**Održana javna promocija knjige doc. dr Rajka Macure na 59. međunarodnom sajmu knjiga u Beogradu**

Na 59. Međunarodnom sajmu knjige Beograd, u sali za prezentacije „Beogradski sajam“, dana 31.10.2014. u 15 časova, javno je predstavljena knjiga doc. dr Rajka Macure koja nosi naziv „*Značaj organizacinog strukturiranja za implementaciju razvojne strategije*“. Knjiga je predstavljena u okviru promocije Vlade Republike Srpske. Izdavači su Banja Luka College i izdavačka kuća Besjeda. Knjiga pripada naučnoj disciplini *Organizaciono ponašanje* i klasifikovana je od strane Ministarstva nauke i tehnologije kao *naučna monografija*. O knjizi su govorili beogradski profesor, Prof. dr Momčilo Živković, recenzent i književnik Duško M. Petrović iz Udruženja književnika Srbije.

Autor knjige je govorio o svrsi knjige, ciljnim grupama kojima je knjiga namijenjena, obrađenim temama u knjizi i značaju knjige za studente, menadžere kompanija i privredne subjekte. Isto tako, autor je govorio o svojim istraživanjima i istraživanjima drugih autora vezano za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, kao i organizacionu strukturu i kulturu, te razvojne strategije preduzeća. Rezultati istraživanja pokazuju da u preduzećima koja nisu uspostavila odgovarajuću strukturu i nemaju prikladne programe motivacije i nagrađivanja zaposlenih, nivo zadovoljstva zaposlenih je nizak. Navedeno ima za posljedicu smanjenu produktivnost, a samim tim i nekonkurentnost kompanija na tržištu. Sa druge strane, u organizacijama gdje su poslodavci uspjeli da postignu povoljnu organizacionu klimu, produktivnost je znatno veća, a odliv kadrova manji. Organizacije koje imaju jasne i prepoznatljive ciljeve prihvaćene od cijelog kolektiva, dobro su se pozicionirale na tržištu.

Praksa pokazuje da veliki broj menadžera ne posvećuje dovoljnu pažnju programima motivacije zaposlenih, sagledavanju njihovih potreba i problema, što može imati za posljedicu nezadovoljstvo, nedovoljnu posvećenost poslu, smanjene radne učinke i sl., ali i odlaske iz kompanije.

Poseban problem predstavlja nedostatak strateškog pristupa u sagladavanju vlastitih nedostataka i prednosti u okruženju, prvenstveno zahtjeva tržišta i prisutnosti konkurencije, kako bi se predvidjele opasnosti koje vrebaju iz okruženja ali i iskoristile tržišne šanse. Organizacione strukture preduzeća, u velikom broju slučajeva su neprilagođene potrebama i zahtjevima okruženja.

Kada je u pitanju organizaciono učenje, nedovoljno se investira u osnaživanje kapaciteta zaposlenih i razvoj njihovih znanja, vještina i sposobnosti. Autor je ukazao na važnost obuke i cjeloživotnog učenja i povezivanja teorijskih znanja sa praksom.

Recenzent knjige, prof. dr Momčilo Živković, govorio je o značaju obrađene materije u vrijeme smanjene ekonomske aktivnosti i nekonkurentnosti domaće privrede. Živković je rekao da se mali broj autora bavi ovom problematikom zbog čega ova knjiga još više dobija na značaju. Obrađene teme su korisne kako za menadžere, tako i za studente, kao i za preduzetnike. Govorio je o razvoju zasnovanom na znanju i ulozi organizacionog učenja u sticanju konkurentske prednosti. Rekao je da se konkurentnost ne smije zasnivati na jeftinoj radnoj snazi već na kompetencijama zaposlenih, odnosno njihovim znanjima, vještinama i sposobnostima. Živković je rekao da nema najbolje strategije niti organizacione strukture, već da treba koristiti situacioni pristup, odnosno da treba birati onu organizacionu strukturu i strategija koja najbolje odgovara stanju i situaciji u organizaciji i njenom okruženju.

Duško Petrović je govorio o potrebi koordinacije i zajedničkog djelovanja javnog i privatnog sektora, civilnog društva i medija. Ukazao je nedovoljnu saradnju visokog obrazovanja i privrede i nedostatak primjene teorijskih znanja u praksi.

Tema knjige je izazvala interesovanje među prisutnim učesnicima, koje je najviše zanimalo na koji način je moguće stvoriti povoljniji poslovni ambijent za rast i razvoj domaćih preduzeća i cjelokupne privrede. Ukazano je na značaj društvene podrške preduzetništvu, posebno u oblasti samozapošljavanja. Nažalost, kod nas se preduzetnik još uvijek najčeće postaje iz nužde a ne prepoznavanjem i korišćenjem tržišne šanse.

**Pregled rada**

**Naziv knjige:** Značaj organizacionog strukturiranja za implementaciju razvojne strategije

**Kategorija rada:** Naučna monografija (klasifikacija Ministarstva nauke i tehnologije RS-a)

**Naučna disciplina: Organizaciono ponašanje**

**Podržano od:** Ministarstvo nauke i tehnologije Republike Srpske, Banja Luka College Banja Luka

**Izdavač:** Banja Luka College Banja Luka i Besjeda Banja Luka

**Svrha:** Knjiga je namijenjena menadžmentima organizacija na svim nivoima, posebno menadžerima ljudskih resursa i stratezima, kako bi uspostavljanjem odgovarajućih modela organizacione strukture, strategije i organizacionog ponašanja, bolje se pozicionirali na tržištu i povećali konkurentnost svojih preduzeća.

**Tema knjige:**

* uticaj organizacionih faktora(organizaciona klima i kultura, organizacioni dizajn i struktura, organizaciono učenje, motivacija) na zadovoljstvo i organizaciono ponašanje zaposlenih
* modeli organizacione strukture zaposlenih
* definisanje i implementracija poslovne strategije
* međuzavisnost strategije i strukture.

**Značaj knjige:**

Knjiga ima veliku važnost u vrijeme ekonomske krize, nekonkurentnosti kompanija, niske produktivnosti i nivoa zadovoljstva zaposlenih. U knjizi se ukazjuje da je moguće uspostavljanjem adekvatne organizacione strukture i modela motivacije i nagrađivanja, kao i formulisanjem adekvatne strategije, obezbijediti konkurentnost na tržištu.

**Opšti osvrt**

Globalna ekonomska kretanja i tranziocioni procesi privatizacije i prelaska sa planske na tržišnu ekonomiju, ostavili su negativne posljedice na privredne aktivnosti u zemljama u tranziciji. Menadžmenti kompanija se teško nose sa izazovima globalnih ekonomskih kretanja i sve izraženije i moćnije konkurencije. U nestabilniom i turbulentnom poslovnom okruženju, menadžmenti kompanija se suočavaju sa izazovima internog i eksternog okruženja. Mali broj menadžera u praksi uspijeva da pronađe adekvatna rješenja koja će doprinijeti stvaranju povoljne organizacione klime, motivacije i zadovoljstva radnika, kao i uspostavljanju efikasnih modela organizacione strukture.

Knjiga je rezultat istraživačkog rada autora, koji obuhvata primarna i sekundarna istraživanja u svjetlu prihvaćenih teorija i studija slučaja najboljih praksi, kao i primarna istraživanja u četiri uspješne kompanije. Poređenje privrede zemalja u tranziciji sa privredama razvijenih zemalja, pokazuje da se u većini naših preduzeća koriste neadekvatni modeli organizacione strukture, ponašanja i organizacionog dizajna, organizacione kulture i organizacionog učenja, i da oni nisu primjereni specifičnostima preduzeća i njegovog okruženja, kao i vrsti djelatnosti i organizacionim ciljevima. Postojeće strategije su neadekvatne i teško ostvarive. Iz tog razloga, posebna pažnja je posvećena organizacionim strategijama i odnosu između strategije i strukture preduzeća. Izbor adekvatne strategije uz odgovarajuću strukturu, dugoročno doprinosi rastu i razvoju preduzeća, što se odražava na ekonomiju zemlje.

Na osnovu informacija dobijenih istraživanjem, autor izvodi zaključke i preporuke koje treba da pomognu menadžerima domaćih kompanija da uspostave efikasne modele organizacione strukture, kulture i organizacionog učenja koji treba da pomognu u povećanju produktivnosti kompanija, njihovom boljem pozicioniranju na tržištu, a samim tim i povećanju konkurentnosti. Ovo je od velike važnosti za povećanje spremnosti ekonomija ovih zemalja za ulazak u Evropsku uniju.

**Struktura rada**

U knjizi su obuhvaćeni dijelovi:

1. *Organizaciono ponašanje u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja*
2. *Analiza postojećih modela organizacionog strukturiranja preduzeća*
3. *Formulisanje razvojne strategije preduzeća*
4. *Izbor modela strukturiranja primjerenog strategiji rasta i razvoja preduzeća*

U prvom poglavlju, **I dijela**, predstavljen je uticaj organizacionih, grupnih i individualnih faktora na ponašanje zaposlenih i na njihovu produktivnost, zadovoljstvo, odsustvovanje i fluktuaciju, kao i na uticaj organizacione kulture na zaposlene.

Drugo poglavlje je posvećeno motivaciji kao faktoru uticaja na zaposlene.

Treće poglavlje je posvećeno organizacionom učenju i upravljanju znanjem.

U četvrtom poglavlju ukazano je na značaj cjeloživotnog učenja, kako formalnog, tako i neformalnog i informalnog.

**U drugom dijelu**, prezentovani su modeli tradicionalnih i savremenih organizacionih struktura preduzeća i oblika društvene podrške osnivanju, rastu i razvoju preduzeća. Urađena je komparacija tradicionalnih i savremenih modela organizacione strukture, njihovih slabosti i prednosti u odnosu na veličinu preduzeća i njegovo okruženje.

**Treći dio** posvećen je strategijskoj vezi između sadašnjosti i budućnosti preduzeća, sa naglaskom na kompetitivne strategije i strategije u međunarodnom okruženju. U ovom dijelu, definisane su moguće strategije i njihova implementacija.

**Četvrti dio** je posvećen vezi između strategije rasta i razvoja preduzeća, s jedne strane, i organizacionog strukturiranja, s druge strane. U poglavlju *Međuzavisnost strategije i strukture,* istraživanje je usmjereno na povezanost i uslovljenost faktora strategije i organizacione strukture, kao i na interne i eksterne uzroke organizacionih promjena. U trećem poglavlju istraživanje se bavi klasičnim konceptom međuzavisnosti poslovne strategije i organizacione strukture. Autor je u ovom dijelu ukazao na dvosmjerno kretanje međuzavisnosti strategije i strukture, čime se upustio u analizu dosadašnjih teorija i kritički odnos prema dosadašnjim stavovima da je formulisanje poslovne strategije, a koje uključuje utvrđivanje planskih ciljeva i zadataka preduzeća, uslovljeno njegovom organizacionom strukturom.

**Zaključak**

U *Zaključnim razmatranjima*, predstavljene su preporuke za dizajniranje modela organizacionog ponašanja i organizacione strukture, koji će u znatnoj mjeri omogućiti uspješnije poslovanje preduzeća. Isto tako, ukazuje se na važnost izbora i formulacije strategije kompanije koja će omogućiti optimalno korišćenje postojećih i potencijalnih resursa i uključiti sve relevantne aktere u okviru i izvan preduzeća. Na taj način, preduzeću se omogućava da anticipira promjene i da im se prilagođava.

**Sadržaj**

Uvod 7

PRVI DIO .11

ORGANIZACIONO PONAŠANJE U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA .11

1. UTICAJ ORGANIZACIONIH FAKTORA NA ORGANIZACIONO PONAŠANJE .................................................13

1.1. Organizaciona kultura i klima 19

1.1.1. Organizaciona kultura 19

1.1.2. Organizaciona klima 31

1.2. Organizacioni dizajn i struktura 41

1.2.1. Organizacioni dizajn 41

1.2.2. Organizaciona struktura 43

1.3. Sistem upravljanja ljudskim resursima 66

1.4. Tehnologija 97

1.5. Grupni i individualni faktori 100

1.5.1. Grupni faktori 102

1.5.2. Individualni faktori 110

2. MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI131

2.1. Teorija sadržaja motivacije 133

2.1.1. Teorija hijerarhije potreba A.H.Maslow-a 133

2.1.2. Motivaciona "teorija hijerarhije" F. Herzberg-a 135

2.1.3. ERG model (Alderfer) 137

2.1.4. McClelland-ova teorija uspjeha, pripadnosti i moći 139

2.2. Teorije motivacionih procesa 141

2.2.1. Teorija postavljenih ciljeva 141

2.2.2. Teorija jednakosti ili pravičnosti 143

2.2.3. Teorija očekivanja 145

3. ORGANIZACIONO UČENJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM148

3.1. Pojam i vrste organizacionog učenja 148

3.2. Organizaciono učenje i organizacione promjene 151

3.3. Karakteristike organizacije koja uči 155

3.4. Sastavne discipline učeće organizacije 157

4. ZNAČAJ CJELOŽIVOTNOG UČENJA161

DRUGI DIO 165

ANALIZA POSTOJEĆIH MODELA ORGANIZACIONOG STRUKTURIRANJA PREDUZEĆA 165

1. OBLICI PRIVREDNIH DRUŠTAVA ZASNOVANIH NA UDRUŽIVANJU KAPITALA .........................................................167

1.1. Formiranje društava sa ograničenom odgovornošću 168

1.2. Uslovi za konstituisanje akcionarskih društava 169

2. IZBOR MODELA ORGANIZACIONOG STRUKTURIRANJA PREDUZEĆA172

2.1. Tradicionalne organizacione strukture 172

2.2. Savremeni oblici organizacionih struktura 178

3. ORGANIZOVANJE DRUŠTVENE PODRŠKE PREDUZETNIŠTVU ....................................................................... 183

3.1. Obuka i osposobljavanje u funkciji integrisanog menadžmenta – konsalting centri 184

3.2. Uloga poslovnih inkubatora u razvoju malih i srednjih preduzeća 189

3.3. Uloga klastera i velikih preduzeća 199

3.5. Uticaj banaka na konkurentnost preduzeća 212

Vrste bankarskih kredita za preduzetnike 216

a) Kratkoročni krediti za preduzetnike 216

Mikrokreditne organizacije 218

Ostali oblici dužničkog finansiranja preduzetnika 220

3.6. Virtuelne preduzetničke organizacije 222

4. SPECIFIČNOSTI ORGANIZOVANJA SLOŽENIH POSLOVNIH SISTEMA230

4.1. Koncerni i karteli 230

4.3. Trustovi 232

4.4. Holding kompanije 232

4.5. Merdžer 233

4.6. Segmentacija velikih poslovnih sistema 234

TREĆI DIO 243

FORMULISANJE RAZVOJNE STRATEGIJE PREDUZEĆA 243

1. KLASIFIKACIJA STRATEGIJA RASTA I RAZVOJ ................243

2. IZBOR STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA U FUNKCIJI ORGANIZACIONE STRUKTURE ................................................248

2.1. Portfolio i kompetitivna analiza 252

2.2. Strategije u internacionalnom poslovanju 263

3. DEFINISANJE MOGUĆIH STRATEGIJA ................................268

4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE ............................................271

ČETVRTI DIO 279

IZBOR MODELA ORGANIZACIONE STRUKTURE PRIMJERENOG STRATEGIJI RASTA I RAZVOJA 279

1. ODREĐENOST ORGANIZACIONE STRUKTURE STRATEGIJOM PREDUZEĆA .......................................................282

2. MEĐUZAVISNOT STRATEGIJE I STRUKTURE284

3. KLASIČNI KONCEPT MEĐUZAVISNOSTI STRATEGIJE I STRUKTURE286

4. SAVREMENI KONCEPT MEĐUZAVISNOSTI STRATEGIJE I STRUKTURE .....................................................................................289

5. MEĐUUSLOVLJENOST TEHNOLOGIJE I ORGANIZACIONE STRUKTURE .....................................................................................292

6. UTICAJ EKSTERNOG OKRUŽENJA NA ORGANIZACIONU STRUKTURU ....................................................................................294

7. OSTALE DETERMINANTE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA ...................................................................................297

8. NOVI KONCEPT PROMJENA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA ..............................................................................................................301

9. STUDIJA SLUČAJA ODABRANIH ORGANIZACIJA ..........306

9.1. „ArcelorMittal Prijedor“ - rezultati istraživanja organizacione klime, zadovoljstva i motivacije zaposlenih 307

9.1.1. Opšti podaci 307

9.1.2. Organizaciona struktura preduzeća 308

9.1.3. Ljudski resursi „ArcelorMittal Prijedor“ 314

9.1.4. Organizacionio učenje 317

9.1.5. Dijalog sa stejkholderima 323

9.1.6. Intervju sa menadžmentom 325

9.1.7. Rezultati istraživanja stavova zaposlenih 327

9.2. „Mira” A.D. Prijedor 330

9.2.1. Opšti podaci 330

9.2.2. Organizaciona struktura preduzeća 332

9.2.3. Ljudski resursi 339

9.2.4. Organizacionio učenje 340

9.2.5. Intervju sa menadžmentom 342

9.2.6. Rezultati istraživanja stavova zaposlenih 344

9.3. „Lijanovići”, A.D. Farmer V.Kladuša 349

9.3.1. Opšti podaci 349

9.3.2. Organizaciona struktura preduzeća 351

9.3.3. Ljudski resursi „Farmer« d.o.o. Široki Brijeg, podružnica Velika Kladuša 353

9.3.4. Rezultati istraživanja stavova zaposlenih 357

9.4. „Bemind“ a.d. Banja Luka - rezultati istraživanja organizacione klime, zadovoljstva i motivacije zaposlenih 360

9.4.1. Opšti podaci 360

9.4.2. Organizaciona struktura preduzeća 360

9.4.3. Ljudski resursi preduzeća 364

9.4.5. Dijalog sa stejkholderima 365

9.4.6. Intervju sa menadžmentom 369

9.4.7. Rezultati istraživanja stavova zaposlenih 370

9.5. Analiza rezultata po stratumima 371

ZAKLJUČCI 373

Literatura 385