

UNIVERZITET U BEOGRADU
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Branimir I. Vulević

**KARAKTERISTIKE DIZAJNA
ORGANIZACIJA POSEBNE NAMJENE U
ZAVISNOSTI OD NIVOA ANGAŽOVANJA
U VANREDNIM SITUACIJAMA**

doktorska disertacija

Beograd, 2023.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Branimir I. Vulević

**CHARACTERISTICS OF SPECIAL-
PURPOSE ORGANIZATIONS DESIGN
DEPENDING ON THE LEVEL OF
ENGAGEMENT IN EMERGENCIES**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2023

Mentor:

Dr Mladen Čudanov, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Članovi komisije:

Dr Ondrej Jaško, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Dr Želimir Kešetović, redovni profesor
Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu

Datum odbrane:

POSVETA

Porodici, u znak zahvalnosti!

KARAKTERISTIKE DIZAJNA ORGANIZACIJA POSEBNE NAMJENE U ZAVISNOSTI OD NIVOA ANGAŽOVANJA U VANREDNIM SITUACIJAMA

Rezime

Vanredne situacije se definišu kao situacije u kojima su rizici i prijetnje, odnosno posledice, neplaniranih i opasnih neočekivanih događaja i drugih opasnih događaja za stanovništvo, životnu sredinu i materijalnu imovinu takvi da njihov nastanak ili konsekvence nije moguće spriječiti a za njihovo ublažavanje, ili pak neutralisanje je potrebno upotrijebiti posebne mjere, posebne snage i odgovarajuća sredstva uz drugačiji i jači sistem rada.

Organizacije posebne namjene su često te „posebne snage“ koje se angažuju tokom vanrednih situacija. A organizacije posebne namjene su one organizacije kojima je osnovna misija, ili jedna od definisanih misija, pružanje pomoći i podrške, odnosno angažovanje, prilikom prirodnih, ali i vještački izazvanih incidenata, akcidenata, katastrofa i drugih nesreća. U organizacije posebne namjene ubrajaju se Gorska služba spasavanja, Crveni krst, vatrogasci, službe civilne zaštite, vojska, policija, odnosno sve one organizacije koje su dizajnirane tako da funkcionišu u okruženju koje može nastati kao posledica vanredne situacije. Pod dizajnom organizacije se podrazumijeva usklađenost elemenata organizacije radi kreiranja znanja i vještina koje su neophodne da bi se realizovala zacrtana strategija i ostvarili ciljevi organizacije.

Pošto je svrha organizacionog dizajna da omogući ostvarivanje ciljeva i strategije organizacije, a ne da ostavi utisak na površnog posmatrača, jedna od osnovnih intencija je usklađivanje organizacije sa stanjem i promjenama u okruženju, te organizacioni dizajn treba da bude takav da njegov oblik odgovara svrsi, odnosno da parametri dizajna organizacija budu prilagođeni situaciji.

Prije svega, predmet istraživanja ovog rada neće biti vanredne situacije same po sebi, već će samo biti posmatrane kao medijum u kojem organizacije posebne namjene obavljaju jednu od svojih misija, te će se analizirati i istraživati dizajn

organizacija posebne namjene koje su u takvim situacijama učestvovala jednom ili više puta, jer uvid u literaturu navodi na donošenje zaključka da okruženje utiče na dizajn organizacija, kako na organizacionu strukturu, tako i na organizacionu kulturu. A u navedenim situacijama okruženje je često veoma surovo, neprijateljski naklonjeno. Stoga, predmet istraživanja će biti utvrđivanje razlika u dizajnu organizacija za posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja u vanrednim situacijama, odnosno u odnosu na nivo angažovanja pružanjem pomoći tokom saniranja posledica događaja visokog uticaja a niske frekvencije (eng. "*High-impact low-frequency events - HILF*"), među kojima su između ostalog prirodne nepogode, ali i teroristički napadi, kao i bilo koji hemijsko-biološko-radiološko-nuklearni (HBRN) akcidenti ili incidenti. Akcenat će biti na analiziranju dizajna organizacija posebne namjene koje djeluju na prostoru Balkana.

Naučni cilj ovog istraživanja ogleda se u obogaćivanju i produbljivanju saznanja u okviru opusa organizacionog dizajna, kroz uspostavljanje relacija koje će ispitati odnos organizacija-okruženje, gdje će u konkretnom slučaju kao okruženje biti posmatrana vanredna situacija. Očekivani nivo saznanja je dostizanje nivoa klasifikacije i objašnjenja. Cilj klasifikacije će biti da se pronađu eksplicitna obilježja izučavane problematike, a objašnjenja da obrazloži problematiku istraživanja kroz utvrđivanje povezanosti sa relevantnim varijablama, te da se istraže eventualne veze koje bi mogle doprinijeti uzročno-posledičnim odnosima u definisanim relacijama.

Društveni cilj istraživanja je obezbjeđivanje naučnih saznanja koja mogu unaprijediti efikasnost i efektivnost dizajna organizacija posebne namjene što u daljem može uticati na pronalaženje pouka.

Istraživanje se zasniva na obimnom istraživanju literature, zatim kroz iskustvo autora na osnovu višegodišnjeg rada u organizaciji posebne namjene, te na osnovu empirijskog istraživanja.

Osnovni doprinosi rada će se razviti u više pravaca. Kao glavni doprinos se može istaći proširivanje i produbljivanje postojećih saznanja primjenama organizacionog

dizajna u specifičnim okruženjima empirijskim istraživanjem u organizacijama za posebne namjene.

Sledeći doprinos će se ogledati u sticanju uvida u načine angažovanja predmetnih organizacija u vanrednim situacijama, te identifikacije i učenja lekcija iz konkretne situacije.

Kao još jedan pravac u kome bi trebalo da se razvijaju doprinosi rada javlja se i društveni doprinos budući da će se istraživanje biti vremenski dimenzionirano u toku i nakon kriznih situacija posmatranih kao događaj, što u daljem može poslužiti kao platforma za pronalaženje naučenih lekcija i organizacijama koje ne pripadaju domenu organizacija posebne namjene, ali mogu imati interakciju sa krizama.

Ključne riječi: Organizacioni dizajn, organizacije posebne namjene, vanredne situacije.

Naučna oblast: Organizacione nauke

Uža naučna oblast: Organizacija poslovnih sistema

CHARACTERISTICS OF SPECIAL-PURPOSE ORGANIZATIONS DESIGN DEPENDING ON THE LEVEL OF ENGAGEMENT IN EMERGENCIES

Abstract

Emergencies are situations in which the risks and threats, i.e. consequences, of unexpected and dangerous events and other dangerous events for the population, environment, and material property are such that their occurrence or effects cannot be prevented. To mitigate, avoid or neutralize these situations – special measures, special forces and appropriate resources with a different and more vigorous system of work must be used.

Special-purpose organizations are often those "special forces" engaged during high-impact, low-frequency events. Providing assistance and support during natural or artificially caused incidents, accidents, catastrophes, and other disasters is the primary mission or even just one of the missions of these organizations. These organizations include the Mountain Rescue Service, the Red Cross, firefighters, civil protection services, the military, the police, and other organizations designed to function in an environment that may arise from an emergency. The organization's design means harmonizing the elements of the organization to create knowledge and skills to implement the set strategy and achieve the organization's goals.

The purpose of organizational design is to empower the accomplishment of goals and strategies of the organization but not to leave an impression on the superficial observer. Thus, one of the principal intentions is to harmonize the organization with the state and environmental changes. The organization's design parameters are adapted to the situation.

First of all, the subject of this paper will not be emergencies per se. Still, it will only be considered a medium where special-purpose organizations perform one of their missions. Hence, the design of those special-purpose organizations that participated in such situations once or more will be analyzed and researched since a literature review concludes that the environment affects the design of organizations, both

organizational structure and culture. And in these situations, the environment is often very harsh and hostile. Therefore, the subject of this dissertation is to provide an insight into the structural, cultural and relationship changes among the organisations engaged during high-impact, low-frequency events. Yet, on the level of employment in assisting with remediation of high-impact low-frequency events, which include, but are not limited to, natural disasters, terrorist attacks and any chemical-biological-radiological-nuclear (CBRN) accidents or incidents. The emphasis will be on analyzing the design of special-purpose organizations operating in the Balkans.

The scientific goal of this research is reflected in the enrichment and deepening of knowledge within the opus of organizational design through establishing relations that will examine the organization-environment relationship, where, in this case, the environment will be an emergency. The expected level of knowledge is reaching the level of classification and explanation. The goal of the classification will be to find explicit features of the studied problem, and the explanation aims to clarify the research problem by determining the connection with relevant variables and investigating possible links that could contribute to cause-and-effect relationships in defined relations.

The social goal of the dissertation is to provide scientific knowledge that can improve the efficiency and effectiveness of the design of special-purpose organizations, which can further influence the identification of lessons.

The research is based on extensive literature research, the authors' experience gained through many years of work in one of these organizations and the basis of empirical research.

The primary contributions of the dissertation will be developed in several directions. The main contribution is expanding and deepening existing knowledge by applying organizational design in specific environments through empirical research in these organizations.

The following contribution will be reflected in gaining insight into engaging the subject organizations in emergencies and identifying and learning lessons from a specific situation.

Another direction in which the contributions of the work should be developed is the social contribution since the research will be timed during and after the emergency, which can serve as a lessons-learned platform even for other organizations that could interact with the crisis observed like an event.

Keywords: Organizational design, emergency organizations, emergencies.

Scientific field: Organizational sciences

Scientific subfield: Business systems organization

SADRŽAJ

1	UVOD	1
2	PREGLED LITERATURE	8
2.1	Krizna i vanredna situacija	8
2.2	Organizacioni dizajn.....	17
2.2.1	Elementi organizacionog dizajna	24
2.2.2	Organizaciona struktura kao činilac organizacionog dizajna.....	43
2.2.3	Mehanički nasuprot organskom dizajnu	56
2.2.4	Prilagođavanje dizajna situaciji	60
2.2.5	Dizajn kao improvizacija.....	66
2.3	Organizacija i teorija haosa	71
2.4	„Superorganizacije“ posebne namjene	82
2.5	Organizacija uči dok je „živa“	95
3	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	112
3.1	Istraživački metod i istraživački instrument.....	112
3.2	Prikupljanje i analiza podataka.....	115
3.3	Opis uzorka	119
3.4	Stavovi ispitanika o dizajnu organizacija posebne namjene	128
3.5	Testiranje hipoteza	150
4	DISKUSIJA REZULTATA	158
5	ZAKLJUČAK.....	169
	LITERATURA	173

SPISAK SLIKA

Slika 1 Simbol za krizu na kineskom jeziku (Kešetović i Toth, 2012)	8
Slika 2 Kognitivna mapa definicija krize (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)	10
Slika 3 Kognitivna mapa definicija katastrofe (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).....	12
Slika 4 Kognitivna mapa definicija vanredne situacije (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).....	14
Slika 5 Set dijagram katastrofe, krize i vanredne situacije (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)	15
Slika 6 Organizacija kao set podсистема (Morgan, 2006)	26
Slika 7 Organizacioni mozaik (Osterwalder, Pigneur, 2010).....	41
Slika 8 Nivo nesigurnosti koje generiše okruženje (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2013 a)	47
Slika 9 Mehanizmi koordinacije (Mintzberg, 1993)	55
Slika 10 Model međurogizacionih odnosa (Higgins i Maciariello, 2004).....	82
Slika 11 Sistem koordinacije menadžmenta u inter-organizacionim odnosima (Higgins i Maciariello, 2004)	92
Slika 12 Tipologija inter-agencijske saradnje tokom vanredne situacije (Gillmann, 2010)	93
Slika 13 Učenje u jednostrukoj i dvostrukoj petlji (Choo, 2002)	96
Slika 14 Lično ovladavanje (Senge, 1990).....	97
Slika 15 Mentalni modeli (Senge, 1990)	98
Slika 16 Zajednička vizija (Senge, 1990)	99
Slika 17 Timsko učenje (Senge, 1990).....	100
Slika 18 Sistemsko razmišljanje (Senge, 1990).....	101
Slika 19 Pet disciplina organizacije koja uči (prilagođeno prema: Senge, 1990) ..	103
Slika 20 Oblici konverzije znanja (Nonaka, 1994; Janićijević, 2006).....	107
Slika 21 Ljestvica kompetencija (Kubr, 2002).....	108
Slika 22 Spirala kreiranja organizacionog znanja (Nonaka, 1994)	110
Slika 23 Pregled strukture ispitanika po polu prikazano procentualno	119

Slika 24 Pregled strukture ispitanika u odnosu na nivo obrazovanja prikazano procentualno	121
Slika 25 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno.	122
Slika 26 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno.	124
Slika 27 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno.	125
Slika 28 Pregled strukture ispitanika po sektoru organizacije prikazano procentualno	125
Slika 29 Pregled strukture ispitanika u zavisnosti od udjela vlasništva organizacije u kojoj su zaposleni prikazano procentualno	126
Slika 30 Pregled strukture ispitanika po broju zaposlenih u njihovim organizacijama prikazano procentualno	127
Slika 31 Domeni liderstva (Graen & Uhl-Bien, 1995)	140
Slika 32 Distribucija ispitanika po nivou angažovanja.....	154

SPISAK TABELA

Tabela 1: Parametri dizajna (Mintzberg, 1993).....	30
Tabela 2: Karakteristike dizajna prema Daftu (Daft, 2010).....	35
Tabela 3: Faktori i dimenzije organizacione strukture (Prilagođeno prema Mintzberg, 1993; Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017)	48
Tabela 4: Zašto proučavati organizacioni dizajn (prilagođeno prema Weick, 1993; Huber i Glick, 1993).....	68
Tabela 5: Pregled strukture ispitanika po polu.....	120
Tabela 6: Pregled starosti ispitanika.....	120
Tabela 7: Pregled strukture ispitanika po nivou obrazovanja	121
Tabela 8: Pregled strukture ispitanika po radnom stažu.....	122
Tabela 9: Pregled strukture ispitanika po broju godina provedenih na aktuelnom radnom mjestu.....	123
Tabela 10: Pregled strukture ispitanika po poziciji u organizaciji	123
Tabela 11: Pregled strukture ispitanika po sjedištu organizacije	124
Tabela 12: Pregled strukture ispitanika po sektoru organizacije.....	125
Tabela 13: Pregled strukture ispitanika u zavisnosti od udjela vlasništva organizacije u kojoj su zaposleni	126
Tabela 14: Pregled strukture ispitanika po broju zaposlenih u njihovim organizacijama.....	127
Tabela 15: Stavovi ispitanika na pitanje da li su radna mjesta kreirana po zadacima i dužnostima tako da svaki zaposleni jasno zna svoje zadatke i zaduženja	128
Tabela 16: Stavovi ispitanika na pitanje da li su zaposleni na radna mjesta raspoređeni u skladu sa ličnim kvalifikacijama.....	129
Tabela 17: Stavovi ispitanika na pitanje da li se u organizaciji teži ka tome da jedna osoba obavlja jednu aktivnost, odnosno što manje aktivnosti, kako bi se povećala efikasnost u obavljanju posla	129
Tabela 18: Stavovi ispitanika na pitanje da li je jasno definisana hijerarhijska struktura u njihovim organizacijama.....	130
Tabela 19: Ponašanje zaposlenih je jasno definisano dokumentom	130

Tabela 20: Napisane su i precizno definisane standardne operativne instrukcije i standardne operativne procedure za realizaciju definisanih zadataka.....	131
Tabela 21: Zaposleni u organizacijama posebne namjene znaju standardne operativne procedure	131
Tabela 22: Zaposleni u organizacijama posebne namjene postupaju u skladu sa standardnim operativnim procedurama	132
Tabela 23: Komunikacija na relaciji potčinjeni-pretpostavljeni je formalna	132
Tabela 24: Komunikacija na relaciji zaposlenih na istom nivou je neformalna	133
Tabela 25: Lideri su više mentorski i roditeljski nastrojeni	134
Tabela 26: Lideri su orjentisani ka inovacijama i spremni da prihvate rizik	134
Tabela 27: Koheziju organizacije održava lojalnost i uzajamno povjerenje	135
Tabela 28: Koheziju organizacije održavaju formalna pravila i politike	135
Tabela 29: Koheziju organizacije održava posvećenost organizaciji	136
Tabela 30: Koheziju organizacije održava zadovoljstvo poslom	136
Tabela 31: Zaposleni su stimulisani da daju predloge za najbolje rešavanje postavljenog zadatka	136
Tabela 32: Pravo donošenja odluke je veoma blizu nivoima izvršavanja	137
Tabela 33: Postoji podjela na muške i na ženske poslove	137
Tabela 34: Specijalizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	138
Tabela 35: Formalizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	139
Tabela 36: Decentralizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	140
Tabela 37: Tri domenska pristupa liderstvu	141
Tabela 38: LMX i broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	142
Tabela 39: Lojalnost i uzajamno povjerenje kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	142
Tabela 40: Formalna pravila i politike organizacije posebne namjene kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	143
Tabela 41: Posvećenost organizaciji kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	143

Tabela 42: Zadovoljstvo poslom kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene	144
Tabela 43: Nivo angažovanja i specijalizacija.....	144
Tabela 44: Nivo angažovanja i decentralizacija.....	144
Tabela 45: Nivo angažovanja i formalizacija.....	145
Tabela 46: Nivo angažovanja i LMX.....	145
Tabela 47: Nivo angažovanja i lojalnost i uzajamno povjerenje.....	145
Tabela 48: Nivo angažovanja i formalna pravila i procedure.....	146
Tabela 49: Nivo angažovanja i posvećenost organizaciji	146
Tabela 50: Nivo angažovanja i zadovoljstvo poslom	146
Tabela 51: Frekvencija angažovanja i specijalizacija.....	147
Tabela 52: Frekvencija angažovanja i decentralizacija.....	147
Tabela 53: Frekvencija angažovanja i formalizacija.....	147
Tabela 54: Frekvencija angažovanja i LMX.....	148
Tabela 55: Frekvencija angažovanja i lojalnost i uzajamno povjerenje	148
Tabela 56: Frekvencija angažovanja i formalna pravila i procedure.....	148
Tabela 57: Frekvencija angažovanja i posvećenost organizaciji.....	149
Tabela 58: Frekvencija angažovanja i zadovoljstvo poslom	149
Tabela 59: Rezultati analize interne konzistencije skale	153
Tabela 60: Rezultati T-testa grupne statistike – organizaciona struktura	154
Tabela 61: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacione strukture u grupama.....	155
Tabela 62: Rezultati T-testa grupne statistike – organizaciona kultura	155
Tabela 63: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacione kulture u grupama.....	156
Tabela 64: Rezultati T-testa grupne statistike – organizacioni odnosi.....	156
Tabela 65: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacionih odnosa u grupama.....	157

1 UVOD

Organizacije posebne namjene često su one „posebne snage“ koje se angažuju tokom vanrednih situacija. To su one organizacije kojima je osnovna misija, ili jedna od definisanih misija, pružanje podrške institucijama i stanovništvu prilikom suprotstavljanja različitim vrstama izazova, rizika i prijetnji, a u slučaju prirodnih i vještački izazvanih nepogoda, incidenata i akcidenata, te prirodnih, tehničko-tehnoloških katastrofa i drugih nesreća, odnosno vanrednih situacija.

Međutim, predmet istraživanja ovog rada neće biti vanredne situacije same po sebi, već će samo biti posmatrane kao medijum u kojem organizacije posebne namjene obavljaju jednu od svojih misija, te će se analizirati i istraživati dizajn organizacija posebne namjene koje su u takvim situacijama učestvovala jednom ili više puta, jer uvid u literaturu navodi na donošenje zaključka da okruženje utiče na dizajn organizacija, kako na organizacionu strukturu, tako i na organizacionu kulturu. A u navedenim situacijama okruženje je često veoma surovo, neprijateljski naklonjeno.

Predmet istraživanja će biti utvrđivanje eventualnih razlika u dizajnu organizacija posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja u vanrednim situacijama. Akcenat će biti na analiziranju dizajna organizacija posebne namjene koje djeluju na prostoru zapada Balkana.

Različite organizacije posebne namjene se na različite načine i angažuju tokom vanrednih situacija, a samim tim bi trebalo da su i drugačije projektovane, te im se razlikuje organizacioni dizajn, polazeći od stanovišta da je suština organizacionog dizajna optimalna raspodjela raspoloživih resursa, ne samo ljudskih, nego i materijalnih i energetske i drugih, radi usklađivanja sa definisanim strategijama.

Kroz istraživanje će se težiti da se nađu odgovori na istraživačka pitanja u nastavku.

- Da li postoje razlike u dizajnu organizacija posebne namjene, u odnosu na nivo angažovanja tokom vanrednih situacija?
- Ukoliko razlike postoje, koji je nivo koji se može uzeti kao tačka presjeka?

- Da li postoje razlike u promjenama u organizacionoj strukturi nakon angažovanja u vanrednim situacijama?
- Da li postoje razlike u promjenama u organizacionoj kulturi nakon angažovanja u vanrednim situacijama?
- Da li postoje razlike u organizacionim odnosima nakon angažovanja u vanrednim situacijama?

U posljednjih nekoliko godina prostor Balkana su pogodile poplave zbog najkišovitijeg perioda još od pedesetih godina dvadesetog vijeka. Na prostoru Srbije još od 1951. godine najkišovitija je bila 2014. godina (Republički hidrometeorološki zavod Srbije, 2014). Takođe, ukupne količine padavina u proljeće 2014. godine su bile znatno iznad višegodišnjeg prosjeka u Bosni (Federalni Hidrometeorološki zavod Bosne i Hercegovine, 2014). Broj požara u Crnoj Gori se znatno povećao 2017. godine i dostigao broj od 154 požara u toku te godine (Demić, 2017), sa kulminacijom u toku ljeta. Sniježne padavine su 2012. godine izazvale sniježne nanose, a sniježni pokrivač se formirao čak i na obali i ostrvima Jadranskog mora, dok je u brdovito-planinskim predjelima južne i jugozapadne Srbije, sjeverne Crne Gore i Hercegovine visina sniježnog prekrivača prelazila 200 centimetara (Smailagić, Mihajlović, Zdravković, Drakula, 2012). Ovi događaji predstavljali su svojevrsne vanredne situacije koje su odnijele veliki broj ljudskih žrtava te uticale na svakodnevni život ali i na privredu i ekonomiju pogođenih zemalja. Gubici izazvani ovakvim situacijama na globalnom nivou su se značajno uvećali, kulminirajući 2005. godine nakon uragana Katrina (Munich Re Group, 2005; Swiss Reinsurance Company, 2006). Poplave koje su pogodile prostor Balkana tokom 2014. godine dešavaju se jednom u dvije stotine godina (Prohaska, Đukić, Divac, Todorović i Božović, 2014). Imajući u vidu prostor Balkanskog poluostrva, ni ogromne količine sniježnih padavina i požara se takođe ne dešavaju često, te se ovi događaji mogu smatrati događajima visokog uticaja a niske frekvencije, ili vanrednim situacijama. Mnogo dobrovoljaca i organizacija je učestvovalo u pružanju pomoći da se saniraju posledice. U tome su, svakako, veliki doprinos dale organizacije posebne namjene.

U organizacije posebne namjene ubrajaju se Gorska služba spasavanja, Crveni krst, vatrogasci, službe civilne zaštite, vojska, policija, odnosno sve one organizacije koje su dizajnirane tako da funkcionišu u okruženju koje može nastati kao posledica vanredne situacije.

Pod dizajnom organizacije podrazumijeva se usklađenost elemenata organizacije radi stvaranja sposobnosti neophodnih za realizaciju strategije i ostvarivanje organizacionih ciljeva (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017). A pod vanrednim situacijama sve one situacije u kojima su rizici i prijetnje, odnosno posledice, neočekivanih i opasnih vanrednih događaja i drugih opasnosti po stanovništvo, životnu sredinu i materijalna dobra takvog obima i intenziteta da njihov nastanak ili konsekvence nije moguće spriječiti a za njihovo ublažavanje i otklanjanje je neophodno upotrijebiti posebne mjere, posebne snage i odgovarajuća sredstva uz pojačan režim rada (Zakon o vanrednim situacijama, Sl. glasnik RS", br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012).

Pošto je svrha organizacionog dizajna da omogući ostvarivanje ciljeva i strategije organizacije, a ne da ostavi utisak na površnog posmatrača, jedna od osnovnih intencija je usklađivanje organizacije sa stanjem i promjenama u okruženju. Stoga, organizacioni dizajn treba da bude takav da njegov oblik odgovara svrsi, odnosno da parametri dizajna organizacija budu prilagođeni situaciji. Prema tome, prirodno je očekivati da organizacije posebne namjene budu dizajnirane tako da mogu adekvatno ispuniti definisane misije.

Naučni cilj doktorske disertacije je proširenje i produbljivanje saznanja u oblasti organizacionog dizajna, uspostavljanjem veza i odnosa kojima će se ispitivati relacija organizacija – okruženje, gdje će u konkretnom slučaju kao okruženje biti posmatrana vanredna situacija.

Očekivani nivo saznanja je dostizanje nivoa klasifikacije i objašnjenja. Klasifikacija će imati za cilj da se pronađu eksplicitna obilježja proučavanog problema, a objašnjenje da obrazloži problem istraživanja utvrđivanjem povezanosti sa relevantnim varijablama, kao i da istraži eventualne veze koje mogu doprinijeti uzročno-posledičnim odnosima u definisanim relacijama.

Društveni cilj istraživanja je obezbjeđivanje naučnih saznanja koja mogu unaprijediti efikasnost i efektivnost dizajna organizacija za posebne namjene što u daljem može uticati na pronalaženje pouka.

Na osnovu prethodno navedenog, a prateći metodološka pravila istraživanja definisana je nulta hipoteza koja će biti testirana u radu:

Hipoteza H0: Dizajn organizacija za posebne namjene ne razlikuje se u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama.

S obzirom da se u statistici nikada ne zaključuje da je nulta hipoteza stvarno istinita i imajući u vidu problem istraživanja i postavljeni predmet istraživanja, te imajući u vidu dosadašnja istraživanja, teorijska znanja i praktična iskustva u organizacijama posebne namjene, kao i istraživanje tokom izrade pristupnog rada za disertaciju, te da je uočeno da se dizajn organizacija za posebne namjene mijenja više ili manje u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama, definisana je alternativna hipoteza. Alternativna hipoteza će biti tretirana kao glavna hipoteza u radu i ona glasi:

Dizajn organizacija posebne namjene razlikuje se u zavisnosti od angažovanja u vanrednim situacijama.

Stoga su organizacije posebne namjene, u zavisnosti od nivoa angažovanja i djelovanja u vanrednoj situaciji podijeljene u dvije grupe:

- U prvu grupu (organizacije nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama) svrstane su one organizacije posebne namjene koje su angažovale manje od 25 % pripadnika tokom angažovanja u vanrednoj situaciji;
- U drugu grupu (organizacije višeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama) svrstane su one organizacije posebne namjene koje su angažovale više od 25 % pripadnika tokom angažovanja u vanrednoj situaciji.

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja izdvojene su posebne hipoteze:

- Hipoteza H1: U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj strukturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja;
- Hipoteza H2: U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj kulturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja;
- Hipoteza H3: U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionim odnosima nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

U svrhu izrade doktorske disertacije, od opštih logičkih naučnih metoda će se koristiti:

- Deskripcija – prilikom opisivanja teorijskih koncepata, stavova i činjenica vezanih za problem istraživanja;
- Apstrakcija – u cilju odvajanja bitnog od nebitnog;
- Sinteza – za shvatanje složenih cjelina preko njihovih pojedinačnih djelova, njihovim spajanjem, odnosno stavljanjem u moguće veze i odnose;
- Dedukcija – prilikom postavljanja hipoteza, polazeći od opštih pojmova i definicija, biće izvedeni pojmovi bitni za konkretno istraživanje;
- Indukcija – prilikom povezivanja činjenica u izvođenju konačnog zaključka i dokazivanja glavne hipoteze,

Od opštenaučnih metoda, u doktorskoj disertaciji će se primijeniti statistička metoda koja uključuje frekvencije i statističke testove.

Od tehnika, postupaka i instrumenata za prikupljanje podataka, u doktorskoj disertaciji će se koristiti metode:

- Naučno ispitivanje;
- Metoda analiza sadržaja postupkom kvantitativne analize sadržaja.

Osnovni doprinosi rada se razvijaju u više pravaca. Kao glavni doprinos se može istaći proširivanje i produbljivanje postojećih saznanja primjenama organizacionog

dizajna u specifičnim okruženjima empirijskim istraživanjem u organizacijama posebne namjene.

Sledeći doprinos se ogleda u sticanju uvida u načine angažovanja predmetnih organizacija u vanrednim situacijama, te identifikacije i učenja lekcija iz konkretne situacije.

Kao još jedan pravac u kome se razvijaju doprinosi rada javlja se i društveni doprinos budući da je istraživanje vremenski dimenzionirano u toku i nakon kriznih situacija posmatranih kao događaj, što u daljem može poslužiti kao platforma za pronalaženje naučenih lekcija i organizacijama koje ne pripadaju domenu organizacija posebne namjene, ali mogu imati interakciju sa krizama. Za prikupljanje podataka radi provjere definisanih hipoteza korišćen je on-line upitnik koji je na osnovu konsultovanja širokog opusa literature dizajniran za potrebe doktorske disertacije. Upitnik se sastoji iz više grupa pitanja za prikupljanje podataka o ispitaniku i o organizaciji posebne namjene. Same hipoteze su testirane na osnovu rezultata dobijenih statističkom analizom odgovora dobijenih na set baterijskih pitanja o promjenama u organizacionoj strukturi, organizacionoj kulturi i organizacionim odnosima. Upitnik je u prilogu disertacije.

Strukturu doktorske disertacije čine teorijska razmatranja na kojima se bazira istraživački koncept i empirijsko istraživanje koje je omogućilo verifikaciju pretpostavki. Čini je pet osnovnih poglavlja. U uvodnom poglavlju je definisana naučna zamisao. Razmotren je problem i definisan predmet istraživanja, formulisana polazna istraživačka pitanja, postavljeni ciljevi istraživanja, formulisane hipoteze u istraživanju, naučne metode te naučna i društvena opravdanost istraživanja.

Drugo poglavlje disertacije pruža uvid u postojeći naučno-istraživački opus vezan za temu disertacije. U ovom poglavlju su definisani i objašnjeni osnovni pojmovi i termini vezani za problem i predmet istraživanja, te dat uvid u postojeću literaturu, kako bi se proširilo i produbilo znanje iz ove oblasti.

U trećem – centralnom poglavlju disertacije interpretirano je empirijsko istraživanje. Prikazana je metodologija istraživanja – predstavljen je istraživački metod i istraživački instrument, način prikupljanja i analize podataka, opisan je uzorak i organizacioni dizajn organizacija posebne namjene na osnovu rezultata istraživanja te testirane definisane hipoteze.

Diskusija rezultata je u četvrtom poglavlju. Rezultati su ovdje dodatno opisani radi praktičnog tumačenja.

Peto poglavlje predstavlja zaključak disertacije. U zaključku je sažeta cjelokupna disertacija.

2 PREGLED LITERATURE

2.1 Krizna i vanredna situacija

Kriza je jedan od termina koji se u svakodnevnom govoru može čuti veoma često. Etimološki gledano, pojam krize potiče iz grčkog jezika. U staroj Grčkoj ova riječ je označavala „presudu“, ili „odluku“, odnosno, presudan trenutak koji odlučuje o daljem pozitivnom ili negativnom ishodu situacije – definišući moment krize je da treba odlučiti, ali da još nije odlučeno (Milašinović i Kešetović, 2008). Uopšteno označava svaki iznenadan prekid, do tada, kontinuiranog razvoja. A u užem smislu označava situaciju razvoja koja označava zaokret, odnosno, vrhunac opasnog razvoja. Kriza označava „posebno stanje u razvoju jedne pojave, obrt stvari u odnosu na dosadašnji tok“ (Senić, 1996). U savremenom dobu kriza predstavlja razlikovanje, ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, ali i izlaz, rešenje konflikta i pojašnjenje (Milašinović i Kešetović, 2008). Institucionalne komponente koje su predviđene za borbu protiv kriza su organizacije posebne namjene.



Slika 1 Simbol za krizu na kineskom jeziku (Kešetović i Toth, 2012)

Definicija krize izazvala je popriličnu debatu u širokom opusu akademske literature i nema opšte prihvaćene definicije, niti opšteprihvaćenog preciznog značenja ovog termina (Smith, 2005).

Pod krizom se podrazumijeva i stanje u kojem su neposredno ugroženi glavni ciljevi i vrijednosti nekog sistema, te ukoliko se na vrijeme ne vidi, ili se ignoriše to ugrožavanje, ili ako se kasno reaguje, ono može da izazove likvidaciju tog sistema

(Berg i Treffert, 1979). Ali se tako isto pod krizom shvataju i velike prirodne katastrofe (Roux-Dufort, 2007).

Becker (1982) smatra da je kriza neočekivana, egzistencijalno ugrožavajuća i prividno bezizlazna situacija, koja ugrožava vrijednosti, ciljeve i resurse preduzeća. Dok prema Fordu (1981) ona ispoljava karakteristike opasnosti i vremenskog pritiska.

Kriza se, može posmatrati kao proces ili kao događaj. Krizni menadžment pojavio se kao nezavisna disciplina u Sjedinjenim Američkim Državama nakon trovanja tilenolom 1982 godine, a u Evropi nakon černobiljske katastrofe 1986. godine (Jaques, 2010; Heath i Panenchar, 2009; Falkheimer i Heide, 2006). Kešetović i Keković (2008) navode da je krizni menadžment potrebno razgraničiti od, sa njim povezanih, koncepata kao što su menadžment opasnostima u okolini, menadžment rizicima, bezbjednosni menadžment, menadžment katastrofe, civilna zaštita i menadžment kontinuitetom poslovanja. Iz čega proizilazi da je menadžment kriznom situacijom, kao događajem, potkategorija kriznog menadžmenta.

Pristup krizi kao događaju vodi ka logičnoj konceptualizaciji kriznog menadžmenta kao velike taktičke aktivnosti sa fokusom na odgovor na incident – šta treba raditi kada se kriza već desi i kako se pripremiti za slučaj da se kriza desi (Jaques, 2010).

Uzimajući u obzir ovakav pristup, kriza se može posmatrati kao iznenadni ili neočekivani događaj koji ugrožava ili prekida organizacione operacije i aktivnosti i izaziva finansijske prijetnje i prijetnje po reputaciju organizacije (Coombs, 2007).

Dalje, događaj jakog uticaja a niske frekventnosti ili niske vjerovatnoće (eng. „*High-impact low-frequency event*“ ili „*High-impact low-probability event*“) koji ugrožava održivost organizacije, predstavlja kriznu situaciju. Karakteriše je dvosmislenost uzroka, posledica i načina rešavanja, kao i vjerovanje da se odluke moraju donositi hitno (Pearson i Clair, 1998).

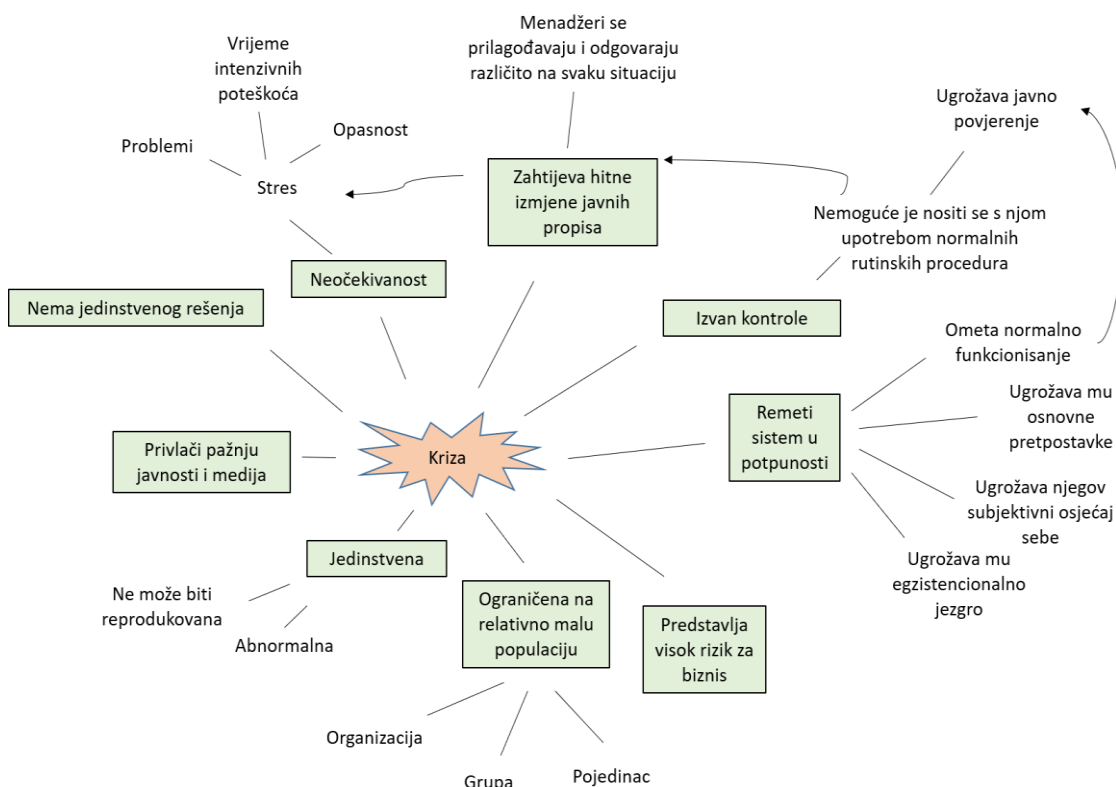
Davies (2005) krizu definiše kao neplanirani događaj, koji i ne mora biti neočekivani, koji zahtijeva pravovremeno strateško odlučivanje u uslovima u kojima

donošenje pogrešne odluke ili nereagovanje na vrijeme može veoma ugroziti organizaciju.

S druge strane, posmatrajući krizu kao proces, krize nisu događaji, već procesi koji se rasprostiru u vremenu i prostoru (Shrivastava, 1995). Odnosno, to nisu diskretno događaji već više predstavljaju čvorove visokog intenziteta u aktuelnim tokovima društvene interakcije (‘t Hart, Heyse i Boin, 2000).

Dok Müller (1985) krizu definiše kao neželjeni događaj koji uvijek ozbiljno ugrožava kontinuiranu egzistenciju, ali i da su krize vremenski ograničeni, neželjeni procesi.

Coombs (1995;2005) smatra da kriza ima četiri faze. Ove faze podrazumijevaju preparaciju, kriznu situaciju, odgovor i učenje iz krizne situacije. Faza učenja je organizacijama za posebne namjene najvažnija faza, a ujedno predstavlja i fazu preparacije za narednu situaciju.



Slika 2 Kognitivna mapa definicija krize (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)

Uz tendenciju da se usklade različite perspektive, termin krize se često koristi kao „kutija za sve“, odnosno kao koncept koji obuhvata razne tipove negativnih događaja (Kešetović i Toth, 2012). A uzev u još širem smislu, termin kriza se koristi i za situacije koje su neželjene, neočekivane, nepredvidive i gotovo nezamislive, a uzrokuju nevjericu ili pak nesigurnost (Rosenthal, Arien and Comfort, 2001). No, ipak je teško razlikovati krizu od ne-krize (Robinson, 1968), ukoliko se kriza više posmatra kao događaj, a ne kao proces.

Treba razlikovati pojam krize od pojmova kao što su konflikti, poremećaji i katastrofe. Pod konfliktima se smatraju latentne suprotnosti koje nastaju u interpersonalnim odnosima i ispoljavaju se razilaženjima. A poremećaji predstavljaju malfunkcionalnosti sredstava i mašina.

Naučnici koji se bave ovom problematikom imaju različito poimanje pojma katastrofa, te stoga nema univerzalne definicije koju bi koristili svi naučnici i institucije, odnosno agencije (Shaluf, Ahmadun, & Said, 2003; Eshghi & Larson, 2008; Alexander, 2005a; Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).

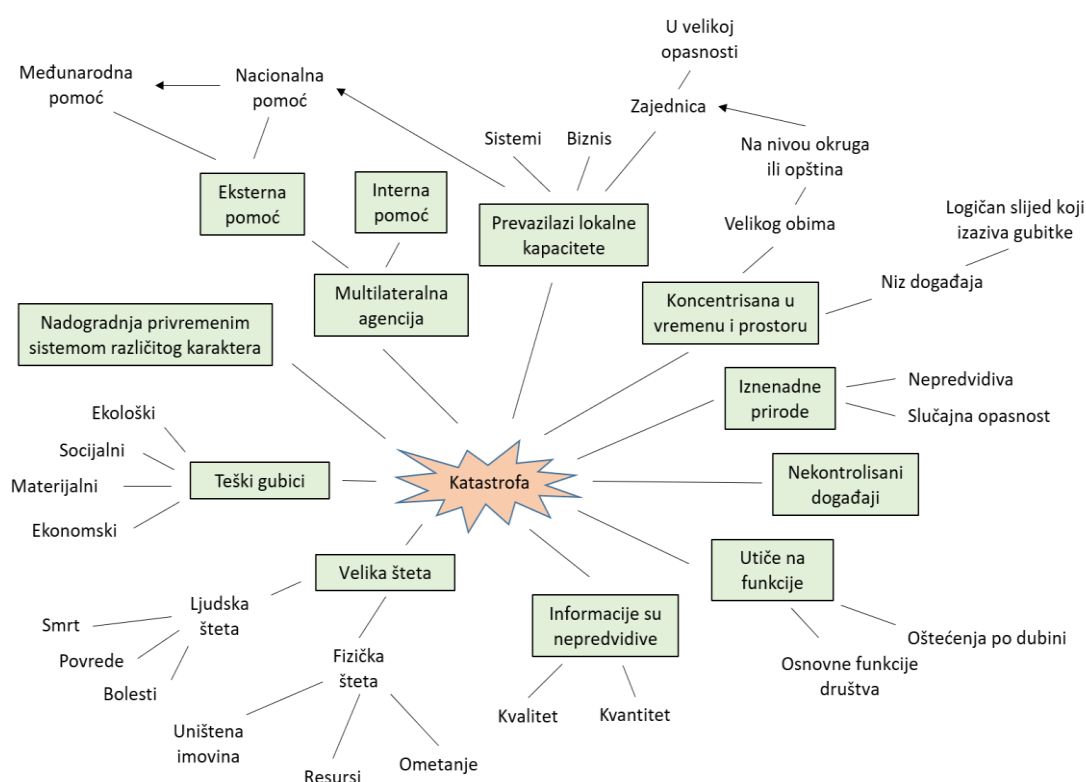
Katastrofe se uglavnom definišu kao iznenadni nepredviđeni događaji sa prirodnim, tehnološkim ili društvenim uzrocima koji dovode do uništenja, gubitka i štete (Parker, 1992; Alexander, 2005b; Lier i Mastorakis, 2006; UNISDR, 2009; Jorgustin, 2012; Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).

Katastrofe su događaji obično velikih razmjera i velikog uticaja. Lokalnim kapacitetima se nije lako oduprijeti katastrofama, nositi se sa njima, niti vratiti stanje u normalu, često je neophodna spoljna pomoć i uključivanje različitih institucija i agencija (Parker, 1992; Cutter, 2003; Moe, Gehbauer, Senitz, & Mueller, 2007; Guha-Sapir, Vos, Belov, & Ponserre, 2014; Coppola, 2015; Lighthouse Readiness Group, 2015; Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).

Definicije katastrofe variraju i u zavisnosti od vremena i prostora, te se katastrofe smatraju događajima koncentrisanim u vremenu i prostoru, u kojima društvo ili dio društva pretrpi štetu tako da su suštinske funkcije društva narušene dijelom ili u

potpunosti (Wilson i Oyola-Yemaiel, 2001; Lindell, 2013; UNISDR, 2009; Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).

Katastrofa se definiše i kao dinamičan mehanizam koji počinje aktiviranjem opasnosti i teče kroz sistem kao niz događaja, izazivajući gubitak života, imovine i sredstava za život uz negativan uticaj na sistem zadužen za upravljanje vanrednim situacijama/katastrofama/krizama (Iyer i Mastorakis, 2006; Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016; Biswas & Choudhuri, 2012).



Slika 3 Kognitivna mapa definicija katastrofe (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)

Tokom katastrofa se institucionalni sistemi zaduženi za upravljanje katastrofama suočavaju sa više izazova, uključujući potrebu za brzim djelovanjem i tačnim usmjeravanjem pomoći, a količina i kvalitet informacija su veoma nepredvidivi. Operativno, katastrofe prevazilaze kapacitet normalnih, radnih dana sistema da se sa njima efikasno nose. Stoga se moraju nadograditi privremenim sistemima drugačijeg karaktera (Baker & Refsgaard, 2007).

Kao i kod pojma kriza, u literaturi nije moguće naći jedinstvenu definiciju pojma vanredna situacija. Bez obzira što ipak mnogi autori koji su se bavili ovom problematikom navode razlike između pojmova kriza, katastrofa i vanredna situacija, oni su ipak blisko povezani, međuzavisni i u mnogim sferama se značajno preklapaju (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016).

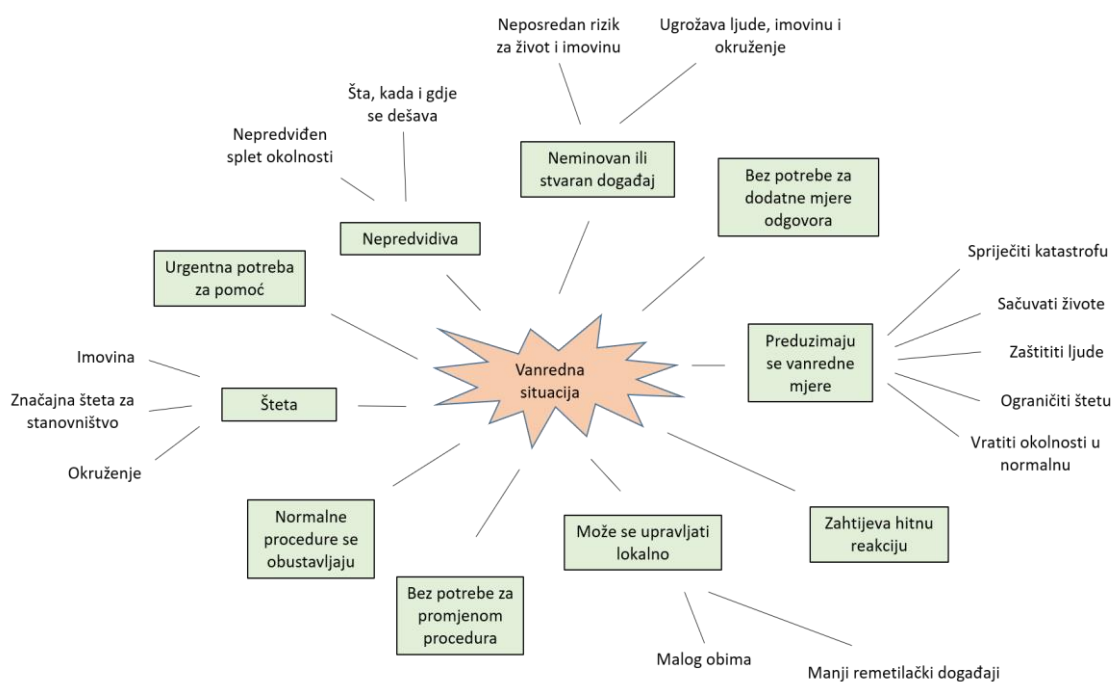
Jasno je da određeni događaji mogu dovesti do katastrofa, dok isto tako, isti ti događaji u drugačijem socijalnom kontekstu mogu biti tretirani kao vanredne situacije. Mnoge agencije, institucije, čak i zajednice, kao dio svoje kulture, razvili su određena uređena koja ih pripremaju za situacije koje se mogu smatrati vanrednim situacijama, te oni takve situacije neće kvalifikovati katastrofom. Na primeru avionske nesreće, nakon zbrinjavanja preživjelih, u saniranje posledica se uključuju mnoge institucije, kao što su policija, službe za zaštitu i spašavanje, istražni organi, službe civilne avijacije, vatrogasci... Za pojedine službe ovakva situacija će i dalje predstavljati tekuću krizu kad je riječ o upravljanju resursima – smještaj i liječenje povrijeđenih, uspostavljanje normalnog saobraćaja i slično (Wenger & Parr, 1969; Milašinović i Kešetović, 2008).

Važno je napomenuti da kroz definicije i legislativni okvir države različito tretiraju vanredne situacije – u Hrvatskoj, Sloveniji i Njemačkoj ne pravi se razlika između katastrofe i vanredne situacije, u Poljskoj je slučaj da se ne pravi razlika između krize i vanredne situacije, dok su u Holandiji jasno i precizno definisani pojmovi (Toth, 2007; Jazić, 2016; Kovačević, 2021).

Polazeći od definicije pojmova iz Rečnika srpskoga jezika (2011), vanredan/na je izvan okvira normalnog uobičajenog reda, plana, programa i rasporeda, odnosno osobit, neobičan, izuzetan, dok situacija označava stanje, okolnosti, prilike u kojima se neko ili nešto nalazi. Te bi u skladu sa rečnikom vanredna situacija bila svaka ona situacija koja je izvan okvira uobičajenih okolnosti.

Stojanović (1984) navodi da onda kada društvo redovnim aktivnostima – preventivnim, operativnim i održavanjem, ne može da spriječi, umanj i otkloni posledice izazvane opasnostima, one dobijaju karakter vanrednih situacija.

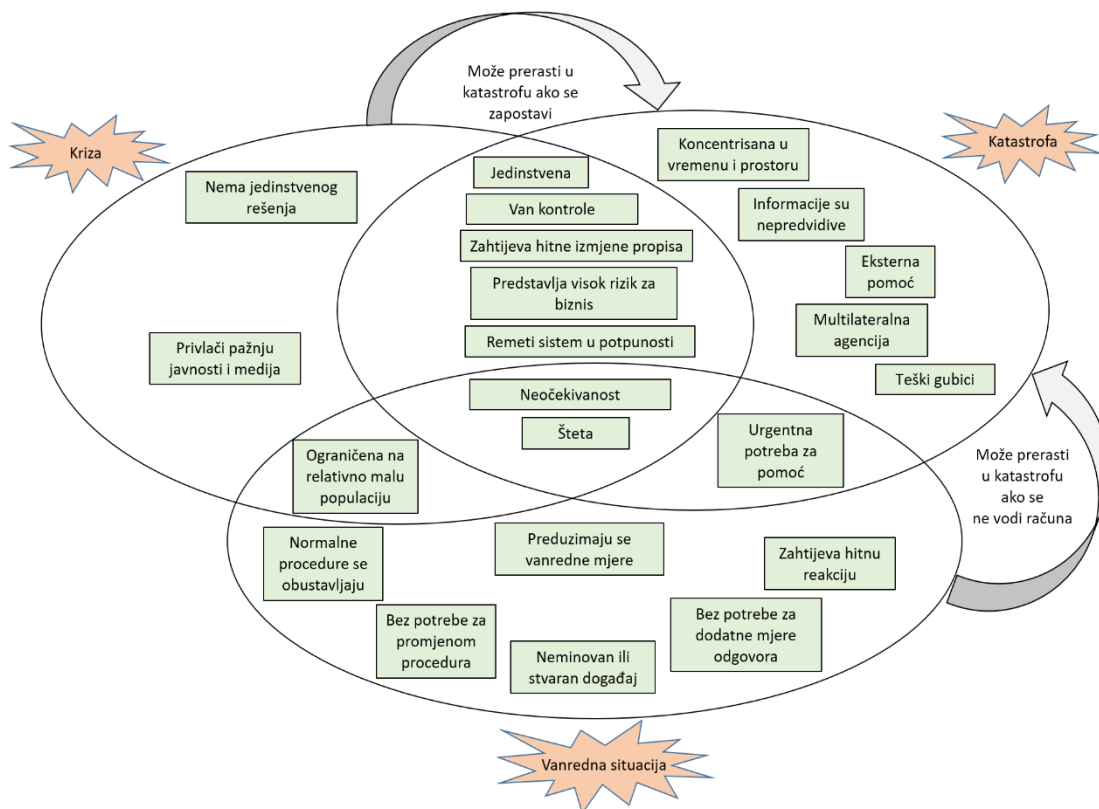
Milašinović i Kešetović (2008) smatraju da vanredna situacija još uvijek nije kriza, iako predstavlja vanredne zahtjeve tradicionalnim strukturama, te da je bitno da su institucionalne komponente sistema namijenjene za angažovanje u vanrednim situacijama u stanju da zadovolje ove vanredne zahtjeve uz pomoć već uspostavljenih mehanizama. To su sasvim razumljive (shvatljive) operative situacije koje, ako se dopusti da se razviju, mogu rezultirati ozbiljnom degradacijom kapaciteta i gubitkom resursa i/ili ljudskih života. U takvim situacijama hitne službe (policija, vatrogasci, hitna pomoć, itd.) mogu da reaguju formacijskim sredstvima, a ostale komponente sistema se ne narušavaju u ozbiljnijoj mjeri. Uz naglasak da treba razlikovati vanrednu situaciju i vanredno stanje.



Slika 4 Kognitivna mapa definicije vanredne situacije (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)

Vanredno stanje podrazumijeva poseban pravni režim relativno precizno regulisan zakonom, najčešće se uvodi posebnom odlukom nadležnog državnog organa (vlade, predsjednika ili parlamenta), obustavlja normalno funkcionisanje vlade i državne uprave, građani se upozoravaju da promijene uobičajeni način života ili ponašanja kako bi zaštitili svoje živote i imovinu, dok se državnim organima naređuje da

postupe po planovima za vanredne situacije, a mogu biti ograničene određene slobode i prava građana, razlozi za uvođenje vanrednog stanja obično su prirodne katastrofe, masovni građanski nemiri ili objava ili početak rata, u kom slučaju se koristi i izraz ratno stanje (Kešetović i Toth, 2012).



Slika 5 Set dijagram katastrofe, krize i vanredne situacije (Al-Dahash, Thayaparan, & Kulatunga, 2016)

Na osnovu dijagrama se vidi da vanredna situacija može da preraste u katastrofu, ako se ne vodi računa, ali ne prethodi vanredna situacija svim katastrofama (Jorgustin 2012; Lighthouse Readines Group, 2015).

Prema definiciji Zakona o vanrednim situacijama (Sl. glasnik RS", br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012), vanredna situacija je stanje kada su rizici i prijetnje ili posledice katastrofa, vanrednih događaja i drugih opasnosti po stanovništvo, životnu sredinu i materijalna dobra takvog obima i intenziteta da njihov nastanak ili posledice nije moguće spriječiti ili otkloniti redovnim djelovanjem nadležnih organa

i službi, zbog čega je za njihovo ublažavanje i otklanjanje neophodno upotrijebiti posebne mjere, snage i sredstva uz pojačan režim rada.

Iz ove definicije se stiče potreba za definisanjem i vanrednog događaja koja po istom zakonu glasi (Sl. glasnik RS", br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012): „Vanredni događaj je nesreća izazvana elementarnom nepogodom i drugim nesrećama, koja može da ugrozi zdravlje i živote ljudi i životnu sredinu; a čije posljedice je moguće spriječiti ili otkloniti redovnim djelovanjem nadležnih organa i službi“. Organizacije posebne namjene se mogu smatrati nadležnim organima i službama.

Distinkcija između pojma krize i pojma vanredne situacije se zasniva na kriterijumima jasnoće prirode, karaktera i dimenzija događaja koji postoje kod vanredne situacije, ali ne i kod krize (Kešetović i Toth, 2012). Jer, vanredna situacija se, nasuprot od krize, u najvećem broju slučajeva rešava rutinskim standardnim operativnim procedurama, angažuju se postojeći organizacioni resursi i kapaciteti, dok rešavanje krize često podrazumijeva i kreativnost, ali i neke nestandardne i nerutinske odgovore.

Kriza se može odnositi na događaje u rasponu od prirodnih katastrofa, do onih izazvanih od strane čovjeka, pa i socijalnih problema, dok vanredne situacije imaju specifičan kontekst i relativno uže značenje (Farazmand 2007; Demiroz, & Kapucu, 2012). Za potrebe ove studije kriza će biti posmatrana kao događaj, te pomenuta iz perspektive upravljanja vanrednim situacijama. Termini krize i vanredne situacije će se koristiti naizmjenično.

2.2 Organizacioni dizajn

Da bi se pristupilo problemu i predmetu istraživanja ovog rada, prethodno je potrebno definisati određene pojmove, te je i prije definisanja pojma organizacionog dizajna potrebno prethodno definisanje samog pojma organizacije, koji je inače višeznačan i zastupljen širom svijeta u mnogim svjetskim jezicima. Samim tim se može različito i posmatrati i definisati.

Pojam „organizacija“ ima korijene u starogrčkom jeziku, gdje je termin „organon“ izvorno označavao oruđe, alat. Aristotelova logička djela, sakupljena kasnije od njegovih učenika, u kojima su raspravljani principi mišljenja, nazvana su „Organon“ pošto mogu da posluže kao alat za pravilno mišljenje. A, Vujaklija (1980) u Leksikonu stranih riječi i izraza objašnjava pojam organizacije sa korijenima u latinskom jeziku gdje je termin „organisatio“ označavao spajanje pojedinačnih djelova (organa) u cjelinu, tako da takva cjelina bude osposobljena za život.

Parsons (1960) opisuje organizaciju kao glavni mehanizam kojim se u visoko diferenciranom društvu izvršavaju zadaci, koji su inače izvan mogućnosti pojedinca. I drugi autori, kao na primer Buchanan i Huczinski (2003), uočavaju kolektivne, više ciljeve koji su teško ili nikako dostižni za kapacitet pojedinca i organizaciju definišu kao socijalnu uređenu grupu koja se formira radi dostizanja tih ciljeva.

Prema Drakeru (Drucker, 2005) organizacija je oruđe koje ljudima omogućava da postanu produktivniji radeći zajedno. Dok, Rot (2010) smatra da su organizacije način koordinacije ljudskih bića, ili proizvodnje dobara, na stabilan način kroz prostor i vrijeme.

Daft (2010) organizacije definiše kao (1) društvene entitete koji (2) su ciljno orijentisani (3) svjesno strukturirane i koordinisane sisteme aktivnosti koji su kroz dizajn i osmišljavanje funkcija (4) prilagođeni vezama sa okolinom organizacije. Te da su im ključni gradivni elementi ljudi i odnosi među ljudima, a ne zgrade ili pravila i procedure. Organizacije postoje onda kada postoji i interakcija među članovima organizacije, a ta je interakcija usmjerena ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Dalje navodi da organizacije postoje da bi okupile resurse radi postizanja željenih ciljeva,

da efikasno proizvode dobra ili usluge, da uvedu inovacije, da koriste moderne proizvodne i informacione tehnologije, da se privikavaju novonastalim situacijama u okruženju, da kreiraju vrijednosti za potrošače ali i za članove organizacije i da se suočavaju i prilagođavaju izazovima različitosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2013b) pod pojmom organizacije podrazumijevaju:

- Entitet, sistem socijalnih elemenata i veza i odnosa između njih;
- Djelatnost, skup aktivnosti koje su preduzete kako bi se uspostavile relacije između elemenata objekta, koje će omogućiti efikasno ostvarivanje svrhe njegovog postojanja;
- Atribut, rezultat usklađivanja odnosa unutar nekog objekta koji odražava strukturu i njegove dinamičke osobine;
- Naučnu disciplinu, skup pravila, zakonitosti i metoda čija upotreba treba da obezbijedi skladno oblikovanje i efikasno funkcionisanje objekata.

U ovom radu pod organizacijom će se posmatrati cjelina koja se sastoji od elemenata i odnosa između tih elemenata, pri čemu su ti elementi gradivni blokovi cjeline. A organizaciju može činiti i jedna osoba ukoliko dostizanje postavljenih ciljeva podrazumijeva saradnju, razmjenu i podršku drugih ili drugima (Jaško, Čudanov, Jevtić, & Krivokapić, 2017).

Daft (2010) savjetuje menadžerima da organizaciju posmatraju kao entitet i to odvojeno od individua koje rade u njoj i da organizaciju opisuju njenom veličinom i elementima. Te, da se samo tako organizacije međusobno porede. Dalje, navodi da su karakteristike organizacije različite od karakteristika i prirode ljudi koji čine organizaciju. Jer, svi ljudi u organizaciji se vremenom mogu zamijeniti, ali će strukturalne i kontekstualne dimenzije organizacije ostati slične.

Lideri i menadžeri organizacije, kombinujući znanje i iskustvo, stvaraju organizaciju. Organizacioni dizajn služi kao okvir za sprovođenje vizije organizacije. Često se zbog

svog značaja smatra jednom od najvažnijih aktivnosti menadžmenta organizacije, te stoga i predstavlja centralnu aktivnost menadžmenta.

Pojam dizajniranja/projektovanja organizacije u široj naučnoj literaturi nema opšte prihvaćenu definiciju (Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2017).

Charles Eames (1969) dizajn definiše kao plan za podešavanje elemenata na takav način na koji će najbolje ispuniti postavljene ciljeve. Aquinas (2010) pod organizacionim dizajnom smatra proces u kome menadžeri kreiraju organizacionu strukturu i kulturu i upravljaju njima kako bi kontrolisali aktivnosti za ispunjenje ciljeva organizacije.

Naomi Stanford (2007) u svojoj knjizi koristi definiciju prema kojoj je organizacioni dizajn rezultat oblikovanja i usaglašavanja svih elemenata organizacije sa ciljem ispunjavanja definisane misije organizacije.

Zajedničko definicijama je da se dizajn organizacije definiše kao proces u kom se obavlja skup djelatnosti menadžera kroz razvoj modela strukture organizacije, zatim kroz definiciju sistema, procedura i politika koji podržavaju stvoreni model aktivnostima planiranja, kontrole, donošenja odluka, informisanja, komuniciranja, motivisanja i nagrađivanja (Mintzberg, 1989).

Pod dizajniranjem organizacije podrazumijeva se proces menadžerskog usklađivanja elemenata organizacije sa ciljem da se stvore sposobnosti koje su neophodne za realizaciju definisane poslovne strategije i ostvarivanje individualnih i organizacionih ciljeva (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017). Te, dalje prema stanovištu navedenih autora, dizajniranje organizacije predstavlja proces:

- Izbora strategije;
- Kreiranja modela organizacione strukture koji odgovara njenim zahtjevima;
- Uticaja na ljude i njihovo ponašanje unutar organizacije i prema okruženju;
- Usmjeravanja tokova i dinamike transformacionih procesa;
- Kontrole, evaluacije i nagrađivanja u skladu sa ostvarenjem postavljenih ciljeva.

Tokom procesa dizajniranja organizacije uspješni menadžeri se više baziraju na ostvarivanje ciljeva i strategije, nego na ostavljanje utiska na posmatrača. A mnogi autori pokušavaju da izdvoje najvažnije elemente koji mogu u potpunosti opisati organizacioni dizajn. Iz toga razloga se i javljaju različiti modeli organizacije koji prepoznaju različite elemente organizacionog dizajna.

Bitno je primijetiti razliku između unutrašnje i spoljašnje sredine organizacije, gdje se interna sredina sastoji od relevantnih fizičkih i socioloških faktora unutar granica organizacije, a spoljašnja sredina se sastoji od relevantnih fizičkih i socioloških faktora izvan granica organizacije (Duncan, 1972).

Svaka organizacija susreće sa različitim okruženjima i pri tome se ostvaruju relacije između organizacije i okruženja. Organizacije svoju strategiju definišu u zavisnosti od okruženja, te se iz toga da zaključiti da okruženje utiče na organizaciju i na dizajn organizacione strukture (Mintzberg, 1993).

Inputi iz okruženja su glavna odrednica inovativnog ponašanja organizacija, a istovremeno okolina definiše brojne zahtjeve ka organizaciji (Baldrige, Burnham, 1975).

Stoga organizacije za posebne namjene moraju imati takve dinamičke sposobnosti organizacione strukture koja im omogućava efektivno i efikasno angažovanje u vanrednim situacijama. Jer, dinamičke sposobnosti organizacione strukture predstavljaju potreban uslov, ali ne uvijek i dovoljan uslov, za postizanje vrhunskih performansi (Wilden, Gudergan, Nielsen, Lings, 2012).

Okruženje organizacije za posebne namjene je veoma važno sagledati sveobuhvatno, jer se ove organizacije obično suočavaju sa više obaveza i u isto vrijeme sa više ograničenja, nego što je to slučaj sa ostalim tipovima organizacija (Rainey, 2003). Ciljevi su veoma raznovrsni. Isto važi i za kriterijume po kojima se ocjenjuje efektivnost i efikasnost tokom djelovanja i angažovanja, što dodatno usložnjava kodifikaciju i mjerenje kriterijuma. Pa, veća ograničenja i raspršenost ciljeva ne dozvoljavaju menadžerima previše slobode i autonomije tokom donošenja

odluka, a obično ni fleksibilnosti u mjeri u kojoj je imaju njihove kolege iz organizacija koje su iz privatnog sektora.

Osnovna razlika okruženja ovih organizacija i okruženja organizacija u privatnom sektoru je u tome što organizacije za posebne namjene nisu objekat tržišnog pritiska, nisu ni preokupirane sa organizacionim „preživljavanjem“ (Garnett, 1997; Graber, 2003; Rainey, 2003). One pružaju servise i usluge koje nisu predmet razmjene na ekonomskom tržištu, ali su prilagođene nekim opštevažećim društvenim normama, javnom interesu, i političkim interesima grupa (Rainey, 2003).

U kriznim okolnostima često se dešava da razlike između potražnje i ponude javnih resursa budu mnogo veće, a da je situacija i dalje nejasna i nestabilna, te je u ovakvim situacijama vrijeme za razmišljanje, savjetovanje i prihvatanje odluka jako ograničeno (Boin, 'tHart, Sterm, Sundelius, 2005).

Pošto organizaciona struktura utiče na odgovor organizacije na promjene koje se dešavaju (Teece, 1996), a imajući u vidu da što je okruženje više neprijateljski nastrojeno ka organizaciji, to će i organizaciona struktura biti više centralizovana (Khandwalla, 1972). Balans između kontrole i fleksibilnosti tokom koordinisane akcije u toku angažovanja prilikom vanredne situacije je veoma teško pronaći (Boersma, Comfort, Groenendaal, Wolbers, 2014) i uspješan menadžment organizacionih promjena će biti osnovni obrazac koji je moguće primijeniti za uspješno prilagođavanje i za dugoročnu održivost (Čudanov, Tornjanski, Jaško, 2019). Stoga je sposobnost promjene često presudna za prilagođavanje i reagovanje u vanrednim situacijama. Naročito za organizacije posebne namjene.

Trebalo bi da organizacije posebne namjene na vanredne situacije mogu odgovoriti korišćenjem svojih ustaljenih mehanizama, tradicionalnim sredstvima. Te, prilikom vanrednih situacija druge komponente sistema ne bi trebale biti previše ugrožene.

Van Laere i Lindblom (2019) tvrde da ove organizacije moraju da budu sposobne da reorganizuju sopstvene performanse „u hodu“, što znači da treba da budu

fleksibilne, pošto moraju da imaju takav tip dinamičkih sposobnosti organizacione strukture, kako bi njihovo angažovanje dalo uspješne rezultate.

Organizaciona fleksibilnost i adaptabilnost su od vitalnog značaja naročito onda kada je okruženje veoma turbulentno. Organizaciona fleksibilnost podrazumijeva stepen na kome organizacija ima i može brzo aktivirati razne menadžerske kapacitete koji mogu da uvećaju kontrolu kapaciteta i da poboljšaju kontrolu nad organizacijom (Volberda, 1996). Odnosno drugim riječima, organizacije posebne namjene moraju imati rukovodstvo koje će imati kapacitete da „drži konce u rukama“, tj. da ne gubi kontrolu nad situacijom.

Najuspješnije organizacije podešavaju organizacionu strukturu u skladu sa nivoom kompleksnosti i nesigurnosti okruženja (Thompson, 1967), te što je kompleksnije okruženje biće kompleksnija i organizaciona struktura organizacija u takvom okruženju (Mintzberg 1993). Dalje u radu će biti više riječi o situacionom pristupu organizacionog dizajna.

Iako nevidljiva u organizacionoj strukturi, organizaciona kultura se ipak ne smije zanemariti kada se razmatra organizacioni dizajn, jer organizaciona kultura često može da odbaci sve početne pretpostavke klasične organizacione teorije (Ott, 1989), potvrđujući prethodnu pretpostavku o tome da ne postoji najefektivniji sistem organizacionog dizajna.

Formalna organizaciona struktura i organizaciona kultura oblikuju šablone interakcije u organizaciji (Vidal i Roberts, 2014), o čemu će takođe biti više riječi u narednim stranicama rada. Iako standardne operativne procedure, lanac komandovanja i formalna pravila ponekad mogu predstavljati i barijeru, ipak su i dalje dio uspješnog sistema za reagovanje u vanrednim situacijama (Moynihan, 2005).

Sama organizacija, kao i reputacija organizacije, su izložene riziku tokom vanrednih situacija. Rukovodstvo bilo koje organizacije za posebne namjene treba da bude spremno da tokom realne situacije nerijetko neće sve biti onako kako je to propisano standardnim operativnim procedurama i standardnim operativnim instrukcijama,

te da će se vanredna situacija često razlikovati od one za koju se organizacija često spremala i za koju je ljudstvo obučavano. Takođe, da bilo koja lista glavnih događaja i lista glavnih incidenata koja se priprema za bilo koju obuku ili vježbu ne može uvijek da predvidi i realno prikaže ono što će se stvarno desiti na terenu. Kao što se organizacije posebne namjene pripremaju za funkcionisanje u vanrednoj situaciji, formirajući krizne štabove, ili timove, čiji je prvi zadatak procjena rizika i situacije, tako bi i profitne organizacije morale imati krizni tim, koji bi kao primarni zadatak imao procjenu rizika po poslovanje organizacije.

Organizacije će uspješnije savladati krizu onda kada kroz organizacioni dizajn imaju formiran krizni tim (Barton, 2001; Coombs, 2006). Ovaj krizni tim formira se kako bi zaštitio organizaciju od izloženosti raznim i neizbježnim efektima krize.

Na osnovu primarnog zadatka – procjene rizika i situacije, krizni tim treba da sačini plan za suočavanje sa krizom. Pri čemu taj plan treba da predstavlja određenu vrstu alata za postupanje u krizi.

Krizni tim treba da ima sledeće članove (prilagođeno i dopunjeno prema Barton, 2001):

- tehničkog direktora,
- portparola,
- načelnika pravne službe,
- načelnika službe za operacije,
- načelnika službe za finansije,
- načelnika službe za ljudske resurse,
- IT menadžera.

Augustine (1995) naglašava da ni tim ni plan ne znače mnogo organizaciji ukoliko nisu testirani kako bi radili u slučaju krize. A Coombs (2007) da je jedna od ključnih komponenti kriznog tima obuka za portparola u kriznim situacijama. Pošto organizacija mora biti pripremljena da komunicira sa predstavnicima javnosti i medijima tokom krize. Te da je ovu obuku potrebno realizovati pravovremeno.

Coombs (2007) navodi i najbolje prakse prilikom komunikacije sa predstavnicima javnosti i medijima:

- Potrebno je izbjegavati frazu „bez komentara“, da se ne bi protumačilo kao da organizacija nešto krije;
- Informacije prezentovati tačno bez korišćenja žargonskih i tehničkih termina. Nedostatak jasnoće može navesti ljude da pomisle da organizacija namjerno želi da ih zbuni ili da nešto prikrije;
- Pred kamerama treba biti ljubazan i izbjegavati nervozu. Portparol mora da ima tečno izražavanje, da izbjegava poštalice i da održi kontakt očima;
- Portparol mora biti upoznat sa svim relevantnim i ažurnim informacijama.

Huber & McDaniel (1986) navode da se termin organizacioni dizajn može posmatrati i kao imenica i kao glagol. Kao imenica odnosi se na strukture i procese koji se koriste kako bi se postigli željeni ciljevi. Dok, kao glagol označava procese koji se koriste tokom planiranja i kreiranja organizacionog dizajna. U ovom radu, organizacioni dizajn ćemo posmatrati kao imenicu, a organizacionu strukturu, kulturu i organizacione odnose kao elemente organizacionog dizajna.

2.2.1 Elementi organizacionog dizajna

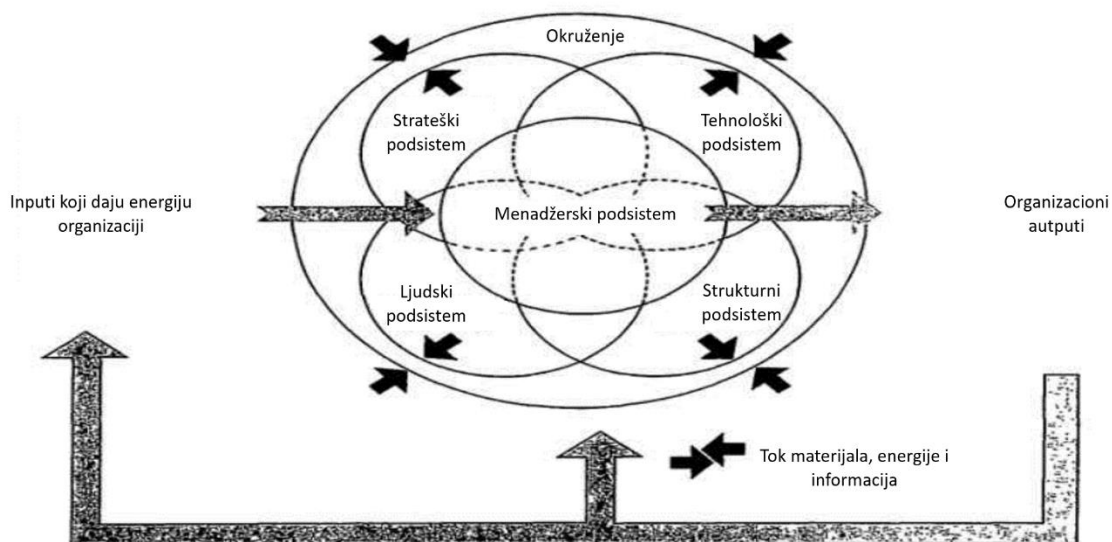
Kako bi se jasnije približio organizacioni dizajn, kao i najbitniji elementi organizacionog dizajna, u nastavku će biti prikazano nekoliko modela organizacije, te prikaz najbitnijih elemenata organizacionog dizajna prema vodećim autorima koji su se bavili ovom problematikom.

Geret Morgan (Gareth Morgan, 2006) je adaptirao model organizacije prema kontingentnom pristupu organizacije i menadžmenta (Kast and Rosenzweig, 1973), posmatrajući organizaciju kao set podsistema. Prema ovom stanovištu, organizacija se može shvatiti kao organizam koji se sastavljen od niza podsistema koji uzajamno djeluju.

Prema ovom modelu, organizacije su živi sistemi, koji egzistiraju u sredini koju predstavlja okruženje od koga one zavise. Tako, u različitim okruženjima egzistiraju i različite vrste organizacija, sa različitim potrebama. Isto kao što su se polarni medvjedi prilagodili životu u hladnim uslovima, a kamile životu u pustinji bez česte potrebe da zadovoljavaju žeđ, ili aligatori životu u močvarama, tako su se i različite organizacije prilagodile različitim okruženjima. I svaka od njih najbolje funkcioniše u tom i takvom okruženju kakvom se prilagodila. Ovo je slučaj i sa organizacijama posebne namjene, koje su se tako prilagodile postojanju u okruženju koje često zna da bude veoma neprijateljski raspoloženo. Dok bi to za neke druge organizacije, najvjerovatnije bilo pogubno. A organizacije sa izraženom birokratijom su se prilagodile sredini koja je stabilna i na neki način zaštićena, dok se različite vrste organizacija mogu naći u ostalim okruženjima takmičarski nastrojene, kao npr. kompanije koje se bave mikroelektronikom.

Po ovom modelu (Morgan, 2006):

- Organizacije su otvoreni sistemi kojima je potreban pažljiv menadžment kako bi se ostvarile ali i izbalansirale interne potrebe radi odgovarajuće adaptacije na uslove iz okruženja;
- Ne postoji najbolji način organizovanja. Odgovarajuća forma zavisi od vrste zadataka ili od okruženja;
- Menadžment mora vodi računa o usklađivanju;
- Različiti pristupi menadžmenta mogu biti potrebni ako bi se izvršavali različiti zadaci u okviru jedne organizacije;
- Različiti tipovi vrsta organizacija su potrebni različitim okruženjima.



Slika 6 Organizacija kao set podsistema (Morgan, 2006)

Inputi koji daju energiju organizaciji mogu biti ljudski, finansijski, informacije, ili pak materijalni resursi. Dok je organizacioni autput organizacioni produkt, odnosno proizvodi ili servisi koje organizacija stvara.

Morgan okruženje posmatra kao nadsistem.

Takođe navodi da prema klasičnoj teoriji menadžmenta Henrija Fayola u principe menadžmenta spadaju (Morgan, 2006):

- Jedinstvo komandovanja i subordinacije – izvršilac može biti potčinjen samo jednom pretpostavljenom u lancu komandovanja i dobijati naređenja isključivo od jednog pretpostavljenog.
- Raspon kontrole – predstavlja broj ljudi koji su potčinjeni jednom izvršiocu. U organizacijama posebne namjene ovaj raspon ne smije biti veliki kako se ne bi narušila koordinacija. Jedna osoba na rukovodećoj poziciji ne može biti u stanju da efektivno komanduje, ukoliko je grupa prevelika.
- Osoblje – kao bitan element koji može da ponudi dragocjene savjete, ali menadžeri moraju biti pažljivi kako se ne bi narušio autoritet.
- Inicijativa – na svim nivoima organizacije, kao pokretač svih aktivnosti.

- Podjela rada – treba da bude na onom nivou koji će omogućiti najefikasnije postizanje definisanih ciljeva.
- Autoritet – treba da bude uspostavljen tako da postoji balans između prava donošenja odluka i odgovornosti.
- Centralizacija – treba bi da varira, kako bi se najbolje iskoristio potencijal zaposlenih.
- Disciplina – ponašanje u skladu sa važećim pravilima treba da bude zasnovano na svim nivoima organizacije.
- Jednakost – kako prava tako i obaveza utiče na moral.
- Harmonija grupe (eng. „*esprit the corps*“) – duh zajedništva koji pokreće grupu ka uspjehu.

Jedinstvo komandovanja i subordinacije je princip koji se izuzetno cijeni u organizacijama posebne namjene. Predstavlja osnovu za izbjegavanje konfuzije prilikom izvršavanja bilo koje aktivnosti, jer bi multiplikacija komandovanja mogla da izazove veoma konfliktnu situaciju ukoliko bi bilo koji izvršilac primao naređenja od dvoje ili više ljudi. Npr. u vojnim organizacijama baš iz tog razloga i postoji princip da ukoliko starešina izda naređenje nekome kome nije pretpostavljen direktno u lancu komandovanja, izvršilac je dužan da o tome izvijesti svog prvog pretpostavljenog.

Tokom angažovanja na gašenju požara na crnogorskom primorju, 2017. godine, nijedna od grupa potčinjenih jednom lideru nije prelazila više od deset izvršilaca. Ukoliko bi na jednoj lokaciji za gašenje bilo potrebno angažovati više izvršilaca, angažovano je više grupa, ali su svi pripadnici i dalje odgovarali istom pretpostavljenom i postupali po njegovim instrukcijama.

U organizacijama posebne namjene jednakost, kako prava tako obaveza, može biti veoma bitan preduslov za postizanje harmonije grupe.

Po Morganu (2006) prethodno navedeni principi su korišćeni od raznih vojnih eksperata, kako bi od vojnih organizacija napravili vojne mašine. Te sa tog stanovišta, sagledavanje elemenata navedenih u njegovom radu je od izuzetnog značaja kada se analizira organizacioni dizajn bilo koje organizacije koja se može

naći u kriznoj situaciji, a naročito sa aspekta organizacija za posebne namjene koje inače i žive, kako bi to Morgan rekao, i sve vrijeme funkcionišu pripremajući se za reagovanje u slučaju neke krizne situacije.

Među najpoznatijim autorima koji su proučavali organizacioni dizajn je Henri Mintzberg (Henry Mintzberg). U pregledu osnovnih elemenata strukturiranja organizacije navodi da su najvažniji djelovi procesa dizajniranja organizacije (Mintzberg, 1993; Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2017):

1. Osnovni djelovi organizacije – operativno jezgro, strateški vrh, srednja linija menadžmenta, tehnostuktura i osoblje za podršku;
2. Osnovni mehanizmi koordinacije – međusobno prilagođavanje, direktan nadzor i standardizacija procesa, autputa i vještina;
3. Parametri dizajna – specijalizacija poslova, formalizacija ponašanja, trening, grupisanje u organizacione cjeline, veličina samih organizacionih cjelina, akciono planiranje i sistemi kontrole učinaka, veze između cjelina, vertikalna i horizontalna decentralizacija;
4. Situacioni faktori – starost i veličina, tehnički sistem, okruženje i moć.

Mintzbergov model organizacije navodi djelove organizacione strukture koje je moguće identifikovati u svakoj organizaciji, samo što su u nekim organizacijama manje, dok su u drugim više razvijeni, u zavisnosti od vrste organizacije, te od situacionih faktora.

Kada je riječ o parametrima dizajna, u Mintzbergovom modelu prva je specijalizacija rada. Specijalizacija ima osnovni zadatak da uveća produktivnost organizacije i može biti u dvije dimenzije – horizontalna i vertikalna. Horizontalnom specijalizacijom je određen broj aktivnosti, a vertikalnom kontrola nad aktivnostima dodijeljenim jednoj poziciji (Jaško, Čudanov, Jevtić, Krivokapić, 2017). Te tako član organizacije može biti angažovan na više različitih zadataka, „skačući“ sa jednog na drugi, ili pak, može obavljati samo jedan, visoko specijalizovan zadatak, ponavljajući ga iz dana u dan. Vertikalna specijalizacija odvaja izvođenje posla od administriranja posla. Pored svih prednosti koje specijalizacija donosi organizaciji, ona kreira i određene probleme koje treba imati u vidu. Naime, najočigledniji problemi koje

specijalizacija donosi sa sobom su u komunikaciji i koordinaciji. A visoka horizontalna specijalizacija kreira problem balansiranja organizacije.

Formalizacija ponašanja je sledeći parametar dizajna koji navodi Mincberg i predstavlja karakteristiku procesa u organizaciji. Formalizacijom se postiže standardizacija izvršavanja procesa. Ponašanje može biti formalizovano pozicijom, tokom posla ili pravilima. Pa, bez obzira koji način se koristi, rezultat koji se postiže je isti, ponašanje člana organizacije je regulisano. Organizacija formalizuje ponašanje da bi redukovala varijabilnosti, ali i da bi predvidjela i kontrolisala ponašanje svojih članova.

Obuka i indoktrinacija su sledeći parametar dizajna. Definišu članovima organizacije potrebne norme, vještine i znanja za zauzimanje određenih pozicija u organizaciji. Obuka se odnosi na procese kojima se postiže učenje znanja i vještina, a indoktrinacija je proces kojim se postižu zahtijevane norme. Stoga je obuka ključni parametar dizajna za sve poslove koje nazivamo profesionalnim.

Po Mintzbergu su formalizacija i obuka supstituti jedno za drugo. Tako, organizacija može kontrolisati kroz propisane procedure i pravila ili kroz zapošljavanje obučениh profesionalaca.

Određeni set pozicija, dizajniran u uslovima specijalizacije, formalizacije i obuke i indoktrinacije nameće menadžmentu razmišljanje o tome kako te pozicije grupisati po jedinicama, te koliko velike treba da budu te cjeline. Oba ova pitanja se odnose na dizajn „superstrukture“, pa su veličina organizacionih cjelina i grupisanje organizacionih cjelina dva parametra dizajna koji su bitni za kreiranje „superstrukture“. No, organizacioni dizajn nije završen onda kada je regulisana veličina organizacionih cjelina i grupisanje organizacionih cjelina, odnosno nije gotov kada su pozicije uspostavljene a superstruktura izgrađena. Potrebno je takozvano lateralno povezivanje superstrukture, a ono se postiže planiranjem i kontrolom.

U tabeli u nastavku teksta su prikazani parametri dizajna prema Mincbergu.

Tabela 1: Parametri dizajna (Mintzberg, 1993)

Grupa	Parametar dizajna	Koncepti
Dizajn pozicija	Specijalizacija Formalizacija	Osnovna podjela rada Standardizacija sadržaja rada Sistem regulisanih tokova Standardizacija vještina
	Obuka i indoktrinacija	
Dizajn superstrukture	Grupisanje cjelina	Direktno nadgledanje (supervizija) Administrativna podjela rada Sistem formalnog autoriteta, regulisani tokovi, neformalna komunikacija Organigram (eng: „ <i>organizational chart</i> “ – dijagram koji prikazuje strukturu) Sistem neformalne komunikacije Direktna supervizija Raspon kontrole
	Veličina cjelina	
Dizajn lateralnih veza	Sistem planiranja i kontrole Sredstva veze	Standardizacija izlaza Sistem regulisanih tokova Zajedničko prilagođavanje Sistemi neformalne komunikacije, ad hok odlučivanje
Dizajn sistema za donošenje odluka	Vertikalna decentralizacija	Administrativna podjela rada Sistem formalnog autoriteta, regulisani tokovi, ad hok odlučivanje
	Horizontalna decentralizacija	Administrativna podjela rada Sistem neformalne komunikacije, ad hok odlučivanje

S obzirom da se ne mogu sve odluke razumjeti u istom centru, u jednom mozgu, potrebno je da se organizacija decentralizuje. Organizacija će tako lakše i da se prilagodi promjenama lokalnih uslova. Još jedan od razloga za decentralizaciju je taj što ona predstavlja stimulus za motivaciju članova organizacije, jer kreativni i inteligentni ljudi zahtijevaju mnogo prostora za manevar. A centralizacija takve ljude sputava.

McKinsey-ev 7s model je osmišljen osamdesetih godina dvadesetog vijeka. I od tada je u masovnoj upotrebi kao sredstvo za strateško planiranje. Analizira organizacioni dizajn kroz, po ovom modelu, 7 ključnih unutrašnjih elemenata organizacije. U engleskom jeziku za svaki od ovih elemenata ime počinje slovom „s“, te otuda i potiče naziv „7s“. „7s“ model organizacije može da posluži kao osnova prilikom analize

dizajna organizacija posebne namjene, pošto sadrži bitne elemente koje je potrebno sagledati prije ili nakon angažovanja u vanrednim situacijama.

Glavni elementi prema ovom modelu su (Waterman Jr, Peters, & Phillips, 1980):

- Struktura (eng. „*Structure*“): Pokazuje koji je obrazac organizovanja, odnosno na koji način je raspoređen autoritet unutar organizacije. Drugim riječima, struktura pokazuje ko je kome pretpostavljeni unutar organizacije. Predstavlja se organizacionom šemom. To je jedan od najvidljivijih elemenata organizacije.

Tokom vanredne situacije, struktura organizacije za posebne namjene ne mora biti ista kao što je to u svakodnevnom poslovanju organizacije. Ona se može oblikovati i prilagođavati situaciji. Tako struktura dijeli zadatke, a zatim obezbjeđuje koordinaciju, mijenja specijalizaciju i integracije. Struktura treba da se decentralizuje, ili centralizuje, u zavisnosti od situacije koju nameće eksterno okruženje organizacija posebne namjene.

- Strategija (eng. „*Strategy*“): Plan koji je organizacija osmislila da se uspješno održi na tržištu i kako bi zadobila prednosti u odnosu na konkurente. Odnosno, plan odgovora na promjene u eksternom okruženju organizacije. Kod organizacija posebne namjene koje se angažuju tokom vanrednih situacija, to je plan koji je organizacija pripremila kako bi se uspješno riješila situacija. Organizacije posebne namjene koriste strategiju da opišu način za kreiranje jedinstvene vrijednosti koju mogu pružiti. Strategija je kritična varijabla dizajna organizacija posebne namjene, ali, takođe i kritična varijabla rada organizacija posebne namjene.

- Sistemi (eng. „*Systems*“): Procesi i procedure u organizaciji, koji nam otkrivaju koje su to svakodnevne aktivnosti organizacije i kako se donose odluke u organizaciji. To su aktivnosti i procedure koje bi trebalo da obezbijede da se aktivnosti obavljaju na pravi način.

Najbolje razumijevanje da li organizacija posebne namjene radi na odgovarajući način pruža uvid u sisteme. Organizacione promjene bez razornog restrukturiranja su najlakše promjenom sistema u organizacijama posebne namjene, jer su sistemi ti koji najbolje oslikavaju stanje organizacije.

A promjena sistema će ojačati i organizacionu efektivnost, bez remetilačkih nus pojava, što je od izuzetnog značaja za organizacije posebne namjene koje se angažuju tokom vanrednih situacija.

- Osoblje (eng. „*Staff*“): Izvršioc i u organizaciji i odnosi koji su među njima uspostavljeni, sa načinima regrutovanja, zapošljavanja, obuke i razvoja, motivacije i nagrađivanja.

U organizacijama posebne namjene veoma je bitno posvetiti posebnu pažnju procesu socijalizacije članova organizacija. Ovo se naročito odnosi na način regrutacije i daljeg usavršavanja kadrova. Pravilnom regrutacijom i usavršavanjem dobija se odgovarajući basen kadrova odgovarajućeg profila koji će se vremenom razviti u menadžere koji su iz struke odnosno koji najbolje poznaju materiju (eng. „*Subject matter experts*“). A organizacijama posebne namjene krucijalni resurs su kadrovi, tj. ljudski resursi.

- Vještine (eng. „*Skills*“): Sposobnosti i znanja kojima su zaposleni u organizaciji vrlo dobro ovladali. Tu takođe spadaju mogućnosti i kompetencije.

Organizacije posebne namjene ne treba opisivati na osnovu njihove strukture, pa, ne bi trebalo ni na osnovu njihove strategije, već na osnovu onoga što najbolje rade. Tokom krizne situacije, ili organizacione promjene, obično se postavlja pitanje koje su to ključne sposobnosti koje su potrebne organizaciji kako bi se uspostavila nova strategija ili nova organizaciona struktura.

Svaka organizacija posebne namjene posjeduje jedinstveni set vještina koji ja opisuje i karakteriše, odnosno koji je razlikuje od drugih organizacija posebne namjene. Tako, osnovne vještine policajaca i vatrogasaca su ono što opisuje krucijalne attribute njihovih organizacija.

- Stil (eng. „*Style*“): Podrazumijeva način na koji se organizacijom rukovodi od strane top menadžmenta. Drugim riječima, podrazumijeva stil menadžmenta lidera organizacije.

Stil organizacije posebne namjene je refleksija njene organizacione kulture. U organizacijama posebne namjene je od naročitog značaja ono što

menadžeri čine u odnosu na ono što govore. Tako obrasci djelovanja imaju daleko veću vrijednost u organizacijama posebne namjene, nego riječi.

- Ciljevi višeg reda (eng. „*Superordinate goals*“): Norme i standardi koje su vodilje za ponašanje zaposlenih i aktivnosti organizacije, van formalnih okvira; set vrijednosti i aspiracija, obično u nepisanoj formi. Po „7s“ modelu ključni su element svake organizacije. A naročito je bitan element kod organizacija posebne namjene, od čijih zaposlenih se inače i očekuje da im osnovna ubjeđenja o ispravnosti misije njihove organizacije budu ideja vodilja tokom angažovanja. Vremenom to za članove organizacija posebne namjene postane način života. Odnosno, zanimanje preraste u poziv. Ciljevi višeg reda, odnosno zajedničke vrijednosti predstavljaju bitan element kohezije organizacija posebne namjene.

Strategija, struktura i sistemi spadaju u „tvrde“ elemente, dok stil, osoblje, vještine i zajedničke vrijednosti spadaju u „meke“ elemente. Tvrde elemente je lakše opisati i na njih je lakše djelovati. A meki elementi su više pod uticajem organizacione kulture.

Prema ovom modelu, produktivna organizaciona promjena, bez obzira o kojoj promjeni se radi (restrukturiranje, uvođenje novih procesa, novih sistema, promjena rukovodećeg kadra...) ne zavisi prosto od strukture, iako je struktura veoma važna. Isto tako, ne zavisi prosto ni od samog odnosa strukture i strategije, iako je i strategija veoma važna. Uspješna organizaciona promjena zavisi od odnosa i usklađenosti strukture, strategije, sistema, stila, vještina, osoblja i zajedničkih vrijednosti koje su u ovom slučaju nadređeni cilj.

Ono što je ključno je da „7s“ model je da ne traži savršenu strategiju, niti strukturu, ili neki drugi od elemenata, već traži da ti elementi budu savršeno usklađeni međusobno, kako bi se dostigla željena efektivnost.

Daft (2010) analizira organizaciju i elemente organizacije, navodeći da organizacije utiču na oblikovanje naših života, ali i da menadžeri sa dobrim informacijama mogu da oblikuju organizacije.

Naglašava da menadžeri treba da odaberu odgovarajuću strategiju i da kreiraju odgovarajući dizajn organizacije kako bi se ljudi koji rade u organizaciji posvetili i fokusirali u smjeru ostvarivanja organizacione vizije, misije i operativnih ciljeva. Odnosno da strategija treba da predstavlja svojevrsni plan prilagođavanja okruženju, kojeg će se organizacija pridržavati kako bi postigla ciljeve. Te da je strategija ta koja će da utiče na kreiranje organizacionog dizajna, kako bi se on prilagodio okruženju.

Strategiju i ciljeve moraju shvatiti odvojeno, jer ciljevi organizaciji predstavljaju putokaz u smjeru u kom želi da ide, a strategija opisuje na koji način će organizacija tamo da stigne.

Prilikom dizajna organizacije menadžeri moraju da imaju u vidu da organizacija postoji sa razlogom i da onda definišu organizacionu svrhu, a zatim da na osnovu toga kreiraju misiju koja treba da bude postignuta. Pri čemu moraju da vode računa o osnovnim kompetencijama organizacije.

Službeni i operativni ciljevi su važni za organizaciju, ali služe veoma različitim svrhama. Zvanični ciljevi i izjave o misiji opisuju sistem vrijednosti za organizaciju i postavljaju opštu svrhu i viziju, dok operativni ciljevi predstavljaju primarne zadatke organizacije. Zvanični ciljevi legitimišu organizaciju, a operativni ciljevi su eksplicitniji i dobro definisani.

Prema njegovom stanovištu organizacije moraju da pronađu odgovarajuću mjeru između usklađenosti dimenzija dizajna i okruženja. Tako se dizajn organizacija koje se bave proizvodnjom mora razlikovati od dizajna organizacija koje su namijenjene za neku drugu svrhu, kao što su uslužne organizacije ili npr. neprofitne organizacije, ili organizacije posebne namjene.

U nastavku teksta, u tabeli su predstavljene karakteristike dizajna u zavisnosti od toga da li se organizacija bavi uslužnim ili proizvođačkim djelatnostima.

Tabela 2: Karakteristike dizajna prema Daftu (Daft, 2010)

Karakteristike dizajna	Uslužna	Proizvodna
1. Jasna granica uloga 2. Geografska disperzija 3. Odlučivanje 4. Formalizacija	Mala Velika Decentralizovano Niska	Velika Mala Centralizovano Visoka
Ljudski resursi 1. Nivo vještina zaposlenih 2. Naglašenost vještina	Visok Interpersonalne	Nizak Tehničke

Elemente organizacije naziva dimenzijama organizacionog dizajna i naglašava da je pregled dimenzija organizacionog dizajna prvi korak ka razumijevanju organizacija, jer dimenzije organizacionog dizajna opisuju organizaciju na isti način kao što se ljudi opisuju kroz osobine ličnosti i fizičke karakteristike. Daft smatra da organizacione dimenzije mogu biti u grupi strukturalnih i kontekstualnih (Krivokapić, 2016).

Po ovom modelu, u strukturalne dimenzije organizacije spadaju (Daft, 2010):

1. Formalizacija – odnosi se na količinu pisanih dokumenata u organizaciji koji definišu procedure, opis poslova, regulative, politike poslovanja i uputstva. Takođe, opisuju ponašanje i aktivnosti. Formalizacija je obično mjerena brojem stranica dokumenata u organizaciji. Organizacije posebne namjene su primer organizacija sa visokom formalizacijom, a male porodične firme su primer organizacija koje skoro i da nemaju pisanih dokumenata.
2. Specijalizacija – stepen podjele organizacionih zadataka na odvojene poslove. Ako je specijalizacija izražena, svaki izvršilac obavlja samo uzak raspon aktivnosti, a ako je specijalizacija mala, zaposleni obavljaju širok spektar aktivnosti u okviru svojih poslova, odnosno, prostije rečeno – kada je specijalizacija velika, izvršilac obavlja mali opseg aktivnosti. Nije rijetko da se specijalizacija naziva podjelom rada.

Podjela rada pored toga što može da izazove usložnjavanje birokratije u organizacijama posebne namjene je ipak poželjna, jer bilo koja aktivnost usmjerena ka izvršavanju misije organizacije zahtijeva širok dijapazon znanja i vještina.

3. Hijerarhija autoriteta – opisuje ko kome podnosi izvještaj, ko kome odgovara, kao i raspon kontrole svakog od menadžera. Hijerarhija se predstavlja vertikalnim linijama na organizacionoj šemi a raspon kontrole predstavlja broj zaposlenih koji su potčinjeni jednom nadređenom – kada je raspon kontrole uzak, hijerarhija je visoka, a kada je raspon kontrole širok, hijerarhija autoriteta je manja (Jevtić, 2012).

Kod organizacija posebne namjene iz same organizacione šeme lako je primijetiti kako funkcioniše hijerarhija autoriteta.

4. Centralizacija – odnosi se na hijerarhijski nivo koji ima autoritet da donese odluku. Kada je donošenje odluka na najvišem nivou, smatra se da u organizaciji dominira centralizacija, a kada je donošenje odluka delegirano nižim hijerarhijskim nivoima, u organizaciji dominira decentralizacija.
5. Stručnost – predstavlja nivo formalnog obrazovanja i obuke zaposlenih. Uglavnom se mjeri prosječnim brojem godina obrazovanja zaposlenih.

Nerijetko u organizacijama posebne namjene, stručnost se može mjeriti ne samo obrazovanjem već i iskustvom, odnosno znanjem i vještinama stečenim višegodišnjim radom na specifičnim poslovima kakvi su u ovim organizacijama.

6. Racio zaposlenih – odnosi se na raspoređivanje zaposlenih na različite funkcije i odeljenja. Odnos osoblja se mjeri dijeljenjem broja zaposlenih u klasifikacionoj grupi prema ukupnom broju zaposlenih u organizaciji.

U vojnim organizacijama prema opšteprihvaćenim standardima racio zaposlenih u jednom odeljenju bi se kretao u odnosu 1 komandir odeljenja na 9 vojnika.

U kontekstualne dimenzije po Daftovom modelu spadaju (Daft, 2010):

1. Veličina organizacije – može biti prikazana za organizaciju u cjelini, ili za neku od komponenti organizacije. Najčešće se predstavlja brojem zaposlenih u samoj organizaciji.
2. Tehnologija – odnosi se na alate, sredstva, tehnike i akcije koje se koriste za pretvaranje ulaza u izlaze (inputa u autpute). Odnosno, odnosi se na to kako organizacija zapravo proizvodi proizvode, usluge, ili vrijednosti koje pruža.
3. Okruženje – uključuje sve one elemente koji se nalaze izvan same organizacije. Ključni elementi su industrija, vlada, mušterije, dostavljači i finansijeri. Ali, elementi okruženja koji najčešće utiču na organizaciju su ipak druge organizacije.
4. Ciljevi i strategija – definišu svrhu i konkurentske tehnike koje organizaciju izdvajaju od drugih organizacija. Ciljevi su često zapisani u vidu trajne izjave o namjerama organizacije. A, strategija je plan djelovanja koji opisuje raspodjelu resursa i aktivnosti za prilagođavanje okolini i postizanje ciljeva organizacije. Ciljevi i strategija definišu opseg poslovanja i odnosa sa zaposlenima, kupcima i konkurentima.
5. Organizaciona kultura – osnovni skup ključnih vrijednosti, uvjerenja, razumijevanja i normi ponašanja koje zaposleni dijele – ove osnovne vrijednosti i norme mogu se ticati etičkog ponašanja, posvećenosti zaposlenih, efikasnosti ili korisničkih usluga i one predstavljaju tu kohezivnu silu koja članove organizacije drži na okupu; Organizaciona kultura nije zapisana, nema je u pisanim dokumentima organizacije, ali je ipak vidljiva u pričama, sloganima, ceremonijama, načinu oblačenja, izgledu prostorija i slično (Jevtić, 2012).

Bitno je naglasiti da su kontekstualne i strukturalne dimenzije međuzavisne. Te tako velike organizacije sa automatizovanom tehnologijom i sa stabilnim okruženjem su organizacije koje imaju izraženiju formalizaciju, specijalizaciju i centralizaciju.

Galbrajtova „Star Model™“ je nastao kao plod dugogodišnjeg rada u praksi i dizajniranju organizacija. To je jedan od novijih modela organizacije, koji je godinama više puta modifikovan i unapređivan.

Kates i Galbraith (2007) navode da je „Star Model™“ okvir za strategiju donošenja odluka. Te, da je organizacioni dizajn, u stvari, proces donošenja odluka koji se sastoji od brojnih koraka tokom samog procesa, ali i od mnogih važnih izbora koje je potrebno učiniti. Pored toga što je okvir za donošenje odluka, ovaj model se može koristiti tokom procesa dizajniranja organizacije, te kao polazna tačka sa koje će rukovodeći kadar organizacije pokrenuti interakciju najbitnijih elemenata organizacije.

Elementi organizacije koje ovaj model navodi kao najbitnije u organizacionom dizajnu su: strategija, sposobnosti, struktura, procesi, sistem nagrađivanja i posljednji, ali ne manje bitan – ljudi (Kates & Galbraith, 2007). Iako je kultura esencijalni dio organizacije, nije dio ovoga modela. Razlog za to je što lideri ne mogu direktno dizajnirati i kulturu. Organizaciona kultura se sastoji od zajedničkih vrijednosti, normi ponašanja, razmišljanja koji su se u organizaciji razvili tokom vremena, a koje dijele zaposleni u organizaciji, ili ako ne svi, onda barem većina zaposlenih. Kultura je rezultat kumulativnih odluka o dizajnu, koje su nastajale vremenom tokom trajanja organizacije, ali i rezultat ponašanja lidera i menadžera i njihovog ponašanja koje je nastajalo kao rezultat ovih odluka.

Ideja usklađenosti elemenata organizacije je fundamentalna ideja ovoga modela. A, svaka komponenta organizacije, koja je ujedno tačka ovog modela, ima ulogu da podrži organizacionu strategiju. Što više struktura, procesi, nagrade i ljudi podržavaju željeno ponašanje i akcije, organizacija će lakše i bolje postizati postavljene ciljeve. Koliko je bitno da svi elementi budu usklađeni na samom početku, toliko je bitno i da se njihovo usklađivanje prilagođava novonastalim situacijama. Konfiguracija resursa, procesa i mentalnih modela koji doprinose uspjehu, utiču na planove za budućnost organizacije. I, koliko je važna usklađenost elemenata, toliko je važna i fleksibilnost u prepoznavanju i pravovremenom odgovoru na šanse ali i na prijetnje. Uvijek je lakše promijeniti poslovnu strategiju nego mijenjati organizaciju, isto kao što je lakše promijeniti kurs plovidbe, nego okrenuti veliki brod koji je značajno promašio kurs.

Strategija je polazni element kojim se definiše djelovanje organizacije. Ona je formula za uspjeh organizacije, podešava smjer organizacije i zaokružuje viziju i misiju, kao i kratkoročne ali i dugoročne ciljeve organizacije, proizilazi iz razumijevanja eksternih faktora koji utiču na organizaciju (Jevtić 2012). Pri čemu se moraju sagledati snage i slabosti organizacije kao i relacije sa spoljnim faktorima, što je kod organizacija posebne namjene polazna osnova prije angažovanja, tačno onako i kako je predstavljeno šemom modela.

Velike, kompleksne organizacije rijetko imaju proste strukture. One često mogu biti kao set različitih mreža, gdje se u okviru organizacije djelovi mogu ponašati i kao podorganizacije, pri čemu će svaki dio biti dizajniran u skladu sa potrebama okruženja sa kojim će biti u dodiru taj dio konkretno.

Organizacije moraju imati aktivno liderstvo, sa jasno uspostavljenim prioritetima. Uspješne organizacije su one koje imaju lidere koji su sposobni, pored toga što će na pravi način zaposlenima komunicirati strategiju, da kreiraju šeme potrebne za donošenje odluka. U organizacijama posebne namjene, naročito tokom priprema za angažovanje u bilo kojoj vanrednoj situaciji, mehanizmi donošenja odluka su od krucijalnog značaja.

Organizacioni tempo mijenjanja i prilagođavanja mora biti toliko brz koliko i promjene eksterne sredine. Ali, isto tako, jasno je da što je organizacija veća i kompleksnija, promjene moraju biti sporije. Važno je naći balans u tome. Tako organizacije posebne namjene mogu biti unaprijed dizajnirane za ono što ih može očekivati u okruženju, što zaista većina i jeste. Pa su u ovom slučaju potrebna manja ili jednostavnija prilagođavanja i usklađivanja sa razlikama koje nosi situacija. Te, Kates i Galbraith (2007) naglašavaju da je bitnije organizovati nego reorganizovati. Odnosno, drugačije rečeno, da je bolje ukoliko se organizacije kontinuirano, svakodnevno prilagođavaju i sprovode manje promjene, takoreći kozmetičke, nego da to rade s vremena na vrijeme ili sa većim vremenskim razmacima. Uz prilagođavanje okruženju organizacije moraju da prilagode dizajn potrebama korisničkog segmenta.

Značaj ovog modela prilikom sagledavanja dizajna organizacija posebne namjene je u osnovi jednog od osnovnih polazišta u ovom modelu, koje se odnosi na to da je svaka organizacija različita, te da adekvatnim promjenama u elementima organizacije, postupnim prilagođavanjem, organizacija postiže potrebno prilagođavanje okruženju.

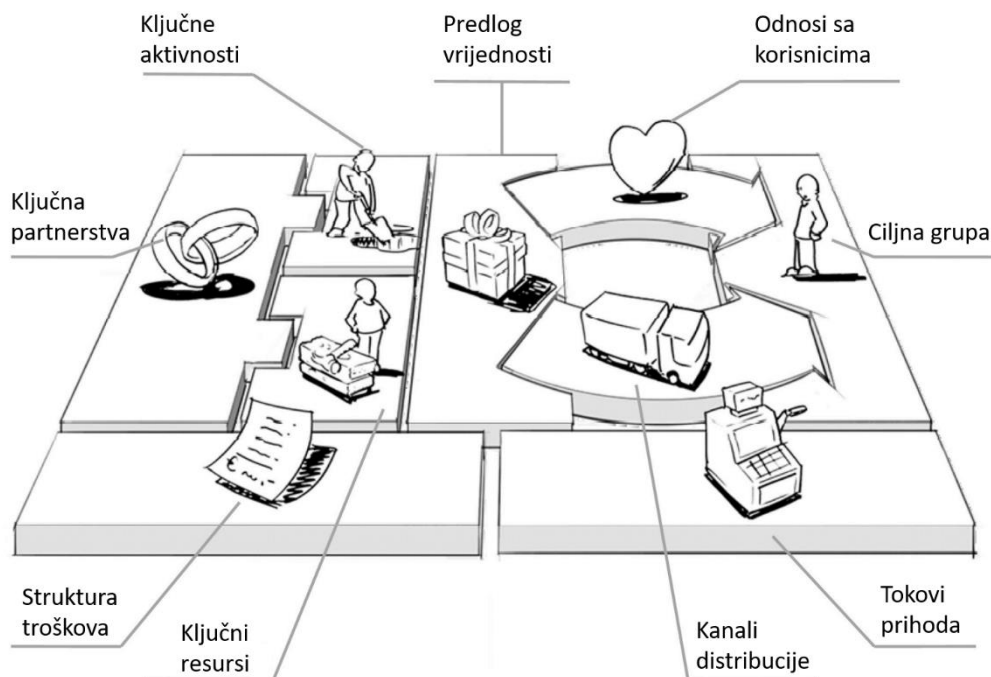
Aleksandar Ostervalder (Alexander Osterwalder) i Iv Pinjor (Yves Pigneur) su predložili šablon za model organizacije koji može poslužiti za analizu ne samo profitnih, već i neprofitnih organizacija, pošto mu je osnovna ideja vodilja da je krajnji cilj organizacije stvaranje vrijednosti, a ne stvaranje profita.

Kako organizacijama za posebne namjene stvaranje profita nije krajnji cilj poslovanja, tako ovaj model može poslužiti i za detaljnije posmatranje elemenata dizajna ovih organizacija.

Organizacioni model se može definisati kao apstraktna predstava osnovne logike na osnovu koje organizacija kreira, zadržava i dostavlja vrijednosti krajnjim korisnicima (Osterwalder, Pigneur, 2010; Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2013 b). Koncept koji se zastupa ovim modelom se, prema riječima autora, već odavno koristi u mnogim uspješnim organizacijama širom svijeta, među kojima su i IBM, Erikson, ali i neprofitne organizacije kao što je Vlada Kanade itd.

Grativni blokovi ovog modela su (Osterwalder, Pigneur, 2010; Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2013 b):

- Ciljna grupa (krajnji korisnici);
- Predlog vrijednosti;
- Kanali distribucije;
- Odnosi sa korisnicima;
- Tokovi prihoda;
- Ključni resursi;
- Ključne aktivnosti;
- Ključna partnerstva;
- Struktura troškova.



Slika 7 Organizacioni mozaik (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Ovaj model se može primijeniti na različite organizacije, jer predstavljene komponente postoje u organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu. Stoga omogućava da se organizacija sagleda u cjelini bez potrebe da se pažnja usmjerava na detalje – kao mozaik sastavljen od djelova, samo uz jasno vidljive relacije između elemenata.

Za razliku od prethodnih modela, Levit-Skotov model organizaciju više posmatra iz sociološke perspektive. Originalni Levitov model, koji je poznatiji kao model „organizacionog dijamanta“ prepoznaje četiri osnovne komponente (Leavitt, 1965):

- Društvena struktura – uglavnom se odnosi na šablonske odnose koji se razvili među članovima organizacije;
- Tehnologija – obuhvata fizička sredstva i alate koji se koriste prilikom pretvaranja inputa u autpute, ali i intelektualne kapacitete, te znanje;
- Ciljevi – predstavljaju ono što organizacija želi da postigne svojim poslovanjem. Koncept organizacionih ciljeva je među najvažnijim i

predstavlja centralnu tačku kada se analizira organizacija. Mogu se smatrati konceptima željenih ishoda;

- Učesnici – one individue koje, zauzvrat za različite podsticaje, daju doprinos organizaciji. Što znači da se ovdje ne podrazumijevaju samo oni koji su zaposleni u organizaciji, već to mogu biti i članovi drugih organizacija koji imaju interese u ovoj organizaciji, dobavljači, kupci itd.

Levit je identifikovao četiri interna elementa, ali u model nije uključio okruženje, kao poseban faktor. Skot (2003) ovom modelu dodaje još i okruženje, radi kreiranja tačnije slike i konteksta u kom organizacija posluje i razvija se.

Okruženje – treba posmatrati dijelom organizacije kao otvorenog sistema, iako je okruženje eksterni faktor, jer organizacija ne može egzistirati kao izolovan sistem. Svaka organizacija egzistira u specifičnom fizičkom, tehnološkom, kulturnom i socijalnom okruženju kome se mora prilagoditi.

Kompleksna organizacija je više kao moderni sistem oružja nego kao staromodne fortifikacijske prepreke, više je mobilna nego statična skulptura, više je kao kompjuter nego kao kalkulator. Ukratko, organizacija je jedan veoma dinamičan sistem (Leavitt, Dill i Eyring, 1973).

Ovaj model je našao široku primjenu u praksi, naročito u implementaciji organizacionih promjena, jer promjena bilo kog od elemenata ovog modela dovodi do promjena i u ostalim elementima modela.

2.2.2 Organizaciona struktura kao činilac organizacionog dizajna

Na osnovu sagledanih modela uočava se da je većini zajedničko to da organizacionu strukturu smatraju jednim od osnovnih gradivnih činilaca organizacionog dizajna.

Pojam strukture, kako Milan Vujaklija (1980) u Leksikonu stranih riječi i izraza objašnjava, vuče korijene iz latinskog jezika gdje označava način građenja, sklop, sastav, ustrojstvo, raspored; način na koji su spojeni djelovi; tvorevinu, konstrukciju.

Prema stanovištu opšte teorije sistema, struktura je opšti kvalitativno određen i relativno stabilan poredak unutrašnjih odnosa između elemenata nekog sistema (Von Bertalanffy, 1950), pa se pod organizacionom strukturom mogu podrazumijevati činioči, gradivni elementi ili uopšteno sastav organizacije (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2013 b).

Daft strukturu definiše kroz tri ključne komponente (Daft, 2010; Child, 1984; Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017):

1. Organizaciona struktura određuje linije formalnog izvještavanja, uključujući broj nivoa hijerarhije i raspon kontrole menadžera i pretpostavljenih;
2. Organizaciona struktura identifikuje grupisanje pojedinaca u odeljenja, i odeljenja u organizaciju;
3. Organizaciona struktura uključuje dizajn sistema da bi osigurala efektivnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju kroz odeljenja.

Vertikalna struktura organizacije se definiše kroz prvu i drugu komponentu, dok se ove vrste odnosa i veza ojačavaju i pomažu trećom komponentom. Organizaciona struktura predstavlja formalni sistem zadataka i ovlašćenja koji kontroliše na koji način ljudi koordiniraju svoje akcije i koriste resurse za postizanje ciljeva organizacije (Jones 2010, Krivokapić, 2016).

Organizaciona struktura prema Dankanu (Duncan, 1979) je više od pukog prikazivanja pravougaonika na grafikonu organizacije. To je šablon interakcija i koordinacije koji povezuju tehnologiju, zadatke i ljude u organizaciji kako bi se osiguralo da će se ispuniti svrha organizacije. Organizaciona struktura esencijalno

ima dva cilja. Prvi je da osigura pravilan tok informacija u organizaciji radi smanjivanja nesigurnosti tokom donošenja odluka. Dizajn organizacije treba da olakša menadžerima prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluka. Kada menadžeri imaju visok stepen neizvjesnosti, kada im je potreba za informacijama veoma visoka, struktura organizacije ne treba da bude rigidna i da ne omogućiti menadžerima pristup izvoru informacija i prikupljanje potrebnih informacija ili kreiranje novih procedura ili metoda za obavljanje posla. Drugi cilj dizajna organizacione strukture je dostizanje potrebnog nivoa efektivne koordinacije i integracije. Organizaciona struktura treba da integriše organizaciono ponašanje kroz djelove organizacije tako da ono bude koordinisano. Ovo je naročito važno onda kada su jedinice organizacije nezavisne.

Kako ove dvije definicije posmatraju organizacionu strukturu iz različitih uglova, u prvom slučaju kroz formalni sistem zadataka i ovlašćenja, a u drugom kroz šablon interakcije, Mintzbergova (1993) definicija može se sagledati kao integracija prethodne dvije definicije, pošto ukazuje da je organizaciona struktura zbir načina na koje organizacija dijeli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog realizovanja (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017).

Kada se organizacioni dizajn posmatra kao proces, organizaciona struktura predstavlja rezultat tog složenog procesa.

Organizaciona struktura je element, ali isto tako i bitno svojstvo organizacije kojim se organizacija može opisati, ako su određene karakteristike strukture. Organizaciona struktura se ne može ni shvatiti niti opisati, a ni projektovati kao jedinstven entitet, već samo kao skup karakteristika, parametara i dimenzija. A kvalitet organizacione strukture će od toga i zavisiti, pošto će na taj način ona kompletnije ostvariti svoje funkcije, stabilnost, upravljivost, itd. (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017).

Autori koji su se bavili organizacionom strukturom su se bavili i osnovnim karakteristikama organizacione strukture. Pa tako Daft (2010) u svom modelu organizacije umjesto termina karakteristike koristi termin dimenzije. Dodajući da

strukturne dimenzije objašnjavaju interne karakteristike organizacije i da kreiraju bazu za mjerenje i upoređivanje organizacija.

U ovom radu će biti korišćen termin dimenzije organizacione strukture, pošto i u široj literaturi koja se bavi ovom oblašću ne postoji jasno definisana granica između pojmova kojima se opisuju dimenzije organizacione strukture. A kako Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2017) navode, elementi su najčešće činioци nekog skupa ili djelovi cjeline, koji se obično ne mogu razložiti, razbiti na manje cjeline. Karakteristike su osobine, svojstva ili obilježja nečega, koja imaju diskretnu vrijednost, slično kao i parametri, ali su te vrijednosti kod parametara mjerljive, a dešava se i da parametri imaju konstantne vrijednosti. Prema opštem shvatanju dimenzija je karakteristika prostora, te je na osnovu nje moguće identifikovati i prostor i objekte unutar tog prostora, a čini je minimalan broj realnih parametara potrebnih da se opiše položaj određene tačke u prostoru.

Situacioni faktori koji definišu dimenzije organizacione strukture su ujedno i faktori organizacione strukture. Uspješna organizacija je ona organizacija koja pravovremeno reaguje i na najmanju promjenu situacije. Promjene u strukturi organizacije treba da budu nešto što je svakodnevica u organizacijama, što ima fluentan tok i omogućava organizaciji da se fluidno ponaša i prilagođava.

U situacione faktore se ubrajaju (Mintzberg, 1993):

- Starost i veličina organizacije;
- Tehnički sistem;
- Karakteristike sredine;
- Moć.

Starost organizacije – kao situacioni faktor utiče na dimenzije organizacione strukture. Mlađe organizacije su organizacije u kojima organizaciona struktura još nije naročito formalizovana, te mnoge operative procedure i standardi još uvijek nisu dovoljno ni detaljno razrađeni, što ne bi trebalo da bude slučaj u starijim organizacijama. Jer, organizaciona struktura bi se trebala mijenjati, usložnjavati, vremenom, sa starošću i rastom organizacije. A samim tim bi se trebala povećavati i

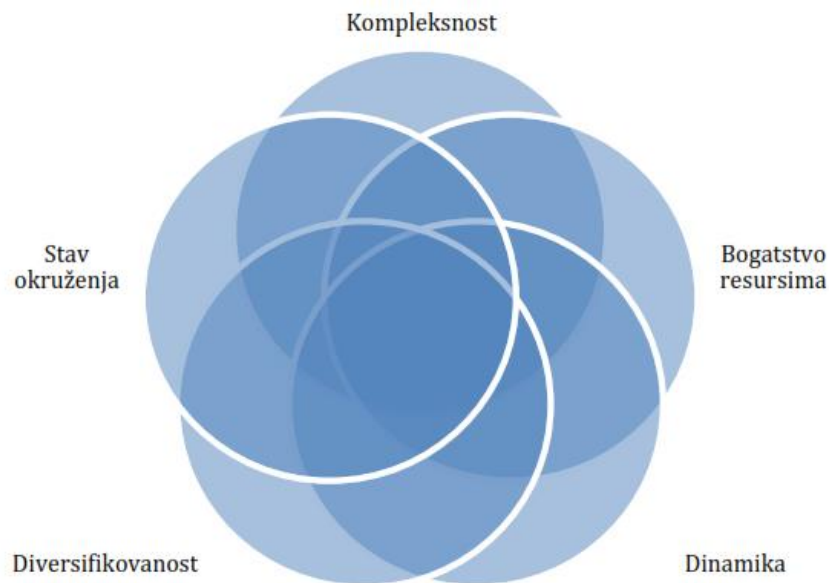
formalizacija i uspostavljanje sistema standardizacije procedura i postupaka, čime se stvaraju i preduslovi za veću specijalizaciju. Što znači i da što je organizacija starija, ona bi trebala bolje da se nosi sa izazovima koje nose različite situacije kojima se mora prilagoditi kako bi uspješno poslovala, u svojoj djelatnosti.

Tehnički sistem – je veoma usko povezan sa strukturom organizacije. Njegove karakteristike se veoma često odražavaju i na izgled i na sadržaj organizacione strukture. Osnovna funkcija tehničkog sistema organizacije se ogleda u omogućavanju pretvaranja ulaza u izlaze (inputa u autpute). Organizacija koja posjeduje odnosno koristi automatizovane tehničke sisteme isto tako treba da ima i odgovarajuću organizacionu strukturu kako bi na pravi način iskoristila sve prednosti i efektivno i efikasno eksploatisala tehnički sistem, radi dostizanja planiranih ciljeva. Tehnički sistem tokom poslovanja mijenja i potrebe za angažovanjem radne snage, tj. zaposlenih u organizaciji, naročito u onim organizacijama čija se osnovna djelatnost ogleda u masovnoj proizvodnji, a takođe izaziva i određene promjene u dimenzijama organizacione strukture.

Karakteristike sredine – forsiraju organizaciju na prilagođavanje. Ukoliko organizacija ne uskladi organizacionu strukturu sa okruženjem, posledice često mogu biti veoma visoke. Stoga, kako navode Goold i Campbell (2002) analiza usklađenosti predstavlja prvi i najvažniji test dizajna organizacije. Kao najvažnija obilježja sredine, Mintzberg (1993) navodi: stabilnost, kompleksnost, raznovrsnost tržišta i „neprijateljstvo“. Naglašavajući da su karakteristike okruženja, kao svega onoga što je izvan granica organizacije pa tako i izvan mogućnosti da ih organizacija može mijenjati, mnogobrojne, ali ipak najviše pažnje posvećuje prethodno navedenim karakteristikama. Događaji u okruženju organizacije izazivaju neizvjesnosti i nesigurnosti konteksta u kom organizacija egzistira, i Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2013 a) analiziraju karakteristike sredine i smatraju da se takva situacija zasniva na 5 karakteristika sredine, a to su:

- kompleksnost (jednostavno ili složeno),
- bogatstvo resursima (bogato ili siromašno),
- dinamika (stabilno ili nestabilno),

- diversifikovanost (homogeno ili heterogeno), i
- stav okruženja (prijateljski ili neprijateljski).



Slika 8 Nivo nesigurnosti koje generiše okruženje (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2013 a)

Moć – organizacija ne formira uvijek strukturu na osnovu faktora kao što su veličina i starost, ili tehnički sistem, ili stabilnost, kompleksnost, diversifikovanost, neprijateljstvo okruženja. Često se dešava da brojni faktori moći utiču na dizajn organizacione strukture, u koje može spadati i eksterna kontrola organizacije, ali i prilagođavanje različitim potrebama zaposlenih u organizaciji, kao i aktuelnost trendova koji su zastupljeni ili lokalno ili globalno. Tako i menadžeri, na visokim pozicijama mogu svojim odlukama da utiču na organizacionu strukturu, najčešće na način koji najviše odgovara menadžmentu organizacije.

Pošto su dimenzije organizacije bitna stavka i u procesima restrukturiranja i organizacionih promjena, autori su se bavili i definisanjem najbitnijih dimenzija organizacione strukture. Pa se takođe u široj literaturi mogu naći različite klasifikacije najbitnijih dimenzija organizacione strukture.

Dimenzijama organizacione strukture mogu se smatrati (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017):

- specijalizacija,
- formalizacija,
- departmentalizacija,
- decentralizacija, i
- koordinacija i kontrola.

Tabela 3: Faktori i dimenzije organizacione strukture (Prilagođeno prema Mintzberg, 1993; Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017)

Situacioni faktori (nezavisno promjenljive)	Dimenzije organizacione strukture (zavisno promjenljive)
Starost i veličina organizacije	Specijalizacija
Tehnički sistem	Formalizacija
Karakteristike sredine	Departmentalizacija
Moć	Decentralizacija
	Koordinacija i kontrola

Specijalizacija-podjela rada – je nivo na kom su organizacioni zadaci podijeljeni na odvojene poslove, odnosno dodijeljeni radnim mjestima, jer radno mjesto predstavlja najmanji organizacioni entitet u nekoj organizaciji. Mjeri se brojem aktivnosti koje obavlja jedan zaposleni. Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2017) navode da pod radnim mjestom treba razumjeti čovjeka koji sa određenim sredstvima rada djeluje na predmete rada, vršeći svoju funkciju u organizaciji. Svrha postupka stvaranja radnih mjesta je da se pravilno i na efikasan način izvrši izbor aktivnosti čije izvršavanje treba realizovati na jenom mjestu.

U različitim oblastima javnog i neprofitnog sektora, birokratija je i dalje jaka i neizbježna (McGuire i Agranoff, 2007) i specijalizacija je prijeko potrebna kako bi se organizaciji osigurala određena ekspertiza i potrebna znanja (Christensen, Danielsen, Laegreid, Rykkja, 2016).

Mintzberg (1993) definiše da podjela rada može biti izvršena na dva načina. Prvi način se odnosi na širinu, odnosno na obim i pokazuje koliko je širok ili uzak opseg poslova koje obavlja jedan izvršilac. Tako jedan izvršilac može obavljati samo jedan,

visoko specijalizovani zadatak, ili pak, suprotno od toga, jedan izvršilac može obavljati više različitih zadataka, neprekidno prelazeći sa jednog na drugi zadatak. Drugi način se odnosi na dubinu, na kontrolu nad poslom, te pokazuje stepen integriteta izvršavanja poslova. Pa tako jedan izvršilac može obavljati svoj posao bez razmišljanja kako ili zašto, a sa druge strane, jedan izvršilac za sve vrijeme obavljanja posla i kontroliše svaki aspekt posla, tj. jedan izvršilac ne samo da obavlja više zadataka u isto vrijeme, već ima i više kontrole nad tim zadacima, te tako izvršilac planira, koordiniše i uklapa aktivnosti sa drugim procesima, obavljajući menadžerske poslove. Drugim riječima, prvi način se odnosi na horizontalnu specijalizaciju a drugi način na vertikalnu specijalizaciju.

Formalizacija – je sledeća dimenzija organizacione strukture. Formalizacija ima zadatak da opiše stepen standardizacije operativnih procedura i postupaka, pravila i šablona o ponašanju učesnika organizacije kao i načine obavljanja posla.

Ponašanje može biti formalizovano na tri načina (Mintzberg, 1993):

1. Formalizacijom radnih mjesta – specifikacije za posao koji realizuje izvršilac na jednom radnom mjestu, rezultuje opisom posla;
2. Formalizacijom radnih procesa – specifikacije se odnose na tok aktivnosti rada, za rezultat ima precizan opis standardnih operativnih procedura;
3. Formalizacijom pravila – specifikacije se odnose na generalna pravila koja se regulišu uputstvima, a nisu posebno usmjerena na opis poslova i na radne procese. Rezultuje opštim pravilnicima, u koja spadaju i pravila oblačenja.

Bez obzira na to koji od prethodna tri načina je korišćen u organizaciji, efekat treba da bude isti, a to je formalizovano ponašanje. A ponašanje se u organizacijama normalizuje kako bi se smanjila raznovrsnost, te da bi se lakše anticipiralo i kontrolisalo, zatim da bi se olakšala efikasna proizvodnja, da bi se primijenile najefikasnije procedure do kojih se došlo iskustvom, da bi se omogućio fer odnos sa klijentima. Na bazi prethodnih stavova može se zaključiti da se formalizacija odnosi na količinu pisane dokumentacije u organizaciji.

Departmentalizacija – Suština departmentalizacije je da odredi koliko je izvršilaca jednog zadatka potrebno da bi se određena aktivnost obavila ili obavljala. Odnosno da definiše koji je to broj radnih mjesta potreban, a zatim da se takvi poslovi grupišu. Što znači da se proces departmentalizacije najčešće obavlja od operativnog jezgra ka vrhu organizacije, od najnižih pozicija u lancu hijerarhije i polazi od pojedinca, da bi preko srednjeg i viših nivoa došlo do najviših, odnosno do nivoa same organizacije. Osim u situacijama kada se sprovode organizacione promjene, restrukturiranje – tada se departmentalizacija obavlja od strateškog vrha ka operativnom jezgru. Grupisanjem poslova, a samim tim i izvršilaca, formiraju se i organizacione cjeline, koje će imati jednog menadžera. Veoma je važno voditi računa o kriterijumu grupisanja pojedinačnih organizacionih uloga u cjeline organizacije, kao i o veličini tih jedinica mjereno brojem radnih pozicija, odnosno brojem izvršilaca. Značaj departmentalizacije u praksi se ogleda u tome što mnogi nehotično departmentalizaciju (koja prikazuje organizacionu šemu, pošto na nju ima najveći uticaj) poistovjećuju sa organizacionom strukturom.

Pored već navedenog kriterijuma koji se koristi prilikom departmentalizacije, postoje i ostali kriterijumi koji se mogu primijeniti tokom ovog procesa (Dulanović, Jaško, 2005):

1. Neprekidnost procesa – primjenom ovog kriterijuma se teži ka objedinjavanju onih aktivnosti koje su hronološki postavljene u organizaciji, pa se želi postići direktna komunikacija i koordinacija tokom obavljanja;
2. Izvršenje ili funkcija – objedinjavanjem težnji za ostvarenjem cilja organizacije nastaju departmenti koji odgovaraju ključnim funkcijama organizacije: logistika, proizvodnja, prodaja, finansije, ljudski resursi, obuka itd.;
3. Specijalizacija izvršilaca – ukoliko se desi da broj izvršilaca mora da se poveća zbog povećanja aktivnosti jedne vrste i obima posla, onda se oni raspoređuju u okviru istog departmenta;
4. Objekat – u slučaju da je skup zadataka koji se obavlja na jednom objektu dovoljno obiman može se formirati objektno specijalizovana organizaciona jedinica;

5. Vrijeme – tehnološki proces svojim tokom može inicirati i određeni raspored radnog vremena u organizaciji, te tako može postojati dvosmjenska ili trosmjenska organizacija radnog vremena. Može se desiti i da aktivnosti u različitim smjenama budu ili iste ili slične, ali da ipak postoji potreba za organizacijom smjenskog rada, radi neometanog toka procesa;
6. Geografsko područje – postalo je veoma primjenljivo u eri globalizacije. Kada mnogi svjetski poznati proizvođači vrše izmještanje procesa proizvodnje iz matične države, a najčešće radi jeftinije radne snage, kako bi to bilo najkorisnije za organizaciju kao cjelinu;
7. Zajednička svrha ili cilj aktivnosti – karakterističan kriterijum po tome što teži objedinjavanju čak i različitih aktivnosti radi postizanja efektivnijeg i efikasnijeg ostvarenja postavljenog organizacionog cilja. Kao rezultat ovog kriterijuma najčešće vidljiv rezultat je nastajanje razvojnih, kreativnih, kriznih, akvizicionih i drugih timova;
8. Raspon kontrole – zbog efikasnosti kontrole često se javlja potreba ka minimiziranju broja izvršilaca koji su direktno potčinjeni jednom rukovodiocu, što znači da je potrebno imati manji broj izvršilaca u okviru jedne organizacione jedinice;
9. Socijalna međuzavisnost izvršilaca – interakcije među izvršiocima su najintenzivnije između onih koji najviše vremena provode u istom ambijentu tj. u okviru iste organizacione jedinice, pa ukoliko je formalna integracija izvršilaca adekvatno realizovana, to bi trebalo da vodi ka uspjehu i da stvara pozitivnu klimu u organizacionoj cjelini, a ako je pravilno realizovana i u ostalim organizacionim cjelinama onda i na nivou organizacije.

Decentralizacija – predstavlja hijerarhijski nivo na kome se donose odluke. To je proces distribucije autoriteta, odnosno prenošenje prava ali i obaveza i odgovornosti sa viših na niže hijerarhijske nivoe. Potpuna decentralizacija i potpuna centralizacija predstavljaju antonime, leže na potpuno suprotnim krajevima istog domena. Organizacija je centralizovaniya onda kada se odluke donose na najvišim, odnosno na višim nivoima organizacije. A decentralizovaniya u suprotnom slučaju, tj. kada se odluke donose na nižim hijerarhijskim nivoima.

Centralizacija ima određene prednosti (Jones, 2000):

- Smanjuje vrijeme potrebno da se donose odluka, jer nema potrebe za realizacijom mnogih sastanaka, što često zna da bude presudno u situacijama u kojim je potrebno reagovati što prije. Omogućava brzo reagovanje na izazove;
- Omogućava jednoobrazno donošenje odluka, i unificiranost organizacije;
- Povećava integraciju organizacije.

Ali, isto tako ima i nedostatke (Jones, 2000):

- Strateški vrh organizacije postaje preopterećen rešavanjem problema i donošenjem odluka koje se mogu donositi i na nižim hijerarhijskim nivoima;
- Može izazvati određenu dozu demotivacije za rukovodioce na nižim nivoima, pošto im ostaje odgovornost za realizaciju donesenih odluka, a nisu imali ovlašćenja ni uticaj tokom donošenja odluka, niti mogu nešto da promijene;
- Ograničava razvoj srednjeg i nižeg nivoa menadžmenta;
- Nerijetko utiče na kvalitet donesenih odluka, jer strateški vrh i top menadžment nisu u stanju da savladaju veliki obim informacija potrebnih za odlučivanje.

Bier (2006) smatra da pošto su brzine adaptacije organizacija sa velikim brojem hijerarhijskih nivoa veoma male u sredinama koje se brzo mijenjaju, najbolje strukture koje se mogu nositi sa neizvjesnošću su decentralizovane. Te da su se greške, tokom angažovanja prilikom vanredne situacije koju je izazvao uragan „Katrina“, dešavale uglavnom zbog centralizovanih struktura organizacija.

Nije lako definisati od čega najviše zavisi stepen decentralizacije, ali najčešće se vezuje za veličinu organizacije, jer rastom organizacije se smanjuje i mogućnost donošenja odluka na jednom ili na manjem broju nivoa. Mintzberg (1993) za decentralizaciju kaže da je to najkompleksnija dimenzija organizacione strukture. S obzirom da se decentralizacija može realizovati po vertikali ali i po horizontali, horizontalna decentralizacija podrazumijeva delegiranje autoriteta u vidu raspodjele autoriteta između dvije osobe relativno približnog autoriteta, znanja i

stručnosti. A vertikalna decentralizacija se odnosi na proces prenošenja autoriteta sa viših na niže hijerarhijske nivoe menadžmenta.

Teško je odrediti nivo na kom je potrebno donositi operativne odluke u organizacijama posebne namjene tokom angažovanja u vanrednim situacijama, kao i gdje treba da budu fiskalne i tehničke odgovornosti, naročito zbog različitosti od organizacije do organizacije, a u ovome je jako korisno da organizacije uče iz iskustava.

Waugh (1991) smatra da što je dalje donosilac odluka od mjesta rešavanja problema, to je manja mogućnost da će se problem shvatiti na pravi način i da će se alokacija resursa izvršiti pravilno.

Opasnost centralizacije donošenja odluka tokom menadžmenta u vanrednoj situaciji ogleda se u ometanju lokalnog prvog odgovora na takvu situaciju (United Nations, 1986).

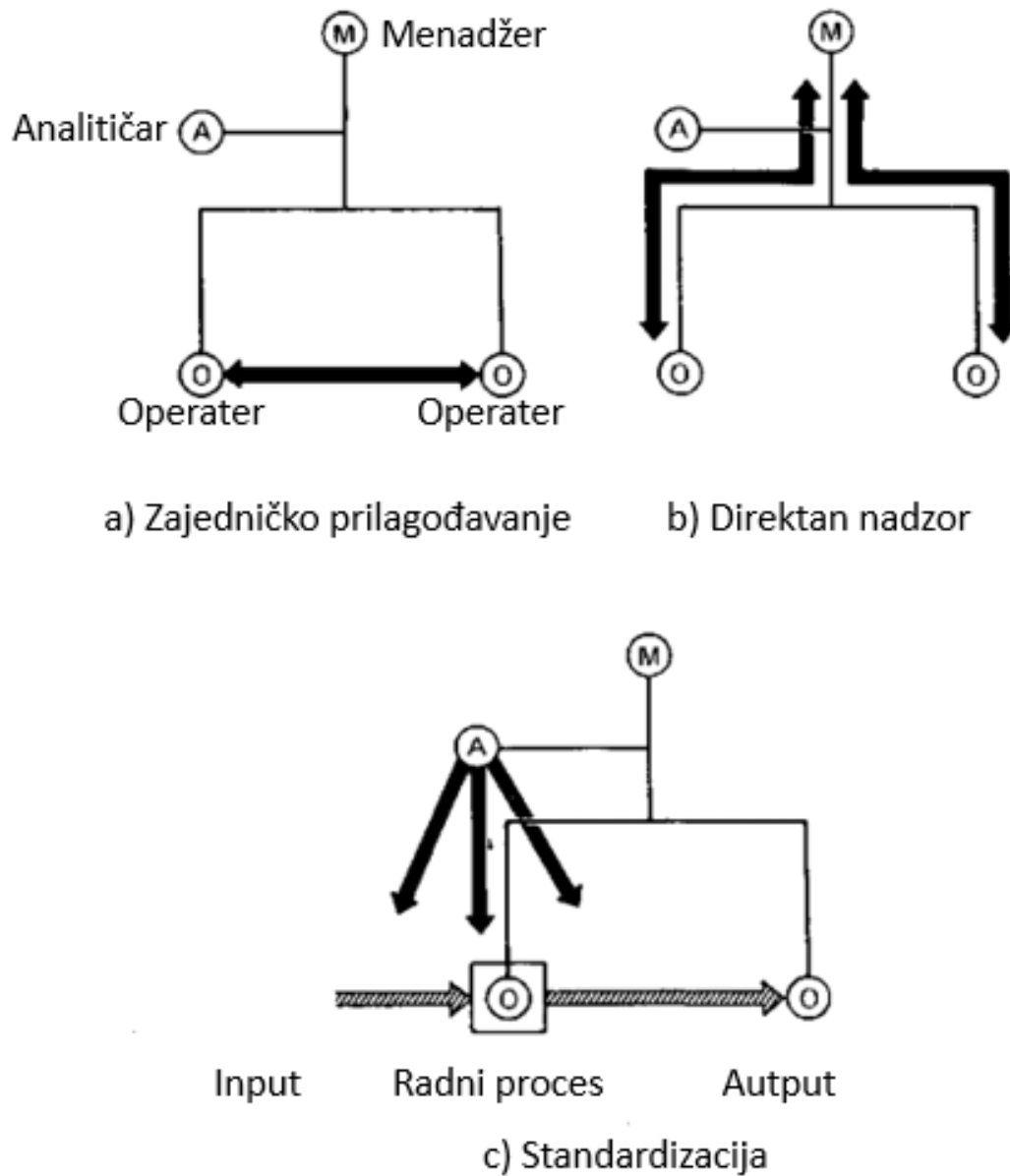
Koordinacija – Potreba za sinhronizacijom individualnih aktivnosti radi postizanja zajedničkog cilja stara je koliko i potreba za organizovanjem. Koordinacija predstavlja dimenziju koja ima ulogu u sinhronizaciji aktivnosti i integraciji organizacione strukture, te da obezbijedi skladno i jedinstveno funkcionisanje organizacije. Ova dimenzija ima veoma bitnu ulogu kada se posmatraju interesi organizacije kao cjeline, jer svaka organizaciona cjelina inače ima tendencije ka posvećivanju sopstvenim interesima. Najbolja koordinacija se dostiže onda kada zaposleni shvate koliko njihove aktivnosti doprinose zajedničkim definisanim ciljevima.

Koordinacija se može shvatiti kao proces usklađivanja različitih karakteristika, djelova i aktivnosti u organizaciji a radi dostizanja zajedničkog cilja, te ona obuhvata tri procesa: usklađivanje, kontrolu i komunikaciju; Kontrola i komunikacija su nezaobilazni uslovi bez čijeg postojanja ni koordinacija ne bi mogla da postoji – kontrola obuhvata proces postavljanja standarda, mjerenja performansi i preduzimanja korektivnih akcija neophodnih da se postavljeni standardi ostvare (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017; Koonty, O'Donnell, 1972).

Koordinacija, uglavnom, predstavlja napor da se uklone neizvjesnosti izazvane situacijom u okruženju, dok komunikacija pomaže koordinaciji kroz unapređenje međusobnog razumijevanja ljudi i prenosa informacija unutar i među organizacijama (Kapucu, Arslan, Demiroz, 2010).

Mintzberg smatra da je koordinacija, uz podjelu rada nezaobilazna dimenzija svakog posla i svake organizacije – od pravljenja glinenog posuđa do misije slijetanja čovjeka na mjesec. I navodi da se može ostvariti kroz pet koraka (Mintzberg, 1993):

- Zajedničkim prilagođavanjem – postizanje koordinacije jednostavnim procesom neformalne komunikacije, mada i dalje kontrola nad poslom ostaje u rukama izvršilaca. Zajedničko prilagođavanje je i dalje najefikasniji mehanizam komunikacije u najjednostavnijim organizacijama;
- Direktnim nadzorom – koordinacija se postiže tako što jedna osoba preuzima ili dobija odgovornost za rad ostalih, direktno im izdajući zadatke i nadgledajući njihove aktivnosti;
- Standardizacijom radnih procesa – koordinacija se ne postiže ni zajedničkim prilagođavanjem, a ni direktnim nadzorom, već analitičari u organizaciji uspostavljaju standarde za funkcionisanje radnih procesa;



Slika 9 Mehanizmi koordinacije (Mintzberg, 1993)

- Standardizacijom izlaza – koordinacija se postiže tako što analitičari u organizaciji uspostavljaju standarde za funkcionisanje i specifikacije autputa (izlaza);
- Standardizacijom vještina – koordinacija se obezbjeđuje tako što se zaposleni upoznaju sa neophodnim znanjima i vještinama.

2.2.3 Mehanički nasuprot organskom dizajnu

Sredinom dvadesetog vijeka, autori Burns i Stalker (1961) predstavili su teoriju da se mogu identifikovati različite organizacione forme koje mogu biti mehanicističke (mehaničke) ili organske. Uz konstataciju da su fleksibilnije forme potrebne da bi se organizacije lakše prilagođavale i situaciji i sredini.

Oni tvrde da su organizacije sa organskim organizacionim formama karakterisane fleksibilnošću u administrativnim odnosima, neformalnošću, da su više okrenute inovaciji, dok sa druge strane mehanicističke su karakterisane rigidnošću u administrativnim odnosima, formalnošću i striktnom poštovanju birokratskih pravila i principa, bez težnje ka inovacijama. Te da je u organskim protok informacija daleko brži i bolji u odnosu na mehanicističke. Organizacije sa mehanicističkom formom u kojoj je izražena birokratija imaju posao raspoređen između specijalističkih uloga, po tačno i unaprijed definisanoj hijerarhiji.

Organske forme se mogu opisati sledećim (Colovic, 2012):

- Što su potrebe veće, radnici će imati više promjenljivih dužnosti;
- Komunikacija na nivou organizacije je u formi savjeta i informacija, a ne u obliku naređenja i instrukcija;
- Odlučivanje je decentralizovano;
- Ekspertiza je potrebna i veoma cijenjena;
- Zaposleni u organizaciji više rade po osjećaju i procjeni nego po pisanim pravilima;
- Ciljevi organizacije su bitniji od poštovanja autoriteta;
- Članovi organizacije se neformalno povezuju.

Mehanicističke forme se mogu opisati sledećim (Burns i Stalker, 1961; McNamara, 2009):

- Specijalizovanom diferencijacijom funkcionalnih zadataka, tijesnom podjelom rada;
- Preciznim definicijama svake funkcionalne uloge;

- Jasnom delegacijom odgovornosti;
- Centralizacijom znanja i odlučivanja;
- Hijerarhijskom strukturom kontrole, autoriteta i komunikacije;
- Relativnim uslovima stabilnosti;
- Veoma strukturirane, sa veoma dobro definisanim opisima poslova za svaku poziciju;
- Naređenja se izdaju linijski sa vrha ka dnu hijerarhijskih nivoa;
- Organizacija insistira na lojalnosti i poštovanju pravila i metoda.

Posmatrano sa aspekta rukovođenja u organizacijama, mehanicističke forme organizacionog dizajna bi bile one u kojima je zastupljena filozofija upravljanja zasnovanog na autoritativnim stilovima, dok bi u organskim formama organizacionog dizajna bila zastupljena filozofija tzv. samoupravljanja. Odnosno posmatrano sa aspekta komunikacije, u mehanicističkim komunikacija bi se obavljala formalno, sa jasnim instrukcijama na liniji rukovodilac-izvršilac, kako realizovati određeni zadatak, tj. u formi naređenja, jednosmjerno. Dok bi se u organskim više zasnivala na neformalnim odnosima (Courtright, Fairhurst & Rogers, 1989).

Mintzberg (1993) umjesto termina „mehanicističke“ za ovakav tip organizacija upotrebljava termin „birokratske“. Objašnjavajući da riječ „bureau“, iz koje je i izveden termin birokratija, na francuskom jeziku označava sto, ili kancelariju. Ali od kada je Weber (1958) taj isti termin upotrijebio da opiše organizaciju, uzburkao je literaturu. Koristio je taj termin čisto kao tehnički. Međutim, u opusu literature o organizacionoj teoriji, vremenom je dobio pežorativno značenje. Iako je prema Weberovom stanovištu birokratija idealan tip forme organizacionog dizajna, gdje je riječ idealna koristio više u smislu čista nego perfektna. Kada je ponašanje u organizaciji predodređeno ili predvidljivo, odnosno standardizovano, bez obzira da li procesima rada, autputima, vještinama, bez obzira na centralizovanost, takva organizaciona forma se smatra birokratskom. S druge strane, ako je organizacija karakterisana fleksibilnim poslovnim aranžmanima, te ako se koordinacija bazira na zajedničkom prilagođavanju, onda se radi o organskoj formi organizacionog dizajna. Organska forma organizacionog dizajna se karakteriše odsustvom standardizacije u

organizaciji. Pa se posmatrano u kontinuumu standardizacije ove dvije forme nalaze na potpuno suprotnim krajevima.

Posmatrano sa dinamičkog koncepta, male organizacije, mlade organizacije i starije i velike organizacije se susreću sa različitim izazovima u organizacionom dizajnu (Cameron i Quinn, 1983; Gilbert, 2005; Kimberly, 1979; Shane, 2003). Velike i stare organizacije obično imaju problem kada je potrebno prilagoditi se izazovima koji nastaju iz okruženja (Mintzberg, 1978). Ove razlike su naročito vidljive onda kada je okruženje turbulentno i kada u okruženju postoji neizvjesnost (Aldrich, 1999; Sine i David, 2003).

Organska forma organizacionog dizajna omogućava donosiocima odluka u organizacijama brže uviđanje o neophodnosti promjena, te je njima u takvim situacijama dostupnija ekspertiza i potrebni resursi (Miller, 1983).

Organizacije sa mehanicističkom formom organizacionog dizajna imaju veoma široko opisane i pravilima regulisane funkcionalne odgovornosti, što nerijetko ima ulogu u obeshrabrivanju inovativnosti zaposlenih (Schollhammer, 1982). Ali, u isto vrijeme u ovakvim organizacijama je smanjena dvosmislenost u poslu i pojačan je individualni fokus (Perrow, 1986).

Ovakve organizacije osiguravaju da će se rutinski zadaci izvršavati onako kako je propisano, te u isto vrijeme i zaposlenima ulivaju dozu sigurnosti, kroz uređenost, uniformnost i konzervativnije stavove (Covin & Slevin, 1988).

Mehanički pristup organizacionom dizajnu ima prednosti u slučaju da aktivnost koja se realizuje nije komplikovana, kada je okruženje stabilno a organizacija može biti sigurna da su produkti rada odgovarajući, kada nije potrebna prevelika preciznost prilikom izvršavanja zadataka i kada se ljudi u organizaciji ponašaju onako kako sistem to od njih i očekuje. Ali mane ovog pristupa se ogledaju u tome što organizacije koje imaju ovakav dizajn obično imaju i problem u prilagođavanju situacijama koje diktira okruženje, imaju veoma izraženu birokratiju i dešava se da mogu imati „dehumanizujuće“ efekte na zaposlene, naročito na one koji su pozicijama na nižim hijerarhijskim nivoima u organizaciji (Morgan, 2006).

Ako je okruženje kompleksno, organizacioni dizajn treba da bude kompleksan. Ako je okruženje stabilno, forma organizacionog dizajna može biti mehanička. Ako je okruženje nestabilno, onda bi trebala da bude organska. Ako je okruženje u isto vrijeme i kompleksno i promjenljivo, onda organizaciona forma treba da bude veoma organska, a da se u isto vrijeme koriste svi mogući mehanizmi za koordinaciju unutar organizacije (Daft, 2010).

Organizacije kod kojih je manje izražena mehanicistička forma i formalizacija će imati bolje performanse u dinamičnom okruženju (Sine, 2006). U turbulentnim vremenima, organizacije treba da budu organske (Burns i Stalker, 1961). Ovaj stav je više puta potvrđen empirijskim ispitivanjima (Aiken, Bacharach, i French, 1980; Covin i Slevin, 1989). Mehaničke organizacije imaju problem prilagođavanja situaciji i okruženju iz razloga što su često orjentisane ka jednim te istim zadacima i aktivnostima, bez potrebe za inovaciju.

Kada posao obavljaju profesionalci, mehanicističke strukture obično bivaju zamijenjene organskim strukturama. Često se ispostavi da organski dizajn bude odličan generički dizajn, ne uvijek jer je bolji za prilagođavanje novonastaloj situaciji u okruženju, nego i zato što ohrabruju interakcije koje ljudima omogućavaju dogovore o mogućnostima (Weick i McDaniel, 1989).

Generalno, predlaže se da organizacije sa stabilnim zadacima koji su već rutinski, treba da se organizuju u klasičnom smislu, birokratski, sa jasnom formalnom komunikacijom, jasnom podjelom rada i jasnom hijerarhijom u lancu komandovanja. Ovaj tzv. vojni model organizacionog dizajna prate i policija, kao i vatrogasci. Pri čemu će na organizacioni dizajn uticati i tehnologija kojom organizacija raspolaže, kao i baza raspoloživih resursa. Iako efikasne kada su rutinski zadaci u pitanju, ovakve organizacije se već ne snalaze najbolje sa nerutinskim problemima (Waugh, 1991).

Organizacije posebne namjene su opšte uzev shvaćene više kao mehanicističke organizacije nego kao organske. Na osnovu prethodno definisanih stavova i empirijskih istraživanja, kada se nađu u turbulentnom okruženju sa izraženom neizvjesnošću, rukovodioci bi morali da nađu načina da iskoriste prednosti koje

imaju organske organizacije, kako bi olakšali komunikaciju, protok informacija, ali i korišćenje potrebnih resursa, te smanjili stepen formalnih odnosa, mada u isto vrijeme vodeći računa da se ne izgubi na kvalitetu autoriteta.

2.2.4 Prilagođavanje dizajna situaciji

U početku su teorije organizacije pokušavale da pronađu jedno rešenje koje bi se moglo koristiti kao jedinstveno za sve one probleme koje bi se mogli javiti u organizaciji, smatrajući da je potrebno ponuditi pristup koji bi nudio rešenje u svakoj situaciji. Međutim, vremenom se u praksi ispostavilo da je to nemoguće. Ne postoje dvije iste organizacije. Čak i onda, kada se učini da bi dvije organizacije mogle biti iste, kada im je organizaciona struktura ista (iako je i to skoro nemoguće, jer je svaka organizacija po strukturi jedinstvena), te organizacije bi se sigurno razlikovale u onim dijelovima organizacionog dizajna koji nije vidljiv na prvi pogled – a u koje spadaju i odnosi među članovima organizacije. Stoga, rešenje koje bi bilo idealno za jednu organizaciju, s druge strane, moglo bi da bude pogubno za drugu organizaciju, u istoj situaciji. Tako je nastao situacioni pristup, kao odgovor na univerzalističke stavove. Situacioni pristup se razvijao vremenom, iskristalisao se na osnovu rezultata iz prakse i rezultata velikog broja istraživanja vezanih za problematiku organizacionog dizajna. Teško je uočiti granicu između situacionog i kontingentnog pristupa organizacionom dizajnu. Mogu se smatrati i pandanima. Kontingencija u svakodnevnom izražavanju se koristi za nešto što bi moglo da se dogodi, ali nije predviđeno. A da bi se kontingentni događaji predvidjeli obično je potrebno kreativno razmišljanje i izlazak iz dnevne rutine. Kontingentni pristup, te i situacioni pristup organizacionom dizajnu bi trebalo da kreira takvu organizaciju kakva bi bila kadra da odgovori novonastajućim promjenama i da im se permanentno prilagođava, a ne da nastavi da egzistira u obliku u kom se zadesila kada je promjena nastupila.

Teorija situacionog/kontingentnog pristupa organizacionog dizajna pokrenuta je sredinom dvadesetog vijeka, istraživanjima koja je pokrenula Džon Vudvord (Woodward 1958), zatim Burns i Stalker (1961) i Lawrence i Lorsch (1967).

Woodward (1958) je otkrila da na radni ciklus u organizaciji utiče tehnologija i da postoji snažna korelacija između strukture i predvidljivosti proizvodnih tehnika. Ona je dokazala hipoteze da tehnologija utiče na raspon kontrole, centralizaciju autoriteta i na formalizaciju. Takođe, da organizacijama sa stabilnim operacijama treba drugačija organizaciona struktura nego organizacijama koje imaju stabilnu tehnologiju.

Burns i Stalker (1961) su analizirali uticaj okruženja na administrativni šablon i ekonomske performanse 20 britanskih i škotskih industrijskih kompanija i dokazali da su kompanije sa stabilnim okruženjem imale efektivniju mehaničku strukturu. Takođe su dokazali da je, kada je okruženje dinamično, potrebno imati organizacionu strukturu koja nema hijerarhiju, a donošenje odluka dolazi preko stručnijih ljudi koji imaju iskustvo u rukovođenju na decentralizovani način, sa promjenom pozicija, sa fleksibilnijom organizacionom formom kako bi se lakše suprotstavili promjenljivom okruženju.

Lawrence i Lorsch (1967) pojačavaju kontingentnu teoriju dokazujući da različite stope razvoja tehnologije, nauke i tržišta zahtijevaju i različite vještine u organizacijama kako bi se kroz proces diferencijacije i integracije lakše prilagodile promjenama koje nastaju u okruženju. Takođe istražuju i korelacije između karakteristika strukture i šta treba činiti kako bi se organizacije uspješno nosile sa različitim ekonomskim i tržišnim uslovima.

Ne postoji jedinstven model efektivne organizacione strukture za sve poslovne sisteme (Donaldson, 2001). Tako, administracija ima funkcionalnu ulogu u organizacijama, sa naglaskom da je u poslovanju sve relativno, da ne postoji apsolutno. Zbog toga situacioni pristup treba da sagleda i interne, kao i eksterne faktore koji utiču na samu organizaciju (Chiavenato, 2000). A kontingentni pristup objašnjava i relacije i veze između uslova, okruženja, ljudi, tehnologija i

administrativnih tehnika tokom postizanja organizacionih ciljeva (Chiavenato, 1979).

Fiedler (1971, 1978) kontingentnom teorijom sugerije da je efektivnost liderstva u funkciji interakcije lidera i liderske situacije, to jest da osobine lidera treba da odgovaraju situaciji. A da se lideri mogu okarakterisati, na bazi njihovih rezultata postignutih na skali najmanje poželjnog saradnika (eng. „*Least Preferred Co-Worker scale – LPC scale*“), kao orjentisani na zadatke ili orjentisani na ljude. Liderske situacije variraju u zavisnosti od njihovih preferencija. Dalje, povoljnost situacije razvrstava na tri dihotomna situaciona faktora: odnosi na relaciji lider-član, struktura zadataka i pozicija moći. Skala na kojoj se prikazuju odnosi na relaciji lider-član prikazuje koliko su dobri odnosi između lidera i članova organizacije, odnosno u kojoj mjeri lider uživa podršku i lojalnost članova njegove grupe. Rezultati se dobijaju na osnovu mjerenja na takozvanoj „skali atmosfere u grupi“. I skala odnosa na relaciji lider-član je najvažnija od sve tri skale, jer lider koji uživa povjerenje i podršku članova svoje grupe može se osloniti na njih tokom izvršenja zadatka. Drugi faktor – struktura zadatka provjerava se jasnoćom cilja, specifičnošću odluke, načinima ostvarivanja cilja, verifikovanjem odluke zadatka. Liderima istraživačkih i razvojnih grupa i odborima ili organizacijama u kojima je kreativnost na prvom mjestu više odgovaraju nestrukturirani zadaci. A treći faktor koji definiše situacionu kontrolu – pozicija moći predstavlja stepen do kog su liderima odriježene ruke kada nagrađuju ili kažnjavaju, odnosno kada predlažu sankcije ili forsiraju izvršavanje zadataka koji su pred podređenima.

Henri Mintzberg se detaljnije bavi ovim pristupom i formuliše hipoteze prilagođavanja organizacije situaciji. Mintzberg (1993) navodi da struktura mora da odražava situaciju. U stvari, da efektivan organizacioni dizajn podrazumijeva neposredno podešavanje elemenata organizacije prema kontingentnim, odnosno situacionim faktorima.

Mintzberg (1993), pozivajući se na radove i istraživanja koja je realizovao Khandwalla (1971, 1973, 1974), tvrdi da je efektivnost jedne organizacije zavisna od odnosa između situacije i parametara dizajna tj. od njihove usklađenosti. Na

osnovu analize faktora situacije, tj. faktora na koje organizacija ne može da utiče i faktora organizacionog dizajna na koje može, definisao je hipoteze kongruencije, konfiguracije i proširenu hipotezu konfiguracije.

Hipoteza kongruencije kaže da efektivno strukturiranje organizacije zahtijeva odgovarajuće podešavanje parametara organizacije kako bi se uskladili sa situacijom. Drugim riječima, uspješna organizacija dizajnira strukturu tako da odgovara situaciji.

Hipoteza konfiguracije kaže da efektivno strukturiranje zahtijeva internu konzistentnost parametara dizajna organizacije, odnosno da parametri treba da budu međusobno usklađeni kako bi organizacija efektivno funkcionisala.

Ove dvije hipoteze na moraju isključivati jedna drugu. Ukoliko glavni faktori organizacije, kao npr. njena veličina s jedne strane i tehnički sistem s druge strane, ne zahtijevaju parametre koji su međusobno nekonzistentni, onda ove dvije hipoteze ne isključuju jedna drugu.

Na osnovu toga, ove dvije hipoteze mogu da se kombinuju u jednu. Tako je i nastala proširena hipoteza konfiguracije, koja kaže da efektivno strukturiranje istovremeno zahtijeva i konzistentnost parametara dizajna i kontingentnih faktora.

Iz prethodno navedenog, može se zaključiti da rukovodeći kadar u organizacijama posebne namjene mora izuzetno voditi računa o situaciji prilikom dizajna organizacije.

Tako organizacije posebne namjene, nakon znavljanja ili modernizacije tehnologije koja se koristi u svakodnevnim aktivnostima, prilagođavaju organizacionu strukturu i pregrupišu ljudstvo u skladu sa potrebama za korišćenje novih sredstava. Ako ne formalno, a ono neformalno. A modernizacija tehnologije se realizuje na osnovu utisaka iz okruženja. Te tako, moraju ispoštovati i usklađivanje unutrašnjih parametara dizajna kao i prilagođavanje okruženju, odnosno ispoštovati Minbergovu proširenu hipotezu konfiguracije.

Od rušenja kula bliznakinja u Njujorku, čine se izuzetni naponi kako bi se unaprijedilo reagovanje na vanredne situacije. Ti naponi se između ostalog ogledaju i u unapređivanju organizacione infrastrukture, kako bi se ona prilagodila situaciji, odnosno u ovom slučaju kako bi se lakše reagovalo na vanredne situacije. Kako na one koje su izazvane prirodnim nepogodama, tako i na one koje su izazvane ljudskom krivicom. Među načinima prilagođavanja dizajna organizacije je i prilagođavanje ka lakšem i svrsishodnijem korišćenju informacionih sredstava i ostalih sredstava informaciono komunikacionih tehnologija (Turoff, Chumer, Van de Walle, Yao, 2004; Kunreuther and Lerner-Lam 2002; Mork 2002).

Mijenjanje uslova u okruženju zahtijeva i različite vrste akcija i odgovora organizacije. Stoga fleksibilnost i kapaciteti za kreativnost u akcijama postaju bitniji nego sama efikasnost u akcijama. Često se dešava da kada nastupe problemi ili krizne situacije, organizacija nema spreman odgovor nadohvat ruke. A odgovor na situaciju bude više kroz nekoliko parcijalnih odgovora nego odgovor kroz holistički pristup. Standardne operative procedure i aktuelni kanali komunikacije nerijetko nisu dovoljni za efektivan odgovor na novonastale situacije. Tada je važno da bar ne nastanu problemi u koordinaciji. Postaje važnije da se prava stvar uradi na vrijeme „dovoljno dobro“ nego da se pogrešna stvar uradi dobro ili pak i ispravna stvar da se uradi veoma dobro ali ipak kasno (Morgan, 2006).

Faktori koji utiču na organizaciju su raznovrsni i mnogobrojni. Interni faktori su oni čije je porijeklo iz organizacije, a eksterni dolaze iz okruženja, koje se može posmatrati kao šire i uže u procesu djelovanja na strukturu organizacije. Okruženje stvara određeni stepen nesigurnosti na koji organizacija treba da odgovori tako što će da prilagodi svoje parametre. Šire okruženje predstavljaju faktori na nivou države i međunarodni faktori, koji utiču u istoj mjeri na sve organizacije. Ovi faktori, koji su najčešće društveni, ekonomski, politički i tehnološki, imaju snažan uticaj i nisu čvrsto usmjereni na jednu organizaciju. Bliže okruženje sačinjavaju oni faktori koji direktnije utiču na organizaciju. To su najčešće konkurencija, dobavljači, kupci, finansijske institucije, tehnologija u djelatnosti, zakonske norme za djelatnost, lokalna infrastruktura i mediji. Ovi elementi uticaj ostvaruju kroz stvaranje opšte

klime i ambijenta u kome organizacija egzistira (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2017).

Uspjeh u angažovanju zavisi i od organizacije do organizacije i od njihovog iskustva u sličnim situacijama (Waugh, 1991; Turner, Nig i Paz, 1986; Scanion, 1990; Kreps, 1985), zatim i od međusobne saradnje različitih organizacija angažovanih tokom situacije (Waugh, 1991; Scanion, 1990; Kreps, 1985) od veličine ali i od jurisdikcije organizacije (Drabek, 1987), prirode i lokacije događaja koji je izazvao situaciju (Waugh, 1990; Scanion, 1990) ali i od ostalih događaja koji su prethodili situaciji (Waugh 1991; Cigler, 1988; Waugh, 1988).

2.2.5 Dizajn kao improvizacija

Naglašavajući dinamičnu i fluidnu prirodu organizacije, Weick (1993) dizajn više smatra glagolom nego imenicom. Osvrćući se na perspektivu nepredvidivosti prije nego na perspektivu stabilnosti.

Organizacioni dizajn prema njemu predstavlja distribuciju resursa, autoriteta i informacija i utiče na sposobnosti menadžera tokom pravovremenog donošenja i implementacije ispravnih odluka.

Weick (1993) organizacioni dizajn posmatra više kao pozorišnu improvizaciju nego kao arhitekturu. Pa organizacioni teoretičari dizajn treba da shvate kao kontinuiranu aktivnost, da potrebe za redizajnom imaju različita porijekla, da je organizacioni dizajn kompleksna interpretacija više nego prosta šema, da odaberu i da vode potčinjene sa idejom da je snalažljivost bitnija od resursa i da prosta struktura ide dugim putem.

Formirani svijet je jedini koji je pogodan za život (Khandwalla, 1977), no ipak, uzimajući u obzir ideju dizajna kao improvizacije, ovo stanovište bi se moglo preformulisati tako da glasi da je formirajući svijet jedini koji je koji je pogodan za život. Te, kada postoji grupa onih koji improvizuju, uvijek postoji više načina akcije, nego što ta grupa koristi i javlja se potreba za koordinacijom akcije. No, pojedinci i dalje zadržavaju sposobnosti da naprave individualna podešavanja lokalnim neregularnostima. U improvizujućem teatru do koordinacije dolazi ne zato što ljudi imaju identične stavove o dizajnu, već zato što imaju ekvivalentne poglede na to što se dešava, kao i šta to znači. Ekvivalentnost omogućava i koordinaciju, ali i individualnu ekspresiju simultano. Kao rezultat toga, ljudi postižu zajednički ono što ne mogu individualno, ali u isto vrijeme i individualno savladavaju određene probleme, uz pomoć njihovih raznolikih sposobnosti (Huber i Glick, 1993).

Starbuck i Nystrom (1981) smatraju da se dobro dizajnirana organizacija ne ogleda u postizanju stabilnog rešenja, već kroz aktivan razvojni proces. A Huber i Glick (1993) potvrđuju stanovište koje je iznio Weick (1993) tvrdnjom da u pojmu organizacionog dizajna postoji zamka, pošto ta riječ u isto vrijeme može biti i

imenica, ali i glagol. Kada ljudi razgovaraju o organizacionom dizajnu oni ga poistovjećuju sa organizacionom šemom. Pa se tako organizacioni dizajn više fokusira na organizacionu strukturu nego na procese.

Aktivan razvojni proces je naročito potreban onda kada je okruženje turbulentno. U takvom okruženju je potreban kontinuirani redizajn (Kilman, Pondy i Slevin 1976).

Simon (1962) je pravio distinkciju između šematskih planova i recepata kako bi ilustrovaio različite načine za opisivanje kompleksnih sistema. Ova distinkcija je ujedno i jedan od načina da se dizajn ne posmatra kao statičan. Shvatajući ga dinamičnim, on više postaje recept, nego šematski plan. Šematski planovi takođe pomažu da vidimo bolje organizaciju, tj. organizacione šeme pomažu da se lakše shvati ko se gdje nalazi u samom toku informacija. Prema njemu, šematski plan nam pomaže da shvatimo koji je organizacioni cilj, dok organizacioni dizajn shvaćen kao recept pokazuje koji je najbolji recept da se do tog cilja dođe.

Huber i Glick (1993) smatraju da je najbolji recept za dizajn ukoliko se hijerarhija uprosti, smanji, izvršni odbor uveća, pronađe se elita i pridruži joj se. Dizajn posmatran iz perspektive improvizacije je više hitan, kontinuiran, pun iznenađenja, komplikovan za kontrolisanje, više vezan za akciju, i na njega više utiče ono čemu ljudi više poklanjaju pažnju nego sama arhitektura. Pa, iako improvizacija nosi više neizvjesnosti, ipak nije manje efektivna. Hitan, kontinuiran dizajn je osjetljiv na male i sitne promjene u lokalnim uslovima, što znači da se dizajn lakše ažurira kako se mijenjaju ljudi i okolnosti. A stanovište da dizajn organizacije određuje distribuciju resursa, autoriteta i informacija se može posmatrati i iz drugog ugla. Pa tako umjesto da organizacija može imati samo jedan dizajn, organizacija može imati više dizajna. Odnosno da dizajn određuje raspodjelu resursa, može biti posmatrano kao da raspodjela resursa utiče na dizajn. Konačno dizajn ne mora biti ogromna struktura koja je stabilna, već mala struktura koja je ojačana. Ukoliko je dizajn rezultat posla, više nego input poslu, onda će kroz organizaciju postojati više različitih dizajna, pošto postoji i više različitih poslova u istoj toj organizaciji. Isto tako distribucija resursa potrebnih za obavljanje posla će određivati dizajn. Mali događaji će imati veliki uticaj na dizajn. Ali isto tako, kada se posmatra interakcija dizajna i

menadžerskih sposobnosti, menadžerske sposobnosti su te koje više utiču na dizajn nego dizajn na njih, a ujedno su menadžerske aktivnosti društveno orjentisane.

Tabela 4: Zašto proučavati organizacioni dizajn (prilagođeno prema Weick, 1993; Huber i Glick, 1993)

-
1. Dizajn organizacije utiče na distribuciju resursa, autoriteta i informacija.
 2. Direktno utiče na individualne sposobnosti menadžera da donose i sprovode pravovremene, tehnički i ekonomski razumne i organizaciono prihvatljive odluke.
 3. Sposobnosti da se donesu i implementiraju takve odluke utiču na efektivnost organizacije.
 4. Vezano sa prethodno navedenim, organizacioni dizajn direktno utiče na sposobnosti menadžera da koordiniše i kontroliše aktivnosti potčinjenih u cilju poboljšavanja organizacionih performansi.
 5. Stoga, odgovarajući organizacioni dizajn može napraviti razliku između efektivne organizacije i one sa organizacionim neefikasnostima.
 6. Organizaciona okruženja se brzo mijenjaju, pa je stoga organizacioni dizajn podložan erodiranju usled promjena u okruženju, pa organizacije moraju biti dizajnirane da se prilagode trenutnim i novonastajućim okruženjima, a ne prethodnim.
 7. Inovativne tehnologije se kontinuirano predstavljaju u organizacijama.
 8. Efektivnost različitih organizacionih dizajna zavisi od tehnologije i načina obavljanja posla.
 9. Moderne komunikacione i računarske tehnologije utiču i na proces koordinacije i kontrole i čine ostvarljivim organizacioni dizajn. Nove komunikacione i računarske tehnologije takođe mogu povećati organizacionu efektivnost u važećem organizacionom dizajnu.
-

Samoeфикаsnost je povezana sa brzim oporavkom nakon grešaka (Bandura, 1997), a menadžeri koji imaju osjećaj za samoeфикаsnost umnogome mogu uticati na organizacioni dizajn, takođe. U organizacijama posebne namjene samoeфикаsnost može biti veoma značajna, jer pojačava otpornost na eventualne greške, ali i stvara

percepciju o okruženju kao podložnom kontrolisanju, te razvijanje svijesti o postizanju uspjeha.

Ljudi koji vjeruju da se na okruženje može uticati, te da oni imaju odgovarajuće kapacitete za to, motivisani su da učine snažne i trajne napore da ga kontrolišu, a to utiče i na njihove šanse za uspjehom. Ukoliko postignu uspjeh u tome, njihov osjećaj samoeфикаsnosti će se povećati, a ukoliko ne, u tome će pronaći šansu za učenjem (Elliott i Dweck, 1988), što se u organizacijama posebne namjene može pokazati od krucijalnog značaja tokom perioda nakon angažovanja.

Ljudi koji sumnjaju u sopstvenu samoeфикаsnost i koji vjeruju da se na okruženje ne može uticati ulažu manje napore. To utiče i na njihovo rezonovanje da su okruženja nemoguća za kontrolisanje, što u krajnjem i rezultuje nedostatkom sposobnosti da se utiče na okruženje (Wood & Bandura, 1989).

Saglasno tome, organizacioni dizajn ostaje osiromašen, ne onda kada ljudi nemaju dovoljno vještine za kreiranje odgovarajućeg dizajna, već onda kada ljudi u organizacijama nemaju dovoljno vjere u pretvaranje sopstvenih vještina u potrebnu akciju (Huber i Glick, 1993).

Organizacioni dizajn je kreiran od strane društvenih sistema (Huber i Glick, 1993). Stoga je organizacioni dizajn više izgrađen od društvenih entiteta (Hurst, Rush & White, 1989), interakcije (Weick, 1979) vertikalnih konekcija između pretpostavljenih i potčinjenih (Graen i Scandura, 1987) ili interakcije naređenja (Barley, 1990).

Pored toga, Cooley (1964) smatra da je organizacioni dizajn društven na manje očigledan, ali fundamentalan način, da se individue ipak ne mogu odvojiti od društva u cjelini, pošto predstavljaju aspekte jedne iste tvorevine, pa se njihove relacije mogu shvatiti kao između grupe u cjelini i između članova same grupe, kao npr. vojska i vojnici.

Ako se dizajn shvati kao improvizacija, direktna kontrola postaje veoma komplikovana, naročito jer zaposleni nemaju iste standarde o performansama. Ljudi kada improvizuju, često simultano otkrivaju standarde za performanse. Prednost

improvizacije je da je ona osjetljiva na tekuće promjene, kako u organizaciji, tako i u okruženju. Standardizacija uklanja ovu prednost. A pošto je smisao improvizacije da ljudi koriste različite i nestandardizovane načine za postizanje organizacionih ciljeva, kontrola ponašanja gubi smisao (Ouchi, 1979).

Posmatrano iz ugla improvizacije, efektivnost ima vrlo malo značenja a priori (Cummings i Staw, 1983). Efektivnost se ne može sagledati prije same akcije. Onda kada je akcija u toku, efektivnost dobija svoj pravi smisao. Postaje jedna od kategorija koje daju značenje akciji. Ali, sve akcije su efektivne, po nekom kriterijumu (Huber i Glick, 1993). Ono što je tada bitno je pronaći koji je to kriterijum, te ubijediti ostale da je to pravi kriterijum.

Čak i u situacijama u kojima je organizacija ta koja se razvija brže nego što se okruženje mijenja, potreban joj je određen redizajn kako bi iskoristila situaciju, prednost, te uticala na okruženje sopstvenim kompetencijama. Tada organizacije moraju ojačati sopstvenu organizacionu kulturu i intenzivirati akcije (Eccles & Crane, 1988).

2.3 Organizacija i teorija haosa

Teorija haosa u svom izvornom obliku je potekla iz prirodnih nauka. Ubrzo je shvaćeno da ona može imati pozitivnog uticaja i u društvenim naukama, pa je iz tog razloga primijenjena i u društvene nauke, kao i u tehničko tehnološke. Jedna od početnih razmatranja o haosu potiču iz početka dvadesetog vijeka i pionirskog istraživanja koje je realizovao Henry Poincare (1903). A nakon što se termin haos pojavio kao ključna riječ u naslovu popularne knjige koju je napisao James Gleick (1987) rasprostranjenost upotrebe je postala očiglednija, dok se Lorenz (1993) bavi suštinom haosa. Aspekti iz teorije haosa su iz svijeta prirodnih nauka primijenjene široko i u ekonomiji i finansijskim tržištima (Edmonds, 1996; Frank i Stengos, 1988; Gao i Wang, 1999; Serletis i Gogas, 1997; Musselwhite i Herath, 2001; Musselwhite i Herath, 2004).

Haos se često koristi kao standardizovani termin za bilo koje neperiodično ponašanje (Lorenz, 1993). No, iako haos izaziva nestabilno ponašanje varijabli, nije stohastički proces, umnogome zavisi od početnih uslova u sistemu (Musselwhite i Herath, 2004). Atraktori vode ponašanje, ali ga ne određuju u potpunosti (Staveren, 1999). Teoretičari koji su se bavili teorijom haosa se ne bave sa uprošćenim nivoima stvari, na atomskom nivou. Više su zainteresovani za šeme, za kompleksnost koju pruža kompletna slika. Važna je suština.

Pored ostalog, karakterišu ga nelinearnost, kompleksnost, fraktalnost (Lorenz, 1993), leptirov efekat (Gleick, 1987; Lorenz, 1993), bifurkacije i, sposobnost izazivanja reorganizacije (Gleick, 1987).

Nelinearnost je jedna od osnovnih karakteristika haosa. Nelinearnost i haos uopšte nisu sinonimi. Linearni proces je onaj u kome promjena neke nezavisne varijable dovodi do promjene zavisne varijable, a dvostruko veća promjena nezavisne varijable dovodi do dvostruko veće promjene zavisne varijable (ovaj opis ostaje validan i kada bi se umjesto termina „dvostruko“ koristilo „petostruko“, „desetostruko“, „stostruko“ itd. ili kada bi se umjesto termina „veća“ koristio termin

„manja“). Nelinearni proces je prosto onaj koji nije linearan. No, iako haos zahtijeva nelinearnost, nelinearnost ne može sama po sebi obezbijediti nastanak haosa.

Kompleksnost se često koristi da se indicira set instrukcija koje bi trebalo kreirati da bi se konstruisao sistem, ali i da se označi neka neregularnost u vremenu, ili pak, u prostoru. Ponekada se koristi i da bi se indicirala osjetljiva zavisnost sa pratećim elementima.

Postoje neke količine koje se mogu izraziti samo korišćenjem cijelih brojeva, kao kada govorimo o broju članova porodice, ili o broju postignutih golova. No, postoje i one količine koje se mogu izraziti i objasniti samo djelovima cijelih brojeva, odnosno fraktalima. Pa se fraktalima objašnjavaju sistemi sa fraktalnom dimenzionalnošću. Ukoliko bi se morao prikazati dimenzijama, onda bi se haos prikazivao korišćenjem fraktalnih dimenzija i fraktala. Ali, samo da bi se sagledao kao cjelina sastavljena od djelova, te da bi se shvatile šeme, jer kada bi se analizirali djelovi ponaosob, oni ne bi imali nekog posebnog smisla, a sastavljeni u cjelinu bi pomogli u posmatranju te cjeline od početka do kraja. Mandelbrot (1982) ovakve djelove naziva fraktalima pošto su oni frakcije sistema. Olakšavaju kvantifikovanje sistema pošto su lakše mjerljivi tako kao djelovi sistema, nego što je sistem u cjelini i omogućavaju sagledavanje mjere relativnog stepena kompleksnosti.

Kako bi razumjeli prirodu reda (eng. „*The nature of order*“) i života kao fenomena, Christopher Alexander (2004) navodi da je neophodno razumjeti cjelinu i djelove cjeline, koje on naziva centrima. Centre treba shvatiti kao gradivne blokove cjeline. Kada se shvate cjelina i centri, onda je moguće shvatiti i život kao strukturu. Cjelina je bitna jer, posmatranjem cjeline lokalni djelovi postoje uglavnom u relaciji sa cjelinom i njihov karakter i struktura su određeni cjelinom u kojoj postoje i koju tvore.

Cjelinu nije lako definisati prostim matematičkim jezikom, tj. nije lako objasniti šta to podrazumijeva cjelina. Alexander (2004) cjelinu definiše kao strukturu. Konfiguracija svega što postoji na svijetu ima svoju cjelovitost. Entiteti koji sačinjavaju bilo koju cjelinu su ono što joj je potrebno za cjelovitost. Ovi entiteti se mogu posmatrati kao djelovi cjeline (mogu tako izgledati), ili pak kao lokalne cjeline,

odnosno podcjeline. Fundamentalni problem prirode cjelovitosti je činjenica da je cjelina stvorena iz djelova, ali i da su djelovi stvoreni cjelinom. Da bi se razumjela cjelovitost, cjelina i djelovi se moraju posmatrati holistički. Zato se koherentni entiteti - djelovi/podcjeline nazivaju centrima. Neophodno je shvatiti da centri to postaju kroz konfiguraciju cjeline. Cjelovitost čini sistem velikih ili malih centara, njihova konekcija i isprepletanost. Centri koje primjećujemo kada posmatramo cjelovitost bilo koje situacije kontrolišu stvarno ponašanje cjelokupne situacije, iako ponekada mogu biti jedva vidljivi ili čak nevidljivi.

Život nekog sistema zavisi od opsega u kom su centri koherentni i od uzajamne potpore. Sistemi koji imaju najviše života imaju 15 zajedničkih strukturnih osobina, a to su (Alexander, 2004): Nivo razmjere (eng. „*level of scale*“), jaki centri (eng. „*strong centers*“), granice (eng. „*boundaries*“), naizmjenično ponavljanje (eng. „*alternating repetition*“), pozitivan prostor (eng. „*positive space*“), dobar oblik (eng. „*good shape*“), lokalne simetrije (eng. „*local symmetries*“), tijesne veze i dvojakost (eng. „*deep interlock and ambiguity*“), kontrast (eng. „*contrast*“), gradijenti (eng. „*gradients*“), gruboća (eng. „*roughness*“), odjeci (eng. „*echoes*“), praznina (eng. „*the void*“), jednostavnost i unutrašnji mir (eng. „*simplicity and inner calm*“) i neodvojivost (eng. „*not-separateness*“).

Ovih 15 osobina ne predstavljaju samo vizuelne osobine, one su fundament za postojanje cjelovitosti bilo koje cjeline koja postoji u svijetu. Pored bitnosti da posjeduju ove osobine, veoma je važno i kako su centri međusobno isprepletani i zavisni. Svaki centar ima sopstveni život i potpora je nekom većem centru, kao i u prirodi, a priroda je oličenje reda. U prirodi sve ima živu strukturu. Širom svijeta prirode može se uočiti bezbroj primera sistema koji nastaju. U prirodnim sistemima ne postoji ništa drugo osim ovog nastajanja. Sve nastaje neprekidno. No, i dalje je relativno malo teorija koje omogućavaju da se jasno shvati proces nastajanja. Bez obzira na mnoge diskusije o haosu, bifurkacijama, generisanju kompleksnosti iz interakcije prostih pravila, nastajanja novih struktura iz diferencijacije i bifurkacija, i dalje nema dovoljno koherentne naučne teorije koja bi jasno objasnila kako ovi procesi zaista funkcionišu geometrijski (Alexander, 2004).

Prema shvatanju haosa kao leptirovog efekta (Gleick, 1987), ideja je da male stvari koje se dese u početku kasnije mogu imati enormne uticaje na kompletan sistem. Metaforički se objašnjava mahanjem leptirovih krila koje bi moglo izazvati uragan. Iako, logički razmišljajući, da se zaključiti da leptirova krila ipak ne mogu izazvati uragan, ali objašnjava koncept kako čak i tako male stvari mogu dovesti do enormnih posledica u kasnijem periodu, odnosno da male stvari mogu biti značajan katalizator u određenim uslovima. Te, tako haos zna biti jako osjetljiv na početne uslove. A prema teoriji haosa, male stvari su te koje mijenjaju svijet. Drugačije objašnjeno, neke stvari se mogu predvidjeti ukoliko su poznati početni uslovi i prateće okolnosti, ali samo u slučaju da ne dođe ni do najmanje greške, jer i najmanja greška može drastično promijeniti logičan tok događaja i mogući ishod pretpostavljane situacije. Odnosno, ukoliko postoji bilo kakva greška tokom posmatranja bilo čega u realnom vremenu, prihvatljivo predviđanje konačnog ishoda postaje nemoguće. A prema leptirovom efektu, ako mahanje leptirovih krila ne može izazvati uragan, ono ipak ima male šanse da izazove male promjene, koje u određenim segmentima mogu uticati čak i na uragan. Ne postoji način da se uvijek zna šta je to što utiče na sistem, pa je leptir metaforička reprezentacija tog nepoznatog uticaja.

Objašnjavajući načela zaraznosti, odnosno epidemije, Gladwell (2006) navodi da su epidemije primer geometrijske progresije – onda kada se virus širi u nekoj populaciji, on se udvostručuje sve dok, u pedeset koraka, ne naraste (figurativno) od jednog lista papira do svežnja veličine udaljenosti Zemlje od Sunca. Tako ako želimo shvatiti moć epidemije, moramo odbaciti pretpostavku proporcijalnosti. Velike promjene katkad mogu proizaći iz malih događaja, a te promjene se mogu desiti vrlo brzo. Mogućnost iznenadne promjene je u centru ideje o tački preokreta (eng. „*tipping point*“). Tačka preokreta je trenutak stvaranja kritične mase, praga, tačke ključanja, to je onaj momenat u kome kao da se ništa ne mijenja, a ipak sve se promijeni i to odjednom. Drugim riječima, uveće napolju može biti 1°C i kopno, a sledećeg jutra može osvanuti sa snijegom na 0°C – skoro ništa se nije promijenilo, ali, ono što je zapanjujuće – sve se promijenilo. Svijet u kom vladaju pravila tačke preokreta je mjesto gdje neočekivano postaje očekivano, gdje radikalna promjena nije samo mogućnost, nego, suprotno očekivanjima – pravilo. Tako, čak i najmanji i

najsuptilniji i najneočekivaniji faktori mogu uticati na naš način djelovanja. Sitnice mogu, očigledno, napraviti toliko razlike koliko i krupne stvari.

Posmatrajući vremenske prilike u atmosferi, Lorenz (1993) je otkrio da se male greške u gruboj strukturi šablona vremena uvećavaju dvostruko u periodu od oko tri dana. Male greške u finoj strukturi teže mnogo bržem uvećavanju, uvećavajući se dvostruko čak za nekoliko sati. Greške u finoj strukturi, kada dostignu značajnu veličinu, imaju tendenciju da indukuju greške u gruboj strukturi. Ovaj rezultat, koji nije čvrsto potvrđen kao prethodna dva, implicira da će nakon jednog dana postojati značajne greške u gruboj strukturi koje će se u takvim slučajevima uvećavati samo ako su postojale i inicijalno. Ukoliko se greška posmatranja u finoj strukturi smanji upola proširio bi se opseg prihvatljivog predviđanja čak i grube strukture samo u opsegu od nekoliko sati, ili čak i manje.

Bifurkacije predstavljaju one tačke na kojima haotični sistemi divergiraju i regrupišu se, kao što rijeka teče oko malih ostrva. Ne može se predvidjeti koju će tačno formu zauzeti onda kada se reorganizuje (Horsley, 2006). Nelinearne bifurkacije su nagle promjene dugoročnog ponašanja sistema, kada se vrijednost koja je do tada bila konstantna promijeni u vrijednost koja je bila ispod granične vrijednosti u vrijednost koja je iznad granične vrijednosti (Lorenz, 1993). U zavisnosti od vrste promjena bifurkacije sistem mogu učiniti nestabilnijim, ali i stabilnijim.

Haotični sistemi imaju sposobnost uzrokovanja reorganizovanja. Iako ne mogu biti konstante, ponovljeni imaju određenih istovjetnosti. Ponavljanja isto znače da ti sistemi mogu imati kontinuitet, jer sa sobom nose elemente originalne forme iz koraka u korak, prikazan kroz oblike različitih atraktora ili fraktala (Murphy, 1996). A kada je novi oblik repliciran, sistem se može samoreorganizovati u novi entitet (Horsley, 2006).

Kada bi tačno znali sve prirodne zakone i situacije u univerzumu u inicijalnom momentu, tačno bi mogli da predvidimo situaciju istog tog univerzuma u svakom narednom momentu. Ali, čak i onda kada bi to bio slučaj i kad nam prirodni zakoni više ne bi bili tajna ili zagonetka, početnu situaciju bi i dalje znali samo

aproksimativno (približno). Ako bi nam to omogućilo da sledeću situaciju predvidimo sa istom ili sličnom aproksimacijom, a to je ono što i tražimo, mogli bi da kažemo da je fenomen predvidljiv, da njime upravljaju zakoni. Ali često to nije tako. Dešava se da veoma male razlike u početnim uslovima proizvode ogromne razlike u narednim zbivanjima i u finalnom fenomenu. Mala greška u prethodnom izazvaće ogromnu grešku kasnije. Tada predviđanje postaje nemoguće (Poincare, 1903).

Haotično ponašanje je svojstveno raznim fenomenima u prirodi, vanrednim situacijama i krizama naročito, mada, čak i onim pojavama koje se čine potpuno predvidivim.

Posmatrajući situacije haosa, često se može postaviti pitanje koje bi to organizacije bile sposobne da se nose sa takvim situacijama. Jedan od odgovora bi mogao biti da su to organizacije za posebne namjene. Ovakve organizacije posluju u veoma kompleksnom okruženju, u kom su konsekvence greške potencijal za katastrofalne posledice, a aktivnosti su objekat intenzivne kontrole (Rochlin, 1993). Ovakve organizacije se angažuju u okolnostima veoma kompleksnog okruženja, gdje greške mogu rezultovati gubitkom života tokom vanredne situacije.

Jedna od ključnih karakteristika ovakvih organizacija je što one često prate tzv. vojni model hijerarhijskog uređenja. Pa tako, mogu biti i centralizovane, ali i decentralizovane u zavisnosti od one potrebe koju nameće sama situacija ili okruženje. Odnosno tokom svakodnevnog, normalnog funkcionisanja one su po pravilu centralizovane. Dok se u kriznim situacijama autoritet delegira ka nižim nivoima odlučivanja kako bi se smanjilo vrijeme potrebno za donošenje odluka potrebnih u datom trenutku.

Prije nego se decentralizuje, mora se centralizovati, tako da se ljudi naviknu na slične premise za donošenje odluka i na slične pretpostavke, da bi kada budu vodili sopstvene jedinice, decentralizovane operacije bile ekvivalentne i koordinisane. Tako se kreira homogeni set pretpostavki i premisa za donošenje odluka, pa i kada se donose na lokalnoj, decentralizovanoj bazi, zadržavaju koordinaciju i centralizaciju (Weick, 1987).

Organizacijama posebne namjene je tokom vanrednih situacija to potrebno kako bi mogle da uče iz takvih situacija, jer birokratija organizaciono učenje i komunikaciju može načiniti veoma komplikovanim, dok decentralizacija pospješuje oboje (Bierly i Spender, 1995).

Cohen, March i Olsen (1972) smatraju da svaka organizacija može nekad imati dio koji se ponaša po „modelu kante za đubre“, ali da postoje i organizacije koje po ovom modelu funkcionišu stalno. Na „modelu kante za đubre“ zasniva se teorija organizovane anarhije.

Da bi se razumjeli procesi organizovane anarhije, mogućnost izbora u organizaciji potrebno je posmatrati kao kantu za đubre u koju članovi organizacije ubacuju različite vrste problema i solucija, onako kako se generišu. Mješavina sadržaja kante će zavisi od više faktora a između ostalog i od broja dostupnih kanti, kao i od toga koji se sadržaj trenutno proizvodi i od brzine kojom se sakuplja, te uklanja. Teorija organizovane anarhije donošenja odluka karakterisana je relativno komplikovanim odnosima između generisanja problema u organizaciji, angažovanjem personala, produkcijom mogućih solucija i mogućnostima izbora. Iako bi bilo prikladno da se prvo definiše više alternativa za odluku, pa onda da se razmotre konsekvence za svaku od njih, potom evaluacija konsekvenci, a sve uz uzimanje u obzir ciljeva organizacije, pa tek onda konačna odluka, to nije slučaj kod organizovane anarhije.

U „modelu kante za đubre“ odluka je proizvod interpretacije nekoliko različitih tokova unutar organizacije. Teorija razmatra relacije četiri najbitnija toka, a to su: problemi, solucije, učesnici i mogućnosti izbora. Ove četiri struje se spontano miješaju i onda kada se u određenom trenutku susretnu određeni problem, rešenje, učesnici i kada postoji mogućnost izbora, rešava se taj problem. Zbog toga organizacija izgleda kao anarhija, ali ipak u najvećem broju situacija daje sasvim prihvatljive rezultate. Istovremeno ishod zavisi od karakteristika organizacione strukture organizacije. Isti sadržaj kante za smeće rezultira različitim odlukama u različitim sistemima i različitim organizacionim strukturama.

Prema ovoj teoriji, organizovane anarhije karakterišu nedovoljno definisani ciljevi, nejasne pretpostavke i nekonzistentne formalne pozicije. Tehnologija je nejasno

definisana, a učešće u organizaciji je fluidno. Tokovi rešenja, tokovi problema, tokovi učesnika i mogućnosti izbora su nezavisni. Rešenja se predlažu čak kada i nema problema, odluke se donose i onda kada se problemi ne rešavanju, a moguće je i da problemi egzistiraju duže bez rešenja, ili se samo dio problema rešava (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2013b).

Prema tome, organizaciona anarhija je više labava kolekcija ideja, nego koherentna struktura, koja do prioriteta dolazi preko djelovanja više nego što djeluje u skladu sa prioritetima. Organizovana anarhija funkcioniše na prostom principu procedure pokušaja i pogrešaka, učenje nastaje kao posledica akcidenata iz prošlog iskustva ili pragmatičnih izuma iz nužnosti. Članovi se razlikuju po količini vremena i truda koji ulažu u različitim domenima, a učešće varira kroz vrijeme. Teorija organizovane anarhije može opisati dio aktivnosti skoro svake organizacije, ali ne i sve. Univerziteti su poznati oblik organizovane anarhije.

Nosači aviona spadaju u tipove organizacija visoke pouzdanosti (eng. „*High Reliability Organisations – HRO*“), čije posade konstantno funkcionišu u jednoj vrsti organizovanog haosa (Roberts, 1990). Organizacije za posebne namjene mogu da identifikuju i nauče lekcije iz poslovanja organizacija koje se ubrajaju u organizacije visoke pouzdanosti, pošto često moraju da posluju u sličnim uslovima. Proučavajući ove organizacije ona je otkrila da postoji zajedničko, opšteprihvaćeno razumijevanje ciljeva, zatim opšteprihvaćeno razumijevanje i poštovanje mjera bezbjednosti i sigurnosti, te uska povezanost između operativnih funkcija u različitim departmentima, redundantnost zadataka (mada sa različitim ali simultanim perspektivama posmatranja) i međuzavisnost članova posade i njihovih dužnosti. Ona naglašava da je značajno primijetiti da su sve te njihove aktivnosti, dok se realizuju u okruženju haosa, postale rutina za ovakve organizacije. Svakodnevna obuka je normalna aktivnost u ovakvim organizacijama.

LaPorte (1991) smatra da takve organizacije investiraju mnogo u regrutovanje, socijalizaciju i podstičaje kako bi se osigurao dogovor o organizacionoj misiji. Na operativnim nivoima oko toga se i ne postavlja pitanje. Konsenzus je nedvosmislen.

Greška u samo jednom elementu može dovesti do zastoja u cijeloj organizaciji, a ove organizacije su pod konstantnom lupom javnosti, pa pouzdanost često bude ispred efikasnosti (LaPorte i Consolini, 1991).

Pa se da zaključiti da su tokom vanrednih situacija organizacijama posebne namjene potrebne dvije perspektive – jaka organizaciona kultura u centralizovanju premisa i pretpostavki i decentralizovano donošenje odluka radi fleksibilnijeg odgovora na vanredne situacije.

Organizacije visoke pouzdanosti imaju četiri svojstvene karakteristike (Sagan, 1993):

- Dijeje zajedničko shvatanje ultimativnog cilja sigurnosti;
- Redundantnost ključnih organizacionih funkcija;
- Kulturu koja promoviše pouzdanost;
- Kontinuirane probe i evaluaciju.

Redundantnost se apriori shvata kao negativna karakteristika, ali prema njemu ona je esencijalna kada je potrebno stvoriti sigurnost i pouzdanost u kompleksnim organizacijama.

Organizacije koje često moraju da se nose sa veoma neobičnim situacijama, vremenom su naučile da se nose sa izazovnim i remetilačkim događajima. One su se adaptirale da adekvatno reaguju na neočekivano. One prepoznaju da planiranje može biti svrsishodno samo donekle. A nakon toga, način odgovora na kriznu situaciju određuje njihov uspjeh. Pet osnovnih principa su vodilje ovakvim organizacijama (Weick i Sutcliffe, 2007):

- Nadgledanje i najsitnijih grešaka – ako čak i sitnica bude pogrešna, ne smije se zanemariti. Ukoliko se angažuju tokom gašenja požara, najmanje greške mogu dovesti do ogromnih reperkusija, čak i do gubitaka života. I najsitnije greške moraju se detaljno analizirati kako ne bi izazvale grešku u čitavom sistemu. Da bi se spriječio efekat mahanja leptirovih krila.
- Nerado prihvatanje pojednostavljenja – pojednostavljenja su dobra i neophodna. Potrebna su radi reda i jasnoće i za kreiranje rutina koje

organizacija treba da prati. Međutim, ako se pojednostavljenja naprave prebrzo ili u velikoj mjeri, tako se mogu omesti ili učiniti nerazgovijetnim krucijalni podaci i esencijalne informacije, koje su potrebne za rešavanje problema. Obilježavanje stvari radi konceptualnog kategorisanja može dovesti do opasnog pojednostavljenja. Kada stvari krenu pogrešno, potrebno je napraviti detaljnu opservaciju, ne računajući samo na jednog posmatrača. Potrebno je da više osoba različitih profila napravi detaljnu opservaciju. Ništa ne smije ostati nerasvijetljeno ili zamagljeno.

- Zadržavanje osjetljivosti ka operacijama – ostaju fokusirane na aktuelnu situaciju, onako kako se odvija. Iako postoji potreba da se fokusira na širu, strategijsku sliku, to nije realno ostvarivo pošto se mora ostati fokusirano na aktuelnu situaciju u najbližem okruženju. Mora se posvetiti potpuna pažnja na haotičnu situaciju, na ono što se upravo dešava.
- Razvijanje i održavanje posvećenosti otpornosti – kada se pritisak smanji ili nestane, postoji vjerovanje da je razvijen perfektan sistem koji neće morati nikada da se mijenja. Ali, nije tako. Potrebno je kontinuirano se prilagođavati novonastalim situacijama. Otpornost se sastoji od tri osnovne sposobnosti. Prva je da se apsorbuje opterećenje i nastavi sa radom, čak i ako je veoma teško. Druga je da se odskoči od krize i da se nauči iz nje. Treća je da se neiskorišćeni resursi drže u pripravnosti, da budu spremni za akciju kada naiđe erupcija. Organizacionu strukturu treba postaviti tako da oni koji znaju šta treba činiti u specifičnim situacijama mogu da preuzmu vođstvo ne zaviseći od hijerarhije.
- Poštovanje stručnosti – treba izbjeći pretpostavke i zaključke da postoji direktna srazmjera između organizacijske formalne hijerarhije i toga koja osoba najbolje zna šta činiti u vanrednoj situaciji. Često se dešava da određeni pojedinci posjeduju izuzetnu stručnost ili situaciono znanje koje bi trebalo da preskoči hijerarhiju, pa bi ih trebalo zadužiti za donošenje glavnih relevantnih odluka. Da bi se uvećalo organizacijsko poštovanje stručnosti potrebno je fokusirati se više na ono što sistem zna i čime može baratati, nego na ono što može više pojedinaca. Stručnost ne predstavlja samo pitanje znanja sadržaja, već se sastoji od znanja plus kredibilitnosti, povjerenja i

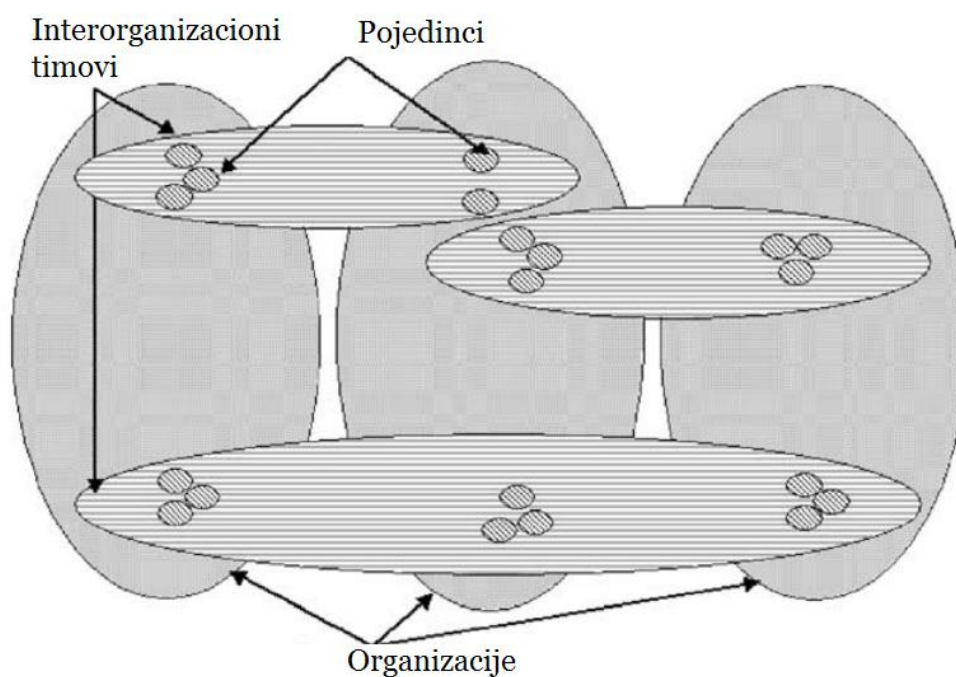
pažljivosti. Znanje treba dijeliti i onda kada ljudi možda ne žele da ga prihvate, ali treba poznavati i granice, pa kada se dostignu, preusmjeriti autoritet.

U istraživanjima je teorija haosa izuzetno značajna jer organizacija poslovnih sistema, ali i ekonomija, predstavljaju sisteme sa nelinearnim povratnom spregom, te su lekcije naučene iz haosa veoma korisne i temeljne (Parker i Stacey, 1994).

Kao što se iz navedenog zaključuje kaos nosi sa sobom neizvjesnost. A za neočekivano je teško pripremiti se. Nemoguće je planirati, makar ne pravilno. Weick i Sutcliffe (2007) tvrde da prethodno planiranje može da dovede i do nepravilnog odgovora. Planiranje organizacione aktivnosti fokusira na očekivane, specifične oblasti, koje gasi improvizaciju.

2.4 „Superorganizacije“ posebne namjene

Efektivan odgovor na vanrednu situaciju obično zahtijeva kolaboraciju više organizacija, institucija ili agencija (Phillips, 2011). Pošto sveobuhvatan odgovor zahtijeva interaktivnu kontribuciju nekoliko organizacija i grupa profesionalaca kako bi se savladali raznoliki a hitni problemi (Paton, Johnston, i Houghton, 1998), uz učešće dobrovoljaca, potrebna je saradnja više organizacija posebne namjene, a različitih specijalnosti, koje mogu dati doprinos u uspješnom savladavanju vanredne situacije. Javne i dobrovoljne organizacije se sve češće udružuju formirajući različite forme alijansi i mreža (Taket i White, 2000) u cilju poboljšanja efektivnosti (White, 2008; Ferlie i Pettigrew, 1996).



Slika 10 Model međurogizacionih odnosa (Higgins i Maciariello, 2004)

Boin, 'tHart, Sterm i Sundelius (2005) navode da u kriznim okolnostima koncepti kao što su „sveobuhvatno“ ili „integrisano“ upravljanje vanrednim situacijama i objedinjavajuća metafora kao što je „rat protiv terorizma“ postaju istaknutiji. Odgovor na krizu u savremenom društvu je najbolji kroz koncept alijanse. Delegiranje odluke povećava otpornost.

Udruživanjem više organizacija posebne namjene, odnosno djelova organizacija posebne namjene u neku novu organizaciju, pa makar i ograničenog perioda trajanja, uz obaveznu superviziju i koordinaciju od strane postojećeg ili novoformiranog vladinog tijela, nastaje organizacija posebne namjene koja je u stanju efikasnije doprinijeti u rešavanju vanredne situacije. Tako, zajedničkim djelovanjem djelova ovih organizacija, udruženih u novoformiranoj organizaciji posebne namjene, uz pomaganje i saradnju kroz udruživanje kapitala, vještina i potencijala, a radi ostvarivanja zajedničkog cilja, radi višeg interesa, dolazi do sinergije. Formira se određena vrsta „superorganizacije“ posebne namjene.

Od države do države se razlikuje i način priprema, planiranja, kao i angažovanja u vanrednim situacijama. Te, tako u nekim državama postoje službe u okviru ministarstava, koje se bave odgovorom na vanredne situacije, u nekim pak postoje i posebni vladini entiteti koji se time bave. Ili se vanrednoj situaciji odgovara kroz saradnju više različitih entiteta.

Akcionim planom za formiranje jedinstvene službe za vanredne situacije Srbija je prepoznala da se poslovima zaštite i spasavanja u slučaju elementarnih nepogoda i tehničko-tehnoloških nesreća bave sektori, uprave i odeljenja u Ministarstvu unutrašnjih poslova, Ministarstvu odbrane, Ministarstvu životne sredine i prostornog planiranja, Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i Ministarstvu zdravlja (Službeni glasnik RS, broj 78, od 23. septembra 2009.). Te, da je zbog nedostatka odgovarajućeg jedinstvenog zakona i strategije objedinjavanja svih službi koje se bave upravljanjem prirodnim i tehničko-tehnološkim nesrećama, često nedostajala dobra koordinacija među institucijama. Na osnovu čega se uvidjela potreba za formiranjem jedinstvene službe za vanredne situacije, koja bi bila u okviru Ministarstva unutrašnjih poslova. Formirana je radna grupa od predstavnika Ministarstva unutrašnjih poslova, Ministarstva odbrane, Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja, Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i Ministarstva zdravlja (Službeni glasnik RS, broj 78, od 23. septembra 2009), čiji je zadatak bio da urade sveobuhvatnu analizu postojećeg stanja, pravne okvire i da se dogovore oko plana i dinamike relokacije resursa.

Ovim akcionim planom centralizuje se upravljanje vanrednim situacijama i integrišu sistemi za zaštitu i spasavanje, kako preventivno tako i operativno. Službe iz više ministarstava se objedinjavaju, ne samo stručno, već i materijalno, kako bi se obezbijedilo efikasnije angažovanje svih raspoloživih resursa i dobio organizovan odgovor na sve izazove, rizike i prijetnje, sa glavnim ciljem da se smanje posledice koje nastaju usred vanrednih situacija, te da se normativno-pravno regulišu nadležnosti i obaveze državne uprave, lokalne samouprave, privrednih subjekata i građana.

Dalje, akcionim planom se navode očekivani efekti formiranja jedinstvene službe za vanredne situacije (Službeni glasnik RS, broj 78, od 23. septembra 2009):

- Stvaranje uslova za smanjenje rizika od nastanka vanrednih događaja i ublažavanje posledica izazvanih nastalim vanrednim događajima;
- Dobijanje moderne službe za vanredne situacije, u skladu sa evropskim standardima, koja će implementirajući naučena saznanja i razmjenom iskustva, vještina i znanja sa drugim relevantnim službama, težiti da postane dominantna služba u regionu, sa mogućnošću da kada je potrebno pomogne susjednim državama;
- Uspostavljanje mehanizama za koordinaciju i kontrolu entiteta angažovanih u vanrednim situacijama, kako bi se brzo reagovalo i spasili životi, te smanjila materijalna šteta i ugrožavanja životne sredine;
- Povećanje tehničke opremljenosti i stručnosti pripadnika svih jedinica angažovanih u vanrednim situacijama;
- Stvaranje ambijenta ličnog i kolektivnog osjećaja bezbjednosti uz izražavanje visokog nivoa solidarnosti;
- Podizanje kapaciteta lokalnih samouprava za izvršavanje propisanih zakonskih obaveza u oblasti zaštite i spasavanja;
- Povećanje nivoa samosvijesti građana za aktivnije djelovanje u vanrednim situacijama;
- Podsticanje djelovanja nevladinih i drugih neprofitnih organizacija za angažovanje u vanrednim situacijama;

- Dobijanje savremenih planova i programa obrazovanja stručnih kadrova u obrazovnim ustanovama;
- Uspostavljanje komandno-operativnog centra na nivou Srbije iz koga se rukovodi svim aktivnostima tokom vanrednih situacija i odakle se koordinira rad svih subjekata, na nivou države, koji su angažovani tokom vanredne situacije.

Akcionim planom se naglašava da je razlog inicijative potreba da se upravljanje i djelovanje u vanrednim situacijama organizuje na jedinstven način uz odgovarajući pravni oblik.

U Crnoj Gori, na osnovu Zakona o zaštiti i spašavanju (Službeni list CG 32/2011, 54/2016, 146/2021, i 3/2023), „radi rukovođenja i koordiniranja u zaštiti i spašavanju, obrazuju se timovi, i to:

- 1) za teritoriju Crne Gore – koordinacioni tim za zaštitu i spašavanje (u daljem tekstu: Koordinacioni tim);
- 2) za teritoriju opštine – opštinski tim za zaštitu i spašavanje (u daljem tekstu: Opštinski tim).“

Zakonom se dalje definiše sastav koordinacionog tima: predsjednik Vlade (rukovodilac tima), ministar u čijoj nadležnosti su poslovi zaštite i spašavanja (zamjenik rukovodioca tima) i članovi tima – ministri nadležni za vanjske poslove, poslove odbrane, zdravlja, rada i socijalnog staranja, održivog razvoja, turizma, poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede, saobraćaja, pomorstva, te predstavnik Generalnog sekretarijata Vlade zadužen za odnose sa javnošću i predsjednik radnog tijela Vlade nadležnog za procjenu šteta od elementarnih nepogoda. Vlada donosi akt o imenovanju rukovodioca, zamjenika rukovodioca i članova Koordinacionog tima. Po pozivu, u radu tima mogu učestvovati i lica iz drugih državnih organa, kao i predstavnici drugih organizacija i institucija, te eksperti iz oblasti. Koordinacioni tim rukovodi aktivnostima svih učesnika prilikom realizacije postavljenih zadataka, kao i sprovođenjem mjera, te koordinira aktivnosti zaštite i spašavanja, dok operativno koordiniranje aktivnosti učesnika zaštite i spašavanja vrši Operativni štab. U Operativnom štabu, koji imenuje Vlada, su: rukovodilac Operativnog štaba i dva

predstavnik organizacione jedinice nadležne za poslove zaštite i spašavanja, starešina i jedan predstavnik organa uprave nadležnog za poslove policije, načelnik Generalštaba Vojske Crne Gore, starešine organa uprave nadležnih za poslove carina, hidrometeorologije, seizmologije, voda, šuma, saobraćaja, veterinarske poslove, fitosanitarne poslove i poslove zaštite životne sredine, lica koja rukovode zdravstvenim ustanovama koje pružaju hitnu medicinsku pomoć, urgentnu medicinsku pomoć, kao i zdravstvenom ustanovom čija je djelatnost usmjerena na očuvanje i unapređenje zdravlja svih građana, predstavnik Crvenog krsta, kao i visoki rukovodeći kadar organa državne uprave nadležnih za poslove šumarstva, vodoprivrede, zdravlja i vanjskih poslova. Za opštinske timove na teritoriji su odgovorni predsjednici opština.

Institucije i organi Bosne i Hercegovine, u slučaju vanrednih situacija i sprovođenja pomoći, sarađuju na osnovu Zakona o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća („Službene novine Federacije BiH“, broj 39/03, 22/06 i 43/10). Zakonom je definisano i da oružane snage Bosne i Hercegovine pružaju pomoć civilnim organima u reagovanju na prirodne i druge katastrofe.

Sjedinjene Američke Države pod Sekretarijatom za unutrašnju bezbjednost – *Department of Homeland Security* imaju Nacionalni sistem za menadžment incidentima – *National Incident Management System*, u okviru koga je Federalna agencija za upravljanje vanrednim situacijama – *Federal Emergency Management Agency*, odnosno FEMA (<http://www.fema.gov>). Administrator agencije odgovara direktno sekretaru Sekretarijata, a tokom perioda reagovanja na vanrednu situaciju ima direktnu liniju pristupa predsjedniku SAD. FEMA je organizovana po sledećem:

- Sjedište u Vašingtonu, gdje je smještena Administratorska kancelarija i različite programske kancelarije;
- Deset regionalnih kancelarija koje rade direktno sa saveznom državama, teritorijama i plemenima;
- Terenske kancelarije koje upravljaju odgovorom u slučaju katastrofe i oporavkom na lokacijama u slučaju katastrofe;
- Različita skladišta i prostori širom zemlje.

FEMA tokom upravljanja vanrednom situacijom ima ulogu da:

- Podigne svijest o riziku; edukuje o opcijama smanjenja rizika; pomogne da se preduzmu akcije prije katastrofa;
- Upozori i pošalje izvještaj; koordinira savezni odgovor; upravlja resursima tokom katastrofa;
- Koordinira savezne napore za oporavak; obezbijedi resurse; i da ukaže na budući rizik nakon katastrofa.

FEMA ima centralnu ulogu u SAD u slučaju vanrednih situacija većih razmjera.

Upravljanje vanrednim situacijama u Rusiji je pod kontrolom Ministarstva za civilnu odbranu, vanredne situacije i otklanjanje posledica prirodnih katastrofa (<https://www.mchs.gov.ru/ministerstvo>), koje je zaduženo za sprovođenja državne politike, zakonske regulative, kao i nadzora i kontrole u oblasti civilne zaštite, zaštite stanovništva i teritorija u vanrednim situacijama. Aktivnosti se sprovedu ili neposredno ili preko teritorijalnih organa. U svom sastavu, pored jedinica civilne zaštite ima i spasilačke vojne jedinice, specijalizovane jedinice za traganje i spašavanje, militarizovane jedinice za deminiranje, ali i obrazovne, naučne medicinske, sanatorijumske i druge ustanove i organizacije. Za rešavanje humanitarnih problema van Ruske Federacije, iz sastava snaga koje su pod Ministarstvom za civilnu odbranu, vanredne situacije i otklanjanje posledica prirodnih katastrofa Rusije formira se Ruski nacionalni korpus za hitne humanitarne intervencije. Ministarstvo svoje aktivnosti obavlja u saradnji sa drugim saveznim organima izvršne vlasti, organima izvršne vlasti konstitutivnih subjekata Ruske Federacije, lokalnim samoupravama, javnim udruženjima i drugim organizacijama.

Kekić, Mlađan i Subošić (2008) smatraju da su vanredne situacije povod i za međunarodno udruživanje. U takvim slučajevima, kada dođe do vanredne situacije, država koristi sve raspoložive resurse, i ljudske i materijalne, da se saniraju posledice, a da se stanje vrati u normalno, u ono kakvo je bilo prije toga. U vrijeme elementarnih nepogoda, nuklearnih katastrofa, ekoloških problema i sl. državne granice ne mogu spriječiti širenje katastrofa. A ovakvi problemi ne razlikuju rase,

boju kože, nacionalnosti. Iz toga razloga su i nastala mnoga međunarodna udruženja i organizacije, koje pružaju stručnu, materijalnu, kadrovsku i ostale vidove pomoći, onima kojima je to potrebno, onda kada dođe do vanredne situacije. Zbog toga će dalje u tekstu biti navedeno nekoliko takvih udruženja i organizacija i objašnjeno koji je njihov glavni cilj:

- Međunarodno udruženje za menadžment i inženjering u vanrednim situacijama (eng. „*The International Emergency Management and Engineering Society*“) je neprofitna organizacija čiji su ciljevi da se stavi veći fokus na profesiju menadžmenta vanrednim situacijama, da doprinese međunarodnoj standardizaciji, obuci i sertifikaciji u oblasti menadžmenta vanrednim situacijama, da doprinese obrazovanju u oblasti menadžmenta vanrednim situacijama u cilju promovisanja dostupnih modernih tehnologija, sistema i metoda, da doprinese obrazovanju na svim nivoima, od dokumenata na političkom nivou do obrazovanja u osnovnim školama, da se uspostavi sertifikacija i kvalifikacija u međunarodnom menadžmentu vanrednim situacijama, da doprinese kreiranju kapaciteta u državama gdje je obrazovanje i obuka u ovoj oblasti na nižem nivou od potrebnog i da angažuje međunarodne predavače i trenere u ovoj oblasti. Sjedište organizacije je u Dalasu, Teksas, Sjedinjene Američke Države;
- Međunarodna asocijacija za ublažavanje posledica nesreća (eng. „*International Disaster Recovery Association*“ - IDRA) je neprofitno udruženje korisnika, istraživača, edukatora i prodavaca koji imaju poseban interes za aspekte glasa, podataka, slike i senzorne telekomunikacije planiranja u vanrednim situacijama, nastavka poslovanja, oporavka od katastrofe i restauracije. IDRA prepoznaje značaj i bavi se značajem koji telekomunikacije imaju u upravljanju vanrednim situacijama, u javnoj bezbjednosti, radu i zaštiti infrastrukture, zdravstvu, finansijama i svim aspektima poslovanja. IDRA je osnovana 1989. godine, sa kancelarijama u Šrusberiju, Masačusets, SAD;
- Međunarodna asocijacija menadžera za vanredne situacije (eng. „*International Association of Emergency Managers*“ - IAEM) je neprofitna

- obrazovna organizacija posvećena promociji principa upravljanja vanrednim situacijama i predstavlja one profesionalce čiji su ciljevi spasavanje života i zaštita imovine i životne sredine tokom vanrednih situacija i katastrofa;
- Konfederacija evropskih asocijacija za zaštitu od požara (eng. „*The Confederation of Fire Protection Association Europe*“ – CFPA-E) je udruženje nacionalnih organizacija u Evropi koje se prvenstveno bave prevencijom i zaštitom od požara, ali i bezbjednošću i drugim rizicima vezanim za bezbjednost. Udruženje sa 26 članova i jedinstvenim mrežama osnovano 1974. godine, upravlja se statutom, upravni odbor predstavlja sve članove. Kreira uputstva, obezbjeđuje obuku i informacije;
 - Evroatlantski koordinacioni centar za reagovanje na katastrofe (eng. „*Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre*“ - EADRCC) – glavni mehanizam u okviru NATO za civilne vanredne situacije u evroatlantskom području. Aktivnosti obavlja bez prekida u toku cijele godine, uključuje sve NATO saveznike i partnerske zemlje kao kliring sistem za koordinaciju zahtjeva i ponuda pomoći, uglavnom u slučaju prirodnih katastrofa i katastrofa izazvanih ljudskim faktorom. EADRCC i Kancelarija UN za koordinaciju humanitarnih poslova (UN OCHA) funkcioniše kroz blisku koordinaciju u slučajevima međunarodnih operacija pomoći u katastrofama;
 - Kancelarija za koordinaciju humanitarnih poslova UN (eng. „*UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*“ – UN-OCHA) je dio Sekretarijata Ujedinjenih nacija koji je odgovoran za okupljanje humanitarnih aktera kako bi se obezbijedio koherentan odgovor na vanredne situacije. OCHA takođe osigurava da postoji okvir unutar kog svaki akter može doprinijeti ukupnim naporima za reagovanje. Mandat OCHA proizilazi iz rezolucije 46/182 Generalne skupštine (GA) iz decembra 1991. godine. Takođe, uspostavlja ulogu koordinatora u vanrednim situacijama (ERC) koji radi sa generalnim sekretarom i Međuagencijskim Stalnim komitetom (IASC) na vođenju, koordinaciji i omogućavanju humanitarne pomoći. ERC je globalni šampion za pomoć onima koji su pogođeni vanrednim situacijama i glavni je savjetnik generalnog sekretara za sva humanitarna pitanja. Na globalnom, regionalnom i državnom nivou, OCHA okuplja humanitarne partnere radi

koordinisanog, strateškog i odgovornog sprovođenja humanitarne akcije. Na nivou zemlje ERC održava bliske kontakte sa stalnim koordinadorima Ujedinjenih nacija (RC/HC) i pruža im vođstvo po pitanjima vezanim za humanitarnu pomoć. OCHA koordinira humanitarnu akciju kako bi se osiguralo da ljudi pogođeni krizom dobiju pomoć i zaštitu koja im je potrebna. Radi na prevazilaženju prepreka koje ometaju da humanitarna pomoć stigne do ljudi pogođenih krizama, i pruža vođstvo u mobilizaciji pomoći i resursa u ime humanitarnog sistema. U ispunjavanju svog mandata koordinacije, OCHA se rukovodi humanitarnim principima humanosti, neutralnosti, nepristrasnosti i nezavisnosti;

- Mehanizam civilne zaštite EU (eng. „*EU Civil Protection Mechanism*“), olakšava saradnju u intervencijama pomoći civilnoj zaštiti u slučaju vanrednih situacija koje mogu zahtijevati hitne akcije reagovanja. Ovo se takođe odnosi na situacije u kojima može postojati neposredna opasnost od velikih vanrednih situacija. Stoga je to sredstvo koje unapređuje saradnju zajednice u pitanjima civilne zaštite i ustanovljeno je Odlukom Savjeta od 23. oktobra 2001. godine;
- Inicijativa za djelovanje i prevenciju u slučaju nesreća za Jugoistočnu Evropu (eng. „*Disaster Preparedness and Prevention Initiative*“ - DPPI) ima cilj da doprinese razvoju kohezivne regionalne strategije za spremnost i prevenciju katastrofa za svojih 10 država članica (Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Sjeverna Makedonija, Crna Gora, Rumunija, Srbija, Slovenija i Turska). DPPI je zamišljen kao aktivnost koja nastoji da zemljama jugoistočne Evrope obezbijedi okvir za razvijanje programa i projekata koji vode ka jačanju sposobnosti u prevenciji i reagovanju na prirodne katastrofe i katastrofe izazvane ljudskim faktorom. Takođe okuplja zemlje donatore i međunarodne vladine i nevladine organizacije kako bi koordinirali tekuće aktivnosti i identifikovali nezadovoljene potrebe u cilju poboljšanja efikasnosti nacionalnih sistema upravljanja katastrofama u okviru regionalne saradnje. Sveobuhvatni cilj DPPI-a je da podstakne regionalnu saradnju i koordinaciju u pripremi za katastrofe i prevenciji za prirodne

katastrofe i katastrofe izazvane ljudskim faktorom u jugoistočnoj Evropi, bez stvaranja novih struktura ili slojeva birokratije;

- Savjet za civilno-vojno planiranje u vanrednim situacijama za Jugoistočnu Evropu (eng. „*Civil-Military Emergency Planning Council for South Eastern Europe*“ – *CMEP SEE*) osnovan je 1998. godine i podstiče agencije za planiranje u vanrednoj situaciji u svakoj od partnerskih zemalja. Pored agencija uključene su i vojne organizacije, a sve sa ciljem neprekidne razmjene informacija radi što adekvatnije pripreme za vanrednu situaciju.

Huxham i Vangen (2000) navode da su lideri i menadžeri uspješnih organizacija stava da se saradnjom može postići gotovo sve, jer tada organizacije višu nisu ograničene svojim resursima.

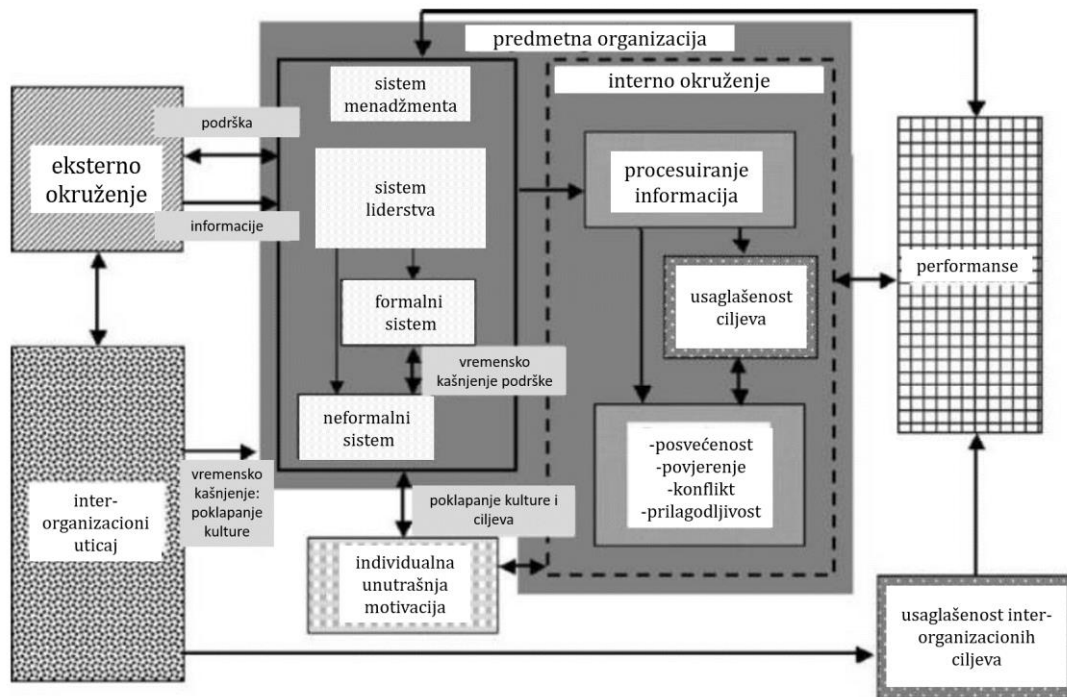
Stoga je kod dizajna međurogizacionih odnosa bitno uspostaviti mehanizme saradnje i odluke donositi na osnovu što kvalitetnijih informacija, a troškove koordinacije održavati na minimalnom nivou (Grundei, 2006; Burton & Obel, 1998; Galbraith, 1974, 1977; Tushman & Nadler, 1978).

Clarke i Campbell (2015) smatraju da termin koordinacije, kada je riječ o humanitarnom sektoru, najčešće opisuje niz različitih vrsta odnosa, a da u stvarnosti postoje tri nivoa koordinacije – komunikacija, usaglašenost i kolaboracija.

Komponente sistema koordinacije menadžmenta u inter-organizacionim odnosima obuhvataju (Higgins i Maciariello, 2004):

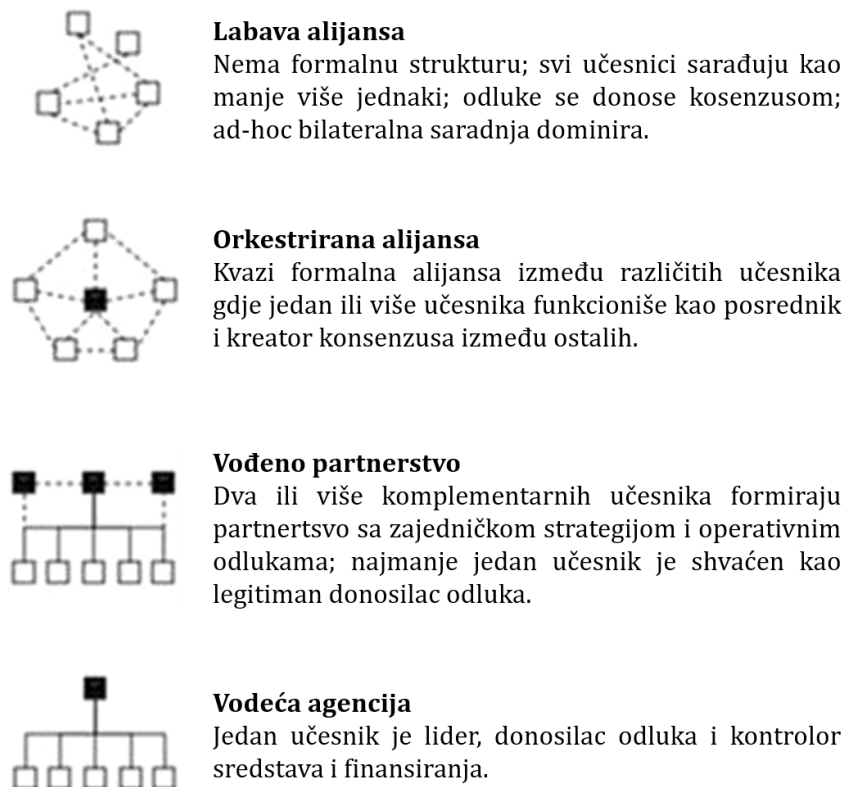
- osnovne gradivne blokove,
 - primarni sistemi menadžmenta,
 - pojedince,
 - sistem liderstva,
 - formalne i neformalne sisteme,
 - performanse,
- eksterno okruženje,
- interno okruženje,

- povjerenje/posvećenost/konflikte/prilagodljivost,
 - procesuiranje informacija,
 - usaglašenost ciljeva,
- inter-organizacioni uticaj.



Slika 11 Sistem koordinacije menadžmenta u inter-organizacionim odnosima (Higgins i Maciariello, 2004)

Sagledavajući angažovanja tokom Darfur krize i cunamija u Indijskom okeanu 2004. godine, Gillmann (2010) predlaže četiri tipologije saradnje tokom humanitarnih napora: Labavu alijansu, Orkestriranu alijansu, Vođeno partnerstvo i Vodeću agenciju. Te, naglašava da je saradnja sa vodećom agencijom na čelu najbolji tip inter-organizacionih odnosa tokom vanredne situacije.



Slika 12 Tipologija inter-agencijske saradnje tokom vanredne situacije (Gillmann, 2010)

Kako se navodi u Izvještaju o elementarnoj nepogodi – poplavi koja je zadesila republiku Srbiju i mjerama koje su preduzete radi spasavanja stanovništva i odbrane ugroženih mjesta od poplava (Vlada Republike Srbije, 2014), a koji je Vlada Republike Srbije podnijela Narodnoj skupštini Republike Srbije 03. jula 2014. godine, na sjednici Vlade održanoj 15. maja 2014. godine u 13 časova donijeta je Odluka o proglašenju vanredne situacije na cijeloj teritoriji Republike Srbije. Na osnovu Odluke o proglašenju vanredne situacije, Republički štab je izradio i dostavio naređenje štabovima za vanredne situacije po dubini da hitno aktiviraju sve potrebne snage i sredstva radi sprovođenja mjera zaštite i spasavanja ugroženog stanovništva, te da jednom dnevno ili i češće izvještavaju Republički štab.

Tokom vanredne situacije, pored međunarodne pomoći i angažovanja ministarstava Republike Srbije, pri čemu je svako ministarstvo dalo doprinos iz svog domena, angažovane su organizacije čija je misija ili jedna od misija pomoć stanovništvu prilikom vanrednih situacija, tj. jedinice civilne zaštite, vatrogasno spasilačke

jedinice, policija, Vojska Srbije, Crveni krst Srbije, Gorska služba spasavanja Srbije i druga udruženja koja su osposobljena i opremljena za zaštitu i spasavanje (Cvijović, 2014).

Uzimajući u obzir tipologiju inter-agencijske saradnje tokom vanredne situacije (Gillmann, 2010) i Izvještaj o elementarnoj nepogodi – poplavi koja je zadesila republiku Srbiju i mjerama koje su preduzete radi spasavanja stanovništva i odbrane ugroženih mjesta od poplava (Vlada Republike Srbije, 2014), inter-agencijska saradnja tokom vanredne situacije izazvane poplavom u Republici Srbiji 2014. godine uklapa se u model „vodeće agencije“ s obzirom da je istog dana kada je proglašena vanredna situacija Republički štab za vanredne situacije, na osnovu nadležnosti propisanih Zakonom o vanrednim situacijama (Sl. glasnik RS", br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012), preuzeo rukovođenje i koordinaciju svih aktivnosti subjekata sistema zaštite i spasavanja i snaga zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama. Republički štab je primao zahtjeve, donosio naredbe i organizovao da svi podaci koji prate vanrednu situaciju budu obrađeni pravovremeno, a da se svim štabovima pruži podrška za pružanje pomoći ugroženom stanovništvu. Pored toga, koordinirao je i aktivnosti nadležnih organa na evakuaciji ugroženog stanovništva, kao i prijema međunarodne pomoći (Vlada Republike Srbije, 2014).

Četiri imperativa za uspješno upravljanje međuorganizacionim odnosima tokom vanredne situacije su: sistem liderstva, usaglašavanje ciljeva, interakcija sistema i podrške i interpersonalne veze zasnovane na povjerenju (Higgins i Maciariello, 2004).

2.5 Organizacija uči dok je „živa“

Organizacija je kao organizam koji mora povećavati svoj kapacitet za učenje ukoliko želi da uspješno funkcioniše u okolini u kojoj su promjene stalne. Organizacija mora da bude sposobna da uči po stopi jednakoj ili većoj od stope promjena u okruženju (Garratt, 1990; Rupčić, 2007).

Stoga, organizacija mora da nađe način da izgradi kapacitete koji će joj omogućiti da kontinuirano uči, da se kontinuirano prilagođava okruženju i da se mijenja (Robbins & Coulter, 2010).

S obzirom da se u ovom istraživanju vanredne situacije posmatraju kao medijum u kojima organizacije posebne namjene funkcionišu, kao jedna od svrha postojanja organizacija posebne namjene, onda bi one trebale biti i jedan od izvora učenja organizacijama posebne namjene.

Worrell (1995) navodi da se ideja da organizacije mogu da uče razvijala decenijama. Da su istraživanja Argyrisa i Schöna među prvima koja se moraju pomenuti kada se razmatraju teme koje se bave ovom problematikom, opisavši organizaciono učenje kao proces koji uključuje istraživanje problema unutar organizacije od strane grupe članova organizacije.

Ovaj proces istraživanja rezultira jednim od tri tipa učenja (Argyris & Schön, 1978; Worrell, 1995; Argyris, 2003):

- „učenje u jednostrukoj petlji“ (eng. „*single-loop learning*“) – dešava se kada organizacija otkrije greške ili probleme, a zatim ih ispravlja iznalaženjem i proizvodnjom novih organizacionih strategija;
- „Učenje u dvostrukoj petlji“ (eng. „*double-loop learning*“) – slično je prethodnom, ali uključuje ispitivanje i restrukturiranje organizacionih normi;
- „Sekundarno učenje“ (eng. „*deutero learning*“) – proces kroz koji organizacija uči kako da uči.



Slika 13 Učenje u jednostrukoj i dvostrukoj petlji (Choo, 2002)

Desetak godina nakon ovog istraživanja Argyrisa i Schöna, Peter M. Senge sa Tehnološkog instituta Masačusetsa objavio je knjigu „Peta disciplina: umjetnost i praksa organizacija koje uče“ (eng. *„The fifth discipline: The art and practice of the learning organization“*), čime je dao izvanredan doprinos ovom opusu. Senge je redefinirao koncept organizacionog učenja u teoriju koja je više holistička. Prema njemu u organizaciji koja uči njeguju se novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja i organizacija kontinuirano širi kapacitete da kreira sopstvenu budućnost. I on naglašava da na duge staze, jedini održivi izvor konkurentske prednosti je sposobnost organizacije da uči.

Tako Senge skicira pet osnovnih disciplina učeće organizacije (Senge, 1990):

1. Lično ovladavanje – ovladavanje može označavati sticanje dominacije nad ljudima ili stvarima. No, isto tako ovladavanje može označavati i specijalni nivo stručnosti. Ljudi sa visokim nivoom ličnog ovladavanja su u stanju da dosledno realizuju rezultate koji su im najbitniji – u stvari, oni svom životu pristupaju kao što bi umjetnik pristupio umjetničkom djelu. Oni to čine tako što postaju posvećeni sopstvenom doživotnom učenju. Lično ovladavanje je disciplina neprekidnog razjašnjavanja i produbljivanja sopstvene lične vizije, fokusiranje lične energije, razvijanje strpljenja i sagledavanje stvarnosti objektivno. Kao takvo, lično ovladavanje je suštinski kamen temeljac organizacije koja uči – duhovna osnova organizacije koja uči. Disciplina ličnog ovladavanja počinje razjašnjavanjem stvari koje su nam zaista važne –

da živimo svoj život u službi naših najviših težnji. Veze između ličnog učenja i organizacionog učenja su u recipročnim obavezama između pojedinaca i organizacije, i to u posebnom duhu organizacije koju čine oni koji uče. Organizacija uči samo kroz njene članove koji uče.



Slika 14 Lično ovladavanje (Senge, 1990)

2. Mentalni modeli – duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije, ili čak slike ili fotografije koje utiču na to kako razumijemo svijet i koje akcije preduzimamo. Veoma često nismo ni svjesni svojih mentalnih modela ili uticaja koji imaju na naše ponašanje. Mentalni modeli šta se može ili ne može učiniti u različitim postavkama menadžmenta nisu ništa manje duboko ukorijenjeni.

Shell je jedna od prvih velikih organizacija koja je razumjela prednosti ubrzanja organizacionog učenja. Došli su do ove spoznaje kada su otkrili koliko je bio prodoran uticaj skrivenih mentalnih modela, posebno onih koji postaju široko rasprostranjeni. Shell-ovo izvanredno upravljanje promjenama i uspjeh u nepredvidivom svjetskom naftnom biznisu sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog vijeka u velikoj mjeri dolazi od učenja kako da izvuku na površinu i da se suprotstave mentalnim modelima

menadžera. U ranim sedamdesetim godinama prošlog vijeka Shell je bio najslabija od sedam velikih naftnih kompanija; do kasnih osamdesetih postao je najjača.



Slika 15 Mentalni modeli (Senge, 1990)

Kontinuirano prilagođavanje i rast u promjenljivom poslovnom okruženju zavisi od institucionalnog učenja, što je proces kojim menadžerski timovi mijenjaju zajedničke mentalne modele organizacije, tržišta i konkurenata. Iz tog razloga, planiranje se može smatrati učenjem, a korporativno planiranje institucionalnim učenjem. Disciplina rada sa mentalnim modelima počinje okretanjem ogledala ka unutra, uočavanjem i preispitivanjem sopstvene slike svijeta. Takođe uključuje sposobnost balansiranja istraživanja i zalaganja, gdje ljudi mogu da iskažu svoje razmišljate, ali i da ostave razmišljanje otvorenim za uticaj drugih. Ne treba dozvoliti da duboko uvrežene slike o svijetu limitiraju sopstvene načine mišljenja i djelovanja.

3. Zajednička vizija – ako je bilo koja ideja o liderstvu inspirisala organizacije hiljadama godina, to je sposobnost da imamo zajedničku sliku budućnosti kojoj težimo. Teško je pomisliti na bilo kakvu organizaciju koja je zadržala

svoju veličinu u odsustvu ciljeva, vrijednosti i misija koje su duboko podijeljene u cijeloj organizaciji.



Slika 16 Zajednička vizija (Senge, 1990)

IBM je imao "servis"; Polaroid je imao instant fotografiju; Ford je imao javni prevoz za široke narodne mase; a Apple je imao kompjutersku moć za široke narodne mase. Iako radikalno različiti po sadržaju i vrsti, sve ove organizacije uspjele su da povežu ljude oko zajedničkog identiteta. S obzirom na izbor, većina ljudi se odlučuje za postizanje uzvišenog cilja, ne samo u vremenima kriza nego u svakom trenutku. Ono što je nedostajalo je disciplina za prevođenje pojedinačne vizije u zajedničku viziju – ali ne knjiga recepata već skup principa i smjernica iz prakse. Prakticiranje vizije koja je zajednički prihvaćena uključuje vještine nalaženja zajedničkih „slika budućnosti“ za podsticanje duboke posvećenosti zaposlenih. Usavršavajući ovu disciplinu lideri shvataju koliko je kontraproduktivno da se vizija diktira. Zajednička vizija predstavlja dijeljenje osjećaja identiteta i misije.

4. Timsko učenje – ima slučajeva da tim posvećenih menadžera sa individualnim IQ-om iznad 120 ima kolektivni IQ od 63? Disciplina timskog učenja suočava se sa ovim paradoksom. Poznato je da timovi mogu da uče: u

sportu, u scenskoj umjetnosti, u nauci, pa čak, povremeno u poslu ima upečatljivih primera gdje inteligencija tima prevazilazi inteligenciju pojedinaca u timu i gdje timovi razvijaju izvanredne kapacitete za koordinisano djelovanje. Kada timovi zaista uče, ne samo da daju izvanredne rezultate, već pojedinačni članovi rastu brže nego što bi to bilo inače.



Slika 17 Timsko učenje (Senge, 1990)

Disciplina timskog učenja počinje dijalogom, mišljenjem zajedno. Termin „*dia-logos*“, u starom grčkom, označavao je slobodan protok mišljenja kroz grupu, dozvoljavajući grupi da uvidi ono što nisu uviđali pojedinačno. Zanimljivo, praksa dijaloga je sačuvana u mnogim starim kulturama, poput one američkih Indijanaca, ali je za savremeno društvo skoro pa izgubljena. Danas se principi i prakse dijaloga ponovo otkrivaju i stavljaju u savremeni kontekst. Treba naglasiti da se dijalog razlikuje od uobičajenije diskusije koja se zasniva na principu takmičenja u kom pobjednik odnosi sve. Disciplina dijaloga uključuje i učenje kako da se prepoznaju modeli interakcije u timovima koji potkopavaju učenje. Jer, ukoliko se ne prepoznaju na vrijeme,

„miniraće“ učenje. A ako se na vrijeme prepoznaju, onda će ubrzati proces učenja.

Kao i u svakoj disciplini, od sviranja klavira do elektrotehnike, neki ljudi imaju urođeni „dar“, ali svako može da razvije vještinu kroz praksu. Timsko učenje je od vitalnog značaja iz razloga što su timovi, a ne individue, osnovna učeća jedinica organizacije. Ako timovi ne uče, neće ni organizacija. I treba naglasiti da organizacija nikada ne može biti savršena, ali zato uvijek mora biti u stanju učenja.

5. Sistemsko razmišljanje – peta disciplina, osnova Sengijeveg doprinosa teoriji učeće organizacije. Ona disciplina koja integriše četiri prethodno opisane spajajući ih u koherentnu cjelinu teorije i prakse. Čuva jedinstvo disciplina kako organizaciona promjena ne bi izbljedjela.



Slika 18 Sistemsko razmišljanje (Senge, 1990)

Posmatrajući sve discipline ponaosob, a onda njihovu sumu, jasno se vidi sinergija. Na primer, vizija bez sistemskog razmišljanja završava slikanjem prelijepih slika budućnosti bez razumijevanja snaga šta se sve mora usavršiti kako bi se stiglo odavde do tamo. Bez sistemskog razmišljanja, vizija je kao

sjeme zasijano u neplodnoj zemlji. No, isto tako i sistemskom razmišljanju su potrebne ostale discipline kako bi dostiglo svoj puni potencijal.

Razvijanje zajedničke vizije ojačava posvećenost na duge staze. Mentalni modeli se fokusiraju na otvorenost potrebnu za otkrivanje nedostataka u sadašnjem načinu gledanja na svijet. Timsko učenje razvija vještine grupa ljudi da traže širu sliku koja se nalazi iza individualne perspektive. A lično ovladavanje podstiče ličnu motivaciju za neprestanim učenjem. Bez ličnog ovladavanja ljudi su toliko ogrezli u reaktivnom načinu razmišljanja da neko/nešto drugi stvara njihove probleme, da su duboko ugroženi sistemskom perspektivom. Najzad, sistemsko razmišljanje čini razumljivim najsuptilniji aspekt učenja organizacija – novi način na koji pojedinci percipiraju sebe i svoj svijet.

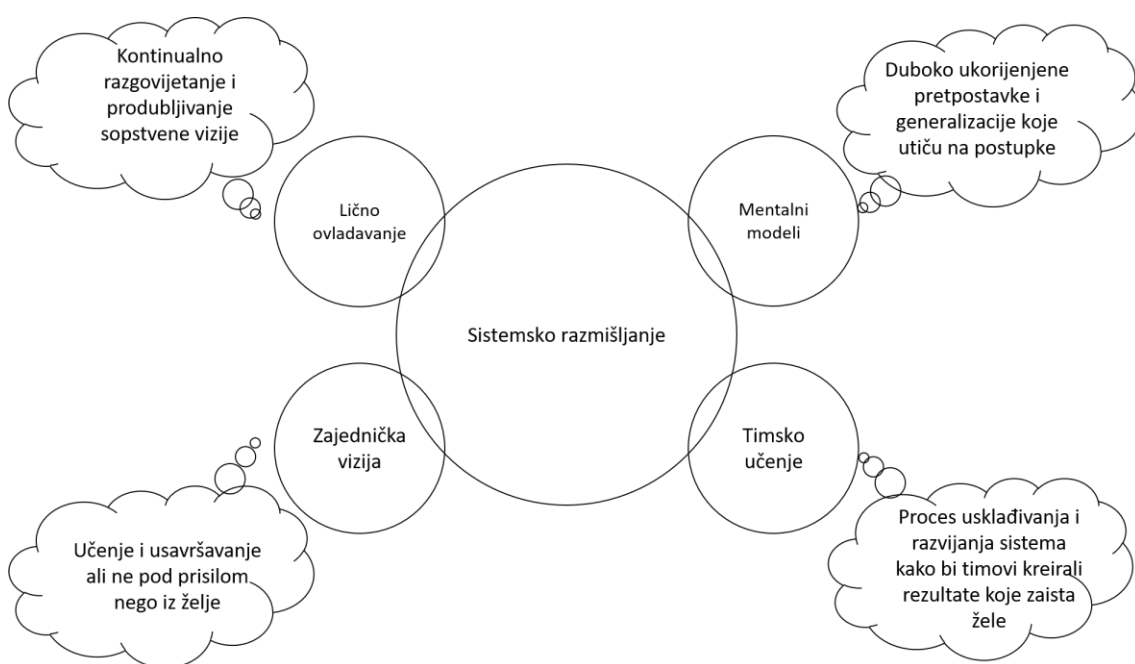
Srce organizacije koja uči je promjena uma - od toga da sebe posmatramo kao odvojene od svijeta do povezanosti sa svijetom, od viđenja spoljašnje izazvanog problema, ka perspektivi da su problemi uzrokovani našim akcijama. Proaktivan stav se može ilustrovati kao što je Arhimed rekao – kad bi imao dovoljno dugu polugu, mogao bi pomjeriti Zemlju. Kroz učenje organizacija postaje sposobna da uradi ono što nikada prije nije mogla.

Dugo vremena, naponi da se izgrade organizacije koje uče bili su kao pipanje u mraku. Sve dok se nisu spoznale vještine, oblasti znanja i putevi za razvoj takvih organizacija. Ono što će suštinski razlikovati organizacije koje uče od tradicionalnih autoritarnih kontrolisanih organizacija biće ovladavanje ovim osnovnim disciplinama. Zato su ove discipline vitalne za organizaciju koja uči. Pravo učenje ulazi u srž onoga što znači biti ljudsko biće. Kroz učenje ponovo stvaramo sebe. Učenje je osnovno za ljudska bića. Stoga, osnovno značenje organizacije koja uči je da ona neprestano proširuje svoj kapacitet u pravcu kreiranja sopstvene budućnosti.

Za takvu organizaciju nije dovoljno samo opstati. Učenje za preživljavanje ili ono što se češće naziva prilagođavajuće učenje je važno – zaista je neophodno. Ali za

organizaciju koja uči, prilagođavajućem učenju“ mora da se pridruži i generativno učenje, učenje koje poboljšava sposobnost stvaranja.

Kada bi se moralo jednom riječju opisati šta se to dešava u učećim organizacijama, onda bi ta riječ bila „metanoja“, koja vuče korijene iz starog grčkog jezika. „Metanoja“ označava promjenu mišljenja. Shvatiti značenje "metanoje" znači shvatiti dublje značenje učenja, gdje učenje takođe uključuje fundamentalni pomak ili kretanje uma (Senge, 1990).



Slika 19 Pet disciplina organizacije koja uči (prilagođeno prema: Senge, 1990)

Janićijević (2006) navodi da je relativno malo empirijskih u odnosu na teorijske radove u ovoj oblasti. Te da organizaciono učenje pokazuje sve osobine nerazvijenih, mladih koncepata u nauci, jer je moralo sačekati da se znanje počne tretirati kao jedan od kritičnih resursa organizacije. No, da znanje svakako predstavlja izvor ključnih kompetentnosti organizacije, te da je to upravo znanje, ne na individualnom, nego na organizacionom nivou. A svako organizaciono učenje, samo po sebi, podrazumijeva i organizacione promjene. Sticanjem novih znanja, odnosno

učenjem organizacija unapređuje rutine kojima raspolaže i kojima može odgovoriti na različite promjene u spoljnom okruženju. Superiorne rutine jedne organizacije predstavljaju njeno jezgro kompetencija. Rutine, naročito ako su starije – duboko ukorijenjene u organizaciji, teško se mijenjanju. Tada postoji rizik da uspore ili onemoguće organizaciono učenje. A što su starije, to okruženje više traži njihovu promjenu. Bitno je napraviti razliku između organizacionog učenja i organizacije koja uči, odnosno učeće organizacije. Gdje je organizaciono učenje proces, a učeća organizacija u isto vrijeme i mjesto u kom se odvija organizaciono učenje ali i rezultat, odnosno ishod ili posledica procesa organizacionog učenja. Učeća organizacija je organizacija koja pozitivno utiče na razvoj sposobnosti organizacionog učenja, podstiče i usmjerava članove da uče. Organizacija koja uči je sposobnija, od one koja to ne čini, da mijenja ili završava, usavršava svoje rutine, stičući tako nove kompetencije i bivajući lakše adaptabilna okruženju. Svaka organizaciona promjena nije organizaciono učenje, ali zato svako organizaciono učenje jeste ili dovodi do organizacione promjene.

Znanja u organizaciji se stiču na tri nivoa, i to na individualnom, grupnom i organizacionom (Jaško, Čudanov, Jevtić & Krivokapić, 2013 b). Relacije između znanja na ova tri nivoa su kompleksne, no ipak, individualno učenje je potreban, mada ne i dovoljan, uslov za učenje na organizacionom nivou (Argyris & Schön, 1978).

Nonaka (1994) organizaciono učenje posmatra povezano sa informacijama i sa organizacionim znanjem. Bilo koja organizacija koja se susreće sa promjenjivim okruženjem ne samo da treba da efikasno obrađuje informacije već i da i kreira informacije i znanje. Iako je filozofija još od perioda Antičke Grčke u neprestanoj potrazi za jedinstvenim značenjem znanja, znanje se posmatra kao dinamični proces prilagođavanja sopstvenih uvjerenja u aspiraciji za istinom. Stoga potrebno je načiniti distinkciju između znanja i informacije, te informacije shvatiti kao tok poruka, a znanje je kreirano i organizovano tokom informacija, te učvršćeno uvjerenjima njegovog nosioca. Ovakvo posmatranje znanja naglašava osnovni aspekt po kome je znanje u relaciji sa ljudskom akcijom. Informacija je potreban medijum, ili čak i materijal potreban za inicijalizaciju i formalizaciju znanja i može

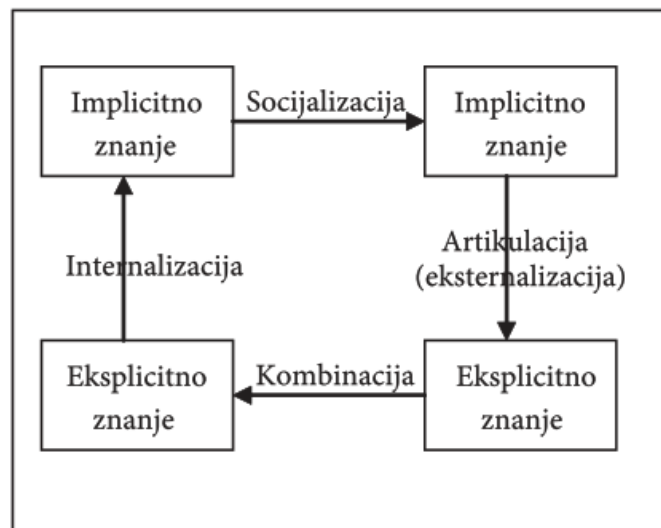
se razmatrati sintatički ili semantički. Sa sintatičkog aspekta posmatra se forma informacije, dok se sa semantičkog aspekta posmatra značenje informacije. U procesu kreiranja znanja bitniji je semantički aspekt informacije. Jedna od dimenzija procesa kreiranja znanja može se izvući iz distinkcije dva tipa znanja – implicitnog (tacitnog, prećutnog) i eksplicitnog. Jer, znanje koje se može iskazati riječima i brojevima je samo vrh ledenog brijega. Eksplicitno ili kodifikovano znanje odnosi se na ono koje je prenosivo formalnim sistemskim jezikom. Dok je implicitno znanje više personalnog karaktera, zbog čega je teže formalizovati i komunicirati. Stoga, implicitno znanje može imati i kognitivnu i tehničku komponentu, gdje se kognitivna komponenta ogleda u kreiranju i manipulaciji analogija u umovima, a tehnička u vještinama i umjećima u specifičnom kontekstu. Kognitivni element implicitnog znanja odnosi se na slike stvarnosti i vizije budućnosti pojedinca. Komunikacija između individua može se posmatrati kao analogan proces koji ima svrhu dijeljenja tacitnog znanja radi kreiranja zajedničkog razumijevanja. Nasuprot implicitnom, eksplicitno znanje je sačuvano u arhivama, bibliotekama, bazama podataka i može mu se regularno pristupiti. Na fundamentalnom nivou, znanje stvaraju pojedinci. Organizaciono kreiranje znanja, stoga, treba shvatiti u smislu procesa koji organizaciono pojačava znanje koje su stvorili pojedinci i kristalizuje ga kao dio mreže znanja organizacije. Važan pristup koji tumači aktivnosti organizacije zasniva se na analiziranju organizacije u pogledu njenog dizajna i sposobnosti obrade informacija nametnutih od strane okruženja. Međutim, može se tvrditi da je interakcija organizacije sa okruženjem važnija kada je potrebno razviti aktivno i dinamično razumijevanje organizacije. Inovacije, koje su ključni oblik kreiranja organizacionog znanja, ne mogu se objasniti u dovoljnoj mjeri samo u smislu obrade informacija ili rešavanja problema. I inovacije u samo jednom dijelu organizacije mogu pokrenuti niz vezanih informacija i znanja, koje mogu rezultovati u vidu promjena i u širem sistemu organizacionog sistema znanja. Stoga se organizacija mora posmatrati sa aspekta kako ona kreira informacije i znanje, a ne sa aspekta procesuiranja informacija i znanja. Iako se ideje formiraju u umovima pojedinaca, interakcija između pojedinaca je ta koja igra ključnu ulogu u razvoju ovih ideja. Odnosno, interakcija u zajednici doprinosi razvoju novih znanja.

Organizacije kontinuirano stvaraju nova znanja rekonstruišući postojeće perspektive, okvire ili premise na dnevnoj osnovi. Drugim riječima, sposobnost učenja u dvostrukoj petlji je ugrađena u model stvaranja znanja, na taj način zaobilazeći potrebu za nerealnim pretpostavkama o postojanju pravog odgovora. Kako bi se organizaciono znanje kreiralo, potrebno je da dođe do razmjene, odnosno konverzije znanja između implicitnog (tacitnog, prećutnog) i eksplicitnog. A to je i način kreiranja organizacionog učenja. Postoje četiri različita načina konverzije znanja (Nonaka, 1994):

1. Iz implicitnog u implicitno – način konverzije znanja kojim se znanje prenosi između individua. Jedna važna stvar koju treba napomenuti je da pojedinac može steći prećutno znanje bez upotrebe jezika. Šegrti rade sa svojim mentorima i nauče zanat ne upotrebom jezika već putem posmatranja, oponašanja i vježbanja. U poslovnom okruženju, obuka na radnom mjestu (eng. „*On-the-job training*“ *OJT*) koristi isti princip. Ključno za sticanje implicitnog znanja je iskustvo bez kojega je izuzetno teško da ljudi jedni s drugima dijele misaoni proces. Sam proces prenosa informacija često nema smisla ako se apstrahuje od emocija i zajedničkog iskustva. Ovaj proces stvaranja implicitnog znanja kroz zajedničko iskustvo zove se „socijalizacija“.
2. Iz eksplicitnog u eksplicitno – podrazumijeva korišćenje društvenih procesa za kombinovanje različitih oblika eksplicitnog znanja koje imaju pojedinci. Pojedinci razmjenjuju i kombinuju znanje kroz različite mehanizme (sastanci, telefonski razgovori, mejlovi...). Rekonfigurisanje postojećih informacija kroz sortiranje, dodavanje, rekategorizaciju i rekontekstualizaciju eksplicitnog znanja može dovesti do novih znanja. Savremeni računarski sistemi i vještačka inteligencija su eklatantan primer. Ovaj proces stvaranja eksplicitnog znanja iz eksplicitnog znanja se zove se „kombinacija“.
3. Iz implicitnog u eksplicitno – podrazumijevaći da su ova dva oblika znanja komplementarna, te da su u kontinuitetu u interakciji, na ovaj način bi se

pojedinačno znanje pretvaralo u opšte dobro organizacije. Ovaj proces stvaranja eksplicitnog iz implicitnog znanja se zove se „eksternalizacija“.

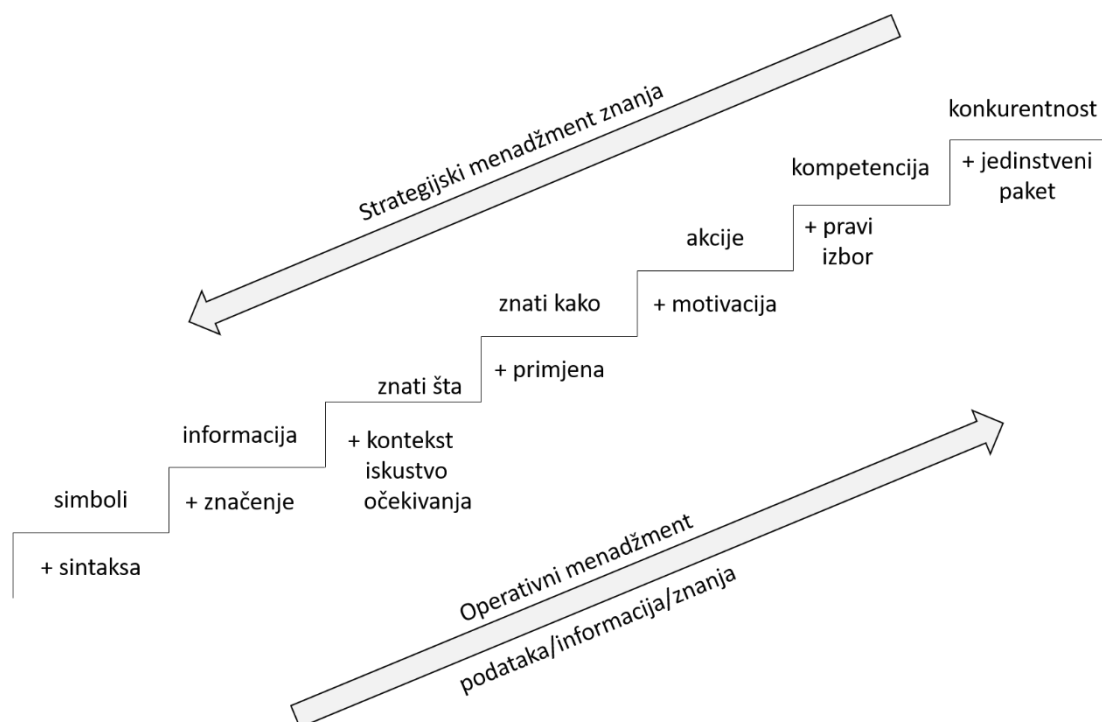
4. Iz eksplicitnog u implicitno – sa sobom nosi sličnost sa pojmom tradicionalnog učenja i zove se „internalizacija“.



Slika 20 Oblici konverzije znanja (Nonaka, 1994; Janićijević, 2006)

Transfer znanja je od fundamentalnog značaja za organizaciju i omogućava organizaciji da transformiše znanje u organizacioni resurs, te kako bi poboljšale sopstvene performanse, organizacije moraju posebnu pažnju posvetiti transferu znanja (Dawson, 2001; Zaim et al., 2019; Van Den Hoof & De Ridder, 2004).

Kubr (2002) je stanovišta da za organizacije znanje jeste resurs, da predstavlja nematerijalnu imovinu i čini dio takozvanog intelektualnog kapitala organizacije. Kako bi razumio kako funkcioniše stvaranje vrijednosti zasnovano na znanju, menadžment mora da razumije šta znanje znači i kako je ono povezano sa konkurentnošću organizacije. U nastavku, osnovna terminologija stvaranja znanja zasnovanog na vrijednosti je objašnjena pomoću takozvane ljestvice kompetencija.



Slika 21 Ljestvica kompetencija (Kubr, 2002)

Kubr (2002) takođe navodi da ljudi komuniciraju pomoću simbola – slova, brojeva i znakova. Ovi simboli se mogu interpretirati samo ako postoje jasna pravila razumijevanja. Ta pravila se nazivaju sintaksama. Kada se simbolima doda sintaksa, dobija se podatak. Podaci se mogu interpretirati samo ako im je dato tačno značenje, a onda postaju informacije. No, informacije mogu biti interpretirane različito, a u zavisnosti od konteksta, iskustva i očekivanja. S obzirom da su informacije organizovani podaci, znanje se odnosi na implicitno ili eksplicitno razumijevanje određenih fenomena. A u razvijanju znanja se mogu razlikovati različiti nivoi. Prvi je „znati šta“, koji je rezultat internalizacije informacija i donosi vrijednost organizaciji samo ako član organizacije zna da primijeni informaciju, odnosno da „znati šta“ transformiše u „znati kako“. Ponekada je taj transfer komplikovan i zasnovan je na motivaciji (znati zašto), a ljudi će biti od akcije samo ako su motivisani. Zbog toga je motivisanje članova organizacije važan zadatak menadžmenta. Vrijednost je stvorena onda kada je pravo znanje primijenjeno u pravom trenutku (pravi izbor), što predstavlja kompetenciju. A interakcija sa publikom na jedinstven način, koji je drugačiji nego kod drugih organizacija predstavlja konkurentnost.

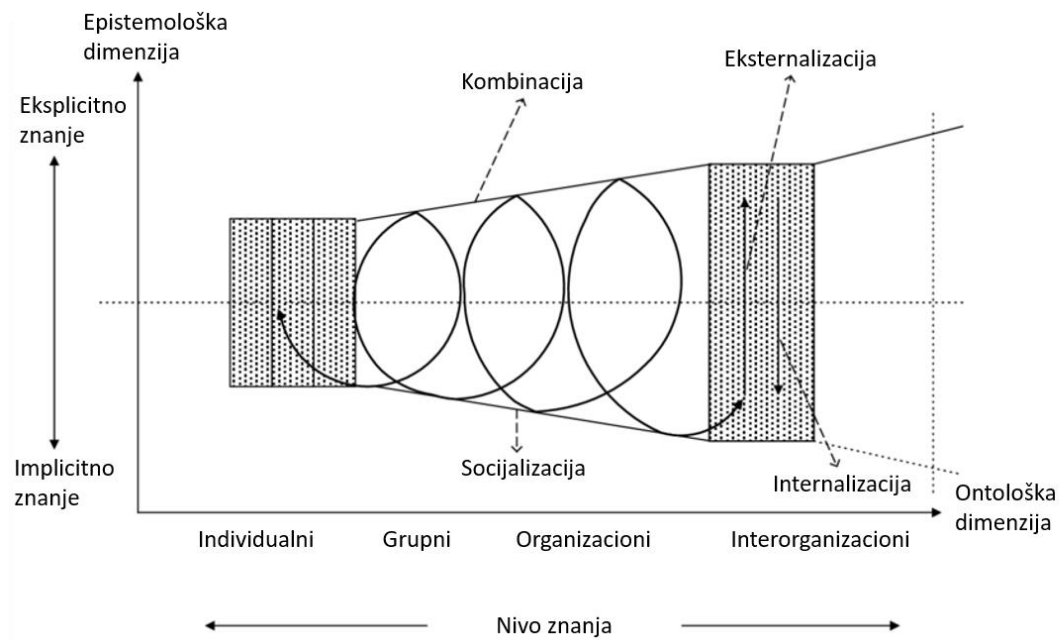
Organizacija mora da uči. Organizaciju koja uči čine zaposleni koji imaju vještine kreiranja, sticanja i transfera znanja. Ovakvi zaposleni pomažu svojoj organizaciji da ojača otvorenu diskusiju, da kultiviše toleranciju, te da misli holistički i sistematično. Organizacija koja uči sposobnija je da se adaptira na nepoznato od one koja ne uči. Da bi se učenje desilo mora doći do poboljšanja u načinu obavljanja posla (Garvin, Edmondson i Gino, 2008). A za učenje je potrebno vrijeme (Senge, 1990).

Levitt i March (1988) organizaciono učenje vide kao alternativni mehanizam za postojeće organizaciono ponašanje, kao mehanizam koji objašnjava evoluciju organizacije u određenom vremenskom periodu. Prema njima organizacije uče kroz prošla iskustva. A organizaciono znanje predstavlja basen prošlih iskustava.

Organizacije uče kad bilo koja od organizacionih jedinica stekne znanje koje je prepoznato korisnim za organizaciju (Huber, 1991).

Nonaka (1994) tvrdi da je moguć nastanak problema u organizacionom učenju ukoliko ne postoji dijalog između implicitnog i eksplicitnog znanja. Stvaranje organizacionog znanja se razlikuje od stvaranja individualnog znanja. Do stvaranja organizacionog znanja dolazi kada sva četiri oblika konverzije znanja formiraju kontinualni ciklus. Različiti su okidači za smjene između modova. Prvo, mod socijalizacije počinje kreiranjem tima ili interakcijom na terenu. Gdje dolazi do razmjene iskustava i perspektiva. Drugo, okidač za mod eksternalizacije je dijalog, a za mod kombinacije koordinacija članova tima sa ostalim djelovima organizacije pri čemu dolazi do dokumentacije postojećeg znanja. Kroz niz pokušaja i grešaka dolazi do artikulacije koncepta kreiranja znanja i organizacionog učenja koje konačno dobija konkretnu formu – dolazi do učenja kroz rad. Iako implicitno znanje može biti u srcu procesa kreiranja organizacionog znanja, praktični benefiti toka znanja leže u njegovoj eksternalizaciji kroz dinamičku interakciju sva četiri moda konverzije znanja. Implicitno znanje se tako mobiliše kroz dinamičko preplitanje različitih modova – kroz spiralu kreiranja organizacionog znanja, koja je ilustrovana na narednoj slici. Interakcija između implicitnog i eksplicitnog znanja ima tendenciju da postane veća i brža kada je uključeno više aktera i organizacija. Kreiranje organizacionog znanja može se posmatrati kao uzlazni spiralni proces, počevši od

individualnog nivoa pa napredujući ka kolektivnom (grupnom) nivou, zatim na organizacionom nivou, pa dopirući i do interorganizacionog nivoa.



Slika 22 Spirala kreiranja organizacionog znanja (Nonaka, 1994)

Organizacije koje uče stvaraju klimu koja njihove članove podstiče na učenje i razvijanje potencijala, kako bi se i same lakše prilagodile okruženju koje je u konstantnim promjenama. Ove organizacije su orjentisane na svoje članove (Rupčić, 2002).

Organizacija uči dok god članovi organizacije aktivno učestvuju u kontinuiranom procesu adaptacije organizacije (Edmondson & Moingeon, 1998). U prirodi ljudskih bića je da najbolje uče iz iskustva „iz prve ruke“ (Nonaka, 1990), a najvažniji resurs organizacija posebne namjene su ljudi.

Organizaciona memorija igra veoma važnu ulogu u teorijama organizacionog učenja i organizacionog zaboravljanja (Dragićević Šešić & Stefanović, 2021). Zaboravljanje nije uvijek greška. Nekada može biti i veoma korisno, čak poželjno, a može se razlikovati barem sedam vrsta zaboravljanja (Connerton, 2008): represivno brisanje, preskriptivno zaboravljanje, konstitutivno zaboravljanje radi formiranja

novog identiteta, strukturalna amnezija, zaboravljanje kao poništavanje, zaboravljanje zbog roka trajanja, zaboravljanje kako se ne bi upamtilo poniženje.

Morgan (2006) objašnjava da kada iskrсну novi problemi sa kojima organizacija mora da se suoči, često budu ignorisani, jer nema pripremljenog odgovora za novonastalu situaciju, ili se problemima pristupa fragmentarno umjesto holistički. A dešava se i da im se organizacija ne može suprotstaviti korišćenjem postojećih politika i procedura koje su na snazi u organizaciji.

Organizacijama posebne namjene katkada može smetati to što nisu zaboravile staru, birokratsku proceduru, po kojoj po navici funkcionišu. Odnosno, organizacijama posebne namjene bi značilo neko od prethodno navedenih organizacionih zaboravljanja (npr. zaboravljanje zbog roka trajanja) kako bi oslobodile organizacionu memoriju za sticanje novih, aktuelnih znanja, jer, organizacija uči dok je živa.

3 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1 Istraživački metod i istraživački instrument

Karakteristike dizajna organizacija za posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja tokom vanrednih situacija, odnosno događaja visokog uticaja, ali niske učestalosti, ispituju se korišćenjem primarnih podataka, koji su prikupljeni metodom istraživanja, tehnikom ispitivanja. Obzirom na nacrt naučne zamisli istraživanje sprovedeno u ovom radu se klasifikuje u neeksperimentalna istraživanja. Sa aspekta vrsti varijabli, istraživanje se kategoriše u korelaciona istraživanja, te ima cilj da ustanovi da li postoji, a onda ako postoji, u kojoj mjeri postoji povezanost varijabli, sve u cilju predviđanja istraživane pojave (Baumgartner et al., 2006).

Dakle, sagledavanje karakteristika dizajna organizacija posebne namjene u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama, zasnovano je na empirijskom istraživanju korišćenjem primarnih podataka. Podaci su prikupljeni metodom istraživanja, tehnikom ispitivanja, upotrebom ankete.

U prvom koraku je tokom 2018. godine realizovan niz intervjua sa rukovodećim kadrom iz više organizacija za posebne namjene koje su locirane na teritoriji Srbije, Crne Gore, Sjeverne Makedonije i Bosne i Hercegovine. Intervju je obavljen u formi razgovora uz postavljanje pitanja otvorenog tipa koja su se odnosila na predmet istraživanja, kako bi se na malom uzorku provjerila opravdanost preliminarnih hipoteza.

Na osnovu iskustava stečenih iz realizovanih intervjua, te sugestija i predloga dobijenih tokom intervjua, a na osnovu pregledane literature (na primer: Graen & Uhl-Bien, 1995; Cruz & Camps, 2003; Northaus, 2008; Saunders, Lewis, Thornhill, 2009; Tavakol & Dennick, 2011; Todorović, 2011; Mihailović, 2012; Jaghargh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordavoodian, dan Farvardin, 2012; Saris & Gallhofer, 2014; Krivokapić, 2016;), dizajniran je upitnik i postavljen na sajt.

Upitnik je sa petostepenom „Likertovom“ skalom (na kojoj je 1= nisam saglasan/na, a 5= u potpunosti saglasan/na) i korišćen je kao istraživački instrument. Tokom istraživanja, ispunjeni su metodološki principi (Saris & Gallhofer, 2014). U dijelu upitnika (7 pitanja) je izvorno korišćen upitnik autora Graen & Uhl-Bien (1995) za provjeru odnosa na relaciji lider-član, takozvani LMX upitnik, na osnovu pisane dozvole autora, dobijene putem mejla.

U uvodnom dijelu upitnika učesnicima u istraživanju je objašnjeno koliko vremena traje popunjavanje upitnika (načelno, bilo je potrebno 5-10 minuta za popunjavanje), te da će rezultati istraživanja biti korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe, a da će svi podaci dobijeni istraživanjem biti čuvani uz najstrože poštovanje Zakona o zaštiti podataka, te da će rezultati istraživanja biti korišćeni i prezentovani na način da identifikacija pravnog ili fizičkog lica ne bude moguća. Upitnik (u prilogu disertacije) je sastavljen od pitanja koja su grupisana po setovima pitanja:

- Prvi set pitanja obuhvata opšte podatke o ispitaniku koji uključuju:
 - pol,
 - godine starosti,
 - nivo obrazovanja,
 - radni staž,
 - rad na aktuelnom radnom mjestu,
 - poziciju u organizaciji.
- Drugim setom pitanja obuhvaćene su informacije o organizaciji:
 - sjedište organizacije,
 - sektor (profitna/neprofitna organizacija),
 - tip organizacije u zavisnosti od udjela vlasništva (privatno/državno vlasništvo),
 - broj zaposlenih u organizaciji.
- Trećim setom pitanja prikupljene su informacije o organizacionom dizajnu kroz pitanja o:

- specijalizaciji,
 - formalizaciji,
 - komunikaciji,
 - departmentalizaciji,
 - liderima,
 - odnosima na relaciji lider-član,
 - koheziji organizacije,
 - centralizaciji,
 - podjeli na „muške“ i „ženske“ poslove.
- Nakon trećeg seta pitanja učesnici u istraživanju su upitani da li bi njihova organizacija, ili dio organizacije, bila angažovana za pomoć stanovništvu ili u saniranju posledica u slučaju neke vanredne situacije. Oni ispitanici koji bi na to pitanje odgovorili negativno nisu učestvovali u daljem istraživanju. Dok su ispitanici koji su pozitivno odgovorili na to pitanje nastavili učešće u daljem istraživanju, gdje slijedi set pitanja kojima se utvrđuje:
 - koliko puta je organizacija angažovana u vanrednim situacijama, i
 - koliko procenata pripadnika je angažovano.
- Poslednji set pitanja obuhvata grupu baterijskih pitanja, kojima se utvrđuju lični stavovi ispitanika o angažovanju organizacije u vanrednoj situaciji, tj. da li smatraju da je nakon angažovanja došlo do određenih promjena u:
 - organizacionoj strukturi,
 - organizacionoj kulturi, i
 - organizacionim odnosima.

Kako bi se izbjegli nepažljivi i neoprezni odgovori na postavljena pitanja te samim tim da ne bi došlo do grešaka u rezultatima istraživanja, u upitnik je uneseno i jedno kontrolno pitanje, na osnovu kog su eliminisani nepažljivi odgovori i nisu analizirani, a sve sa ciljem da se dobiju što je moguće pouzdaniji rezultati.

3.2 Prikupljanje i analiza podataka

Opseg za ispitivanje, odnosno uzorkovanje u ovom istraživanju obuhvata članove organizacija za posebne namjene koje su se angažovale tokom prirodnih ali i vještački izazvanih nepogoda i vanrednih situacija na prostoru zapada Balkana. U cilju dobijanja objektivnijih odgovora, potencijalni učesnici u istraživanju su informisani da je istraživanje potpuno anonimno, čak da nije potrebna informacija ni o imenu organizacije, kao i da se rezultati istraživanja koriste isključivo u akademske svrhe.

Prije nego je počelo samo istraživanje, upitnik je podijeljen na 15 volontera iz različitih organizacija, kako bi se provjerilo da li ispitanici razumiju postavljena pitanja, da li ima dvosmislenih pitanja, te da daju sugestije za izmjene. Nakon dobijanja odgovora i povratnih informacija, upitnik je revidiran, a dobijeni odgovori su obrisani iz baze podataka koja se čuva on-line, kako ne bi remetili kasniju obradu podataka dobijenih istraživanjem.

Postupak prikupljanja podataka imao je nekoliko osnovnih faza. U prvoj fazi su definisani kriterijumi za odabir učesnika u istraživanju, odnosno definisanje uzorka na kom će istraživanje biti realizovano.

Potom je realizovano stupanje u kontakt sa relevantnim osobama u organizacijama iz definisanog uzorka, kako bi im se kroz lični kontakt približilo istraživanje i značaj učešća članova njihovih organizacija. Tom prilikom im je objašnjena svrha i značaj istraživanja, te iskazana zahvalnost za njihov doprinos istraživanju. Takođe, pružene su najbitnije informacije vezano za popunjavanje upitnika i date garancije da su podaci povjerljivi i da će biti korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe.

Nakon toga, upitnik je putem web linka poslat relevantnim kontakt osobama u organizacijama, sa kojima je prethodno uspostavljen kontakt, kako bi ga distribuirali dalje. Upitnik je distribuiran ukupno na 203 adrese, potencijalnim učesnicima. Nakon određenog perioda, poslata je još jednom pisana urgencija sa molbom da odgovore na upitnik. Svaki plasirani upitnik je vraćen djelimično ili potpuno popunjen. Oni koji nisu u potpunosti popunjeni, automatski su odstranjeni iz daljih

analiza. U upitniku, u četvrtom setu pitanja, jedno od pitanja je bilo postavljeno da se dobije konkretan odgovor da li je organizacija angažovana u vanrednim situacijama. Negativni odgovori na ovo pitanje su poslužili kao eliminacioni faktor iz daljih analiza i za te učesnike. Tako da je konačan broj upitnika čiji su rezultati uneseni u bazu podataka programa za obradu podataka iznosio 149. Što znači da je za dalju analizu moglo da se koristi 73 procenta od ukupno plasiranog broja upitnika.

Konačno prije testiranja hipoteza, u programu za statističku obradu podataka je primijenjena formula kojom su eliminisani svi odgovori svih onih učesnika koji su nepažljivo odgovorili na kontrolno pitanje. Tako su u konačnu obradu ušla 93 popunjena upitnika, odnosno 62 procenta od svih onih koji su vraćeni potpuno odgovoreni a angažovani su u vanrednim situacijama, a 46 procenata od ukupno plasiranog broja upitnika.

Podaci su pripremljeni za analizu do stepena potrebnog za provjeru hipoteza, uz potrebnu deskripciju. Obrađeni su tehničko-metodološkim postupcima kroz dva povezana zadatka – pripremanje podataka i obrada i iskazivanje prikupljenih podataka (Mihailović, 2012).

Dio podataka, za koje su rezultati prikazani prilikom opisivanja uzorka stavova ispitanika o dizajnu organizacija posebne namjene analiziran je upotrebom programa Microsoft Excel (korišćenje pivot tabela i grafikona). Dok je za analizu prikupljenih podataka, za potrebe testiranja definisanih hipoteza korišćen softver za statističku obradu podataka IBM SPSS Statistics 20.

Tokom prve faze analize podataka za testiranje definisanih hipoteza, realizovana je analiza osnovnih podataka pomoću deskriptivne statistike i frekvencija, sa ciljem dobijanja pregleda opsega vrijednosti, srednjih vrijednosti i standardnog odstupanja.

Tokom druge faze analize podataka za testiranje definisanih hipoteza realizovana je provjera pouzdanosti skala, te je u te svrhe korišćen Cronbach's Alpha test (George & Mallery, 2003; Cronbach, 1951).

Cronbach Alpha test, odnosno koeficijent pouzdanosti odnosi se na mjeru pouzdanosti istraživačkog instrumenta odnosno skale za mjerenje definisanih varijabli u istraživanju. Pokazuje koeficijent prosječne korelacije svih stavki koje sačinjavaju određenu skalu ili dio skale, ili pak čitav upitnik, ili samo određeni dio upitnika. Najviše je u upotrebi kada se koristi upitnik sa pitanjima sa ordinalnom skalom mjerenja (Pallant, 2005).

Vrijednosti koeficijenta pouzdanosti Cronbach Alpha se tumače na način kao u nastavku teksta (Cohen, Manion & Morrison, 2007):

- Vrijednosti veće od 0.900 pokazuju veoma visoku pouzdanost;
- Vrijednosti u opsegu 0.800 – 0.900 pokazuju visoku pouzdanost;
- Vrijednosti u opsegu 0.700 – 0.799 pokazuju odličnu pouzdanost
- Vrijednosti u opsegu 0.600 – 0.699 pokazuju minimalnu pouzdanost
- Vrijednosti manje od 0.600 pokazuju nisku pouzdanost.

Autori imaju različito tumačenje praga pouzdanosti vrijednosti koeficijenta pouzdanosti Cronbach Alpha. Te tako neki predlažu da nivo pouzdanosti treba da bude čak iznad 0.800 (Bryman i Cramer, 1990), dok pojedini da treba da bude iznad 0.600 (Hair, 2006). Nunnally i Bernstein (1994), George i Mallery (2003) i DeVellis (2003) preporučuju prag pouzdanosti od 0.700.

U sledećoj fazi je analizirana raspodjela učesnika, koristeći frekvencije, pa je u te svrhe korišćen Kolmogorov-Smirnov test, kako bi se realizovao test normalne raspodjele.

Kolmogorov-Smirnov test je jedan od neparametarskih testova i primjenjuje se za pojave sa neprekidnom raspodjelom. On ispituje da li je funkcija raspodjele posmatrane pojave jednaka nekoj unaprijed zadatoj raspodjeli – u našem slučaju funkciji normalne raspodjele. Odnosno Kolmogorov Smirnov test kao glavnu hipotezu postavlja pretpostavku da je u posmatranoj pojavi normalna raspodjela učesnika. Prema Kolmogorov Smirnov testu, varijable koje se testiraju će imati normalnu raspodjelu onda kada je značajnost testa veća od 0.05 (Rovai, Baker, & Ponton, 2014).

Tokom konačne faze analize podataka testirane su hipoteze koje su se odnosile na ispitivanje predmeta istraživanja. Stoga je u ovoj fazi za tu svrhu korišćen nezavisni t-test da bi se otkrile statistički značajne razlike među faktorima (Krishnaswamy, Sivakumar, Mathirajan, 2006).

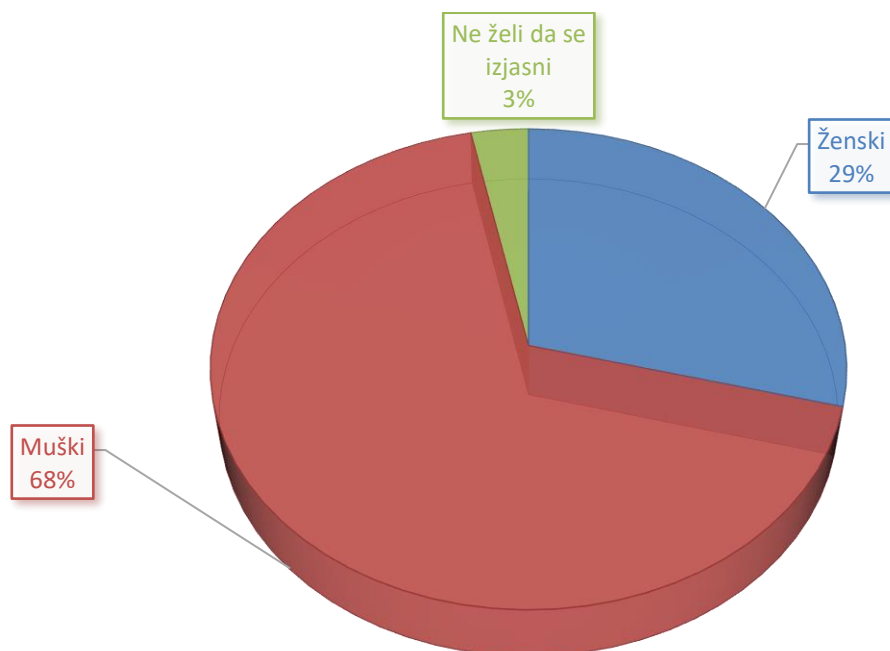
3.3 Opis uzorka

Kako bi istraživanjem dobili rezultate koji oslikavaju stvarno stanje iz prakse, potrebno ga je realizovati na uzorku koji u odgovarajućoj mjeri predstavlja populaciju koja je cilj istraživanja.

U ovom radu, akcenat je na organizacijama koje su angažovane tokom vanrednih situacija na zapadu Balkana. Saglasno sa tim, ispitanici su upravo članovi tih organizacija.

Od ispitanika se u prvom dijelu upitnika tražilo da odgovore na opšta pitanja o sebi i o organizaciji čiji su članovi, te će ovdje biti prikazani rezultati dobijeni odgovorima ispitanika na prvi set pitanja iz upitnika.

U istraživanju su učestvovala 93 ispitanika sa validno popunjenim upitnicima, od čega je 27 ispitanika ženskog pola, odnosno 29%, 63 ispitanika muškog pola, odnosno 67,7%. Troje ispitanika, odnosno 3,2% ispitanika nije željelo da se izjasni o polu, što je i prikazano na slici i u tabeli u nastavku.



Slika 23 Pregled strukture ispitanika po polu prikazano procentualno

Tabela 5: Pregled strukture ispitanika po polu

Pol	Učestalost
Ženski	27
Muški	63
Ne želi da se izjasni	3
Ukupno:	93

Opseg starosti ispitanika je od 21 do 60 godina. Prosječna starost ispitanika je 37 godina, dok standardno odstupanje od prosječnog broja godina iznosi osam i po godina. Opseg starosti ispitanika je prikazan u narednoj tabeli.

Tabela 6: Pregled starosti ispitanika

Starost ispitanika	N	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Godine starosti	93	21	60	37,12	8,477

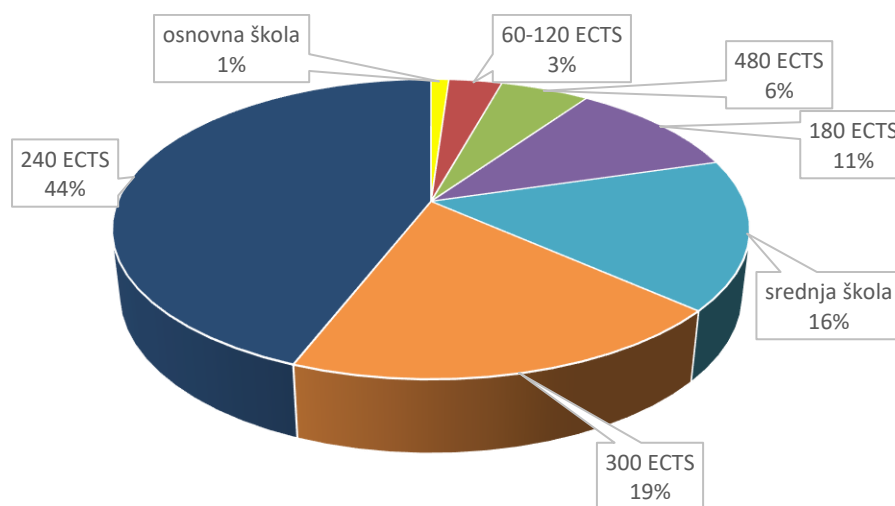
U istraživanju su učestvovali ispitanici različitog nivoa obrazovanja. Najviše ispitanika – 41, odnosno 44,1% je sa završenim fakultetom, odnosno sa 240 bodova po Evropskom sistemu prenosa i akumulacije bodova (ECTS - *The European Credit Transfer and Accumulation System*). Zatim 18 ispitanika, odnosno 19,4% sa završenim master studijama (300 ECTS). 15 ispitanika, odnosno 16,1% je sa završenom srednjom školom. 10 ispitanika, odnosno 10,8% sa 180 ECTS. Pet ispitanika, odnosno 5,4% je sa završenim doktorskim studijama. Tri ispitanika, tj. 3,2% sa 60-120ECTS i jedan ispitanik, tj. 1,1% sa završenom osnovnom školom, što je i prikazano rezultatima u sledećoj tabeli.

ECTS se zasniva na primjeni bodova koji označavaju opterećenje studenata tokom godine. Tako, u skladu sa konvencijom, jedna akademska godina nosi 60 ECTS bodova (30 ECTS bodova po semestru). Sledstveno tome, 480 ECTS označava završene doktorske akademske studije, 300 ECTS označava završene master studije, 240 ECTS označava četvorogodišnji fakultet, a 180 ECTS trogodišnji fakultet ili visoku školu strukovnih studija.

Tabela 7: Pregled strukture ispitanika po nivou obrazovanja

Nivo obrazovanja ispitanika	Učestalost
240 ECTS	41
300 ECTS	18
srednja škola	15
180 ECTS	10
480 ECTS	5
60-120 ECTS	3
osnovna škola	1
Ukupno	41

U procentima je grafički prikazano na slici u nastavku.



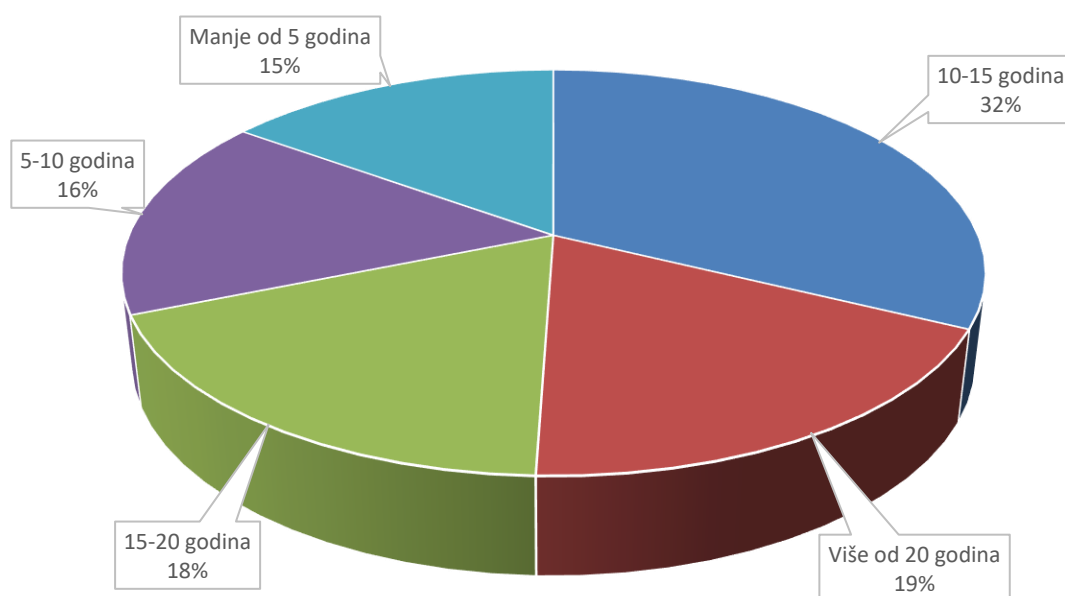
Slika 24 Pregled strukture ispitanika u odnosu na nivo obrazovanja prikazano procentualno

Najviše ispitanika – 30, odnosno 32,3% ima od deset do petnaest godina radnog staža, dok su ostale kategorije približno ujednačene, te tako po 17 ispitanika, tj. po 18,3% ima od 15 do 20, odnosno više od 20 godina radnog staža. Dok 15 ispitanika, tj. 16.1% ima od pet do deset i 14 ispitanika, tj. 15.1% manje od pet godina radnog staža, što je i prikazano u narednoj tabeli.

Tabela 8: Pregled strukture ispitanika po radnom stažu

Radni staž	Učestalost
10-15 godina	30
Više od 20 godina	17
15-20 godina	17
5-10 godina	15
Manje od 5 godina	14
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na slici u nastavku.



Slika 25 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno

Pored ukupnog radnog iskustva, istraživanjem smo dobili i godine iskustva ispitanika na aktuelnom radnom mjestu, tj. na onom radnom mjestu sa koga su i analizirali angažovanje svoje organizacije u vanrednim situacijama. Tako je opseg od jedne do 28 godina na aktuelnom radnom mjestu. Ispitanici su u prosjeku nešto malo više od 7 godina na aktuelnom radnom mjestu, a standardna devijacija je 6,26. Rezultati su prikazani u tabeli u nastavku.

Tabela 9: Pregled strukture ispitanika po broju godina provedenih na aktuelnom radnom mjestu

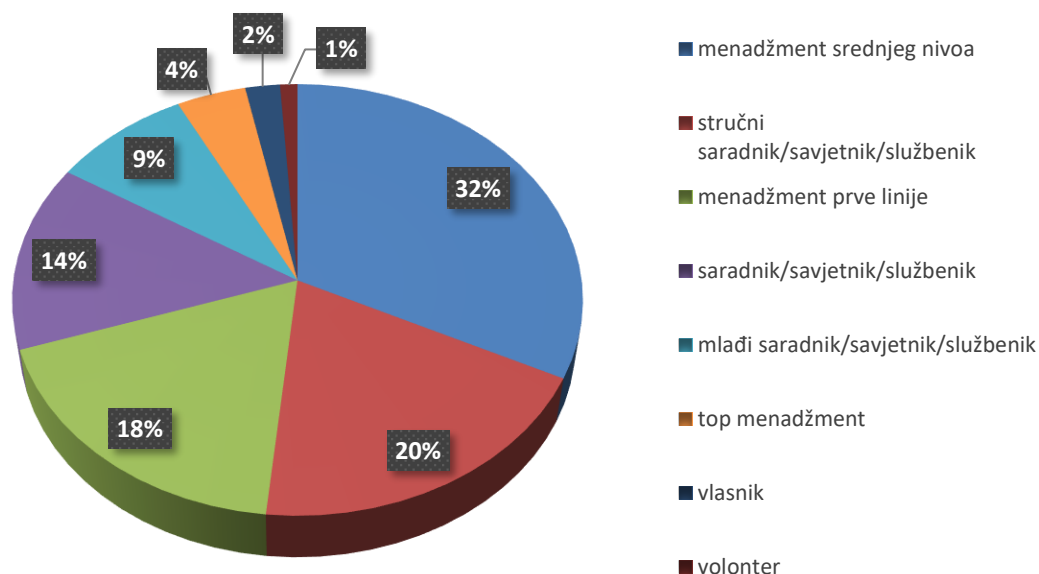
Rad na aktuelnom radnom mjestu	N	Minimalna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
Broj godina provedenih na aktuelnom radnom mjestu	93	1	28	7,23	6,216

Uvidom u rezultate istraživanja, upitnik je validno popunilo 30 menadžera srednjeg nivoa, što čini 32,3% od broja ispitanika, 18 ispitanika, tj. 19,4% zaposlenih na poziciji stručnog saradnika/savjetnika/slужbenika, 17 ispitanika, tj. 18.3% na poziciji menadžera prve linije, osmoro, tj. 8,6% na poziciji mlađeg saradnika/savjetnika/slужbenika i četvero, tj. 4,3% na poziciji u top menadžmentu. Dok su dvoje, tj. 2,2% na poziciji vlasnika i jedno, tj. 1.1% u ulozi volontera, što je i prikazano tabelarno i grafički u nastavku.

Tabela 10: Pregled strukture ispitanika po poziciji u organizaciji

Pozicija u organizaciji	Učestalost
menadžment srednjeg nivoa	30
stručni saradnik/savjetnik/slужbenik	18
menadžment prve linije	17
saradnik/savjetnik/slужbenik	13
mlađi saradnik/savjetnik/slужbenik	8
top menadžment	4
vlasnik	2
volonter	1
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na slici u nastavku.



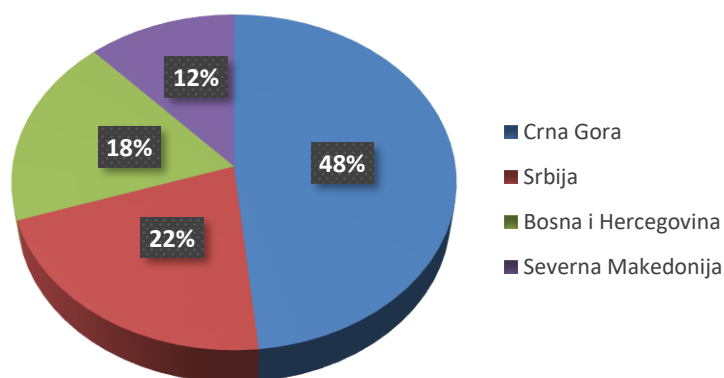
Slika 26 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno

Najviše ispitanika koji su učestvovali u istraživanju zaposleno je u organizacijama čije je sjedište u Crnoj Gori i to 45, odnosno 48,4%, zatim 20, odnosno 21,5% u Srbiji, 17, odnosno 18,3% u Bosni i Hercegovini i 11, odnosno 11,8% u Sjevernoj Makedoniji. Rezultati su prikazani tabelarno i grafički u nastavku.

Tabela 11: Pregled strukture ispitanika po sjedištu organizacije

Sjedište organizacije	Učestalost
Crna Gora	45
Srbija	20
Bosna i Hercegovina	17
Sjeverna Makedonija	11
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na slici u nastavku.



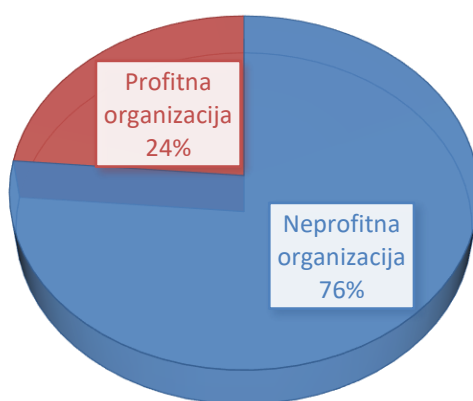
Slika 27 Pregled strukture ispitanika po radnom stažu prikazano procentualno

Organizacije u kojima su zaposleni ispitanici su većinom neprofitne organizacije – 76,3% odnosno 71 ispitanik je iz neprofitne organizacije, dok je 23,7%, odnosno 22 iz profitne organizacije – rezultati su prikazani tabelarno i grafički u nastavku.

Tabela 12: Pregled strukture ispitanika po sektoru organizacije

Sektor	Učestalost
Neprofitna organizacija	71
Profitna organizacija	22
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na sledećoj slici.



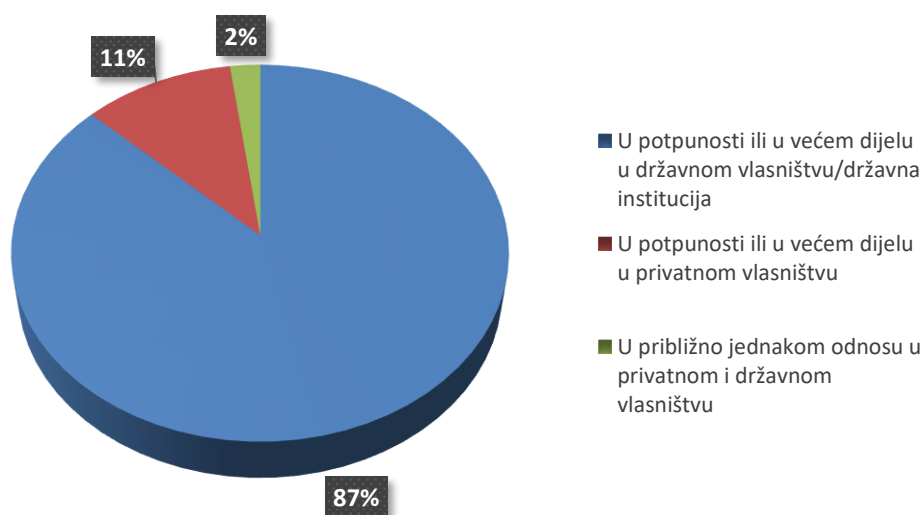
Slika 28 Pregled strukture ispitanika po sektoru organizacije prikazano procentualno

Ispitanici koji su učestvovali u istraživanju su uglavnom zaposleni u organizacijama koje su u potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu/državne institucije. Te je tako 81 ispitanik, odnosno 87,1% zaposleno u organizacijama koje su u potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu/državna institucija, a 10 ispitanika, odnosno 10,8% u organizacijama koje su u potpunosti ili u većem dijelu u privatnom vlasništvu, dok je dvoje, odnosno 2,2% zaposleno u organizacijama koje su u približno jednakom odnosu u privatnom i državnom vlasništvu. Rezultati su prikazani tabelarno i grafički u nastavku.

Tabela 13: Pregled strukture ispitanika u zavisnosti od udjela vlasništva organizacije u kojoj su zaposleni

Udio vlasništva	Učestalost
U potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu/državna institucija	81
U potpunosti ili u većem dijelu u privatnom vlasništvu	10
U približno jednakom odnosu u privatnom i državnom vlasništvu	2
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na sledećoj slici.



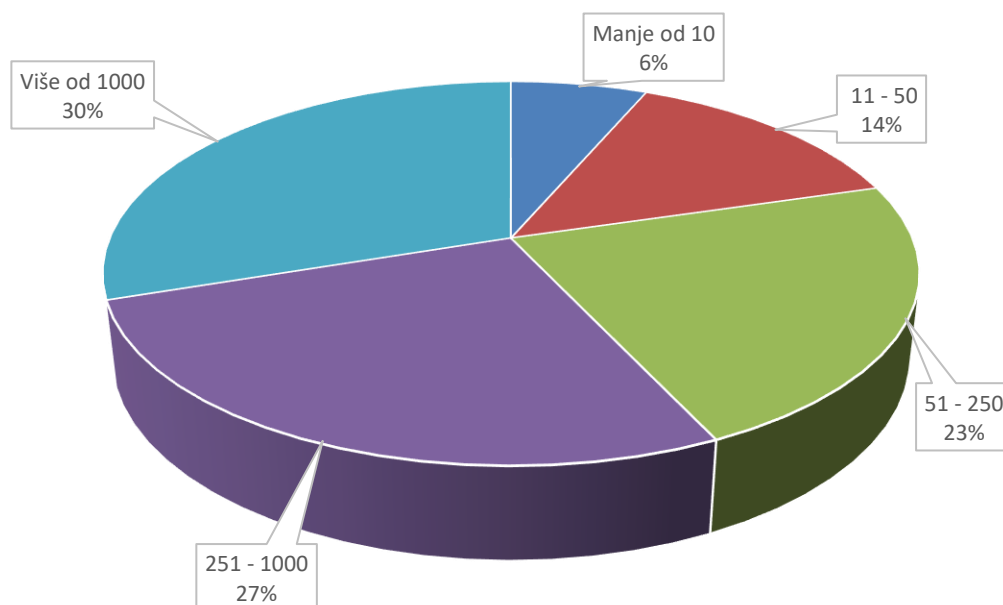
Slika 29 Pregled strukture ispitanika u zavisnosti od udjela vlasništva organizacije u kojoj su zaposleni prikazano procentualno

Uvidom u podatke date u sledećoj tabeli, uočava se da je najmanje ispitanika iz organizacija sa manje od 10 zaposlenih u organizaciji, i to 6, odnosno 6%, dok je najviše ispitanika, i to 28, tj. 30% iz organizacija sa više od 1000 zaposlenih. 13 ispitanika, tj. 14% je iz organizacija u kojima je zaposleno od 11 do 50 zaposlenih, 21 ispitanik, tj. 23% je iz organizacija u kojima je zaposleno od 51 do 250 zaposlenih i 25, tj. 27% ispitanika iz organizacija koje imaju između 251 i 1000 zaposlenih. Rezultati su prikazani tabelarno i grafički u nastavku.

Tabela 14: Pregled strukture ispitanika po broju zaposlenih u njihovim organizacijama

Broj zaposlenih	Učestalost
Manje od 10	6
11 - 50	13
51 - 250	21
251 - 1000	25
Više od 1000	28
Ukupno	93

U procentima je grafički prikazano na sledećoj slici.



Slika 30 Pregled strukture ispitanika po broju zaposlenih u njihovim organizacijama prikazano procentualno

3.4 Stavovi ispitanika o dizajnu organizacija posebne namjene

Ispitanici su kroz upitnik dali odgovore i na pitanja o organizacionom dizajnu organizacija u kojima su zaposleni. Na osnovu odgovora na ova pitanja moguće je formirati sliku o specijalizaciji, formalizaciji, komunikaciji, centralizaciji i departmentalizaciji u organizaciji, o liderima, odnosima između lidera i članova, kao i o samoj koheziji unutar organizacije. Takođe, o eventualnoj podjeli na muške i ženske poslove u organizaciji. Te će dalje u tekstu ovi rezultati biti objašnjeni i tabelarno prikazani.

Tabela 15: Stavovi ispitanika na pitanje da li su radna mjesta kreirana po zadacima i dužnostima tako da svaki zaposleni jasno zna svoje zadatke i zaduženja

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	6	6,5	6,5	6,5
više ne, nego da	9	9,7	9,7	16,1
nisam siguran	4	4,3	4,3	20,4
više da, nego ne	20	21,5	21,5	41,9
da	54	58,1	58,1	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Prvo od pitanja na koje su ispitanici dali odgovor odnosilo se na specijalizaciju. Većina ispitanika, i to 74, što čini 79.6% od ukupnog broja ispitanika, smatra da su radna mjesta u njihovim organizacijama kreirana po zadacima i dužnostima i to tako da svaki zaposleni jasno zna svoje zadatke i zaduženja. 17 ispitanika, što čini nešto malo više od 16% od ukupnog broja ispitanika smatra da to nije slučaj u njihovim organizacijama, dok 4 ispitanika, odnosno 4,3% nisu sigurni.

Tabela 16: Stavovi ispitanika na pitanje da li su zaposleni na radna mjesta raspoređeni u skladu sa ličnim kvalifikacijama

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	9	9,7	9,7	9,7
više ne, nego da	11	11,8	11,8	21,5
nisam siguran	5	5,4	5,4	26,9
više da, nego ne	26	28,0	28,0	54,8
da	42	45,2	45,2	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Rezultati iz prethodne tabele daju jasnu sliku da većina ispitanika – 68, što je oko 73,2% od ukupnog broja, smatra i da su zaposleni na radna mjesta raspoređeni u skladu sa ličnim kvalifikacijama. Pet ispitanika, tj. 5.4% nije sigurno, dok 20 ispitanika, tj. 21.5% smatra da u njihovim organizacijama nije tako.

Tabela 17: Stavovi ispitanika na pitanje da li se u organizaciji teži ka tome da jedna osoba obavlja jednu aktivnost, odnosno što manje aktivnosti, kako bi se povećala efikasnost u obavljanju posla

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	19	20,4	20,4	20,4
više ne, nego da	31	33,3	33,3	53,8
nisam siguran	9	9,7	9,7	63,4
više da, nego ne	23	24,7	24,7	88,2
da	11	11,8	11,8	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Iako je možda za očekivati da je specijalizacija na takvom nivou da se svako bavi samo onim za šta je usko specijalizovan, rezultati pokazuju da u organizacijama posebne namjene ipak nije tako. Te, da ipak jedna osoba obavlja po dvije ili više aktivnosti. Tako 50 ispitanika, što je 53,7% od ukupnog broja ispitanika smatra da se u organizaciji ne teži ka tome da jedna osoba obavlja jednu aktivnost, odnosno što manje aktivnosti, kako bi se povećala efikasnost u obavljanju posla. 34 ispitanika, tj. 36,5% smatra da je u njihovim organizacijama, pak drugačije, a 9 ispitanika, tj. 9,7% nije sigurno.

Tabela 18: Stavovi ispitanika na pitanje da li je jasno definisana hijerarhijska struktura u njihovim organizacijama

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	1	1,1	1,1	1,1
više ne, nego da	2	2,2	2,2	3,2
nisam siguran	3	3,2	3,2	6,5
više da, nego ne	15	16,1	16,1	22,6
da	72	77,4	77,4	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Organizacije, koje se angažuju tokom vanrednih situacija većinom su organizacije u kojima zaposleni tokom radnog vremena nose uniforme. Jedna od prvih asocijacija na njih je stroga formalizacija. Rezultati istraživanja u ovom radu tu asocijaciju i potvrđuju. Tako je na prvo pitanje iz seta pitanja o formalizaciji čak 87, što je 93,5% ispitanika odgovorilo da je u njihovim organizacijama jasno definisana hijerarhija.

Tabela 19: Ponašanje zaposlenih je jasno definisano dokumentom

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	5	5,4	5,4	5,4
više ne, nego da	3	3,2	3,2	8,6
nisam siguran	4	4,3	4,3	12,9
više da, nego ne	8	8,6	8,6	21,5
da	73	78,5	78,5	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Približna je situacija i kada je riječ o postojanju dokumenta kojim se jasno definiše ponašanje zaposlenih u organizacijama iz uzorka. Tako da je 87,1% ispitanika pozitivno odgovorilo na postavljeno pitanje. Dok 8.6% navodi da u njihovim organizacijama ponašanje nije jasno definisano dokumentom.

Tabela 20: Napisane su i precizno definisane standardne operativne instrukcije i standardne operativne procedure za realizaciju definisanih zadataka

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	4	4,3	4,3	4,3
više ne, nego da	7	7,5	7,5	11,8
nisam siguran	2	2,2	2,2	14,0
više da, nego ne	23	24,7	24,7	38,7
da	57	61,3	61,3	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Postojanje pisanih pravila i smjernica menadžerima, liderima, ali i zaposlenima olakšava svakodnevno angažovanje. Organizacije posebne namjene imaju napisane i precizno definisane standardne operativne instrukcije (SOI) i standardne operativne procedure (SOP) za realizaciju definisanih zadataka, što je potvrdilo 80 ispitanika, odnosno 86% ispitanika iz ovog uzorka.

Tabela 21: Zaposleni u organizacijama posebne namjene znaju standardne operativne procedure

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	3	3,2	3,2	3,2
više ne, nego da	11	11,8	11,8	15,1
nisam siguran	8	8,6	8,6	23,7
više da, nego ne	31	33,3	33,3	57,0
da	40	43,0	43,0	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Svakako, nije bitno samo da organizacije imaju napisane procedure, kako bi se samo ispoštovale politike organizacije. Bitno je i da ih članovi ovih organizacija znaju. Zato, pored toga da li organizacije posebne namjene imaju SOI i SOP, ispitanici su nam dali odgovore i na pitanje o tome da li ih zaposleni znaju. 76,3% ispitanika navodi da zaposleni znaju SOI i SOP.

Tabela 22: Zaposleni u organizacijama posebne namjene postupaju u skladu sa standardnim operativnim procedurama

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	4	4,3	4,3	4,3
više ne, nego da	8	8,6	8,6	12,9
nisam siguran	9	9,7	9,7	22,6
više da, nego ne	38	40,9	40,9	63,4
da	34	36,6	36,6	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

U nastavku, ispitanici smatraju da SOP i SOI ne predstavljaju samo mrtvo slovo na papiru. Jer 77,5% ispitanika smatra da zaposleni u organizacijama posebne namjene i postupaju u skladu sa standardnim operativnim procedurama.

Tabela 23: Komunikacija na relaciji potčinjeni-pretpostavljeni je formalna

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	7	7,5	7,5	7,5
više ne, nego da	12	12,9	12,9	20,4
nisam siguran	6	6,5	6,5	26,9
više da, nego ne	23	24,7	24,7	51,6
da	45	48,4	48,4	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Marrett, Hage i Aiken (1975) navode da je efektivna komunikacija veoma bitna organizacijama i zaposlenima u organizacijama. Te da se u procesu dizajniranja organizacije posebna pažnja mora obratiti na tok informacija u organizaciji, a da transmisija informacija može biti izvršena kroz formalno uspostavljene komunikacione kanale, odnosno kroz običnu konverzaciju ili na neformalan način. Pri čemu su često kontradiktorni stavovi koji način je bolji.

Stoga, u istraživanju su prikupljeni podaci o formalnosti komunikacije. 68 ispitanika, tj. 73,1% navodi da je komunikacija formalna na relaciji potčinjeni-pretpostavljeni.

Tabela 24: Komunikacija na relaciji zaposlenih na istom nivou je neformalna

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	10	10,8	10,8	10,8
više ne, nego da	6	6,5	6,5	17,2
nisam siguran	5	5,4	5,4	22,6
više da, nego ne	25	26,9	26,9	49,5
da	47	50,5	50,5	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Međutim, 72, tj. 77,4% ispitanika tvrdi da je komunikacija zaposlenih u istom nivou neformalna.

Liderstvo je fundamentalni organizacioni mehanizam za dostizanje potrebnog nivoa efikasnosti i kontrole, kao i za razvijanje posvećenosti, razumijevanja i determinacije u organizaciji (Selznick, 1957; Mendenhall, 2005; Besharov, & Khurana, 2015).

Northaus (2008) navodi da postoji mnoštvo definicija liderstva, ali kao osnovno izdvaja sledeće:

- Liderstvo je proces;
- Liderstvom se ostvaruje uticaj;
- Liderstvo se javlja u okviru grupe;
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja.

Na osnovu čega i definiše liderstvo kao proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu, radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Imajući u vidu da liderstvo u kriznim situacijama može biti izuzetno teško i izazovno, te da se liderstvo u krizi shvata kao specijalna forma upravljanja organizacijom (Senić, 1996), a radi zajedničkog cilja da se izbjegne sve ono što bi ugrozilo napredak organizacije, vrlo je važno kako sledbenici doživljavaju svoje lidere i način na koji se lideri ophode prema sledbenicima.

Više od polovine ispitanika – 52, tj. 56% navodi da su lideri u njihovim organizacijama mentorski i roditeljski nastrojeni ka svojim sledbenicima. 37 ispitanika, tj. 39.8% smatra da situacija nije takva u njihovim organizacijama.

Tabela 25: Lideri su više mentorski i roditeljski nastrojeni

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	21	22,6	22,6	22,6
više ne, nego da	16	17,2	17,2	39,8
nisam siguran	4	4,3	4,3	44,1
više da, nego ne	26	28,0	28,0	72,0
da	26	28,0	28,0	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Takođe više od 50% ispitanika, odnosno 53, tj. 57% ispitanika navodi da su lideri u organizacijama posebne namjene orjentisani ka inovacijama i spremni da prihvate rizik.

A liderstvo je najvažnije u primarnom sistemu menadžmenta jer ima uticaj i na formalne i na neformalne sisteme u organizaciji, stoga, ima uticaj i na performanse organizacije (Higgins i Maciariello, 2004).

Tabela 26: Lideri su orjentisani ka inovacijama i spremni da prihvate rizik

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	15	16,1	16,1	16,1
više ne, nego da	15	16,1	16,1	32,3
nisam siguran	10	10,8	10,8	43,0
više da, nego ne	25	26,9	26,9	69,9
da	28	30,1	30,1	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Kohezija je široko priznata kao faktor koji doprinosi grupnom i organizacionom učinku i obično se podrazumijeva da se odnosi na bliskost ili uobičajenost unutaršnjeg stava, ponašanja i učinka (Odom, Boxx & Dunn, 1990).

72 ispitanika, tj. 77.4% su potvrdili pretpostavku da koheziju organizacije održava lojalnost i uzajamno povjerenje koje vlada u organizaciji, što je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 27: Koheziju organizacije održava lojalnost i uzajamno povjerenje

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	9	9,7	9,7	9,7
više ne, nego da	7	7,5	7,5	17,2
nisam siguran	5	5,4	5,4	22,6
više da, nego ne	24	25,8	25,8	48,4
da	48	51,6	51,6	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Što se tiče pretpostavke da koheziju održavaju i formalna pravila i politike organizacije, takođe 72 ispitanika, odnosno 77.4% smatra da je tako u njihovim organizacijama.

Tabela 28: Koheziju organizacije održavaju formalna pravila i politike

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	2	2,2	2,2	2,2
više ne, nego da	8	8,6	8,6	10,8
nisam siguran	11	11,8	11,8	22,6
više da, nego ne	29	31,2	31,2	53,8
da	43	46,2	46,2	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

Na pitanje da li koheziju organizacije održava posvećenost organizaciji, isti broj ispitanika, odnosno 72 ispitanika, što je isti procenat kao u prethodnom slučaju, dao je pozitivan odgovor. Dok 9 ispitanika nije sigurno. A, 12 ispitanika, odnosno 12.9% smatra da u njihovim organizacijama posvećenost organizaciji nije koheziona sila koja je zastupljena.

Rezultati odgovora su dati u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 29: Koheziju organizacije održava posvećenost organizaciji

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	8	8,6	8,6	8,6
više ne, nego da	4	4,3	4,3	12,9
nisam siguran	9	9,7	9,7	22,6
više da, nego ne	24	25,8	25,8	48,4
da	48	51,6	51,6	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

65 ispitanika, tj. 69,9% smatra da koheziju organizacije održava zadovoljstvo poslom. Dok, 17 ispitanika, tj. 18,3% ne smatra da je tako i u njihovim organizacijama.

Tabela 30: Koheziju organizacije održava zadovoljstvo poslom

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	11	11,8	11,8	11,8
više ne, nego da	6	6,5	6,5	18,3
nisam siguran	11	11,8	11,8	30,1
više da, nego ne	20	21,5	21,5	51,6
da	45	48,4	48,4	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

54, tj. 58% ispitanika smatra da su zaposleni u njihovim organizacijama stimulisani da daju predloge za najbolje rešavanje postavljenog zadatka, dok 23, tj. 24,8% smatra da u njihovim organizacijama nisu.

Tabela 31: Zaposleni su stimulisani da daju predloge za najbolje rešavanje postavljenog zadatka

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	17	18,3	18,3	18,3
više ne, nego da	6	6,5	6,5	24,7
nisam siguran	16	17,2	17,2	41,9
više da, nego ne	27	29,0	29,0	71,0
da	27	29,0	29,0	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

43, tj. 46,3% ispitanika tvrdi da je u njihovim organizacijama pravo donošenja odluke veoma blizu nivoima izvršavanja. 15, tj. 16,1% nije sigurno, a 35, tj. 37,6% smatra da u njihovim organizacijama pravo donošenja odluke nije blizu nivoima izvršavanja.

Tabela 32: Pravo donošenja odluke je veoma blizu nivoima izvršavanja

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	16	17,2	17,2	17,2
više ne, nego da	19	20,4	20,4	37,6
nisam siguran	15	16,1	16,1	53,8
više da, nego ne	26	28,0	28,0	81,7
da	17	18,3	18,3	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

I na kraju, 69 ispitanika, odnosno 74,2% smatra da u njihovim organizacijama ne postoji podjela na muške i ženske poslove dok 24, odnosno 25,8% smatra da u njihovim postoji.

Tabela 33: Postoji podjela na muške i na ženske poslove

Struktura odgovora	Učestalost	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
ne	69	74,2	74,2	74,2
da	24	25,8	25,8	100,0
Ukupno	93	100,0	100,0	

U nastavku, do kraja ovog podnaslova, biće prikazani rezultati istraživanja koji opisuju dizajn organizacija posebne namjene, a koji su dobijeni obradom rezultata u programu Microsoft Excel, upotrebom pivot tabela.

Struktura je osjetljiva u odnosu na raspon veličine organizacije, a veličina organizacije ima određeni uticaj i na specijalizaciju (Bryman, Beardsworth, Keil, & Ford, 1983; Kimberly, 1976).

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je specijalizacija u organizacijama posebne namjene veća u onim organizacijama posebne namjene koje imaju više zaposlenih. Na osnovu dobijenih rezultata specijalizacija je najniža u organizacijama koje imaju manje od 10 zaposlenih, a najviša u organizacija sa više od 1000 zaposlenih. Rezultati prikazuju da se specijalizacija gradacijski povećava kako se povećava i broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene, što je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 34: Specijalizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Specijalizacija prosjeck
Manje od 10	3,22
11 - 50	3,41
51 - 250	3,43
251 - 1000	3,53
Više od 1000	3,92

Formalizacija u organizaciji mjeri se proporcijom kodifikovanih poslova i opsegom varijacija koje se tolerišu u okviru pravila koja definišu poslove. Što je veći udio kodifikovanih poslova i što je manji opseg varijacija dozvoljen, to je organizacija formalizovanija. Takođe, formalizacija ili standardizacija u organizaciji uključuje propise o procedurama, pravilima, ulogama i procedurama u organizaciji. Postoji blaga tendencija da veće organizacije budu formalizovanije od manjih organizacija. Veličina organizacije je važna varijabla i u drugim vrstama analiza. Pojedinaac u velikoj organizaciji može se osjećati izgubljenim u velikom broju ljudi. Veličina organizacije je takođe važna varijabla i u interorganizacijskim odnosima pošto su veličina i organizaciona moć vjerovatno pozitivno povezane. (Hall, Johnson, & Haas, 1967; Aiken & Hage, 1966; Pugh, et al., 1963).

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je formalizacija najmanja u organizacijama koje imaju manje od 10 zaposlenih, zatim u organizacijama posebne namjene koje imaju od 11 do 50 zaposlenih, pa u organizacijama posebne namjene sa 251 do 1000 zaposlenih, potom od 51 do 250 zaposlenih, dok je najveća u organizacijama posebne namjene sa više od 1000 zaposlenih. To je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 35: Formalizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Formalizacija prosjeak
Manje od 10	3,80
11 - 50	3,88
251 - 1000	4,17
51 - 250	4,50
Više od 1000	4,55

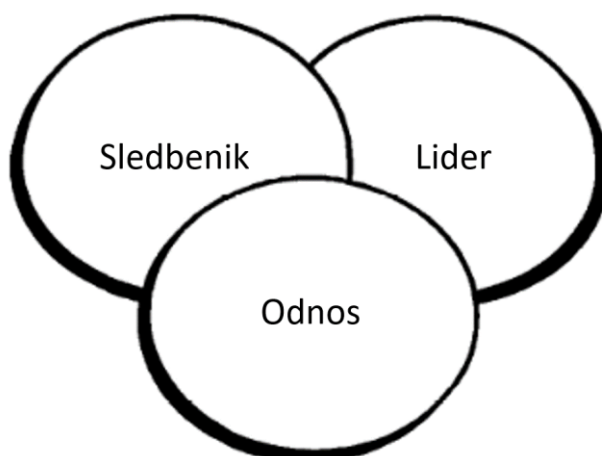
Centralizacija je najjače sredstvo za koordinaciju donošenja odluka u organizaciji. A koordinacija se najlakše postiže u jednom mozgu, odnosno onda kada se sve odluke donose od strane jedne osobe, a zatim implementiraju direktnom supervizijom. Kada je organizacija suočena sa jednostavnim okruženjem, onda će težiti da se oslanja na jedan mozak za donošenje ključnih odluka, odnosno centralizovaće se (Mintzberg, 1993; Galbraith, 1973). Sledstveno tome, onda bi trebalo da kada je organizacija suočena sa dinamičnim okruženjem, odnosno sa okruženjem koje nije jednostavno, da se decentralizuje.

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je decentralizacija najizraženija u organizacijama posebne namjene sa najmanje članova, tj. u organizacijama sa manje od 10 članova, što je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 36: Decentralizacija u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Decentralizacija prosjeak
251 - 1000	3,14
51 - 250	3,14
Više od 1000	3,34
11 - 50	3,38
Manje od 10	3,67

LMX (eng „Leader-Member Exchange“) teorija zasniva se na odnosima u liderstvu. U fokusu ove teorije je odnos između lidera i sledbenika. Ova relacija je dvosmjerna i prema ovoj teoriji domeni liderstva uključuju lidera, sledbenika i odnos na relaciji lider – sledbenik. (Graen & Uhl-Bien, 1995).



Slika 31 Domeni liderstva (Graen & Uhl-Bien, 1995)

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna relacija između kvaliteta odnosa lidera i sledbenika i različitih dimenzija organizacione strukture (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Tabela 37: Tri domenska pristupa liderstvu

	Sa aspekta lidera	Sa aspekta odnosa	Sa aspekta sledbenika
Šta je liderstvo	Odgovarajuće ponašanje od osobe koja je u ulozi lidera	Povjerenje, poštovanje i uzajamna obaveza koja generiše uticaj	Sposobnost i motivacija za upravljanje sopstvenim performansama
Kakva ponašanja čine liderstvo	Uspostavljanje i komuniciranje vizije, inspirisanje, ulivanje ponosa	Građenje jakog odnosa sa sledbenicima, zajedničko učenje i prilagođavanje	Osnaživanje, treniranje, olakšavanje, odustajanje, kontrola
Prednosti	Lider kao tačka oslonca organizacije, zajedničko razumijevanje misije i vrijednosti, pokretanje sveobuhvatne promjene	Različite potrebe potčinjenih, može iznjedriti izvanredan rad od različitih ljudi	Maksimalno koristi mogućnosti sledbenika, oslobađa lidera za druge odgovornosti
Nedostaci	Veoma zavisi od lidera; problemi ako lider promijeni viziju ili ako prati neodgovarajuću viziju	Dugotrajnost; oslanja se na dugotrajnu vezu lidera i sledbenika	Veoma zavisi od inicijative i sposobnosti sledbenika
Kada je prikladno	Fundamentalna promjena; harizmatični lider; ograničena raznolikost sledbenika	Kontinuirano poboljšanje, timski rad; stabilnost među sledbenicima; izgradnja mreže	Veoma sposobni i zadatku posvećeni sledbenici
Gdje je najefektivnije	Strukturirani zadaci; jaka moć liderske pozicije; prihvatanje lidera od strane članova	Između dvije krajnosti	Nestrukturirani zadaci; slaba pozicija moći; neprihvatanje lidera od strane članova

U ovom radu je LMX skala korišćena po odobrenju od autora koje je dobijeno pisanim putem.

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je LMX najviši u organizacijama posebne namjene koje imaju više od 1000 članova, dok je najniži u organizacijama posebne namjene koje imaju od 11 do 50 članova, što je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 38: LMX i broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	LMX prosjeak
11 - 50	3,52
51 - 250	3,76
251 - 1000	3,81
Manje od 10	4,00
Više od 1000	4,07

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da lojalnost i uzajamno povjerenje više održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje imaju manje od 10 članova, što je i prikazano u tabeli u nastavku teksta.

Tabela 39: Lojalnost i uzajamno povjerenje kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Lojalnost i uzajamno povjerenje
51 - 250	3,71
251 - 1000	3,88
11 - 50	4,00
Više od 1000	4,18
Manje od 10	5,00

Međutim, formalna pravila i procedure najviše održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje imaju od 251 do 1000 zaposlenih, zatim u organizacijama sa više od 1000 zaposlenih, potom u organizacijama od 11 do 50 zaposlenih, pa organizacijama sa manje od 10 zaposlenih i naposljetku u organizacijama od 51 do 250 zaposlenih, što je i prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 40: Formalna pravila i politike organizacije posebne namjene kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Formalna pravila i politike organizacije
51 - 250	3,71
Manje od 10	3,83
11 - 50	4,08
Više od 1000	4,11
251 - 1000	4,52

Posvećenost organizaciji najviše održava koheziju u organizacijama posebne namjene sa manje od 10 zaposlenih, zatim u onima koje imaju od 11 do 50 zaposlenih, potom u organizacijama posebne namjene sa više od 1000 zaposlenih, potom u onima od 51 do 250 zaposlenih i naposljetku u organizacijama posebne namjene od 251 do 1000 zaposlenih, što je i prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 41: Posvećenost organizaciji kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Posvećenost organizaciji
251 - 1000	3,88
51 - 250	4,00
Više od 1000	4,11
11 - 50	4,23
Manje od 10	4,67

Zadovoljstvo poslom najviše održava koheziju u organizacijama posebne namjene sa 11 – 50 zaposlenih, potom u organizacijama posebne namjene sa više od 1000 zaposlenih, zatim u onim sa 51 – 250, potom u onim sa 251 – 1000 zaposlenih, te naposljetku u organizacijama sa 11 – 50 zaposlenih, što je i prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 42: Zadovoljstvo poslom kao faktor kohezije u odnosu na broj zaposlenih u organizacijama posebne namjene

Broj zaposlenih	Zadovoljstvo poslom
11 - 50	3,54
251 - 1000	3,80
51 - 250	3,86
Više od 1000	3,93
Manje od 10	4,83

Na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je specijalizacija viša u organizacijama posebne namjene koje su angažovale više pripadnika tokom vanrednih situacija, što je i prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 43: Nivo angažovanja i specijalizacija

Nivo angažovanja	specijalizacija
manje od 25%	3,35
više od 25%	3,75

Isti je slučaj i kada je riječ o decentralizaciji. Odnosno, decentralizovanije su organizacije posebne namjene koje su angažovale više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 44: Nivo angažovanja i decentralizacija

Nivo angažovanja	decentralizacija
manje od 25%	2,97
više od 25%	3,47

Takođe, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da je formalizacija viša u organizacijama posebne namjene koje su angažovale više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 45: Nivo angažovanja i formalizacija

Nivo angažovanja	formalizacija
manje od 25%	4,11
više od 25%	4,42

Dalje, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da dvosmjerni odnos lider član (LMX) ima više prosječne vrijednosti u organizacijama posebne namjene koje su angažovale više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 46: Nivo angažovanja i LMX

Nivo angažovanja	LMX
manje od 25%	3,50
više od 25%	4,09

Prosječne vrijednosti pokazuju da lojalnost i uzajamno povjerenje više održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje su angažovale više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 47: Nivo angažovanja i lojalnost i uzajamno povjerenje

Nivo angažovanja	Lojalnost i uzajamno povjerenje
manje od 25%	3,68
više od 25%	4,25

Međutim, na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da formalna pravila i procedure više održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje su angažovale manje od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija, nego što je to slučaj u organizacijama posebne namjene koje su angažovale više od 25% svojih pripadnika.

Tabela 48: Nivo angažovanja i formalna pravila i procedure

Nivo angažovanja	Formalna pravila i procedure
manje od 25%	4,16
više od 25%	4,07

Dok, opet, kada se posmatraju prosječne vrijednosti odgovora na pitanje da li posvećenost organizaciji održava koheziju organizacije, vrijednosti su više u grupi gdje je angažovano više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 49: Nivo angažovanja i posvećenost organizaciji

Nivo angažovanja	Posvećenost organizaciji
manje od 25%	3,71
više od 25%	4,33

Naposletku, analizom odgovora na pitanje da li zadovoljstvo poslom održava koheziju organizacije, vrijednosti su, takođe, više u grupi koja je angažovale više od 25% svojih pripadnika tokom vanrednih situacija.

Tabela 50: Nivo angažovanja i zadovoljstvo poslom

Nivo angažovanja	Zadovoljstvo poslom
manje od 25%	3,50
više od 25%	4,15

Odgovorom na jedno od pitanja iz upitnika, iz četvrtog seta pitanja, ispitanici su dali podatke o frekvenciji angažovanja njihove organizacije u vanrednim situacijama, te će u nastavku ovog podnaslova biti prikazani rezultati dobijeni obradom podataka u pivot tabelama u Microsoft Excel-u.

Tako su, prilikom poređenja organizacija posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta sa organizacijama posebne namjene koje su angažovane manje od 5 puta, prosječne vrijednosti za specijalizaciju veće u organizacijama posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta, što je i prikazano u tabeli u nastavku.

Tabela 51: Frekvencija angažovanja i specijalizacija

Frekvencija angažovanja	Specijalizacija
manje od 5 puta	3,36
više od 5 puta	3,68

Dalje, na osnovu prosječnih vrijednosti za decentralizaciju, i ona je takođe veća u organizacijama posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta.

Tabela 52: Frekvencija angažovanja i decentralizacija

Frekvencija angažovanja	Decentralizacija
manje od 5 puta	2,98
više od 5 puta	3,38

Takođe, prosječne vrijednosti za formalizaciju pokazuju da je i ona veća u organizacijama posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta.

Tabela 53: Frekvencija angažovanja i formalizacija

Frekvencija angažovanja	Formalizacija
manje od 5 puta	4,06
više od 5 puta	4,39

Rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da dvosmjerni odnos lider član (LMX) ima više prosječne vrijednosti u organizacijama posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta tokom vanrednih situacija.

Tabela 54: Frekvencija angažovanja i LMX

Frekvencija angažovanja	LMX
manje od 5 puta	3,43
više od 5 puta	4,01

Takođe, prosječne vrijednosti dobijenih rezultata pokazuju da lojalnost i uzajamno povjerenje više održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta tokom vanrednih situacija.

Tabela 55: Frekvencija angažovanja i lojalnost i uzajamno povjerenje

Frekvencija angažovanja	Lojalnost i uzajamno povjerenje
manje od 5 puta	3,77
više od 5 puta	4,12

Osim toga, na osnovu odgovora iz uzorka, rezultati dobijeni poređenjem u pivot tabelama u Microsoft Excel-u pokazuju da formalna pravila i procedure više održavaju koheziju organizacija posebne namjene koje su angažovane više od 5 puta tokom vanrednih situacija.

Tabela 56: Frekvencija angažovanja i formalna pravila i procedure

Frekvencija angažovanja	Formalna pravila i procedure
manje od 5 puta	3,92
više od 5 puta	4,18

Dalje, kada se posmatraju prosječne vrijednosti odgovora na pitanje da li posvećenost organizaciji održava koheziju organizacije, vrijednosti su više u grupi gdje su organizacije koje su angažovane više od 5 puta tokom vanrednih situacija.

Tabela 57: Frekvencija angažovanja i posvećenost organizaciji

Frekvencija angažovanja	Posvećenost organizaciji
manje od 5 puta	3,71
više od 5 puta	4,33

I na kraju, analizom odgovora na pitanje da li zadovoljstvo poslom održava koheziju organizacije, vrijednosti su, takođe, više u grupi gdje su organizacije koje su angažovane više od 5 puta tokom vanrednih situacija.

Tabela 58: Frekvencija angažovanja i zadovoljstvo poslom

Frekvencija angažovanja	Zadovoljstvo poslom
manje od 5 puta	3,65
više od 5 puta	3,97

3.5 Testiranje hipoteza

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja – slijedi namjera da se utvrdi da li članovi organizacija posebne namjene opažaju promjene u dizajnu svojih organizacija, a nakon angažovanja u vanrednim situacijama. Te, ako opažaju, da li se dizajn organizacija posebne namjene razlikuje u zavisnosti od njihovog nivoa angažovanja u vanrednim situacijama.

Prateći metodološka pravila istraživanja definisana je nulta hipoteza koja će biti testirana u radu:

Hipoteza H0: Dizajn organizacija za posebne namjene ne razlikuje se u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama.

S obzirom da se u statistici nikada ne zaključuje da je nulta hipoteza stvarno istinita i imajući u vidu problem istraživanja i postavljeni predmet istraživanja, te imajući u vidu dosadašnja istraživanja, teorijska znanja i praktična iskustva u organizacijama posebne namjene, kao i rezultate istraživanja tokom izrade pristupnog rada za disertaciju, te da je uočeno da se dizajn organizacija za posebne namjene mijenja više ili manje u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama, definisana je alternativna hipoteza. Alternativna hipoteza će biti tretirana kao glavna hipoteza u radu i ona glasi:

Dizajn organizacija posebne namjene se razlikuje u zavisnosti od angažovanja u vanrednim situacijama.

Stoga su organizacije posebne namjene, u zavisnosti od nivoa angažovanja i djelovanja u vanrednoj situaciji, podijeljene u dvije grupe:

1. Organizacije nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama – u ovu grupu svrstane su one organizacije posebne namjene koje su angažovale manje od 25% pripadnika tokom angažovanja u vanrednoj situaciji;
2. Organizacije višeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama – u ovu grupu svrstane su one organizacije posebne namjene koje su angažovale više od 25% pripadnika tokom angažovanja u vanrednoj situaciji.

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja izdvojene su posebne hipoteze:

Hipoteza H1:

U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj strukturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Pošto se očekivalo da će organizaciona struktura biti više organska, decentralizovana, manje formalizovana, jer je očekivano da bude takva onda kada je okruženje turbulentno, promjene u organizacionoj strukturi su mjerene setom varijabli kojima je ispitano da li je nakon angažovanja:

- Urađena analiza i evidentirano šta je urađeno dobro, a šta nije;
- Došlo do izmjena u standardnim operativnim procedurama i standardnim operativnim instrukcijama;
- Došlo do promjena u podjeli rada (dodjeli skupa zadataka i aktivnosti po radnim mjestima);
- Došlo do promjena u podjeli posla i zaposlenih u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka;
- Pravo odlučivanja pomjereno bliže nivoima izvršavanja.

Hipoteza H2:

U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj kulturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Promjene u organizacionoj kulturi su mjerene setom varijabli kojima je ispitano da li nakon angažovanja:

- Zaposleni se više uključuju u donošenje odluka;
- Više se ohrabruje inicijativa i inovativnost;
- Došlo je do znavljanja ili pokretanja postupka znavljanja tehnologija;
- Informacione tehnologije za više koriste integraciju i koordinaciju radnih aktivnosti;

- Nastoji se da se obukom i treningom prevaziđu identifikovane slabosti.

Hipoteza H3:

U organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionim odnosima nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Da bi se provjerile eventualne promjene u organizacionim odnosima, na grupnom nivou, koristiće se set varijabli kojim je ispitano da li je angažovanje pozitivno uticalo na:

- Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti;
- Koordinaciju unutar organizacionih jedinica;
- Koordinaciju između organizacionih jedinica;
- Odnose sa korisnicima usluga;
- Imidž organizacije.

Prvi dio analize podataka koji su potrebni za testiranje postavljenih hipoteza odnosio se na provjeru pouzdanosti skale. Rezultati dobijeni primjenom Cronbach's Alpha testa pokazuju da skale ispunjavaju uslov u odnosu na zahtijevani nivo pouzdanosti. Pa tako, rezultat Cronbach's Alpha testa za skalu koja mjeri promjene u organizacionoj strukturi iznosi 0.88, zatim za skalu koja mjeri promjene u organizacionoj kulturi iznosi 0.92, te konačno skala koja mjeri promjene na odnose na grupnom nivou u organizaciji iznosi 0.87, što je u skladu sa preporukama autora Nunnally i Bernstein (1994), George i Mallery (2003) i De Vellis (2003).

Rezultati dobijeni primjenom Cronbach's Alpha testa su prikazani u tabeli u nastavku.

Tabela 59: Rezultati analize interne konzistencije skale

Opis varijable	Cronbach's Alpha	Broj pitanja
Skala koja mjeri promjene u organizacionoj strukturi	0.880	5
Skala koja mjeri promjene u organizacionoj kulturi	0.923	5
Skala koja mjeri promjene na odnose na grupnom nivou u organizaciji	0.870	5

Dobijeni rezultati Cronbach's Alpha testa prikazani u prethodnoj tabeli impliciraju na visoku unutrašnju konzistenciju sve tri skale.

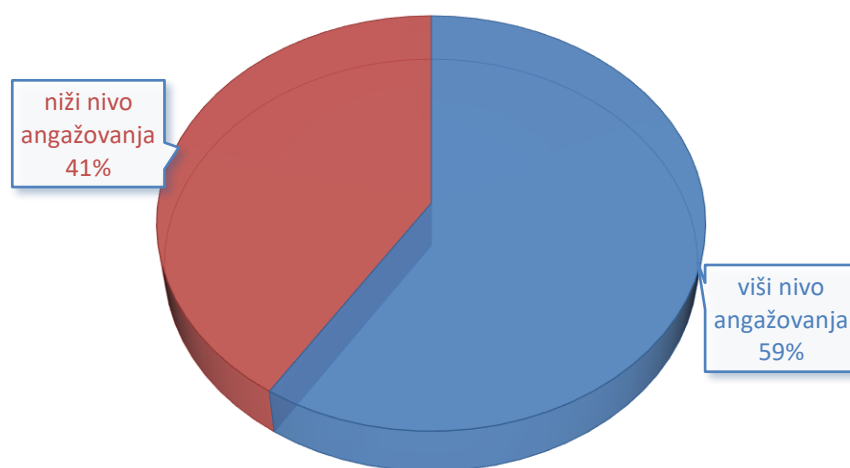
Tokom sledeće faze analize podataka testirana je raspodjela učesnika uključenih u studiji. Normalna raspodjela je potrebna radi primjene parametarskih testova za statističku obradu podataka (Morgan, Griego, Gloeckner, 2000). Primijenjen je Kolmogorov-Smirnov (K-S) test normalne raspodjele.

Očekivano je bilo da K-S test pokaže da postoji normalna raspodjela, pošto su u obradi bila 93 slučaja iz različitih organizacija za posebne namjene. U praksi je više od 30 slučajeva generalno podrazumijevano kao dovoljan broj da bi centralna teorema imala efekta, te da bi nakon toga mogao biti primijenjen neki od parametarskih testova, u ovom slučaju nezavisni T-test, radi provjere statistički značajnih razlika između definisanih faktora (Krishnaswamy, Sivakumar, Mathirajan, 2006).

Kolmogorov – Smirnov test normalne raspodjele pokazuje da je raspodjela normalna, uz statističku značajnost od 0.353 za varijablu organizaciona struktura, a 0.167 za varijablu organizaciona kultura. Normalna raspodjela je onda kada je značajnost testa veća od 0.05 (Rovai, Baker, & Ponton, 2014), a statistička značajnost Kolmogorov – Smirnov test normalne raspodjele za odnose na grupnom nivou je 0.051, što je malo iznad granice. Rezultati ovog testa za sve tri varijable upućuju na primjenu parametarskog testa.

Prije primjene nezavisnog T-testa, primjenom deskriptivne statistike sagledano je kakva je distribucija rezultata po prethodno definisanim grupama. Analiza je

pokazala da imamo 55 slučajeva sa višim nivoom angažovanja i da je 38 slučajeva sa nižim nivoom angažovanja. Rezultati su grafički prikazani na slici u nastavku teksta.



Slika 32 Distribucija ispitanika po nivou angažovanja

Kako bi se testirale definisane hipoteze u istraživanju, te provjerilo da li su promjene u organizacionoj strukturi, kulturi, te u odnosima na grupnom nivou, različite između dvije definisane grupe, u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama, primijenjen je nezavisni T-test.

Prednosti T-testa iskorišćene su kako bi se odredile eventualne statistički značajne razlike prilikom poređenja dvije grupe (Clason & Dormody, 1994). U konkretnom slučaju poređenje grupe sa nižim u odnosu na grupu sa višim nivoom angažovanja u vanrednim situacijama.

Rezultati T-testa su prikazani u tabelama u nastavku.

Tabela 60: Rezultati T-testa grupne statistike – organizaciona struktura

	Nivo angažovanja	Br	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Organizaciona struktura	viši	55	16.6545	5.48472	.73956
	niži	38	13.2105	6.11669	.99226

Tabela 61: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacione strukture u grupama

Organizaciona struktura	Levenov test jednakih vrijednosti		T-test za jednakost srednjih vrijednosti							
	Test statistika	Značajnost	t	df	Značajnost dvostrana	Razlika srednjih vrijednosti	Standardna greška razlike	95% Interval povjerenja razlike		
								Donja granica	Gornja granica	
Jednake varijanse pretpostavljene	.576	.450	2.839	91	.006	3.44402	1.21294	1.03465	5.85338	
Jednake varijanse nisu pretpostavljane			2.783	73.900	.007	3.44402	1.23755	.97810	5.90994	

Rezultati T-testa pokazuju da postoje statistički značajne razlike u promjenama organizacione strukture u grupi u kojoj su organizacije učestvovala sa nižim nivoom angažovanja ($M = 13.2105$, $SD = 6.11669$) u odnosu na grupu sa višim nivoom angažovanja ($M = 16.6545$, $SD = 5.48472$); $t(91) = 2.839$, $p = 0.006$.

Ovi rezultati nas upućuju ka prihvatanju Hipoteze broj 1, koja tvrdi da u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj strukturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Tabela 62: Rezultati T-testa grupne statistike – organizaciona kultura

	Nivo angažovanja	Br	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Organizaciona kultura	viši	55	19.3091	5.40532	.72885
	niži	38	14.8421	6.56578	1.06511

Tabela 63: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacione kulture u grupama

Organizaciona kultura	Levenov test jednakih vrijednosti		T-test za jednakost srednjih vrijednosti						
	Test statistika	Značajnost	t	df	Značajnost dvostrana	Razlika srednjih vrijednosti	Standardna greška razlike	95% Interval povjerenja razlike	
Jednake varijanse pretpostavljene	1.589	.211	3.586	91	.001	4.46699	1.24557	1.99281	6.94116
Jednake varijanse nisu pretpostavljane			3.461	69.346	.001	4.46699	1.29062	1.89251	7.04146

Posmatrajući promjene u organizacionoj kulturi, među definisanim grupama, uočavaju se statistički značajne razlike između grupe u kojoj su organizacije učestvovala sa manje od 25 procenata ukupnog ljudstva organizacije, tj. grupe nižeg nivoa angažovanja ($M = 14.8421$, $SD = 6.56578$) i grupe višeg nivoa angažovanja ($M = 19.3091$, $SD = 5.40532$); $t(91) = 3.586$, $p = 0.001$. Što implicira da postoji osnova da se potvrdi hipoteza broj 2, da u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj kulturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Tabela 64: Rezultati T-testa grupne statistike – organizacioni odnosi

	Nivo angažovanja	Br	Srednja vrijednost	Standardna devijacija	Standardna greška srednje vrijednosti
Organizacioni odnosi	viši	55	20.6364	4.65619	.62784
	niži	38	18.1316	5.15789	.83672

Tabela 65: Nezavisni T-test za poređenje promjena organizacionih odnosa u grupama

Organizacioni odnosi	Levenov test jednakih vrijednosti		T-test za jednakost srednjih vrijednosti						
	Test statistika	Značajnost	t	df	Značajnost dvostrana	Razlika srednjih vrijednosti	Standardna greška razlike	95% Interval povjerenja razlike	
Jednake varijanse pretpostavljene	.792	.376	2.440	91	.017	2.50478	1.02655	.46568	4.54389
Jednake varijanse nisu pretpostavljane			2.394	74.263	.019	2.50478	1.04608	.42055	4.58902

Konačno, iz prethodne tabele se uočava i da postoje značajne razlike u odnosima unutar organizacija, na grupnom nivou, nakon angažovanja. U grupi u kojoj su organizacije učestvovala sa manje od 25 procenata ukupnog ljudstva organizacije, tj. u grupi sa nižim nivoom angažovanja ($M = 18.1316$, $SD = 5.15789$) u odnosu na grupu sa višim nivoom angažovanja ($M = 20.6364$, $SD = 4.65619$); $t(91) = 2.440$, $p = 0.017$. Ovi rezultati nas vode ka potvrđivanju i hipoteze broj 3 – da u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionim odnosima nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Ovim možemo sumirati da dobijeni rezultati prikazuju da postoje značajne razlike u dizajnu organizacija posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja tokom vanrednih situacija, sa granicom između grupa određenom na 25 procenata ukupno angažovanog ljudstva, te potvrditi i glavnu hipotezu – da se dizajn organizacija posebne namjene razlikuje u zavisnosti od angažovanja u vanrednim situacijama.

4 DISKUSIJA REZULTATA

Waugh (1991) smatra da literatura koja se bavi praktičnim iskustvima stečenim iz vanrednih situacija, ali i teorijom ove tematike, daje obilje primera koji mogu da potvrde da je moguće kreirati mnogo efektivnije organizacije koje bi se angažovale tokom vanrednih situacija. Ključna aktivnost u tome bi se odnosila na dizajn takvih organizacija. Ali da ipak ne postoji najbolji način za angažovanje tokom vanrednih situacija, mada ipak, postoje bolji i lošiji načini angažovanja.

Imperativ u ovakvim organizacijama je da podijeli odgovornosti na takav način koji će omogućiti efektivnu interakciju i kooperaciju.

Ključno osoblje u organizacijama za posebne namjene koje se angažuju tokom vanrednih i kriznih situacija mora biti sposobno da reaguje i da brzo prilagođava organizacionu strukturu u skladu sa prirodom situacije.

U cilju proširenja saznanja u oblasti organizacionog dizajna, kroz analizu karakteristika dizajna organizacija posebne namjene u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama, sprovedeno je empirijsko istraživanje. Za potrebe empirijskog istraživanja definisane su varijable i skale za njihovo mjerenje. Empirijsko istraživanje je trebalo da pokaže da li se dizajn organizacija posebne namjene razlikuje u zavisnosti od angažovanja u vanrednim situacijama.

U prethodnom poglavlju interpretirani su rezultati analize podataka i testiranja hipoteza prethodno definisanih u empirijskom istraživanju. No, ti rezultati su predstavljeni samo sa aspekta statistike i korišćenih statističkih testova, ne osvrćući se na njihov značaj i suštinsko značenje.

U ovom poglavlju rezultati će biti sumirani, a radi stvaranja osnove za pregled konkretnog doprinosa postojećem opusu literature na temu organizacionog dizajna, te radi eventualnih sugestija za dalja istraživanja.

Uzorak istraživanja je relativno mali, ali ipak reprezentativan, s obzirom da je uključen širok pregled ispitanika iz različitih organizacija posebne namjene –

intervjuisani su pripadnici Gorske službe spasavanja, Crvenog krsta, službe civilne zaštite, vojske, policije, službe zaštite i spasavanja (vatrogasci), čije su organizacije angažovane tokom vanrednih situacija na zapadu Balkana. Takođe, treba imati u vidu prirodu djelatnosti ovih organizacija i njihove misije, što je predstavljalo otežavajuću okolnost za pristup većem broju ispitanika, a samim tim i za dobijanje većeg broja odgovora.

Iz pregleda strukture ispitanika po polu se primjećuje da uzorak nije ujednačen, već da značajno prednjače muškarci. Ovo može biti i relevantan pokazatelj da su većinski članovi organizacija posebne namjene muškarci, ali to se ne može sa sigurnošću tvrditi, s obzirom da u upitniku nije bilo pitanja na koje bi ispitanici mogli dati konkretan odgovor da li je u njihovim organizacijama više članova muškog ili ženskog pola. Troje ispitanika, odnosno 3,2% ispitanika nije željelo da se izjasni o polu. Ali to ne utiče na ujednačenost uzorka.

Na osnovu podataka dobijenih pregledom strukture ispitanika u odnosu na sektor u kom je njihova organizacija posebne namjene, te u odnosu na udio vlasništva organizacije, može se zaključiti da su organizacije posebne namjene u većini slučajeva neprofitne organizacije, odnosno da su to organizacije koje su u potpunosti ili u većinskom dijelu u državnom vlasništvu, ili državne institucije, odnosno da su finansirane iz državnog budžeta.

Širina i dubina podjele rada, kroz proširenje i obogaćivanje posla utiču na zadovoljstvo poslom. Mintzberg (1993) navodi da što je organizacija veća, to je njena struktura razrađenija – zadaci su specijalizovaniji, jedinice su više diferencirane, a administrativna komponenta razvijenija. Čini se da ovaj odnos izvire iz specijalizacije posla, iz sve veće sposobnosti organizacije da izvrši podjelu rada dok se uvećava broj zaposlenih.

Isto tako, sa većom podjelom rada, jedinice mogu biti opširnije diferencirane. Drugim riječima, povećana veličina daje veću homogenost rada unutar jedinica, ali veću raznovrsnost rada između jedinica. Ali što je struktura više diferencirana, više se mora staviti naglasak na koordinaciju. Dakle, veća organizacija mora da koristi više i razrađenije uređaje za koordinaciju, kao što je veća hijerarhija za koordinaciju

direktnim nadzorom, više formalizacije ponašanja za koordinaciju standardizacijom radnih procesa, sofisticiraniji sistemi planiranja i kontrole za koordinaciju putem standardizacije izlaza, ili više uređaja za vezu za koordinaciju međusobnim prilagođavanjem. Sve ovo znači razrađeniju administrativnu komponentu, sa oštrijom administrativnom specijalizacijom.

Rezultati empirijskog istraživanja u disertaciji govore da je tako i u organizacijama posebne namjene. Specijalizacija je najmanje izražena u organizacijama posebne namjene sa manje od deset članova, i gradacijski se povećava da bi bila najizraženija u organizacijama posebne namjene koje imaju više od 1000 članova.

Kao što Mintzberg (1993) kaže, iako nije neuobičajeno da predsjednik male kompanije zasuče rukave i popravi mašinu, ili da služi u ulozi analitičara u projektovanju sistema zaliha, bili bismo iznenađeni da vidimo predsjednika velike kompanije da radi ove stvari. Tako je i u organizacijama posebne namjene. Nije neuobičajeno da načelnika Gorske službe spasavanja vidimo u ulozi spasioca u bilo kojoj spasilačkoj akciji tokom vanredne situacije, dok bismo bili iznenađeni da vidimo načelnika generalštaba vojske kao dekontaminatora tokom sanacije terena na teritoriji zahvaćenoj poplavom.

Dalje, specijalizacija je izraženija u organizacijama posebne namjene koje su se angažovale sa višim nivoom angažovanja, kao i u organizacijama posebne namjene sa višom frekvencijom angažovanja, što može imati korelaciju sa iskustvom stečenim tokom angažovanja u vanrednim situacijama.

Mintzberg (1993) objašnjava da organizacije formalizuju ponašanje da bi smanjile njegovu varijabilnost i da bi ga predvidjele i kontrolisale. Jedan od glavnih motiva za to je koordinacija aktivnosti. Standardizacija radnog sadržaja je veoma čvrst mehanizam koordinacije, a njegov odgovarajući parametar dizajna je formalizacija ponašanja. Formalizacija je najkorisnija kada zadaci zahtijevaju preciznu, pažljivo i unaprijed određenu koordinaciju – piloti moraju biti veoma sigurni u svoje procedure slijetanja mnogo prije spuštanja.

Formalizacija ponašanja se takođe koristi da bi se obezbijedila konzistentnost nalik mašini koja vodi do efikasne realizacije zadataka. Državne organizacije su posebno osjetljive na optužbe za favorizovanje; stoga, one imaju tendenciju da prošire pravila i specifikacije. Pravila je potrebno definisati i uspostaviti da bi se zaštitili klijenti, ali isto tako i zaposleni.

Rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem u disertaciji nedvosmisleno prikazuju da je ponašanje u organizacijama posebne namjene jasno formalizovano, s obzirom da je manje od 9% ispitanika iz uzorka odgovorilo da u njihovim organizacijama ponašanje nije, ili pak, više nije nego što jeste formalizovano – ponašanje je jasno definisano pisanim dokumentom.

Daft (2010) navodi da velike organizacije imaju izraženiju formalizaciju. Što rezultati empirijskog istraživanja u disertaciji i potvrđuju, s obzirom da je formalizacija najviše izražena u organizacijama posebne namjene koje imaju više od 1000 članova.

Zakonom o radu Srbije, u članu 24 (Sl. glasnik RS", br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US, 113/2017 i 95/2018 – autentično tumačenje) propisano da organizacije koje imaju manje od deset članova nemaju obavezu donošenja pravilnika o organizaciji i sistematizaciji poslova. Rezultati istraživanja su i pokazali da je najmanje izražena formalizacija u organizacijama posebne namjene koje imaju manje od 10 zaposlenih.

Formalizacija se ogleda kroz opus pisanih dokumenata u organizaciji. Istraživanje u disertaciji pokazuje da organizacije posebne namjene teže ka tome da imaju jasno napisane i precizno definisane standardne operativne instrukcije i standardne operativne procedure za realizaciju definisanih zadataka. To je saglasno tvrdnji koju daje Mintzberg (1993) kada objašnjava zašto je potrebno formalizovati ponašanje – vatrogasci ne mogu da se zaustave svaki put kada stignu na novi požar da bi odredili ko će pričvrstiti crijevo za hidrant, a ko će se popeti uz merdevine.

Formalizacija ponašanja je važna zbog procesa donošenja odluka u organizacijama posebne namjene. Formalizacijom se propisuju pravila, koja mogu da pomognu

donosiocima odluka da djeluju prema već utvrđenim kriterijumima kako bi se donijele što bolje i kvalitetnije odluke. Pravilima se utiče na ponašanje članova organizacije. Utvrđivanjem željenog postupanja u određenim situacijama, propisivanjem pravila može se izbjeći, ubrzati ili automatizovati proces donošenja odluka (Sikavica, Hunjak, Begičević, & Hernaus, 2014).

S obzirom da su organizacije posebne namjene uglavnom hijerarhijske organizacije, što rezultati istraživanja i pokazuju, jer je manje od 2.5% ispitanika iz uzorka odgovorilo da u njihovim organizacijama nije jasno definisana hijerarhijska struktura, donosioci odluka često donose odluke u skladu sa pravilima koja su definisana na višim nivoima odlučivanja u organizaciji.

Pravo donošenja odluke može biti bliže nivoima izvršavanja, ali i ne mora. Rezultati istraživanja pokazuju da je 46,3% ispitanika odgovorilo da je pravo donošenja odluke veoma blizu nivoima izvršavanja u njihovim organizacijama.

Spoden (2017) navodi da politike organizacije zaposlenima daju odgovor na pitanje „zašto“, standardi na pitanje „šta“, a procedure na pitanje „kako“ te da su pored njih zaposlenima u organizacijama potrebne i smjernice. Politike organizacije su formalne izjave koje donosi viši menadžment organizacije. One treba da oslikavaju ciljeve. Standardi su obavezni kursevi akcija ili pravila koja pružaju formalnu podršku politikama organizacije. Smjernice su dizajnirane da pojednostave određene procese u skladu sa najboljim praksama, otvorene su za tumačenje i ne moraju da se poštuju do kraja. Procedure su detaljne instrukcije koje govore kako korak po korak dostići postavljene ciljeve, odnosno kako postupati u određenim situacijama. Treba da budu detaljne ali ne i komplikovane, jer je potrebno da ih razumije svaki član organizacije.

Procedure su potrebne organizacijama, jer skraćuju vrijeme potrebno za rešavanje zadataka. Poznavanjem procedura, izvršilac ne mora za svaki zadatak da se obraća pretpostavljenom za dodatne instrukcije ili pojašnjenja vezano za izvršenje zadatka. Stoga organizacije posebne namjene propisuju standardne operativne procedure. Standardne operativne procedure predstavljaju formalna uputstva koja detaljno opisuju svrhu i način izvršavanja zadatka ili rešavanje problema. To je

dokumentovani skup pravila koja primarno služe za obavljanje različitih zadataka, ali su korisna i za odlučivanje i za kontrolu (Sikavica, Hunjak, Begičević, & Hernaus, 2014).

Pisane procedure često znaju biti mrtvo slovo na papiru, jer, kako kaže narodna poslovice – papir sve trpi. No, rezultati istraživanja su pokazali da su standardne operativne procedure bitne u organizacijama posebne namjene, da ih članovi organizacija posebne namjene većinom znaju i postupaju u skladu sa njima. Tako manje od 12% ispitanika smatra da u njihovim organizacijama posebne namjene ne postoje propisane i precizno definisane standardne operativne procedure. Dalje, 15% procenata ispitanika iz uzorka smatra da članovi njihovih organizacija ne znaju standardne operativne procedure, a manje od 13% ispitanika smatra da zaposleni u njihovim organizacijama ne postupaju u skladu sa standardnim operativnim procedurama.

Pored toga, rezultati pokazuju da je formalizacija u organizacijama posebne namjene toliko visoka da su formalna pravila i politike organizacije jedan od ključnih faktora koji održavaju koheziju ovih organizacija, s obzirom da je manje od 11% ispitanika dalo negativan odgovor na pitanje da li formalna pravila i politike održavaju koheziju njihovih organizacija.

Postojanje propisanih pravila koja dalje vode ka postojanju propisanih standardnih operativnih procedura, koje članovi organizacija posebne namjene ne samo da poznaju nego i postupaju u skladu sa njima vodi ka razvijanju organizacionih rutina. Tako organizacione rutine postaju imanentne organizacijama posebne namjene.

Rutine se mogu opisati kao navike da se radi i misli uvijek na isti način, gotovo mehanički, bez previše razmišljanja, a u organizacijama posebne namjene rutine se mogu shvatiti kao uvježbanost ili vještina koja je stečena bogatim iskustvom i praksom (Sikavica, Hunjak, Begičević, & Hernaus, 2014).

Marrett, Hage i Aiken (1975) objašnjavaju da se prilikom dizajniranja bilo koje organizacije mora voditi računa o načinu cirkulisanja informacija kroz organizaciju jer je ranijim studijama (Dewhirst, 1971) otkriveno da je u mnogim organizacijama,

iako se to na prvi pogled ne čini takvim, neformalna interakcija bitnija od pisane i formalne komunikacije. Takođe da neformalna horizontalna komunikacija u organizacijama, koja je neplanirana od strane organizacije, i koja ne može ni biti planirana od strane organizacije, ima pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom u organizaciji.

Imajući u vidu prethodno prikazana tumačenja rezultata, za očekivati je bilo da je komunikacija na relaciji pretpostavljeni-potčinjeni u organizacijama posebne namjene formalna, što su rezultati istraživanja i potvrdili, jer je većina ispitanika odgovorila da je u njihovim organizacijama komunikacija na ovoj relaciji formalna. Dok je horizontalna komunikacija, na relaciji zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou neformalna, prema stavovima ispitanika iz uzorka.

Zbog složenosti i dinamičnosti interpersonalnih odnosa, i pored najboljih pojedinaca u organizaciji, organizacije mogu funkcionisati lošije od očekivanog zbog neodgovarajućeg sklada u organizaciji, odnosno zbog neodgovarajuće timske i organizacione kohezije. Pod kohezijom se podrazumijeva dinamični proces koji odražava nastojanje da organizacija ostane jedinstvena na putu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Upravo sposobnost uspostavljanja kohezije omogućuje organizaciji da uz jednake ostale kvalitete bude uspješna i produktivna. Isto tako, neka organizacija čiji se članovi po nadarenosti i vještinama nimalo ne razlikuju, ili su čak i bolji, postizaće loše rezultate ukoliko nema kohezije (Bogdanović, 2008).

Rezultati istraživanja su pokazali da u organizacijama posebne namjene, pored formalizacije, lojalnost i uzajamno povjerenje članova organizacije, posvećenost organizaciji ali i zadovoljstvo poslom su više kohezivni faktor nego što to nisu.

Blau i Schoenherr (1971) su istraživali relacije između veličine organizacije i različitih dimenzija organizacione strukture. Oni su došli do rezultata da povećanje veličine organizacije generiše strukturne diferencijacije u organizacijama duž raznih dimenzija organizacione strukture. Takođe, da je veličina organizacije u korelaciji sa centralizacijom odnosno decentralizacijom.

Daft (2010) navodi da decentralizacija predstavlja paradoks, jer u perfektnoj birokratiji sve odluke se donose od strane top menadžera, koji ima savršenu kontrolu. Međutim, što je organizacija veća i što ima više članova i organizacionih jedinica, top menadžer bi postao pretrpan poslom kada bi morao o svemu da odlučuje, te da bi stoga veće organizacije trebalo da dozvole i veću decentralizaciju.

Rezultati istraživanja u disertaciji pokazuju da su ipak najdecentralizovanije organizacije posebne namjene sa manje od 10 zaposlenih. No, ukoliko izuzmemo njih, onda su velike organizacije posebne namjene odmah iza organizacija posebne namjene koje imaju između 11 i 50 članova. Što znači da, prema rezultatima istraživanja, organizacije posebne namjene koje imaju više od 1000 zaposlenih ipak imaju viši stepen decentralizacije nego organizacije posebne namjene koje imaju između 51 i 1000 članova.

Decentralizacija je više izražena u onim organizacijama posebne namjene sa višom frekvencijom angažovanja, kao i u organizacijama posebne namjene sa višim nivoom angažovanja.

Centralizacija treba da varira situaciono, kako bi se najbolje iskoristio potencijal zaposlenih (Morgan, 2006).

Model karakteristika posla (Hackman, & Oldham, 1975) baziran je na ideji da se pozitivni lični i poslovni rezultati (visoka interna motivacija, veliko zadovoljstvo poslom, performanse visokog kvaliteta i nizak apsentizam) dobijaju kada su prisutna tri „kritična psihološka stanja“ za određenog člana organizacije (osjećaj za smisao rada, osjećaj za odgovornost za rezultate rada i poznavanje rezultata radnih aktivnosti). Sve tri stanja moraju biti prisutna da bi se ostvarili pozitivni rezultati.

U osnovi teorije je da su ova tri „kritična psihološka stanja“ kreirana prisustvom pet fundamentalnih dimenzija posla. Pet fundamentalnih dimenzija posla su: raznovrsnost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije. Osjećaj smislenosti rada je poboljšan prvenstveno trima osnovnim dimenzijama: raznovrsnošću vještina, identitetom zadatka i značajem zadatka. Osjećaj odgovornosti za rezultate rada se povećava kada posao ima visoku

autonomiju. Znanje o rezultatima se povećava kada posao ima visok nivo povratnih informacija.

Formula po kojoj se izračunava rezultat motivacionog potencijala (eng. „*Motivating Potential Score - MPS*“) glasi (Hackman, & Oldham, 1975):

$$MPS = \left(\frac{\text{raznovrsnost posla} + \text{identitet zadatka} + \text{značaj zadatka}}{3} \right) \times (\text{autonomija}) \times (\text{povratne informacije}).$$

Kao što se iz formule vidi, uvećanje bilo koje od fundamentalnih dimenzija posla uvećava i rezultat motivacionog potencijala. Ali zbog operacije množenja među komponentama, ako je bila koja od fundamentalnih dimenzija posla niska, onda će i rezultujući motivacioni potencijal biti nizak.

Posao koji ima visok motivacioni potencijal neće uticati podjednako na sve članove organizacije. Oni članovi organizacije koji snažno cijene lični rast i dostignuća trebalo bi da reaguju veoma pozitivno na posao sa visoko izraženim fundamentalnim dimenzijama.

Ova prethodno opisana ideja može objasniti rezultate koji su dobijeni istraživanjem u disertaciji a koji pokazuju da je zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji viša u organizacijama posebne namjene koje su više puta angažovane tokom vanrednih situacija.

Definisane hipoteze su testirane na uzorku od 93 odgovora, jer su iz konačne obrade podataka izostavljeni nepotpuno odgovoreni, zatim oni od ispitanika čije organizacije nisu angažovane u vanrednim situacijama, kao i odgovori koji nisu prošli test postavljenog kontrolnog pitanja u upitniku.

Dobijeni odgovori, nakon obrade podataka, bili su odgovarajući za testiranje hipoteza i to primjenom parametarskog testa.

Prva je testirana hipoteza H1. Po ovoj hipotezi, u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj strukturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Rezultati testiranja prve hipoteze pokazali su da je to zaista tako, s obzirom da postoji statistički značajna razlika kada su upoređene dvije grupe, odnosno grupa sa nižim nivoom angažovanja i grupa sa višim nivoom angažovanja.

Zatim je testirana hipoteza H2. Prema ovoj hipotezi, u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionoj kulturi nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Hipoteza H2 je testirana istim postupkom kao i prethodna hipoteza, korišćenjem parametarskog testa, radi sagledavanja eventualnih razlika među definisanim grupama. Rezultati testa su dokazali postojanje statistički značajnih razlika među grupama.

Na kraju testirana je hipoteza H3. Ovom hipotezom se tvrdi da u organizacijama nižeg nivoa angažovanja u vanrednim situacijama zaposleni opažaju manje promjena u organizacionim odnosima nego zaposleni u organizacijama višeg nivoa angažovanja.

Testiranjem ove hipoteze, kao i u slučaju sa prethodne dvije, utvrđeno je da razlika među definisanim grupama zaista postoji i da je statistički značajna.

S obzirom da su sve tri definisane hipoteze testiranjem pokazale da postoje statistički značajne razlike u dizajnu organizacija posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja tokom vanrednih situacija, sa granicom između grupa određenom na 25 procenata ukupno angažovanog ljudstva, prihvaćena je i glavna hipoteza – da se dizajn organizacija posebne namjene razlikuje u zavisnosti od angažovanja u vanrednim situacijama.

Organizacije posebne namjene, osim onih koje nisu u državnom vlasništvu, posluju u okviru predodređenog budžeta kako bi obavljale definisanu misiju bez potrebe da nadmaše konkurenciju, a u svakodnevnom radu funkcionišu težeći da budu, u svim aspektima, spremne da odgovore na iznenadne i nepredviđene krizne situacije. Te su obuka, trening i vježbe koje se sprovode orjentisani u tom pravcu. Teži se ka tome da budu naročito realistični, kako bi na što bolji način približili moguću vanrednu situaciju. Takođe, hronologija treninga i obuke prati hronologiju nastanka

vanrednih situacija, kako bi proces donošenja odluka takođe mogao da bude sagledan. A sve to radi razvijanja potrebnih sposobnosti za angažovanje tokom ovih situacija. Ali, često se desi da pripadnici organizacija shvate da se nisu mogli pripremiti baš za sve tek onda kada takva krizna situacija nastupi, a po završetku krizne situacije da su se razne procedure mogle sprovesti na drugačije, različite načine u odnosu na onaj primijenjeni, uz drugačiju alokaciju resursa na raspolaganju organizacije. Te je sve to povod da organizacije posebne namjene uče tokom vanrednih situacija i da se nakon njih mijenjaju u skladu sa naučenim.

Takođe, različite organizacije za posebne namjene se na različite načine i angažuju tokom vanrednih situacija, a samim tim bi trebalo da su i drugačije projektovane, te im se razlikuje organizacioni dizajn, slijedeći stanovište da je suština organizacionog dizajna optimalna raspodjela raspoloživih resursa, ne samo ljudskih, nego i materijalnih i energetske i drugih, radi usklađivanja sa definisanim strategijama.

Realna situacija, odnosno vanredna situacija, sigurno varira od situacija u kojima se članovi organizacija nalaze tokom svakodnevne rutinske obuke i treninga. Bez obzira na kvalitet obuke i treninga, te prilagođavanja vježbovne situacije realnoj situaciji, i sveobuhvatnosti listi glavnih događaja i glavnih incidenata na vježbama, vježbovna situacija se definitivno razlikuje od situacije na terenu u realnom okruženju. Dakle, u ovakvim situacijama članovi organizacija koje su na terenu moraju da odgovore na najbolji mogući način, da se modifikuju, da osmisle i kroje sopstvene mogućnosti prateći realnu situaciju.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju prethodno navedeno i pokazuju da organizacije sa višim nivoom angažovanja u vanrednoj situaciji više i mijenjaju u organizacionoj strukturi, kulturi i odnosima, nakon angažovanja.

5 ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje je pokazalo da su organizacije posebne namjene strukturno specifične po izraženoj formalizaciji i propisanim procedurama, sa naglaskom na to da članovi uglavnom poznaju propisane standardne operativne procedure i postupaju u skladu sa pravilima i procedurama. Specijalizacija je izraženija sa povećanjem veličine organizacije posebne namjene. Decentralizacija je najizraženija u malim organizacijama posebne namjene. Zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji je viša u organizacijama sa višom frekvencijom angažovanja u vanrednim situacijama. A, ono što je zajedničko svim ovim organizacijama je da ispitanici iz uzorka smatraju da su lideri u organizacijama posebne namjene ipak orijentisani ka inovacijama i spremni da prihvati rizik.

Rukovodstvo treba da bude spremno i da prihvati rizik i određene greške koje će se dešavati tokom angažovanja. A, greška često predstavlja dobar detektor slabih tačaka u poslovnom procesu (Vulević i Božović, 2018). Te, ipak neke organizacije iz ovakvih situacija mogu i da izvuku određene koristi (Daft, 2010). Za organizacije za posebne namjene glavna korist bi se ogledala u učenju iz vanredne situacije. Pošto se faza nakon vanredne situacije najčešće karakteriše sagledavanjem akcija i analizom naučenih lekcija (Boin& 'tHart, 2003).

Iako je oporavak od vanredne situacije često dugotrajan, pa je zajednici potrebno vrijeme za oporavak, koje često može biti i godinama nakon što se vanredna situacija okonča (Allen & Toder, 2004; Rubin, 2009), učenje iz vanrednih situacija može se ogledati kroz identifikovanje uzroka vanredne situacije, te procjenu snaga i slabosti tokom odgovora i angažovanja, a zatim primjenom rešenja i akcija kako bi se snage dodatno unaprijedile, a slabosti suzbile (Boin, Stern, 't Hart & Sundelius, 2016).

No, da bi organizacije za posebne namjene i dalje mogle uspješno da uče iz ovakvih situacija, potrebno je da posvete dodatnu pažnju identifikovanim lekcijama, zatim naučenim lekcijama, te konačno implementaciji naučenih lekcija.

Slijedi da su koraci, koje je potrebno načiniti nakon što vanredna situacija prođe, neophodni. Te da treba da budu u vidu praktičnih i pisanih preporuka i akcija koje u budućnosti mogu voditi ka efektivnijim intervencijama (Carroll & Fahlbruch, 2011; Lindberg, Hansson, and Rollenhagen, 2010; Le Coze, 2008; Wahlström, 2011).

Naučene lekcije moraju da budu implementirane (Drupsteen and Guldenmund, 2014), pa je moguće da će nakon implementacije naučenih lekcija doći i do određenih promjena u organizacionom dizajnu organizacija za posebne namjene, odnosno da će se dizajn prilagoditi situaciji.

Predmet istraživanja ove disertacije ogledao se u utvrđivanju razlika u dizajnu organizacija posebne namjene u odnosu na nivo angažovanja u vanrednim situacijama. Akcenat je bio na analiziranju dizajna organizacija posebne namjene koje djeluju na zapadu Balkana.

U disertaciji se krenulo od pregleda obimne stručne i naučne literature, a vezano za problem i predmet istraživanja. Dat je pregled definicija pojmova krize i vanredne situacije. A s obzirom da u naučnoj i stručnoj literaturi ne postoji jedinstvena definicija ni za jedan od ta dva pojma, te da se kriza može odnositi na događaje u rasponu od prirodnih katastrofa do socijalnih problema, a vanredne situacije imaju nešto specifičniji kontekst, kroz disertaciju su termini krize i vanredne situacije korišćeni naizmjenično.

Dalje je dat uvid u pojmove organizacije i organizacionog dizajna. Organizacioni dizajn kao imenica odnosi se na strukture i procese koji se koriste kako bi se postigli željeni ciljevi. Dok, kao glagol označava procese koji se koriste tokom planiranja i kreiranja organizacionog dizajna. U ovom radu, organizacioni dizajn je posmatran kao imenica, a organizaciona struktura, kultura i organizacioni odnosi kao elementi organizacionog dizajna.

Organizacije posebne namjene spontano ili namjerno uče iz iskustva, u ovom slučaju iz angažovanja u vanrednim situacijama, a „svako organizaciono učenje po definiciji podrazumijeva organizacione promjene,“ (Janićijević, 2006). Stoga je da bi se provjerilo da li se te promjene razlikuju u odnosu na nivo angažovanja sprovedeno

empirijsko istraživanje, gdje su upoređene dvije grupe organizacija – organizacije sa nižim nivoom angažovanja u odnosu na organizacije sa višim nivoom angažovanja. Za potrebe disertacije definisane su varijable i skale za mjerenje definisanih varijabli. U ovom slučaju su ispitanici dali svoj stav na eksplicitan upit o eventualnim promjenama u organizacionoj strukturi, kulturi i organizacionim odnosima, a nakon angažovanja u vanrednim situacijama.

Kada su podaci dobijeni istraživanjem analizirani, potvrđene su postavljene hipoteze. Glavna hipoteza u disertaciji dokazana je testiranjem i potvrdom posebnih hipoteza i potvrđeno je da dolazi do promjena dizajna organizacija posebne namjene nakon angažovanja u vanrednim situacijama, te da se stvarno razlikuju u odnosu na nivo angažovanja.

Osnovni naučni doprinos disertacije je u sintezi dosadašnjih naučnih i stručnih radova o ovoj temi, uz poseban doprinos koji se ogleda u novim otkrićima za dizajn organizacija posebne namjene, a koja su dobijena empirijskim istraživanjem.

Stručni doprinos se ogleda u tome da rezultati ovog istraživanja mogu biti korisni menadžerima i liderima u organizacijama posebne namjene, s obzirom da se organizacije posebne namjene angažuju u dinamičnom okruženju kao što je vanredna situacija. Čak i ako vanredne situacije, koje predstavljaju događaje niske frekvencije ali velikog uticaja, bar na zapadu Balkana nisu toliko česti, ove vrste organizacija treba da budu usklađene sa svojim misijama, steknu rutinu kroz svakodnevnu obuku i česte vježbe, kako bi reagovala u hitnim slučajevima, te da uče iz ovakvih situacija i da se mijenjaju prilagođavajući se okruženju.

Bez obzira na značajne rezultate dobijene istraživanjem i doprinose ove disertacije, ovaj rad ima i ograničenja koja treba imati u vidu i ovdje pomenuti. Na prvom mjestu treba naglasiti da je korišćena uska izvorna baza za prikupljanje podataka. To je dio balkanskog prostora, gdje većina učesnika koji su odgovorili na upitnik razumije srpski jezik. Uglavnom zbog jezičke barijere bilo je teško prikupiti veću količinu podataka od mnogih organizacija posebne namjene van ovog govornog područja. Takođe, u fokusu je bilo da li postoje razlike na nivou četvrtine angažovanog osoblja iz ovih organizacija, ne uzimajući u obzir druge resurse koji bi takođe mogli da se

koriste tokom angažovanja, što bi takođe moglo da implicira neke promjene u organizacionom dizajnu.

Uprkos ovim ograničenjima, podaci iz ovog rada mogu predstavljati povod za buduća proučavanja ove ili slične teme. Stoga je potrebno sistematičnije empirijsko istraživanje da bi se procijenila unaprijed definisana očekivanja o promjenama u organizacionom dizajnu organizacija posebne namjene.

Budući pravci istraživanja mogli bi da se odnose na organizacije posebne namjene koje se angažuju van zapada Balkana, van govornog područja srpskog jezika, a radi eventualnog poređenja organizacija kojima je angažovanje u vanrednim situacijama primarna misija sa organizacijama kojima je to samo jedna od definisanih misija. Takođe, analizama bi trebalo testirati i eventualne promjene u dimenzijama organizacione strukture, ponaosob, odnosno dublje istražiti promjene u organizacionoj strukturi.

Vanredne situacije predstavljaju pravu priliku da organizacije posebne namjene, provjere sopstvene resurse, spremnost i da adaptiraju organizacioni dizajn. Iako greška često predstavlja detektor slabe tačke u poslovnom procesu, organizacije posebne namjene treba da analiziraju svaki angažman izvlačeći identifikovane lekcije koje dovode do naučenih lekcija, čije rezultate treba implementirati i ostvariti benefite kroz upravljanje ovim svojevrsnim događajima niske frekvencije sa visokim uticajem. Ove koristi kasnije mogu biti predstavljene u promjenama i adaptacijama organizacionog dizajna.

LITERATURA

- 't Hart, P., Heyse, L., & Boin, A. (2001). New trends in crisis management and crisis management research: Setting the agenda. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4), 181-188.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966) "Organizational Alienation: A Comparative Analysis," *American Sociological Review*, 31 (August, 1966), p. 499.
- Aiken, M., Bacharach, S., & French, J. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23: 631– 652.
- Akcioni plan za formiranje jedinstvene službe za vanredne situacije, *Službeni glasnik RS*, broj 78 od 23. septembra 2009.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Alexander, C. (2004). *The nature of order*. Berkeley, CA, USA: Taylor & Francis.
- Alexander, D. (2005a). An Interpretation of Disaster in Terms of Changes in Culture, Society and International Relations. In R. W. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), *WHAT IS A DISASTER? New Answers to Old Questions*: Xlibris Corporation.
- Alexander, D. (2005b). Towards the development of a standard in emergency planning. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 14(2), 158-175.
- Allen, R., & Toder, F. (2004). A model of organisational recovery. *Journal of Emergency Management*, 2(1), 41.
- Al-Dahash, H., Thayaparan, M., & Kulatunga, U. (2016, August). Understanding the terminologies: Disaster, crisis and emergency. In *Proceedings of the 32nd annual ARCOM conference, ARCOM 2016* (pp. 1191-1200).

Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178–1192.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Aquinas, P. G. (2010). *Organization Structure and Design: Applications and Challenges*. Excel Books.

Augustine, N. R. (1995, November/December). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147–158.

Baker, D., & Refsgaard, K. (2007). Institutional development and scale matching in disaster response management. *Ecological Economics*, 63(2), 331–343.

Baldrige, V.J., Burnham, R.A., (1975). Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2 (Jun., 1975), pp. 165–176 Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman.

Barley, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 35, 61–103.

Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II (2nd ed.)*. Cincinnati, OH: College Divisions SouthWestern.

Baumgartner, T. A., Strong, C. H., & Hensley, L. D. (2006). *Conducting and reading research in health and human performance*. New York: McGraw-Hill.

Besharov, M. L., & Khurana, R. (2015). Leading Amidst Competing Technical and Institutional Demands: Revisiting Selznick's Conception of Leadership. *Research in the Sociology of Organizations*, 53–88.

Becker, H., (1982). *Krisen als Herausforderung - Was nutzt "Organisationentwicklung"? Zeitschrift für Organisation*.

- Berg, C., Treffert, J. C., (1979). *Die Unternehmenskrise - Organisatorische Probleme und Ansätze zur ihre Lösung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft*.
- Bier, V. (2006). "Hurricane Katrina as a bureaucratic nightmare", in Daniels, R.J., Kettl, D.F. and Kunreuther, H. (Eds), *On Risk and Disaster: Lessons from Hurricane Katrina*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA, pp. 243-54.
- Bierly, P. E., III, & Spender, J. C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639-657.
- Biswas, B. C., & Choudhuri, S. K. (2012). Digital Information Resources for Disaster Management of Libraries and Information Centres. *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, 2(1), 12-21.
- Blau, P., & Schoenherr, R. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- Boersma, K., Comfort L., Groenendaal, J., Wolbers, J., (2014). Editorial: Incident Command Systems: A Dynamic Tension among Goals, Rules and Practice, *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 22 Number 1 March 2014.
- Bogdanović, M. (2008). Prilog teoriji ljudskoga kapitala: Koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala. *Ekonomija*, 15(1), 45-82.
- Boin, A., & 't Hart, P., (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
- Boin, A., 't Hart, P., Sterm, E. and Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Bryman A., Cramer D., (1990). *Quantitative Data Analysis for Social Scientists*. London: Routledge.

- Bryman, A., Beardsworth, A. D., Keil, E. T., & Ford, J. (1983). Organizational Size and Specialization. *Organization Studies*, 4(3), 271–277.;
- Buchanan, D.A. and Huczynski, A.A. (2003). *Organisational Behaviour An Introductory Text*, 5th edn. London: Prentice Hall.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Burton, R.M., & Obel, B. (1998), *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, 2nd ed., Kluwer, Boston.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1983). Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29: 33–51.
- Carroll, J.S. and Fahlbruch, B. (2011). ‘The Gift of Failure: New Approaches to Analysing and Learning from Events and Near-Misses. Honoring the Contributions of Bernhard Wilpert’, *Safety Science*, Volume 49, Number 1, pp. 1-4.
- Chiavenato, I. (1979). Novas abordagens na teoria administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 19(2), 27-42.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Teoria da Contingência*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Child, J., (1984). *Organization*, New York: Harper & Row.
- Christensen, T., Laegreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897.
- Choo, C. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Medford: Information Today, Inc.

Cigler, B.A. (1988). Current Policy Issues in Mitigation, pp 39-52 in Managing disaster: Strategies and Policy Perspectives, ed. L.K. Comfort, Durham and London: Duke University Press.

Clarke, P.K., Campbell, L. (2015). Exploring coordination in humanitarian clusters. ALNAP/ODI, London

Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). *Analyzing data measured by individual Likert-type items*. Journal of Agricultural Education, 35 (4), 31-35.

Cohen L., Manion L. & Morrison K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1.

Colovic, G. (2012), *Strategic management in the garment industry*. Woodhead Publishing, Cambridge, Oxford, New Delhi.

Cooley, C.H. (1964). *Human nature and the social order*. Schocken, New York.

Coombs, T., (2007). Crisis Management and Communications, Published by the Institute for Public Relations

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2005). Crisis communication. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 221-224). Thousand Oaks: Sage.

Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger.

Connerton, P. (2008). Seven types of forgetting. *Memory Studies*, 1(1), 59-71.

Coppola, D. P. (2015). Introduction to International Disaster Management (Third ed.), Elsevier Inc.

- Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). *Interaction Patterns in Organic and Mechanistic System. Academy of Management Journal*, 32(4), 773–802. doi:10.5465/256568
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234. doi:10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75– 88.
- Cronbach L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 1951; 16:297-334. 10.1007/BF02310555
- Cruz, S., & Camps, J. (2003). Organic vs. Mechanistic Structures: Construction and Validation of a Scale of Measurement, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.111-123, <https://doi.org/10.1108/15365430380000521>
- Cu, S. (2005). *Sveobuhvatno umeće ratovanja*, Alnari, Beograd.
- Cummings, L. L., & Staw, B. M. (1983). *Research in Organizational Behavior. Volume 5*, Elsevier Science & Technology .
- Cutter, S. L. (2003). GI science, disasters, and emergency management. *Transactions in GIS*, 7(4), 439-446.
- Cvijović, M., (2014). Uloga Ministarstva unutrašnjih poslova u sprečavanju nastupanja i otklanjanju posledica poplava u Republici Srbiji 2014. godine, stručni rad, *Bezbednost 3/2014*.
- Daft, R.L., (2010). *Organization Theory and Design, tenth edition*, Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, ©2010.
- Davies, D. (2005). Crisis management: Combating the denial syndrome. *Computer Law and Security Report*, 21(1), 68-73.s

- Dawson, R. (2001). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320–327.
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development Theory and Applications* (2nd ed., Vol. 26). Thousand Oaks, CA Sage Publications.
- Demić, Z., (2017). Zaštita šuma od požara, *Četvrta Konferencija nacionalne platforme za smanjenje rizika od katastrofa Crne Gore*, Zbornik Radova.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1).
- Dewhirst, H.D., (1971). Influence of perceived information-sharing norms on communication channel utilization. *Academy of management journal* 14: 305-315.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Drabek, T.E., (1987). *The Professional Emergency Manager: Structures and Strategies for Success*, Boulder: University of Colorado, Institute of Behavioral Science, Monograph #44.
- Dragičević Šešić, M., & Stefanović, M. (2021). Organizational trauma – Types of organizational forgetting in the case of Belgrade theaters. *Etnoantropološki Problemi / Issues in Ethnology and Anthropology*, 12(2), 621–640.
- Drucker, P. (2005), *Najvažnije o menadžmentu*, M. E. P. Consult, Zagreb.
- Drupsteen, L., Guldenmund, F. (2014). What Is Learning? A Review of the Safety Literature to Define Learning from Incidents, Accidents and Disasters, *Journal of Contingencies and Crisis Management* Volume 22 Number 2 June 2014
- Dulanović, Ž., Jaško, O. (2005). *Organizaciona strukture i promene*, Beograd, Srbija: Fakultet organizacionih nauka.

Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. *Organizational Dynamics*, 7(3), 59–80. doi:10.1016/0090-2616(79)90027-5

Duncan, R. B. (1972). *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. doi:10.2307/2392145

Eames, C. (1969) available online: <https://flashbak.com/charles-eames-30-answers-to-what-is-design-1969-378352/>

Eccles, R. G., & Crane, D. B. (1988). *Doing Deals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Edmonds, N.A., (1996). *Time Series using Supervised Learning and Tools from Chaos Theory*. PhD Thesis. University of Luton.

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5–20.

Elliott, E. S., and Dweck, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *J. Pers. Soc. Psychol.* 54, 5–12.

Eshghi, K., & Larson, R. C. (2008). Disasters: lessons from the past 105 years. *Disaster Prevention and Management*, 17(1), 62-82.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 180-189.

Farazmand, A. (2007). Learning from the Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management. *Public Administration Review*, 67, 149–159.

Federal Emergency Management Agency, Internet, 27/06/22, <http://www.fema.gov>.

- Federalni Hidrometeorološki zavod Bosne i Hercegovine (2015). Klimatološka analiza 2014 godine. Sarajevo. Dostupno online: <http://www.fhmzbih.gov.ba/podaci/klima/2014.pdf>
- Ferlie, E., Pettigrew, A. (1996). Managing through networks. *British Journal of Management* 7(S): S81–S99.
- Fiedler, F. (1971). *Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings*. Psychological Bulletin, 76, 128- 148.
- Fiedler, F. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). New York: Academic Press
- Ford, J. D. (1981). *The Management of Organizational Crisis*, Business Horizons.
- Frank, M., Stengos, T. (1988). Chaotic dynamics in economic timeseries. *Journal of Economic Surveys* 2, 103 – 133.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Galbraith, J.R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3): 28-36.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*, Reading, Addison-Wesley.
- Gao, A.H., Wang, G.H.K., (1999). Modeling non-linear dynamics of daily futures prices changes. *The Journal of Futures Markets* 19, 351 – 352.
- Garratt, B. (1990). *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*, New York: Simon&Schuster.
- Garnett, J. L. (1997). Administrative communication: Domain, threats, and legitimacy. In J.L. Garnett & A. Kouzmin (Eds.), *Handbook of administrative communication* (pp. 120). New York: Marcel Dekker, Inc.

- Garvin, D. A., Edmondson A. C., Gino F. (2008). "Is yours a learning organization?." *Harvard business review* 86, no. 3 (2008): 109.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48: 741–763.
- Gillmann, N. (2010). *Interagency coordination during disaster: strategic choices for the UN, NGOs, and other humanitarian actors in the field*. Nomos, Baden-Baden
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Viking.
- Goold, M., Campbell, A. (2002). Do you have a well designed organization? *Harvard business review*, 80(3), 117-24.
- Graber, D. A. (2003). *The power of communication: Managing information in public organizations*. Washington, DC: CQ Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward and psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9): 175–208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship - based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grundei, J. (2006). Examining the Relationship Between Trust and Control in Organizational Design. In: Burton, R.M., Håkansson, D.D., Eriksen, B., Snow, C.C. (eds) *Organization Design. Information and Organization Design Series*, vol 6. Springer, Boston, MA .

- Guha-Sapir, D., Vos, F., Below, R., & Ponserre, S. (2014). *Annual disaster statistical review 2013*. Centre for Research on the Epidemiology of Disasters.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair J.F. (2006). *Multivariate Data-Analysis*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. H., Johnson, N. J., & Haas, J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903.
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Higgins, K. L. & Maciariello, J.A. (2004). Leading complex collaboration in network organizations: a multidisciplinary approach, U: Beyerlein, M., Johnson, D. and Beyerlein, S. (Ed.) *Complex Collaboration: Building the Capabilities for Working Across Boundaries (Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, Vol. 10)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 203-241. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(04\)10008-3](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(04)10008-3)
- Horsley, J.S. (2006). *Reliability in Chaos: Crisis Communication in State Emergency Management Agencies*, School of Journalism and Mass Communication, Chapel Hill.
- Huber, G.P. (1991) Organizational Learning: The contributing processes and the literature, *Organizational Science* 2(1): 88-115.
- Huber, G.P., and McDaniel, R. R., (1986) *The Decision-Making Paradigm of Organizational Design*. *Management Science* 32(5):572-589. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.572>
- Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press.

Hurst, D. K., Rush, J. C., & White, R. E. (1989). *Top management teams and organizational renewal. Strategic Management Journal*, 10(S1), 87–105. doi:10.1002/smj.4250100708

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771–806.

Iyer, V., & Mastorakis, Nikos E. (2006). Important elements of disaster management and mitigation and design and development of a software tool. *Wseas Transactions on Environment and Development*, 2(4), 263-282.

Jaghargh, F.Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S.E., Saboordavoodian, A., dan Farvardin, Z. (2012). A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study), 2nd International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR Vol.35 (2012) © (2012) IACSIT Press, Singapore.

Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 51(171).

Jaques, T., (2010). Reshaping crisis management: the challenge for organizational design, *Organizational Development Journal* 28(1), 2010, pp 9-17.

Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013 a). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013 b). *Projektovanje organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2017). Organizacioni dizajn pristupi, metode i modeli. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Jazić, A.(2015). Civilna zaštita u Poljskoj, *Bezbednost*, 57 (2), 2015, str. 60-75. 26

Jazić, A.(2016). Bezbednosni regioni u Holandiji – novi oblik organizacije u oblasti vanrednih situacija, *Bezbednost*, 58 (3), 2016, str. 96-112

- Jevtić, M (2012) *Pristup projektovanju organizaciju zasnovan na merenju usklađenosti elemenata organizacije*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
- Jones, G. R. (2000). *Organizational theory – Text and Cases*. Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- Jorgustin, K. (2012). Disaster and Emergency, What's The Difference. *Modern Survival Blog*.
- Kapucu, N., Arslan, T., Demiroz, F., (2010). "Collaborative emergency management and national emergency management network", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss 4 pp. 452 – 468.
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1973). *Contingency view of organization and management*, Science Research Associates.
- Kates, A., Galbraith, J.R., (2007): *Designing Your Organization*, San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Kekić, D., Mlađan, D., i Subošić, D. (2008). *Međunarodna saradnja u vanrednim situacijama*. Bezbednost-Policija-Građani (Banja Luka), 4(2), pp. 121-140.
- Kešetović, Ž., Keković, Z., (2008). *Sistemi kriznog menadžmenta*. Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka.
- Kešetović, Ž., Toth, I., (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*, Znanstvena monografija, Veleučilište Velika Gorica.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P.N., (1971). *Report on the Influence of the Techno-Economic Environment on Firms' Organization*. Report of research findings presented to participating corporations in a study of organizational structure, McGill University, Montreal.

- Khandwalla, P.N., (1972). Environment and Its Impact on the Organization, *International Studies of Management & Organization*, 2:3, 297-313, DOI: 10.1080/00208825.1972.11656125
- Khandwalla, P.N., (1973). Viable and Effective Organizational Designs of Firms, *Academy of Management Journal*, 481-95.
- Khandwalla, P.N., (1974). Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 74-97.
- Kilmann, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. P. (1976). *The management of organization design*. Amsterdam: North-Holland.
- Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22: 437–457.
- Koonty, H., O'Donnell C. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Fifth edition, McGraw-Hill Book Company.
- Kovačević, N. (2021). *Model procene rizika upotrebe pontonskih jedinica u vanrednim situacijama, doktorska disertacija*, Beograd, Univerzitet odbrane.
- Kreps, G.A., (1985). Organizing for Emergency Management: Examining Recent Experience, pp 30-54 in *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*, eds. T.E. Drabek and G.J. Hoetmer, Washington, D.C.: International City Management Association.
- Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A.I., Mathirajan, M. (2006). *Management Research Methodology: Integration of Methods and Techniques*. London: Prentice Hall.
- Krivokapić, J. (2016). *Uticaj konsaltinga na efikasnost organizacionog restrukturiranja, doktorska disertacija*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.

- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization. Geneva.
- Kunreuther, H., and A. Lerner-Lam, (2002). "Risk Assessment and Risk Management Strategies in an Uncertain World, Executive Summary," *Columbia/Wharton Roundtable*, April 12-12, 2002.
- LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of "high reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19-48.
- LaPorte, T. R., Ed. (1991). *Social Response to Large Technical Systems: Control or Anticipation*. Norwell, MA, Kluwer Academic Publishers.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Le Coze, J.C. (2008). 'Disasters and Organisations: From Lessons Learnt to Theorising', *Safety Science*, Volume 46, Number 1, pp.132–149.
- Leavitt, H. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of organizations*.
- Leavitt, H., Dill, W., and Eyring H. (1973). *The Organizational World*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Levitt, B., March, J. (1988) Organizational Learning, *Annual Review of Sociology* 14: 319-40.
- Lighthouse Readiness Group. (2015). The Difference Between a Crisis, Emergency, and Disaster, in Al-Dahash, H., Thayaparan, M., & Kulatunga, U. (2016, August). Understanding the terminologies: Disaster, crisis and emergency. *In Proceedings of the 32nd annual ARCOM conference, ARCOM 2016* (pp. 1191-1200).

- Lindberg, A.K., Hansson, S.O. and Rollenhagen, C. (2010). 'Learning from Accidents– What More Do We Need to Know?', *Safety Science*, Volume 48, Number 6, pp. 714–721.
- Lindell, M. K. (2013). Disaster studies, *Current Sociology*, 61(5/6), 797-825.
- Lorenz, E. N. (1993). *The essence of chaos*. Seattle: University of Washington Press.
- Mandelbrot, B.B. (1982). *The Fractal Geometry of Nature*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Marrett, C. B., Hage, J., & Aiken, M. (1975). Communication and Satisfaction in Organizations. *Human Relations*, 28(7), pp. 611-626.
- McGuire, M. & Agranoff, R. (2007) Answering the big questions, asking the bigger questions: expanding the public network management empirical research agenda, paper presented at the 9th *Public Management Research Conference Tucson*, October 25-27, 2007, Tucson, AZ.
- McNamara, D. (2009). From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management *American Journal of Business Education – January/February 2009 Volume 2, Number 1*.
- Mendenhall, M. E. (2005). *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*. Stanford University Press.
- Mihailović, D. (2012). *Metodologija naučnih istraživanja*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- Milašinović, S., Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation, *Megatrend Review*, vol.5 (1) 2008, pp.167-186.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-35.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations*, Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

Moe, T. L., Gehbauer, F., Senitz, S., & Mueller, M. (2007). Balanced scorecard for natural disaster management projects. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 16(5), 785-806.

Morgan, G., (2006). *Images of organization*, Sage Publications, Inc

Morgan, G.A., Griego, O.V., Gloeckner, G. (2000). SPSS for Windows - An Introduction to Use and Interpretation in Research. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Mork, L., (2002). "Technology Tools for Crisis response," *Risk Management*, October 2002, 49:10, pp. 44-50.

Moynihan, D.P. (2005). *Leveraging Collaborative Networks in Infrequent Emergency Situation*, IBM the Center for the Business of Government, Washington DC.

Müller, R., (1985). *Corporate Crisis Management, Long Range Planning*.

Munich Re Group. (2005). Annual review: natural catastrophes 2004.

Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95-113.

Musselwhite, G., Herath, G., (2001). *An analysis and prediction of Australian stock market behaviour using chaos theory*, Proceedings of the 2001 Hawaii conference on Business, (eds): T. Gregson and D. Yang. College of Business Administration. University of Hawaii, pp. M289 – M300.

- Musselwhite, G., Herath, G., (2004). A chaos theory interpretation of community perceptions of Australian forest policy, *Forest Policy and Economics* 6 (2004) 595 – 604.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Northaus, P. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*, Data status, Beograd.
- Nunnally J, Bernstein L. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill Higher, INC;
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion*. Public Productivity & Management Review, 14(2), p. 157.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business model generation. New jersey, USA, John Wiley and Sons.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*, Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. doi:10.1287/mnsc.25.9.833
- Park, H., (2010). The social structure of large scale blackouts, changing environment, institutional imbalance, and unresponsive organizations, New Brunswick Rutgers, the State University of New Jersey.
- Parker, D. (1992). *The Mismanagement of Hazards–Hazard Management and Emergency Planning, Perspective on Britain*. London: James & James.
- Parker, D., & Stacey, R. (1994). *Chaos, management and economics: The implications of non-linear thinking*. London: Institute of Economic Affairs.
- Parsons, T. (1960): Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, IL: Free Press.

- Paton, D., Johnston, D., & Houghton, B. F. (1998). *Organisational response to a volcanic eruption*. Disaster Prevention and Management: An International Journal, 7(1), 5–13.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3rd ed.). New York: Random House.
- Phillips, F. (2011). Inter-institutional relationships and emergency management. *International Journal of Society Systems Science*, 3, 1–2: 40–58.
- Poincare, H., (1903). *Science and Method*. T Nelson, London.
- Prohaska, S., Đukić, D., Divac, B., Todorović, N., Božović, N. (2014). Karakteristike jakih kiša koje su prouzrokovale čestu pojavu poplava na teritoriji Srbije u periodu april-septembar 2014. godine, *Vodoprivreda*, 46 (2014).
- Pugh, D.S., Hickson D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K. M. Turner, C. & Lupton, T. (1963). A scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(64), 289-315.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ravanfar, M. M., (2015). Organizational structure based on 7s model of McKinsey, *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Volume 15 Issue 10 Version 1.0, Year 2015.
- Rečnik srpskoga jezika (2011). Rečnik srpskoga jezika: Izmenjeno i popravljeno izdanje. Novi Sad: Matica srpska.
- Republički hidrometeorološki zavod Srbije (2015). Godišnji bilten za Srbiju, 2014. Godina, Beograd. (dostupno online na <http://www.hidmet.gov.rs/podaci/meteorologija/latin/2014.pdf>)

- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Robinson, J. A. (1968) (ed.) "Crisis" in International Encyclopedia of Social Sciences, New York: Macmillan and the Free Press, pp. 510.-513.
- Rochlin, G. I. (1993). Defining "high reliability" organizations in practice: A taxonomic prologue. In K. H. Roberts (Ed.), *New challenges to understanding organizations* (pp. 11-32). New York: Macmillan Publishing Company.
- Rosenthal, U., Arien, B. and Comfort, L. (2001). *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Rot, N. (2010), *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike, Beograd
- Roux-Dufort, C. (2007). A Passion for imperfections: Revisiting crisis management. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Claire (Eds.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, (pp. 221-252). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rovai, A. P., Baker, J. D., & Ponton, M. K. (2014). *Social Science Research Design and Statistics: A Practitioner's Guide to Research Methods and IBM SPSS Analysis*. Chesapeake: Watertree Press.
- Rubin, C. (2009). Long term recovery from disasters–The neglected component of emergency management. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1), 1–17.
- Rupčić, N. (2002.), Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled*, 53(9-10): 903-920.
- Rupčić, N. (2007). Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 16(6 (92)), 1239-1261.

Sagan, S. D. (1993). *The limits of safety: Organizations, accidents, and nuclear weapons*. Princeton: Princeton University Press.

Saris, W. E., & Gallhofer, I. N. (2014). *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. New York: John Wiley & Sons.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2009). *Research Methods for Business Students, Fifth edition*, Prentice Hall.

Scanion, T.J., (1990). Political Leadership and Canadian Emergency Planning: The Role of the Mayor, pp 165-181, in *Cities and Disaster: North American Studies in Emergency Management*, eds R.T. Sylves and W.L. Waugh, Springfield, Ill.: Charles C. Thomas.

Schollhammer, H. (1982). 'Internal corporate entrepreneurship'. In Kent, C. A., Sexton, D. L. and Vesper, K. H. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 209-29.

Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row Peterson.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Senić, R. (1996). *Krizni menadžment*, BMG, Beograd.

Serletis, A., Gogas, P., (1997). Chaos in East European black market exchange rates. *Research in Economics* 51, 359 – 385.

Shaluf, I. M., Ahmadun, F., & Said, A. M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 24-32.

Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual opportunity nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.

- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a globally changing crisis society. *Paper presented at National Conference, Academy of Management*, August 1995, Vancouver, BC, Canada.
- Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević, N., & Hernaus, T. (2014). *Poslovno odlučivanje*. Školska knjiga.
- Simon, H. A. (1962). New Developments in the Theory of the Firm. *The American Economic Review*, 52(2), 1–15.
- Sine, W. D., & David, R. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the U.S. electric power industry. *Research Policy*, 32: 185–207.
- Sine, W., Mitsuhashi, H., and Kirsch, D. (2006) *Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure And New Venture Performance In Emerging Economic Sectors*, *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, No. 1, 121–132.
- Smailagić, J., Mihajlović, M., Zdravković, S., Drakula, B., (2012). Analiza ekstremnog klimatskog događaja u Srbiji- hladni talas u februaru 2012. godine. Republički hidrometeorološki zavod, Republika Srbija.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: Crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 309–320.
- Spoden, C. (2017). Build from the Ground Up: Differentiating Between Policies, Standards, Procedures, and Guidelines.
- Stanford, N. (2007): *Guide to Organization design*, Profile Books, London.
- Starbuck, W.H. and Nystrom, P.C. (1981). Designing and understanding organizations. In Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press.
- Staveren, I.V., (1999). Chaos theory and institutional economics: metaphor or model? *Journal of Economic Issues* 33, 141 – 167.

Stojanović, R. (1984). *Zaštita i spasavanje ljudi i materijalnih dobara u vanrednim situacijama*, Vojnoizdavački zavod, Beograd.

Swiss Reinsurance Company, (2006). Natural catastrophes and man-made disasters 2005: high earthquake casualties, new dimension in windstorm losses, Sigma No. 2, Zurich.

Taket, A., White, L. (2000). *Partnerships and Participation*. Wiley: Chichester.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 53–55.

Teece, D., (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization* 31, 193e224.

Thompson, James D., (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Todorović, D. (2011). *Metodologija psiholoških istraživanja*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.

Tornjanski, V. (2019). Predviđanje uspešnosti organizacionih promena unapređenim Bekard i Harisovim modelom, doktorska disertacija, FON.

Toth, I. (2007). *Kako se štitimo od katastrofa*, Hrvatski Crveni križ, Gospodarstvena uprava za zaštitu i spasavanje, Zagreb, 2007

Turner, R.H., Nig, J.M., Paz, D.H., (1986). *Waiting for Disaster: Earthquake Watch in California*, Berkeley University of California Press.

Turoff, M., M. Chumer, B., Van de Walle, B., and Yao, X. (2004). The Design of a Dynamic Emergency Response Management Information System (DERMIS)", *The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 5:4, 2004, 1-35.

Tushman, M.L., and Nadler, D.A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review*, 3: 613-624.

UNISDR. (2009). UNISDR terminology on disaster risk reduction. Geneva: United Nations International Strategy for Disaster Reduction.

United Nations, U.N. Disaster Relief Office (1986). Disaster Prevention and Mitigation: A Compendium of Current Knowledge (New York: U.N. Disaster Relief Office, Vol.12).

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in the context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC se on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.

van Laere, J., Lindblom, J. (2019). Cultivating a longitudinal learning process through recurring crisis management training exercises in twelve Swedish municipalities. *J Contingencies and Crisis Management*. 2019;27:38–49. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12230>

Vidal, R., Roberts, K.H., (2014). Observing Elite Firefighting Teams: The Triad Effect, *Journal of Contingencies and Crisis Management Volume 22 Number 1 March 2014*.

Vlada Republike Srbije (2014) Izveštaj o elementarnoj nepogodi – poplavi koja je zadesila Republiku Srbiju i merama koje su preduzete radi spasavanja stanovništva i odbrane ugroženih mesta od poplave.

Volberda, H. (1996). Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive markets, *Organization Science*, Vol. 7 No. 4, pp. 359-374.

Von Bertalanffy, L. (1950). The Theory of Open Systems in Physics and Biology. *Science*, 111(2872), 23-29.

Vujaklija, M., (1980). *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta-Beograd.

Vulević, B., (2019). Karakteristike dizajna organizacije za posebne namene u zavisnosti od nivoa učešća u vanrednim situacijama, pristupni rad, FON

Vulević, B., Božović, A., (2018). Menadžment kvalitetom i menadžment zaštitom životne sredine u vojnim organizacijama, *Vojno delo*, 7/2017, Beograd.

-
- Wahlström, B. (2011). 'Organisational Learning – Reflections from the Nuclear Industry', *Safety Science*, Volume 49, Number 1, pp. 65–74.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons* 23(3), 14-26.
- Waugh. W.L. (1988). *Current Policy and Implementation Issues in Disaster Preparedness* pp. 111-25 in *Managing Disaster: Strategies and Policy Perspectives*, ed. L.K. Comfort (Durham and London: Duka University Press).
- Waugh. W.L. (1990). *Terrorism and Emergency Management*, New York and Basel: Marcel Dekker.
- Waugh. W.L. (1991). *Coordination and Control: Organizational Design and the Emergency Management Function*, University of California, Los Angeles.
- Weber, M. (1958). *From Max Weber: Essays in sociology*. (Gerth, HH, & Mills, C. Wright, Trans. & Eds.).
- Weick K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. In: Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press. pp. 346–378.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: Newbery Award Records.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review* XXIX(2): 112-127.
- Weick, K. E., and Sutcliffe K.M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd Edition), John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA ©2007.
- Weick, K. E., McDaniel, R.R. (1989). How Professional Organizations Work: Implications for School Organization and Management. In T. J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.), *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

- Wenger, D. E., & Parr, A. R. (1969). *Community functions under disaster conditions*. University of Delaware, Disaster Research Center.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen B.B., Lings, I., (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, Long Range Planning 46 (2013) 72-96 Elsevier Ltd. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wilson, J., & Oyola-Yemaiel, A. (2001). The evolution of emergency management and the advancement towards a profession in the United States and Florida. *Safety Science*, 39(1), 117-131.
- White, L. (2008). Connecting organisations: Developing the idea of network learning in inter-organisational settings. *Systems Research and Behavioural Science*, 24(25), 701–716.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. doi:10.5465/amr.1989.4279067
- Woodward, J. (1958). *Management and technology: Problems and progress in technology 3*. London: HMSO.
- Worrell, D. (1995). The learning organization: Management theory for the information age or new age fad? *The Journal of Academic Librarianship*, 21(5), 351-357.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Terim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: Critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24–38.
- Zakon o radu „*Sl. glasnik RS*“, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US, 113/2017 i 95/2018 – autentično tumačenje.
- Zakon o vanrednim situacijama „*Sl. glasnik RS*“, br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012.
- Zakon o zaštiti i spašavanju *Službeni list CG*, br. 32/2011, 54/2016, 146/2021 i 3/2023.

Zakon o zaštiti i spašavanju ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća „Službene novine Federacije BiH“, broj 39/03, 22/06 i 43/10.

Ministarstvo za civilnu odbranu, vanredne situacije i otklanjanje posledica prirodnih katastrofa Ruske Federacije, Internet, 27/06/22, <http://https://www.mchs.gov.ru/ministerstvo>.

PRILOG 1 - ISTRAŽIVAČKI INSTRUMENT

Poštovani,

unaprijed Vam se zahvaljujemo na učešću u istraživanju uticaja vanrednih situacija na dizajn organizacija posebne namjene, odnosno organizacija koje bi bile angažovane u slučaju da dođe do takvih situacija.

Za popunjavanje upitnika potrebno je 5-10 minuta. Ovo istraživanje, kao i svi podaci u njemu su strogo tajni. Svi podaci koje budete dali u upitniku će biti čuvani uz najstrože pridržavanje Zakona o zaštiti podataka. Rezultati istraživanja će biti korišćeni tako da identifikacija pravnog ili fizičkog lica nikako ne bude moguća.

Prikupljeni podaci će biti korišćeni isključivo u naučno-istraživačke svrhe.

1. Pol:

☐ muški ☐ ženski ☐ ne želim da se izjasnim

2. Godine starosti (upišite broj):

3. Nivo obrazovanja

- ☐ osnovna škola
- ☐ srednja škola
- ☐ 60-120 ECTS
- ☐ 180 ECTS
- ☐ 240 ECTS
- ☐ 300 ECTS
- ☐ 480 ECTS

4. Upišite broj godina radnog staža

5. Rad na aktuelnom radnom mjestu (upisati broj godina):

6. Pozicija u organizaciji:

- ☐ top menadžment
- ☐ menadžment srednjeg nivoa
- ☐ menadžment prve linije
- ☐ stručni saradnik/savjetnik/slужbenik
- ☐ saradnik/savjetnik/slужbenik
- ☐ mlađi saradnik/savjetnik/slужbenik
- ☐ volonter
- ☐ vlasnik

7. Sjedište organizacije - država:

8. Sektor:

☐ neprofitna organizacija ☐ profitna organizacija

9. Vaša organizacija je:

- ☐ u potpunosti ili u većem dijelu u privatnom vlasništvu
- ☐ u približno jednakom odnosu u privatnom i državnom vlasništvu
- ☐ u potpunosti ili u većem dijelu u državnom vlasništvu/državna institucija

10. Koliko je zaposlenih u Vašoj organizaciji? (Ukoliko ne znate tačan broj, upišite približan broj zaposlenih)

11. Radna mjesta su kreirana po zadacima i dužnostima i to:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Tako da svaki zaposleni jasno zna svoje zadatke i zaduženja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Tako da su zaposleni na radna mjesta raspoređeni u skladu sa ličnim kvalifikacijama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Teži se ka tome da jedna osoba obavlja jednu aktivnost, odnosno što manje aktivnosti, kako bi se povećala efikasnost u obavljanju posla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. U organizaciji:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Jasno je definisana hijerarhijska struktura | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Postoji dokument koji jasno definiše ponašanje zaposlenih | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Napisane su i precizno definisane standardne operativne instrukcije i standardne operativne procedure za realizaciju definisanih zadataka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Zaposleni u organizaciji znaju standardne operativne procedure | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Zaposleni u organizaciji postupaju u skladu sa standardnim operativnim procedurama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Komunikacija:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Na relaciji potčinjeni - pretpostavljeni je formalna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Na relaciji zaposlenih na istom nivou je neformalna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Podjela posla i zaposlenih u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka (departmentalizacija) izvršena je:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Grupisanjem aktivnosti u odnosu na raspon kontrole, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Grupisanjem aktivnosti po funkcijama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Grupisanjem aktivnosti po procesima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Grupisanjem aktivnosti po proizvodu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Grupisanjem aktivnosti po teritoriji | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Grupisanjem aktivnosti po kupcima | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Grupisanjem aktivnosti po projektu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Lideri:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Su više mentorski i roditeljski nastrojeni | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Su orjentisani ka inovacijama, spremni su da prihvate rizik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. Ocijenite odnos sa vašim liderom:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

1) Da li smatrate da znate na čemu ste sa svojim liderom i da li vam obično da do znanja u kojoj mjeri je zadovoljan/na onim sto radite?	1	2	3	4	5
2) Da li smatrate da Vaš lider razumije vaše probleme i potrebe na poslu?	1	2	3	4	5
3) Da li smatrate da Vaš lider prepoznaje Vaš potencijal?	1	2	3	4	5
4) Bez obzira na to koliko je formalnog autoriteta ugrađeno u njegovu/njenu poziciju, da li smatrate da bi Vaš lider iskoristio/la moć koju ima da bi Vam pomogao u rešavanju problema na poslu?	1	2	3	4	5
5) Bez obzira na količinu formalnog autoriteta koju ima Vaš lider, da li smatrate da bi Vas "izvukao/la" na svoj račun?	1	2	3	4	5
6) Da li smatrate da imate dovoljno povjerenja u svog lidera da bi mogli da branite i opravdate njegovu/njenu odluku ukoliko on/a ne bi bio/la prisutan/na da to sam/a učini?	1	2	3	4	5
7) Da li smatrate da je radni odnos sa Vašim liderom efektivan?	1	2	3	4	5

17. Koheziju organizacije održava:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

1) Lojalnost i uzajamno povjerenje	1	2	3	4	5
2) Formalna pravila i politike organizacije	1	2	3	4	5
3) Posvećenost organizaciji	1	2	3	4	5
4) Zadovoljstvo poslom	1	2	3	4	5

18. Da li smatrate da u Vašoj organizaciji:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

1) Svi su stimulisani da daju predloge za najbolje rešavanje postavljenog zadatka	1	2	3	4	5
2) Pravo donošenja odluka je veoma blizu nivoima izvršavanja	1	2	3	4	5

19. Postoji podjela na „muške“ i „ženske“ poslove:

☐ da ☐ ne

20. U slučaju neke krizne situacije (kao npr. prirodne nepogode ili hemijski, biološki, radiološki, nuklearni akcidenti/incidenti) da li bi Vaša organizacija (ili njen dio) bila angažovana za pomoć stanovništvu ili u saniranju posledica?

☐ da ☐ ne

21. Koliko je puta Vaša organizacija (ili dio organizacije) već angažovana u takvim situacijama? (upisati broj)

22. U toku angažovanja:

- ☐ Manje od 10 posto pripadnika organizacije je angažovano
☐ Između 10 i 25 posto pripadnika organizacije je angažovano
☐ Između 25 i 50 posto pripadnika organizacije je angažovano
☐ više od 50 posto pripadnika organizacije je angažovano

23. U toku angažovanja:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Nije bilo potrebe da se formira poseban tim koji će se slati u područje zahvaćeno krizom, već je za to odvojena organizaciona jedinica namijenjena za takvu vrstu zadatka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Formiran je poseban tim koji je sačinjen od pripadnika iz više organizacionih cjelina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Na čelu tima se nalazi „incident komandir“ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Apsentizam (odsustvo s posla) zaposlenih se povećao u toku trajanja krizne situacije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Pravo donošenja odluke bilo je na nižim hijerarhijskim nivoima- bliže nivou izvršavanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Da li smatrate da je nakon angažovanja došlo do određenih promjena u organizaciji:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Urađena je analiza angažovanja i evidentirano je šta je funkcionisalo dobro, a šta nije | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Došlo je do izmjena u standardnim operativnim procedurama i standardnim operativnim instrukcijama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Došlo je do promjena u podjeli rada (dodjeli skupa zadataka i aktivnosti po radnim mjestima) nakon angažovanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Došlo je do određenih promjena u podjeli posla i zaposlenih u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka (departmentalizaciji) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Pravo donošenja odluke je pomjereno bliže nivoima izvršavanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

25. Da li smatrate da je nakon angažovanja došlo do određenih promjena u organizacionoj kulturi:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Zaposleni se više uključuju u donošenje odluka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Više se ohrabruje inicijativa i inovativnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Došlo je do zanavljanja ili pokretanja postupka zanavljanja tehnologija | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Informacione tehnologije se više koriste za integraciju i koordinaciju radnih aktivnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Obukom i treningom se nastoji da se prevaziđu identifikovane slabosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

26. Da li smatrate da je angažovanje pozitivno uticalo na:

(1 = ne; 2 = više ne, nego da; 3 = nisam siguran; 4 = više da, nego ne; 5 = da)

1) Odnose između pretpostavljenih i potčinjenih	1	2	3	4	5
2) Jasnoću uloga u organizaciji	1	2	3	4	5
3) Motivaciju zaposlenih	1	2	3	4	5
4) Zadovoljstvo zaposlenih poslom	1	2	3	4	5
5) Posvećenost zaposlenih misiji organizacije	1	2	3	4	5
6) Efikasnost zaposlenih u obavljanju aktivnosti	1	2	3	4	5
7) Koordinaciju unutar organizacionih jedinica	1	2	3	4	5
8) Koordinaciju između organizacionih jedinica	1	2	3	4	5
9) Odnose sa korisnicima usluga	1	2	3	4	5
10) Imidž organizacije?	1	2	3	4	5

PRILOG 2 – BIOGRAFIJA AUTORA

Branimir Vulević je rođen 1987. godine u Beranama.

Nakon završetka osnovne škole na Žabljaku 2002. godine, upisao je Vojnu gimnaziju u Beogradu, koju je završio 2006. godine. Vojnu akademiju je završio 2010. u Beogradu, odbranivši sa ocjenom 10 diplomski rad „Liderstvo i upravljanje promjenama u organizacijama posebne namjene“, pod mentorstvom prof. dr Ondreja Jaška. Diplomске akademske master studije na Fakultetu organizacionih nauka, modul Organizacija poslovnih sistema, završio je 2013. odbranivši sa ocjenom 10 završni rad „Unapređenje menadžmenta u kriznim situacijama kroz proučavanje vojnog liderstva“, pod mentorstvom prof. dr Mladena Čudanova.

Karijeru je počeo 2010. godine kao komandir pješadijskog voda u Nikšiću. Usavršavanje u oblasti hemijsko-biološko-radiološko-nuklearne odbrane (HBRNO) završio je u Sloveniji. Nakon usavršavanja je preuzeo dužnost komandira Voda HBRNO u Danilovgradu. Tokom tog perioda, u inostranstvu je završio brojne specijalističke kurseve iz oblasti HBRNO, uključujući i kurseve sa realnim toksičnim materijama. Završio je i Kapetanski karijerni kurs u Sjedinjenim Američkim Državama diplomiravši sa počastima.

U periodu od 2017. godine do 2022. bio je u Kabinetu načelnika Generalštaba Vojske Crne Gore, na dužnostima oficira za protokol, načelnika Odsjeka za protokol i opšte poslove i načelnika Kabineta načelnika Generalštaba. Tokom perioda pandemije virusa COVID-19 imao je ulogu taktičkog nosioca i koordinatora HBRNO timova koji su bili na zadacima širom države. Nacionalna je kontakt osoba za Konvenciju o hemijskom oružju (CWC) i u skladu sa tim za Organizaciju za zabranu hemijskog oružja (OPCW), Konvenciju o biološkom oružju (BWC), te za Organizaciju za sveobuhvatnu zabranu nuklearnih testiranja (CTBTO). Član je Nacionalnog koordinacionog tijela koje je zaduženo za kreiranje i implementaciju Nacionalne strategije i Akcionog plana za neproliferaciju oružja za masovno uništenje (WMD). Kao bliski asistent trojici načelnika Generalštaba VCG stekao je izuzetno iskustvo i kroz učešće na mnogim konferencijama i sastancima visokog nivoa koji su se bavili strateškim temama.

Aktuelno je angažovan u Ministarstvu odbrane Crne Gore, u Direkciji za strateško planiranje odbrane – na poziciji šefa Odsjeka za planove odbrane i upravljanje krizama.

Tokom školovanja i karijere je više puta nagrađivan i pohvaljivan. Dva puta je vanredno unaprijeđen u viši čin zbog postignutih izuzetnih rezultata u radu.

Završio je Kurs za spasioca Gorske službe spasavanja, te za instruktora skijanja. Sa ekipom Beogradskog univerziteta osvojio je prvo mjesto na takmičenju „Ski fest“ na Kopaoniku 2009. godine, a iste godine osvojio je treće mjesto na trci preživljavanja „Survival race“ na Valjevskim planinama.

Tečno govori engleski jezik, a služi se i ruskim.

Oženjen je i ima troje djece.

PRILOG 3 – BIBLIOGRAFIJA

1. Vulević, B., Čudanov, M., & Kešetović, Ž. (2022). Organisational Design–Learning from Engagement During High-impact Low-frequency Events. *Lex Localis*, 20(2), 393-410 DOI: 10.4335/10.4335/20.2.393-410(2022), IF 2021 0.660 (M23).
2. Vulević, B., (2016) Osobine i veštine lidera u kriznim situacijama- primeri iz vojne sredine, *Vojno delo* 5/2016, Beograd DOI: 10.5937/vojdelo1605278V.
3. Vulević, B., Ćurčić, R., Obradović, V., (2016) Strategijski koncept upravljanja odbranom od hemijskog, biološkog, radiološkog i nuklearnog oružja, *Vojno delo* 7/2016, Beograd. DOI: 10.5937/vojdelo1607269V
4. Vulević, B., Božović, A., (2017) Hemijski akcidenti i procjena i prognoza uticaja na životnu sredinu, *Vojno delo* 3/2017, Beograd. DOI: 10.5937/vojdelo1703153V
5. Vulević, B., (2017) Upotreba analitičkog hijerarhijskog procesa u odlučivanju u jedinicama nuklearno biološko hemijske odbrane (NBHO), *Vojno delo* 5/2017, Beograd. DOI: 10.5937/vojdelo1705241V
6. Vulević, B., Božović, A., (2017) Menadžment kvaliteta i zaštite životne sredine u vojnim organizacijama, *Vojno delo* 7/2017, Beograd. DOI: 10.5937/vojdelo1707261V
7. Vulević, B., (2018) Upravljanje intelektualnim kapitalom u organizacijama posebne namjene, *Vojno delo* 2/2018, Beograd. DOI: 10.5937/vojdelo1802432V
8. Vulević, B., (2015) Komunikacije vojske putem savremenih medija, zbornik radova X skupa privrednika i naučnika SPIN'15 „Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije“, Beograd, novembar 2015, ISBN 978-86-7680-320-0
9. Tornjanski, V., Knežević, S. & Vulević, B.(2021a). Towards Sustainability: Shaping the Project Management Landscape in the context of the Society 5.0. In *Proceedings of the 25th International Congress on Project Management - IPMA 2021*, Belgrade, (pp. 173-184).
10. Tornjanski, V., Knežević, S., & Vulević, B. (2023). Perspectives of Project Management Sustainability in the Society 5.0 Context: Moving Forward Towards Human-Centricity. *European Project Management Journal*, 13(1), 61-73. DOI: 10.56889/qxqq4024

IZJAVA O AUTORSTVU

Potpisani: **Branimir Vulević**

Broj indeksa: **5028/2014**

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

**„Karakteristike dizajna organizacija posebne namjene u zavisnosti od nivoa
angažovanja u vanrednim situacijama“**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u cjelini ni u dijelovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis autora

U Beogradu, _____

IZJAVA O ISTOVJETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKE DISERTACIJE

Ime i prezime autora: **Branimir Vulević**

Broj indeksa: **5028/2014**

Studijski program: **Menadžment**

Naslov disertacije: „**Karakteristike dizajna organizacija posebne namjene u
zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama**“

Mentor: **Prof. dr Mladen Čudanov**

Potpisani **Branimir Vulević**

Izjavljujem da je štampana verzija moje doktorske disertacije istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao radi pohranjivanja u **Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis autora

U Beogradu, _____

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

„Karakteristike dizajna organizacija posebne namjene u zavisnosti od nivoa angažovanja u vanrednim situacijama“

koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (*Creative Commons*) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerade (CC BY-ND)
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

Potpis autora

U Beogradu, _____
