



Организација производње 1

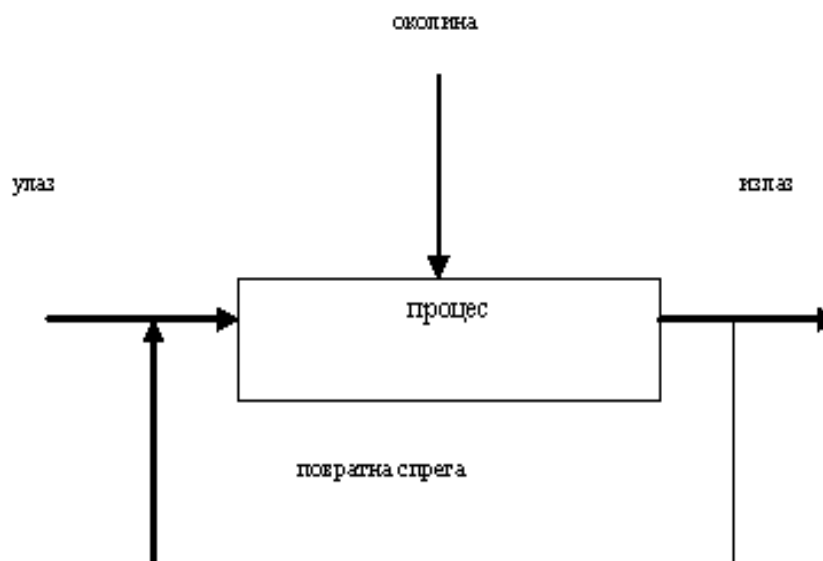
Модерна теорија организације

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 као на слици.



Системски приступ организацију посматра као отворен систем, сачињен од подсистема, делова и процеса који равнотежу остварују 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 теорија организације као најмоћнија теорија у области организације до данас.



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



Контингентна теорија организације

- 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 њено 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 требало би разликовати од универзалних теорија организације, по којима постоји **само један оптималан начин за постизање максимума организационих перформанси** (нпр. према представнику класичне школе Taylor-у 1947. максимална специјализација даје максималне резултате или према представнику неокласичне школе Likert-у 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 контингенте теорије сматра се идентификација контингентних фактора који утичу на обликовање и функционисање организације, а међу којима су важнији: окружење, величина, старост, и тип 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), или разматрајући већи број међузависних фактора у циљу што боље адаптације организације и остварења што веће организационе ефективности.



МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова

типологија организационих структура

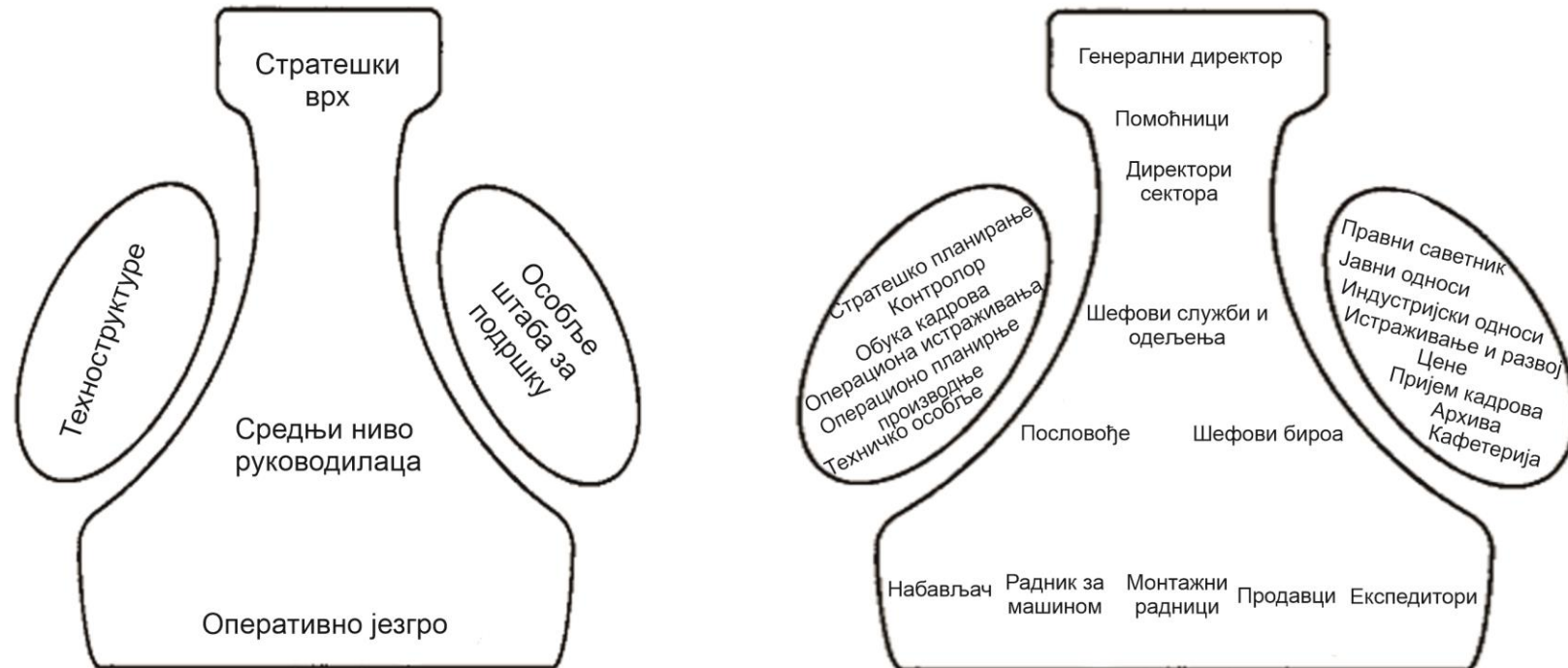
Хенру Минтзберг разликује пет основних елемената организационе структуре:

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





МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова типологија организационих структура



Основни елементи организационе структуре према *Mintzberg-у*



МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова типологија организационих структура

- 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).



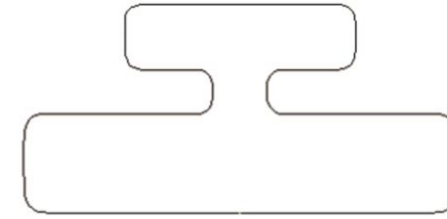
- Mintzberg 1983. године наводи да организациона структура није независна променљива, тако да при њеном пројектовању треба узети у обзир велики број фактора, које, сврстава у четири групе:
 - а) **старост и величина организације** (имају примаран утицај на средњи ниво руководиоца, техноструктуру и штаб 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

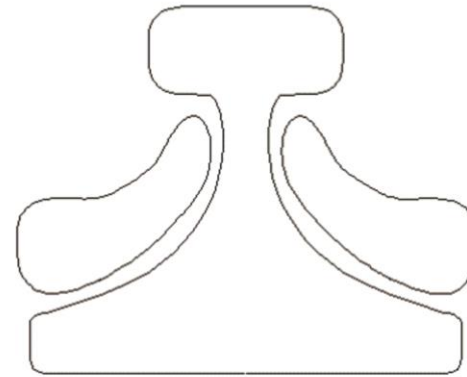
Табела 1.2. Утицај ситуационих фактора на пет основних конфигурација према Mintzberg-у



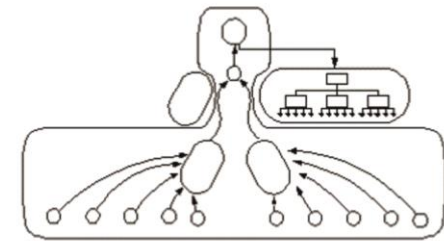
- a) Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука - **једноставна структура**
- b) Техноструктура тежи ка стандардизацији - **механичка бирократија**
- c) Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководиоца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију - **професионална бирократија**
- d) Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра, балканизацијом организационе структуре - **разуђена форма**
- e) **Адхократија** - омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација.



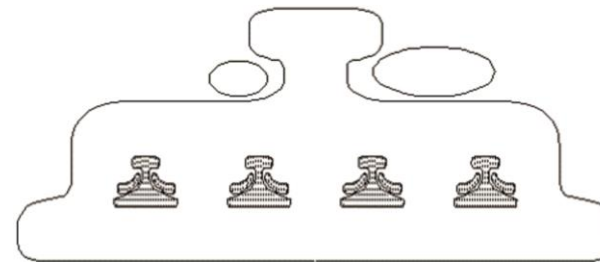
a) једноставна структура



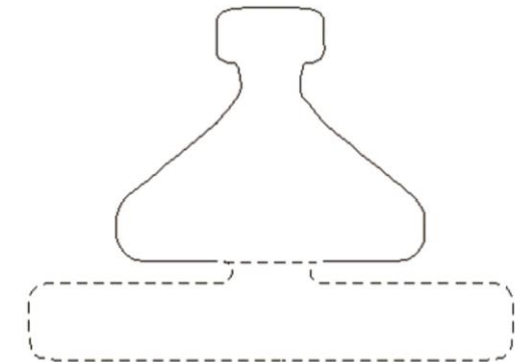
b) механичка бирократија



c) професионална бирократија



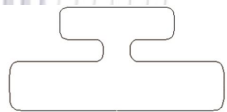
d) разуђена форма



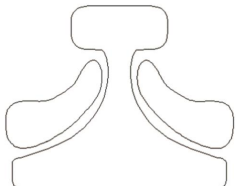
e) адхократија



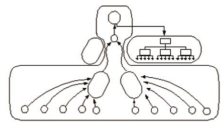
- Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука. У условима када преовлађује утицај стратешког врха настаје конфигурација названа **једноставна структура** (види слику а). Ова је структура, како и назив сугерише, неразвијена. Примарни механизам координације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



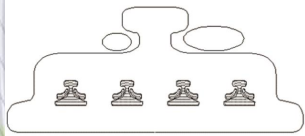
а) једноставна структура



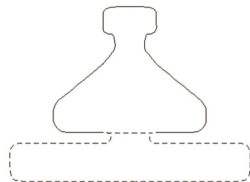
б) механичка бирократија



с) професионална бирократија



д) разуђена форма



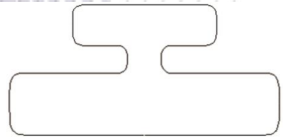
е) адхократија

Техноструктура тежи ка стандардизацији, пре свега радног процеса,. Ова тежња изазива ограничену хоризонталну децентрализацију. Када преовлађује утицај техноструктуре у систему настаје организациона конфигурација названа **механичка бирократија** (види сл. бр. 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.).

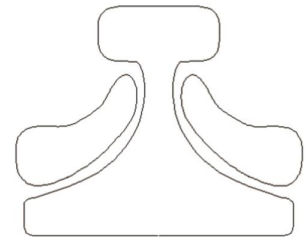
Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководиљаца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију. Ако у томе успеју омогућено им је да раде релативно самостално, ослањајући се на стандарде знања стечене изван организације. Извршиоци у оперативном језгру, дакле, теже професионализацији. У случају да се стекну услови који пратежу наведене тежње оперативног језгра настаје конфигурација (види слику бр. 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.



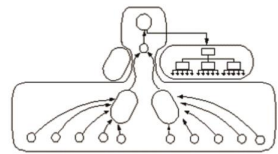
- Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра. Резултат је ограничена вертикална децентрализација која се реперкутује, како Минтзберг] каже, **балканизацијом** организационе структуре, 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** (приказана на слици д).



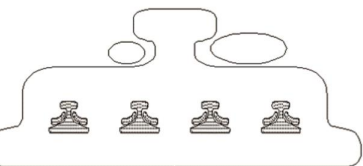
а) једноставна структура



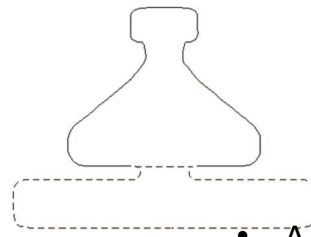
б) механичка бирократија



с) професионална бирократија



д) разуђена форма



е) адхократија

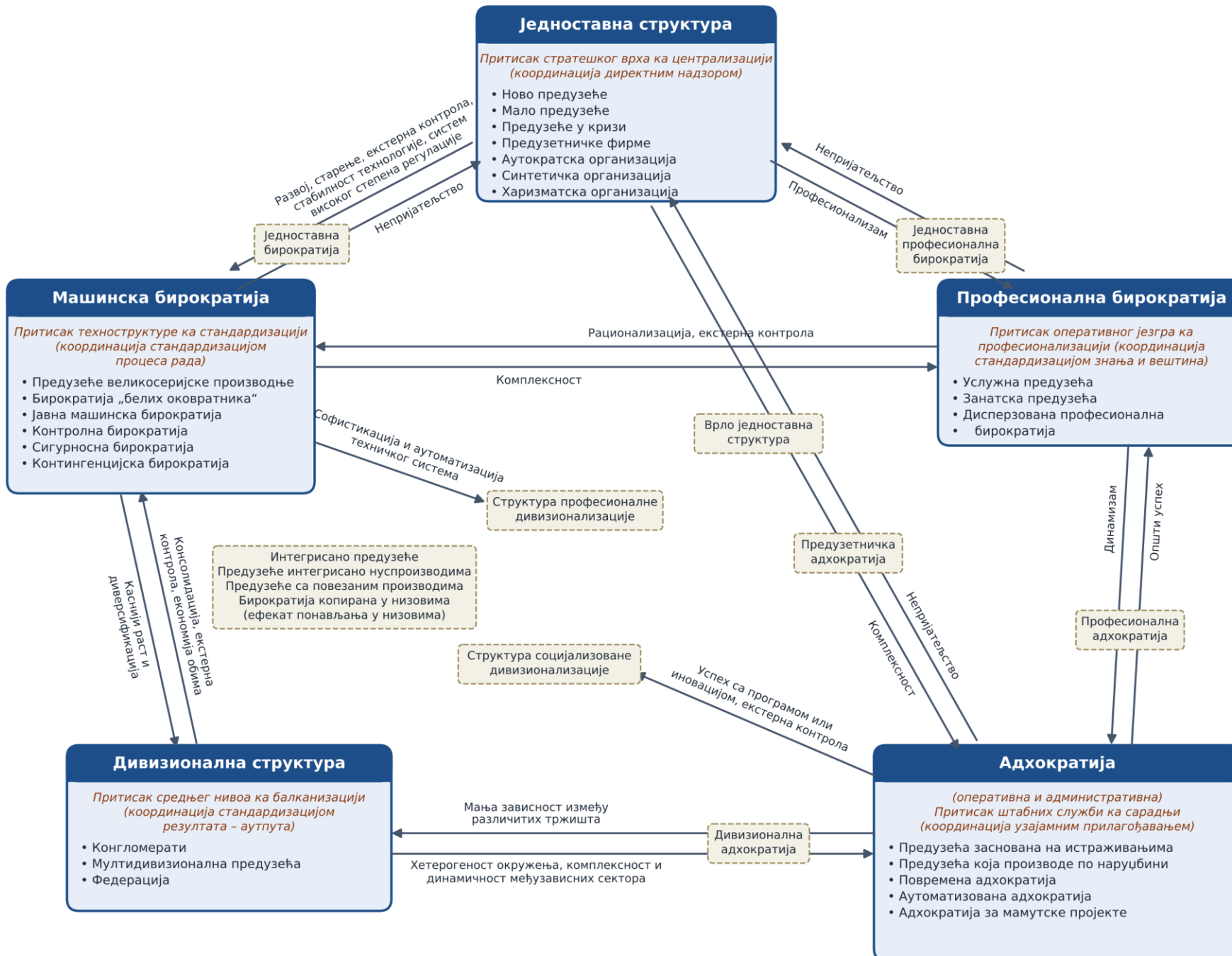
- Пета Минтзбергова конфигурација, **адхократија**, приказана је на слици е. Ова конфигурација омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација:

1. органска структура са незнатном формализацијом понашања,
2. висока хоризонтална специјализација рада заснована на формализованим обукама,
3. тенденција груписања специјалиста у функционалне јединице за потребе организације као целине уз њихово истовремено разбијења у мале пројектне тимове,
4. 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,
5. 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.



ПЕНТАГОН МОДЕЛ – показује трансформацију из једног у други тип структуре



Брусова типологија организационих структура – модификација Минтзбергове типологије



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

1. Једноставна или елементарна структура:

- монопродуктна 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 бирократије:

- монопродуктна стратегија, такође вертикално интегрисана;
- циљеви ефикасности и оперативне еластичности;
- напредна доб;
- средња и велика предузећа;
- јако комплексан технички систем, регулисан али не аутоматски;
- једноставна и стабилна околина;
- технократска или екстерна контрола.

3. Структура професионалне бирократије:

- мало диверсификована стратегија;
- циљеви ефикасности и оперативне еластичности (понекад);
- варијабилна доб;
- варијабилна величина;
- доста једноставан и нерегулисан технички систем;
- стабилна и комплексна околина;
- потребна моћ професионалаца (оперативни нуклеус).

4. Мултидивизијска структура:

- диверсификована стратегија повезаних и неповезаних производа;
- циљеви оперативне еластичности и стратешке еластичности;
- напредна доб;
- велика и врло велика предузећа;
- диференциран технички систем;
- околина коју карактерише диверсификовано тржиште;
- потреба менаџера средњег нивоа да оствари моћ.

5. Матрична адхократска 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 стратешке еластичности);
- варијабилна величина;
- релативно једноставан и нерегулисан технички систем;
- комплексна и динамичка околина;
- потреба експерата да остваре моћ.

6. Иновацијска адхократска структура:

- веома подстицана 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.