



Пројектовање пословних модела у  
Индустрији 4.0

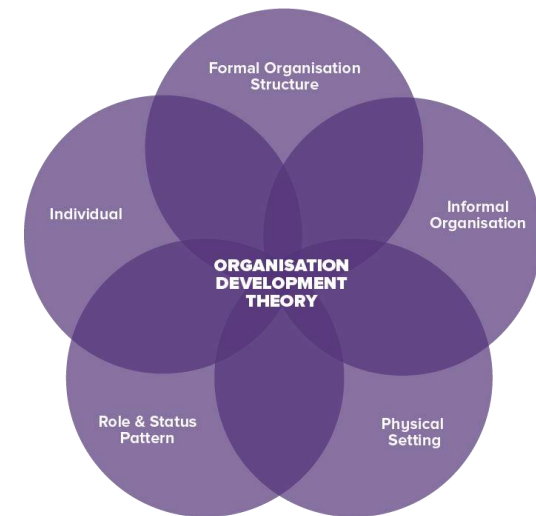
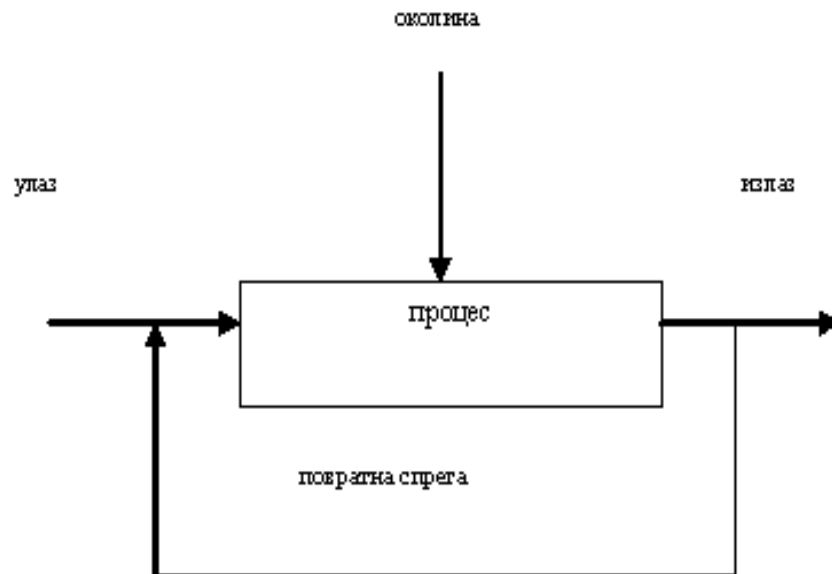
# Модерна теорија организације

проф. др Весна Спасојевић Бркић

# МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ



Растућа сложеност пословања, наглашена међузависност појава и експоненцијални раст знања стварају услове за развој модерне теорије организације. Са развојем рачунарских система и квантитативних метода као и теорије система јавља се модерна теорија организације, где се организација, али и њени делови посматрају сходно начелима системског приступа, према следећој слици:



© Copyright KnowledgeBrief

Системски приступ организацију посматра као отворен систем, сачињен од подсистема, делова и процеса, који равнотежу остварује путем регулације.

Начела системског приступа су:

- сваки подсистем има свој циљ, који мора бити усклађен са циљем система вишег нивоа и
- систем као целина значи више него прост збир подсистема ~ синергетски ефекат.

Након системског приступа настаје контингентна теорије организације, као најмоћнија теорија у области организације до данас.

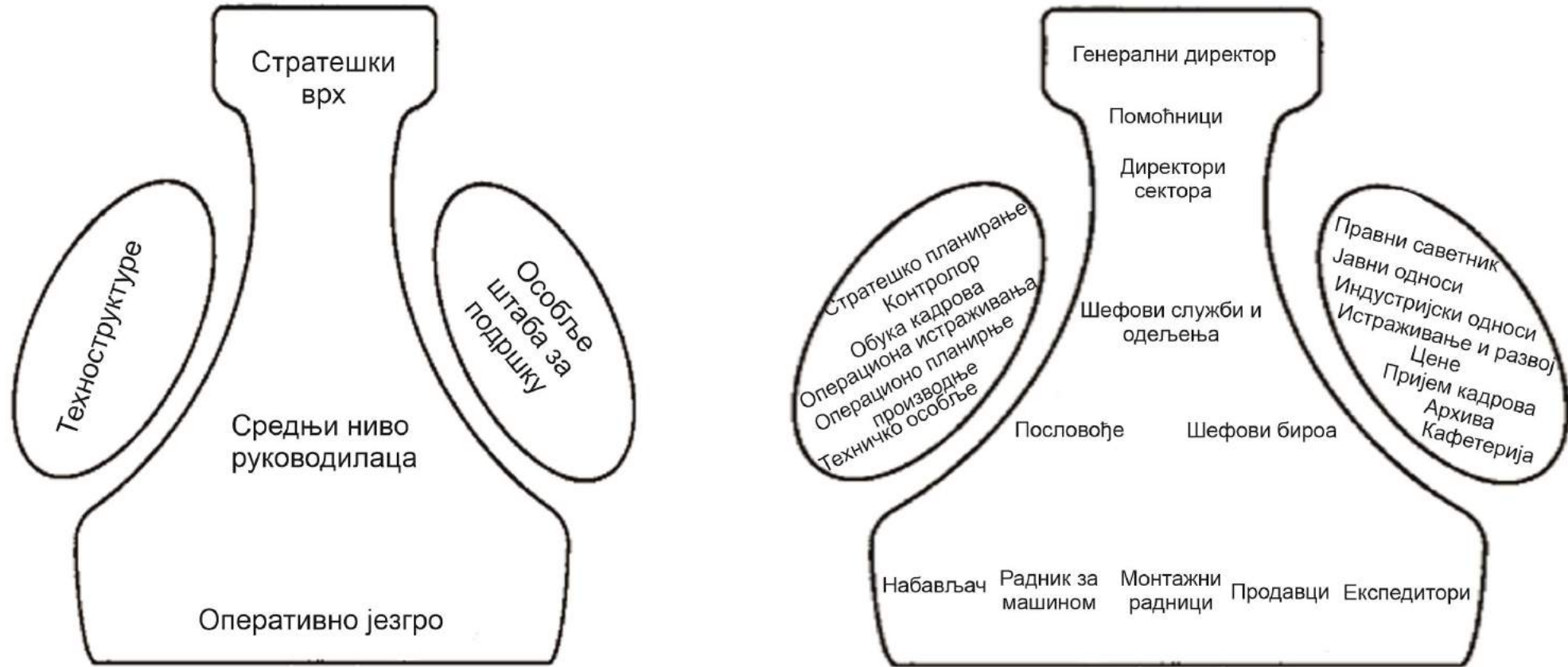
# МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова типологија организационих структура



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 руководилица** (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

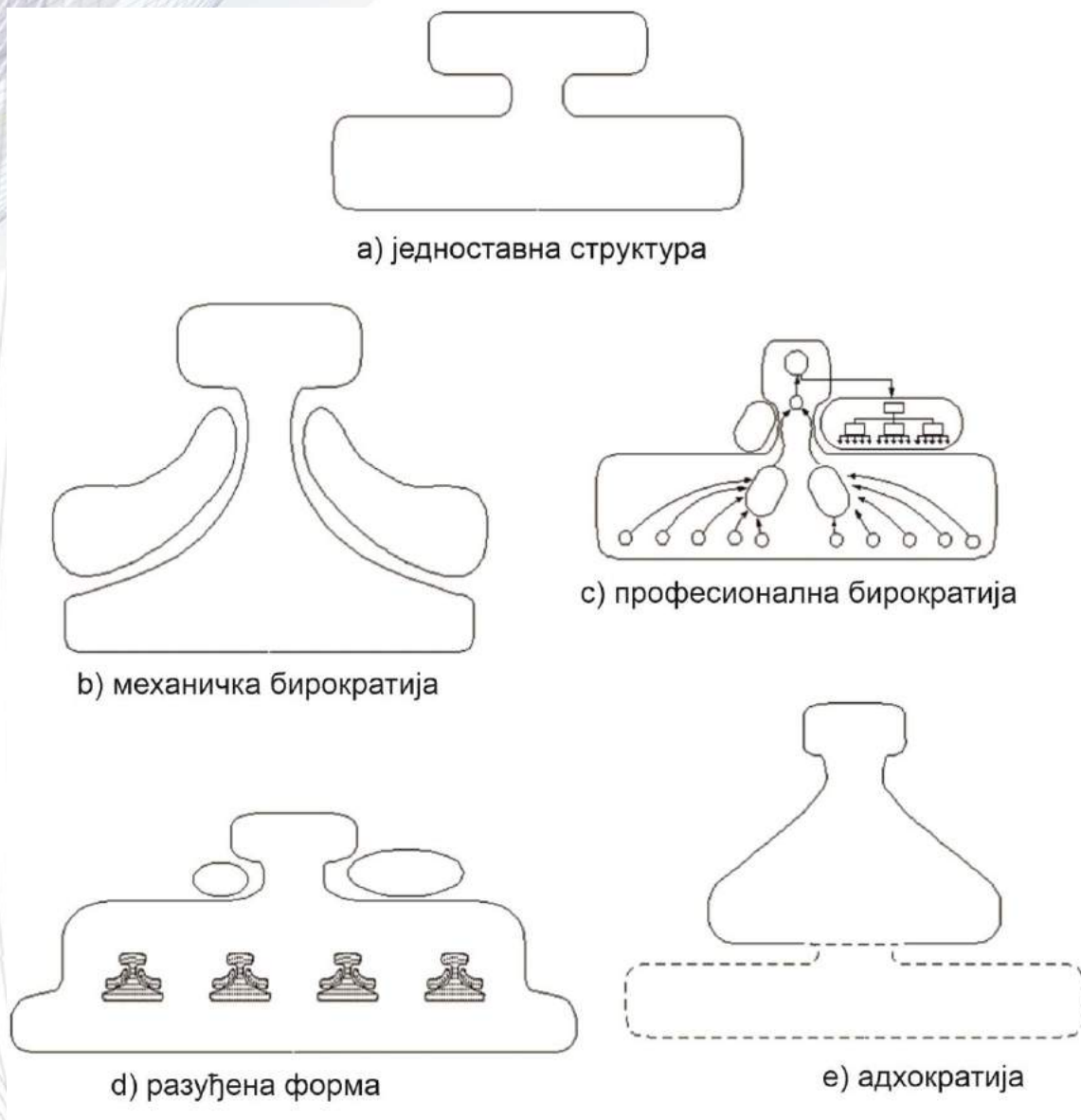


- Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука. У условима када преовлађује утицај стратешког врха настаје конфигурација названа **једноставна структура** (види слику а). Ова је структура, како и назив сугерише, неразвијена. Примарни механизам координације 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. 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 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 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 д).
- Пета Минтзбергова конфигурација, **адхократија**, приказана је на слици 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 руководиоца 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) 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 руководилаца 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.

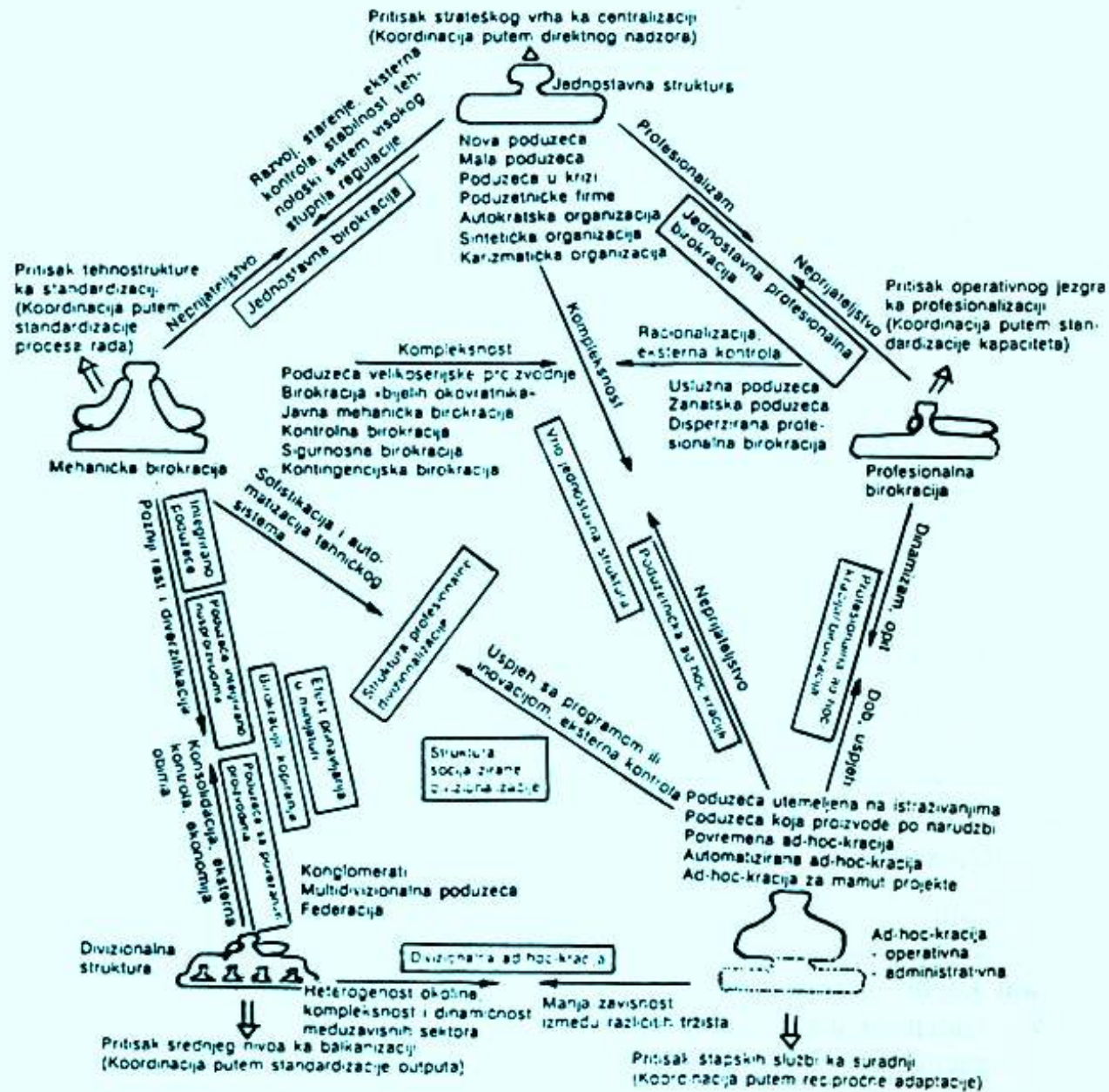
Структуралне конфигурације према Х. Минтзбергу



		<u>Типологија organizacionih konfiguracija prema Henriju Mintzbergu</u>			
	<u>Једноставна структура</u>	<u>Механичка бирократија</u>	<u>Професионална бирократија</u>	<u>Разуђена форма</u>	<u>Адхократија</u>
1	2	3	4	5	6
<u>Доминантни елемент организационе структуре</u>	<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 језгра).	<u>комбинезано</u>
<u>Старост величина предузећа</u>	Мала предузећа Млада предузећа	Зрела предузећа Велика предузећа		Релативно мала предузећа	
<u>Технологија</u>		Једноставна и стабилна технологија		Сложена и софистицирана технологија, висока технологија (хигх – тецх фирме)	Технологија нема значајног утицаја
<u>Окружење</u>	Динамични услови на тржишту, релативно честе промене преференција потрошача	Стабилно	Стабилно	Динамично	Било како
<u>Извор моћи</u>	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)
<u>Сложеност (Хоризонтална, вертикална и просторна диференцијација)</u>	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
<u>Формализација</u>	Низак степен формализације	Висок степен формализације	Висок степен формализације	Низак степен формализације	Екстерно формирана формализација понашања
<u>Централизација</u>	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
<u>Координација и контрола</u>	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.
<u>Груписање организационих јединица</u>	Функционално (ако уопште постоји)	Функционално	Постоје различите заокружене произвођачке 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>кратког 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 хомен 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 (адакатске канцеларије, консултантске фирме, пропагандне агенције)	Мали тимови иноватора и предузетника; изборни и промотивни штабови



**PENTAGON**  
модел  
Показује  
утицјне  
факторе на  
промену  
структуре и  
прелазак из  
једног у други  
облик по  
Mintzberg-у



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



## Контингентна теорија организације

- Термин контингенције (неки аутори користе и термине контекст или ситуација) означава да организација зависи од збивања у окружењу (од ситуације организације), тако да се и обликовање и адаптирање организације и њених делова изводи сходно променљивим карактеристикама окружења, тј. ситуације предузећа.
- Ситуациона теорија, контекстуална теорија, контингентна теорија

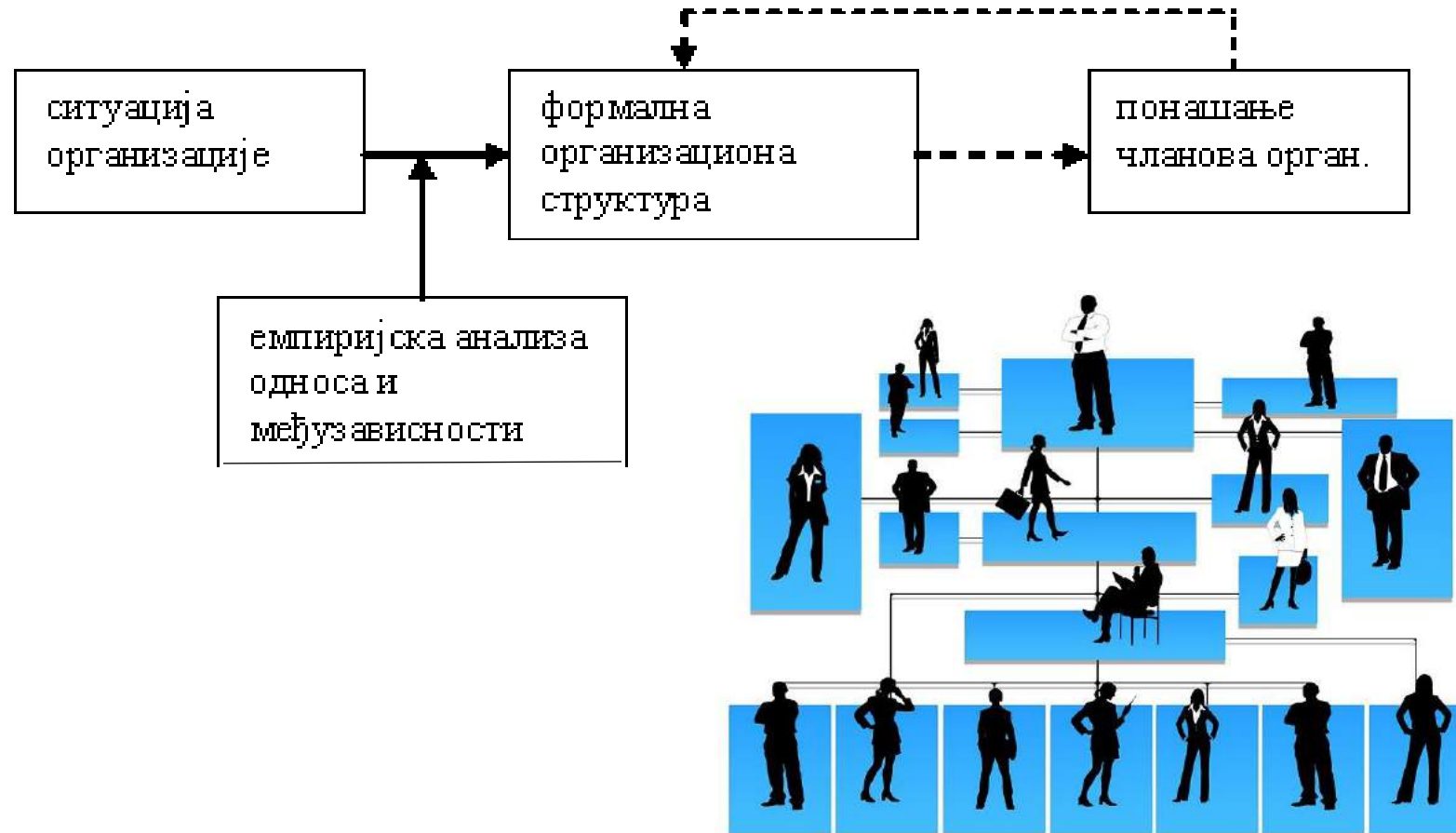
- Основна идеја контингентне теорије је у томе да одређени фактори (**технологија, величина, стратегија, тржиште и др.**) омогућавају или отежавају адаптацију организације, најчешће путем организационе структуре, а ради остварења циљева организације.
- Према ситуационом моделу, технологија, величина организације, инкорпорирање организације у њен окружење, карактер тржишта и други фактори суочавају организацију са неким предностима, али и са ограничењима и проблемима, па се **разлике у организационим ситуацијама**, односно разлике у могућностима разноврсних одговора организације на промене у окружењу са којима се она може суочити, решавају првенствено **диференцирањем структуре организације**, односно иницирањем оних врста структуре које могу представљати одговарајуће одговоре на више различитих организационих ситуација, или макар на најважније и најчешће уз респектовање свих специфичности процеса адаптације.
- Суштину контингентне теорије чини **концепт усклађивања карактеристика организације са ситуацијом у којој се она тренутно налази**.
- Контингентну теорију организације треба разликовати од универзалних теорија организације, по којима постоји **само један оптималан начин за постизање максимума организационих перформанси** (нпр. према представнику класичне школе Tayloru 1947. максимална специјализација даје максималне резултате или према представнику неокласичне школе Likertu максимална партиципација доноси максималне перформансе).
- **Контингентна теорија трага за нивоом одређеног фактора који ће бити у складу са осталим факторима и на тај начин дати максималне резултате перформанси предузећа**. Из наведене реченице следи и дефиниција појма контингентног фактора.
- **Под појмом контингентног фактора сматра се променљива која одређује ефекат организационе карактеристике на организационе перформансе**. Посебно великим доприносом контингентне теорије сматра се идентификација контингентних фактора које утичу на обликовање и функционисање организације, а међу којима су важнији: окружење, величина, старост и тиг организације, стратегија, стил управљања и руковођења, технологија, организациона структура, мотивација, конфликти и кооперација запослених. Заговорници овог приступа некада дефинишу организацију помоћу једног фактора (монокаузалистичко схватање [59]), или разматрајући већи број међузависних фактора у циљу што боље адаптације организације и остварења што веће организационе ефективности.



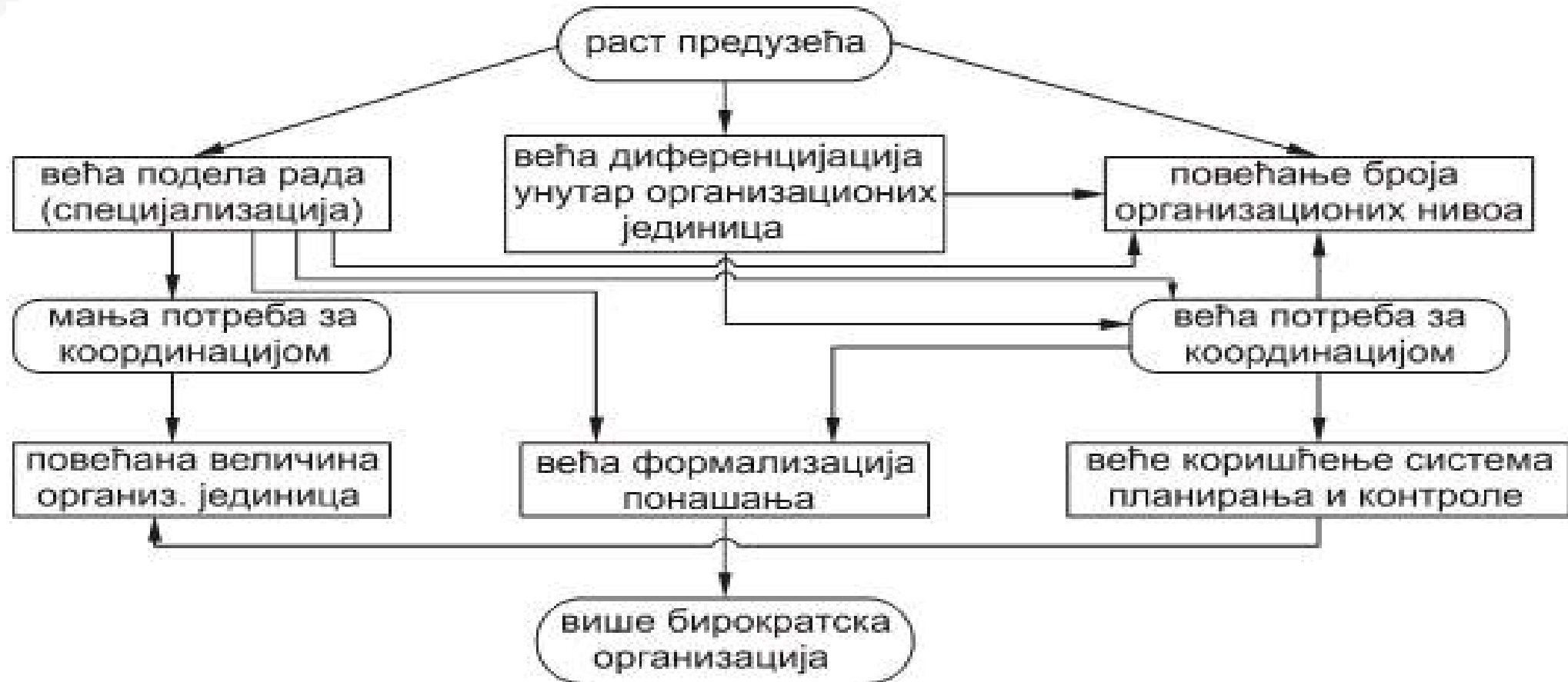


## Основна идеја контингентног модела

Ситуациони ~ контингентни модел организације приказан је на следећој слици:



# Утицај величине предузећа на организациону структуру





## Утицај стратегије на организациону структуру по *Chandler-у*

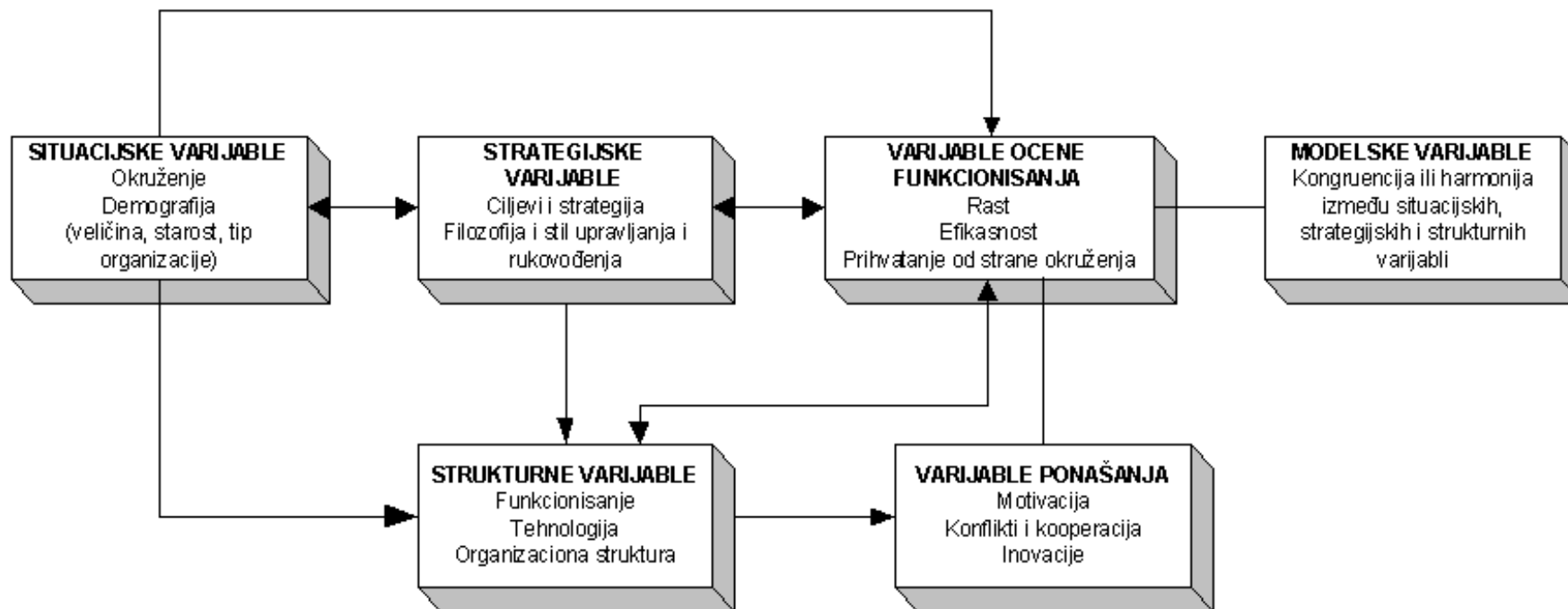
- предузећа са мањом диверзификацијом производног програма треба да буду **функционално** структурирана, док предузећа са широком гамом производа треба да имају **дивизионалну** структуру.
- Дивизионализацију Chandler посматра као начин поделе посла топ менаџмента одговорног генералном директору.
- Већа дивизионализација резултује већом функционалном специјализацијом, формализацијом и распоном руковођења.

## *Khandwall-ин* модел функционисања организације

- *Khandwall-ин* модел полази од претпоставке да је пет категорија променљивих (ситуационе, стратегијске, структурне, понашајне и променљиве перформанси или оцене функционисања организације) међусобно повезано одређеним везама, дефинишући њихову оптималну међузависност помоћу шесте групе променљивих - моделских променљивих.
- Модел укључује елементе системског и контингентног приступа и применљив је како на нивоу читаве, тако и на нижим организације.
- *Khandwall-ин* модел са одређеном вероватноћом описује понашање организација. Везе у моделу добијене су корелационом анализом.
- Коначно, треба истаћи да модел који *Khandwalla* предлаже представља само симплификацију реално много комплекснијих веза.



## Модел функционисања организације према *Khandwall-u*



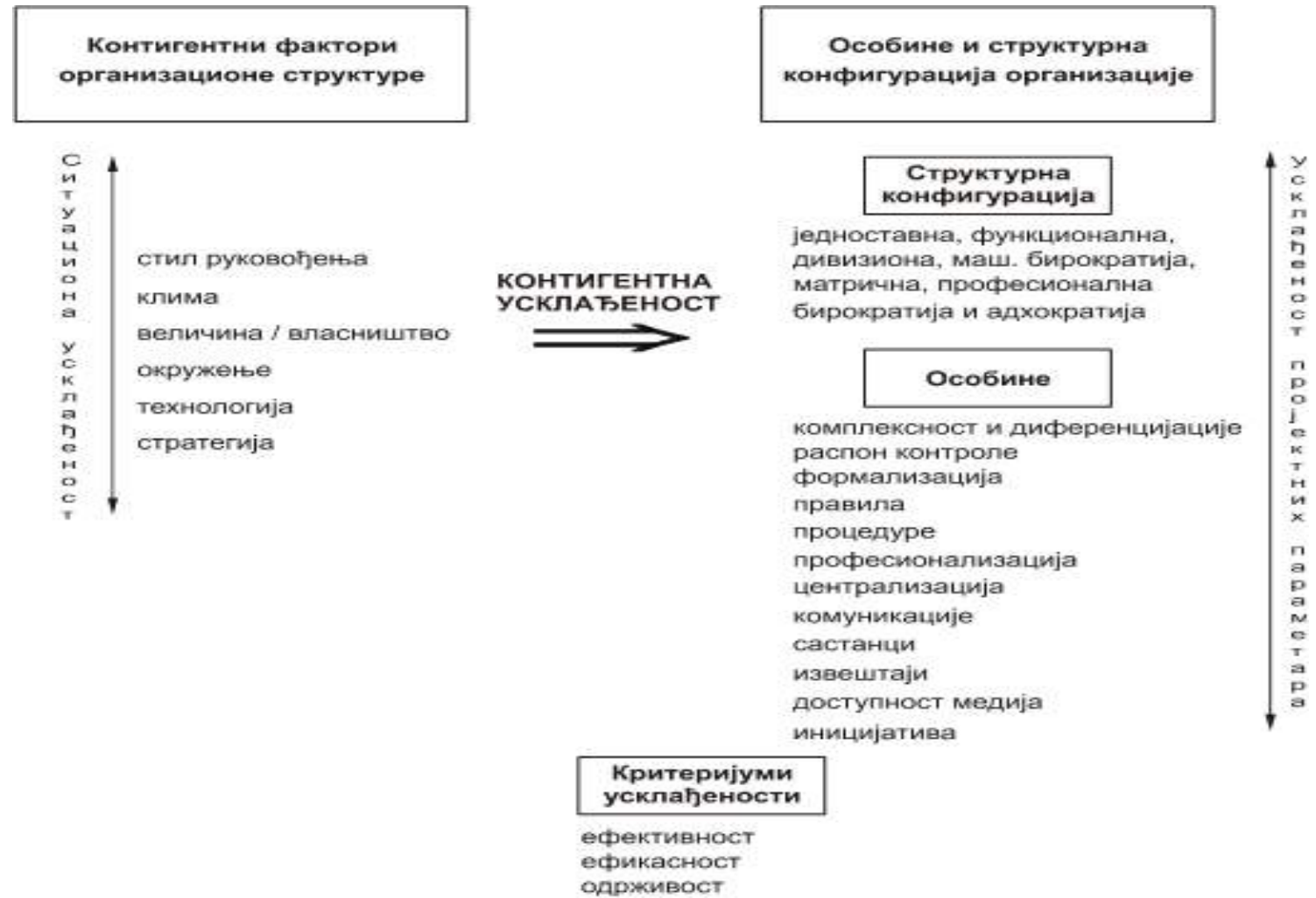
Модел је резултат емпиријског истраживања **103 канадска предузећа** (од послатих 500 анкета). Две трећине предузећа бавило се производном, а једна трећина услужном делатношћу. Узорак је показао адекватну варијацију у смислу величине, старости, профитабилности предузећа, примењене технологије и сл. Подаци су прикупљани у периоду 1972-1974. године. Највећи део података доставило је највише руководство предузећа (95%). Анкета је садржала 20 страна и обухватала више мултидимензионих скала. Добијене су **корелације** од 0.19 до 0.62 на нивоу значајности 0.05, на основу којих је модел и постављен.



- **Ситуацијске** или контекстуалне променљиве обухватају **окружење** организације (описују ситуацију у којој организација функционише) и демографске променљиве. Најчешће се подразумевају следеће демографске променљиве: **величина и старост организације, врста власништва над средствима и резултатима рада, врста делатности** (производња или услуге) итд. Иако ове променљиве могу бити промењене организационом активношћу, оне су сврстане у ситуацијске, зато што та промена наступа врло тешко и тражи много времена. Осим тога, утицај ових променљивих је изузетно снажан и обухватан.
- **Стратегијске** променљиве садрже **организационе циљеве, идеологију и стил управљања и руковођења, и стратегију организационог раста и развоја**. Ове променљиве, како неки наводе [58], описују „политику“ предузећа. Овим се променљивама топ менаџмент може управљати до извесног степена, а њихове промене су од дугорочног значаја за организацију. Најчешће представљају одговор на изазове окружења.
- **Структурне** променљиве су нека врста скелета организације. Оне дефинишу стална задужења појединаца или група и санкционишу односе којима се фиксирају репетитивни послови у организацији. Инфраструктура организације (систем контроле, дистрибуција ауторитета, штабне функције, формализација комуникација, оперативне процедуре и друге димензије организације) и суперструктура организације (груписање људи у организационе ентитете различите величине) својим активностима диференцирања, координације и интеграције редукују неизвесност. **Организациони токови и технологија** надовезују се на организациону структуру у дефинисању укупне структуре организационог система. Неки теоретичари и практичари организације сврставају технологију у ситуацијске променљиве, што је исправно у случајевима када је технологија фиксирана, а погрешно када постоји практично неограничена могућност избора технологије, као руководилачка активност у процесу изналажења најбоље организације.
- **Променљиве понашања** допуњавају структурне променљиве описујући понашање запослених у организацији. Структурне променљиве, представљају формалне и стабилне делове функционисања организације, а променљиве понашања конституишу **неформалне и динамичке елементе функционисања организације (конфликти, сарадња, иновације, мотивације, морал, задовољство на послу и сл.)**.
- **Променљиве оцене функционисања или перформанси** (ефикасност, стопе раста, повезаност са тржиштем, продуктивност, профитабилност итд.) представљају оцену кључних одлука кроз неке мере квалитета функционисања организације (у самој организацији или изван ње). Ове мере се најчешће упоређују са разним стандардима направљеним на основу података о функционисању исте организације у прошлости или на основу података о функционисању других упоредивих организација.

# Мултиконтигентни модел

- *Burton и Obel* 1996. године на поставкама контигентне теорије праве експертни систем „Организациони консултант“ помоћу узорка од 232 мала и средња предузећа обухватајући преко милион комбинација контигентних фактора за дијагностификовање стања организованости предузећа.
- На основама организационог контекста они постављају мултиконтигентни модел. Коришћењем експертног система Организациони консултант *Burton и Obel* 2000. године показују да 172 од 232 предузећа немају оптималне организационе перформансе услед неусклађености контигентних фактора.



# Експертни систем ORGANISATIONAL CONSULTANT – Пример анализе домаћег предузећа металоправаљачке индустрије

## **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**

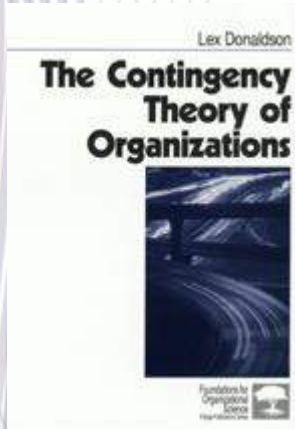
The recommended degree of organizational complexity is high (cf 60%)  
IPM has a defender strategy, which generally leads towards a medium to high organizational complexity. A defender needs cost efficiency, and that can be obtained through specialization. ipm has a routine technology, which implies 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%)



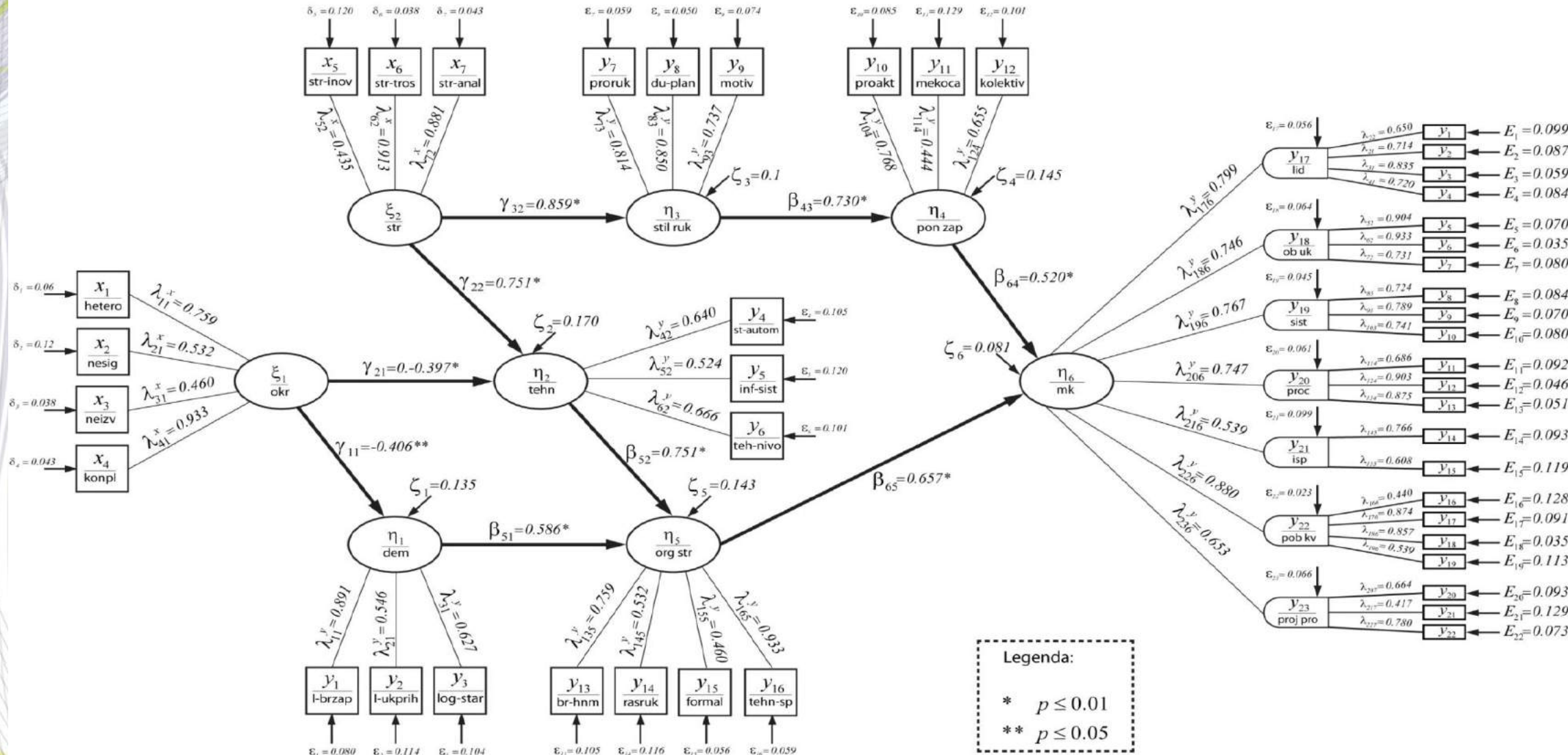


## Доналдсонова теорија неоконтингенције



- *Donaldson* 90-тих година пише о могућностима надоградње традиционалне контингентне теорије, примећујући да организације током времена са променом неких контингентних фактора долазе у стање неравнотеже, тежећи поново да постигну максималне нивое перформанси.
- Десетак година касније *Donaldson* предлаже **модел САРФИТ („structural adaptation to regain fit „– структурна адаптација ради повратка у равнотежно стање)**, а своју теорију назива неоконтингентном теоријом.
- Пример неоконтингенције је да организација која постиже високе перформансе запошљава нове кадрове ширећи се у величини и на тај начин улази у стање неравнотеже, које захтева даљу структурну адаптацију, ради постизања још виших перформанси.

# Контингентни модел функционисања домаћих индустријских предузећа



Графички приказ rezultata modela zavisnosti kontingentnih faktora organizacije i menadzmenta kvalitetom metodom strukturnih jednacina



# 1. Демографске променљиве

- Демографске променљиве чине променљиве, којима описујемо
  1. **величину,**
  2. **старост,**
  3. **власничку структуру и**
  4. **тип делатности предузећа.**
- Величина предузећа се према Закону о предузећима одређује према критеријумима приказаним у табели - критеријум за разврставање је испуњавање најмање два од понуђена три критеријума
- **Старост** предузећа представља период од оснивања предузећа.
- **Тип власништва** означава државну или приватну својину над предузећем. Државна предузећа су обично већа и више бирократска, док су приватна предузећа најчешће мања, ефикаснија и без елемената бирократске структуре.

	БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ	УКУПАН ПРИХОД	ВРЕДНОСТ ИМОВИНЕ
микро предузеће	до 10	до 2 милиона еура	до 2 милиона еура
мало предузеће	до 50	до 10 милиона еура	до 10 милиона еура
средње предузеће	50-250	до 50 милиона еура	до 43 милиона еура
велико предузеће	преко 250	преко 50 милиона еура	преко 43 милиона еура



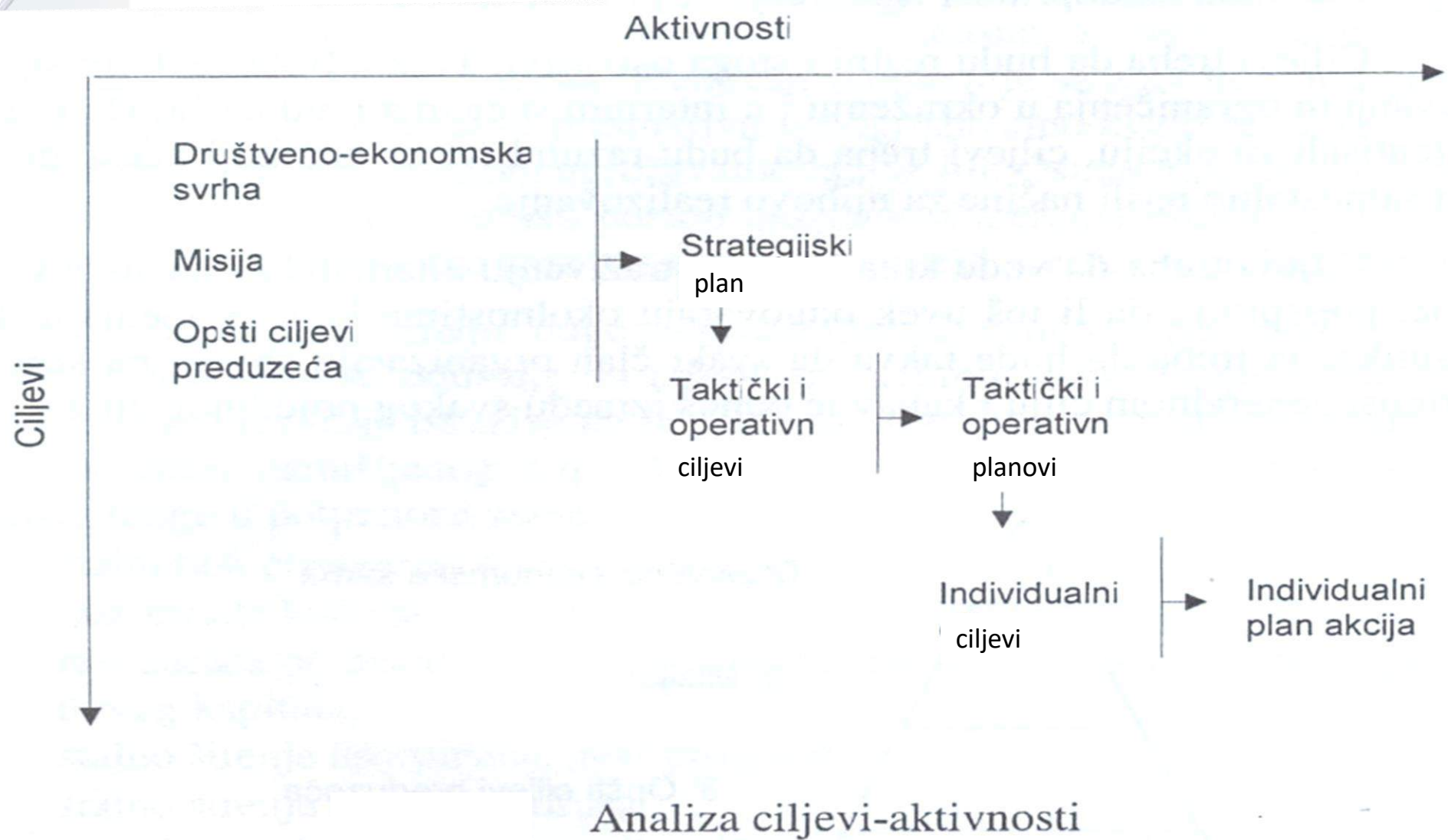
## 2. Окружење

- Окружење је најчешће извор различитих врста притиска на предузећа, тако да се предузеће мора адаптирати претпостављеним факторима окружења.
- Кључни проблем у разматрању окружења јесте проблем граница организације.
- Окружење је најчешће извор различитих врста притиска на предузећа, тако да се предузеће мора адаптирати претпостављеним факторима окружења.
- Инсистирање на елементима окружења, као и поделе на интерно и ектерно окружење, нису могуће без јасно дефинисаних граница. Могуће је само говорити о димензијама окружења:
  1. хетерогеност (различита тржишта и типови потрошача),
  2. динамизам (честе промене у окружењу),
  3. несигурност (велике претње по опстанак предузећа),
  4. неизвесност (тешко је прогноzirати смер промена у окружењу),
  5. техничка комплексност (честе технолошке промене сложеног окружења захтевају иновације производа и процеса ),
  6. непријатељство (јака конкуренција) и
  7. рестриктивност (много ограничења).



### 3. Стратегијске променљиве

- Стратегија је **општи план остваривања мисије и циљева предузећа**, тако да утицај окружења руководство предузећа покушава да умањи применом адекватне стратегије раста и развоја предузећа у својим дугорочним плановима.
- **Визија** је сагледавање онога што може бити.
- **Мисија** је начелно и уопштено дефинисање онога што желимо да буде.
- **Циљ** је прецизно назначивање онога што треба или мора да се уради да би се остварили делови или мисија у целости.
- Miles и Snow [11] предлажу поделу стратегије на следеће типове:
  1. **дефанзивна** стратегија (покрива се узак сегмент тржишта, не траже се нове могућности, тежи се већој ефикасности)
  2. **проспективна** стратегија (стално се траже нове могућности и нова тржишта, ниска ефикасност, али висока ефективност)
  3. стратегија **анализе** (покрива се део стабилног тржишта, али се траже и нове могућности)
  4. **реактивна** стратегија (не реагује се на промене окружења).
- Nicholson и др. датој подели додају тип **хибридне** стратегије, која подразумева комбинацију дефанзивне и проспективне стратегије.
- Porter [76] дефинише следећу типологију:
  1. стратегија **диференцијације** (креирање јединственог производа)
  2. стратегија **лидерства ценом** (произвођач са најнижом ценом)
  3. стратегија **фокусирања** (пажња се фокусира на одређени производ, услугу, тип потрошача или сегмент тржишта).



- Циљеви морају бити међусобно усклађени и компламентарни
- Они одражавају сврху постојања фирме
- Успешни не дефинишу више од 5 циљева на највишем нивоу, већ их у виду подциљева спуштају на ниже организационе нивое
- Циљеви нису скуп намера, већ мерљиви задаци

- Miller 1986. године проверава Портерову поделу на великом узорку од 102 америчка предузећа, и добија резултате који показују да типолошке поделе нису нарочито корисне, јер се у једном предузећу обично среће у мањем или већем обиму више типова стратегије, иако је једна најчешће доминантна. Он као димензије стратегије дефинише у:

- 1. иновативност,**
- 2. диференцијацију тржишта,**
- 3. управљање трошковима и**
- 4. анализу производа, тржишта и потрошача.**

- Иновативност и диференцијација тржишта садрже доста подударних елемената, па треба разматрати следеће елементе стратегије:

- 1. диференцијација и иновирање производа,**
- 2. минимизирање трошкова,**
- 3. анализа производа, тржишта и потрошача, и**
- 4. ризиковање.**

# 4. Технолошке променљиве



- ТЕХНОЛОГИЈА подразумева трансформацију улаза или ресурса у излазе или резултате предузећа помоћу механичких алата и средстава.
- Основна подела технологије је према следеће четири димензије [11]:
  1. **производна или услужна,**
  2. **појединачна, серијска, масовна или процесна (степен масовности производње),**
  3. **рутинска (једноставни проблеми са мало изузетака) или нерутинска (сложени проблеми са много изузетака),**
  4. **дивизабилна или недивизабилна (дељива на независне задатке или не).**
- Khandwalla [58] додаје да технологију одређују:
  1. **степен аутоматизације операција,**
  2. **степен дигитализације/примене ИТ,**
  3. **диверзификованост производног програма и**
  4. **сложеност производа.**
- Корисно је узети у обзир и технолошки ниво у односу на конкуренте у оквиру индустријске гране, и на тај начин одвојити капитално захтевне гране од оних које то нису.
- основне димензије технологије бити разматране следеће:
  1. **степен масовности производње**
  2. **степен аутоматизације операција**
  3. **степен примене информационих технологија**
  4. **диверзификованост производног програма**
  5. **сложеност производа и**
  6. **технолошки ниво примењене технологије у односу на конкуренте.**



# 5. Променљиве организационе структуре



- организациона структура раније је дефинисана као скелет организације или начин декомпозиције укупног задатка на његове делове, као и начин успостављања координације између тих појединачних задатака, док се у данашње време може дефинисати као скуп основних релација унутар и између најважнијих елемената организације.
- Робинс наводи 13 најчешће помињаних и образлаганих димензија организационе структуре:
  1. **Административна димензија** (удео укупног броја свих руководилица);
  2. **Аутономија** (степен самосталности у одлучивању);
  3. **Централизација** (показатељ дистрибуције моћи у организацији);
  4. **Сложеност** (преко броја запослених, броја различитих врста послова и сл.);
  5. **Делегирање ауторитета руководиоца на првог потчињеног;**
  6. **Диференцијација;**
  7. **Формализација** (степен дефинисаности улоге сваког појединца формалним документима);
  8. **Интеграција** (мера квалитета сарадње међу организационим ентитетима);
  9. **Професионализација** (посвећеност једној области);
  10. **Распон руковођења** (број подређених које контролише један надређени);
  11. **Специјализација** (број различитих занимања у систематизацији);
  12. **Стандардизација** (распон варијација који се дозвољава у оквиру правила) и
  13. **Вертикални распон** (број хијерархијских нивоа).



- **Сложеност организационе структуре** обухвата:
  1. хоризонталну диференцијацију,
  2. вертикалну диференцијацију и
  3. просторну диференцијацију.
- Хоризонтална диференцијација реализује се кроз специјализацију и департаментизацију.
- Вертикална диференцијација дефинише број хијерархијских нивоа.
- Хоризонтална диференцијација је одговор на вертикалну диференцијацију и описује се распоном контроле, који се дефинише као број подређених које један надређени може ефективно да контролише.
- Просторна диференцијација је последица чињенице да предузеће обавља исте послове, али на различитим локацијама.



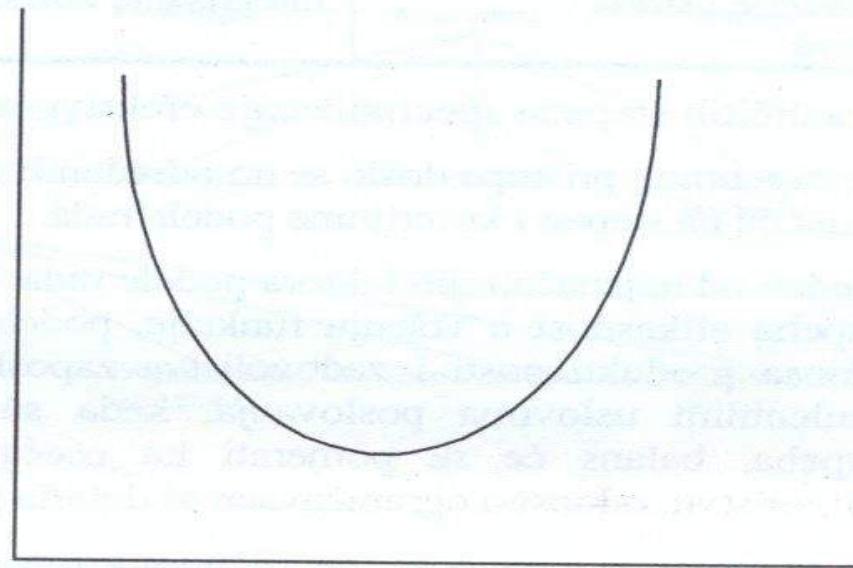
- Одлука о распону контроле доноси се зависно од:
  1. Сличности функција
  2. Географској удаљености функција
  3. Сложености функција
  4. Координације
  5. Контроле
  6. Планирања
- **Формализација** је друга кључна димензија организационе структуре и дефинише се степеном стандардизације послова у организацији писаним документима. Високо формализовани послови не остављају извршиоцима пуно места за импровизацију.
- **Централизација** је трећа основна димензија организационе структуре и она представља степен концентрације доношења одлука на једном месту у организацији.



## ПОДЕЛА РАДА -СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА

- Две фазе: 1. рашчлањавање укупног задатка  
2. синтеза и додељивање задатака
- Трошкови координације и контроле су зависни од степена специјализације

Troškovi  
koordinacije i  
kontrola



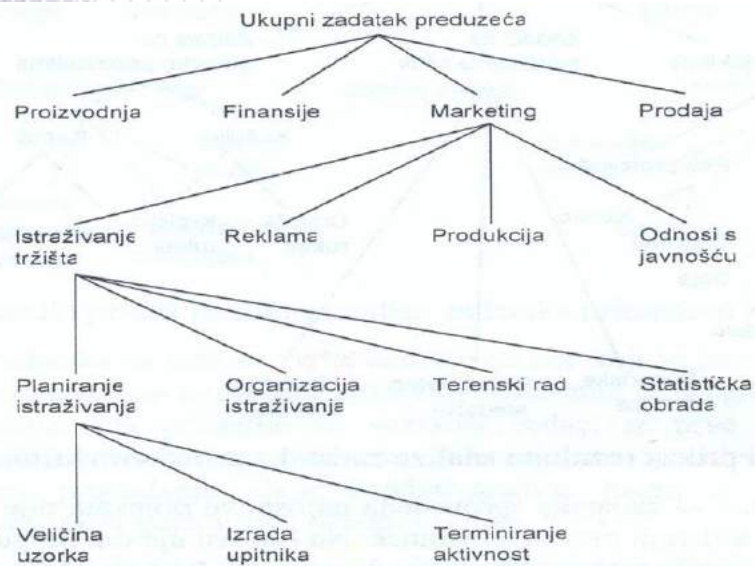
Nizak

Visok

Stepen specijalizacije

# Поступак поделе рада

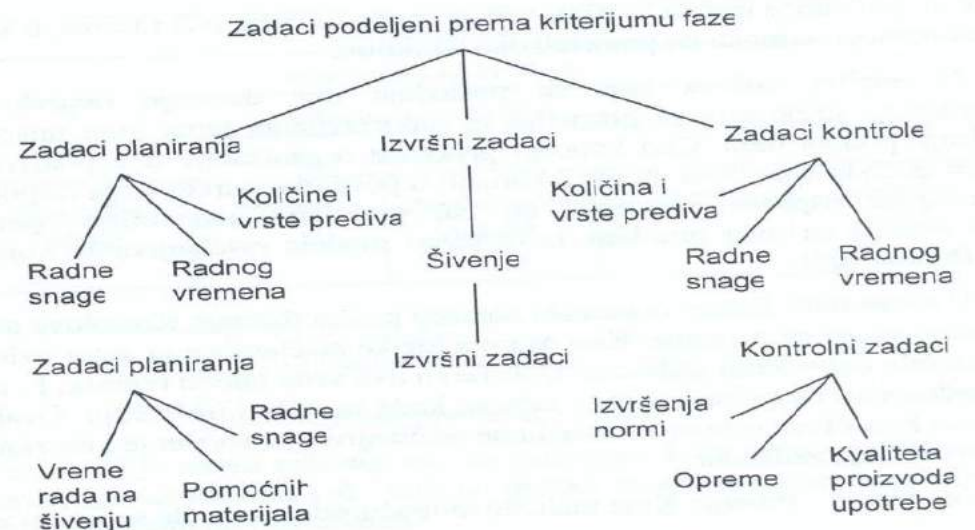
- Косиолов концепт анализе задатака: подела по процесима-извршењу, објекту или фазама



Slika 2: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma izvršenja

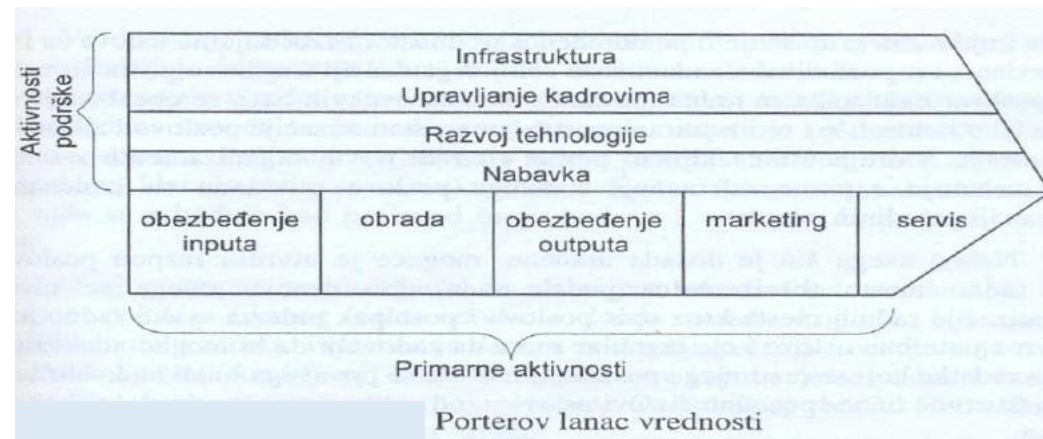


Slika 3: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma objekta



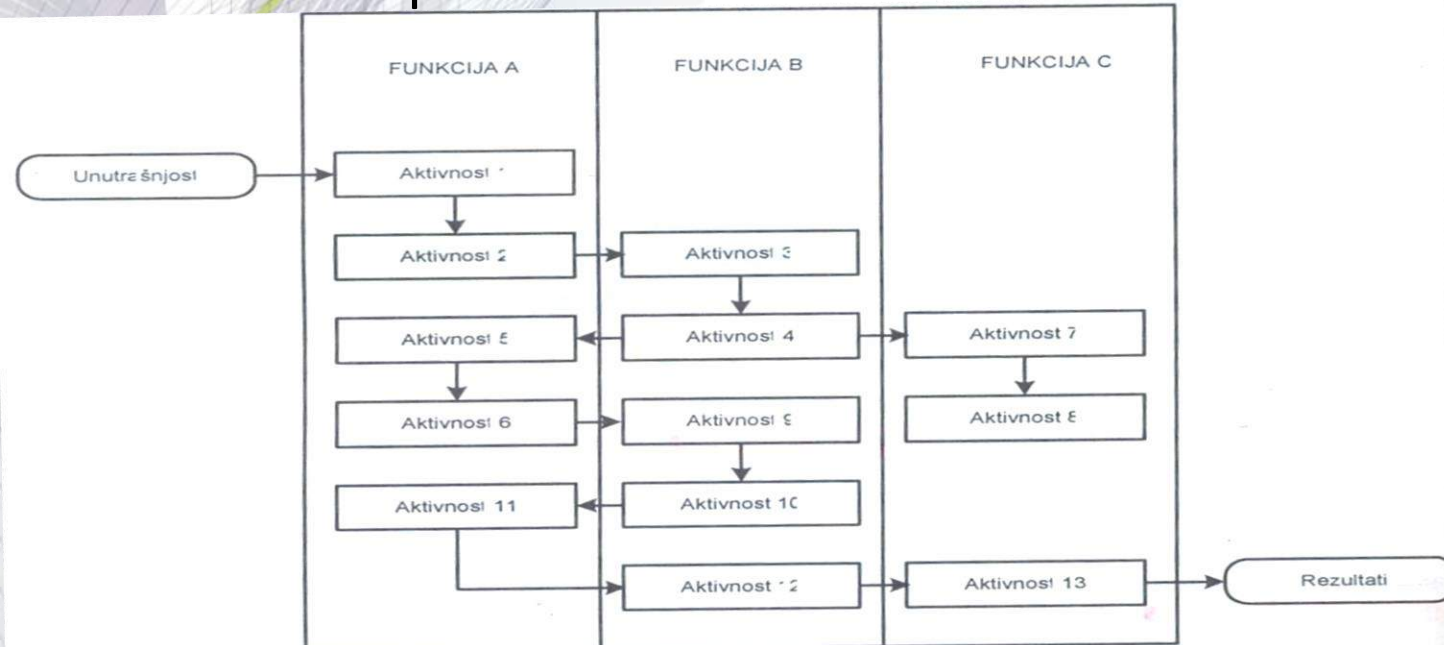
Slika 4: Grafički prikaz rezultata analize zadatka primenom kriterijuma faze

- Портер предлаже анализу задатака према доприносу сваке активности конкурентској способности предузећа, па дели основне функције на **примарне и функције подршке**; функције се даље рашчлањавају на активности; преузето у ИСО 9000 – кључни и помоћни процеси



- циљеви су полазна основа за поделу рада, па је према томе неопходно:
  1. Дефинисати конкретне задатке
  2. Разложити задатке на конкретне активности
  3. Креирати каталог свих послова
  4. Дефинисати стандардна радна места кроз опис послова и потребне услове за свако радно место

- За представљање свих vrsta poslova koristi se matricni diјаgram – почетni korak



Матрични дијаграм Јуран института

- Следи функционална листа – матрица одговорности

SIMBOLI:

- izvršenje
- nadzor
- kontrola
- odlučivanje
- osoba koja mora biti konsultirana
- osoba koja se mora savetovati
- osoba koja se mora pozvati u slučaju izmene

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
ANALIZA TRŽIŠTA	1														
PLANIRANJE PREVOZA	2														
UTVRĐIVANJE IZVORA NABAVKE	3														
UGOVARANJE	4														
KONTROLA NABAVALJANJA	5														
KOORDINIRANJE NABAVKE	6														
IZRADA SPECIFIKACIJA	7														
BRIGA O ZALIHAMA	8														
USKLADIŠTENJE	9														
PRIMANJE MATERIJALA	10														
	11														

Матрица одговорности

- затим opis radnog mesta, koji obavezno treba da sadrži:

1. Назив радног места
2. Дужности
3. Овлашћења
4. Односи подређености и надређености
5. Захтеви – шк. спрема, знања, вештине, искуство и сл.
6. Услови рада и безбедност на радном месту
7. Стандарди мерења резултата



<b>Организациона јединица:</b>	Организационе јединице наставно научне делатности
<b>Назив радног места:</b>	Наставник страног језика
<b>Број извршилаца:</b>	Чл. 30 Правилника
<b>Кратак опис посла:</b>	Реализује наставу страног језика према садржају и у предвиђеном броју часова, утврђеним студијским програмом и планом извођења наставе; припрема и реализује провере знања; држи консултације са студентима у сврху савладавања наставног програма; предлаже усавршавање и преиспитивање наставног плана и програма; објављује научностручне радове; припрема наставне материјале за студенте; показује друштвену одговорност у области развоја образовања; учествује у различитим активностима значајним за квалитет и развој образовања на свим нивоима, укључујући и целоживотно учење; одговара за законито, благовремено и квалитетно обављање послова; обавља и друге истоврсне послове по налогу шефа катедре, декана и продекана Факултета
<b>Стручна спрема/образовање:</b>	Високо образовање -на студијама првог степена по пропису који уређује високо образовање, почев од 10. септембра 2005. године.
<b>Додатна знања/испити/радно искуство:</b>	- способност за наставни рад; - објављене стручне радове у одговарајућој области; - остали услови који су прописани прописима којима се уређује високо образовање и научно истраживачка делатност, као и пратећим прописима.

**Naziv radnog mesta:** Oblasni menadžer prodaje

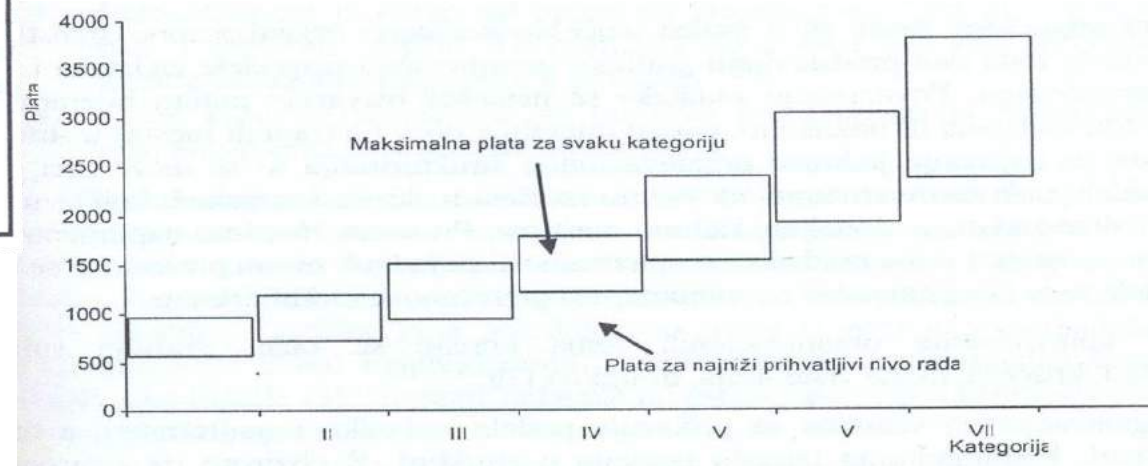
**Podređen:** Direktor prodaje

**Popis poslova:**

1. Priprema polugodišnje programe prodaje i budžeta za svoju prodajnu oblast, distribuirati prema svojim podređenim informacije dobijene od reklamnog i finansijskog odeljenja.
2. Prati i preporučuje promene u politici i procedurama prodaje koje se tiču cena, isporuke, uslova kreditiranja, reklamiranja proizvoda i dr.
3. U saradnji sa oblasnim supervizorima, nadgleda sve prodajne napore, prati ispunjenje budžeta i prodajne politike.
4. Odabira, trenira i nagrađuje ceo prodajni personal u svojoj oblasti, u saradnji sa kadrovskim odeljenjem.
5. Upravlja poslovima svog štapskog personala.
6. Lično održava kontakte sa uzorkom kupaca, kako bi zadržao verodostojnost informacija o tržištu, kojima se koristi u toku odlučivanja.
7. Pruža podršku podređenima u toku osvajanja novih značajnijih kupaca.

**Nadređen:** Oblasnom supervizoru i menadžerima oblasnih kancelarija.

- последњи корак је вредновање - бодовање радних места



Одређивање распона плата



## 6. Променљиве стила руковођења



- **Стил руковођења представља начин на који руководство предузећа обрађује информације, доноси одлуке, и координира рад запослених.**
- димензије стила руковођења описују **склоност руководства ка микроукључењу**, тако да менаџер са ниском склоношћу ка микроукључењу има следеће карактеристике:
  1. воли да делегира,
  2. даје општа упутства за доношење одлука,
  3. проактиван је,
  4. фокусиран је дугорочно и „гледа унапред“
  5. по потреби ризикује и
  6. чешће мотивише запослене, него што их кажњава.

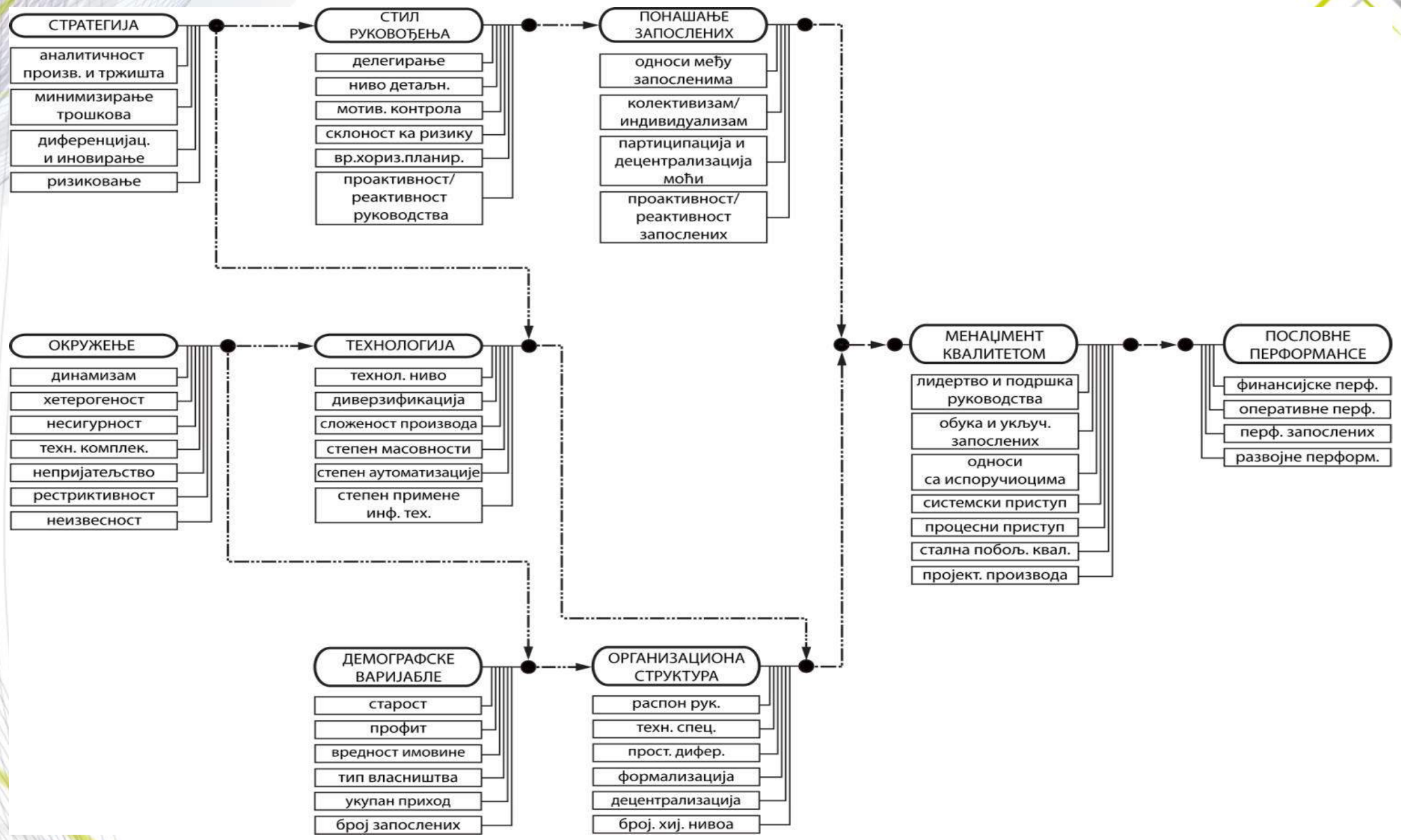


	ТЕОРИЈА X (MC GREGOR 1969)	ТЕОРИЈА Y (MC GREGOR 1969)	МЕНАџЕР (ZALESNIK 1977, KOTTER 1990)	ЛИДЕР (ZALESNIK 1977, KOTTER 1990)	АУТОКРАТСКИ (LIKERT 1967)	ДЕМОКРАТСКИ (LIKERT 1967)	ВИСОКА ПОТРЕБА ЗА ОСТВАРЕЊЕМ (MILLER 1982,1986)	ИНТЕРНИ ЛОКУС КОНТРОЛЕ (MILLER 1982,1986)	ФЛЕКСИБИЛНА ПЕРСОНАЛНОСТ (MILLER 1982,1986)
склоност ка делегирању задатака	ниска	висока	ниска	висока	ниска	висока	ниска	извесна	висока
ниво детаљности при доношењу одлука	формално и детаљно	основне смернице	врло детаљно	низак ниво	висок	низак	аналитички и висок ниво	висока оријентација ка задацима	релативно низак
реактивност или проактивност при доношењу одлука			реактивност	проактивност			проактивност	проактивност	реактивност
временски хоризонт одлучивања			краткорочно, према плановима	визије будућности	најчешће кратак	најчешће дуг	дугорочно планирање	дугорочно	краткорочно планирање
склоност ка ризиковању	без ризиковања	висока	без ризиковања, а са планирањем	ризиковање у складу са визијом будућности	без ризиковања	висока	без ризиковања	неутрална	висока
мотивација и контрола запослених	ниска мотивисаност, много контроле	мотивација са мало котроле	праћење детаља	висока мотивација и инспирација	контрола	мотивација	јака контрола	комбинација мотивације и контроле	мало контроле

## 7. Променљиве понашања запослених



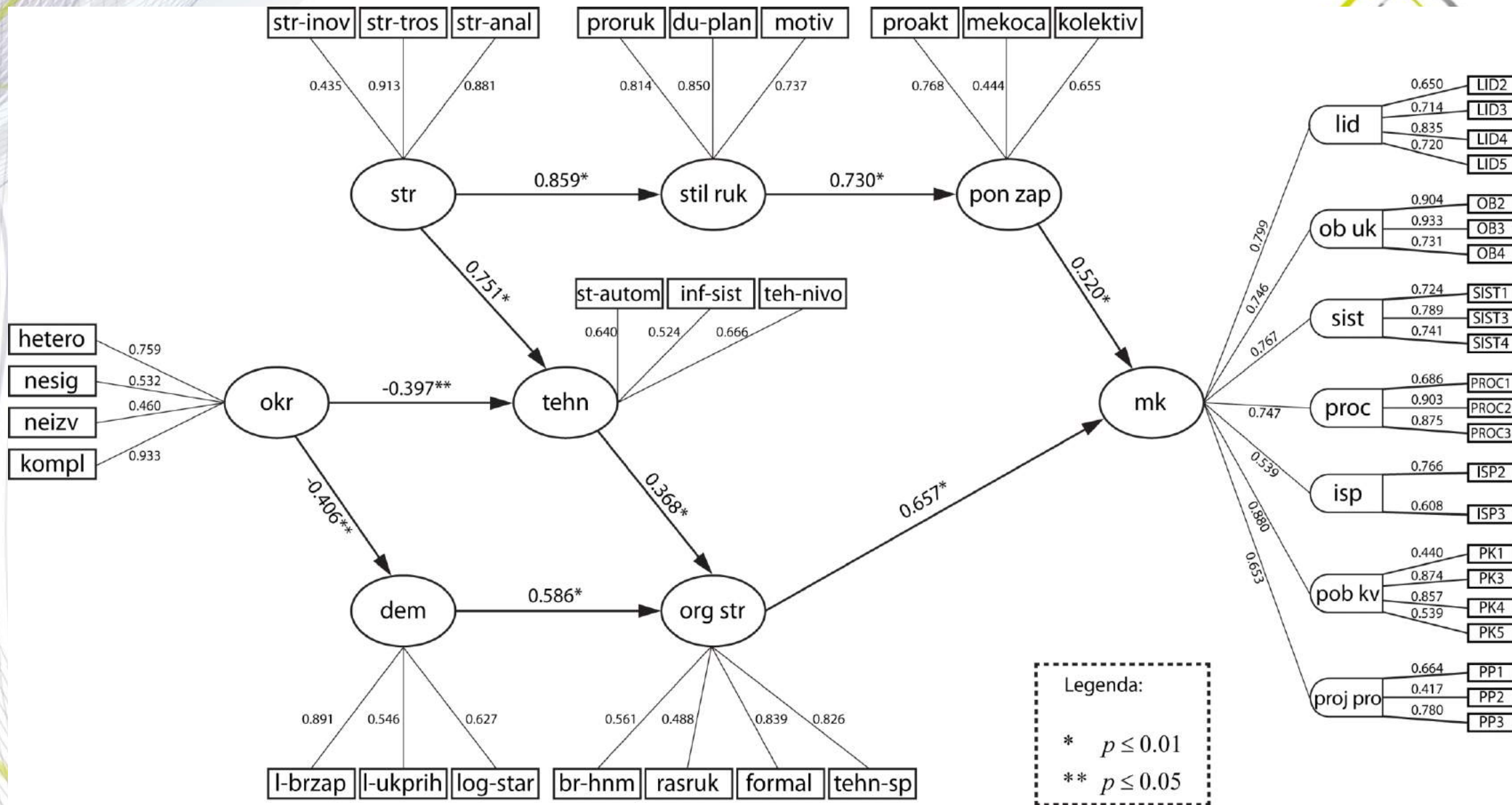
- Основни циљ руководства је да себи својственим стилем руковођења „натера“ запослене да се понашају онако како они мисле да треба, што значи да би из тога требало да проистекне жељено понашање запослених.
- Квеі и Маду организациону климу описују следећим параметрима:
  1. степен аутономије појединаца,
  2. степен повезаности зараде и квалитета рада,
  3. степен преузимања ризика при обављању посла,
  4. степен пријатељског тимског духа,
  5. осећај припадности предузећу,
  6. степен партиципације запослених и
  7. колективни дух запослених.
- Димензије понашања запослених:
  - проактивност, односно, реактивност запослених,
  - односи међу запосленима,
  - колективизам насупрот индивидуализма запослених и
  - партиципација и децентрализација моћи насупрот извршавању задатака према наређењима и централизоване моћи.



# ПОСЛОВНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ПРЕДУЗЕЋА



- перформансе предузећа могу се поделити у четири групе, и то су:
  - **финансијске перформансе,**
  - **оперативне перформансе,**
  - **перформансе запослених или мотивационе перформансе и**
  - **развојне перформансе предузећа.**
- Финансијске перформансе подразумевају показатеље као што су приход (било укупан или од продаје), профит и сл.
- Оперативне перформансе подразумевају удео дефектних производа, задовољство купаца у погледу квалитета, цене и рока испоруке, трошкове квалитета у односу на укупан приход, удео правовремених испорука у укупном броју испорука и сл.
- Перформансе запослених описују задовољство и морал запослених, продуктивност запослених, зараде и сл.
- Развојне перформансе говоре о улагањима у истраживање и развој, ширењу капацитета, ширењу тржишта, расту предузећа и сл.





ХИПОТЕЗА	ЈАЧИНА ВЕЗЕ	НИВО ЗНАЧАЈНОСТИ
X1. Фактори окружења директно и негативно утичу на демографске променљиве и технологију.	<ul style="list-style-type: none"><li>-0.406 за демографске променљиве</li><li>-0.397 за технологију</li></ul>	p=0.05
X2. Стратегија директно и позитивно утиче на технологију и стил руковођења	<ul style="list-style-type: none"><li>0.859</li></ul>	p=0.01
X3. Демографске променљиве директно и позитивно утичу на променљиве којима описујемо организациону структуру предузећа (можемо очекивати јачине везе 0.50-0.70).	<ul style="list-style-type: none"><li>0.586 (Очекивана јачине везе 0.50-0.70 је добијена)</li></ul>	p=0.01
X4. Технологија директно и позитивно утиче на променљиве којима описујемо организациону структуру предузећа (можемо очекивати јачину везе око 0.30).	<ul style="list-style-type: none"><li>0.368 (Очекивана јачине везе од око 0.30 је добијена)</li></ul>	p=0.01
X5. Стил руковођења директно и позитивно утиче на понашање запослених у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.730</li></ul>	p=0.01
X6. Променљиве организационе структуре директно и позитивно утичу на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.657</li></ul>	p=0.01
X1. Демографске променљиве индиректно (преко организационе структуре) и позитивно утичу на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.38</li></ul>	P=0.01
X2. Технологија индиректно (преко организационе структуре) и позитивно утиче на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.24</li></ul>	p=0.01
X3. Стил руковођења индиректно (преко понашања запослених) и позитивно утиче на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.38</li></ul>	p=0.01
X4. Стратегија индиректно (преко организационе структуре и понашања запослених) и позитивно утиче на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>0.50</li></ul>	p=0.01
X5. Фактори окружења индиректно (преко утицаја демографских и технолошких променљивих на организациону структуру) и негативно утичу на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу.	<ul style="list-style-type: none"><li>-0.26</li></ul>	p=0.05

Модел указује на следеће зависности менаџмента квалитетом од стране контингентних фактора организације:

- Променљиве организационе структуре директно и позитивно утичу на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу (јачина везе 0.657, ниво значајности 0.01);
- Променљиве понашања запослених у предузећу директно и позитивно утичу на критичне факторе менаџмента квалитетом у предузећу (јачина везе 0.520, ниво значајности 0.01);

Остали контингентни фактори такође утичу на менаџмент квалитетом, али индиректно, преко организационе структуре и понашања запослених;

- Међу њима, најјачи утицај остварује стратегија (јачина везе 0.50, ниво значајности 0.01);
- Затим следе демографске променљиве (величина и старост предузећа) и стил руковођења са јачином везе 0.38 на нивоу значајности 0.01;
- Утицај технологије је на нивоу 0.24, ниво значајности 0.01;
- Окружење остварује утицај -0.26, на нивоу значајности 0.05;
- Окружење, технологија и демографске променљиве остварују свој утицај искључиво преко организационе структуре;
- Стил руковођења остварује свој утицај свој утицај искључиво преко понашања запослених;
- Стратегија остварује свој утицај преко организационе структуре и понашања запослених.

Закључци о контекстуалној природи концепта менаџмента квалитетом су следећи:

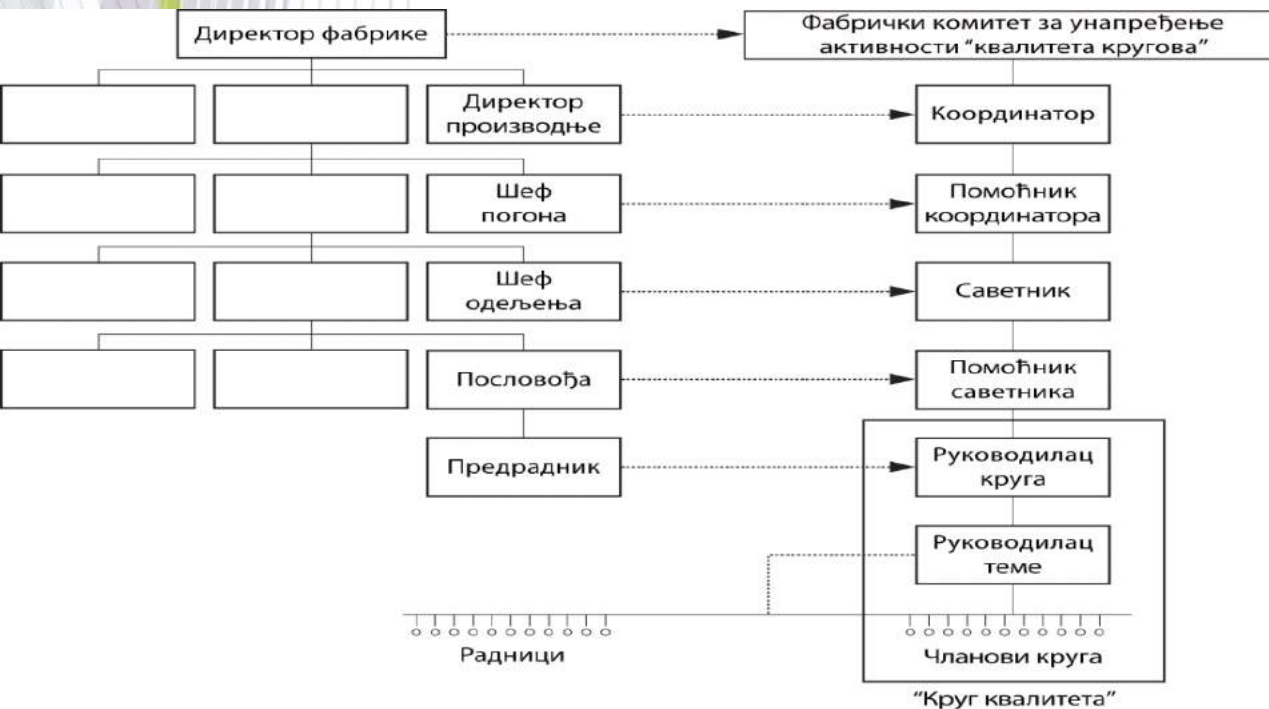
- Пракса менаџмента квалитетом је боља (ниво критичних фактора менаџмента квалитетом је виши) када димензије организационе структуре (хоризонтална и вертикална диференцијација, формализација и технократска специјализација) имају више вредности;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када димензије стила руковођења (проактивност, дугорочно планирање, мотивисање запослених) имају више вредности;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када димензије понашања запослених (проактивност, добри односи, колективизам) имају више вредности;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када елементи стратегије (иновирање, осваривање лидерства ценом и аналитичност) имају више вредности;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када величина и старост предузећа расту;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када димензије технологије (степен аутоматизације, ниво примене информационих технологија и технолошки ниво) расту;
- Пракса менаџмента квалитетом је боља када када димензије непогодности окружења (хетерогеност, неизвесност, несигурност и комплексност) опадају.



У условима домаће индустрије:

1. Мање предузеће у непогодном окружењу своје шансе треба да тражи у горњој грани модела, кроз јасно дефинисану стратегију смањити утицај непогодног окружења на технологију, а проактивно руковођење и понашање запослених ће позитивно утицати на менаџмент квалитетом;
2. Мање предузеће у погодном окружењу, осим наведених фактора, може јаче одговорити технологијом, па у том смислу остварити изванредан позитиван утицај на праксу менаџмента квалитетом и кроз организациону структуру;
3. Погодно окружење великим предузећима, према моделу, омогућава пуну корист, ако контингентни фактори узимају нивое фактора према моделу;
4. Велика предузећа и у непогодном окружењу могу имати солидну праксу менаџмента квалитетом и пословне резултате.

Модел контингенције почива на комбинацији механистичког и органичког концепта, које треба укомпоновати у синергетску целину, иако су по суштини антагонистички. Ако се поново вратимо периоду и подручју настанка концепта менаџмента квалитетом, и Toyota фабрикама, у којима су принципи квалитета најпре и коришћени, модел организационе структуре даје одговор на питање како комбиновати механистичка и органичка начела (Слика 5.1.).



У Toyota фабрикама формална **механистичка организациона структура** има **паралелно организовану структуру кругова квалитета**, која за циљ има:

- генерисање идеја за побољшање квалитета,
- изградњу повољне пословне климе,
- подстиче проактивност руководства и запослених,
- наводи руководиоце да дугорочно планирају и мотивишу запослене да допринесе успеху предузећа, и
- промовише дух сарадње и колективизма међу запосленима.

**Круг квалитета** чини група радника, која идентификује проблеме своје радне средине, о њима расправља и предлаже решења. **Сваки запослен у предузећу мора учествовати у неком кругу квалитета**, сваки круг квалитета има свог руководиоца, а унутар круга су за поједине теме задужени руководиоци нижег нивоа. Упоредна структура не мора пратити формалну организациону структуру, већ је предлог да се запослени повезују и **хоризонтално према следу процеса**.

Предлог домаћим индустријским предузећима је да покушају да примене Монденов предлог.

Не постоји оправданост за уравнивање организационе структуре, које је уследило као одговор америчких предузећа на потребу за комбиновању механистичких и органичких елемената.



Развој контингентне теорије пропраћен великим бројем радова различитих аутора, чији су најважнији закључци сумирани у Табели.

АУТОР ИСТРАЖ	ГОДИНА	ВЕЛИЧИНА УЗОРКА	ЗАКЉУЧЦИ	ПОТВРДА ОД СТРАНЕ ДРУГИХ ИСТРАЖ
Woodward [121]	1958.	100 инд. пред	✓ Математички доказан утицај технологије на орг. стр. предуз. (веза није линеарна по типовима производње)	+
Katz, Khan [59]	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	+
Thompson [58,12]	1967.	Неколико предузећа	✓ Утицај технологије на орг. стр. ✓ Недоминантна производна функција – функц. орг. стр. са централизацијом ✓ Стабилност окружења – бирократска орг. стр.	+
Perrow [58]	1967.	Неколико предузећа	✓ Рутинска технологија – механистичка орг. стр. ✓ Нерутинска технологија – органичка орг. стр.	+
Mayer, Baum, Sorensen [24]	1967.	-	✓ Пораст компјутеризације смањење броја хијерархијских нивоа	+



АУТОР ИСТРАЖ	ГОДИНА	ВЕЛИЧИНА УЗОРКА	ЗАКЉУЧЦИ	ПОТВРДА ОД СТРАНЕ ДРУГИХ ИСТРАЖ
Reimann, Whisler [24]	1967.	-	✓ Већа примена инф. техн. – пад хоризонталне и вертикалне диференцијације	+
Aston grupa [24,59]	1970.	52 предузећа	✓ Утицај величине предузећа на орг. стр. ✓ Пораст броја запослених – пораст броја кв. нивоа, специјализације, формализације и децентрализације	+
Blau, Schoenherr [24,13]	1971.	50 предузећа	✓ Најбоља мера величине предузећа је број запослених ✓ Већа величина већа структурна диференцијација и специјализација улога	+
Child, Mansfield [24,14]	1973.	82 предузећа	✓ Потврда закључака Астон групе ✓ Дефиниција димензија орг. стр. ✓ Величина има јачу корелациону везу са орг. стр. него са технологијом	+
Lorsch, Morse [24]	1974.	489 предузећа	✓ Ниска низвесност окружења – мех. орг. стр. и понашање запослених без аутономије одлучивања ✓ Висока низвесност окружења – органичка орг. стр. и висока аутономија одлучивања	+
Khandwalla [58]	1977.	103 предузећа	✓ Корелационом анализом поткрепљен модел функционисања организације	+
Mayer [24]	1979.	-	✓ Старост заједно са величином предузећа утиче на орг. стр.	+
Mintzberg [24]	1979.	-	✓ Теорија конфигурационализма орг. стр.	+
Mintzberg [75,74]	1980. и 1983.	-	✓ Утицај стила руковођења на орг. стр.	+
Fredericson [11]	1986.	-	✓ Утицај орг. стр. на стратегију	-
Miller, Droge [11]	1986.	-	✓ Утицај величине предузећа на стил руковођења ✓ Потврда теорије конфигурационализма на основама орг. и мех. орг. стр.	+

Caufield [11]	1989.	-	✓ Линеарна веза технологије и орг. стр., коеф. корел. 0.30	+
Cohen, Levin [24]	1989.	-	✓ Већа величина већа примена стратегије иновирања производа	+
Gerwin [95]	1989.	-	✓ Већа аутоматизација већа формализација	-
Miller i dr. [73]	1991.	38 предузећа	✓ Линеарна веза технологије и орг. стр., коеф. 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. [118]	1999.	183 предузећа	✓ величина предузећа позитивно утиче на број жиј. нивоа, распон руковођења и децентрализацију ✓ неизвесност окружења позитивно утиче на децентрализацију ✓ неизвесност окружења позитивно утиче на величину преузећа ✓ везе статистички потврђене СЕМ 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 СЕМ 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 недовољно истражен, различити резултати због проблема скалирања и субјективности	+

