

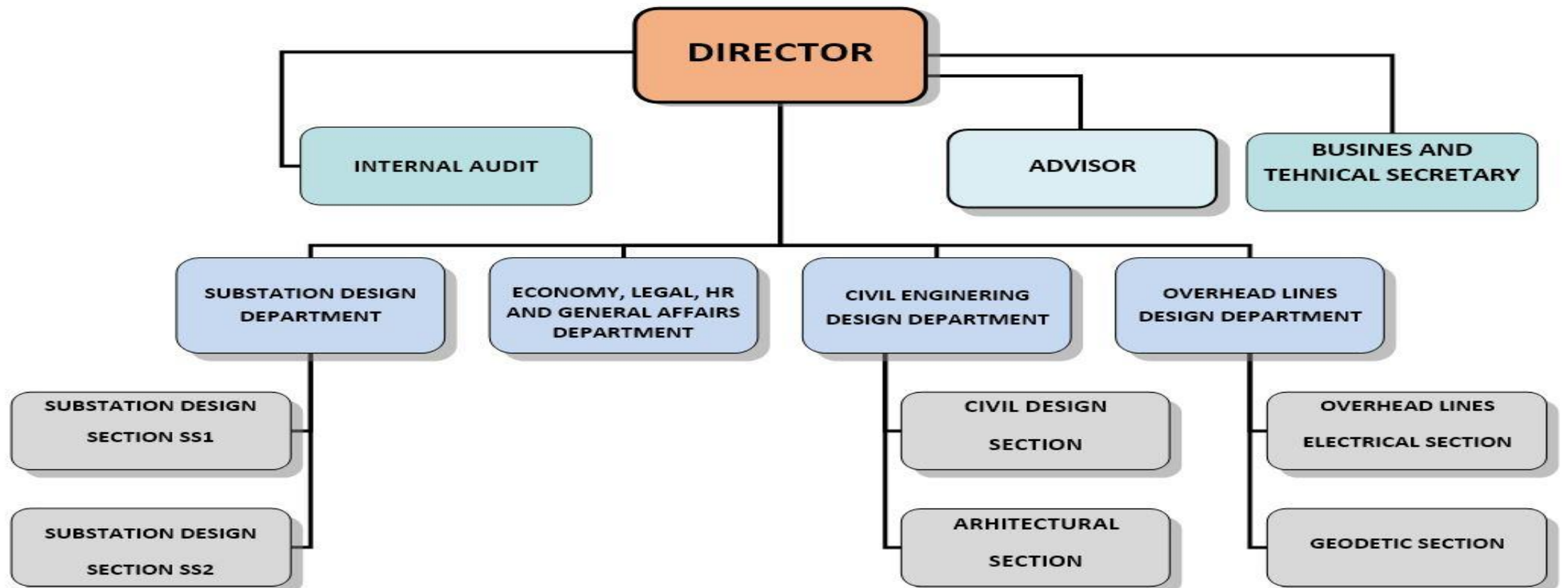


Psihologija organizacijskog ponašanja (Master program)

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju, Katedra za I/O psihologiju

Prof. dr Nebojša Majstorović

Organizacijski procesi kao determinante organizacijskog ponašanja: Struktura i dizajn organizacije



Organizacijski faktori

- Ciljevi sesije:
 - Definirati organizacijsku strukturu,
 - Podjela rada i odgovornosti u organizaciji,
 - Organizacijski dizajn i
 - Efekti organizacijske strukture i dizajna na organizacijsko ponašanje zaposlenika.
- Izvor:
 - Beleške,
 - Robbins & Judge (2013), str. 513 – 538.
- Faktori koji utiču na formiranje strukture organizacije (video 2'56''): https://www.youtube.com/watch?v=QPjvT74_HBA

Organizacijski faktori

- OP je determinisano individualnim, grupnim ali i organizacijskim faktorima (npr., struktura i dizajn).
 - Potreba za organizovanjem ljudskog rada u funkcionalnu strukturu.
- *‘An organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated’* (Robbins & Judge, 2013, str. 515).

Šta čini organizacijsku strukturu?

- *‘odnosi se na formalnu konfiguraciju ljudi i grupa međusobno povezanih u pogledu podele radnih zadataka ... i autoriteta’* (Greenberg, 1998, prema Zimanji, 2005).

Organizacijski faktori

- 6 elemenata org. strukture: podela rada, formiranje odeljenja, hijerarhija autoriteta, raspon kontrole, centralizacija/decentralizacija i formalizacija (Daft, 2010).
- Koji su ključni elementi organizacijske strukture?

- **Podela rada**
- **Hijerarhija autoriteta**

- Na koja pitanja ovi elementi strukture odgovaraju?

Organizacijski faktori

- Pitanja i odgovori u vezi sa organizacijskom strukturom (Daft, 2010):

The Key Question	The Answer Is Provided by
1. To what degree are activities subdivided into separate jobs?	Work specialization
2. On what basis will jobs be grouped together?	Departmentalization
3. To whom do individuals and groups report?	Chain of command
4. How many individuals can a manager efficiently and effectively direct?	Span of control
5. Where does decision-making authority lie?	Centralization and decentralization
6. To what degree will there be rules and regulations to direct employees and managers?	Formalization

Organizacijski faktori

Podela rada kao ključni element org. strukture

‘podrazumeva razbijanje kompleksnog zadatka na komponente tako da su pojedinci zaduženi za ograničeni broj aktivnosti umesto za realizaciju celokupnog zadatka’

(Stoner & Friman, 2002, prema Zimanji, 2005).



Organizacijski faktori

Podela rada

Da li se gomilanje roba i usluga u društvu bazira na specijalizaciji i podeli rada?

- Visoka specijalizacija poslova se češće javlja kod velikih organizacija i praćena je većom ekonomskom efikasnošću.
- Poslovi u organizacijama se grupišu prema njihovoj srodnosti u odeljenja (proizvodnja, razvoj, prodaja, marketing, HR i sl.).

Dve dimenzije podele rada:

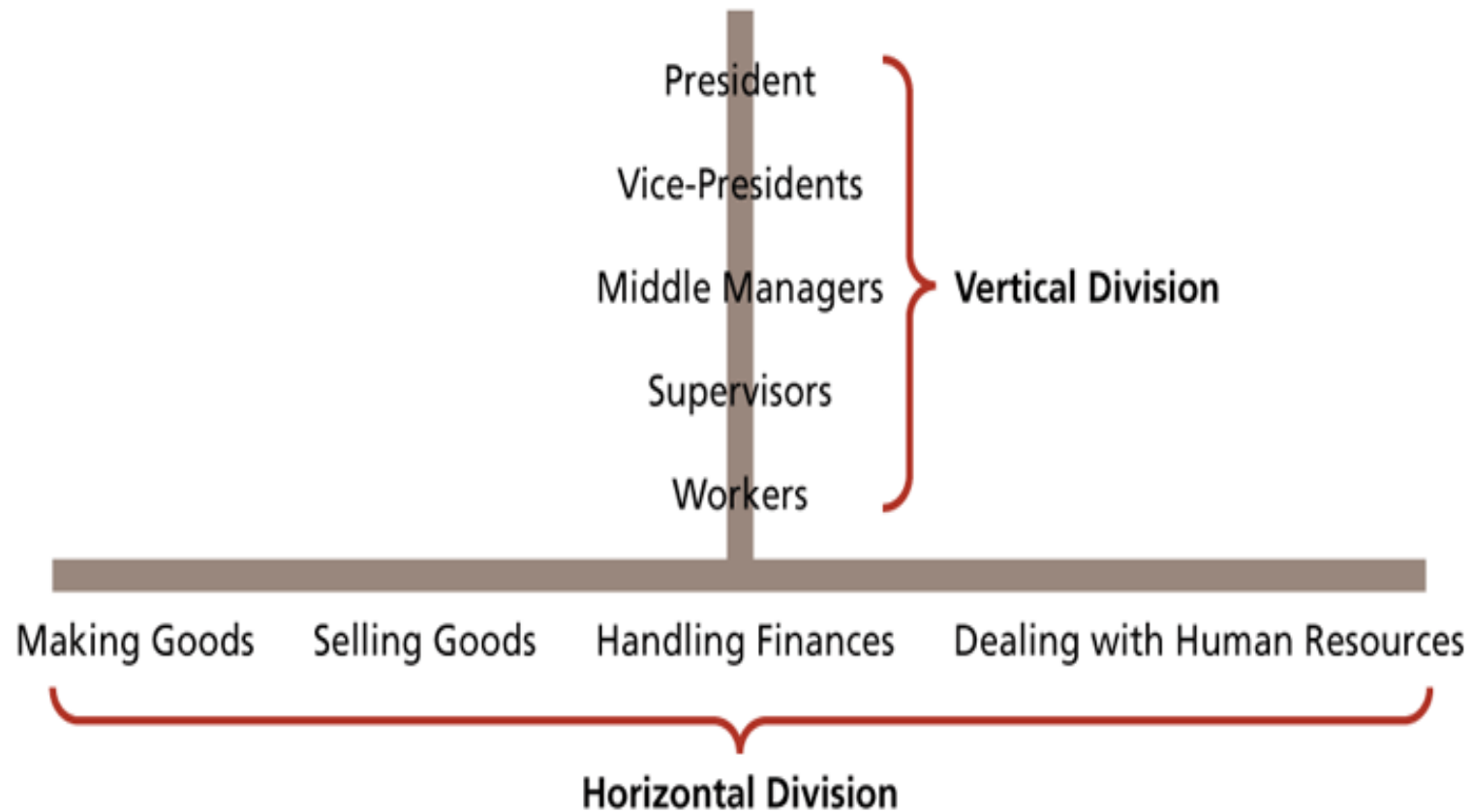


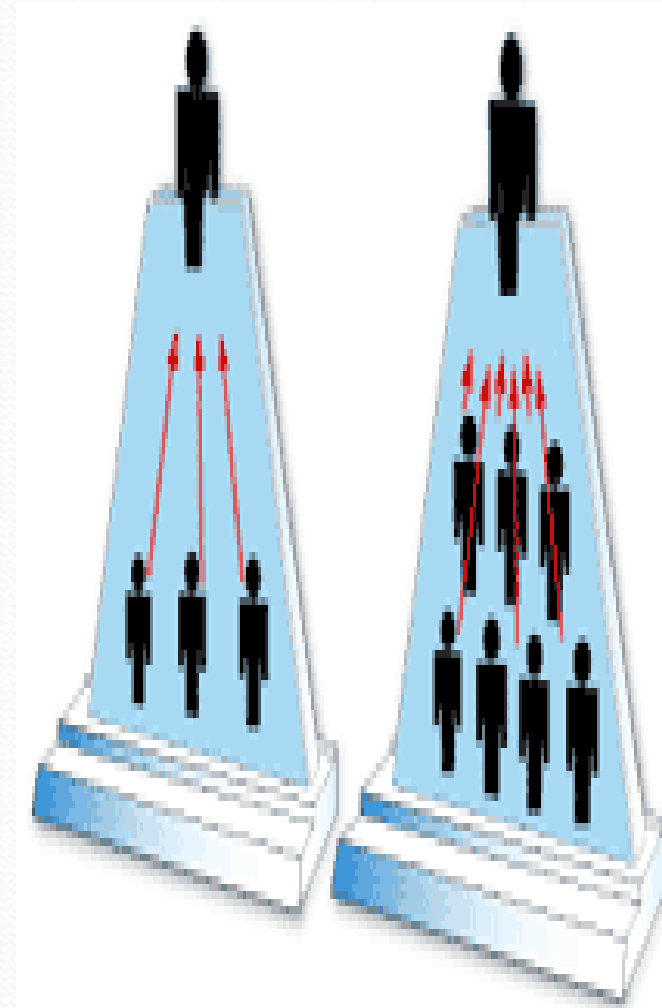
EXHIBIT 14.1

The dimensions of division of labour in a manufacturing firm.

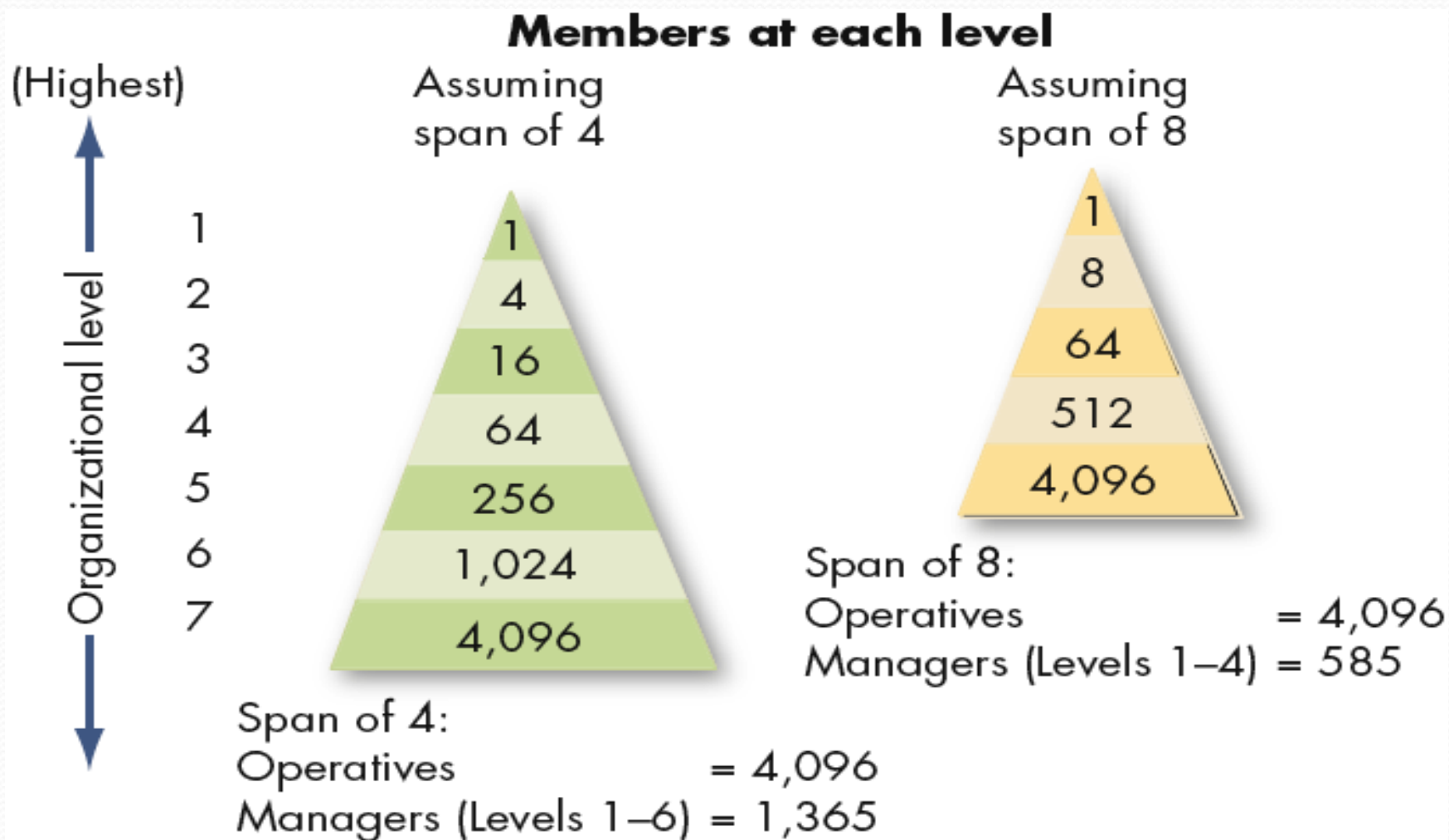
Organizacijski faktori

Hijerarhija autoriteta

- Odnosi se na raspon kontrole menadžera tj. broj podređenih kojima on/ona rukovodi.
- Organizacije mogu biti karakterisane velikim i malim rasponom kontrole menadžera (engl., 'span of control').



Hijerarhija autoriteta – raspon kontrole menadžera u dve organizacije



Organizacijski faktori

Hijerarhija autoriteta

Da li je visoka organizacijska struktura svojstvena svim velikim kompanijama?

- FORD ima 17 nivoa, GM 22, a TOYOTA 7.
- Visina strukture organizacije je konsekvenca poslovne strategije i filozofije: downsizing ili princip minimalne hijerarhije i malog obima.
- Švedska firma ENATOR AB (danas je to TIETOEVRY kompanija) primenjuje princip minimalne hijerarhije i malog obima i formira sestrinsku firmu čim broj zaposlenih pređe 50, dodeljujući toj novoj firmi jednog menadžera i ograničen broj savetnika.

Organizacijski faktori

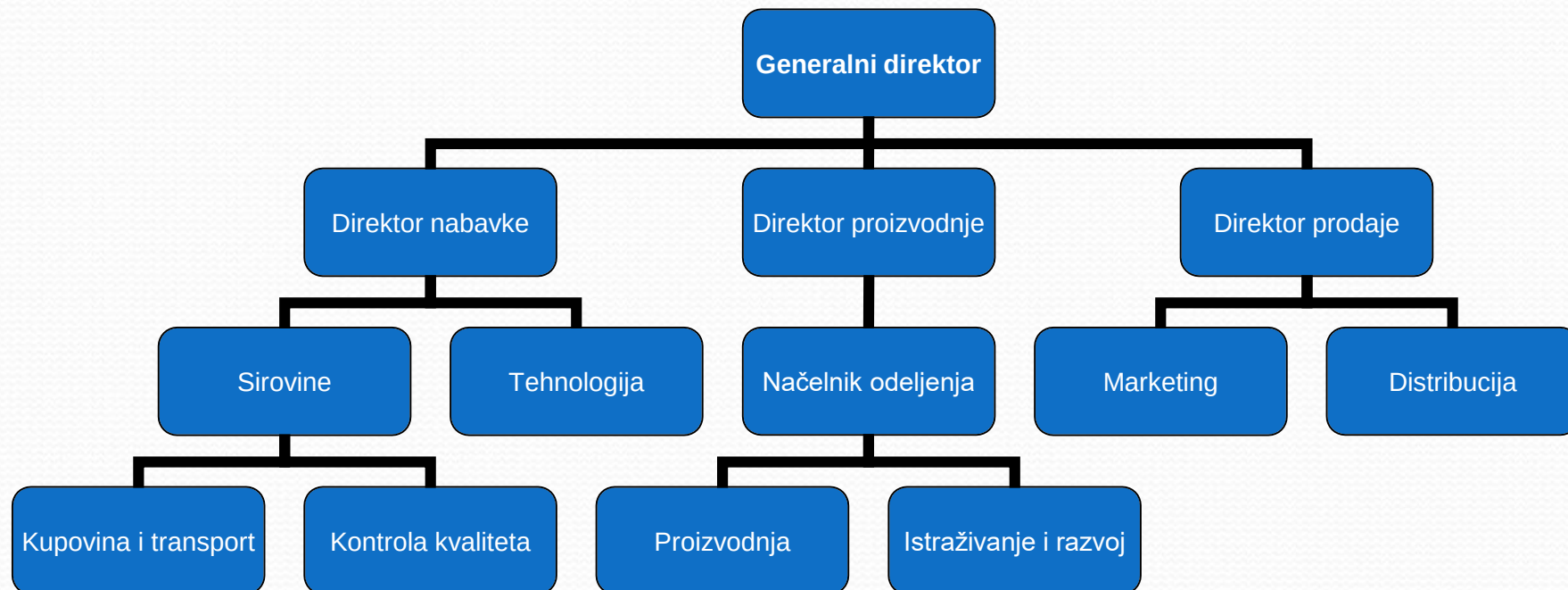


Kako strukturisati organizaciju?

- Podela organizacije na odeljenja (grupisani srodni poslovi) se može izvesti na 4 načina:
 1. Prema funkciji,
 2. Prema vrsti proizvoda,
 3. Prema funkciji i vrsti proizvoda, i
 4. Prema procesu rada.

Organizacijski faktori – načini strukturisanja organizacije

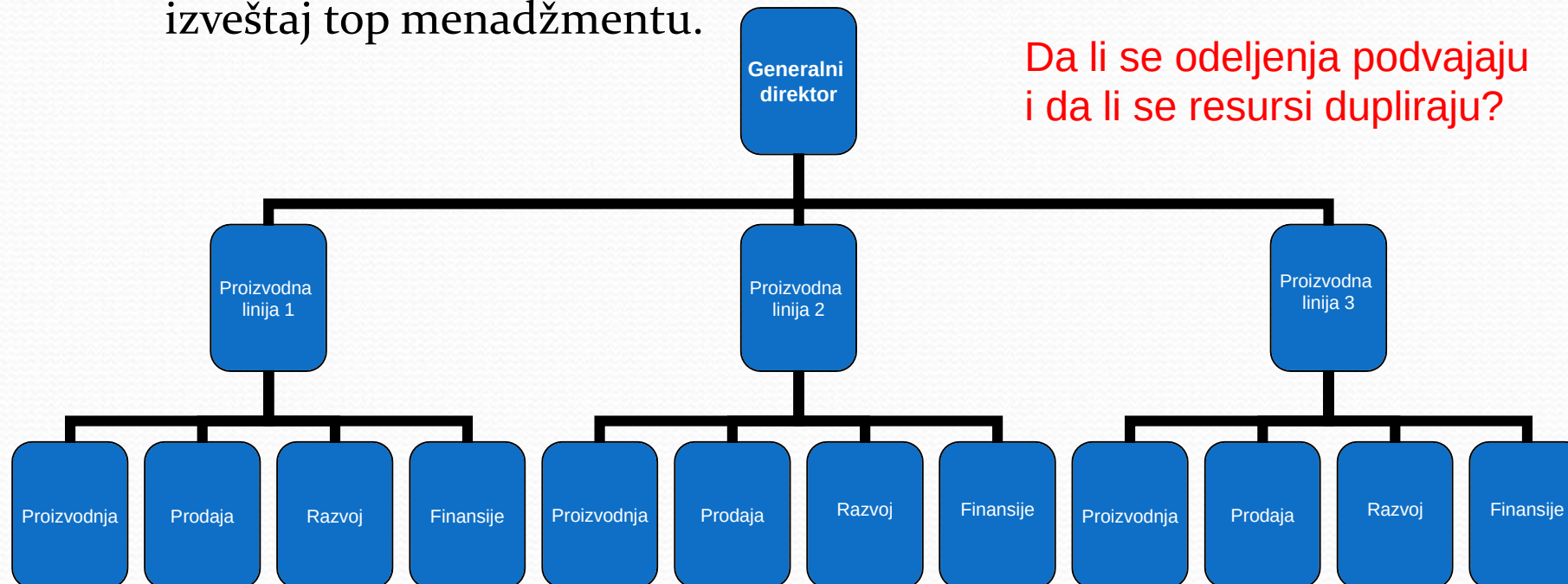
1. Organizacija prema funkciji
 - **Funkcionalne organizacije** - obično su takve u trenutku formiranja, logične, podložne dodavanju funkcija i modifikacijama sa razvojem.



Organizacijski faktori – načini strukturisanja organizacije

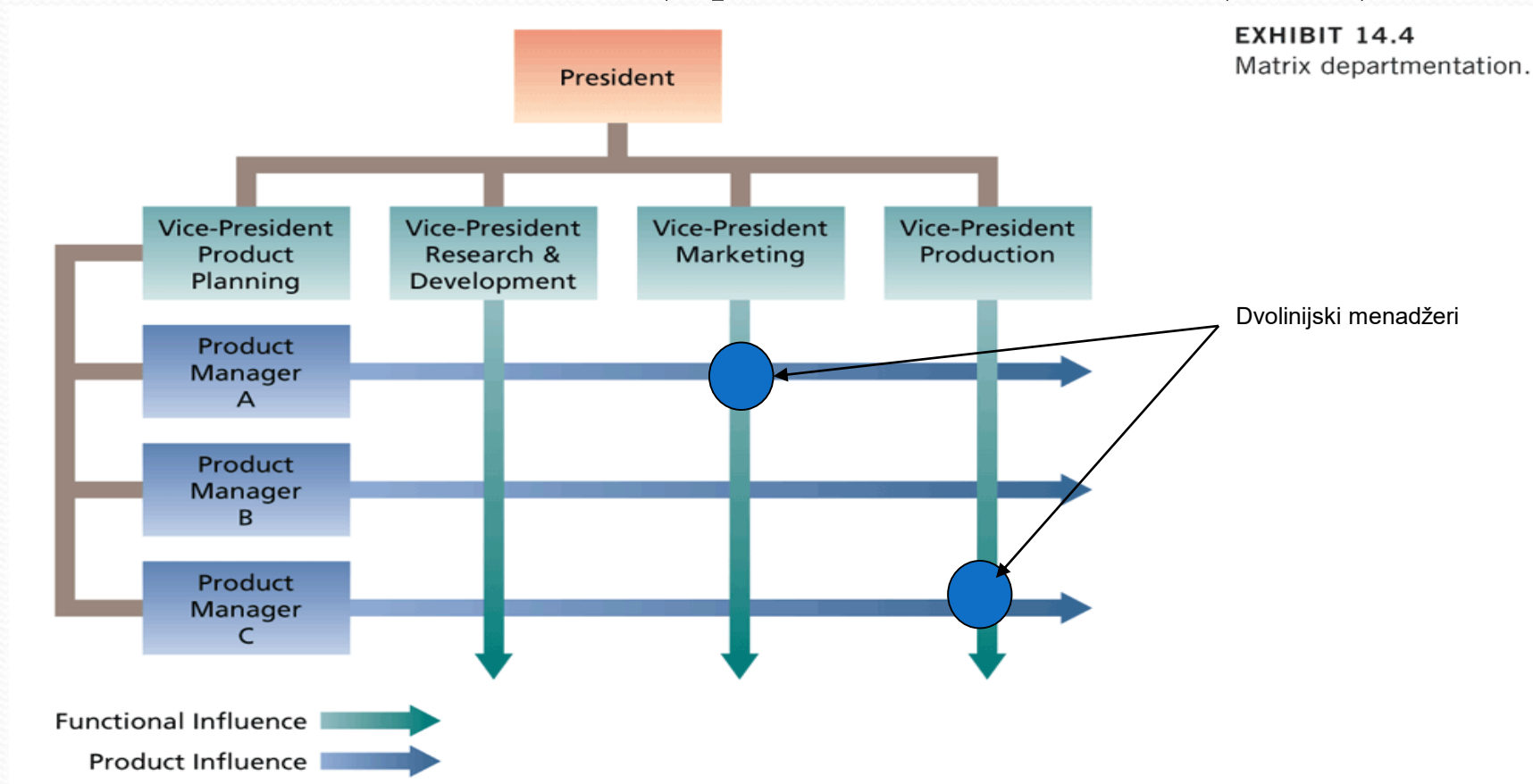
2. Organizacija prema proizvodu

- Ovakva struktura nastaje kako bi se izbegla preopterećenost postojećih odeljenja – nastaju odeljenja nezavisna jedna od drugih, koncentrišu se na jedan proizvod dok njihovi menadžeri podnose izveštaj top menadžmentu.



Organizacijski faktori – načini strukturisanja organizacije

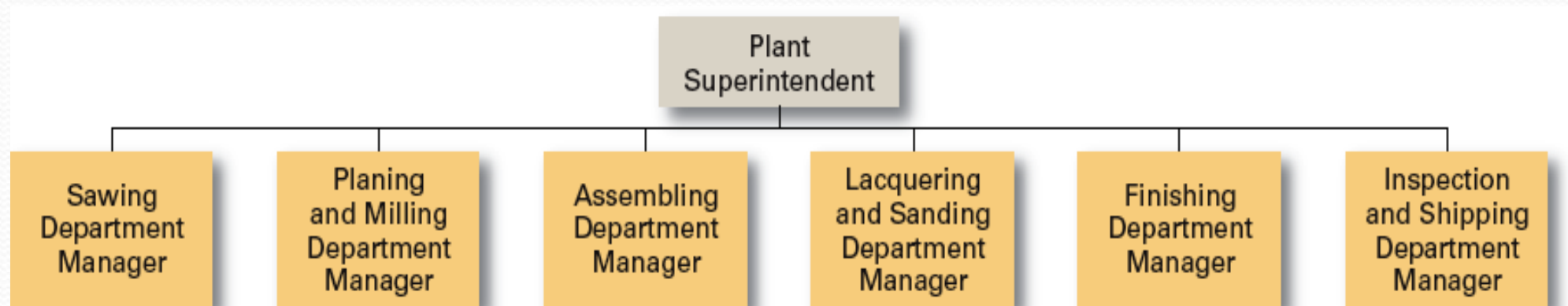
3. Organizacija prema funkciji i proizvodu (matrična organizacija)
- Na funkcionalnu strukturu se dodaje proizvodna (dvostruka hijerarhija).



Organizacijski faktori – načini strukturisanja organizacije

4. Organizacija prema procesu rada

- Predstavlja dugi lanac pojedinaca ili grupa koji obavljaju delove radnog ciklusa (npr. grupa koja ispituje razvoj nove proizvodne linije).
- Polazi se od toga da svako poslovanje ima 6 osnovnih procesa.
- Omogućava lakši tok radnog procesa, jer je grupa usmerena na samo jedan deo procesa, radnici se rotiraju po grupama.
 - Nije primenljiv na sve proizvode (samo na kompleksnije čiji se tehnološki proces može razdvojiti na delove).
 - Npr., organizacija rada u fabrici nameštaja:



Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

- Pored tri pitanja strukture (podele posla, podele na sektore i hijerarhiju moći) postoji i pitanje koordinacije rada u delovima organizacije.

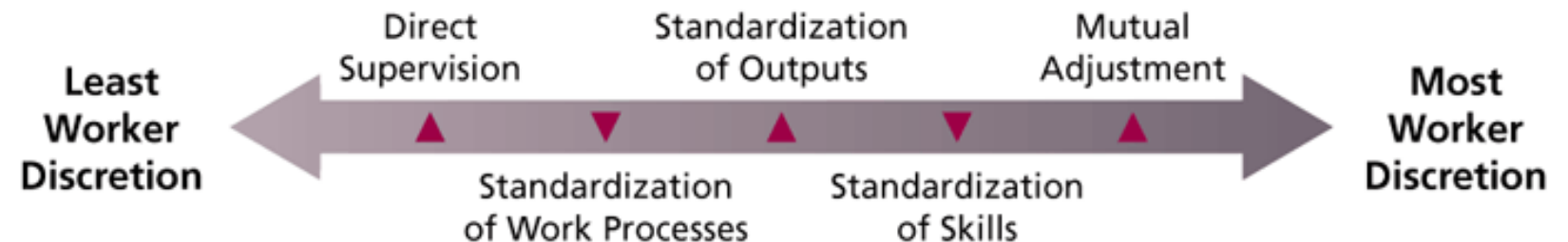
Kako da se koordiniše rad, kojim mehanizmima?

- Mehanizmi koordinacije (Mintzberg, 1979, prema Johns & Sacks, 2008):

EXHIBIT 14.7

Methods of coordination as a continuum of worker discretion.

Source: From Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 198. © 1979. Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.



Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

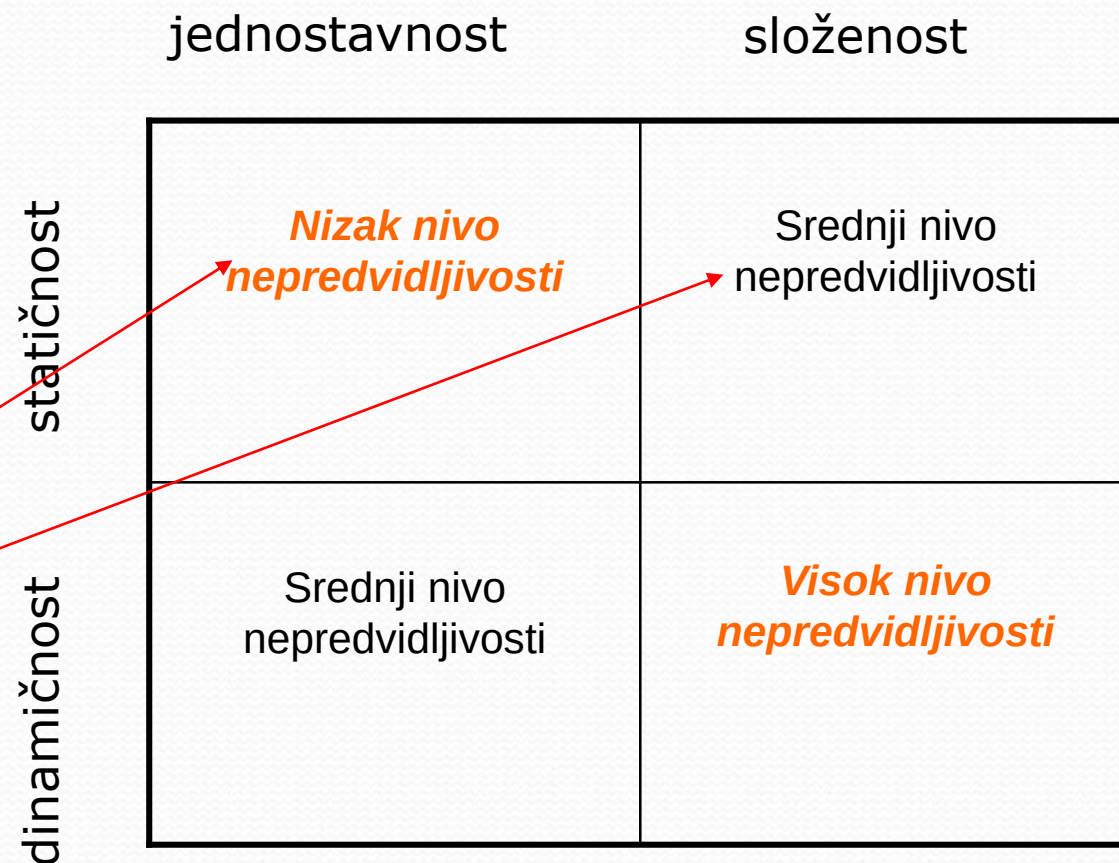
- Izbor mehanizma koordinacije zavisi od tri faktora:
 1. SSO (spoljašnja sredina organizacije),
 2. Strateški izbor i
 3. Tehnički kapaciteti.



Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

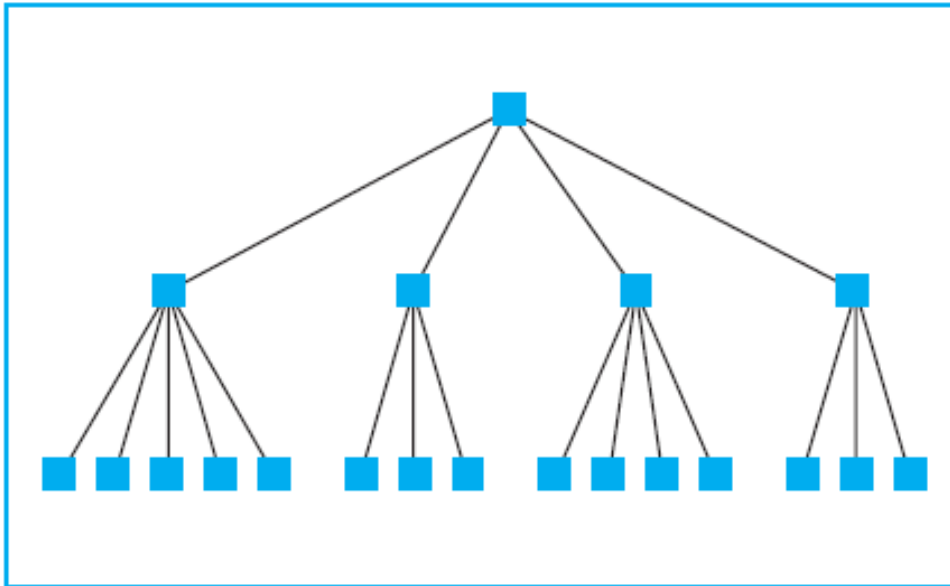
1. SSO (spoljašnja sredina organizacije)

- Thompson (1967), a potom i Duncan (1972) govore o uticaju sredine na funkcionisanje i dizajn organizacije.
- Dve dimenzije SSO:
 - stepen složenosti i
 - dinamičnosti SSO.
- Stepen neizvesnosti koji nastaje u kombinaciji ove dve dimenzije određuje i strukturu i dizajn organizacije.
- Prema stepenu nepredvidljivosti u poslovanju, firma reaguje promenom u svom dizajnu – u više stabilnom okruženju (niži i srednji nivo nesigurnosti) odgovara MEHANIČKI dizajn, a u turbulentnom okruženju odgovara ORGANSKI dizajn organizacije (Burns, 1961; Stalker 1963).



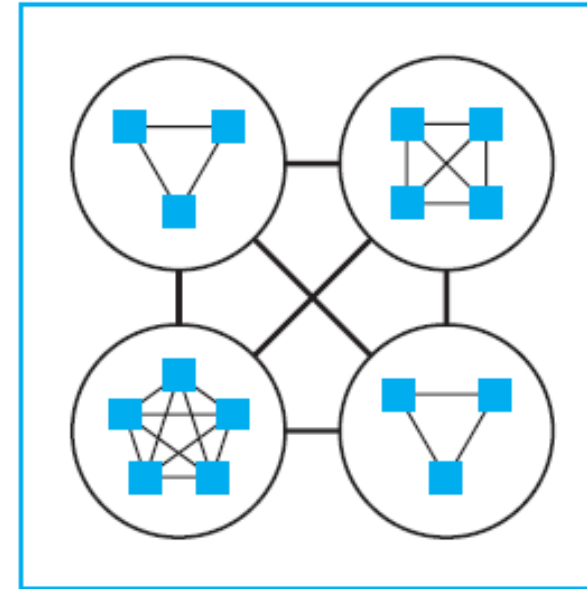
Organizacijski faktori – Mehanički i organski dizajn

The mechanistic model



- High specialization
- Rigid departmentalization
- Clear chain of command
- Narrow spans of control
- Centralization
- High formalization

The organic model



- Cross-functional teams
- Cross-hierarchical teams
- Free flow of information
- Wide spans of control
- Decentralization
- Low formalization

Organizacijski faktori – alternativni dizajni: virtuelne i fleksibilne (boundaryless)

Exhibit 15-6

A Virtual Organization



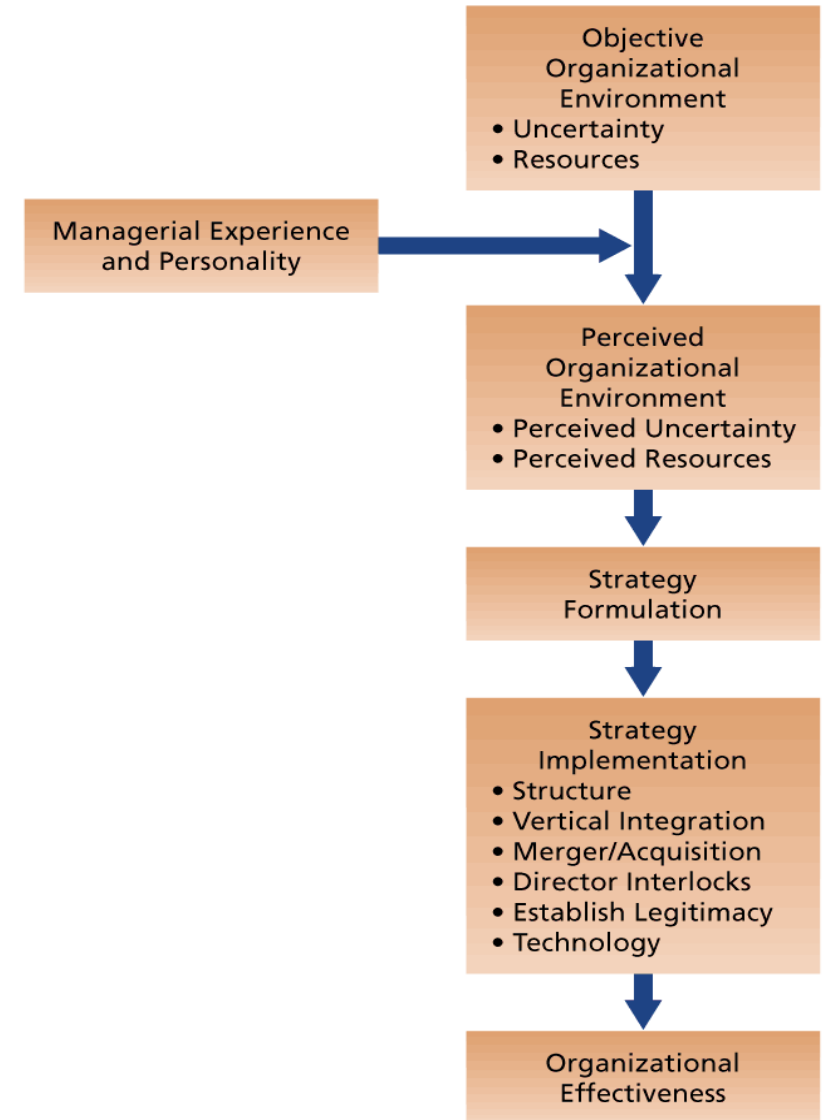
Primer virtuelne organizacije:
<https://strawberryfrog.com/about-us>

Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

Exhibit 15.4
Environment, strategy, and
organizational effectiveness.

2. Strateški izbor

- Menadžeri definišu poslovne strategije:
 - Kako bi kontrolisali ili upravljali uticajem nepredvidljive SSO i
 - Kako bi iskoristili raspoložive resurse i ostvarili uspeh na tržištu (strategija uspeha na tržištu).
- Strategija menja org. strukturu i dizajn.
 - Npr. Daft (1983) opisuje dve strategije kontrole i upravljanja SSO:
 - Uspostavljanje korisnih veza i
 - Kontrolisanje domena sredine u kojem organizacija posluje.



Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

2. Strateški izbor.

1. Uspostavljanje korisnih veza

- Vertikalna integracija (npr., kupiti snabdevača)
- 'Mergers' (spojiti se sa snabdevačem)
- 'Interlocking directorates' (praksa zapošljavanja osobe iz druge organizacije kao člana upravnog odbora vaše organizacije – međusobno povezani upravni odbori kompanija)

2. Kontrolisanje sredine

- Kupovinom ili prodajom proizvodne linije (da bi se uključili/isključili određeni snabdevači, regulativi, potrošači),
- Formiranjem konglomerata (u Japanu 'keiretsu' enormne korporacije kao Mitsubishi) i
- Strateške alijanse - asocijacije firmi sa sličnim ciljevima i interesima
 - Npr. rudnici sarađuju kako bi lobirali za zaštitu zajedničkih interesa, recimo protiv ekoloških lobija.

Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

2. Strateški izbor

Strategija uspeha na tržištu.

- Porter (1985) daje 3 tipa generalnih strategija iz kombinacije
 - dva tipa konkurentske prednosti (tj. niski troškovi i diferencijacija) i
 - tržišnog obuhvata (uzak, širok):
- Troškovni lider,
 - Diferencijacija,
 - Troškovni fokus, Diferencijacijski fokus

tržište	Široko	1. Troškovni lider	2. Diferencijacija
	Fokusirano	3A. Troškovni fokus	3B. Diferencijacijski fokus
		Niži troškovi	Diferencijacija

Kakvi su mehanizmi koordinacije unutar ovih strategija?

Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

- 3. Tehnologija (tehnički faktor).
 - Odnos između tehnologije i org. dizajna je takav da primenjena tehnologija menja strukturu organizacije.
 - Joan Woodward (1965) je tragala za strukturalnim faktorima koji predviđaju komercijalni uspeh firme.
 - Ona je klasifikovala 80 engleskih firmi u tri kategorije sa rastućom složenošću tehnologije i impersonalnošću radnog zadatka:
 1. Proizvodnja po komadu (nameštaj)
 2. Masovna proizvodnja (automobili), i
 3. Proizvodnja sa dugoročnim procesom (rafinerija nafte).



Organizacijski faktori – Organizacijski dizajn

3. Tehnologija (tehnički faktor) (nast.).

- Utvrđeno je da je organizacijska struktura povezana sa tehnologijom
 - Konkretno, složeniju tehnologiju prati više nivoa rukovođenja.
- Utvrđeno je i to da, ako je struktura adekvatna tehnologiji, to korelira sa komercijalnim uspehom firme:
 - Finansijski uspešne firme sa masovnom proizvodnjom su težile da imaju mehaničku strukturu, dok
 - Finansijski uspešne firme sa druge dve tehnologije su težile ka strukturama organske organizacije.

Organizacijski faktori – OP

Kakvi su efekti faktora organizacijske strukture i dizajna na organizacijsko ponašanje uposlenika?

Prema Robbins & Judge (2005, 2013), istraživanja su višestruko potvrdila sledeće:

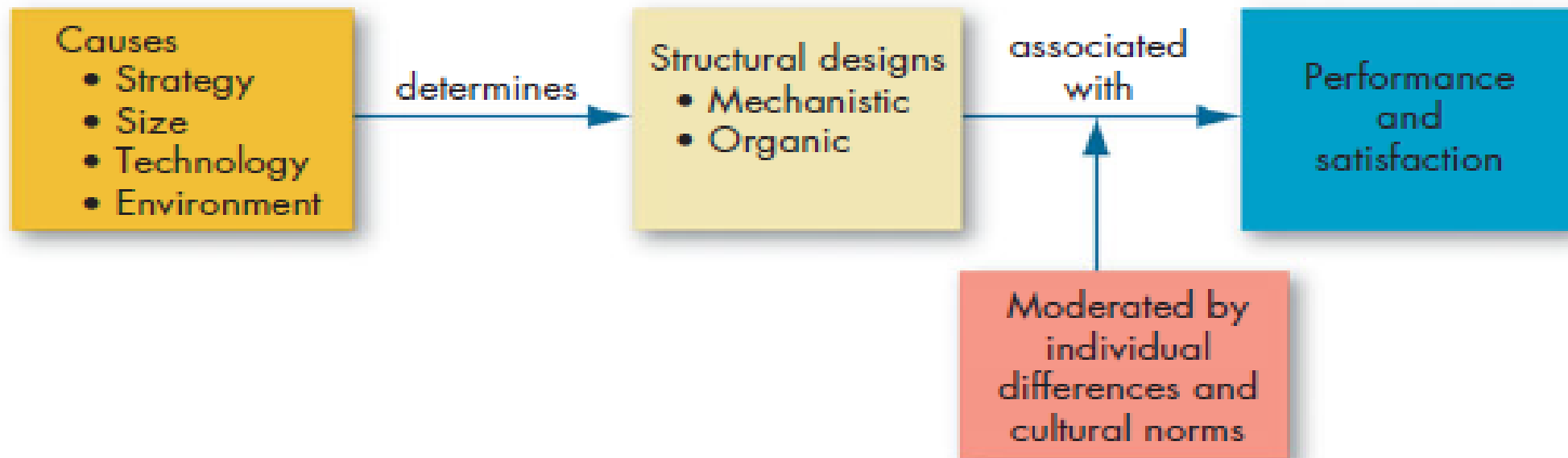
- Usitnjavanje rada doprinosi većoj produktivnosti ali, istovremeno, smanjuje zadovoljstvo poslom.
- Produktivnost kod usitnjenih poslova značajno opada ako uposlenik traga za intrinzičkim nagradama u poslu.
- Efekat veličine raspona kontrole menadžera (broj podređenih kojima rukovodi) na radnu efikasnost je determinisan individualnim razlikama, sposobnostima, strukturom radnog zadatka i različitim organizacijskim faktorima.
- Participativno odlučivanje u decentralizovanim organizacijama je povezano sa zadovoljstvom u poslu.
- U mehaničkim organizacijama uposlenici traže pravičnost (fer odnos), dok u organskim organizacijama traže pravednost.

Organizacijski faktori – Organizacijsko ponašanje

- Osnovni model odnosa između organizacijskih faktora i OP-a (Robbins, 2005):

Exhibit 15-10

Organization Structure: Its Determinants and Outcomes



Organizacijski faktori – OP

Link za predavanje o organizacijskoj kulturi kao sistemskog faktora koji utiče na formiranje obrasca organizacijskog ponašanja:

- <https://www.youtube.com/watch?v=XDhy7am187o>



Hvala na pažnji!