

# Утицај глобализације на савремени организациони дизајн

## Influence of Globalization on the Modern Organizational Design

**Радмила Стојановић\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Петер Хармат\*\***

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

**Сажетак:** Пословно окружење савремених организација постаје све сложеније, што за последицу има све већу комплексност организација. Промене су неминовност, оне се стално дешавају, а с обзиром на то да не постоји једно дугорочно најбоље решење, организације се морају прилагођавати, модификацијом својих организационих обележја. Циљ рада је да укаже на позитивне и негативне ефекте глобализације на организациони дизајн савремених организација. Анализом података из секундарних извора испитана је хипотеза да глобализација утиче на промену организационог дизајна, што је могуће приказати обележјима организације као што су: комплексност, формализација, централизиција, распон контроле, комуникација, проток информација и мотивација. У раду је посебна пажња усмерена на усклађивање инетрних обележја међусобно, као и њихово усклађивање са ситуацијама у окружењу које су настале као последица глобализације. Резултати указују на то да динамично пословно окружење захтева флексибилну организацију која ће успети да одговори на изазове све интензивнијих промена. Из овога проистиче да ће организација морати да прилагођава свој дизајн датој ситуацији уколико жели да оствари свој примарни циљ, а то је трајни опстанак на тржишту. Закључци рада су засновани на теорији контингенције, која се залаже за ситуациони склад, односно склад елемената организационог контекста и усклађени дизајн параметара са ситуацијом у окружењу. Наведено представља неминован захтев за све организације у условима глобализације. Понуђене препоруке се могу применити у свакодневном пословању различитих организација с циљем повећања ефикасности и побољшања услова рада и задовољства запослених у тим организацијама.

**Кључне речи:** глобализација, промене, организација, организациона обележја, теорија контингенције.

**Abstract:** The business environment of modern organizations becomes more complex, which results in the increasing complexities of organizations. Changes are inevitable, they are happening all the time, and considering that there is no best solution for long term, organizations have to adapt by modification of their organizational properties. The aim of this paper is to point out the positive and negative effects of globalization on the organizational design of modern organizations. By analyzing data from secondary sources, the tested hypothesis refers on assumption that globalization affects the change of organizational design that can be presented via the properties of organization such as complexity, formalization, centralization, span of control, communication, information flow and motivation. Special attention in this paper is focused on harmonization of the organizational properties with each other, as well as their harmonization with the situations in the environment, incurred as a result of globalization. Results indicate that dynamic business environment requires a flexible organization that will be able to respond to the challenges of more intensive changes. It follows from this

---

\* ✉ [rstojanovic@ef.uns.ac.rs](mailto:rstojanovic@ef.uns.ac.rs)

\*\* ✉ [harmatp@ef.uns.ac.rs](mailto:harmatp@ef.uns.ac.rs)

that the organization will have to adapt their own design to a given situation if it wants to achieve its primary aim, which is long-term existence in the market. Conclusions of the paper are based on the theory of contingency that strives for harmony between all of the elements of the organizational context and for harmony between the design parameters and the situations in the environment. This represents an inevitable and primary requirement for all organizations in globalization conditions. The offered recommendations can be used in daily business operations of various organizations in order to increase efficiency and improve working conditions and employee satisfaction in these organizations.

**Keywords:** globalization, changes, organization, organizational properties, contingency theory.

---

## Увод

Дефинисање адекватног организационог дизајна представља један од основних задатака стратешког менаџмента сваког предузећа. Реч је о веома сложеним активностима, које за резултат треба да имају флексибилну, адаптивилну, стабилну и еластичну организацију, која може да одговори на све захтевније изазове окружења, од којих је један од најбитнијих и најутицајнијих управо глобализација и њене последице. Организациони дизајн треба да буде извор конкурентске предности предузећа и да омогући и допринесе развоју базичних компетентности и организационих способности. Приликом дизајнирања организације треба водити рачуна о визији и циљевима, јер адекватно усклађивање елемената дизајна организације треба да омогући ефикасно и ефективно остваривање циљева, као и да обезбеди конкурентност предузећа на такав начин што ће адекватан дизајн учинити организацију супериорнијом у односу на конкуренцију.

Глобално пословно окружење има јак утицај на све аспекте пословања савремених организација. Један од начина за постизање и одржавање конкурентности на глобалном тржишту јесте усклађивање организационог дизајна захтевима све динамичнијег окружења. У XXI веку, под утицајем глобализације, предузећа се деле на успешна и неуспешна, а мање је битно „чија су“. Компаније се не налазе више само у једном граду или држави. Организационе јединице једне компаније могу бити постављене у различитим градовима, државама, па и на континентима, другим речима, свугде где постоји могућност остваривања циљева те компаније. Стратешки менаџмент је у једној држави, а производња у другој. То је данас стварност и највећи изазов савремених менаџера јесте како да ускладе елементе и створе такву организацију која ће искористити предности глобализације и одупрети се њеним негативним аспектима.

Сврха рада су проучавање и анализа актуелне литературе из области организационог дизајна, као и давање препорука за усклађивање елемената организације у условима глобализације.

## 1. Глобализација

Иако је немогуће тачно одредити све факторе који директно или индиректно утичу на савремене услове привређивања, неопходно је споменути неке од њих [Hernaus, 2011, 5]:

- глобализација,
- конкуренција,
- диверзификација,
- флексибилност и адаптивност,
- информационе технологије,
- аутсорсинг,
- економија базирана на знању.

Према мишљењу аутора, најјачи утицај на савремени организациони дизајн има глобализација, а све остало наведено је резултат глобализације. У литератури се може наћи велики број различитих дефиниција овог тренда. Једна од њих гласи: „Глобализација је чвршћа интеграција земаља и народа света до које долази рушењем вештачких баријера за проток робе, услуга, знања и људи преко границе“ [Stiglitz, 2001]. Гиденс је глобализацију дефинисао на следећи начин: „Глобализација се може дефинисати као интензификација друштвених односа на светском плану, која повезују удаљена места на такав начин да локална збивања уобличавају догађаје који су се одиграли километрима далеко и обрнуто“ [Гиденс, 1998].

Разлози који су довели до глобализације су: снижени трошкови и унапређење квалитета међународног стандарда; интензивније трагање за међународним тржиштима, као и коришћење регионалних разлика у трошковима и знању. Сви ови разлози, а највише снижени трошкови транспорта, довели су до тога да свет постане глобално село, које нуди нова тржишта, с новим изазовима и могућностима [Hesselbein, Goldsmith, 2009].

Глобализација не утиче само на пословање предузећа као микројединице него и на све националне економије, као и на сваког појединца. Увиђањем значаја прилагођавања за дугорочни опстанак, свака организација тежи томе да нађе оптималан склад човека и других елемената у датој ситуацији и да баланс одржава дугорочно тако што ће усклађивати елементе сходно ситуацији. Прихватање и управљање променама представља неопходан услов опстанка сваког појединца, сваке организације, сваке националне економије.

## 2. Организациони дизајн

### 2.1. Појам и димензије организационог дизајна

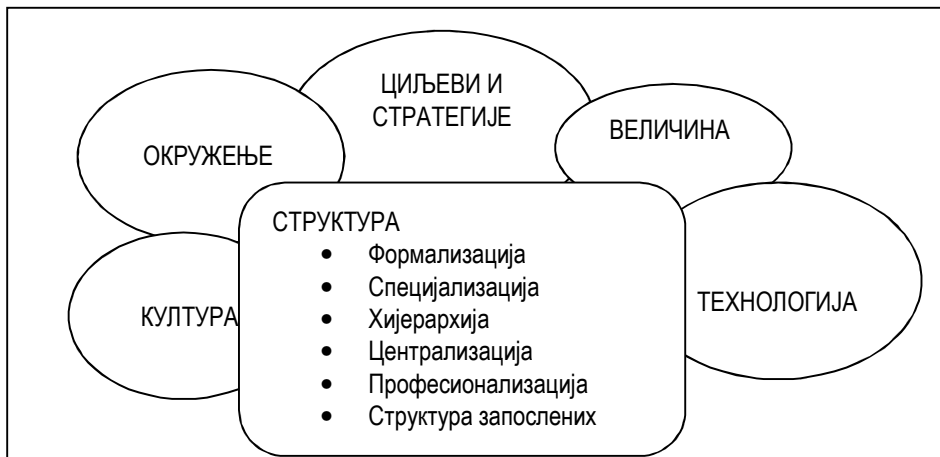
Организациони дизајн је процес конфигурисања структуре, процеса, људи, система награђивања и организационе културе, како би се створила организација која је способна да управља све интензивнијим променама ради остваривања примарног циља, трајног опстанка на тржишту.

Појам „дизајн организације“ подразумева сет менаџерских активности на креирању модела организационе структуре предузећа или било које организације, који ће у датим условима организационо оспособити предузеће да искористи шансе које му се у тим условима пружају и да на ефикасан и ефективан начин оствари своје циљеве [Петковић, 2003]. Организациони дизајн у условима стабилног окружења у фокусу је имао одрживе стратегије, структуру и културу. Данас, у савременим условима привређивања, у динамичном окружењу фокус се помера ка прилагодљивим организационим решењима којима ће организација стицати неопходне краткорочне предности. Реч је о ситуационом приступу, који, према мишљењу аутора, представља најбољи приступ дугорочном опстанку на тржишту [Стојановић, Јакуповић, Југо, 2013].

Анализа и објашњење димензија организације треба да допринесе бољем разумевању организационог дизајна. Ове димензије описују организацију као што личне и физичке особине описују људе. Разликује се [Daft, 2001], слика 1:

- структурална димензија и
- контекстуална димензија.

Слика 1: Интеракција контекстуалне и структуралне димензије организационог дизајна



Извор: Daft, 2001.

Структурална димензија описује унутрашње карактеристике организације, док контекстуална димензија описује целу организацију, али и окружење организације. Контекстуална димензија утиче на структуралну димензију. Циљеви, стратегије, величина, окружење, технологија и култура утичу на структуру организације. Да би могло да се говори о савременим организационим структурама које су се развиле под утицајем глобализације, неопходно је објаснити организациона обележја која се односе на структуралну димензију организационог дизајна.

Приликом дефинисања структуре организације мора се обратити пажња на три кључне компоненте [Moore, 1996]:

- организациона структура се односи на формалне односе извештавања између великог броја хијерхијских нивоа, као и на распон контроле менаџера;
- организациона структура се састоји од појединаца који су груписани по различитим критеријумима у групе у оквиру организационих јединица, а цела организација се састоји управо од више организационих јединица;
- организациона структура укључује и систем комуникације, координације и интеграције запослених, како на нивоу целог организационог система, тако и на нивоу његових подсистема.

Наведено обухвата и вертикалне и хоризонталне аспекте организације. Прве две компоненте су структурални оквир који се односи на вертикалну хијерархију. Трећа компонента се односи на међуљудске односе и интеракцију између запослених, а то је хоризонтални аспект.

Организациони дизајн подразумева проналажење начина како да контролишете или координирате задатке и активности организације и како да мотивишете људе да обављају задатке на најбољи могући начин како би максимизирали способност организације да креира вредност [Jones, 2000].

Битни аспекти сваке организације јесу интеграција и диференцијација. Диференцијација се односи на поделу укупног задатка организације на задатке и подзадатке, док се интеграција односи на повезивање тако подељених задатака у групе у организацији. У наставку ће детаљније бити описани само нека од структуралних обележја која су кључна за даљу анализу.

Формализација се односи на коришћење писаних правила и процедура ради стандардизације операција [Perrow, 1979]. Степен формализације је у уској вези са сложеносћу организације. Што је организација сложенија, и формализација ће бити на вишем степену. Велике организације су такође више формализоване у односу на мање организације. Што се тиче окружења, уколико је у питању стабилно окружење, које карактерише низак интензитет промена,

организације ће бити у већем степену формализоване [Хернаус, 2011]. Сходно наведеном, у савременим условима привређивања, глобализованом и динамичном окружењу, када је ситуациони приступ најпогоднији, висок степен формализације није пожељан за организације које желе да се развијају и опстану на неизвесном тржишту. С обзиром на то да једино флексибилне организације могу дугорочно да опстају, мањи степен формализације је неопходан предуслов, јер су организације мање флексибилне уколико су високоформализоване. Не може се дати формула која ће довести до оптималног нивоа формализације дугорочно и за све организације, него свака појединачна организација у складу са ситуацијом у којој се налази треба да одреди степен формализације који ће јој омогућити да се адекватно прилагоди.

Специјализација или подела рада представља захтев да се укупни задатак организације подели на низ подзадатака у сврху повећања продуктивности. Уколико је степен специјализације висок, тада сваки радник обавља мање различитих задатака, док у супротном, када је степен специјализације низак, сваки радник обавља шири опсег задатака.

Хијерархија ауторитета описује распон контроле у организацији. Распон контроле је број подређених у односу на једног надређеног [Daft, 2001]. Ужи распон контроле подразумева мањи број подређених у односу на једног надређеног, што утиче на повећање броја хијерархијских нивоа, па ће организациона структура бити „висока“. Организације с већим бројем хијерархијских нивоа имају већи степен централизације одлучивања, што за последицу има издужене линије командовања, информације се спорије преносе, па је и процес одлучивања успорен. Све ово утиче на нефлексибилност организације. У условима глобализације, „високе“ организационе структуре нису адекватно дугорочно решење. Савремене организационе структуре су више хоризонталне, што подразумева мањи број вертикалних нивоа, већи степен делегирања, као и мање разлике у одговорностима на различитим организационим нивоима. Организације с равним структурама су много флексибилније. Разлог томе свакако јесте потреба за бржим реаговањем доносилаца одлука, а то се постиже смањењем броја менаџера, односно смањењем броја хијерархијских нивоа. Измене у информационој технологији смањују улогу координације и контроле средњих руководилаца, а глобализација подразумева интензивније такмичење и смањење трошкова координације [Ахметагић, Хармат, 2009].

Централизација и децентрализација представљају једно од најбитнијих обележја организационог дизајна.

У зависности од тога на ком нивоу организације се доносе одлуке, одређује се степен централизације или децентрализације. Хенри Фајол је то објаснио овако: „Све што иде ка томе да повећа улогу подређених јесте децентрализација, а све што иде ка томе да је смањи, јесте централизација“ [Fayol, 1916]. Потпуна

централизиција или потпуна децентрализиција су два екстрема између којих се налази широк спектар могућности. На самој организацији је да донесе одлуку о томе да ли ће и у ком степену делегирати овлашћења, моћи, дужности и одговорности. Виши степен делегирања води ка децентрализицији, а нижи степен делегирања ка централизицији. У савременим условима пословања виши степен децентрализиције је пожељан јер су на тај начин организације флексибилније. Виталне функције и даље остају централизоване, односно у надлежности топ менаџера. Код организација које су у већој мери децентрализоване, постоје бројне предности, пре свега, стратешки врх се ослобађа оперативних и тактичких одлука, а енергију усмерава само на стратешке. Запослени су много више мотивисани самим тим што учествују у доношењу одлука. Комуникација је убрзана, информације се много лакше и брже преносе, што за последицу има и краће време доношења одлука. Овакве организације имају „плоснату“ организациону структуру, која је флексибилна и погодна за савремене услове пословања.

## 2.2. Савремене организационе структуре

Нове технолошке могућности и на њима засновани нови менаџмент приступи и организациони модели дефинишу се као нова техно-економска парадигма, у чијем су центру информационо-комуникациона технологија и флексибилни модели организације. Технолошки помак од парадигме масовне производње ка ери информационе технологије и флексибилних мрежа као нове парадигме менаџмента, огледа се у следећим могућностима [Арсовски, 2006]:

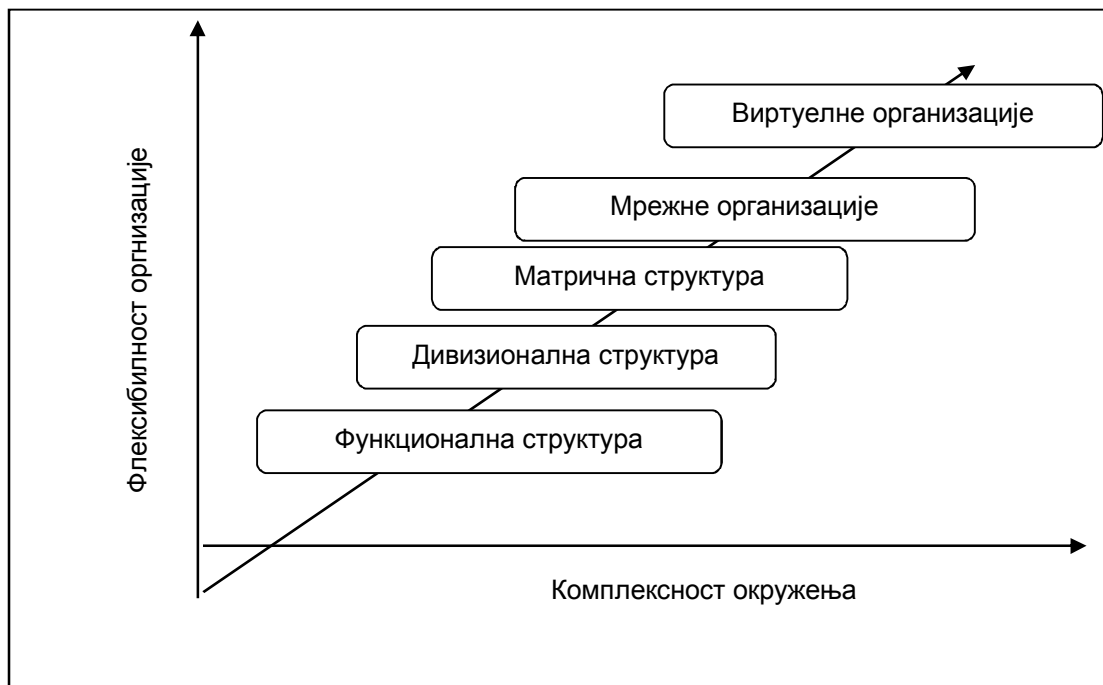
- изградња флексибилне организационе структуре пословања на принципу радних тимова;
- функционисање интегрисаног бизниса у оквиру интегрисане организације и предузећа као мреже, што доводи до организационе трансформације;
- развој нових односа с купцима и добављачима, као и формирање повезаних предузећа, што води промени пословања и спољних односа према другим организацијама.

Савремене организационе структуре морају да буду флексибилне. Под флексибилном организацијом се подразумева такав систем који својом структуром, процесима и људима може да одговори различитим ситуацијама. Овакав систем карактерише виши степен децентрализиције, ређе додељивање улога, прописа и процедура, мањи број хијерархијских нивоа. Да би организациона структура била адекватна, она мора да буде флексибилна на потребе из окружења, да постави функционалан и ефикасан склад односа међу елементима, да омогући развојност предузећа, односно ефикасно пословање на дужи рок, да успостави „одбрамбене механизме“ против раста ентропије, да

рационално постави број запослених и онемогући раст непродуктивног особља [Ахметагић, 2011, 137].

Као једна од адекватних форми организационе структуре у савременим условима пословања јављају се мрежне организације. Структура организације треба увек да буде у складу са захтевима окружења. Окружење је све сложеније, односно, комплексност је све већа. У складу с тим је очекивано да ће и организација и њена обележја постати све сложенија. На слици 2 приказан је однос флексибилности организације и комплексности окружења, који показује да са растом комплексности окружења расте и потреба за флексибилношћу. У стабилним условима привређивања, када је комплексност окружења на ниском нивоу, тада је чиста функционална традиционална организациона структура била адекватна, јер је потреба за флексибилношћу била на ниском нивоу. Данас, када је комплексност окружења висока, потребне су организационе структуре које имају могућност брзог прилагођавања, односно потреба за флексибилношћу је на врло високом нивоу.

Слика 2: Однос флексибилности организације и комплексности окружења



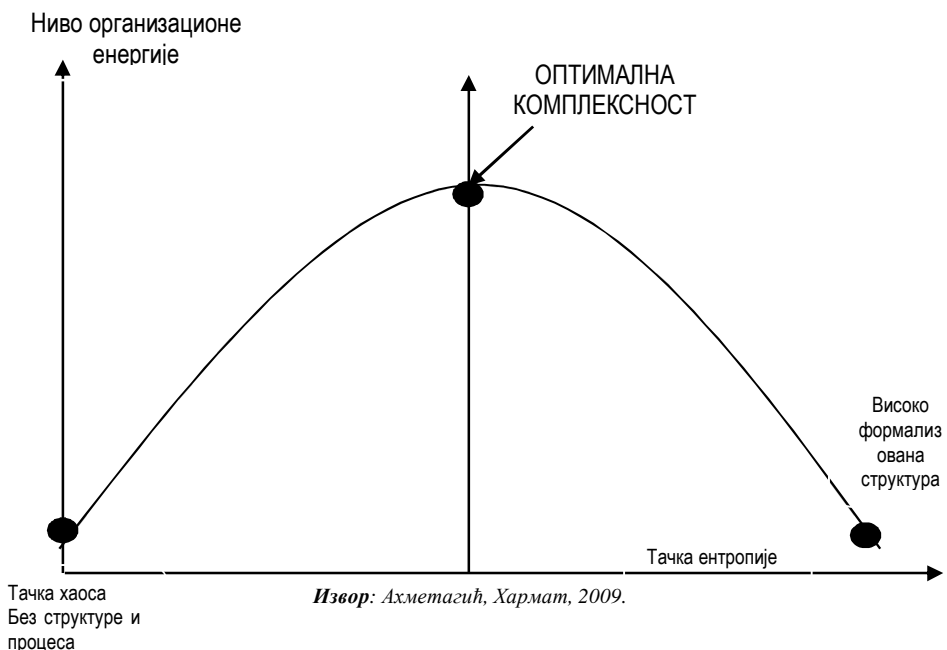
Уколико се не узме у обзир све наведено, доћи ће до распада организационог система. Предузеће је сложен, динамичан, отворен систем, и његово функционисање се одвија у датом окружењу. Уколико је предузеће нефлексибилно, односно не прилагођава се променама динамичног окружења и своје пословање не заснива на актуелним информацијама о тренутној ситуацији



на тржишту, доћи ће до ентропије. Појам ентропије говори о дезорганизовању, односно о распаду система. С друге стране, структуром се сматра мера реда и уређености. Премало структуре изазива хаос. Међутим, сама структура може да води до ентропије, као друге крајности. Сувише везаности онемогућава реаговање на промене, и у крајњем случају то доводи до распада, када везе попуцају од напрезања и постану слабије од снаге ентропије, што је и приказано на слици 3 [Ахметагић, Хармат, 2009, 11]. Оптимална комплексност је стање које предузеће треба дугорочно да одржава, јер у том стању флексибилност је на адекватном нивоу за ослобађање креативности, инвентивности, прихватање ризика, као и контролних и интегративних механизма.

Према мишљењу аутора, оптимално стање је могуће постизати уколико у обзир предузеће узме ситуационе факторе и њима прилагоди организациону структуру. Успостављањем баланса између централизације и децентрализације, треба успоставити адекватан ниво формализације и стандардизације, задржати само функционалне хијерархијске нивое и успоставити организациону климу у којој ће људи бити мотивисани. Оптималну организациону структуру дугорочно и за све типове организација није могуће успоставити, јер се организације међусобно разликују по елементима, а и по ситуацији у којој послују. О овоме се може говорити краткорочно, и управо због тога је потребно тражити адекватна решења краткорочно, за дугорочни опстанак предузећа у динамичном окружењу.

Слика 3: Баланс између ентропије и организационог хаоса



### 3. УТИЦАЈ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ НА САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Послови груписани по старим принципима у новим условима пословања могу да значе фрагментисаност која спречава или онемогућава ефективност и ефикасност унутар организације и изазива немогућност повезивања с другим организацијама (јединицама по принципу мреже). Поред тога, претходни принципи департаментализације могу да значе неефективне комуникационе токове и контролне механизме. Под утицајем глобализације, постојећи принципи департаментализације нису адекватни, јавља се потреба за применом нових критеријума, у складу са савременим тржишним захтевима. Савремене технике модуларне изградње организационих структура, које подразумевају другачији приступ специјализацији, стандардизацији и интеграцији, доводе до проналажења нових комбинација компоненти у организационим структурама. То се пре свега односи на комплексност, формализацију, децентрализацију, распон контроле, линије командовања и сл. Данас је највећи изазов постизање оптималне величине наведених фактора, као и њиховог баланса, ради прилагођавања окружењу које се развија под утицајем глобализације [Pohle, Korsten, Ramamurthy, Foecking, 2005].

Технолошка и организациона комплексност захтевају промене. Функционисање по принципу постојећих комуникационих линија, усвојене технологије и изграђене инфраструктуре предузећа и отпор према променама које намећу савремени услови пословања само одуговлаче промене и прилагођавање организационе структуре и стварају непотребне трошкове. Растућа комплексност организационих структура почела је да кочи промене у развоју организације, јер нико није смео да крене ка поједностављењу, а то је једно од бољих решења како би се организација одбранила од ентропије и одржала оптималну комплексност. Захтеви за рационализацијом су увек присутни, а један од могућих праваца је специјализација. Специјализацијом организације постају јаке у пажљиво одабраним областима, а не губе ефикасност расипајући енергију и средства због заосталих јединица. Очекује се да ће специјализоване (профилисане) организације обликовати целе бранше.

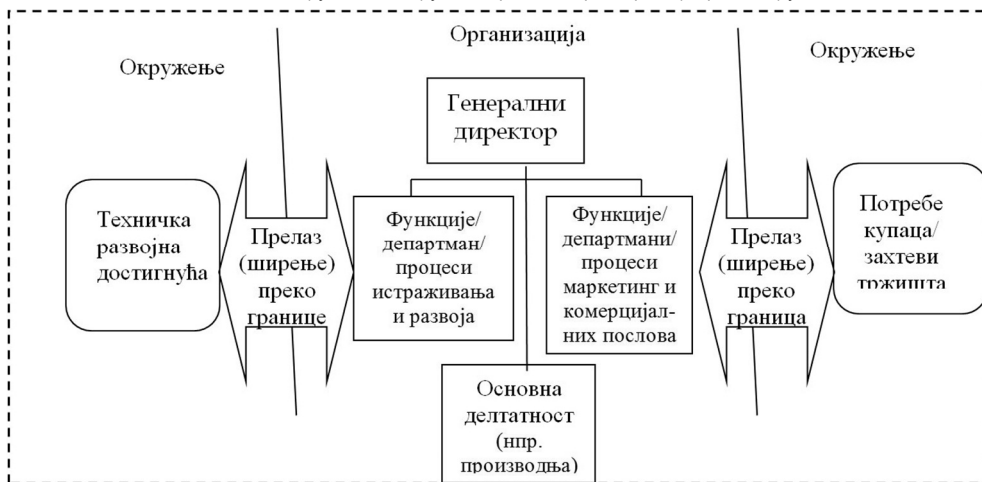
Глобализација у одређеним гранама ће и даље значити интензивније тржишно такмичење, повећавајући комплексност окружења, неизвесност тражње, повећање стандардних учинака. Глобализација је донела многе промене организацијама и њиховом окружењу. То су нагле промене у технологији, нове производне технологије, брже комуникационе мреже, дигитализација пословних процеса, скраћени циклуси производње и животног циклуса производа, потреба

<sup>1</sup> Могу да изазивају тзв. хиперконкурентну борбу, коју карактеришу нелинеарне и дисконтинуелне изненадне промене, агресивно позиционирање фирми, неминовност креирања нових *know how*, предност првог потеза и нових стандарда.

за сталним иновацијама и сл. Све више се организују разне конференције и саветовања у вези с утицајем глобализованих тржишних тенденција на пословање привредних система, на вођство и координацију, организациону климу и одговорност под утицајем глобализованих пословних окружења.

На слици 4 приказан је утицај глобализације на ширење интерних граница организације под утицајем технолошког развоја и повећање значаја функције истраживања и развоја, као и прелазак на маркетинг концепцију као одговор на захтеве динамичног окружења.

Слика 4: Утицај глобализације на ширење интерних граница организације



Извор: Хармат, Стојановић, 2015.

### 3.1. Мрежне организације

У нагло променљивим условима пословања, предузећа траже флексибилније форме организовања, па је 80-их година дошло до развоја динамичних мрежних структура. Ови модели се темеље на пребацивању мање круцијалних функција на друге организације, а базне и штапске – као најзначајније функције, остају под њиховом контролом као срж организације [Miles, Snow, 1986, 62–73].

Динамичне мреже представљају једно од адекватних решења. Због чињенице да се поједине функције пребацију на спољне сараднике, организација се ослобађа функција које би извршила мање ефикасно. На овај начин организације постају динамичне и флексибилне, јер је подела посла тако извршена да сваки део мреже обавља онај посао у ком је најбољи. Тако се смањује ризик, а систем као целина (мрежа) лакше подноси неизвесност будућег пословања на глобализованом тржишту.

Мрежне организације имају све карактеристике савремених модела организовања предузећа адекватних за савремене динамичне услове пословања.

Карактеристике које савремена организациона структура треба да има да би била конкурентна и да би опстала на глобализованом тржишту су [Бахтијаревић, Шибер, 1991, 76; Hatch, 1997, 103]:

- висок степен децентрализације одлучивања;
- незнатна хијерархија;
- формирају се обично према одређеном задатку;
- имају најчешће привремени, а не стални карактер;
- заснивају се на развоју информатичке подршке;
- структурирају се кроз тимски рад и управљање тимом;
- чланови тима су различити специјалисти из предузећа и ван њега;
- мотивацији запослених се поклања велика пажња;
- ефикасност проистиче из креативности и иновативности запослених;
- тимове чине специјалисти различитих усмерења.

Мрежне организације представљају само једно од могућих решења за организовање пословања у условима глобализације.

#### **4. ПОТЕШКОЋЕ УСКЛАЂИВАЊА ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА СА САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПРИВРЕЂИВАЊА**

Типична организација српских предузећа јесте функционална, с модификацијама у зависности од степена приватизације и учешћа на светском тржишту. Доказано је да глобализација тражи нови организациони дизајн, заснован на теоријско-методолошким поставкама условљеним новим циљним функцијама.

Анализа организације највећег броја индустријских предузећа у Србији указује на њену стереотипност и недовољност варијација, бар када је реч о подели на основне секторе (департмане, функције). Код нас се све донедавно сматрало да предузећа имају одређени број „темељних функција“, које се могу применити и организовати у сваком предузећу, а да се претходно читава делатност и пословање предузећа не морају подвргнути озбиљној анализи. Производња, продаја, набавка и рачуноводство представљају, према мишљењу многих аутора, темељне функције производног предузећа, омогућавајући да се изврши кружење средстава у сваком облику. На функционалне јединице се гледало као на нешто дефинисано, априорно утврђено, а на предузеће само као на скуп функција које се обављају. Све друго што се у том погледу чини представља дотеривање тих темељних функција или њихових саставних делова. Површно посматрајући, изгледа да ово мишљење има чврсту, реалну подлогу у организационој пракси, јер готово у свим предузећима такве функције заиста постоје, оне по правилу доминирају и у њима су груписани најбољи људски

ресурси којима то предузеће располаже. Међутим, савремене организационе структуре треба да се стварају око процеса, а не око функција, треба да буду хоризонталне, децентрализоване, јер како је већ споменуто, организације треба да стварају такву структуру која ће бити флексибилна. Управо због наведеног, очигледно је шта представља кочницу прилагођавања организационог дизајна.

Изразак из дугогодишње економске и друштвене кризе у нашој земљи захтева крупне промене у привреди и друштву. Започет процес транзиције огледа се у приватизацији, јачању конкурентске борбе на тржишту и у промени пословне филозофије. Ове промене морају пратити пословни субјекти сталним утврђивањем конкретних односа (пропорција) између фактора производње. Нарушавање пропорција (субјективног – људског, и објективног – материјалног фактора) узрокује одређене поремећаје у пословању организација, а квалитативна и квантитативна неусклађеност наведених фактора доводе до тешких последица, као што су: лошији резултати пословања, губитак конкурентских предности, пад ефикасности и ефикасности. Спровођење нове пословне филозофије, адекватне данашњим захтевима, односно изазовима пословног окружења, подразумева проналажење нових методолошких могућности сталног прилагођавања организационог дизајна савременим условима пословања.

## **Закључак**

Тема рада је врло комплексна, не само због тога што предмет анализе представља организација, једна од најсложенијих људских творевина, него и због различитих приступа проучавању овог феномена. Различита схватања организације карактеришу и различити методи дизајнирања. Приликом проналажења адекватних метода за дизајнирање и редизајнирање организација, уважаване су специфичности пословног амбијента. Анализом је дијагностиковано садашње стање (неусклађеност фактора дизајна с актуелним тржишним захтевима) организација и дата је препорука усклађивања фактора дизајна с актуелним тржишним захтевима.

Све наведено, данас, у условима глобализације, има много већи значај. Глобално пословно окружење има јак утицај на све аспекте пословања савремених организација. Један од начина за постизање и одржавање конкурентности на глобалном тржишту јесте усклађивање организационог дизајна са захтевима све динамичнијег окружења. Предузећа која могу да одговоре на растуће захтеве тржишта могу дугорочно да опстану. Различите ситуације утичу на то да организациона структура мора стално да се мења и прилагођава окружењу и новим захтевима који су се појавили као последица глобализације.

Флексибилне организације у савременим условима пословања имају хоризонталну организациону структуру, с мањим бројем хијерархијских нивоа.

Висок степен делегирања одговорности и моћи на ниже нивое менаџмента карактеристика је ових организација. Смањује се јаз одговорности између различитих нивоа организације. Све већи значај добија неформална организација. Остварује се директна комуникација кроз јединице унутар и изван граница фирме. Постојеће командне линије полако губе примарни значај.

Због потреба за интензивнијим такмичењем и смањењем трошкова координације који се под глобализацијом подразумевају, због потребе за бржим реаговањем доносилаца одлука, због сталног напретка информационих технологија, због брзе измене у захтевима купаца и понуди конкуренције, јавља се потреба за развојем савремених организационих форми.

## Референце

- Арсовски, С., *Менаџмент процесима*, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац, 2006.
- Ахметагић, Е., *Организација предузећа*, Економски факултет у Суботици, 2011.
- Ахметагић, Е., Хармат, П., *Пројектовање организације*, Економски факултет у Суботици, 2009.
- Бахтијаревић-Шибер, Ф., *Организацијска теорија*, Информатор, Загреб, 1991.
- Гиденс, Е., *Последице модерности*, „Филип Вишњић“, Београд, 1998.
- Daft, R. *Organization theory and design*, South-Western College Publishing, 2001.
- Miles, R., E., Snow, C. C., „Organizations: New Concepts for New Forms“, *California Management Review*, 1986.
- Петковић, М., „Редизајн организације предузећа у јавном сектору“, *Економски анали*, 158, Економски факултет, Београд, 2003.
- Pohle, G., Korsten, P., Ramamurthy, S., Foeking, S., *Specijalized enterprise. A fundamental redesign of firms and industries. Three critical imperatives for succes*, IBM Corporation, New York, 2005.
- Стојановић, В., Јакуповић, С., Југо, Е., „Организацијски дизајн, менаџмент и конкурентност“, *Часопис за економију и тржишне комуникације*, 7–8/11, Факултет пословне економије, Бања Лука, 2011.
- Сикавица, П., Хернаус, Т., *Дизајнирање организације: структуре, процеси, послови*, Нови информатор, Загреб, 2011.
- Hatch, M. *Organization theory – modern symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Hernaus, T. *Business Trends and Tendecies in Organization Design and Work Design Practice: Indetifying Cause and Effect Relationship*, 2011.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. (ed.), *The organization of future – visions, strategies and insights on Managing in New Era*, Josey Boss, San Francisco, 2009.

## Summary

The subject of the analysis is the organization, one of the most complex human creations. There are plenty of different approaches to study of this phenomenon. Different perceptions of the organization are characterized by different methods of design applied. When selecting the adequate method for designing and redesigning of organizations the business environment has to be taken into account. The analysis diagnosed that the current state of the majority of organizations mismatch in design properties compared with the current market requirements. The urgent harmonizing of design factors with current market demands is needed. The process of globalization is getting growing significance. The global business environment has a strong influence in all aspects of modern organizations. One of the ways to achieve and maintain competitiveness in the global market is the alignment of organizational design with an increasingly dynamic environment. Companies that are not able to respond to the growing demands of the market cannot survive in long-term. Successful organizational structure must be changed and adapted to the business environment that according to process of globalization.

Flexible organizations in modern business conditions have a horizontal organizational structure, with fewer hierarchical levels. Characteristics of these organizations are the high degree of delegation of responsibilities and increased power of the lower levels of management. Narrowing the gap between the responsibilities of different levels of organization grows importance of an informal organization. It is realized through direct communication units within and outside of the company. Existing command lines are slowly losing their primary importance.

Globalization means new challenges and new organizational forms. Their design properties have to be fitted to growing intensity of competition with the need for reducing cost of coordination. Meantime, they need faster reaction of decision-makers, due to the constant development of technology, the rapid changes in customer demands and the offer of the competition.