

20. Pojam, znacaj i vrste grupa u organizaciji

Grupa predstavlja **skup ljudi** koji **stupaju** u **medjusobne interakcije (1)**, **dijele zajednicke ciljeve i interese (2)**, **odrzavaju relativno stabilnu strukturu odnosa (3)** percipiraju sebe kao grupu (4).

Ona nastaje na dva nacina, **planski i svjesno**, zbog ostvarivanja nekog cilja (1) i **spontano i nesvjesno (2)**.

Grupe mogu biti **formalne i neformalne**.

a) Formalne grupe nastaju **upravljackim odlukama menadzmenta preduzeca**. One mogu biti **komandne** (nastaju grupisanjem organizacionih jedinica, i trajnog su karaktera) i **radne** (najcesce privremenog karaktera).

Formalne grupe imaju **nekoliko vaznih funkcija** :

- ✓ Rjesavanje kompleksnih problema, generisu nove ideje
- ✓ Stvaraju se zbog koordinacije, sprovode donijete odluke
- ✓ Koriste se kao sredstvo specijalizacije i obuke

b) Neformalne grupe nastaju **spontano i nisu zasnovane na formalnim odlukama menadzmenta preduzeca**.

Mogu biti **prijateljske** (nastaju udruzivanjem zaposlenih slicnih iteresovanja, znanja, osobina..) i **interesne grupe** (nastaju udruzivanjem clanova koji imaju zajednicki interes,a koji ne mogu ili ne zele da ostvare u formalnim grupama).

Neformalne grupe imaju nekoliko vaznih funkcija :

- ✓ Odrzavaju zajednicke vrjednosti i norme ponasanja
- ✓ Zadovoljavaju potrebe pripadanja, sigurnosti i statusa
- ✓ Pomazu komunikaciju u organizaciju, kao i rjesavanje licnih problema zaposlenih

21. Faze u razvoju grupe, velicina grupa i grupne uloge

Razlikujemo 5 faza u razvoju grupe :

- ✓ **Formiranje - Uzajamno prihvatanje članova grupe i izgradnja osnovnih pravila u radu grupe. Vlada sindrom "prihvatanja prvog rjesenja" koje se ponudi za neki problem, jer niko ne želi da ulazi u konflikte.**
- ✓ **Oluja - Faza u kojoj dolazi do rasta povjerenja među ljudima, ali i njihove spremnosti da ulaze u konflikte. Ako se u prvoj fazi pojavio lider, u drugoj već postoje pretendenti na njegovo mjesto.**
- ✓ **Faza normiranja - Faza u kojoj se definitivno postavljaju pravila i norme rada u grupi kao i grupne uloge.**
- ✓ **Faza rada grupe - U ovoj fazi se doslo do stanja u kojoj su riješena sva interna pitanja i sad se konačno grupa posvetila ostvarivanju svog cilja. Svako dobija neko zaduženje.**
- ✓ **Faza raspustanja - Faza u kojoj je evidentno da je grupa već ostvarila svoje ciljeve i sada mora da nađe nove ciljeve svog postojanja ili će se raspasti.**

Kada je riječ o veličini grupe, ona je često razlog neefikasnosti iste. Idealan broj članova je od 3 do 7. Vazno je istaci da se stepen solidarnosti smanjuje kako se grupa povećava (1), Što je veća grupa, to je stepen konfrontacije između članova grupe veći (2), Stepen oslobađanja tenzija se smanjuje sa povećanjem grupe (3)..

Grupna uloga je skup tipičnih ponašanja za određenu poziciju u grupi. Percepcija uloge podrazumjeva skup ponašanja koja se vezuju za određenu poziciju u grupi onako kako ih vidi nosilac same uloge. Očekivana uloga je skup ponašanja koja grupa očekuje od člana koji se nalazi u određenoj poziciji.

U organizaciji su uglavnom zastupljene dvije vrste grupnih uloga:

- **Uloge zadatka** obuhvataju **aktivnosti** koje su **usmjerene na ostvarivanje ciljeva** zbog kojih je grupa i osnovana (Iniciranje ideja, traženja mišljenja, davanje mišljenja..)
- **Uloge izgradnje i održavanja harmonije u grupi** su **aktivnosti** koje neki članovi grupe vrše da bi se grupa održala kao cjelina.

22. Grupne norme, konformizam i kohezivnost grupe

Grupne norme su **prihvacena pravila** za članove **jedne grupe**.

Norme pojednostavljaju i čine **ponasanje** grupe **predvidljivim**. Na njima se **zasnivaju unutrašnji odnosi** u grupi.

Tri su razloga zbog kojih **članovi** prihvataju **grupne norme** :

- ✓ Uvjereni su u njihovu opravdanost i korisnost
- ✓ Grupa vrši pritisak i prijeti sankcijama ako se norme ne prihvate
- ✓ Članovima grupe je često lakše da postupe u skladu sa normama nego da samostalno donose odluke o svojim postupcima

Konformizam je prihvatanje **grupnih normi ponašanja** od **njenih članova**, i što je on **veći grupne norme su jače**, a **ponašanje članova je konzistentnije**.

Potpuno konformiranje podrazumjeva da **osobe promjene svoje ponašanje u skladu sa normama**, ali i da **razmisle u tom pravcu**.

Djelimično konformiranje znači da su članovi grupe prilagodili svoje ponašanje zahtjevima grupe, ali ne i misljenje.

Prednosti konformizma su :

Predvidljivost ponašanja grupe **Harmonični odnosi u grupi** **Efikasniji rad grupe**

Nedostaci konformizma su :

Smanjena efikasnost **Gusenje kreativnosti** **Smanjena kreativnost ideja**

Kohezivnost grupe predstavlja **privlačnost grupe** za **pojedince**. U kohezivnim grupama članovi grupe se **medjusobno privlače** i dopadaju jedni drugima.

Kohezivnost se može **mjeriti jačinom želje pojedinca** da ostane u grupi. **Osnovni efekat** kohezivnosti jeste **da ujednačuje individualna ponašanja i rezultate članova grupe**.

24. Vrste timova, izgradnja timova

- ✓ **Timovi za resavanje problema (AD Hoc timovi)** se formiraju sa **isklucivom svrhom** da **izuce i predloze resenje za odredjeni problem u preduzeću**. Najcesce ga cine **strucnjaci** iz jednog **poslovnog sektora**, i to **onog** u kom je i problem. **Kada se problem rijesi, tim prestaje da postoji**. **Ovi timovi** imaju obicno **5-12 clanova**.
- ✓ **Samoupravni timovi** su **timovi** koji imaju **potpunu autonomiju**. **Ovi timovi** obavljaju **poslovni proces** od **pocetka do kraja**, i **sva moguca pitanja se rjesavaju u timu**. **Veoma su efikasni** zbog **eliminisanja vecine srednjih menadzera**.
- ✓ **Kros - funkcionalni timovi** su **timovi** koji se **formiraju** od **zaposlenih** na **istom nivou hijerarhije** iz **razlicitih oblasti**. Oni **omogucavaju povecanje kompetentnosti tima** zbog **skupa razlicitih znanja i vjestina**.
- ✓ **Virtuelni timovi** su **karakteriscni** jer ljudi **medjusobno komuniciraju** uz **upotrebu savremenih komunikacija, umjesto u direktnom susretu**.
- ✓ **Upravljacki timovi** su timovi koji djeluju u vrhu organizacije sa ciljem donosenja kvalitetnih odluka. Neophodno je obezbijediti razlicitost u timu. Ova vrsta timova treba da obezbjedi i podrsku, kontakte, reputaciju i savjete.
- ✓ **Globalni timovi** mogu da **budu** bilo koji od **prethodnih timova**, uz **karakteristiku** da **njihovi clanovi dolaze iz razlicitih zemalja i razlicitih nacionalnih kulutra**.

Da bi se izgradili efektivni timovi potrebno je **dizajnirati tim** na **pravi nacin (1)** **obezbjediti adekvatan kontekst rada tima (2)**, ali i **izgraditi timske igrace (3)**.

a) Dizajniranje efektivnih timova podrazumjeva **više aktivnosti** :

- ✓ Definisanje radnog zadatka tima, Definisanje autoriteta tima
- ✓ Odredjivanje optimalne velicine tima, Struktura tima
- ✓ Izbor clanova tima, Trening clanova tima

b) Kontekst rada tima podrazumjeva **sledece performanse** :

- ✓ Pozicija tima u organizacionoj kulturi
- ✓ Resursi za rad tima, Sistem nagradjivanja i ocjenjivanja performansi

25. Pojam konflikta i izvori konflikata

Pod organizacionim konfliktima podrazumjevamo neslaganje izmedju dva ili vise clanova grupe koje se pojavljuje usled toga sto dijele rijetke resurse, radne zadatke, imaju razlicite ciljeve..Da bi neka situacija bila konflikt mora da postoje 4 elementa :

- ✓ Prethodni uslovi za pojavu konflikta, Afektivna stanja pojedinaca i grupa
- ✓ Kognitivna stanja pojedinaca i grupa, Konfliktno ponasanje

Tradicionalan stav prema konfliktima govori da su oni losi i da ih treba eliminisati po svaku cijenu.

Savremeni stav govori da je odredjeni nivo konflikata neophadan za odrzanje efektivnosti

Personalni izvori konflikata su :

- ✓ Pogresna atributizacija, Greske u komunikaciji
- ✓ Nepovjerenje medju ljudima u organizaciji, Personalne karakteristike

Organizacioni izvori konflikata su :

- ✓ Medjusavisnosti u obavljanju poslovnih aktivnosti, Diferenciranost jedinica
- ✓ Dioba ogranicenih resursa, Sistem nagradjivanja, Organizacione nejasnoce i propusti

26. Proces konflikta i vrste konflikata

Faza stvaranja uslova za konflikt je faza u kojoj se desavaju procesi koji vode konflikt

Faza percepcije i doživljavanja konflikta je faza u kojoj su strane svjesne da postoje uslovi za konflikt, i percipiraju ga i doživljavaju.

Faza otvorenog konflikta je faza u kojoj strane odlucuju da preduzmu konkretne akcije prema suprotnoj strani. U pocetnom dijelu dok jedna strana jos nije nista pokrenula, postoji opasnost da druga strana to pogresno protumaci. U drugom dijelu ove faze, namjere se pretvaraju u ponasanje i tako se otvoreno pokazuju,

Faza postkonflikta je faza u kojoj se vide pozitivne/negativne posledice nakon njega.

Konflikti se dijele :

a) Prema uzorku - Personalni i Organizacioni

Intrapersonalni konflikti su izazvani sukobom motiva, ciljeva i mogućnosti njihovog zadovoljstva.

Intetrapersonalni konflikti se javljaju između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa koji su u interakciji.

b) Prema procesu - Horizontalni i Vertikalni

Horizontalni konflikti nastaju između pojedinih sektora na istom nivou u organizaciji.

Vertikalni konflikti nastaju između nadređenih i podređenih nivoa u organizaciji.

c) Prema sadržaju - Kognitivni i Afektivni

Kognitivni konflikti nastaju usljed različitih misljenja, stavova, ideja između članova.

Afektivni konflikti nastaju usljed lične netrpeljivosti, postojanja zavisi između članova.

d) Prema poslasticama - Funkcionalni (korisni) i disfunkcionalni (stetni)

Funkcionalni konflikti ostvaruju pozitivan uticaj na organizacione performanse.

Disfunkcionalni konflikti su bilo koja vrsta konfrontacije koja šteti ciljevima organizacije.

27.Efekti konflikata i metodi upravljanja konfliktima

Negativni efekti su :

- ✓ Konflikti narušavaju normalno funkcionisanje preduzeća
- ✓ Konflikti naglasavaju emocije umjesto razuma prilikom odlučivanja
- ✓ Konflikti skreću pažnju sa organizacionih na lične ciljeve
- ✓ Konflikti izazivaju više ljudskih reakcija sa izrazito negativnim efektima, stres, ljutnja

Pozitivni efekti su :

- ✓ Konflikti stimulisu kriticku analizu
- ✓ Konflikti motivisu ljude
- ✓ Konflikti su cesto predznak i uzrok neophodnih organizacionih promjena
- ✓ Konflikti prociscavaju internu sredinu i otklanjaju skrivene suobe
- ✓ Konflikti izmedju grupa stimulisu saradnju unutar grupe

Strategije resavanja konflikata :

- ✓ **Formulisanje nadredjenog cilja** - Konflikti se najlakse resavaju tako sto se ucesnicima u konfliktu ponudi zajednicki cilj
- ✓ **Jacanje socijalnih kontakata i razmjena informacija** - Konflikti se mogu lako rijesiti ovom metodom
- ✓ **Prinudno** - Rukovodilac moze da rijesi konflikt upotrebom formalnog autoriteta
- ✓ **Pregovaranje** - Pregovaranje sukobljenih strana se vodi u obliku medijacije/arbitraz

Strategije stimulisanja konflikata :

Ukljucivanje novog clana u grupu, Ohrabrivanje takmicenja izmedju pojedinaca

Restruktuiranje organizacije, Manipulisanje informacijama

28. Pojam i definicija moci, Resurna perspektiva moci

Moc je sposobnost **socijalnog aktera** da u **datom odnosu** promijeni **ponasanje drugog aktera**. **Moc** je **socijalnog karaktera**, i **sposobnost promjene ponasanja** cak i **protiv volje druge strane**. **Moc** treba **odvojiti** od **uticaja** i **autoriteta**.

Uticaj je **proces** u kom **socijalni akter** svojim ponasanjem **mijenja ponasanje drugog socijalnog aktera**.

Autoritet oznacava **legitimnu moc** koja je **opravdana nekim zakonom, institucijom..**

Resurna perspektiva moci izvor moci vidi u **kontroli ogranicenih resursa** od pojedinca ili grupa. U osnovi resurne perspektive moci je nejednaka razmjena izmedju pojedinaca i grupa u organizaciji koja kreira resurnu zavisnost inferiornih od superiornih clanova organizacije.

Koncept resurne moci cini :

- ✓ Resursi, koji su osnova moci, su potrebni i vazni
- ✓ Inferiorni clanovi ih ne mogu dobiti negdje drugo
- ✓ Inferiorni clanovi nemaju mogucnost prisile
- ✓ Inferiorni clanovi zadrzavaju vrijednost resursa

29. Individualna moc i moc organizacionih jedinica

- ✓ **Moc nagradjivanja** - Proistice iz cinjenica da onaj ko **posjeduje moc**, moze i da nagradi drugu osobu.
- ✓ **Moc kaznjavanja** - Zasniva se na **sposobnosti onog** ko **posjeduje moc**, da kazni lice izloženo moci ukoliko ne izvrši odredjeni nalog.
- ✓ **Legitimna moc** - Moc proistice iz **formalne pozicije** onog koji je **posjeduje**.
- ✓ **Ekspertska moc** - **Oblik moci** u kome **onaj** ko je **posjeduje** kontrolise **znanje** ili **informacije** koje su **drugima potrebne**.
- ✓ **Referentna moc** - Resursi koji se **kontrolisu** u ovom slucaju **jesu** - **sam posjednik moci** i njegove licne karakteristike.

Robins je pricao o **osnovi moci** :

- ✓ **Sila** - Moc se zasniva na **strahu** od **negativnih posledica** koje bi imalo **odbijanje** da se **povinuje zeljama** onoga ko ima silu.
- ✓ **Nagrada** - Moc se sastoji u tome sto **neko nagradjuje** ukoliko se **povinuje zeljama** **superiornog clana** organizacije.
- ✓ **Ubjedjivanje** - Moc koja se zasniva na **sposobnosti superiornog clana** da ubjedi ostale u **legitimnost svojih zelja**.

✓ **Znanje** - Onaj ko ima znanje potrebno organizaciji ima moc

Izvori moci su :

✓ **Pozicija** - Pozicija direktora, rukovodioca, predsjednika daje automatski neke moci

✓ **Licne karakteristike** - Potrebno je posjedovati odredjena znanja i sposobnosti

✓ **Ekspertiza** - Pojedinaac koji posjeduje odredjenu strucnost u odredjenim oblastima

✓ **Sansa** - Moc posjeduje pojedinac koji se samo nasao na pravom mjestu u pravo vrijeme

Kada je rijec o moci organizacionih jedinica, jasno je da nemaju sve organizacione jedinice istu kolicinu moci u organizacijama. Moc zavisi od **sposobnosti** da se kontrolisu resursi koji su **znacajni za poslovanje**.

Prema modelu resurne zavisnosti, moc organizacione jedinice proistice iz **njegove sposobnosti** da **kontrolise resurse** koji su za **datu organizaciju** **kriticni**. Kriticnost resursa proistice iz **njihove 3 dimenzije** :

✓ Vaznost za funkcionisanje organizacije

✓ Rijetkost

✓ Mogucnost supstitucije

30. Interpretativna perspektiva moci

Osnovu ove moci postavio je **Lukas**. On je rekao da postoje **3 razlicita pristupa moci** :

✓ **Jednodimenzionalni pristup moci** je **klasicni pristup** koji se **zasniva na kontroli resursa**. On podrazumjeva **otvoreni sukob interesa** i **otvoreni konflikt** izmedju **nadredjenih i podredjenih**.

✓ **Dvodimenzionalni pristup moci** podrazumjeva da **moc ne mora** da se **manifestuje** samo kada je **konflikt otvoren**, vec i **kada je latentan**. **Pojedinac** dokazuje svoju **moc** i na **nacin** sto **ne dozvoljava** da se **konflikt uopste i pojavi**.

✓ **Treca dimenzija moci** obuhvata **sposobnost** da se **oblikuje svijest ljudi**. Ovdje se **ne radi o preovladavanju tuđih interesa** (prva dimenzija) ili **njihovom**

potiskivanju (druga dimenzija) nego o **uoblicavanju interesa inferiornih pojedinaca ili grupa od strane superiornih.**

Proces sticanja interpretativne moci putem **socijalne stvarnosti** ima najmanje 3 faze

- ✓ Zauzimanje paznje
- ✓ Konceptualizacija zajednickih iskustava
- ✓ Kognitivna zavisnost

31. Politicki procesi i strategije

U literaturi se izdvajaju 3 uslova koje treba da **zadovolji** neki **akt** da bi se **proglasio politickim aktom ili procesom. Politicki proces** je u **pitanju** ukoliko je :

- ✓ Usmjeren na sticanje ili odrzavanje moci pojedinca ili grupe
- ✓ Nije formalno sankcionisan i odobren
- ✓ Usmjeren ka ostvarivanju licnih ciljeva i suprotan je

Nelegitimno politicko ponasanje je u **pitanju** kada je **pridobijanje moci** usmjereno na **ostvarivanje licnih ciljeva i interesa.**

Legitimno politicko ponasanje u organizaciji je u **pitanju** ukoliko se **moc** pokusava **ostvariti** da bi se **stiglo do legitimnih organizacionih ciljeva.**

Razlikujemo 6 strategija politicke borbe :

- ✓ **Kontrola informacija** - Manipulacija informacijama moze biti veoma efikasno sredstvo politicke borbe.
- ✓ **Selektivna upotreba objektivnih kriterijuma** - Od izbora kriterijuma odlucivanja zavisi i izbor alternative.
- ✓ **Formiranje koalicija** - Pojedinci i grupe mogu da se udruzuju da bi postigli neki zajednicki cilj.
- ✓ **Nalazenje sponzora ili mentora** - Pojedinaac moze da trazi saveznike i medju mocnijima od sebe koji na njega prenose dio svoje moci.

- ✓ **Kooptacija** - Uključivanje potencijalnog protivnika u grupu koja donosi odluku najcesce ima efekat da se protivnik pretvara u pristalicu odluke jer je u njenom izboru učestvovao.
- ✓ **Upotreba spoljnih eksperata** - Kada autoritet rukovodioca nije dovoljan da podrži neku donjetu odluku, cesto se spoljni ekspert koji je neutralan zove u pomoc.

35. Organizaciona kultura i supkulture

Organizacija ima dominantnu kulturu i supkulture. Dominantna kultura sadrži pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja koje dijele svi njeni članovi u većem ili manjem stepenu. Supkulture predstavljaju specifičan sistem pretpostavki, vrijednosti koje dijeli jedna manja grupa zaposlenih u organizaciji. Supkulture se dijele na sledeći način :

- a) **Po vertikalnoj liniji** razlikujemo **supkulture menadžera i radnika. One mogu biti izvor konflikata između njih.**
- b) **Po horizontali** ih dijelimo prema **sektorima**. To su **proizvodnja, komercijala finansije, računovodstvo..**
- c) **Po dijagonali** se **supkulture** razlikuju prema **profesiji i obrazovanju**, prema **socijalnom porijeklu i statusu**, prema **nacionalnoj pripadnosti...**

Prema odnosu supkulture prema dominantnoj kulturu razlikujemo :

Podržavajuću supkulturu Ortogonalnu supkulturu Kontrakulturu

42. Metodi i prakse organizacionog učenja

Razlikujemo 10 metoda :

- a) **Refleksije i analize** su **metode** koje podrazumjevaju da **stručnjaci** koji su **radili** na **određenom projektu** sistematski analiziraju **svoje iskustvo** i zatim ga **oblikuju** u **odredjene zaključke** koje **pretvaraju** u **pisane dokumente**.
- b) **Diskusijama i konferencijama** se stvara i **utvrđuje postojenje stanje**, ali se ono i **prenosi kroz organizaciju**. **Poznat je metod otvorenog prostora**, kao i **metod proradjivanja problema**.

c) Izvjestaji imaju za cilj da proizvode znanje, sire ga i pamte. Izvjestaje pisu razliciti strucnjaci i menadzери koji ucestvuju u procesima i poslovima za koje se pretpostavlja da mogu doprinjeti izgradnji kljucnih kompetentnosti kompanije.

d) Kompanijska biblioteka nam govori da se veoma mnogo znanja nalazi rasuto po organizacionim jedinicama, radnim mjestima itd. Samo koncentrisanje istih na jednom mjestu moze da ima znacajan efekat na povecanje kolicine znanja.

e) Uputstva, prirucnici i procedure obezbjeduju artikulaciju implicitnog znanja, i njegovu kombinaciju, kao sirenje.

f) Interna elektronska komunikacija u svakoj kompaniji znacajno povecava koriscenje postojeceg znanja.

g) Bencmarking se sastoji u tome sto menadzери i strucnjaci iz jedne organizacije dolaze do novih saznanja na taj nacin, sto analiziraju iskustva iz neke druge organizacije.

h) Mentorstvo je metoda kojom se implicitno znanje kojim raspolaze mentor pretvara u implicitno znanje učenika.

i) Rotacija je karakteristicna jer rotacijom zaposlenih sa jednog na drugo radno mjesto se znacajno doprinosi kombinovanju i sirenju znanja.

j) Interaktivno kompjutersko modeliranje je bitno jer neke kompanije primjenjuju razvijene kompjuterske programe da bi obezbijedile individualno ili grupno razvijanje mentalnih modela i mapa nekih problema.

43. Proces organizovanja i organizacona struktura

Sadrzinu procesa organizovanja cini povezivanje elemenata radi kreiranja relativno stabilnog sistema interakcija, koji ce omoguciti odvijanje poslovnog procesa u preduzecu. Organizaciona struktura se oblikuje u procesima :

a) Diferencijacije kao segmentacije sistema na podsisteme od kojih svaki razvija sopstvene attribute vezane za zahtjeve koje im postavlja specificno okruzenje.

b) Integracije kao postizanje jedinstva napora izmedju razlicitih organizacionih jedinica u ostvarivanju zajednickog zadatka.

Diferenciranje obuhvata :

- ✓ **Podjelu rada** - Dodjeljivanje zadataka u izvrsnom procesu elementima u strukturi
- ✓ **Distribuciju autoriteta** - Dodjeljivanje zadataka u upravljackom procesu elementima u strukturi

Integracija obuhvata :

- ✓ **Grupisanje jedinica** - Integraciju zadataka u izvrsnom procesu
- ✓ **Postavljanje mehanizama koordinacije** - Integraciju zadataka u upravljackom procesu

Zakljucak je da se **proces organizovanja preduzeca** odvija **tako** sto se **prvo diferenciraju elementi** i **dodjele** im se **zadaci** u **izvrsnom** i **upravljackom procesu**. **Tako se u preduzecu definise sta ko treba da radi, i ko o cemu treba da odlucuje.**

Organizaciona struktura ima jos **par funkcija** kao sto su :

- ✓ Smanjuje neizvjesnost u internim procesima i cini ih predvidljivim
- ✓ Obezbjedjuje stabilnost procesa i na toj osnovi efikasnost
- ✓ Obezbjedjuje kontinuitet odvijanja procesa

45. Pojam grupisanja, Funkcionalno i diviziono grupisanje jedinica

Njihovim grupisanjem otpocinje **proces integracije** neophodan da bi **organizaciona struktura funkcionisala** kao **cjelina**.

Jedinice se grupisu povezivanjem individualnih pozicija u organizacione jedinice najnizeg nivoa, zatim povezivanjem tih jedinica u jedinice viseg nivoa sve do nivoa citave organizacije.

Efekti grupisanja su :

- ✓ **Grupisanje** omogućuje **jedinstveno rukovodjenje poslovima** i **zadacima** koji ulaze u **sastav organizacione jedinice**
- ✓ **Grupisanje** obezbjedjuje da **svi** u **organizacionoj jedinici** dijele **iste resurse**

- ✓ **Grupisanje** obezbjedjuje **jedinstvene kriterijume** za ocjenu **performansi**
- ✓ **Grupisanje** pospjesuje i motivise **uzajamnu razmjenu misljenja, stavova i informacija**

Princip opadajućeg inteziteta komuniciranja podrazumjeva da organizacione jedinice treba **grupisati** tako da se **prvo grupisu** one jedinice čiji je **intezitet komuniciranja** nešto manji da bi se **postiglo** da **između organizacionih jedinica** na najvišem nivou budu **grupisane** samo jedinice čija je **povezanost** samo **opsteg** karaktera.

Funkcionalno grupisanje jedinica je zasnovano na **grupisanju aktivnosti** koje u radnom procesu imaju **istu ulogu**. **Rezultat** toga su **tipicne poslovne funkcije** u organizacionoj strukturi.

Prednost ovakvog grupisanja je **specijalizacija aktivnosti** i **visoka efikasnost** koja se tako **postize**.

Neke od najvećih slabosti su **teza koordinacija, introventna orijentacija, konflikti između funkcija..**