

Prof. dr Jelena Vukonjanski Srdić

**Organizacija
Organizaciono ponašanje
Kultura**



Organizacija, organizaciono ponašanje i kultura

Prof. dr Jelena Vukonjanski Srdić
Vanredni profesor Fakulteta za finansije, bankarstvo i reviziju
Alfa BK Univerziteta

Beograd, 2025.

Autor

Prof. dr Jelena Vukonjanski Srdić

Recenzenti

Prof. dr Katarina Pavlović

Prof. dr Dražen Jovanović

Izdavač

Alfa BK Univerzitet

Bulevar maršala Tolbuhina 8 i

Palmira Toljatija 3, Novi Beograd, Srbija

Rektor Alfa BK Univerziteta

Prof. dr Jovan Veselinović

Lektor

Bojana Miličić

Dizajn

Prof. dr Jelena Vukonjanski Srdić

Štampa

3D+, Beograd

Tiraž: 100 primeraka

Beograd, 2025. godina

Naslovna strana

richard13572

ISBN: 978-86-6461-086-5

© 2025.

Sva prava su zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kom obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na bilo koji drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora.

Sadržaj

1. Organizacija, struktura i dizajn	1
Ciljevi učenja.....	1
1.1. Organizacija i organizovanje.....	2
1.2. Istorijski razvoj organizacije.....	5
1.3. Teorije organizacije.....	8
Klasična teorija organizacije.....	9
Osnovne karakteristike klasične teorije organizacije.....	10
Klasična teorija organizacije.....	10
<i>Teorija naučnog menadžmenta - Frederik Tejlor (1856 – 1915)</i>	12
<i>Teorija administrativnog upravljanja – Henri Fajol (1841-1925)</i>	16
<i>Birokratska teorija organizacije – Maks Veber (1864 – 1920)</i>	19
Neoklasična teorija organizacije.....	24
<i>Teorija međuljudskih odnosa – Bihejvioristička škola</i>	25
Nauka o upravljanju.....	29
Kvantitativna teorija.....	30
Sistemska teorija.....	31
Situaciona teorija.....	34
1.4. Definisane pojma organizacije.....	37
1.5. Osnovni faktori formiranja organizacije.....	43
Misija, vizija i ciljevi.....	44
1.6. Organizacioni dizajn.....	46
Delegiranje autoriteta.....	46
Ključni elementi dizajna.....	49
Specijalizacija rada (Podjela rada).....	49
Departmentalizacija.....	52
Lanac komandovanja.....	53
Raspon kontrole.....	54
Centralizacija i decentralizacija.....	55
Formalizacija.....	59
Protezanje granica.....	60
1.7. Proces organizacionog dizajna.....	60
Diferencijacija i integracija proizvodnje.....	61
Faktori/uslovi organizacione strukture.....	63
Parametri strukture.....	64
<i>Podjela posla</i>	65
Kreiranje organizacione šeme.....	68

1.8.	Dimenzije organizacionog dizajna.....	69
	Kultura.....	70
	Tehnologija.....	71
	Okruženje.....	71
	Veličina organizacije.....	72
	Hijerarhija.....	73
	Organizacione strategije.....	73
1.9.	Mehanički i organski koncept organizacionog dizajna.....	74
1.10.	Organizaciona struktura.....	77
	Jednostavna organizaciona struktura.....	83
	Funkcionalna organizaciona struktura.....	84
	Divizionna organizaciona struktura.....	87
	Hibridna struktura.....	89
	Matrična struktura.....	90
	Rezime poglavlja.....	92
	Pitanja za proveru znanja.....	92
	Literatura.....	92
	2. Organizaciono ponašanje	97
	Ciljevi učenja.....	97
2.1.	Organizaciono ponašanje zaposlenih kadrova.....	98
2.2.	Razvoj organizacionog ponašanja.....	99
2.3.	Ličnost.....	103
	Teorija ličnosti: Prema radnim osobinama.....	104
	Teorija Karla Gustava Junga.....	105
	Majer-Brigs klasifikacija tipova ličnosti (MBTI)	106
	Model Velikih pet dimenzija ličnosti.....	107
2.4.	Motivacija.....	108
	Hijerarhija potreba.....	111
	Teorija dve vrste faktora (Herzbergova teorija motivacije).....	112
	Teorija motivacije postignuća.....	114
	Teorija psiholoških motiva.....	115
	Organizaciona kultura i motivacija.....	118
2.5.	Uticaj vrednosti i stavova na ponašanje u organizaciji.....	118
2.6.	Zadovoljstvo poslom.....	120
2.7.	Komunikacija.....	123
	Osnovni elementi procesa komunikacije u organizacijama.....	124
	Instrumenti i funkcije komunikacije u organizacijama.....	125
	Uloga komunikacije u organizacijama.....	129
2.8.	Konflikti.....	135
2.9.	Grupe i timovi u organizacijama.....	142
2.10.	Liderstvo u organizacijama.....	150
	Transformaciono i transakciono liderstvo.....	153
	Teorija razmene između lidera i sledbenika (LMX teorija).....	156
2.11.	Moć, autoritet i politika u organizacijama.....	157
	Rezime poglavlja.....	163

Pitanja za proveru znanja.....	164
Literatura.....	164

3. Organizaciona kultura **175**

Ciljevi učenja.....	175
3.1. Osnove i razvoj organizacione kulture.....	176
Hofstede (1980).....	178
Peters i Waterman (1982).....	179
Deal i Kennedy (1982).....	180
Schein (1985).....	181
Denison (1990).....	182
Kotter i Heskett (1992).....	182
Handy (1993).....	183
Cameron i Quinn (1999).....	187
Savremeni pravci istraživanja kulture.....	188
GLOBE projekat	188
3.2. Definicija kulture.....	189
3.3. Uloga organizacione kulture.....	194
3.4. Uticaj organizacione kulture.....	196
3.5. Vidljivi i nevidljivi aspekti kulture.....	206
3.6. Kompleksnost organizacione culture.....	212
Organizaciona kultura, komunikacija i konflikti.....	213
Organizaciona kultura i etika.....	215
Organizaciona kultura i odlučivanje.....	217
Organizaciona kultura i organizaciona klima.....	218
Organizaciona kultura i globalizacija.....	219
Rezime poglavlja.....	220
Pitanja za proveru znanja.....	221
Literatura.....	221



1. Organizacija, struktura i dizajn



CILJEVI UČENJA

Nakon proučavanja ovog poglavlja, bićete u mogućnosti da razumete:

- Šta su organizacije
 - Šta je organizovanje
 - Kako se formira organizacija
 - Šta je organizacioni dizajn
 - Šta je organizaciona struktura
-

Organizacione teorije predstavljaju ključni analitički okvir za strukturiranje znanja o funkcionisanju organizacija i pružaju sistematsko objašnjenje i predviđanje organizacionih pojava. Njihova primena pomaže u interpretaciji složenih društvenih odnosa unutar i između organizacija i olakšava razumevanje interakcija između pojedinaca i grupa u organizacionom kontekstu. Kroz različite teorijske pristupe moguće je sagledati mnoštvo faktora koji utiču na organizacionu dinamiku, uključujući tržišne zahteve, tehnološke inovacije, alokaciju resursa i promene u veličini i strukturi organizacije. Značaj organizacionih teorija ogleda se u njihovoj sposobnosti da pruže različite perspektive na proces organizovanja, omogućavaju menadžerima i istraživačima da dublje analiziraju ključne izazove s kojima se organizacije suočavaju. Iako nijedna pojedinačna teorija ne može u potpunosti obuhvatiti kompleksnost organizacionih fenomena, svaka nudi specifične koncepte i metodološke alate za razumevanje i unapređenje organizacionih struktura i procesa. Korišćenjem ovih teorijskih okvira, moguće je pojednostaviti složene organizacione probleme, čime se olakšava donošenje informisanih i strateških menadžerskih odluka. Sistematska primena organizacionih teorija omogućava menadžerima da identifikuju izazove i prilike u okruženju i da razviju odgovarajuće strategije za efikasno upravljanje. Na taj način, organizacione teorije doprinose akademskom razumevanju organizacija i imaju direktan praktični značaj u oblikovanju uspešnih i adaptabilnih poslovnih modela u savremenom dinamičnom okruženju.

1.1. Organizacija i organizovanje

Organizaciju možemo da posmatramo kao aktivnost, tako pravimo razliku između organizacije i organizovanja. Organizacija i organizovanje prikazuju stanje i kao proces. Organizacija kao stanje predstavlja rezultat određenih aktivnosti i neposredno utiče na performanse, efikasnost i ostvarenje ciljeva organizacije. Nasuprot tome, organizacija kao proces obuhvata niz aktivnosti i postupaka koji vode ka uspostavljanju tog stanja. Dakle, kvalitet i način sprovođenja organizacionog procesa direktno određuju krajnji ishod, odnosno stanje organizacije. Organizacija kao proces obuhvata aktivnosti kao što su projektovanje organizacione strukture, definisanje odnosa među članovima, uspostavljanje komunikacijskih kanala i koordinacija između različitih delova sistema i njihove integracije u celinu (Petković i dr., 2016). Ovaj dinamički aspekt organizacije podrazumeva kontinuirani proces prilagođavanja i unapređenja kako bi se obezbedila efikasnost u promenljivim uslovima. Zbog te dvosmislenosti, u praksi se često mešaju pojmovi organizacije i organizovanja, iako oni predstavljaju različite koncepte. Organizovanje se odnosi na čin, radnju ili aktivnost koja ima za cilj uspostavljanje organizacione strukture, dok organizacija označava rezultat tog procesa, odnosno, formalni okvir u kojem se odvijaju aktivnosti. Važno je naglasiti da su ove dve dimenzije, proces i struktura, neraskidivo povezane.

Organizacija kao struktura ne može postojati bez prethodnog procesa organizovanja, dok organizovanje bez definisanog institucionalnog okvira ostaje neformalno i neodrživo. Njihova međuzavisnost omogućava adaptaciju organizacije na promene u okruženju i kontinuirano unapređenje u skladu sa novim izazovima i zahtevima savremenog poslovanja. Prema Tomiću (2012), perspektiva **procesa** podrazumeva koordinaciju pojedinaca ili grupa sa ciljem realizacije specifičnih zadataka ili ostvarenja postavljenih ciljeva. U okviru ovog procesa formira se organizaciona struktura, uspostavljaju se međuljudski odnosi, komunikacija i mehanizmi koordinacije kako između pojedinaca, tako i između različitih delova organizacije. Organizacija kao proces se odnosi na aktivno kreiranje uslova za funkcionisanje i ostvarenje ciljeva. Perspektiva institucionalnog okvira ili **forme** posmatra organizaciju kao stabilizovani rezultat procesa organizovanja, odnosno kao strukturu koja okuplja ljude i resurse u cilju sprovođenja aktivnosti. Ovaj formalni okvir može se manifestovati u različitim oblicima: kompanijama, školama, bolnicama, muzejima, sportskim i fitness klubovima, kulturnim institucijama, asocijacijama i drugim organizacionim entitetima u profitnom i neprofitnom sektoru.

Analiza organizacije posmatrane kao proces i kao struktura (institucionalnog entiteta) ukazuje na potrebu preciznog definisanja ovih pojmova u savremenim uslovima organizacionog delovanja. Jasno razgraničenje i čvrsto teorijsko utemeljenje omogućavaju razvoj analitičkog pristupa koji doprinosi uzročno-posledičnom i holističkom razumevanju suštine organizacionih principa, kao i njihove primenljivosti u modernom poslovnom okruženju i društvu u celini. U tom kontekstu, prema Tomiću (2012), potrebno je adresirati tri ključne oblasti: **prvo**, razmatranje organizacije kao pojave kroz evoluciju odgovarajućih organizacionih teorija, definisanje pojmova i identifikaciju suštine organizacije kao objekta upravljanja, uz formiranje savremenih

pristupa u teoriji organizacije. **Drugo**, istraživanje organizacije kao sistema i njenog odnosa prema situacionom okruženju, posebno kroz principe delovanja sistema, promene u okruženju, projektovanje i analizu različitih organizacionih struktura, te koordinaciju odnosa između celine i njenih delova. **Treće**, proučavanje uzajamnih odnosa između organizacije i menadžmenta, što uključuje analizu komparativnih i konkurentnih sistema tržišnih instrumenata u ekonomiji, uz posmatranje preduzeća kao privrednih, ali i socijalnih organizacija.

Organizovanje je proces koji se odnosi na organizovanje kolektivnog napora tako da se postigne ishod koji je potencijalno bolji od rezultata pojedinaca koji deluju ili rade sami. To skoro uvek uključuje neku podelu rada, sa različitim ljudima ili grupama koje se koncentrišu na različite aktivnosti koje zatim moraju biti integrisane (koordinisane) da bi se postigao uspešan rezultat. Organizovanje takođe zahteva određeni stepen kontrole, kako bi se pratio napredak u odnosu na prvobitne namere i da bi se na tom putu izvršila odgovarajuća prilagođavanja. Ako je uključeno više od male grupe ljudi, i ako je organizovana aktivnost kontinuirana, obično se razvija oblik hijerarhije tako da jedan ili više ljudi preuzima vođstvo u formulisanju uputstava, obezbeđujući koordinaciju i kontrolu rezultata (Child, 2015). Organizacijom se omogućava i obezbeđuje efikasno ostvarivanje unapred određenih ciljeva, pri čemu svi oblici svesnog udruživanja i delovanja ljudi u ostvarivanju ciljeva moraju biti organizovani. Upravo je to najveći značaj organizacije. Svi ostvareni rezultati udruženog delovanja ljudi u ostvarivanju unapred određenih ciljeva su u direktnoj korelaciji sa organizacijom, jer dobra organizacija podrazumeva ostvarivanje dobrih rezultata. U savremenim društvima je neminovno razmatranje različitih pitanja organizovanja. U savremenim uslovima je najznačajnije pitanje kako obezbediti stalan razvoj privrede i društva, kao i adekvatnih društvenih odnosa. U tom smislu, adekvatan način organizovanja je preduslov za uspostavljanje određenih odnosa i za postizanje željenih rezultata (Jaško i dr., 2014).

Samoorganizovanje suština onoga što jesmo i onoga što radimo kao ljudska bića. Organizacije su u velikoj meri rezultat ovakvog kolektivnog ponašanja i značajano utiču na to ponašanje. Međutim, iako organizacije, kao ljudske kreacije mogu da budu presudne za omogućavanje mnogih aspekata naših života, svojim razvojem bi mogle da dominiraju našim životima i uklone veliki deo onoga što radimo iz naše sopstvene kontrole. Na primer, kada idemo na posao ili pohađamo školu ili univerzitet kao studenti, neizbežno se odričemo neke naše slobode izbora šta možemo da radimo i kako to radimo. Gubimo deo naše autonomije, a naše ponašanje postaje kanalisano u određenim pravcima zahtevima i očekivanjima drugih ljudi uključenih u te organizacije. Rezultat je da su u našem savremenom svetu organizacije centralni i sveprožimajući fenomen koji utiče na sve nas, ceo naš život, od porodišta pa do kraja (McAuley, Duberley, Johnson, 2007). Postoje tri ključna procesa organizovanja: integracija, kontrola i nagrada. Svrha svakog od njih je da pomogne u postizanju konfiguracije mentalnog i fizičkog napora koji vodi do dobrog organizacionog učinka. Integracija se bavi osiguravanjem da postoji adekvatna koordinacija između različitih, ali komplementarnih aktivnosti koje stvaraju kolektivnu vrednost. Organizacioni mehanizmi koji imaju za cilj **jačanje integracije** kreću se od jednostavnih aranžmana

da se određeni ljudi povremeno sastaju do složenih, višedimenzionalnih struktura u kojima se doprinosi specijalizovanih jedinica koordiniraju kroz matrični aranžman prema klijentima, procesima, regionalnim ili drugim zahtevima. **Kontrola** uključuje postavljanje ciljeva, njihovo sprovođenje i praćenje njihovog postizanja. Kontrolni „sistemi“ u užem smislu podrške za obradu informacija za širenje onoga što se traži od ljudi i davanje povratnih informacija o rezultatima prate standardni princip. Međutim, postaće očigledno da postoji značajan izbor i varijacije u širim strategijama kontrole koje su otvorene za menadžment. Neke od ovih strategija zahtevaju detaljnu organizacionu podršku, dok se druge više oslanjaju na „samokontrolu“ ljudi kroz njihovo razumevanje i prihvatanje kolektivnih ciljeva. **Nagrada** je proces od suštinskog značaja za angažovanje motivacije među članovima organizacije da pozitivno doprinesu postizanju njenih ciljeva. Dizajn sistema nagrađivanja je deo alata za organizaciju menadžmenta. Uopšteno govoreći, postoje dva glavna zahteva za koje se očekuje da sistem nagrađivanja ispunji. Jedan je da privučete ljude sa potrebnim sposobnostima i veštinama da se pridruže organizaciji. Drugi je podsticanje ljudi da ponude visok stepen posvećenosti svom zaposlenju, uključujući spremnost da prihvate inovacije i druge promene. Mnogi problemi se javljaju sa dizajnom sistema nagrađivanja, posebno u vezi sa konceptom plata po učinku (Child, 2015).

Organizacija predstavlja povezivanje elemenata u celinu radi svrsishodnog funkcionisanja sistema. Kao sistem, organizacija se može definisati kao kompozicija prirodnih ili kombinovanih prirodnih i tehničkih elemenata koji funkcionišu u cilju ostvarenja određenih ciljeva, bilo da su oni individualni, grupni ili društveni (Daft, 2021). Organizacija, posmatrana kao sistem, obuhvata više ključnih karakteristika: ona je ljudska tvorevina, svrsishodan sistem sastavljen od prirodnih i/ili tehničkih elemenata, pri čemu je čovek, kao prirodni i biološki element, njen neizostavan deo. Ljudski faktor ne samo da učestvuje u organizaciji već i postavlja principe njenog funkcionisanja (Scott, Davis, 2016). Organizovanje, kao jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, neraskidivo je povezano sa pojmom organizacije. Organizovanje podrazumeva definisanje organizacione strukture, uspostavljanje funkcija i procesa u okviru organizacije, ali i efikasno upravljanje i transformaciju resursa (Mintzberg, 1993). Ovaj proces omogućava ostvarenje postavljenih ciljeva i održavanje fleksibilnosti u promenljivim organizacionim okruženjima (Jones, 2013).

Za razliku od organizovanja, organizacija predstavlja institucionalizovani oblik usmeravanja i koordinacije odnosa ljudi i aktivnosti sa ciljem realizacije strategijskih i operativnih zadataka (Robbins, Judge, 2024). Uspešno organizovanje zahteva prilagođavanje organizacione strukture specifičnim uslovima poslovanja, kao i uvođenje odgovarajućih menadžerskih praksi koje će osigurati optimalnu efikasnost i efektivnost poslovnih procesa (Hatch, Cunliffe, 2013). Organizacija se razlikuje od drugih društvenih entiteta kao što su porodica ili složeno društvo i to po pet zajedničkih karakteristika (Bratton, 2020):

[1] Kada kažemo da je organizacija društveno dizajnirana jedinica, mislimo da je jedno bitno svojstvo prisustvo grupe ljudi koji imaju nešto zajedničko i koji namerno i svesno osmišljavaju strukturu i procese. Koristimo termin „društvena

struktura“ da se odnosimo na one aktivnosti, interakcije i odnose koji poprimaju redovan obrazac.

- [2] Zajednička karakteristika organizacija je da je ljudska aktivnost usmerena ka postizanju cilja ili skupa ciljeva. Profitne organizacije imaju finansijske ciljeve, odnosno, specifične ciljeve ka kojima je orijentisana ljudska akcija, a koje se obično odnose na maksimizaciju profita. To znači da je zarada novca prvi prioritet za profitne organizacije. Organizacije preživljavaju tako što minimiziraju svoje troškove na bilo koji način u okviru zakona.
- [3] Karakteristika koja odlikuje moderne organizacije je centralizovana koordinacija i praćenje radnih aktivnosti koje organizacije dozvoljavaju i podrazumevaju.
- [4] Karakteristika organizacija je postojanje prepoznatljive granice koja uspostavlja zajedničko članstvo, praveći razliku između ljudi koji su unutar i izvan organizacije.
- [5] Karakteristika organizacija je prisustvo spoljnog okruženja, koje se fokusira na vezu između unutrašnjih aktivnosti organizacije i šireg društva. Društveni efekti mogu da budu jaki u pogledu radnih odnosa i operativnog planiranja i da utiču na ponašanje menadžmenta u nacionalnim i globalnim organizacijama.

1.2. Istorijski razvoj organizacije

Prvi znaci organizacije se vide na slikama pećinskih ljudi, u vidu rasporeda učesnika u lovu ili oko ognjišta. Tu uočavamo prve znakove podele rada i hijerarhije (Jaško i dr., 2014).

Nastanak brojnih „modernih koncepata“ datira iz perioda drevnih civilizacija. Čuvena biblijska ličnost, Solomon, rukovodio je zasnivanjem detaljnih trgovinskih ugovora, upravljao projektima izgradnje objekata i modelovao mirovne sporazume u 10. veku pre nove ere. Čak i pre pojave ličnosti kao što je Solomon, postoje dokazi o postojanju ličnosti koje su pripadale drevnim civilizacijama, koje su koristile svoje poverljive ljude, sluge, za ispunjavanje svojih želja, dajući istima neophodni autoritet za nastup u korist svojih nalogodavaca. Ovi ljudi kasnije su zajedno činili veće ili savetodavni organ svojih šefova. Kako je rasla moć i reputacija šefova, većina njih je zauzela teokratske pozicije u svojim plemenima. Na taj način su postali „ovozemaljske“ i duhovne vođe naroda, a da bi upravljali, razvili su pravila i tabue ponašanja. Kroz svoju spiritualnu poziciju, koristili su strah od natprirodnog i strah od prekora kako bi obezbedili pridržavanje njihovih pravila od strane ljudi (Sajfert, 2009).

Neki od najranijih pisanih dokumenata nađeni su u Sumerskoj civilizaciji. Dokumenti datiraju iz vremena oko 5000. godina pre nove ere i predstavljaju dragocen dokaz razvijenog sistema poreza. Sveštenici sumerskih hramova su prikupljali i upravljali velikim količinama raznovrsnih dobara, uključujući stada ovaca i goveda, novac i nepokretnu imovinu. Kao obični smrtnici, sveštenici su bili u obavezi da podnose izveštaje o svom radu glavnom svešteniku, a zbog količine i raznolikosti bogatstva koje su prikupljali, zapadali su u probleme koji nisu bili poznati u dotadašnjoj istoriji. Sa jedne strane, nisu mogli da pamte plaćene i neplaćene obaveze, a sa druge, nisu

molgi da se oslone na proste uređaje kao što je raboš (drvo sa urezanim crtama koje su koristila privatna lica kako bi dokazali da su platili svoje obaveze). Zbog navedenih razloga, Sumerski sveštenici su razvili sistem zapisivanja podataka u knjige za sve transakcije koje su obavljali (Sajfert, 2009).

Brojne građevine iz vremena drevnih Egipćana su svojevrsni dokazi postojanja organizacionih pravila. Na primer, Keopsova piramida, pokriva 13 ari i sadrži 2.300.000 kamenih blokova, od kojih je svaki u proseku težak dve ipo tone. Pretpostavlja se da je za izgradnju ove piramide trebalo uložiti rad od oko 100.000 ljudi tokom dvadeset godina (Sajfert, 2009). Uopšteno gledano, izgradnja građevina iz tog perioda je trajala decenijama tako da je planiranje broja ljudi, vremena rada, materijala za proizvodnju, predstavljalo veoma složen skup aktivnosti. Pored toga, uspostavljene su neke od prvih državnih funkcija kao planiranje budžeta i ubiranje poreza. Naime, već tada je postojao državno uređeni sistem merenja, beleženja i predviđanja vodostaja reke Nil, jer je od toga zavisila sva ostala aktivnost vezana za proizvodnju hrane (Jaško i dr., 2014).

U Mesopotamiji nastali su prvi pisani tragovi o organizaciji, pre svega u poljoprivredi. Za razvoj prvih pravila zaslužan je kralj Hamurabi, a pravila su ostala zapisana u njegovom zakoniku. Hamurabijev zakonik imao je 282 člana (Jaško i dr., 2014), a svi zakoni koji su dolazili iz Vavilonske civilizacije, bili su poslovne prirode i bavili su se konceptima kao što su prodaja, ugovori, partnerstvo i slično (Sajfert, 2009). Takođe regulisano je i ponašanje ljudi u trgovini, minimalne nadnice za radnike, plate, moralna pitanja rada i trgovine, kao i pitanja kvaliteta rada. Na primer, jedno od njegovih pravila glasi: “Ako zidar zida kuću za nekog čoveka, a ne napravi je dovoljno čvrstom i ona se sruši i prouzrokuje smrt vlasnika – zidar će biti pogubljen” (Jaško i dr., 2014).

Prvu primenu nekog principa organizacije možemo videti kod starih Jevreja u Starom zavetu, odnosno, Mojsije i njegov pristup organizaciji pri izvođenju Jevreja iz Egipta. Prvo se ističe potreba za delegiranjem autoriteta koja se zasniva na dodeli poslova, jer Mojsije nije mogao sam da usmerava i vodi veliki broj ljudi. U skladu sa preporukama/potrebama, Mojsije je načinio značajne poteze u izboru kadrova, obuci i organizaciji.

Drevni zapisi iz Kine koji potiču iz perioda 1100. do 500. godine p.n.e pokazuju primenu principa koji se tiču organizovanja, planiranja i kontrole. Iako su kinezi uopšteno poznati po svojoj mudrosti, njihovi stavovi po pitanju organizacije su uglavnom malo istraživani. Jedan od najstarijih zapisa iz perioda dinastije Chou, predstavlja popis svih civilnih sluga, i to od premijera do kućne posluge, zajedno sa njihovim precizno definisanim dužnostima. Pored toga, drevni Kinezi su naglašavali važnost specijalizacije. Svaki zanat je bio nasledan, a zanatlije su bile vezane za svoj posao doživotno. Takođe, zanatlije su živele zajedno, odvojeno od ostalih stanovnika, u posebnim oblastima (Sajfert, 2009).

U najstarijoj poznatoj vojnoj studiji Sun Cua "Veština ratovanja", sadržana su osnovna pitanja planiranja i rukovođenja, koje moderni rukovodioci i vojni lideri i danas smatraju značajnim (Sajfert, 2009). Neki od tih principa mogu biti primenjeni u cilju sticanja konkurantske prednosti. Delo iznosi principe i strategije pri savladavanju psiholoških prepreka, društvenih neslaganja, razlike između ljudi i organizacija, podeli armije na divizije i korišćenju gongova, zastava i signalnih vatri, kao sredstva komunikacije, kao i potrebi da generali poznaju svoje vojnike, da sa njima dele osećanja i da su im posvećeni, sa posebnim akcentom na stvaranju efikasnih grupa (Jaško i dr., 2014).

U delu "Etičko učenje" Konfučije se zalaže za moralno ponašanje na lestvici od vladara do najnižeg podanika, kako bi bili spremni na zajednički rad, a umesto krutog sistema predlaže nagrađivanje i podsticanje. Konfučijeva dela su dovela do značajnih unapređenja u pravедnosti i efikasnosti uspostavljanja i sprovođenja državne vlasti u Kini. Pored toga, kineska dinastija Han je svoje principe bazirala na principima Konfučija, ali iz tog perioda su specifični Han štapići na kojima su zapisivani podaci o učinku pečenja cigle i sabiranju žita, i to ne samo ukupno već i po čoveku (Jaško i dr., 2014).

U Kini je izvršeno ispitivanje i naučno zasnovani odabir radnika od strane kineske vlade oko 120. godine p.n.e. Većina službenika i oficira nije umela da čita propise i zakone koje je donosila vlada, ustanovljen je sistem ispita i testova, posle kog su mesta u vladi dobijali oni koji su osvajali najviše poena. Godine 219. nove ere, ovaj sistem je dalje razrađen, tako što je izvršena klasifikacija ljudi u devet različitih kategorija, u zavisnosti od sposobnosti, znanja, iskustva i karaktera (Sajfert, 2009).

U Grčkoj civilizaciji su zabeleženi počeci naučnog metoda. Reč istorija je u Grčkoj bila sinonim za potragu za pravim znanjem, a ispitujući sve vrste znanja i ideja, Grci su otkrili istraživački način posmatranja pojava i uveli su obrazovanje i nauku u mnoge sfere života. Grci su uspostavili organizaciju života u gradovima (Polis - grad) i tako težili da obezbede najbolje uslove za život svima koji u toj zajednici učestvuju, (Jaško i dr., 2014) ohrabrujući slobodnu razmenu ideja. Tako je Polis donosio praksu i iskustvo kroz otvorenu razmenu mišljenja, što je vodilo do pozitivnih primera i obimne evidencije vrednosti u procesu koji danas poznajemo kao konsultativno nadgledanje (Sajfert, 2009).

Sokrat je u organizacionom smislu razmatrao dužnosti uspešnog slobodnog čoveka koji se bavi nekim poslom i dobrog generala, pri čemu je shvatio da su slobodan čovek (poslovan čovek) i general veoma slični, jer obojica moraju kazniti loše ponašanje i nagraditi dobro, trebaju da dodele pravu poziciju pravoj osobi, trebaju da ulažu napore i da rade vredno da bi postigli svoje ciljeve. Prva upotreba štabnog sistema prepoznaje se u vladavini Aleksandra Velikog. On je komandovao jednom od najvećih vojnih struktura u istoriji. Osnovu njegove organizacije je činila grupa oficira koji su bili pod njegovom direktnom komandom, a svaki od njih je imao neku određenu funkciju. Ksenofan, Sokratov učenik, je prvi prepoznao upravljanje kao posebnu veštinu, za koju je Sokrat tvrdio da se ne razlikuje kada su u pitanju privatni i javni poslovi, jer

onaj ko nije dobar u upravljanju i izvršavanju sopstvenih poslova, nije dostojan da vodi javne poslove. Aristotel je postavio osnove naučnih metoda upravljanja kroz specijalizaciju rada, grupisanje poslova u radne jedinice, centralizaciju, delegiranje autoriteta i sinergiju. Rimsku imperiju su stvorile disciplina i funkcionalnost, kao njene ključne vrednosti. Funkcionalna podela rada između vojnih i civilnih poslova omogućavala je da isti nosioci vlasti i u jednom i u drugom poretku autoriteta imaju svoje nadležnosti i odgovornost, a da se oni međusobno ne sukobljavaju. U skladu sa tim, senator je imao komandu nad delom vojske, ali ne tako što je direktno učestvovao u izdavanju naredbi, već je to činio preko svojih sledbenika (Jaško i dr., 2014).

1.3. Teorije organizacije

Teorije organizacije pružaju temeljne principe za razumevanje kategorija, struktura, pojava i odnosa između različitih strukturnih elemenata koji čine organizaciju. One obuhvataju skup naučnih stavova o različitim aspektima organizacije, definišući pravila, koncepte i metode koje se koriste u rešavanju organizacionih problema. Smatra se da su najvrednije one teorije koje imaju praktičnu primenu i omogućavaju postizanje uspešnih rezultata u realnim uslovima poslovanja (Petković i dr., 2016).

Organizacija zauzima centralnu poziciju u oblasti menadžmenta, pri čemu je teško jasno odvojiti teorije organizacije od teorija menadžmenta zbog njihove međusobne povezanosti. Važno je naglasiti da teorije organizacije nisu nastajale tako da jedna potpuno zamenjuje drugu, već svaka od njih zadržava svoju vrednost u zavisnosti od specifičnih problema sa kojima se menadžeri suočavaju. U praksi, menadžeri se oslanjaju na različite teorijske pristupe: u nekim situacijama koriste klasične teorije, dok kod složenijih izazova primenjuju kombinaciju različitih teorija. Ključno je da menadžeri zasnivaju svoje odluke na teorijskim osnovama, a ne na improvizaciji. Klasična škola menadžmenta postavila je čvrst temelj na koji su se nadovezivale i razvijale kasnije teorije, čime je omogućena njihova dalja evolucija. Ove teorije pružaju okvir za razumevanje i rešavanje različitih organizacionih izazova i date su u tabeli 1.1. . Prema Jašku i saradnicima (2014) i Petkoviću i saradnicima (2016), osnovni pravci organizacionih teorija obuhvataju:

- **Teoriju naučnog upravljanja** – fokus na racionalizaciju rada, povećanje efikasnosti i produktivnosti kroz analizu radnih procesa.
- **Administrativnu teoriju** – usmerena na principe organizovanja, funkcije menadžmenta i hijerarhijsku strukturu.
- **Teoriju birokratske organizacije** – naglašava formalna pravila, jasno definisane nadležnosti i standardizaciju procedura.
- **Međuljudske odnose u organizaciji** – bavi se uticajem ljudskih odnosa, motivacije i komunikacije na organizacionu efikasnost.
- **Operaciona istraživanja** – primenjuje kvantitativne metode za analizu i optimizaciju organizacionih procesa i donošenje odluka.
- **Teoriju odlučivanja** – proučava proces donošenja odluka u organizacijama i faktore koji utiču na kvalitet odluka.

- **Sistemski pristup** – posmatra organizaciju kao celinu sastavljenu od međusobno povezanih delova koji funkcionišu u dinamičnom okruženju.
- **Situacioni pristup** – naglašava prilagođavanje menadžerskih strategija specifičnim uslovima i kontekstu u kojem organizacija deluje.

Svaka od ovih teorija nudi različite perspektive na funkcionisanje organizacija i omogućava menadžerima da primene odgovarajući pristup u zavisnosti od konkretnih izazova sa kojima se suočavaju.

Tabela 1.1. Razvoj organizacionih teorija

Godina	Škola	Teorija
1900.	Klasična škola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teorija naučnog upravljanja ▪ Administrativna teorija organizacije ▪ Teorija birokratske organizacije
1930.	Neoklasična škola / Škola međuljudskih odnosa / Bihevioristička škola	Teorija međuljudskih odnosa
1940. 1960.	Naučno upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operaciona istraživanja / Kvantitativna teorija ▪ Sistemski pristup
1970.	Savremene teorije	Situacioni pristup

Klasična teorija organizacije

Klasična teorija organizacije razvila se početkom 20. veka kao odgovor na potrebu za povećanjem efikasnosti poslovanja sve većeg broja industrijskih organizacija. Suočeni sa rastućom konkurencijom i težnjom ka maksimizaciji profita, industrijalci su inicirali organizaciona istraživanja i omogućili primenu novih organizacionih principa u svojim fabrikama. U tom periodu, značajan doprinos razvoju klasične teorije dali su teoretičari i praktičari iz Sjedinjenih Američkih Država (npr. Frederik Tejlor, Frank i Lilijan Gilbret, Henri Gant, Henri Ford) i Evrope (npr. Anri Fajol, Maks Veber), koji su se fokusirali na racionalizaciju poslovanja (Hernaus, 2016). Iako su teoretičari klasične škole imali zajednički cilj, a cilj je bio povećanje efikasnosti rada, razvili su se različiti pravci sa specifičnim fokusom (Jaško i dr., 2014):

- Naučni menadžment (Teorija naučnog upravljanja) – Frederik Tejlor je postavio temelje ove teorije, koja se bavi analizom i unapređenjem izvršnih funkcija kroz racionalizaciju radnih procesa i povećanje produktivnosti.
- Administrativna teorija (Teorija administrativnog upravljanja) – Anri Fajol fokusirao se na organizaciju menadžmenta i administrativnih funkcija, definišući ključne principe upravljanja koji su primenjivi na sve nivoe organizacije.
- Teorija birokratske organizacije – Maks Veber razvio je koncept birokratije kao idealnog tipa organizacije, zasnovanog na jasno definisanim pravilima, hijerarhiji, formalnim procedurama i racionalnoj kontroli.