



28th International Scientific Conference
Strategic Management
 and Decision Support Systems
 in Strategic Management
SM2023

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

**Марија Лазаревић -
 Моравчевић**
 Институт економских наука,
 Београд, Србија
 marija.lazarevic@ien.bg.ac.rs

Михаило Пауновић
 Институт економских наука,
 Београд, Србија

Марија Мосуровић Ружичић
 Институт економских наука,
 Београд, Србија

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ НА ИНОВАТИВНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

Апстракт: Способност једне организације да иновира детерминисана је дејством бројних фактора из интерног и екстерног окружења. Сврха овог рада је да се анализира утицај организационе структуре као елемента интерног окружења и њених димензија на иновативну способност предузећа. Циљ рада је идентификовање организационе форме која подржава креативност, иновативну активност и поспешује имплементацију иновативних решења у предузећу. Налази у раду указују на значајан утицај појединих димензија организационе структуре на иновационе способности, као и на чињеницу да поједине организационе форме не представљају адекватно решење за организације које настоје да унапреде иновационе перформансе. У раду је примењена *desk-research* метода, при чему су као извори података примарно коришћени радови и публикације из научних часописа и друга стручна литература.

Кључне речи: иновација, организациона структура, формализација, комуникација, централизација, организациона култура

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON COMPANIES' INNOVATIVE ACTIVITY

Abstract: Numerous external and internal factors determine an organization's ability to innovate. This paper aims to analyze the impact of the organizational structure as an element of the internal environment and its dimensions on companies' innovative ability. The goal is to identify an organizational form that supports creativity, innovative activity, and the implementation of innovative solutions in the company. The findings indicate a significant influence of certain dimensions of the organizational structure on companies' innovation capabilities and the fact that some organizational forms do not represent an adequate solution for organizations that strive to improve innovation performance. The desk-research method was applied, where the primary data sources are papers and publications from scientific journals and other professional literature.

Keywords: innovation, organizational structure, formalization, communication, centralization, organizational culture

1. УВОД

Организације данас послују у изузетно турбулентном и динамичном окружењу. То окружење карактеришу брзе технолошке промене, променљиви захтеви и потребе потрошача, глобализација и хиперконкурентност. У неизвесним условима пословања способност предузећа да се константно прилагођава променама које диктира окружење постаје основни услов за опстанак, раст и развој, а иновација базични извор конкурентске предности (Porter, 1985).

У стручној литератури заступљена су различита тумачења појма иновација. Не улазећи у детаље различитих приступа у овом раду се полази од става да иновације могу значити успостављање нових начина производње, набавке и дистрибуције, као и увођење новина у процес управљања, организациону структуру и културу, вештине и знање запослених. Најједноставније речено иновације су активности, подухвати и мере којима се подстиче квалитет и унапређује продуктивност и конкурентност (Лазаревић-Моравчевић et al., 2022).

Способност да се иновира детерминисана је дејством бројних фактора који делују у интерном и екстерном окружењу. Један од тих фактора је и организациона структура. Организациона структура може бити дизајнирана на начин да подржава, али и да ограничава иновативне активности организације. Уважавајући речено аутори рада полазе од претпоставке да сви модели организационе структуре нису једнако стимулативни за настанак, развој и имплементацију иновативних решења. Вертикалне организационе структуре са израженом хијерархијом и централизацијом не поседују адекватан ниво флексибилности, те стога не могу бити ефикасно решење за савремене организације. У динамичним условима пословања фокус се ставља на флексибилност као битну детерминанту која одређује способност предузећа да прихвати и да се прилагоди променама и да на њих одговори на креативан и иновативан начин. Ту способност могу имати искључиво организације у којима доминирају обележја органских (адаптивних) система.

2. ДИЗАЈНИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ

Организациона структура се најједноставније може објаснити као формална подела послова унутар организације (Robbins & Coulter, 2005). Она одређује извршну, менаџерску и административну организованост фирме и указује на одговорности, хијерархијске односе и везе (Dess et al., 2007). Организационом структуром се одређује начин на који су контролисане, делегиране и координиране улоге и моћи, као и токови информација. За организациону структуру може се рећи да представља расподелу улога и административних механизма којима се олакшава контрола и интегришу организационе активности (Hall & Saies, 1980), односно она може обухватати „систем задатака, радних токова, односа одлучивања, извештавања и комуникационих канала који у организацији повезују различите појединце и групе у заједничким напорима да се остваре организациони циљеви (Ерић, 2013, стр. 352)“. Битна детерминанта организационе структуре је организациона култура (Мицић, 2012). Између ова два елемента интерног окружења владају односи међузависности (Драгнић et al., 2003), што указује на чињеницу да одређени тип организационе културе може утицати на избор и примену одређеног модела организационе структуре, али и да промена одређеног модела структуре условљава прилагођавање организационе културе (Јанићијевић, 2012).

Дизајнирање организационе структуре је под утицајем великог броја фактора који делују у интерном и екстерном окружењу. Mintzberg (1979) истиче да креирање организационе структуре детерминишу власништво, величина и старост предузећа, технологија коју предузеће користи, стратегија и окружење. Окружење и стратегија имају значајне импликације на организациони дизајн. У савременим условима пословања запажање да структура прати стратегију (Chandler, 1979) еволуирао је у став о међусобном утицају стратегије и структуре, као и њиховој зависности од окружења у коме се предузеће налази (Петковић et al., 2008). Под утицајем бројних фактора из екстерног окружења организације су приморане да константно преиспитују постојеће моделе пословања, модификују стратегије и новом стратешком опредељењу прилагођавају организациону структуру. Такође, одређене појаве у организацији могу указати на потребу за променама организационог дизајна: 1) Споро реаговање на дешавања у окружењу; 2) Неефикасан процес одлучивања; 3) Недостатак вештина и знања; 4) Непостојање јасне поделе рада и нејасна улога појединца; 5) Неконзистентна, нејасна и неефикасна комуникација; 6) Интензивна појава дисфункционалних конфликта; 6) Низак ниво морала и мотивисаности запослених (Ерић & Стошић, 2013).

Значајан утицај на дизајнирање организационе структуре има и савремена технологија. Улогу информационо-комуникационе технологије (ИКТ) потврдила су и дешавања изазвана појавом пандемије корона вируса, када су предузећа била принуђена да проналазе нове начине и приступе за стабилизацију пословања и да се више него обично ослане на савремена технолошка решења (Лазаревић-Моравчевић et al., 2021). Комуникациона технологија утиче на све димензије организационе структуре (Лукић, 2016). Њено увођење условило је аутоматизацију одређених послова и активности, ефикасније учење, размену информација и знања. Усвајањем ИКТ стичу се услови за креирање пливних структура, са мањим бројем хијерархијских нивоа, ширим распонем контроле и ефикаснијом комуникацијом.

Аутор Mintzberg (1979) истиче да дизајнирање организационе структуре подразумева доношење одлука које се односе на одређивање нивоа специјализације и формализације, груписање јединица, одређивање система планирања и контроле, повезивања, нивоа вертикалне и хоризонталне децентрализације (Mintzberg, 1979). На сличан начин процес дизајнирања објашњавају и аутори Robbins и Coulter. Њихово мишљење је да организациону структуру чине следећи елементи: специјализација, департаментализација, распон контроле, ланац командовања, централизација/децентрализација, формализација (Robbins & Coulter, 2005).

Специјализација показује степен до кога су задаци у једној организацији подељени у посебне послове. Са једне стране она условљава раст продуктивности на појединачном и на нивоу организације, са друге може резултирати и супротним ефектом. Обављање истог задатка, који је по природи једноставан и монотон, код запослених изазива стрес, досаду, умор што за последицу често има смањење продуктивности. Недостаци високог нивоа специјализације могу се отклонити периодичним премештањем запослених са једног на друго радно место (ротација посла), увођењем различитих задатака које радник обавља на радном месту (повећање посла), делегирањем ауторитета и контроле за обављање посла (обогаћивање посла) и тимским радом (Stoner et al., 1997). **Департаментализација** је основа по којој су послови груписани у организацији и она подразумева поделу рада и радника у посебне организационе јединице одговорне за извршење одређених задатака (Williams, 2010). Пет уобичајених форми департаментализације су: функционална департаментализација, производна департаментализација, географска департаментализација, департаментализација према купцима и матрична департаментализација. **Ланац командовања** је линија ауторитета која полази од горњих организационих нивоа ка нижим нивоима и јасно показује ко је према коме одговоран. Према принципу јединства команде појединац је одговоран једном менаџеру. **Централизација и децентрализација** показују колико је аутономија доношења одлука у организацији концентрисана или распршена (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Уколико је у организацији највећи део надлежности, односно ауторитета задржано на вишим нивоима, одлучивање је централизовано. Са друге стране, уколико је у организацији присутан висок степен делегирања ауторитета, односно преношења надлежности и одговорности на ниже нивое, одлучивање је децентрализовано. Организације никада нису у потпуности централизоване или децентрализоване. Пракса је показала да је виши ниво централизације заступљен у великим системима који послују у стабилним окружењима. Такође, централизованом одлучивању се прибегава у кризним ситуацијама, када су одлуке изузетно битне или их треба донети у кратком периоду, али и у ситуацијама када менаџери на нижим нивоима не желе одговорност или не поседују довољно знања и искуства. **Распон контроле** показује број запослених које један менаџер може ефикасно да контролише. Ширину распона контроле одређују бројни фактори: комплексност и сложеност послова, способност запослених, физичка близина запослених, ниво стандардизације и формализације. Ужи распон контроле подразумева већи број хијерархијских нивоа, док шири распон условљава плићу организациону структуру (Каменковић & Лазаревић-Моравчевић, 2018). Тренд је да све већи број организација настоји да имплементира равну организациону структуру са ширим распонем контроле (Петковић et al., 2008). **Формализација** наглашава значај поштовања правила и процедура у вођењу организационих активности (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998), односно она показује меру у којој су послови прописани и стриктно одређени. Формализација је уско повезана са стандардизацијом.

У зависности да ли је одлучивање централизовано или децентрализовано, да ли је распон контроле шири или ужи, до ког нивоа се спроводи подела рада и специјализација, све организације се могу класификовати у механистичке (бироградске) и органске (адаптивне) системе. Механистичке моделе организационих структура карактерише висок ниво специјализације, крута департаментализација, ужи распон контроле, централизација, висока формализација и нефлексибилност (Robbins & Coulter, 2005; Dess et al., 2007). Са друге стране, органски модел организационе структуре подразумева шири распон контроле, делегирање ауторитета, слободан проток информација и низак ниво формализације. Реч је о структурама које су децентрализоване и усмерене ка променама, организационом учењу, креативности и тимском раду. У поређењу са бироградским системима ове структуре карактерише висок ниво флексибилности, односно могућност бржег и једноставнијег прилагођавања променама у окружењу. Уважавајући речено може се констатовати да што је окружење динамичније неопходно је да структура буде више органска, а мање механистичка. Наведеним ставом могуће је објаснити чињеницу зашто су организационе структуре предузећа које послују у одређеним брзорастућим секторима (нпр. електроника и биотехнологија) дизајниране тако да поседују више карактеристика органског дизајна, док организације које послују у старим индустријским гранама имају обележја бироградских система (Мосуровић Ружичић, 2012).

Табела 1: Карактеристике механистичких и органских структура

Механистичка	Органска
Висока специјализација	Унакрсно – функционални тимови
Крута департаментализација	Унакрсно – хијерархијски тимови
Јасан ланац командовања	Слободан проток информација
Уски распон контроле	Широки распон контроле

Извор: Robbins & Coulter, 2005.

Организационе структуре углавном варирају између крутих, односно бирократских до изузетно флексибилних. Према мишљењу ауторке Петковић (2003) најуспешније су управо оне организације које проналазе баланс између механистичких и органских структура, а већина организација представља њихову комбинацију. То су организационе структуре које уживају карактеристике органских и механистичких система, истовремено су динамичне, али и стабилне, подстичу ефективност и ефикасност.

Табела 2: Уобичајене форме организационих структура и њихове карактеристике

Проста организациона структура	Функционална организациона структура
<ul style="list-style-type: none"> - Присутна у малим организацијама - Уобичајена форма у почетним фазама развоја организације - Централизовано одлучивање - Јасан систем контроле - Низак ниво специјализације, формализације и департаментализације - Не постоји формални систем евалуације и награђивања - Подржава креативност и иновативност - Ограничава могућност напредовања - Нејасна подела рада може условити конфликте и неразумевања између запослених 	<ul style="list-style-type: none"> - Заступљена у малим и средњим предузећима - Настаје груписањем послова по основу сродности - Јасна подела рада и висок ниво специјализације - Ефикасно коришћење ресурса и постизање ефеката економије обима - Централизовано одлучивање (испоштован принцип јединства командовања) - Јасна и директна контрола - Ефикасна комуникација унутар функција - Ниска флексибилност - Отежана координација, сукоб интереса између различитих функција - Отежано мерење доприноса појединих функција у укупном резултату организације
Дивизиона организациона структура	Матрична организациона структура
<ul style="list-style-type: none"> - Заступљена у великим пословним системима које карактерише просторна дислоцираност и диверсификован производни програм - Децентрализовано одлучивање (дивизије имају статус релативно аутономних јединица) - Раздвајање стратегијског и оперативног управљања - Ефикасно реаговање на захтеве тржишта - Отежана координација између дивизија - Дуплирање активности и ресурса што утиче на раст трошкова и смањење ефикасности - Тешкоће у координацији и контроли од стране топ менаџмента 	<ul style="list-style-type: none"> - Настаје комбинацијом функционалне и дивизионе (пројектне) структуре - Ефикасно коришћење ресурса - Децентрализовано одлучивање - Ефикасно решавање комплексних проблема - Висок ниво флексибилности - Подржава развој вештина, креативност и иновативност - Дуална одговорност (нарушен принцип јединства командовања)

Извор: аутори на основу Robbins & Coulter, 2005., Dess et al., 2007., Ерић, 2000., Williams, 2010.

3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ КОЈА ПОДРЖАВА ИНОВАТИВНОСТ

У стручној литератури заступљена су различита гледишта о утицају организационе структуре на иновативност. Бројна истраживања која су спроведена са циљем да се прецизирају карактеристике организационе структуре за коју се може рећи да представља најприхватљивије решење за иновативна предузећа произвела су различите, а често и недоследне резултате. Одређене варијације у резултатима настале су услед чињенице да се наведена проблематика разматрала из различитих углова, односно да су истраживања била фокусирана на различите димензије структуре и њихов утицај на иновативност. У стручној јавности постигнута је сагласност да не постоји стандардно или универзално решење, односно да избор организационог дизајна којим се подстиче иновативност варира у зависности од типа иновација, величине предузећа и делатности којом се предузеће бави.

Механистичке организационе структуре услед недостатка флексибилности нису у могућности да одговоре на захтеве променљивог окружења, стога не могу подржати иновативне подухвате. Делујући попут машина, механистичке организације нису подложне променама и усвајању иновативних решења. Ове организације делују под крутим правилима заснованим на формалним односима између запослених и централизованим одлучивањем. Организацијама које настоје да креирају и уводе иновативна решења потребни су елементи органског дизајна, односно ефикасна комуникација, децентрализовано и неформално доношење одлука, као и флексибилност у процесима и процедурама (Özsomer, 1997). Заправо, чврстим организационим структурама

обезбеђује се спровођење стратешког плана, док лабаве структуре омогућавају кретање идеја од нижих нивоа и подстичу иновативне приступе у решавању проблема (Dyduch, 2019).

Аутори Hage и Aiken (1967) проналазе позитивну везу између децентрализације и иновација, као и негативну између централизације и иновативних активности (Hage & Aiken, 1967). Органска структура коју карактерише отворена комуникација, децентрализација, јасно дефинисана визија и стратешки правци, погодује развоју иновација и подстиче предузетништво запослених (Ерић et al., 2019). Управо аутор Dedahanov (2017) указује на чињеницу да је иновативно понашање запослених повезано са иновационим учинком организације. Исти аутор емпијским истраживањем доказује негативна утицај централизације и формализације на иновативно понашање запослених. Уколико запослени нису укључени у процес доношења одлука или су претерано оптерећени процедурама, они не показују превише интересовања за генерисање нових идеја, што може значајно ограничити иновациони утицај организације (Dedahanov et al., 2017). Такође, аутор Hassan (2014) напомиње да и специјализација има негативан ефекат на креативност, али и да је тај утицај мањег интензитета у односу на централизацију и формализацију (Hassan et al., 2014). Према резултатима одређених истраживања обука запослених повећава капацитет организације за иновације, док директна контрола негативно утиче на иновативну активност. Стога, креирањем организационе структуре коју карактерише плански приступ у развоју запослених уз минимизирање директног надзора и стриктног усмеравања, могу се ојачати иновациони капацитети организације (Dekoulou & Trivellas, 2017).

У стручној литератури заступљено је мишљење да органска структура и децентрализација подстичу настанак идеја и почетне фазе иновационог процеса, док усвајање и имплементација идеја захтевају одређени ниво формализације и централизације (Pierce & Delbecq, 1997). Наведену тезу у својим истраживањима потврђује и аутор Agbim (2013) који сматра да органска структура има значајан утицај на генерисање идеја, док механистичка позитивно утиче на њихову имплементацију (Agbim, 2013). Да висока сложеност, ниска формализација и децентрализација олакшавају покретање иновација, док ниска сложеност, висока формализација и висока централизација омогућавају имплементацију иновација у својим истраживањима 1988. године доказали су и аутори Damanpour и Gopalakrishnan. Наведени аутори напомињу да је модел организационе структуре којим се подстиче иновација детерминисан и врстом иновација. Низак професионализам запослених, висока централизација и формализација олакшавају процес административних иновација одозго према доле, док висок професионализам, ниска централизација и формализација олакшавају процес техничких иновација (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Једноставније речено структура у којој доминирају елементи органског дизајна више погодује имплементацији техничких иновација, док механистички модели организационе структуре олакшавају имплементацију административних иновација (Ostos Mariño et al., 2019).

Одређена истраживања указују и на чињеницу да формализација има негативан, али и изузетно мали утицај на иновативност, стављајући при томе нагласак на утицај других фактора, посебно на комуникацију у смислу отклањања препрека у комуникационим токовима и размени информација и знања (Szczepańska-Woszczyna, 2018). Са друге стране, истраживања која су спроведена над узорком кога чине средња и велика предузећа која послују у сектору производње указују на позитиван утицај формализације, специјализације, неформалних односа и механизма повезивања на иновативну способност предузећа. Децентрализација се не истиче као фактор који значајно детерминише иновативност, али се указује на улогу и значај формализације у смислу усмеравања понашања запослених ка одређеним активностима (Iranmanesh et al., 2021).

Аутори Cosh и Huges (2012) проналазе да је органска, децентрализована и неформална структура супериорна у смислу склоности ка иновацијама за младе и високотехнолошке фирме. У другим ситуацијама у сектору високе технологије као најефикасније решење намеће се децентрализована и формална структура. Мишљење наведених аутора је да организације које су одабрале децентрализовану и формализовану структуру показују већу тенденцију ка увођењу иновација (Cosh & Hughes, 2012). Централизоване и бирократске структуре могу бити ефикасна решења за велике организације са сложеним одељењима за истраживање и развој. Такве структуре углавном генеришу инкременталне и системске иновације (DeSanctis et al., 2002), док неформалне и флексибилне структуре могу бити извор радикалних иновација (Ettlie et al., 1984).

Динамично и турбулентно окружење диктира потребу за креирањем флексибилних организационих структура, односно модела који подржавају проактиван однос према дешавањима у окружењу и прихватање ризика. У фокусу савремених модела организационих структура су флексибилност, знање, учење и иновација. Према мишљењу аутора Мицић (2015) савремене структуре су углавном хибридне и за разлику од бирократских структура оне промовишу „отворене иновације“. Нове и флексибилне структуре усмерене су на децентрализацију, шири распон контроле, низак ниво стандардизације процеса и специјализације запослених, тимски рад, добре међуљудске односе, континуирано учење и развој иновација (Вујичић et al., 2022). Имплементацијом нових форми организационих структура, попут мрежних, виртуелних, модуларних, не доводе се у питање постојеће структуре, већ оне добијају карактеристике органског дизајна (Травар et al., 2014).

Табела 3: Карактеристике нових организационих форми

<p>Мрежна структура</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мрежа независних организација које су физички дислоциране - Висок ниво флексибилности уз задржавање одређеног нивоа формализације - Смањење трошкова (посебно административних) - Одсуство директне контроле
<p>Модуларна структура</p> <ul style="list-style-type: none"> - Препуштање активности у којима се не могу остварити конкурентске предности другим организацијама (спољним сарадницима) уз садржавање стратегијске контроле - Спољни специјализовани сарадници се изостављају и укључују према потреби са намером да се искористи њихово знање и стручност - Успех детерминисан избором поузданих сарадника - Циљ је постизање првокласног учинка у сваком сегменту ланца вредности уз смањење укупних трошкова - Поспешује размену информација и убрзава процес учења
<p>Виртуелна структура</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мрежа организација која се константно развија и коју чине независне организације (добављачи, потрошачи, конкуренти) - Организације које чине мрежу географски могу бити удаљене, али су повезане на основу информационе и комуникационе технологије - Захтеви за физичким облицима активе су минимални - Омогућава дељење ризика, трошкова и вештина и подстиче размену знања

Извор: аутори на основу Robbins & Coulter, 2005., Dess et al., 2007., Ерић, 2000., Ерић и Стошић, 2013., Williams, 2010.

У савременим условима пословања флексибилност постаје најпожељнија карактеристика пословних система. Она има значајан и позитиван ефекат на иновациону активност предузећа и конкурентску предност (Gala-Vela 'squez et al., 2023). Аутор Марковић (2012) наглашава да потенцијал за креирање флексибилне организације не би требало искључиво проналазити у организационој структури, већ и у другим димензијама организационог дизајна: стратегији, организационој култури, лидерству и систему награђивања. Управо, променама наведених фактора крути (механистички) модели организационе структуре могу се учинити флексибилним и способним да одговоре на захтеве динамичног окружења. Исти аутори наглашавају да се флексибилност организације подстиче креативним и иновативним понашањем руководиоца и запослених (Марковић et al., 2022).

У турбулентним и динамичним условима пословања, када иновација преузима улогу кључног извора конкурентске предности, основни задатак менаџера је креирање организационог дизајна који ће бити довољно стимулативан за настанак и развој нових идеја. Од менаџера се очекује да креира радно окружење у коме се подстиче тимски рад и креативност. Такво окружење би требало да карактеришу отворена комуникација, толеранција, позитиван став према променама, прихватање ризика, оријентација на проблеме и проналажење иновативних приступа у њиховом решавању. У креирању флексибилних и ка иновацијама оријентисаних предузећа значајну улогу има стил лидерства који менаџер примењује. У условима промена најпожељнији вид лидерства је трансформационо лидерство. Трансформациони лидери стварају окружење у коме се следбеници осећају слободним и овлашћеним да проналазе иновативне приступе у решавању проблема (Jung et al., 2003). Реч је о лидерима који подстичу запослене да се прилагођавају променама, односно који мотивишу „на нов начин размишљања, рушећи постојеће парадигме и креирајући нове (Савовић, 2012, стр.198)“.

4. ЗАКЉУЧАК

Способност предузећа да иновира одређена је бројним факторима који делују у екстерном и интерном окружењу. Један од њих је и организациона структура. Као елемент интерног окружења организациона структура може бити креирана тако да подстиче иновацију, али може и значајно ометати иновативну активност предузећа. Евидентно је да структуре у којима су доминантни елементи бирократских система, а посебно висок ниво централизације и формализације, не обезбеђују неопходни ниво флексибилности, те стога и не могу бити адекватно решење за савремене организације које настоје да буду иновативне.

Допринос рада огледа се у истицању нових сазнања о утицају организационе структуре и њених димензија на креирање амбијента које би било подстицајно и погодно за развој и имплементацију иновација. Истраживањем које је спроведено у раду долази се до закључка да не постоји универзално решење за модел организационе структуре који се може сматрати прикладном опцијом за иновативне организације. Утицај појединих димензија организационе структуре варира у зависности од типа иновација, величине предузећа и делатности којом се предузеће бави.

Аутори полазе од става да организације које за циљ имају унапређење капацитета у домену иновативне активности напуштају постојеће праксе дизајнирања структура и настоје да имплементирају моделе у којима до изражаја долазе димензије органског дизајна. Нове форме обично не подразумевају традиционално хијерархијски постављен ланац управљања, већ радно окружење засновано на тимском раду, директној комуникацији и интеракцији која се базира на сарадњи и поверењу. Такође, ове структуре карактерише децентрализација, јака технолошка подршка, конзистентна и јасна комуникација и виши ниво аутономије, одговорности и слободе у доношењу одлука, као и одређени нивоу флексибилности у процесима и процедурама. Утицај централизације и формализације на иновативност варира у зависности од величине и делатности предузећа, као и врсте иновација и може бити позитиван све док не угрожава флексибилност.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Agbim, K.C. (2013). The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation. *Journal of Business and Management*, 6, 56-63.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge: MIT Press.
- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39, 301-3017.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 15, 1–24.
- Dalton, R., William D., Spendolini, M., Fielding, G., & Porter, L. (1980). Source organization structure and performance: a critical review. *The Academy of Management Review*, 5 (1), 49-64.
- DeSanctis G., Glass J.T., & Ensing I.M. (2002). Organizational designs for R&D, *Academy of Management Executive*, 16 (3), 55–66. Преузето са сајта: <https://cafetarjome.com/wp-content/uploads/260/translation/order-z-1428315529-5322.pdf>
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007). *Стратегијски менаџмент*. Београд: Дата Статус.
- Dedahanov, A.T., Rhee, C., Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22 (4), 334-350.
- Dekoulou, P. Trivellas, T. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2)202-221.
- Драгнић, А., Лазић, Ј., и Цвијановић, Ј. (2003). Међусобни утицај организационе структуре и корпоративне културе, *Индустрија*, 3-4, 69-88.
- Dyduch, W. (2019). Organizational design supporting innovativeness. *Organization Review*, 6, 16-22.
- Ettlie J.E., Bridges W.P., & O'Keefe R.D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, *Management Science*, 6, 682–695.
- Ерић, Д., Стошић, И. (2013). *Корпоративно реструктурирање*. Београд: Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије.
- Ерић, Д. (2000). *Увод у менаџмент*. Београд: Чигоја.
- Ерић, Ј., Стојановић-Алексић, В., & Златановић, Д. (2019). The challenges of managing the entrepreneurial organization, *Ekonomika*, 65, 87-98.
- Hage, J., & Aiken. M. (1967). Program change and organizational properties, A Comparative Analysis, *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- Hall, D.J., & Saias, M.A. (1980). Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*, 1, 149-63.
- Hassan, M., Anwar, M.A., Rafique, Z., & Saeed, A. (2014). The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study. *Information and Knowledge Management*, 4 (8), 109-126.
- Gala-Vela'squez, B., Hurtado-Palomino, H, & Arredondo-Salas, A. (2023). Organisational flexibility and innovation performance: The moderating role of management support. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 219–234.
- Iranmanesh, M., Kumar, K.M., Foroughi, B., & Mavi, R.K. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885-1911. Преузето са сајта: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-020-00407-y>
- Јанићијевић, Н. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy, *Economic Annals*, 57, 25-528.

- Jung, D.M Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14, 525 – 544. Преузето са сајта: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430300050X?>
- Каменковић, С., Лазаревић-Моравчевић, М. (2018). *Оцена квалитета окружења и његов утицај на пословање сектора МСПП у Србији*. Београд: Институт економских наука.
- Лазаревић-Моравчевић, М., Пауновић, М., и Мосуровић Ружичић, М.(2022). Концепт отворених иновација у функцији унапређења иновационих капацитета МСП у Србији. У: Наука и иновације као покретачи привредног развоја. Институт економских наука, Београд. Преузето са сајта: <http://ebooks.iien.bg.ac.rs/1844/1/lazarevic%20moravcevic%20paunovic%20mosurovic.pdf>
- Лазаревић – Моравчевић, М., Домазет, И., и Лазичић, М. (2021). Карактеристике тржишног комуницирања у савременим условима пословања. *XXVI Интернационални научни скуп Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту* (стр.124-149). Суботица: Економски факултет у Суботици.
- Лукић, Ј. (2016). *Утицај технологије за рад са великим обимом података на организациони дизајн предузећа*. Докторска дисертација. Београд: Економски факултет.
- Марковић, С., Царић, М., и Ђоковић, В. (2022). Дизајнирање флексибилног модела организације предузећа у динамичним условима пословања. *Економија – теорија и пракса*, 3, 33-53.
- Mintzberg H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Мосуровић Ружичић, М. (2012). *Организације и иновације*. Београд: Институт Михајло Пупин - Центар за истраживање науке и технологије.
- Мицић, Р. (2012). Утицај организационе културе на организациону структуру, *Економика*, 2, 59-67.
- Мицић, Р. (2015). Comparative analysis of traditional and competitive organizational structures. *Економски погледи*, 17 (4), 173-186.
- Ostos Marino, Saenz Arteage, K., Bremser, K. (2019). Relationships of business strategies and organizational characteristics with innovation types: Application in service companies. *Revista Perspectiva Empresarial*, 6(2), 5-19.
- Özsoyer, A. (1997). What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 6, 400-416.
- Петковић, М., Јанићијевић, Н., и Богићевић Миликић, Б. (2008). *Организација*. Београд: Центар за истраживачку делатност Економског факултета.
- Петковић, М. (2003). Редизајн организација у јавном сектору. *Economic Annals*, 158, 45-79.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Pierce, J., & Delbecq, A. (1997). Organization structure, individual attitudes and innovation. *The Academy of Management Review*, 2, 27-37.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Менаџмент*. Београд: Дата Статус.
- Савовић, С. (2012). Значај поставквизиционе интеграције за креирање вредности и успех мерџера и аквизиција. *Економски хоризонти*. 14 (3).193-205.
- Stoner, DŽ., Friman, R., Gilbert, R. (1997), *Менаџмент*. Београд: Желнид.
- Szczepańska-Woszczyńska, K. (2018). Strategy, corporate culture, structure and operational processes as the context for the innovativeness of an organization. *Foundations of Management*, 10, 33-44.
- Травар, М., и Стојановић Тривановић, М. (2014). Организационе промене подржане информационом технологијом као одговор на изазове глобализације. *Часопис за економију и тржишне комуникације*, 4(2), 356-373.
- Вујичић, С., Сталетовић, М., Стевановић, М., и Гавриловић, М. (2022). Организационе структуре предузећа у савременим условима пословања, *Економија – теорија и пракса*, 4, 25-41.
- Williams, C. (2010). *Принципи менаџмента*, Београд: Дата Статус.