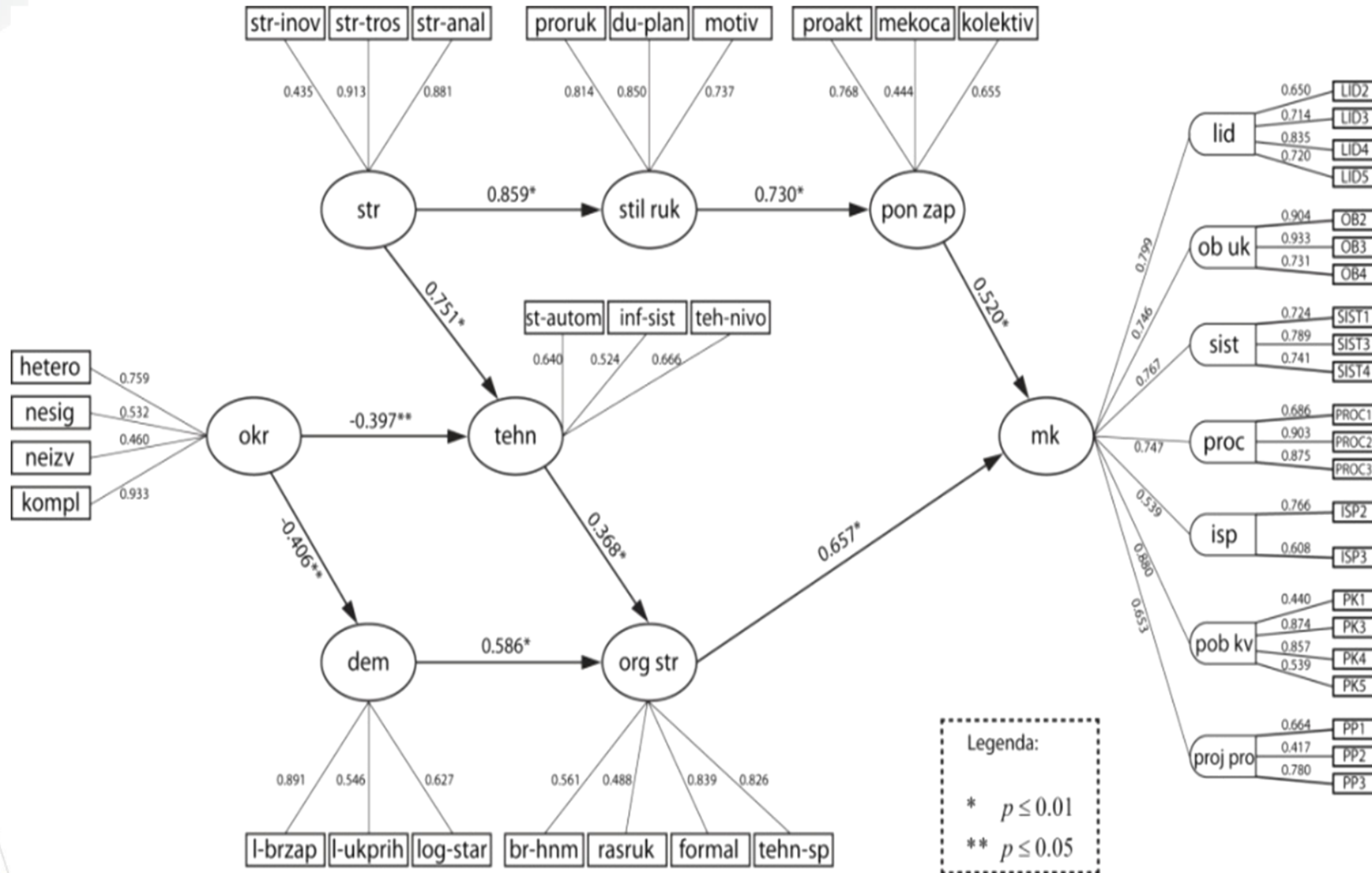


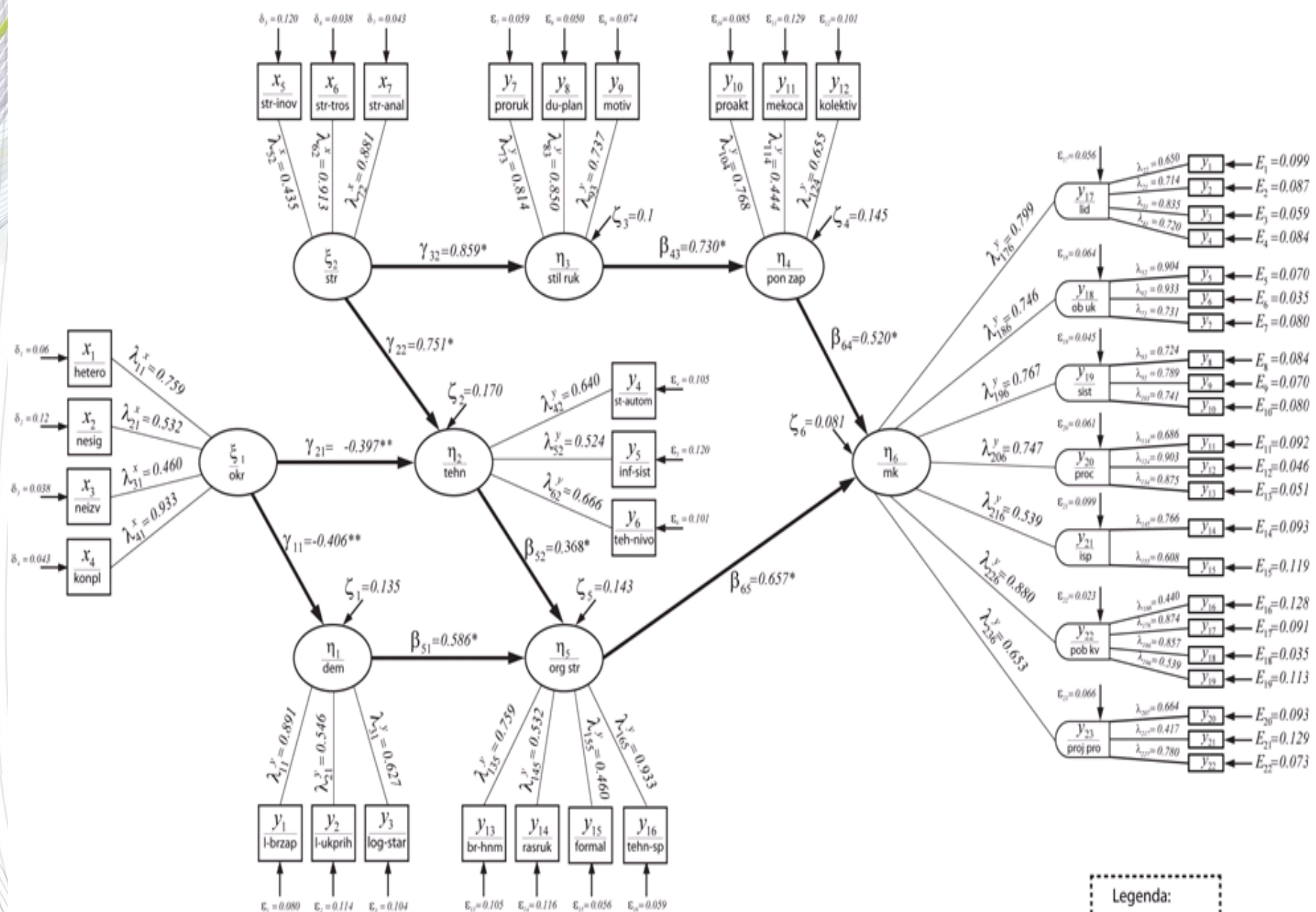
▪ složenost proizvoda ↑	▪ centralizacija ↑
▪ diverzifikacija proizvodnog programa ↑	▪ inovativnost kao deo strategije ↑ ▪ veličina preduzeća ↑ ▪ formalizacija ↑ ▪ broj hijerarhijskih nivoa ↓ ▪ raspon rukovođenja ↓
▪ primena informacionih tehnologija ↑	▪ <i>raspon rukovođenja</i> ↑ (po Khandwalli) ▪ <i>broj hijerarhijskih nivoa</i> ↓ ▪ <i>formalizacija</i> ↑
▪ степен рутинских радних процеса ↑	▪ raspon rukovođenja ↑ ▪ formalizacija ↑ ▪ decentralizacija ↑
▪ organizaciona kompleknost (stepen horizontalne, vertikalne i prostorne diferencijacije org. str.) ↑	▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↓
▪ formalizacija ↑	▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↑
▪ centralizacija ↑	▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↑



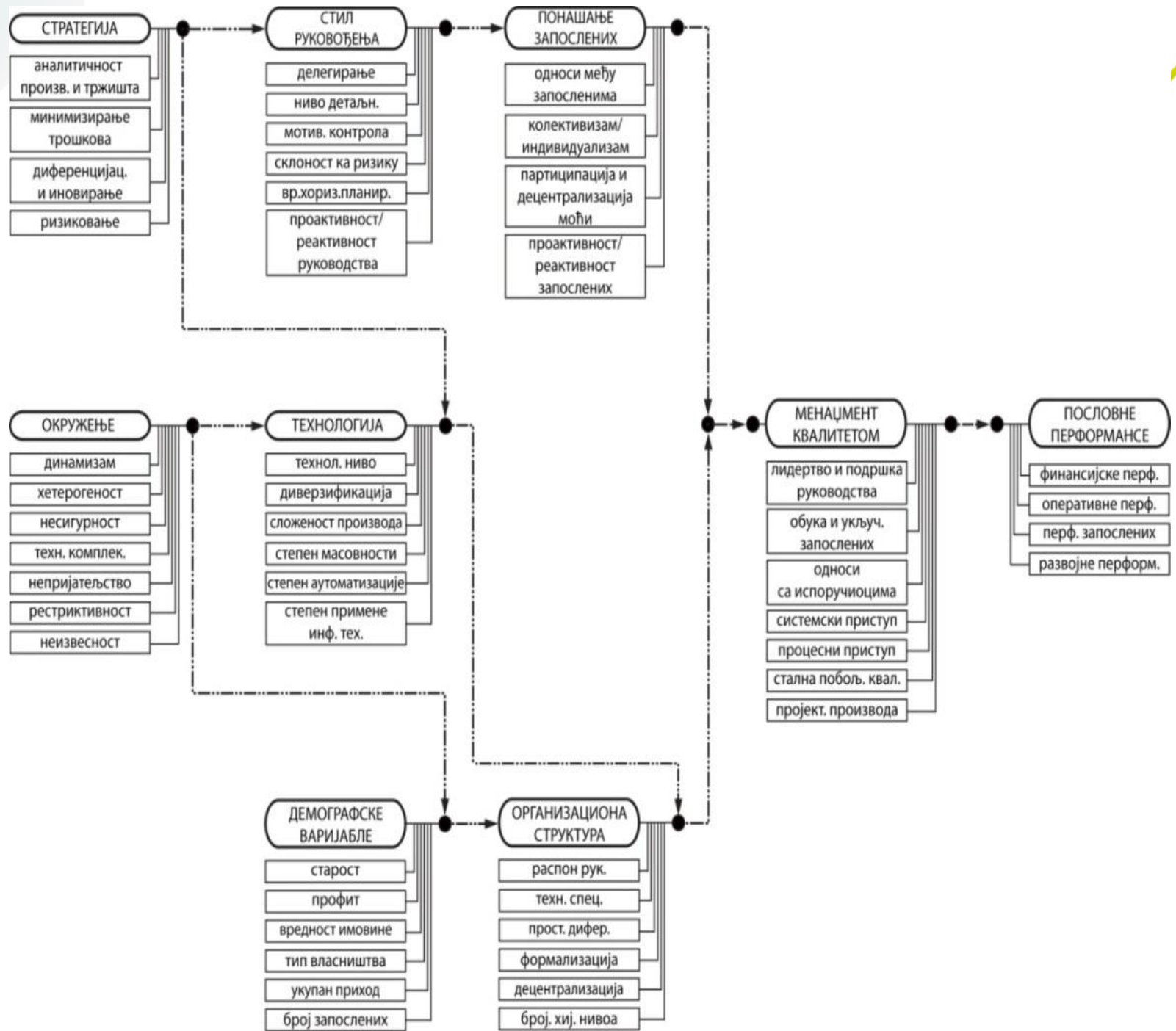
▪ stepen automatizacije ↑	▪ formalizacija ↑ ▪ jači elementi birokratske strukture
▪ stepen masovnosti proizvodnje ↑	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↓ (po Khandwalli) ▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑ (po Mintzbergu) ▪ tehnokratska specijalizacija ▪ raspon rukovođenja ↓
▪ analitičnost kao deo strategije	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑ ▪ raspon rukovođenja ↑ ▪ prostorna diferencijacija ↑
▪ praćenje troškova kao deo strategije (liderstvo cenom)	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑ ▪ raspon rukovođenja ↑ ▪ prostorna diferencijacija ↑ ▪ formalizacija ↑ ▪ centralizacija ↑
▪ inovativnost kao deo strategije ↑	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↓ ▪ raspon rukovođenja ↓ ▪ divizionalizacija ↑ ▪ funkcionalna specijalizacija ↑ ▪ prostorna diferencijacija ↓ ▪ formalizacija ↑ (po Chandleru) ▪ formalizacija ↓ (po Khandwalli) ▪ centralizacija ↓
▪ sklonost rukovodstva ka mikrouključenju ↓	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↑ ▪ raspon rukovođenja ↑ ▪ prostorna diferencijacija ↑ ▪ formalizacija ↓ ▪ centralizacija ↓
▪ rizikovanje kao deo strategije ↑	▪ broj hijerarhijskih nivoa ↓ ▪ raspon rukovođenja ↓ ▪ prostorna diferencijacija ↓ ▪ formalizacija ↓ ▪ centralizacija ↓

Model kontingencije domaće industrije





Legenda:
 * $p \leq 0.01$
 ** $p \leq 0.05$





КОНТИНГЕНТНИ ФАКТОР КАО КОНЦЕПТ	ХИПО- ТЕЗА	ДИМЕНЗИЈЕ
Демографске променљиве	1	Број запослених у предузећу коригован степеном професионализације запослених
	2	Старост предузећа
	3	Власничка структура
	4	Укупан приход
Променљиве окружења	5	Хетерогеност окружења
	6	Динамизам окружења
	7	Несигурност окружења
	8	Неизвесност окружења
	9	Технолошка комплексност окружења
	10	Непријатељство у окружењу
	11	Рестриktivност окружења
Променљиве технологије	12	Степен аутоматизације
	13	Степен масовности
	14	Степен примене информacionих технологија
	15	Технолошки ниво
Променљиве стратегије	16	Стратегија иновирања производа и диференцијације
	17	Стратегија ризиковања
	18	Стратегија минимизирања трошкова
	19	Стратегија аналитичности
Променљиве организационе структуре	20	Број хијерархијских нивоа
	21	Распон руковођења
	22	Технократска специјализација
	23	Просторна диференцијација
	24	Формализација
	25	Децентрализација
Променљиве стила руковођења	26	Склоност ка делегирању
	27	Низак ниво детаљности
	28	Проактивност руководиоца
	29	Временски хоризонт планирања (дугорочно)
	30	Склоност ка ризиковању
	31	Мотивисање и награђивање запослених
Променљиве понашања запослених	32	Проактивност запослених
	33	Односи међу запосленима (добри, неформални, сарадња)
	34	Колективизам
	35	Децентрализација и партиципација



КРИТИЧНИ ФАКТОРИ МЕНАѢМЕНТА КВАЛИТЕТОМ	ХИПОТЕЗА	ДИМЕНЗИЈЕ КРИТИЧНИХ ФАКТОРА МЕНАѢМЕНТА КВАЛИТЕТОМ
Лидерство и подршка руководства програму квалитета	1	L1:Преузимање одговорности за квалитет од стране руководства
	2	L2:Брига директора сектора за квалитет
	3	L3:Напори руководства предузећа за побољшање квалитета
	4	L4:Постављање циљева и политике квалитета
	5	L5:Постављање пословника квалитета
	6	L6:Подстицај руководства да запослени самостално одлучују и уводе иновација
	7	L7:Мотивација запослених и награђивање за висок ниво обављеног посла
Обука и укључивање запослених	8	OB1:Одговорност запослених у сектору квалитета и осталим деловима предузећа за квалитет
	9	OB2:Обука запослених као приоритет у предузећу
	10	OB3:Постојање средстава за обуку запослених
	11	OB4:Обука запослених за примену метода и техника (алата) за побољшање квалитета
Системски приступ – документован систем квалитета	12	SIST1:Расположивост података о квалитету сваком запосленом
	13	SIST2:Анализа прикупљених података о квалитету у циљу побољшања квалитета
	14	SIST3:Постојање сектора квалитета
	15	SIST4:Поседовање докумената система квалитета
Процесни приступ	16	PROC1:Разграничење и опис сваког процеса у предузећу
	17	PROC2:Континуирано праћење кључних процеса у предузећу и њихово побољшање
	18	PROC3:Одређивање мере квалитета за сваки процес у предузећу
	19	PROC4:Учешће оператора на машини у одржавању
Узајамно корисни односи са испоручиоцима	20	ISP1:Ослањање на мали број поузданих испоручиоца
	21	ISP2:Избор испоручиоца са сертификатом квалитета
	22	ISP3:Учешће испоручиоца у развоју производа
	23	ISP4:Учешће у обуци запослених код испоручиоца на пољу квалитета
Стална побољшања квалитета	24	PK1:Стална тежња ка отклањању интерних процеса који доводе до ирационалног трошења времена или новца
	25	PK2:Иновирање производног програма
	26	PK3:Примена напредних информационих технологија ради боље анализе података и одређивања приоритета