

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U
NOVOM SADU
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u
Novom Sadu**

**DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOG MODELA
ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U
DINAMIČNIM USLOVIMA POSLOVANJA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor

Prof. dr Nikola Gradojević

Kandidat

Snežana Marković

Novi Sad, 2023

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U
NOVOM SADU
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u
Novom Sadu

DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOG MODELA
ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U
DINAMIČNIM USLOVIMA POSLOVANJA
DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor

Prof. dr Nikola Gradojević

Kandidat

Snežana Marković

Novi Sad, 2023

**UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN
NOVI SAD**

**Faculty of Economics and Engineering Management
in Novi Sad**

**DESIGNING A FLEXIBLE MODEL FOR
COMPANY'S ORGANIZATIONAL STRUC-
TURE IN DINAMIC BUSINESS CONDI-
TIONS**

DOCTORAL DISSERTATION

Mentor

Dr. Nikola Gradojević, Full Professor

Candidate

Snežana Marković

Novi Sad, 2023

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime I prezime autora:	Snežana Marković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Nikola Gradojević, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo, 2014.
Naslov rada:	DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOG MODELA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DINAMIČNIM USLOVIMA POSLOVANJA
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica 164 Poglavlja 9 Referenci 83 Tabela 31 Slika 12 Grafikona 0 Priloga 1
Naučna/umetnička oblast:	Ekonomija, fleksibilna organizacija
Predmetna odrednica, ključne reči:	organizacija, preduzeće, korporacija, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, mehanički dizajn, organski dizajn, fleksibilna organizacija, promena režima rada tržišta

<p>Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:</p>	<p>Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je izbor potencijalnih faktora u dizajniranju fleksibilnog modela organizacione strukture u dinamičnim uslovima promene režima rada tržišta. Shodno tome, fokus istraživanja je na analiziranju uticaja promene režima rada tržišta na strateško ponašanje preduzeća i redizajniranje organizacione strukture kao i promene vezane za finansijsku politiku preduzeća. U disertaciji se proučava kako preduzeća u tranziciji, uz redizajn svoje organizacione strukture i redizajn finansijske politike, mogu da ubrzaju proces transformacije, i putem racionalizacije poslovanja, da smanje troškove i povećaju efikasnost. Glavni rezultati istraživanja ukazuju da model organizacione strukture treba da kombinuje mehanički i organski dizajn kako bi se obezbedila stabilnost i robusnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost poslovanja.</p> <p>Ključne reči: organizacija, preduzeće, korporacija, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, mehanički dizajn, organski dizajn, fleksibilna organizacija, promena režima rada tržišta.</p>
---	--

Datum odbrane: (Popunjava naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>Predsednik: Prof. Dr Marko Carić, redovni profesor, uža naučna oblast: Poslovna i međunarodna ekonomija, izabran 23.02.2022. godine, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu</p> <p>Član: Prof. dr Nikola Gradojević, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo, 2014.</p> <p>Član: Prof. Dr Vladimir Đaković, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, uža naučna oblast menadžment i investicije u inženjerstvu, Univerzitet u Novom Sadu, 2023.</p>

Napomena:	Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave: 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.
UDK:	658:005.7(043.3)

Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment**KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU**

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime I prezime autora	Snežana Marković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Nikola Gradojević, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo, 2014.
Naslov rada:	DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNOG MODELA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DINAMIČNIM USLOVIMA POSLOVANJA
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica 164 Poglavlja 9 Referenci 83 Tabela 31 Slika 12 Grafikona 0 Priloga 1
Naučna/umetnička oblast:	Ekonomija, fleksibilna organizacija
Predmetna odrednica, ključne reči:	organizacija, preduzeće, korporacija, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, mehanički dizajn, organski dizajn, fleksibilna organizacija, promena režima rada tržišta

<p>Izvod (apstrakt ilirezime) na jeziku završnog rada:</p>	<p>Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je izbor potencijalnih faktora u dizajniranju fleksibilnog modela organizacione strukture u dinamičnim uslovima promene režima rada tržišta. Shodno tome, fokus istraživanja je na analiziranju uticaja promene režima rada tržišta na strateško ponašanje preduzeća i redizajniranje organizacione strukture kao i promene vezane za finansijsku politiku preduzeća. U disertaciji se proučava kako preduzeća u tranziciji, uz redizajn svoje organizacione strukture i redizajn finansijske politike, mogu da ubrzaju proces transformacije, i putem racionalizacije poslovanja, da smanje troškove i povećaju efikasnost. Glavni rezultati istraživanja ukazuju da model organizacione strukture treba da kombinuje mehanički i organski dizajn kako bi se obezbedila stabilnost i robusnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost poslovanja.</p> <p>Ključne reči: organizacija, preduzeće, korporacija, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, mehanički dizajn, organski dizajn, fleksibilna organizacija, promena režima rada tržišta.</p>
--	--

Datum odbrane: (Popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>Predsjednik: Prof. Dr Marko Carić, redovni profesor, uža naučna oblast: Poslovna i međunarodna ekonomija, izabran 23.02.2022. godine, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu</p> <p>Član: Prof. dr Nikola Gradojević, redovni profesor, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo, 2014.</p> <p>Član: Prof. Dr Vladimir Đaković, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu, uža naučna oblast menadžment i investicije u inženjerstvu, Univerzitet u Novom Sadu, 2023.</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK:	658:005.7(043.3)

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD

Faculty of Economics and Engineering Management

KEY WORD DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Snežana Marković
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	prof. Nikola Gradojević, PhD, Full Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Finance and Banking Scientific Discipline, 2014.
Title:	DESIGNING A FLEXIBLE MODEL FOR COMPANY'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN DYNAMIC BUSINESS CONDITIONS
Language of text (script):	Serbian (Latin)
Physical description:	Number of: Pages 164 Chapters 9 References 83 Tables 31 Illustrations 12 Graphs 0 Appendices 1
Scientific/artistic field:	Economics, flexible organization
Subject, Key words:	organization, enterprise, corporation, organizational design, organizational structure, mechanical design, organic design, flexible organization, structural break in market regime

<p>Abstract (or resume) in the language of the text:</p>	<p>The research objective of this doctoral dissertation is the selection of potential factors in the design of a flexible organizational structure model in dynamic conditions of structural breaks in the market regime. Accordingly, the focus of the research is on analyzing the impact of structural breaks in the market regime on the strategic behavior of the company and its organizational structure redesigned as well as on changes related to the company's financial policy. The dissertation studies how companies in transition, with the redesign of their organizational structure and redesign of financial policy, can accelerate the process of transformation, and through the rationalization of operations, reduce costs and increase efficiency. The main results of the research indicate that the model of the organizational structure should combine mechanical and organic design in order to ensure the stability and robustness of the model, that is, to achieve the efficiency and effectiveness of business.</p> <p>Key words: organization, enterprise, corporation, organizational design, organizational structure, mechanical design, organic design, flexible organization, structural break in market regime.</p>
--	---

<p>Defended: (The faculty service fills later.)</p>	
<p>Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)</p>	<p>President: Prof. Dr. Marko Carić, full professor, narrower scientific field: Business and international economics, elected on 02/23/2022. year, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, University of the Academy of Economics in Novi Sad</p> <p>Member: prof. Nikola Gradojević, PhD, Full Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Finance and Banking scientific discipline, 2014.</p> <p>Member: Prof. dr. Vladimir Đaković, PhD, Full Professor, Faculty of Technical Sciences in Novi Sad, Management and Investments in engineering scientific discipline, University of Novi Sad, 2023.</p>
<p>Note:</p>	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement on the authority, 2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and 3. Statement on copyright licenses. <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
<p>UDC:</p>	<p>658:005.7(043.3)</p>

Apstrakt

Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je izbor potencijalnih faktora u dizajniranju fleksibilnog modela organizacione strukture u dinamičnim uslovima promene režima rada tržišta. Shodno tome, fokus istraživanja je na analiziranju uticaja promene režima rada tržišta na strateško ponašanje preduzeća i redizajniranje organizacione strukture kao i promene vezane za finansijsku politiku preduzeća. U disertaciji se proučava kako preduzeća u tranziciji, uz redizajn svoje organizacione strukture i redizajn finansijske politike, mogu da ubrzaju proces transformacije, i putem racionalizacije poslovanja, da smanje troškove i povećaju efikasnost. Glavni rezultati istraživanja ukazuju da model organizacione strukture treba da kombinuje mehanički i organski dizajn kako bi se obezbedila stabilnost i robusnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost poslovanja.

Ključne reči: organizacija, preduzeće, korporacija, organizacioni dizajn, organizaciona struktura, mehanički dizajn, organski dizajn, fleksibilna organizacija, promena režima rada tržišta.

Abstract

The subject of research in this doctoral dissertation is the selection of potential factors in the design of a flexible organizational structure model in dynamic conditions of changing market operating regimes. Accordingly, the focus of the research is on analyzing the impact of the change in the market's operating regime on the strategic behavior of the company and the organizational structure was redesigned as well as the changes related to the company's financial policy. The dissertation studies how companies in transition, with the redesign of their organizational structure and redesign of financial policy, can accelerate the process of transformation, and through the rationalization of operations, reduce costs and increase efficiency. The main results of the research indicate that the model of the organizational structure should combine mechanical and organic design in order to ensure the stability and robustness of the model, that is, to achieve the efficiency and effectiveness of business.

Key words: organization, enterprise, corporation, organizational design, organizational structure, mechanical design, organic design, flexible organization, structural break in market regime.

Sadržaj

1	UVOD	5
1.1	<i>Motivacija za sprovođenje istraživanja</i>	5
1.2	<i>Problem i predmet istraživanja.....</i>	6
1.3	<i>Ciljevi istraživanja</i>	9
1.4	<i>Pregled literature i naučni doprinos istraživanja.....</i>	10
1.5	<i>Istraživačke hipoteze</i>	10
1.6	<i>Metodologija istraživanja.....</i>	12
1.7	<i>Način izbora, veličina i struktura uzorka</i>	13
1.8	<i>Rezultati istraživanja – primena i doprinos.....</i>	14
1.9	<i>Implikacije za menadžment srpskih preduzeća</i>	17
1.10	<i>Ograničenja rada i izazovi za buduće istraživače.....</i>	18
2	ORGANIZACIONI DIZAJN: POJAM, KONCEPTI I FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	21
2.1	<i>Pojam organizacionog dizajna</i>	21
2.2	<i>Koncept mehaničkog organizacionog dizajna.....</i>	22
2.3	<i>Koncept organskog organizacionog dizajna</i>	23
2.4	<i>Fakotori organizacione strukture</i>	24
2.4.1	<i>Uticaoj okruženja na dizajniranje fleksibilne organizacije</i>	26
2.4.2	<i>Strategija preduzeća.....</i>	28
2.4.3	<i>Starosti i veličina preduzeća.....</i>	32
2.4.4	<i>Tehnologija koju preduzeće koristi</i>	36
2.4.5	<i>Liderstvo i organizaciona kultura.....</i>	38
3	MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA BAZIRANI NA MEHANIČKOM I ORGANSKOM KONCEPTU DIZAJNA	45
3.1	<i>Mašinska birokratija</i>	45
3.2	<i>Profesionalna birokratija.....</i>	47
3.3	<i>Divizionalna birokratija.....</i>	49
3.4	<i>Modeli organizacionih struktura bazirani na organskom konceptu dizajna</i>	51
3.4.1	<i>Projektna struktura</i>	53

3.4.2	<i>Matrična struktura</i>	54
3.4.3	<i>Timska struktura (horizontalna)</i>	55
3.4.4	<i>Mrežna organizacija</i>	58
4	DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNE ORGANIZACIJE PRIMENOM GALBRAJTOVOG „MODELA ZVEZDA“	63
4.1	<i>Sadržaj organizacionog dizajna u Galbrajtovom „modelu zvezda“</i>	63
4.2	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strategije</i>	64
4.3	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strukture</i>	67
4.4	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione kulture</i>	70
4.5	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko sistema nagrađivanja</i>	73
4.6	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko stila liderstva</i>	75
5	METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIONOG DIZAJNA NA PRIMERU NECTAR iz Bačke Palanke	78
5.1	<i>Pregled modela organizacionog dizajna</i>	78
5.2	<i>Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća primenom Galbrajtovog „modela zvezda“</i>	80
5.3	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strategije</i>	81
5.4	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione strukture</i>	81
5.5	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione kulture</i>	84
5.6	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko sistema nagrađivanja</i>	84
5.7	<i>Postizanje fleksibilnosti dizajna preko stila liderstva</i>	85
5.8	<i>Dizajniranje finansijske politike u organizacijama kao uslov opstanka preduzeća</i>	85
6	ANALITIČKI HIJERARHIJSKI MODEL ILI PROCES (AHP)...	87
6.1	<i>Definicija AHP</i>	87
6.2	<i>Hijerarhija otežavajućih faktora za dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća</i>	87
6.3	<i>Prednosti i nedostaci AHP</i>	90
6.4	<i>Opravdanost upotrebe AHP metode za rangiranje otežavajućih faktora u procedu dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća</i>	91
6.5	<i>Agregacija individualnih ocena - odluka u grupnu odluku</i>	91
7	ANKETIRANE GRUPE	92
7.1	<i>Anketirane grupe u procesu odlucivanja</i>	92

7.2 Uporedni pregled rangova kriterijuma po grupama	93
8 REZULTATI.....	112
8.1 Rangovi faktora.....	112
8.2 Rezultati AHP analize.....	115
8.2.1 Rezultati istraživanja za grupu proizvodnih radnika.....	117
8.2.1.1 Primarni kriterijumi.....	117
8.2.1.2 Klaster Strategija.....	117
8.2.1.3 Klaster Organizaciona kultura	118
8.2.1.4 Konačni rezultati grupe proizvodnih radnika	119
8.2.2 Rezultati istraživanja za grupu menadžera srednjeg nivoa.....	120
8.2.2.1 Primarni kriterijumi.....	120
8.2.2.2 Klaster Strategija.....	121
8.2.2.3 Klaster Organizaciona kultura	122
8.2.2.4 Konačni rezultati grupe proizvodnih radnika	123
8.2.3 Rezultati istraživanja za grupu menadžera višeg nivoa.....	123
8.2.3.1 Primarni kriterijumi.....	123
8.2.3.2 Klaster Strategija.....	124
8.2.3.3 Klaster Organizaciona kultura	125
8.2.3.4 Konačni rezultati grupe proizvodnih radnika	126
ODGOVOR NA HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	127
8.3 Prva hipoteza	127
8.4 Druga hipoteza.....	136
8.5 Treća hipoteza.....	140
9 Zaključci i preporuke za dalja istraživanja.....	142
Bibliografija.....	144
SPISAK SLIKA.....	149
SPISAK TABELA:.....	150

1 UVOD

1.1 Motivacija za sprovođenje istraživanja

Za potrebe disertacije, prvo je definisan pojam organizacionog dizajna, zatim faktori i parametri organizacionog dizajna. S obzirom da su u dosadašnjoj literaturi istraživanja vršena parcijalno potrebno je izvršiti sintezu istraživanja u oblasti dizajniranja fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim promenama režima rada tržišta. Ovakvo istraživanje je nužno kako bi se pružio doprinos i sinteza znanja menadžerima u procesu dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća u dinamičnim promenama režima rada tržišta srpskih preduzeća i šire.

Problem istraživanja, predmet i cilj istraživanja, te istraživačka hipoteza odredile su program istraživanja i sadržaj doktorske disertacije. Pored uvoda i zaključka, sadržaj disertacije obuhvata sledeće celine:

- U uvodnom delu disertacije prikazani su motivi, problem, predmet i cilj istraživanja, hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju, metodi, rezultati, primena i doprinos istraživanja.
- U prvom poglavlju, naslovljenom “Organizacioni dizajn: pojam, koncepti i faktori organizacione strukture”, definiše se pojam organizacionog dizajna, analiziraće se koncept mehaničkog organizacionog dizajna i organskog dizajna. Ukazaće se na značaj savremenih trendova u okruženju i objasniti kako su oni uticali na promene i zaokrete u dizajniranju organizacije preduzeća. Smena koncepata i njihovo paralelno funkcionisanje u velikim kompanijama, rezultat su pritiska iz okruženja, ali i želje menadžmenta da svoja preduzeća prilagodi ovim trendovima, kako bi sačuvali svoje leaderske pozicije ili ih unapredili. Imajući u vidu da se fleksibilna organizaciona struktura dizajnira pod uticajem određenih faktora, u prvom poglavlju, analiziraće se i uticaj faktora okruženja, strategije, tehnologije, starosti i veličine organizacije, liderstva i organizacione kulture na dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća.
- U drugom poglavlju, analiziraće se pojavne forme, odnosno modeli organizacione strukture bazirani na mehaničkom konceptu dizajna. U navedenom poglavlju analiziraće se i pojavne forme, odnosno modeli organizacione strukture bazirani na organskom konceptu dizajna. Drugo poglavlje, kao centralno poglavlje disertacije potvrdiće da su timske horizontalne strukture, u savremenim uslovima, superiornije od visokih, hijerarhizovanih struktura.

- U trećem poglavlju, analiziraće se proces dizajniranja fleksibilne organizacije primenom Galbrajtovog „modela zvezda“, odnosno biće prikazano da su strategija, struktura, organizaciona kultura, liderstvo i sistem nagrađivanja podjednako važne poluge menadžerskog know how u kreiranju fleksibilne organizacije preduzeća.
- U četvrtom poglavlju, analiziraće se process redizajna organizacione strukture kompanije Nectar d.o.o iz Bačke Palanke, s posebnim osvrtom na karakteristike naše nacionalne kulture i organizacione kulture srpskih preduzeća, kao i na privatizaciju preduzeća kao sredstva i pretpostavke da se organizacione promene ubrzaju.
- U petom poglavlju, akcenat je na objašnjenju upotrebe AHP metode za rangiranje otežavajućih faktora, sa svim prednostima i nedostacima.
- U okviru šestog poglavlja rada, dat je pregled anketiranih grupa.
- U sedmom poglavlju rada sumiraće se osnovni rezultati za svaku grupu ispitanika.
- Osmo poglavlje disertacije odnosi se na odgovore na istraživačke hipoteze rada.
- Zaključci i preporuke za dalja istraživanja
- Bibliografija
- Sledi Appendix u kome su prikazane sve tabele koje se nalaze u istraživačkom radu

1.2 Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu su fleksibilne organizacione strukture, koje mogu imati različite pojavne oblike kao i proces dizajniranja fleksibilnog modela organizacije. Promene u okruženju su uslovile promene u strateškom ponašanju preduzeća i redizajniranje organizacione strukture.

Tempo promena savremenog okruženja, kao i tranzicioni procesi u Srbiji, nametnuli su kao imperativ restrukturiranje preduzeća, koje neizostavno uključuje kako promenu modela organizacione strukture, tako i promenu načina na koji je organizacija dizajnirana.

Globalizacija i informatizacija biznisa su dve ključne karakteristike okruženja u kome posluju savremene organizacije. Da li u savremenim uslovima poslovanja organizacije mogu zadržati tradicionalno hijerarhijski strukturirane modele, ili je redizajn njihove strukture neminovnost? Fokus disertacije je upravo na analizi savremenih uslova i organizacionom prilagođavanju preduzeća da bi se postigla željena fleksibilnost i bolje performanse. Savremeni uslovi zahtevaju promene u strukturiranju organizacija kako bi mogle reagovati na šanse i opasnosti iz okruženja.

Jedan poznati direktor je, opisujući trenutno poslovno okruženje, rekao: „Ne samo da se nalazimo u tržišnoj džungli već okolo lutaju zverke koje čak ne možemo ni da identifikujemo“ (Miles, Snow, 1986 : 62).

Kompanije moraju funkcionisati u svetu koji oblikuju globalizacija i informaciona tehnologija. Postoje dve opcije: prilagodi se ili umri... „Morate planirati kao što to čini vatrogasna služba. Oni ne mogu predvideti požare pa stoga moraju da oblikuju fleksibilnu organizaciju koja je sposobna da odreaguje na nepredvidljive događaje“, izjavio je svojevremeno Andrew S. Grove, Intel Corporation (Townsend et al, 1998 : 28).

Za organizacije koje posluju u uslovima česte promene režima rada tržišta veoma je važan odgovor na pitanje kako dalje. Prvo treba imati u vidu da idealna organizaciona struktura ne postoji. Međutim, postoji pogrešna organizaciona struktura. Negativni rezultati ne mogu se uočiti odmah nego posle određenog vremena. Tada je sistem već u krizi i negativne posledice mogu se otkloniti samo odgovarajućim organizacionim rešenjima, odnosno stvaranjem ili formiranjem odgovarajuće organizacione strukture.

Tema ovog istraživanja su fleksibilne organizacione strukture koje se zasnivaju na organskom konceptu dizajna, a koje nastaju redizajniranjem rigidne strukture zasnovane na mehaničkom konceptu dizajna. Postupak prelaska visokih organizacionih struktura u plitke organizacione strukture veoma je bitan za organizacije koje hoće da održe korak sa vremenom. One moraju da prave strateške zaokrete a zatim da se i organizaciono prilagođavaju. Princip da „struktura prati strategiju“, koji je ustanovio Chandler početkom 60-tih godina XX veka, važi i danas. Jednostavno, ma koliko bila dobra, strategija neće proizvesti željene rezultate bez adekvatne organizacije. Odgovor na mnoge dileme savremenih kompanija su timske strukture kao i timski rad. Fleksibilna organizacija je prva prava drugačija alternativa funkcionalnoj organizaciji. Suština ideje fleksibilne organizacije je da se, umesto organizovanja poslova na tradicionalni način pomoću vertikalno i duboko razgranatih delova, sastavljenih ponekad od dugih lanaca različitih grupa ili specijalizovanih jedinica za ispunjenje određenih zadataka (prodaja, proizvodnja, planiranje...), poslovi organizuju po timovima. Jednostavno, organizaciona struktura se gradi oko procesa, umesto oko zadataka. U novijoj literaturi se za fleksibilne strukture koristi naziv horizontalne.

Fleksibilne organizacione strukture imaju manje hijerarhijskih nivoa, što im u startu daje dobre pretpostavke da budu jeftinije i da brže reaguje na impulse iz okruženja. Fleksibilna organizacija je postala osnovno sredstvo za opstajanje i uspeh. U novim uslovima fleksibilnost ne može biti precizno određena formulom koja bi je mogla objasniti, ali se stalno potvrđuje u praksi (Lee, Billie, 1997 : 63).

Veličina kompanije, u novim uslovima, nije garancija za uspeh. Poput dinosaurusa, koji su se osećali sigurnim jer su bili najveća, najsirovija bića svog vremena, koji jesu izumrli, ali su neki od njihovih fleksibilnijih savremenika još uvek tu (Lee, Billie, 1997 : 39), tako je i sa organizacijama: fleksibilne, spremne na promene obezbediće svoj opstanak i razvoj, a one krute i nefleksibilne bez obzira na veličinu, nestaće sa „pozornice“.

Iza nas su vremena stabilnih uslova poslovanja i uhodani načini rada koji se, praktično, godinama nisu menjali. Prošlo je vreme kada je planiranje za sledećih pet godina značilo „isto to, samo malo više“. Danas je vreme informatizacije, dominacije usluga, marketinga, strategijskog menadžmenta i fleksibilnih poslovnih planova, novih oblika organizacije i novih faktora konkurentnosti. Efektivno i efikasno reagovanje na promene je uslov opstanka i šansa za razvoj preduzeća i poslovnog sistema (Akiki, 2000 : 78).

Dvadeset prvi vek je vek promena. Neophodno je da se preduzeća i druge vrste organizacija nauče prilagođavanju i menjanju vrlo brzo i lako ili neće opstati u promenljivom okruženju kakvo je danas i kakvo će biti u doglednoj budućnosti. „Preduzeća moraju trčati da bi stajala u mestu“ ili „Sve se menja, samo su promene konstantne“, samo su neke od poruka poslovnom svetu koje ilustruju važnost promena i sposobnost organizacije da izvodi promene. Za menadžere je od suštinske važnosti da ovladaju sposobnostima upravljanja promenama. Oni moraju imati dovoljno znanja o tome kako se organizacione promene izvode. S druge strane, za uspešno vođenje često je potrebno i nešto više znanja – potrebni su neki talenti i veštine koje se nasleđuju, a ne uče.

Proizilazi da je za opstanak i razvoj savremenih organizacija neophodan fleksibilan model njihove strukture. U skladu s tim, poenta ovog rada je u dizajniranju fleksibilne organizacione strukture preduzeća.

Pojavne forme fleksibilne strukture su različite, a svima je zajedničko da su plitke, odnosno, da imaju manji broj hijerarhijskih nivoa, da omogućavaju brzo reagovanje menadžmenta na promene i da su ekonomičnije u poređenju sa tradicionalnim hijerarhijskim strukturama.

Međutim, nužno je da organizacione strukture kompanija budu birokratske u određenom stepenu. Zašto? Birokratska organizacija znači red, poredak i predstavlja imanentu pojma uređenosti i discipline. Delovanjem, odnosno stalnim pritiskom različitih faktora, šansi i opasnosti iz okruženja stvaraju se uslovi i potreba za nadogradnju birokratskih organizacija sa fleksibilnim strukturama. One će omogućiti prilagođavanje promenama režima rada tržišta, omogućiće opstajanje mnogih kompanija, a u pojedinim slučajevima i rast i razvoj.

1.3 Ciljevi istraživanja

Cilj disertacije je da na osnovu osnovu kvalitativne i kvantitativne analize, uz proučavanje relevantne literature objasni kako se može dizajnirati fleksibilna organizacija preduzeća u uslovima čestih promena režima rada tržišta. U istraživanju definisanog problema polazi se od Galbrajtovog modela zvezde koji podržava koncept organizacionog dizajna, koji je širi od koncepta koji izjednačava organizacioni dizajn sa organizacionom strukturom. U disertaciji se polazi od učenja da organizacioni dizajn uključuje skup elementa, kao što su strategija, struktura, organizaciona kultura, liderstvo i upravljanje ljudskim resursima.

Dizajniranje fleksibilne organizacije moguće je ostvariti promenama ne samo u organizacionoj strukturi, kako se ranije verovalo, nego i promenama u svakom od navedenih elemenata dizajna. Verovatno da bi efekat bio veći ako bi se istovremeno prilagodili svi elementi dizajna. Međutim, iskustva pokazuju da je fleksibilnost organizacije moguće postići promenom i drugih elemenata dizajna, a ne samo strukture. Polazna hipoteza ovog rada jeste da je moguće povećati fleksibilnost organizacije preduzeća i u uslovima kada ono primenjuje birokratski model organizacione strukture a varira druge elemente dizajna, koji su prevashodno vezani za promenu poslovne filozofije (strategija, kultura) i ponašanja zaposlenih (liderstvo, motivacija i sistem nagrađivanja).

Iz opšteg cilja istraživanja proizilaze sledeći pojedinačni ciljevi:

- Da se istraže osnovni faktori koji utiču na dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta;
- Da se analiziraju pojavni oblici mehaničkog koncepta organizacionog dizajna;
- Da se analiziraju pojavni oblici organskog koncepta organizacionog dizajna;
- Da se istraži kako mehanički i organski koncept organizacionog dizajna utiču na uspeh preduzeća;
- Da se analizira kako su promene režima rada tržišta uticale na modifikovanje bazičnog modela organizacione strukture i razvoj novog stila liderstva;
- Da se istraži šta se desilo sa birokratijom, da li je nestala ili opstaje i na kakav način; da li je moguće da organizacija bude istovremeno birokratska i fleksibilna;

1.4 Pregled literature i naučni doprinos istraživanja

Pregledom recentne domaće i strane literature primetno je da je ova tema nova i aktuelna ne samo za naše uslove već i šire, i literatura je brojna. Međutim, otvoreno je pitanje kako redizajnom organizacione strukture ubrzati proces transformacije, smanjiti troškove i povećati efikasnost preduzeća. Zato je cilj rada da pokaže kako preduzeća u tranziciji mogu, uz redizajn svoje organizacione strukture, da ubrzaju proces transformacije i, putem racionalizacije poslovanja, smanje troškove i povećaju efikasnost.

Podizanje ukupne efikasnosti poslovanja naših preduzeća je prvorazredni zadatak i krajnji cilj procesa restrukturiranja. Ključno pitanje ovih procesa je kako to izvesti, budući da ove promene imaju delikatne ishode, koji se ogledaju, između ostalog, i u gašenju pojedinih radnih mesta i otpuštanju zaposlenih. Nalazi našeg istraživanja pokazali su da su jak sistem motivacije koji može da pokrene pojedinca da uči, napreduje i da se prilagodi svojoj okolini, kao i fleksibilnost organizacije najefikasniji načini za unapređivanje rezilijentnosti malih i srednjih preduzeća.¹

U takvim uslovima, potrebno je pružiti preduzećima adekvatna znanja, informacije i iskustva drugih iz oblasti redizajna organizacione strukture. Zato je cilj disertacije da da svoj doprinos u području organizacionog dizajna kao veoma aktuelnog problema, pre svega, u kompaniji NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke.

1.5 Istraživačke hipoteze

Rad se konceptualno oslanja na Galbrajtov „model zvezda“, prema kojem organizacioni dizajn preduzeća čini harmonija organizacionih elementa: strategija, struktura, liderstvo, organizaciona kultura i proces upravljanja ljudskim resursima. Međutim, deo koji govori o odgovarajućoj finansijskoj politici pravnog subjekta, vezaće se za primer **Nectar Group iz Bačke Palanke**.

Restrukturiranje srpskih preduzeća je neminovnost u procesu tranzicije privrede i društva. Stanje pretežnog broja preduzeća je veoma zabrinjavajuće u pogledu njihovih potencijala da se izade iz krize u kojoj se već dugo nalazimo. Zato nisu moguće „sitnije popravke“, već temeljna rekonstrukcija. Od nekih preduzeća su ostale samo hale, građevinski objekti i fabrički krug. Organizacije koje žele da opstanu u uslovima čestih promena režima rada tržišta moraju da se menjaju u svim dimenzijama svog poslovanja. Tu se misli na promene u sferi vlasništva, u tržišnom nastupu, promeni poslovne i finansijske strategije i politike, kao i na promene modela organizacione strukture. Promena modela organizacione strukture se odnosi na potrebu kreiranja racionalnije i efikasnije organizacione strukture, u kojoj će se sa manje zaposlenih racionalnije koristiti raspoloživi resursi, istovremeno

¹ Radović-Marković, M., (2017). Podsticanje rezilijentnosti preduzeća u Srbiji, Visoka poslovna škola strukovnih studija “Prof.dr Radomir Bojković”, Kruševac, pp.1-7. ISBN 978-86-7566-046-0.

obezbediti fleksibilnost i kreativnost organizacije. Promena modela organizacione strukture, odnosno promena organizacione šeme je najosetljivija jer se vezuje za ljude, po pravilu je vezana za iskazivanje viškova i otpuštanje zaposlenih . U skladu sa ovim činjenicama definisana je hipoteza:

H₀: Postoji statistički značajna pozitivna korelacija rangova otežavajućih faktora u restrukturiranju organizacije preduzeća koje je sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije organizacije, pored redizajna modela organizacione strukture.

H₁: Postoji negativna korelacija ili statistički beznačajna korelacija rangova otežavajućih faktora u restrukturiranju organizacije preduzeća koje je sveobuhvatna i planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije organizacije, pored redizajna modela organizacione strukture.

Na osnovu analize teorijskih koncepata organizacionog dizajna i iskustava vodećih svetskih kompanija, može se zaključiti da je vreme uhodanog i stabilnog poslovanja preduzeća prošlost. Neophodno je menjati organizacije da bi opstale, odnosno da bi bile efikasne i efektivne. Promene režima rada tržišta iziskuju od organizacija da se prilagode. Za uspešno poslovanje nije dovoljno slaganje organizacionih faktora i strukturnih parametara na način koji sledi tok: promene u faktorima okruženja iziskuju promene u organizacionoj strukturi ali ne i u drugim elementima organizacije. Danas, promene organizacione strukture nisu dovoljne da bi se uspešno implementirala nova strategija organizacije, već je potrebno napraviti zaokret i u drugim dimenzijama organizacionog dizajna, da bi se pokrenuli svi potencijali organizacije. Na osnovu iznetog možemo postaviti hipotezu:

H₀: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura), kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna neće zauzeti visoku poziciju značajnosti kao ni nisku poziciju značajnosti ni u jednoj grupi ispitanika.

H₁: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura), kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna zauzeće visoku poziciju značajnosti ili nisku poziciju značajnosti najmanje u jednoj grupi ispitanika.

Danas, mnoge organizacije opstaju zahvaljujući organizacionim rešenjima koja se baziraju na balansu između mehaničkog i organskog dizajna. Međutim, da bi se sproveda strategija organizacije sa uspešnim rezultatima i da bi se organizacija učinila fleksibilnom nije uvek neophodno menjati bazični funkcionalni model, već sa drugim elementima u dizajnu treba model unaprediti. Jednostavno, to je moguće učiniti: primenom timova kojima će se povezati zaposleni u različitim

funkcionalnim područjima; promenama u mikroorganizaciji kojom će se podržati gornje promene; promenama u sistemu liderstva; promenama u organizacionoj kulturi i sistemu nagrađivanja.

Postupak prelaska visokih organizacionih struktura u plitke organizacione strukture veoma je bitan korak za organizacije koje hoće da održe korak sa vremenom. Stalnim pritiskom promena u okruženju, dizajniraju se nove, fleksibilne strukture koje su nadogradnja birokratskih, rigidnih struktura. Da bi se obezbedio opstanak, rast i razvoj preduzeća, ne menjaju se samo organizacione strukture već i zaposleni u organizacijama, kao i njihovi lideri. Vođe organizacija moraju da rukovode ljudima sa velikom raznolikošću porekla, kulturnih vrednosti, jezika, kompetencija i interesa (Parker, Glenn, 2003 : 21). Za nove, fleksibilne organizacije potreban je novi stil vođe, a to je menadžer sa liderskim pristupom. Na osnovu iznetog bazira se hipoteza:

H₀: Faktor organizaciona kultura će kao prediktor dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća u kvalitativnom smislu zauzeti visok rang (prve dve pozicije) kod najmanje dve grupe ispitanika.

H₁: Faktor organizaciona kultura će kao prediktor dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća u kvalitativnom smislu zauzeti visok rang (prve dve pozicije) kod najviše jedne grupe ispitanika.

1.6 Metodologija istraživanja

Cilj rada je da pokaže da preduzeća mogu da ubrzaju proces transformacije i putem racionalizacije poslovanja, smanje troškove i povećaju efikasnost, ne samo redizajnom svoje organizacione strukture, nego je ovaj cilj moguće postići i putem promena u drugim dimenzijama organizacionog dizajna s posebnim osvrtom na Galbrajtov „model zvezda“.

U skladu sa ciljem, postavljen je i dizajn ovog rada. U prvom delu su date hipoteze. U drugom delu je teorijska postavka odnosno konceptualni okvir ovog rada predstavljanjem Galbrajtovog „modela zvezda“. U završnom delu rada diskutuje se o rezultatima do kojih se u toku istraživanja došlo.

U skladu sa ciljem rada, korišćena je i adekvatna metodologija istraživanja. U ovom istraživanju, težište je stavljeno na pregled domaće i strane literature i njihovu analizu. Zatim, korišćen je i metod opservacije. Poznato je da ovaj metod daje obilje dubokih i detaljnih informacija ali postoji mogućnost subjektivnosti istraživača.

Pored pregleda domaće i strane literature, i metoda opservacije, korišćen je i metod studije slučaja u kompaniji Nectar d.o.o. iz Bačke Palanke. Za potrebe ovog rada urađena je Anketa jer će rezultati ukazati na stanje strukturnih parametara posmatranog fenomena, na moguće organizacione probleme, odnosno da li se smatra da takvi problemi postoje i kako ih rešiti.

Nectar je jedna funkcionalna birokratija, karakteristična za srednja preduzeća. Horizontalna specijalizacija je veoma uska, tačno se zna ko šta radi, specijalizovani zaposleni godinama rade isti posao, obezbeđuje se efikasnost funkcija. Specijalizacija je visoka i u vertikalnom pravcu, npr. zaposleni u proizvodnji poseduju nizak autoritet odlučivanja na radnom mestu. Autoritet za odlučivanje je u samom vrhu kompanije, što joj daje obeležje centralizovane i autoritarno vođene kompanije. Nectar može postići “ekonomiju obima” koja proizilazi iz visoke specijalizacije poslova i zaposlenih. Na drugoj strani, i “efekat silosa” jer zaposleni u „proizvodnji“ misle da rade više i bolje od drugih zaposlenih.

Znači, visoka centralizacija odlučivanja, specijalizacija poslova, kontrola i koordinacija se obavljaju na osnovu procedura i pravila i poslovi se grupišu prema vrsti zadataka koji se obavljaju (proizvodnja, komercijala, opšti poslovi i finansijsko-računovodstveni sektor).

Zaključak je da organizaciona struktura Nectar kompanije ni u kom slučaju ne sme da ostane ista u uslovima čestih promena režima rada tržišta.

Jednostavno, da bi se postigla fleksibilnost potrebno je prvenstveno delegirati autoritet na niže hijerarhijske nivoe u svim sektorima. Zatim, koristiti timove, što više i organizovati svakodnevne ili bar nedeljne sastanke multidisciplinarnog tima koji će komentarisati, raspravljati o svojim problemima, uspesima, davati i primati savete svojih kolega.

Međutim, ono što je najneophodnije, jeste grupisanje poslova oko procesa. Na primer, ako je u pitanju proces proizvodnje proizvoda „tomatello“, treba stvoriti tim koji pobeđuje, od inženjera koji su specijalisti za taj proizvod, menadžera prodaje itd. Na ovaj način organizovati, odnosno povezati poslove proizvodnje i poslove prodaje. Finansijski i opšti poslovi mogu ostati grupisani prema funkcionalnom principu. Ali, briga o ljudskim resursima nije samo otvaranje dosijea zaposlenom već nešto više. Znači, potrebno je zaposliti stručnjake (pravnike, psihologe) koji će se posvetiti regrutovanju, selekciji zaposlenih. I na taj način, proces upravljanja ljudskim resursima treba organizovati na višem nivou.

Takođe, ne bi trebalo zapostaviti informacione tehnologije. Između ostalog, IT je faktor koji bitno utiče na dizajniranje svih parametara organizacione strukture.

Na ovaj način Nectar bi učinio velike napore da postane fleksibilna organizacija. Ali, i pored toga birokratska.

1.7 Način izbora, veličina i struktura uzorka

Ukupno je anketirano 146 ispitanika od kojih je 46 iz grupe „Viši menadžment, svi menadžeri koji treba da prepoznaju koji oblik organizacionog dizajna najviše odgovara kompaniji Nectar d.o.o iz Bačke Palanke.“, 20 iz grupe „Srednji menadžment, koji treba da udahne život viziji tj. Modelu koji je viši menadžment prepoznao kao odgovarajuću u odgovarajućim uslovima.“, a 80 iz grupe „Svi zaposleni, koji su prepoznali značaj i ostvarivanje svojih interesa sa odgovarajućim modelom

organizacionog dizajna.“. Anketiranje je obavljeno putem elektronskog upitnika i upitnika u štampanoj formi.

Rezultat istraživanja na osnovu anketiranja tri grupe ispitanika zasnovan na poređenju značajnosti otežavajućih faktora prilikom dizajniranja fleksibilnog modela preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja.

1.8 Rezultati istraživanja – primena i doprinos

Predmet istraživanja disertacije je dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja. Težište bi trebalo da bude na procesu dizajniranja fleksibilnog modela. Disertacija će pokazati da se do fleksibilnosti bazičnog modela dolazi njegovom modifikacijom, tako što mu se pridodaju različiti oblici timskih struktura, proces dizajniranja fleksibilnog modela se svodi na redizajniranje strukturnih parametara: od uže ka široj specijalizaciji; od funkcionalnog ka tržišnom grupisanju; od centralizacije ka decentralizaciji; od standardizacije ka neposrednom komuniciranju. U suštini radi se o kombinovanju mehaničkog i organskog dizajna kako bi se obezbedila stabilnost i dinamičnost modela, odnosno da bi se postigla i efikasnost i efektivnost.

Narastanjem promena u okruženju, kao što su globalizacija i razvoj informacione tehnologije, preduzeća su prinuđena da uđu u proces redizajniranja organizacione strukture. Drugim rečima, neprijateljsko i neizvesno okruženje, koje ne samo da ugrožava rast i razvoj preduzeća već dovodi u pitanje njegov opstanak, čini poželjnim organski koncept organizacionog dizajna. Istraživanje je definisalo istražujući brojnu domaću i stranu literaturu sledeće pojavne oblike organskog dizajna: projektna, matrična i timska organizaciona struktura. Analiza je pokazala da zaokret strategije od povećanja veličine (upsizing) do strategije smanjenja veličine (downsizing) i orijentacije na suštinske procese (core competence) dovodi do outsourcing-a, izmeštanja poslova koji ne proizvode dodatnu vrednost za preduzeće. Međutim, ti poslovi su potrebni organizaciji kao logistika ili infrastruktura, i ona traži te poslove u drugim organizacijama sa kojima će se umrežiti. Mrežne organizacije su se pokazale kao način da se poveća fleksibilnost kompanija kroz autorsovanje nebazičnih poslova drugim kompanijama, a zatim da se potreba za tim poslovima zadovolji putem njihovog umrežavanja. Ovo istraživanje je pokazalo da fleksibilne organizacione strukture nastaju u potrazi za maksimalnom prilagodljivošću preduzeća promenama u sredini, bilo internoj ili eksternoj (okruženju).

Znači, u disertaciji prvo ćemo analizirati mehanički koncept organizacionog dizajna, zatim organski. Zašto? Ova disertacija hoće, prvo, postaviti dve krajnosti, dva ekstrema i nakon tog objasniti „sile“, odnosno faktore koji dovode do redizajna mehaničkog u organski koncept organizacionog dizajna. Predstavićemo pojedinačne analize tih „sila“ odnosno faktora: okruženja, strategije, veličine i starosti organizacije, tehnologije, liderstva i organizacione kulture. Rezultat analize faktora daje odgovor na pitanje zašto su neke organizacije više mehaničke, dok druge prate osobine organskog dizajna.

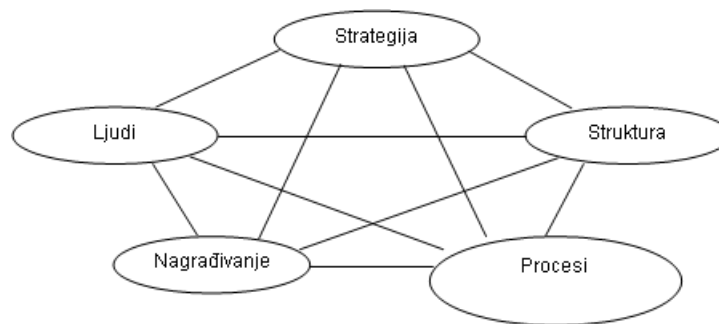
Međutim, jasno je da svaki od ovih faktora može ponaosob predstavljati predmet istraživanja, kao i njihov međusobni odnos.

Zatim, u drugom delu disertacije istraživanje će se sa teorijskog okvira premestiti na praktičan primer redizajna organizacione strukture preduzeća Nectar iz Bačke Palanke. Redizajn funkcionalnog modela organizacione strukture je prikazan kao podrška ukupnom procesu restrukturiranja, koji se odnosi na vlasničku, tržišnu, organizacionu, poslovnu i finansijsku dimenziju.

Analiza konkretnog slučaja Nectar iz Bačke Palanke ukazuje da je za fleksibilnu organizacionu strukturu potrebno novo liderstvo, organizaciona kultura, nova sistematizacija radnih mesta i sistem nagrađivanja zaposlenih.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Istraživanje ovoga rada na liniji je shvatanja organizacionog dizajna koje nalazimo kod Džeja Galbrajta, koji organizacioni dizajn objašnjava razvijanjem »modela zvezde« (Galbraith et al, 2002). Model organizacionog dizajna predstavljen zvezdom obuhvata pet elemenata: strategiju, strukturu, procese, ljude i nagrađivanje (slika 1). Pod *strategijom* model zvezde podrazumeva formulu uspeha kompanije. Kompanijska strategija definiše ciljeve koji treba da budu ostvareni, kao i vrednosti i

misiju čijem ostvarenju se teži. Strategijom se jasno određuju proizvodi i usluge koje preduzeće proizvodi, tržišta koja opslužuje i vrednosti koje treba da budu pružene kupcima. Takođe, njom se određuju izvori konkurentske prednosti i napor koji je potrebno uložiti da bi se potrošačima pružila superiorna vrednost. Tradicionalno, strategija je prvi element modela zvezde koji je potrebno utvrditi, budući da ona postavlja kriterijume za izbor alternativnih formi organizovanja. *Elementi strukture* u modelu zvezde obuhvataju: specijalizaciju, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribuciju moći i departmentalizaciju. *Procesi* podrazumevaju informacione i procese donošenja odluka koji se odvijaju unutar postojeće organizacione strukture. Procesi mogu biti horizontalni i vertikalni: horizontalni se odnose na lateralne procese formirane oko radnog toka, dok vertikalni podrazumevaju alokaciju retkih resursa i talenata. *Upravljanje ljudskim resursima*, kao područje organizacionog dizajna, odnosi se na politike regrutovanja, selekcije, rotacije, obuke i razvoja zaposlenih. *Sistem nagrađivanja* ima za cilj da uskladi individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije.

Istraživanje će pokazati da redizajniranje mehaničkog dizajna funkcionalne birokratije može da bude uspešno izvedeno promenama u drugim elementima organizacije, čak i ako nije promenjen bazični model strukture. Elementi u kojima treba da budu izvedene promene su: strategija, struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje, liderstvo.

Očekivani rezultati bi pokazali da novim modelom dizajna u Nectar d.o.o. iz Bačke Palanke ne samo da se može obezbediti opstanak na tržištu već i rast i razvoj ali je potrebno prevazići: (1) vertikalne granice ili granice koje postoje između hijerarhijskih nivoa i rangova i (2) horizontalne granice ili granice između funkcija. Prevazilaženje ovih granica daće kompaniji potencijal da na bolji način uredi i odnose sa svojim klijentima, dobavljačima i ostalim stejkholderima.

Ova disertacija pokazuje da NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke ima funkcionalnu, birokratsku organizacionu strukturu. Poslovi su, prema srodnosti, grupisani na naplatu, opšti sektor, finansijsko-knjigovodstveni sektor. Odgovori na pitanja postavljena rukovodiocima NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke, ukazuju da se radi o preduzeću sa visokom specijalizacijom, standardizacijom, centralizacijom i formalizacijom. NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke u daljim koracima pokušava neke funkcije da učini plićim tako što pokušava da uvede praksu timskog rada i da tako više afirmiše stručne visokoobrazovane ljude, a druge da proširi novim poslovima. Određene funkcije će organizovati po konceptu mehaničkog dizajna, a neke po konceptu organskog dizajna. Sve upućuje na zaključak, da mnoga preduzeća, pa i NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke, da bi uspešno poslovala u dinamičnom i neizvesnom okruženju, moraju tragati za rešenjima koja će se bazirati na balansu između mehaničkog i organskog dizajna.

Analiza slučaja NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke ukazuje da je za opstanak i za fleksibilnu organizacionu strukturu potrebno novo liderstvo, organizaciona kultura, nova sistematizacija radnih mesta i sistem nagrađivanja zaposlenih koji će vrednovati rezultate i individualna postignuća.

1.9 Implikacije za menadžment srpskih preduzeća

Istraživanje je pokazalo da fleksibilna organizacija ima posebno značajnu ulogu za uspeh, razvoj i opstanak preduzeća. Fleksibilnu organizaciju dizajniraju parametri organizacionog dizajna: podela rada, departmentalizacija, koordinacija, delegiranje autoriteta i situacioni faktori koji u značajnoj meri utiču na parametre kao što su okruženje, strategija, starost i veličina, tehnologija, lider i organizaciona kultura preduzeća. U tom smislu, analiza je pokazala da fleksibilnu organizaciju menadžment može da upotrebi kao sredstvo za prilagođavanje preduzeća promenama u režimu rada okruženja, i na taj način obezbedi prepoznavanje šansi, mogućnosti za rast, razvoj i opstanak preduzeća. Istraživanje ukazuje da preduzeće, pre nego što krene sa promenom organizacione strukture, treba da odgovori na sledeća pitanja:

- 1) Preduzeće je organizovano po jednom od modela organizacionog dizajna. Koji je to model i kom konceptu organizacionog dizajna pripada, ili je uspešan balans ova dva ekstrema? Koliko je organizacija podložna promenama? Koje promene u organizaciji i bazičnim procesima se neizostavno moraju sprovesti da bi se obezbedila fleksibilna organizaciona struktura?
- 2) Da li zaposleni u organizaciji poseduju veštine i znanje, sposobnosti, interesovanja potrebne organizaciji da redizajnira organizacionu strukturu?
- 3) Da li su sistem vrednosti, verovanja i normi ponašanja kao i stil liderstva odgovarajući novoj, fleksibilnoj organizacionoj strukturi?

Navedena tri pitanja daju u velikoj meri odgovor čime smo se u ovom istraživanju bavili i koji su faktori neophodni ili ih je neohodno izmeniti da bi se postigao cilj. Cilj je dizajn fleksibilne organizacione strukture, odnosno redizajn postojeće. Analiza organizacionog dizajna imala je za cilj da pokaže kako preduzeća redizajnom organizacione strukture mogu da ubrzaju proces transformacije i, putem racionalizacije poslovanja, smanje troškove i povećaju efikasnost. Uz sve to, analiza je pokazala da nijedan oblik organizovanja ne stiže kao sasvim nov, već otklanjajući nedostatke prethodnih modela, predstavlja njihovu nadogradnju.

Da bi se fleksibilna organizaciona struktura implementirala, potrebno je novo liderstvo i organizaciona kultura, nova sistematizacija radnih mesta i novi sistem nagrađivanja.

Za menadžment preduzeća veoma je bitno da shvati značaj fleksibilnog organizovanja preduzeća. Okruženje se promenilo u smislu većeg stepena neprijateljstva i nesigurnosti. Dizajn fleksibilne organizacione strukture omogućiće preduzećima veću prilagodljivost okruženju, odnosno veći stepen prepoznavanja šansi i opasnosti iz okruženja. Menadžment preduzeća treba da shvati da se na tržištu

zaoštrene konkurencije, globalizacije i informatizacije XXI veka ne može boriti, odnosno takmičiti sa organizacijom baziranom na dizajnu iz XX veka.

Ne samo teroretičari već i ljudi iz prakse, menadžeri, direktori, ukazuju na činjenicu da model strukture ostavlja svoj trag na stavove i ponašanja zaposlenih. Zaposleni uvek postavljaju sledeća pitanja: „Šta se od mene očekuje da radim?“, „Kako bi to trebalo uraditi?“, „Kome odgovaram?“, „Kome se obraćam ako imam problem?“.

Vodeći menadžeri smatraju da je do sada ljudski faktor bio zanemaren, a pravi izvor vrednosti preduzeća su upravo ljudi. Za preduzeće je veoma teško, skoro nenadoknadivo ako ostane „bez pravog čoveka na pravom mestu“. Međutim, danas je lojalnost zaposlenih vrlo niska, kao i njihova zalaganja i interesovanja za napredovanje preduzeća. Stoga, menadžment kompanija ima zadatak da motiviše i organizuje zaposlene na način koji će omogućiti ostvarenje svih stratejskih ciljeva.

Fleksibilne organizacione forme će omogućiti veću prilagodljivost preduzeća okruženju koje je u XXI veku veoma često menja režim rada. One dovode do promene uloge koju pojedini nivoi menadžmenta treba da obavljaju. Menadžeri prve linije treba da iznalaze nove ideje i mogućnosti. Menadžeri srednjeg nivoa dobijaju ulogu trenera. Oni omogućavaju uvođenje predloga i rešenja, daju svoju saglasnost i podršku ili ne. Menadžeri top nivoa postavljaju strateške okvire kojim će usmeravati ponašanje organizacije.

1.10 Ograničenja rada i izazovi za buduće istraživače

Ovo istraživanje i pored određenih, teorijski i praktično utemeljenih zaključaka, stavova i poruka, ima nekoliko značajnih ograničenja, koja umanjuju kvalitet i pouzdanost zaključaka:

Literatura koja je korišćena u prvom teorijskom delu nije ukupna literatura na temu dizajniranje fleksibilnih organizacionih struktura, već objektivno dostupna. Još uvek je u literaturi mali broj eksplicitnih naslova fleksibilna organizacija, tako da je sama odrednica fleksibilna struktura više stvar saglasnosti ili nesaglasnosti određenog broja autora o tome koji modeli daju obeležje fleksibilnosti modela strukture. U tome su nam pomogli teorijski radovi nekoliko vodećih autora: Mintzberg, Jones, Ostroff.

Takođe, suočili smo se sa definisanjem obuhvata teme, tako da i u prvom, teorijskom, i u drugom praktičnom delu istraživanje je zahvatilo niz tema, koje su obrađene sa različitim stepenom dubine, a koje mogu biti teme zasebnog istraživanja.

Analiza primera NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke, ima određene metodološke manjkavosti: mali uzorak, slab odziv zaposlenih i mali broj popunjenih upitnika. Najveći broj informacija i podataka je prikupljen iz sekundarnih izvora i metodom opservacije, što može da umanjuje objektivnost dobijenih rezultata.

Pored važnih ograničenja, ovo istraživanje predstavlja veliki izazov za buduće istraživače iz oblasti organizacionog dizajna:

- 1) Tema ovog rada su fleksibilne organizacije, koje su apriori viđene kao način da se poveća prilagodljivost preduzeća promenama režima rada tržišta. Međutim, može se postaviti pitanje da li je zalaganje za fleksibilnu organizaciju opravdano. Da li je birokratija bolja? O čemu se ovde radi – da li o objektivnim okolnostima ili o trendu? Ovim istraživanjem nastojali smo da dokažemo da je fleksibilna organizacija potrebna i da preduzeća neće preživeti bez nje. Šta se dešava sa birokratijom? Na primeru NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke utvrdili smo da je primenjena funkcionalna birokratska organizaciona struktura, ali ona sama po sebi nije loš izbor. Problemi su druge prirode: veliko nasleđe iz prošlosti koje otežava mentalne promene i kod rukovodilaca i kod zaposlenih. Ljudi su nespremni za promene. Bitan momenat je i organizaciona kultura koja u mnogo čemu vuče korene iz srpske nacionalne kulture, kao i stanja srpske privrede. Prema tome, srpske kompanije još nisu dobro razvile i na pravi način primenile birokratsku strukturu, a što se tiče horizontalizacije, taj proces se samo nazire, što je slučaj i u kompaniji koju smo analizirali.

NECTAR d.o.o iz Bačke Palanke i posle niza promena u vlasništvu nije suštinski ništa promenio u svom ponašanju. Postoje, tek u najavama, određeni planovi da se više koriste interfunkcionalni timovi, što bi bilo dobro za budući razvoj i bolje pozicioniranje kompanije na tržištu. Za buduće istraživače može biti zanimljivo da ispitaju koji je model strukture u kompanijama efikasniji imajući u vidu naše uslove: Da li je birokratija kao model organizacione strukture bolje i opravdanije rešenje u odnosu na fleksibilne modele koji nam se predstavljaju kao efikasniji i superiornije forme, ili je u pitanju još jedan modni trend u menadžmentu i organizaciji?

- 2) Do 80-tih godina XX veka imali smo strategije upsizing, koje su dovele do stvaranja mamutskih kompanija; veličina je označavala uspeh. Sad imamo zaokret u strategiji i favorizovanje downsizinga, smanjivanje veličine preduzeća. Izmeštene poslovne funkcije su potrebne preduzećima, kao logistika ili infrastruktura i, samim tim, traže preduzeća koja dobro obavljaju te poslove i sa njima se umrežavaju. Znači, imamo strategiju outsourcing. Šta donose novi oblici interorganizacionog dizajna? Da li je zalaganje za mrežu opravdano? Poznato je da kad drugima date da obavljaju vašu obradu podataka, proizvodnju i ostale funkcije, svoje sposobnosti stavljate na raspolaganje vašim konkurentima, što nije dobro. Na taj način se slabe kompetitivne prednosti organizacije. Kako bi se ostvarila kompetitivna prednost, ne može se u outsourcing dati svaka funkcija koju preduzeće obavlja. Stoga, postavljamo pitanje za buduće istraživače – da li je, ipak, zalaganje za mrežu, i druge oblike interorganizacionog dizajna – modni trend? Gde je sredina?
- 3) Proučavajući literaturu, domaću i stranu, na temu fleksibilnog organizovanja preduzeća, zaključili smo da su timovi veoma ozbiljna tema. Timovi, projektne organizacije, doprinose rešavanju bitnih, nestrukturiranih problema za organizaciju, sa članovima koji su visoko stručni. Postavlja se pitanje šta donosi timski rad i projektna organizacija. Između ostalog, donosi dupli lanac komandovanja. Mnoge kompanije nisu spremne da to prihvate. I na osnovu toga javlja se pitanje kako postići poravnanje. Stoga, Ostroff kaže da je poravnato, ne ravno, važna razlika koju treba napraviti u opisu horizontalne organizacije. Sigurno je da postoji malo nivoa hijerarhije, ali organizacija nije potpuno ravna, niti treba da bude.

Hijerarhija koja doprinosi postizanju ciljeva će biti očigledna u svakoj organizaciji koja je organizovana oko suštinskih ili osnovnih procesa (Ostroff, 1999 : 63).

- 4) U ovom istraživanju javlja se još jedno pitanje – da li je moguća ravna organizacija bez hijerarhije? Ostroff ističe da ipak postoji hijerarhija koja nadgleda celu kompaniju. Određena količina hijerarhije će uvek biti potrebna jer su ljudske sposobnosti prirodno ograničene: niko ne može da zna i uradi sve, niti se svi u organizaciji uvek slažu oko toga šta treba učiniti. Prema tome, svim organizacijama – velikim ili malim, bogatim ili sa ograničenim sredstvima – potrebne su vođe koje će donositi odluke za druge. Hijerarhija koja je ostala posle transformacije u horizontalna preduzeća nastavlja da uobličava kompanijinu opštu strategiju, identifikujući i uobličavajući njenu definiciju vrednosti (F.Ostroff, 1999 : 62).

Iz svega se može zaključiti da je život organizacije kao i život pojedinca. Same organizacije odlučuju gde je njihovo mesto i šta prihvatiti od onoga što donosi savremena organizacija biznisa, koje funkcije organizovati birokratski, a koje fleksibilno, kome delegirati autoritet u organizaciji, kada dizajnirati timski rad. Međutim, ono što ne smemo zaboraviti jeste da zaposleni mogu postati obespamećena masa koja stvara haos, a nikako dodatnu vrednost za potrošača. To menadžment organizacije ne sme da dozvoli. To znači određeni stepen kontrole i hijerarhije. Ostroff ističe da dizajn ne zahteva izbor između vertikalnog i horizontalnog (Ostroff, 1999 : 64). Hibridne kombinacije skreću pažnju na sebe. Znači, potreban je balans odnosno ravnoteža između mehaničkog i organskog koncepta, između birokratske i fleksibilne organizacije.

2 ORGANIZACIONI DIZAJN: POJAM, KONCEPTI I FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE

2.1 Pojam organizacionog dizajna

Pojam dizajn ima koren u latinskoj reči *designare*. Dizajn je jedna od onih reči s kojima se srećemo svakog dana i zato moramo znati šta taj pojam označava i biti svesni da je dizajn bitan u svim segmentima našeg života. Kada se govori o dizajnu nekog proizvoda, predmeta ili objekta, obično se pod tim podrazumeva struktura ili povezanost pojedinih komponenti koje proizvode celinu proizvoda, predmeta, ili objekta. Znači, dizajn podrazumeva određeni napor da se ostvari postavljeni cilj, odnosno kreira određena celina kao što je proizvod (umetnička slika, odevni predmet...).

Svrha dizajna je realizacija plana ili ideje koji mogu biti uzrokovani potrebom da se reši određeni problem. Zbog toga se proces dizajna često definiše i kao proces rešavanja problema. Postoje različite upotrebe termina dizajn, kao što su grafički dizajn, modni dizajn, u oblasti savremene napredne tehnologije web dizajn i interaktivni dizajn, a u oblasti poslovne ekonomije organizacioni dizajn.

Organizacioni dizajn (*Organizational design*) se kao samostalna disciplina u oblasti poslovne ekonomije afirmiše u drugoj polovini XX veka. Postoje mnogobrojne definicije organizacionog dizajna iz različitih izvora:

- Mintzberg u knjizi „The Structuring of Organizations“ (Mintzberg, 1979 : 65), kaže: „U kontekstu organizacione strukture, dizajn znači fino podešavanje elemenata koji utiču na podelu rada i mehanizme koordinacije i samim tim na način na koji organizacije funkcionišu, na koji se odvija protok materijala, autoriteta, informacija i donošenje odluka“.
- Organizacioni dizajn je model koji reflektuje stanje elemenata u organizaciji, oblik interakcija i uloge pojedinaca u izvršnim i kompetencije u upravljačkim procesima. Organizacioni dizajn izražava izgled i osobine svoje organizacione strukture. Organizaciona struktura predstavlja sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća koji se projektuju za relativno duže vreme i formalno sankcionišu aktima preduzeća (Janićijević, 1990 : 28).
- Većina definicija organizacioni dizajn objašnjava kao „proces u kome se obavlja set menadžerskih aktivnosti na stvaranju modela organizacione strukture koji je u skladu sa kontekstom organizacije“ (Petković, Janićijević, Bogićević, 2003 : 54).
- Pod pojmom organizacioni dizajn podrazumeva se i proces donošenja serije odluka koje imaju za cilj konstruisanje, oblikovanje ili kreiranje organizacione strukture. Dizajn se obično odvija po unapred određenom planu, ideji ili zamisli.

Istina, menadžment vodi preduzeće, ali organizacioni dizajn predstavlja put do dobre organizacione šeme, a organizaciona šema je pokazatelj modela organizacione strukture, koji će omogućiti

menadžmentu da uspešno vodi kompaniju. Model organizacione strukture predstavlja kombinaciju različitih konfiguracija strukturnih parametara. Osobine parametara kreiraju prepoznatljive osobine modela.

Organizacioni parametri nastaju u procesu diferencijacije i integracije. Diferenciranje može biti vertikalno i horizontalno. Vertikalno diferenciranje dizajnira parametar delegiranje autoriteta. Horizontalno diferenciranje dizajnira parametre podele rada i departmentalizacija. Integracija je proces koji dizajnira parametar koordinacije. Diferenciranje i integracija su procesi u direktnoj međuzavisnosti. Ukoliko je stepen diferenciranja veći, u organizaciji će biti veći nivo podele rada, odnosno uska specijalizacija zaposlenih i organizacionih jedinica; biće veći broj specijalizovanih delova, a sve to će uticati na proces integracije, odnosno zahtevaće od menadžera da se više bave izborom mehanizama koordinacije. Uslovi u kojima organizacija posluje (situacioni faktori), pre svih karakteristike biznisa kojim se bavi i karakteristike zaposlenih koji u njoj rade uticaće na menadžerske odluke o dizajnu: dizajn baziran na mehaničkom ili organskom konceptu.

2.2 Koncept mehaničkog organizacionog dizajna

U literaturi se govori o dva koncepta organizacionog dizajna – mehaničkom i organskom. Ova podela je izvršena na osnovu karakteristika struktura koje se ogledaju u osposobljavanju preduzeća za reagovanje na promene u okruženju, a koje nastaju kombinacijom različitih konfiguracija organizacionih parametara: podele rada, grupisanja poslova, distribucije autoriteta i koordinacije.

Mehanički koncept organizacionog dizajna je poželjan kada se preduzeće nalazi u stabilnim uslovima, a organski koncept organizacionog dizajna kada preduzeće egzistira u okruženju koje često menja režim rada. Stabilni uslovi podrazumevaju da su promene predvidive i da se mogu planirati, da je tehnologija stabilna i jednoobrazna, i da se odnos između rukovodilaca i zaposlenih odvija po strogo utvrđenim procedurama. Mehanički organizacioni dizajn ima sledeće karakteristike organizacionih parametara: centralizovan autoritet, usko specijalizovani zaposleni, funkcionalno grupisani poslovi (u zaokružene poslovne funkcije) i koordinaciju putem standardizacije. Iz ovakvih konfiguracija parametara proističe da se modeli sa karakteristikama mehaničkog dizajna mogu primeniti u stabilnim uslovima. Pojavni oblici mehaničkog dizajna su: mašinska ili puna birokratija, profesionalna birokratija i divizionalna struktura.

Svi pojavni oblici mehaničkog dizajna su birokratske strukture, bilo da su u pitanju pune birokratije, koje se javljaju u slučaju velikih i zrelih organizacija sa funkcionalnom sektorskom strukturom, ili da je u pitanju skup manjih birokratija, kao što su velike i kompleksne organizacije sa divizionalnom strukturom, u kojoj je svaka divizija ponaosob mala birokratska organizacija. Zajednička karakteristika svim napred navedenim oblicima je da su „visoke“, vertikalno hijerarhizovane strukture. U mehaničkim modelima postoji veliki broj hijerarhijskih nivoa, ima mnogo poslova i izvršilaca koji ne proizvode dodatnu vrednost, a prave troškove preduzeću. Najkritičniji je srednji

menadžment koji često samo uvećava troškove preduzeća. Međutim, srednji menadžment je potreban svakoj organizaciji. On je svojevrsni regrutni centar iz koga se regrutuju najuspešniji menadžeri za strateški vrh. Pored toga, birokratija je sinonim reda, discipline i urednosti. Godinama su velike kompanije gradile svoj uspeh na konceptu mehaničkog dizajna koji je podrazumevao birokratski model organizacione strukture. Ali, te iste kompanije danas, kada im se tržišno učešće smanjuje, zagovaraju fleksibilnu strukturu i timski rad zato što ih birokratija čini tromim, skupim i nekonkurentnim.

Kada je tako sa birokratijom i srednjim menadžmentom, onda se postavlja pitanje kako otkloniti negativne efekte birokratije: kako pomiriti birokratiju i fleksibilnost? Teoretičari organizacionog dizajna, konsultanti i menadžeri su „pronašli“ rešenje koje se ogleda u primeni drugačijeg koncepta u kreiranju organizacije preduzeća: organski dizajn.

2.3 Koncept organskog organizacionog dizajna

Kompanije, kao General Motors (GM), General Electrics (GE) i dr., koje su godinama gradile uspeh na birokratiji, poznate su u poslovnim krugovima kao pokretači „razbijanja“ birokratije, zagovornici horizontalnih, „tankih“ organizacionih struktura i timskog rada, odnosno organskog koncepta dizajna. Upravo su one dalekih 70-ih godina XX veka pokrenule talas tanjenja organizacione strukture i uvele u primenu koncept organskog dizajna, što je imalo za rezultat pojavu novih modela koji su do tada bili nepoznati u teoriji organizacionog dizajna. Projektna struktura, matrična struktura, inovativna struktura i mnogi drugi pojavnici oblici organskog dizajna, otvaraju novo poglavlje u dizajniranju organizacija, a organizacioni dizajn postaje jedna od strateških poluga menadžerske tehnologije. Menadžerski know how, pored hardware-a, software-a, humanware-a, uključuje i organizationalware-a, kao konceptualno stratešku menadžersku alatku koja treba da podrži napore menadžera u vođenju organizacija. Osnovna osobina ovih modela je fleksibilnost, neophodna u uslovima čestih promena režima rada tržišta. Prema organskom konceptu dizajna, preduzeća posluju u nestabilnim uslovima, a njihova osnovna obeležja su okruženja koja menjaju režim rada i složena i varijabilna tehnologija. Ovakvi uslovi u okruženju primoravaju menadžment da se ponaša drugačije u odnosu na ponašanje koje je moguće u stabilnim uslovima. Ako je strateški zaokret prva urgentna mera u novim uslovima, kreiranje fleksibilne organizacije je prva sledeća koja treba da podrži novu strategiju.

U uslovima promena režima rada tržišta neophodno je i odgovarajuće ponašanje preduzeća. U ovom slučaju, inovacija i kreativnost su značajne, to jest, neophodne aktivnosti. Istraživanja su pokazala da organske strukture pozitivno utiču na inovacije kroz nizak nivo formalizacije i olakšavaju prilagodljivost i fleksibilnost koja je neophodna za inovativno ponašanje. U organskim strukturama laka i česta komunikacija između pojedinaca i timova u celini ruši prepreke inovacijama i smanjuje otpore u odnosu na inovaciju (Bošković, 2003 : 134). Savremeni autori, s pravom, ističu da fleksibilne strukture olakšavaju razvoj i primenu novih ideja, odnosno da su organizacije sa visokom fleksibilnošću bolje u uvođenju novina od strogo strukturisanih firmi (Ozsomer i dr., 1997: 68).

Osnovne karakteristike organskog dizajna su: delegiranje autoriteta (decentralizacija odlučivanja), grupisanje poslova oko procesa i koordinacija putem neposrednog komuniciranja i organizacione kulture. Zajedničko svim fleksibilnim strukturama jeste manji broj hijerarhijskih nivoa i brže reagovanje na faktore iz okruženja, tanje su i čine organizaciju u startu jeftinijom.

U osnovi fleksibilnih struktura su timovi sastavljeni od pojedinaca različitih profila stručnosti. U skladu sa karakteristikama tehnologije, prirodom zadataka i problema koje treba rešiti, zavisice i izbor forme timskog rada, sastav tima i njegov životni ciklus. Radi se o tome da se formiranjem timova bazični model dizajna, koji je uvek neka forma birokratije, nadograđuje tzv. superstrukturom da bi se povećao stepen adaptivnosti i brzina reagovanja organizacije na šanse i opasnosti iz okruženja. Organizacije visokih performansi kombinuju mehanički i organski dizajn da bi istovremeno obezbedile stabilnost i dinamičnost. Iskustva uspešnih preduzeća pokazuju da su ona našla balans između mehaničkog i organskog koncepta dizajna.

2.4 FAKTORI ORGANIZACIONE STRUKTURE

Promene faktora, utiču na promenu uslova u kojima organizacije posluju. Da bi poslovale efikasno u novim uslovima, organizacije moraju da redefinišu svoju strategiju a zatim da redizajniraju svoju organizaciju. Analiza je pokazala da su stabilni uslovi poslovanja, koji su se održavali do 70-ih godina XX veka, omogućili efikasnost mehaničkog dizajna. Koncept mehaničkog dizajna poželjan je u uslovima kada su promene u sredini predvidive a tehnologija stabilna i jednoobrazna. Specijalizaciju zaposlenih, visok stepen centralizacije autoriteta i koordinaciju putem standardizacije omogućavaju stabilni uslovi. Modeli mehaničkog dizajna su „visoko“, vertikalno hijerarhizovane strukture.

Promene u režimu rada tržišta do kojih je došlo krajem 70-ih godina XX veka, uticale su na potrebu redizajniranja modela strukture baziranih na konceptu mehaničkog dizajna, tako što su birokratski modeli modifikovani različitim oblicima timskih struktura, koje su bazirane na konceptu organskog dizajna. U uslovima promene režima rada tržišta potrebne su organizacione strukture u kojima je prisutan visok stepen delegiranja autoriteta, koordinacija neposrednim komuniciranjem i grupisanje poslova oko procesa. Nestabilna sredina se odlikuje čestim i dramatičnim promenama režima rada tržišta, tehnologija je složena i dinamična pa su inovacija i kreativnost preduzeća neophodni. Novi uslovi poslovanja dovode do dizajniranja fleksibilnih organizacija. Fleksibilne organizacije imaju manje hijerarhijskih nivoa, brže reaguju na promene u sredini, i time obezbeđuju opstanak, rast i razvoj. Jednom rečju, fleksibilne strukture su postale imperativ modernog vremena.

Međutim, nijedan oblik organizovanja ne stiže potpuno nov, već kao nadogradnja postojećim strukturama. Vremenom su sve uspešne kompanije našle balans između mehaničkog i organskog dizajna. Na primer, ukoliko se radi o kriznoj situaciji, pretnji opstanku kompanije, odmah se ide na visoku centralizaciju odlučivanja, bez obzira o kom se pojavnom modelu organskog dizajna radi. Time se skraćuje vreme donošenja značajnih odluka, što je u kriznim trenucima veoma bitno.

Iako je tema ovog rada dizajniranje fleksibilne organizacije, birokratija mora da postoji. Birokratija je sinonim za red, poredak i uređenost. Menadžeri imaju pravo na to da izbrišu granice koje organizacije čine rigidnim i neosetljivim, ali greše ukoliko misle da će na taj način eliminisati ukupnu potrebu za granicama. Sa nestankom tradicionalnih hijerarhijskih granica pojavice se novi set granica. One nisu ucrtane u dijagrame kompanija, već u glave njihovih menadžera i zaposlenih (Hirschhorn *et al*, 1992 : 2).

Fleksibilna organizacija je organizovana oko procesa – grupe suštinskog procesa podnose izveštaje vlasnicima procesa koji su odgovorni za ispunjenje cilja svakog procesa. Takođe, postoji hijerarhija koja nadgleda celu kompaniju. Određena hijerarhija će uvek biti potrebna jer su ljudske sposobnosti prirodno ograničene: niko ne može da zna i uradi sve, niti se svi u organizaciji uvek slažu oko toga šta treba učiniti.

Prema tome, svim organizacijama – velikim ili malim, bogatim ili sa ograničenim sredstvima – potrebne su vođe koje će donositi odluke za druge. Hijerarhija koja je ostala posle transformacije u horizontalnim kompanijama nastavlja, na primer, da uobličava kompanijinu opštu strategiju, identifikujući i uobličavajući njenu definiciju vrednosti, pronalazeći smernice za razvoj posla i organizacione promene, i nadgledajući ponovnu definiciju poprečno-funkcionalnih procesa. Ove vođe moraju da nadgledaju razvoj u spoljašnjem okruženju, ocenjujući opasnosti i prilike gde god se pojave.

Na ovaj način, hijerarhija može da se održava na minimumu sve dok horizontalno uređenje povezuje različite poslovne tokove direktno jedan sa drugim.

Povezani ali izdvojeni zadaci se kombinuju, a aktivnosti koje nisu unosne – kao što su neprekidne provere i nepotrebni sastanci – ukidaju se. Rezultat je poravnato ali još uvek hijerarhijsko uređenje timova koje zamenjuje oštrije, vertikalnije hijerarhije tradicionalnog funkcionalnog menadžmenta. Tako, Ostroff ističe da poravnato, ne ravno, je važna razlika koju treba napraviti u opisu horizontalne organizacije. Sigurno je da postoji malo nivoa hijerarhije, ali organizacija nije potpuno ravna, niti treba da bude. Odgovornost i unosna hijerarhija koja direktno doprinosi postizanju ciljeva će biti očigledna u svakoj organizaciji stvorenoj oko suštinskih procesa.

Dizajniranje fleksibilnog modela organizacije podrazumeva menadžerske aktivnosti na redizajniranju, odnosno modifikaciji bazičnog birokratskog modela tako što se postojeći model nadograđuje nekim od pojavnih oblika adhokratije. Svaka organizacija, u zavisnosti od svojih sposobnosti i raspoloživih resursa, dizajnira model organizacione strukture koji će obezbediti opstanak i razvoj, odnosno dizajnira model koji predstavlja balans između mehaničkog i organskog dizajna. Mnoge uspešne kompanije su izgradile svoj rast i razvoj tako što su uspešno kombinovale karakteristike mehaničkog i organskog dizajna.

Jasno je da idealan model organizacionog dizajna ne postoji, što smo napomenuli u uvodnom delu ovog rada. Menadžeri kreiraju organizacionu strukturu koja odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. U tom procesu se rukovode situacionim faktorima kao što su: okruženje, strategija, tehnologija koju preduzeće koristi, starost i veličina, liderstvo i organizaciona kultura preduzeća. Organizacioni

dizajn, kao aktivnost menadžera u kreiranju efikasnog modela organizacione strukture, pratećih procesa i sistema za podršku toj efikasnosti, postao je deo strateških sposobnosti preduzeća i sposobnosti lidera koji su na čelu tih preduzeća.

Aktivnosti menadžera na poslovima restrukturisanja i redizajniranja su danas najvredniji poslovi zato što se od njih očekuje da oslobode preduzeća nagomilanog balasta i osposobe ih za brzo reagovanje na promene u okruženju (Mintzberg, 1979 : 40).

2.4.1 Uticaj okruženja na dizajniranje fleksibilne organizacije

Okruženje se najčešće definiše kao „... složen sistem komponenti koji utiču na ponašanje, strukturu i ekonomsku efikasnost preduzeća“, kao „sistem sila koje okružuju organizaciju i koje utiču na način njenog funkcionisanja kao i pristup retkim resursima“ i kao „sile koje utiču na performanse organizacije a na koje organizacije imaju malo ili nimalo uticaja“ (Petković et al, 2005).

Okruženje je kritičan faktor u kreiranju dizajna organizacije. Okruženje organizacije sastavljeno je od institucija ili sila izvan organizacije koje potencijalno utiču na organizaciju. Među njima su obično dobavljači, klijenti, konkurenti, vladine agencije i drugi akteri. Okruženje utiče na organizacionu strukturu preko svojih tipičnih karakteristika, koje se u literaturi definišu kao stabilnost i dinamičnost, jednostavnost i složenost, homogenost i heterogenost, prijateljstvo i neprijateljstvo (Mintzberg, 1979). Okruženje u kome se promene mogu predvideti je stabilno. Takvo okruženje podrazumeva mehanički koncept dizajna, čiji su pojavni oblici birokratske organizacione strukture. Međutim, ako se promene u okruženju ne mogu predvideti, radi se o turbulentnom, nestabilnom okruženju. U takvom okruženju poželjan je organski koncept dizajna, koji podrazumeva savremenu fleksibilnu organizaciju koja može da se prilagodi novonastalim uslovima.

Ključna uloga menadžmenta je da u promenljivim uslovima okruženja redefiniše strategiju a zatim redizajnira organizaciju.

Savremeno okruženje veoma često menja režim svog rada. Menadžeri su zaokupljeni pitanjem kako u takvom okruženju obezbediti potrebnu stabilnost i fleksibilnost. Rešenje je u promenama radi prilagođavanja okruženju.

Fleksibilne strukture olakšavaju razvoj i primenjivanje novih ideja, tako da su preduzeća sa višim nivoom fleksibilnosti bolja u uvođenju novina od strogo hijerarhizovanih preduzeća (Ozsomer *et al*, 1997 : 12). Što je okruženje manje homogeno, to se više može očekivati povećanje nesigurnosti.

Neprijateljsko okruženje i nesigurnost su dve odvojene komponente. Neprijateljstvo je, u suštini, vezano za pretnje samom opstanku i razvoju organizacije, dok nesigurnost obuhvata spoljne promene kojima se organizacija mora prilagoditi.

Neprijateljsko okruženje (ponekad nazvano okruženjem velike brzine) karakterišu: konkurencija po pitanju cena, konkurencija po pitanju proizvoda, tehnologije i distribucije, stroga kontrolna ograničenja, nedostatak radne snage i/ili sirovina i nepovoljni demografski trendovi. Na primer,

avionska industrija i biotehnologija, kao i proizvodnja mikrokomputera su industrije koje se suočavaju sa neprijateljskim okruženjem.

U neprijateljskom okruženju, donošenje strateških odluka može biti naročito teško.

Jasno je da je rizično biti previše agresivan kada se suočiš sa neprijateljskim okruženjem. Organizacija se može posvetiti tehnologijama, sredstvima za proizvodnju i tržištima koja na kraju ne postanu dominantna i važna. Takve investicije u pogrešne tehnologije mogu biti jako skupe ako uzmemo u obzir današnje velike troškove odeljenja za istraživanje i razvoj. Na primer, digitalni satovi i ručni kalkulatori sa svetlosnom diodom su brzo zamenjeni tečno-kristalnim diodama. Tehnološka bitka između Sonija i Matsushita je rezultirala tržišnom pobedom VHS formata, zbog čega su organizacije koje su investirale u Betamax tehnologiju izgubile milione dolara. Propast videodisk plejera firme RCA koštala je kompaniju blizu 500 miliona dolara (Ozsoemer *et al*, 1997 : 13).

S druge strane, ako organizacija poseduje posebne sposobnosti potrebne da bi se uspelo na promenljivom tržištu, predugo odlaganje ulaska na tržište može rezultirati propuštanjem strateškog mesta. Sigurno je da će preduzeća iskoristiti tržišne mogućnosti da bi uspostavile snažnu poziciju u okruženju koje se brzo razvija.

Zaista, u okruženjima, u kojima su brze promene način života (kao što je slučaj sa kompjuterima i poluprovodnicima), izgleda da organizacije sa najagresivnijim strateškim stavovima (u smislu iniciranja konkurentskih aktivnosti i pregleda visoko rizičnih projekata) imaju najviše šanse da prežive, a da ne govorimo o tome da ostaju konkurentne.

Okruženja, sama po sebi, nisu ni sigurna ni nesigurna, već ih predstavnici organizacija jednostavno drugačije doživljavaju. Okruženje koje jedna organizacija doživljava kao jednostavno, statično i sa malo nesigurnosti, druga organizacija može doživeti kao složeno, dinamično i sa visokim nivoom nesigurnosti. Nesumnjivo, promene u okruženju utiču na sposobnost organizacije da odreaguje na njih i utiču na oblikovanje strateških stavova i struktura koje su preduzeću neophodne da bi obezbedila opstanak, rast i razvoj. Bolje rečeno, organizaciona struktura je okvir u kome se primenjuje i sprovodi strategija. A izgled i strategije i organizacione strukture zavisi od okruženja.

Trendovi iz okruženja, globalizacija i sve šira primena informacione tehnologije izvršili su pritisak ali su i omogućili menadžerima kompanija koje žele da održe korak sa savremenim okruženjem, da istanje i poravnaju svoje glomazne organizacije. Samim tim, poslovno restrukturiranje i organizaciono redizajniranje su dva najaktuelnija, međusobno povezana procesa, koji se istovremeno odvijaju u kompanijama koje žele da održe korak sa savremenim okruženjem.

Cilj takvih kompanija je da se usmere na bazičnu kompetentnost (core competence), da se oslobode poslova koji ne proizvode dodatnu vrednost i da istanje masivnu i neefikasnu organizacionu strukturu. Informaciona tehnologija preko internog umrežavanja (intranet) im je omogućila da eliminišu najmanje jedan nivo u hijerarhiji, a globalna mreža (internet) da se lakše povezuju sa partnerima u okruženju.

Strategija kao način odgovora kompanija na trendove u okruženju, doživela je radikalnu promenu, u smislu što su mnoge kompanije strategiju povećanja (upsizing), zamenile strategijom smanjivanja veličine (downsizing). Pomoću strategije smanjivanja kompanije su iz svog lanca vrednosti isključile sve one procese (funkcije) koje ne kreiraju dodatnu vrednost za organizaciju. To su učinile kroz proces vertikalne dezagregacije nagomilanih funkcija i njihovo izmeštanje drugim organizacijama (outsourcing).

Međutim, izmeštene funkcije su potrebne kompanijama kao logistika, podrška ili infrastruktura i one su prinuđene da ih potraže kod drugih kompanija koje te funkcije obavljaju efikasnije, i da se sa tim kompanijama umreže.

Ipak, u novom obliku organizacija odnosno u horizontalnim organizacijama, u procesu dizajniranja njihove strategije potrebno je pravilno smisliti „pobedničku definiciju“: ko, šta, i kako. Ostroff to objašnjava na sledeći način: da se ne bi desilo eliminisanje „unosnog mišića zajedno sa mašću“ (Ostroff, 1999.)

Strategijom downsizing i outsourcing preduzeće se prilagođava okruženju, odnosno menadžment se prilagođava okruženju jer istovremeno smanjuje svoju organizaciju sužavajući aktivnosti na one koje su bazične, što povlači i smanjivanje broja zaposlenih (downsizing) i dislocira te aktivnosti drugim kompanijama (outsourcing) sa kojima sklapa ugovor i uspostavlja partnerske odnose (umrežavanje).

Dvojstvo strategije menadžeri vide kao način da se odgovori na izazove moći, iza koje stoji ekonomska snaga velikih, i agilnosti, iza koje stoji brzina i fleksibilnost malih organizacija.

Danas, u savremenom svetu postoji veliki broj malih-velikih kompanija. Velike kompanije se okreću bazičnoj kompetentnosti. Način da se to uspešno postigne jeste da se usmere naponi kompanije da prepozna svoje osnovne sposobnosti. Tako, Ostroff ističe da je osnovna sposobnost ono što kompanija radi najbolje. Ukoliko je snaga kompanije u dizajnu i inženjeringu, može odlučiti da svoje proizvodne kapacitete iznajmi drugima. Nakon toga, kompanija će se udruživati u različite oblike saveza, partnerstva, konzorcijuma i sl, formirajući mreže organizacija koje su okupljene oko jednog programa, projekta ili ideje.

2.4.2 Strategija preduzeća

Pojam strategije dolazi od grčke reči „stratos = vojska“ ; „agein = voditi“; „stratogos = vojskovođa“ i doslovno znači „vođenje vojske“ (hr.wikipedia.org/wiki/strategija). Strategija se shvata kao odluka kojom se daje pravac rasta i razvoja preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu. Strategija se najčešće definiše kao način na koji preduzeće uspostavlja odnos sa svojim okruženjem. Po Mintzbergu, formulacija strategije treba da obuhvati interpretaciju kretanja u okruženju i razvoj konzistentnog obrasca u donošenju odluka u organizaciji (Mintzberg, 1979 : 25).

Keniči² ističe da je cilj strategije da proizvede najpovoljnije uslove za jednu stranu, tačno procenjujući pravi trenutak za napad ili povlačenje, uvek ispravno određujući granice kompromisa (Omae, 1995 : 22).

U literaturi se tradicionalno na strategiju gleda kao na jedan od najvažnijih faktora organizacionog dizajna, posebno u pogledu odnosa strategije i strukture (Chandler, 1962).

Odnos strategije i strukture privlači pažnju teoretičara dizajna od perioda 60-ih godina XX veka, nakon što je 1962. god Alfred Chandler postavio polaznu hipotezu „struktura prati strategiju“, prema kojoj promena strategije uvek prethodi promeni strukture. Na osnovu Čendlerovog učenja o odnosu strategije i strukture, teoretičari organizacionog dizajna prepoznali su strategiju kao dominantan faktor koji oblikuje organizacionu strukturu.

Nakon promene strategije u kompanijama, struktura se ne menja automatski. Prvenstveno će primena nove strategije u neadekvatnoj strukturi dovesti do pada ekonomske efikasnosti. Usklađenost strukture i strategije je pretpostavka ekonomske efikasnosti. Chandlerova hipoteza je imala veliki odjek, pa su usledila mnogobrojna istraživanja koja su potvrdila njegovu hipotezu. Najznačajnije od njih je istraživanje Rumelta (1974), koje je došlo do zaključka da strategija diverzifikacije izaziva divizionizaciju strukture. Nakon radova Chandlera i njegovih sledbenika, pojavila su se suprotna gledišta, odnosno „teorijska opozicija“. Opozicija je postavila inverznu hipotezu o odnosu strategije i strukture, koja glasi: „Strategija prati strukturu“. Autor ovog stava je Igor Ansoff, koji je u svom radu „*Implanting strategic management*“, 1984. godine objasnio da divizionizacija strukture vodi ka strategiji diversifikacije. Međutim, inverzna hipoteza o odnosu strategije i strukture, više je rezultat revolta zanemarivanja uticaja strukture na strategiju, nego što je reč o realnosti (Janićijević, 1990 : 67). Jednostavno, koliko god bila dobra, strategija neće proizvesti željene rezultate bez adekvatne organizacije.

U savremenim uslovima smatra se da su strategija i struktura zavisno promenljive varijable koje utiču jedna na drugu. Strategija je planska odluka kojom se utvrđuju rast i razvoj, metode i sredstva, akcije i tempo ostvarivanja ciljeva. Organizaciona struktura, kao sistem veza i odnosa između elemenata organizacije preduzeća, je organizacioni okvir u kome se primenjuje i ostvaruje određena strategija. Njihov izgled zavisi od okruženja. Proističe da se i strategija i struktura formiraju pod uticajem više faktora, a posebno zavise od promena u okruženju.

Strategija se uobičajeno posmatra na tri nivoa: funkcionalnom, poslovnom i korporacijskom.

Analizu odnosa strategije i strukture predstaviceo tipologijom koju je dao Porter, (1980 : 12).

² Keniči Omae je poznat kao Gospodin Strategija u svom rodnom Japanu, gde je na čelu rukovodstva “Mekinzi i kompanija”, uspešne međunarodne firme. Japanska najčuvenija i na međunarodnom planu uspešna preduzeća redovno traže njegovu pomoć u oblikovanju svojih konkurentskih strategija, a njegov savet traže i američke i multinacionalne kompanije bazirane u Evropi.

Funkcionalna i poslovna strategija imaju isti cilj, a to je kreiranje konkurentske prednosti kroz jačanje kompetentnosti preduzeća. Usled toga, zajednički utiču na organizacionu strukturu preduzeća. Strategija često zahteva promenu organizacione strukture i ona predstavlja racionalno reagovanje na događaje u sredini.

Preduzeće može da izgradi konkurentsku prednost na dva načina: vođstvo u troškovima, i diferenciranjem.

Vođstvo u troškovima. Ova strategija podrazumeva sticanje konkurentske prednosti pomoću nižih troškova od konkurencije (Swisslion, Takovo). Preduzeće nastoji da proizvode istog kvaliteta proizvede po nižim cenama od konkurencije i tako ostvari konkurentsku prednost. Mehanička struktura sa svojim osobinama omogućuje ostvarivanje ove strategije. Vođstvo u troškovima zahteva vrlo efikasnu strukturu, jaku kontrolu i štednju. Međutim, ukoliko preduzeće želi da bude što inovativnije, da kreira nešto jedinstveno u grani, što će imati vrednost za potrošače, mora imati fleksibilniju organizaciju koja omogućava intenzivnije komuniciranje i razmenu ideja.

Diferenciranje. Ova strategija se zasniva na tome da preduzeće svoje proizvode ili usluge učini različitim od konkurentskih (Jaffa, Crvenka). Tako da potrošači percipiraju da ti proizvodi ili usluge imaju veću vrednost od konkurentskih. Primena strategije diferenciranja podrazumeva timsko grupisanje, zahteva niži stepen specijalizacije, formalizacije, standardizacije i centralizacije.

Korporativna ili razvojna strategija. Ova strategija odgovara na pitanje kojim poslom će se baviti preduzeće, a odgovor zavisi od snaga i slabosti kompanije kao i od šansi i opasnosti iz okruženja. Izbor razvojne strategije imaće značajne implikacije na izbor modela organizacione strukture. Klasifikacija razvojnih strategija i organizacionih struktura koje ih prate data je poznatom matricom Ansoffa:

Tabela 1*Matrica razvojnih strategija i organizacionih struktura*

	Postojeći proizvod	Novi proizvod
Postojeće tržište	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
	Funkcionalni model	Proizvod model
Novo tržište	Razvoj tržišta	Diversifikacija Povezana Nepovezana
	Kupac model	Mešovit model Divizioni model

Izvor: Petković, M. et al. (2003).

- Strategija penetracija tržišta. Ova strategija podrazumeva da se preduzeće može razvijati povećanjem prodaje istog proizvoda na istom tržištu (Banini, Kikinda). Znači, preduzeće procenjuje da tržište nije zadovoljeno i nije previše oštra konkurencija i može se naći prostor za rast. Preduzećima prate strategiju penetracije najčešće imaju funkcionalnu organizacionu strukturu.
- Strategija razvoj tržišta. Ova strategija podrazumeva da preduzeće počinje prodaju svojih proizvoda ili usluga na novim tržištima, bilo da su nova po teritoriji, ili po vrsti odnosno segmentu kupca (Soko Štark, Beograd). Preduzeća slede ovu strategiju kada iscrpe sve mogućnosti na domaćem tržišnom segmentu. Ova strategija podrazumeva geografsko širenje. Preduzeća koja slede strategiju razvoja tržišta neminovno je da menjaju organizacionu strukturu. Promena ide u pravcu divizionalizacije. Preduzeće može osnovati svoje divizije na novom tržištu da bi mu se što više približilo. Ovo je posebno važno kada se radi o internacionalizaciji strukture.
- Strategija razvoj proizvoda. Ova strategija se sprovodi kroz povećanu proizvodnju i prodaju novih proizvoda i usluga na istom tržištu (Bambi, Požarevac). Strategija razvoja proizvoda podrazumeva promenu organizacione strukture. Promene nastaju najčešće u grupisanju jedinica u prodaji, ali i u proizvodnji ukoliko je reč o proizvodnom preduzeću. Jednostavno,

nameće se potreba da se ta proizvodnja i prodaja grupišu zajedno u autonomnu organizacionu celinu. Tako se izgrađuje mešoviti model organizacione strukture.

- Strategija diversifikacije. Ova strategija podrazumeva strategiju razvoja u kojoj preduzeće proizvodi i prodaje nove proizvode na novim tržišnim segmentima (Unilever, Austrija). Diversifikacija može biti: povezana ili nepovezana. Povezana diversifikacija podrazumeva da preduzeće širi svoj asortiman proizvodima koji su povezani sa postojećim. Vidimo da su postojeće i novo poslovno područje preduzeća međusobno povezani promenom organizacione strukture, koja ide u pravcu dizajniranja mešovitog divizionalnog modela.

Nepovezana diversifikacija. Ova strategija podrazumeva ulazak na novo poslovno područje, u kome preduzeće nema iskustva. Razlozi su najčešće finansijske prirode. Promena organizacione strukture ide u pravcu dizajniranja čistog divizionalnog modela. Znači, svakom poslu u kome se angažuje preduzeće posveti jednu diviziju. Naime, ove divizije su angažovane u sasvim različitim poslovima, te nema smisla centralizovati neke poslovne funkcije.

Kada preduzeće istupa na poslovnu scenu susreće se sa brojnim silama u okruženju, koje ga čine složenim. Budući da se ove sile u okruženju vrlo brzo menjaju, to dovodi do čestih promena rada tržišta. Strategija, kao kombinacija poslovnih poteza treba da omogući da preduzeće ostvari upešne odnose sa svojim okruženjem i ostvari konkurentsku prednost na određenom tržištu. Da bi preduzeće to i postiglo potrebno je da dizajnira organizacionu strukturu koja će omogućiti efikasno ostvarivanje željenih ciljeva. Jednostavno, menadžeri moraju ostvariti visok stepen saglasnosti između primenjene strategije i izabranog modela organizacione strukture. Moraju dobro identifikovati prednosti i nedostatke svake strategije. Različite strategije impliciraju različite modele organizacione strukture.

2.4.3 Starosti i veličina preduzeća

Pregled domaće i strane literature, kao i dešavanja u praksi srpskih kompanija, ukazuju na globalni trend dezagregiranja velikih preduzeća. Podela velikih preduzeća na veći broj malih predstavlja način da se vertikalno i horizontalno integrisana preduzeća oslobode balasta i učine efikasnijim. Velika i stara preduzeća imaju masivnu i visoku strukturu, sa velikim brojem jedinica, hijerarhijskih nivoa i rukovodilaca. Starost i veličina su faktori stvaranja „visoke“, skupe i neefikasne organizacije. Velika i stara preduzeća imaju nagomilano iskustvo, standardizovane procese i formalizovano ponašanje koje je prešlo u rutinu. Veličina i starost su faktori koji vode birokratizaciji organizacije.

Preduzeće tokom svog životnog veka, počev od perioda kada je malo i mlado, pa do trenutka kada postane velika korporacija (ako u međuvremenu ne propadne), doživi čitav niz radikalnih promena, koje su rezultat prirodnog toka događaja, tj. životnog ciklusa. Menja se proizvodni program; menja se struktura: od neformalne, preko formalizovane, centralizovane, do decentralizovane – od nisko fleksibilne do visoko fleksibilne. I proizvod i tehnologija i preduzeće imaju svoj životni ciklus, a

zadatak menadžmenta je da preduzeće što duže održi u životu kroz kombinaciju fleksibilnosti i kontrolabilnosti (Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., 2003 : 6).

U nastojanju da se mišljenja o odnosu starosti i veličine preduzeća i organizacione strukture integrišu više autora je razvilo modele životnog ciklusa preduzeća (Larry Greiner, Isak Adizes). U ovom radu, odnos između starosti i veličine preduzeća i organizacione strukture analiziraćemo kroz Grejnerov model životnog ciklusa preduzeća. Za menadžere je od izuzetne važnosti da na vreme prilagode organizacionu strukturu veličini i starosti preduzeća.

Naime, Grejner ističe da svako preduzeće neizmenično prolazi kroz faze evolucije i revolucije. Evolucija je period stabilnog rasta, u kome se koristi potencijal za rast sadržan u njegovom organizacionom modelu. Pri kraju svakog perioda evolucije, iscrpi se potencijal za rast koji može da obezbedi organizacioni model koji je u toj fazi, i tada dolazi do krize. Kriza preti opstanku preduzeća i dolazi do revolucije. Znači, svakoj fazi razvoja organizacije odgovara određena organizaciona struktura.

Prva faza je rast kroz preduzetništvo. U ovoj fazi preduzeće je malo i mlado. Preduzeće vodi vlasnik. Potencijal razvoja preduzeća jeste preduzetništvo i kreativnost njegovog vlasnika ili lidera. Kriza liderstva nastaje zato što zahtevi koji se postavljaju pred lidera organizacije prevazilaze njegove fizičke i mentalne kapacitete, kao i vreme koje mu stoji na raspolaganju.

Neformalna komunikacija postaje neefikasna i nedovoljna. U prvoj fazi razvoja organizacija implicira neformalnu organizacionu strukturu. Nesumnjivo, ovo je model koji odgovara kriznim situacijama i neprijateljskoj sredini, kada i druge forme organizacionih struktura centralizacijom moći u rukama lidera dobijaju osobine ove strukture.

Model je okrenut prema vlasniku/lideru i ne pruža mogućnosti za napredovanje zaposlenih. Usled tog momenta, zaposleni odlaze i počinju isti posao samostalno. Preduzeća sa ovom strukturom daju nestandardan proizvod jer ne postoji momenat standardizacije, odnosno ne postoje pravila i procedure koje će to regulisati. Model je neefikasan jer radnici u proizvodnji nisu obučeni, specijalizovani za poslove koje obavljaju i dolazi do snižavanja produktivnosti zaposlenih. Izlazak iz krize zahteva izgradnju profesionalnog menadžmenta.

Druga faza je rast kroz sistematizaciju. Potencijal rasta u ovoj fazi postaje sistematičnost i uređenost formalne organizacione strukture.

Kriza autonomije se pojavljuje kada se rastom i razvojem preduzeća iscrpe potencijali rasta koje pruža centralizovana, funkcionalna organizacija. Srednji menadžeri poseduju znanje i informacije ali ne i autoritet za donošenje odluka. Oni su rastrzani između sopstvene inicijative i praćenja zahteva top menadžmenta. Ova faza podrazumeva centralizovanu i funkcionalnu organizacionu strukturu. Potrebno je delegiranje autoriteta i izgradnja sistema kontrole delegiranih odluka.

Treća faza je rast kroz delegiranje i nastaje rešavanjem krize autonomije.

Osnovni potencijal rasta jeste delegiranje autoriteta srednjoj liniji menadžera. Kriza kontrole nastaje kada se iscrpe potencijali koje nudi model ograničeno decentralizovane divizionalne strukture i kada u njoj narastu problemi kontrole poslovanja delova preduzeća. Top menadžment ima osećaj da je ispustio stvari iz svojih ruku i da delovi preduzeća idu svaki svojim putem. Pokušava ponovo da uspostavi jedinstvo preduzeća, ali to je teško. Znači, u pitanju je model decentralizovane divizionalne strukture. Jedino rešenje za izlazak iz krize kontrole – izgradnja složenog i sofisticiranog sistema planiranja i kontrole.

Četvrta faza je rast kroz koordinaciju. Osnovni potencijal rasta je razvijen sistem planiranja i kontrole poslovanja. Izgradjuje se potpuno razvijeni divizionalni model (multi business companies) ili potpuno razvijeni birokratski model (single business companies). Kriza birokratije nastaje na kraju faze rasta kroz koordinaciju zbog narastanja administrativnog aparata u prethodnoj fazi. Procedure postaju važnije od posla. Veliku moć dobijaju kompanijske birokrate koji su vrlo udaljeni od realnog biznisa. Jednostavno, ova faza implicira linijsku upravu i proizvodne grupe. Organizacija postaje ponovo mehanička i sve više birokratska.

Peta faza je rast kroz saradnju. Organizacioni model postaje sve više matrični i timski. Predstavlja pokušaj debirokratizacije strukture koja je nastala u prethodnoj fazi i dovela do krize. Jedino rešenje su timovi. Razvija se personalna saradnja i timski rad. Jača uloga jedinstvene kulture preduzeća. Informacioni sistem se unapređuje tako da obezbeđuje ne samo vertikalni već i horizontalni protok informacija.

Usled čega kriza nastaje? Nije još izvesno jer se u prethodnoj fazi nalaze samo vodeće svetske kompanije. Ipak, neki već sada ocenjuju da će kriza biti prouzrokovana psihološkim problemima zaposlenih i rukovodilaca usled visokog stepena neizvesnosti prisutnog u organizaciji u kojoj preovladava timski rad umesto čvrstih struktura.

U sledećoj tabeli, prikazan je Grejnerov model (organizacione strukture i stilovi menadžmenta u različitim životnim fazama organizacije):

Tabela 2

Larry Greiner - model organizacione strukture i stilovi menadžmenta u raznim fazama života organizacije

	Kriza vođstva	Kriza samostalnosti	Kriza nadzora	Kriza birokratije	Kriza
Organizaci ona struktura	Neformalna	Centralizovana i funkcionalna	Decentralizo vana i geografska	Linijska uprava i proizvodne grupe	Matrica timova
Fokus menadžme nta	Napraviti i prodati	Efikasnost operacija	Tržišna ekspanzija	Konsolidova nje organizacije	Rešavanje problema i inovacije
Stil top menadžme nta	Individualist ički i preduzetnič ki	Neposredan	Delegativan	Nadgledanje	Participativ an
Priznanja menadžme ntu	Sopstvena svojina	Plata i povećane vrednosti	Individualni bonusi	Podela profita	Timski bonusi

Izvor: Freel D. Deakins, *Entrepreneurship and small firms*, Mc Graw Hill, 2003, str. 20

Jednostavno, kada se jedan sistem razvija, on je veoma fleksibilan i nije pod kontrolom. On je mlad. Kada je previše pod kontrolom i nije fleksibilan on stari. Kada je fleksibilan, on je u najboljoj formi i moguće ga je kontrolisati. Mlade kompanije vode brigu o tržištima i kapitalu. Stari sistemi brinu o preduzetništvu, inoviranju koje izumire.³ Pored starosti preduzeća, veličina je još jedan bitan faktor organizacionog strukturiranja. Naime, ako je organizacija mala, verovatno će funkcionalna struktura biti najefikasnija. Mala preduzeća sebi ne mogu da dozvole dupliranje funkcija. Međutim, kako raste, dolazi do mogućnosti razdvajanja funkcija na druge strukture.

³ Adižes, I., "Intervjui veka" – za list Xinming, 2004

2.4.4 Tehnologija koju preduzeće koristi

Pojam tehnologije odnosi se na to kako organizacija pretvara svoje ulaze u izlaze. Svaka organizacija ima bar jednu tehnologiju za pretvaranje finansijskih, ljudskih i fizičkih resursa u proizvode ili usluge. Na primer, Ford Motor Co. za izradu svojih proizvoda pretežno koristi pokretne trake. S druge strane, fakulteti mogu koristiti više tehnologija: metod formalnog predavanja, metod analize slučajeva, metod praktične vežbe, programiranog učenja i druge. Najobuhvatnija definicija tehnologije kaže da je to „*kombinacija relevantnog znanja, veština kao i tehničke opreme i mašina potrebnih da bi ljudi transformisali sirovine i materijale u korisne proizvode i usluge*“ (Jones, 2001).

Tehnologija je faktor čiji je uticaj na organizacionu strukturu najranije istraživana i koji ima najveću specifičnu težinu kada je reč o visini specijalizacije (Janićijević, 1990 : 17). Uticaj tehnologije na organizacionu strukturu u literaturi je analiziran kroz sledeće varijable: regulisanost, složenost i automatizovanost.

Istraživanjem uticaja tehnologije koju preduzeće koristi na organizacionu strukturu bavili su se mnogi autori: Ansoff, Khandwalla, Kast, Rosenzweig, Mintzberg, ali najcelovitiju studiju dala je, dosta davno, Joana Woodward, koja je izdefinisala tri vida proizvodnje (pojedinačna, masovna i automatizovana proizvodnja), i na osnovu toga tri organizacione strukture. Istraživanja poznate naučnice su pokazala da tehnologija koju preduzeće koristi u proizvodnji direktno utiče na projektovanje organizacione strukture (Wren, Voich, 2001 : 243).

U svom istraživanju J. Woodward je došla do zaključka da su uspešnije firme, u okviru svake klasifikacije, imale sličnu strukturu. U preduzećima sa pojedinačnom proizvodnjom, organizaciona struktura je organska jer manje se naglašava precizan opis posla za osoblje, delegirano je više autoriteta, a vodeći ljudi su lakše davali odobrenja za određene stvari.

U preduzećima sa masovnom proizvodnjom, organizaciona struktura je birokratska jer su imale osoblje koje je detaljnije kontrolisano, koristili su savršenije tehnike kontrole i više su se oslanjali na zvaničnu, pismenu komunikaciju.

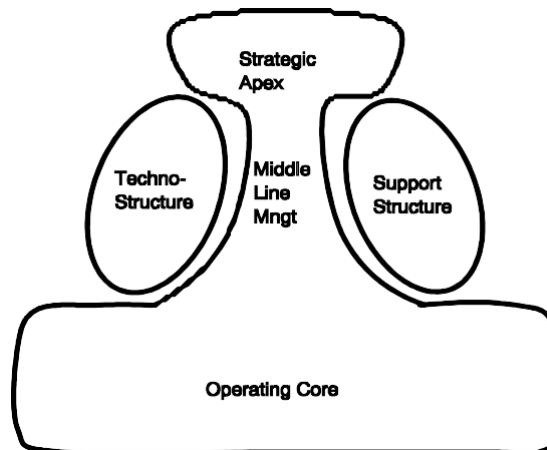
Preduzeća koja koriste automatizovnu proizvodnju imaju organizacionu strukturu koja je više birokratska a manje organska jer su procesi rada potpuno standardizovani a kontrola prelazi u samokontrolu.

Jednostavno, tehnologija koju preduzeće koristi direktno utiče na organizacioni oblik, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole. Uticaj tehnologije je bitan kako za strukturu pogona tako i za strukturu stručnih službi. Neminovno je informaciona tehnologija promenila organizaciju kancelarijskog poslovanja. Smisao informatizacije preduzeća jeste osposobljavanje za brzo reagovanje na događaje u sredini. Fleksibilnost organizacije je izbacila IT na prvo mesto na listi situacionih faktora koji oblikuju organizacionu strukturu preduzeća. Informatizovano preduzeće je sposobno da brže reaguje, brže dođe do informacije. Pod uticajem IT, organizacioni parametri (podela rada, delegiranje autoriteta, grupisanje jedinica i mehanizmi koordinacije) menjaju svoj izgled i oblikuju fleksibilnu strukturu.

Uticaj i efekti IT mogu se sagledati kroz Mintzberg-ov model „5s“.

Slika 2

Model „5s“



Izvor: H. Mintzerg, The structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979, str. 20

Strateški vrh – tu se oblikuje „ideologija“ preduzeća. Računarska podrška oslobađa rukovodstvo u vrhu niza operativnih poslova i omogućava mu da se bavi kreativnim aktivnostima.

Srednji deo – uticaji IT na srednjem nivou doprineli bi da se promeni izgled organizacione strukture preduzeća u celini. On-line informacioni sistem zamenio bi mnoštvo analitičara i linijskih rukovodilaca.

Operativno jezgro – svi poslovi u operativnom jezgru mogu se u potpunosti automatizovati.

Osoblje podrške – ovaj deo u organizaciji IT ne može u potpunosti zameniti. Ovde IT služi kao „alat“ podrške.

Tehnostruktura – u preduzeću je neophodno da postoji organizacioni deo koji poseduje tehnička znanja, iskustva i veštine. Uvođenjem IT njihova uloga je redukovana na software, nadzor i instruktazu novog osoblja. Poslove kao što su operaciona istraživanja, studije rada i priprema proizvodnje, preuzimaju kompjuterski sistemi (www.postfest. ptt.yu).

Prilikom uvođenja informacione tehnologije u preduzeća, i prilikom edukovanja zaposlenih da budu dobri korisnici, prave se veliki troškovi, ali efekti u kasnijem periodu su veoma pozitivni.

Na osnovu predhodnog teksta, zaključujemo da IT utiče na organizaciju preduzeća i menja njegove organizacione osobine i to:

- ✓ preoblikuje strukturu iz mehaničke u organsku, iz rigidne u fleksibilnu,
- ✓ čini preduzeće fleksibilnim sistemom,
- ✓ redizajnira radna mesta, smanjuje administrativnu komponentu, potiskuje čoveka iz organizacije, smanjuje prosečnu veličinu preduzeća, utiče da „ekonomija obima“ ustupi mesto „ekonomiji širine“, ponašanje preduzeća je manje formalizovano, omogućena je neposredna komunikacija .

2.4.5 Liderstvo i organizaciona kultura

Organizaciona kultura je posebno važan faktor organizacionog dizajna i strukturiranja organizacije. Pretpostavke, vrednosti i verovanja rukovodstva i zaposlenih o prirodi posla kojim se preduzeće bavi, kao i prirodi njihovih međusobnih odnosa unutar preduzeća veoma utiču na prihvatanje jednog, odnosno odbacivanje drugog organizacionog modela. Pod uticajem određene kulture, preduzeće može izgraditi organizacionu strukturu, koju ne bismo očekivali s obzirom na ostale bitne faktore.

Najobuhvatnija definicija pojma organizacione kulture glasi: „organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“ (Petković et al, 2003 : 161).

Organizaciona kultura ima korene u nacionalnoj kulturi. Razlike u nacionalnim kulturama snažno se odražavaju i na organizacionu kulturu. Organizaciona kultura formira opažanja, mišljenja , verovanja, emocije i stavove svojih zaposlenih. Da li će organizaciona kultura uticati na poslovanje pozitivno ili negativno, zavisi od usklađenosti vrednosti i verovanja koja je čine i okruženja.

Organizaciona kultura svoj uticaj na organizacionu strukturu ostvaruje delovanjem na dve njene dimenzije:⁴

- 1) Nivo formalizacije koji je potreban u cilju koordinacije. Jednostavno, neke organizacione kulture se odlikuju visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti, rizika i promena, to zahteva i visok stepen formalizacije i primenu standardizacije kao procesa koordinacije. To su organizacije sklone birokratizaciji organizacione strukture. Na drugoj strani, su organizacije koje se odlikuju niskim stepenom izbegavanja neizvesnosti i rizika. To znači, da u takvim organizacijama stepen formalizacije je nizak, nisu sklone birokratizaciji, a koordinacioni mehanizam je međusobno komuniciranje ili direktna kontrola lidera.
- 2) Na nivo centralizacije. Organizaciona kultura na nivo centralizacije utiče „distancom moći“. Distanca moći predstavlja stepen u kojem članovi jedne kulture prihvataju činjenicu da je moć u socijalnom sistemu nejednako distribuirana. Visoka distanca moći znači da mala grupa

⁴ Prema, Janićijević. N., „Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća“, Ulixes, Novi Sad, 1997..

ljudi ima moć, dok ostali zavise od njih. Uspešan je autokratski stil vođstva. Visoka je centralizacija odlučivanja.

Niska distanca moći znači da moć treba što ravnomernije rasporediti. Implicira značajnije delegiranje autoriteta, decentralizaciju i demokratski stil vođstva.

Za potrebe ovog rada bitna je klasifikacija organizacione kulture koju je dao Harison (1972) a kasnije modifikovao i usavršio Handy⁵ (1985). Prema ovoj klasifikaciji postoje četiri tipa kulture i svakoj od njih odgovara određeni tip organizacione strukture, kao i lidera:

- **Kultura moći.** Ova kultura odgovara jednostavnoj organizacionoj strukturi. Ona podrazumeva visok stepen prihvatanja promena, rizika i neizvesnosti, ali samo na vrhu preduzeća i od strane lidera. Ne trpi formalizaciju. Kultura moći zasniva se na pretpostavci da je organizacija sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama vođe. U najgorem slučaju ova kultura predstavlja diktaturu i vladavinu lidera zasnovanu na strahu ili na mešavini straha i poštovanja. Lider mora imati izražene sposobnosti rada sa ljudima. Stil rešavanja problema je liderski, što predstavlja radikalno rešavanje problema kroz orijentaciju na ljude. Znači, u pitanju je autoritaran stil vođstva.
- **Kultura uloga (birokratska kultura).** Ova kultura je karakteristična po dominaciji pravila i procedura, samim tim je vezujemo za mehaničku birokratiju. Podrazumeva visoku distancu moći, kao i visoko izbegavanje neizvesnosti. Ona zahteva autoritativan stil. Lider koji odgovara ovoj kulturi mora biti neemotivan, hladan, ali objektivan. Stil rešavanja problema je administrativan, što prestavlja rešavanje problema "korak po korak".
- **Kultura podrške.** Ova kultura implicira profesionalnu organizaciju. Ona je zasnovana na pretpostavci da organizacija postoji da bi zaposleni ostvarili individualne ciljeve i interese. Ova kultura implicira stil vođstva, koji kombinuje participativan stil i orijentaciju na ljude. Stil rešavanja problema je politički, inkrementalni, i orijentacija na ljude.
- **Kultura zadatka.** Ova kultura je karakteristična za decentralizovanu strukturu. Kultura zadatka najčešće implicira timsku ili projektnu organizacionu strukturu. Ona na najviši nivo stavlja uspeh i postignuće. Podrazumeva nisku formalizaciju, jer se sve u njoj koncentriše na ostvarenje zadatka. Ona sadrži pretpostavku o efikasnosti timskog rada i organizacija je za nju skup relativno autonomnih timova. Stil vođstva je participativan uz orijentaciju na zadatak.

⁵ Handy Ch, Bogovi menadžmenta, «Želnid», Beograd, 1996. Hendi je svakom tipu kulture dodelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo; koje svojim osobinama najbolje odslikava karakteristike svakog pojedinačnog tipa kulture. Kulturu moći simbolizuje Zevs, vrhovni i svemogućí bog u grčkoj mitologiji. U svom najboljem izdanju ova kultura stvara sliku porodice, a na čelu organizacije se nalazi svemogućí otac Zevs, koji brine o svim članovima a oni ga bez pogovora slušaju. Dionis, grčki bog uživanja, vina i zadovoljstva je simbol kulture podrške. Atina kao boginja svojim osobinama najviše odgovara opisu kulture zadatka.

Od lidera se očekuje da bude kompetentan u svojoj oblasti, da bude demokratski opredeljen i da ostavlja veliki stepen slobode svojim podređenima.

- Mešavina ovih kultura sa blagom dominacijom kulture podrške odgovara adhokratiji. Adhoc preduzeća nemaju izgrađenu specifičnu organizacionu kulturu, jer ona nastaje i menja se tokom njegovog postojanja, prateći njegov životni ciklus, koji je, po pravilu, vrlo kratak.

Literatura pokazuje da struktura i kultura u organizacijama postoje u bliskoj vezi. Organizaciona kultura i organizaciona struktura su uzajamno povezane. Naime, zaposleni radom u okviru određene strukture usvajaju kulturne vrednosti i verovanja. Obrnut proces, zaposleni prihvataju strukturu koja je u skladu sa kulturnim pretpostavkama, verovanjima i vrednostima, kao jedinu koja može da zadovolji njihove potrebe i ciljeve.

Karakteristike svake od navedenih kultura date su u okviru tipologije organizacionih struktura i sistematizovane u sledećoj tabeli:

Tabela 3

Matrica organizacionih struktura i organizacionih kultura

	Tipologija organizacionih konfiguracija prema Henriju Mintzbergu				
	Jednostavna struktura	Mehanička birokratija	Profesionalna Struktura	Decentralizovana Struktura	Adhokratija
1	2	3	4	5	6
Dominantni element organizacione strukture	Strateški vrh (Tehnostruktura i štab za podršku su slabo razvijeni ili ih uopšte nema, srednje rukovodstvo je malobrojno)	Tehnostruktura (inženjerski kadar)	Operativno jezgro (Tehnostruktura i srednji menadžment su slabo razvijeni, pomoćno osoblje razvijeno)	Rukovodioci srednjeg nivoa (Oduzimaju moć od strateškog vrha i operativnog jezgra)	Projektna struktura
Starost i veličina preduzeća	Mala preduzeća Mala	Zrela preduzeća Velika preduzeća		Relativno mala preduzeća	

	Preduzeća				
Tehnologija		Jednostavna i stabilna tehnologija		Složena i sofisticirana tehnologija, visoka tehnologija (high-tech firme)	Tehnologija nema značajnog uticaja
Okruženje	Dinamični uslovi na tržištu, relativno česte promene preferencija potrošača	Stabilno	Stabilno	Dinamično	Bilo kakvo
Izvor moći	Sposobnosti, znanja, veštine i harizma lidera	Hijerarhijska pozicija-položaja	Sposobnosti, znanje, informacije-moć stručne sposobnosti	Kompetentnost, sposobnost, znanje	Svovratio fokusirana struktura (pojedinaac ili zadatak)
Složenost (Horizontalna i vertikalna i prostorna diferencijacija)	Jednostavna (Podela rada vrlo nerazvijena)	Složena – funkcionalna specijalizacija (Repetitivne operacije koje se mogu lako savladati i dovesti na nivo rutine, velika mogućnost zamene izvršilaca)	Složena – socijalna specijalizacija (Operacije se ne mogu lako savladati i uvežbati do nivoa rutine angažuju se profesionalci)	Složena - prostorna diferencijacija (Relativno nizak nivo specijalizacije, podržava se površnošću u obavljanju posla, nema vremena za ekspertize zaposlenih.)	Visoka horizontalna specijalizacija zasnovana na formalizovanim odlukama
Formalizacija	Nizak stepen formalizacije	Visok stepen formalizacije	Visok stepen formalizacije	Nizak stepen formalizacije	Eksterno formirana formalizacija ponašanja
1	2	3	4	5	6
Centralizacija	Visok stepen centralizacije	Visok stepen centralizacije	Nizak stepen centralizacije	Nizak stepen centralizacije (Ograničena vertikalna decentralizacija-timovima se mora dati sloboda za obavljanje zadataka)	Selektivna decentralizacija na timove i unutar njih

Koordinacija i kontrola	Direktan nadzor	Standardizacija radnog procesa (zasnovana na procedurama i formalizovanim ulogama)	Standardizacija znanja/uloga (Standardizacija stručnosti ostvorena kroz formalizovanu obuku.)	Standardizacija izlaza/rezultata	Ne oslanja se ni na kakav oblik standardizacije, koordinacije. Rad se koordinira kroz neposredne međusobne komunikacije. Istovremenim prilagođavanjem
Grupisanje organizacionih jedinica	Funkcionalno (ako uopšte postoji)	Funkcionalno	Postoje različite zaokružene proizvodne celine, koje proizvode različite proizvode/usluge, različitim tehnologijama	Predmetna podela organizacione strukture (balkanizacija, timski rad, projektna organizacija)	Nejasne konture organizacionih jedinica
Stil vođstva	Liderski	Administrativni	Politički	Preduzetnički	Timski-Lider i šef (menadžer)
Stil rešavanja problema	Radikalne promene i orijentacija na ljude	Inkrementalni pristup i orijentacija na zadatak	Inkrementalni pristup i orijentacija na ljude	Radikalne promene i orijentacija na zadatak	Ad hoc
Osnovne karakteristike menadžera	Lična harizma, ekstravertnost, prijatan fizički izgled	Staloženost, doslednost, strpljivost	Komunikativnost, pregovaračke sposobnosti, lični šarm i stil	Sklonost ka riziku, brzo delovanje agresivnost i samopouzdanje	Samo jedan pravi menadžer
Zaposleni	Spremni da koriste različite strategije i taktike	Vole sigurnost na poslu, predvidivost, izbegavaju rizik i promene	Visoko motivisane osobe, posvećene svom radu i klijentima koje uslužuju	Motivisani postignućem, odnosno poslom samim po sebi, pre nego materijalnim nagradama	Ambiciozni, sposobni i inovativni, ekterno formirani

1	2	3	4	5	6
Strategija organizacionih promena	Imperativna ili strategija prinude (organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva lidera)	Analitička strategija (zadovoljenje ciljeva organizacije je definisano kroz legitiman i racionalan proces)	Participativna strategija (organizacija je sredstvo za ostvarenje individualnih ciljeva i interesa)	Spontana strategija (organizacija je sredstvo za rešavanje problema)	Ne postoji, struktura je kratkog veka
Tip organizacione kulture	Kultura moći (personalizovana)	Kultura uloga (depersonalizovana, dominiraju pravila i procedure)	Kultura podrške (personalizovana)	Kultura zadatka (Depersonalizovana – dominiraju potrebe za uspehom i postignućem)	Mešavina različitih tipova kulture sa blagom dominacijom kulture podrške
Glavne prednosti za poslovanje	Fleksibilnost, brzo reagovanje na promene, prilagođavanje načina rada.	Pouzdanost, efikasnost	Lična sloboda, profesionalna stručna sposobnost i autonomija	Fleksibilnost, inicijativa, kreativnost, preduzetništvo	Omogućava stapanje raznorodnih specijalista u homogen projektni tim koji harmonično funkcioniše u dinamičkoj situaciji, inovativna konfiguracija
Glavne mane za poslovanje	Rizične – sve zavisi od jedne osobe, smanjena efikasnost	Rigidnost, nedostatak inicijative, nesposobnost prilagođavanja, nedostatak preduzetništva	Gotovo odsustvo koordinacije između odeljenja i zloupotreba profesionalne diskrecije, oklevanje pred inovacijama	Zavisnost od ljudi i njihovih kvaliteta, površnost	Nedovoljna zainteresovanost članova tima da projekat završe na vreme
Tip organizacije u kojima nastaje ova konfiguracija	Mala i mlada preduzeća u razvojnoj fazi sa ograničenim resursima u kojima ne dominira visoko obrazovani kadar, turbulentna industrija	Veliki sistemi sa masovnom proizvodnjom (proizvodna preduzeća metaloprerađivačke tekstilne i duvanske industrije, uslužna preduzeća sa jednostavnim	Škole, univerziteti, profesionalna udruženja, računovodstvena preduzeća, proizvodno – zanatska preduzeća, centri za socijalni rad,	Male specijalizovane firme (advokatske kancelarije, konsultanske firme, propagandne agencije)	Mali timovi inovatora i preduzetnika; izborni i promotivni štabovi

		repetitivnim poslovima: osiguranje, avio – kompanije, državne ustanove, javne službe, PTT, vojska itd.)	istraživačke laboratorije.		
--	--	---	----------------------------	--	--

Izvor: Draganić, A., at al, Međusobni uticaj organizacione strukture i korporativne kulture“-deo rezultata istraživanja na projektu 1324.

Teško je uvesti promene u organizacionu kulturu preduzeća jer organizacije koje stare očekuju neaktivnost i to nagrađuju, dok se pokretači promena prepoznaju i tada su izolovani jer stvaraju „talase“.

Organizaciona kultura je u procesu dizajniranja fleksibilne organizacije značajna jer:

- ✓ utiče na strateške odluke u preduzeću,
- ✓ determiniše sposobnosti preduzeća da se promenama prilagođava okruženju,
- ✓ može biti efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih,
- ✓ značajno smanjuje konflikte u organizaciji,
- ✓ dobar je motivator.

Jednostavno, da bi se organizacija transformisala u fleksibilnu organizaciju, odnosno da bi sprovela radikalne promene, potrebno je dizajnirati odgovarajuću organizacionu kulturu. A da bi se takva kultura dizajnirala potreban je krizni vođa ili lider. „On je sposoban da u teškim situacijama uzme stvari u svoje ruke“ (Bitel, 1997 : 21). Lideri su ljudi koji se ne zadovoljavaju reagovanjem na nove događaje, već idu u „susret“ njima. Oni, umesto da reaguju na ideje drugih, stvaraju svoje sopstvene. Oni imaju veoma ličan i angažovan odnos prema postavljenim ciljevima. Uticaj vođe na promenu raspoloženja i očekivanja zaposlenih, rađanje određenih želja i postavljanje ciljeva, odlučuje o smeru aktivnosti poslovne organizacije. Rezultat tog uticaja je da ljudi menjaju svoja mišljenja o tome šta je poželjno, moguće i neophodno (Bitel, 1997 : 21).

Jednostavno, možemo zaključiti da je organizaciona kultura jedinstvena konkurentna prednost, koja se ne može kopirati. Tehnologija može da se kopira, informacija može da se nabavi, kapital može da se kupi, ali sposobnost organizacije da uspešno sarađuje ne može da se instalira, kupi ili prenese. Kvalitetna sredina mora da se neguje.

U svetu digitalne ekonomije, tradicionalni faktori uspeha orgnizacije, poput snažne orgnizacione kulture su redefinisani i dovedeni u pitanje. Savremene organizacije se nalaze pred izazovom preispitivanja ne samo ustaljenih obrazaca rada i relacija sa zaposlenima nego i ispituje načine za transformisanje postojećih organizacionih kultura.⁶

3 MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA BAZIRANI NA MEHANIČKOM I ORGANSKOM KONCEPTU DIZAJNA

Stabilni tržišni uslovi, bez čestih promena koje su, i kada se dešavaju, predvidive i mogu se planirati, zatim stabilna i jednoobrazna tehnologija, stvaraju ambijent u kome je poželjan mehanički dizajn. Preduzeća koja su dizajnirana prema konceptu mehaničkog dizajna posluju kao zatvoreni sistemi sa strogo utvrđenim pravilima i procedurama. Primenom koncepta mehaničkog dizajna formiraju se modeli struktura koji imaju karakteristike birokratije: definisane organizacione jedinice između kojih postoje jasno povučene granice, jasna pravila ponašanja, visoka specijalizacija po horizontali i vertikali, rigidna struktura, mali raspon kontrole menadžera, centralizovano donošenje odluka, visok nivo formalizacije ponašanja zaposlenih. Birokratije su rigidne strukture, nedostaje im elastičnost i zato su u nestabilnim i dinamičnim uslovima ograničeno racionalne strukture.

Pojavni oblici struktura bazirani na konceptu mehaničkog dizajna su: mašinska birokratija, profesionalna birokratija i divizionarni model. Navedeni oblici predstavljaju vertikalne, „visoke“, organizacione strukture koje imaju veliki broj hijerarhijskih nivoa i samim tim su skupe. Takođe, to su trome organizacije koje sporo reaguju na izazove iz okruženja. Zajednička karakteristika svih birokratija jeste da su to organizacije koje funkcionišu kao mašina (Mintzberg, 1979 : 49).

3.1 Mašinska birokratija

Maks Veber⁶ čvrsto je zagovarao vertikalnu organizaciju kojom rukovodi jedna jedina osoba. Tako, Ostroff sledeći njegove stavove ističe: „*Autokratska varijanta birokratije, sposobna je za postizanje najvećeg stepena efikasnosti i ... predstavlja najracionalnije sredstvo vršenja imperativne kontrole nad ljudskim bićima*“ (Ostroff, 1999 : 73).

Veberov stav je rezultat njegovog proučavanja široke lepeze hijerarhijskih organizacija, od političkih i ekonomskih institucija pa sve do vojske i crkvenih redova. Međutim, zbog vremenskog okvira u koje je bilo smešteno, njegovo istraživanje je bilo veoma ograničeno – u to vreme je postojalo veoma malo preduzeća, ako ih je uopšte i bilo, koje bi Veberu ponudile neku alternativu tradicionalnoj vertikalnoj organizaciji.

Ipak su Veberova opažanja o birokratiji za to vreme bila inventivna. Dok je većina hijerarhija bila zasnovana na principima favorizovanja, pa čak i političke korupcije, Veber je predložio birokratski

⁶ Maks Veber, nemački sociolog iz XIX veka, poznat po proučavanju socijalnih i ekonomskih organizacija

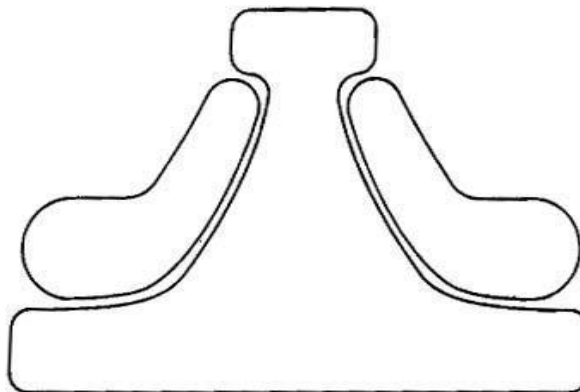
sistem koji se sastojao od ljudi koji su dokazali svoju sposobnost za vršenje vlasti i koji su posedovali tehničko znanje koje je potrebno za uspešno funkcionisanje jednog sistema.

Kako su organizacije sa početka dvadesetog veka kombinovale Veberovu birokratiju sa Tejlorovim principima naučnog upravljanja, počela je da se nazire jedna nova organizaciona arhitektura. Henri Mintzberg je to nazvao „mašinskom birokratijom“, visoko produktivnim sredstvom organizovanja i upravljanja, koja je bila dominantni model za organizacije čak i u drugoj polovini XX veka. U određenim situacijama, mašinska birokratija postiže izuzetnu efikasnost i produktivnost, kao i ostali modeli vertikalnog dizajna (Ostroff, 1999 : 75).

Model koji je Mintzberg nazvao „mašinska birokratija“ ima karakteristiku visoke podele rada u vertikalnom i horizontalnom pravcu, što znači da su radnici u operativnoj sferi obavljaju mali broj jednostavnih operacija i poseduju vrlo nizak autoritet odlučivanja na svom radnom mestu. Mehanizam koordinacije je vezan za standardizaciju procesa. Delegiranje autoriteta obeleženo je visokim stepenom centralizacije u vertikalnom pravcu, i selektivnom decentralizacijom u horizontalnom pravcu. Decentralizacija u horizontalnom pravcu znači: određeni stepen autoriteta dodeliti tehnostukturi kao najmoćnijoj grupi u preduzeću (Mintzberg, 1979 : 39). Da bi se određeni autoritet delegirao tehnostukturi kao najmoćnijoj strukturi u kompanijama, neophodna je izvesna decentralizacija, a s druge strane, jednostavna sredina i rutinska tehnologija dovode do visoke vertikalne centralizacije.

Slika 3

Mašinska birokratija



Izvor: H. Mintzberg, The structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979, str.325

Raspon kontrole je veliki u operativnoj sferi (usled standardizacije), a mali na višim hijerarhijskim nivoima. Model mašinske birokratije karakteriše nefleksibilnost i sporo reagovanje na tržišne sile. Mašinska birokratija, kao i ostali oblici vertikalnog organizovanja, ne mogu da održe korak sa promenama koje se danas odvijaju na globalnom nivou. Te promene koje se odvijaju na globalnom

nivou su: globalizacija poslovanja, hiper konkurencija, informatička revolucija i demografske promene u radnom i potrošačkom sektoru (Miles, Snow, 1986 : 62).

Mašinska birokratija kao pojavni model mehaničkog dizajna ima prednosti i nedostatke.

Osnovna prednost ovog modela je u tome što je pouzdan, odnosno uvek dobijamo standardizovan, pouzdan output (proizvod), usled visokog stepena poštovanja pravila i procedura. Navedeni model je vrlo efikasan a ta prednost proizilazi iz mogućnosti snižavanja troškova po jedinici proizvoda (korišćenjem ekonomije obima, koncentracijom resursa na jednom mestu, specijalizacijom rada). Nedostatak modela mašinske birokratije jeste nezadovoljstvo zaposlenih. To je reakcija na visoku specijalizaciju, standardizaciju i formalizaciju. Ovaj model je nefleksibilan i skup jer ne može brzo da reaguje na impulse iz okruženja a ima veliki broj hijerarhijskih nivoa koji poskupljuju organizaciju. Kao sledeći veliki nedostatak modela mašinske birokratije navodi se velika opsesnutost procedurama i pravilima, koje više nisu sredstvo već cilj.

Preduzeća organizovana po modelu mašinske birokratije ostvaruju visoku efikasnost u stabilnoj sredini; ona primenjuju nediferenciranu strategiju da bi na osnovu visoke efikasnosti i vođstva u troškovima ostvarila konkurentsku prednost na homogenom tržištu.

3.2 Profesionalna birokratija

Profesionalna birokratija kao pojavni oblik mehaničkog koncepta organizacionog dizajna primenjuje se u različitim organizacijama, u kojima je dominantna grupa zaposlenih određenih profesija, kao što su: bolnice, fakulteti, vladine agencije, konsultanske kuće itd. Dominantna grupa poslova je operativa, u kojoj rade visokoobrazovani stručnjaci, usled toga, imaju visok stepen autonomije na svom radnom mestu. Birokratske osobine ovog modela potiču od činjenice da profesionalci imaju standardizovana znanja i kvalifikacije i da posao obavljaju u skladu sa procedurama i pravilima profesije.

U okviru ovog modela prisutna je visoka sofisticiranost radnog mesta koja onemogućava njegovu standardizaciju, ali dozvoljava standardizaciju znanja neophodnog da se posao obavi. Standardizacija znanja i regulisane procedure su noseći koordinacioni mehanizam (Mintzberg, 1979). Formalizacija je na vrlo visokom nivou jer se na taj način pomaže standardizacija. Stručnjaci se grupišu prema oblasti svoje stručnosti, znači da je grupisanje funkcionalno ili timsko. Srednji menadžment je malobrojan, odnosno nepotreban je, iz razloga što menadžeri ne mogu ostvariti neki veći uticaj na stručnjake, koji su, po pravilu, veoma sujetni. Mintzberg je okarakterisao profesionalne organizacije kao mesta sa najviše sujete.

Profesionalna birokratija kao pojavni model mehaničkog dizajna ima prednosti i nedostatke.

Osnovna prednost profesionalne birokratije ogleda se u visokoj posvećenosti poslu iz razloga što su stručnjaci više motivisani razvojem, a manje materijalnim dobrima. U profesionalnim birokratijama

je, iz istog razloga, nivo kvaliteta usluga koje stručnjaci pružaju svojim klijentima vrlo visok, kao i posvećenost klijentima.

Nedostatak modela profesionalne birokratije se ogleda u tome što profesionalna birokratija ima koordinacionih problema jer je standardizacija znanja labav vid koordinacije. Profesionalci u ovakvim organizacijama stavljaju individualne ciljeve iznad organizacionih i to je uzrok niske lojalnosti profesionalaca i tendencije ka dezintegraciji organizacije.

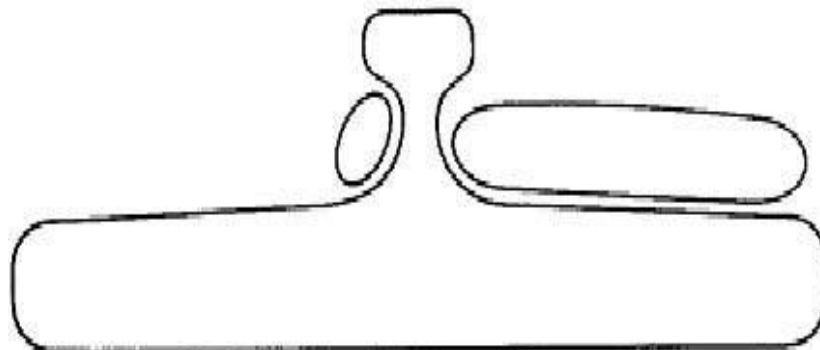
Profesionalci u visokom stepenu poštuju pravila i procedure koji su propisani od strane struke i, samim tim, čine ovaj model nefleksibilnim.

Ključni faktor koji oblikuje model profesionalne birokratije je inženjerska tehnologija. Ona je složena i sofisticirana, ali stabilna. Drugi veoma bitan faktor je složena ali stabilna sredina. Složenost sredine i tehnologije zahteva od organizacija distribuciju autoriteta. Na taj način se članovima organizacije omogućava obavljanje vrlo složenih zadataka. Na drugoj strani, stabilnost sredine omogućava stalnu primenu istih pravila i procedura u radu.

Proističe da je profesionalna birokratija efikasno organizaciono rešenje za uslove stabilne ali složene tehnologije, stabilne i složene sredine. Da bi u punoj meri bila efikasna potrebna je određena zrelost i iskustvo organizacije, da bi se standardizovali i uhodali procesi rada koji su garancija pouzdanosti outputa i ulivaju poverenje klijentima.

Slika 4

Profesionalna birokratija



Izvor: H. Mintzberg, *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979, str. 355

3.3 Divizionalna birokratija

Za birokratske organizacione strukture karakteristično je da su prisutne u velikim i zrelim organizacijama.

Osnova za razumevanje divizionalnog modela je tržišno grupisanje jedinica. To znači da se organizacija deli na uže organizacione jedinice koje su poslovno zaokružene, relativno samostalne celine, tako da imaju svoje inpute i svoje autpute, ali su strateški zavisne i povezane sa organizacionim (korporativnim) vrhom. Razlikujemo divizionalne modele u kojima su divizije kreirane prema proizvodu, prema teritoriji i prema kupcu.

Divizionalna organizaciona struktura prema proizvodu.- U okviru divizionalnog modela koji je strukturiran prema proizvodu, broj divizija zavisiće od broja proizvoda, odnosno grupe proizvoda (proizvodnih programa). Divizije su odgovorne ne samo za proizvodnju već i za razvoj proizvoda. Ovaj model se primenjuje u preduzećima sa širokim asortimanom proizvoda koji se temelje na različitim tehnologijama i koji su namenjeni različitim kupcima, i različit im je način prodaje. U okviru ovog divizionalnog modela divizije mogu biti strateške poslovne jedinice, što znači da oblikuju svoju strategiju, imaju svoj proizvod, svoje tržište, relativno su samostalne ali i odgovorne za profit.

Divizionalna organizaciona struktura prema kupcu.- Model divizionalne strukture prema kupcu koristi se u velikim organizacijama koje imaju mnogo različitih proizvoda/usluga namenjenih različitim kategorijama kupaca. Takve su, na primer, velike izdavačke kuće koje imaju literaturu namenjenu odraslima, deci, mladima i udžbenici; zatim, fakulteti koji organizuju diplomatske, posleddiplomske studije, doktorske studije i sl.

Divizionalna organizaciona struktura prema teritoriji.- Model divizionalne organizacione strukture koji je strukturiran prema teritoriji koristi se u organizacijama koje posluju na većem geografskom području. Nastale su integracijom samostalnih kompanija čija priroda posla to zahteva (trgovina, šumarstvo, poljoprivreda, bankarstvo...). Ovaj model najčešće se koristi za organizovanje funkcije prodaje i drugih usluga (osiguranje na primer)

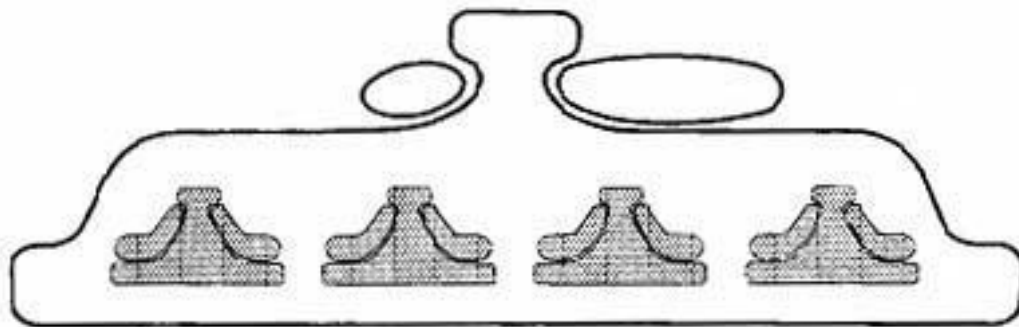
Broj divizija zavisi od veličine preduzeća i može se kretati od samo nekoliko pa do nekoliko desetina u slučaju velikih preduzeća. Divizionalni model može biti organizovan kao čist divizionalni model i/ili mešoviti divizionalni model. Čist divizionalni model podrazumeva da se sve poslovne funkcije podele na divizije i da nema centralizovanih poslova koji bi se obavljali za sve divizije. Čist divizionalni model je relativno retko u upotrebi. Osnovni razlog je neracionalnost, jer je za preduzeće daleko racionalnije ako neke poslovne funkcije centralizuje na vrhu i obavlja ih za sve divizije na jednom mestu.

Divizionalni model kao pojavni model mehaničkog dizajna ima prednosti i nedostatke. Prednost divizionalnog modela je u tome što je taj model prisutan u velikim i zrelim preduzećima.

U ovom modelu očigledna je određena doza fleksibilnosti na nivou divizija. Međutim, skup tih divizija funkcioniše po birokratskom modelu jer je osnovni mehanizam koordinacije standardizacija i formalizacija, donošenje strateških odluka je centralizovano, a autoritet je delegiran samo za operativne odluke. Velika preduzeća su funkcionalno grupisanje poslova zamenila tržišnim grupisanjem i sa funkcionalne birokratske strukture prešla na model divizionalne strukture da bi postigla fleksibilnost koju im nije obezbeđivao funkcionalni model. Međutim, zbog svoje veličine, masivnosti i problema koordinacije i kontrole koji su mogli biti rešeni samo pomoću pisanih procedura i pravila, divizionalni model se birokratizovao i nije obezbedio potrebnu fleksibilnost. Mintzberg s pravom kaže da je divizionalni model struktura koju čini veći broj manjih birokratija (kao što ilustruje donja slika).

Slika 5

Divizionalna birokratija



Izvor: H. Mintzberg, *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979, str. 393

Nedostaci divizionalnog modela su u otežanoj kontroli divizija i tome što se poslovi pojedinih funkcija paralelno obavljaju, čak i oni koje bi bilo racionalnije organizovati na nivou celog preduzeća, što povećava troškove.

Divizionalni model organizacione strukture uspešno može da bude primenjen u preduzećima koje sprovode strategiju diversifikacije (strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta), posluju u heterogenom tržišnom okruženju i koja su, kao što je napred navedeno, velika i zrela.

Svaki od navedenih pojava oblika mehaničkog modela dizajna ima određene nedostatke: mašinska birokratija i divizionalni model su visoke strukture sa mnogo hijerarhijskih nivoa, što znači mnogo rukovodilaca, a sve to organizaciju poskupljuje i čini je tromom, u smislu da je potrebno dugo vremena da bi reagovala i donela odluku. Model profesionalne birokratije je skup zbog neophodnih ulaganja u stručnjake. Međutim, da bi se nedostaci birokratskih, rigidnih struktura otklonili nastaju fleksibilne strukture, koje su tema ovog istraživanja. One nastaju kao nadogradnja rigidnih,

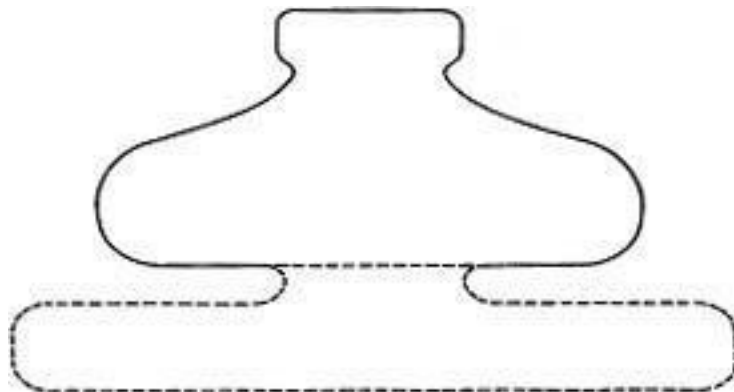
birokratskih struktura da bi se one osposobile da brže reaguju na promene u okruženju ili da same kreiraju promene i idu u susret događajima u okruženju. Šta se dešava sa birokratijom. Jasno je da ona nije „mrtva“, mora da postoji jer birokratija se poistovećuje sa redom, radom i disciplinom.

3.4 MODELI ORGANIZACIONIH STRUKTURA BAZIRANI NA ORGANSKOM KONCEPTU DIZAJNA

U teoriji organizacionog dizajna, pored klasičnih struktura baziranih na konceptu mehaničkog dizajna koje su prepoznate kao bazični konvencionalni modeli, nalazimo strukture koje su svojevrsna nadogradnja ili modifikacija bazičnih modela. Ovi modeli su kreirani sa ciljem da se velike birokratske organizacije učine fleksibilnijim i racionalnijim. Prema Mintzbergu, sve organizacije su male ili velike birokratije i da bi postigle fleksibilnost potrebno ih je nadograditi adhokratijama (Mintzberg, 1979).

Slika 6

Adhokratija



Izvor: H. Mintzerg, The structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979, str.443.

Na taj način, od vertikalno hijerarhizovanih, „visokih“ struktura, stvaraju se fleksibilne, pliće organizacione strukture u kojima se redizajniraju organizacioni parametri, koji svojim konfiguracijama formiraju različite modele strukture, kvalitativno drugačijih karakateristika u poređenju sa birokratskim modelima.

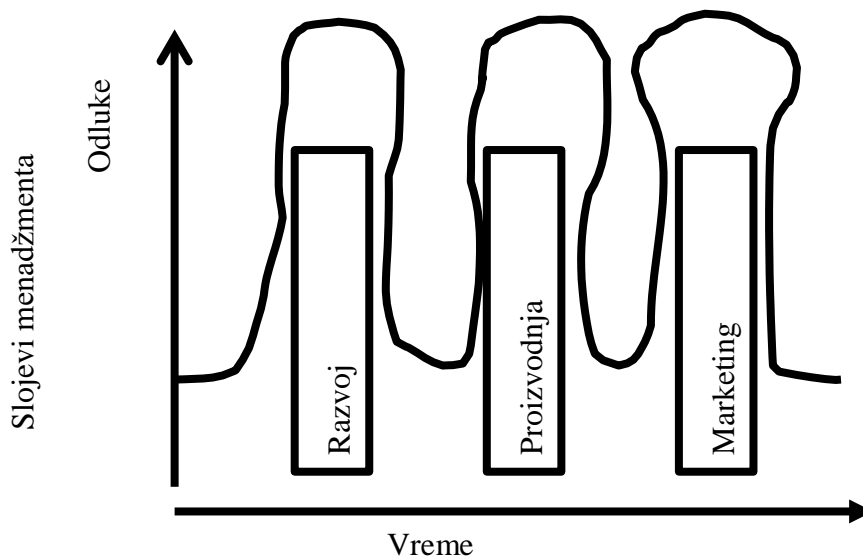
Posebno treba istaći prednosti timskog rada, koje se ogledaju u neposrednom komuniciranju, što značajno olakšava koordinaciju, zatim, pristup informacijama svih zaposlenih, što povećava

motivaciju i posvećenost zaposlenih, kao i neposrednu razmenu znanja među zaposlenima u celoj organizaciji.

Najveći nedostatak postojećeg birokratskog modela bile su granice. Bez obzira da li je birokratski model primenjivao funkcionalno grupisanje jedinica ili tržišno, zaposleni su bili usredsređeni isključivo na svoj deo posla. Ovaj nedostatak se ispoljava kroz tzv. „efekat silosa“ u funkcionalnim birokratijama, odnosno „efekat feuda“ u dvodimenzionalno organizovanim birokratijama. Ovaj stav dominira i u pristupu „organizacija bez granica“ čiji su rodonačelnici i utemeljivači Ron Askenas, Dejv Ulrik, Tod Jik i Stiv Ker (*Ashkenas et al*, 2002). Generalno, postoje četiri tipa granica koje možemo uočiti i koje su karakteristične za svaku organizaciju: (1) vertikalne granice ili granice koje postoje između hijerarhijskih nivoa i rangova, (2) horizontalne granice ili granice između funkcija i disciplina, (3) eksterne granice ili granice između organizacije i njenih dobavljača, kupaca i ostalih stejkholdera i (4) geografske granice koje postoje između lokacija, kultura i tržišta.

Slika 7

Efekat silosa



Izvor: Mirjana Petković, *Ekonomski anali*, izdanje Ekonomskog fakulteta u Beogradu /godina XLIV/ broj158 /jul 2003- septembar 2003, str.66.

Adhokratije se formiraju u operativnom (izvršnom) kao i u administrativnom (stručnom) delu organizacije.⁷

Bez obzira gde nastaju adhokratske strukture u osnovi imaju timove, koji mogu biti sastavljeni na različite načine i sa različitim stepenom autonomije u odlučivanju. Pojavne forme adhokratija su mnogobrojne, a u literaturi su najviše obrađivane sledeće: projektna struktura, matrična struktura, timska struktura, mrežna organizacija i virtuelna struktura.

3.4.1 Projektna struktura

Projektna struktura je najstariji oblik strukture baziran na konceptu organskog dizajna, koji je u teoriju dizajna uveden na osnovu provereno dobrog iskustva u vojnoj i kosmičkoj idnustriji. Menadžeri su ovaj model organskog dizajna uveli u svet biznisa početkom 70-ih godina XX veka, kada su se suočili sa velikom naftnom krizom. Menadžment General Motors-a je prvi u istoriji organizacione prakse, svoj divizionalni model, uveden još 20-ih godina XX veka, pojavom naftne krize, modifikovao tako što je na nivou kompanije uveo projektne timove, da bi lakše koordinirao rad i kontrolisao troškove energenata svojih pet divizija. Od tada do danas projektna organizacija se afirmisala kao pouzdana menadžerska alatka za rešavanje različitih problema. U početku je to bila ad hok struktura za rešavanje problema a danas, u mnogim organizacijama, figuriše kao stalni oblik strukture, tzv. superstruktura.

Nema sumnje da su se fleksibilni oblici organizovanja pojavili da bi pomogli kompanijama da se suoče sa novim uslovima u okruženju. Nove, fleksibilne strukture stimulisane su nedostacima birokratskih struktura; kao takvi pomažu da se objasne nedostaci ranijih oblika (Miles, Snow, 1986 : 63). Mnogi menadžeri za razvijanje svojih novih proizvoda, odnosno visokokonkurentnih projekata primenjuju projektne organizacije iz jednostavnog razloga jer samo tako mogu da okupe vodeće stručnjake koji će to da realizuju (Levit et al, 1999 : 1).

Glavna karakteristika projektne organizacije je povremeno oblikovanje organizacije koja će ostvariti rezultate upotrebom tima specijalista iz različitih funkcionalnih oblasti u organizaciji. Tim fokusira svu svoju energiju, veštinu i znanje na projekat. Kada se projekat završi, projektni tim se rasformira, a članovi se vraćaju na svoja radna mesta sa kojih su i došli, ili odlaze na drugi projekat. Znači, projektna organizacija je fleksibilna organizacija koja je efikasna u situacijama u kojima je, za neki složeni problem, potrebno gotovo rešenje i primena različitih tipova stručnog znanja. U takvim situacijama funkcionalna odeljenja „pozajmljuju“ svoje zaposlene za potrebe projekta. Oni su pod operativnom odgovornošću menadžera projekta.

Funkcionisanje projektne organizacije, pored nesumnjivih prednosti, može biti praćeno i određenim problemima. Ukoliko je u okvirima projektne organizacione strukture razvijena informaciona

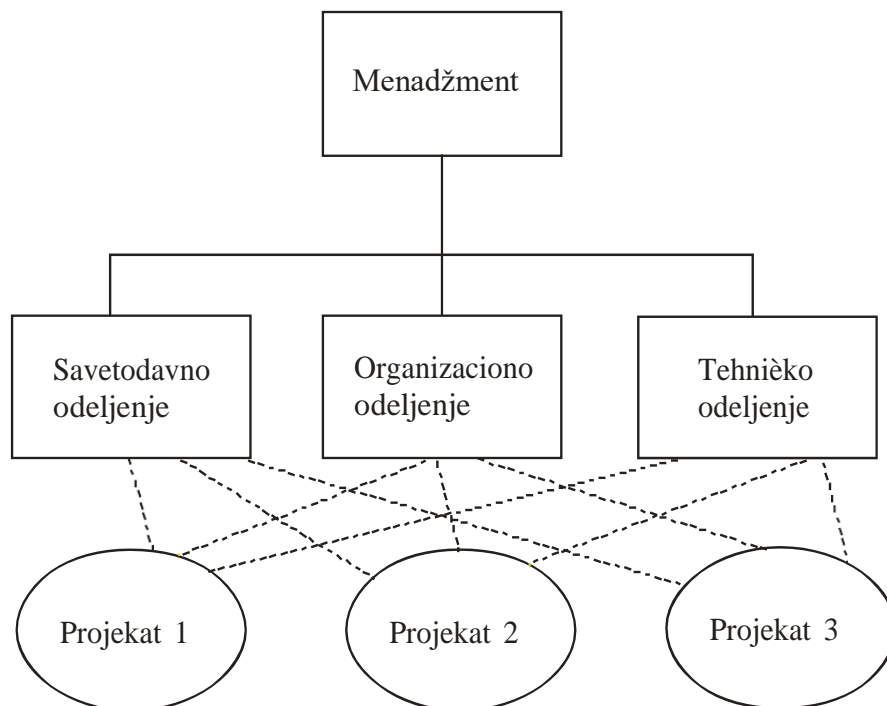
⁷ Mintzberg H., The structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs, 1979.

tehnologija (mreža računara, lični računari, komunikacioni uređaji i servisi), upotrebom interneta i intraneta biće obezbeđena odlična komunikacija unutar preduzeća. Na taj način, prenos svih informacija između svih organizacionih delova, uprkos geografskoj udaljenosti, deluju kao jedinstvena funkcionalna celina.

Znači, projektna organizacija je fleksibilna i orijentisana je na potražnju. Međutim, između projekata može da postoji međusobno nadmetanje za oskudnim (ljudskim) resursima, što vodi do pojave konflikata između funkcionalnih i programskih menadžera.(vidi Sliku 9).

Slika 8

Projektna organizacija



Izvor: H. Mintzerg, The structuring of Organizations, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs 1979.

3.4.2 Matrična struktura

Matrična struktura je relativno nov oblik organizacione strukture, prihvaćen tokom 60-ih godina XX veka. Predstavlja pojavnu formu adhokratije, slična je projektnoj strukturi, ali je u odnosu na nju složenija. Nastala je kao rezultat koordiniranja donošenja odluka u velikim i složenim kompanijama u kojima je istraživačko-razvojni rad dominantna aktivnost. To su: avio industrija, naučne institucije, kao i neke oblasti vojne industrije. Nepredvidivi događaji iz okruženja zahtevaju veću prilagodljivost organizacija, a matrična struktura je ta koja osposobljava kompanije za prilagođavanje na kratak i na

dugi rok. Matrična struktura je organski model koji omogućava kompanijama rešavanje specifičnih problema; doprinosi da istovremeno budu efikasne i fleksibilne (Miles, Snow, 1986 : 73).

Osnovna karakteristika matrične organizacione strukture je u tome što ona kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim linijama. To je, ujedno, i najvažnija prednost ove organizacione strukture jer kombinuje relativnu stabilnost i efikasnost hijerarhijske strukture sa fleksibilnošću i neformalnošću organske strukture preduzeća. U matričnoj organizaciji svaki član matričnog tima podleže kontroli funkcionalnog (linijskog) rukovodioca, kao i programskom (projektnom) rukovodiocu. Koordinacija različitih specijalista odvija se u matričnom timu, dok se koordinacija između istih specijalista odvija u okviru funkcionalnog odeljenja (Mintzberg, 1979 : 40). Prilikom strukturiranja matričnih timova, polazi se od sledećih elemenata: definisanja specifičnog zadatka, definisanje tima, definisanje rokova, definisanje budžeta i definisanje očekivanih rezultata. Matrična struktura se koristi kada organizacija treba brzo da odreaguje na promene u okruženju. Zato je ona uglavnom privremena. Organske osobine matričnog modela proističu iz dizajna strukturnih parametara: niska specijalizacija, niska formalizacija ponašanja, niska centralizacija odlučivanja, što matrični model čini visoko fleksibilnom strukturom.

Kao i svaka druga, i matrična organizaciona struktura ima svoje prednosti i nedostatke. Matrična struktura najbolje rešava sukob između težnje pojedinačnih funkcija ka diferencijaciji, s jedne strane, i potrebe integracije kompleksnih aktivnosti moderne organizacije, s druge strane. Znači, poboljšana je koordinacija kako između funkcionalnih tako i između specijalizovanih odeljenja. Glavni nedostatak matrične organizacione strukture ogleda se u mogućim konfliktima vezanim za alokaciju ljudskih resursa između timova za istraživanje, kao i u mogućnosti njihovog preteranog osamostaljivanja, znači, u sukobima između funkcionalnih i specijalističkih menadžera. Matrična organizaciona struktura dobro funkcioniše u složenom i nestabilnom okruženju. A pokretačka snaga su projektni timovi.

3.4.3 Timska struktura (horizontalna)

Naša iskustva, kao i iskustva drugih zemalja u razvoju, dugo su bila ograničena na funkcionalno orjentisani vertikalni dizajn. Međutim, pritisci iz okruženja, globalizacija, informatička revolucija i demografske promene doveli su do javljanja potrebe za redizajnom organizacione strukture. Fleksibilne organizacije koje nastaju u procesu redizajna organizacione strukture nisu sve potpuno iste jer je svaka dizajnirana da pronađe posebnu definiciju vrednosti, ali određene karakteristike koje se ne mogu pronaći u vertikalnoj organizaciji su zajedničke svakoj fleksibilnoj.

To su:

- ✓ Grupe suštinskog procesa grupišu radnike prema nizovima višestrukih veština potrebnih da se ispune ciljevi učinka na osnovu procesa i pronađu definiciju vrednosti.
- ✓ Timovi – ne pojedinci grupisani u hijerarhijskim odeljenjima – čine fundamentalne jedinice organizacije i imaju podršku da budu samoupravne.
- ✓ Vlasnici procesa, bilo da su timovi ili pojedinci, odgovorni su za vođenje i upravljanje celokupnim suštinskim procesima od početka do kraja.
- ✓ Fokus je više spoljašnji nego „unutrašnji“ u tom smislu da svako odeljenje teži da zadovolji mere proizvodnosti koje je samo sebi postavilo. Nasuprot tome, horizontalna organizacija postavlja svoje ciljeve u smeru dobijanja definicije vrednosti za kupce.

Ove osobine jasno razdvajaju fleksibilnu strukturu od vertikalne (Ostroff, 1999 :59). Jedan od oblika fleksibilne organizacije je timska organizaciona struktura.

Tako Sajfert ističe da timska organizaciona struktura „ruši“ granice organizacije, otklanja rigidnost postojećih struktura, odnosno „ruši“ granice između funkcija u kompanijama. Tako sprečavaju gore opisani „efekat silosa“ i „efekat feuda“ (Sajfert, 2000 : 36).

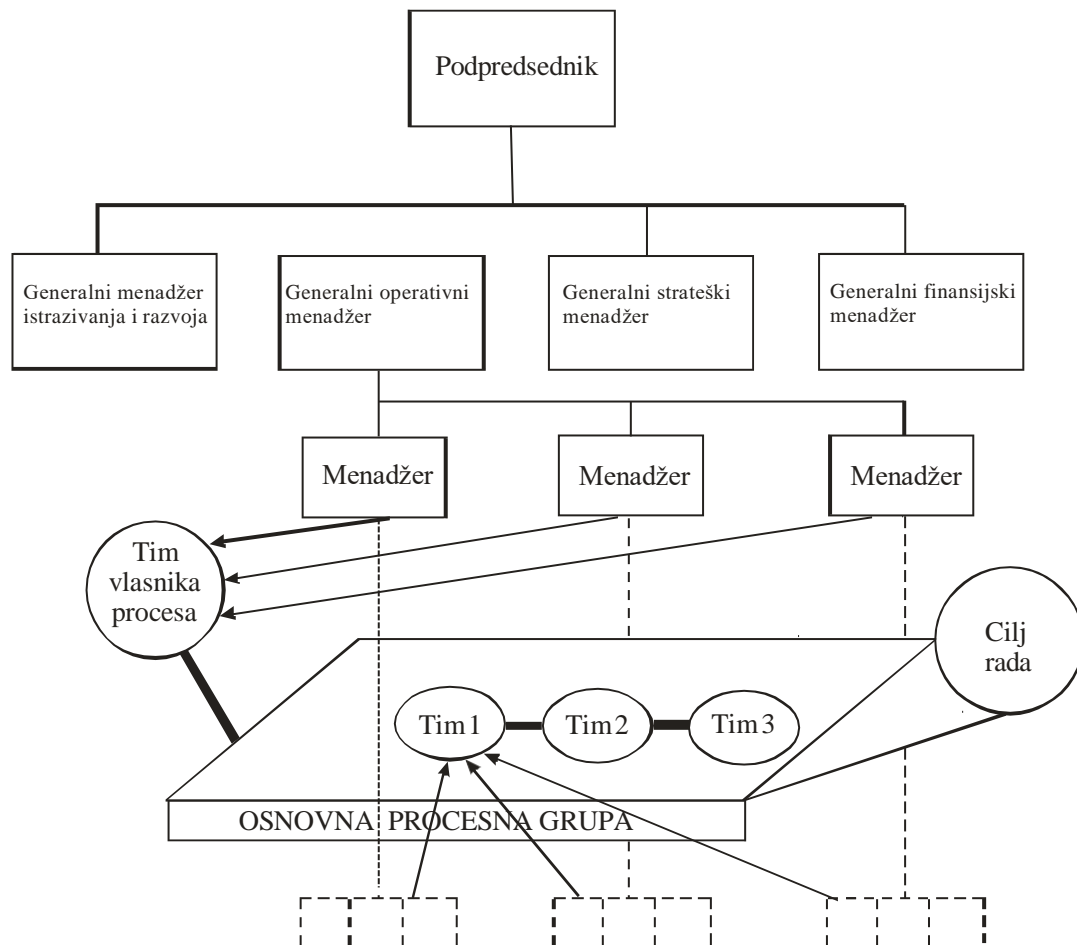
Osnovnu karakteristiku timske (horizontalne) organizacione strukture predstavlja činjenica da je ona specifičan model strukture u kome su timovi njen osnov. Ona nastaje transformisanjem funkcionalne strukture u timsku, ali se kao osnov za grupisanje poslova ne koristi funkcija već proces. Poslovi se grupišu prema vezanosti za proces. Međutim, u kompanijama se obavljaju brojni procesi ali nemaju svi isti značaj za konkurentsku prednost kompanije. Proces koji imaju suštinski značaj su osnovni ili ključni procesi. Osnovne procese F.Ostroff definiše sledećim rečima: „Osnovni procesi zajedno sa veštinama organizacije su operacije koje definišu primarne sposobnosti organizacije, koje izdvajaju tu organizaciju od drugih u njenoj oblasti“ (Ostroff, 1999 : 60).

Tako, Ostroff ističe da se celokupni osnovni proces prostire daleko izvan fizičkih granica pokretne trake ili proizvodne hale. Dalje, on objašnjava da se osnovni proces u mnogim organizacijama prostire izvan fizičkih granica fabrike i u stvaranju i u prodaji proizvoda i usluga , i obuhvata i dobavljače i potrošače (Ostroff, 1999 : 76).

Uviđajući značaj osnovnog procesa, menadžeri prilikom dizajna organizacije donose veoma važne odluke o tome koji su procesi ključni za kompaniju, odnosno koji procesi kreiraju vrednost za potrošača i stvaraju profit za kompaniju.

Slika 9

Opšta horizontalna (timska) organizacija sa jednom osnovnom procesnom grupom



Izvor: Frank Ostroff, *The Horizontal Organization, What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, Oxford University Press, New York, Oxford, 1999 god, str. 79.

Cilj prelaska na timsku strukturu jeste da se iskoriste jake strane organizacije, a to su ljudski resursi i informaciona tehnologija, a izbegnu slabosti funkcionalnog grupisanja. Iste slabosti sprečavaju organizaciju da bude konkurentna. Koliko su timske (horizontalne) strukture doprinele kvalitetu ljudskog života i humanijem odnosu prema zaposlenom vidi se iz sledećih razgovora.

Tako, Ostroff navodi primer razgovora sa jednom ženom koja je radila u jednom osposobljenom timu u bivšoj Martin Marietta Astronautics Group (sada deo Lockheed Corporation). Upitana da li je novi sistem nešto promenio, rekla je: „Jeste, a kao prvo, mi pobeđujemo. Kao drugo, po prvi put u životu dat mi je značaj i ja učestvujem. Moj doprinos znači nešto. Imam svoj deo doprinosa i mogu da ispričam šta se radi“. Jedna članica tima, zaposlena u postrojenju General Electric u Fort Ewardsu,

New York, na isto pitanje odgovorila je ovako: „Da, više ne odlazim kući sa posla plaćući“ (Ostroff, 1999 : 83).

Glavna prednost timske (horizontalne) organizacione strukture je u tome što integriše najbolje napore velikog broja ljudi u multifunkcionalnim timovima. Fokusiranjem njihovih veština i stručnosti na jedan osnovni proces, ovi radnici imaju veliku kontrolu nad tim procesom i proizvodom kojeg stvaraju. Tako, strukturiranjem organizacije oko malog broja integriranih osnovnih procesa, tri ili četiri menadžera osnovnog procesa pomažu u otklanjanju barijera i obezbeđuju prostor i sredstva za neposredne proizvođače kako bi učestvovali u kreativnom rešavanju problema. Na taj način osposobljeni, ti radnici svesno prihvataju još veću odgovornost za poboljšanje ciljeva procesa i ugradnju najvišeg mogućeg stepena kvaliteta u njihove proizvode.

Ako je Veber u pravu kad tvrdi da je autokratska hijerarhija najefikasnija struktura za kontrolisanje ljudi, u našem vremenu suprotna tvrdnja ima veću vrednost. Stoga, Ostroff ističe da je horizontalna organizacija najefikasniji način da ljudi kontrolišu proizvode jedne organizacije.

Horizontalna timska struktura je bitno drugačija u odnosu na vertikalnu hijerarhijsku strukturu, ali to ne znači da je hijerarhija potpuno ukinuta u horizontalnoj organizaciji. Ona je potrebna. Timovi nekome podnose izveštaj – a to su obično vođe timova ili vlasnici. Postoji hijerarhija koja nadgleda i kontroliše celu kompaniju. Određena količina hijerarhije uvek će biti potrebna, jer niko ne može da zna i uradi sve, niti se svi u kompaniji uvek slažu oko toga šta treba učiniti.

Hijerarhija u horizontalnoj strukturi definiše autoritet i odgovornost za strateško odlučivanje i operativnu odgovornost za realizaciju donetih odluka. Ipak, broj hijerarhijskih nivoa je znatno manji, što horizontalnu strukturu čini racionalnijom i efikasnijom. U tom smislu, sasvim je opravdano zalaganje teoretičara organizacionog dizajna da hijerarhija koja direktno doprinosi postizanju ciljeva treba da ima odgovarajuće mesto i u svakoj organizaciji stvorenoj oko suštinskih procesa (Ostroff, 1999 : 61).

3.4.4 Mrežna organizacija

Preduzeća, da bi odgovorila na impulse iz okruženja i na taj način obezbedila opstanak, prinuđena su da redizajniraju organizacionu strukturu. U novim, turbulentnim uslovima koji vladaju u okruženju, preduzeća prave zaokret u svojim strategijama. To znači da su mnoga preduzeća strategiju povećanja (upsizing) zamenila strategijom smanjivanja veličine (downsizing). Strategija smanjivanja veličine (downsizing) zahteva od preduzeća orijentaciju na bazičnu delatnost (core competence) i izmeštanje svih delatnosti koje ne proizvode dodatnu vrednost za preduzeće drugim preduzećima. Međutim, sve te funkcije potrebne su kao logistika ili kao infrastruktura. Stoga su preduzeća koja primenjuju strategiju smanjivanja veličine (downsizing) primorana da ih potraže kod drugih preduzeća i da se sa njima umreže. To je put nastajanja mrežne organizacije.

Osnovna karakteristika mrežnih organizacija je visoko decentralizovan sistem koji do maksimuma dovodi međusobni uticaj i komunikaciju. Mrežne organizacije deluju kao „hibridi“ između tržišta i hijerarhije. Ona predstavljaju složeni i dinamični sistem društvenih mreža koja maksimalizuje razmenu informacija između pojedinaca.

U idealnoj mrežnoj organizaciji, formalna organizaciona struktura, kao što je ona koju propisuje organizaciona šema, potisnuta je neformalnim društvenim mrežama koje se spontano pojavljuju kao posledica razmene informacija. Decentralizacija hijerarhijske karakteristike mrežne organizacije izaziva obazrive reakcije na neplanirane događaje. Nasuprot tome, centralizovana vlast, kao što je ona kod relativno statičnih i mehaničkih organizacija, izaziva relativno brze reakcije, koje su zasnovane na rigidnoj poslušnosti. Mrežna organizacija može efikasnije i prikladnije da reaguje na eventualnosti koje proizvode promenljiva tržišta, tehnologije i drugi aspekti haotičnog poslovnog okruženja. Nasuprot tome, statična organizaciona struktura kojom formalno rukovodi centralna vlast, ne može efikasno i ekspeditivno da funkcioniše u uslovima brzih promena. U organizacijama su naročito važne neformalne mreže uticaja.

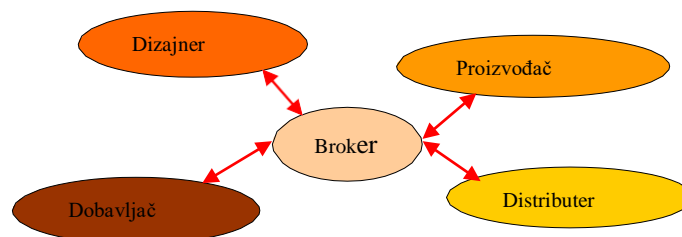
Kada govorimo o interorganizacionom dizajnu i mrežama, navodimo kao prvo podelu mreža na : internu, stabilnu i dinamičnu (Miles, Snow, 1986 : 62). U centru svakog tipa mreže se nalazi broker – preduzeće (ili osoba) koja kreira mrežu nudeći koristi za sve uključene strane.

Interna mreža podrazumeva stvaranje holdinga – relativno samostalnih poslovnih entiteta – od delova lanca vrednosti koje se žele dislocirati. Ove poslovne jedinice sa matičnim preduzećem i trećim licima međusobno uspostavljaju ugovorne odnose i posluju po tržišnim cenama, ali se nalaze pod kontrolom matičnog preduzeća.

Ovaj tip mreže obezbeđuje sigurnost u snabdevanju, redovnost i pouzdanost, i pogodno je rešenje za preduzeća koja teško mogu da stvore novi krug dobavljača, a žele da povećaju fleksibilnost i performanse.

Slika 10

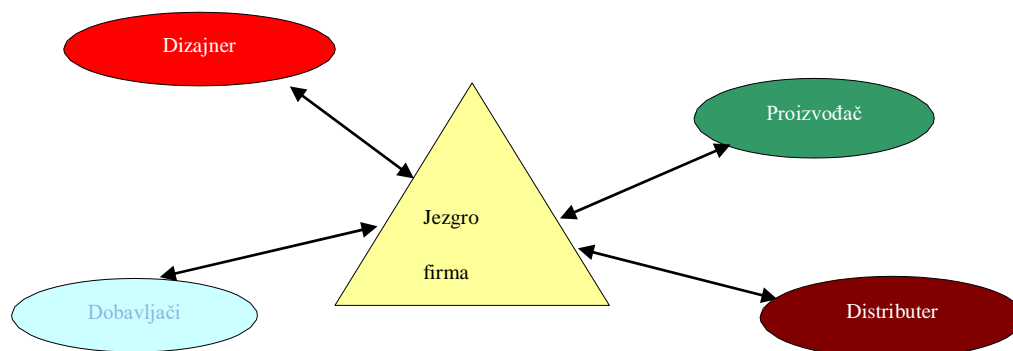
Interna mreža



Izvor: Raymond E. Miles, Charles C. Snow, „Organizations: New Concepts for New Forms“, California management review, Volume XXVIII, Number 3, Spring 1986. **Slika 12**

Slika 11

Stabilna mreža



Izvor: Raymond E. Miles, Charles C. Snow, „Organizations: New Concepts for New Forms“, California management review, Volume XXVIII, Number 3, Spring 1986

Stabilna mreža podrazumeva dislociranje aktivnosti na spoljne dobavljače sa kojima se uspostavljaju odnosi kooperacije i poslovno-tehničke saradnje. Dobavljači su stalni članovi mreže koji aktivnosti obavljaju uz podršku centralnog preduzeća u hardveru, softveru, ljudskom kapitalu i organizovanju. Stabilna mreža je pogodan oblik za povezivanje domaćih sa inopartnerima, manje razvijenih sa razvijenim preduzećima, posebno u zrelih i zdravim industrijskim granama koje nisu izložene čestim pretnjama stagnacije.

Dinamička mreža je virtuelna alijansa, koja nastaje ad hoc, za potrebe određenog posla ili projekta i menja se od slučaja do slučaja. Nastaje tako što vodeća preduzeća u određenim oblastima kreiraju sve, od ideje do distribucije, a onda traže preduzeća koja će najbolje ili najpovoljnije umeti da obave zadane poslove. Preduzeća–izvršioци naloga su pod kontrolom centralnog preduzeća, koje ih pronalazi, angažuje i nadzire. Ovaj oblik organizovanja je pogodan za oblasti koje su podložne brzim i čestim promenama, kao što su oblasti visoke tehnologije ili modna industrija. Iz tog razloga, najbitnije osobine dinamičke mreže, kao virtuelne alijanse, koja nastaje ad hoc, su sledeće:

1. **vertikalna disagregacija** – poslovne funkcije kao što su proizvodni dizajn, razvoj, proizvodnja, marketing i distribucija, kojima se obično rukovodi unutar pojedinačne organizacije, vrše se od strane nezavisnih organizacija unutar mreže; mreže mogu da budu više ili manje složene, u zavisnosti od okolnosti;

2. **brokeri** – pošto nije svaka funkcija nužna i deo pojedinačne organizacije, poslovne grupe sastavljaju ili ih lociraju brokeri; u nekim slučajevima, pojedinačni broker igra vodeću ulogu i podugovara potrebne usluge;

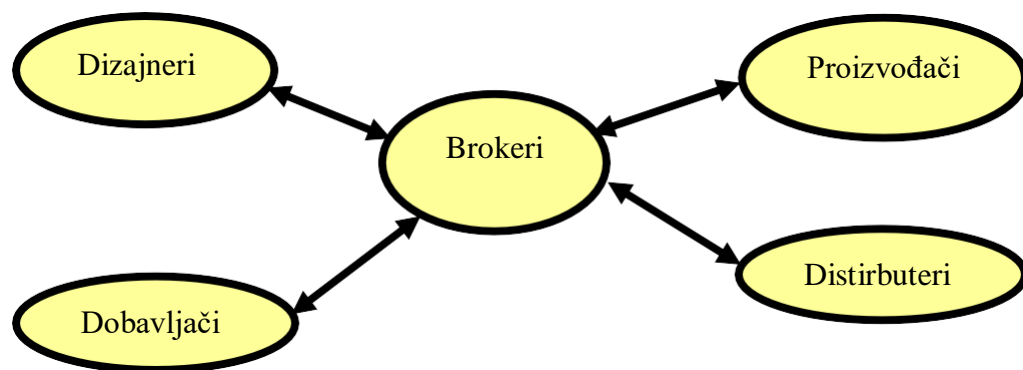
3. **tržišni mehanizmi** – umesto plana i kontrole, osnovne funkcije na okupu drže uglavnom tržišni mehanizmi; govori i isplate koriste se češće nego izveštaji o napretku i lično nadgledanje;

4. **informacioni sistemi koji obezbeđuje transparentnost**– široko dostupni kompjuterizovani informacioni sistemi koriste se kao zamene za iskustveno zasnovane duge procese izgradnje poverenja.

Svaku komponentu mreže možemo posmatrati kao dopunu drugim komponentama, ne kao konkurenciju.

Slika 12

Dinamična mreža



Izvor: Raymond E. Miles, Charles C. Snow, „Organizations: New Concepts for New Forms“, *California management review*, Volume XXVIII, Number 3, Spring 1986

Isključivanje i izostavljanje neke komponente znači da inicirajuća komponenta ili odgovorni broker moraju naći zamenu ili podstaći jednu od preostalih komponenti da vrši funkciju koja nedostaje. U svakom slučaju, verovatno je da će mreža u celini privremeno raditi na neželjenom nivou. Znači, u svakoj dobro osmišljenoj mreži postoji komplementarnost koja podstiče sve učesnike, bilo pojedinačno ili u kombinaciji, da deluju vešto i odgovorno.

Kako bi održala svoju dugoročnu vitalnost, ukupna industrijska oblast mora da ispuni dvojne ciljeve inovacije i efikasnosti, što sugerise da možda postoji idealna mešavina kompetitivnih strategija koja je potrebna svakoj zdravoj industrijskoj oblasti.

Svakoj industriji su u određenoj meri potrebni istraživači, branioci i analizatori.

Istraživači generišu tehnološke i proizvodne inovacije koje guraju industriju napred, analizatori racionalizuju neke od tih inovacija u cilju lakše prodaje ili proizvodivosti, a branioci snižavaju cene do minimuma u određenim proizvodnim oblastima, kako bi podstakli masovnu potrošnju. U mrežnom obliku, svaki od ovih strateških tipova zahteva prisustvo ostalih, kako bi u potpunosti izvršio svoj zadatak.

Posle kratkog osvrta na mrežne kompanije kao oblik interorganizacionog dizajna, koje su logička posledica strategija sužavanja delatnosti i izmeštanja aktivnosti kompanija, možemo zaključiti da je reč o složenim tranzicionim procesima i procesima organizacione transformacije.

Kroz takve procese prolaze velike kompanije između 50-ih i 70-ih godina XX veka jer su narasle do takvih razmera da su ugrožavale sopstveni opstanak.

One su morale prvo interno da se prestrukturiraju, da bi postale privlačne za strateške partnere.

Međutim, da bi se uspešno sprovele navedene strategije (outsourcing i downsizing), potrebno je raditi na razvoju ljudskih resursa, promeniti menadžere, odnosno suštinski promeniti njihovo razmišljanje i odnos prema ljudima u organizaciji.

4 DIZAJNIRANJE FLEKSIBILNE ORGANIZACIJE PRIMENOM GALBRAJTOVOG „MODELA ZVEZDA“

4.1 Sadržaj organizacionog dizajna u Galbrajtovom „modelu zvezda“

Kao što smo u prvom poglavlju objasnili, mnogi autori su se bavili organizacionim dizajnom i nastojali su da ga objasne iz svog ugla, svodeći dizajn organizacije, najčešće, na nivo organizacione strukture. Zbog toga, u istraživanju fenomena fleksibilne organizacije, istraživači mogu imati problem ukoliko u traganju za modelom fleksibilne organizacije imaju u vidu samo organizacionu strukturu. Za razliku od većine ranije pomenutih autora Galbrajt je ponudio sveobuhvatniji model, koji nam omogućava da do fleksibilne organizacije dođemo na više mogućih načina. „Model zvezda“ pokazuje da organizaciju preduzeća možemo učiniti fleksibilnijom tako što ćemo izvršiti promene u jednom ili nekoliko povezanih elemenata modela, pri čemu to ne mora biti obavezno organizaciona struktura, već to mogu biti i drugi elementi modela: strategija, organizaciona kultura, liderstvo i sistem nagrađivanja.

Promene koje su se dogodile u okruženju dovele su do toga da strukturne promene postanu nedovoljne i neefikasne, pa se počinje tragati za drugim elementima organizacije, izvan organizacione strukture. Tu se odvajaju dizajn od strukture i dopunjava dodatnim elementima putem kojih menadžeri nastoje da kreiraju organizaciju koja je sposobna da odgovori na izazove okruženja. Ta nova fleksibilna organizacija biće zasnovana na: brzini, prilagodljivosti, fleksibilnosti i agilnosti.

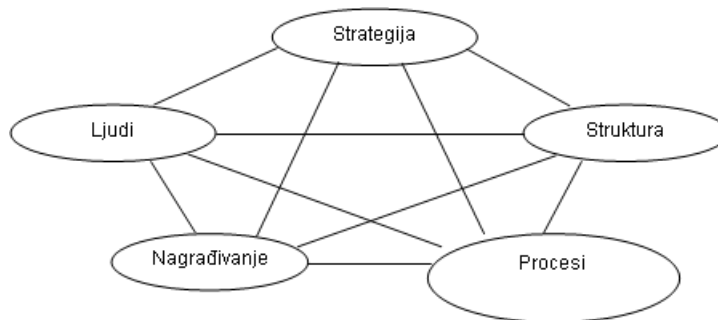
U knjizi „*Designing dynamic organizations*“ (Galbraith, 2002) definiše organizacioni dizajn kao:

- „svestan proces konfigurisanja strukture, organizacione kulture, sistema nagrađivanja, kao i postupaka i strategija ljudi u cilju stvaranja jedne efikasne organizacije koja je sposobna da ostvari poslovnu strategiju.“
- „sveobuhvatan i integrativan proces koji ispituje temeljne uzročnike problema i usmerava organizacionu energiju i promene tamo gde će imati najveći uticaj“.
- „više umetnost nego nauku, redosled koraka i odluka će da varira u zavisnosti od prirode organizacije, problema koji se rešavaju, i osoba koje su uključene u njihovo rešavanje“.

Model Džeja Galbrajta predstavljen zvezdom obuhvata pet elemenata: strategiju, strukturu, procese, nagrađivanje i ljude (Slika 14). Model zvezda predstavlja okvir za holistički način razmišljanja o pet glavnih elemenata organizacionog dizajna. Naime, kada su svi elementi u modelu zvezde poravnati, tada je organizacija najefikasnija. Za potrebe ovog rada, u Galbrajtovom modelu zvezda, ljudi (*people*) su shvaćeni kao liderstvo, a procesi kao organizaciona kultura.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Oslanjajući se na model zvezda pokazaćemo kako se jedna birokratska nefleksibilna organizacija može promeniti i postati fleksibilnija a da se, pri tom, ne menja njen bazični model strukture, ma kako bio nefleksibilan. To znači, da redizajniranje mehaničkog dizajna funkcionalne birokratije može da bude uspešno izvedeno promenama u drugim elementima organizacije, čak i ako nije promenjen bazični model strukture. Pokušaćemo da pokažemo kako je moguće kroz promene u strategiji, organizacionoj kulturi, liderstvu i sistemu nagrađivanja, povećati fleksibilnost organizacije.

4.2 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strategije

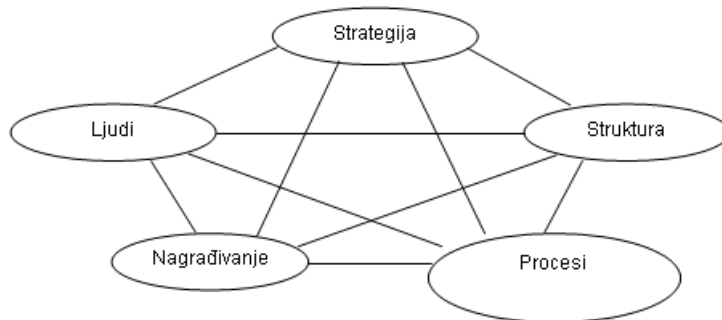
Mnogi autori su se bavili organizacionim dizajnom i pitanjem kako ga učiniti fleksibilnim. Odgovor su sveli na promenu organizacione strukture. Međutim, Galbrajtov model zvezda omogućava da do fleksibilnog organizacionog dizajna dođemo na više načina. To znači, nije nužno izmeniti organizacionu strukturu da bi organizacioni dizajn bio fleksibilan, već to mogu biti i drugi elementi modela: strategija, organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo.

U Galbrajtovom modelu „zvezda“, strategija je prvi element koji je potrebno utvrditi, budući da ona postavlja kriterijume za izbor alternativnih formi organizovanja. Ona predstavlja kamen temeljac u procesu organizacionog dizajna. Galbrajt ističe, da ukoliko strategija nije sasvim jasna, onda ne postoji kriterijum na kojem bi se ostale odluke mogle zasnovati. Znači, bez poznavanja cilja, nemoguće je donositi racionalne odluke (Galbraith, 20002 : 3).

Struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo, sve je to u službi strategije. Strategija određuje okvir za sve naredne odluke u vezi dizajna, i zbog toga je stavljena na vrh modela „zvezda“ (slika 15).

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Galbrajt, smatra da:

- ✓ „Strategija preduzeća definiše ciljeve koji treba da budu ostvareni, kao i vrednosti i misiju čijem ostvarenju se teži.“
- ✓ „Strategijom se određuju proizvodi i usluge koje preduzeće proizvodi, tržišta koja opslužuje i vrednosti koje treba da budu pružene kupcima.“
- ✓ „Strategijom se određuju i izvori konkurentske prednosti i napor koji je potrebno uložiti da bi se potrošačima pružila superiorna vrednost“.

Galbrajt , definiše strategiju kao formulu uspeha preduzeća (Galbraith, 2002 : 3).

Analiza organizacionog dizajna Džeja Galbrajta zasnovana je na drugačijem shvatanju strategije kao faktora dizajna. Jednostavno, umesto da se struktura posmatra kao rezultat izabrane strategije i način za njeno sprovođenje, afirmiše se suprotan stav da kompanije moraju prvo da definišu postojeće strukturne potencijale i organizacione kapacitete, pa zatim da na osnovu toga sagledaju strategijske mogućnosti. „*Organizacioni kapaciteti su veštine, procesi, tehnologije i ljudske sposobnosti koji stvaraju konkurentsku prednost*“ (Galbraith, 2002 : 25).

Različite strategije zahtevaju različite organizacione kapacitete, i stoga drugačije organizacione dizajne. Ispravan izbor dizajna povećava verovatnoću da će preduzeće biti sposobno da izgradi odgovarajuće organizacione kapacitete. Konkurencija teško može da parira organizacionim kapacitetima. Njihovo dizajniranje odnosno izgradnja zahteva vreme, teško ih je imitirati i nabaviti od drugih.

Preduzeće se samom pojavom na poslovnoj sceni susreće sa brojnim i složenim silama u okruženju. Znači, okruženje je dinamično. Samim tim, strategija je ta koja treba da omogući preduzeću uspešne odnose sa okruženjem i na taj način ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Kada je u pitanju Galbrajtov model fleksibilnog dizajna, konkurentska prednost se ne stiče samo uslađivanjem strategije i strukture, već usklađivanjem i drugih elemenata dizajna: organizacione kulture, nagrađivanje i liderstva. Međutim, mora se ostvariti visok stepen saglasnosti između primenjene

strategije i izabranog modela organizacione strukture. Moraju dobro identifikovati prednosti i nedostatke svake strategije. Različite strategije impliciraju različite modele organizacione strukture, a samim tim i različite organizacione kulture, sisteme nagrađivanja i stilove liderstva.

Korisnički usmerena strategija ne znači da je najbolji odgovor korisnička organizaciona struktura. Jednostavno, iz razloga što izbor odgovarajuće strukture zavisi od usmerenosti strategije, složenosti poslovanja i veličine organizacije.

Galbrajt u knjizi „*Designing Dynamic Organisations* (Galbraith, 2002), definiše osnovne strategije: proizvodna, operativna i korisnička. Svaka od njih pruža različite mogućnosti i zahteva različite organizacione kapacitete, odnosno veštine, procese, tehnologije i ljudske sposobnosti kojima će ostvariti konkurentsku prednost.

- Proizvodna strategija. Ova strategija podrazumeva da preduzeća proizvodno usmerena stvaraju najbolji proizvod u grani, kao i proizvode i usluge za koje potrošači i ne znaju da im treba. Ova preduzeća su fokusirana na inovacije i razvoj novih proizvoda. Njihova prednost je u tome što nove proizvode plasiraju na tržište brže od konkurencije i guraju industriju napred.

Preduzeća koja slede proizvodnu strategiju najčešće imaju fleksibilan model organizacione strukture koji se zasniva na inovativnosti. Preduzeća koja su proizvodno orjentisana da bi podstakla inovaciju posedovaće visoku toleranciju prema greškama i eksperimentisanju.

- Operativna strategija. Ova strategija podrazumeva da operativno usmerena preduzeća proizvode kombinaciju kvaliteta, cene i lakoće interakcije sa kojom ostali ne mogu da se mere. Preduzeća koja slede operativnu strategiju obećavaju vrednost, bilo da se ona meri u ceni, pogodnosti, kvalitetu, koja je za potrošače važnija od ostalih svojstava ili usluga (McDonlad's) (Galbraith, 2002).

Preduzeća koja slede operativnu strategiju najčešće imaju visoku standardizaciju i pre će nagraditi efikasnost nego kreativnost . Znači, preduzeća koja slede ovu strategiju najčešće imaju birokratsku strukturu. Međutim, to ne znači da njihov dizajn ne može biti fleksibilan. Naime, ova preduzeća će koristiti druge elemente dizajna: organizacionu kulturu, nagrađivanje, liderstvo, i njihovu promenu u odgovarajućem pravcu kako bi model koji prati ovu strategiju učinili fleksibilnim.

- Korisnička strategija. Ova strategija podrazumeva da preduzeća koja su usmerena na korisnike grade dugoročne odnose sa potrošačima tako što im prilagođavaju svoje proizvode i usluge. Ova preduzeća nude svojim korisnicima kompletna rešenja, a ne samo proizvode ili usluge (konsalting, pravo, knjigovodstvo).

Preduzeća koja slede korisničku strategiju najčešće su fleksibilno organizovana prema Galbrajtvom modelu zvezda, što znači uskladiti sve elemente modela zvezda, strategiju, strukturu, organizacionu kulturu, nagrađivanje, liderstvo.

Korisnički orjentisana preduzeća se izdvajaju putem svojih ideja, znanja, iskustva, kao i sposobnosti za pružanje paketa proizvoda i usluga svojim kupcima. Trend u mnogim granama je usmeren ka korisnički orjentisanim strategijama.

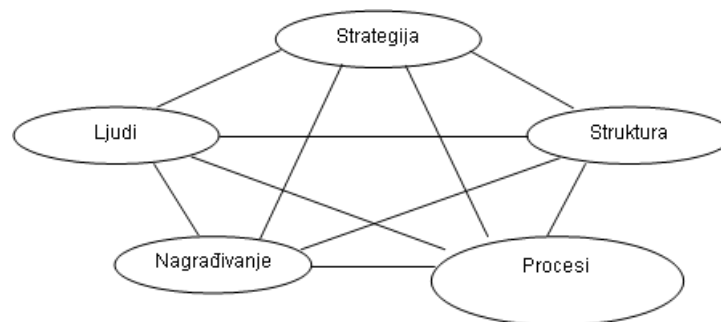
Jednostavno je zaključiti da velika brzina promena i složenost istih u današnjem savremenom okruženju poručuju da je nemoguće da promene u faktorima okruženja iziskuju promene u organizacionoj strukturi, ali ne i u drugim elementima organizacije. Strukturne promene nisu dovoljne da se sprovede strategija organizacije, tako da je neophodno ostale elemente (liderstvo, nagrađivanje, organizaciona kultura) i potencijale organizacije uzeti u razmatranje kao što ukazuje Galbrajtov model zvezda.

4.3 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strukture

Ovaj deo rada bavi se dizajniranjem fleksibilnog modela služeći se elementima Galbrajtovog modela zvezda. To su: strategija, struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo. U ovoj tački pokušaćemo odgovoriti na pitanje kako struktura utiče na fleksibilnost dizajna.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Galbrajt definiše organizacionu strukturu kao:

- ✓ „formalni sistem veza i odnosa autoriteta kojim se definiše i kontroliše način na koji ljudi saraduju i koriste resurse da bi se ostvarili ciljevi organizacije.“ (Galbraith, 2002 : 3).

Galbrajt smatra da organizaciona struktura određuje mesto gde je locirana formalna moć i vlast. Ona kanališe energiju organizacije, a zaposlenima pruža „dom“ i identitet. U modelu „zvezda“, elementi strukture obuhvataju: specijalizaciju, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole, distribuciju moći i departmentalizaciju.

Struktura je u modelu „zvezda“ samo jedan element organizacionog dizajna.

Ne postoji idealna struktura za svaku organizaciju. Najbolja je ona struktura koja organizaciji pomaže u ostvarivanju njene strategije. Izbor strukture zavisi od uslova u okruženju, složenosti poslovanja, usmerenosti strategije, kao i veličine organizacije. Jednostavno, neophodno je da izabrana struktura podržava poslovnu strategiju preduzeća, odnosno da potpomaže ostvarivanje postavljenih ciljeva. To će moći jedino ukoliko bude fleksibilna i spremna na promene koje se uslovljavaju promenama u okruženju.

Prema Galbrajtu, jedna organizacija se može strukturirati na pet načina:

Funkcionalna struktura. Kako struktura koja je birokratska da omogući fleksibilnost dizajna.

Galbrajt, funkcionalnu strukturu definiše kao :

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko glavnih radnih grupa , kao što su operacije, istraživanje i razvoj, marketing, finansije, i ljudski resursi“ (Galbraith, 2002 : 19).

Izraz funkcionalna struktura neki autori koriste kao sinonim za prevaziđene, tradicionalne, hijerarhijske organizacije. Ona ima svoja ograničenja, ali u određenim trenucima može biti poželjna dizajnerska opcija. Ne sme se odbaciti samo zato što ne predstavlja novinu. Poznato je da je funkcionalna struktura najbolja za preduzeća: koja su mala, koja imaju jednu liniju poslovanja, koja zahtevaju zajedničke standarde, koja se nadmeću na tržištu na osnovu brzine ciklusa razvijanja proizvoda. Ona ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti su: podela znanja, specijalizacija, standardizacija. Kako se povećava složenost poslovanja, ova struktura ispoljava dva nedostatka: upravljanje raznolikom robom i uslugama – što znači, da kada se preduzeće razgrana na više proizvodnih linija, ova struktura više ne dozvoljava toliku pažnju koliku svaka od njih zahteva; i drugo, ona je sklona da stvori barijere između različitih funkcija. Znači, kad funkcije moraju da sarađuju, prednost specijalizacije postaje izvor tenzije.

Kako ova struktura da pomogne dizajnu fleksibilnog modela. Jednostavno, ona ne mora da se promeni bez obzira koliko bila nefleksibilna ili može da se nadogradi timovima koji će ublažiti ili otkloniti „efekat silosa“ i „efekata feuda“ koji proizvodi funkcionalna struktura. Fleksibilnost modela će se omogućiti drugim elementima modela „zvezda“: demokratski lider i liderstvo, sistem nagrađivanja koji neće biti tradicionalan već prema ostvarenim rezultatima, organizaciona kultura koja neće biti isključivo kultura moći, već će na njeno formiranje uticati i drugi elementi iz modela „zvezda“.

Geografska struktura. Geografska struktura najviše odgovara preduzećima: koja imaju visoke transportne troškove, koja pružaju usluge na licu mesta, koja treba da budu fizički blizu korisnicima zbog isporuke, i koja treba da stvore percepciju da je organizacija „lokalna“.

Galbrajt definiše geografsku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko fizičkih lokaliteta kao što su države, zemlje ili regije“ (Galbraith, 2002 : 21).

Prednost ove strukture je u lokalnoj usmerenosti, što znači da je važna kada veliki uticaj postoji od strane kulture, jezika, ili političkih faktora, koji se razlikuju od regiona do regiona. Nedostatak ili izazov je u mobilizaciji i deljenju resursa jer ova struktura daje veliku moć regionalnom ili državnom menadžeru. Kako ova struktura da pomogne u dizajnu fleksibilnog modela. Jednostavno, radi će se na izgradnji timova i mreže organizacija. Međutim, fleksibilnosti modela doprineće i odgovarajući stil liderstva, sistem nagrađivanja, organizacione kulture i odgovarajuća strategija.

Proizvodna struktura. Proizvodna struktura izrasta iz funkcionalne strukture, kada preduzeće svoju uslužnu liniju čini raznolikom, i kada svaka linija postane dovoljno velika da podrži sopstvenu proizvodnju. Ona odgovara preduzećima: koja se nadmeću na osnovu proizvodnih karakteristika, koja proizvode više proizvoda za odvojena tržišta, koja proizvode proizvode sa kratkim rokom trajanja.

Galbrajt definiše proizvodnu strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana u proizvodna odeljenja, gde svako odeljenje ima svoju funkcionalnu strukturu u cilju podrške njegovom proizvodu“ (Galbraith, 2002 : 23).

Prednost proizvodne strukture je u povećanim mogućnostima za dizajniranje ili redizajniranje proizvoda, usredsređenost na poboljšanje proizvoda i u svemu tome velika sloboda odeljenja. Nedostatak ove strukture je u tome što postoji mogućnost da svaki menadžer odeljenja počne sebe da posmatra kao konkurenciju sa drugim menadžerima; i u ovako organizovanim preduzećima svaka funkcionalna oblast je dupla.

Ove strukture već imaju karakteristike fleksibilnosti jer se zasnivaju na inovativnosti i guraju industriju napred. Uz fleksibilnost drugih elemenata modela „zvezda“ ova struktura može uspešno pomoći u ostvarivanju strategije preduzeća i odgovoriti na izazove, šanse i opasnosti u okruženju.

Korisnička struktura. Ona odgovara preduzećima: koja se nadmeću na tržištima gde kupci imaju moć i uticaj na tržište, koja mogu da iskoriste znanje kupaca u svoju korist, koja se nadmeću na osnovu brze korisničke usluge i kratkih proizvodnih ciklusa.

Galbrajt definiše korisničku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko velikih tržišnih segmenata kao što su grupe klijenata, industrijske grane, ili populacione grupe“ (Galbraith, 2002 : 24).

Korisnička struktura ima svoje prednosti: kupci sve više traže prilagođene proizvode/usluge kao zamenu za svoju odanost; ako su ponovljena poslovanja važna ova struktura je prednost; korisnici sve više traže rešenja, a ne samo pojedinačne proizvode. Nedostatak ove strukture je u tome što postoji mogućnost da svaki menadžer odeljenja počne sebe da posmatra kao konkurenciju sa drugim menadžerima; i u ovako organizovanim preduzećima svaka funkcionalna oblast je dupla.

Korisnička struktura je trend u savremenom poslovnom svetu i predstavlja izraz fleksibilnosti dizajna.

Front-back hibridna struktura. Ona predstavlja kombinaciju proizvodne i korisničke strukture. Ona ostvaruje i proizvodni uspeh i povećava zadovoljstvo korisnika. Odgovara preduzećima: koja su velika i imaju više proizvodnih linija i tržišnih segmenata, koja opslužuju globalne korisnike, koja imaju menadžere koji su vešti u upravljanju složenim situacijama.

Cilj analize mogućih oblika organizovanja preduzeća i u predhodnoj tački mogućih strategija jeste da ukaže da svakoj od strategija (proizvodna, operativna i korisnička) može da se prilagodi više od jedne strukture.

Korisnički usmerenoj strategiji ne znači da automatski odgovara korisnička struktura. Na primer, struktura preduzeća može biti funkcionalna. Međutim, departman IT može se organizovati prema korisnicima, kako bi se unapredili odnosi sa njima.

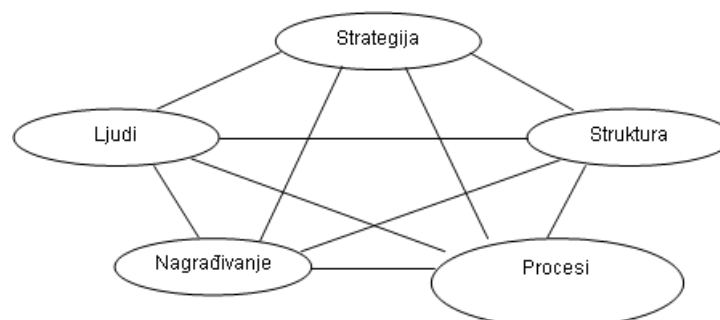
Međutim, veoma je važno shvatanje razlike između dizajna i strukture. Na osnovu modela „zvezda“ se može zaključiti da je značaj strukture obično prenegalašen, jer ona određuje status i distribuciju moći. Dinamični uslovi na tržištu, zahtevaju promene i stalno smenjivanje radikalnih i inkrementalnih promena, „šokiranja“ i „finog podešavanja“ organizacije. Tako struktura postaje sve manje važna, dok organizaciona kultura, nagrađivanje, i liderstvo preuzimaju sve značajniju ulogu.

4.4 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione kulture

Prema Galbrajtu, uspeh organizacije se može ostvariti poboljšanim regulisanjem: strategije, strukture, procesa, nagrađivanja i ljudi. Za potrebe ovog istraživanja ljudi su shvaćeni kao liderstvo, a procesi kao organizaciona kultura. Galbrajt ističe da je potrebno nagraditi promenu ponašanja kod ljudi jer to utiče na promenu u organizacionoj kulturi.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Organizaciona kultura je važan, *soft*, element koji utiče na realizaciju upravljanja ljudskim resursima kao jedne od najvažnijih poslovnih funkcija. Pod organizacionom kulturom podrazumevamo:

- „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje“ (Janićijević, 1997 : 42).
- „model zajedničkih vrednosti koje daju zaposlenima institucionalna značenja kao i pravila ponašanja u svakodnevnom životu“ (Davis, 1984)
- „model osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili preneti novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima“ (Schein, 1985).

Menadžeri mogu posmatrati organizacionu kulturu kao varijablu koja je u njihovim rukama i na čije kreiranje mogu uticati (Geertz, 1973, Schein, 1985), dok su nacionalne kulture date (Hofstede, 1980). Nacionalna kultura je ono što razlikuje ljude, organizacije i institucije koje su međusobno vrlo slične, ali pripadaju različitim zemljama. Organizaciona kultura je ono što karakteriše i čini različitim organizacije unutar zemlje.

Za ovo istraživanje je veoma značajan odnos strukture i organizacione kulture, i odgovor koja organizaciona struktura implicira koju organizacionu kulturu. Prema Galbrajtu, jedna organizacija se može strukturirati na pet načina, a svaki od njih može implicirati određenu organizacionu kulturu:

- Funkcionalna struktura. Ona je najbolja za mala preduzeća, koja imaju jednu liniju poslovanja, koja zahtevaju zajedničke standarde, koja se nadmeću na tržištu na osnovu brzine ciklusa razvijanja proizvoda. Funkcionalna struktura implicira kulturu moći. Ona favorizuje međuljudske odnose kao sredstvo za rešavanje problema.
- Geografska struktura. Ona najviše odgovara preduzećima koja imaju visoke transportne troškove, koja pružaju usluge na licu mesta, koja treba da budu blizu kupcima zbog isporuka. Geografska struktura implicira kultura uloga ili birokratsku kulturu koja je karakteristična po dominaciji procedura i pravila.
- Proizvodna struktura. Ona izrasta iz funkcionalne strukture. Odgovara preduzećima koja se nadmeću na osnovu proizvodnih karakteristika, koja proizvode više proizvoda za odvojena tržišta, koja proizvode proizvode sa kratkim rokom trajanja. Profesionalna struktura implicira kulturu podrške. Ona je zasnovana na pretpostavci da organizacija postoji da bi zaposleni ostvarili svoje ciljeve.
- Korisnička struktura. Ona odgovara preduzećima gde kupci imaju moć i uticaj na tržište i gde je potrebno iskoristiti znanje kupaca u svoju korist. Korisnička struktura implicira kulturu zadataka. Njena orijentacija je na uspeh i rezultat, fleksibilnost, i kreativnost.
- Front-back hibridna struktura implicira mešavinu organizacionih kultura sa blagom dominacijom kulture podrške. Ove strukture nemaju izgrađenu specifičnu kulturu, jer ona nastaje i menja se tokom postojanja preduzeća.

Literatura pokazuje da se struktura i kultura u organizacijama nalaze u bliskoj vezi. Struktura je jedna od determinanti kulture; suprotno tome, pokazalo se da kultura kroz ponašanje zaposlenih ima uticaj

na organizacionu strukturu preduzeća (Martins & Terblanche, 2003). Naime, struktura i kultura su mehanizmi za koordinaciju organizacija: struktura kao integrišući mehanizam za organizacijske aktivnosti, a kultura kao integrišući mehanizam vezan za ponašanje i vrednosti unutar organizacije. Neophodno je da zaposleni razumeju ove mehanizme da bi se borili sa promenama u okruženju. Ukoliko je odnos između strukture i kulture jasno regulisan omogućiće da ljudi u preduzećima dostignu strateške ciljeve i viziju organizacije. Struktura i kultura su dva mehanizma, ali jedan nije neophodno zamena za drugi jer za efikasno funkcionisanje preduzeća, potrebna su oba.

U literaturi takođe nalazimo da ne postoji 'pravi način' za razvitak veze između: strukture i kulture. Postoje mnogi primeri ove veze.

O'Neill, Beauvais i Scholl (2001) navode da se različite organizacije suočavaju sa različitim problemima u toku organizacionih promena. Strukturni faktori deluju tako što povećavaju neizvesnost. Zahtevaju različite reakcije čak i unutar istih kultura. Isto tako, razlike u organizacionoj kulturi mogu da objasne zašto preduzeća u istoj industriji, sa sličnim strukturama, mogu da budu prilično različite.

Naidoo (2002) primećuje da neke organizacije sada prihvataju činjenicu da je organizacioni život suviše složen da bi se mogao kontrolisati ali postaje otvoren za prilagođavanje promenama.

Na strukturu i kulturu utiču i sile izvan organizacije, tako da promena u jednoj utiče na , ili čak izaziva, promene u drugoj.

Galbraith (2002) opisuje model „zvezda“ u kome se organizacije razvijaju kroz promene fokusirane na: strategiju, strukturu, procese, nagrađivanje i ljude. Dugoročan uspeh je obeležen poboljšanim regulisanjem strategije, strukture, procesa, nagrađivanja i ljudi. Prema Galbrajtu, neophodno je nagraditi promenu ponašanja jer to utiče na promenu u organizacionoj kulturi.

Jedno od interesantnijih pitanja koja se odnose na strukturu i kulturu, postavio je *Fritz* (1996): „ako organizaciona struktura ostane nepromenjena, da li će se ponašanje organizacije vratiti na svoje prethodno ponašanje. Sličan preokret je moguć sa kulturom kada je organizacija suprotstavljena burnim vremenima. *Seel* (2000) kaže da: „ako se pojavi mogućnost da se desi bilo koji stvaran stepen promene, 'sistem imuniteta' organizacije će početi da se odupire novim idejama. Neki ljudi će početi da afirmišu silu koju osećaju da gube; neki će biti cinični i preziraće proces; neki će se plašiti i povući se iz promena“. *Seel*, smatra da menadžeri kroz njihovo razumevanje strukture i kulture, imaju priliku da deluju kao „imunološki ugušivač“.

Jednostavno, veza između strukture i kulture i faktora koji utiču na vezu između njih ima značajne implikacije na organizacionu sposobnost. U potrazi za optimalnom organizacionom sposobnošću, važno je sagledati sledeće:

- ✓ Sposobnosti prilagođavanja strategiji
- ✓ Uspostavljanje prave strukture
- ✓ Stvaranje prave kulture
- ✓ Ljudi

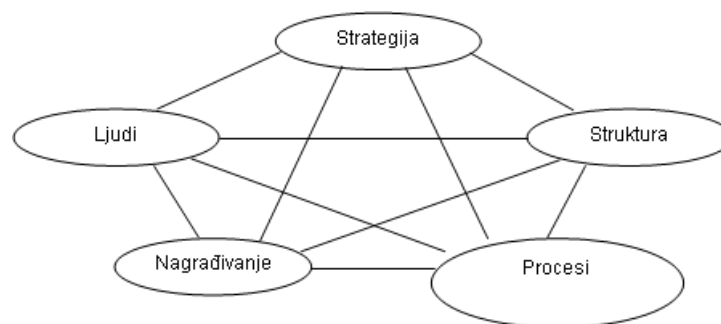
Zaključujemo, da usaglašenost između strategije, strukture, kulture, ljudi nikad nije savršena i njihovo usaglašavanje je tekući proces koji zahteva neprekidno poboljšanje.

4.5 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko sistema nagrađivanja

Većina autora upravljanje ljudskim resursima smatra jednim od elemenata organizacionog dizajna. Neki od njih (Nadler, Tushman, 1997) u ranijim radovima uključuju upravljanje ljudima u kategoriju organizacionih sistema i operativnu komponentu organizacionog dizajna. U novijim radovima (Nadler, Tushman, 1999) nude nešto izmenjen koncept dizajna. Novi koncept uključuje dimenziju „ljudi“ (*people*) kao element organizacionog dizajna, zajedno sa formalnom organizacijom, i kulturom. Isti element „ljudi“ nalazimo i kod autora Džeja Galbrajta (Galbraith, 2002), s tim što ovaj autor razdvaja navedeni element u modelu „zvezda“ od elementa označenog kao „nagrađivanje“. Po Galbrajtu, dimenzija ljudi se odnosi na upravljanje ljudskim resursima kao područje organizacionog dizajna, odnosno politike regrutovanja, selekcije, rotacije, treninga i razvoja zaposlenih. Na drugoj strani, nalazi se sistem nagrađivanja koji ima za cilj da uskladi individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

U ovom delu rada ukazaćemo na neke važne karakteristike ovog elementa modela „zvezda“ u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije i na ulogu koju ova menadžerska aktivnost ima u dizajniranju fleksibilne organizacije preduzeća.

Prema Galbrajtu, sistem nagrađivanja kompanije govori ljudima šta je to što kompanija ceni kod svojih zaposlenih. Projektovanje pokazatelja i sistema nagrađivanja i priznanja utiče na sve ostale komponente dizajna u modelu „zvezda“ (Galbraith, 2002 : 2).

Izazov kod dizajniranja sistema nagrađivanja je u potvrđivanju ponašanja koje organizaciji dodaje vrednost. Način na koji se zaposleni nagrađuju uticaće na to kako će oni obavljati svoje svakodnevne zadatke. Znači, sistem nagrađivanja definiše očekivana ponašanja i utiče na verovatnoću toga da će ljudi ispoljavati baš ta ponašanja koja organizaciji dodaju vrednost.

Komponente sistema nagrađivanja prema Galbrajtu su:

- Pokazatelji. Oni prevode strategiju u svakodnevne postupke i očekivanja u pogledu ponašanja zaposlenih. Znači, pre nego što se zaposleni nagradi, mora se izmeriti njegov doprinos.
- Željene vrednosti i ponašanja. Vrednosti su principi iza kojih preduzeće stoji. Na primer, reakcija kompanije Johnson & Johnson-a na pogibiju iz 1982 izazvanu tilenolom ostaje uzor toga na koji način vrednosti jedne kompanije utiču na odluke i ponašanja. Pošto je sedmoro ljudi umrlo od cijanidnih tilenolskih kapsula, menadžment je odmah doneo odluku da informiše kupce, zaustavi proizvodnju i da iz prodavnica povuče 22 miliona jedinica proizvoda. Odluka je doneta i sprovedena bez toga da je bilo potrebno sazvati sastanak višeg menadžmenta. Svi su delovali kao jedan, znajući da je to ispravna reakcija. Skoro dvadeset godina kasnije, jedno istraživanje koje je sproveo Harris Interactive, je pokazala da je Johnson & Johnson ocenjen kao kompanija sa najboljom korporativnom reputacijom u SAD. Nasuprot tome, kompanija Bridgestone/Firestone je oštro kritikovana tokom leta 2000 godine pošto je u početku poricala bilo kakvu vezu između dokumentovanih automobilskih nesreća i kvaliteta automobilskih guma, i pošto je samo nevoljno pristala na to da zameni gume. Ne iznenađuje to što je u istom istraživanju rangirana sa najgorom reputacijom. (Galbraith, 2002 : 47).

Ponašanja ne predstavljaju dizajnersku komponentu, već željeni rezultat ostalih dizajnerskih odluka. Ponašanja odražavaju kulturu preduzeća.

- Kompenzacija. To su monetarna sredstva namenjena priznavanju doprinosa jedne osobe usled ostvarenog učinka.
- Nagrađivanje i priznanje. Predstavljaju ne novčane naknade koje dopunjuju kompenzacije, i stavljaju ljudima do znanja da su cenjeni.

Usled globalizacije, razvoja informacione tehnologije, primene sistema upravljanja kvalitetom, tradicionalni sistemi nagrađivanja nisu adekvatni. Opisi poslova i radnih mesta odgovaraju birokratskim, hijerarhijskim organizacijama, ali više ne mogu da odgovore na zahteve fleksibilnih, „plitkih“ organizacija. Današnji uslovi poslovanja, zahtevaju šire definisanje poslova, jer je sve veći fokus na timskom radu.

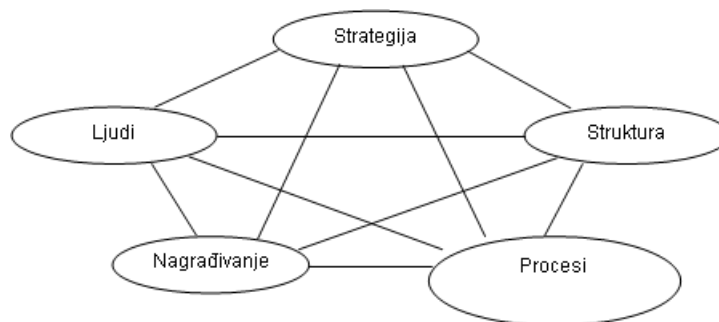
Znači, stvara se program pokazatelja učinka, kompenzacije, programi nagrađivanja i priznanja sa ciljem da motiviše zaposlene da ispolje željena ponašanja i da se fleksibilno prilagode promenama. Na taj način se omogućava dizajniranje fleksibilne organizacije. Proces dizajniranja fleksibilne organizacije ne znači samo strukturne promene, već uključivanje „soft“ elemenata kao specifičnog elementa organizacionog dizajna.

4.6 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko stila liderstva

U modelu „zvezda“ pored elemenata strategije, strukture, organizacione kulture i nagrađivanja, isto tako važan element je i liderstvo. Svi ovi elementi moraju biti usklađeni da bi organizacija funkcionisala optimalno. Prema Galbrajtu, lider je poslovni šef ogranizacije. Može da bude generalni direktor, direktor neke funkcije, ili šef jedne poslovne funkcije (Galbraith, 2002). Uloga lidera je: da donosi odluku u vezi potrebe redizajniranja organizacije; da određuje parametre procesa, uključujući način donošenja odluka i ko će biti uključen u taj proces.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Pored Galbrajta mnogi autori su definisali pojam liderstvo:

- “liderstvo je sposobnost da se iskorači izvan kulture... da bi se započeli procesi evolutivnih promena koje su prilagodljivije duhu vremena” (Schein, 1992).
- „liderstvo je proces davanja smisla onome što ljudi rade zajedno u cilju potpunijeg razumevanja aktivnosti i veće posvećenosti aktera“ (Jacobs&Jaques, 1990).
„liderstvo je sposobnost individue da utiče, motiviše i osnaži druge da doprinesu efektivnosti i uspehu organizacije“ (House et al. 1999).
- „liderstvo je proces stvaranja vizije, otelotvorenje vrednosti i stvaranje okruženja unutar kojeg je moguće ostvarivati ciljeve“ (Richards&Engle).

Veoma često se u svakodnevnom životu termini lider i menadžer koriste kao sinonimi. Da li je to ispravno? U literaturi su se izdvojila dva pravca: prvi, koji termine menadžment i liderstvo uzima za sinonime i drugi koji je zasnovan na razlikovanju menadžmenta i liderstva.

Kotter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera (Kotter, 1996). Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Suprotno tome, zadatak menadžera je

da tu viziju ostvari u praksi. Razlika između utvrđivanja misije i njene primene je najčešće nejasna, i ta razlika utiče na konflikt u razumevanju pojmova lider i menadžer. Menadžeru sama priroda posla nameće sprovođenje osmišljene strategije, i obavezu da budu lideri na svom nivou upravljanja i svojim podređenima. Trompenars (*Trompenaars, 2003*) ukazuje na način kako će rukovodioci spoznati da li su rukovodioci ili menadžeri. On kaže da im treba postaviti vrlo jednostavno pitanje: da li ne možete da spavate zbog toga što ne znate kako da ostvrite izabrani cilj ili ne znate koji od potencijalnih ciljeva da odaberete. Ukoliko je razlog nesаницe prvi, Vi ste menadžer. Ukoliko je on pak drugi, na putu ste da postanete lider.

Međutim, pored napred iznetih shvatanja postoje i suprotna. Prema Mincbbergu, velika je greška odvajanje liderstva od menadžmenta. Mincbberg smatra da je to pitanje mode i trenda. Samim tim, liderstvo se javlja kao kategorija višeg reda. Znači, menadžeri su ljudi koji rešavaju rutinske probleme a lideri ljudi koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide. Mincbberg se suprostavlja ovim shvatanjima i smatra da liderstvo ne postoji van konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez liderstva je zanat u najoperativnijem smislu te reči, zanat bez majstorske veštine koja je posledica učenja, i vežbe. A takav zanat je osuđen na propast. Kao i menadžment lišen liderskih veština.

Još jedno od značajnih pitanja u literaturi iz oblasti liderstva odnosi se na to da li se lider rađa ili stvara. Pionirski radovi iz oblasti liderstva, vođeni su shvatanjem da se lider rađa i da su u genetskom kodu zapisane osobine ljudi koji postaju vođe. Međutim, sa druge strane stoje stavovi autora koji smatraju da se lider stvara. U novijoj literaturi se pojavljuju i stavovi koji kombinuju predhodna shvatanja. Prema njima za razvoj liderstva potrebno je da postoji kako urođena tako i izgrađena veština. Na osnovi, koju predstavljaju urođene osobine, razvijaju se dalje potrebne karakteristike i veštine.

Međutim, za ovo istraživanje veoma je bitan odnos organizacione strukture i liderstva.

- Autokratski stil liderstva odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primenjuje u malim preduzećima; sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji. Autokratski stil liderstva se razvija u okvirima jednostavne organizacione strukture i mehaničke birokratije.
- Demokratski stil liderstva odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća. Znači, razvija se u okvirima decentralizovane organizacije.

- Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenosti svih zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su strukturirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

Naime, važno je spomenuti da poslovna praksa beleži primere kompanija koje su zapale u takozvanu „strukturnu zamku“ pretpostavljajući da će promene organizacione strukture biti sasvim dovoljne da izazovu promene u interpersonalnim odnosima i procesima donošenja odluka, koje će onda, posledično, proizvesti promene u pojedinačnim stavovima i postupcima menadžera.

Njihovi primeri ukazuju na činjenicu da promene formalne organizacione strukture predstavljaju nedovoljan i prilično pojednostavljen instrument promena. Kako su strategijska i organizaciona rešenja postajala sve kompleksnija i zahtevnija, top menadžment preduzeća je počeo da zamenjuje svoj tradicionalni fokus na strategiju i strukturu fokusom na upravljanje ljudskim resursima.

Strateški zahtevi počinju da se odnose ne na pronalaženje najadekvatnijeg strukturnog rešenja već organizacionog dizajna koji će omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše čitava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju.

5 METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIONOG DIZAJNA NA PRIMERU NECTAR iz Bačke Palanke

5.1 Pregled modela organizacionog dizajna

Da bi se dizajnirala odgovarajuća organizaciona arhitektura potrebno je da se ukaže na to koji su glavni elementi dizajna u savremenim organizacijama, koji elementi jesu i mogu biti elementi dizajna. Modeli su važni za razumevanje fenomena zato što fokusiraju pažnju na bitne elemente. Važnost organizacionog dizajna za savremenu organizaciju ispoljava se kroz njegovu ulogu u oblikovanju organizacije (Bogićević, 2013).

Organizacioni dizajn je proces oblikovanja i harmonizovanja elemenata organizacije – strukture, komunikacije, podele rada, kontrole, koordinacije i sistema odgovornosti (Hamel&Pralhad,1994) a radi efikasnog ostvarenja organizacionih ciljeva (Mohrman, 2007) kroz adekvatno i blagovremeno prilagođavanje promenama u eksternom i internom okruženju. Organizacioni dizajn se može razumeti i kao rezultat procesa organizacionog dizajniranja (Stanford, 2018). Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom, a ona predstavlja samo jedan od elemenata organizacionog dizajna (Galbraith, Downey&Kates, 2002, Stanford, 2018). Tokom godina, u definisanju organizacionog dizajna u literaturi su se pojavili brojni pristupi, a izdvajaju se sledeći:

- Leavitt-ov model dijamanta,
- Kontigentni model dizajna, Galbrajt-ov model „zvezda“
- Model kongruencije,
- McKinsey-jev model 7-S,
- Buke-Litwin-ov kauzalni model,

Pregled osnovnih elemenata i faktora organizacionog dizajna u gore pomenutim modelima predstavljen je u Tabeli 4.

Tabela 4

Pristupi organizacionom dizajnu

PRISTUP DIZAJNU	Elementi i faktori dizajna	Autori
Leavitt-ov model dijamanta	1. Zadaci, 2. Tehnologija, 3. Struktura, 4. Ljudi Promene u bilo kojoj tački dijamanta dovode do promena u pojedinimili svim ostalim elementima dizajna , a neuspeh u upravljanju elementima i njihovim medjusobnim odnosima može dovesti do najrazličitijih problema u organizaciji.	H.J.Levitt (1964)
Kontigentni modeli dizajna	Elementi strukture:specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole, distribucija autoriteta, formalizacija i departmentalizacija. Kontigentni situacioni faktori (faktori opšteg okruženja-zakonodavstvo,nacionalna kultura, sistem obrazovanja, politički sistem, privredni sistem, demografija, ekologija itd i faktori specifičnog okruženja-kupci, dobavljači, konkurenti, tehnologija, socio-političkifaktori i faktori internog okruženja:tehnologija,strategija, organizaciona kultura,starost i veličina) izazivajureakcije organizacije - promene u strukturi, od čije usaglašenosti sa kontigentnim faktorima zaviese organizacione performanse (efikasnost,profit, produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, prinos na angažovani kapital, stopa fluktuacije zaposlenih itd.).	T.E.Burns i G.M.Stalker, (1961); A.D.Jr.Chandler (1962); J.Woodward (1965); P.Lawrence i J.Lorsch (1967);J.Thompson (1967); C.Peroww (1967); P.M.Blau (1970,1971); R.P.Rumelt (1974);C.W.Hofer(1975);L.E.Greiner(1972); J.Child (1973); H.Mintzberg (1979);M.Porter (1980).
Model "zvezda"	1. Strategija, 2.Struktura (specijalizacija, broj hijerarhijskih nivoa i raspon kontrole,distribucija moći i departmentalizacija); 3. Procesi (radni procesi, alokacija resursa); 4. Ljudski resursi (regrutacija, selekcija, obuka i razvoj); 5. Sistem nagradjivanja; Izmedju ovih elemenata dizajna postoji medjusobna povezanost i uticaj jednih na druge	J.R.Garbraith (1977)
Model kongruencije	1. Inputi (faktori iz okruženja, resursi, istorija organizacije i strategija); 2. Transformacioni procesi (zadatak, pojedinci, formalna organizacija, neformalna organizacija); 3. Output (proizvodi, funkcionisanje organizacije, individualno ponašanje, grupno ponašanje, odnos izmedju grupa u organizaciji, individualne performanse), Da bi organizacija bila uspešna, potrebno je da izmedju svih elemenata dizajna postoji slaganje,odnosno kongruencija.	D.A. Nadler i M.L.Tushman (1980)
McKinsey-jev model 7-S	1. Sistemi; 2. Strategija, 3.Struktura, 4.Stil, 5.Zajedničke vrednosti, 6. Zaposleni, 7. Sposobnosti	R.Pascale i A.Athos(1981) T.J. Peters i R.H.Jr.Waterman (1982)
Burke-Litwin-ov kauzalni model	1. Transformacione varijable: eksterno okruženje, misija i strategija, liderstvo, organizaciona kultura, individualne i organizacione performanse, 2. Transakcione varijable: struktura, menadžment prakse, sistemi (politika i procedure), klima organizacionih jedinica, zahtevi posla, motivacija, individualne potrebe i vrednosti. U modelu postoji povratna sprega: transformacione varijable (medju kojima je najsnažniji uticaj eksternog okruženja) vrše uticaj na transakcione varijable, koje povratno utiču na transforacione.	W. Burke i G.Litwin (1992)

Izvor: Bogićević Milikić, B. (2020).

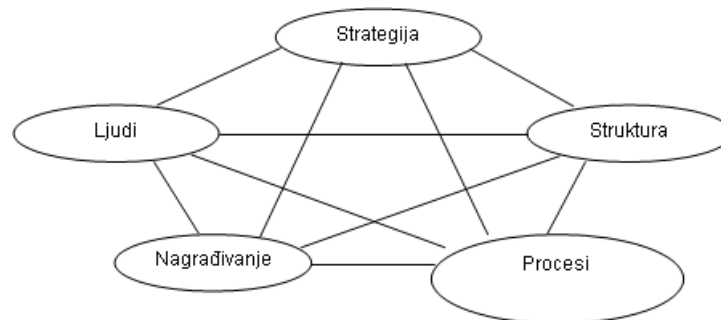
5.2 Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća primenom Galbrajtovog „modela zvezda“

Dizajn fleksibilne organizacije preduzeća koji se oslanja na Galbrajtov model zvezda obuhvata variranje pet elemenata: struktura, strategija, organizaciona kultura, liderstvo i sistem nagrađivanja.

Česte promene režima rada tržišta dovele su do mnogih promena u različitim dimenzijama, i ukazale da su strukturne promene nedovoljne i neefikasne u procesu dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća, potrebno je variranje drugih elementima organizacije, izvan organizacione strukture. Novim elementima menadžeri pokušavaju da dizajniraju organizaciju koja je sposobna da uspešno odgovori na izazove iz okruženja. Nova organizacija je brza, prilagodljiva, fleksibilna i agilna.

Slika 1

Model zvezda



Izvor: Galbraith, J. et al. (2002).

Model zvezda tj. njegova primena pokazuje da fleksibilna, horizontalna organizacija preduzeća može biti kreirana, dizajnirana promenom u drugim elementima Galbrajtovog modela zvezde, koje nisu struktura struktura, npr. strategija, liderstvo, nagrađivanje, organizaciona kultura.

5.3 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko strategije

Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća, putem variranja jednog od pet elemenata modela zvezda. Galbrajt smatra da „Strategija preduzeća definiše ciljeve koji treba da budu ostvareni, kao i vrednosti i misiju čijem ostvarenju se teži“. Galbrajt definiše strategiju kao formulu uspeha preduzeća (Galbraith, 2002:3).

Kompanije moraju prvenstveno da definišu organizacione kapacitete, i strukturne potencijalne i na osnovu istog da kreiraju strategiju preduzeća.

„Organizacioni kapaciteti su veštine, procesi, tehnologije i ljudske sposobnosti koji stvaraju konkurentsku prednost (Galbraith, 2002:25).

Galbrajt u knjizi „Designing Dynamic Organisations (Galbraith, 2002) definiše osnovne strategije: proizvodna, operativna i korisnička.

1. Fleksibilnu organizacionu strukturu na osnovama inovativnosti prati proizvodna strategija koja ima veliku fleksibilnost u odnosu na neusaglašenosti, greške i eksperimente i ima najbolji i najkvalitetniji proizvod u grani.
2. Birokratsku organizacionu strukturu koja ima visoku standardizaciju prati operativna strategija koja proizvodi kombinaciju kvaliteta, cene i lakoće interakcije.
U ovom slučaju se koristi variranje u drugim elementima organizacionog dizajna: organizaciona kultura, nagrađivanje, liderstvo, kako bi se birokratski model organizacione strukture načinio fleksibilnim.
3. Korisničku strategiju koja podrazumeva usmerenost na korisnike prati (konsalting, pravo, knjigovodstvo) fleksibilna organizacija.

5.4 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione strukture

Dizajn fleksibilne organizacione strukture zasnovan na Galbrajtvom modelu zvezda obuhvata pet elemenata organizacionog dizajna, a jedan od njih je struktura. Strukturu određuje broj hijerarhijskih nivoa, specijalizacija, raspon kontrole, distribucija moći i deparmentalizacija (Marković et al, 2022).

Definiše pet osnovnih organizacionih struktura: funkcionalna, geografska, proizvodna, korisnička i hibridnu front-back struktura (Marković et al, 2022).

1. **Funkcionalna organizaciona struktura**, definiše se kao struktura koja je organizovana oko glavnih radnih grupa, kao što su operacije, istraživanje i razvoj, marketing, finansije i ljudski resursi (Marković et al, 2022). Postavlja se pitanje kako će funkcionalna organizaciona struktura da potpomogne dizajnu fleksibilnog modela preduzeća ako je birokratska? Jednostavno, ona ne mora da se promeni već će joj fleksibilnost doneti drugi elementi modela zvezda, a to su demokratski lider i liderstvo, sistem nagrađivanja prema ostvarenim rezultatima, organizaciona kultura koja neće biti isključivo kultura moći.

2. **Geografska struktura** najviše odgovara preduzećima: koja imaju visoke transportne troškove, koja pružaju usluge na licu mesta, koja treba da budu fizički blizu korisnicima zbog isporuke, i koja treba da stvore percepciju da je organizacija „lokalna“ (Marković et al, 2022).

Galbrajt definiše geografsku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko fizičkih lokaliteta kao što su države, zemlje ili regije“ (Galbraith, 2002 : 21).

Prednost ove strukture je u lokalnoj usmerenosti, što znači da je važna kada veliki uticaj postoji od strane kulture, jezika ili političkih faktora, koji se razlikuju od regiona do regiona. Nedostatak ili izazov je u mobilizaciji i deljenju resursa jer ova struktura daje veliku moć regionalnom ili državnom menadžeru. Kako ova struktura da pomogne u dizajnu fleksibilnog modela. Jednostavno, radiće se na izgradnji timova i mreže organizacija. Međutim, fleksibilnosti modela doprineće i odgovarajući stil liderstva, sistem nagrađivanja, organizacione kulture i odgovarajuća strategija (Marković et al, 2022).

3. **Proizvodna struktura koja** izrasta iz funkcionalne strukture odgovara preduzećima: koja se nadmeću na osnovu proizvodnih karakteristika, koja proizvode više proizvoda za odvojena tržišta, koja proizvode proizvode sa kratkim rokom trajanja (Marković et al, 2022).

Galbrajt definiše proizvodnu strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana u proizvodna odeljenja, gde svako odeljenje ima svoju funkcionalnu strukturu u cilju podrške njegovom proizvodu“ (Galbraith, 2002 : 23).

Prednost proizvodne strukture je u povećanim mogućnostima za dizajniranje ili redizajniranje proizvoda, usredsređenost na poboljšanje proizvoda i u svemu tome velika sloboda odeljenja.

Ove strukture već imaju karakteristike fleksibilnosti jer se zasnivaju na inovativnosti i guraju industriju napred. Uz fleksibilnost drugih elemenata „modela zvezda“ ova struktura može uspešno pomoći u ostvarivanju strategije preduzeća i odgovoriti na izazove, šanse i opasnosti u okruženju.

4. **Korisnička struktura koja** odgovara preduzećima: koja se nadmeću na tržištima gde kupci imaju moć i uticaj na tržište, koja mogu da iskoriste znanje kupaca u svoju korist, koja se nadmeću na osnovu brze korisničke usluge i kratkih proizvodnih ciklusa (Marković et al, 2022).

Galbrajt definiše korisničku strukturu kao:

- ✓ „strukturu koja je organizovana oko velikih tržišnih segmenata kao što su grupe klijenata, industrijske grane, ili populacione grupe“ (Galbraith, 2002 : 24).
5. **Front-back hibridna struktura koja** predstavlja kombinaciju proizvodne i korisničke strukture ostvaruje i proizvodni uspeh i povećava zadovoljstvo korisnika. Odgovara preduzećima: koja su velika i imaju više proizvodnih linija i tržišnih segmenata, koja opslužuju globalne korisnike, koja imaju menadžere koji su vešti u upravljanju složenim situacijama (Marković et al, 2022).

Cilj analize mogućih oblika organizovanja preduzeća i u prethodnoj tački mogućih strategija jeste da ukaže da svakoj od strategija (proizvodna, operativna i korisnička) može da se prilagodi više od jedne strukture (Marković et al, 2022).

Najbitnije je shvatiti razliku između dizajna i strukture. Struktura postaje sve manje važna, dok organizaciona kultura, nagrađivanje, i liderstvo preuzimaju sve značajniju ulogu (Marković et al, 2022).

5.5 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko organizacione kulture

Kako će organizaciona kultura kao „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti, i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje (Janićijević, 1997:42) pružiti podršku odnosno uticati na dizajniranje fleksibilne arhitekture preduzeća?

Jednostavno, tako što će savremeni menadžer/lider razumeti interakciju, međuzavisnost organizacione kulture i organizacione strukture preduzeća. Menadžer/Lider mora biti svestan da se ova dva elementa nalaze u bliskoj vezi-struktura je determinanta organizacione kulture i suprotno. Naime, organizaciona struktura i organizaciona kultura su mehanizmi za koordinaciju organizacija: struktura kao integrativni mehanizam za organizacione aktivnosti, a organizaciona kultura kao integrativni mehanizam za ponašanje i vrednosti unutar organizacije (Marković et al, 2022).

Dalje, i kao što je navedeno u prethodnom odeljku birokratski funkcionalni model organizacije preduzeća može ostati nepromenjen ukoliko ostali elementi organizacionog dizajna prema Galbrajtovom modelu zvezde poprima „boje“ fleksibilnosti odnosno „razbiju“ rigidan, mehanički organizacioni dizajn svojom fleksibilnošću (Marković et al, 2022).

Znači, da funkcionalna organizaciona struktura u tom slučaju ne zagovara kulturu moći već kulturu podrške ili bilo koji drugi model organizacione kulture koje je „obojen“ fleksibilnošću (Marković et al, 2022).

5.6 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko sistema nagrađivanja

U savremeni koncept organizacionog dizajna uključuje se i element „ljudi“.

Element ljudi se posmatra u dva pravca, u jednom pravcu se navodi da se dimenzija ljudi odnosi na upravljanje ljudskim resursima (politika regrutovanja, selekcije, rotacije, treninga i razvoja zaposlenih) dok se na drugoj strani nalazi sistem nagrađivanja koji ima za cilj da uskladi individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima kompanije (Marković et al, 2022).

Projektovanje ovog elementa utiče na sve ostale elemente organizacionog dizajna preduzeća, pa tako i na organizacionu strukturu.

Komponente sistema nagrađivanja su: pokazatelji, željene vrednosti i ponašanja, kompenzacije, nagrađivanja i priznanja (Marković et al, 2022).

Znači usled globalizacije, razvoja informacione tehnologije, primene sistema upravljanja kvalitetom, tradicionalni sistemi nagrađivanja nisu adekvatni. Opisi poslova i radnih mesta odgovaraju birokratskim, hijerarhijskim organizacijama, ali više ne mogu da odgovore na zahteve fleksibilnih, „plitkih“ organizacija. Današnji uslovi poslovanja, zahtevaju šire definisanje poslova, jer je sve veći fokus na timskom radu (Marković et al, 2022).

Znači, stvara se program pokazatelja učinka, kompenzacije, programi nagrađivanja i priznanja sa ciljem da se motivišu zaposleni da ispolje željena ponašanja i da se fleksibilno prilagode promenama. Na taj način se omogućava dizajniranje fleksibilne organizacije. Proces dizajniranja fleksibilne organizacije ne znači samo strukturne promene, već uključivanje „soft“ elemenata kao specifičnog elementa organizacionog dizajna (Marković et al, 2022).

5.7 Postizanje fleksibilnosti dizajna preko stila liderstva

U savremenom konceptu dizajna fleksibilne organizacione strukture preduzeća veoma važan element je i liderstvo u odnosu na strategiju, strukturu, organizacionu kulturu, liderstvo. Međutim, navedeni elementi Galbrajtovog modela zvezda moraju funkcionisati usaglašeno. Lider treba da donosi čitav set odluka vezanih za dizajn fleksibilne organizacije preduzeća, da određuje parametre procesa, uključujući način donošenja odluka i ko će biti uključen u taj proces.

Birokratski model organizacione strukture može ostati mehanički, rigidan, birokratski, ali da ostali elementi organizacionog dizajna preduzeća: strategija, organizaciona kultura, liderstvo, nagrađivanje poprime fleksibilnost (Marković, 2007: 72). U ovom slučaju „boje“ fleksibilnosti treba da poprime stil liderstva i razvije se u liberalni i demokratski stil vođenja organizacije (Marković et al, 2022).

5.8 Dizajniranje finansijske politike u organizacijama kao uslov opstanka preduzeća

U cilju efikasnog funkcionisanja preduzeća neophodna je adekvatna finansijska politika koja će lideru, vođi dati osnovne instrumente za definisanje daljih koraka u poslovanju preduzeća. Promene finansijske politike preduzeća su moguće ali su to sveobuhvatni i planski procesi koji uključuju mnoge dimenzije finansijskog poslovanja preduzeća.

Sve zahteve u procesu restrukturiranja nije lako ostvariti ne zato što je aktivnost obimna, već zato što ostvarenje jednog zahteva uslovljava ostvarenje drugog, a u nekim slučajevima zahtevi su i suprotni. Na primer: trajna sposobnost plaćanja i trajna sposobnost povećanja imovine vlasnika, zahteva trajnu sposobnost finansiranja (Marković et al, 2022).

U Tabeli 5, su svi elementi finansijske snage Nectar Groupe na dan 12.11.2021: potraživanja od prodaje proizvoda, ostala potraživanja, kratkoročni finansijski plasmani, dugovanja-obaveze, ostale obaveze, zalihe, kratkoročne finansijske obaveze, dugoročne finansijske obaveze, obaveze prema

kratkoročnim kreditima; i sagledavanjem napred navedenih pokazatelja menadžment, kao i vlasnici dobijaju jasnu sliku o poziciji kompanije na tržištu kao i o pravcu kretanja iste (Marković et al, 2022).

Tabela 5.

Elementi finansijske snage Nectar Grupe na dan 12.11.2021.

Stanje na 12.11.2021

EUR (000)	Nectar	Fructal Slo	Fructal Mak	Heba	Bio Panon	Delises Hani	Nectar Agrar	Centrokoteks	NECTAR GRUPA
Potraživanja prodaja	19.059	9.186	2.176	870	294	64	66		31.293
Potraživanja zavisna preduzeća	4.665	1.374	383	782	-	93	-		7.111
Potraživanja zavisna preduzeća Bio Panon, Jugoinspekt, Budućnost	1.259	-	-	3	289	-	1		1.263
Potraživanja prema trećim preduzećima	13.135	7.812	1.793	85	5	29	65		22.919
Potraživanja ostala	175	978	36	11	11	13	3		1.216
Ostala potraživanja zavisna lica	66	-	-	-	-	-	-		66
Ostala potraživanja treća preduzeća	109	978	36	11	11	13	3		1.150
Kratkoročni finansijski plasmani	916	1.984	-	15	-	-	-		2.915
Kratkoročni finansijski plasmani zavisna preduzeća - Delises Hani	54	-	-	-	-	-	-		54
Kratkoročni finansijski plasmani Bio Panon	751	-	-	-	-	-	-		751
Kratkoročni finansijski plasmani ostala (treća) preduzeća	111	1.984	-	15	-	-	-		2.110
Dugovanja - obaveze	- 10.915	- 2.735	- 3.939	- 2.491	- 2.535	- 279	- 393		- 20.752
Obaveze prema zavisnim preduzećima	- 2.765	- 40	- 3.556	- 1.986	-	- 165	- 278		- 8.790
Obaveze prema zavisnim preduzećima Bio Panon Jugoinspekt Budućnost	- 883	-	-	-	- 1.910	- 3	- 6		- 892
Obaveze prema ostalim preduzećima	- 7.267	- 2.695	- 383	- 505	- 625	- 111	- 109		- 11.070
Ostale obaveze	- 8.067	- 909	- 59	- 460	- 6	- 149	- 3		- 9.647
Ostale obaveze - dividenda prema Radun Inženjeringu	- 7.572	-	-	-	-	-	-		- 7.572
Ostale obaveze - ostale	- 416	- 581	- 56	- 118	- 6	- 148	- 0		- 1.319
Ostale obaveze - prema državnim organima	- 79	- 328	- 3	- 342	-	- 1	- 3		- 756
Zalihe	30.047	8.684	1.352	823	162	16	30		40.952
AVR	1.834	1.202	2	54	86	42	23		3.157
PVR	- 2.444	- 2.197	- 295	- 67	- 239	- 60	-		- 5.063
Neto working capital	36.291	13.801	2.762	406	- 2.079	- 69	- 19		53.172
Cash eur	2.826	6.562	486	15	146	29	2		9.920
Dugoročne finansijske obaveze	- 29.881	- 11.474	- 474	- 239	- 3.884	- 1.983	- 148		- 44.199
Dugoročne finansijske obaveze - međukompanijske	- 9.720	-	- 474	-	-	-	-		- 10.194
Dugoročne finansijske obaveze - ostali (treća lica)	- 20.161	- 11.474	-	- 239	- 3.884	- 1.983	- 148		- 34.005
Kratkoročne finansijske obaveze	- 11.140	- 3.850	- 325	- 11	- 2.020	- 1.234	- 23		- 16.583
Obaveze prema kratkoročnim kreditima - pozajmica Smilja Radun	- 1.610	-	-	-	-	-	-		- 1.610
Obaveze prema kratkoročnim kreditima - povezani	- 375	-	-	-	- 1.750	-	-		- 375
Obaveze prema kratkoročnim kreditima	- 9.012	- 3.840	- 325	-	- 261	- 1.158	-		- 14.335
Kratkoročne finansijske obaveze - ostali (treća lica)	- 143	- 10	-	- 11	- 9	- 76	- 23		- 263

zelenom bojom označeni redovi: 31 i 35 su obeležena Dugovanja prema trećim licima koja ulaze u računanje covenanta Net Debt/EBITDA (ovo je za EBRD bitno).

Izvor: Autor

6 ANALITIČKI HIJERARHIJSKI MODEL ILI PROCES (AHP)

6.1 Definicija AHP

Analitički hijerarhijski model ili proces (AHP) je strukturirana tehnika za organizovanje i analizu složenih odluka, zasnovana na matematici i psihologiji. Razvio ga je Tomas L. Saati (Thomas L. Saaty) 1970-ih i od tada je detaljno proučavan i usavršen. Predstavlja najtačniji pristup za utvrđivanje težine kriterijuma. Iskustva pojedinačnih stručnjaka koriste se za procenu relativnih veličina faktora putem upoređivanja u parovima. Svaki od ispitanika mora da uporedi relativni značaj između dve stavke u okviru posebno dizajniranog upitnika (imajte na umu da, iako je većina anketira usvojila petobodovnu likertovu skalu, AHP upitnik koristi skalu od -9 do 1 do 9).¹²³

Analitički hijerarhijski proces, kreiran je sedamdesetih godina, kao pomoć u rešavanju problema, pri pojedinačnom i grupnom odlučivanju, i postavio ga je Saati. Smatra se idealnim za višekriterijumsko odlučivanja.

Слика 20: Број објављених публикација на тему АХП (Извор: Emrouznejad, A., & Marra, M. (2017). The state of the art development of AHP (1979–2017): A literature review with a social network analysis. International Journal of Production Research, 55(22), 6653-6675.)

6.2 Hijerarhija otežavajućih faktora za dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća

Ovom metodom, poređenje se vrši u parovima, definiše hijerarhiju problema i svojom preciznošću Satijeve skale, od 1 do 9, utvrđuje se težina svih alternativa i kriterijuma koji se nalaze između cilja, znači najviši i najniži nivo.

Određivanjanjem cilja (značajnost faktora prilikom pokretanja sopstvenog biznisa), generisanjem kriterijuma i određenim elementima istog nivoa, vrši se poređenje po principu međusobnog značaja u odnosu na elementskog višeg hijerarhijsko nivoa. Kako smo skupili podatke i izmerili, popunjavamo matrice, dodelom vrednosti od 1 do 9 po Satijevoj skali i upoređujemo parove koji odgovaraju svakom hijerarhijskom nivou. Poređenje parova se vrši relativno međusobno. Vrednost 1 isti značaj elemenata, vrednost 9 recipročna vrednost 1/3, 1/5, itd.

AHP ima posebnu primenu u donošenju odluka u grupama, i koristi se širom sveta u najrazličitijim situacijama odlučivanja, u oblastima kao što su vlada, posao, industrija, zdravstvena zaštita, brodogradnja i obrazovanje. Umesto da propiše „ispravnu“ odluku, AHP pomaže donosiocima odluka da pronađu onu koja najbolje odgovara njihovom cilju i njihovom razumevanju problema. AHP omogućava sveobuhvatan i racionalan okvir za strukturiranje problema sa odlukom, za predstavljanje i kvantifikovanje njegovih elemenata, za povezivanje tih elemenata sa ukupnim

ciljevima i za ocenu alternativnih rešenja. Korisnici AHP-a prvo dekomponuju svoj problem odlučivanja u hijerarhiju lakše razumljivih potproblema, od kojih se svaki može nezavisno analizirati. Elementi hijerarhije mogu se odnositi na bilo koji aspekt problema odluke - opipljiv ili nematerijalni, pažljivo odmeren ili grubo procenjen, dobro ili loše shvaćen - sve što se odnosi na odluku koja je u pitanju. Jednom kada je hijerarhija izgrađena, donosioci odluka sistematično ocenjuju njene različite elemente, upoređujući ih jedne sa drugima, u odnosu na njihov uticaj na element koji je iznad njih u hijerarhiji. Pri upoređivanju, donosioci odluka mogu koristiti konkretne podatke o elementima, ali obično koriste svoje mišljenje o relativnom značenju i važnosti elemenata.

AHP pretvara ove procese u numeričke vrednosti koje se mogu obraditi i uporediti u celom rasponu problema. Za svaki element hijerarhije utvrđuje se brojana težina ili prioritet (ponder), koji omogućava da se različiti i često nespojivi elementi upoređuju jedni s drugima na racionalan i dosledan način. Ova sposobnost razlikuje AHP od drugih tehnika donošenja odluka. U poslednjem koraku procesa izračunavaju se brožani prioriteti za svaku od alternativnih odluka. Ovi brojevi predstavljaju relativnu sposobnost alternativa za postizanje cilja odluke, pa omogućavaju direktno razmatranje različitih načina delovanja. Nekoliko firmi isporučuje računarski softver kao pomoć u korišćenju procesa. Iako ga mogu koristiti pojedinci koji rade na jednostavnim odlukama, Analitički hijerarhijski proces (AHP) je najkorisniji tamo gde timovi ljudi rade na složenim problemima, posebno onima sa visokim ulozima, koji uključuju ljudske percepcije i presude, čije rezolucije imaju dugoročne posledice. Situacije u kojima se AHP može primeniti uključuju:

- Izbor - Izbor jedne alternative iz datog skupa alternativa, obično tamo gde je uključeno više kriterijuma za odluku.
- Rangiranje - Postavljanje skupa alternativa, od najviše do najmanje poželjnih.
- Prioritizacija - Utvrđivanje relativne zasluge članova niza alternativa, za razliku od izbora jednog ili samo njihovo rangiranje
- Raspodela resursa - Raspodela resursa među nizom alternativa
- Benčmarking - Upoređivanje procesa u sopstvenoj organizaciji sa procesima drugih organizacija najboljih vrsta
- Upravljanje kvalitetom - bavljenje višedimenzionalnim aspektima kvaliteta i poboljšanja kvaliteta
- Rešavanje sukoba - Rešavanje sporova između strana sa naizgled nespojivim ciljevima ili stavovima

Primene AHP-a u složenim situacijama donošenja odluka su veoma brojne, i mere se hiljadama i proizvele su opsežne rezultate u problemima koji uključuju planiranje, raspodelu resursa, postavljanje prioriteta i izbor među alternativama. Ostale oblasti uključuju predviđanje, celokupno upravljanje kvalitetom, reinženjering poslovnih procesa, implementaciju funkcija kvaliteta i uravnoteženu kartu rezultata . O mnogim aplikacijama za AHP uopšte se ne izveštava javnost, jer se dešavaju na visokim nivoima velikih organizacija gde bezbednost i privatnost razmatraju zabranu njihovog otkrivanja. Ali neke upotrebe AHP-a se spominju i o njima se raspravlja u literaturi. Nedavno su rešenja koja su uključivala AHP uključila i sledeće veoma velike igrače na svetskoj sceni:

- Odabir vrste nuklearnih reaktora (Politecnico di Milano)
- Odlučivanje kako najbolje smanjiti uticaj globalnih klimatskih promena (Fondazione Eni Enrico Mattei)
- Kvantifikacija ukupnog kvaliteta softverskih sistema (Microsoft Corporation) 137 • Odabir fakulteta u okviru univerziteta (Bloomsburg University of Pennsylvania)
- Odlučivanje gde locirati proizvodne pogone u priobalju (University of Cambridge)
- Procena rizika u radu prekograničnih naftovoda (American Society of Civil Engineers)
- Odlučivanje o tome kako najbolje upravljati vodotocima u SAD-u (američko Ministarstvo poljoprivrede)
- Efikasnije definisati i oceniti pristupe implementaciji SAP-a (SAP eksperti)

AHP hijerarhija je strukturirano sredstvo za modeliranje trenutne odluke. Sastoji se od opšteg cilja, grupe opcija ili alternativa za postizanje cilja i grupe faktora ili kriterijuma koji vezuju alternative sa ciljem. Kriterijumi se mogu dalje podeliti na potkriterijume, potpotkriterijume i tako dalje, na onoliko nivoa koliko problem zahteva. Kriterijum se ne može primenjivati jednoliko, ali može imati razlike u stupnjevima. U tom slučaju je kriterijum podeljen na potkriterijume koji ukazuju na različite intenzitete kriterijuma, kao što su: mali, srednji, visoki i ovi intenziteti su prioritetni kroz poređenja sa roditeljskim kriterijumom. Objavljeni opisi AHP aplikacija često uključuju dijagrame i opise njihovih hijerarhija. Dizajn bilo koje hijerarhije AHP zavisi ne samo od prirode postojećeg problema, već i od znanja, procena, vrednosti, mišljenja, potreba, želja i sl. učesnika u procesu donošenja odluka. Izgradnja hijerarhije obično uključuje značajne diskusije, istraživanja i otkrivanja od strane onih koji su uključeni. Čak i nakon inicijalne konstrukcije, ona se može menjati tako da se prilagodi

novo promišljenim kriterijumima ili kriterijumima koji se izvorno nisu smatrali važnim; alternative se takođe mogu dodavati, brisati ili menjati.

6.3 Prednosti i nedostaci AHP

Prednosti su sledeće:

- Hijerarhija se rešava AHP metodom sa softverskim alatom Expert Choice (najpoznatiji)
- Kod pojedinačnog i grupnog odlučivanja
- Poređenjem parova greške kod procene smanjene
- Računa koeficijent konzistentnosti,
- Omogućava poređenje kvalitativnih i kvantitativnih faktora

Nedostaci su sledeći:

- Dug vremenski period donošenja odluke
- Ne upotrebljava se za kriterijume koji se ne mogu uporediti i dr.

Prednosti AHP metoda su dakle, brojne. AHP uključuje matematičku sintezu brojnih prosuđivanja o problemu odluke koji se trenutno nalazi. Nije neuobičajeno da se ove presude broje u desetinama ili čak stotinama. Iako se matematika može raditi ručno ili pomoću kalkulatora, daleko je češće koristiti jednu od nekoliko kompjuterizovanih metoda za unosenje i sintetizaciju presuda. Najjednostavniji od njih uključuju standardni softver za proračunske tablice, dok najkompleksniji koriste prilagođeni softver koji se često dopunjuje posebnim uređajima za dobijanje presuda donositelja odluka okupljenih u sali za sastanke. Sve ovo čini AHP metodu jednostavnom i preglednom uprkos njenoj komplikovanosti. Još jedna od prednosti je ta da je AHP uključen u većinu udžbenika o istraživanju i upravljanju naukama o upravljanju i predaje se na brojnim univerzitetima; široko se koristi u organizacijama koje su pažljivo istražile njegove teorijske osnove. Međutim, postoji i druga strana novčića. Iako je opšti konsenzus da je i tehnički validan i praktično koristan, metoda ima svojih kritičara. Početkom 1990-ih objavljen je niz debata između kritičara i zagovornika AHP-a u časopisima Management Science i The Journal of the Operational Research Society. Međutim, čini se da su ove rasprave rešene u korist AHP-a. Naučni rad iz oblasti menadžmenta za 2008. godinu

koji je pregledao 15 godina napretka u svim oblastima donošenja višekriterijumskih odluka pokazao je da su publikacije AHP-a mnogo više prisutne od onih u bilo kojoj drugoj oblasti, okarakterišući njihov rast kao „ogroman“ .

Takođe u 2008., veliko društvo za operativna istraživanja, Institut za operativna istraživanja i nauke o menadžmentu, formalno su prepoznali široki uticaj AHP-a na njegova polja. Povremene kritike i dalje se pojavljuju. Dokument iz 1997. godine ispitao je moguće nedostatke verbalne (prema numeričkoj) skali koja se često koristi u parnim poređenjima AHP. Drugi iz iste godine tvrdio je da bezazlene promene modela AHP mogu uvesti red tamo gde ne postoji red, što nije dobro . U radu iz 2006. utvrđeno je da dodavanje kriterijuma za koje sve alternative deluju podjednako može izmeniti prioritete alternativa.

6.4 Opravdanost upotrebe AHP metode za rangiranje otežavajućih faktora u procedu dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća

AHP metoda je idealna za rangiranje otežavajućih faktora kod pokretanja sopstvenog biznisa u Srbiji upravo zbog percepcije celog procesa. Ovde je centar na mišljenjima, stavovima i osećanjima, kombinovanim sa finansijskim pokazateljima, tako da se AHP metoda, kao veoma kompleksna ali i korišćena metoda, može izabrati kao idealna za našu anketu i istraživanje, tim pre što su i veliki igrači tipa SAP, Majkrosoft ili Politekniko u Milanu izabrani baš ovaj metod. Konkretno. odrediti značajnost faktora koji utiče na dizajniranje fleksibilnog modela organizacije preduzeca je procena ranga kriterijuma, i ne odlučuje samo jedna individua već cela grupa.

6.5 Agregacija individualnih ocena - odluka u grupnu odluku

Grupno donošenje odluka podrazumeva jedan od načina usaglašavanja više pojedinačnih stavova i vrednovanja u zajedničku odluku. Najčešće se koriste dva načina agregacije odluka u okviru AHP metode.

- Agregacija individualnih ocena - (aggregation of individual judgments - AIJ)
- Agregacija individualnih prioriteta (aggregation of individual priorities - AIP).

Agregacija individualnih ocena - (aggregation of individual judgments - AIJ) Znači, ocena svakog koji odlučuje. Ali da bi se ona generisala, matematičkom agregacijom (poređenjem parova) a zatim nekom od metoda prioritizacije, da se dobije vektor iz matrice.

7 ANKETIRANE GRUPE

7.1 Anketirane grupe u procesu odlučivanja

Podaci koji su korišćeni u ovom istraživanju prikupljeni su putem Ankete u preduzeću Nectar iz Bačke Palanke, kao i u još jednom preduzeću. Uzorak je brojao 146 ispitanika. Podaci su prikupljeni u periodu od Februara 2023 do Juna 2023 godine. Korišćena je AHP metoda: Agregacija individualnih ocaan (AIJ).

Ispitivanje je obuhvatilo tri grupe.

- Prva grupa: Viši menadžment, svi menadžeri koji treba da prepoznaju koji oblik organizacionog dizajna najviše odgovara kompaniji Nectar d.o.o iz Bačke Palanke.
- Druga grupa: Srednji menadžment, koji treba da udahne život viziji tj. modelu koji je viši menadžment prepoznao kao odgovarajuću u odgovarajućim uslovima.
- Treća grupa: Svi zaposleni, koji su prepoznali značaj i ostvarivanje svojih interesa sa odgovarajućim modelom organizacionog dizajna.

Ukupno je anketirano 146 ispitanika od kojih je 46 iz grupe „Viši menadžment, svi menadžeri koji treba da prepoznaju koji oblik organizacionog dizajna najviše odgovara kompaniji Nectar d.o.o iz Bačke Palanke.“, 20 iz grupe „Srednji menadžment, koji treba da udahne život viziji tj. Modelu koji je viši menadžment prepoznao kao odgovarajuću u odgovarajućim uslovima.“, a 80 iz grupe „Svi zaposleni, koji su prepoznali značaj i ostvarivanje svojih interesa sa odgovarajućim modelom organizacionog dizajna.“. Anketiranje je obavljeno putem elektronskog upitnika i upitnika u štampanoj formi.

Rezultat istraživanja na osnovu anketiranja tri grupe ispitanika zasnovan na poređenju značajnosti otežavajućih faktora prilikom dizajniranja fleksibilnog modela preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja.

7.2 Uporedni pregled rangova kriterijuma po grupama

Tabela 6

Uporedni pregled rangova kriterijuma po grupama

Kriterijum	Proizvodnja	Srednji menadžment	Viši menadžment
Penetracija tržišta	2	1	2
Razvoj tržišta	3	7	6
Razvoj proizvoda	5	6	7
Diversifikacija	1	2	1
Kultura moći	8	9	8
Kultura uloga	6	5	3
Kultura podrške	4	3	5
Kultura zadatka	7	4	4
Mešavina svih navedenih	8	8	9

Za grupe proizvodnja i viši menadžment, najvažnija je strategija diversifikacije, dok je za srednji menadžment to penetracija tržišta. Proizvodnja smatra da su kultura moći i mešavina organizacionih kultura najlošiji modeli, dok je za srednji menadžment to kultura moći, a za viši menadžment mešavina svih modela organizacione kulture.

Anketa 1

Uputstvo – primer

Kada su uslovi poslovanja dinamični, tržište menja svoj režim poslovanja tj. režim rada. Promena režima rada tržišta nastupa usled različitih kriza: u slučaju zdravstvene krize , kao što je npr. covid-19, u slučaju ratne krize kao što je rat Ukrajini, u slučaju finansijske/ekonomske krize , kao što je npr. hipotekarna kriza 2008-2009 godine, što direktno utiče na nijanse organizacionog modela preduzeća koji se dizajnira.

Anketa će da utvrdi nijanse organizacionog modela u odnosu na promenu režima rada tržišta.

Anketa će konceptualno biti podržana Galbrajtovim modelom zvezda koji čine pet faktora: strategija, struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje, liderstvo.

Satijeva skala

1. Ista važnost oba kriterijuma
3. Mala dominacija _____ (u odnosu na suprotni kriterijum)
5. Dominacija _____ (u odnosu na suprotni kriterijum)
7. Jaka dominacija _____ (u odnosu na suprotni kriterijum)
9. Apsolutna dominacija _____ (u odnosu na suprotni kriterijum)

Primer:

Smatrate da je Strategija kao faktor organizacionog dizajna iste važnosti kao I Struktura? Označi broj 1 na sredini u dole tabeli.

1.	Strategija				ili	Struktura			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koji otežavajući faktor je značajniji prilikom kreiranja fleksibilne organizacije preduzeća u promenama režima rada tržišta?

1.	Strategija				ili	Struktura			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.	Strategija				ili	Organiz.kultura			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.	Strategija				ili	Nagrađivanje			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.	Strategija				ili	Liderstvo			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.	Struktura				ili	Organiz.kultura			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.	Struktura				или	Nagrađivanje			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.	Struktura				или	Liderstvo			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.	Or- ganiz.kul- tura				или	Nagrađivanje			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.	Or-				или					Liderstvo
	ganiz.kul-									
	tura									
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

10.	Nagrađiva				или					Liderstvo
	nje									
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Klaster Strategija

1.	Strategija pen-				Ili					Strategija razvoja
	etracije tržišta									tržišta
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

2.	Strategija pen-				Ili					Strategija razvoja
	etracije tržišta									proizvoda
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9	
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

3.	Strategija penetracije tržišta	III	Strategija diverzifikacije					
9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.	Strategija razvoj tržišta	III	Strategija razvoj proizvoda					
9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.	Strategija razvoj tržišta	III	Strategija diverzifikacije					
9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.	Strategija razvoj proizvoda	III	Strategija diverzifikacije					
9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klaster Organizaciona kultura

1.	Kultura moći	ili	Kultura uloga
	9 7 5 3	(1)	3 5 7 9
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

2.	Kultura moći	или	Kultura podrške
	9 7 5 3	(1)	3 5 7 9
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

3.	Kultura moći	ili	Kultura zadatka
	9 7 5 3	(1)	3 5 7 9
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

4.	Kultura moći	ili	Adhokratija
	9 7 5 3	(1)	3 5 7 9
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

5.	Kultura uloga				ili	Kultura podrške			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.	Kultura uloga				ili	Kultura zadatka			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.	Kultura uloga				ili	Adhokratija			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.	Kultura podrške				ili	Kultura zadatka			
	9	7	5	3	(1)	3	5	7	9
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.

Kultura podrške

ili

Kultura adhokratija

9 7 5 3

(1)

3 5 7 9

10.

Kultura zadatka

ili

Adhokratija

9 7 5 3

(1)

3 5 7 9

U slučaju zdravstvene krize, kao što je covid-19 ocenite značaj faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta.

1. Strategije:

Označite brojevima od 1 do 3 strategije po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 3 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Proizvodna strategija
<input type="text"/>	Operativna strategija
<input type="text"/>	Korisnička strategija

2. Strukture:

Označite brojevima od 1 do 5 strukture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 5 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Funkcionalna struktura
<input type="text"/>	Geografska struktura
<input type="text"/>	Proizvodna struktura
<input type="text"/>	Korisnička struktura
<input type="text"/>	Front-back struktura

3. Organizacione kulture:

Označite brojevima od 1 do 5 organizacione kulture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 4 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Kultura moći
<input type="text"/>	Kultura uloga
<input type="text"/>	Kultura podrške
<input type="text"/>	Kultura zadatka
<input type="text"/>	Mešavina svih predhodno navedenih kultura

4. Nagrađivanje:

Označite brojevima od 1 do 4 značaj komponenata Sistema nagrađivanja u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji faktor, a broj 4 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Pokazatelji
<input type="text"/>	Željene vrednosti i ponašanja
<input type="text"/>	Kompenzacije
<input type="text"/>	Nagrađivanje i priznanje

5. Stilovi liderstva:

Označite brojevima od 1 do 3 značaj pojedinih Stilova liderstva, koji su navedeni, u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji stil liderstva, a broj 3 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Autokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Demokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Liberalni stil liderstva

U slučaju ratne krize, kao što je rat u Ukrajini ocenite značaj organizacionih faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta.

1. Strategije:

Označite brojevima od 1 do 4 strategije po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 4 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Proizvodna strategija
<input type="text"/>	Operativna strategija
<input type="text"/>	Korisnička strategija

2. Strukture:

Označite brojevima od 1 do 5 strukture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 5 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Funkcionalna struktura
<input type="text"/>	Geografska struktura
<input type="text"/>	Proizvodna struktura
<input type="text"/>	Korisnička struktura
<input type="text"/>	Front-back struktura

3. Organizacione kulture:

Označite brojevima od 1 do 5 organizacione kulture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 4 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Kultura moći
<input type="text"/>	Kultura uloga
<input type="text"/>	Kultura podrške
<input type="text"/>	Kultura zadatka
<input type="text"/>	Mešavina svih predhodno navedenih kultura

4. Nagrađivanje:

Označite brojevima od 1 do 4 značaj komponentata Sistema nagrađivanja u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji faktor, a broj 4 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Pokazatelji
<input type="text"/>	Željene vrednosti i ponašanja
<input type="text"/>	Kompenzacije
<input type="text"/>	Nagrađivanje i priznanje

5. Stilovi liderstva:

Označite brojevima od 1 do 3 značaj pojedinih Stilova liderstva, koji su navedeni, u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji stil liderstva, a broj 3 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Autokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Demokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Liberalni stil liderstva

U slučaju finansijske/ekonomske krize, kao što je npr. hipotekarna kriza 2008-2009, ocenite značaj organizacionih faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta.

1. Strategije:

Označite brojevima od 1 do 4 strategije po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 4 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Proizvodna strategija
<input type="text"/>	Operativna strategija
<input type="text"/>	Korisnička strategija

2. Strukture:

Označite brojevima od 1 do 5 strukture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 5 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Funkcionalna struktura
<input type="text"/>	Geografska struktura
<input type="text"/>	Proizvodna struktura
<input type="text"/>	Korisnička struktura
<input type="text"/>	Front-back struktura

3. Organizacione kulture:

Označite brojevima od 1 do 5 organizacione kulture po njihovoj dominantnosti u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najdominantniji faktor, a broj 4 najmanje dominantan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Kultura moći
<input type="text"/>	Kultura uloga
<input type="text"/>	Kultura podrške
<input type="text"/>	Kultura zadatka
<input type="text"/>	Mešavina svih predhodno navedenih kultura

4. Nagrađivanje:

Označite brojevima od 1 do 4 značaj komponenata Sistema nagrađivanja u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji faktor, a broj 4 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Pokazatelji
<input type="text"/>	Željene vrednosti i ponašanja
<input type="text"/>	Kompenzacije
<input type="text"/>	Nagrađivanje i priznanje

5. Stilovi liderstva:

Označite brojevima od 1 do 3 značaj pojedinih Stilova liderstva, koji su navedeni, u dizajniranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u dinamičnim uslovima poslovanja, gde broj 1 predstavlja najznačajniji stil liderstva, a broj 3 najmanje značajan u odnosu na ostale označene.

<input type="text"/>	Autokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Demokratski stil liderstva
<input type="text"/>	Liberalni stil liderstva

U slučaju finansijske/ekonomske krize, kao što je npr. hipotekarna kriza 2008-2009, izaberite odgovarajući model organizacionog dizajna (upisujući x ispred naziva modela organizacionog dizajna)

Modeli organizacionog dizajna	
<input type="checkbox"/>	Mehanički model organizacionog dizajna
<input type="checkbox"/>	Organski model organizacionog dizajna
<input type="checkbox"/>	Mešoviti model organizacionog dizajna

Isto tako, upisati od 1-10, po tome koliko je koji model organizacione strukture odgovarajući u navedenim uslovima promene režima rada tržišta:

<input type="checkbox"/>	Mašinska birokratija
<input type="checkbox"/>	Profesionalna birokratija
<input type="checkbox"/>	Divizionalna birokratija
<input type="checkbox"/>	Projektna struktura
<input type="checkbox"/>	Matrična struktura
<input type="checkbox"/>	Timska struktura (horizontalna)
<input type="checkbox"/>	Mrežna organizacija

8 REZULTATI

U anketi je učestvovalo ukupno 146 ispitanika, od čega je 80 proizvodnih radnika, 46 menadžera srednje klase i 20 pripadnika višeg menadžmenta.

8.1 Rangovi faktora

Tabela 7

Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled zdravstvene krize za sve tri grupe ispitanika

		<u>proizvodnja</u>	<u>srednji menadžment</u>	<u>viši menadžment</u>
Strategija				
1	Proizvodna strategija	3	8	12
2	Operativna strategija	9	3.5	3.5
3	Korisnička strategija	2	2	5
Struktura				
1	Funkcionalna struktura	7	7	6
2	Geografska struktura	12	17.5	19
3	Proizvodna struktura	17	17.5	16
4	Korisnička struktura	13.5	9	15
5	Front-back struktura	20	19	11
Organizacione kulture				
1	Kultura moći	19	20	20
2	Kultura uloga	15	14	17
3	Kultura podrške	6	13	9
4	Kultura zadatka	13.5	10	10
5	Mešavina svih navedenih	18	12	3.5
Nagrađivanje				
1	Pokazatelji	16	11	2
2	Željene vrednosti i ponašanja	11	5	7.5
3	Kompenzacije	8	16	18
4	Nagrađivanje i priznanje	4	6	13.5
Stilovi liderstva				
1	Autokratski	10	15	13.5
2	Demokratski	5	1	1
3	Liberalni	1	3.5	7.5

U uslovima promene režima rada tržišta usled zdravstvene krize ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju da je najvažniji liberalni stil liderstva, dok se ispitanici iz grupe srednji i viši menadžment slažu da je najvažniji demokratski stil liderstva. Kao najmanje važno grupa

proizvodnja ističe front-back strukturu, dok se grupe srednji viši menadžment slažu da je to kultura moći.

Tabela 8

Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled rata za sve tri grupe ispitanika

		proizvodnja	srednji menadžment	viši menadžment
Strategija				
1	Proizvodna strategija	9	3	10
2	Operativna strategija	1	1	2
3	Korisnička strategija	7	12	8.5
Struktura				
1	Funkcionalna struktura	3	8	5
2	Geografska struktura	14	18.5	18
3	Proizvodna struktura	18	13	16
4	Korisnička struktura	16	10	15
5	Front-back struktura	19	18.5	13.5
Organizacione kulture				
1	Kultura moći	17	20	19.5
2	Kultura uloga	10	17	17
3	Kultura podrške	11	9	8.5
4	Kultura zadatka	13	14	13.5
5	Mešavina svih navedenih	20	7	4
Nagrađivanje				
1	Pokazatelji	15	5	1
2	Željene vrednosti i ponašanja	12	6	7
3	Kompenzacije	5	16	19.5
4	Nagrađivanje i priznanje	6	15	12
Stilovi liderstva				
1	Autokratski	8	2	11
2	Demokratski	4	4	3
3	Liberalni	2	11	6

U uslovima promene režima rada tržišta usled rata ispitanici iz grupe proizvodnja i srednji menadžment smatraju da je najvažnija operativna strategija, dok viši menadžment smatra da su to pokazatelji nagrađivanja. Najmanji značaj ispitanici iz grupe proizvodnja daju mešavini svih organizacionih kultura, ispitanici iz grupe srednjeg menadžmenta kulturi moći, dok su ispitanici iz grupe viši menadžment podeljeni oko kulture moći i kompenzacija.

Tabela 9

Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled finansijske krize za sve tri grupe ispitanika

		proizvodnja	srednji menadžment	viši menadžment
Strategija				
1	Proizvodna strategija	4	2	13
2	Operativna strategija	5	7	4
3	Korisnička strategija	2	6	6
Struktura				
1	Funkcionalna struktura	16	18	14
2	Geografska struktura	12	17	19
3	Proizvodna struktura	13	10	17
4	Korisnička struktura	17	12	11
5	Front-back struktura	20	12	5
Organizacione kulture				
1	Kultura moći	19	15	20
2	Kultura uloga	9	12	18
3	Kultura podrške	11	19	8
4	Kultura zadatka	14	20	9
5	Mešavina svih navedenih	18	4	2.5
Nagrađivanje				
1	Pokazatelji	8	1	2.5
2	Željene vrednosti i ponašanja	15	9	10
3	Kompenzacije	10	14	15.5
4	Nagrađivanje i priznanje	6	16	15.5
Stilovi liderstva				
1	Autokratski	7	8	12
2	Demokratski	3	3	1
3	Liberalni	1	5	7

U uslovima promene režima rada tržišta usled finansijske krize proizvodnja smatra da je najvažniji liberalni stil liderstva. Za srednji nivo menadžmenta su to pokazatelji nagrađivanja, a za viši menadžment demokratski stil liderstva. U istim uslovima, kao najmanje važno ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju front-back organizacionu strukturu, srednji menadžment smatra da je to kultura zadatka, a viši menadžment se izjasnio za kulturu moći.

Tabela 10*Rangovi modela organizacionog dizajna za sve tri grupe ispitanika*

	Model organizacionog dizajna	proizvodnja	srednji menadžment	viši menadžment
1	Mehanički	3	3	3
2	Organski	2	2	2
3	Mešoviti	1	1	1

Sve tri grupe su saglasne da je mešoviti organizacioni dizajn najbolje rešenje.

Tabela 11*Rangovi modela organizacione strukture za sve tri grupe ispitanika*

	Modeli organizacione strukture	proizvodnja	srednji menadžment	viši menadžment
1	Mašinska birokratija	6.5	7	7
2	Profesionalna birokratija	5	6	6
3	Divizionalna birokratija	4	4	5
4	Projektna struktura	3	5	4
5	Matrična struktura	6.5	3	3
6	Timska struktura (horizontalna)	1	1	2
7	Mrežna organizacija	2	2	1

Ispitanici iz grupa proizvodnja i srednji menadžment smatraju da je najbolji model organizacione strukture timska struktura (horizontalna), a ispitanici iz grupe viši menadžment preferiraju mrežnu organizacionu strukturu.

8.2 Rezultati AHP analize

Rangiranje je vršeno koristeći AHP metod. Poređeni su parovi kriterijuma. Pojedinačna rangiranja su agregirana AIJ (alteration of individual judgments) metodom koristeći statistički program R i biblioteku ahpsurvey verzija 0.4.1. Vektor prioriteta iz grupne matrice je izračunat u Excel-u metodom Eigenvectormethod.

Ankete kod kojih je koeficijent konzistentnosti veći od 0.1 se smatraju nekonzistentne i isključene su iz istraživanja. Poređenja su vršena po grupama. U prvom koraku su utvrđeni rangovi 5 primarnih kriterijuma (strategija, struktura, organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo), a zatim su rangirani kriterijumi za klastere Strategija i Organizaciona kultura. Konačan rezultat je dobijen ponderisanjem svakog rešenja sa procenjenom relativnom težinom

primarnog kriterijuma. Vektor rangova prioriteta, koeficijent konzistentnosti i racio konzistentnosti su izračunati u Excel-u.

Da bi se dobio vektor rangova prioriteta prvo je za svaki kriterijum izračunata geometrijska sredina, koja je zatim normalizovana tako da zbir vektora iznosi 1, tako što je svaka geometrijska sredina podeljena sa zbirom svih geometrijskih sredina. Zatim je izračunat rang svakog pojedinačnog elementa tog vektora.

Indeks konzistentnosti je izračunat po formuli:

$$CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

gde je n broj kriterijuma a λ_{\max} se računa kao prosečna vrednost količnika elemenata matrice prioriteta i vektora prioriteta.

Pri računanju racija konzistentnosti korišćen je sledeći vektor slučajno generisanih brojeva dobijen upotrebom R funkcije za generisanje slučajnog broja u zavisnosti od broja kriterijuma iz paketa ahpsurvey⁸:

Tabela 12

Vektor slučajno generisanih brojeva

RI	
3	0.523
4	0.886
5	1.109
6	1.248

⁸ R funkcija ahp.ri

8.2.1 Rezultati istraživanja za grupu proizvodnih radnika

8.2.1.1 Primarni kriterijumi

Zbog nedostajućih podataka je isključen 1 ispitanik. Od preostalih 79 ispitanika, 74 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 5 anketa. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 13

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe proizvodnih radnika

	Strategija	Struktura	Kultura	Nagrađivanje	Liderstvo	Vektor	Rang	
Strategija	1.00	1.84	2.81	1.48	2.63	1.821	0.326	1
Struktura	0.54	1.00	1.38	0.89	2.67	1.122	0.201	3
Kultura	0.36	0.72	1.00	0.25	0.80	0.553	0.099	5
Nagrađivanje	0.68	1.12	4.00	1.00	2.54	1.506	0.269	2
Liderstvo	0.38	0.37	1.25	0.39	1.00	0.588	0.105	4
Sum	2.96	5.06	10.44	4.01	9.63	5.590		
Sum*VP	0.964	1.016	1.033	1.080	1.013			
Lambda max	5.106							
CI	0.026							
CR	0.024							

Indeks konzistentnosti je 2.6%, što je značajno manje od granice od 10%. Ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju da je od primarnih kriterijuma najznačajnija strategija, a najmanje je značajna organizaciona kultura.

8.2.1.2 Klaster Strategija

Zbog nedostajućih podataka je isključen 1 ispitanik. Od preostalih 79 ispitanika, 66 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 14 anketa. U sledećoj tabeli je prikazani vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 14

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe proizvodnih radnika

	Penetracija	Razvoj tr.	Razvoj pr.	Diversifikacija	Vektor	Rang
Penetracija	1.000	1.807	0.805	0.602	0.967	3
Razvoj tr.	0.553	1.000	0.456	0.416	0.569	4
Razvoj pr.	1.243	2.192	1.000	0.875	1.243	2
Diversifikacija	1.661	2.402	1.143	1.000	1.461	1
Sum	4.46	7.40	3.40	2.89	4.240	
Sum*VP	1.017	0.994	0.997	0.997		
Lambda max	4.005					
CI	0.002					
CR	0.002					

Indeks konzistentnosti je 0,2%, što je značajno manje od granice od 10%. Od ponuđenih strategija, ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju da je najvažnija diversifikacija, a najmanje važan je razvoj tržišta.

8.2.1.3 Klaster Organizaciona kultura

Zbog nedostajućih podataka je isključen 7 ispitanika. Od preostalih 73 ispitanika, 70 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 3 ankete. U sledećoj tabeli je prikazani vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 15

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe proizvodnih radnika

	Moć	Uloga	Podrška	Zadatak	Adhoc		Vektor	Rang
Moć	1.00	0.33	0.11	1.00	1.00	0.517	0.069	4.5
Uloga	3.00	1.00	0.33	1.00	1.00	1.000	0.133	2
Podrška	9.00	3.00	1.00	9.00	9.00	4.656	0.621	1
Zadatak	1.00	1.00	0.11	1.00	3.00	0.803	0.107	3
Adhoc	1.00	1.00	0.11	0.33	1.00	0.517	0.069	4.5
Sum	15.00	6.33	1.67	12.33	15.00	7.493		
Sum*VP	1.036	0.845	1.036	1.321	1.036			
Lambda max	5.273							
CI	0.068							
CR	0.062							

Indeks konzistentnosti je 6.8%, što je manje od granice od 10%. Ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju da je najbolja organizaciona kultura orijentisana na podršku, dok su najlošije organizacione kulture Adhoc i Moć.

8.2.1.4 Konačni rezultati grupe proizvodnih radnika

Tabela 16

Konačni rangovi kriterijuma u klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu proizvodnih radnika

Kriterijum	Vektor prioriteta			Rang
	Primarni	Klaster	Konačni	
Diversifikacija	0.326	0.331	0.108	1
Penetracija	0.326	0.264	0.086	2
Razvoj tr.	0.326	0.251	0.082	3
Podrška	0.099	0.621	0.061	4
Razvoj pr.	0.326	0.153	0.050	5
Uloga	0.099	0.133	0.013	6
Zadatak	0.099	0.107	0.011	7
Moć	0.099	0.069	0.007	8.5
Adhoc	0.099	0.069	0.007	8.5

Kada se rangiraju moguće strategije i modeli organizacione kulture, uzimajući u obzir i rangiranje primarnih kriterijuma, ispitanici iz grupe proizvodnja smatraju da je najvažnija strategija diversifikacije, a moć i adhoc su najmanje važni.

8.2.2 Rezultati istraživanja za grupu menadžera srednjeg nivoa

8.2.2.1 Primarni kriterijumi

Nedostajućih podataka nema, a od 46 ispitanika, 35 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 11 anketa. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 17

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe menadžera srednjeg nivoa

	Strategija	Struktura	Kultura	Nagrađivanje	Liderstvo	Vektor	Rang	
Strategija	1.00	1.00	1.32	1.36	1.48	1.216	0.239	2
Struktura	1.00	1.00	1.48	1.64	1.48	1.291	0.254	1
Kultura	0.76	0.68	1.00	1.11	0.90	0.875	0.172	4
Nagrađivanje	0.74	0.61	0.90	1.00	0.90	0.819	0.161	5
Liderstvo	0.68	0.68	1.11	1.11	1.00	0.890	0.175	3
Sum	4.17	3.96	5.81	6.21	5.77	5.090		
Su*VP	0.996	1.005	0.998	0.998	1.009			
Lambda max	5.006							
CI	0.002							
CR	0.001							

Indeks konzistentnosti je 0,2%, što je daleko manje od granice od 10%. Za srednji menadžment najvažniji primarni kriterijum je organizaciona struktura, a najmanje važan je nagrađivanje.

8.2.2.2 Klaster Strategija

Nedostajućih podataka nema, a od 46 ispitanika, 28 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 18 anketa. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 18

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe menadžera srednjeg nivoa

	Penetracija	Razvoj tr.	Razvoj pr.	Diversifikacija	Vektor	Rang	
Penetracija	1.00	5.75	5.64	1.00	2.386	0.429	1
Razvoj tr.	0.17	1.00	1.00	0.18	0.420	0.075	4
Razvoj pr.	0.18	1.00	1.00	0.19	0.427	0.077	3
Diversifikacija	1.00	5.59	5.31	1.00	2.334	0.419	2
Sum	2.35	13.34	12.95	2.37	5.568		
Sum*VP	1.008	1.006	0.994	0.992			
Lambda max	4.000						
CI	0.000						
CR	0.000						

Indeks konzistentnosti je manji od 0,1%, što je daleko manje od granice od 10%. Srednji menadžment smatra da je od najvažnija strategija penetracija tržišta, a najmanje važna razvoj tržišta.

8.2.2.3 Klaster Organizaciona kultura

Iz analize je isključeno 14 ispitanika zbog nedostajućih podataka, a od preostalih 32 ispitanika 30 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 2 ankete. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 19

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe menadžera srednjeg nivoa

	Moć	Uloga	Podrška	Zadatak	Adhoc		Vektor	Rang
Moć	1.00	0.26	0.26	0.26	1.00	0.444	0.072	5
Uloga	3.87	1.00	0.33	0.33	3.00	1.052	0.170	3
Podrška	3.87	3.00	1.00	3.00	3.00	2.534	0.410	1
Zadatak	3.87	3.00	0.33	1.00	3.00	1.633	0.264	2
Adhoc	1.00	0.33	0.33	0.33	1.00	0.517	0.084	4
Sum	13.62	7.59	2.26	4.92	11.00	6.181		
Sum*VP	0.978	1.293	0.926	1.301	0.921			
Lambda max	5.418							
CI	0.105							
CR	0.094							

Indeks konzistentnosti i racio konzistentnosti su na oko granice od 10%. Srednji menadžment smatra da je najbolji model organizacione kulture podrška, a najlošiji moć.

8.2.2.4 Konačni rezultati grupe menadžera srednjeg nivoa

Tabela 20

Konačni rangovi kriterijuma u klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu menadžera srednjeg nivoa

Kriterijum	Vektor prioriteta			Rang
	Primarni	Klaster	Konačni	
Penetracija	0.239	0.429	0.102	1
Diversifikacija	0.239	0.419	0.100	2
Podrška	0.172	0.410	0.070	3
Zadatak	0.172	0.264	0.045	4
Uloga	0.172	0.170	0.029	5
Razvoj pr.	0.239	0.077	0.018	6
Razvoj tr.	0.239	0.075	0.018	7
Adhoc	0.172	0.084	0.014	8
Moć	0.172	0.072	0.012	9

Kada se upoređi percipirani značaj strategija i modela organizacione kulture uzimajući u obzir njihovu relativnu težinu u odnosu na rangiranje primarnih kriterijuma, srednji menadžment smatra da je najvažnija strategija penetracija tržišta, a najmanje važan model organizacione kulture orijentisan na moć.

8.2.3 Rezultati istraživanja za grupu menadžera višeg nivoa

8.2.3.1 Primarni kriterijumi

Zbog nedostajućih podataka iz analize je isključen jedan ispitanik, a od preostalih 19 ispitanika, 14 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 5 anketa. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 21

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe menadžera višeg nivoa

	Strategija	Struktura	Kultura	Nagrađivanje	Liderstvo	Vektor	Rang	
Strategija	1.00	2.29	3.38	3.38	3.38	2.451	0.411	1
Struktura	0.44	1.00	3.00	2.81	2.81	1.596	0.268	2
Kultura	0.30	0.33	1.00	1.25	0.80	0.629	0.106	4
Nagrađivanje	0.30	0.36	0.80	1.00	0.72	0.572	0.096	5
Liderstvo	0.30	0.36	1.25	1.38	1.00	0.710	0.119	3
Sum	2.32	4.33	9.43	9.81	8.72	5.958		
Sum*VP	0.956	1.161	0.996	0.942	1.039			
Lambda max	5.095							
CI	0.024							
CR	0.021							

Indeks konzistentnosti iznosi 2.4%, što je daleko ispod granice od 10%. Viši menadžment smatra da je strategija najvažniji primarni kriterijum, a najmanje važan je nagrađivanje.

8.2.3.2 Klaster Strategija

Nedostajućih podataka nema, a od 20 ispitanika, 14 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 6 anketa. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 22

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe menadžera višeg nivoa

	Penetracija	Razvoj tr.	Razvoj pr.	Diversifikacija	Vektor	Rang	
Penetracija	1.00	6.52	6.52	1.00	2.554	0.431	2
Razvoj tr.	0.15	1.00	1.00	0.16	0.397	0.067	3
Razvoj pr.	0.15	1.00	1.00	0.14	0.381	0.064	4
Diversifikacija	1.00	6.17	7.30	1.00	2.590	0.437	1
Sum	2.31	14.69	15.82	2.30	5.923		
Sum*VP	0.995	0.985	1.017	1.006			
Lambda max	4.002						
CI	0.001						
CR	0.001						

Indeks konzistentnosti iznosi 0.1%, što je daleko ispod granice od 10%. Viši menadžment smatra da je strategija diversifikacije najbolja strategija, a najlošija razvoj proizvoda.

8.2.3.3 Klaster Organizaciona kultura

Iz analize je isključeno 10 ispitanika zbog nedostajućih podataka, a od preostalih 10 ispitanika 8 odgovora su ocenjena kao nekonzistentna, pa je u agregirano rangiranje ušlo 2 ankete. U sledećoj tabeli je prikazan postupak izračunavanja vektora prioriteta, ranga, indeksa konzistentnosti i racija konzistentnosti.

Tabela 23

Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe menadžera višeg nivoa

	Moć	Uloga	Podrška	Zadatak	Adhoc		Vektor	Rang
Moć	1.00	0.26	0.20	0.17	1.00	0.387	0.059	4
Uloga	3.87	1.00	1.00	1.00	7.94	1.984	0.301	1
Podrška	5.00	1.00	1.00	1.00	5.00	1.904	0.289	3
Zadatak	5.92	1.00	1.00	1.00	5.00	1.969	0.299	2
Adhoc	1.00	0.13	0.20	0.20	1.00	0.347	0.053	5
Sum	16.79	3.38	3.40	3.37	19.94	6.591		
Sum*VP	0.987	1.019	0.982	1.006	1.050			
Lambda max	5.044							
CI	0.011							
CR	0.010							

Indeks konzistentnosti iznosi 1.1%, što je daleko ispod granice od 10%. Viši menadžment smatra da je najbolja organizaciona kultura uloga, a najlošija adhoc.

8.2.3.4 Konačni rezultati grupe menadžera višeg nivoa

Tabela 24

Konačni rangovi kriterijuma u klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu menadžera višeg nivoa

Kriterijum	Vektor prioriteta			Rang
	Glavni	Kriterijum	Konačni	
Diversifikacija	0.411	0.437	0.180	1
Penetracija	0.411	0.431	0.177	2
Uloga	0.106	0.301	0.032	3
Zadatak	0.106	0.299	0.032	4
Podrška	0.106	0.289	0.030	5
Razvoj tr.	0.411	0.067	0.028	6
Razvoj pr.	0.411	0.064	0.026	7
Moć	0.106	0.059	0.006	8
Adhoc	0.106	0.053	0.006	9

Kada se uporede strategije i modeli organizacione kulture uzimajući u obzir njihove težine bazirane na percepciji značaja kriterijuma, viši menadžment smatra da je najbolja strategija diversifikacije, a najlošiji model adhoc organizaciona kulture.

ODGOVOR NA HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

8.3 Prva hipoteza

Da bi se proverila povezanost između strategije, strukture, organizacione kulture, nagrađivanja i stilova liderstva u situacijama zdravstvene krize (COVID-19), ratne i finansijske krize korišćen je Kendall-ov Tau, kao mera asocijacije ordinalnih podataka. Svaki tip krize je posmatran posebno.

Tabela 25.

Kendall-ov Tau za situaciju zdravstvene krize

	Opera tivna strateg ija	Korisn ička strateg ija	Geogr afska strukt ura	Proizv odna strukt ura	Korisn ička strukt ura	Front- back strukt ura	Kultur a uloga	Kultur a podršk e	Kultur a zadatk a	Mešav ina svih navede nih	Pokaz atelj i	Željen e vredno sti i ponaša nja	Kompe nzacije	Nagra đivanj e i prizna nje	Demo kratsk i	Libera lni
Proizv odna strategi ja	-0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	1,000	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	1,000	0,816 (0,221)	-1,000	1,000
Operati vna strategi ja		-0,816 (0,221)	-1,000	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	1,000	1,000	-0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	-1,000	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)
Korisni čka strategi ja			0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-1,000	0,500 (0,480)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)
Geogra fska strukt ura				0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	0,333 (0,602)	-1,000	-1,000	0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	1,000	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)
Proizv odna						-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,000 (1,000)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)

struktura											
Korisnička struktura	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,000 (1,000)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)
Front-back struktura		-0,500 (0,480)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)
Kultura uloga			0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	1,000	0,816 (0,221)	-1,000	1,000
Kultura podrške				-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	-1,000	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)
Kultura zadatka					-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	0,333 (0,602)	0,000 (1,000)	0,333 (0,602)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)
Mešavina svih prethodno navedenih kultura							0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	-1,000	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)

Pokazatelji	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	-1,000	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)
Željene vrednosti i ponašanja		-0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)
Kompenzacije			0,816 (0,221)	-1,000	1,000
Nagrađivanje i priznanje				-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)

Ne postoji značajna povezanost između strategije, strukture, organizacione kulture, nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji zdravstvene krize(COVID-19), $p>0,05$. Takođe, ne postoji značajna povezanost oblika strategije i strukture, tipova nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji zdravstvene krize (COVID-19), $p>0,05$.

Tabela 26.

Kendall-ov Tau za slučaj krize nastale usled rata

	Korisnička strategija	Geografska struktura	Proizvodna struktura	Korisnička struktura	Front-back struktura	Kultura moći	Kultura uloga	Mešavina svih navedenih	Pokazatelji	Željene vrednosti i ponašanja	Kompensacije	Nagradivane i priznanje	Autokratski	Demokratski	Liberalni
Proizvodna strategija	-1,000	0,000 (1,000)	1,000	1,000	0,000 (1,000)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	1,000	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Korisnička strategija		0,000 (1,000)	-1,000	-1,000	0,000 (1,000)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-1,000	0,500 (0,480)	0,816 (0,221)
Geografska struktura			0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	-1,000	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	0,333 (0,602)
Proizvodna struktura				1,000	0,000 (1,000)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	1,000	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Korisnička struktura					0,000 (1,000)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	1,000	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Front-back struktura						-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)
Kultura moći							1,000	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)

Kultura uloga	-1,000	-1,000	-1,000	1,000	1,000	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)
Mešavina svih prethodnih navedenih kultura		1,000	1,000	-1,000	-1,000	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Pokazatelji			1,000	-1,000	-1,000	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Željene vrednosti i ponašanja				-1,000	-1,000	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)
Kompenzacije					1,000	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)
Nagrađivanje i priznanje						-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)
Autokratiski							-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)
Demokratski								0,000 (1,000)

Ne postoji značajna povezanost između strategije, strukture, organizacione kulture, nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji ratne krize, $p > 0,05$. Takođe, ne postoji značajna povezanost oblika strategije i strukture, tipova nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji ratne krize, $p > 0,05$.

Tabela 27.

Kendall-ov Tau za situaciju finansijske krize

	Opera tivna strate gija	Koris nička strate gija	Funkc ionaln a struktu ra	Geogr afska struktu ra	Proizv odna struktu ra	Koris nička struktu ra	Front- back struktu ra	Kultu ra moći	Kultu ra uloga	Kultu ra podrš ke	Kultu ra zadat ka	Mešav ina svih naved enih	Pokaz atelj i	Željen e vredn osti i ponaš anja	Komp enzacij e	Nagra đivanj e i prizna nje	Demo kratsk i	Liber alni	
Proizv odna strateg ija	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	1,000	-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	
Operat ivna strateg ija		-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)		-1,000	0,000 (1,000)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	
Korisn ička strateg ija			0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)				0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	-1,000	1,000	
Funkci onalna struktu ra				0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)		0,000 (1,000)		1,000	1,000	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)

Geogr afska struktura	0,333 (0,602)	-1,000	-1,000	0,000 (1,000)	1,000	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)
Proizv odna struktura		-0,333 (0,602)	-0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)
Korisn ička struktura				0,000 (1,000)	-1,000	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)
Front- back struktura				0,000 (1,000)	-1,000	0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,333 (0,602)	0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)
Kultur a moći				0,000 (1,000)	-1,000	-1,000	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	
Kultur a uloga						0,000 (1,000)	0,000 (1,000)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)	0,333 (0,602)	-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)
Kultur a podrške							-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	
Kultur a							-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	-0,500 (0,480)	0,816 (0,221)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)	

zadatk a				
Mešav ina svih pretho dno navede nih kultura	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	1,000	-1,000
Pokaz atelji	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	1,000	-1,000
Željen e vredno sti i ponaša nja	-0,500 (0,480)	-0,816 (0,221)	1,000	-1,000
Komp enzacij e		0,000 (1,000)	-0,500 (0,480)	0,500 (0,480)
Nagra đivanj e			-0,816 (0,221)	0,816 (0,221)

Ne postoji značajna povezanost između strategije, strukture, organizacione kulture, nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji finansijske krize, $p > 0,05$. Takođe, ne postoji značajna povezanost oblika strategije i strukture, tipova nagrađivanja i stilova liderstva u situaciji finansijske krize, $p > 0,05$.

Nulta hipoteza glasi: Ho: Postoji statistički značajna pozitivna korelacija rangova otežavajućih faktora u restrukturiranju organizacije preduzeca koje je sveobuhvatna I planska aktivnost koja uključuje mnoge dimenzije organizacije, pored redizajna modela organizacione strukture. Iz navedenog se može zaključiti da faktori iz grupa strategija, struktura, organizaciona kultura i liderstvo međusobno nisu povezani ni u jednoj situaciji (zdravstvene, ratne ili finansijske krize).

8.4 Druga hipoteza

Da bi se testirala nulta hipoteza

H0: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura) , kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna neće zauzeti visoku poziciju značajnosti kao ni nisku poziciju značajnosti ni u jednoj grupi ispitanika.

Izračunati su rangovi faktora za svaku grupu. Uporedni pregled sortiran po značaju faktora u uslovima poremećaja tržišta usled zdravstvene krize je dat u tabeli 23. Crvenom bojom su označeni faktori iz grupe strategija, liderstvo i organizaciona kultura.

Tabela 28.

Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja zdravstvene krize

R.br.	Proizvodnja	Srednji menadžment	Viši menadžment
1	Liberalni	Demokratski	Demokratski
2	Korisnička strategija	Korisnička strategija	Pokazatelji
3	Proizvodna strategija	Operativna strategija	Operativna strategija
4	Nagrađivanje i priznanje	Liberalni	Mešavina svih navedenih
5		Željene vrednosti i ponašanja	
6	Demokratski		Korisnička strategija
7	Kultura podrške	Nagrađivanje i priznanje	Funkcionalna struktura
8	Funkcionalna struktura	Funkcionalna struktura	Željene vrednosti i ponašanja
9	Kompenzacije	Proizvodna strategija	Liberalni
10	Operativna strategija	Korisnička struktura	Kultura podrške
11	Autokratski	Kultura zadatka	Kultura zadatka
12	Željene vrednosti i ponašanja	Pokazatelji	Front-back struktura
	Geografska struktura	Mešavina svih navedenih	Proizvodna strategija

13	Korisnička struktura	Kultura podrške	Nagrađivanje i priznanje
14	Kultura zadatka	Kultura uloga	Autokratski
15	Kultura uloga	Autokratski	Korisnička struktura
16	Pokazatelji	Kompenzacije	Proizvodna struktura
17	Proizvodna struktura	Geografska struktura	Kultura uloga
18	Mešavina svih navedenih	Proizvodna struktura	Kompenzacije
19	Kultura moći	Front-back struktura	Geografska struktura
20	Front-back struktura	Kultura moći	Kultura moći

Od ukupno 11 faktora koji spadaju u grupe liderstvo, strategija i organizaciona kultura, grupa ispitanika proizvodnja je 6 (54,5%) je rangirala na pozicije koje se mogu smatrati važnim (1-6) ili pozicije koje se mogu smatrati najmanje važnim (15-20), dok se 5 (45,5%) nalazi na osrednje važnim pozicijama. U grupi srednji menadžment, 4 (36,4%) je rangirano kao važno, a 2 (18,2%) kao nevažno. U grupi srednje važnih se nalazi 5 (45,5%). U grupi viši menadžment 3 (27,3%) je rangirano kao važno, a 2 (18,2%) kao nevažno, dok je 6 (54,5%) rangirano kao srednje važno.

Iz navedenog se može zaključiti da se, osim u grupi viši menadžment, većina faktora iz grupa liderstvo, strategija i organizaciona kultura ocenjuje kao važni ili nevažni, pa se nulta hipoteza u slučaju poremećaja tržišta nastalog usled zdravstvene krize može odbaciti u korist alternativne hipoteze

H1: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura), kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna zauzeće visoku poziciju značajnosti ili nisku poziciju značajnosti najmanje u jednoj grupi ispitanika.

Uporedni pregled sortiran po značaju faktora u uslovima poremećaja tržišta usled rata je dat u tabeli 24. Crvenom bojom su označeni faktori iz grupe strategija, liderstvo i organizaciona kultura.

Tabela 29

Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja rata

R.br.	Proizvodnja	Srednji menadžment	Viši menadžment
1	Operativna strategija	Operativna strategija	Operativna strategija
2	Liberalni	Autokratski	Demokratski
3	Funkcionalna struktura	Proizvodna strategija	Mešavina svih navedenih
4	Demokratski	Demokratski	Funkcionalna struktura
5	Kompenzacije	Pokazatelji	Liberalni
6		Željene vrednosti i ponašanja	Željene vrednosti i ponašanja
7	Nagrađivanje i priznanje	Mešavina svih navedenih	Korisnička strategija
8	Korisnička strategija	Funkcionalna struktura	Kultura podrške
9	Autokratski	Kultura podrške	Proizvodna strategija
10	Proizvodna strategija	Korisnička struktura	Autokratski
11	Kultura uloga	Liberalni	Nagrađivanje i priznanje
12	Kultura podrške		
13	Željene vrednosti i ponašanja	Korisnička strategija	Front-back struktura
14	Kultura zadatka	Proizvodna struktura	Kultura zadatka
15	Geografska struktura	Kultura zadatka	Korisnička struktura
16	Pokazatelji	Nagrađivanje i priznanje	Proizvodna struktura
17	Korisnička struktura	Kompenzacije	Kultura uloga
18	Kultura moći	Kultura uloga	Geografska struktura
19	Proizvodna struktura	Geografska struktura	Kultura moći
20	Front-back struktura	Front-back struktura	Kompenzacije
	Mešavina svih navedenih	Kultura moći	Operativna strategija

Od ukupno 11 faktora koji spadaju u grupe liderstvo, strategija i organizaciona kultura, grupa ispitanika proizvodnja je 5 (45,5%) je rangirala na pozicije koje se mogu smatrati važnim (1-6) ili pozicije koje se mogu smatrati najmanje važnim (15-20), dok se 6 (54,5%) nalazi na osrednje važnim pozicijama. U grupi srednji menadžment, 4 (36,4%) je rangirano kao važno, a 2 (18,2%) kao nevažno. U grupi srednje važnih se nalazi 5 (45,5%). U grupi viši menadžment 4 (36,4%) je rangirano kao važno, a 3 (27,3%) kao nevažno, dok je 5 (45,5%) rangirano kao srednje važno.

Iz navedenog se može zaključiti da se, osim u grupi viši menadžment, većina faktora iz grupa liderstvo, strategija i organizaciona kultura ocenjuje kao važni ili nevažni, pa se nulta hipoteza u slučaju poremećaja tržišta nastalog usled rata može odbaciti u korist alternativne hipoteze

H1: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura), kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna zauzeće visoku poziciju značajnosti ili nisku poziciju značajnosti najmanje u jednoj grupi ispitanika.

Uporedni pregled sortiran po značaju faktora u uslovima poremećaja tržišta usled finansijske krize je dat u tabeli 25. Crvenom bojom su označeni faktori iz grupe strategija, liderstvo i organizaciona kultura.

Tabela 30.

Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja finansijske krize

R.br.	Proizvodnja	Srednji menadžment	Viši menadžment
1	Liberalni	Pokazatelji	Demokratski
2	Korisnička strategija	Proizvodna strategija	Mešavina svih navedenih
3	Demokratski	Demokratski	Pokazatelji
4	Proizvodna strategija	Mešavina svih navedenih	Operativna strategija
5	Operativna strategija	Liberalni	Front-back struktura
6	Nagrađivanje i priznanje	Korisnička strategija	Korisnička strategija
7	Autokratski	Operativna strategija	Liberalni
8	Pokazatelji	Autokratski	Kultura podrške
9		Željene vrednosti i ponašanja	Kultura zadatka
10	Kultura uloga		Željene vrednosti i ponašanja
	Kompenzacije	Proizvodna struktura	
11	Kultura podrške	Korisnička struktura	Korisnička struktura
12	Geografska struktura	Front-back struktura	Autokratski
13	Proizvodna struktura	Kultura uloga	Proizvodna strategija
14	Kultura zadatka	Kompenzacije	Funkcionalna struktura
15	Željene vrednosti i ponašanja	Kultura moći	Kompenzacije
16	Funkcionalna struktura	Nagrađivanje i priznanje	Nagrađivanje i priznanje
17	Korisnička struktura	Geografska struktura	Proizvodna struktura
18	Mešavina svih navedenih	Funkcionalna struktura	Kultura uloga
19	Kultura moći	Kultura podrške	Geografska struktura
20	Front-back struktura	Kultura zadatka	Kultura moći

Od ukupno 11 faktora koji spadaju u grupe liderstvo, strategija i organizaciona kultura, grupa ispitanika proizvodnja je 7 (63,6%) je rangirala na pozicije koje se mogu smatrati važnim (1-6) ili pozicije koje se mogu smatrati najmanje važnim (15-20), dok se 4 (36,4%) nalazi na osrednje važnim pozicijama. U grupi srednji menadžment, 5 (45,5%) je rangirano kao važno, a 3 (27,3%) kao nevažno. U grupi srednje važnih se nalazi 3 (27,3%). U grupi viši menadžment 4 (36,4%) je rangirano kao važno, a 2 (18,2%) kao nevažno, dok je 5 (45,5%) rangirano kao srednje važno.

Iz navedenog se može zaključiti da se u svim grupama većina faktora iz grupa liderstvo, strategija i organizaciona kultura ocenjuje kao važan ili nevažan, pa se nulta hipoteza u slučaju poremećaja tržišta nastalog usled zdravstvene krize može odbaciti u korist alternativne hipoteze

H1: Faktori mehanickog modela dizajna koji u srzi ima funkcionalni model organizacione strukture (strategija, liderstvo, organizaciona kultura), kao prediktori kreiranja fleksibilnog modela organizacionog dizajna zauzeće visoku poziciju značajnosti ili nisku poziciju značajnosti najmanje u jednoj grupi ispitanika.

8.5 Treća hipoteza

Da bi se ispitala nulta hipoteza

H0: Faktor organizaciona kultura će kao prediktor dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća u kvalitativnom smislu zauzeti visok rang (prve dve pozicije) kod najmanje dve grupe ispitanika.

rangirani su faktori u sve tri grupe. U tabeli 26 je prikazan uporedni pregled rangiranja faktora dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća. Značajnim se smatraju prva dva mesta na rang listi, a organizaciona kultura je označena crvenom bojom.

Tabela 31.

Uporedni pregled rangiranja faktora dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća

Rang	Proizvodnja	Srednji menadžment	Viši menadžment
1	Strategija	Struktura	Strategija
2	Nagrađivanje	Strategija	Struktura
3	Struktura	Liderstvo	Liderstvo
4	Liderstvo	Kultura	Kultura
5	Kultura	Nagrađivanje	Nagrađivanje

Iz tabele 26 se vidi da ni jedna grupa ne smatra organizacionu kulturu kao značajan prediktor fleksibilne organizacije preduzeća, zbog čega se nulta hipoteza odbacuje u korist alternativne hipoteze

H1: Faktor organizaciona kultura će kao prediktor dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeca u kvalitativnom smislu zauzeti visok rang (prve dve pozicije) kod najviše jedne grupe ispitanika.

9 Zaključci i preporuke za dalja istraživanja

Za organizacije koje su izložene čestim promenama režima rada tržišta (npr. KOVID-19 ili kriza u Ukrajini) veoma je važno odrediti projekcije budućih strategija u pogledu organizacione strukture. Prvo treba imati u vidu da idealna organizaciona struktura ne postoji i da je nužno praviti kompromise tokom kojih se ne bi smanjila kompetitivna pozicija preduzeća. Moguće je praviti greške u pogledu organizacione strukture koje se ne mogu uočiti odmah nego posle određenog vremena. Tada je sistem već u krizi i negativne posledice mogu se otkloniti samo odgovarajućim organizacionim rešenjima, odnosno unapređenjem organizacione strukture.

Osnovni naučni zaključak ove doktorske disertacije je da potencijal za fleksibilnost organizacije nije samo u modelu organizacione strukture nego se on nalazi i u drugim dimenzijama, elementima organizacionog dizajna, koji su prema Galbrajtovom „modelu zvezda“ - strategija, organizaciona kultura, nagrađivanje i liderstvo.

Proučavanje teorijske literature i primera iz prakse, kao i sprovedenog istraživanja na više od jednog preduzeća, omogućilo je da se izvede zaključak da je fleksibilnost strukture imperativ savremene poslovne organizacije. Ova fleksibilnost se ogleda u tome da su organizacije usredsređene i na rezultate i na kretanja na tržištu. Rezultati istraživanja pokazuju da birokratski modeli prolaze kroz proces modifikacije ali da, kao provereno dobre strukture, ne mogu biti definitivno odbačene. Fleksibilnost birokratskih modela se može postići ne samo nadogradnjom samog modela strukture raznim oblicima timova, nego i promenama u drugim dimenzijama dizajna. Jedna od najvažnijih komponenti svake organizacije je ljudski kapital. U tom smislu, fleksibilnost organizacije preduzeća, pre svega, postiže se kreativnim i inovativnim ponašanjem rukovodilaca i ostalih zaposlenih.

Istraživanje je nedvosmisleno pokazalo da u savremenim organizacijama strukturne promene nisu dovoljne da bi organizacija unapredila svoje poslovanje. Konkretno, mehanički model dizajna koji je baziran na funkcionalnom modelu organizacione strukture može da bude uspešno primenjen i da odgovori zahtevima turbulentnog okruženja oštre konkurencije ukoliko se koriste potencijali drugih elemenata organizacije, izvan organizacione strukture. Takođe, važan je i adekvatan sistem liderstva, koji će obezbediti participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse preduzeća. U sistemu nagrađivanja nalaze se značajni potencijali za fleksibilno ponašanje preduzeća. Zaposlene motiviše sistem nagrađivanja u kojem se vrednuju njihovi rezultati i doprinosi, uvažavaju razlike u sposobnostima i veštinama i poštuju njihova očekivanja. Rezultati kvalitativno pokazuju da organizaciona kultura, koja će da stvori ambijent u kome će zaposleni biti motivisani, zadovoljni, i lojalni organizaciji, u srpskim preduzećima ima poseban značaj. Zaposleni se, kroz novi sistem vrednosti, odvikavaju od starih navika i počinju da uče i prihvataju vrednosti timskog rada, neposrednog komuniciranja, poverenja, kreativnog ponašanja, i sl.

Pravci daljih istraživanja podrazumevaju kontinuirano praćenje efekata primenjenog fleksibilnog modela organizacije preduzeća u novim t.j. budućim uslovima i režimima tržišta u

cilju donošenja optimalnih poslovnih odluka. Takođe, važno bi bilo u daljim istraživanjima proširiti anketu sa nizom novih faktora koji bi bili izabrani praćenjem evolucije korporativnog modela upravljanja preduzećem i šireg ekonomskog, naučnog i geopolitičkog okruženja preduzeća.

Bibliografija

1. Ahmetagić, E., (2000). Projektovanje organizacije, Čikoš štampa, Subotica.
2. Ahmetagić, E., (2002). Organizacija preduzeća, Čikoš štampa, Subotica.
3. Ahmetagić, E., Končar, J., (1991). Organizovanje malih i srednjih preduzeća kao preduzetničkih firmi, Poslovna politika, 12, Beograd, april, str 11-14.
4. Akiki, I., (2000). Organizacija i strategija preduzeća, IBN Centar Beograd, Matos Vršac.
5. Ansoff, J., (1984). Implanting strategic management, Prentice Hall, NJ, str. 258.
6. Bogičević Milikić, B. (2017). Menadžment ljudskih resursa, Beograd, RS; Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
7. Bogičević Milikić, B. (2020). Konceptualni okvir za dizajniranje arhitekture menadžmenta ljudskih resursa. Ekonomski horizonti, 22, (2), 127-144.
8. Babić, M., Glamočanin, R., Glamočanin, V., Madžar, LJ., (1997). Menadžment i organizacija – savremeni koncept, KiZ Centar, Beograd.
9. Bitel, R. Lester., (1997). Liderstvo, Clio, Beograd.
10. Bošković, D., (2003). Menadžment inovacijama, Ekonomika preduzetništva, Vol. XXXX, N° 2, str. 134-135.
11. Božić, V., (2001). Ekonomika biznisa, Beograd.
12. Chandler, A., (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York.
13. Cho F. (2022), Package 'ahpsurvey', pristupljeno 08.07.2023 na <https://cran.r-project.org/web/packages/ahpsurvey/ahpsurvey.pdf>
14. Cho F., Analytic Hierarchy Process for Survey Data in R, pristupljeno 03.07.2023 na <https://cran.r-project.org/web/packages/ahpsurvey/vignettes/my-vignette.html>
15. Ćamilović, S., Vujić, V., (2006). Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd.
16. Dašić, D., (2002). Ekonomija, Beograd.
17. Deakins, D. Freel., (2003). Entrepreneurship and small firms, Mc Graw lill.
18. Dess, G. Gregori., Abdul M. A. Rasheed., Kevin J. McLaughlin., Richard L.Priem., (1995). The New Corporate Architecture, Academy of Management Executive, Vol.9, No.3.
19. Drucker, P., (1996). Inovacije I preduzetništvo -praksa I principi, Grmeč, Beograd.

20. Drucker, P., (1961). The practice of Management, Harper and Brothers, New York; prevod, Privreda, Zagreb.
21. Drašković, V., (2004). Mrežno poslovno povezivanje kao megatrend i nova menadžment strategija, Ekonomika preduzetništva, Vol. XXXX, N° 2, str. 126-129.
22. Dulanović, Živko., Ondrej, J., (2002). Organizaciona struktura- metode I modeli, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
23. Đaković, V.Đ., Anđelić, G.B. (2014). Komparativna studija modela teorije ekstremnih vrednosti u investiranju. Poslovna ekonomija, 8, (1), 9-22.
24. Erić, D. Dejan., (2000). Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, Viša škola za sportske trenere, Čigoja, Beograd.
25. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002). Designing Dynamic Organisations, New York, AMACOM.
26. Graeme, L. Harrison., Jill, L. McKinnon., Anne, Wu., Chee, W. Chow., (2000). Cultural influences on adaptation to fluid workgroups and teams, Journal of International Business Studies, 3559804, Vol. 31, Issue 3.
27. Grainer, L., (1972). Evolution and revolutionals organizational grow, Harward business Review, Jul-Avgust.
28. Gwartney, D. James., and Stroup, L. Richard., (1996). What everyone should know about economics and prosperity, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
29. Hagerthy., Michael, J., (08/25/97). The flexible organization and the portable executive, San Diego Business Journal, 87506890, Vol. 18, Issue 34.
30. Handy, Ch., (1996). Bogovi menadžmenta, Želnid, Beograd.
31. Helling, J., (1993). Svetski šampioni, Prometej- subotičke novine, Novi Sad- Subotica.
32. Hirschhorn., Larry., Gilmore., Thomas., (1992). The New Boundaries of the “Boundaryless” Company, Harvard Business Review, May/Jun, 00178012, Vol. 70, Issue 3.
33. Howard, G., Laskin E., (1996). Leading minds, Basic Books, USA.
34. Janjićjević, N., (2002). Organizacione promene I razvoj, Ekonomski fakultet, Beograd.
35. Janićijević, N., (1990). Stategijsko upravljanje I organizaciona struktura, Naučna knjiga, Beograd.
36. Janićijević, N., (1997). Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća, ULIXES, Novi Sad.

37. Kunz J. (2010), The Analytic Hierarchy Process (AHP), *Eagle City Hall Location Options Task Force*, pristupljeno 10.07.2023 na <https://www.slideshare.net/lakshanasuresh/ahp-calculations>
38. Lavrence, P., Lorsch, D., (1969). *Organization and Environment*, Richard D. Irwin, Homewood.
39. Levitt, Raymond E., Thomsen, Jan., (1999). Simulating project work processes and organizations: toward a micro-contingency theory of organizational design, *Management Science*, 00251909, Vol. 45, Issue 11, Nov.
40. Miles, E. Raymond., Snow, C. Charles. (1986). *Organizations: New Concepts for New Forms*. *California Management Review*, 28, (3), 62-73.
41. Mintzerg, H. (1979). *The structuring of Organizations*, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs.
42. Mohrman, S.A. (2007). *Organization design for growth: The human resource contribution*, CEO Publication, G 07-10, (520), 1-32.
43. Marković, S. (2007). *Dizajniranje fleksibilne organizacije preduzeća*. Magistarski rad, Beograd, Ekonomski fakultet.
44. Marković, S., Đaković, V., Carić, M., (2022). *Ekonomija teorija i praksa*, Godina XV, broj 3, str. 33-55, Fakultet za inženjerski menadžment FIMEK, Novi Sad.
45. Marić, B., (2002). *Organizacija preduzeća*, Braća Karić, fakultet za preduzetni menadžment.
46. Mašić, B., (2001). *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
47. Milićević, V., (2002). *Strategijsko poslovno poslovanje I menadžment pristup*, FON .
48. Milisavljević, M., (1994). *Marketing, Savremena administracija*, Beograd.
49. Milisavljević, M., Đuričin, D., Janošević, S., (2000). *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
50. Milisavljević, M., Todorović, J., (2000). *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
51. Milisavljević, M., (1993). *Marketing, Savremena administracija*, Beograd.
52. Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization, What the Organization of the Future Looks Like and How it Delivers Value to Customers*, New York, Oxford University Press.
53. Omae, K., (1995). *Kako razmišlja strateg*, Grmeč, Privredni pregled, Beograd.

54. Orville, C. Walker., Ir ., (1997). The Adaptability of Network Organizations:Some unexplored Questions, University of Minnesota Journal of the Academy of Marketing Science,Volume 25, No. 1: 75-82.
55. Ozsomer., Aysecul., Calantone., Roger, J., Di, Benedetto., Anthony., (1997). What makes firms more innovative? Alook at organizational and environmental factors, Journal of Business & Industrial Marketing, 08858624, Vol. 12, Issue 6.
56. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2003). Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene, Beograd, Ekonomski fakultet.
57. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B.(2005). Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene, Beograd, Ekonomski fakultet.
58. Paunović, B., (1995). Ekonomska efikasnost strategije preduzeća, Ekonomski fakultet: Institut za ekonomska istraživanja, Niš.
59. Parker, G., (2003). Young Leaders for Change, New York Amsterdam News, 00287121, Vol. 94, Issue 50, Nov.
60. Petković, M., Ekonomski anali: Izdanje Ekonomskog fakulteta u Beogradu /godina XLIV/ broj158/jul 2003- septembar 2003, strana: 45- 79.
61. Pejić, D., (2004). Garantuju uspeh- timski rad, Ekonomska politika, Beograd, 2722, Godina LIII, 21. Jun 2004, str.13.
62. Radanović, D., (1996). Preduzetništvo, Ekonomski fakultet, Niš.
63. Raymond, E. Miles., and Charles, C. Snow., (1986), “ Organizations: New Concepts for New Forms”, California Management Review, Vol. XXVIII , Number 3: 62-73
64. Raynor, Michael E., (2001). Lead from the center, Harvard Business Review, 00178012, Vol . 79, Issue 5, May.
65. Ristić, D., Marić, B., (1999). Organizacija preduzeća, Fakultet za preduzetni menadžment Univerziteta “Braća Karić”, Novi Sad.
66. Stanford, N. (2018). Organization Design: The Practioner’s Guide. London, UK: Routledge.
67. Sajfert, Z., (2000). Proizvodno- poslovana organizacija, Zrenjanin.
68. Salai, S., Hegediš, I., (1994). Tržišno komuniciranje, Ekonomski fakultet, Subotica.
69. Stanković, F., Vukmirović, N., (1995). Preduzetništvo – nove metode I tehnike, Matica srpska, Novi Sad.
70. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Z.,Kolarić, V., (1998). Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet , Beograd.

71. Stoner, A. S. Džejms., R. Edvard ., Friman., Danil, R. Gilbert., (1997). Menadžment, Zelind, Beograd, 1997.god.
72. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., (2003). Strategijski menadžment, IZIT, Beograd.
73. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., (1998). Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
74. Townsend, Anthony M., DeMarie., Samuel M., (1998). Virtual teams: technology and the workplace of the future, Academy of Management Executive, 10795545, Vol. 12, Issue 3, Aug.
75. Vujić, D., (2000). Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, IZIT, Beograd.
76. Županov, J., (1967). Proizvođač i riziko: neki socijalno psihološki aspekti kolektivnog preduzetništva, Ekonomist, 3, str. 389-408.
77. Županov, J., (1985). Samoupravljanje I društvena moć, Globus, Zagreb, str 11.
78. Whitlock, C.R., Krumme, R.D., Crivellone, D.P., (1990), "Menadžment u akciji" Mladost, Beograd.
79. Wodword, J., (1965). Industrial Organization, Theory and Practice, Oxford University press, London.
80. Wren, Daniel, A., Dan, Voich, Jr., (2001). Menadžment – proces, struktura i ponašanje, Beograd.
81. Radović-Marković, M., (2017). Podsticanje rezilijentnosti preduzeća u Srbiji, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof.dr Radomir Bojković", Kruševac, pp.1-7. ISBN 978-86-7566-046-0.
82. Lipovac, K. (2023). NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH U USLUŽNOJ ORGANIZACIJI. Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, 38(05), 581-584.
83. Barjaktarović, S. (2023). Organizational culture transformation in a digital and hybrid work environment. Ekonomija: teorija i praksa, 16(1), 160-176.

SPISAK SLIKA

1) Model zvezda	15
2) Model „5s“	37
3) Mašinska birokratija	46
4) Profesionalna birokratija.....	48
5) Divizionalna birokratija	50
6) Adhokratija	51
7) Efekat silosa	52
8) Projektna organizacija	54
9) Timska organizacija.....	57
10) Interna mreža.....	59
11) Stabilna mreža	60
12) Dinamična mreža.....	61

SPISAK TABELA:

1) Matrica razvojnih strategija i organizacione strukture	31
2) Larry Greiner - model organizacione strukture i stilovi menadžmenta u raznim fazama života organizacije	35
3) Matrica organizacionih struktura i organizacionih kultura.....	44
4) Pristupi organizacionom dizajnu.....	79
5) Elementi finansijske snage Nectar grupe.....	86
6) Uredni pregled rangova kriterijuma po grupama	93
7) Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled zdravstvene krize za sve tri grupe ispitanika .	112
8) Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled ratne krize za sve tri grupe ispitanika.....	113
9) Rangovi faktora u kreiranju fleksibilnog modela organizacije preduzeća u uslovima promene režima rada tržišta usled finansijske krize za sve tri grupe ispitanika ...	114
10) Rangovi modela organizacionog dizajna za sve tri grupe ispitanika.....	115
11) Rangovi modela organizacione Strukture za sve tri grupe ispitanika.....	115
12) Vektor slučajno generisanih brojeva	116
13) Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa, i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe proizvodnih radnika.....	117
14) Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa, i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe proizvodnih radnika	118

15)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa, i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe proizvodnih radnika	119
16)	Konačni rangovi kriterijuma u Klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu proizvodnih radnika	119
17)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa, i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe menadžera srednjeg nivoa klaster.....	120
18)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe menadžera srednjeg nivoa	121
19)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe menadžera srednjeg nivoa.....	122
20)	Konačni rangovi kriterijuma u klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu menadžera srednjeg nivoa	123
21)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za primarne kriterijume grupe menadžera višeg nivoa	124
22)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Strategija grupe menadžera višeg nivoa.....	124
23)	Kalkulacija vektora prioriteta, ranga, indeksa i racija konzistentnosti za klaster Organizaciona kultura grupe menadžera višeg nivoa.....	125
24)	Konačni rangovi kriterijuma u klasterima Strategija i Organizaciona kultura za grupu menadžera višeg nivoa	126
25)	Kendall-ov Tau za situaciju zdravstvene krize	128
26)	Kendall-ov Tau za slučaj krize nastale usled rata	131
27)	Kendall-ov Tau za situaciju finansijske krize	133
28)	Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja zdravstvene krize.....	136
29)	Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja rata	138
30)	Uporedni pregled ranga faktora u uslovima poremećaja tržišta usled nastupanja finansijske krize	139
31)	Uporedni pregled rangiranja faktora dizajniranja fleksibilne organizacije preduzeća	140