



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA  
Trg Dositeja Obradovića 6



21000 Novi Sad

Department za industrijsko inženjerstvo i  
menadžment

**Razvoj funkcionalnog modela organizacionog dizajna  
industrijskih sistema**  
Doktorska disertacija

**Mentor: Prof. dr Branislav Marić**

**Kandidat: mr Sreto Aleksić**

**Novi Sad, 2016. godine**

Sadržaj:

1. Uvod .....	12
1.1. Opšta razmatranja značaja organizacionog dizajna .....	12
1.2. Problem i predmet istraživanja .....	13
1.3. Obim i cilj istraživanja.....	14
1.4. Hipoteze .....	14
1.5. Faze u istraživanju .....	15
1.6. Prikaz disertacije po poglavljima .....	16
2. Organizacija .....	18
2.1. Organizaciona teorija .....	20
2.3. Organizaciona struktura .....	23
2.3.1. Tipovi organizacionih struktura .....	27
3. Organizacioni dizajn .....	38
3.1. Pristupi organizacionom dizajnu .....	38
3.2. Okvir Organizacionog dizajna .....	40
3.3. Koraci Organizacionog dizajna.....	42
3.4. Modeli organizacionog dizajna.....	52
3.4.1. Model zvezde.....	52
3.4.2. Model prilagođen prema Gibsonu .....	54
3.4.3. Model šest blokova (kutija) .....	56
3.4.4. Model Dimenzije organizacionog dizajna Ričarda Dafa .....	58
3.4.5. Burk - Litwin model .....	60
3.4.6. Model 7S.....	62
3.5. Dizajniranje posla .....	64
3.6. Promene organizacionog dizajna .....	70
3.7. Trendovi organizacionog dizajna .....	73
4. Istraživanje.....	83
4.1. Metode obrade podataka .....	83
4.2. Postupak istraživanja.....	83
4.3. Uzorak istraživanja .....	83
4.4. Instrument istraživanja.....	87
4.5. Faktorska struktura instrumenta.....	90
4.6. Varijable istraživanja .....	110
4.6. Rezultati istraživanja.....	111

4.7. Korelaciona analiza.....	129
4.8. Razvoj strukturalnog modela.....	130
5. Diskusija rezultata po postavljenim hipotezama.....	132
5.1. OH1- Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima .....	133
5.2. OH2- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije .....	148
5.3. H3 Organizacioni dizajn povezan je sa karakteristikama zaposlenih .....	153
6. Zaključna razmatranja i otvorena područja daljih istraživanja.....	161
7. Literatura .....	168
8. Prilozi .....	176

	UNIVERZITET U NOVOM SADU • FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
	KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj, <b>RBR:</b>			
Identifikacioni broj, <b>IBR:</b>			
Tip dokumentacije, <b>TD:</b>	Monografska dokumentacija		
Tip zapisa, <b>TZ:</b>	Tekstualni štampani materijal		
Vrsta rada, <b>VR:</b>	Doktorska disertacija		
Autor, <b>AU:</b>	Mr Sreto Aleksić		
Mentor, <b>MN:</b>	Prof. dr Branislav Marić		
Naslov rada, <b>NR:</b>	Razvoj funkcionalnog modela organizacionog dizajna industrijskih sistema		
Jezik publikacije, <b>JP:</b>	Srpski		
Jezik izvoda, <b>JJ:</b>	Srpski		
Zemlja publikovanja, <b>ZP:</b>	Srbija		
Uže geografsko područje, <b>UGP:</b>	Vojvodina, Novi Sad		
Godina, <b>GO:</b>	2016.		
Izdavač, <b>IZ:</b>	Autorski reprint		
Mesto i adresa, <b>MA:</b>	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6		
Fizički opis rada, <b>FO:</b> (poglavlja/strana/citata/tabela/slika/grafika /priloga)	8/194/130/93/26/16/5/		
Naučna oblast, <b>NO:</b>	Industrijsko inženjerstvo i menadžment		
Naučna disciplina, <b>ND:</b>	Industrijski menadžment		
Predmetna odrednica/Ključne reči, <b>PO:</b>	Organizacija, organizacione strukture, organizacioni dizajn		
<b>UDK</b>			
Čuva se, <b>ČU:</b>	Biblioteka Fakulteta Tehničkih Nauka 21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6		
Važna napomena, <b>VN:</b>	Nema		
Izvod, <b>IZ:</b>	U radu se proučavaju osnovne karakteristike organizacije kao i njenih struktura koje na indirektnan načinu utiču na model organizacionog dizajna industrijskih sistema. U modelu je prikazana povezanost elemenata organizacionog dizajna sa karakteristikama zaposlenih i karakteristikama organizacije		
Datum prihvatanja teme, <b>DP:</b>			
Datum odbrane, <b>DO:</b>			
Članovi komisije, <b>KO:</b> , <b>KO:</b>	Predsednik:	Prof. dr Ilija Čosić emeritus	
	Član	Prof. dr Rado Maksimović redovni profesor	
	Član	Prof. dr Lepasava Grubić Nešić redovni profesor	Potpis mentora
	Član	Prof. Dr Ljubomir Miladinović redovni profesor	
	Član, mentor::	Prof. dr. Branislav Marić redovni profesor	

Accession number, <b>ANO</b> :			
Identification number, <b>INO</b> :			
Document type, <b>DT</b> :	Monographic publication		
Type of record, <b>TR</b> :	Word printed document		
Contents code, <b>CC</b> :	PhD Dissertation		
Author, <b>AU</b> :	Sreto Aleksić		
Mentor, <b>MN</b> :	Ph.D Branislav Marić		
Title, <b>TI</b> :	Development of a functional model of organizational design of industrial systems		
Language of text, <b>LT</b> :	Serbian		
Language of abstract, <b>LA</b> :	English		
Country of publication, <b>CP</b> :	Serbia		
Locality of publication, <b>LP</b> :	Vojvodina, Novi Sad		
Publication year, <b>PY</b> :	2010.		
Publisher, <b>PB</b> :	Author's reprint		
Publication place, <b>PP</b> :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6		
Physical description, <b>PD</b> : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	8/194/130/93/26/16/5/		
Scientific field, <b>SF</b> :	Industrial engineering and management		
Scientific discipline, <b>SD</b> :	Industrial management		
Subject/Key words, <b>S/KW</b> :	Organization, organizational structure, dimensions, organizational design		
<b>UC</b>			
Holding data, <b>HD</b> :	Library, Faculty of Technical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad		
Note, <b>N</b> :	None		
Abstract, <b>AB</b> :	Paper includes studying the basic characteristics of organization as well its structures that indirectly affect the model of organizational design of industrial systems. Model shows connection between the elements of organizational design with the characteristics of employees and the characteristics of the organization		
Accepted by the Scientific Board on, <b>ASB</b> :			
Defended on, <b>DE</b> :			
Defended Board, <b>DB</b> :	President:	Ph.D. Ilija Ćosić , emeritus	
	Member:	Ph.D.Rado Maksimović , full professor	
	Member:	Ph.D.Leposava Grubić Nšić, full professor	Mentor's sign
	Member:	Ph.D.Ljubomir Miladinović, full professor	
	Member,Mentor:	Ph.D.Branislav Marić, full professor	

## **Lista tabela**

1. Tabela 1: Kako dizajnirati izazove u mehaničkim ili organskim strukturama
2. Tabela 2 :Koraci organizacionog dizajna
3. Tabela 3: Pregled odabranih alata i tehnika i analize poslovnih procesa
4. Tabela4: Tradicionalan i novi pogled na organizaciju i promene
5. Tabela5. Frekvencije i procentualni udeo za varijable kojima je opisan uzorak ispitanika
6. Tabela 6. Frekvencije i procentualni udeo za varijable kojima je opisana priroda ispitivanih organizacija
7. Tabela 7. Psihometrijske karakteristike skala
8. Tabela 8. Značajnost faktora na skali Tehnologija i informacioni sistemi
9. Tabela 9. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Tehnologija i informacioni sistemi
10. Tabela 10. Test normalnosti raspodele za skalu Tehnologija i informacioni sistemi
11. Tabela 11. Značajnost faktora na skali Sredina u kojoj organizacija posluje
12. Tabela 12. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Sredina u kojoj organizacija posluje
13. Tabela 13. Test normalnosti raspodele za skalu Sredina u kojoj organizacija posluje
14. Tabela 14 Značajnost faktora na skali Strategija organizacije
15. Tabela 15. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Strategija organizacije
16. Tabela 16. Test normalnosti raspodele za skalu Strategija organizacije
17. Tabela 17. Značajnost faktora na skali Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
18. Tabela 18. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
19. Tabela 19. Test normalnosti raspodele za skalu Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
20. Tabela 20. Značajnost faktora na skali Liderstvo
21. Tabela 21. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Liderstvo
22. Tabela 22. Test normalnosti raspodele za skalu Liderstvo
23. Tabela 23. Značajnost faktora na skali Podela posla i raspon kontrole
24. Tabela 24. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Podela posla i raspon kontrole

25. Tabela 25. Test normalnosti raspodele za skalu Podela posla i raspon kontrole
26. Tabela 26. Značajnost faktora na skali Centralizacija i decentralizacija
27. Tabela 27. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Centralizacija i decentralizacija
28. Tabela 28. Test normalnosti raspodele za skalu Centralizacija i decentralizacija
29. Tabela 29. Značajnost faktora na skali Koordinacija
30. Tabela 30. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Koordinacija
31. Tabela 31. Test normalnosti raspodele za skalu Koordinacija
32. Tabela 32. Značajnost faktora na skali Performanse organizacije
33. Tabela 33. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Performanse organizacije
34. Tabela 34. Test normalnosti raspodele za skalu Performanse organizacije
35. Tabela 35. Razlike na ispitivanim varijablama odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)
36. Tabela 36. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)
37. Tabela 37. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na to da li je u pitanju strano ili domaće preduzeće (Man-Vitni test)
38. Tabela 38. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)
39. Tabela 39. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na delatnost preduzeća (Kruskal-Volis test)
40. Tabela 40. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na delatnost preduzeća (Kruskal-Volis test)
41. Tabela 41. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)
42. Tabela 42. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)
43. Tabela 43. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)
44. Tabela 44. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)
45. Tabela 45. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

46. Tabela 46. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)
47. Tabela 47. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)
48. Tabela 48. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)
49. Tabela 49. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na stručnu spremu ispitanika (Kruskal-Volis test)
50. Tabela 50. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na stručnu spremu ispitanika (Kruskal-Volis test)
51. Tabela 51. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
52. Tabela 52. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
53. Tabela 53. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na poziciju u nivou menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
54. Tabela 54. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
55. Tabela 55. Korelacije između ispitivanih varijabli
56. Tabela 56. Minimalne i maksimalne vrednosti, aritmetička sredina i standardna devijacija ispitivanih varijabli
57. Tabela 57. Aritmetička sredina tehnologije
58. Tabela 58. Aritmetička sredina okruženje
59. Tabela 59. Aritmetička sredina strategija
60. Tabela 60. Aritmetička sredina organizaciona kultura
61. Tabela 61. Aritmetička sredina liderstvo
62. Tabela 62. Aritmetička sredina organizaciona raspon kontrole
63. Tabela 63. Aritmetička sredina centralizacija
64. Tabela 64. Aritmetička sredina koordinacija
65. Tabela 65. Aritmetička sredina performanse
66. Tabela 66. Suma karakteristika strukturalnog modela
67. Tabela 67. Direktni efekti između varijabli strukturalnog modela
68. Tabela 68. Totalni efekti između varijabli strukturalnog modela



69. Tabela 69. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)
70. Tabela 70. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
71. Tabela 71. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
72. Tabela 72. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)
73. Tabela 73. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
74. Tabela 74. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)
75. Tabela 75. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)
76. Tabela 76. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
77. Tabela 77. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)
78. Tabela 78. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)
79. Tabela 79. Vrednosti Eta koeficijenta ispitivanih varijabli u odnosu na tip organizacione strukture
80. Tabela 80. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
81. Tabela 81. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)
82. Tabela 82. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)
83. Tabela 83. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
84. Tabela 84. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
85. Tabela 85. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

86. Tabela 86. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)
87. Tabela 87. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)
88. Tabela 88. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
89. Tabela 89. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
90. Tabela 90. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)
91. Tabela 91. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test) (
92. Tabela 92. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)
93. Tabela 93. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

## **Lista grafikona**

1. Grafikon 1. Starosna struktura uzorka (85)
2. Grafikon 2. Struktura uzorka u odnosu na radni staž (85)
3. Grafikon2. Struktura uzorka u odnosu na školsku spremu (86)
4. Grafikon 3. Distribucija ispitanika u odnosu na stručnu spremu prema pozicijama u organizaciji (87)
5. Grafikon 4. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Tehnologija i informacioni sistemi (91)
6. Grafikon 5. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Sredina u kojoj organizacija posluje (94)
7. Grafikon 6. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Strategija organizacije (97)
8. Grafikon 7. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih (100)
9. Grafikon 8. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Liderstvo (102)
10. Grafikon 9. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Podela posla i raspon kontrole (105)
11. Grafikon 10. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Centralizacija i decentralizacija (107)
12. Grafikon 11. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Koordinacija (109)
13. Grafikon 12. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Performanse organizacije (111)
14. Grafikon broj 14. Strukturalni model ispitivanih organizacija u inostranstvu
15. Grafikon 15. Strukturalni model organizacija ispitivanih u Republici Srbiji
16. Grafikon 16. Intenzitet uspostavljene veze elementa organizacionog dizajna sa karakteristikama zaposlenih i karakteristikama

## Lista slika

1. Slika1: Veza između organizacione teorije i organizacione strukture, kulture, dizajna i promene
2. Slika 2.Proces projektovanja organizacije
3. Slika 3 :Šematski prikaz funkcionalne organizacione strukture
4. Slika 4: Model divizione organizacije
5. Slika 5 . Preduzetnička forma
6. Slika 6. Birokratska forma
7. Slika 7: Model projektne organizacije
8. Slika 8 : Matrična organizaciona struktura 1
9. Slika 9: Model matrične organizacione strukture 2
10. Slika 10. Nezavisna forma
11. Slika . Virtuelna organizacija, model paukove mreže
12. Slika 12. Virtuelna organizacija, model grozda
13. Slika 13: Informacioni model virtuelne proizvodne organizacije
14. Slika14: Okvir organizacionog dizajna
15. Slika 15: Model zvezde
16. Slika 16: Model organizacionog dizajna Prilagođeno prema Gibsonu
17. Slika 17: Model organizacionog dizajna šest blokova(kutija)
18. Slika18: Interakcija strukturnih dimenzija dizajna i kontingentnih faktora
19. Slika 19:Burk-Litwin model
20. Slika 20 : Model 7S
21. Slika 21: Konceptualni model dizajna posla i izvođenje rada (radnih performansi)
22. Slika 22. Posvećenost potpunom upravljanju procesima
23. Slika 23:Atomska organizacija
24. Slika 24 : Uspon virtuelne zajednice
25. Slika 25. Timovi dejstvuju sa tri kompetencije od kojih je jedna
26. Slika 26: Mapiranje novih modela organizacije

## **1. Uvod**

### **1.1. Opšta razmatranja značaja organizacionog dizajna**

Savremeni pristup organizacije, posmatra organizaciju kao skup resursa i sposobnost, koje imaju za zadatak stvaranje ključnih kompetentnosti. U današnjim teoretskim pristupima stvorena je ideja o jedinstvenom skupu resursa i sposobnosti i njihove organizacione transformacije, prvenstveno kroz postojeći organizacioni dizajn ili redizajn, te na taj način napraviti konkurentsku razliku i delotvorniju organizaciju (Barney, 1986; Amit i Schemaker, 1993; Peteraf, 1993). Problem konkurentско strateškog izbora i organizacionog dizajna je veoma kompleksan, izbor strategije sam po sebi je vrlo složen proces, ali kada se uzmu u obzir svi elementi organizacionog dizajna problem postaje manje komplikovan (Levinthal, 1977). Da bi organizacije po svojoj formi i sadržaju ličile na korporativne, kakve su u konkurentnim (razvijenim) ekonomijama, oni koji rukovode njima moraju razmišljati na sličan način i koristiti tehnologiju kao i njihove kolege u svetu (Petković, 2003). Prvi neophodan korak u tom procesu je prestrukturiranje. Prestrukturiranje je prilika da se napravi zaokret koji uključuje najmanje tri stvari, redefinisane strategije, redizajniranje organizacije kao i novi pristup u upravljanju (Petković, 2003). Pearson i Hrustak (1992) navode da će stepen nezavisnosti organizacija se ogledati u njenoj sposobnosti da razvije adekvatan marketing, proizvod, uslugu i koji će generisati u svoju strategiju. Tako postavljena strategija proističe iz visoko decentralizovanog organizacionog dizajna koji osigurava da se organizacione vrednosti i norme mere i cene u skladu sa organizacionim performansama. Sama organizacija se može posmatrati kao sistem međusobno zavisnih aktivnosti koje radi sopstvene učinkovitosti moraju biti koordinirane (Galbraith, 1977, 2012; Thompson, 1967;). U prilog tome govori i činjenica da se organizacioni dizajn ne posmatra samo kao organizaciona struktura, već kao postojeće veze među zaposlenima, poslovima, formalnoj strukturi, neformalnim praksama i ponašanjima. Tendencijom kretanja u savremenim tokovima ide se u pravcu posmatranja organizacionog dizajna u pravcu organizacione strategije kompanije (Galbraith, 2002)

## **1.2. Problem i predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je razvoj modela organizacionog dizajna koji će u zavisnosti od ključnih faktora, parametara i modela uticati na kreiranje organizacionog dizajna i doprineti uspešnijem upravljanju organizacionim performansama. U teoriji je poznat uticaj više faktora na dizajn organizacije, što zahteva međusobnu identifikaciju jačine uticaja, kao i povezanost između faktora u određivanju jačine uticaja. Jedna od uloga dizajniranja organizacije je stvaranje osnove koja će omogućiti uspešnost u ostvarivanju organizacionih performansi organizacije i u samom radu se želi utvrditi međusobne povezanosti između karakteristika organizacionog dizajna, performansi i organizacione strukture, u cilju razvijanja modela koji će omogućiti funkcionalnost upravljanja organizacionim performansama.

Dosadašnja istraživanja pokazala su da organizaciona struktura može opredeliti potencijalni tržišni segment uspešnosti organizacije (Cummins i ostali.,2003) jer određene forme imaju više šanse za uspešnost u određenim tržišnim segmentima. Istraživanja su pokazala vezu između organizacione strukture i rezultata organizacije, odnosno grešaka koje organizacija pravi u svom poslovanju (Csaszar,2008). Na osnovu ovog istraživanja ukazano je na potrebu fokusiranja na učinke, koji pružaju konkretno organizaciono rešenje, odnosno sam proces dizajniranja,. O važnosti organizacionog dizajna govori činjenica da su menadžeri vrlo često smenjivani zbog loše ostvarenih rezultata, što je neretko uzrokovano ne samo njihovim nedostatkom veština vođenja, već i lošim organizacijskim rešenjem. Tačnije loše oblikovano organizaciono rešenje može sprečiti menadžere da imaju potpunu i odgovarajuću kontrolu nad resursima. Isto tako njima mogu biti uskraćene ključne poslovne informacije, dok neadekvatni procesi donošenja odluka mogu biti usklađene ključne poslovne informacije , dok neadekvatni procesi donošenja odluka mogu smanjiti mogućnost brze reakcije s odgovarajućim stepenom odgovornosti (McGee i Molloy,2003)

Takva sudbina može snaći ne samo menadžere koji ne poseduju potrebna znanja o organizacionom dizajnu, već i one koji su „zaspali“ i pri tome ne shvataju vremensku ograničenost svakog organizacionog rešenja. Naime organizaciono rešenje ili njen dizajn, baš kao i sama organizacija ili njen proizvod i usluga ima svoj životni vek trajanja. Može se reći kako životni vek organizacionog rešenja karakterišu tri osnovne tendencije. Prva tendencija najmanje povoljna s obzirom na to da kod nje vremenom dolazi do opadanja organizacione efikasnost. To je obično slučaj kada organizacije improvizuju. Druga tendencija je povoljnija od prve zato što kod nje kada jednom dostigne stepen efikasnosti održiva je u relativnom vremenskom periodu na istom stepenu. To je obično slučaj kada se poduzimaju organizacione

mere sa svrhom da se zadrži dostignuti stepen efikasnosti. Treća tendencija je najpovoljnija s obzirom na to da se kod nje pojavljuje neprekidan rast organizacione efikasnosti sposobnosti, . To je moguće postići ukoliko organizacijsko rešenje neprestano unapređujemo, odnosno ako provodi projektovanje novih organizacionih rešenja primerenih potrebama razvoja. Upravo bi ta tendencija trebala biti trajna zadaća svake organizacije i njenog menadžmenta (Buble, 2006). Pitanje kritično za organizacije koje posluju u 21 veku svakako je i kako iskoristiti, upravljati organizacionom hijerarhijom, timskim radom i saradnjom zaposlenih, odnosno kako osloboditi talente u organizaciji od neproduktivnog okruženja i stvoriti održivi model organizacionog dizajna (Bryan, Jouce,2007). Organizacioni dizajn smatra se najmanje održivom kompetitivnom prednošću organizacije (Dumais,2011).

### **1.3. Obim i cilj istraživanja**

Ciljevi istraživanja u radu su podeljeni u dve grupe i to:

#### **Ciljeve vezane za teorijski okvir rada:**

- analiza sadržaja savremene literature iz oblasti organizacionog dizajna,
- definisanje faktora, parametara, struktura i performansi organizacionog dizajna
- definisanja postojećih modela organizacionog dizajna,
- odabir pristupa
- prikaz dosadašnjih istraživanja u svetu

#### **Ciljeve vezane za empirijsko istraživanje:**

- istražiti dimenzije organizacionog dizajna u različitim organizacijama
- istražiti organizacione faktore koji su povezani sa dizajnom organizacije
- istražiti opšte demografske faktore koji su povezani sa dizajnom
- struktuirati model povezanosti organizacionog dizajna i povezanih varijabli

### **1.4. Hipoteze**

Na osnovu prethodno formulisanog predmeta i cilja istraživanja, postavljen su sledeće osnovne hipoteze:

Glavne hipoteze su:

OH1 - Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima

OH2- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije

OH3- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama zaposlenih

Posebne hipoteze su:

- PH1.1-Funkcionalnost tehnologije i informacionih sistema je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.2- Funkcionalnost sredine u kojoj organizacija posluje je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.3- Funkcionalnost strategije organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.4- Funkcionalnost organizacione kulture je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.5- Funkcionalnost liderstva je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.6- Funkcionalnost raspona kontrole i podele posla je prepoznata zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.7- Funkcionalnost centralizacije i decentralizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.8- Funkcionalnost koordinacija organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.9 - Funkcionalnost performansi organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama

## **1.5. Faze u istraživanju**

Istraživanje u okviru disertacije obuhvatalo je kvalitativne i kvantitativne analize podataka organizovane kroz sledeće faze:

- Analiza postojeće teorijske literature, kao i relevantnih akademskih, komercijalnih i promotivnih istraživanja iz oblasti organizacionog dizajna
- Pregled postojećih modela organizacionog dizajna
- Odabir modela organizacionog dizajna kao polazne osnove istraživanja
- Kreiranje instrumenta istraživanja i definisanje baterija pitanja po prilagođenom modelu organizacionog dizajna
- Anketiranje menadžmenta u odabranim organizacijama
- Statistička obrada i analiza dobijenih rezultata
- Strukturalno modelovanje



- Istraživanje je sprovedeno 2015. godine u 43 organizacija u Republici Srbiji i 7 organizacija iz Evropske Unije organizacija

## **1.6. Prikaz disertacije po poglavljima**

U **prvom, uvodnom, poglavlju** prikazani su izazovi koje promene na globalnom tržištu postavljaju organizacijama koje posluju u današnjem okruženju. U okviru upravljanja pomenutim izazovima ukazano je na značaj velikog broja elemenata koji utiču na dizajn organizacije, kao i različitih modela dizajniranja organizacije. Definisani elementi stvaraju potrebu za identifikacijom postojanja, odnosno identifikacijom jačine uticaja svakog pojedinačnog elementa na organizacioni dizajn i otvaraju pitanje efekata tako kreiranog modela na performanse organizacije koje su osnovne determinante njene uspešnosti. Analizom teorijskih koncepata, u okviru poglavlja, definisani su osnovni elementi koji utiču na dizajn organizacije, identifikovani su njihovi poznati međusobni uticaji kao i povezanost između navedenih elemenata sa ciljem određivanja jačine njihovih međusobnih uticaja i utvrđivanja funkcionalnosti organizacionog dizajna ispitivanih industrijskih sistema što predstavlja i osnovnu postavku predmetnog rada. Takođe, u okviru uvodnog dela predstavljeni su cilj, problem i predmet istraživanja na osnovu kojih su izvedene osnovne i pomoćne hipoteze.

U **drugom poglavlju** kroz sistematski prikaz teorijskih izvora, definisan je pojam organizacije i njenih osnovnih elemenata i prikazane su tri osnove organizacionih teorija i to organizaciona kultura, organizaciona struktura i organizacioni dizajn. Posebna pažnja usmerena je na značaj organizacione kulture i organizacione strukture. Kako su dosadašnja istraživanja pokazala da organizaciona struktura može opredeliti potencijalni tržišni segment uspešnosti organizacije (Cummins i dr., 2003), jer određene forme imaju više šanse za uspešnost u određenim tržišnim segmentima u okviru poglavlja, ukazano je na potrebu fokusiranja na učinke, koji pružaju konkretno organizaciono rešenje, odnosno sam proces dizajniranja, koji nam omogućava funkcionalni model.

U **trećem poglavlju** definisan je i analiziran pojam organizacionog dizajna, prikazani su osnovni modeli, koraci, okviri kao i razvojne promene i tendencije. Na osnovu analize postojeći modela organizacionog dizajna odabran je model autora Galbraight ( koji je zasnovan na faktorima, parametrima, organizacionim strukturama i performansama) koji je uzet kao polazna osnova za koncipiranje istraživanja predmetnog rada.

U **četvrtom poglavlju** prikazane su odabrane metode ispitivanja, uzorak istraživanja sa svojim karakteristikama, objašnjen je instrument koji je koncipiran od strane autora u svrhu predmetnog istraživanja, definisane su varijable istraživanja (kategorijalne i intervalne). Takođe prikazani su rezultati faktorske analize prema svim definisanim elementima organizacionog dizajna i u posebnom delu dati su najvažniji statistički značajni rezultati dobijeni istraživanjem, korelaciona analiza uticaja između elemenata organizacionog dizajna i strukturalni model za ispitivane organizacije u inostranstvu i u Republici Srbiji

**Peto poglavlje** obuhvata diskusiju dobijenih rezultata prema postavljenim hipotezama, analizu pretpostavki.

**U okviru šestog poglavlja** formulisani su zaključci i sumiran naučni doprinos doktorske disertacije, koji su za rezultat imali kreiranje šematskog prikaza karakterističnih uticaja i međusobnih veza organizacionog dizajna u ispitivanim organizacijama na teritoriji Republike Srbije. Takođe su definisani i pravci budućih istraživanja u skladu sa identifikovanim kritičnim tačkama istraživanja.

**U sedmom poglavlju** prikazan je spisak korišćene literature odnosno spisak knjiga, naučnih radova, internet izvora i ostalih referenci korišćenih tokom istraživanja i izrade predmetne disertacije.

**U osmom poglavlju** prikazani su prilozi korišćeni za potrebe rada a koji nisu prikazani u samom radu zbog obimnosti kao i upitnik korišćen za potrebe istraživanja u okviru izrade predmetne disertacije.

## **2. Organizacija**

Iako pojedinci nisu svesni uticaja mnogostrukih uticaja organizacija kao i svoje uloge u istim one posredno ili neposredno usmeravaju njihove celokupne živote. U svim delatnostima u okviru jednog društva postoje organizacije u kojima je svaki pojedinac zaposlen ili je njihov svakodnevni i doživotni korisnik. Brojni autori, koji se bave proučavanjem organizacija u različitim delatnostima i oblastima, su tokom godina pokušali da definišu pojam organizacija. Sa aspekta organizacionog ponašanja autor Litterer, J. A. (1963) definiše organizaciju kao grupu pojedinaca sa međusobno uspostavljenim odnosima sa ciljem realizacije postavljenih zadataka. Prema autoru Lundgren, E. F. (1974). organizacija predstavlja složeni sistem koji uključuje podsisteme menadžmenta i podsistem kadrova sa organizovanih sa ciljem realizacije postavljenih zadataka.

Sa aspekta industrijske/organizacione psihologije organizacija se prema autorima Katz, D., i Kahn, R. L. (1978). definiše kao koordinacija između radnih obrazaca ljudskog ponašanja i raspoložive opreme. Autor Levitt, H. J. (1972). je definisao organizaciju kao živi mehanizam sastavljen od povezanih sistema (zadataka, strukture, tehnologije, ljudi i okruženja) dizajniranu radi realizacije postavljenih ciljeva. Sa aspekta organizacione komunikacije autor Kreps, G. L. (1986) definiše organizaciju kao kolektive u kojima pojedinci razvijaju ritualne obrasce međusobne interakcije sa ciljem koordinacije aktivnosti radi ostvarenja pojedinačnih i grupnih ciljeva. Autor Miller, K. (2012). smatra da svaku organizaciju definiše pet ključnih stavki i to postojanje kolektiva, pojedinačnih i grupnih ciljeva, koordiniranje aktivnosti, organizaciona struktura i povezanost organizacije i okruženja, Organizacije kao strukture komunikacija kontrole posmatra autor Mumby, D. (in press). Kako se može primetiti u prethodnom tekstu brojni autori su pojam organizacije definisali na različite načine, dopunjujući je i vremenom i definišući sve preciznije. Sa aspekta poslovanja organizacije autor Etzioni (1964) se prilikom definisanja organizacije fokusirao na ostvarivanje ciljeva kao svrhe stvaranja organizacije i promena istih posmatrajući ih kao društvene jedinice (ili ljudske grupacije) namerno konstruisane i rekonstruisane kako bi tražile konkretne ciljeve. Autor Strelka (1974) dopunjuje prethodnu definiciju i naglašava učešće pojedinca kao neophodnog faktora za donošenje odluka i stvaranje opšte koristi smatrajući da je svrha organizacije je da se iskoristi činjenica da mnoge (praktično sve) odluke zahtevaju učešće mnogih pojedinaca za njihovu efektivnost. Odnosno autor posmatra organizacije kao sredstvo za postizanje koristi od kolektivne vrednosti u situacijama u kojima dosadašnji sistem nije uspevao (Strelka,

1974). Objedinjujući prethodne dve definicije, autor Daft, R.L., (2010) ističe Etzionijevu ciljnu usmerenost i Strelkinu uključenost pojedinca i posmatranje organizacije kao društvenog sistema uvodeći novi aspekt – granice organizacije. On organizaciju definiše kao društvene subjekte koji su ciljno usmereni, namerno strukturirani aktivni sistemi sa identifikovanim granicama". (R. L Daft,2010) Jedna od potpunijih definicija organizacije koja u priličnoj meri objedinjuje sve prethodno navedene formulisao je autor Robinson (1990), relativizujući određene karakteristike organizacije definisane prethodnim autorima, posmatrajući je kao svesno koordinisan društveni entitet, sa relativno identifikovanim granicama, koji funkcioniše na relativno kontinuiranoj osnovi za postizanje zajedničkog cilja ili niza ciljeva " (Robbins,1990).

Nakon analize definicija različitih autora pojma organizacije i dalje postoji otvoreno pitanje njenog preciznog definisanja ali prema autoru Wrench, J. S. (Workplace communication for the 21st century: Tools and strategies that impact the bottom line: Vol. 1. Internal workplace communication. Santa Barbara, CA:) sve one u suštini obuhvataju tri ključna elementa i to ciljeve, strukturu i ljude. Organizacija je društveni entitet. Ona postoji za i sastoji se od pojedinaca (Arrov, 1974, str. 33) Najjednostavniji primeri su korporacije, male kompanije, političke stranke i verske institucije. Organizacija je više od obične grupe ljudi, kao što su npr. kupci u supermarketu koji su tu zbog svojih individualnih potreba. Organizacija ima ciljeve i postoji sa svrhom. Njeni članovi dele njenu svrhu u najvećoj meri. Pojedinci ispunjavaju lične ciljeve učešćem u organizaciji i na taj način doprinose i realizaciji organizacionih ciljeva. Da bi se detaljnije objasnilo sam pojam organizacije potrebno je, kao što je već i navedeno, shvatiti razloge njenog nastanka, shvatiti potrebu ljudi kada su počeli svesno da usmeravaju svoje aktivnosti u određene organizacione oblike tj., da se organizuju. Organizacije imaju svoje aktivnosti; one prodaju namirnice, proizvode automobile, prodaju računare, daju savete, i pomažu siromašnima. Organizacije imaju granice; neki pojedinci ili aktivnosti su unutar, a ostali su izvan organizacije. Ono što je izvan se zove okruženje, što je važan faktor za dizajn unutrašnjosti. Danas uz korišćenje mreža, virtuelnih timova, i strateških saveza može biti teško reći da li je nešto unutar ili izvan organizacije.

Kada se analizira celokupna problematika organizacije može se zaključiti da ona predstavlja namerno konstruisani i veštački dizajniran entitet Imajući sve prethodno navedeno u vidu organizaciju možemo posmatrati kroz prizmu (B. Marić, 2002; S. Kukuleča, B.Stavrić,1986) :

- Organizacija kao pojam organizovanja,
- Organizacija kao subjekt organizovanja i
- Organizacija kao nauka o organizovanju

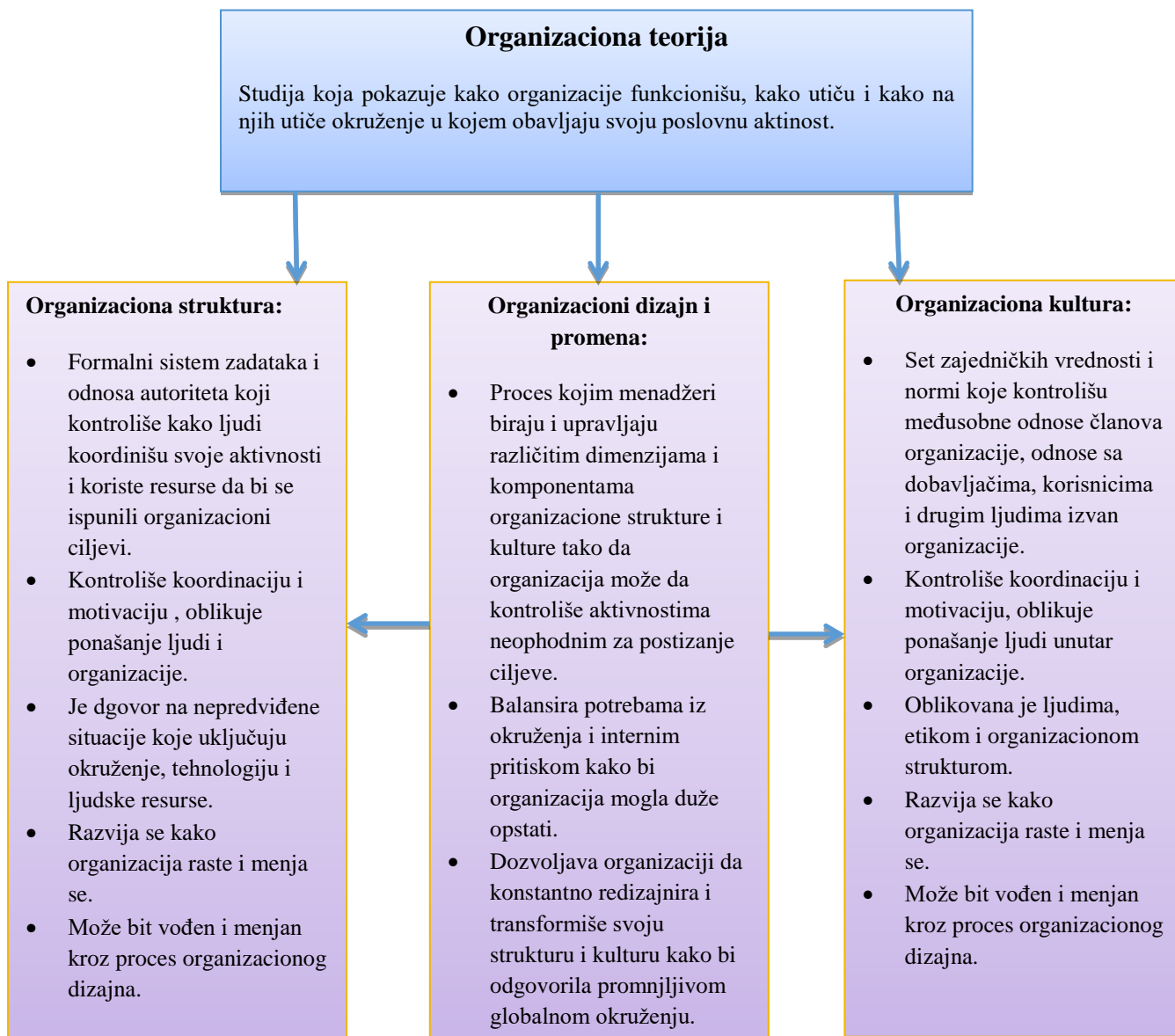
Takođe, tokom godina razvili su se različiti uticaji na tumačenje fenomena organizacije, pored složenosti i divergentnog shvatanja same organizacije treba istaći i neke druge pristupe i prilaze u njenom posmatranju i proučavanju. Prilazi i pristupi uglavnom zavise od posmatrača, tj. od onoga ko se bavi samim tim proučavanjem i njegovim tumačenjem i definisanjem prednosti određenih elementima od kojih u neki:(M.Babić,B.Stavrić,2003)

- Organizacija kao organizam,
- Organizacija kao birokratska tvorevina,
- Organizacija kao socijalni sistem
- Organizacija kao radne celine i
- Organizacija kao delatnost organizovanja

Kako bi se na najjednostavniji način objasnila problematika i složenost funkcionisanja same organizacije u daljem tekstu pažnja će biti usmerena na detaljnu analizu organizacionih teorija.

## **2.1. Organizaciona teorija**

Organizaciona teorija pokazuje kako organizacije funkcionišu, kako utiču i kako na njih utiče okruženje u kome obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Razumevanje načina na koji organizacije obavljaju svoje poslovne aktivnosti je prvi korak u učenju kako kontrolisati i menjati organizacije tako da bi one mogle efektivno stvarati nove resurse (G. R. Jones, 2007). Isto tako poznavanje organizacionog dizajna i promena je bitno posebno za prvi nivo supervizora s obzirom na to da su oni odgovorni za izvršne radnike bez obzira da li je u pitanju velika ili mala organizacija. Menadžeri i zaposleni koji poseduju znanje o organizacionom dizajnu i promenama su sposobni da analiziraju strukturu i kulturu organizacije u kojoj rade, da dijagnostikuju probleme i da se prilagođavaju kako bi organizacija dostigla svoje ciljeve.



Slika1: Veza između organizacione teorije i organizacione strukture, kulture, dizajna i promene

Izvor: Gareth R. Jones, (2007), Organizational theory, design, and change, Fifth edition, str.8

Grupa ljudi osniva organizaciju kako bi ispunila kolektivne ciljeve, organizaciona struktura evoluirala kako bi se povećala efektivnost i organizaciona kontrola aktivnosti neophodnih da bi se ciljevi ispunili. Organizaciona struktura je formalni sistem zadataka i odnosa autoriteta koji kontroliše kako ljudi koordinišu svoje aktivnosti i koriste resurse da bi se ispunili organizacioni ciljevi. Osnovna svrha organizacione strukture je kontrola. Za svaku organizaciju odgovarajuća struktura je ona koja olakšava efektivan odgovor na probleme koordinacije i motivacije – problem koji može izrasti iz bilo kojeg broja tehničkog, ljudskog ili

resursa iz okruženja. Kako organizacije rastu i menjaju se isto tako se i njihova struktura razvija. Postoje brojni modeli organizacionih struktura koji se detaljnije analiziraju u daljem tekstu rada ali jedna od osnovnih je podela struktura na formalne ili neformalne. Formalna organizacija je planirana struktura i predstavlja promišljen pokušaj da se uspostavi šablonizovani odnos između komponenti. Predstavlja se organizacionim blok-dijagramima, priručnicima, opisom pozicija i ostalim formalnim dokumentima. Ona teži da upravlja sa pozicijama umesto sa ličnostima. Ujedno, ona postavlja okvir organizacionih aktivnosti i propisuje funkcije i odnose između aktivnosti. Neformalna organizacija se odnosi na sve aspekte sistema koji nisu formalno isplanirani i koji nastaju spontano u toku aktivnosti i među delovanja učesnika. Neformalna organizacija je nedefinisana, neodređena i pretežno ne struktuirana. Ona je mnogo više povezana psiho-socijalnim sistemom u organizaciji.

Organizaciona struktura može da se vodi kroz proces organizacionog dizajna i promena.

**Organizacioni dizajn** je proces kojim menadžeri biraju i upravljaju aspektima strukture i kulture tako da organizacija može da kontroliše aktivnosti neophodne za dostizanje ciljeva. Organizaciona kultura i struktura su sredstva koja organizacija koristi za ispunjavanje svojih ciljeva. Organizaciono ponašanje je rezultat organizacionog dizajna i principa. To je zadatak koji od menadžera zahteva da pronađu balans između spoljašnjeg pritiska iz okruženja i internog pritiska (npr. izbor tehnologije). Dostizanjem adekvatnog balansa osigurava se organizaciji da preživi na duži period.

**Organizaciona promena** je proces kojim organizacija redizajnira svoju strukturu i kulturu kako bi iz trenutnog stanja došla u neko buduće željeno stanje kojim bi povećala efektivnost. Cilj organizacione promene je da pronađe novi ili poboljšan način upotrebe resursa i sposobnost da poveća sposobnost organizacije da proizvodi vrednost i time svoje performanse. Organizacioni dizajn i organizaciona promena su izuzetno međusobno povezani. Zbog porasta globalne konkurencije kao i porasta upotrebe informacionih tehnologija, organizacioni dizajn je postao jedan od prioriteta top menadžera. Danas, više nego ikada, menadžeri traže bolje načine da bi koordinisali i motivisali zaposlene kako bi povećali vrednost koju organizacija može da stvori.

Kao što se razvija organizaciona struktura tako se i organizaciona kultura razvija. Organizaciona kultura je set zajedničkih vrednosti i normi koje kontrolišu međusobne odnose članova organizacije, odnose sa dobavljačima, korisnicima i drugim ljudima izvan organizacije. Organizaciona kultura je označena ljudima unutar organizacije, etikom

organizacije, pravima zaposlenih kao i strukturom korištenom u organizaciji. Kao organizaciona struktura tako i organizaciona kultura kontroliše ponašanje u organizaciji. Kultura u organizacijama koje proizvode iste proizvode ili usluge može biti vrlo različita. Organizaciona kultura kao i organizaciona struktura može da se vodi kroz proces organizacionog dizajna i promena.

### **2.3. Organizaciona struktura**

Sam pojam organizacione strukture ako prevedemo sa latinskog (struktura, od *struere-slagat*, *sklapati*) može da ima različito značenje, ona može da podrazumeva određeni sastav, sklop ili način građenja.

Pere Sikavica i Tomislav Hernaus (2011) u svojoj knjizi *Organizacioni dizajn* navode da je struktura “sastavni deo svakog organizma, svake organizacije, ona je ujedno i najvažniji deo svake organizacije“.

Organizacioni sistemi imaju određenu strukturu, tzv. organizacionu strukturu i zahvaljujući njoj možemo reći da organizacioni sistemi imaju svoju fizionomiju na osnovu koje se razlikuju jedni od drugih. Između pojedinaca i njihovih aktivnosti u organizacijama vladaju određene zakonitosti i odnosi koji su definisani organizacionom strukturom. Ukoliko posmatramo zaposlen i njihove aktivnosti u organizacijama uvidećemo da unutar organizacije kao osnovnog sistema postoje različiti podsistemi. Način na koji su ti pojedini elementi podsistema uklopljeni u sistem, predstavlja strukturu posmatranog sistema (Ristić, Marić, 1999).

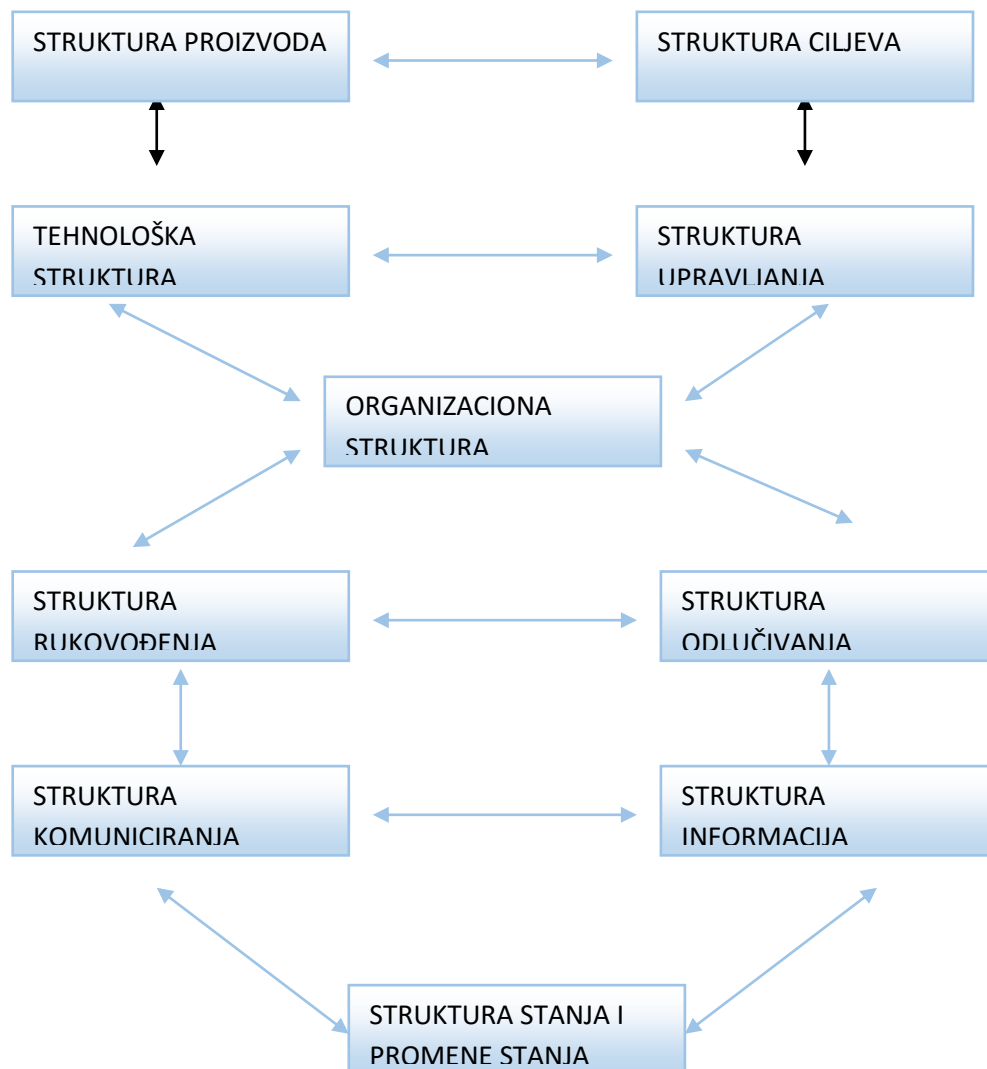
U proučavanju ovog pitanja identifikovane su sledeće strukture:

- *Struktura proizvoda( proizvodni program ),*
- *Tehnološka struktura,*
- *Struktura ciljeva,*
- *Struktura organa upravljanja,*
- *Organizaciona struktura ( struktura aktivnosti ),*
- *Struktura rukovođenja,*
- *Struktura komuniciranja,*
- *Struktura odlučivanja,*
- *Struktura tokova informacija u organizaciji,*
- *Struktura stanja i promene stanja u proizvodno poslovnom sistemu.*

U procesu projektovanja organizacione strukture polazi se od programa proizvodnje i tehnološke strukture, dok su struktura organa upravljanja i struktura rukovođenja pod



uticajem organizacione strukture. Struktura odlučivanja utiče na ostale strukture, dok struktura komuniciranja pokazuje odnose i uloge učesnika u donošenju odluka. Struktura upravljanja, poslovnih informacija i struktura stanja i promene stanja imaju svoju unutrašnju logiku.



Slika 2. Proces projektovanja organizacije

**Izvor:** Dušan Ristić, Branislav Marić, « Organizacija preduzeća », Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 1999, str. 185.

Iz toga proizilazi da je Organizaciona struktura sredstvo kojim se postižu ciljevi preduzeća. Ona usklađuje sve potencijale, tj. sve materijalne i kadrovske resurse, koje usmerava unapred određenom cilju. Ciljevi se neprestano menjaju tokom rada preduzeća u ostvarivanju dobiti, zbog čega je organizaciona struktura neprestano podložna promenama (Ristić, Marić).

Pojedini autori kao što je (S.P. Robbins, M.Coulter, 2005) kažu da „Struktura organizacije se može definisati kao skup međusobnih veza i odnosa između podistema (komponenta i

elemenata) organizacije”. Sa sličnom definicijom i stavom o organizacionoj strukturi slažu se i (Zimanji : Šušnjar)(2005) te daju svoju definiciju „Organizaciona struktura se odnosi na formalnu konfiguraciju ljudi i grupa međusobno povezanih u pogledu podele radnih zadataka, obaveza i autoriteta”

To je formalna podela poslova unutar organizacije. Kada menadžeri razvijaju ili promene strukturu, oni prave organizacioni dizajn, koji podrazumeva odluke u šest ključnih elemenata(S.P. Robbins, M.Coulter, 2005):

- 1. Specijalizaciju**, predstavlja nivo do kojeg su aktivnosti podeljene na poslove unutar jedne organizacije. Celokupan posao ne obavlja pojedinac nego se posao deli a svaki pojedinac je specijalizovan za deo posla koji obavlja. Nivo specijalizacije rada treba da bude u određenim granicama. Ukoliko je specijalizacija prevelika može doći do smanjene produktivnosti i ljudske neekonomičnosti usled dosade, umora, stresa
- 2. Departmentalizaciju**, predstavlja osnovu po kojoj se grupišu poslovi unutar organizacije. Organizacija, svaka na svoj način vrši klasifikaciju i grupisanje radnih aktivnosti. Neke od najčešćih formi departmentalizacije su: funkcionalna departmentalizacija, proizvodna departmentalizacija, geografska departmentalizacija, procesna departmentalizacija, departmentalizacija poslova s klijentima. Postoje slučajevi, posebno ako je u pitanju velika organizacija, da unutar jedne organizacije budu prisutne različite forme departmentalizacije
- 3. Lanac komandovanja** predstavlja liniju autoriteta koja polazi od gornjih ka najnižim organizacionim nivoima i definiše međusobne odgovornosti. Pored lanca komandovanja od izuzetnog značaja su i sledeća tri koncepta: autoritet, odgovornost i jedinstvo komande. Kako bi menadžeri mogli što lakše da vrše donošenje odluka i koordinaciju oni u lancu komandovanja dobijaju određena prava da kaže zaposlenima šta da rade odnosno autoritet. Obaveza koju zaposleni preuzimaju da izvrše određene obaveze predstavlja odgovornost. U nastojanju da se sačuva kontinuirana linija autoriteta nameće se princip jedinstva komande po kojem svaki zaposleni treba da bude odgovoran samo jednom menadžeru.
- 4. Raspon kontrole** predstavlja broj podređenih sa kojima menadžer može efektivno i efikasno da upravlja. Od raspona kontrole zavisi i broj nivoa menadžmenta. Faktori koji utiču na broj zaposlenih, podređenih kojima menadžer može da upravlja su veštine i sposobnosti kako menadžera tako i zaposlenih kao i karakteristike posla koji obavljaju. Često se zbog uštede troškova prave veći rasponi kontrole. Međutim, ukoliko organizacija želi da zadrži efikasnost i efektivnost mora da investira u obuku

zaposlenih. Širi raspon je moguć samo onda kada zaposleni dobro znaju posao koji obavljaju.

**5. Centralizacija i decentralizacija** predstavljaju dva načina na koji se u organizacijama donose odluke. Centralizacija: stepen do kojeg je donošenje odluka centralizovano u jednoj tački u organizaciji. Decentralizacija: stepen do kojeg zaposleni na nižim nivoima obezbeđuju input odnosno donose odluke. Drugi termin za povećanu decentralizaciju je ovlašćenje zaposlenih. Organizacije gotovo nikada nisu isključivo centralizovane ili decentralizovane. Različiti faktori unutar organizacije ali i oko nje utiču na obim centralizacije i decentralizacije. Neki od njih su stabilnost okruženja, sposobnost menadžera na nižim nivoima, važnost odluka, veličina organizacije, korporativna kultura.

**6. Formalizaciju predstavlja** nivo do kojeg su poslovi u organizaciji standardizovani i do kojeg je ponašanje zaposlenih u skladu sa pravilima i procedurama organizacije. Veći nivo formalizacije podrazumeva jasna pravila i procedure u radnim procesima dok u manje formalizovanim organizacijama ponašanje zaposlenih može da bude destruktivno i previše slobodno. Nivo formalizacije je različit u različitim organizacijama ali isto tako u okviru jedne organizacije može biti više različitih nivoa formalizacije

Pojedini autori su napravili i malo drugačije podele (Dulanović, Onaško, 2009) prvenstveno razliku između **Dimenzije organizacione strukture: 1. podela rada, 2. decentralizacija, 3. Departmentalizacija i 4. koordinacija i faktora organizacione strukture: 1. Tehnologija, 2. Okruženje, 3. Strategija, 4. Veličina, 5. Starost (faza životnog ciklusa organizacije) 6. Moć**. Dok podelu na **Parametre i Faktore organizacione strukture** možemo naći kod (Petković, Janjićević, Milikić, 2005),

**Parametri Organizacione strukture:**

- Podela rada
- Delegiranje autoriteta
- Departmentalizacija
- Koordinacija

**Faktori Organizacione strukture:**

- Sredina,
- Nacionalna i organizaciona kultura
- Starost i veličina organizacije

- Tehnologija
- Strategija

### **2.3.1. Tipovi organizacionih struktura**

Izdvajamo sledeće tipove organizacionih struktura:

**1. Klasične (Mehaničke) strukture** koje su dizajnirane da podstiču ljude da se ponašaju na predvidljiv, odgovoran način. Upravljački organ je centralizovan, podređeni se pažljivo nadgledaju a informacije teku vertikalno ka dole jasno poštujući hijerarhiju (Stoner, Friman, Gilbrt, 2002).

Zadaci su jasno definisani. Svaki zaposleni je individualno specijalizovan i zna tačno za šta je odgovoran i svako ponašanje koje je u suprotnosti sa njegovom ulogom je zabranjeno.

Na funkcionalnom nivou svaka funkcija je odvojena i komunikacija i kooperacija između funkcija je zadatak nekoga na vrhu hijerarhije. Zbog toga je u mehaničkim strukturama upravljačka hijerarhija je glavni mehanizam integracije. Zadaci i ulog su koordinisani prvenstveno kroz standardizaciju i formalno napisana pravila i procedure. Standardizacija zajedno sa hijerarhijom je glavni oblik organizacione kontrole. Mehaničke organizacione strukture u teže tome da budu efikasne mašine i u velikoj meri se oslanjaju na propise, pravila, procedure, standardizovane zadatke i sl. (Robbins, Coulter, 2005)

Jasno je da je u ovakvoj organizaciji napredovanje zaposlenih sporo i da zaposleni može svoj progres da čeka godinama. Zbog svoje rigidnosti mehaničke strukture su najbolje za organizacije koje su u stabilnom nepromenljivom okruženju.

**2. Organske strukture** koje promovišu fleksibilnost, kako bi ljudi inicirali promene i kako bi se mogli što pre prilagoditi promenama. Organske strukture su decentralizovane i upravljački organ delegira kontrolu i upravljanje kroz organizacione nivoe. Uloge su labavo definisane i ljudi kontinuirano stiču nove poslovne veštine kako bi izvodili stalno promenljive zadatke.

Zaposleni iz različitih funkcija rade zajedno na rešavanju problema i postaju uključeni jedni drugima u aktivnosti. Kao rezultat, visok nivo integracije je neophodan kako bi zaposleni mogli deliti informacije i prevazilaziti probleme prouzrokovane razlikama u orijentacijama jedinica.

Integracija funkcija je postignuta sredstvima kompleksnog mehanizma kao što su radne jedinice i timovi. Koordinacija je postignuta kroz zajedničko prilagođavanje. Ovaj organski pristup donošenja odluka se vrlo razlikuje od mehaničkog. Takođe, jasno je da organska i mehanička struktura imaju različite implikacije za ponašanje ljudi u organizaciji.

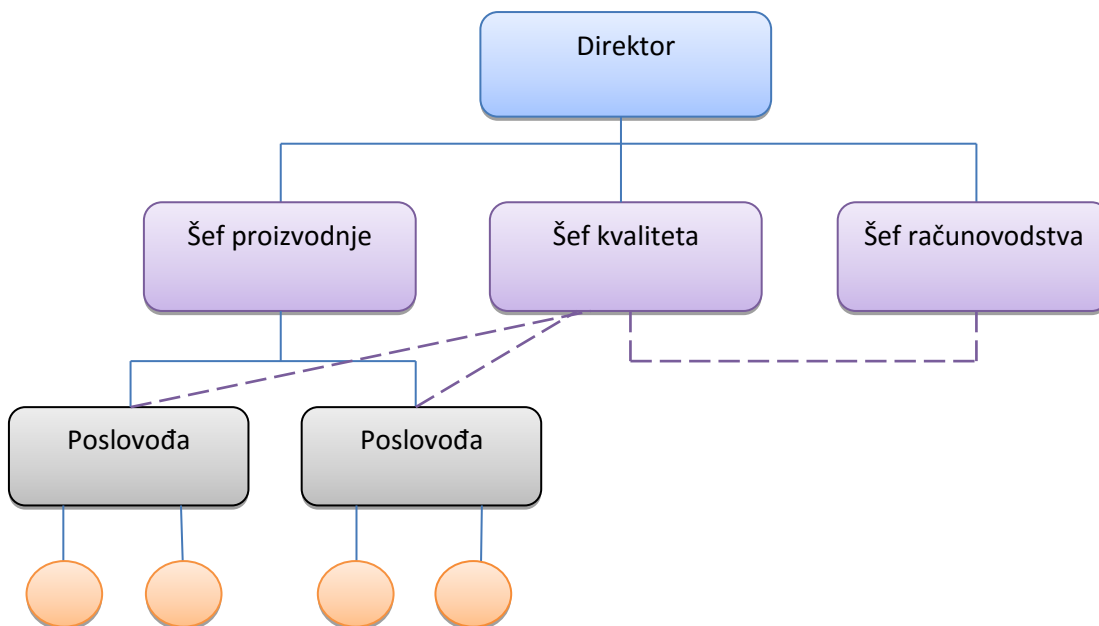
<b>Mehanička struktura rezultira kada organizacija čini ove izbore:</b>	<b>Organska struktura rezultira kada organizacija čini ove izbore:</b>
<p><b>Individualna specijalizacija</b> Zaposleni rade odvojeno i specijalizovani su za jedan jasno definisan zadatak</p>	<p><b>Zajednička specijalizacija</b> Zaposleni rade zajedno i koordinišu njihove aktivnosti kako bi pronašli najbolji način izvođenja zadataka</p>
<p><b>Jednostavno integrisani mehanizmi</b> Upravljačka hijerarhija je jasno definisana i glavni je mehanizam integracije</p>	<p>Kompleksno integrisani mehanizmi Radne jedinice i timovi su glavni mehanizmi integracije</p>
<p><b>Centralizacija</b> Upravljački organ za kontrolu zadataka je u vrhu organizacije. Većina komunikacije je vertikalna</p>	<p>Decentralizacija Upravljački organ delegira kontrolu zadataka ljudima na svim organizacionim nivoima. Većina komunikacije je lateralna.</p>
<p><b>Standardizacija</b> Postoji široka upotreba pravila za koordinaciju zadataka , a proces rada je predvidljiv.</p>	<p>Zajedničko prilagođavanje Postoji mnogo licem u lice komunikacije kako bi se zadaci koordinisali i proces rada je uglavnom nepredvidljiv.</p>

Tabela 1 :Kako dizajnirati izazove u mehaničkim ili organskim strukturama

Izvor: Gareth R. Jones (2007) Organizational Theory, Design, and Change, Str 106.

### **Model funkcionalne organizaciona struktura**

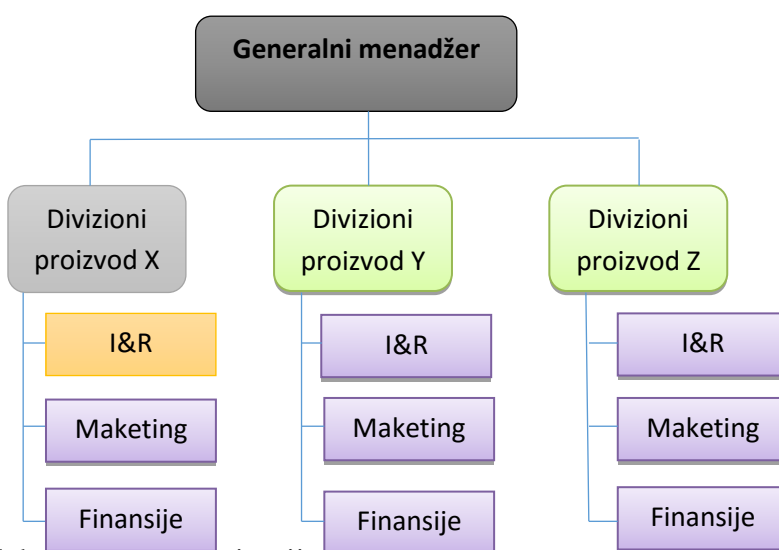
Funkcionalan organizaciona struktura, je model organizacione strukture koji je verovatno najpromenljiviji model u praksi. Njegova primenljivost u praksi je najčešća u malim i srednjim preduzećima, koja su opet brojčano najzastupljenija u svetu. Hijerarhija funkcionalne organizacione strukture ostvaruje se na principu funkcionalnih odnosa nižih i viših organizacionih jedinica (Marić,2002). Glavnu karakteristiku ovoga modela čine segmentacije organizacija prema određenim poslovnim funkcijama, što znači da svi vezani (zavisno operativni) poslovi u toj organizaciji su tako grupisani i povezani u jednu celinu koja ima svog nosioca (odgovornu osobu) i stvaraju deo koji se pretežno naziva sektor, npr.(sektor proizvodnje, sektor kvaliteta itd.) ( Onaško i ost.,2013)



Slika :Šematski prikaz funkcionalne organizacione strukture  
 Izvor: Branislav Marić, Organizacija preduzeća, 2002:41

### Model divizione organizacije

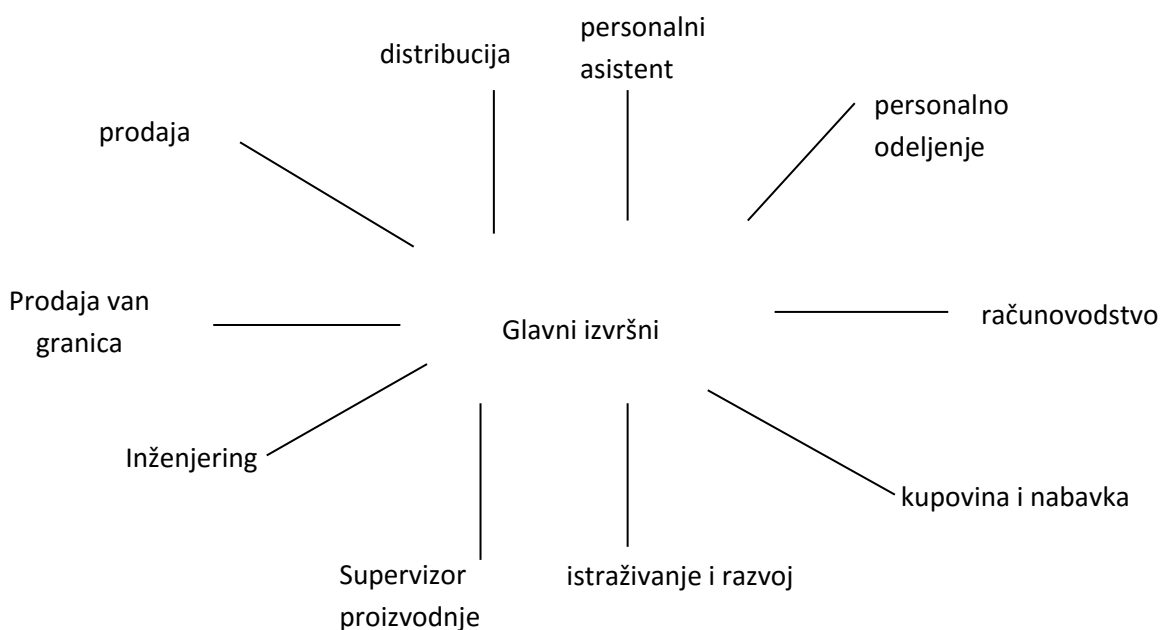
Divizionarna struktura pogoduje velikim organizacijama koje imaju i po nekoliko stotina hiljada zaposlenih. Tu dolazi do izdvajanja vrha organizacije i relativno samostalnih delova *divizionarna*. Kod ovakvih modela mnogo je bitniji zajednički interes u odnosu na čvrsto jedinstvo (centralizaciju) organizacije. Sprovodi se decentralizacija planova, nadzora i odlučivanja (Mašić, Tot, 2011). Formiranje ovakvog modela organizacione strukture posledica je rasta same organizacije, te napuštanja do sada korištene organizacione strukture (pretežno je to funkcionalan) i prelaska na nova tržišta iz koje proizilazi potreba usmeravanjem organizacije ka određenoj kategoriji kupaca (Sikavica, Hernaus, 2011)



Slika 4: Model divizione organizacije

Izvor: [http://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/pdf/organizational\\_structures.pdf](http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/pdf/organizational_structures.pdf)

**Preduzetnička forma** karakteristična je za manje organizacije i funkcioniše na način koji podseća na paukovu mrežu. Suština je u sledećem: u preduzetničkim organizacijama postoji centar koji predstavlja direktor ili vlasnik i ostale funkcije koje obavljaju ostali zaposleni u organizaciji. U centru se donose sve odluke, i nijedna odluka se ne donosi bez pitanja centra. S obzirom da je odlučivanje centralizovano odluke se donose izuzetno brzo, ali je njen osnovni nedostatak ograničen rok trajanja. U slučaju rasta obima posla, ova organizacija postaje sve manje primenjiva jer je obim posla isuviše velik za centar, te se određene odgovornosti i ovlašćena moraju prepustiti drugim delovima organizacije, odnosno forma same organizacije se mora menjati ukoliko se želi nastaviti uspešno obavljanje posla. Primer organizacije koja dobro funkcioniše u ovoj formi je novinarsko izdavaštvo. U ovakvim organizacijama upravljanje tokovima znanja je prilično loše, s obzirom da svako odrađuje svoj deo posla, a iz centra se prenose samo uputstva u vidu naredbi, a ne informacije koje mogu da doprinesu povećanju znanja ostalih zaposlenih. Izgled preduzetničke forme prikazan je na slici

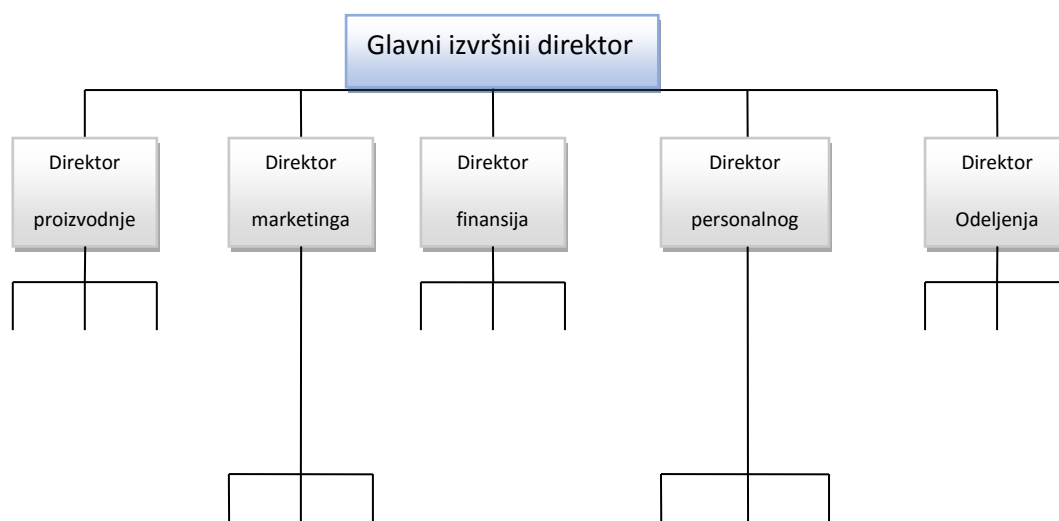


Slika 5 . **Preduzetnička forma**

Izvor: D.Torrington, L. Hall, «Menadžment ljudskih resursa», Data Status, Beograd, 2004, str. 85

**Birokratska forma** karakteristična je za većinu organizacija i uprkos stalnoj kritici ovaj vid organizacione forme i dalje postoji u organizacijama. Kod birokratski organizovane organizacije postoje tačno definisane odgovornosti i ovlašćenja, ne postoji dvosmislenost ni u

jednom segmentu i odlučivanje je decentralizovano. Operativni procesi su predvidivi i teško se postiže fleksibilnost. To je istovremeno i najveći nedostatak ove organizacione forme u vremenu stalnih i nepredvidivih promena. U današnjem vremenu organizacije moraju biti fleksibilne da bi se što lakše prilagodile novonastalim promenama. Stoga se danas ovaj tip organizacione forma najčešće kritikuje, ali i dalje opstaje u većini organizacija, naročito ukoliko se govori o velikim sistemima. Zbog stroge formalnosti velikog tela, ovakve organizacije izuzetno slabo upravljaju znanjem, ono uglavnom ostaje u svojim jedinicama bez razvoja i širenja. To je jedan od osnovnih razloga zbog kojih se smatra da ovakav vid strukture ne odgovara poslovanju u budućnosti. Grafički prikaz organizacione forme dat je na slici



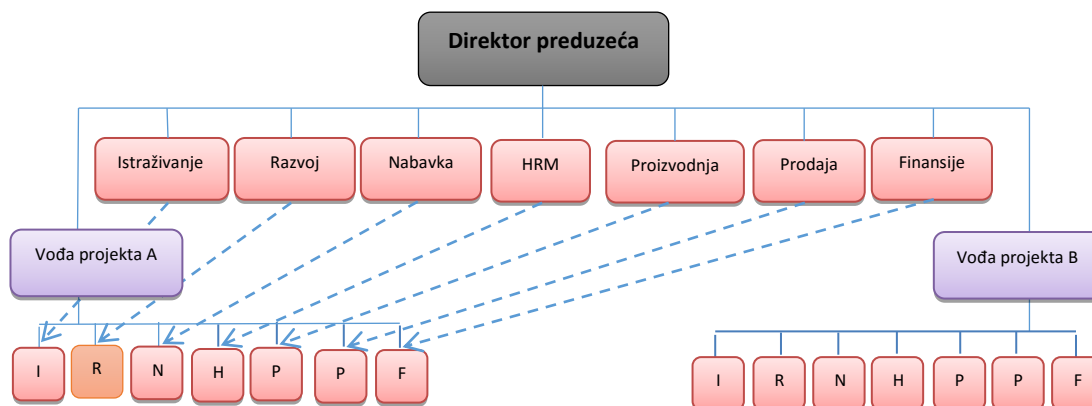
Slika 6 . **Birokratska forma** Izvor: D.Torrington, L. Hall, «Menadžment ljudskih resursa», Data Status, Beograd, 2004, str. 8

### Model projektne organizacije

Model projektne organizacije, čine stvaranje tima za složene poslovne poduhvate za koje je potreban veliki broj stručnjaka različitih organizacionih profila. Takvo formiranje timova od različitih specijalizacija i dodatnog materijalnog angažovanja, zahteva stvaranje i posebne organizacione strukture. Pojedini autori (Sikavica, Hernaus,2011) smatraju da je projektna organizacija privremenog karaktera i da se projektni posao smatra završenim onog momenta kada se tim raspusti, što znači da je projektna organizacija struktura u već postojećoj strukturi. Ono što je karakteristično kod nekih drugih autora je to da ovaj formirani tim može biti privremene ili stalna, zavisno od posla kojim se organizacija bavi i obima posla. Privremeni tim se raspušta posle obavljenog posla, dok stalni tim formira svoje posebne organizacione

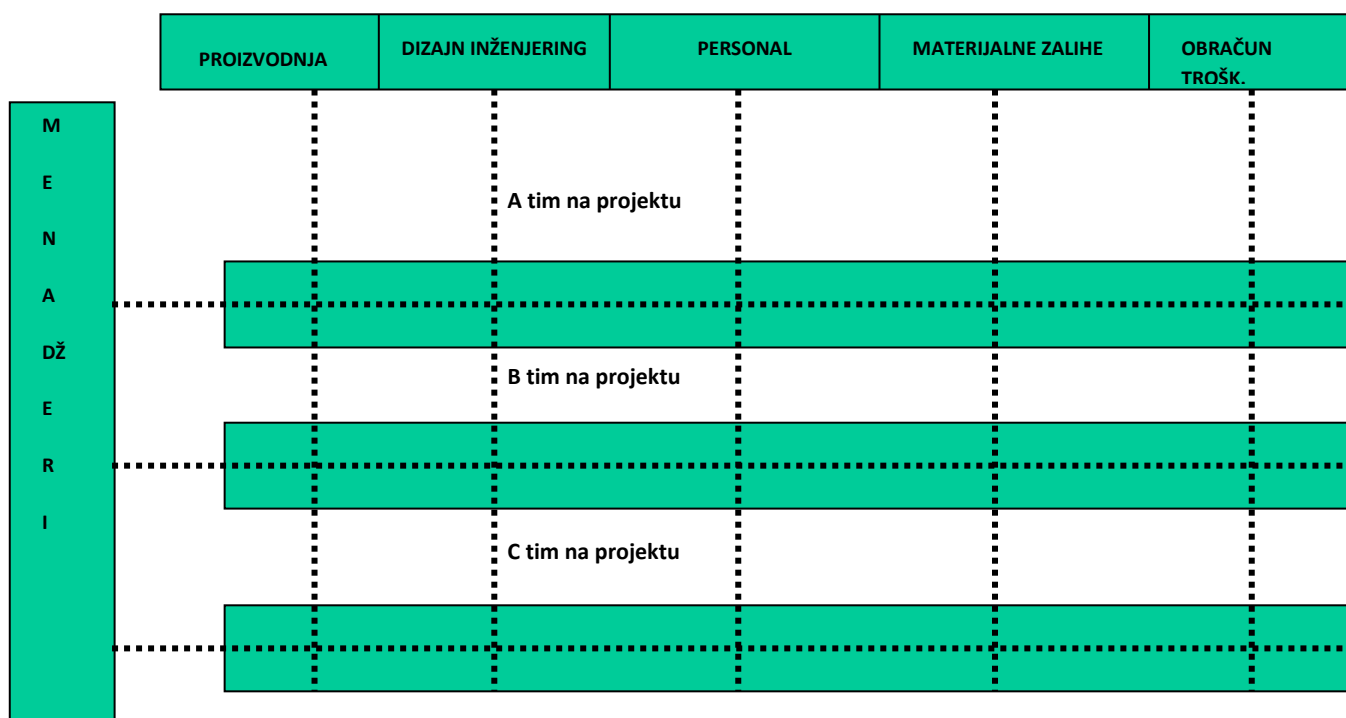


jedinice koje su zadužene za upravljanje i realizaciju projekata (A.Hauc, 1982; D. Petrović i dr,2012) .



Slika 7: Model projektne organizacije Izvor: prof. Dr. Sc. Pere Sikavica, dr. Sc. Tomislav Hernaus, (2011),Dizajniranje organizacije, str.173.

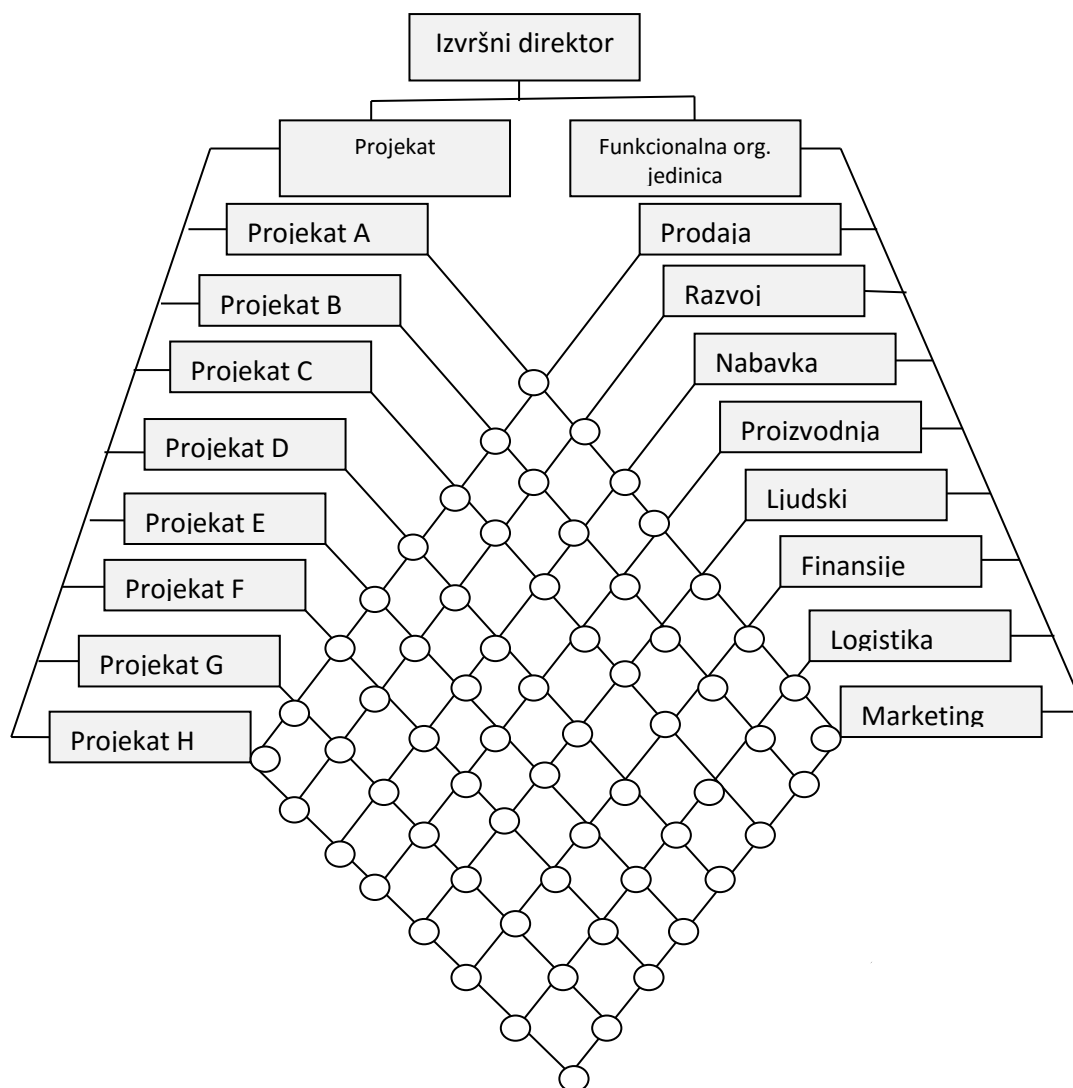
**Matrična forma** je novija forma organizacije koja na neki način prevazilazi nedostatke prethodne dve forme. Osnovne karakteristike ovog tipa organizacije jeste formiranje timova koji rade na određenim projektima u organizaciji. Rad na projektima je neophodan u cilju obavljanja organizacionih aktivnosti. Timovi koji rade na projektima odgovorni su istovremeno i vodama projekata na kojima rade, tačnije menadžeru projekta i rukovodiocu odeljenja u okviru koga se projekat radi.( D.Torrington, L.Hall,2004). Ova vrsta matrične strukture pogodna je za one organizacije koje istovremeno proizvode više različitih proizvoda, pa se i struktura formira u obliku matrice (S. Mitrović, B.Melović,2013) Osnovna prednost ovog tipa organizacije je taj što se na ovaj način vrši koordinacija ekspertize u grupama ljudi koji su orijentisani na projekat. Međutim osnovni nedostatak i najčešći razlog ne primenjivanja ovog tipa jeste što je to izuzetno skup sistem, jer se timovima mora obezbediti kompletna podrška, od finansijske, podrške u resursima, pa do čitavih grupa ljudi zaduženih za sporedne aktivnosti. Prenos znanja u ovakvoj strukturi ograničen je uglavnom na timove koji rade na određenim projektima, dok za ostale zaposlene u organizaciji ove informacije i nova znanja ostaju nedostupna. Matrični tip organizacione forme prikazan je na slikama 8 i 9.



**Slika 8:** Matrična organizaciona struktura

**Izvor:** D.Torrington, L. Hall, «Menadžment ljudskih resursa», Data Status, Beograd, 2004,

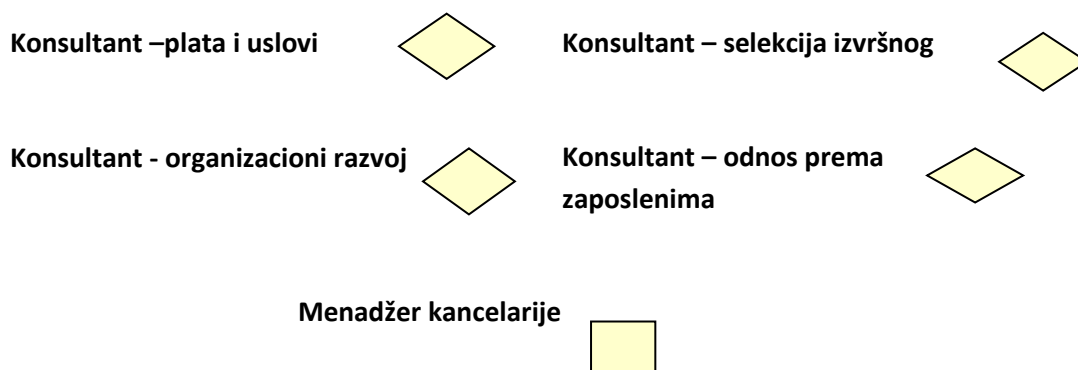
str. 87



Slika 9: Model matrične organizacione strukture

Izvor: Slavica Mitrović, (2013), Principi savremenog menadžmenta, str. 264.

**Nezavisna forma** karakteristična je za takve organizacije gde dominira pojedinac sa izuzetnom stručnošću. U ovakvim organizacijama akcenat se stavlja na pojedinca, a ostali zaposleni su tu kao pomoćni sistem stručnom pojedincu. Nezavisna forma često se naziva i forma ne organizacije i karakteristična je za one ljude koji samostalno razmišljaju. Primeri ovakvih organizacija su advokatske kancelarije, klinike, konsultantske kuće. Znanje i informacije čuva ekspert, ostali su tu samo radi podrške. Grafički prikaz nezavisne forme prikazan je na slici

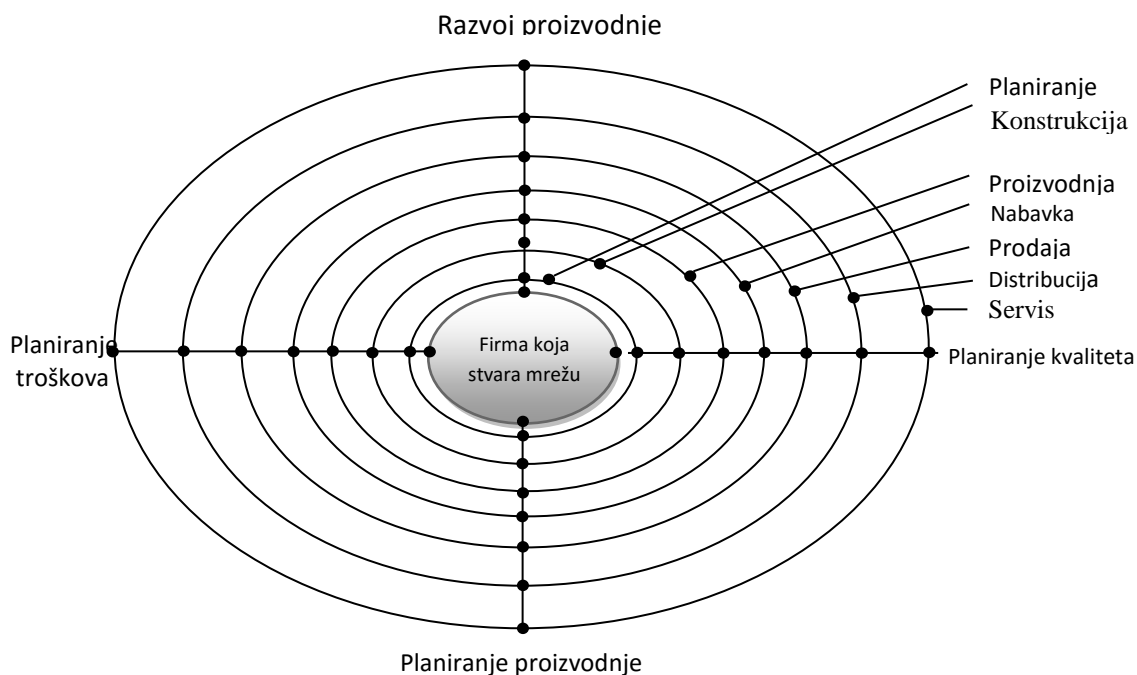


Slika 10. Nezavisna forma

Izvor: D.Torrington, L. Hall, «Menadžment ljudskih resursa», Data Status, Beograd, 2004, str. 88

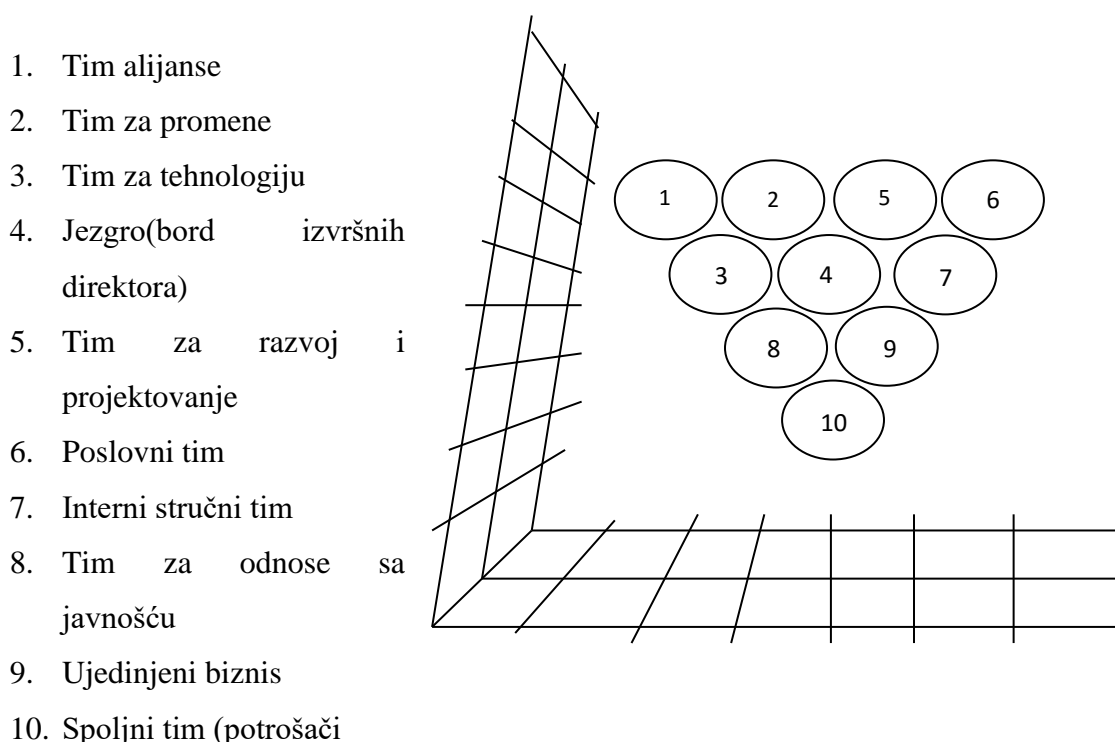
Jedan od tipova nestalnih organizacionih struktura je **model paukove mreže**. Nestalna je iz tog razloga što se posle završetka posla, mreža raspada, tako da je paukova mreža tip ad hoc organizacija. Organizacija paukove mreže često se koristi u izvrnutoj organizaciji (direktno okrenutoj kupcu – hijerarhija kreće od kupca i to je prva tačka prelaska sa horizontalne na vertikalnu hijerarhiju), bez unapred definisane hijerarhije za rešavanje problema. Koristi se u situacijama kada je potrebno formirati tim za rešavanje problema i tada se koristi princip ‘paukove mreže’ (potencira se timski rad i ovlašćenost), koja sakuplja ljude potrebne za rešavanje problema. Dok traje, mreža je funkcionalna, a kad je posao završen, mreža se raspada. Model paukove mreže virtuelne organizacije baziran je na mreži koju brzo stvara firme za profesionalne poslove od potrebnog broja najboljih stručnjaka. (B. Marić 2012)

Slika 11 . Virtuelna organizacija, model paukove mreže



Izvor: Branislav Marić, Organizacija preduzeća, 2002:41

**Model grozda** ili klastera je takođe jedan od tipova virtuelne organizacije koji podrazumeva gomilanje nečega na hrpu, po određenim načelima, do formiranja klastera i na taj način stvarajući jedan tro dimenzioni oblik sfere. Klaster je decentralizovani oblik organizacije. Svako zrno grozda orijentisano je prema spoljnjem okruženju, a cela organizacija (grozd) brzo se kreće među konkurentima, sa ustanovljenim piramidama moći, ovičenim spolja. Klaster organizacija okrenuta je ka globalizaciji.



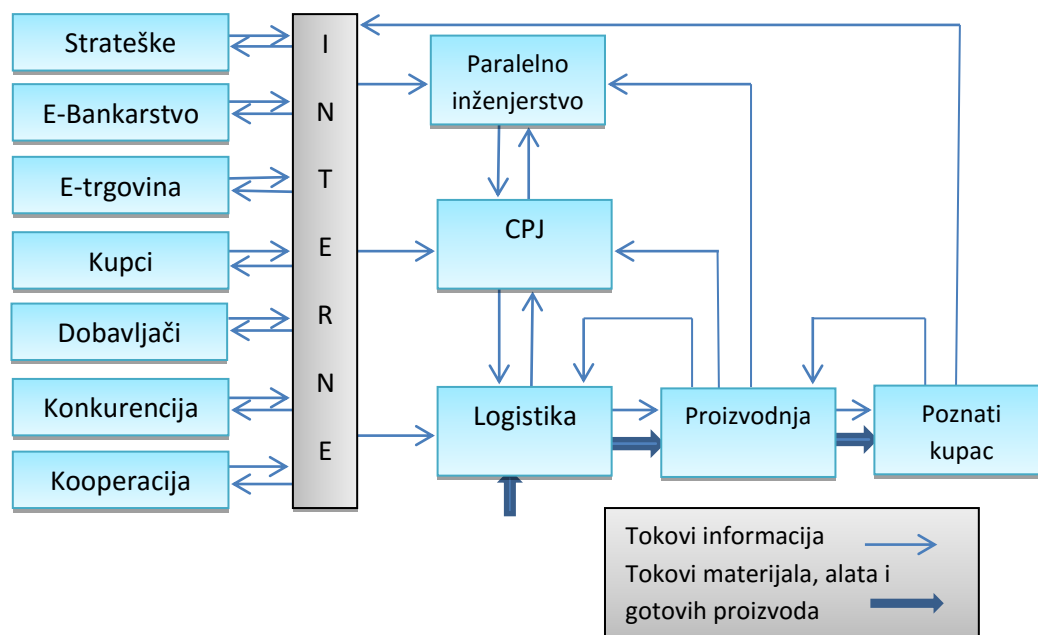
Slika 12. Virtuelna organizacija, model grozda

Izvor: Branislav Marić (2002), Organizacije preduzeća, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, str. 41

### Model savremene informacione organizacione strukture

Već iz samog naziva možemo da zaključimo da je reč o virtuelnoj organizaciji koja predstavlja takav oblik organizovanja koji nije centralno geografski pozicioniran i da svoje postojanje bazira na dostignućima informaciono-komunikacionih tehnologija (Ristić i sardanici,2007). Posmatrajući ovako koncipiranu organizaciju možemo da kažemo da je ona u stvari privremena mreža nezavisnih preduzeća koje povezane informaciono-komunikacionim vezama dele znanja, veštine, iskustva i troškove i zajedno učestvuju na globalnom tržištu u cilju ostvarenja ciljeva svih učesnika. Potreba za ovakvom formom stvorila se iz želje da približimo klijentu, ali i zahteva za inovativnost menadžmenta u pogledu fleksibilnosti i stvaranja organizacije koja će moći brže i bolje da odgovori na potrebe klijenata i drugih (House, i ost.,2002). Na bazi toga, ne iznenađuje fokusiranost ovih organizacija na znanje i veštinu kreiranja nove vrednosti. Ako se pod pojmom virtuelne organizacije može se smatrati ona organizacija: koja proizvodi za unapred poznatog kupca, čiji je proizvod izgrađen prema

zahtevima i potrebama kupca, koja može da obezbedi da proizvod bude raspoloživ kada je kupcu potreban.



Slika 13: Informacioni model virtuelne proizvodne organizacije

Izvor: Dušan Ristić i saradnici (2007), Organizacija preduzeća, Cekom books d.o.o. Novi Sad, str.202

### 3. Organizacioni dizajn

Kao što je već i navedeno organizacioni dizajn je proces kojim menadžeri biraju i upravljaju aspektima strukture i kulture tako da organizacija može da kontroliše aktivnosti neophodne za dostizanje ciljeva. Problem organizacije sagledan kroz organizacioni dizajn je kako da sastavi manje zadatke zajedno i kako da se veliki zadaci razlože na odgovarajuće manje zadatke. Koji god pristup da je usvojen, manje aktivnosti moraju biti koordinisane kako bi se ispunio veći zadatak i ostvarili ciljevi organizacije. Koordinacija sklapa delove zajedno. Bez koordinacije, nemamo organizaciju, već samo skup odvojenih aktivnosti. Koordinacijom se tada uvodu potreba za informacijama i razmenom informacija kako bi se smanjila neizvesnost u vezi sa zadacima; drugačije potrebna koordinacija se ne može dobiti. Generalno, mi koristimo obradu informacija kao integrativni koncept u dizajnu organizacija (Nadler et al., 1988). Različiti kriterijumi mogu se primeniti kako bi nam pomogli u izboru mogućeg dizajna. Tri kriterijuma su najvažniji u organizacionom dizajnu- efektivnost, efikasnost i održivost.

**Efektivnost** : Organizacija je efektivna ako ostvaruje svoju svrhu i ispunjava svoje ciljeve

**Efikasnost** : Organizacija je efikasna ako koristi najmanju količinu resursa potrebnih za dobijanje svojih proizvoda ili usluge .

**Održivost** : Organizacija je održiva ako postoji u dužem periodu vremena.

**Organizacioni dizajn** ili dizajniranje organizacije, kako naglašava (*J. R. Galbraith* ,2002: 154),predstavlja fundamentalan proces, a ne jednokratni popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, celokupni sistem i karakteristike organizacije. U današnjim uslovima stalnih promena značaj organizacionog dizajna je sve veći. Da bi uspele na globalnom tržištu i ostvarile konkurentsku prednost organizacije moraju vršiti stalne promene, prilagođavati svoju organizaciju stanju u okruženju.

Organizacioni dizajn predstavlja proces svrsishodnog oblikovanja i usklađivanja elemenata organizacije za uspešno i efikasno postizanje ciljeva i visoku delotvornost organizacije (Mohrman, 2007:4; Stanford, 2007:19).

#### 3.1. Pristupi organizacionom dizajnu

##### **Dizajn organizacije zasnovan na klasičnom pristupu**

Klasičnu teoriju organizacije stvorila je potreba za bolje iskorišćenje radne snage i radnih sredstava i njihov međusobni odnos. Prema ovoj teoriji postoji tročlani kompleks koji se

sastoji od mašine, čoveka i organizacije, a njihova veza je ostvarena na osnovu mehaničkih principa dok je sam rad razložen na elemente. Nakon posmatranja i merenja istih konstruisale su se radne operacije i iz njih radni procesi. U takvom sistemu razmišljanje je pripadalo vođi, a samo izvršenje radnicima. Sama teorija je vezana za rani kapitalizam i u njemu je davala dobre rezultate. Imena koja se vezuju za ovu teoriju su Adam Smith, Frederick W. Taylor i Henry Ford.

### **Dizajn organizacije zasnovan na neo klasičnom pristupu**

Kao reakcija na klasične teorije organizacije javlja se neo klasična teorija. Pomenuta teorija prepoznaje odlučujuće mesto čoveka u okviru organizacije ističući ljudske odnose. Čovek i njegov uticaj na rezultate organizacije je od presudnog značaja, pored truda za ostvarivanje što većeg prihoda, i trud se ulaže i u poboljšanje radnih uslova čoveka. Takođe ova teorija otkriva postojanje i značaj in formalnih grupa unutar formalne radne strukture. Pristalice ove teorije su uvidele da naučno-tehnička dostignuća menjaju ulogu čoveka u tehnološkom procesu u smislu da postoji objektivna potreba da radnik ima znanja o proizvodnim tokovima u kojima učestvuje. Najpoznatiji predstavnici ovog pravca su Elton Mayo i M.P. Follett.

### **Dizajn organizacije zasnovan na integrisanom pristupu**

Osnova integrisane teorije organizacije je razvijanje teorije sistema i proširenje njenih rezultata, a organizacione formacije su sastavljene od ljudskih, bioloških i tehničkih elemenata. Zbog pomenute raznorodnosti kompleksnog sistema koji čine čovek, mašina i okolina, ne mogu se i opisati i objasniti samo iz jedne specijalne naučne discipline. Integrisana teorija pogon smatra jednim veštačkim sistemom koji se sastoji od ljudi i sredstava u određenim okolnostima. Ovakav pogon svoje ciljeve ostvaruje u zavisnosti od središtenosti odnosa između ljudskih, bioloških, tehničkih i ekonomskih elementa. Pristalice ove teorije mogu se svrstati u tri škole (Inić, 2002):

- Empirijska škola,
- Škola socijalnih sistema,
- Nova škola.

Prema Empirijskoj školi izučavanje iskustva se koristi ponekad samo zbog uopštavanja, a najčešće zbog predavanja znanja stručnjacima u praksi i studentima. Najistaknutiji članovi ove škole su bili P.F. Drucker i E. Dale.



Škola Socijalnih sistema je razvila pristup organizacionim pitanjima. Najviše pažnje je obratila na veze podsistema i sistema i međusobne zavisnosti velikog broja promenljivih. Najistaknutija imena ove škole su Ch.I . Barnard i H.A.Simon.

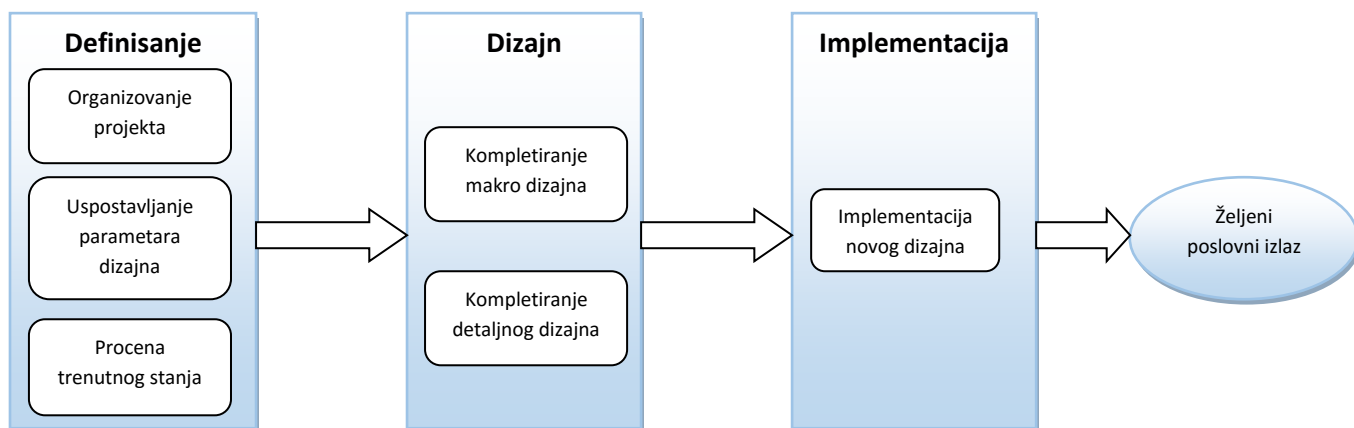
Predstavnici Nove škole kao najvažniji cilj postavljaju ispitivanje procesa sa najnovijim matematičkim metodama i sredstvima uključujući i korišćenje računara. Najznačajniji predstavnici ove škole su K.Boulding, J.W.Forrester i A.Goldberger.

B.P. Inić takođe navodi da pored navedenih pristupa potrebno je istaći i 1.dizajn organizacije zasnovan na pristupu zadatak tehnologija i 2. dizajn organizacije zasnovan na pristupu koji razmatra okruženje.

### **3.2. Okvir Organizacionog dizajna**

Metodologija organizacionog dizajna je organizovana u tri različite faze:(definisanje, dizajn, i implementacija),svaka faza se sastoji od nekoliko zadataka i aktivnosti. (Ronald J. Recardo : 2008).Svaka faza sadrži kratak opis, spisak zajedničkih alata koji se koriste i spisak zadataka koji su potrebni da se izvrši metodologija. Metodologija uzima u obzir da organizacioni dizajn mora da se uskladi sa promenama u životnoj sredini kao i strateškom pravcu. Metodologija se bazira na sistemskom pristupu sistema i zbog toga se uzima u obzir koliko će strukturne promene uticati na tehnologiju, organizaciju i procesnu arhitekturu. Metodologija i alati su projektovani da obezbede niz robusnost tako da mogu da zadovolje potrebe menadžera, HR partnera i internih/eksternih agenata promena.

Metodologija bi trebalo da bude vodič za one koji vide potrebu za poboljšanjem performansi u organizaciji i veruju da struktura u organizaciji predstavlja prepreku. Može se koristiti u kombinaciji sa drugim srodnim metodama kao što su **Six Sigma (G.Brue:2002)** ili upravljanje promenama. Ne treba svaki korak da bude praćen striktno u detalje već u zavisnosti od složenosti i obima projekta organizacije. Takođe mnogi zadaci su opisani na linearan način. Ovo se radi zbog jednostavnosti u opisu procesa. Međutim, organizacioni dizajn je proces koji se ponavlja. Zbog toga, neke informacije ili odluke koje se donose kasnije u procesu mogu i treba da se koristi da obogate i / ili menjaju ranije odluke. Konačno, alati će možda morati da se modifikuju i prilagođavaju svakoj pojedinačnoj situaciji. Korisnik ove metodologije treba slobodno da prilagodi i prihvati ovaj okvir.



Slika14: Okvir organizacionog dizajna

Izvor: Ronald J. Recardo, (2008), „Organization Design: A Practical Methodology and Toolkit”, str. 12

**Faza 1: Definisanje** Tokom ove faze , tri glavna zadatka su završena : organizovanje projekta , uspostavljanje principa i pokazatelja dizajna, kompletiranje procene trenutne organizacione strukture. Osim toga, velika pažnja treba da bude usmerena na potpuno razumevanje / potvrđivanje poslovne strategije , zahteve koje eksterno okruženje stavlja pred organizaciju, kao i implikacije buduće organizacione strukture . Na kraju , detaljna procena organizacione strukture je završena kako bi mogle da se razumeju prednosti / slabosti postojeće strukture , identifikuje željena funkcionalnost u budućoj strukturi, i razumeju ključne praznine između poslovne strategije i trenutne organizacione strukture .

**Faza 2: Dizajn** Tokom ove faze, dizajna na makro nivou kao i detaljan plan buduće organizacione strukture su završeni. Ključne komponente dizajna na makro nivou uključuju benčmarking druge slične strukture, identifikovanje alternativnih struktura, odabir dizajna na visokom nivou, razumevanje uticaja dizajna na visokom nivou, i identifikovanje funkcionalnost. Ključne komponente detaljnog dizajna uključuju dizajniranje operativnih jedinica, identifikovanje metoda kojima bi se olakšao zajednički rad međusobno zavisnim jedinicama, kompletiranje dizajna poslova i usklađivanje tehnologije, organizacije i procesne arhitekture.

**Faza 3: Implementacija** U poslednjoj fazi , novi dizajn je testiran , liderstvo i ključne pozicije su ispunjeni , odgovarajuće obrazovanje je prisutno, a dizajn je u potpunosti implementiran . Veliki broj ključnih aktivnosti promena menadžment je završio tokom ove faze i obezbedio uspeh organizacionog dizajna.

### 3.3. Koraci Organizacionog dizajna

Pristup organizacionog dizajna u ovom slučaju je pojednostavljena; naučnici imaju tendenciju da definišu organizacioni dizajn šire. Za naučnike, organizacioni dizajn često se odnosi na sve aspekte odnosa između organizacionog rada i zaposlenih (Sendler, 1974). Ovaj odnos obuhvata organizacionu strategiju i strukturu kao i sitnija pitanja kao što su procesi rada i liderstvo (Burton,Obel,DeSanctis,2006,2011; Nadler, Tushman i Nadler, 1997) .U stvari , to je proces organizacionog dizajna - konkretno strukturiranje procesa- koji je ključni konektor između poslova organizacije ( npr., liderstvo na najvišem nivou i organizaciona strategija i ciljevi ) i drugi oblici HR podrške (npr., dizajn procesa rada, izbor , razvoj i kompenzacija). Primer ove veze je obezbeđena kroz integrisani menadžment sistem poznat kao *neophodna organizacija*. Jedna mapa implementacije neophodne za organizacije podrazumeva proces od osam koraka (Steve Weingarden,2011; Dutrisac, Koplowitz,Shepard ,2007)

Korak	Proces
1	Izgraditi tim visokog liderstva
2	Dizajnirati organizacionu strategiju
3	Utvrđiti strukturu neophodnu za implementaciju strategije
4	Dizajnirati radne odnose između funkcija u organizaciji
5	Obezbediti da ljudi budu u dobrim ulogama sada a i u budućnosti
6	Upravlјati performansama, osigurati da menadžeri budu vešti u liderstvu
7	Ojačati ulogu menadžera koji su odgovorni za upravlјanje drugim menadžerima
8	Izgraditi sistem kompenzacije

Tabela 2 :Koraci organizacionog dizajna Izvor: (Steve Weingarden,2011Building the Future: HR’s Role in Organizational Design); Dutrisac, Koplowitz,Shepard ,2007)

Pristup organizacionom dizajnu koji se fokusira na identifikaciju i fiksiranje nepodobnih elemenata posmatran kroz pet koraka izgledao ovako (Burton,Obel,DeSanctis, 2011)

**Prvi korak** Početak rada(postavlјanje ciljeva), **Drugi korak strategija** ( strategija, okruženje), **Treći korak Struktura** (Konfiguracija i složenost, Geografska distribucija i razmjena znanja), **Četvrti korak proces i ljudi** (. Zadaci, Ljudi, Upravlјanje i organizaciona klima), **Peti korak Koordinacija i kontrola** ( Koordinacija, kontrola i informacioni sistemi, Motivacija).

**Prvi korak**, definisati obim organizacije i proceniti svoje ciljeve što bi u današnjem nestabilnom svetu gde organizacioni dizajn je svakodnevna, kontinuirana aktivnost bio izazov za svakog rukovodioca, bez obzira na to da li je u pitanju upravljanje malim ili velikim preduzećem. Globalizacija, u svetu konkurencije i novih tehnologije vode u stalne procene organizacije. Odgovor rukovodioca su bili mnogi novi oblici organizacijskog dizajna: virtuelni, učenje, modularni, ćelijski, mrežni, savez ili špageti - da spomenemo samo nekoliko. Novi organizacioni i oblici su izazov za stare načine organizovanja, efikasnosti i efektivnosti. Ipak, temeljna načela dizajna se zasnivaju na dobrom funkcionisanju organizacije. Organizacije i dalje zahtevaju formalni dizajn. Osnovna pitanja na koje se mora dati odgovor su: Koji su naši ciljevi? Koji su osnovni zadaci? Ko donosi koje odluke? Kakva je struktura komunikacije i koja je struktura motivacije? Kao odgovor na izazov dizajniranja organizacije možemo usvojiti multi kontingentni pogled obrade informacija (Burton i Obel, 2004). Na osnovu velikog broja istraživanja, ovaj pogled govori da dizajn jedne organizacije treba da bude izabran na temelju određenog konteksta, kao i da opis konteksta treba biti multi-dimenzionalni, uključujući i strukturalne i ljudske komponente. Strukturne komponente organizacionog dizajna uključuju ciljeve, strategiju i strukturu. Ljudska komponenta uključuju radne procese, ljude, koordinaciju i kontrolu i motivacione mehanizme. Zajedno, ovi elementi pružaju holistički pristup izazovu organizacionog dizajna. Organizacioni dizajn počinje s ciljevima organizacije, a odatle se spušta od vrha do dna, s obzirom na strategiju, strukturu, procese, ljude, koordinaciju i kontrolu. Ovo je (top-down ) pristup za dizajn. Proces dizajna može se početi i pomoću obrnutog pristupa, odnosno određivanjem kako želimo koordinisati i kontrolisati radne zadatke , a zatim projektovati organizaciju od dna do vrha, projektovati zadatke ispred strategije, ali takav pristup bi eliminisao neke moguće dobre dizajne jer zadaci organizacije mogu biti pod uticajem svojih ciljeva i strategije. Zato se skoro pa uvek preporučuje top-down pristup koji se nadopunjuje interaktivnim pitanjima nižeg nivoa dizajna, a na najvišem nivou. Politički i implementirajući problemi mogu predložiti da ta organizacija treba da bude dizajniran odozdo prema gore. Što opet ukazuje na to da oni koji dizajniranju organizaciju moraju imati na raspolaganju veliki broj informacija, koje treba obraditi i kanalisati tako da bi i bile korisne i upotrebljive.

Organizacija koristi informacije kako bi koordinisala i kontrolisala svoje aktivnosti u neizvesnosti u kojoj je nesigurnost je dina izvesna i sigurna (Arrow, 1974, str. 34). Obradom podataka, organizacija promatra šta se događa, analizira probleme, i čini odluke o tome što učiniti, i kako komunicirati s drugima. Obrada informacija je način za prikaz organizacije i njenog dizajna. Informacioni kanali mogu biti stvoreni ili napušteni i njihovi kapaciteti i vrste

signala koji se prenose preko njih su predmet izbora, izbor se temelji na poređenju benefita i troškova (Arrow,1974). I informacioni sistem i ljudi poseduju sposobnost obrade informacija, ali međutim taj kapacitet nije neograničen i nedostatak sposobnosti upravljanja informacijama bitna je karakteristika za razumevanje pojedinačnog i organizacijskog ponašanja (Ibid.)

Pojedinci sprovode informacije na temelju znanja i aktivnosti. Oni razgovaraju, čitaju, pišu, unose podatke u baze podataka, kalkulišu i analiziraju. Različiti mediji su dostupni kako bi se olakšala obrada informacija - od olovke i konverzacije licem-u-lice do računara, mreža i video sastanaka. Inovacije u informacionim tehnologijama utiču i na zahtev organizacije za obradu informacija kao i na njen kapacitet za obradu informacija. Stoga potrebno je stvoriti dizajn organizacije takav da pojedini organizacioni delovi(entiteti) obrađuju informacije efektivno i efikasno. Osnovni problem dizajniranja je stvoriti organizacioni dizajn koji potrebama svoje organizacije za obradu informacija odgovara kapacitetu obrade podataka. Organizacije se u praksi suočavaju s kompromisima a oni kažu da ili može smanjiti potreba za obradom informacija ili povećati svoje kapacitete za obradu podataka (Galbraith, 1974). Tu su uvek menadžerske opcije. Prva opcija da se smanji potreba organizacije za obradu informacija povećanjem prilagodljivosti resursa. Na primer, ako organizacija koristi Just-in-time (JIT) pristup zaliha koji zahteva preciznu koordinaciju, onda organizacija može uraditi to da ima među skladište zaliha koje zamenjuje potrebu za obradu podataka potrebnih za JIT. Dakle, smanjenje potrebe za informacijama mora biti uravnoteženo sa prinosima koordiniranih aktivnosti. Druga opcija je da se poveća kapacitet organizacije za obradu podataka. Na primer, u hijerarhijskoj organizaciji, hijerarhijska obrada podataka može se povećati ulaganjem u vertikalni informacioni sistem. Informacioni sistem može povećati brzinu i količinu informacija koje se mogu razmeniti. Uvođenje satelita, informacionih računarskih mreža, internet i integrisanih CAD-CAM sistema može povećati kapacitet obrade informacija u organizaciji. Takođe zapošljavanjem više obrazovanih ljudi sa širim mogućnostima, koristeći mobilne komunikacijske uređajima, ili održavanje sastanaka licem u lice na kojima ljudi mogu podeliti informacije, a i informacije o drugim načinima povećanja kapaciteta.

**Drugi korak** *Strategija* organizacije pomaže odrediti organizacijski dizajn. Fokus je odrediti strategiju, a ne postavljanje teze kako ili zašto je izbor strategije napravljen. Chandler (1962) navodi temeljni odnos u svojoj sada već poznatoj izreci, "struktura sledi strategiju". S obzirom na strategiju, postoje neke organizacije, a unutar organizacija i određeni resursi koji mogu sprovesti tu strategiju bolje od drugih. Strategija je kraj; Struktura je sredstvo. Strategija je operacionalizacija organizacionih ciljevima efikasnosti i / ili efektivnosti ; a struktura je sredstvo za postizanje njih. Strategija se može opisati na više načina. Jednostavan i moćan

način da se opiše strategija jedne organizacije je kroz sljedeću tipologiju (Miles i Snow, 1978): (1) reaktor, (2) defanzivac, (3) Istraživač, i (4) analitičar sa ili bez inovacija. Ova tipologija se pokazala vrlo snažnom i često se koristi i danas (Hambrick, 2003). U marketingu, strategija se može opisati kao četiri P (product, price, promotion, place): proizvod, cena, promocija, i mesto: to je, proizvod koji organizacija treba proizvesti; koja je njegova cena; kako proizvod treba reklamirati; i kako to treba biti distribuirati (Kotler, 2000). Na ulaznoj strani organizacije, operacija strategije je izbor lanca snabdevanja organizacije, uključujući upravljanje lancem i outsourcing. To uključuje izbor i upravljanje resursima i mogućnostima (Makadok, 2001). Vaš izbor strategije za organizaciju je uvek pitanje što bi organizacija trebalo da učini kako bi ispunila svoje ciljeve efikasnosti i efektivnosti. Na primer, strategija se može opisati kao Pet sila ekonomske situacije kompanije (Porter, 1985): dobavljači, kupci, supstituti- zamene, potencijalni učesnici i rivalitet među postojećim konkurentima.

*Okruženje* je sve izvan granica organizacione jedinice koju analiziramo. Kada razmišljamo o okruženju za organizaciju, razmišljajte o tome šta bi moglo imati uticaja na način na koji organizacija obavlja svoju delatnost. To može biti: klijenti, konkurenti, dobavljači, finansijsko tržište ili je politički sistem. Ako je predmet analize jedna jedinica ili departman unutar organizacije, ostali departmani u organizaciji su deo njegove okoline. Ukratko, okruženje je u najvećem delu određeno za organizaciju, samim tim organizacija treba da prilagodi svoj dizajn da odgovara okruženju u kome posluje.

Postoje razni pristupi i definicije okruženja. Među svim tim opisima, postoje neki zajednički aspekti. Prvo, oni su opšta svojstva okruženja organizacije, a ne popis samih faktora. Drugo, mere su percepcije napravljene od strane menadžmenta organizacije (oni nisu nužno objektivni). To ne znači da su netačni, ali ipak menadžment je taj koji stvara vlastitu sliku okoline i implikacije za dizajn. Treće, okruženje je velika odrednica organizacionog dizajna, tj. okolina treba da bude glavna odrednica o tome kako bi organizacija trebala biti dizajnirana.

**Treći korak Struktura** Izbor organizacione konfiguracije - ponekad se naziva struktura ili arhitektura - je kritična odluka za izvršne rukovodioce (Burton i Obel, 2004).

Organizaciona konfiguracija, često prikazana kao organizacioni grafikon, govori nam kako organizacija pretvara velike zadatke u manje zadatke, bilo po specijalizaciji ili proizvodu, a zatim i ukazuje na formalne komunikacijske obrasce. Organizacioni dizajn konfiguracije uključuje dva komplementarna problema: (1) kako deliti velike zadatke cele organizacije na manje pojedinačnih, i (2) kako koordinirati ove male pojedinačne zadatke, tako da oni za organizaciju zajedno ostvare veći zadatak ili organizacioni cilj (Mintzberg, 1983). Koje dimenzije se koriste za deljenje većih zadata na manje zadatke, kako manji zadaci mogu biti

koordinisani i dobro funkcionisati zajedno? U literaturi o organizacionom dizajnu dve temeljne dimenzije su korišćene za razlikovanje osnovne konfiguracije: Proizvod / usluga / orijentisanost prema kupcima i funkcionalnu specijalizaciju. Proizvod / usluge / dimenzija za korisnike proizvoda pokazuju da će generalni organizacioni zadatak biti podeljen po izlazima organizacije, koji mu daju eksterni fokus. Ako organizacija ima departman ili jedinicu sa imenima proizvoda ili kupca, onda to ima spoljni fokus i visoko je na ovoj dimenziji. Dimenzija funkcionalne specijalizacije znači da će zadaci biti podeljeni po specijaliziranim aktivnostima. Ako organizacija ima departman ili jedinicu s funkcijskim imenima, kao što su proizvodnja i marketing, onda to ima više interni fokus i visoko je na ovoj dimenziji. Ove dve proizvodne dimenzije ukazuju na to kako će posao biti podeljen, a zatim s obzirom na aktivnosti i kako će biti koordinisane. Ove dve dimenzije generišu četiri osnovne konfiguracije: jednostavna, funkcionalna divizionna i matrična (Miles i Snow, 1978). Geografska distribucija i razmena znanja. Ukoliko se poslovanje širi i uključuje operacije ili prodajne aktivnosti na područjima koja su geografski udaljeni od samog sedišta organizacije, to donosi značajne organizacione izazove. Oni se odnose na upravljanje ljudima i procesima na udaljenosti i u različitim kulturama. Ovi izazovi su važni bilo da je u pitanju upravljanje velikom organizacijom ili malim radnim timom.

**Četvrti korak**, a) Dizajn zadataka je dekompozicija posla u manje pod zadatke, uzimajući u obzir koordinaciju između pod zadataka kako bi se zadovoljili organizacioni ciljevi. (Scott, 1998) je opisao dizajn zadataka kroz tri dimenzije: složenost predmeta koji zahtevaju simultano razmatranje, nesigurnost ili nepredvidljivost i međuzavisnost, gde promena u jednoj zahteva promenu u drugoj jedinici. Veća složenost, veća nesigurnost i veća međuzavisnost sve zahteva veću obradu informaciju koja omogućava koordinaciju potrebnu da bi posao bio dovršen. b) Ljudi, "Organizacija su njeni ljudi", kako navodi poznati japanski industrijalac Matsushita Konosuke. Poput mnogih uspešnih poslovnih lidera, Matsushita veruje da je uspešno upravljanje ljudima bitan segment za sposobnost postizanja organizacionih ciljeva (PHP Institute, 1994). Ljudi donose veštine i intelektualne resurse, imati više ljudi nije nužno bolje sa stanovišta organizacionog dizajna. Velike organizacije (na primer, one sa više ljudi) moraju biti konstruisane drugačije nego one manje (Burton, Minton i Obel, 1991). c) Liderstvo i organizaciona klima su važna pitanja koje treba uzeti u obzir prilikom dizajniranja organizacije. Stil organizacionog liderstva i organizaciona klima su načini na koje ljudi u organizaciji misle i deluju. U svom pristupu projektovanju organizacije trebali bi se usmeriti na analizu i stil liderstva i organizacione klime.

**Peti korak**, Dva glavna aspekta organizacione infrastrukture su koordinacija i kontrola sistema i informacioni sistem. Koordinacija i kontrola sistema su metode za povezivanje na drugi način nespojivih elemenata strukture organizacije i podržavajući odgovor na promene u okruženju . Drugim rečima, to su sistemi koji integrišu, ili vezuju različite jedinice organizacije. Informacioni sistemi su metode za obezbeđivanje podataka za donošenje odluka. Informacioni sistem može biti utemeljen na računaru, ali to nije neophodno. Informacioni sistemi se mogu temeljiti na papiru , razgovoru, ili neformalnim sastancima. Bilo ručno ili pomoću računara, Informacioni sistemi služe kao veza u organizaciji i imaju funkciju obrade podataka u celoj organizaciji. Slično tome, koordinacija i kontrola sistema može biti bazirani na ručnom ili računarskom sistemu.

**Konsultantska organizacija KellySears Consultig Group**, je razvila alat za organizacioni dizajn uz pretpostavku da se sprovedu ključni koraci

Ključni koraci su :

- Razvoj kriterijuma za dizajniranje organizacije
- Procena i izbor poželjnog modela pružanja uslugu
- Razvoj nove organizacione strukture kao i stvaranje poželjnog modela pružanja usluge
- Razvoj plana implementacije
- Stvaranje neophodne podrške pri implementaciji

Na osnovu koraka, postavljeni su i kriterijumi za projektovanje same organizacije

- Napraviti jasnu razliku između strateških , operativnih procesa
- Preciznu ulogu i odgovornosti, a to uključuje i odgovornost za svaku uloga u procesu , uključujući donošenje odluka i implementaciju
- Podsticanje bližeg partnerstva između menadžera i HR specijalista kao i stvaranje
- strukture koja treba da zadovolji potrebe kupaca
- Ujednačenost menadžera / zaposlenih oko pojedinačnih dodirnih tačaka za strukturu usluga koje obezbeđuju klijentima visok stepen pristupačnosti, kroz jasno identifikovane dodirne tačke i jednostavne dosledne procese i strukture izgrađene za potrebe klijenata
- Limitiranje broja organizacionih nivoa, svaki nivo upravljanja treba da imaju jasno zadatke koji su merljivi a pri tome stvaraju dodatnu vrednost.
- Maksimalan raspone kontrole koji obezbeđuje minimum od 5 do 7 direktnom podređenih



- Rušenje funkcionalnih barijera
- Povećanje odgovornosti za donošenje odluka, a ujedno organizovati odgovornosti koje treba da se delegiraju na najniži nivo izvodljivosti.
- Efikasan i efektivan način odlučivanja i stvaranje procesa koji obezbeđuje dupliranje odluka čime se smanjuje i dupliranje posla
- Stvaranje centra ekspertize. Funkcionalna ekspertiza treba da se konsoliduju u posebne organizacione jedinice koje bi imale ovlašćenje i odgovornost kako bi se eliminisale potrebe za stalnim internim konsultacijama sa višim nivoima menadžmenta
- Uspostavljanje jasne politike i odgovorne osobe za poboljšanje i praćenje procesa koji se obavljaju u kontinuitetu
- Smanjenje nivoa nepotrebnih resursa
- Fleksibilnost- Sposobnost da se prilagodi promenama prioritetima organizacije
- Fokus na ključne kompetencije -Fokus na one funkcije koje su najbitnije u poslu koji organizacija obavlja
- Poboljšanje komunikacije-Jednostavnost komunikacije između hijerarhijskih nivoa kao i bočno organizacionih jedinica.

Svršishodnost samih kriterijuma može se ogledati i u načinu prikupljanja podataka, kao i samoj sposobnosti tumačenja istih. Postoje različiti načini prikupljanja podataka, od pojedinačnih i grupnih intervjua, preko radionica i konferencija, posmatranje anketiranih istraživanja pa sve do analize dokumentacije ili dostupnih pokazatelja uspešnosti. Raznovrsni izvori informacija omogućavaju dobijanje vrednosti slike postojećeg stanja, a i stvaranja mogućnosti uključivanja različitih interesnih grupa u postupak analize. (Sikavica, Hernaus 2011:405)

Jedan od zadatak alata i tehnika za analize poslovnih procesa je stvaranje dobra podloge za model organizacionog dizajna. Podela alata i tehnika za analizu može se i napraviti na osnovu **generičke metodologije** koja za svaku fazu predviđa odgovarajući alat i tehniku.

Generička metoda predviđa dve kategorije alata i tehnika za analizu poslovnih procesa(Sikavica, Hernaus2011:405):

- Alati i tehnike kreativnog razmišljanja
- Alati i tehnike analitičkog razmišljanja

**Kreativno razmišljanje**, sa svojih tehnikama pokušava podstaknuti najčešće od najvišeg nivoa menadžmenta shvatanje problema i celokupne situacije organizacije oko poslovnih procesa, kako bi mogli u budućnosti definisati akcije. Akcije koje se sprovede koriste alate i

tehnike koje su akumulisane dugogodišnjim znanjem i iskustvom samih menadžera kao i dosadašnje konkurentne prakse i intuicije donositelja odluka. Te tehnike su već poznate u praksi i teoriji i one su, brainstorming, brainwriting, delphi metoda, metode scenarija, izrada dijagrama sklonosti i slične metode.

Zbog same efikasnosti navedene tehnike, poželjno je da se koriste van radnih prostorija, na posebni radionicama, skupovima, kako bi se stvorila što povoljnija radna atmosfera koja bi u ugodnom ambijentu potaknula kreativno razmišljanje slobodu iznošenja predloga i mišljenja.

**Analitičko razmišljanje.** Ono se najčešće primenjuje na nižim nivoima menadžmenta i služi za operativnu procenu poslovnih procesa. To ne znači da ova tehnika ne može biti primenjena na višim nivoima, niti da tehnika kreativnog razmišljanja ne može biti primenjena na nižim nivoima. Tehnika analitičkog razmišljanja pruža preskriptivni pogled na činjenice i na osnovu toga daju konkretne predloge koji su zasnovani na dostupnim podacima.

Naziv alata/tehnike	Opisa	Primena i koristi
Analiza stakeholdera	Utvrdjuje doprinos i očekivane koristi ključnih interesno-uticajnih grupa	Omogućava utvrđivanje procesnih ciljeva i prioriteta
Analiza dodate vrednosti	Utvrdjuje u kojoj meri pojedine aktivnosti doprinose zadovoljavanju potreba kupaca	Naglašava nepotrebne korake procesa koji ne dodaju vrednost, ali i ključne aktivnosti koje stvaraju vrednost
Analiza lanca vrednosti	Omogućava makro pogled na proces, uključujući u analize dobavljače, partnere i kupce	Prepoznaje potencijalne slabosti u lancu vrednosti koje se mogu pojaviti pre i nakon izvođenja procesa
Analiza toka informacija	Nastoji razumeti tok podataka i informacija kroz poslovni proces	Pomaže u otkrivanju uskih grla, neželjenih repova čekanja i interakcija koje ne stvaraju vrednost
Analiza troškova	Pružna popis troškova prema	Nudi stvaran prikaz troškova

	aktivnostima koji u zbiru čine trošak procesa	određenog proizvoda i usluge
Analiza vremena trajanja ciklusa	Utvrđuje vreme završetka procesa, kao i vreme potrebno za obavljanje pojedinih aktivnosti	Omogućava skraćivanje trajanja pojedinih aktivnosti i celokupnog procesa, pomaže pri utvrđivanju uskih grla
Analiza uzroka problema	Utvrđuje stalan uzrok problema kroz postavljanje pitanja “zašto?” i to pet puta za redom	Omogućava pronalazak stvarnog uzroka problema, a ne tek simptoma nekog dubljeg uzroka
Analiza uzroka i posledica	Utvrđuje sve potencijalne uzroke određenog događaja/ pojave/ problema	Služi za utvrđivanje uzroka problema i njihovo uklanjanje (slično analizi uzroka problema)
Analiza međuzavisnosti zadataka	Utvrđuje postojeće međuzavisnosti između poslovnih procesa i aktivnosti, kao i prirodu tih međuzavisnosti	Omogućava grupisanje i upravljanje međusobno povezanim procesima/ zadacima
Mapiranje procesa	Grafički prikazuje tok aktivnosti unutar procesa	Poboljšava razumevanje procesa i aktivnosti, a korisno je i u obrazovne svrhe
Procesni benchmarking	Upoređuje proces sa istim ili sličnim procesima drugih organizacija nezavisno od grane privrede u kojoj se nalaze	Pružuje bolje razumevanje procesa i podstiče unapređenje postojećih ili stvaranje novih procesa
SIPOS mapa	Pružuje širok pogled na ključne elemente procesa (dobavljači, ulazi, proces, izlazi, kupci)	Širi razumevanje o toku procesa kroz utvrđivanje kritičnih aspekata i ključnih

		problema prisutnih u procesu
Analiza kritičnog puta	Tehnika mrežnog planiranja kojom se utvrđuje redosled i vreme odvijanja pojedinih aktivnosti unutar procesa	Utvrđuje ključne aktivnosti koje doprinose skraćivanju ukupnog vremena trajanja procesa
Pareto analiza	Kategorije probleme prema učestalosti ili važnosti pri čemu je 80 % svih troškova vezano za 20 % mogućih uzroka	Korisna kada postoji veći broj složenih problema jer pomaže pri fokusiranju na ključna pitanja
Strukturna analiza procesa	Prikazuje procesnu hijerarhiju raščlanjajući procese na pod procese, aktivnosti i zadatke	Uz pomoć dijagrama toka podataka prikazuje različite nivoe detaljnosti složenih procesa
Metoda simulacije	Omogućava poređenje različitih scenarija i ponašanja procesa pre same implementacije	Omogućava provođenje različitih vrsta analiza (korišćenje resursa, analiza opterećenja, analiza troškova...)
Matrica uloga i odgovornosti	Utvrđuje koji zaposlenici/ poslovi učestvuju u izvođenju procesa i na koji način obavljaju svoje uloge	Za svaki posao moguće je utvrditi ciljeve i željene rezultate, specifična zaduženja i odgovornosti, kao i potrebna znanja
Analiza procesnih ograničenja	Utvrđuje stvarne i stvorene (umetne) prepreke efikasnom izvođenju procesa i zadovoljavanja potreba kupaca	Povećava efikasnost procesa kroz uklanjanje nepotrebnih prepreka
Analiza sposobnosti procesa	Jednačina kojom se nastoji	Pokazuje da li je postojeći

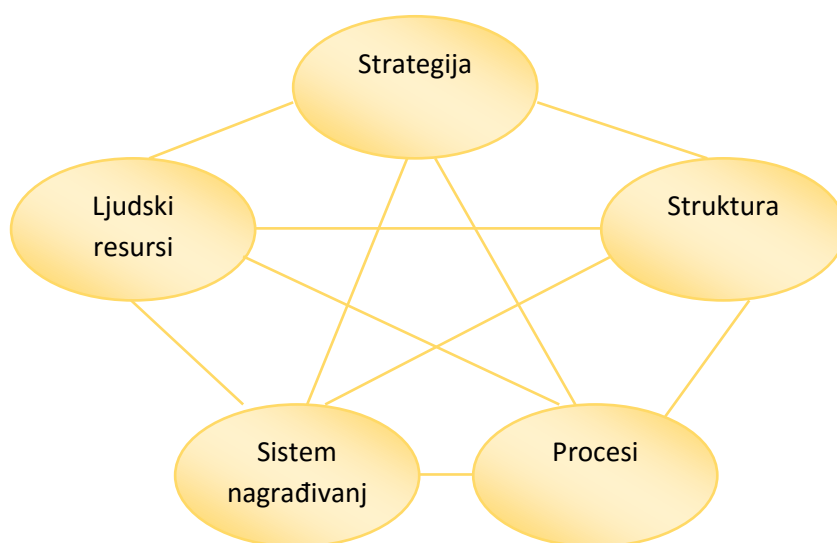
	utvrditi da li je proces sposoban zadovoljiti postavljene ciljeve	proces sposoban proizvesti potrebne izlaze i naglašava njegove moguće nedostatke
Statistička kontrola procesa	Prati varijabilnost procesa kroz vreme	Omogućava praćenje izvođenja procesa i podstiče njegovu standardizaciju i unapređenje
Analiza osetljivosti procesa	Utvrdjuje moguće ishode promena parametara ili aktivnosti procesa	Bolje razumevanje kvaliteta procesa (prilagodljivosti i varijabilnosti)

Tabela 3: Pregled odabranih alata i tehnika i analize poslovnih procesa Izvor: P. Sikavica, T. Hernaus, (2011), Dizajniranje organizacije, str. 408, 409

### 3.4. Modeli organizacionog dizajna

#### 3.4.1. Model zvezde

Jedan od modela koji je nastao kao deo konsultantske prakse je i Galbraithov Model Zvezde koji sadrži pet osnovnih elemenata: Strategiju, Strukturu, Procese, Nagrađivanje, Ljude. Zvezda model <sup>TM</sup> sastoji se od politike da lideri mogu kontrolisati i da se može uticati na ponašanje zaposlenih , kao što je predloženo na slici 15. To pokazuje da menadžeri mogu uticati na performanse i kulturu , ali samo delujući kroz u dizajn politike koje utiču na ponašanje (Galbraith, 2012: 3).



Slika 15: Model zvezde

Izvor: <http://www.jaygalbraith.com/services/organizational-design>

**Strategija** je prva komponenta Zvezda modela. Strategija organizacije može se smatrati formulom za pobjedu. Organizacija pomoću strategije određuje ciljeve i ciljeve koji se žele postići, kao i vrednosti same organizacije pomoću vizije i misije na osnovu koje se postavlja osnovni pravac kretanja organizacije. Strategijskim usmeravanjem organizacije definiše se pravci razvoja kroz eksterne faktore organizacije i sagledanjem njenih šansi i pretnji sa jedne strane i definisanjem internih faktora organizacije kroz snage i slabosti. Strategija posebno ocrta proizvode ili usluge koje će biti navedeni, definiše tržište koje treba da bude zadovoljeno, a takođe da se i stvori vrednost koja se nudi kupcu uz stvaranje konkurentske prednosti, što je veoma važno za dalje projektovanje organizacije jer utvrđuje kriterijume na osnovu kojih se prave strategijske alternative organizacije. Često se dešava da različiti oblici organizovanja stvaraju neku aktivnost koja može da ide na uštrb druge aktivnosti. Izbor organizacione alternative neminovno podrazumeva pravljenje kompromisa. Strategija je ta koja diktira koje su trenutno najvažnije aktivnosti, čime će se i obezbeđuje šta je najbolja alternativa u dizajnu organizacije.

**Struktura** organizacije određuje hijerarhijsku strukturu i autoritet u organizaciji. Strukturu organizacije čine i različite celine koje se nalaze na različitim hijerarhijskim i autoritativnim nivoima. Prema autoru postoje u četiri kriterijuma na osnovu kojih se formiraju te celine:

- Specijalizacija
- Oblik
- Raspon moći
- Departmentalizacija

*Specijalizacija* se odnosi na kompleksnost tehnika koje se koriste u obavljanje poslova. *Oblik* se odnosi na broj ljudi koji čine neko odeljenje (odnosno raspon kontrole). Veliki broj ljudi u jednom odeljenju može stvoriti ravnu organizacionu strukturu sa nekoliko nivoa. *Raspodela moći*, kroz vertikalnu dimenziju organizacije, odnosi na klasično pitanje centralizacije ili decentralizacije. *Departmentalizacija* je osnova za formiranje odeljenja na svakom nivou strukture. Standardne dimenzije po kojima se formiraju odeljenja su: funkcije, proizvodi, poslovne procese, tržišta, kupci

Informacije i **proces** donošenja odluka seku se kroz organizacionu strukturu. Ako strukturu posmatramo kao anatomiju organizacije onda su procesi njena fiziologija ili funkcionisanje.

Procesi menadžmenta su i horizontalni i vertikalni.

Vertikalni procesi, raspoređuju oskudne resurse sredstva i talenata. Vertikalni procesi su obično poslovno planirani i budžetirani procesi. Potrebe različitih odeljenja su centralizovane,

a kao prioriteti obično javljaju potrebe za budžetiranjem i raspodelu sredstava kapitala, istraživanje i razvoj, obuku i tako dalje. Ovi procesi upravljanja su od centralnog značaja za efikasno funkcionisanje matrice organizacije . Oni treba da budu podržani od strane dvojnog ili multidimenzionalnog informacionog sistema.

Horizontalni - takođe poznati kao lateralni procesi su dizajnirani oko radnih procesa kao što je razvoj novih proizvoda ili unos i ispunjavanje narudžbe kupca.

Ovi procesi upravljanja postaju osnovno sredstvo upravljanja u današnjim organizacijama .

Lateralni procesi mogu biti izvedeni na različite načine, od dobrovoljnih kontakata između članova do složenih i formalno nadgledanih timova.

Zvezda model ukazuje na to da **sistem nagrađivanja** mora biti usklađen sa strukturom i procesima i da utiču na strateški pravac.

Svrha sistema nagrađivanja je da uskladi ciljeve zaposlenog sa ciljevima organizacije. Nagrada pruža motivaciju i podsticaj za završetak strateškog pravca. Organizacija pomoću sistema nagrađivanja definiše pravila, reguliše plate , promocije, bonuse , učešće u dobiti , akcije i tako dalje. Veliki deo promena se odvija u ovoj oblasti, naročito zbog toga što podržava i one bočne procese koji se paralelno odvijaju u organizaciji, a nisu uvek u prvom planu. Organizacije su uvele i praksu kolektivnog nagrađivanja tj., timski bonus. Tu još do izražaja dolazi praksa nematerijalnog nagrađivanja kroz različite poslovne izazove. Sistem nagrađivanja je efikasan kada je u kombinaciji sa ostalim elementima u modelu

**Ljudi.** Ova oblast uređuje politiku regrutovanja, selekcije, rotacije, treninga i razvoja ljudskih resursa. Politika ljudskih resursa proizvešće talenat potreban za strategiju i strukturu organizacije generišući veštine potrebne za implementaciju odabranog pravca organizacije i generisanje prikupljenog znanja. Izbor politike ljudskih resursa zavisi takođe i od drugih elemenata u sistemu i funkcionišu najbolje kada su povezane sa ostalim elementima. Fleksibilna organizacija zahteva fleksibilne ljude. Unakrsno funkcionalni timovi zahtevaju od ljude koji su generalisti i koji mogu da sarađuju jedni sa drugima. Matrična organizacija treba ljude koji mogu da upravljaju konfliktima bez autoriteta . Politika ljudskih resursa istovremeno razvija ljude i organizacione sposobnosti.

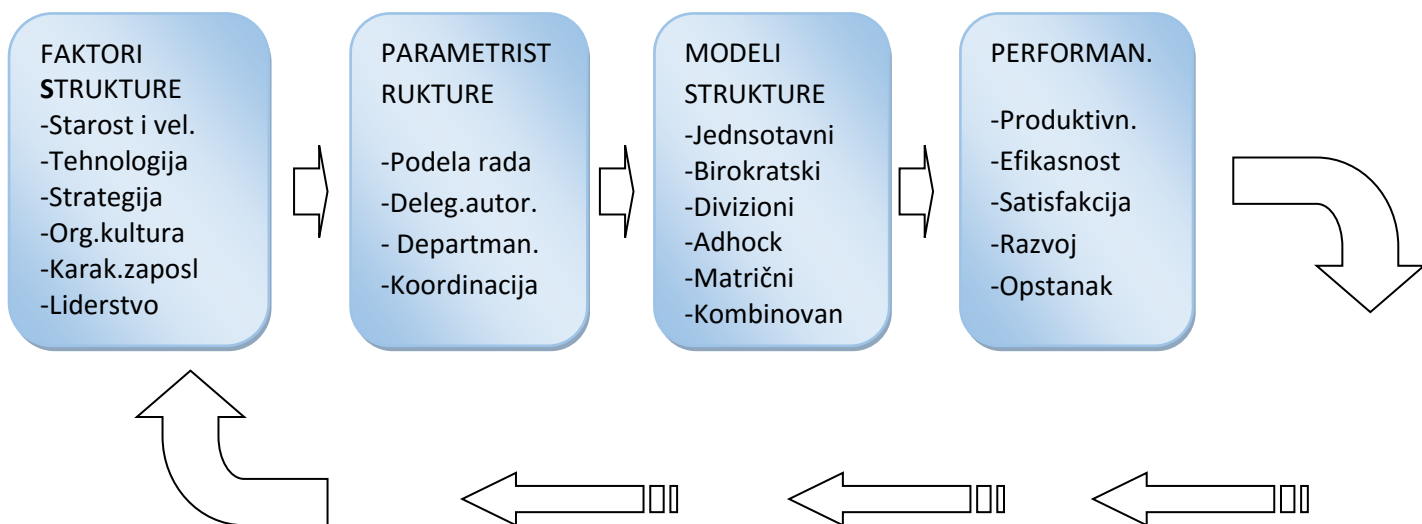
### **3.4.2. Model prilagođen prema Gibsonu**

Kako ne postoji najbolja organizaciona struktura tako ne postoji ni najbolji model organizacionog dizajna. Donošenje odluke o dizajnu ima možda i presudni uticaj na dugoročni opstanak i razvoj same organizacije, zato što se kreiranjem organizacionog dizajna dizajnira i organizaciona struktura. Što opet znači da osnovi dizajn jedne organizacije čine

faktori tj., uslovi koji stalno narušavaju ravnotežu između organizacije i njene interne i eksterne sredine, zbog čega organizacije moraju da se prilagođavaju tako što menjanju svoju strategiju i ciljeve a zatim i organizacionu strukturu (Petković, Janićijević, Milikić:2005:48)

Tako da model organizacionog dizajna koji je zasnovan na istraživanju (Gibson, Ivancevich i Donnely) sastoji se od performansi gde se postavlja za cilj organizacionog dizajna budu visoke performance organizacije (produktivnost, efikasnost, kvalitet, satisfakcija zaposlenih, razvoj, opstanak) . Takođe mora se postaviti veza i međuzavisnost 1. **faktora strukture** , 2. **parametra same strukture**, 3.**modela organizacione strukture** i 4.**navedenih performansi**. *Faktori* organizacione strukture su u ovom slučaju se mogu posmatrati kroz dve osnovne prizme. a) Oni koji nastaju u samoj organizaciji i na koje menadžeri lakše utiču, a tiču se prirode posla kojom se organizacija bavi, tehnologijom kojom raspolažu, karakteristika zaposlenih u organizaciji, stila rukovođenja i organizacione kulture, kao i strategije i starosti organizacije. b) Faktori okruženja i njima menadžeri teže upravljaju, ali bi trebali delimično ili zavisno od snage organizacije da utiču na njih, a to su zakonske regulative, tehnološke inovacije, konkurencija i tržište, tehnološke inovacije i dr. Ovi faktori zavisno od uticaja čine organizaciju stabilnom ili nestabilnom, (Petković, Janićijević, Milikić:2012). *Parametri strukture* u ovom slučaju utvrđuje među zavisne odnose u samoj organizaciji kroz podelu rada, departmentalizaciju i sl. U procesu dizajna parametara moraju se ispoštovati princip kongurencije i princip konzistentnosti parametara. Kongurencija podrazumeva visok stepen slaganja među faktorima i parametrima, na pr. ( ako je stabilno okruženje ide se na usku specijalizaciju, centralizaciju autoriteta, funkcionalno grupisanje), a ako je turbulentno tržište ide se na Širu specijalizaciju, delegiranje autoriteta itd. Konzistentnost parametara podrazumeva visok stepen usaglašenosti parametara, pa ako se organizacioni poslovi grupišu diviziono, podrazumevaće visok stepen delegiranja posla. *Modeli organizacione strukture* su već objašnjeni u prethodnom poglavlju, kao i modeli Iz svega navedenog može se videti model organizacionog dizajna koji će biti prikazan na slici. Ovaj model je delimično poslužio i prilikom kreiranja upitnika doktorske disertacije , kako bi se napravio funkcionalni model organizacionog dizajna industrijskih sistema.



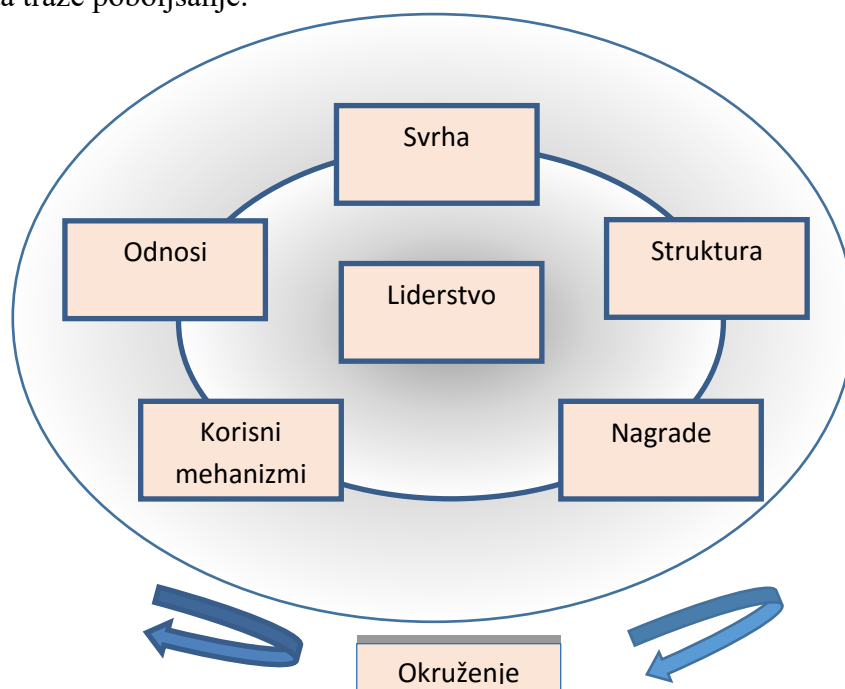


Slika 16: Model organizacionog dizajna

Izvor: Petković, Janjićijević, Milikić (2005) Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.49, Prilagođeno prama Gibson,J.,Ivancevich,J., Donnelly, J.,(1985) Organizations, Business Publications, Inc., Plano, str.516)

### 3.4.3. Model šest blokova (kutija)

U modelu šest blokova od Marvin R. Weisbord-a šest kategorija se koriste za izvođenje organizacione dijagnoze: svrha, struktura, odnosi, nagrade, liderstvo i korisni mehanizmi. Da biste izvršili organizacionu dijagnozu, bitno je imati osnovno znanje o tome šta znači "dijagnoza" i zašto se ona mora uraditi. Prema Weisbordu, identifikovanje i rešavanje problema mora da se uradi sistematski od istih ljudi, jer na taj način, oni uče iz sopstvenih situacija i onda traže poboljšanje.



Slika 17: Model organizacionog dizajna šest blokova(kutija)

Izvor: Naomi Stanford <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>

Jedan korak u ovom procesu je dijagnoza. Po definiciji, dijagnoza je način pregledanja organizacije da bi se utvrdio „Jaz“ ili varijacija između onoga što jeste i onoga što bi trebalo biti. To podrazumeva da se podaci prikupljaju i onda takvi zaključci dobijaju na značenju, težini, a prioriteti se odnose na same činjenice. Tako na osnovu raspoloživih podataka, dijagnoza bi značila analizu onoga šta podaci znače i određuje njihov uticaj na to šta bi se zapravo trebalo desiti. Osim toga, praznine ili odstupanja identifikovani su i prioriteti određeni u odnosu na akcione planove da bi se ako je to potrebno mogla ispraviti bilo kakva odstupanja.

Koristeći Weisbordov model šest blokova model može pomoći samo ako se deluje u odnosu na dijagnozu. Koristeći obrazac šest blokova, identifikovani su problemi organizacije i njihov kvalitet poboljšan. Komponente obrasca šest blokova su naime; svrha, struktura, odnosi, nagrade, liderstvo i korisni mehanizmi. Organizacioni ciljevi su sa istom misijom i perspektivom. Te svrhe moraju biti jasne za sve članove i oni moraju da ih se pridržavaju čak i ako oni imaju potpuno različite filozofije u odnosu na organizaciju, oni moraju da idu ka propisanim ciljevima i u skladu sa pravilima. Struktura organizacije je velika slika njenih nivoa moći i formalnih odnosa između funkcionalnih grupa organizacije. Struktura mora da ponudi pravu i odgovarajuću sliku o legitimnoj moći i mora se uzeti u obzir kao formalan način da olakša stvari za dobijanje svrhe organizacije. Odnosi uključuju pojedince, grupe, tehnologiju i druge funkcionalne delove koji efektivno rade zajedno. Sistemi nagrađivanja (zvanični i nezvanični) moraju biti analizirani.

Podaci moraju da sadrže takve informacije koje mogu da stvore dovoljno motivacije kod pojedinaca. Korisni mehanizmi su metode koje pomažu zaposlenima da koordinišu svoje aktivnosti. Primeri takvih mehanizama su naime; opis organizacionog pristupa, seminari, beleške, izveštaji i pozicije koje su kreirane sa ciljem stvaranja odgovarajućih odnosa između delova organizacije. Menadžeri koriste ljudske resurse kao i tehnologiju i druga sredstva kako bi ostvarili organizacione ciljeve. Step en menadžerske racionalnosti zbog neizvesnih uslova i pravila u budućnosti kao i vremena i broja informacija uvek je ograničen (H.Koontz, H.Weihich, 2007). Menadžeri povećavaju saradnju između zaposlenih za svaku aktivnost pojedinačno u procesu proizvodnje ili pružanja usluge. Neke od metoda koje koriste u tu svrhu su intenzivni stil liderstva fokusiranjem na dužnosti i odnose, identifikujući svrhu menadžmenta, prepoznajući probleme i povećava odgovornost zaposlenih. Efikasnost menadžera je step en autoriteta koji njegovi zaposleni osećaju da on poseduje (Binder, 1995).

### 3.4.4. Model Dimenzije organizacionog dizajna Ričarda Dafa

Organizacije oblikuju naše živote, a dobro informisani menadžeri mogu oblikovati organizacije.

Prvi korak za razumevanje organizacije je da pogledate karakteristike koje opisuju posebne osobine organizacionog dizajna. Ove karakteristike opisuju organizacije na isti način na koji ličnost i fizičke osobine opisuju ljude.

Slika ispod ilustruje dve vrste interakcija karakteristika organizacije: strukturne dimenzije i nepredviđeni faktori (kontingentne faktore). *Strukturne dimenzije* obezbeđuju oznake za opis internih karakteristika organizacije. One stvaraju osnovu za merenje i poređenje organizacija. *Nepredviđeni faktori (kontingentni faktori)* obuhvataju veće elemente koji utiču na strukturne dimenzije, uključujući veličinu organizacije, tehnologiju, okruženje, kulturu i ciljeve. Nepredviđeni faktori opisuju organizacione postavke koje utiču i oblikuju strukturne dimenzije. Nepredviđeni faktori mogu biti zbunjujući, jer oni predstavljaju i organizaciju i okruženje. Ovi faktori mogu se zamisliti kao skup elemenata koji se preklapaju i oblikuju organizacionu strukturu i radne procese jedne organizacije. Da bi se razumela i procenila organizacija, moraju da se ispituju i strukturne dimenzije i nepredviđeni faktori.

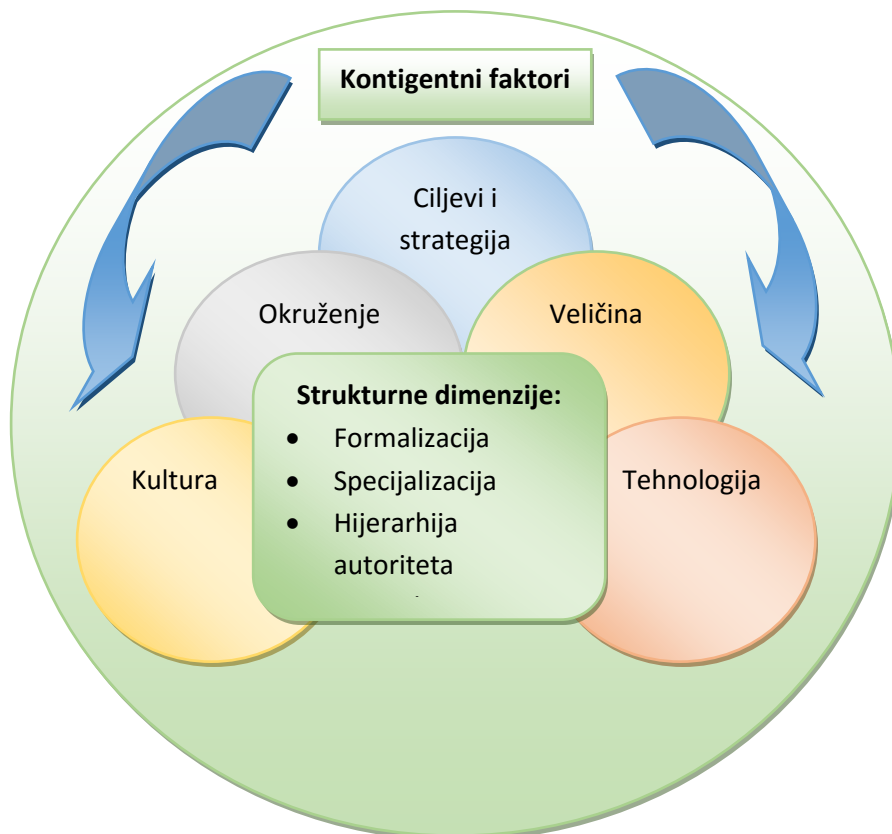
Ključne strukturne dimenzije organizacije uključuju formalizaciju, specijalizaciju, hijerarhiju autoriteta i centralizaciju.

*Formalizacija* se odnosi na iznos pisane dokumentacije u organizaciji. Dokumentacija obuhvata procedure, opise poslova, regulative i priručnike za politiku. Ovi pisani dokumenti opisuju ponašanje i aktivnosti. Formalizacija se često meri prostim brojanjem, brojem stranica dokumentacije u organizaciji. Veliki univerziteti, na primer, imaju tendenciju da imaju visok nivo formalizacije jer imaju nekoliko različitih pisanih pravila za stvari kao što su registracija, smanjivanje i dodavanje časova, studentska udruženja, finansijska pomoć itd. Male kompanije u porodičnom vlasništvu, suprotno tome, mogu biti gotovo bez pisanih pravila i mogu se smatrati neformalnim.

*Specijalizacija* je stepen do kojeg su organizacioni zadaci podeljeni na odvojene poslove. Ako je specijalizacija obimna, svaki zaposleni obavlja samo uski spektar zadataka. Ako je specijalizacija niska, zaposleni obavlja širok spektar zadataka u svom poslu. Specijalizacija se ponekad označava i kao podele rada .

*Hijerarhija autoriteta* opisuje ko je kome odgovoran i raspon kontrole svakog menadžera. Hijerarhija se odnosi na raspon kontrole (Broj zaposlenih koji izveštava supervizora). Kada je raspon kontrole uzak, hijerarhija teži da bude viša. Kada je raspon kontrole širok hijerarhija autoriteta biće kraća.

*Centralizacija* se odnosi na hijerarhijski nivo koji ima nadređeni da bi donosio odluke. Kada se donošenje odluka drži na najvišem nivou, organizacija je centralizovana. Kada se donošenje odluka delegira na niže organizacione nivoe, organizacija je decentralizovana. Primeri organizacionih odluka koje mogu biti centralizovane ili decentralizovane obuhvataju nabavku opreme, uspostavljanje ciljeva, izbor dobavljača, utvrđivanje cena, zapošljavanje radnika, odlučivanje o marketing teritoriji.



*Slika18:* Interakcija strukturnih dimenzija dizajna i kontingentnih faktora Izvor: Richard L. Daft, (2013), Organization Theory & Design, Eleventh Edition, str. 17

### **Nepredviđeni (Kontingentni) faktori**

Razumevanje samo strukturnih dimenzija ne pomaže da razumemo ili na odgovarajući način dizajniramo organizacije. Takođe je potrebno pogledati i nepredviđene (kontingentne) faktore koji uključuju veličinu, organizacionu tehnologiju, spoljašnje okruženje, ciljeve i strategiju i organizaciona kultura.

*Veličina* može se meriti za organizaciju u celini ili za pojedine komponente, kao što je pojedini sektor ili divizija. Zbog toga što su organizacije društveni sistemi, veličina se obično meri po broju zaposlenih. Druge mere, kao što su ukupna prodaja ili ukupna imovina takođe odražavaju veličinu, ali oni ne ukazuju na veličinu ljudskog dela sistema.

*Organizaciona tehnologija* se odnosi na alate, tehnike i postupke koji se koriste da ulaze transformišu u izlaze. To se odnosi na to kako organizacija zapravo proizvodi

proizvode i pruža usluge za kupce i obuhvata stvari kao što su fleksibilna proizvodnja, napredni informacioni sistemi, kao i internet. Montažna linija automobila, učionica univerziteta, usluge dostave paketa preko noći su sve tehnologije, iako se razlikuju jedna od druge.

*Spoljašnje okruženje* obuhvata sve elemente van granica organizacije. Ključni elementi uključuju industriju, vladu, kupce, dobavljače i finansijska organizacije. Elementi spoljašnjeg okruženja koji utiču na organizaciju su često i druge organizacije.

*Ciljevi i strategija organizacije* definišu svrhu i kompetitivne tehnike koje bi ih izdvojile od drugih organizacija. Ciljevi su često predstavljeni kao trajna izjava namere kompanije. Strategija je plan akcije koji opisuje alokaciju resursa i aktivnosti za suočavanje sa okruženjem i za postizanje ciljeva organizacije. Ciljevi i strategija definišu obim operacija i odnos sa zaposlenima, klijentima i konkurentima.

*Kultura* jedne organizacije je osnovni set ključnih vrednosti, verovanja, razumevanja i normi koje dele zaposleni. Ove temeljne vrednosti i norme mogu se odnositi i na etičko ponašanje, posvećenost zaposlenih, efikasnost ili korisnički servis i one predstavljaju sredstvo za držanje članova organizacije zajedno. Kultura organizacije je nepisana ali se može posmatrati i kroz priče, parole, ceremonije, uniforme i izgled kancelarije.

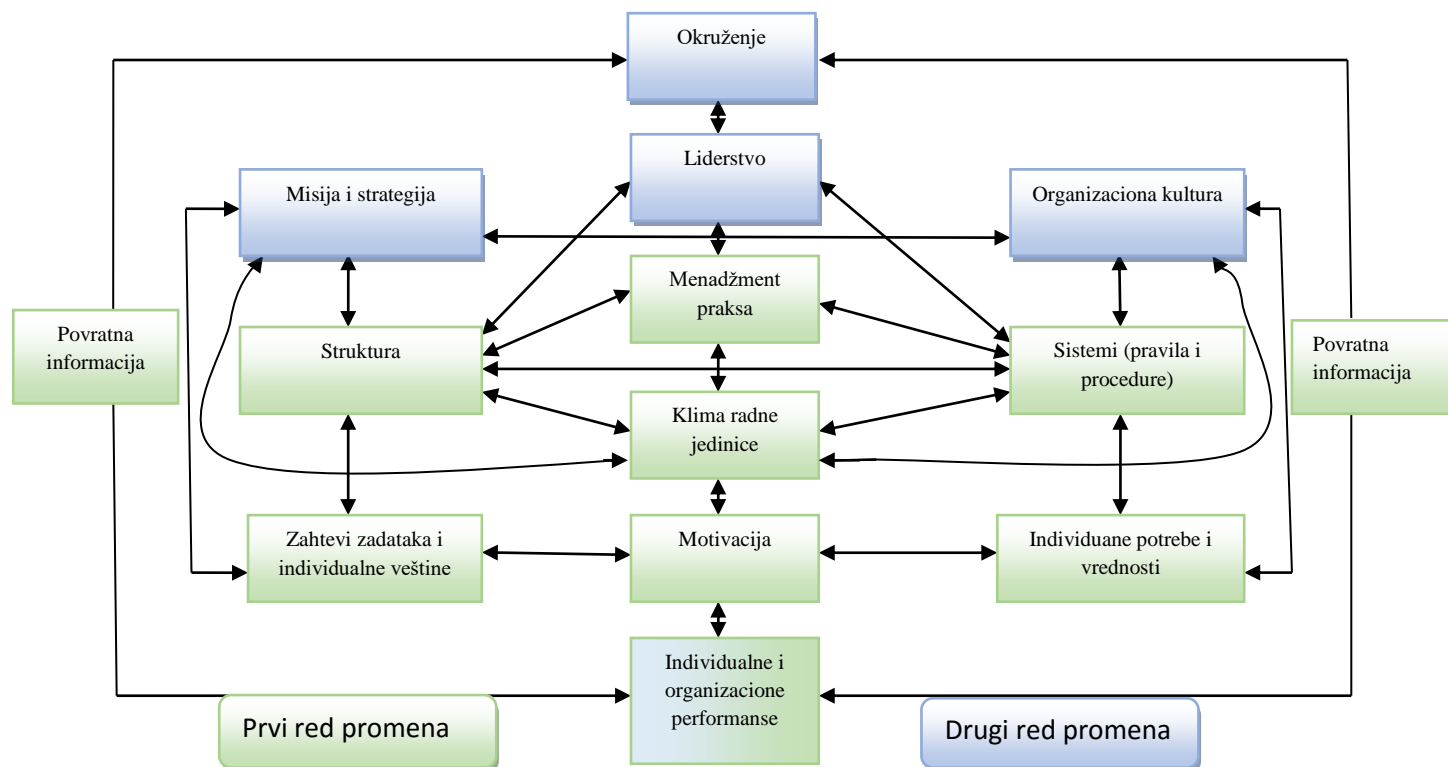
Četiri strukturne dimenzije i pet nepredviđenih (kontingentnih) faktora koji su gore navedeni su zavisni. Određeni nepredviđeni (kontingentni) faktori će uticati na odgovarajući stepen specijalizacije ili formalizacije u organizaciji. Na primer, velika veličina organizacije, rutinska tehnologija, kao i stabilno okruženje svi teže da stvore organizaciju koja ima veću formalizaciju, specijalizaciju i centralizaciju.

### **3.4.5. Burk - Litwin model**

Pretpostavka ovog modela je da „intervencije organizacionog dizajna usmerene ka strukturi, menadžment praksi i sistemima (pravila i procedure ) dovode do prvog reda promene ; intervencije usmerene direktno ka misiji i strategiji , liderstvu i organizacionoj dovode do drugog reda promena" (French i Bell 1999 ).

Na promenu tako može da se gleda sa dva aspekta:

- Prvi red promena ili transakciona promena
- Drugi red promena ili transformaciona promena



Slika: Burk-Litwin model

Izvor: Naomi stanford, 2007, Guide to organisation design, str. 22

**Prvi red promena ili transakciona promena** je u stvari promena karakteristika kao što su sistemi ili proces, dok fundamentalna priroda organizacije ostaje ista, kao i njena kultura i vrednosti. Promena strukture ili menadžment prakse će izazvati promene u radnoj klimi - definisane kao percepcije i stavovi zaposlenih u organizaciji - bez obzira da li je to dobro ili loše mesto za rad , prijateljsko ili neprijateljsko , opušteno ili teško za rad. Ove promene zahtevaju transakciono liderstvo.

**Drugi red promena ili transformaciona promena** u stvari predstavlja značajno menjanje prirode organizacije i često je mnogo radikalnija, sa fokusom na donošenje promena u misiji ili strategiji organizacije i način na koji lider upravlja. Radi se o promeni kulture kako bi se proizvele promene u performansama organizacije i pojedinca.

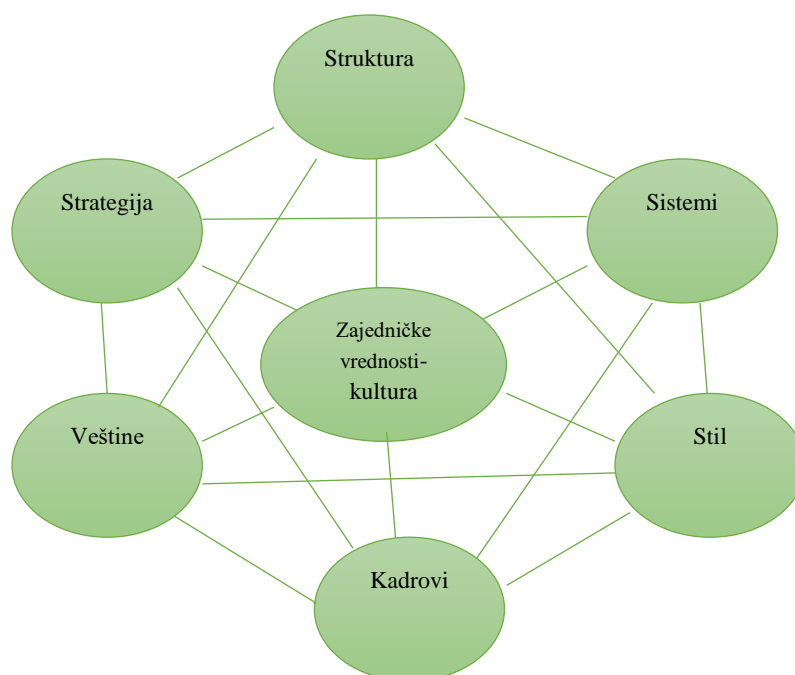
Model organizacione performanse i promena , odnosno Burk & Litwin model, ukazuje na veze koje predviđaju kako na performanse utiču unutrašnji i spoljašnji faktori. Ona pruža okvir za procenu organizacionih dimenzija kao i dimenzija okruženja koje su ključne za uspešne promene i pokazuje kako bi te dimenzije trebale biti povezane da bi se postigle promene u radu.

Model povezuje ono što se može naučiti iz prakse sa onome što je poznato iz istraživanja i teorije. Model razmatra ne samo kako su različite dimenzije povezane jedna sa drugom već objašnjava i kako spoljašnje okruženje utiče na različite dimenzije u organizaciji. Ovaj model

se fokusira na dijagnozu organizacije kao i planiranu, vođenu organizacionu promenu koja jasno pokazuje uzročno- posledične odnose.

### 3.4.6. Model 7S

Model koji je nezvan model 7 S razvio je McKinsey , koji je opisao značajne organizacijske elemente,( Structure ,Systems, Style, Staff, Skills, Strategy, Shared values) Strukturu, Sistem, Stil, Kadrove, Veštine, Strategiju i Zajedničke vrednosti povezujući svaki od njih i stvarajući neraskidivu vezu i na taj način sve ove elemente stavlja u isti položaj i ako se neki od ovih elemenata (struktura i strategija) smatraju krutim varijablama dok mekim varijablama se smatraju (stil, sistem, ljudi, veštine i zajedničke vrednosti)



Slika 20 : Model 7S

Izvor : Branislav Mašić, 2001, Strategijski menadžment , str. 252

*Struktura* organizacije je rezultat organizovanje jedne organizacije, savremene organizacije a pogotovo one koje su uspešne i veoma uspešne u svom poslu , nisu uvek spremne da primenjuju formalnu organizacionu strukturu, koja je ranije isplanirana i veoma kruta , tj., nije elastična i jedan od razloga sporog reagovanja na novonastale promene je u pravo taj.

Strukturiranje uspešnih i efikasnih organizacija zasniva se na: autonomnoj decentralizaciji uz neprekidnu integraciju, i divizijsko fleksibilnoj organizacionoj strukturi(B.Mašić,2001:253),

*Strategija* omogućava organizaciji da poboljša svoju poziciju na tržištu, bilo da to radi nižim troškovima proizvodnje i usluga, dominantnom prodajom, stvaranjem više vrednosti za kupca ili nešto drugo. Samo formulisanje strategije ne znači ništa ako se ta strategije i ne

implementira u organizaciju. U svakom slučaju bez obzira o kom tipu strategije se radi, strategija je ta koja utiče na strukturu, tj., struktura je ta koja bi trebalo da prati strategiju.

*Sistem* u modelu 7S podrazumeva uključivanje svih formalnih i neformalnih procedura koje će omogućiti nesmetano funkcionisanje organizacije, bilo da govorimo o dugotrajnom funkcionisanju ili onom koji se odnosi na svakodnevne potrebe organizacije. Problem se može desiti, ako sistem nadjača formulisane strategije i o tome se mora voditi računa u samoj implementaciji strategije. Veoma je bitno naglasiti da da promene u sistemu mogu jako da utiču na promene u organizacionim performansama.

*Stil rukovođenja* se odnosi na sposobnost menadžera da da akcije potrebe i akcije organizacije prilagode veštinama svojih zaposlenih. Stil rukovođenja može da proizilazi i od samih stavova koji daju ocenu bila ona nepovoljna ili povoljna, a ima veze sa predmetom, ljudima ili događajima (Robbins, Coulter, 2005). Kada govorimo o stilu rukovođenja veoma su bitna dva elementa (Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2013)

- Kako menadžeri troše svoje vreme,
- Ponašanje zaposlenih

Kurt Lewin je predočio sledeća tri stila 1. Autokratski stil, opisuje menadžere koji ograničavaju participaciju svojih zaposlenih u odlučivanju, nastoji da centralizuje autoritet, da sam određuje metode rada kao i da donosi jednostrane odluke. 2. Demokratski stil, opisuje sobu koja nastoji da uključi zaposlene u donošenje odluka, podstiče zaposlene da uzmu učešće u odlučivanju kod metoda rada i postavljanju ciljeva. Osobe sa izraženim demokratskim stilom rukovođenja vole da koriste povratne informacije kao mogućnost za obuku zaposlenih. 3. Stil u kome rukovodilac daje grupi potpunu slobodu u donošenju odluka i određene ruke za obavljanje posla na onaj način koji oni sami odluče, poznat je još i po nazivu *laissez-faire*.

*Kadrovi* spadaju u onu vrstu resursa organizacije koju je potrebno konstantno razvijati i usavršavati, a ujedno njima treba i aktivno upravljati. U ovom slučaju treba obratiti pažnju sa jedne strane na sistem ocenjivanja, raspone plata, treninge i ostalo, a sa druge strane, mora se obratiti pažnja, na stavove, motivaciju i ponašanje. Takođe menadžeri na višim hijerarhijskim nivoima treba da obrate pažnju i moguće napredovanje postojećem menadžerskom kadru koji se nalazi na nižem hijerarhijskom nivou, a za nove menadžere treba pripremiti paket socijalizacije i adaptacije.

*Veštine* podrazumevaju ona znanja i sposobnosti koja su karakteristična za neku organizuju i na osnovu koje organizacija stvara konkurentsku prednost. Strategija organizacije zahteva i određene veštine, koje se moraju menjati i prilagođavati ko se bude menjala strategija same



organizacije. Promene koje nastaju mogu biti problem za postojeće sposobnosti i veštine organizacije, tako da jedno od rešenja je napuštanje starih vrednosti i veština, a prihvatanje novih.

*Zajedničke vrednosti-kultura* predstavlja koncept koji je često nepisan ili neformalan obrazac usvajanja vrednosti u samoj organizaciji. Kao takva zajednička vrednost može da ima veliki uticaj i na samu strategiju organizacije. Za razliku od drugih elemenata koji se nalaze u modelu 7S zajedničke vrednosti nisu obavezan element u svim organizacijama pa čak ni onim velikim. Za stvaranje zajedničkih vrednosti-kulture potrebno je određeno vreme.

### **3.5. Dizajniranje posla**

Mnoge organizacije u svetu eksperimentišu sa dizajnom posla i ponuda beneficija koje podstiču zaposlene da se postigne ravnoteža između njihovog rada i privatnog života. Ovaj trend je vođen sa dve glavne snage:

*Prvo*, organizacije žele privući, motivisati i zadržati vrednosti zaposlenih koje su često u nedostatku u nekoliko ključnih kategorija radnih mesta (na primer, informacioni sistem, globalni marketing, itd.).

*Drugo*, mnogi zaposlenici rade više sati, dugo putuju na posao, i putuju službeno više dana svakog meseca, a kao rezultat toga, moraće da imaju fleksibilne radne aranžmane kako bi sačuvali i održali balans u privatnom životu. Odgovarajući na ovo, sve više i više organizacija pomaže zaposlenim da postignu bolju ravnotežu između posla i porodice. Na primer, Deloitte LLP (The U.S. organizacija član Deloitte Touche, i Tohmatsu), jedan od vodećih organizacija u oblasti revizije, finansijskog i poreskog savetovanja i upravljanja rizikom organizacije, pruža fleksibilne radne aranžmane. James E. Copeland Jr., bivši predsednik Uprave, sažeo je važnost tih fleksibilnih mogućnosti dizajna rada rečima: "Fleksibilni radni aranžmani su još jedan način da se zadrže talentovani ljudi u organizaciji. Ako naš fleksibilni radni sporazum bude uspešan, oni će doneti korist našoj organizaciji, našim klijentima, i našim ljudima. "

Program Deloitte LLP sastoji se od sljedećih aspekata fleksibilnog dizajna rada:

- Smanjenje sati – zaposleni mogu iskoristiti mogućnost da ugovorom regulišu skraćeno radno vreme, part-time posao ili da više osoba obavlja posao jedne pozicije.
- Smanjenje opterećenja –visoko kvalifikovani zaposleni na višim nivoima rade skraćene rasporede u slučaju potrebe odsustva radi brige o novorođenom detetu, bolesnom roditelju isl.

- Flex Time Full-time profesionalci mogu dizajnirati svoj raspored rada koji odgovara njihovim praktičnim potrebama. To podrazumeva varijacije u početnom i završnom vremenu ili u broju sati rada dnevno.
- Telecommuting Full-time stručnjaci mogu izabrati da rade od kuće određeni deo sedmice ( ne više od 50 posto) zbog porodičnih ili ličnih potreba.
- Produženo odsustvo – Zaposleni koji žele slobodno vreme za porodicu (npr. da odgajaju decu ili da se brinu za starije roditelja) ili imaju druge lične razloge mogu podneti zahtev za odsustvo do pet godina trajanja. Tokom tog razdoblja, oni ne dobijaju platu ili druge beneficije, ali oni su u mogućnosti da ostanu povezani kroz mentorstvo, ad hoc projekte i mogućnosti usavršavanja.

Glavni uzrok funkcionalnog obavljanja posla je dizajn posla, tj. ono što dobijemo kada kažemo šta svaki od zaposlenih treba da radi. Prema tome **Dizajn posla je** Proces kojim se menadžeri odlučuju o pojedinačnim radnim zadacima i ovlašćenjima zaposlenih.( Gibson, Ivancevich, Donnnelly, Konopaske:2012) Radna mesta mogu pružiti prihod, značajna životna iskustva, samopoštovanje, regulaciju naših života, i poštovanje i povezanost sa drugima. Prema tome, dobrobit organizacije i ljudi povezani su sa tim koliko dobro se upravlja sa dizajnom radnih mesta. Moramo takođe razumeti i pojam redizajna.

**Redizajn posla:** Proces kojim menadžeri ponovo razmatraju šta očekuju od zaposlenih da rade.

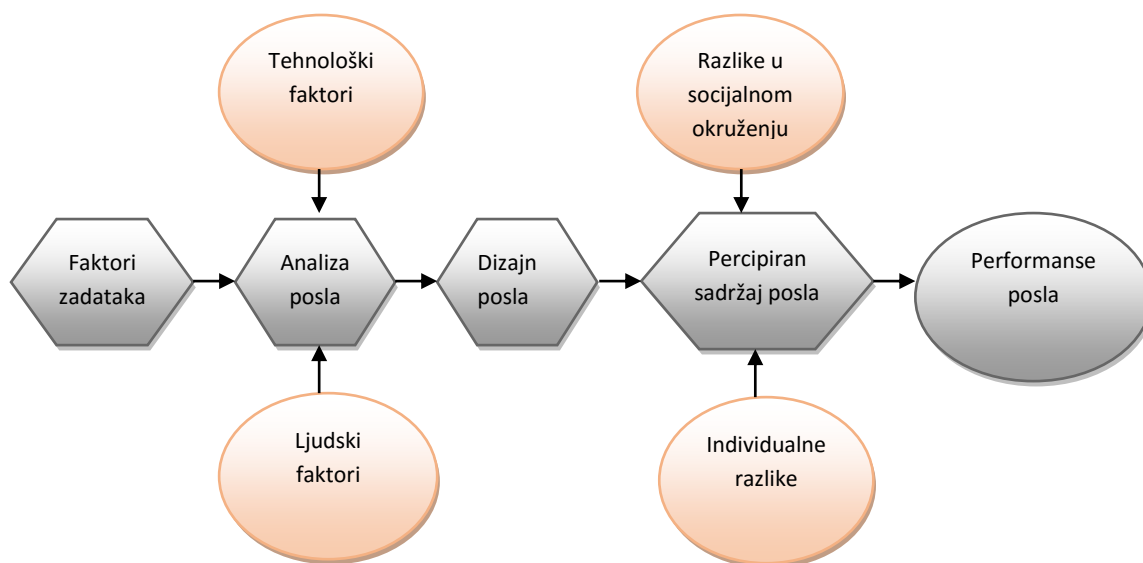
Koncept kvaliteta poslovnog života (QWL-quality of work life) se sada široko koristi i odnosi se na "filozofiju upravljanja koja povećava dostojanstvo svih radnika; uvodi promene u kulturi organizacije; i poboljšava fizičko i emocionalnu dobrobit zaposlenih (npr. pružanje mogućnosti za rast i razvoj). "

Pokazatelji kvaliteta poslovnog života su stopa nesreća, korišćenje bolovanja, promet zaposlenih i broj podnesenih primedbi. U nekim organizacijama, QWL program ima za cilj povećati poverenje zaposlenih, produktivnost, učešće, zadržavanje, i rešavanje problema kako bi se povećalo i zadovoljstvo zaposlenih i organizaciona učinkovitosti.

#### **Kvalitet poslovnog života (QWL):**

Filozofija upravljanja koja pospešuje dostojanstvo zaposlenih, uvodi kulturne promene i pruža mogućnost za rast i razvoj. Konceptualni model na slici temelji se na opsežnom istraživanju literature koje se pojavljuju od 1970-ih. Model uključuje različite pojmove i koncepte koji se pojavljuju u literaturi. Kad se povežu zajedno, ti pojmovi opisuju važne odrednice o obavljanju posla i organizacionu efikasnost. Model uzima u obzir niz izvora složenosti. On prepoznaje da pojedinci različito reaguju na posao. Dok je jedna osoba može imati pozitivno

zadovoljstvo poslom, drugi ne mogu. Ona također priznaje težinu kompromisa između organizacionih i individualnih potreba. Na primer, tehnologija proizvodnje može diktirati da menadžment usvoji metode masovne proizvodne linije i nekvalifikovane poslove kako bi se postigla optimalna efikasnost. Takvi poslovi, međutim, mogu dovesti do velikog nemira i nezadovoljstva zaposlenih. Možda se ti troškovi mogu izbeći pažljivim balansiranjem organizacijske i individualne potrebe. Obavljanje posla (Performanse posla)  
Rezultat poslova koji je u vezi sa svrhom organizacije kao što je kvalitet, efikasnost i drugi kriterijumi efektivnosti.



Slika 21: Konceptualni model dizajna posla i izvođenje rada (radnih performansi)

Izvor: James L.Gibson,John M.Ivancevich,James H. Donnelly Jr., Robert Konopaske (2012) Organizations (behavior,structure,processes) str.374

Danas je prosečan radni staž za Izvršne direktore (CEO) globalne organizacije je oko pet godina. Dakle, reorganizacija će se verovatno dogoditi samo jednom u toku njegovog upravljačkog vremenskog perioda . Zbog toga izvršni direktor mora prepoznati na vreme potrebu organizacije za reorganizacijom u pravo vreme inače on neće dobiti drugu priliku.

Iako je svaka organizacija drugačija, i ne postoji skup formula za određivanje odgovarajućeg dizajna za organizaciju, Gary L. Neilson, Jaime Estupiñán i Bhushan Sethi identifikovali su 10 načela koja se odnose na svaku organizaciju . Načela su se razvila kroz dugi niz godina istraživanja i prakse i pomoću promena za poboljšanje performansi u više od 400 organizacija u svim industrijama i geografskim područjima. Ta temeljna načela pokazuju put za lidera čije strategije zahtevaju različite vrste organizacija od one koju imaju danas.

- **Objavite amnestiju za prošlost.** Organizacija dizajn bi trebao početi s korporativnom samorefleksijom: Koji je vaš smisao za svrhu? Kako ćete napraviti promenu za svoje klijente, zaposlene i investitore? Šta je to što će vas izdvojiti od drugih, sada i u budućnosti? Za mnoge poslovne lidere, odgovor na ta pitanja znači da ide izvan vlastite zone odgovornosti. Mora postaviti hrabar smer, rasporediti organizaciju prema tom cilju, a prioritet je sve što radite u skladu s tim. Zadržavanje pravca kretanja prema napred i pogleda u budućnosti je presudno za lidere. Priličan broj organizaciono dizajnerskih inicijativa ne uspe da napravi razliku, jer viši rukovodioci upadne u zamku između dobrih i loših strana stare organizacije. Ove situacije treba izbeći proglašavanjem "amnestije za prošlost." Ova izreka koja zvuči jednostavno, za izgovoriti ali teško za uraditi je iznenađujuće uspešna za održavanje fokusa na nove strategije.
- **Dizajn sa "DNK."** Organizacioni dizajn može se činiti nepotrebno kompleksnim; pravi okvir, međutim, može vam pomoći dekodirati i odrediti prioritete potrebnih elemenata. Identifikovali smo osam univerzalnih blokova za izgradnju koji su relevantni za bilo koju organizaciju, bez obzira na industriju, geografski položaj ili poslovni model. Ti blokovi će biti elementi koje sastavljate u svoj dizajn (*see Exhibit 1*)

Blokovi, spadaju u četiri komplementarna para, a svaki se sastoji od jedne materijalna (ili formalne) i jednog nematerijalnog (ili neformalnog) elementa. Odluke su u paru s normama (regulišu kako se ljudi ponašaju), motivatori sa obavezama (faktori koji utiču na osećaj o svom radu), informacije sa skupom uma (uređuje način prikupljanja znanja i značenja), i strukturu sa mrežama (uređuje način na koji se spajaju) Korišćenjem ovih elemenata, te uzimajući u obzir promene potrebne za svaki komplementarni par, možete stvoriti dizajn koji će integrisati cijelu organizaciju, umjesto da je podeli.

Možda ćete biti u iskušenju da se promene svih osam blokova istovremeno. Ali previše promena odjednom može dati neočekivane rezultate, što dovodi do loših posledica Odaberite manji broj promena - Pet najviše i to onih za koje verujete da će doneti najveću korist.
- **Popravite strukturu poslednju, a ne prvu.** Rukovodioci organizacije znaju da je njihov trenutni organizacioni grafikon ne moraju pokazivati ono kako su stvari učinjene - to je u najboljem slučaju nejasna aproksimacija. Ipak, oni još uvek mogu

pasti u zajedničku zamku: misleći da promenom strukture njihova organizacije će se baviti njihovim problemima u organizaciji.

Ne možemo ih kriviti - nakon svega, organizacioni grafikon na izgled je najmoćnije komunikacijsko sredstvo. On takođe nosi emocionalnu težinu, jer definiše odnose izveštavanja koje ljudi mogu voleti ili mrziti. No, organizaciona hijerarhija, posebno kada su promene u organizacionoj lestvici napravljene u izolaciji od drugih promena, nastoje vratiti u raniju ravnotežu. Možete znatno ukloniti slojeve upravljanja i privremeno smanjiti troškove, ali brzo, slojevi dođu natrag i kratkoročni dobici nestanu.

U organizacionom redizajnu, ne postavljate novi obrazac za organizaciju odjednom. Postavljate niz intervencija koje će voditi organizaciju iz prošlosti u budućnost. Struktura bi trebala biti posljednja stvar koju trebate promeniti. U suprotnom, promena se neće održati.

- **Učinite najviše od top talenata.** Talent je kritična, ali često zanemaren faktor kada je u pitanju organizacioni dizajn. Možda ćete pretpostaviti da sposobnosti postojećih članova izvršnog tima neće uticati na dizajn puno. No, u stvarnosti, potrebno je osmisliti pozicije tako da iskoristite prednosti ljudi koji će ih popunjavati. Drugim rečima, u obzir treba uzeti tehničke veštine i menadžersku pronicljivost ključnih ljudi, i pobrinete se da oni koji vode podstiču saradnju i osnažuju potrebe od ljudi ispod njih. Morate paziti da postoji veza između mogućnosti koje su vam potrebne i talenata koje imate. Na primer, ako ste organizovali poslovanje na temelju inovacija i sposobnosti da se brzo reaguje na promene na tržištu, osoba izabrana kao glavni marketing menadžer će trebati raznoliku pozadinu. Neko sa konvencionalnom pozadinom marketinga čije osnovne veštine su orijentisane na snižene cene i opsežnu distribuciju možda se neće snaći u toj ulozi. Ponekad možete nadoknaditi prazninu u znanju kroz druge članove tima.
- **Usredotočite se na ono što možete kontrolisati.** Napravite popis stvari koje imaju drže vašu organizaciju nazad: nestašica (stvari koje konstantno pronalazite u kratkom snabdevanju) i ograničenja (stvari koje vas stalno usporavaju). Uzimanjem u obzir ograničenja u realnom svetu pomažete osigurati da se može izvršiti i održati novi organizacioni dizajn.
- **Promovišite odgovornost.** Dizajnirajte svoju organizaciju, tako da za ljude bude lako da budu odgovorni za svoj deo posla bez mikro menadžmenta. Uverite se da su prava odlučivanja jasna i da informacije protiču brzo i jasno od visokog menadžmenta do

poslovnih jedinica, funkcija i odeljenja. Naše istraživanje naglašava važnost ovog faktora: Analizirali smo desetke organizacija sa snažnim izvršenjem i otkrili da je među formalnim blokovima, informisanje i pravo odlučivanja imali najjači uticaj na poboljšanje izvršenja strategije.

- **Benchmark u malim količinama.** Jedna od najčešćih grešaka je potraga za najboljim praksama. U teoriji, to može biti korisno za praćenje konkurencije, samo ako će vam pomoći da poboljšate svoj vlastiti dizajn ili razrešite pitanja koja zahtevaju pažnju. No, u praksi, ovaj pristup ima nekoliko problema.

Prvo, zanemarujete svoje organizacione jedinstvene mogućnosti sistema - prednosti koje samo vaša organizacija ima, koja proizvodi rezultate koje drugi ne mogu. Vi i vaši konkurenti verovatno neće trebati iste sposobnosti, čak i ako ste u istoj industriji.

Drugo, čak i ako delite istu strategiju kao konkurenti, niko ne garantuje da njegova organizacija odgovara svojoj strategiji?

- **Neka "linije i kutije" odgovaraju svrsi Vaše organizacije.** Za svaku organizaciju, postoji optimalan obrazac hijerarhijskog odnosa - zlatna sredina. To nije isto za svaku organizaciju; to bi trebalo odražavati strategiju koju ste odabrali i podržavati ključne sposobnosti koje izdvajaju vaše sposobnosti. To znači da prava struktura za jednu organizaciju neće biti ista kao strukture za drugu, čak i ako su u istoj industriji.
- **Naglasite neformalnost.** Formalni elementi poput strukture i informacija privlačni su organizacijama jer su opipljivi. Oni se mogu lako definisati i izmeriti. Ali to je samo polovina priče. Mnoge organizacije dele pravo odlučivanja, prerađuju organizacioni grafikon, ili postavljaju sistem razmjene informacija - i dalje ne vide rezultate koje očekuju.

To je zato što su ignorirali više neformalnih, nematerijalnih blokova. Norme, obaveze i mreže su neophodni za dobre rezultate. Oni predstavljaju (i utiču) načine na koje ljudi misle, osećaju, komuniciraju i ponašaju se. Kada ovi nematerijalni segmenti nisu usklađeni jedni s drugim organizacija posrne.

- **Gradite svoje snage.** Promena organizacije je jedna od najtežih stvari za izvršnog direktora ili rukovodioca sektora. No, uvijek postoje snage koje se mogu graditi na postojećim praksama i kulturi. Možda vaša organizacija ima dobro definisana prava i način odlučivanja, pri čemu svaka osoba ima jasnu sliku o načinu odlučivanja i radnjama za koje je on ili ona odgovorna. Ipak, u svom trenutnom organizacionom

dizajnu, oni mogu biti ne usmereni na prave stvari. Možete koristiti ovu snažnu odgovornost i preusmeriti ljude ka pravim odlukama da podrže novu strategiju.

### **3.6. Promene organizacionog dizajna**

Organizacije su ljudski sistemi i njihova struktura uključuje verovanja, vrednosti i mentalne modele lidera i članova organizacije. Promena organizacionog ponašanja zahteva promenu sistema vrednosti zaposlenih. Taj proces promene vrednosti zaposlenih naziva se učenje. Efektivno učenje zahteva jasnu i otvorenu komunikaciju kroz organizaciju.

S obzirom da se svet kontinuirano menja, kontinuirano organizaciono učenje je uslov uspešnosti. Organizacije koje ne uče propašće. Lideri povremeno treba da istraže organizacionu strukturu svog preduzeća da bi obezbedili okruženje za organizaciono učenje.

Danas organizacije svoju prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini, koju čine: iskustvo, informacije, *know-how*, sposobnost menadžmenta, organizaciona kultura itd.

Jezgro kompetentnosti organizacije čine veštine, tehnologija, učenje i njihova sinergija.

Promene u okruženju zahtevaju stalno učenje, ali ne samo top menadžmenta, već svih organizacionih nivoa u novim formama strukture.

Današnje organizaciono okruženje karakterišu krize koje zahtevaju promene u samim organizacijama. Kriza je kritična situacija koja može imati mnoštvo ozbiljnih negativnih posledica na organizaciju ukoliko se njome ne upravlja na pravi način. Krize mogu degradirati poslovanje organizacije i organizacioni dizajn postaje važan faktor u smanjenju uticaja krize .

Proces informisanja i njegova veza sa donošenjem odluka čine suštinu organizacionih aktivnosti. Odgovornost za odluke je opšti indikator organizacionog poslovanja. Faktori koji utiču na odgovornost utiču i na poslovanje pod normalnim uslovima i stresnim uslovima krize.

Organizacione odluke rezultiraju iz kolektivnih i integrativnih akcija svih učesnika u poslu, učenje, komunikaciju i pretvaranje individualnih odluka u prostor za širenje znanja. Na poslovanje organizacije utiču sledeći faktori: trening pojedinaca, lanac komunikacija i komandovanja, pristup resursima i informacijama svakog pojedinca, priroda zadataka sa kojima se susreće svaki pojedinac i vrsta i jačina stresa sa kojim se susreće svaki pojedinac.

Prilikom restrukturiranja organizacije koje žele da odgovore na krizu okreću se ka mnogo kompleksnijim dizajnima i pri tom više žele da upravljaju postojećim lancima komunikacije i autoriteta tokom kriza, nego da upotrebom sopstvenog jezgra kompetencije odgovore na datu krizu.

Razlozi koji dovode do promene organizacionog dizajna su( Grubić-Nešić, 2005, str.215):

- Direktni troškovi,
- Troškovi osposobljavanja za posao,
- Nedovoljan radni učinak,
- Nezadovoljstvo i frustriranost,
- Apsentizam,
- Fluktuacija,
- Loši međuljudski odnosi, nemotivisanost za rad.

Strukture koje se pripremaju za odabir u procesu organizacionog dizajna sve više se okreću ka molekularnim strukturama bez tela, u kojima glavnu ulogu ne igra hijerarhijska raspodela odgovornosti, već znanje zaposlenih i procesi.

S obzirom na prelaz iz industrijske paradigme u ekonomiju znanja danas pobeđuju one organizacije koje upravljaju pametnim procesima kreiranja znanja. Pametne organizacije savremenog doba upravljaju procesima kreiranja i unapređenja integrisanih okruženja znanja koja pozitivno utiču na odluke i izvan organizacije.

Promena organizacionog dizajna implicira promenu postojeće organizacione strukture. Ovakve promene prati stvaranje fleksibilnijih sistema u cilju postizanja veće fleksibilnosti, efikasnosti i efektivnosti, i vrlo često redukcija postojećeg broja zaposlenih.

Iz pregleda literature može da se zaključi da postoji nekoliko teorija i faktora koji predviđaju strukturne promene kao i one koje to ne čine. Pregledom Johnsona (1996) , prepoznajemo glavne inicijatore strukturne promene kao :

- okruženje,
- upravljanje,
- strategija,
- performanse,
- diversifikacija,
- životni ciklus preduzeća,
- tehnologija i
- inovacija .

Teorije koje obuhvataju ove preduslove strukturnih promena su(A.Bøllingtoft, D.D. Håkonsson J.F.Nielsen,C.C.Snow ,J.Ulhøi, 2009):

- kontingenta teorija
- teorija organizacionog dizajna



- teorija dinamičke perspektive mogućnosti
- teorija strategija – struktura
- teorija zasnovan na resursima
- teorija diversifikacije, spajanja i akvizicije .

Kako bi se dopunile ove teorije navedene su i određene prepreke strukturiranim promenama:

- inercija
- percepcija
- aspiracija
- obrada informacija
- zavisnost putanje

Organizacije na trenutne probleme odgovaraju stvaranjem fleksibilnijih organizacionih struktura , gde se neguju potpuno drugačije vrednosti od ranijih sistema. Prilikom promene organizacionog dizajna danas se uglavnom teži smanjenju broja organizacionih nivoa, odnosno stvaranju ravnih organizacionih struktura. Zato često promena organizacionog dizajna dovodi do smanjenja broja zaposlenih u organizaciji(W.Artur,1996)

Postavljaju se pitanja: Šta se dešava sa fleksibilnošću kada određeni problem nestane? Da li će organizacija biti u stanju da sa smanjenim jezgrom kompetencije odgovori na potrebe tržišta? Da li će *outsourcing* kvalitetno odraditi svoj deo posla i da li je lojalan kao radnik koji je otpušten? Zašto više nismo fleksibilni?(O.Harari,1994)

Pravi odgovor na ova pitanja daju nam osnovni postulati na kojima počiva ekonomija znanja. U ekonomiji znanja sve je u mozgu, znanje i procesi povećavaju vrednost kompanije i oni su ti koje treba vrednovati, svi drugi procesi ili funkcije su procesi koje treba eliminisati.(Tisen,Andriesen,Depre, 2006).

To znači da se prilikom organizacionog dizajna treba voditi računa da se ne izgube oni radnici koji imaju kvalitetna znanja koja mogu biti upotrebljena u budućnosti i da se radna snaga redukuje samo na mestima gde je nužno. Redukcija radne snage smatra se opravdanom u slučaju kada se radnici otpuštaju zato što rade sa starom tehnologijom koja nije komercijalna. Međutim, u pogledu *outsourcinga*, jasno je da ta znanja ne pripadaju kompaniji i da nije sigurno da li će dati maksimum u korist organizacionog uspeha.

U današnje vreme kada se ljudi posmatraju kao ključni resurs uspeha i napredovanja organizacija, zaposleni ne bi trebali biti posmatrani kao roba koju možemo zameniti, kupiti i vratiti kada poželimo. One organizacije koje zaposlene posmatraju kao prednost koju treba razvijati primenjivaće takvo organizaciono restrukturiranje kod koga će otpuštanje zaposlenih

biti poslednja alternativa. Ovakav pristup zasniva se na činjenici da zaposleni predstavljaju izvor inovacija i obnavljanja, kao i osnovni potencijal za razvoj poslovanja organizacije. Sve se opet kreće u pravcu organizacija znanja.

Stoga se može zaključiti da karakteristike ekonomija znanja i stvaranje atomskih organizacija gde se znanje zaposlenih stavlja na prvo mesto, a svi ostali procesi na drugo jedino mogu doprineti konkurentnosti kompanije na tržištu.

### **3.7. Trendovi organizacionog dizajna**

Kao što je već rečeno u ranijem tekstu organizacije se danas konstantno suočavaju sa potrebom preispitivanja ciljeva, repozicioniranjem, traženjem nove svrhe, a sve u cilju stvaranja takvog internog okruženja koje će odgovoriti stalno rastućim promenama u eksternom okruženju. Današnja organizacija mora biti pametna, a organizacija u budućnosti još pametnija, jer je to vreme jako blizu.

Ono što će sigurno karakterisati organizaciju u budućnosti, a što već polako primenjuju neke od najuspešnijih svetskih kompanija, jeste posedovanje mozgova, a ne materijalnih resursa. Danas još uvek vlada mišljenje da organizaciju čine zgrada i oprema, a u stvari čine je zaposleni sa svojim znanjima i veštinama. Sama zgrada i oprema bez znanja ljudi koji će ih koristiti ne vrede ništa (Tisen, 2006).

Postoje sve više vrsta predviđanja o mogućnostima, ograničenjima, uticajima, i budućim trendovima koji se odnose na organizacije. Na svakoj poslovnoj konferenciji ćete čuti istu listu "vozača za promene" koji su prikazani kako vode do svih vrsta poslovnih izazova. Vi ih identifikujete u odnosu na svoj projekt ako ste počeli razmišljati o re-dizajnu. Gledajući to iz malo drugačijeg fokusa – kroz trendove možete videti više uzoraka nastajanja (Naomi Stanford, 2005):

Postoji određena destabilizacija menadžmenta koju obeležava brzi napredak do generalnih menadžera i viših rukovodioca. S tim u vezi je i smanjenje poverenja javnosti u izvršne menadžere i neke organizacije iz privatnog sektora.

Tu su i masovne kontinuirane promene, opisane u različitim uslovima -eksplozivnim, turbulentnim, haotičnim - samo pogledajte na neke popularne naslove knjiga.

Tu je i usko grlo u konkurenciji u raznim dimenzijama, jedan od njenih rezultata je izmeštanje rada na offshore lokacijama.

Postoji pojam "Digital Taylorism"- mišljenje da tehnologija može i da će rešiti problem produktivnosti. Ljudi u mnogim poslovima su pod stalnim pritiskom da poboljšaju

performanse znajući da je njihove e-mail adrese, telefonski pozivi, računarske datoteke, internet nalozi, čak i tastature, sve se može pratiti.

Tu je potez Vlada koji je pod stalnim pritiskom krupnog kapitala i raznih stakeholdera, te se javlja potreba za intenzivnijim razvojem ljudskog kapitala koji bi bio ekspertski nezavisan, a podoban deoničarima i investitorima.

Ulaskom u ekonomiju znanja informacije i znanja sve više zamenjuju značaj fizičkih proizvoda. Ono što je sigurno jeste da su ove promene organizacije izuzetno teške i da će otpor zaposlenih biti izuzetno veliki. Iz tog razloga svaka od promena treba biti pažljivo planirana i sprovedena na odgovarajući način (Tisen, 2006). Sledeća slika nam pokazuje neke od razlika u tradicionalnom i novonastalom pogledu na organizacije i promene

<b>Tradicionalan pogled na organizaciju i promene</b>	<b>Novonastali (rastući) pogled na organizaciju i promene</b>
Organizacija može biti Upravljanje, menjane i kontrolisane Restrukturirane i ponovno projektovane Fiksne - uzroci problema identifikovani i rešeni i rešenja sprovedena.	Organizacije su socijalno konstruisane- mi stvaramo našu stvarnost u organizaciji kroz međusobne odnose i dijaloge. Konverzacija vodi pravilima i regulativama koje mogu biti duge i da guše inovativnost. Organizacije su viđenje kao kultura.
Promena se događa kao racionalni proces gde mi možemo otkriti, dijagnostikovati, dizajnirati, preporučiti i implementirati rešenja za racionalne probleme.	Promena je prirodan proces koji se razvija. Mogućnosti za transformaciju i promenu su dostupne unutar sistema. Izazov je kako im pristupiti i zadržati ih (ograničena nestabilnost).
Naglasak je na analizi i digitalnim informacijama i objektivnosti. Informacije i objektivnost sudelovali u stalnom analizom, interpretacija i značenje odluka	'Ne možemo komunicirati' Mi smo angažovani u stalnim analizama, interpretacijama i značenju odluka.
Organizacije postoje u okruženjima koja mogu biti mapirana, iscrtana i kvantifikovana	Sve organizacije imaju urođenu sposobnost da rastu, menjaju se i usvoje odgovore na promene u uslovima u okruženju.
Strategija je racionalno, svesno pozicioniranje organizacije u okruženju ili na	Mi možemo da odaberemo na šta obraćamo pažnju i šta primećujemo u organizaciji.

tržištu.	Ovo utiče na naš način postojanja i delovanja u bilo kom datom scenariju.
Energija za promenu može biti eksterno od sistema. Promena je stvar koju treba voditi, kojom treba upravljati.	Kontrola je mit-u najboljem slučaju mi možemo videti perspektivu (obično nekompletnu) na modelima povezivanja.
Promena se vidi kao fiksno stanje od A do B (Lewin-Odmrzavanje, promena, ponovno zamrzavanje)	Promena kao tok, odvija se kao proces neizbežan, potencijalno haotičan i diskontinuiran.
Naglasak u promeni je u prodaji, kaskadno, prevladavanje otpora, postizanje prodaje; upotrebljavajući veštine za postizanje promene. Promena je nešto što treba biti izneseno protiv fiksnih, jasnih ciljeva	Promena kroz sudelovanje, zajedničko stvaranje, odvijanje procesa i dijalog.

Tabela4: Tradicionalan i novi pogled na organizaciju i promene Izvor: Naomi Stanford(2005) str. 274.

U turbulentnim uslovima današnjice, a i sutrašnjice funkcionalne organizacije moraju nešto menjati da bi mogle ostvariti uspeh, moraju menjati svoje karakteristike. Osnovne karakteristike organizacija u budućnosti su( J.R.Galbraith,E.E. Laweler.1993):

- Zasnovanost na procesima,
- Horizontalna komunikacija,
- Decentralizovano donošenje odluka,
- Manja orijentacija na ljude, a veća na talentovane profesionalce,
- Tržišna orijentacija i
- Fokus direktno na krajnje korisnike.
- Neke od ti ih organizacionih modela su: (Bezgranična organizacija, Atomska organizacija, Prilagodljiva organizacija)

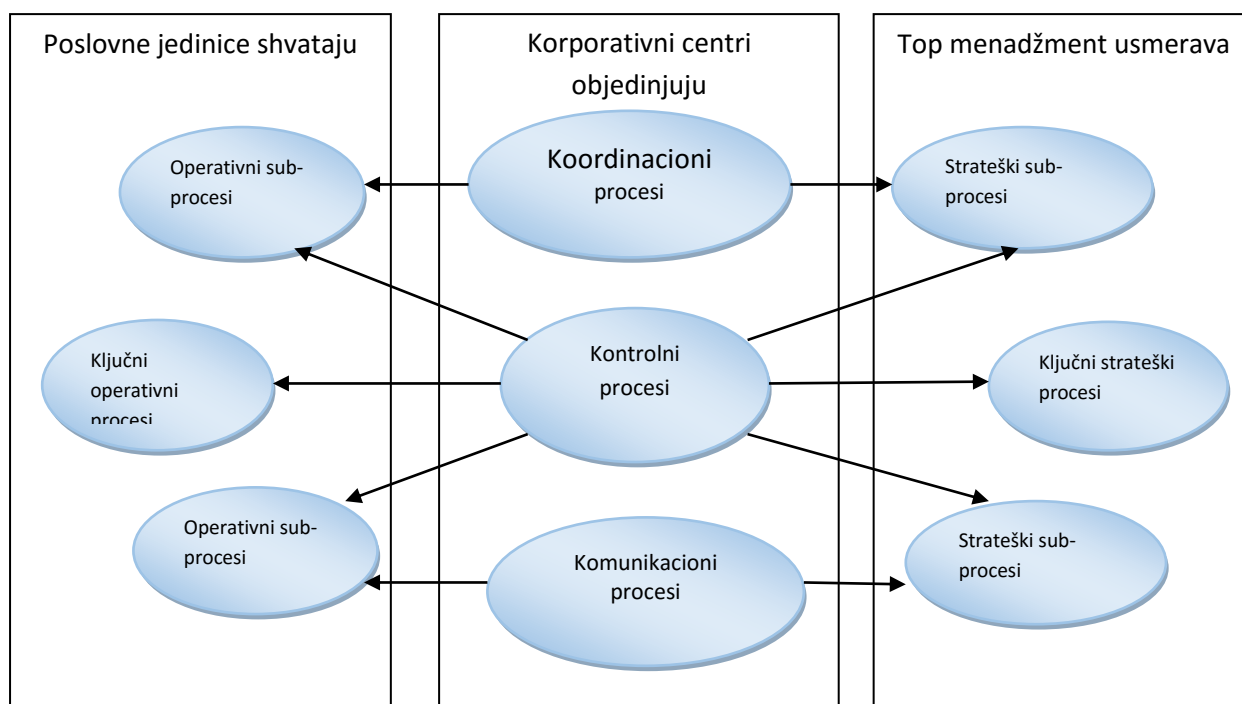
### **Zasnovanost na procesima**

U organizacijama se odvijaju tri osnovne vrste procesa:

- Situacioni procesi - kojima se rešavaju tekući problemi
- Strateški procesi – koji se bave mnoštvom opsežnih pitanja vezanih za kompaniju
- Operativni procesi – koncentrišu se na svakodnevnu praksu

Organizacije budućnosti trebale bi se preorijentisati na procesni tok rada, odnosno težiti da vertikalne strukture zamene horizontalnom strukturom strateških, operativnih, unakrsno funkcionalnih i ovlašćenih timova. Ovi timovi bi trebali da budu odgovorni za tok rada.

Poslovne jedinice bi trebale biti organizovane prema glavnim procesima i pod procesima. Korporativni centar se bavi koordinacijom, kontrolom i komunikacijom i njegova nadležnost je integrisanje operativnih i strateških procesa. Već sada veliki broj IT mreža direktno povezuju operativne i strateške procese. Top menadžment upravlja glavnim strateškim procesima da bi uskladio kompaniju sa njenom vizijom i misijom.



Slika 22. Posvećenost potpunom upravljanju procesima

**Izvor:** Rene Tisen, Daniel Andriesen, Frank Lekan Depre, « Dividenda znanja », Adizes , Novi Sad, 2006, str. 169

**Bezgranična organizacija:** Ashkenas et al. (2002) opisuju bezgraničnu organizacija u svojoj knjizi istog imena. Oni tvrde da bi se zadovoljio sve veći tempo promena, organizacije moraju razmišljati drugačije o četiri granice (ograničenja) koje karakterišu većinu tradicionalnih organizacija:

- Vertikalna ograničenja: ona između nivoa i redova ljudi.
- Horizontalna ograničenja: ona između funkcija i disciplina.
- Eksterna ograničenja: ona između organizacije i njenih dobavljača, kupaca i regulativa.

- Geografska ograničenja: ona između naroda, kultura i tržišta.

Umesto razmišljanja o tih granicama, kao da su fiksna, nefleksibilan i nepopustljiva mislite o tim granicama kao propusnim, fleksibilnim i organskim membranama u životu i razvoju organizma / organizacije.

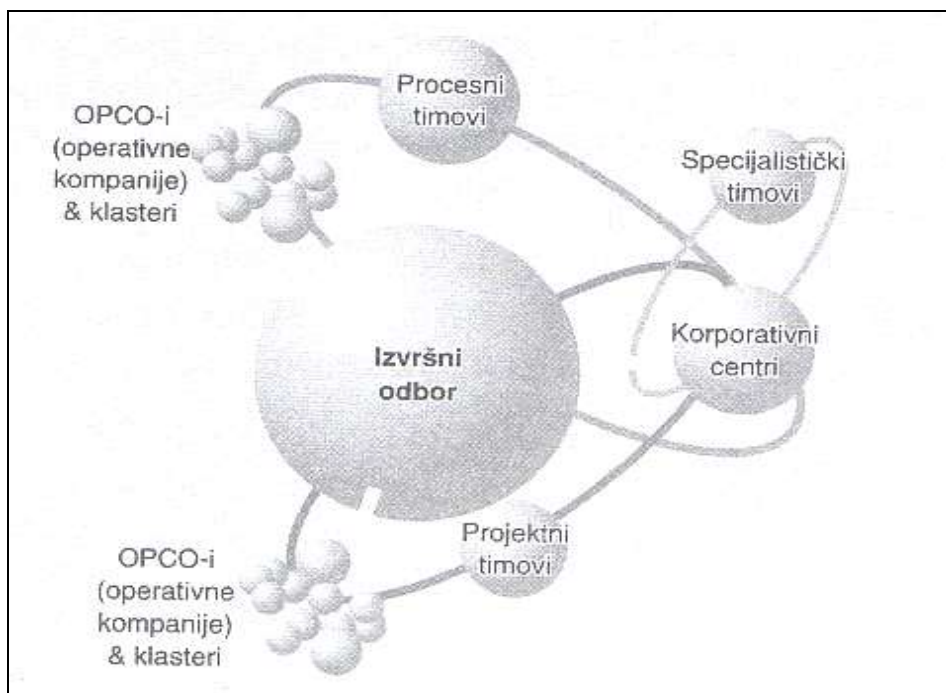
Organizacije koje počinju razmišljati na ovaj način videće četiri stvari koje se počinju događati:

- Zaposleni su počeli deliti informacije u cijeloj organizaciji što je rezultiralo u smislu zajedničke svrhe organizacionih ciljeva.
- Onaj ko ima liderske sposobnosti i tehničke veštine koristi ih i razvija ih, bez obzira na njihovu poziciju i nivo u organizaciji. Organizacioni sistemi i procesi podstiču ovo.
- Autoritet i donošenje odluka se pojavljuje na odgovarajućim mestima u toku rada. To pokazuje poverenje u zaposlene i omogućuje brz odgovor korisnicima.
- Nagrađivanje se izvršava na temelju rezultata i dostignuća.

**Atomska organizacija:** U ponovljenom izdavanju njihove klasične knjige Korporativna Kulture, (Deal, Kennedy, 2000) govori o atomiziranoj organizaciji gde se rad u organizaciji izvodi u malim, autonomnim jedinicama povezanim tehnologijom za korporativni nerv centra. Slično Ashkenas et al. oni tvrde da će vertikalna organizacija prestati da postoji, biće zamenjena po osnovu društvenog uticaja i jake kulturne veze.

Dok Ashkenas opisuje organizaciju u smislu živog organizma, Deal i Kennedy opisuju organizacije u smislu atoma i molekula koji se spajanje zajedno. Najvažniji za održavanje i čuvanje od razdvajanja su oni koji produžavaju i razvijaju vrednosti, verovanja, rituale, mitove, simbole i ceremonije; to je kultura i kulturna veza organizacije koja daje ljudima nešto da se identifikuju i na taj način održavaju organizaciju jakom i kohezivnom.

Organizacije u budućnosti neće biti piramidalno organizovane, njihova šema će pre izgledati kao atom čiji će ključni procesi biti povezani i uravnoteženi uz neprestano kretanje. Primer atomske organizacije u Hainekenn-u prikazan je na slici (Tisen, 2006) .



Slika 23: **Atomska organizacija**

**Izvor:** Rene Tisen, Daniel Andriesen, Frank Lekan Depre, « Dividenda znanja», Adizes , Novi Sad, 2006, str. 163

**Prilagodljiva organizacija:** Fulmer (2000) opisuje adaptivnu organizaciju koja, poput bezgranične i atomizirane organizacije je prilično decentralizovana, ima snažnu tehnologiju koja se temelji na informacionom sistemu, i to se stalno razvija. Fulmer primećuje da adaptivna organizacija također ima visoke raspone kontrole koje olakšavaju brzo, učinkovito odlučivanje.

U svom opisu, prilagodljiva organizacija održava fleksibilnost pomoću niza privremenih struktura (sličnih po prirodi u projektnim timovima ili zajednici prakse), saveza te partnerskih sporazuma.

Koristeći ova sredstava znači da organizacija može stalno menjati oblik u skladu s nastajanjem poslovne strategije.

Ostali noviji oblici organizacije uključuju virtualni, mreženi (stanični), modularni i projektni model. Izučavanje opisa i teorija o nastajanju oblika organizacija dolazimo do 10 doslednih trendova:

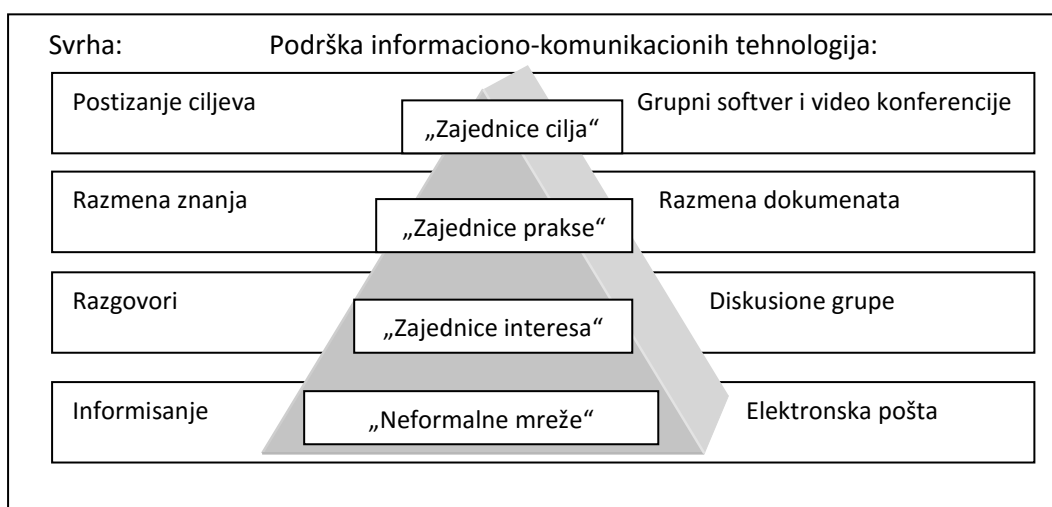
1. Organizacije su organizmi koji se stalno razvijaju u širem ekosistemu.
2. Zdravstveno stanje ekosistema ovisi od zdravlja organizama.
3. Granice između organizama su propusne.
4. Unutar svakog 'organizam' (organizacije ili odeljenja), tu su male autonomne radne grupe, 10-20 ljudi.

5. Članovi grupe su ne diferencirani po radnom mestu ili nivou u hijerarhiji - ideje i rezultati se računaju.
6. Ne postoje direktne veze izveštavanja.
7. Ljudi koji obavljaju posao imaju ovlašćenja i moć donošenja odluka.
8. Članovi radne grupe su odgovorni.
9. Tehnološki linkovi kontakti i informacije protiču između grupa, šire organizacije i ekosistema.
10. Kultura zasnovana na snažnim vrednostima spaja radne grupe.

### Zasnovanost na virtuelnoj zajednici

Informacione tehnologije su donele novi tip grupe na poslu – virtuelni tim. Virtualni timovi rade zajedno putem kompjuterske mreže. Postojanje ovih timova u organizacijama je u porastu i oni zahvaljujuće informacionim tehnologijama funkcionišu kao da imaju komunikaciju licem u lice, oni dele informacije, odlučuju i završavaju zadatke. (J.R. Schermerhorn, J.G.Hunt, R.N. Osborn,2003, str. 175).Virtuelne zajednice predstavljaju promenu koja je već transformisala poslovno okruženje. Ove zajednice će nam omogućiti da radimo lako, univerzalno, ne preskupo i na sopstveni način.. To će zapravo biti rešenje za sutrašnju digitalnu ekonomiju.

Uspion virtuelnih zajednice se odvijao na sledeći način: Prvo su postojale neformalne mreže u kojima članovi koriste e-mail da bi informisali jedni druge. Zajednice interesa su izgrađene oko zajedničkog interesa ( *chat* grupe na Internetu ). Zajednice u praksi - njima je cilj razmene praktičnih znanja i ta razmena se često odvija kroz razmenu dokumenata. Zajednice cilja se formiraju radi postizanja određenih zadataka.(Tisen,Andriesen,Depre, 2006)



**Slika 24 : Uspion virtuelnih zajednica znanja**

**Izvor:** Rene Tisen, Daniel Andriesen, Frank Lekan Depre, « Dividenda znanja », Adizes , Novi Sad, 2006, str. 189

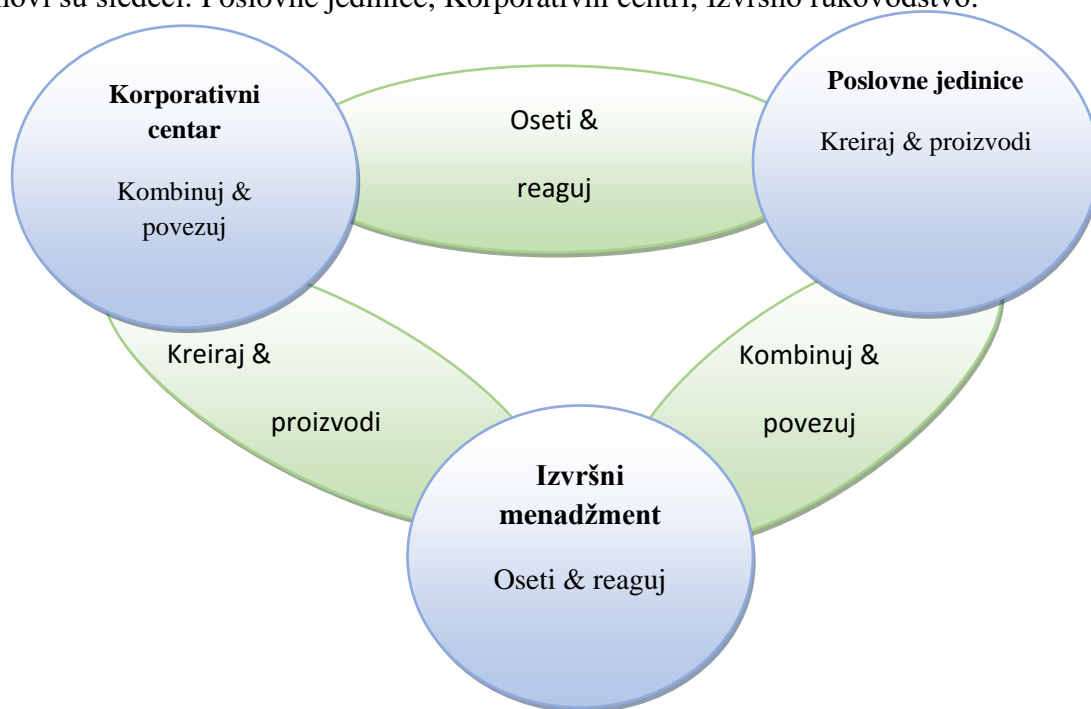


Same virtuelne zajednice imaju mnogo nevidljivih benefita kao što su: ogroman potencijal za uspeh i profit, pogodne za globalno orijentisane kompanije - fokus na kompaniju u celini, zahtevaju kratko vreme da bi se inicirale i lako se uspostavljaju.

### Zasnovanost na timu

Timovi se mogu definisati kao grupa čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarenje su podjednako svi odgovorni. Takođe možemo reći da je tim grupa organizovana da radi zajedno na postizanju seta ciljeva koji ne bi mogli biti individualno efektivno postignuti (B. Mašić, V. Tot, 2012:262). Timovi, u novoj ekonomiji znanja, vam pomažu da iskoračite iz koncepta funkcionalnosti. Ukoliko timovi rade u izolaciji oni ne predstavljaju potpuno rešenje. U ekonomiji znanja od suštinskog značaja je da timovi budu povezani u okviru upravljanja tokovima znanja. U takvoj jednoj organizaciji izvršno rukovodstvo shvata i odgovara na razvoj događaja u kompaniji i izvan nje. Korporativni centar ima zadatak da kombinuje i povezuje *know-how* koji dodaje vrednost na svim nivoima i strateškim i operativnim, dok poslovne jedinice, najbliže kupcima, imaju zadatak da kreiraju i proizvode relevantni *know-how* i za tržišta i za kupce, kao i za izvršno rukovodstvo i korporativne centre (Tisen, 2006). Tako imamo timove na svakom nivou koji su odgovorni za sva tri procesa upravljanja znanjem, ali su direktno nadležni za samo jedan od njih.

Ti timovi su sledeći: Poslovne jedinice, Korporativni centri, Izvršno rukovodstvo.



Slika 25. Timovi dejstvuju sa tri kompetencije od kojih je jedna ključna

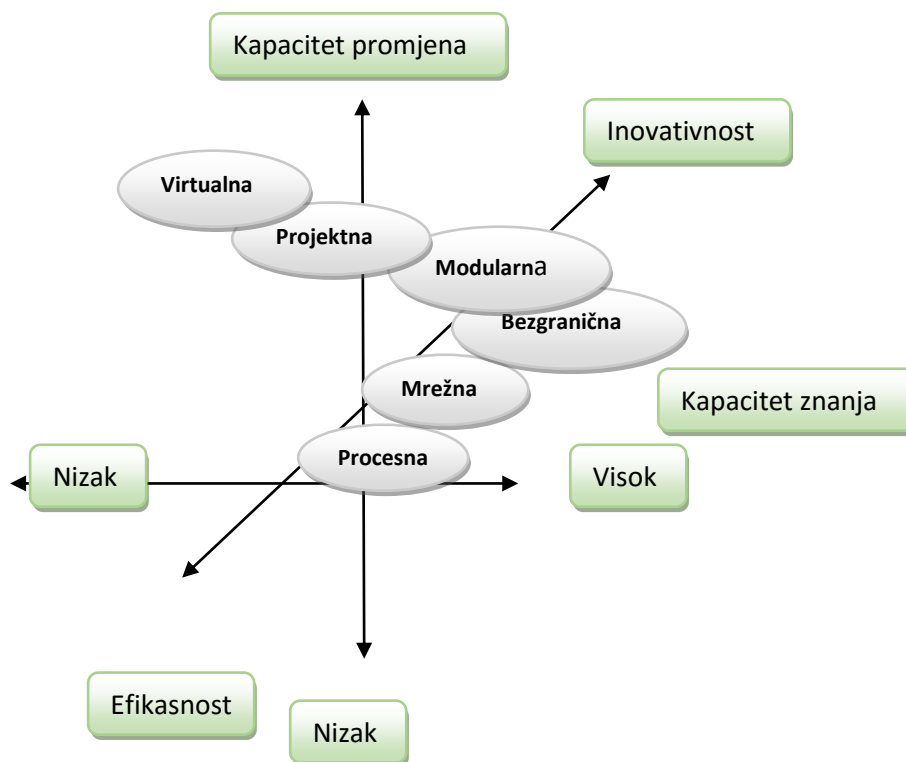
**Izvor:** Rene Tisen, Daniel Andriesen, Frank Lekan Depre, « Dividenda znanja », Adizes, Novi Sad, 2006, str. 174

Svaka od tri gore navedena procesa upravljanja znanjem služi drugoj nameni:

- Osetiti i odgovoriti - ne strukturisano implicitno znanje
- Kreirati i proizvesti - strukturisano znanje
- Kombinovanje i povezivanje - kombinovanje i povezivanje znanja svakog dela organizacije, a sve to u cilju poboljšanja u operativnoj oblasti i radi kreiranja novih strateških ideja.

Ovde je značajno pomenuti i termin profesionalci znanja i za njih su važne četiri oblasti. Prva je oblast upravljanja znanjem u kojoj se od njih očekuje da opažaju i reaguju, kombinuju i povezuju i kreiraju i proizvode ne strukturisano znanje. Druga oblast je rukovođenje timom, u kojoj moraju da usmeravaju i vode, koordiniraju i kontrolišu i učestvuju i razvijaju visoki potencijal kod kolega, članova tima. Treće, moraju otkrivati, razvijati i upravljati talentima. Četvrto je u vezi sa samo-upravljanjem u smislu da će u određenim intervalima osvežavati i preusmeravati sopstvene karijere.

Na osnovu do sadašnjih trendova (Whittington, Mayer, 2002) su napravili pristup za mapiranje novih modela organizacije



Slika 26: Mapiranje novih modela organizacije

Izvor: Naomi Stanford(2005) str. 275.

Svaki od organizacionih modela na slici razlikuje se jedan od drugog. Svaki od njih ima prednosti i nedostatke. Vraćajući se pojmu organizacije kao delu ekosistema, nema sumnje da je dinamika složena. Oni nisu deterministički, oni imaju stepen nepredvidljivosti i pokazuju

faze brzih promena, pa čak i katastrofalnih promena. Oni se stalno razvijaju i prolaze kroz rađanje, rast, smrt, proces obnove u različitim vremenskim i prostornim skalama (Kay,1994). Iz tog razloga svaki model organizacionog dizajna prikladan je samo u određenim okolnostima - drugim rečima, ne postoji jedan novi organizacioni oblik koji radi za sve, a nema garancije ni da ako je sada dobar za vas da će biti uvek dobar za vas .

## **4. Istraživanje**

### **4.1. Metode obrade podataka**

Za obradu podataka koristili smo statistički program SPSS verzija 22. Nakon kodiranja i unosa u bazu podataka, podaci su analizirani primenom standardnih postupaka statističke deskripcije i statistike zaključivanja. Karakteristike uzorka i distribucije korišćenih varijabli opisane su parametrima centralne tendencije, varijabilnosti, kao i frekventnom analizom. Za ispitivanje pouzdanosti svih skala korišćen je Kronbahov alfa koeficijent pouzdanosti. Povezanost između ispitivanih varijabli merena je linearnom korelacionom analizom, upotrebom Spirmanovog koeficijenta korelacije. Radi ispitivanja postojanja razlika između grupa koje su definisane u uzorku korišćen je Man-Vitni i Kruskal-Volitest. Za testiranje modela korišćena je metoda modelovanja pomoću strukturalnih jednačina u statističkom softveru SmartPLS.

### **4.2. Postupak istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 2013. do 2015. godine. Ispitivane organizacije su na samom početku bile podeljene na organizacije čije poslovanje se odvija u Srbiji i organizacije koje su registrovane i svoje poslovanje izvršavaju u inostranstvu. Ispitanici koji su zaposleni u organizacijama u Srbiji uz saglasnost rukovodilaca, anketirani su u prostorijama organizacija u vreme kada su ispitanici bili na radnom mestu, a upitnici su administrirani u papirnoj formi. Ispitanici zaposleni u stranim firmama delom su anketirani lično, dok je jedan broj ispitanika upitnik dobio putem maila, pa je popunjen upitnik skeniran i potom prosleđen nazad putem elektronske pošte.

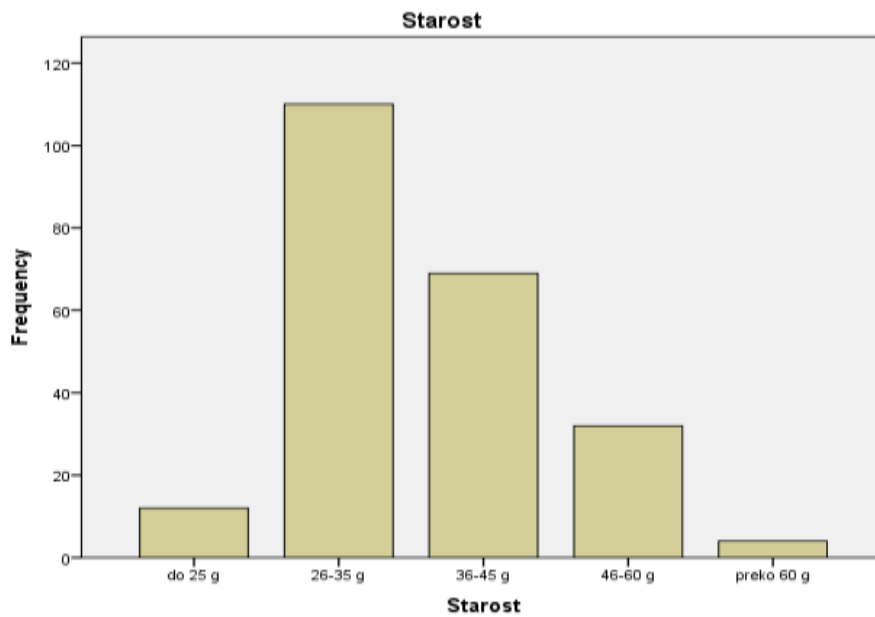
Ukupno je distribuirano 400 upitnika od kojih je vraćeno 240, da bi u istraživanju iskorišćeno 227 odgovora za koje je utvrđeno da su validni. Ovi odgovori bili su potpuni.

### **4.3. Uzorak istraživanja**

Uzorak u ovom istraživanju obuhvatio je 227 ispitanika zaposlenih u domaćim kojih je bilo 43 i stranim preduzećima kojih je 7 (spisak organizacija se nalazi na strani 88 i 89). Uzorak je činilo 123 muškaraca (56%) i 98 žena (43%). Ovo istraživanje obuhvatilo je grupe ispitanike starosti od 25 godina do preko 60 godina starosti. Ispitanici starosti do 25 godina činili su 5% uzorka, ispitanici od 26 do 35 godina činili su 49% uzorka, ispitanici starosti od 36 do 45

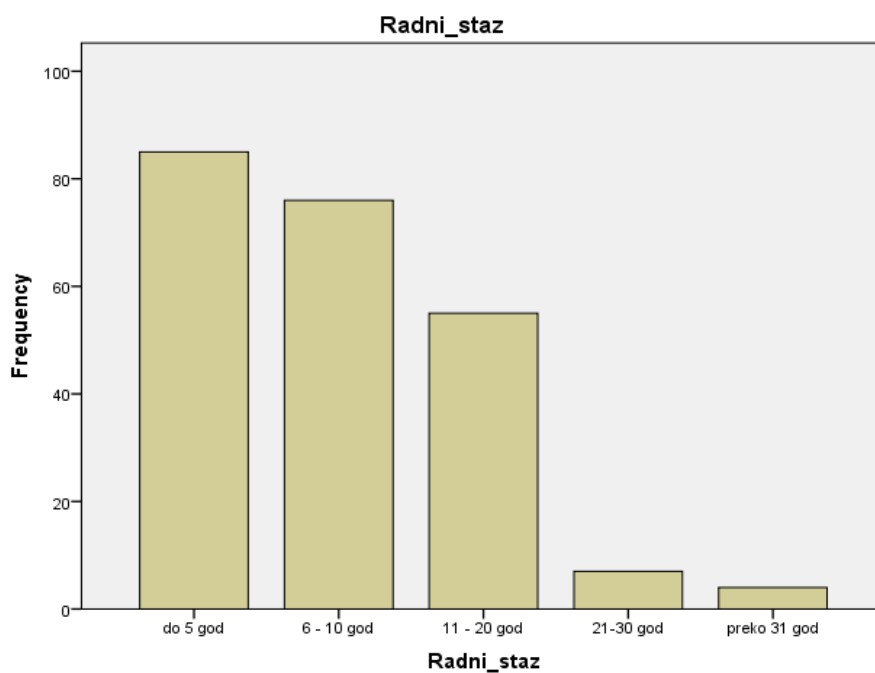
godina činili su 30% uzorka, ispitanici od 46 do 60 godina činili su 14% uzorka, dok su ispitanici preko 60 godina činili približno 2% uzorka (grafikon 1).

Grafikon 13. Starosna struktura uzorka



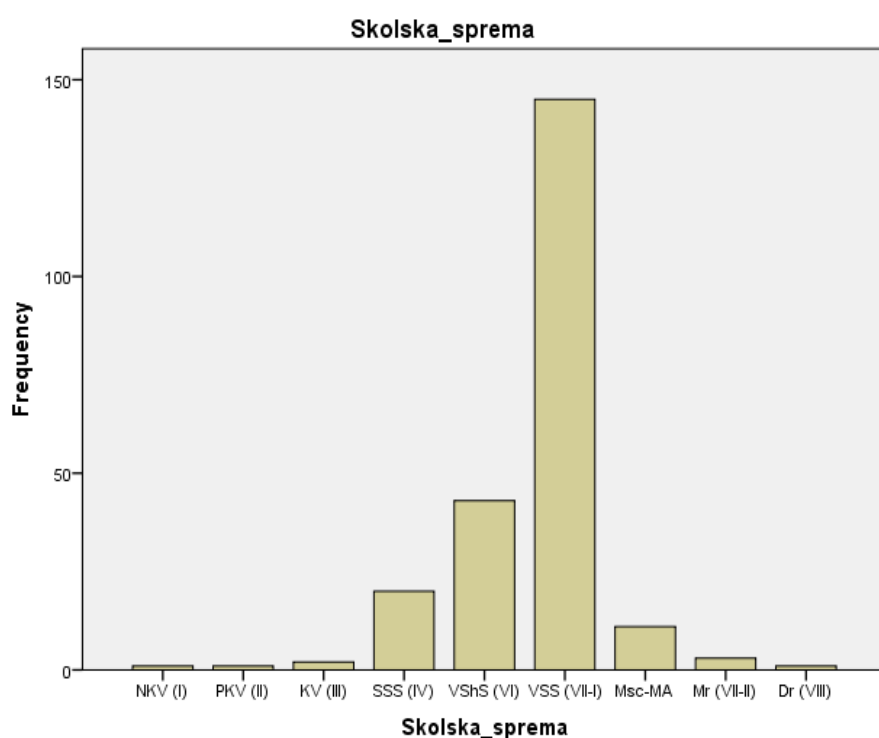
Kada je reč o godinama radnog staža (grafikon 2), najveći deo uzorka čine zaposleni do 5 godina (37%), zaposleni od 6 do 10 godina (34%), zaposleni od 11 do 20 godina (24%), zaposleni od 21 do 30 godina (3%) i konačno zaposleni sa radnim stažom dužim od 31 godinu (približno 2%).

Grafikon 14. Struktura uzorka u odnosu na radni staž



Najveći procenat ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu (64%), a potom visoku stručnu spremu (19%). Srednju stručnu spremu ima 9% ispitanika. Poslediplomske studije završilo je manje od 10% ispitanika i to: master studije 5% i magistarske studije 1% ispitanika. Manje od 1% ispitanika završilo je osnovnu školu, ali i najviši stepen obrazovanja posmatran u istraživanju - doktorske studije. Struktura uzorka u odnosu na školsku spremu prikazana je na grafikonu br. 3. Najveći procenat ispitanika zaposlen je na pozicijama koje se nalaze na srednjem nivou menadžmenta (37%), a potom na nižem nivou (34%). Na najvišem nivou menadžmenta zaposleno je 8% ispitanika, dok na pozicijama supervizora ili specijalista radi 21% ispitanika.

Grafikon 15. Struktura uzorka u odnosu na školsku spremu



Na grafikonu broj 4 uporedno su predstavljene pozicije u organizaciji i stručna sprema ispitanika.

Grafikon 16. Distribucija ispitanika u odnosu na stručnu spremu prema pozicijama u organizaciji

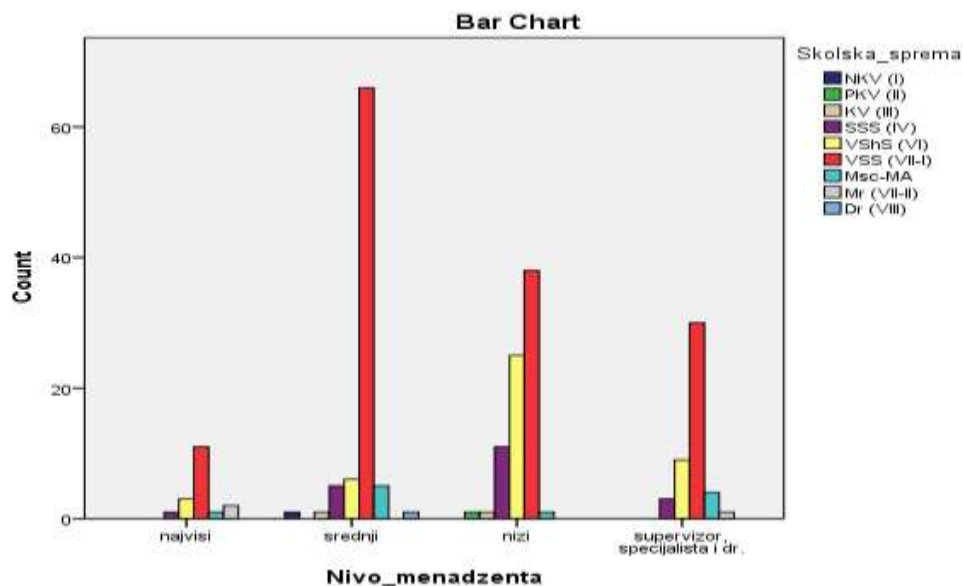


Tabela 5. Frekvencije i procentualni udeo za varijable kojima je opisan uzorak ispitanika

Varijabla		Frekvencija	Procenat
Pol	Muško	128	56.45%
	Žensko	98	43.2%
Starost	do 25 g	12	5.3%
	26-35 g	110	48.5%
	36-45 g	69	30.4%
	46-60 g	32	14.1%
	preko 60 g	4	1.8%
Radni staž	do 5 god	85	37.4%
	6 - 10 god	76	33.5%
	11 - 20 god	55	24.2%
	21-30 god	7	3.1%
Školska sprema	NKV (I)	1	0.4%
	PKV (II)	1	0.4%
	KV (III)	2	0.9%
	SSS (IV)	20	8.8%
	VShS (VI)	43	18.9%
	VSS (VII-I)	145	63.9%
	Msc-MA	11	4.8%
	Mr (VII-II)	3	1.3%

Istraživanje je izvršeno u domaćim organizacijama na teritoriji Srbije i stranim organizacijama koje posluju u inostranstvu. Uzorak je činilo 90% domaćih organizacija i 10% stranih organizacija. Delatnost istraživanih preduzeća je u najvećoj meri bila uslužna (46%), potom proizvodna (37%) i mešovitog tipa (17%). Preduzeća su u većini bila u privatnom vlasništvu (86%), dok su preduzeća u javnom i društvenom vlasništvu zajedno činila 14% uzorka. Kada je reč o veličini organizacije, velika preduzeća činila su 41% uzorka, srednja 30%, dok su mala preduzeća činila 29% uzorka.

Tabela 6. Frekvencije i procentualni udeo za varijable kojima je opisana priroda ispitivanih organizacija

Varijabla		Frekvencija	Procenat
Veličina preduzeća	malo	65	28.6%
	srednje	68	30.0%
	veliko	94	41.4%
Delatnost preduzeća	proizvodno	84	37.0%
	uslužno	104	45.8%
	mešovito	39	17.2%
Pravni oblik	javno	18	7.9%
	društveno	14	6.2%
	privatno	195	85.9%

#### 4.4. Instrument istraživanja

Instrument je kreiran od strane autora, na osnovu postavljenih ciljeva i hipoteza, analize sadržaja i definisanog teorijskog okvira, i sastojao se iz 91 pitanje , grupisanih u devet baterija (Tehnologija i informacioni sistem pitanja od 12-24, sredinu u kojoj organizacija posluje (okruženje) pitanja od 25-35, Strategija organizacije pitanja od 36-43, organizaciona kulturu i karakteristike zaposlenih pitanja od 44-61, liderstvo pitanja od 62-66, podela posla i raspon kontrole pitanja od 67-76, centralizacija i decentralizacija pitanja od 77-82, koordinacija pitanja od 82-86, tip organizacione strukture pitanje 87, performanse organizacije Pitanja od 88-91). Pitanja su zatvorenog tipa i to 6 pitanja na koja su ispitanici odgovarali zaokruživanjem i 77 pitanja na koja su ispitanici odgovarali na Likertovoj skali 1-5, gde je predložene vrednosti predstavljaju stepen slaganja i to: 1-Nimalo 2-Veoma malo 3- Osrednje 4- U velikoj meri 5- U potpunosti; a na 4 pitanja su birali jedan od ponuđenih odgovora.



## Ispitivane organizacije u Republici Srbiji

- 1 Apatinska pivara Doo
- 2 Doo Impuls hemija
- 3 Banka XX
- 4 AD Imlek
- 5 Entero Doo
- 6 Elektrovojvodina
- 7 Polet-Keramika
- 8 Merkator S
- 9 Agrogrnja Doo
- 10 Business Park Doo
- 11 O.B. Dr Radivoj Simonović
- 12 IGB Automotive
- 13 AD Polet IGK
- 14 Blasko Gradnja DOO
- 15 Delta Agrar Doo
- 16 Uni-Galens
- 17 AL RAWAFED SRBJA DOO
- 18 Galerija Podova Doo
- 19 Nacional AD
- 20 Rezon Media Grup doo
- 21 Veletabak Doo
- 22 Tarket DOO
- 23 Sintelon Doo
- 24 Inteza Banka
- 25 DDOR Novi Sad Ad
- 26 Galens DOO Novi Sad

27	Ecovis Cnfidas Doo
28	OTP Banka
29	TPA Horwat Doo
30	Galens Invest DOO Novi Sad
31	Plasting Doo
32	Marbo promet
33	Računovodstvo
34	Prince plus MD Doo
35	Ninamedia Kliping
36	JKP STAN
37	Vinarija Coka
38	Novkabel AD
39	Novosadski sajam
40	Vital Vrbas
41	B.Palan
42	Globos osiguranje Ad
43	Victoria logistic Doo

#### Ispitivane organizacije u Inostranstvu

1. Ericsson AB (Švedska)
2. Reiwag- Austrija
3. Caritas Erzidiozese-Austrija
4. URSZS S.A. -Poljska
5. Pol-Mot Holding S.A.
6. Zepter internationalal-Poljska
7. Krka Polska Sp.z.o.o.-Poljska

Tabela 7. Psihometrijske karakteristike skala

Skala	N	$\alpha$
Tehnologija i informacioni sistemi	11	0.553
Sredina u kojoj organizacija posluje	11	0.775
Strategija organizacije	8	0.779
Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih	18	0.885
Liderstvo	5	0.938
Podela posla i raspon kontrole	10	0.767
Centralizacija i decentralizacija	6	0.452
Koordinacija	4	0.586
Performanse organizacije	4	0.480

Primenom Krombahovog koeficijenta Alfa, proverene su psihometrijske karakteristike skala korišćenih u ovom istraživanju. Sledeće skale: Centralizacija i decentralizacija, Performanse organizacije, Tehnologija i informacioni sistemi i Koordinacija, pokazali su vrednosti manje od preporučenih 0.7, obzirom na zakonitost da koeficijent Alfa raste sa porastom broja stavki, ove rezultate smatramo očekivanim, obzirom da se broj stavki za skale sa nižim Alfa koeficijentom od preporučenog kreće od 4-6, izuzev skale Tehnologija i informacioni sistemi.

#### 4.5. Faktorska struktura instrumenta

##### Faktorska struktura skale Tehnologija i informacioni sistemi

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Tehnologija i informacioni sistemi. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su četiri faktora koja zajedno objašnjavaju približno 56% varijanse (Tabela 8).

Tabela 8 .Značajnost faktora na skali Tehnologija i informacioni sistemi

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotirana suma kvadratnih zasićenja
1	2.211	20.097	20.097	16.297
2	1.525	13.863	33.960	29.945
3	1.233	11.206	45.166	43.109
4	1.185	10.771	55.937	55.937

Vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja pokazala se zadovoljavajućom (KMO = 0.581). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 9. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Tehnologija i informacioni sistemi

Stavke	Komponenta			
	1	2	3	4
Tehnologija u Vašoj organizaciji odgovara Vašim potrebama	0.780			
Tehnologija u Vašoj organizaciji ne ugrožava životnu sredinu	0.659			
Servis i održavanje, opreme koju koristite u radu, obavljate s resursima Vaše organizacije			0.735	
Za servis i održavanje opreme koju koristite u radu, imate potpisane ugovore sa spoljnim licima				0.697
U svakom trenutku možete da imate uvid u poslovanje organizacije	0.640			
Informacije dostupne Vama dostupne su i ostalim zaposlenima				0.818
Svakodnevno u radu koristite računar			0.356	
Sajt organizacije (internet adresa) odgovara Vašim potrebama	0.483			
Postoji mogućnost naručivanja Vaših proizvoda - usluga putem interneta			0.666	
Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene organizacione strukture		0.795		
Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene u načinu obavljanja posla		0.846		

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Tehnologija u Vašoj organizaciji odgovara Vašim potrebama

Tehnologija u Vašoj organizaciji ne ugrožava životnu sredinu

U svakom trenutku možete da imate uvid u poslovanje organizacije

Sajt organizacije (internet adresa) odgovara Vašim potrebama

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene organizacione strukture

Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene u načinu obavljanja posla

Za treći izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Servis i održavanje, opreme koju koristite u radu, obavljate s resursima Vaše organizacije

Svakodnevno u radu koristite računar

Postoji mogućnost naručivanja Vaših proizvoda - usluga putem interneta

Za četvrti izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Za servis i održavanje opreme koju koristite u radu, imate potpisane ugovore sa spoljnim licima

Informacije dostupne Vama dostupne su i ostalim zaposlenima

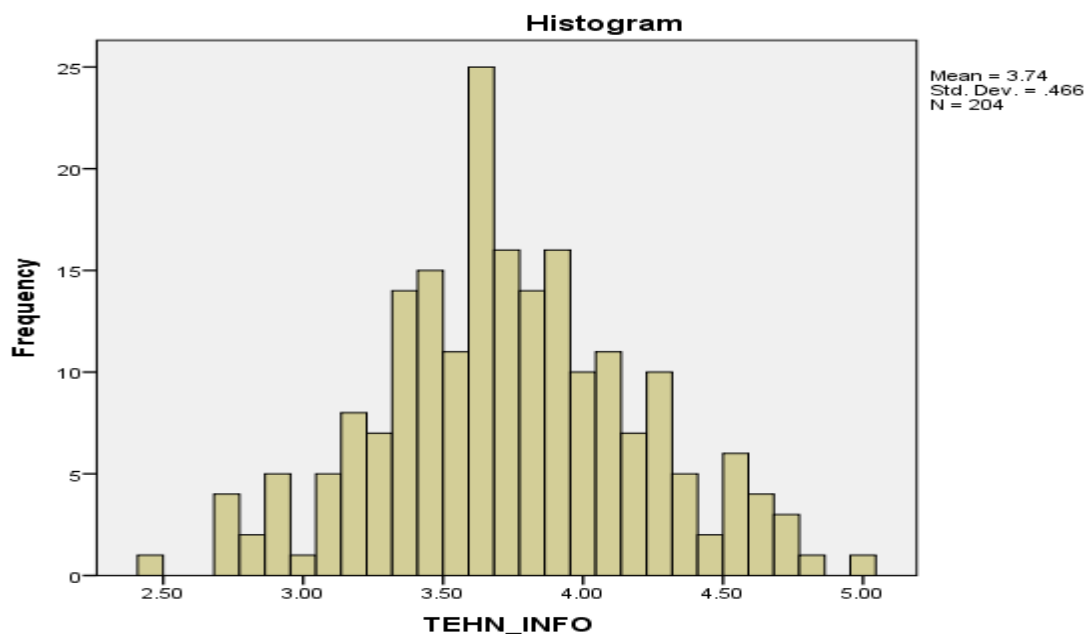
Test normalnosti raspodele za skalu Tehnologija i informacioni sistemi

Tabela 10. Test normalnosti raspodele za skalu Tehnologija i informacioni sistemi

Test normalnosti						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TEHN_INFO	0.067	204	0.026	0.992	204	0.296

a. Lilliefors Significance Correction

Grafikon 17 Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Tehnologija i informacioni sistemi



### Faktorska struktura skale Sredina u kojoj organizacija posluje

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Sredina u kojoj organizacija posluje. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su dva faktora koja zajedno objašnjavaju približno 57% varijanse (Tabela 11).

Tabela 11. Značajnost faktora na skali Sredina u kojoj organizacija posluje

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotirana suma kvadratnih zasićenja
1	3.747	34.066	34.066	30.937
2	2.505	22.773	56.839	56.839

Dobijena je visoka vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja (KMO = 0.791). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 12. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Sredina u kojoj organizacija posluje

Stavke	Komponenta	
	1	2
Promene u političkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture		0.687
Promene u ekonomskom okruženju dovele su do promena organizacione strukture		0.859
Promene u društveno-pravnom okruženju dovele su do promena organizacione strukture		0.887
Promene u tehnološkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture		0.757
U zavisnosti od zahteva klijenata dolazi do promene organizacione strukture	0.556	
Postojeća struktura organizacije nam omogućava dobru saradnju sa dobavljačima	0.744	
U stanju smo da brže od konkurencije odreagujemo na potrebe tržišta	0.796	
Zahtevi zaposlenih koji su vezani za promenu organizacione strukture se prihvataju	0.809	

Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture		0.243
Menadžment organizacije često proverava u kojoj meri postojeća struktura odgovara potrebama posla	0.813	
Postoji baza: kupaca, dobavljača, konkurencije	0.606	

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Promene u političkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture

Promene u ekonomskom okruženju dovele su do promena organizacione strukture

Promene u društveno-pravnom okruženju dovele su do promena organizacione strukture

Promene u tehnološkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture

Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

U zavisnosti od zahteva klijenata dolazi do promene organizacione strukture

Postojeća struktura organizacije nam omogućava dobru saradnju sa dobavljačima

U stanju smo da brze od konkurencije odreagujemo na potrebe tržišta

Zahtevi zaposlenih koji su vezani za promenu organizacione strukturu se prihvataju

Menadžment organizacije često proverava u kojoj meri postojeća struktura odgovara potrebama posla

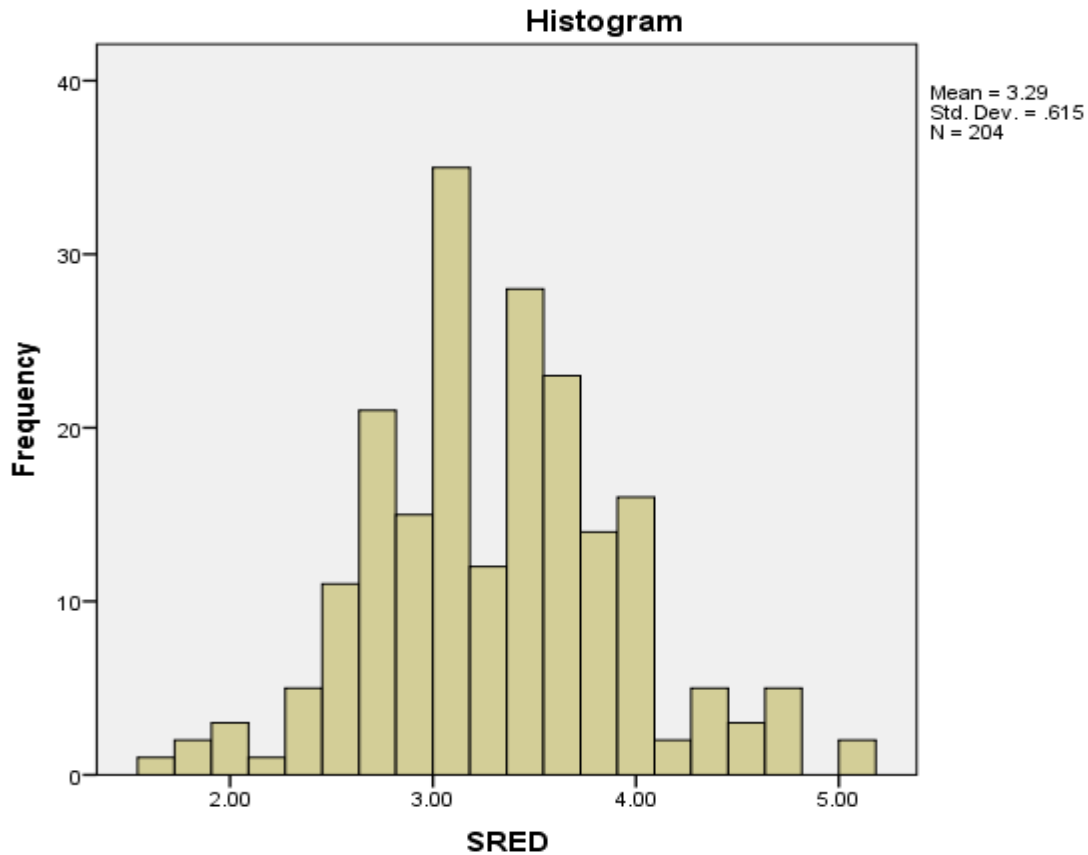
Postoji baza: kupaca, dobavljača, konkurencije

Test normalnosti raspodele za skalu Sredina u kojoj organizacija posluje

Tabela 13. Test normalnosti raspodele za skalu Sredina u kojoj organizacija posluje

<b>Test normalnosti</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TEHN_INFO	0.072	204	0.012	0.990	204	0.184
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 18. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Sredina u kojoj organizacija posluje



### Faktorska struktura skale Strategija organizacije

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Strategija organizacije. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su dva faktora koja zajedno objašnjavaju približno 55% varijanse (Tabela 14).

Tabela 14. Značajnost faktora na skali Strategija organizacije

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotitana suma kvadratnih zasićenja
1	3.293	41.158	41.158	40.512
2	1.083	13.533	54.690	54.690



Dobijena je visoka vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja (KMO = 0.784). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 15. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Strategija organizacije

Stavke	Komponenta	
	1	2
Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja	0.718	
Stepen centralizacije (odlučivanje je koncentrisano u vrhu organizacije) - decentralizacije (odlučivanje je spuštено na niže nivoe u organizaciji) omogućava sprovođenje strategije organizacije	0.596	
Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije	0.739	
Promenom poslovne filozofije (vizija, misija, strategija) dolazi i do promene organizacione strukture		0.567
Tokom implementacije, poslovna strategija, se često prilagođava i nadograđuje	0.806	
Uključivanjem svih zaposlenih u razvoj strategije dovelo je do bolje implementacije te strategije	0.649	
U organizaciji postoji jasan pristup implementaciji poslovne strategije	0.715	
Opis strategije		-0.839

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja

Stepen centralizacije (odlučivanje je koncentrisano u vrhu organizacije) - decentralizacije (odlučivanje je spuštено na niže nivoe u organizaciji) omogućava sprovođenje strategije organizacije

Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije

Tokom implementacije, poslovna strategija, se često prilagođava i nadograđuje

Uključivanjem svih zaposlenih u razvoj strategije dovelo je do bolje implementacije te strategije

U organizaciji postoji jasan pristup implementaciji poslovne strategije

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Promenom poslovne filozofije (vizija, misija, strategija) dolazi i do promene organizacione strukture

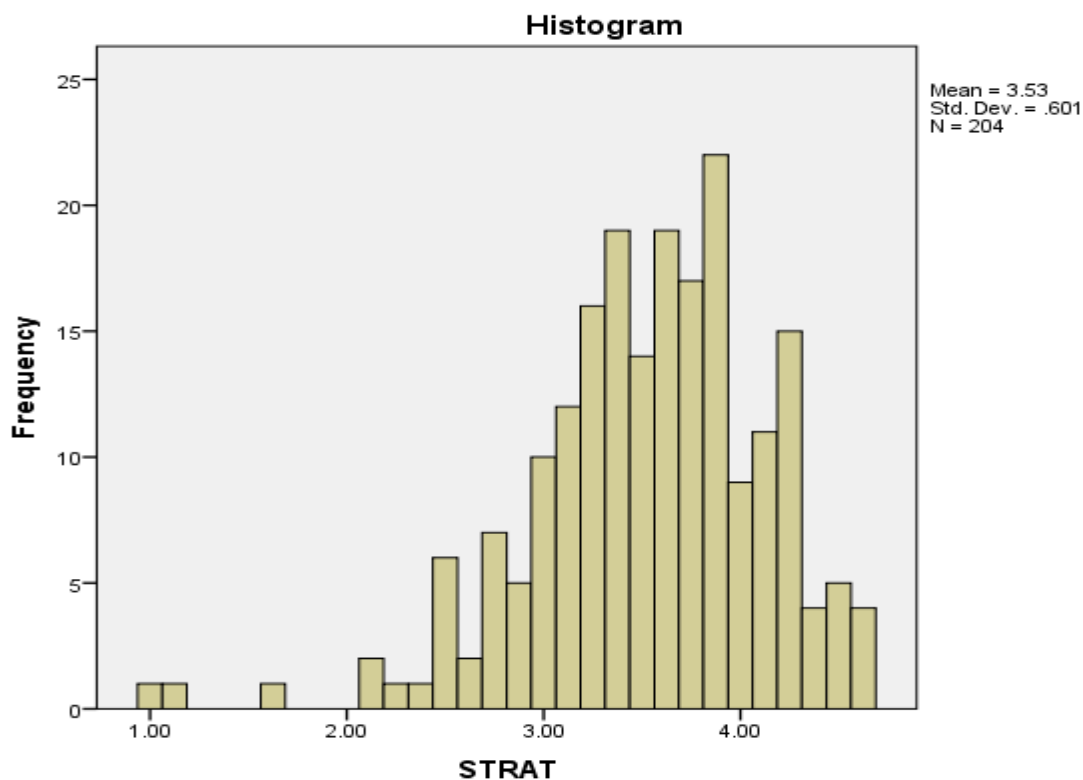
## Opis strategije

Test normalnosti raspodele za skalu Strategija organizacije

Tabela 16 Test normalnosti raspodele za skalu Strategija organizacije

Test normalnosti						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.081	204	0.002	0.953	204	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 19. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Strategija organizacije



## Faktorska struktura skale Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su dva faktora koja zajedno objašnjavaju približno 63% varijanse (Tabela 17).

Tabela 17. Značajnost faktora na skali Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotitana suma kvadratnih zasićenja
1	7.519	41.775	41.775	24.244
2	1.480	8.220	49.994	39.824
3	1.279	7.104	57.098	55.308
4	1.136	6.310	63.408	63.408

Dobijena je visoka vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja (KMO = 0.882). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 18. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

Stavke	Komponenta			
	1	2	3	4
Zaposleni imaju autonomiju u obavljanju svog posla	0.600			
Problemi među zaposlenima se rešavaju dubinski, a ne samo površno	0.819			
Postoji poverenje u nadređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	0.790			
Postoji poverenje u podređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	0.649			
U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima		0.611		
Svi se trude da promene nepoželjna ponašanja i uvažavaju povratne informacije od svojih kolega	0.621			
Slobodna i otvorena komunikacija među različitim nivoima organizacije pomaže u rešavanju problema	0.663			
U Vašoj organizaciji, u većini slučajeva, poštuju se postavljeni vremenski rokovi	0.438			
Zaposleni su zadovoljni radom u Vašoj organizaciji	0.730			
Postoji pozitivna klima za prenošenje znanja i iskustva u Vašoj organizaciji	0.765			

Zaposleni imaju slobodu u izboru načina za izvršavanje dobijenih zadataka	0.691			
Interes organizacije je uvek ispred interesa pojedinca	0.650			
Zaposleni često svojim idejama poboljšavaju postojeće procese i procedure	0.624			
Inovativnost se posebno nagrađuje u Vašoj organizaciji	0.787			
Zaposleni prihvataju ciljeve organizacije kao sopstvene	0.685			
Zaposleni se preduzetnički odnose prema svom poslu	0.615			
U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vaše organizacije			0.677	
Spremnost na timski rad je karakteristika Vaše organizacije	0.699			

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Zaposleni imaju autonomiju u obavljanju svog posla

Problemi među zaposlenima se rešavaju dubinski, a ne samo površno

Postoji poverenje u nadređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti

Postoji poverenje u podređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti

Svi se trude da promene nepoželjna ponašanja i uvažavaju povratne informacije od svojih kolega

Slobodna i otvorena komunikacija među različitim nivoima organizacije pomaže u rešavanju problema

U Vašoj organizaciji, u većini slučajeva, poštuju se postavljeni vremenski rokovi

Zaposleni su zadovoljni radom u Vašoj organizaciji

Postoji pozitivna klima za prenošenje znanja i iskustva u Vašoj organizaciji

Zaposleni imaju slobodu u izboru načina za izvršavanje dobijenih zadataka

Interes organizacije je uvek ispred interesa pojedinca

Zaposleni često svojim idejama poboljšavaju postojeće procese i procedure

Inovativnost se posebno nagrađuje u Vašoj organizaciji

Zaposleni prihvataju ciljeve organizacije kao sopstvene

Zaposleni se preduzetnički odnose prema svom poslu

Spremnost na timski rad je karakteristika Vaše organizacije

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima

Za treći izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

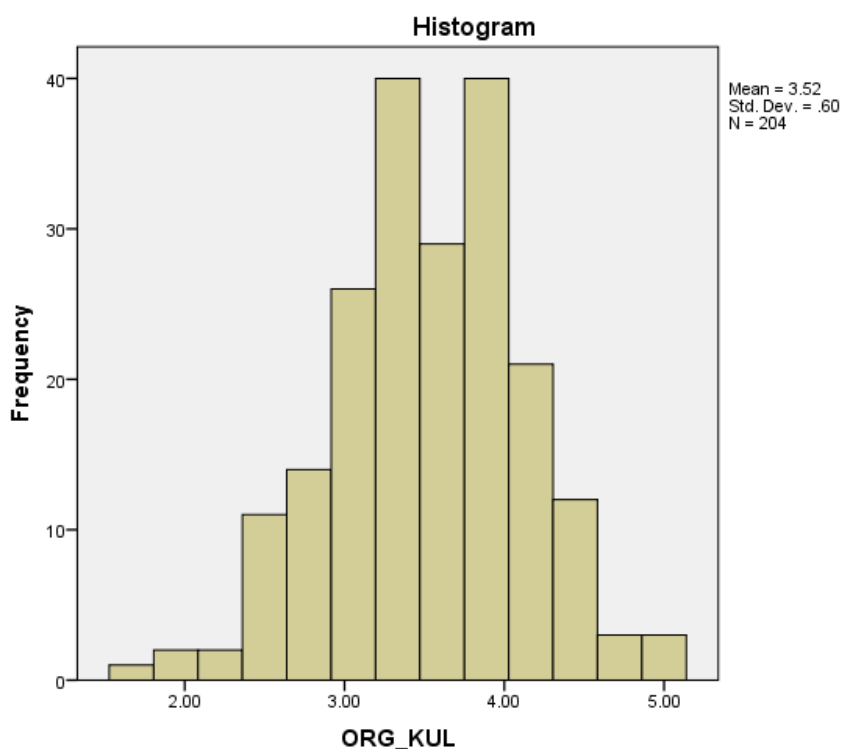
U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vaše organizacije

Test normalnosti raspodele za skalu Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

Tabela 19. Test normalnosti raspodele za skalu Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

<b>Test normalnosti</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
TEHN_INFO	0.081	204	0.002	0.953	204	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 20. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih



### Faktorska struktura skale Liderstvo

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Strategija organizacije. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojen je jedan faktor koji objašnjava 80% varijanse (Tabela 20).

Tabela 20. Značajnost faktora na skali Liderstvo

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %
1	4.015	80.310	80.310

Dobijena je visoka vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja (KMO = 0.853). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 21. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Liderstvo

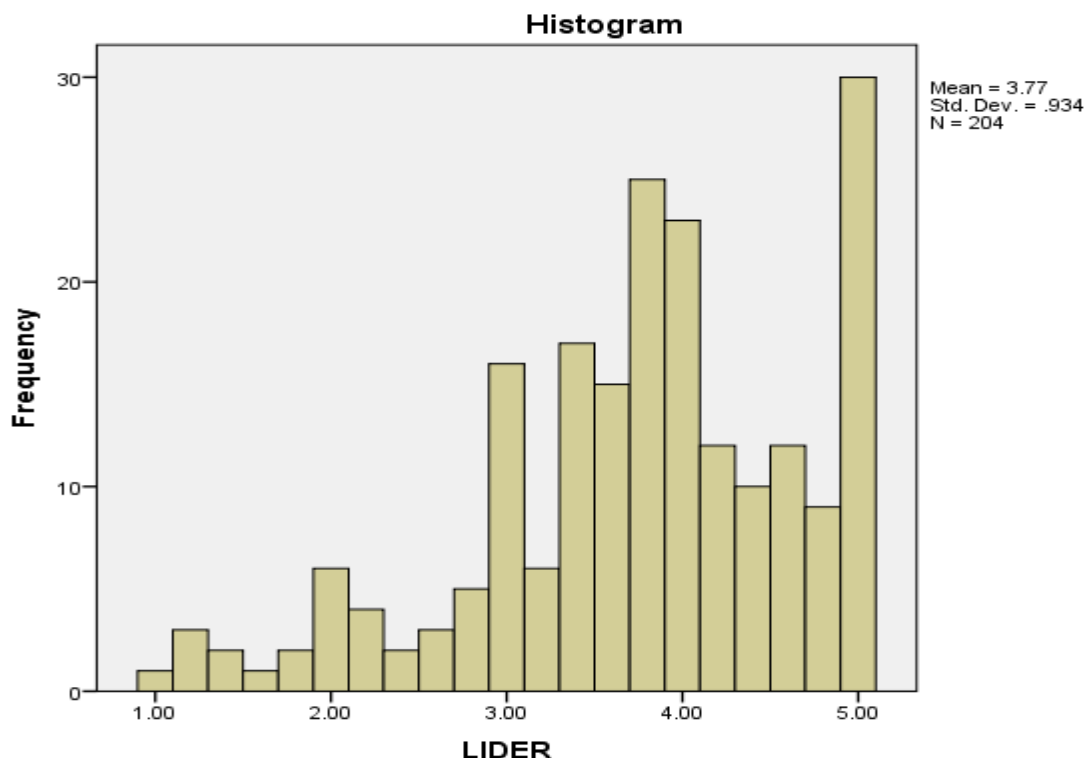
Stavke	Komponenta
	1
Rukovodilac je u stanju da podstakne druge da se posvete organizacionim ciljevima	.884
Rukovodilac podstiče saradnju među članovima grupe	.910
Rukovodilac stimuliše svoje podređene da stalno rade na unapređenju svoga posla	.917
Rukovodilac svojim radom predstavlja dobar primer koji drugi treba da prate	.922
Rukovodilac uvek daje pozitivnu povratnu informaciju kada drugi urade nešto dobro	.845

Test normalnosti raspodele za skalu Liderstvo

Tabela 22. Test normalnosti raspodele za skalu Liderstvo

<b>Test normalnosti</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.107	204	0.000	0.936	204	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 21. Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Liderstvo



### Faktorska struktura skale Podela posla i raspon kontrole

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Podela posla i raspon kontrole. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su tri faktora koja zajedno objašnjavaju približno 63% varijanse (Tabela 23).

Tabela 23. Značajnost faktora na skali Podela posla i raspon kontrole

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotirana suma kvadratnih zasićenja
1	4.070	40.698	40.698	40.259
2	1.207	12.068	52.766	52.328
3	1.017	10.173	62.939	62.939

Vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja pokazala se zadovoljavajućom (KMO = 0.846). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom

sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 24. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Podela posla i raspon kontrole

Stavke	Komponente		
	1	2	3
U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	0.663		
U Vašoj organizaciji postoje i primenjuju se jasno definisani kriterijumi za zapošljavanje novih ljudi	0.760		
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	0.856		
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	0.801		
U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine	0.775		
Promene u organizaciji se direktno reflektuju i na Vaš posao		0.752	
U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova		0.703	
U kreiranju novog radnog mesta učestvuju svi koji imaju dodirne tačke s tim poslom	0.620		
Podela posla urađena je u skladu sa definisanim organizacionim ciljevima	0.783		
Podela posla u Vašoj organizaciji dovodi do uske specijalizacije zaposlenih			0.972

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni

U Vašoj organizaciji postoje i primenjuju se jasno definisani kriterijumi za zapošljavanje novih ljudi

Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta



Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao

U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine

U kreiranju novog radnog mesta učestvuju svi koji imaju dodirne tačke s tim poslom

Podela posla urađena je u skladu sa definisanim organizacionim ciljevima

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Promene u organizaciji se direktno reflektuju i na Vaš posao

U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova

Za treći izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

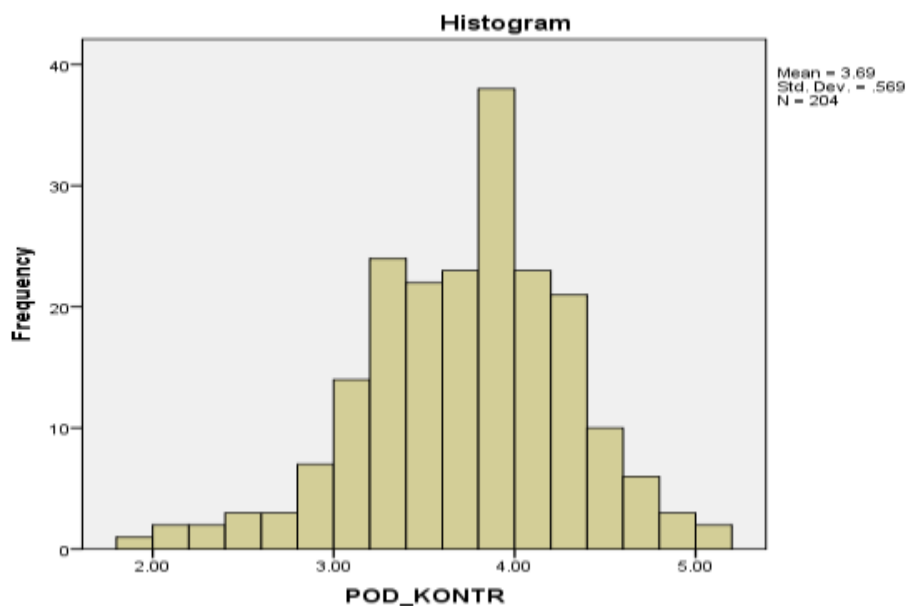
Podela posla u Vašoj organizaciji dovodi do uske specijalizacije zaposlenih

Test normalnosti raspodele za skalu Podela posla i raspon kontrole

Tabela 25. Test normalnosti raspodele za skalu Podela posla i raspon kontrole

Test normalnosti						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.084	204	0.001	0.983	204	0.016
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 22 Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Podela posla i raspon kontrole



### Faktorska struktura skale Centralizacija i decentralizacija

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Centralizacija i decentralizacija. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojena su dva faktora koja zajedno objašnjavaju približno 58% varijanse (Tabela 26).

Tabela 26. Značajnost faktora na skali Centralizacija i decentralizacija

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %	Rotirana suma kvadratnih zasićenja
1	2.339	38.988	38.988	36.061
2	1.141	19.020	58.008	58.008

Vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja pokazala se zadovoljavajućom (KMO = 0.717). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 27. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Centralizacija i decentralizacija

Stavke	Komponente	
	1	2
Najveći deo odluka donosi se na vrhu organizacije		0.800
Zaposleni imaju slobodu u odabiru potrebnih sredstava za ostvarivanje dobijenih zadataka	0.795	
Menadžerima se dopušta fleksibilnost u izvršenju poslova	0.757	
Menadžeri srednjeg i nižeg ranga imaju autonomiju odlučivanja na svojim poslovima	0.781	
Više ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost		0.671
Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu	-0.448	

Za prvi faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Zaposleni imaju slobodu u odabiru potrebnih sredstava za ostvarivanje dobijenih zadataka

Menadžerima se dopušta fleksibilnost u izvršenju poslova

Menadžeri srednjeg i nižeg ranga imaju autonomiju odlučivanja na svojim poslovima

Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu

Za drugi izdvojeni faktor, značajna zasićenja imaju stavke:

Najveći deo odluka donosi se na vrhu organizacije

Više ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost

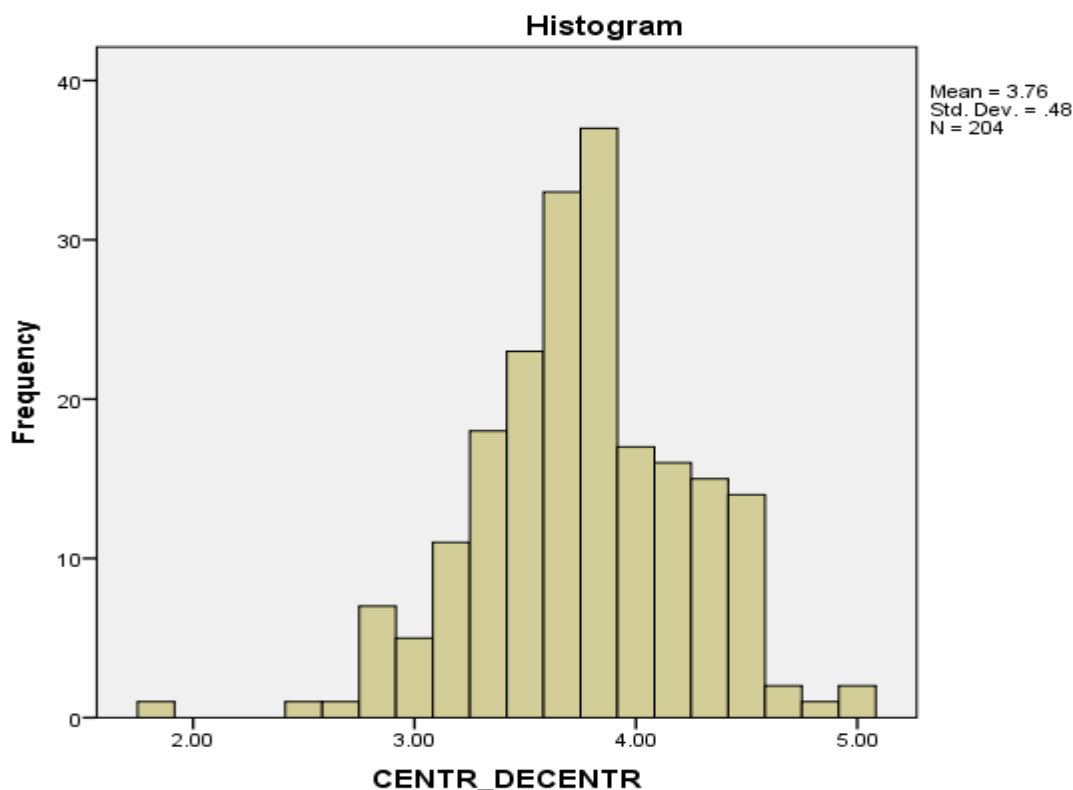
Test normalnosti raspodele za skalu Centralizacija i decentralizacija

Tabela 28. Test normalnosti raspodele za skalu Centralizacija i decentralizacija

Test normalnosti						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.110	204	0.000	0.978	204	0.003

a. Lilliefors Significance Correction

Grafikon 23 Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Centralizacija i decentralizacija



### Faktorska struktura skale Koordinacija

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Koordinacija. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojen je jedan faktor koji objašnjava približno 49% varijanse (Tabela 19).

Tabela 29. Značajnost faktora na skali Koordinacija

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %
1	1.954	48.841	48.841

Vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja pokazala se zadovoljavajućom (KMO = 0.628). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 30 Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Koordinacija

Stavke	Komponenta
	1
Koordinacija unutar sektora je dobra	0.792
Postoji koordinacija između zaposlenih u različitim sektorima	0.871
Neki od sektora u Vašoj organizaciju su razvijeniji od drugih	0.219
Kada se pojavi problem u rešavanju učestvuju svi bez obzira iz kog su sektora	0.721

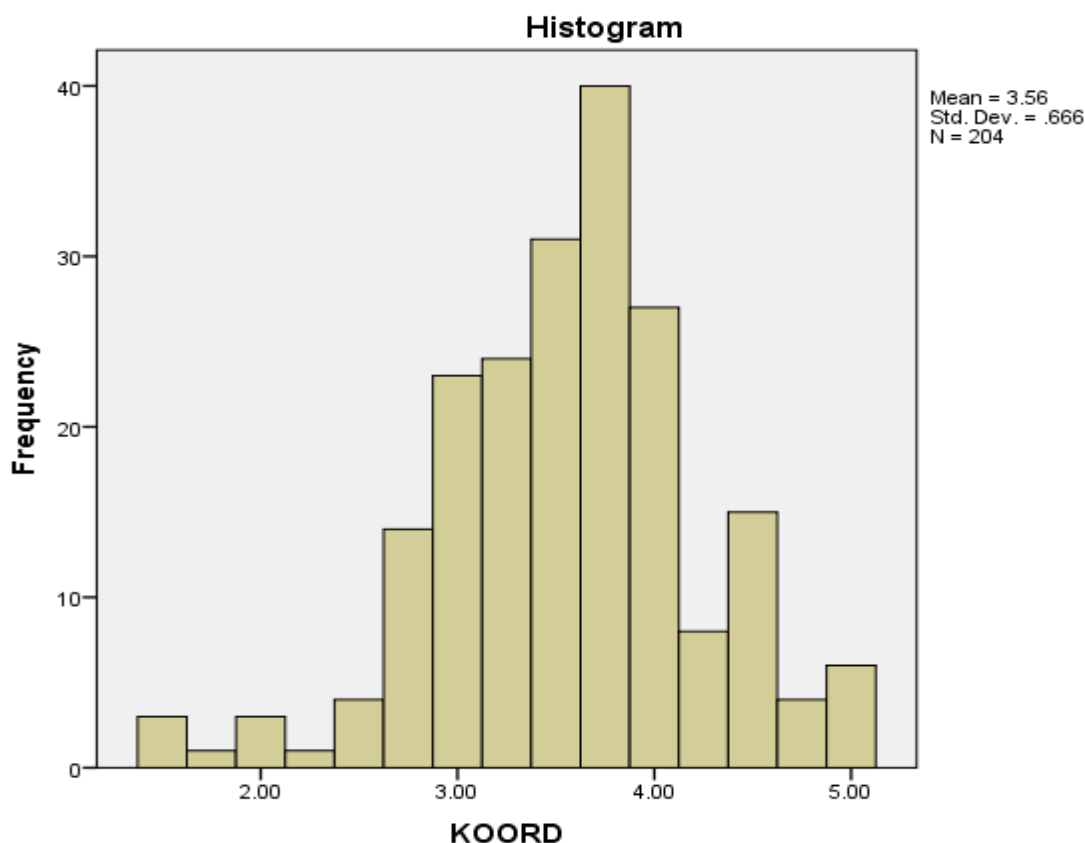
Test normalnosti raspodele za skalu Koordinacija

Tabela 31. Test normalnosti raspodele za skalu Koordinacija

<b>Test normalnosti</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.104	204	0.000	0.968	204	0.000

a. Lilliefors Significance Correction

Grafikon 24 Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Koordinacija



### Faktorska struktura skale Performanse organizacije

Eksplorativna faktorska analiza izvršena je nad podacima dobijenim primenom skale Koordinacija. Primenjena je metoda glavnih komponenti sa primenom Kajzerovog kriterijuma. Izdvojen je jedan faktor koji objašnjava približno 40% varijanse (Tabela 32).

Tabela 32 Značajnost faktora na skali Performanse organizacije

Faktor	Ukupno	% varijanse	Kumulativni %
1	1.580	39.499	39.499

Vrednost Kajzer-Majer-Olkinove mere adekvatnosti uzorkovanja pokazala se zadovoljavajućom (KMO = 0.609). Zajedno sa statistički značajnim Bartletovim testom

sferičnosti, dokazuje opravdanost primene faktorske analize i potvrđuje reprezentativnost primenjenih stavki.

Tabela 33. Vrednosti faktorskih zasićenja po stavkama za skalu Performanse organizacije

Stavke	Komponenta
	1
Parametri produktivnosti	0.486
Parametri razvoja	0.745
Parametri efikasnosti	0.671
Parametri efektivnosti	0.582

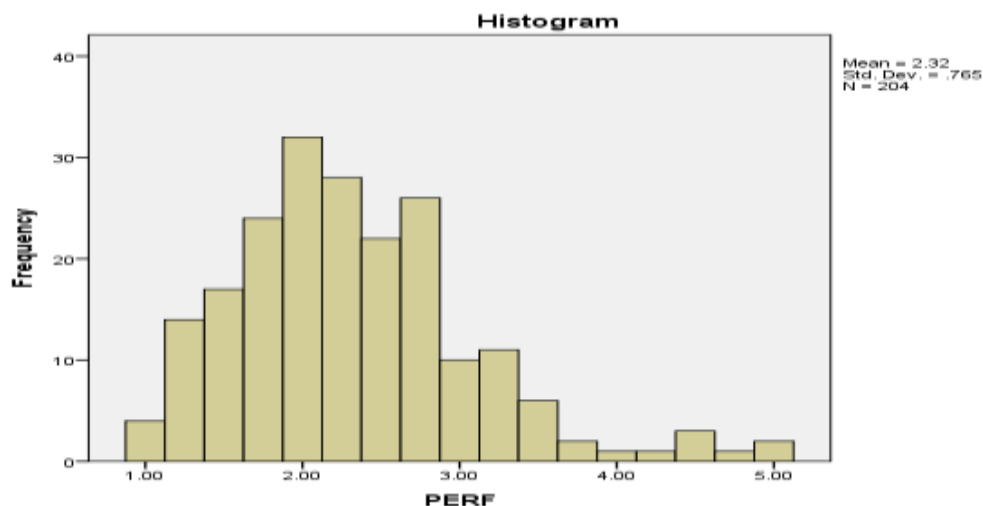
U daljim analizama primenom različitih metoda statistike zaključivanja primenjivani su sumativni skorovi i sve posmatrane skale posmatrane su kao jedno faktorsko rešenje. Kako je većina odgovora na ispitivanim skalama procenjena da dobijena raspodela ne odgovara normalnoj distribuciji, u analizi razlika između pojedinačnih grupa, kao i ispitivanju povezanosti varijabli korišćene su analize neparametrijske statistike (Man-Vitni i Kruskal-Volis test i spirmanov koeficijent korelacije).

Test normalnosti raspodele za skalu Performanse organizacije

Tabela 34. Test normalnosti raspodele za skalu Performanse organizacije

<b>Test normalnosti</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TEHN_INFO	0.120	204	0.000	0.940	204	0.000
a. Lilliefors Significance Correction						

Grafikon 25 Grafički prikaz distribucije odgovora na skali Performanse organizacije



#### 4.6. Varijable istraživanja

Varijable u ovom istraživanju su sledeće:

##### **Kategorijalne varijable:**

###### Domaće /strano preduzeće

- Preduzeća su podeljena u dve kategorije: domaće i strano.

###### Delatnost preduzeća

- Preduzeća su podeljena u tri kategorije: proizvodno, uslužno i mešovito.

###### Pravni oblik

- Preduzeća su podeljena u tri kategorije: javno, državno i privatno

###### Pol ispitanika

- Ispitivani su ispitanici muškog i ženskog pola

###### Starost ispitanika

- Ispitanici su podeljeni u 5 kategorija: do 25 godina, od 26 do 35 godina, od 36 do 45 godina, od 46 do 60 godina i preko 60 godina starosti.

###### Školska sprema

- Ispitanici su grupisani u 9 kategorija: NKV, PKV, KV, Srednja stručna sprema, Viša stručna sprema, Visoka stručna sprema, Master, Magistratura, i Doktorat.

###### Godine radnog staža

- Ispitanici su grupisani u pet kategorija: do 5 godina radnog staža, od 6 do 10 godina, od 11 do 20 godina, od 21 do 30 godina i preko 31 godinu radnog staža.

###### Nivo menadžmenta

- Ispitanici su grupisani u četiri kategorije: najviši, srednji, najniži nivo i nivo specijaliste, supervizora i sl.

### Veličina organizacije

- Posmatrane organizacije podeljene su u tri kategorije: malo, srednje i veliko preduzeće.

### Tip organizacione strukture

- Posmatrane organizacije su podeljene u četiri kategorije: funkcionalna, divizionarna, projektna i savremena zasnovana na IT.

### **Intervalne varijable.**

#### 1. Tehnologija i informacioni sistemi

*Operaciono definisana pomoću 11 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 2. Sredina u kojoj organizacija posluje

*Operaciono definisana pomoću 11 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 3. Strategija organizacije

*Operaciono definisana pomoću 8 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 4. Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih

*Operaciono definisana pomoću 18 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 5. Liderstvo

*Operaciono definisana pomoću 5 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 6. Podela posla i raspon kontrole

*Operaciono definisana pomoću 10 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 7. Centralizacija i decentralizacija

*Operaciono definisana pomoću 6 stavki, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).*

#### 8. Koordinacija



Operaciono definisana pomoću 4 stavke, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).

#### 9. Performanse organizacije

Operaciono definisana pomoću 4 stavke, merenih na skali Likertovog tipa sa stepenom slaganja od 1 (najniži stepen) do 5 (najviši stepen slaganja).

### 4.6. Rezultati istraživanja

Ispitivanja razlika između ispitanika u odnosu na socio-demografske i organizacione karakteristike

Pol

Tabela 35. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)

	Pol	N	Srednja vrednost ranga	Suma rangova
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	muško	128	107.02	13698.50
	žensko	98	121.96	11952.50
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	muško	128	113.19	14488.50
	žensko	98	113.90	11162.50
Strategija organizacije (III)	muško	128	110.43	14134.50
	žensko	98	117.52	11516.50
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	muško	128	113.58	14538.00
	žensko	98	113.40	11113.00
Liderstvo (V)	muško	128	111.96	14330.50
	žensko	98	115.52	11320.50
Podela posla i raspon kontrole (VI)	muško	128	107.53	13764.00
	žensko	98	121.30	11887.00
Centralizacija i decentralizacija (VII)	muško	128	113.27	14498.00
	žensko	98	113.81	11153.00
Koordinacija (VIII)	muško	128	113.68	14550.50
	žensko	98	113.27	11100.50
Performanse organizacije (IX)	muško	128	120.46	15418.50
	žensko	98	104.41	10232.50

Tabela 36. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Mann-Whitney U	5442.5	6232.5	5878.5	6262.0	6074.5	5508.0	6242.0	6249.5	5381.5
Wilcoxon W	13698.5	14488.5	14134.5	11113.0	14330.5	13764.0	14498.0	11100.5	10232.5
Z	-01.707	-0.081	-0.810	-0.021	-0.407	-1.571	-0.062	-0.047	-1.840
P	0.088	0.935	0.418	0.984	0.684	0.116	0.951	0.963	0.066
Grupišuća varijabla: Pol									

Primenom Man-Vitnijevog testa utvrđeno je da ne postoje rodne razlike u odnosu na ispitivane varijable.

### Strano / Domaće preduzeće

Tabela 37. Razlike na ispitivanim varijablama odnosu na to da li je u pitanju strano ili domaće preduzeće (Man-Vitni test)

	Dom/Str	N	Srednja vrednost ranga	Suma rangova
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	domaće	204	112.93	23037.00
	strano	23	123.52	2841.00
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	domaće	204	113.80	23216.00
	strano	23	115.74	2662.00
Strategija organizacije (III)	domaće	204	113.02	23057.00
	strano	23	122.65	2821.00
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	domaće	204	114.65	23389.00
	strano	23	108.22	2489.00
Liderstvo (V)	domaće	204	114.10	23275.50
	strano	23	113.15	2602.50
Podela posla i raspon kontrole (VI)	domaće	204	114.34	23324.50
	strano	23	111.02	2553.50
Centralizacija i decentralizacija (VII)	domaće	204	111.89	22825.50
	strano	23	132.72	3052.50
Koordinacija (VIII)	domaće	204	116.00	23663.50

	strano	23	96.28	2214.50
Performanse organizacije (IX)	domaće	204	114.06	23269.00
	strano	86	89.85	7727.50

Tabela 38. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pol ispitanika (Man-Vitni test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Mann-Whitney U	2127	2306	2147	2213	2326.5	2277.5	1915.5	1938.5	2333
Wilcoxon W	23037	23216	23057	2489	2602.5	2553.5	22825.5	2214.5	2609
Z	-.0735	-0.134	-0.668	-0.446	-0.066	-0.230	-1.451	-1.376	-0.044
P	0.462	0.893	0.504	0.656	0.948	0.818	0.147	0.169	0.965
Grupišuća varijabla: Domaće / Strano preduzeće									

Primenom Man-Vitnijevog testa utvrđeno je da ne postoje razlike između domaćih i stranih preduzeća u odnosu na ispitivane varijable.

### Delatnost preduzeća

Tabela 39. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na delatnost preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Delatnost	N	Srednja vrednost ranga	Suma rangova
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	proizvodno	84	121.65	84
	uslužno	104	105.05	104
	mešovito	39	121.38	39
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	proizvodno	84	109.05	84
	uslužno	104	114.77	104

	mešovito	39	122.60	39
Strategija organizacije (III)	proizvodno	84	111.89	84
	uslužno	104	117.19	104
	mešovito	39	110.04	39
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	proizvodno	84	123.57	84
	uslužno	104	102.95	104
	mešovito	39	122.86	39
Liderstvo (V)	proizvodno	84	121.36	84
	uslužno	104	106.40	104
	mešovito	39	118.40	39
Podela posla i raspon kontrole (VI)	proizvodno	84	117.93	84
	uslužno	104	113.07	104
	mešovito	39	108.00	39
Centralizacija i decentralizacija (VII)	proizvodno	84	112.55	84
	uslužno	104	115.22	104
	mešovito	39	113.87	39
Koordinacija(VIII)	proizvodno	84	121.73	84
	uslužno	104	109.84	104
	mešovito	39	108.45	39
Performanse organizacije (IX)	proizvodno	84	123.65	84
	uslužno	104	108.20	104
	mešovito	39	108.68	39

Tabela 40 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na delatnost preduzeća (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	3.583	1.163	0.476	5.440	2.644	0.650	0.078	1.890	2.921
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
P	0.167	0.559	0.788	0.066	0.267	0.722	0.962	0.389	0.232

Primenom Kruskal-Volis testa utvrđeno je da ne postoje statistički značajne razlike između posmatranih varijabli u odnosu na delatnost organizacije.

Pravni oblik

Tabela 41. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Pravni oblik	N	Srednja vrednost ranga	Suma rangova
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	javno	18	98.36	18
	društveno	14	73.11	14
	privatno	195	118.38	195
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	javno	18	115.86	18
	društveno	14	101.00	14
	privatno	195	114.76	195
Strategija organizacije (III)	javno	18	77.14	18
	društveno	14	118.86	14
	privatno	195	117.05	195
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	javno	18	85.47	18
	društveno	14	85.21	14
	privatno	195	118.70	195
Liderstvo (V)	javno	18	84.31	18
	društveno	14	105.82	14
	privatno	195	117.33	195
Podela posla i raspon kontrole (VI)	javno	18	84.78	18
	društveno	14	114.61	14
	privatno	195	116.65	195
Centralizacija i decentralizacija (VII)	javno	18	95.36	18
	društveno	14	112.43	14
	privatno	195	115.83	195
Kordinacija(VIII)	javno	18	88.14	18
	društveno	14	124.32	14
	privatno	195	115.65	195
Performanse organizacije (IX)	javno	18	113.83	18
	društveno	14	139.89	14
	privatno	195	112.16	195

Tabela 42. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	<b>7.349</b>	0.591	<b>6.203</b>	<b>7.092</b>	4.434	3.897	1.631	3.315	2.360
Df	<b>2</b>	2	<b>2</b>	<b>2</b>	2	2	2	2	2
P	<b>0.025</b>	0.744	<b>0.045</b>	<b>0.029</b>	0.109	0.142	0.442	0.191	0.307

Primenom Kruskal-Volis testa, posmatrano u odnosu na pravni oblik preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike između sledećih varijabli: Tehnologija i informacioni sistemi, Strategija organizacije i Organizaciona kultura i zaposleni. Na varijabli Tehnologija i informacioni sistemi najviše nivoe pokazuju zaposleni u privatnim preduzećima. Na varijabli strategija organizacije, više nivoe pokazuju zaposleni u društvenim, a odmah zatim i u privatnim preduzećima. Kada je reč o varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, najviše nivoe pokazuju zaposleni u privatnim preduzećima.

### Veličina preduzeća

Tabela 43. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Veličina	N	Srednja vrednost ranga	Suma rangova
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	malo	65	106.92	65
	srednje	68	116.80	68
	veliko	94	116.87	94
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	malo	65	107.03	65
	srednje	68	109.74	68
	veliko	94	121.90	94
Strategija organizacije (III)	malo	65	125.40	65
	srednje	68	99.13	68
	veliko	94	116.88	94
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	malo	65	133.91	65
	srednje	68	95.84	68
	veliko	94	113.37	94
Liderstvo (V)	malo	65	127.97	65
	srednje	68	103.88	68

	veliko	94	111.66	94
Podela posla i raspon kontrole (VI)	malo	65	129.42	65
	srednje	68	109.09	68
	veliko	94	106.89	94
Centralizacija i decentralizacija (VII)	malo	65	120.45	65
	srednje	68	114.57	68
	veliko	94	109.13	94
Koordinacija(VIII)	malo	65	114.93	65
	srednje	68	122.40	68
	veliko	94	107.28	94
Performanse organizacije (IX)	malo	65	97.51	65
	srednje	68	131.33	68
	veliko	94	112.87	94

Tabela 44. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	1.062	2.384	5.659	<b>11.193</b>	4.713	5.086	1.163	2.144	<b>8.979</b>
Df	2	2	2	<b>2</b>	2	2	2	2	<b>2</b>
P	0.588	0.304	0.059	<b>0.004</b>	0.095	0.079	0.559	0.342	<b>0.011</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, posmatrano u odnosu na veličinu preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne na varijablama: organizaciona kultura i zaposleni i performanse organizacije. Zaposleni u malim preduzećima pokazuju više nivoe organizacione kulture, dok zaposleni u velikim preduzećima pokazuju više nivoe organizacionih performansi.

### Starost

Tabela 45. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Starost	N	Srednja vrednost ranga
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	do 25 g	85	113.74
	26-35	76	114.83

	36-45	55	118.46
	46-60	7	80.07
	preko 60 g	4	101.75
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	do 25 g	85	106.66
	26-35	76	122.99
	36-45	55	114.33
	46-60	7	109.07
	preko 60 g	4	103.25
Strategija organizacije (III)	do 25 g	85	127.69
	26-35	76	120.07
	36-45	55	95.76
	46-60	7	55.29
	preko 60 g	4	61.25
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	do 25 g	85	120.48
	26-35	76	121.26
	36-45	55	104.89
	46-60	7	66.14
	preko 60 g	4	47.38
Liderstvo (V)	do 25 g	85	121.97
	26-35	76	116.68
	36-45	55	108.89
	46-60	7	71.29
	preko 60 g	4	38.63
Podela posla i raspon kontrole (VI)	do 25 g	85	122.25
	26-35	76	119.26
	36-45	55	97.31
	46-60	7	105.50
	preko 60 g	4	83.00
Centralizacija i decentralizacija (VII)	do 25 g	85	113.10
	26-35	76	127.14
	36-45	55	102.41
	46-60	7	88.00
	preko 60 g	4	88.25



Koordinacija(VIII)	do 25 g	85	114.01
	26-35	76	126.80
	36-45	55	104.25
	46-60	7	80.71
	preko 60 g	4	62.88
Performanse organizacije (IX)	do 25 g	227	
	26-35	85	111.82
	36-45	76	101.57
	46-60	55	131.29
	preko 60 g	7	139.43

Tabela 46. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	3.084	1.834	<b>13.524</b>	<b>11.476</b>	3.759	7.239	6.692	<b>9.915</b>	<b>10.376</b>
Df	4	4	<b>4</b>	<b>4</b>	4	4	4	<b>4</b>	<b>4</b>
P	0.544	0.766	<b>0.009</b>	<b>0.022</b>	0.440	.124	0.153	<b>0.042</b>	<b>0.035</b>

Posmatrano u odnosu na godine starosti ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama: Strategija organizacije, Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, Koordinacija i Organizacione performanse. Ispitanici starosti između 26 i 35 godina pokazali su više nivoe na varijablama: Strategija organizacije, Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih i Koordinacija, dok je grupa ispitanika starosti od 46 do 60 godina pokazala najviše nivoe na varijabli Organizacione performanse.

### Radni staž

Tabela 47. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Radni staž	N	Srednja vrednost ranga
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	do 5 god	85	113.74
	6 - 10 god	76	114.83
	11 - 20 god	55	118.46
	21-30 god	7	80.07

	preko 31 god	4	101.75
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	do 5 god	85	106.66
	6 - 10 god	76	122.99
	11 - 20 god	55	114.33
	21-30 god	7	109.07
	preko 31 god	4	103.25
Strategija organizacije (III)	do 5 god	85	127.69
	6 - 10 god	76	120.07
	11 - 20 god	55	95.76
	21-30 god	7	55.29
	preko 31 god	4	61.25
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	do 5 god	85	120.48
	6 - 10 god	76	121.26
	11 - 20 god	55	104.89
	21-30 god	7	66.14
	preko 31 god	4	47.38
Liderstvo (V)	do 5 god	85	121.97
	6 - 10 god	76	116.68
	11 - 20 god	55	108.89
	21-30 god	7	71.29
	preko 31 god	4	38.63
Podela posla i raspon kontrole (VI)	do 5 god	85	122.25
	6 - 10 god	76	119.26
	11 - 20 god	55	97.31
	21-30 god	7	105.50
	preko 31 god	4	83.00
Centralizacija i decentralizacija (VII)	do 5 god	85	113.10
	6 - 10 god	76	127.14
	11 - 20 god	55	102.41
	21-30 god	7	88.00
	preko 31 god	4	88.25
Koordinacija(VIII)	do 5 god	85	114.01
	6 - 10 god	76	126.80
	11 - 20 god	55	104.25
	21-30 god	7	80.71
	preko 31 god	4	62.88
Performanse organizacije (IX)	do 5 god	85	111.82
	6 - 10 god	76	101.57
	11 - 20 god	55	131.29
	21-30 god	7	139.43
	preko 31 god	4	114.25

Tabela 48. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	2.285	2.643	<b>16.854</b>	<b>10.659</b>	<b>10.024</b>	6.414	6.573	8.462	7.780
Df	4	4	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	4	4	4	4
P	0.683	0.619	<b>0.002</b>	<b>0.031</b>	<b>0.040</b>	0.170	0.160	0.076	0.100

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama: Strategija organizacije, Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih i Liderstvo. Zaposleni do 5 godina radnog staža pokazuju više nivoe na varijablama Strategija organizacije i Liderstvo, dok zaposleni od 6 do 10 godina pokazuju više nivoe na varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih.

### Stručna sprema ispitanika

Tabela 49. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na stručnu spremu ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Stručna sprema	N	Srednja vrednost ranga
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	NKV (I)	1	61.50
	PKV (II)	1	194.50
	KV (III)	2	25.00
	SSS (IV)	20	106.05
	VShS (VI)	43	116.98
	VSS (VII-I)	145	117.88
	Msc-MA	11	84.05
	Mr (VII-II)	3	103.00
Dr (VIII)	1	95.00	
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	NKV (I)	1	187.00
	PKV (II)	1	142.50
	KV (III)	2	62.50
	SSS (IV)	20	109.05
	VShS (VI)	43	134.23

	VSS (VII-I)	145	110.45
	Msc-MA	11	96.50
	Mr (VII-II)	3	94.00
	Dr (VIII)	1	112.00
Strategija organizacije (III)	NKV (I)	1	117.50
	PKV (II)	1	225.00
	KV (III)	2	130.75
	SSS (IV)	20	102.48
	VShS (VI)	43	117.28
	VSS (VII-I)	145	113.79
	Msc-MA	11	118.00
	Mr (VII-II)	3	95.17
	Dr (VIII)	1	99.00
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	NKV (I)	1	177.50
	PKV (II)	1	203.00
	KV (III)	2	148.25
	SSS (IV)	20	113.15
	VShS (VI)	43	112.27
	VSS (VII-I)	145	113.43
	Msc-MA	11	114.09
	Mr (VII-II)	3	88.00
	Dr (VIII)	1	143.50
Liderstvo (V)	NKV (I)	1	151.50
	PKV (II)	1	177.50
	KV (III)	2	194.25
	SSS (IV)	20	106.35
	VShS (VI)	43	101.77
	VSS (VII-I)	145	117.33
	Msc-MA	11	109.41
	Mr (VII-II)	3	123.83
	Dr (VIII)	1	69.00
Podela posla i raspon kontrole (VI)	NKV (I)	1	186.00
	PKV (II)	1	159.50

	KV (III)	2	215.25
	SSS (IV)	20	121.53
	VShS (VI)	43	110.16
	VSS (VII-I)	145	111.48
	Msc-MA	11	125.82
	Mr (VII-II)	3	101.00
	Dr (VIII)	1	83.50
Centralizacija i decentralizacija (VII)	NKV (I)	1	129.00
	PKV (II)	1	220.50
	KV (III)	2	168.50
	SSS (IV)	20	139.03
	VShS (VI)	43	115.69
	VSS (VII-I)	145	109.90
	Msc-MA	11	105.55
	Mr (VII-II)	3	70.17
	Dr (VIII)	1	129.00
Koordinacija(VIII)	NKV (I)	1	141.00
	PKV (II)	1	177.00
	KV (III)	2	203.00
	SSS (IV)	20	123.55
	VShS (VI)	43	115.00
	VSS (VII-I)	145	110.72
	Msc-MA	11	107.00
	Mr (VII-II)	3	134.83
	Dr (VIII)	1	102.50
Performanse organizacije (IX)	NKV (I)	1	13.50
	PKV (II)	1	84.50
	KV (III)	2	204.00
	SSS (IV)	20	106.00
	VShS (VI)	43	110.44
	VSS (VII-I)	145	117.05
	Msc-MA	11	95.09
	Mr (VII-II)	3	133.50

	Dr (VIII)	1	84.50
--	-----------	---	-------

Tabela 50. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na stručnu spremu ispitanika (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	9.200	8.356	4.077	4.036	7.033	7.776	9.249	6.117	8.523
Df	8	8	8	8	8	8	8	8	8
P	0.326	0.399	0.850	0.854	0.533	0.456	0.322	0.634	0.384

Primenom Kruskal-Volis testa nisu dobijene statistički značajne razlike između ispitanika sa različitim stepenom stručne spreme.

### Organizaciona struktura

Tabela 51. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Volis test)

	Nivo menadžmenta	N	Srednja vrednost ranga
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	Funkcionalna	136	112.59
	Divizionna	61	110.66
	Projektna	14	72.14
	Savremena - zasnovana na IT	13	163.65
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	Funkcionalna	136	105.58
	Divizionna	61	136.16
	Projektna	14	93.18
	Savremena - zasnovana na IT	13	94.65
Strategija organizacije (III)	Funkcionalna	136	102.33
	Divizionna	61	134.06
	Projektna	14	70.68
	Savremena - zasnovana na IT	13	162.77
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	Funkcionalna	136	111.43
	Divizionna	61	121.46

	Projektna	14	73.75
	Savremena - zasnovana na IT	13	123.42
Liderstvo (V)	Funkcionalna	136	109.71
	Diviziona	61	128.73
	Projektna	14	70.46
	Savremena - zasnovana na IT	13	110.77
Podela posla i raspon kontrole (VI)	Funkcionalna	136	112.95
	Diviziona	61	119.74
	Projektna	14	85.00
	Savremena - zasnovana na IT	13	103.46
Centralizacija i decentralizacija (VII)	Funkcionalna	136	106.34
	Diviziona	61	131.89
	Projektna	14	81.54
	Savremena - zasnovana na IT	13	119.31
Koordinacija(VIII)	Funkcionalna	136	110.75
	Diviziona	61	120.80
	Projektna	14	81.39
	Savremena - zasnovana na IT	13	125.38
Performanse organizacije (IX)	Funkcionalna	136	117.49
	Diviziona	61	101.89
	Projektna	14	120.32
	Savremena - zasnovana na IT	13	101.69

Tabela 52. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture(Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	<b>13.642</b>	<b>11.939</b>	<b>23.887</b>	6.584	<b>10.057</b>	3.554	<b>10.162</b>	4.923	3.049
Df	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	3
P	<b>0.003</b>	<b>0.008</b>	<b>0.000</b>	0.086	<b>0.018</b>	0.314	<b>0.017</b>	0.178	0.384

Primenom Kruskal-Volis testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u odnosu na sledeće varijable: Tehnologija i informacioni sistemi,

Sredina u kojoj organizacija posluje, Strategija organizacije, Liderstvo i Centralizacija i decentralizacija.

U organizacijama čiji tip organizacije je savremen, zasnovan na informacionim tehnologijama, dobijene su više vrednosti na varijabli Tehnologija i informacioni sistemi i Strategija organizacije. Organizacije divizione strukture pokazuju statistički značajne više vrednosti na varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje, Liderstvo i Centralizacija i decentralizacija.

### Nivo menadžmenta

Tabela 53. Razlike na ispitivanim varijablama u odnosu na poziciju u nivou menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Nivo menadžmenta	N	Srednja vrednost ranga
Tehnologija i informacioni sistemi (I)	najviši	18	126.83
	srednji	85	123.69
	niži	77	111.69
	supervizor, specijalista i dr.	47	95.34
Sredina u kojoj organizacija posluje (II)	najviši	18	102.92
	srednji	85	127.24
	niži	77	114.36
	supervizor, specijalista i dr.	47	93.70
Strategija organizacije (III)	najviši	18	138.19
	srednji	85	124.65
	niži	77	103.44
	supervizor, specijalista i dr.	47	102.79
Organizaciona kultura i k. zaposl. (IV)	najviši	18	151.58
	srednji	85	129.94
	niži	77	100.16
	supervizor, specijalista i dr.	47	93.46



Liderstvo (V)	najviši	18	149.25
	srednji	85	135.29
	niži	77	97.97
	supervizor, specijalista i dr.	47	88.26
Podela posla i raspon kontrole (VI)	najviši	18	150.42
	srednji	85	132.09
	niži	77	98.52
	supervizor, specijalista i dr.	47	92.70
Centralizacija i decentralizacija (VII)	najviši	18	130.06
	srednji	85	131.81
	niži	77	105.17
	supervizor, specijalista i dr.	47	90.12
Koordinacija(VIII)	najviši	18	144.39
	srednji	85	123.11
	niži	77	103.31
	supervizor, specijalista i dr.	47	103.40
Performanse organizacije (IX)	najviši	18	126.75
	srednji	85	99.27
	niži	77	120.34
	supervizor, specijalista i dr.	47	125.36

Tabela 54. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Hi-kvadrat	6.458	8.484	8.085	18.936	26.148	21.279	15.133	8.899	7.172
Df	3	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	3
P	0.091	<b>0.037</b>	<b>0.044</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.002</b>	<b>0.031</b>	0.067

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na nivo menadžmenta, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama: Sredina u kojoj organizacija posluje, Strategija organizacije, Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, Liderstvo, Podela posla i raspon kontrole, Centralizacija i decentralizacija i Koordinacija.

Zaposleni na najvišem nivou u okviru funkcije menadžmenta pokazuju najviše nivoe na varijabli Strategija organizacije, Liderstvo, Podela posla i raspon kontrole, Koordinacija i Performanse organizacije.

Zaposleni na poziciji koja odgovara srednjem nivou menadžmenta pokazuju najviše vrednosti na varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje, Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, Centralizacija i decentralizacija.

#### 4.7. Korelaciona analiza

Na osnovu korelacije između samih varijabli dobili smo sledeće rezultate koji se nalaze u tabeli

Tabela 55. Korelacije između ispitivanih varijabli

		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Tehnologija informacioni sistemi (I)	r	1								
	p	0.000								
Sredina u kojoj org. posluje (II)	r	0.424**	1							
	p	0.000								
Strategija organizacije (III)	r	0.469**	0.366**	1						
	p	0.000	0.000							
Orga. kultura i k. zaposl. (IV)	r	0.434**	0.255**	0.594**	1					
	p	0.000	0.000	0.000						
Liderstvo (V)	r	0.385**	0.234**	0.508**	0.743**	1				
	p	0.000	0.000	0.000	0.000					
Podela posla i raspon kontrole (VI)	r	0.369**	0.255**	0.510**	0.747**	0.727**	1			
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
Centralizacija i decentralizacija (VII)	r	0.367**	0.251**	0.500**	0.581**	0.519**	0.596**	1		
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
Koordinacija (VIII)	r	0.256**	0.224**	0.411**	0.566**	0.540**	0.540**	0.518**	1	
	p	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
Performanse org. (IX)	r	0.004	-0.142*	0.175**	-0.143*	-0.077	-0.136*	-0.141*	0.019	1
	p	0.956	0.033	0.008	0.031	0.250	0.040	0.033	0.776	
**.										
*.										

Pregledom korelacione matrice može se uočiti da su dobijeni koeficijenti korelacije, jakog intenziteta i pozitivnog smera između sledećih varijabli: Organizaciona kultura i Liderstvo ( $r = 0.743$ ,  $p < 0.01$ ) i Podela posla i raspon kontrole ( $r = 0.747$ ,  $p < 0.01$ ), kao i varijabli Liderstvo i Podela posla i raspon kontrole ( $r = 0.727$ ,  $p < 0.01$ ).

Srednje jake korelacije dobijene su između varijable Tehnologija i informacioni sistemi i varijabli: Strategija organizacije ( $r = 0.469$ ,  $p < 0.01$ ), Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih ( $r = 0.434$ ,  $p < 0.01$ ) i Sredina u kojoj organizacija posluje ( $r = 0.424$ ,  $p < 0.01$ ). Varijabla Strategija organizacije pokazala je pozitivne, korelacije srednje-jakog intenziteta sa varijablama: Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih ( $r = 0.594$ ,  $p < 0.01$ ), Podela posla i raspon kontrole ( $r = 0.510$ ,  $p < 0.01$ ), Liderstvo ( $r = 0.508$ ,  $p < 0.01$ ), Centralizacija i decentralizacija ( $r = 0.500$ ,  $p < 0.01$ ) i Koordinacija ( $r = 0.411$ ,  $p < 0.01$ ). Između varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih dobijene su srednje jake korelacije sa varijablama Centralizacija i decentralizacija ( $r = 0.581$ ,  $p < 0.01$ ) i Koordinacija ( $r = 0.566$ ,  $p < 0.01$ ), dok je varijabla Liderstvo pokazala pozitivnu povezanost srednje jakog intenziteta sa varijablama Koordinacija ( $r = 0.540$ ,  $p < 0.01$ ) i Centralizacija i decentralizacija ( $r = 0.519$ ,  $p < 0.01$ ). Varijabla podela posla i raspon kontrole pokazala je pozitivnu povezanost srednje jakog intenziteta sa varijablama Centralizacija i decentralizacija ( $r = 0.596$ ,  $p < 0.01$ ) i Koordinacija ( $r = 0.540$ ,  $p < 0.01$ ). Varijabla Centralizacija i decentralizacija pokazala je povezanost pomenutih karakteristika sa varijablom Koordinacija ( $r = 0.518$ ,  $p < 0.01$ ).

Koeficijenti korelacije slabog intenziteta dobijeni su između sledećih varijabli: Tehnologija i informacioni sistemi i varijabli: Liderstvo ( $r = 0.385$ ,  $p < 0.01$ ), Podela posla i raspon kontrole ( $r = 0.369$ ,  $p < 0.01$ ), Centralizacija i decentralizacija ( $r = 0.367$ ,  $p < 0.01$ ) i Koordinacija ( $r = 0.256$ ,  $p < 0.01$ ). Kada je reč o varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje koeficijenti korelacije pomenutog intenziteta dobijeni su između sledećih varijabli: Strategija organizacije ( $r = 0.366$ ,  $p < 0.01$ ), Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih ( $r = 0.255$ ,  $p < 0.01$ ), Podela posla i raspon kontrole ( $r = 0.255$ ,  $p < 0.01$ ), Liderstvo ( $r = 0.234$ ,  $p < 0.01$ ) i Koordinacija ( $r = 0.224$ ,  $p < 0.01$ ).

Varijabla Performanse organizacije pokazala je veoma slabu povezanost negativnog karaktera sa varijablama: Strategija organizacije ( $r = -0.175$ ,  $p < 0.01$ ), Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih ( $r = -0.143$ ,  $p < 0.01$ ), Sredina u kojoj organizacija posluje ( $r = -$

0.142,  $p < 0.01$ ), Centralizacija i decentralizacija ( $r = -0.141$ ,  $p < 0.01$ ) i Podela posla i raspon kontrole ( $r = -0.136$ ,  $p < 0.01$ ).

#### **4.8. Razvoj strukturalnog modela**

Model istraživanja u ovom radu konstruisan je i baziran na teorijskoj podlozi ovog rada kao i ranijim istraživanjima koja su se bavila ovom tematikom. U pitanju je sinteza teorije i nekoliko ranijih istraživanja u jedan novi model koji treba da opovrgne ili potvrdi hipoteze postavljene na početku ovog istraživačkog rada. Cilj je, kao što smo ranije naveli, identifikovati povezanost između karakteristika organizacije (tehnologija, sredina, strategija, organizaciona kultura, karakteristike zaposlenih, liderstvo, podela rada, delegiranje, koordinacija), tipa organizacione strukture i organizacionih performansi.

## **5. Diskusija rezultata po postavljenim hipotezama**

Kao što smo na početku rada rekli postavili smo tri osnovne hipoteze i devet pomoćnih hipoteza koje se nalaze u okviru prve hipoteze :

OH1 - Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima

- PH1.1-Funkcionalnost tehnologije i informacionih sistema je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.2- Funkcionalnost sredine u kojoj organizacija posluje je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.3- Funkcionalnost strategije organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.4- Funkcionalnost organizacione kulture je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.5- Funkcionalnost liderstva je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.6- Funkcionalnost raspona kontrole i podele posla je prepoznata zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.7- Funkcionalnost centralizacije i decentralizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.8- Funkcionalnost koordinacija organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama
- PH1.9 - Funkcionalnost performansi organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama

OH2- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije

OH3- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama zaposlenih

## 5.1. OH1- Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima

### Stepen izraženosti varijabli

Tabela 56. Minimalne i maksimalne vrednosti, aritmetička sredina i standardna devijacija ispitivanih varijabli

	Minimum	Maksimum	AS	SD
Tehnologija i informacioni sistemi	2.450	5.000	3.737	0.466
Sredina u kojoj organizacija posluje	1.640	5.000	3.287	0.615
Strategija organizacije	1.000	4.630	3.533	0.601
Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih	1.670	5.000	3.522	0.600
Liderstvo	1.000	5.000	3.769	0.934
Podela posla i raspon kontrole	1.900	5.000	3.687	0.569
Centralizacija i decentralizacija	1.830	5.000	3.759	0.480
Koordinacija	1.500	5.000	3.564	0.666
Performanse organizacije	1.000	5.000	2.320	0.765

Pregledom Tabele 56 može se uočiti da srednje vrednosti odgovora na skalama koje su primenjena u cilju ispitivanja varijabli posmatranih u ovom istraživanju, imaju neznatnih odstupanja i kreću se u rasponu od 3-4. Izuzetak je varijabla Performanse organizacije čija je srednja vrednost znatno snižena u odnosu na ostale i iznosi 2.32.

Prosečne vrednosti i standardne devijacije odgovora ispitanika na pojedinačnim pitanjima nalaze se u Prilogu 1 ovog istraživanja.

Na skali Tehnologija i informacioni sistemi, ispitanici su najveći stepen slaganja imali na pitanjima: „Svakodnevno u radu koristite računar“ (AS = 4.68; SD = 0.68) i „Sajt organizacije (internet adresa) odgovara Vašim potrebama“ (AS = 4.38; SD = 0.78). Najniži stepen slaganja ispitanici su pokazali na pitanju „Postoji mogućnost naručivanja Vaših proizvoda - usluga putem Interneta“ (AS = 2.84; SD = 1.59).

Kada je reč o skali Sredina u kojoj organizacija posluje, najviši stepen slaganja pokazan je na stavkama: „Postoji baza: kupaca, dobavljača, konkurencije“ (AS = 4.16; SD = 0.93) i „Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture“ (AS = 4.01; SD = 1.00). Najniži stepen slaganja ispitanici su pokazali na pitanju „Promene u političkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture“ (AS = 2.00; SD = 1.19).

Na skali Strategija organizacije, ispitanici su pokazali najviši stepen slaganja na stavkama: „Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije“ (AS = 4.05; SD = 0.95) i „Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja“ (AS = 4.04; SD = 0.94). Odgovori na ostalim pitanjima su iznad aritmetičke sredine vrednosti 3, osim odgovora za tip organizacione strukture koja je merena na nivou od 1-2.

Ispitanici su izrazili najviši stepen slaganja na sledećem pitanju skale Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih: „U Vašoj organizaciji, u većini slučajeva, poštuju se postavljeni vremenski rokovi“ (AS = 4.14; SD = 0.81), dok su najniži stepen slaganja pokazali na pitanjima: „U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vaše organizacije“ (AS = 2.33; SD = 1.13) i „U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima“ (AS = 2.77; SD = 1.27).

Kada je u pitanja skala Liderstvo, ispitanici su davali odgovore više od 3 i posebno se ne ističe nijedna od vrednosti. Ipak, izdvojićemo najvišu od njih, a to je prosečna vrednost na stavki „Rukovodilac je u stanju da podstakne druge da se posvete organizacionim ciljevima“ (AS = 3.87; SD = 0.96).

Najveći stepen slaganja na skali Podela posla i raspon kontrole, ispitanici su pokazali na pitanju: „U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine“ (AS = 4.19; SD = 0.84), dok je najmanji stepen slaganja izražen na pitanju: „U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova“ (AS = 3.01; SD = 1.07).

Na skali centralizacija i decentralizacija ispitanici su izrazili najveći stepen slaganja sa pitanjem „Više ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost“ (AS = 4.32; SD = 0.83),

a najmanji sa tvrdnjom: „Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu“ (AS = 3.04; SD = 1.18).

Na skali Koordinacija, ispitanici su takođe davali odgovore čiji prosek je iznad 3. Najveći stepen slaganja ispitanici su imali na pitanju: „Koordinacija unutar sektora je dobra“ (AS = 3.76; SD = 0.91).

U svrhu dublje analize postavljene hipoteze OH1 dajemo detaljan pregleda analize frekvencije po elementima modela organizacionog dizajna za koji su definisane sledeće pomoćne hipoteze :

PH1.1-Funkcionalnost tehnologije i informacionih sistema je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama

Tabela 57. Aritmetička sredina tehnologije

STAVKE	AS	SD
Tehnologija u Vašoj organizaciji odgovara Vašim potrebama	4.20	0.82
Tehnologija u Vašoj organizaciji ne ugrožava životnu sredinu	3.92	1.22
Servis i održavanje, opreme koju koristite u radu, obavljate s resursima Vaše organizacije	3.73	1.00
Za servis i održavanje opreme koju koristite u radu, imate potpisane ugovore sa spoljnim licima	3.78	1.07
U svakom trenutku možete da imate uvid u poslovanje organizacije	3.60	1.15
Informacije dostupne Vama dostupne su i ostalim zaposlenima	3.11	1.17
Svakodnevno u radu koristite računar	4.68	0.68
Sajt organizacije (internet adresa) odgovara Vašim potrebama	4.38	0.78
Postoji mogućnost naručivanja Vaših proizvoda - usluga putem internet	2.84	1.59
Uvodjenjem novih tehnologija došlo je do promene organizacione strukture	3.17	1.20
Uvodjenjem novih tehnologija došlo je do promene u načinu obavljanja posla	3.69	1.01
Srednja vrednost	3.73	

Tehnologija predstavlja jedan od **Faktora organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Shodno vremenu u kome živimo izdvojili smo i Informacione tehnologije u sklopu primenjenih tehnologija.

Na osnovu analize frekvencije odgovora, uočavamo da su ispitanici prepoznali značaj tehnologije i informacionih sistema u funkciji organizacionog dizajna industrijskih sistema (



dobijena srednja vrednost 3.73) i samim tim postavljen hipoteza ***Tehnologija i informacioni sistemi određuju funkcionalnost industrijskih sistema je potvrđena.*** Uočavamo jedan negativniji odgovor (vrednost ispod 3) na pitanju da li postoji mogućnost naručivanja proizvoda – usluga putem interneta, što nam ukazuje na još uvek neadekvatno korišćenje IT, odnosno robovanje starim – tradicionalnim načinima poslovanja.

PH1.2- Funkcionalnost sredine u kojoj organizacija posluje je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama

Tabela 58. Aritmetička sredina okruženje

STAVKE	AS	SD
Promene u političkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	2,00	1.19
Promene u ekonomskom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	2,90	1.29
Promene u društveno-pravnom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	2,82	1.26
Promene u tehnološkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	3,17	1.15
U zavisnosti od zahteva klijenata dolazi do promene organizacione strukture	2,79	1.25
Postojeća struktura organizacije nam omogućava dobru saradnju sa dobavljačima	3,90	0.81
U stanju smo da brze od konkurencije odreagujemo na potrebe tržišta	3,83	1.01
Zahtevi zaposlenih koji su vezani za promenu organizacione strukturu se prihvataju	3,05	1.11
Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture	4,01	1.00
Menadžment organizacije često proverava u kojoj meri postojeća struktura odgovara potrebama posla	3,51	1.10
Postoji baza: kupaca, dobavljača, konkurencije	4,16	0.93
SREDNJA VREDNOST	3,28	

Rezultati dobijeni za Faktor organizacionog dizajna – sredina (okruženje) u kojoj organizacija posluje. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Dobijena srednja vrednost ovog faktora je 3,3 što nam ukazuje da je ovaj faktor prepoznat od strane ispitanika i samim tim postavljena hipoteza

***Sredina u kojoj organizacija posluje određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena***

Uočava se negativan odgovor (vrednost 2 ispod 3) na pitanje Promene u političkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture, što ukazuje ta ispitanici smatraju da je mala verovatnoća uticaja političkih dešavanja na organizacionu strukturu. Na sledeća pitanja vrednost odgovora je ispod 3) U zavisnosti od zahteva klijenata dolazi do promene organizacione strukture, Promene u društveno-pravnom okruženju dovele su do promena organizacione strukture, Promene u ekonomskom okruženju dovele su do promena organizacione strukture, gde ispitanici smatraju da posmatrani parametri ne utiču u velikoj meri na organizacionu strukturu.

PH1.3- Funkcionalnost strategije organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama

Tabela 59. Aritmetička sredina strategija

STAVKE	AS	SD
Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja	4.04	0.94
Stepen centralizacije (odlučivanje je koncentrisano u vrhu organizacije) – decentralizacije (odlučivanje je spuštено na nize nivoa u organizaciji) omogućava sprovođenje strategije organizacije	3.87	0.97
Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije	4.05	0.95
Promenom poslovne filozofije (vizija, misija, strategija) dolazi i do promene organizacione strukture	3.65	1.08
Tokom implementacije, poslovna strategija, se često prilagođava i nadograđuje	3.77	0.94
Uključivanjem svih zaposlenih u razvoj strategije dovelo je do bolje implementacije te strategije	3.64	1.11
U organizaciji postoji jasan pristup implementaciji poslovne strategije	3.76	1.03
Opis strategije	1.47	0.50
Srednja Vrednost	3.53	

Strategija predstavlja jedan od **Faktora organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5).

Na osnovu analize frekvencije odgovora, uočavamo da su ispitanici prepoznali značaj strategije koja je u funkciji organizacionog dizajna industrijskih sistema (srednja vrednost

3,53) i time hipoteza ***Strategija organizacije određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena*** Uočavamo jedan negativniji odgovor (vrednost ispod 3) na pitanju PH1.4 - Funkcionalnost organizacione kulture je prepoznata kod zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 60 . Aritmetička sredina organizaciona kultura

STAVKE	AS	SD
Zaposleni imaju autonomiju u obavljanju svog posla	3.53	0.88
Problemi medju zaposlenima se rešavaju dubinski, a ne samo površno	3.38	1.15
Postoji poverenje u nadredjene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	3.67	1.11
Postoji poverenje u podredjene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	3.59	1.00
U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima	2.77	1.27
Svi se trude da promene nepoželjna ponašanja i uvažavaju povratne informacije od svojih kolega	3.44	1.10
Slobodna i otvorena komunikacija medju različitim nivoima organizacije pomaze u rešavanju problema	3.83	1.00
U Vašoj organizaciji, u većini slučajeva, poštuju se postavljeni vremenski rokovi	4.14	0.81
Zaposleni su zadovoljni radom u Vašoj organizaciji	3.65	1.04
Postoji pozitivna klima za prenošenje znanja i iskustva u Vašoj organizaciji	3.80	0.94
Zaposleni imaju slobodu u izboru načina za izvršavanje dobijenih zadataka	3.63	0.84
Interes organizacije je uvek ispred interesa pojedinca	3.90	0.96
Zaposleni cesto svojim idejama poboljšavaju postojeće procese i procedure	3.59	1.08
Inovativnost se posebno nahranjuje u Vašoj organizaciji	3.39	1.25
Zaposleni prihvataju ciljeve organizacije kao sopstvene	3.46	0.99
Zaposleni se preduzetnički odnose prema svom poslu	3.52	0.98
U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vase organizacije	2.33	1.13
Spremnost na timski rad je karakteristika Vase organizacije	3.78	0.93
Srednja vrednost	3.52	

Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih predstavljaju jedan od **Faktora organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Dobijena srednja vrednost ovog faktora je 3,52 što nam ukazuje da je ovaj faktor prepoznat od strane ispitanika i samim tim postavljena hipoteza ***Sredina u kojoj organizacija posluje određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena.***

Na osnovu analize frekvencije odgovora, uočavaju se i negativni odgovori, na pitanje U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima, gde aritmetička sredina iznosila, 2.77 vidimo da ispitanici ne smatraju da je to tačno već, vide svoju organizaciju usmerenu ka dugoročnim ciljevima, te na pitanje U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vase organizacije,(AS 2,33) vidimo da ispitanici ne vide kao problem eventualni odlazak i fluktuaciju pojedinih zaposlenih iz organizacije.

PH1.5- Funkcionalnost liderstva je prepoznata kod zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 61 . Aritmetička sredina liderstvo

STAVKE	AS	SD
Rukovodilac je u stanju da podstakne druge da se posvete organizacionim ciljevima	3.87	0.96
Rukovodilac podstiče saradnju medju članovima grupe	3.82	1.00
Rukovodilac stimuliše svoje podređene da stalno rade na unapredjenju svoga posla	3.69	1.05
Rukovodilac svojim radom predstavlja dobar primer koji drugi treba da prate	3.79	1.11
Rukovodilac uvek daje pozitivnu povratnu informaciju kada drugi urade nešto dobro	3.67	1.09
Srednja vrednost	3.76	

Liderstvo predstavlja jedan od **Faktora organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Dobijena srednja vrednost ovog faktora je 3,76 što nam ukazuje da je ovaj faktor prepoznat od strane ispitanika i samim tim postavljena hipoteza ***Liderstvo određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena.***

Na osnovu analize frekvencije odgovora, nisu uočeni negativni stavovi

PH1.6- Funkcionalnost raspona kontrole i podele posla je prepoznata zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 62 . Aritmetička sredina organizaciona raspon kontrole

STAVKE	AS	SD
U potpunosti Vam je jasno šta su Vasi zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	4.12	0.92
U Vašoj organizaciji postoje i primenjuju se jasno definisani kriterijumi za zapošljavanje novih ljudi	3.64	1.16
Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	4.04	1.04
Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vas posao	3.88	0.93
U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine	4.19	0.84
Promene u organizaciji se direktno reflektuju i na Vas posao	3.65	0.89
U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova	3.01	1.07
U kreiranju novog radnog mesta učestvuju svi koji imaju dodirne tačke s tim poslom	3.09	1.20
Podela posla uradjena je u skladu sa definisanim organizacionim ciljevima	3.77	0.97
Podela posla u Vašoj organizaciji dovodi do uske specijalizacije zaposlenih	3.49	0.92
Srednja vrednost	3,68	

Raspon kontrole i podela posla predstavljaju jedan od **Parametara organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Na osnovu analize frekvencije odgovora, uočavamo da su ispitanici prepoznali značaj kontrole i podele posla koja je u funkciji organizacionog dizajna industrijskih sistema (dobijena srednja vrednost 3,68) i time hipoteza ***Raspon kontrole i podela posla određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena*** Na osnovu analize frekvencije odgovora, nisu uočeni negativni stavovi

PH1.7- Funkcionalnost centralizacije i decentralizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 63. Aritmemetička sredina centralizacija

STAVKE	AS	SD
Najveći deo odluka donosi se na vrhu organizacije	4.23	0.85
Zaposleni imaju slobodu u odabiru potrebnih sredstava za ostvarivanje dobijenih zadataka	3.46	1.00
Menadžerima se dopusta fleksibilnost u izvršenju poslova	3.82	0.85
Menadžeri srednjeg i nižeg ranga imaju autonomiju odlučivanja na svojim poslovima	3.69	0.81
Vise ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost	4.32	0.83
Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu	3.04	1.18
Srednja vrednost	3.76	

Centralizacija i decentralizacija predstavljaju jedan od **Parametara organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Na osnovu analize frekvencije odgovora, uočavamo da su ispitanici uočavaju centralizaciju i decentralizaciju kao značajna parametar, a koja je u funkciji organizacionog dizajna (dobijena srednja vrednost 3,76) i time hipoteza ***Centralizacija i decentralizacija određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena***

PH1.8- Funkcionalnost koordinacija organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 64 . Aritmemetička sredina koordinacija

STAVKE	AS	SD
Koordinacija unutar sektora je dobra	3.76	0.91
Postoji koordinacija između zaposlenih u različitim sektorima	3.66	0.96
Neki od sektora u Vašoj organizaciju su razvijeniji od drugih	3.60	1.06
Kada se pojavi problem u rešavanju učestvuju svi bez obzira iz kog su sektora	3.24	1.06
Srednja vrednost	3.56	

Jedan od **Parametara organizacionog dizajna** u modelu kojeg smo primenili u radu je i koordinacija. Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri je prepoznata, kod ispitanika i u kom pravcu (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Dobijena srednja vrednost ovog parametra je 3,56 što nam

ukazuje da je ovaj parametar prepoznat od strane ispitanika i samim tim postavljena hipoteza ***Koordinacija organizacije određuje funkcionalnost industrijskog sistema je potvrđena***

Na osnovu analize frekvencije odgovora, nisu uočeni negativni stavovi

PH1.9 - Funkcionalnost performansi organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitanim organizacijama

Tabela 65. Aritmetička sredina performanse

STAVKE	AS	SD
Parametri produktivnosti	2.19	1.30
Parametri razvoja	2.45	1.32
Parametri efikasnosti	2.01	1.17
Parametri efektivnosti	2.62	1.10
Srednja vrednost	2.31	

Ispitivanjem smo želeli da utvrdimo u kojoj meri su Performanse prepoznate u modelu organizacionog kod ispitanika i u kom pravcu njihovo prepoznavanje ide (pozitivnom ili negativnom – na skali odgovora od 1 do 5, da li je srednja vrednost veća ili manja od 2,5). Dobijena srednja vrednost Performansi je 2,31 što nam ukazuje da performanse u ovim obliku nisu prepoznate od strane ispitanika i samim tim postavljena hipoteza ***Performanse određuje funkcionalnost industrijskog sistema je odbačena.***

Postavljena hipoteza OH1 Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima proverena je na stranim i domaćim organizacijama putem istraživanja zaposlenih i oblikovan putem strukturalnog modelovanja. Pretpostavka od koje smo krenuli je da karakteristike organizacije utiču na organizacione performanse direktno i indirektno, preko tipa organizacione strukture. Istovremeno, konstruisali smo dva modela za domaće i strane organizacije obuhvaćene istraživanjem kako bi pokazali razlike, ako ih ima.

Kao što možemo videti, koeficijent determinacije za latentne varijable organizaciona struktura i organizacione performanse iznosi 0,864 odnosno 0,909 što znači da je više od 86%, odnosno više od 90% varijanse ovih varijabli objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno ili indirektno utiču na njih što je značajan rezultat. Isto tako, potrebno je napomenuti da se ove

ove vrednosti po svim kriterijumima smatraju jakim te potvrđuju valjanost ovog strukturalnog modela.

Kompozitnu pouzdanost modela proverili smo uvidom u vrednosti indikatora pouzdanosti konstrukta (CR) čija vrednost treba da je veća od 0,5, dok smo konvergentnu validnost modela ispitali uvidom u vrednosti prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) čije vrednosti treba da su iznad 0,5 (Tabela 54).

Pogledaćemo u nastavku koji su rezultati dobijeni na uzorku stranih kompanija prikazani na Grafikonu broj14.

Grafikon 14: Strukturalni model ispitivanih organizacija u inostranstvu

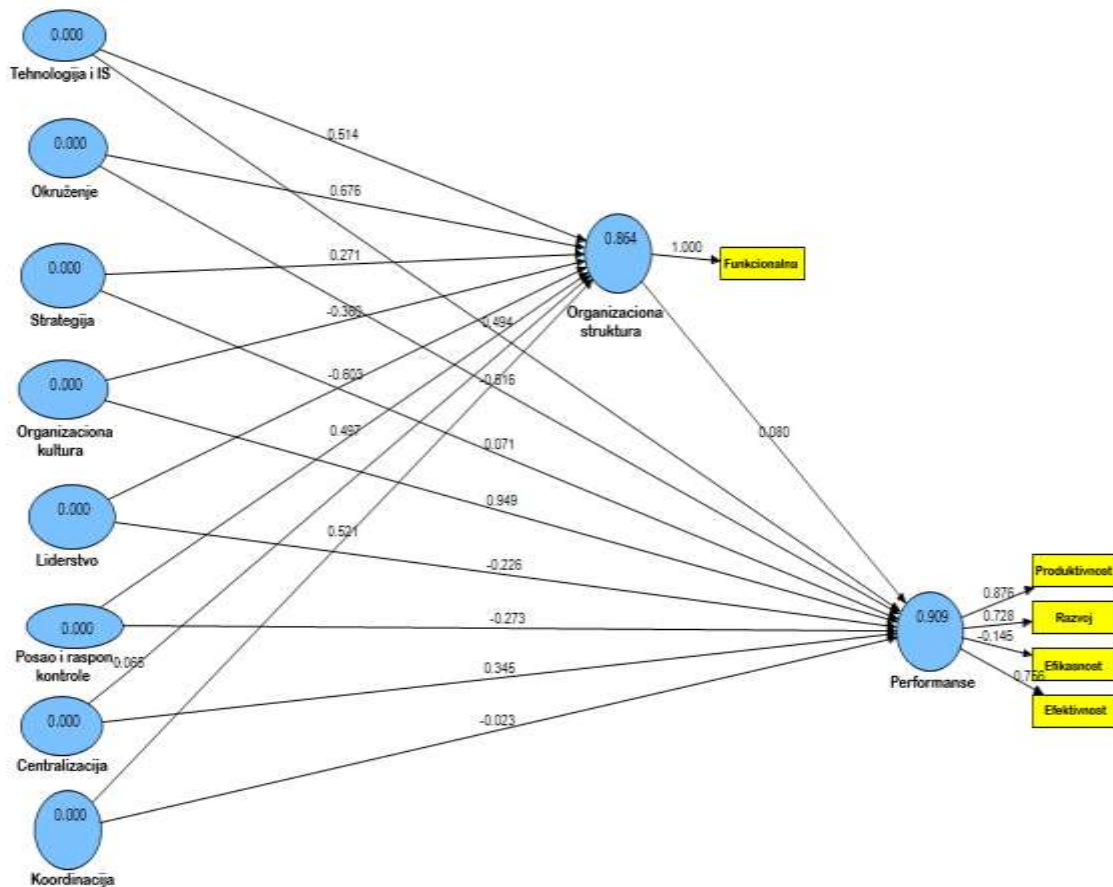




Tabela 66. Suma karakteristika strukturalnog modela

	AVE	Composite Reliability	R Square
Centralizacija	0.5562	0.1245	0
Koordinacija	0.5273	0.7215	0
Okruženje (sredina)	0.7309	0.6849	0
Posao i Raspon kontrole	0.8814	0.589	0
Liderstvo	0.9426	0.956	0
Organizaciona kultura	0.9353	0.9379	0
Organizaciona struktura	1	1	0.864
Performanse	0.5724	0.6991	0.9092
Strategija	0.6863	0.7828	0
Tehnologija i Informacioni Sistem	0.7255	0.0315	0

Kao što možemo videti, ispunjeni su kriterijumi kompozitne pouzdanosti i konvergentne validnosti modela. Sada je potrebno ispitati korelacije između latentnih varijabli u modelu. Ove vrednosti prikazane su u tabeli u prilogu rada. Uvidom u tu tabelu može se utvrditi kako svaka od latentnih varijabli deli veći procenat varijanse sa svojim indikatorima nego sa indikatorima ostalih latentnih varijabli u modelu što ponovo potvrđuje diskriminantnu validnost instrumenta istraživanja na uzorku stranih kompanija.

Strukturalni model prikazuje pretpostavljene veze između latentnih varijabli, te je na ovom mestu potrebno izvršiti analizu putanje pomoću tzv. koeficijenata putanje koji predstavljaju intenzitet direktnih efekata između varijabli u strukturalnom modelu.

Tabela 67. Direktni efekti između varijabli strukturalnog modela

	Originalni uzorak (O)	AS	SD	SE	T
Centralizacija -> Org. struktura	-0.0655	-0.134	0.2957	0.2957	0.2215
Centralizacija -> Performanse	0.3452	0.2203	0.2681	0.2681	1.2877
Koordinacija -> Org. Strukture	0.521	0.2259	0.2654	0.2654	1.9628
Koordinacija -> Performanse	-0.0232	-0.0269	0.1562	0.1562	0.1484
Okruženje -> Org. Struktura	0.6764	0.4049	0.2847	0.2847	2.376
Okruženje -> Performanse	-0.5159	-0.542	0.2622	0.2622	1.9673

Posao i raspon kontrole -> Organ, struktura	0.4975	0.4593	0.3424	0.3424	1.4528
Posao i raspon kontrole -> Performanse	-0.2734	-0.2618	0.223	0.223	1.2257
Liderstvo -> Organ. Struktura	-0.6028	-0.5704	0.1875	0.1875	3.2148
Liderstvo -> Performanse	-0.2263	-0.1357	0.1716	0.1716	1.3189
Org. Kultura -> Org. Struktura	-0.36	0.0799	0.3408	0.3408	1.0564
Org. Kultura -> Performanse	0.9489	0.9145	0.3074	0.3074	3.087
Org. Struktura -> Performanse	0.0796	0.1503	0.271	0.271	0.2937
Strategija -> Org. Strukture	0.2715	0.1822	0.1702	0.1702	1.5951
Strategija -> Performanse	0.0715	0.0085	0.2192	0.2192	0.326
Tehnologija i IS -> Org. Struktura	0.5142	0.0979	0.3463	0.3463	1.485
Tehnologija i IS -> Performanse	0.4942	-0.0685	0.565	0.565	0.8747

Koeficijenti putanje čiji algebarski znak je pozitivan pružaju delimičnu empirijsku potvrdu teoretski pretpostavljenih veza između latentnih varijabli, dok oni sa negativnim predznakom ne potvrđuju pretpostavke. Da bi se odredila značajnost, pristupa se ne parametarskom bootstrap metodu čiji rezultati su prikazani u prethodnoj tabeli. Ključne vrednosti za t statistiku koje posmatramo su 1,65 za nivo značajnosti 10%, zatim 1,96 za nivo značajnosti 5% i 2,58 za nivo značajnosti 1% za dvostrani t test.

Analizom rezultata iz prethodne tabele vidimo da su značajni i pozitivni sledeći direktni uticaji između latentnih varijabli:

Koordinacija --- organizaciona struktura

Sredina (okruženje) --- organizaciona struktura

Organizaciona kultura --- performanse

Tabela 68. Totalni efekti između varijabli strukturalnog modela

	Originaln i uzorak (O)	AS	SD	SE	T
Centralization -> Org. Structure	-0.0655	-0.134	0.2957	0.2957	0.2215
Centralization -> Performance	0.34	0.1929	0.2651	0.2651	1.2826
Coordination -> Org.	0.521	0.2259	0.2654	0.2654	1.9628

Structure					
Coordination -> Performance	0.0183	0.036	0.1661	0.1661	0.1103
Environment -> Org. Structure	0.6764	0.4049	0.2847	0.2847	2.376
Environment -> Performance	-0.4621	-0.4739	0.2225	0.2225	2.0762
Job & Control Range -> Org. Structure	0.4975	0.4593	0.3424	0.3424	1.4528
Job & Control Range -> Performance	-0.2338	-0.1933	0.2115	0.2115	1.1053
Leadership -> Org. Structure	-0.6028	-0.5704	0.1875	0.1875	3.2148
Leadership -> Performance	-0.2743	-0.2331	0.1315	0.1315	2.0856
Org. Culture -> Org. Structure	-0.36	0.0799	0.3408	0.3408	1.0564
Org. Culture -> Performance	0.9202	0.9153	0.3191	0.3191	2.884
Org. Structure -> Performance	0.0796	0.1503	0.271	0.271	0.2937
Strategy -> Org. Structure	0.2715	0.1822	0.1702	0.1702	1.5951
Strategy -> Performance	0.0931	0.0242	0.2162	0.2162	0.4304
Technology & ITS -> Org. Structure	0.5142	0.0979	0.3463	0.3463	1.485
Technology& ITS -> Performance	0.5352	-0.0438	0.5903	0.5903	0.9067

Totalni efekat predstavlja suma direktnih i indirektnih efekata između latentnih varijabli. Iz prethodne tabele možemo videti da su pozitivni i značajni sledeći totalni efekti:

Koordinacija --- organizaciona struktura

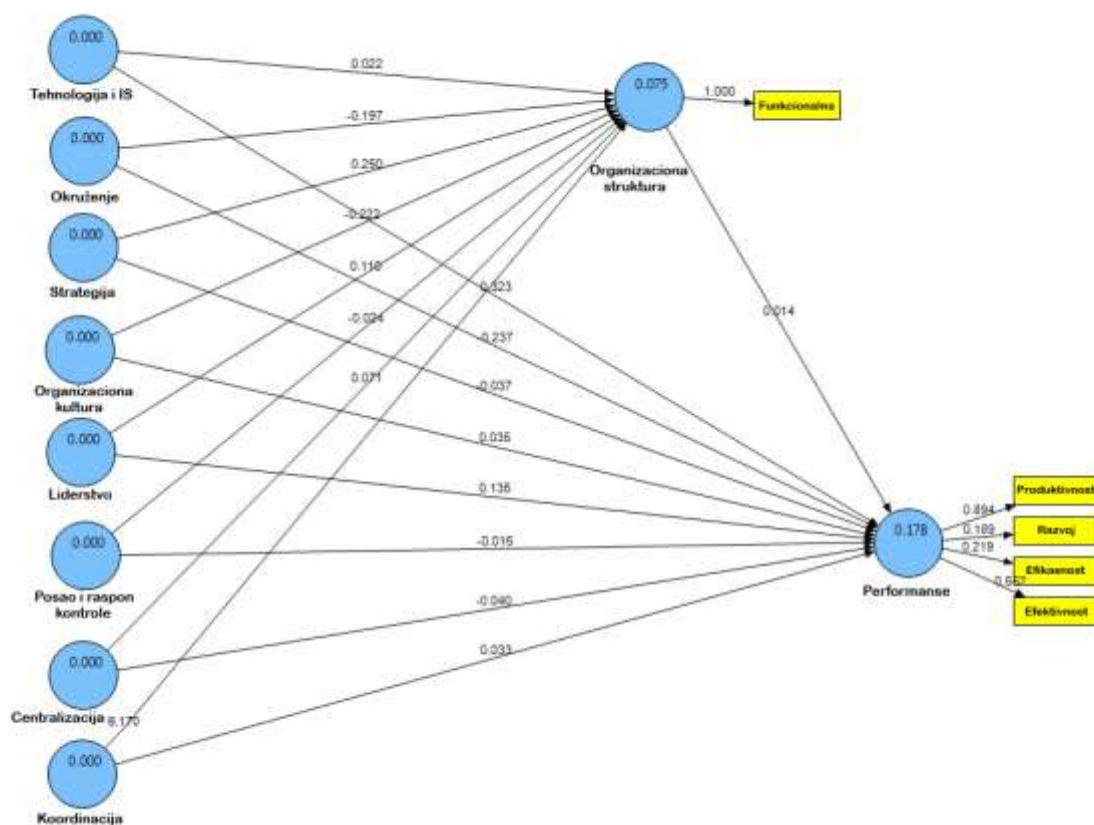
Sredina (okruženje) --- organizaciona struktura

Organizaciona kultura --- performanse

Konstruisani strukturalni model predviđa značajne pozitivne uticaje koordinacije i okruženja na organizacionu strukturu, dok jedini pozitivan i značajan efekat na performanse ima organizaciona kultura. Ostali uticaji postoje i model ih predviđa, ali na posmatranom uzorku nemaju dovoljnu značajnost.

U ispitivanim organizacijama u Republici Srbiji model organizacionog dizajna je prepoznat ali sa malom mogućnošću predviđanja, što nam potvrđuje strukturalni model dobijen za ove ispitivane organizacije. Uvidom u vrednosti koeficijenta determinacije na latentnim varijablama za tip organizacione strukture (Org. Structure) i organizacione performanse (Performance) smatraju se slabim vrednostima ovog koeficijenta, te se može reći kako strukturalni model za domaće organizacije ima slabu sposobnost predviđanja što se može objasniti ne manjkavošću teorije ili modela, već odgovorima ispitanika iz domaćih organizacija koji pokazuju stanje u našoj privredi, osnove na kojima naša privreda počiva, principe na kojima su dizajnirane naše organizacije, edukovanost i svest zaposlenih, zainteresovanost odnosno nezainteresovanost za učestvovanje u istraživanju, učenje, promene itd. Strukturalni model za domaće kompanije prikazan je na Grafikonu 15

Grafikon 15: Strukturalni model organizacija ispitivanih u Republici Srbiji



Na osnovu dobijenih rezultata pomoćnih hipoteza (PH1.1 – PH1.9) baziranih na analizi frekvencije i dobijenih modela organizacionog dizajna za inostrane i domaće organizacije, baziranih na strukturalnom modeliranju možemo da utvrdimo da hipoteza:

OH1- Model organizacionog dizajna prepoznat je kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima je potvrđena u ispitivanim organizacijama, s tim da u

organizacijama iz inostranstva model ima visok stepen predviđanja i izdvojila su se direktni uticaji: Koordinacija --- organizaciona struktura, Sredina (okruženje) --- organizaciona struktura i Organizacione kultura na performanse. Dok kod ispitivanih organizacija u Republici Srbiji model je prepoznat bez visokog stepena predviđanja.

## 5.2. OH2- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije

Uzevši u obzir da organizacioni dizajn čine elementi (faktori, modeli, parametri i performanse), hteli smo da proverimo da li je i kakva je relacija uspostavljena između posmatranih karakteristika organizacije i elemenata organizacionog dizajna i dobili smo sledeće rezultate:

Pod karakteristikama organizacije podrazumevamo, kategorijalne varijable: Pravni oblik organizacija, organizaciona struktura i veličina organizacije,

Informacione tehnologije: Pravni OBLIK

Tabela 69. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Tehnologija i informacioni sistemi
Hi-kvadrat	<b>7.349</b>
Df	<b>2</b>
P	<b>0.025</b>

Na varijabli Tehnologija i informacioni sistemi najviše nivoe pokazuju zaposleni u privatnim preduzećima, što nam ukazuje da u privatnim organizacijama je u većoj meri jasan njihov značaj i primena.

Informacione tehnologije : Organizaciona struktura

Tabela 70 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture(Kruskal-Volis test)

	Tehnologija i informacioni sistemi
Hi-kvadrat	<b>13.642</b>
Df	<b>3</b>
P	<b>0.003</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u organizacijama čiji tip organizacije je savremen, zasnovan na

informacionim tehnologijama, dobijene su više vrednosti na varijabli Tehnologija i informacioni sistemi, što je i očekivano s obzirom da navedena organizaciona struktura, počiva i zasniva svoja rad upravo na Informacionim tehnologijama.

Sredina u kojoj organizacija posluje (II) : Organizaciona struktura

Tabela 71. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture(Kruskal-Volis test)

	Sredina u kojoj organizacija posluje
Hi-kvadrat	<b>11.939</b>
Df	<b>3</b>
P	<b>0.008</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u odnosu na varijablu Sredina u kojoj organizacija posluje, organizacije divizione strukture pokazuju statistički značajne više vrednosti na varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje. Veoma očekivan kao rezultat, pošto sama divizionna struktura može da grupiše poslove i po geografskom području. Rezultat stvaranja divizion strukture je veća fleksibilnost i sposobnost prilagođavanjima, promenama i zahtevima okruženja i zbog toga je ona pozitivno ocenjena od strane posmatranih.

Strategija organizacije (III): PRAVNI OBLIK

Tabela 72. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Strategija organizacije
Hi-kvadrat	<b>6.203</b>
Df	<b>2</b>
P	<b>0.045</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, posmatrano u odnosu na pravni oblik preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike varijable Strategija organizacije. Na varijabli strategija organizacije, više niveoe pokazuju zaposleni u državnim, a odmah zatim i u privatnim preduzećima. Privatna preduzeća koja se bore na tržištu bez prevelike tuđe pomoći naravno da moraju da koriste odgovarajuće strategije kao bi se prilagodile tržištu, tako da dobijeni

rezultati su očekivani. Dok kod organizacija čiji je osnivač Država, Lokalna samouprava itd., značajnost strategije se može meriti pravilima i procedurama koje same te organizacije imaju u velikoj meri pa samim tim i strategija je jedan od njih, ta ispitanici strategiju prepoznaju kao proceduralnu stvar ili kao društveno poželjan odgovor.

#### Strategija organizacije (III): Organizaciona struktura

Tabela 73. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Voliz test)

	Strategija organizacije
Hi-kvadrat	<b>23.887</b>
Df	<b>3</b>
P	<b>0.000</b>

Primenom Kruskal-Voliz testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u odnosu na sledeće varijable Strategija organizacije- U organizacijama čiji tip organizacije je savremen, zasnovan na informacionim tehnologijama, dobijene su više vrednosti na varijabli Strategija organizacije. Samim tim što je organizacija ima savremenu organizacionu strukturu zasnovanu na IT tehnologijama, govori nam da je ona u stanju da anticipira promene i prilagodi im se, te je razumljivo da ti ispitanici shvataju važnost strategije – pravilnog usmeravanja organizacije.

#### Organizaciona kultura i k. Zaposl. (IV): VELIČINU PREDUZEĆA

Tabela 74. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Voliz test)

	Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
Hi-kvadrat	<b>11.193</b>
Df	<b>2</b>
P	<b>0.004</b>

Primenom Kruskal-Voliz testa, posmatrano u odnosu na veličinu preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne na varijablama organizaciona kultura i zaposleni, zaposleni u malim preduzećima pokazuju više nivoa organizacione kulture. Zbog svoje veličine, tj. broja zaposlenih u manjim organizacijama i ne postojanja pravila i procedura odnosno uređenosti sistema oni prepoznaju potrebu za promenom kulture i definisanjem okvira posla za svakog zaposlenog.

Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. (IV): PRAVNI OBLIK

Tabela 75. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na pravni oblik preduzeća (Kruskal-Volis test)

	Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
Hi-kvadrat	<b>7.092</b>
Df	<b>2</b>
P	<b>0.029</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, posmatrano u odnosu na pravni oblik preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike između sledećih varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. Kada je reč o varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, najviše nivoe pokazuju zaposleni u privatnim preduzećima. Menadžeri u privatnim preduzećima u većoj meri su okrenuti konkretnim rezultatima svoga rada koji zavisi od njihovih podređenih, pa između ostalog vrednost svoje organizacije posmatraju kroz tim koji poseduju, što se manifestuje na kvalitet i karakteristike zaposlenih, te njihovu sposobnost da stvore pozitivnu organizacionu klimu unutar same organizacije.

Liderstvo (V): Tip ORGANIZACIONE STRUKTURE

Tabela 76. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture(Kruskal-Volis test)

	Liderstvo
Hi-kvadrat	<b>10.057</b>
df	<b>3</b>
p	<b>0.018</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u odnosu na sledeće varijable Liderstvo. Organizacije divizione strukture pokazuju statistički značajne više vrednosti na varijabli Liderstvo. Pošto divizionarna struktura podrazumeva visok stepen fokusiranosti i okrenutosti ka ciljnoj grupi, kao rezultat toga imamo da se nezadovoljstvo korisnika odmah reflektuje u radu organizacije što pravilno liderstvo sprečava i zbog toga je uočeno kao značajno



## Centralizacija i decentralizacija (VII): ORGANIZACIONU STRUKTURU

Tabela 77. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na tip organizacione strukture (Kruskal-Voliz test)

	Centralizacija i decentralizacija
Hi-kvadrat	<b>10.162</b>
Df	<b>3</b>
P	<b>0.017</b>

Primenom Kruskal-Voliz testa, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike u odnosu na tip organizacione strukture, u odnosu na sledeće varijable Centralizacija i decentralizacija. Organizacije divizione strukture pokazuju statistički značajne više vrednosti na varijabli Centralizacija i decentralizacija, što je i razumljivo uzevši u obzir da su divizione strukture i nastale iz potrebe za decentralizacijom, odnosno spuštanjem nivoa odgovornosti i bržem reagovanju na potrebe klijenata.

## Performanse organizacije (IX): VELIČINU PREDUZEĆA

Tabela 78. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na veličinu preduzeća (Kruskal-Voliz test)

	Performanse organizacije
Hi-kvadrat	<b>8.979</b>
Df	<b>2</b>
P	<b>0.011</b>

Primenom Kruskal-Voliz testa, posmatrano u odnosu na veličinu preduzeća, utvrđeno je da postoje statistički značajne na varijablama performanse organizacije. zaposleni u velikim preduzećima pokazuju više nivoa organizacionih performansi, ovaj rezultat je posledica uspostavljene kulture, pravila i procedura i jasnije definisanih pokazatelja poslovanja

Za još detaljniju analizu postavljene hipoteze urađena je i analiza između intervalnih varijabli I organizacione strukture – kao jednog od rezultata organizacionog dizajna Povezanosti ispitivanih varijabli sa tipom organizacione strukture

Tabela 79. Vrednosti Eta koeficijenta ispitivanih varijabli u odnosu na tip organizacione strukture

Varijable	Eta (zavisna varijabla - tip organizacione strukture)
Tehnologija i informacioni sistemi	0.247
Sredina u kojoj organizacija posluje	0.253
Strategija organizacije	0.299
Org. kultura i karakteristike zaposlenih	0.165
Liderstvo	0.178
Podela posla i raspon kontrole	0.119
Centralizacija i decentralizacija	0.218
Koordinacija	0.155
Performanse organizacije	0.309

Primenom eta koeficijenta moguće je utvrditi meru proporcije ukupne varijanse zavisne varijable, koje u slučaju ovog istraživanja predstavljaju varijable modela koja su povezane sa različitim tipovima organizacione strukture. Visina Eta koeficijenta kreće se od 0, do 1, a prema Koenu (1988) vrednosti 0.01 interpretiraju se kao nizak, vrednosti od 0.06 srednji, a vrednosti od 0.13 veliki efekat. Dobijeni rezultati pokazuju da organizaciona struktura ima srednji efekat na Podelu posla i raspon kontrole, dok na sve ostale ispitivane varijable ima veliki efekat.

Dobijeni rezultati **potvrđuju** postavljenu **hipotezu H2-Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije**

### 5.3. H3 Organizacioni dizajn povezan je sa karakteristikama zaposlenih

Da bismo testirali ovu hipotezu, a uzevši u obzir da organizacioni dizajn čine elementi (faktori, modeli, parametri i performanse), ispitali smo kakva je relacija uspostavljena između posmatranih karakteristika zaposlenih i elemenata organizacionog dizajna.

Pod karakteristikama zaposlenih podrazumevamo sledeće kategorijalne varijable: Nivo menadžmenta, starost ispitanika, radni staž i dobijeni su sledeće rezultati:

## Sredina u kojoj organizacija posluje (II) : NIVO MENADŽMENTA

Tabela 80 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Sredina u kojoj organizacija posluje
Hi-kvadrat	8.484
Df	<b>3</b>
P	<b>0.037</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na nivo menadžmenta, utvrđeno je da postoje statistički značajni rezultat na varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje, zaposleni na poziciji koja odgovara srednjem nivou menadžmenta pokazuju najviše vrednosti na varijabli Sredina u kojoj organizacija posluje. Takav rezultat može da ukazuje na to da srednji nivo menadžmenta veruje da su njihove akcije ograničene upravo uticajem samog okruženja na organizaciju bez obzira na samu njihovu menadžersku sposobnost.

## Strategija organizacije (III): STRAROST ISPITANIKA

Tabela 81. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Strategija organizacije
Hi-kvadrat	<b>13.524</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.009</b>

Posmatrano u odnosu na godine starosti ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajni rezultat na varijabli Strategija organizacije, ispitanici starosti između 26 i 35 godina pokazali su više nivoe na varijabli Strategija organizacije, što može da ukazuju na to da su zaposleni u organizacijama koji se nalaze u navedenoj životnoj dobi, veoma svesni neizvesnosti na tržištu i da kao jedan od načina smanjivanja neizvesnosti i stvaranja konkurentske prednosti vide u definisanju i sprovođenju adekvatne strategije.

### Strategija organizacije (III): RADNI STAŽ

Tabela 82. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Strategija organizacije
Hi-kvadrat	<b>16.854</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.002</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajan rezultat na varijabli Strategija organizacije, zaposleni do 5 godina radnog staža pokazuju viši nivo važnosti Strategija organizacije u odnosu na ispitanike sa više godina radnog staža u posmatranoj organizaciji. Razlog može biti u entuzijazmu i velikim očekivanjima koje imaju novozaposleni u organizaciji i želji da sebi obezbede što izvesniju budućnost krećući se pravim putem – strategijom.

### Strategija organizacije (III): NIVO MENADŽMENTA

Tabela 83. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Strategija organizacije
Hi-kvadrat	8.085
df	<b>3</b>
p	<b>0.044</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na nivo menadžmenta, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Strategija organizacije, Zaposleni na najvišem nivou u okviru funkcije menadžmenta pokazuju najviše nivoe na varijabli Strategija organizacije. U najvećem broju svetski, a i domaćih organizacija strategija se donosi na samom vrhu odlučivanja, tako da i u ovom slučaju ispitivanja to nije izuzetak i ne čudi što su (top) menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj lestvici prepoznali značajnost strategije i nju označili ka veoma bitnu, jer i u samom opisu njihovog posla jeste usmeravanje organizacije.

Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. (IV):NIVO MENADŽMENTA

Tabela 84. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
Hi-kvadrat	18.936
df	<b>3</b>
p	<b>0.000</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na nivo menadžmenta, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike na sledećim varijablama Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, zaposleni na poziciji koja odgovara srednjem nivou menadžmenta pokazuju najviše vrednosti na varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. Za razliku višeg menadžmenta koji je kao bitan element prepoznao strategiju, menadžeri srednjeg nivoa fokusirali su se na organizacionu kulturu, smatrajući da uticaj u organizaciji i odnos prema poslu, kao i pisanim i ne pisanim procedurama može da pomogne u daljem razvoju organizacije. Uzevši u obzir da po Katzsu srednji sloj menadžmenta treba da poseduje znanja i vešti vezane za rad sa ljudima razumljivo je da su oni pozitivnije ocenili ovaj parametar. Tj. po njim se kao bitan element izdvaja se sam odnos koji je izgrađen u organizaciji i sama sposobnost zaposlenih i to percipiraju kao bitan element u stvaranju distinktivne prednosti na odnosu konkurencije.

Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih (IV): Dužina radnog staža

Tabela 2 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
Hi-kvadrat	<b>10.659</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.031</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike na sledećim varijablama Organizaciona kultura i karakteristike zaposleni od 6 do 10 godina pokazuju više nivoe na varijabli Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. Zaposleni koji se nalaze u ovoj kategoriji, a koju možemo posmatrati kao kategoriju sa nižim srednjim stažom su zaposleni koji su shvatili kako organizacija funkcioniše, te imaju potrebu da svoja stečena znanja inkorporiraju

u svoju organizaciju i primenu toga upravo vide kroz promenu organizacione kulture i karakteristikama zaposlenih.

Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. (IV): Starost ispitanika

Tabela 86. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih
Hi-kvadrat	<b>11.476</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.022</b>

Posmatrano u odnosu na godine starosti ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih, ispitanici starosti između 26 i 35 godina pokazali su više nivoe na varijablama Organizaciona kultura i karakteristike zaposlenih. Kao razlog ovakvog rezultata možemo konstatovati da je to populacija koja se nalazi u fazi sticanja iskustva i primene znanja te samim tim imaju potrebe za sistemima u kojima je omogućeno deljenje znanja i iskustava kao i adekvatno usmeravanje i praćenje rada zaposlenih iz ugla menadžmenta ljudskih resursa.

Liderstvo (V): RADNI STAŽ

Tabela 87. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Liderstvo
Hi-kvadrat	<b>10.024</b>
Df	<b>4</b>
P	<b>0.040</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne pretpostavke na sledećim varijablama Liderstvo. Zaposleni do 5 godina radnog staža pokazuju više nivoe na varijablama Liderstvo. Bilo je za očekivati da sa godinama radnog staža raste i percepcija važnosti dobrog liderstva, pravilne selekcije i dolaska najboljih na čelne pozicije, ali kao posledica urušenog sistema u kojima

naše organizacije posluju autoritet i poverenje primećuju samo novozaposleni. S obzirom da je po Robbinsu, Coulter lider neko ko može da utiče na druge i neko ko ima menadžerski autoritet, onda je jasno da zaposleni koji su u organizaciji zaposleni do 5 godina njihovi pretpostavljeni ulivaju poverenje, te na osnovu toga liderstvo ocenjuju kao važan aspekt.

#### Liderstvo (V): Nivo Menadžmenta

Tabela 88. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Liderstvo
Hi-kvadrat	26.148
Df	<b>3</b>
P	<b>0.000</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na nivo menadžmenta, utvrđeno je da postoje statistički značajne razlike na sledećim varijablama Liderstvo. Zaposleni na najvišem nivou u okviru funkcije menadžmenta pokazuju najviše nivoe na varijabli Liderstvo. Sposobnost liderstva tj., znanje lidera kako je prof. Grubić-Nešić navela može biti i profesionalno umeće i organizaciono umeće gde do izražaja dolazi menadžerske sposobnosti koji uglavnom poseduj menadžeri na višim pozicijama, gde se ta sposobnost ogleda u stvaranju, uvećavanju organizacije kao celine, kao i pravljenju uputstva, priručnika i osmišljavanju sistema u okviru svojih istraživačko razvojnih projekata.

#### Podela posla i raspon kontrole (VI): NIVO MENADŽMENTA

Tabela 89. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Podela posla i raspon kontrole
Hi-kvadrat	21.279
Df	<b>3</b>
P	<b>0.000</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Podela posla i raspon kontrole. Zaposleni na najvišem nivou u okviru funkcije menadžmenta pokazuju najviše nivoe na varijabli Podela posla i raspon kontrole. Sama raspodela posla je u funkciji delegiranja posla, što je jedan od zadataka menadžera koji se nalaze na višim hijerarhijskim lestvicama.

Na ovaj način rukovodioci, prenose deo posla na druge, shodno znanjima i mogućnostima podređenoga, a oni mogu preuzeti druge poslove, tako da možemo reći ovakav stav je očekivan.

#### Centralizacija i decentralizacija (VII): NIVO MENADŽMENTA

Tabela 90 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Centralizacija i decentralizacija
Hi-kvadrat	15.133
df	<b>3</b>
p	<b>0.002</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Centralizacija i decentralizacija. Zaposleni na poziciji koja odgovara srednjem nivou menadžmenta pokazuju najviše vrednosti na varijabli Centralizacija i decentralizacija. Što nam ukazuje na potrebu srednjeg menadžmenta za većim ovlašćenjima i odgovornosti kako ne bi bili samo puki prenosiooci informacija bez prevelikog uticaja na svoj posao.

#### Koordinacija(VIII): NIVO MENADŽMENTA

Tabela 3 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na u nivo menadžmenta kom ispitanik pripada (Kruskal-Volis test)

	Koordinacija
Hi-kvadrat	8.899
df	<b>3</b>
p	<b>0.031</b>

Primenom Kruskal-Volis testa, a posmatrano u odnosu na dužinu radnog staža ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Koordinacija. Zaposleni na najvišem nivou u okviru funkcije menadžmenta pokazuju najviše nivoe na varijabli Koordinacija. Pošto top menadžment ima širu sliku funkcionisanja organizacije a ne samo uzak pogled vezan za određenu funkciju , oni u najvećoj meri uviđaju potrebu koordinacije između različitih funkcija i sagledavanje problema sa više strana u cilju dobijanja što efektivnijeg odgovora.



### Koordinacija(VIII):STAROST ISPITANIKA

Tabela 92. Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Koordinacija
Hi-kvadrat	<b>9.915</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.042</b>

Posmatrano u odnosu na godine starosti ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Koordinacija. Ispitanici starosti između 26 i 35 godina pokazali su više nivoe na varijablama Koordinacija. To su ispitanici koji su u fazi sticanja iskustva i procesu razumevanja posla te im je sa te strane potrebno sagledavanje problema sa više strana odnosno mišljenja zaposlenih iz različitih sektora.

### Performanse organizacije (IX): STAROST ISPITANIKA

Tabela 93 Statistička značajnost ispitivanih razlika na ispitivanim varijablama u odnosu na starost ispitanika (Kruskal-Volis test)

	Performanse organizacije
Hi-kvadrat	<b>10.376</b>
df	<b>4</b>
p	<b>0.035</b>

Posmatrano u odnosu na godine starosti ispitanika, utvrđeno je da postoje statistički značajne na sledećim varijablama Organizacione performanse, grupa ispitanika starosti od 46 do 60 godina pokazala najviše nivoe na varijabli Organizacione performanse, ovo možemo posmatrati kao posledicu stečenog iskustva i sposobnosti razumevanja procesa i njihovog valorizovanja.

Dobijeni rezultati **potvrđuju** postavljenu **hipotezu OH3-Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama zaposlenih.**

## **6. Zaključna razmatranja i otvorena područja daljih istraživanja**

Analizom rezultata istraživanja potvrđene su teorijske pretpostavke, definisanog modela, o prepoznavanju modela organizacionog dizajna u ispitivanim industrijskim sistemima kao i njegovom funkcionisanju. Definisani model je zasnovan na teorijskoj podlozi kao i ranijim istraživanjima u Republici. Srbiji i inostranstvu.

Kao rezultat rada izdvajamo strukturalni model, konstruisan je i baziran na istraživanju organizacija koje posluju u inostranom okruženju i strukturalni model organizacija koje posluju u Republici Srbiji. Pretpostavka od koje smo krenuli je da karakteristike organizacije utiču na organizacione performanse direktno i indirektno, preko tipa organizacione strukture. Konstruisani strukturalni modeli za inostrane i domaće organizacije pokazali su sledeće razlike:

- Za organizacije koje posluju u inostranstvu , koeficijent determinacije za latentne varijable organizaciona struktura i organizacione performanse iznosi 0,864 odnosno 0,909 što znači da je više od 86 % , odnosno više od 90 % varijanse ovih varijabli objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno i indirektno utiču na njih što je značajan rezultat . Isto tako , potrebno je napomenuti da se ove vrednosti po svim kriterijumima smatraju visokim te potvrđuju valjanost strukturalnog modela .
- U ispitivanim organizacijama u Republici Srbiji model organizacionog dizajna je prepoznat ali sa malom mogućnošću predviđanja , što nam potvrđuje strukturalni model dobijen za ove ispitivane organizacije .

Strukturalni modeli za domaće i strane kompanije prikazani u okviru ovog rada ne pokazuju dva modela koji su funkcionalni, odnosno ne funkcionalni, već jedan koji ima značajnu sposobnost predviđanja na uzorku stranih organizacija, dok za posmatrani uzorak domaćih organizacija nema dovoljno veliku sposobnost predviđanja, što ne potire pretpostavku na kojoj je konstruisan, već samo pokazuje stanje u uzorku domaćih organizacija u kojima je vršeno istraživanje. Uzorak stranih kompanija potvrđuje da ovaj model ima značajnu sposobnost predviđanja i može se koristiti u organizacionom dizajnu na principima koje smo pretpostavili, a to je da osobine i karakteristike organizacije utiču na organizacione performanse direktno i indirektno, preko organizacione strukture. Uzorak stranih kompanija nije velik, i upravo smo se iz tog razloga odlučili za strukturalno modelovanje metodom parcijalnih najmanjih kvadrata (engl. partial least squares) koji dopušta mali uzorak za validno predviđanje. Ono što smo mi pokazali je da je model funkcionalan na principima koje smo

pretpostavili, a od uzorka zavisi sposobnost njegovog predviđanja. Uočili smo razliku između principa na kojima su izgrađene domaće i strane organizacije koje su obuhvaćene ovim istraživanjem,

Postoji veća svest o važnosti organizacionog dizajna u ispitivanim organizacijama koje posluju u inostranstvu, mnogo veći stepen izraženosti prema performansama i strukturi koje čine jedan od veoma bitnih elemenata organizacionog dizajna, za razliku ispitivanih organizacija u Republici Srbiji gde ispitanici nisu pokazali veliki stepen razumevanja ka organizacionom dizajnu, što može biti i posledica davanja društveno poželjnih odgovora, kao i nedovoljnog poznavanja ispitivane materije, kao dokaz možemo navesti da se nije izdvojila ni jedna statistička značajnost među školskom spremom, dok jeste po nivoima menadžmenta, a to može da znači da školska sprema i stečena znanja ne oblikuju ispitanike i njihovo shvatanje organizacionog dizajna, već pozicija i godine iskustva. Ne tvrdimo da je stanje u celokupnoj domaćoj privredi takvo, ali naš uzorak je pokazao da su organizacije obuhvaćene istraživanjem dizajnirane daleko od principa optimalnih organizacionih performansi, odnosno optimalne funkcionalnosti organizacija.

Posmatrajući rad na bazi postavljenih hipoteza možemo izvesti sledeće zaključke:

### **OH1 - Model organizacionog dizajna prepoznat je od strane zaposlenih kao funkcionalan u ispitivanim industrijskim sistemima**

Istraživanjem je potvrđena hipoteza da su u ispitivanim organizacijama zaposleni prepoznali funkcionalnost modela organizacionog dizajna. Analizom frekvencija odgovora srednja vrednost odgovora na skali od 1 do 5, iznosi 3,46 što ukazuje na skromno prepoznavanje. U cilju boljeg donošenja odluke u vezi sa gore navedenom hipotezom sagledavanjem svakog aspekta organizacionog dizajna formirane su pomoćne hipoteze, a takođe i putem strukturalnog modelovanja provereni su rezultati na ispitanim organizacijama u inostranstvu i u Republici Srbiji.

Pomoćne hipoteze

- PH1.1 - Funkcionalnost tehnologije i informacionih sistema je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Na skali Tehnologija i informacioni sistemi, srednja vrednost dobijenih odgovora iznosila je 3.737 ispitanici su najveći stepen slaganja imali na pitanje: „Svakodnevno u radu koristite računar“ (AS = 4.68; SD = 0.68) i „Sajt organizacije ( internet adresa) odgovara vašim potrebama „ (AS = 4.38; SD = 0.78). Najniži stepen slaganja ispitanici su pokazali na pitanju „Postoji mogućnost naručivanja vaših proizvoda-usluga putem interneta“ (AS = 2.84;

SD = 1.59), što ukazuje na nedovoljnu iskorišćenost postojećih tehnoloških i informacionih sistema.

- PH1.2-Funkcionalnost sredine u kojoj organizacija posluje je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Kada je reč o skali Sredina u kojoj organizacija posluje, dobijena srednja vrednost odgovora iznosila je 3.287, a najviši stepen slaganja zaposleni su imali na pitanjima: „Postoji baza kupaca, dobavljača, konkurencije“ (AS = 4.16; SD = 0.93) i „Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture“ (AS = 4.01; SD = 1.00). Dok najniži stepen slaganja su pokazali na pitanju „Promene u političkom okruženju dovele su do promene organizacione strukture“ (AS = 2.00; SD = 1.19), što je pozitivan pokazatelj nezavisnog funkcionisanja organizacije u odnosu na političko okruženje.
- PH1.3- Funkcionalnost strategije organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Na skali Strategija organizacije, dobijena srednja vrednost je 3.533, a najviši stepen slaganja pokazali su na stavkama “Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije“ (AS = 4.05; SD = 0.95) i „Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja“(AS = 4.04; SD = 0.94). Odgovori i na ostalim pitanjima su iznad aritmetičke srednje vrednosti 3, osim u odgovoru za tip strategije koji se meri na nivou 1 i 2.
- PH1.4 - Funkcionalnost organizacione kulture je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Ispitanici su izrazili najviši stepen slaganja na sledećim pitanjima skale Organizaciona kultura; „ U vašoj organizaciji, u većini slučajeva, poštuju se vremenski rokovi“ (AS = 4.14; SD = 0.81), dok su najniži stepen slaganja pokazali na pitanjima: „U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u funkcionisanju Vaše organizacije“ (AS = 2.33; SD = 1.13) i „U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim “ (AS = 2.77; SD = 1.27). Dobijana srednja vrednost na ukupnoj skali je 3.522, što je takođe dobar pokazatelj pristupa zaposlenih sa aspekta organizacije.

- PH1.5 - Funkcionalnost liderstva je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Kada je u pitanju skala Liderstvo, srednja dobijena vrednost je 3.769, a ispitanici su davali više od 3 i posebno se ne ističe ni jedana od vrednosti. Ipak izdvojiti ćemo najvišu od njih, a to je „Rukovodilac je u stanju da podstakne druge da se posvete organizacionim ciljevima“ (AS = 3.87; SD = 0.96).
- PH1.6 - Funkcionalnost raspona kontrole i podele posla je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Najveći stepen slaganja na skali Podela posla i raspon kontrole, ispitanici su pokazali na pitanju: "U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine" (AS = 4.19; SD = 0.84), dok je najmanji stepen slaganja izražen na pitanju : "U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova" (AS = 03:01; SD = 01:07). Ukupno dobijana srednja vrednost iznosi 3.687.
- PH1.7 - Funkcionalnost centralizacije i decentralizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Na skali Centralizacija ispitanici su izrazili najveći stepen slaganja sa pitanjem "Više ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost" (AS = 4.32; SD = 0.83), a najmanji sa tvrdnjom: "Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu "(AS = 3.04; SD = 1.18).
- PH1.8 - Funkcionalnost koordinacije organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je potvrđena
  - Na skali Koordinacija, ispitanici su takođe davali odgovore čiji prosek je iznad 3. Najveći stepen slaganja ispitanici su imali na pitanju: "Koordinacija unutar sektora je dobra" (AS = 3.76; SD = 0.91), dok je dobijena srednja vrednost iznosila 3.564
- PH1.9 - Funkcionalnost performansi organizacije je prepoznata kod zaposlenih u ispitivanim organizacijama je odbačena
  - Na skali Performanse dobijen je najniži rezultat srednje vrednosti odgovora 2,31 što nam ukazuje da performanse nisu prepoznate i samim tim postavljena pomoćna hipoteza je odbačena.

## **OH2- Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama organizacije**

Druga postavljena hipoteza da je organizacioni dizajn povezan sa karakteristikama organizacije je **potvrđena** putem dobijenih statistički značajnih rezultata Kruskal - Voils - ovim testom . Pod karakteristikama organizacije posmatrane su kategorijalne varijable od kojih su se sa statistički značajnim rezultatima izdvojile : Pravni oblik organizacije , organizaciona struktura i veličina organizacije .

Dobijeni statistički značajni rezultati ukazuju na uspostavljanju vezu između :

**Pravnog oblika organizacije sa:** Tehnologijom i informacionim sistemima , Strategijom organizacije i Organizacionom kulturom

**Veličina organizacije sa:** Performansama organizacije , Organizacionom kulturom , Tehnologijom i informacionim sistemima

**Organizaciona struktura sa:** Tehnologijom i informacionim sistemima , Strategijom organizacije , Liderstvom , Sredinom u kojoj organizacija posluje ( okruženjem ) i Centralizacijom i decentralizacijom

## **OH3 - Organizacioni dizajn je povezan sa karakteristikama zaposlenih**

Treća postavljena hipoteza da je organizacioni dizajn povezan sa karakteristikama zaposlenih je **potvrđena** putem dobijenih statistički značajnih rezultata Kruskal - Voils - ovim testom . Pod karakteristikama zaposlenih posmatrane su kategorijalne varijable od kojih su se sa statistički značajnim rezultatima izdvojile : Nivo menadžmenta , starost ispitanika , radni staž.

Dobijeni statistički značajni rezultati ukazuju na uspostavljenju vezu između :

**Nivoa menadžmenta sa :** Sredinom u kojoj organizacija posluje ( okruženjem ) , Strategijom organizacije , Organizacionom kulturom , Centralizacijom i decentralizacijom , Podelom posla i rasponom kontrole , Liderstvom i Koordinacijom .

**Starost ispitanika sa :** Strategijom organizacije , Organizacionom kulturom , Koordinacijom i Performansama

**Radni staž sa :** Strategijom organizacije , Organizacionom kulturom i Liderstvom

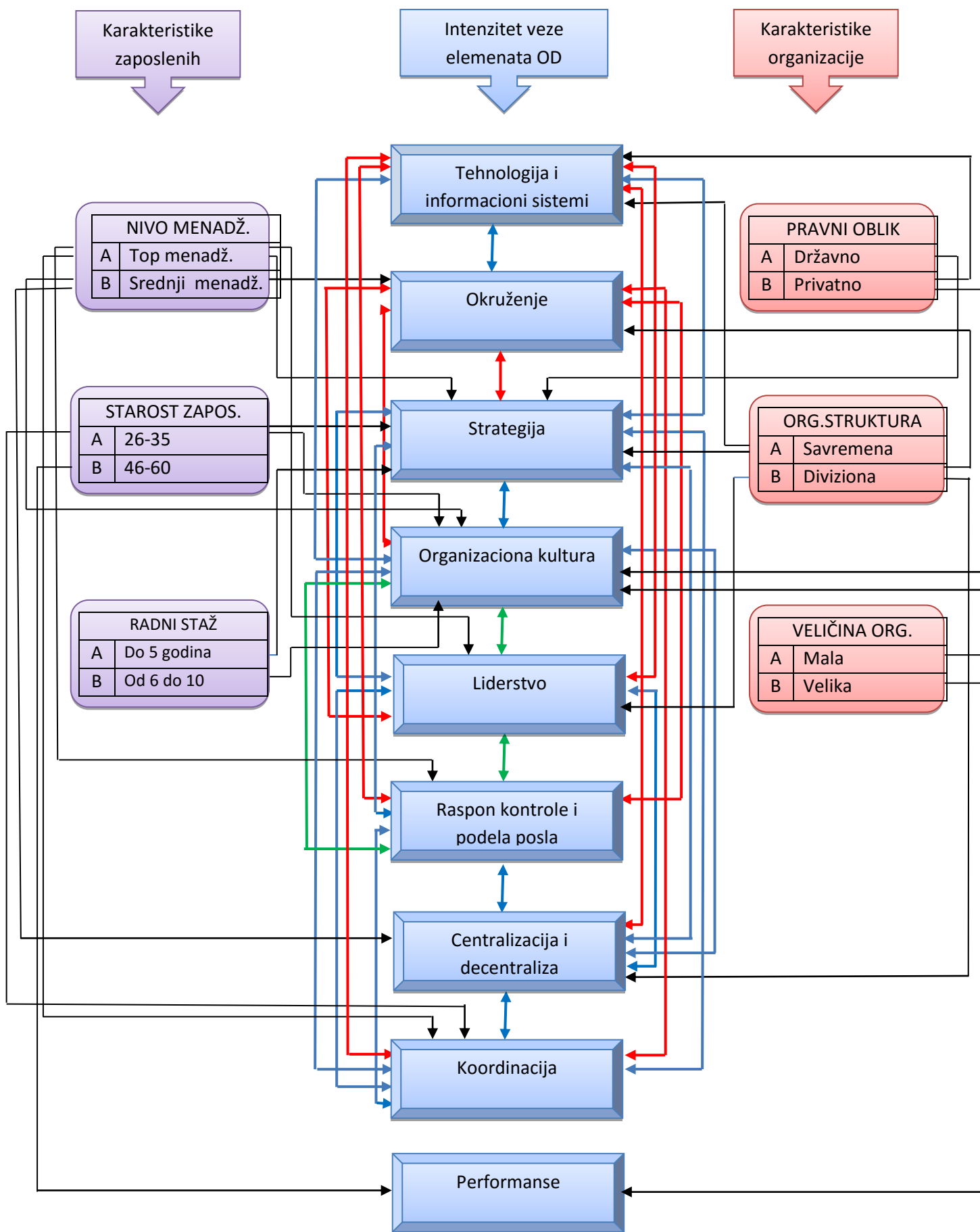
Na osnovu postavljenih hipoteza i dobijenih statistički značajnih rezultata u odnosu na kategorijalne varijable i korelacione analize (poglavlje 4.7.) dobili smo model sa karakteristikama organizacionog dizajna u istraživanim domaćim organizacijama.

Izdvojene Karakteristike modela organizacionog dizajna na ispitivanim organizacijama, sa aspekta karakteristika zaposlenih, karakteristika organizacije i intenziteta uspostavljenih veza između elemenata organizacionog dizajna.

**Zelena boja jak intenzite**

**Plava boja srednji intenzitet,**

**Crvena boja slab intenzitet**



Grafikon 16: Intenzitet uspostavljene veze elementa organizacionog dizajna sa karakteristikama zaposlenih i karakteristikama organizacije prikazan je na prethodnoj slici.

Na osnovu rezultata i grafičkog prikaza uspostavljenih veza i uticaja dobijenih urađenim istraživanjem možemo uvideti pravce daljih istraživanja:

- Potrebno je proveriti da li se rezultati dobijeni na uzorku mogu generalizovati za privredne subjekte u Republici Srbiji. Potrebno je instrument konstruisan u tu svrhu u ovom radu prilagoditi prema rezultatima: uvesti pitanja koja nedostaju, preformulisati pitanja koja ispitanici nisu razumeli ... U tom cilju sledeći korak bi bio istraživanje na većem uzorku, ili istraživanje po industrijskim granama za reprezentativne uzorke
- Sami rezultati upućuju na potrebu edukacije menadžmenta iz oblasti organizacionog dizajna i to u vidu informativnih i instruktivnih seminara. Kao i potrebu uvođenja predmeta, Organizacioni dizajn, na osnovnim ili master studijama na većem broju fakulteta
- Interesantno je da pomoćna hipoteza vezana za performance organizacije nije prepoznata od strane ispitanika, što ukazuje na loš privredni ambijent i u velikoj meri nepostojanje dobro definisane poslovne filozofije i jasnog jezgra kompetentnosti. Ulogu performansi bi trebalo dublje istražiti
- Istraživati promene koje bi stvorile uslove da između svih elemenata organizacionog dizajna u industrijskim sistemima budu uspostavljene jake veze
- Područje koje je najaktuelnije u nauci danas a vezano je za organizacioni dizajn je organizaciona dijagnostika, koja prethodi bilo kom redizajniranju tj. restrukturiranju industrijskih sistema. Organizaciona dijagnostika bi trebala da bude zastupljena kod nas kroz sledeće korake: informisanje o ovoj novoj oblasti, obuka ključnih resursa u industrijskim sistemima, pisanje radova iz ove oblasti, uvođenje predmeta na studijama, stvaranje institute za organizacionu dijagnostiku



## 7. Literatura

1. Adižes, I., (2015): „Upravljanje organizacijama“- Menadžment saradnjom i zajedništvom u preduzećima, ustanovama i institucijama, Hesperia, Beograd
2. Aleksić S., Janjušić D, Ostojić G., (2011.) „Uloga preduzetničkog inteliđžensa u korporativnom preduzetništvu“ 9. Međunarodna naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja“ Novi Sad
3. Aleksić S., Vranješ S., Grgar D.( 2008) „Strateško partnerstvo kao oblik savremenog poslovanja“, Međunarodni naučni skup „Strani kapital kao faktor razvoja zemalja u tranziciji“, Kragujevac, 2008. zbornik radova, str. 418-425.
4. Aleksić, S., Vranješ-Baričić, S., Grabež, S., (2014; October) „Function of PDCA method in providing efficiency of employees' development“. International Scientific Conference on INDUSTRIAL SYSTEMS– IS '14(16; 2014; Novi Sad), pp. 253-256
5. Amit, R., Schoemaker, P., (1993) „Strategic Assets and Organizational Rent“ Strategic Management Journal, Vol. 33-46.
6. Anđelić, G., (2008): „Strategijski menadžment“, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
7. Armstrong, M., i Baron, A., (1998): „Performance Management: The New Realities“, London: Institute Of Personnel and Development
8. Armstrong, M., i Baron, A., (2005): „Managing Performance: Performance Management In Action“, London: Cipd
9. Axelrod, R. H., (2002): „Terms of engagement: Changing the way we change organizations“. San Francisco: Berrett-Koehler.
10. Babić, M., Stavrić, B., (2003): „Organizacija preduzeća“, KIZ Centar, Beograd
11. Baligh, H.H., (2006): „Organization structures theory and design, analysis and prescription“, Science+Business Media, Inc. New York
12. Barney, J., (1986) „Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy“, Management Science, Vol. 32, No. 10,
13. Bijelić, Z., (2007): „Istraživanje mogućih efekata i ograničenja transformacije većeg preduzeća u manja“, Doktorska disertacija, Fakultet za preduzetni menadžment, Univerzitet Braća Karić, Novi Sad
14. Bøllingtoft, A., Døjbak Håkonsson, D., Nielsen, J.F., Snow, C.C., Ulhøi, J.J., (2009): „New Approaches to Organization Design (Theory and Practice of Adaptive Enterprises)“, Springer Science+Business Media, New York

15. Boudreau, J., and Ramstad, P. M. (2007): „Beyond HR: the new science of human capital“. Boston: Harvard Business School Press.
16. Brue, G., (2002): „Six Sigma for Managers“, McGraw Hill, str.32
17. Buble, M. (2005) „Uvod u strateški menadžment“ Sinergija, Zagreb str. 1-15.
18. Burke, W. W. (2002) „Organization change, Theory and Practice“ Thousand Oaks: SAGE Publications
19. Burton,R.M., Eriksen,B.H., Døjbak Håkonsson,D., Knudsen,T., Snow,C.C., (2008): „Designing Organizations (21st Century Approaches)“, Springer Science+Business Media, LLC, New York
20. Burton,R.M., Obel,B., (1995): „Strategic organizational diagnosis and design (Developing Theory for Application)“, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts
21. Burton,R.M., Obel,B., (2004): „Strategic organizational diagnosis and design (The Dynamics of Fit) “, 3th. ed., Springer Science+Business Media, New York
22. Burton,R.M., Obel,B., DeSanctis,G.,(2011): „Organizational design : a step-by-step approach“ , Cambridge University Press, New York
23. Cichocki,P., Irwin,C., (2011): „Organization Design“, Kogan Page, London, Philadelphia
24. Cohen, J. (1988) Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). New York: Academic Press.
25. Cunliffe, A. L. (2008) „*Organization Theory*.“ London: Sage Publications
26. Daft,R.L., (2010) : „Organization Theory and Design” 10th ed., South-Western, Mason, USA
27. Daft,R.L., (2013): „Organization Theory and Design” 11th ed. „South-Western, Mason, USA
28. DeCenzo, A. D., Robbins P. S., (1995): „Human Resource Management,“ 5th ed., Wiley and Sons
29. Dess,G.G., Lumpkin,G.T., Eisner,A.B., (2007): „Strategijski menadžment“, Data status, Beograd
30. Drucker, P. F. (1999): „*Management Challenges for the 21st Century*.“ New York: Harper Business
31. Dulanović,Ž., Jaško,O., (2009): „Osnovi organizacije poslovnih sistema“, Fakultet organizacionih nauka (FON), Beograd

32. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., (2013) „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd
33. Erić, D., (2000): „Uvod u menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd
34. Etzioni, A. (1964) „Modern organizations“ Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
35. Filipović, V., Ilić, B., Jaško, O., Milićević, V., Petrović, D., Čudanov, M., Damjanović, V., Knežević, S., Mihić, M., Obradović, V., Jevtić, M., (2012): „Menadžment i organizacija“, Fakultet organizacionih nauka (FON), Beograd
36. Fred, R., D., (2003): „Strategic Management-Concept & Cases“, Pearson education, New Jersey
37. Galbraith, J. R. (1995): „Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure and process“. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr., Konopaske, R., (2012): „Organizations: Behavior, Structure, Processes“, 14th ed., McGraw-Hill, New York
39. Grinberg, Dž., Baron, R.A., (1998): „Ponašanje u organizacijama“, Želnid, Beograd
40. Group of authors (2008) „Guide and toolkit on organizational design“, The DPSA, Department: Public service and administration, Republic of South Africa
41. Grubić Nešić, L., (2005): „Razvoj ljudskih resursa“, AB Print, Novi Sad, str. 215
42. Grubić Nešić, L., (2008): „Znati biti lider“, AB Print, Novi Sad
43. Hauc, A., (1982): „Organizovanje projekata“, Informator Zagreb, str 130
44. Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. i Winter, S. (2007) „Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.“ London: Blackwell
45. Hellreigel, D., Slocum J. W., (2003): „Organizational behavior“, South-Western College Pub
46. Hernaus, T. (2009) „Temelji organizacijskog dizajna, *Working papers series*“, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 1-21.
47. House, R., Javidan, M., Hanges, R., Drfman, P., (2002) „Understanding cultures and implicit leadership theories across the Globe“ Journal of World Business vol 37. Str 3-5
48. Inić, B., (2002) „Management“, AB Print, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Janićije i Danica Karić, Beograd, str. 291
49. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J., (2013): „Projektovanje organizacije“, Fakultet organizacionih nauka (FON), Beograd

50. Jones, G.R., (2007): „Organizational theory, design, and change“, 5th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
51. Kahn, R. L. (1978) „The social psychology of organizations“ New York, NY: John Wiley & Sons, pg. 55.
52. Kates, A. „Organization design“. In W. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, and A. Sullivan (2010): Practicing organization development: A guide for leading change. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer.
53. Kates, A., and Galbraith, J. R. (2007): „Designing your organization: Using the star model to solve five critical design challenges“. San Francisco: Jossey-Bass.
54. Kesler, G., and Schuster, M. (2009): „New thinking from drucker’s legacy: Design your governance model to make the matrix work“. The Journal of the Human Resources Planning Society, People & Strategy.
55. Kesler, G., Kates, A., (2010): „Designing Strategic Organizations: The New Work of Executives and HR“, Article, The Journal of the Human Resources Planning Society, People & Strategy
56. Kesler, G., Kates, A., (2010): „Leading Organization Design: How to make organization design decisions to drive the results You want“, Jossey-Bass
57. Komazec, G., Petrović Lazarević, S., (2007): „Upravljanje razvojem preduzeća“, Megatrend univerzitet, Beograd
58. Koontz, H., Weihs, H., (2007): „Management“ , Usa, McGraw-hill, New York, str. 194.
59. Kreps, G. L. (1986) „Organizational communication“ New York: Longman, pg. 5.
60. Kurtz DL (2012) „Contemporary marketing“ South Western Publishing, Ohio
61. Levitt, H. J. (1972) „Managerial psychology: An introduction to individuals, pairs, and groups in organizations“ Chicago: The University of Chicago Press, pg. 265.
62. Litterer, J. A. (1963) „Organizations: Structured behavior“ New York: John Wiley and Sons, pg. 5
63. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., (2007), „Menadžment-principi, koncepti i procesi“, Univerzitet Singidunum, Beograd
64. Lundgren, E. F. (1974) „Organizational management: Systems and process“ San Francisco: Canfield Press, pg. 7.
65. Marić B., Ivanišević A., Mitrović S., Aleksić S., Rovčanin M.,: (2011) „Analysis of internal rate of return on investments: Dynamic and static approach “ for publication in

- the African Journal of Business Management, 2011. ISSN: 1993-8233, Vol5, No.8, Str. 3269-3273
66. Marić, B., (2002): „Organizacija preduzeća“, Fakultet za preduzetni menadžment, Univerzitet Braća Karić, Novi Sad
67. Markuez, J., T. (2010) “Tailor-Made Careers,” *Workforce Management* 89, no. 1
68. Martin, G. (2006) „*Managing People and Organizations in Changing Contexts.*“ Oxford: Elsevier Ltd
69. Mašić, B., (2001): „Strategijski menadžment“, Fakultet za preduzetni menadžment, Univerzitet Braća Karić, Novi Sad
70. Mašić, B., Tot, V., (2012): „Principi menadžmenta“, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
71. Miles, R. E, Snow, C. C, Meyer, A. D. i Coleman, H. J, Jr. (1978) „Organizational Strategy, Structure, and Process,“ *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, str. 546-562
72. Milisavljević, M., (2002): „Savremeni strategijski menadžment“, Institut ekonomskih nauka, Beograd
73. Miller, K. (2012) „Organizational communication: Approaches and processes“ (6th ed.). Boston, MA: Wasdworth-Cengage, pg. 11.
74. Miller, D., Friesen P.H., (1984): „*Organizations: A quantum view*,“ Prentice- Hall: New Jersey.
75. Mintzberg H., (1973), „*The Nature of Managerial Work*,“ Harper & Row, New York
76. Mitrović, S., Melović, B., (2013): „Principi savremenog menadžmenta“, Fakultet tehničkih nauka (FTN), Novi Sad
77. Møller Larsen, M., (2012): „The organizational design of offshoring“, A PhD thesis, Department of Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School
78. Mumby, D. (in press). „Organizational communication“ Los Angeles, CA: SAGE.
79. Myers, P.S., (1996): „Knowledge management and organizational design“, Butterworth-Heinemann, Newton, MA
80. Paul, C., Thie, H.J., Watkins Webb, K., Young, S., Clarke, C.P., Straus, S.G., Laha, J., Osowski, C., Serena, C.C., (2011): „Alert and Ready- An Organizational Design Assessment of Marine Corps Intelligence“, 2nd ed., RAND National Defense Research Institute, Santa Monica

81. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., (2005): „Organizacija“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
82. Petrović, D., (2012): „Menadžment i Organizacija“, Fakultet organizacionih nauka (FON), Beograd
83. R. Kreitner, A. Kinicki (2004) „Organizational behavior,“ Irwin McGraw Hill
84. Rakas, S., (2000): „Sociologija Menadžmenta“, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
85. Randić, D., M., Lekić, S., (2008): „Menadžment“, Beogradska poslovna škola – Vioka škola strukovnih studija, Beograd,
86. Recardo, R.J., (2008): „Organization Design: A Practical Methodology and Toolkit“, HRD Press, Inc., Amherst, MA
87. Ristić, D., i saradnici (2008): „Strategijski menadžment“, CEKOM books d.o.o., Novi Sad
88. Ristić, D., i saradnici (2009): „Osnovi menadžmenta“, CEKOM books d.o.o., Novi Sad
89. Robbins P. S., (2003): „Organizational Behaviour, Englewood Cliffs,“ Prentice Hall Inc., NJ
90. Robbins, S.P., Coulter, M., (2005): „Menadžment“, Data status, Beograd
91. Roberts, J., (2004): „The modern firm-Organizational design for performance and growth“ Oxford University Press Inc., New York
92. Roca, B., (2002): „Menadžment trgovinskih preduzeća“, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, Subotica
93. Savić T., Aleksić S., Grubić-Nešić L., Tot V., (SM 2009. ) „Prijem zaposlenih u funkciji poboljšanja performansi organizacije - Značaj ljudskog faktora u optimizaciji“, XIV internacionalni naučni skup zbornik radova, Palić 2009. ISBN 867233223-7.
94. Savić Tot, T., Tot, V., Aleksić, S., (2013.) „Obuka i obrazovanje zaposlenih u funkciji jačanja ljudskog kapitala“ XI. Međunarodna naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja“ Novi Sad
95. Savić, T., Aleksić, S., Grubić Nešić, L., Tot, V., (2009): „Prijem zaposlenih u funkciji poboljšanja performansi organizacije,“ 14. Internacionalni naučni skup, SM2009, Palić
96. Schermerhor, Hunt, Osborn (2003): „Organizational behavior,“ John Wiley & Sons, Inc
97. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (2003): „Organizational Behavior” John Wiley & Sons, Inc, New York, str. 175

98. Sikavica,P., Hernaus,T., (2011): „Dizajniranje organizacije (strukture, procesi, poslovi)“, Novi informator d.o.o. Zagreb
99. Sokić S., (2003) „Ekonomija tranzicije“ Beograd, Zavet
- 100.Stacey,R.D., (1997): „Strateški menadžment i organizacijska dinamika“, Mate, Zagreb
- 101.Stanford,N., (2005): „Organization Design: The Collaborative Approach“, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA
- 102.Stanford,N.,(2007): „Guide to organization design“, Profile Books Ltd, London
- 103.Stoner, Dž. A.F. R., Friman,E., Gilbret,D.R.Jr.,(2002): „Menadžment“, Želdin, Beograd
- 104.Tanasić,Z., (2010): „Istraživanje modela za dizajn/redizajn socio-tehničkog sistema“, doktorska disertacija, Mašinski Fakultet, Banja Luka
- 105.Tisen,R., Andriesen,D., Depre,F.L., (2006): „Dividenda znanja“, Adižes, Novi Sad
- 106.Tompson,A., Strikland, A., J., Gembl, J., E.,(2008): „Strateški menadžment“-U potrazi za konkurentskom prednošću, MATE, Zagreb
- 107.Vranješ S., Grubić-Nešić L.,Mastilović J., Aleksić S(2008) „Značaj ljudskog faktora u optimizaciji poslova mikrologistike“, XIII internacionalni naučni skup SM 2008, Palić
- 108.Vukičević, M., (2007): „Menadžment“, Prometej, Novi Sad
- 109.Vulanović V., Stanivuković, D., Kamberović, B., Radaković, N., Maksimović, R., Radlovački, V., Šilobad, M.(2005): „Sistem kvaliteta - ISO 9001:2000“, Fakultet tehničkih nauka, Institut za industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment i ITC, Novi Sad
- 110.W.J. Feuss, J.Harmon, J.Wirtenberg, J.Wides(2004):„Linking Employees, Customers, and Financial Performance in Organizations,“ The Journal of Cost Management
- 111.Weihrich, H., Koontz, H., (1993): „Menadžment“, MATE, Zagreb
- 112.Weiss,M., (2007): „Efficient Organizational Design“, Palgrave Macmillan,New York
- 113.Wheelen, T., Hunger, J.,D., (2002): „Strategic management and business policy“, Pearson education, New Jersey
- 114.Wren, D.,A., Voich,D., Jr., (1994): „Menadžment- Proces, struktura i ponašanje“, Poslovni sistem Grmeč AD -Privredni pregled, Beograd

## Internet izvori

1. <http://www.jaygalbraith.com/services/organizational-design> 15.07.2106. 11:17h
2. <http://www.jaygalbraith.com/component/rsfiles/download?path=StarModel.pdf>
3. [http://www.kellysears.ca/toolkits/Organizational\\_Design.pdf](http://www.kellysears.ca/toolkits/Organizational_Design.pdf) 20.05.2015. 14:34
4. <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>



## 8. Prilozi

### Prilog 1 Upitnik korišćen u istraživanju

Poštovani,

Molimo Vas da izdvojite malo vremena i iskreno odgovorite na pitanja koja su pred Vama. Upitnik je kreiran u cilju izrade doktorske disertacije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu i u druge svrhe neće biti korišćen, anoniman je i nema pogrešnih odgovora. Unapred Vam se zahvaljujemo na izdvojenom vremenu i doprinosu u ovom istraživanju.

### UPITNIK

1. Naziv preduzeća: \_\_\_\_\_
2. Delatnost preduzeća:  
a) proizvodno d) uslužno e) mešovito
3. Pravni oblik preduzeća  
a) javno b) društveno c) privatno
4. Pol ispitanika:  
a) M b) Ž
5. Starost ispitanika  
a) do 25 b) 26-35 c) 36-45 d) 46-60 e) preko 60
6. Vaša školska sprema:  
a) NKV (1) b) PKV (2) c) KV (3) d) SSS (4)  
e) VŠS (6) f) VSS (7<sub>1</sub>) g) MSc/MA h) Mr (7<sub>2</sub>) i) Dr
7. Koliko imate radnog staža u preduzeću u kome radite:  
a) do 5 godina b) od 6 do 10 godina c) od 11 do 20 godina d) od 21 do 30 godina  
e) preko 31 godine
8. Navedite nivo menadžmenta na kome ste zaposleni:  
a) Na najvišem (predsednik uprave, član uprave, direktor preduzeća...)  
b) Na srednjem (direktor sektora)  
c) Na nižem (poslovođa)  
d) Supervizor, specijalista itd...
9. Broj zaposlenih u Vašem preduzeću: \_\_\_\_\_
10. Vaša organizacija po veličini spada u:  
a) malo b) srednje c) veliko preduzeće
11. Vlasnička struktura u Vašoj organizaciji poslednji put je promenjena (upisati godinu):  
\_\_\_\_\_
12. Prosečna starost opreme koju koristite u Vašoj organizaciji:  
\_\_\_\_\_
13. Organizacija poseduje sajt (internet adresu) a) DA b) NE  
c) NE ZNAM

Molimo označite u kolikoj meri se navedene tvrdnje odnose na Vašu organizaciju. Pri čemu je:

1- Nimalo 2- Veoma malo 3- Osrednje 4- U velikoj meri 5- U potpunosti

14. Tehnologija u Vašoj organizaciji odgovara Vašim potrebama	1	2	3	4	5
15. Tehnologija u Vašoj organizaciji ne ugrožava životnu sredinu	1	2	3	4	5

16. Servis i održavanje, opreme koju koristite u radu, obavljate s resursima Vaše organizacije	1	2	3	4	5
17. Za servis i održavanje opreme koju koristite u radu, imate potpisane ugovore sa spoljnim licima	1	2	3	4	5
18. U svakom trenutku možete da imate uvid u poslovanje organizacije	1	2	3	4	5
19. Informacije dostupne Vama dostupne su i ostalim zaposlenima	1	2	3	4	5
20. Svakodnevno u radu koristite računar	1	2	3	4	5
21. Sajt organizacije (internet adresa) odgovara Vašim potrebama	1	2	3	4	5
22. Postoji mogućnost naručivanja Vaših proizvoda - usluga putem interneta	1	2	3	4	5
23. Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene organizacione strukture	1	2	3	4	5
24. Uvođenjem novih tehnologija došlo je do promene u načinu obavljanja posla	1	2	3	4	5
25. Promene u političkom u okruženju dovele su do promena organizacione strukture	1	2	3	4	5
26. Promene u ekonomskom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	1	2	3	4	5
27. Promene u društveno-pravnom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	1	2	3	4	5
28. Promene u tehnološkom okruženju dovele su do promena organizacione strukture	1	2	3	4	5
29. U zavisnosti od zahteva klijenata dolazi do promene organizacione strukture	1	2	3	4	5
30. Postojeća struktura organizacije nam omogućava dobru saradnju sa dobavljačima	1	2	3	4	5
31. U stanju smo da brže od konkurencije odreagujemo na potrebe tržišta	1	2	3	4	5
32. Zahtevi zaposlenih koji su vezani za promenu organizacione strukturu se prihvataju	1	2	3	4	5
33. Vlasnici kapitala u Vašoj organizaciji imaju presudan uticaj na dizajniranje organizacione strukture	1	2	3	4	5
34. Menadžment organizacije često proverava u kojoj meri postojeća struktura odgovara potrebama posla	1	2	3	4	5
35. Postoji baza: kupaca, dobavljača, konkurencije	1	2	3	4	5
36. Prilikom definisanja poslovne strategije uzeti su u obzir uticaji iz okruženja	1	2	3	4	5
37. Stepem centralizacije (odlučivanje je skoncentrisano u vrhu organizacije)-decentralizacije (odlučivanje je spuštено na niže nivoe u organizaciji) omogućava sprovođenje strategije organizacije	1	2	3	4	5
38. Jasno definisana organizaciona struktura omogućava sprovođenje poslovne strategije	1	2	3	4	5
39. Promenom poslovne filozofije (vizija, misija, strategija) dolazi i do promene organizacione strukture	1	2	3	4	5
40. Tokom implementacije, poslovna strategija, se često prilagođava i nadograđuje	1	2	3	4	5
41. Uključivanjem svih zaposlenih u razvoj strategije dovelo je do bolje implementacije te strategije	1	2	3	4	5
42. U organizaciji postoji jasan pristup implementaciji poslovne strategije	1	2	3	4	5

43. Strategija koju Vaša organizacija primenjuje najviše odgovara sledećem opisu (stavite znak X u kvadrat kod odgovora A ili B)

Izabrati jednu	Opis strategije
<b>A</b> <input type="checkbox"/>	Strategija Vaše organizacije predstavlja odgovor na promene koje su se desile (može biti kao): - reakcija na zahteve kupaca da se uvede inovacija, - odgovor na novi proizvod koji su uveli konkurenti i to na taj način što će se novo rešenje kopirati - razvoj i unapređenje inovacije koju su uveli konkurenti, - odgovor na novi proizvod konkurenata, postojeći proizvod se inovira ili se razvija potpuno nov proizvod. itd.
<b>B</b> <input type="checkbox"/>	Organizacija nastoji da predvidi i anticipira promene u okruženju i to tako što su Vam strategije zasnovane na: - istraživanju i razvoju – uvode inovacije koje su inicirane u preduzeću u njegovoj istraživačko-razvojnoj jedinici i aktivno deluju na okruženje praveći prve prodore na tržištu. - preduzetničkom duhu – uvođenje inovacija sa visokim rizikom, ali ne uvek i potpuno novih tehnoloških rešenja. - strategijskim nabavkama – kupovina novih tehnologija čime se ostvaruje strategija ka horizontalnom transferu tehnologije, - marketingu – podrazumevaju inovacije koje inicira marketing funkcija i najčešće to znači konkurentnu, agresivnu inovaciju proizvoda.
44. Zaposleni imaju autonomiju u obavljanju svog posla	1 2 3 4 5
45. Problemi među zaposlenima se rešavaju dubinski, a ne samo površno	1 2 3 4 5
46. Postoji poverenje u nadređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	1 2 3 4 5
47. Postoji poverenje u podređene, bez straha da će ga oni zloupotrebiti	1 2 3 4 5
48. U našoj organizaciji se neguje usmeravanje ka kratkoročnim rezultatima	1 2 3 4 5
49. Svi se trude da promene nepoželjna ponašanja i uvažavaju povratne informacije od svojih kolega	1 2 3 4 5
50. Slobodna i otvorena komunikacija među različitim nivoima organizacije pomaže u rešavanju problema	1 2 3 4 5
51. U Vašoj organizaciji, u većini slučajeva, postuju se postavljeni vremenski rokovi	1 2 3 4 5
52. Zaposleni su zadovoljni radom u Vašoj organizaciji	1 2 3 4 5
53. Postoji pozitivna klima za prenošenje znanja i iskustva u Vašoj organizaciji	1 2 3 4 5
54. Zaposleni imaju slobodu u izboru načina za izvršavanje dobijenih zadataka	1 2 3 4 5
55. Interes organizacije je uvek ispred interesa pojedinca	1 2 3 4 5
56. Zaposleni često svojim idejama poboljšavaju postojeće procese i procedure	1 2 3 4 5
57. Inovativnost se posebno nagrađuje u Vašoj organizaciji	1 2 3 4 5
58. Zaposleni prihvataju ciljeve organizacije kao sopstvene	1 2 3 4 5
59. Zaposleni se „preduzetnički“ odnose prema svom poslu	1 2 3 4 5
60. U slučaju odlaska nekog od zaposlenih, došlo bi do velikih problema u	1 2 3 4 5

funkcionisanju Vaše organizacije					
61. Spremnost na timski rad je karakteristika Vaše organizacije	1	2	3	4	5
62. Rukovodilac je u stanju da podstakne druge da se posvete organizacionim ciljevima	1	2	3	4	5
63. Rukovodilac podstiče saradnju među članovima grupe	1	2	3	4	5
64. Rukovodilac stimuliše svoje podređene da stalno rade na unapređenju svoga posla	1	2	3	4	5
65. Rukovodilac svojim radom predstavlja dobar primer koji drugi treba da prate	1	2	3	4	5
66. Rukovodilac uvek daje pozitivnu povratnu informaciju kada drugi urade nešto dobro	1	2	3	4	5
67. U potpunosti Vam je jasno šta su Vaši zadaci na poslu i za šta ste odgovorni	1	2	3	4	5
68. U Vašoj organizaciji postoje i primenjuju se jasno definisani kriterijumi za zapošljavanje novih ljudi	1	2	3	4	5
69. Jasno su Vam objašnjene sve dužnosti i odgovornosti koje su definisane u opisu Vašeg radnog mesta	1	2	3	4	5
70. Obavešteni ste o tekućim i budućim promenama znanja, veština i odgovornosti vezanim za Vaš posao	1	2	3	4	5
71. U opisu Vašeg radnog mesta jasno su definisana potrebna znanja i veštine	1	2	3	4	5
72. Promene u organizaciji se direktno reflektuju i na Vaš posao	1	2	3	4	5
73. U sistematizaciji radnih mesta postoji preklapanje poslova	1	2	3	4	5
74. U kreiranju novog radnog mesta učestvuju svi koji imaju dodirne tačke s tim poslom	1	2	3	4	5
75. Podela posla urađena je u skladu sa definisanim organizacionim ciljevima	1	2	3	4	5
76. Podela posla u Vašoj organizaciji dovodi do uske specijalizacijezaposlenih	1	2	3	4	5
77. Najveći deo odluka donosi se na vrhu organizacije	1	2	3	4	5
78. Zaposleni imaju slobodu u odabiru potrebnih sredstava za ostvarivanje dobijenih zadataka	1	2	3	4	5
79. Menadžerima se dopušta fleksibilnost u izvršenju poslova	1	2	3	4	5
80. Menadžeri srednjeg i nižeg ranga imaju autonomiju odlučivanja na svojim poslovima	1	2	3	4	5
81. Više ovlašćenja u poslu podrazumeva i veću odgovornost	1	2	3	4	5
82. Smatrate li da imate previše pravila, procedura koje Vas ograničavaju u poslu	1	2	3	4	5
83. Koordinacija unutar sektora je dobra	1	2	3	4	5
84. Postoji koordinacija između zaposlenih u različitim sektorima	1	2	3	4	5
85. Neki od sektora u Vašoj organizaciju su razvijeniji od drugih	1	2	3	4	5
86. Kada se pojavi problem u rešavanju učestvuju svi bez obzira iz kog su sektora	1	2	3	4	5

87. Vaša struktura u najvećoj meri odgovara sledećem opisu (stavite znak X kod odgovora)

Izabrati jednu	Opis organizacione strukture
<input type="checkbox"/>	<b>Funkcionalna.</b> Funkcionalni model organizacije vrši podelu poslova prema kriterijumu poslovne funkcije. Posledica takvog uređenja je striktna podela posla i specijalizacija, a kao rezultat u jednom organizacionom delu nalaze se svi pojedinci koji obavljaju posao iz iste poslovne funkcije (proizvodnja, marketing, finansije, ljudski resursi, razvoj, itd.)
<input type="checkbox"/>	<b>Diviziona</b> Suštinu divizionog modela organizacije čini decentralizacija odgovornosti za rezultat na nivo proizvoda/tržišta. Da bi preduzeće postalo fleksibilnije i da bi moglo brže da reaguje na promene, svakoj delatnosti se delegiraju funkcionalne aktivnosti. Pri tome su novonastale organizacione celine (divizije), zapravo, „preduzeća u malom“ segmentirana funkcionalno na proizvodnju, marketing, finansije. Podela : Prema kupcima, prema geografskim područjima, prema proizvodima
<input type="checkbox"/>	<b>Projektna</b> Predstavlja privremeni oblik organizacije dizajniran da postigne specifične rezultate, koristeći timove specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije. Kada se projekat završi, projektni tim se raspušta, a osoblje koje je radilo na projektu vraća se svojim regularnim pozicijama unutar organizacije ili se usmeravaju na druge projekte.
<input type="checkbox"/>	<b>Savremene zasnovane na IT.</b> Novi modeli organizacije sastoje se od mreže poslovnih jedinica, nezavisnih organizacija koje međusobno saraduju. Rezultujuća nova organizacija je fleksibilna, adaptivna i spremna da odgovori na potrebe kupaca i zahteve tržišta. Preduslov za razvoj efikasne koordinacije je postojanje odgovarajuće tehničko-informacione podrške.
<input type="checkbox"/>	Ništa od navedenog Definišite je Vi <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora koji najpribližnije odgovara parametru koji najviše posmatrate / koristite u Vašoj organizaciji**

88. Parametri produktivnosti

- a) Proizvodnja/usluga po radniku
- b) Prosečno izvršenje norme
- c) Ukupan prihod po radniku
- d) Lični dohodak po radniku
- e) Ništa od navedenog

89. Parametri razvoja

- a) Broj novih proizvoda/usluga u godini
- b) Prodaja novih lansiranih proizvoda / usluga
- c) Investicije u novu opremu
- d) Patenti i licence
- e) Ništa od navedenog

90. Parametri efikasnosti

- a) Bilans uspeha
- b) Trenutna pozicija u odnosu na konkurente
- c) Uštede u poslovanju
- d) Reklamacije kupaca/klijenata
- e) Ništa od navedenog

91. Parametri efektivnosti

- a) Bonitet
- b) Imidž organizacije
- c) Dugoročni opstanak na tržištu
- d) Porezi
- e) Ništa od navedenog

Prilog 2.

	Centralization	Coordination	Environment	Job & Control Range	Leadership	Org. Culture	Org. Structure	Performance	Strategy	Technology & ITS
Centralization	<b>0.7458</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordination	-0.0696	<b>0.7262</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
Environment	-0.5356	0.0259	<b>0.8549</b>	0	0	0	0	0	0	0
Job & Control Range	-0.738	0.3346	0.4185	<b>0.9388</b>	0	0	0	0	0	0
Leadership	-0.2594	0.7073	0.0748	0.4786	<b>0.9709</b>	0	0	0	0	0
Org. Culture	-0.6498	0.641	0.4003	0.8552	0.7203	<b>0.9671</b>	0	0	0	0
Org. Structure	-0.6201	0.1052	0.6435	0.6862	-0.0249	0.5362	<b>1.0000</b>	0	0	0
Performance	0.1677	0.2948	-0.6081	0.1896	0.2347	0.2894	-0.0751	<b>0.7566</b>	0	0
Strategy	-0.6459	0.4492	0.5797	0.4484	0.3446	0.5677	0.5093	-0.3144	<b>0.8284</b>	0
Technology & ITS	-0.0077	-0.0525	-0.5015	0.3065	0.0644	0.2016	0.0618	0.8158	-0.4697	<b>0.8518</b>

Prilog 3: Skorovi latentnih varijabli strukturalnog modela

Centralization	Coordination	Environment	Job & Control Range	Leadership	Org. Culture	Org. Structure	Performance	Strategy	Technology & ITS
-1.2003	0.4261	1.762	1.3348	0.0634	1.373	1.6426	-0.6735	1.2552	-0.1851
-0.5968	0.6002	1.4372	1.7923	0.6071	0.9577	1.6426	-0.983	0.4919	-0.9229
-1.0294	1.2518	1.8116	1.7362	0.9585	1.5314	1.6426	-0.6735	1.6156	-0.7047
1.1154	-0.392	0.0438	-1.9294	-1.6103	-1.7392	-0.5163	-1.8774	0.3898	-2.0427
1.2863	-0.392	0.7013	-1.5584	-0.9973	-1.6332	-0.5163	-1.5006	0.3377	-1.9599
-0.0717	-1.2252	-0.0778	-1.7717	-1.1486	-1.6332	-0.5163	-1.5006	0.689	-1.8479
0.857	1.4259	-1.6233	0.1632	0.6071	0.6103	-0.5163	1.9939	0.6542	0.4886
-0.2208	2.0919	-1.3503	0.035	1.4267	0.8924	-0.5163	1.6172	0.314	0.7954
0.857	1.4259	-1.6233	0.1632	0.924	0.5433	-0.5163	1.6172	-0.1721	0.9359
-1.2241	-0.8915	-0.808	0.4894	0.2147	-0.4828	-0.5163	-0.4871	-0.6491	0.7313
-0.2208	0.2263	-0.5851	0.2363	0.6136	0.181	-0.5163	-0.2014	0.0968	-0.0004
-0.5277	-0.8915	-0.5818	0.5287	0.2147	-0.3374	-0.5163	-0.1103	0.1883	0.7313
-0.7121	-0.3995	0.4141	0.6353	-0.6459	0.2884	1.6426	0.6215	0.1992	1.1619
-0.7677	-0.2255	0.5448	0.7031	-0.4946	0.2637	1.6426	0.5759	0.2566	0.7122



-0.7121	-0.3995	0.2053	0.1558	-0.6459	0.4355	1.6426	0.5759	0.1308	0.986
-0.4618	0.1082	0.4049	-0.3535	-0.4881	0.0918	-0.5163	-0.4415	0.094	-0.2265
0.5342	-1.8912	-1.1185	-0.3183	-2.2093	-1.3252	-0.5163	0.3004	-1.8163	0.8295
0.6837	-1.3358	-0.3203	-0.3183	-0.942	-0.3392	-0.5163	0.8636	-1.8163	0.8291
3.1761	0.2665	-1.3623	-1.906	0.2147	-1.7262	-1.5957	0.4868	-2.9538	0.7788
0.6837	-1.3358	-0.1418	-0.3183	-0.6944	-0.5051	-0.5163	0.8636	-0.7457	0.8668
-0.6534	0.2044	0.723	0.1533	1.4267	0.8792	-0.5163	-0.3742	0.2285	-0.9728
-0.5174	1.1481	0.7977	0.1279	1.1791	0.743	-0.5163	-0.0647	0.6843	-0.8966
-0.2773	0.2044	0.7468	0.2193	1.4267	0.931	-0.5163	-0.628	0.5276	-0.0875

Prilog 4: Spoljašnja zasićenja strukturalnog modela

	Centralization	Coordination	Environment	Job & Control Range	Leadership	Org. Culture	Org. Structure	Performance	Strategy	Technology & ITS
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.3638
15a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.2903
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.2544
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.1763

17a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.3676
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.4116
18a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.586
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5584
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.383
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.6281
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.7986
23	0	0	0.3114	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0.8748	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0.371	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0.7294	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0.4364	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0.2904	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0.1821	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0.206	0	0	0	0	0	0	0
31	0	0	-0.6524	0	0	0	0	0	0	0
32	0	0	0.703	0	0	0	0	0	0	0

33	0	0	0.6568	0	0	0	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0787	0
35	0	0	0	0	0	0	0	0	0.9065	0
36	0	0	0	0	0	0	0	0	0.8794	0
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0.4028	0
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0.7048	0
39	0	0	0	0	0	0	0	0	0.1628	0
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0.8189	0
41	0	0	0	0	0	0	0	0	0.2772	0
42	0	0	0	0	0	0.891	0	0	0	0
43	0	0	0	0	0	0.7306	0	0	0	0
44	0	0	0	0	0	0.7758	0	0	0	0
45	0	0	0	0	0	0.9215	0	0	0	0
46	0	0	0	0	0	0.2274	0	0	0	0
47	0	0	0	0	0	0.8431	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0.8141	0	0	0	0
49	0	0	0	0	0	0.4344	0	0	0	0

50	0	0	0	0	0	0.8147	0	0	0	0
51	0	0	0	0	0	0.8567	0	0	0	0
52	0	0	0	0	0	0.7848	0	0	0	0
53	0	0	0	0	0	0.2063	0	0	0	0
54	0	0	0	0	0	0.7681	0	0	0	0
55	0	0	0	0	0	0.7979	0	0	0	0
56	0	0	0	0	0	0.6611	0	0	0	0
57	0	0	0	0	0	0.5846	0	0	0	0
58	0	0	0	0	0	-0.0016	0	0	0	0
59	0	0	0	0	0	0.6355	0	0	0	0
60	0	0	0	0	0.9076	0	0	0	0	0
61	0	0	0	0	0.9148	0	0	0	0	0
62	0	0	0	0	0.9638	0	0	0	0	0
63	0	0	0	0	0.8784	0	0	0	0	0
64	0	0	0	0	0.8401	0	0	0	0	0
65	0	0	0	-0.1567	0	0	0	0	0	0
66	0	0	0	0.7311	0	0	0	0	0	0

67	0	0	0	0.5815	0	0	0	0	0	0
68	0	0	0	0.5141	0	0	0	0	0	0
69	0	0	0	0.6393	0	0	0	0	0	0
70	0	0	0	-0.5112	0	0	0	0	0	0
71	0	0	0	-0.6918	0	0	0	0	0	0
72	0	0	0	0.659	0	0	0	0	0	0
73	0	0	0	0.5249	0	0	0	0	0	0
74	0	0	0	0.7446	0	0	0	0	0	0
75	0.236	0	0	0	0	0	0	0	0	0
76	-0.5588	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	-0.8737	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	-0.3691	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	0.3163	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	0.456	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	0	0.8591	0	0	0	0	0	0	0	0
82	0	0.6355	0	0	0	0	0	0	0	0
83	0	0.5878	0	0	0	0	0	0	0	0

84	0	0.3902	0	0	0	0	0	0	0	0
85a	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
86	0	0	0	0	0	0	0	0.8758	0	0
87	0	0	0	0	0	0	0	0.7283	0	0
88	0	0	0	0	0	0	0	-0.1454	0	0
89	0	0	0	0	0	0	0	0.7556	0	0

Prilog 5: Matrica krostrukture strukturalnog modela

	Centralization	Coordination	Environment	Job & Control Range	Leadership	Org. Culture	Org. Structure	Performance	Strategy	Technology & ITS
15	-0.5387	0.2972	0.3887	0.618	0.553	0.7317	0.3838	0.2031	0.1777	0.3638
15a	-0.5119	0.3717	0.7083	0.3157	0.3246	0.5694	0.5354	-0.2002	0.6928	-0.2903
16	-0.6417	-0.3479	0.4444	0.5362	-0.0384	0.4122	0.3994	-0.0424	0.0678	0.2544
17	-0.062	-0.3066	0.1142	-0.3635	-0.1563	-0.2269	-0.1583	-0.229	-0.0502	-0.1763
17a	-0.4915	0.5757	0.3309	0.3602	0.5882	0.5257	0.2826	-0.2283	0.7455	-0.3676
18	0.0982	0.1048	0.2697	-0.0255	0.1737	0.113	-0.2855	-0.251	0.0189	-0.4116
18a	-0.4174	-0.0234	0.1648	0.5692	0.3104	0.4798	0.2423	0.2853	-0.2073	0.586

19	-0.2374	0.3981	0.0972	0.6113	0.6261	0.688	0.3359	0.4803	-0.0099	0.5584
20	-0.0351	-0.4479	0.0831	0.0073	-0.1552	-0.0494	-0.0097	0.1391	-0.5244	0.383
21	-0.0538	-0.1285	0.663	0.0061	0.0606	0.0069	0.0397	-0.686	0.1051	-0.6281
22	-0.2364	0.4096	0.5814	0.0556	0.2864	0.1754	0.258	-0.6408	0.6669	-0.7986
23	-0.3027	0.2677	0.3114	0.1474	0.599	0.3868	-0.1826	-0.222	0.2984	-0.2828
24	-0.4097	-0.0541	0.8748	0.2603	-0.0868	0.2814	0.4692	-0.5282	0.5029	-0.5719
25	-0.128	-0.1339	0.371	-0.2367	-0.0646	-0.0669	-0.248	-0.4442	0.2194	-0.5867
26	-0.0285	-0.1202	0.7294	-0.1004	-0.0724	0.0445	0.2907	-0.4829	0.1592	-0.4276
27	0.2231	-0.0991	0.4364	-0.1268	0.075	-0.1288	-0.1307	-0.4881	-0.1117	-0.4649
28	-0.4406	0.0537	0.2904	0.2562	-0.0231	0.3651	0.2994	0.1219	0.4726	-0.0466
29	-0.4277	0.5621	0.1821	0.2526	0.4093	0.4774	0.2219	0.0197	0.7348	-0.2368
30	-0.1671	0.1759	0.206	-0.0218	0.2783	0.1759	-0.2642	-0.2752	0.438	-0.5212
31	0.4268	-0.0076	-0.6524	-0.5754	0.0188	-0.3702	-0.671	0.3255	-0.3722	0.1419
32	-0.7022	0.3371	0.703	0.5262	0.329	0.5955	0.655	-0.3202	0.837	-0.3634
33	-0.3294	-0.1903	0.6568	0.27	0.003	0.0906	0.3901	-0.5305	0.0775	-0.1416
34	0.2498	0.0506	0.3216	-0.1839	-0.151	-0.1084	0.0435	-0.3134	0.0787	-0.4091
35	-0.6054	0.3957	0.5389	0.3272	0.2851	0.4913	0.4321	-0.3546	0.9065	-0.453

36	-0.5766	0.2289	0.4859	0.2441	0.1776	0.3864	0.2785	-0.3626	0.8794	-0.5143
37	-0.4623	0.1134	0.3771	0.4917	0.3949	0.507	0.189	-0.0779	0.4028	-0.1432
38	-0.2386	0.5473	0.358	0.2167	0.5302	0.3355	0.183	-0.3814	0.7048	-0.5591
39	0.1703	0.4448	0.044	-0.0226	0.2756	0.0155	-0.136	-0.2531	0.1628	-0.331
40	-0.6136	0.3079	0.3619	0.477	0.1113	0.4708	0.6549	-0.0154	0.8189	-0.0897
41	-0.4877	0.387	0.167	0.6337	0.438	0.6065	0.3253	0.2859	0.2772	0.2087
42	-0.4522	0.6651	0.1332	0.6963	0.7082	0.891	0.3703	0.4771	0.4499	0.2824
43	-0.6463	0.1041	0.5342	0.7074	0.3431	0.7306	0.4764	0.1056	0.3518	0.1335
44	-0.6762	0.1981	0.5306	0.7	0.3469	0.7758	0.4686	0.1324	0.4243	0.1223
45	-0.4216	0.7576	0.1759	0.6754	0.7762	0.9215	0.3093	0.4417	0.4173	0.2614
46	-0.2906	0.0933	0.1732	0.1308	0.4822	0.2274	-0.281	-0.2234	0.0617	-0.113
47	-0.3856	0.8303	0.1604	0.649	0.8973	0.8431	0.2351	0.2388	0.4615	0.0946
48	-0.2792	0.7398	0.0575	0.7186	0.7019	0.8141	0.3621	0.4973	0.3032	0.3611
49	-0.4153	0.5744	0.2026	0.3385	0.3068	0.4344	0.3264	-0.1224	0.7527	-0.262
50	-0.7265	0.47	0.4645	0.6303	0.6045	0.8147	0.3854	-0.0309	0.6005	-0.0224
51	-0.4088	0.7328	0.2288	0.6179	0.7305	0.8567	0.344	0.3079	0.4256	0.1771
52	-0.7884	0.2161	0.6202	0.7878	0.5191	0.7848	0.5152	-0.0524	0.4825	0.0466



53	0.1447	0.7119	-0.0501	0.0022	0.5436	0.2063	-0.1033	-0.0952	0.3448	-0.3179
54	-0.2925	0.7356	-0.0368	0.5603	0.8009	0.7681	0.0618	0.4182	0.2563	0.2667
55	-0.7405	0.1581	0.6373	0.8221	0.4376	0.7979	0.5904	-0.0043	0.4443	0.1584
56	-0.4782	0.2399	0.4384	0.6053	0.5246	0.6611	0.1968	-0.032	0.2051	0.1259
57	-0.4236	0.5535	-0.0143	0.4654	0.7486	0.5846	0.0603	0.1573	0.4718	0.0524
58	-0.0014	-0.2278	-0.2202	0.0339	0.1916	-0.0016	-0.4345	0.1415	-0.3632	0.2715
59	-0.3061	0.7023	0.0159	0.5061	0.8178	0.6355	0.1574	0.2288	0.4238	0.1034
60	-0.1271	0.7247	-0.0067	0.4483	0.9076	0.6295	-0.0527	0.2084	0.3329	0.0122
61	-0.2145	0.7764	0.0524	0.4767	0.9148	0.638	0.0546	0.162	0.3948	-0.0349
62	-0.1939	0.7126	-0.0138	0.385	0.9638	0.6312	-0.1374	0.2527	0.2539	0.0806
63	-0.367	0.6436	0.2587	0.4916	0.8784	0.7604	0.1299	0.2501	0.3363	0.14
64	-0.2759	0.6838	0.0353	0.3662	0.8401	0.5731	-0.0938	0.1433	0.2646	0.0535
65	-0.0502	0.5567	-0.0779	-0.1567	0.4245	0.1818	-0.1709	-0.1074	0.4704	-0.3631
66	-0.7017	0.5751	0.3102	0.7311	0.592	0.8582	0.4135	0.1211	0.7164	0.0046
67	-0.6122	0.6554	0.3133	0.5815	0.7714	0.8093	0.2175	0.1042	0.5434	0.0263
68	-0.2902	0.6434	-0.1454	0.5141	0.8033	0.7027	-0.0068	0.4866	0.2397	0.3215
69	-0.5858	0.6983	0.158	0.6393	0.7657	0.8486	0.2448	0.2717	0.6442	0.0671

70	0.3474	0.3958	-0.3489	-0.5112	0.4409	-0.1213	-0.6612	0.0245	-0.0118	-0.2421
71	0.3154	0.0553	-0.3945	-0.6918	-0.0914	-0.4215	-0.6759	-0.0856	0.0354	-0.3616
72	-0.5614	0.5512	0.0859	0.659	0.7387	0.7005	0.2168	0.1875	0.5408	0.0989
73	-0.4878	0.5029	-0.0987	0.5249	0.4956	0.5737	0.0665	0.2534	0.5525	0.0552
74	-0.5856	0.4881	0.2895	0.7446	0.7026	0.7053	0.3364	0.0541	0.4037	0.155
75	0.236	0.2637	-0.3571	-0.4008	0.1451	-0.2047	-0.2785	-0.0015	0.1071	-0.1028
76	-0.5588	0.6027	0.2754	0.7005	0.8271	0.8255	0.1747	0.0851	0.5815	-0.0327
77	-0.8737	0.279	0.6456	0.6603	0.4451	0.7461	0.4516	-0.2261	0.7014	-0.1563
78	-0.3691	-0.0092	0.5098	0.1266	0.021	0.2226	0.0206	-0.4223	0.4352	-0.5307
79	0.3163	0.2169	0.0583	0.045	0.1312	0.1644	-0.1799	0.1761	-0.1884	0.0821
80	0.456	0.114	0.098	-0.26	0.1217	-0.0806	-0.4453	-0.1137	-0.163	-0.3708
81	-0.3131	0.8591	0.1289	0.525	0.8765	0.809	0.1094	0.2861	0.4629	0.041
82	0.1678	0.6355	0.0217	0.0835	0.2912	0.2708	-0.0065	0.1345	0.3444	-0.2072
83	0.3014	0.5878	-0.1161	-0.1402	0.1933	0.0182	0.1449	0.152	0.0969	-0.0809
84	-0.3005	0.3902	-0.1421	0.2805	0.5271	0.3756	-0.1971	0.1267	0.1968	0.0719
85a	-0.6201	0.1052	0.6435	0.6862	-0.0249	0.5362	1	-0.0751	0.5093	0.0618
86	0.461	0.0595	-0.6809	-0.0754	-0.0584	-0.0391	-0.2448	0.8758	-0.5932	0.7621

87	-0.042	0.4929	-0.3492	0.2676	0.282	0.4203	0.1963	0.7283	0.262	0.3763
88	-0.4105	0.0335	0.1598	0.455	0.1685	0.2617	0.344	-0.1454	0.2187	0.0823
89	-0.1272	0.2086	-0.3636	0.3502	0.4057	0.3982	-0.0486	0.7556	-0.2986	0.7773