



Organizaciona struktura i dizajn

Organizaciona struktura – apstraktan koncept koji se može prikazati preko organizacione sheme.

Organizacione sheme prikazuju pet osnovnih građevinskih elemenata organizacione strukture:

- 1) *Hijerarhija autoriteta* (prikaz odnosa kod podnošenja izvještaja)
- 2) *Podjela rada* (stepen specijalizacije poslova)
- 3) *Raspon kontrole* (broj pojedinaca za koje odgovara menadžer)
- 4) *Linijske spram štapskih pozicija* (radna mjesta koja nose moć donošenja odluka naspram savjetodavnih radnih mjesta)
- 5) *Decentralizacija* (obim u kome odluke donose radnici na nižim radnim mjestima za razliku od nekolicine pojedinaca na visokim položajima).

Različiti načini strukturiranja organizacija

- **Funkcionalna organizacija** – organizacija izgrađena tako što se ljudi grupišu prema vrsti posla koji obavljaju (npr prodaja, proizvodnja).
- **Proizvodna organizacija** – ljudi se podijele u odjeljenja prema proizvodu za koji su odgovorni.
- **Matrična organizacija** – kombinacija navedenih pristupa. Ljudi imaju najmanje dva šefa; odgovorni su pretpostavljenom zaduženom za različite funkcije i pretpostavljenom koji rukovodi određenim proizvodom. Radnici će, najvjerojatnije, biti u obavezi da, pored toga odgovaraju i ljudima na visokim položajima, koji su odgovorni za cjelokupnu organizaciju, tj. glavnim liderima. Obzirom da je potrebna obimna koordinacija, fleksibilnost, otvorenost i povjerenje da bi ovakav program rada funkcionisao ovakvom sistemu se neće prilagoditi svako.

Organizacioni dizajn: koordinacija strukturnih elemenata organizacije

- ***Teoretičari klasičnog organizacionog dizajna*** (Veber sa svojom idejom birokratije) su vjerovali da postoji jedan jedinstven način organizacionog dizajna i to pristup koji se bazira na efikasnosti.
- ***Teoretičari neoklasičnog organizacionog dizajna*** (Makgregor, Argiris i Likert) takođe vjeruju da postoji jedan jedinstven najbolji način za dizajniranje organizacija, ali njihov pristup naglašava to da treba obratiti pažnju na potrebu svakog čovjeka da bude uspješan i da se iskaže kroz rad.
- Suprotno tome, savremeni ***kontingentni pristup*** organizacionom dizajnu određen je ubjeđenjem da najbolji dizajn za organizaciju zavisi od spoljašnjeg okruženja u kojem rade. Posebno važan faktor je stepen u kome je organizacija izložena promjenama: stabilno okruženje je ono u kome se uslovi za poslovanje ne mijenjaju, dok je okruženje turbulentno ako dolazi do čestih i naglih promjena.

Za uslove stabilnog okruženja najefikasnija je **mehanička organizacija**, gdje ljudi obavljaju specijalizovane poslove, postoje brojna kruta pravila a autoritet je koncentrisan kod nekoliko ljudi na glavnim položajima.

U okruženju gdje su uslovi nestabilni efikasna je **organska organizacija**, u kojoj su poslovi uglavnom generalizovani, ima vrlo malo pravila, a odluke donose i radnici na nižim položajima.

Organizacije mogu da se nađu bilo gdje u rasponu ove dvije organizacije.

Mincberg – pet organizacionih oblika:

- 1) **Organizacije sa jednostavnom strukturom**
- 2) **Mašinska birokratija**
- 3) **Profesionalna birokratija**
- 4) **Divizionna struktura**
- 5) **Adhokkratija**

- 1) *Organizacije sa jednostavnom strukturom* su male i neformalne i imaju jednog pojedinca koji drži moć, a to je najčešće osnivač preduzetnik koji vodi cjelokupno poslovanje (npr mala maloprodajna radnja u vlasništvu jednog lica);
- 2) U *mašinskoj birokratiji* poslovi su visoko specijalizovani, donošenje odluka je koncentrisano na vrhu organizacije, a radno okruženje nije podložno promjenama (npr državni ured).
- 3) U *profesionalnim birokratijama* (bolnice, univerziteti) postoje mnoga pravila kojih se treba pridržavati, ali su radnici visoko kvalifikovani i samostalni u donošenju odluka.
- 4) *Divizionna struktura* je karakteristična za mnoge velike organizacije (npr General Motors). To je podjela na nekoliko autonomnih jedinica, od kojih svaka radi na određenom proizvodu ili liniji proizvoda, čime se glavno rukovodstvo oslobađa svakodnevnih obaveza i koncentriše na krupne

- 5) *Adhokkratija* je krajnje neformalna, organska organizacija u kojoj specijalisti rade u timovima i uspostavljaju međusobnu koordinaciju u raznim projektima (npr veliki broj kompanija za razvoj softvera).
- Drugi organizacioni dizajni predstavljaju kombinaciju više od jedne organizacije. U ovakve međuorganizacione dizajne spadaju **konglomerati** (velike korporacije koje diversifikaciju sprovode tako što su angažovane na poslovanjima koja nisu srodna) i **joint venture** (organizacije koje udružuju snage da bi oformile i realizovale posebnu aktivnost).

Tehnologija kao faktor organizacionog dizajna

- Tehnologija koju neka organizacija primjenjuje često utiče na njenu organizacionu strukturu. Kompanije koje koriste tehnologije **malih šarži, velikih šarži (masovna proizvodnja) i neprekidnog procesa** se često razlikuju u pogledu unutrašnje strukture.
- Poslednjih godina pojavile su se kompanije koje primjenjuju proizvodnju u malim šaržama zajedno sa visokom tehnologijom.
- Karakteristike unutrašnje strukture ovih kompanija se razlikuju od tradicionalne kompanije sa proizvodnjom u malim šaržama, jer se u njoj koriste jednostavna sredstva za proizvodnju.

- Organizacije se razlikuju i u pogledu nivoa **međuzavisnosti** između odjeljenja ili drugih radnih jedinica. Što je nivo ove međuzavisnosti veći to je i potreba za strukturnim elementima kojima se poboljšava koordinacija veća.
- 1) **Opšta međuzavisnost** (odjeljenja i jedinice su dio organizacije, ali ne postoji tok rada između njih. Svaki obavlja posao nezavisno (individualne radnje maloprodajne organizacije za odjeću u tržišnom centru). Svaka radnja doprinosi ukupnoj zaradi matične kompanije.
- 2) **Sekvencionalna međuzavisnost** (output jednog odjeljenja postaje input drugog (u kompaniji koja proizvodi elektronske igračke, montažeri na finalizaciji proizvoda ne mogu da obave svoj posao ako nisu redovno snabdjeveni sastavnim djelovima koje im isporučuju bilo druge jedinice iz organizacije ili dobavljači sa strane
- 3) **Recipročna međuzavisnost**

- ***Recipročna međuzavisnost*** – ovdje output svakog odjeljenja ili jedinice služi kao input za druga odjeljenja ili jedinice i to u recipročnom smislu (aktivnosti odjeljenja za marketing i proizvodnju u mnogim kompanijama, marketing može da razvije profil novih proizvoda što je input za proizvodnju)

Hvala na pažnji!!!

A scenic photograph of a sunset over a large body of water. The sun is a bright yellow-orange orb positioned just above a dark silhouette of a forested shoreline. The sky is a gradient of warm colors, from deep orange near the horizon to a lighter, hazy yellow at the top. The water in the foreground is dark blue-grey, with a shimmering path of light reflecting the sun's position. In the background, several mountain peaks are visible, their forms softened by the distance and the atmospheric haze of the sunset.