Osnovi menadžmenta
Predavanje 6

Organizovanje

Dizajniranje organizacione strukture

➢Da bi mogli uspešno da organizujemo organizacione procese, potrebno je u preduzeću prvo organizovati strukture organizovanosti

➢**Organizaciona struktura** se odnosi na to ko kome podnosi izveštaje (vertikalna konfiguracija sektora, autoriteta i poslova), i na to ko šta radi i gde se posao obavlja (horizontalna konfiguracija)

➢Prilikom donošenja odluke o organizaciji, menadžeri koriste četiri mere ili četiri kamena temeljca

- To su:

1) Podela posla,

2) Podela na sektore,

3) Hijerarhija i

4) Koordinacija

- Primena **podele posla** predstavlja prednost u poslovanju, jer se razbijanjem kompleksnog zadatka na manje, jednostavne i zasebne specijalizovane radnje povećava ukupna produktivnost geometrijskom progresijom

➢Pojedinci su zaduženi za ograničen broj aktivnosti umesto za realizaciju celokupnog zadatka

➢**Nedostatak podele posla** predstavlja pojava otuđenja ili osećaja nedostatka kontrole, usled dodeljivanja neznatne odgovornosti svakom radniku na osnovu podele zadataka na male, beznačajne faze

➢Iz specijalizacije poslova može proisteći i dosada, jer pojednostavljeni poslovi vremenom postaju nešto što se samo ponavlja i što ne pruža nikakvu satisfakciju

➢**Podela na sektore** je rezultat odluke menadžera da se slične poslovne aktivnosti logično grupišu u sektore

➢S tim u vezi, menadžeri izgrađuju organizacionu šemu, u kojoj se jasno vidi kako je posao podeljen

➢Pod **hijerarhijom** podrazumevamo šemu većeg broja nivoa organizacione strukture, u kojoj se na vrhu nalazi menadžer na najvišem položaju, koji odgovara za rad celokupne organizacije

➢Broj podređenih ljudi koji direktno podnose izvešaj jednom menadžeru se naziva raspon kontrole, odnosno ***raspon menadžmenta***

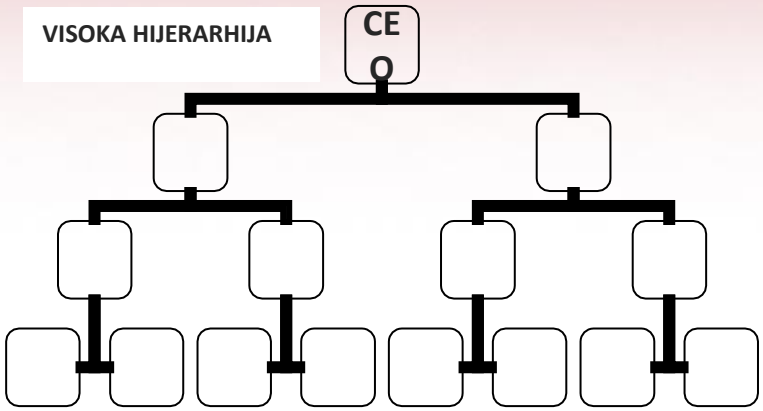
➢Nakon što se posao jednom podeli, uspostave sektori i odredi raspon kontrole, menadžeri mogu doneti plan, odnosno odrediti lanac komandovanja, kojim se određuje ko kome podnosi izveštaj unutar jedne organizacije

➢Izbor odgovarajućeg raspona kontrole u okviru organizacione strukture je veoma bitan

➢Veliki raspon može da znači da menadžer pokriva i suviše veliki broj aktivnosti

➢Posledica primene velikog raspona je zanemarivanje ozbiljnih rešaka i demotivisanje napora uloženog od strane radnika usled nedobijanja potrebnog obima uputstava ili kontrole

➢Posledica primene velikog raspona je zanemarivanje ozbiljnih rešaka i demotivisanje napora uloženog od strane radnika usled nedobijanja potrebnog obima uputstava ili kontrole



➢Široki raspon stvara ravnu hijerarhiju u kojoj je broj nivoa između navišeg i najnižeg položaja veoma mali

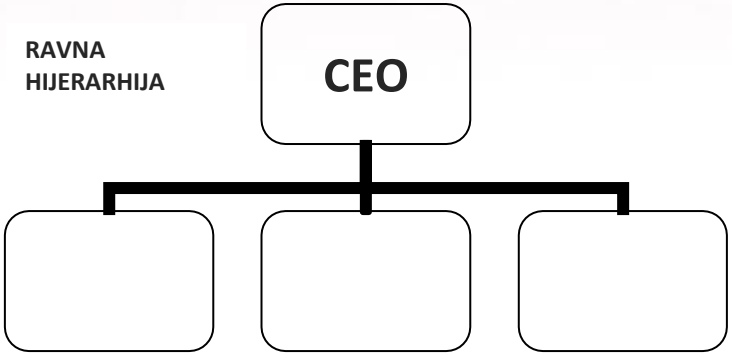
➢Uspostavljanje ravnih hijerarhija je jedan od najupečatljivijih trendova u savremenom poslovanju

➢Koordinacija predstavlja proces kojim se integrišu aktivnosti pojedinačnih sektora u cilju efikasnog realizovanja organizacionih ciljeva

➢Nedostatak koordinacije može biti uzrok pojave iskušenja zaposlenih u organizaciji da zadovoljavaju interese sopstvenih sektora na teret ciljeva organizacije

➢Postoje tri pristupa za postizanje efikasne koordinacije

➢**Prvi pristup** se odnosi na upotrebu osnovnih tehnika menadžmenta, odnosno na hijerarhiju menadžerstva, pravila i procedure kojim se omogućava zaposlenima da sami rešavaju koordinaciju zadataka brzo i efikasno



➢**Drugi pristup** se odnosi na premošćavanje granica, odnosno uspostavljanjem trajne veze između sektora, koji imaju česte kontakte

➢**Treći pristup** podrazumeva redukciju potrebe za koordinacijom, odnosno kreiranje slobodnog prostora u pogledu resursa i stvaranje nezavisnih jedinica

➢Organizacione strukture se tradicionalno zasnivaju na nekom obliku departmentalizacije, odnosno metode podele posla i zaposlenih u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka

➢Razlikujemo **pet metoda departmentalizacije**:

a) Funkcionalna departmentalizacija;

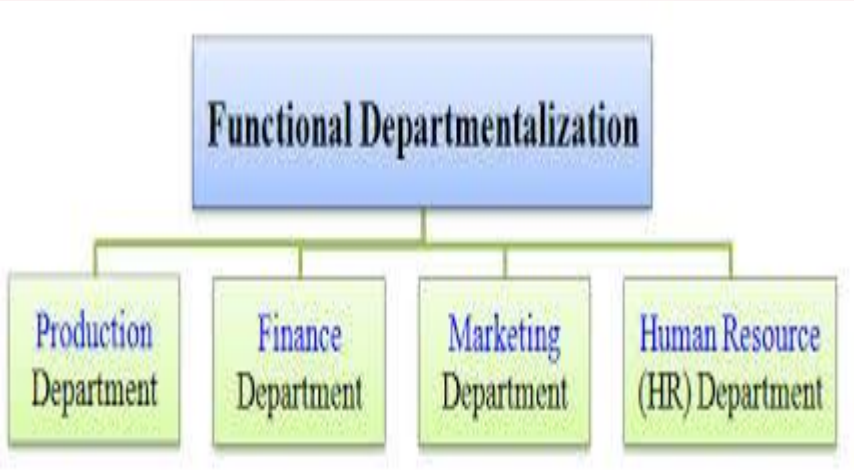
b) Proizvodna departmentalizacija;

c) Departmentalizacija prema kupcima;

d) Geografska departmentalizacija;

e) Matrična departmentalizacija

Funkcionalna departmentalizacija



➢Ovaj način formiranja organizacione strukture se primenjuje na početku poslovanja organizacije ili kada su male organizacije

➢Funkcionalna organizaciona struktura predstavlja vid osnivanja sektora u kojem su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su na primer marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu

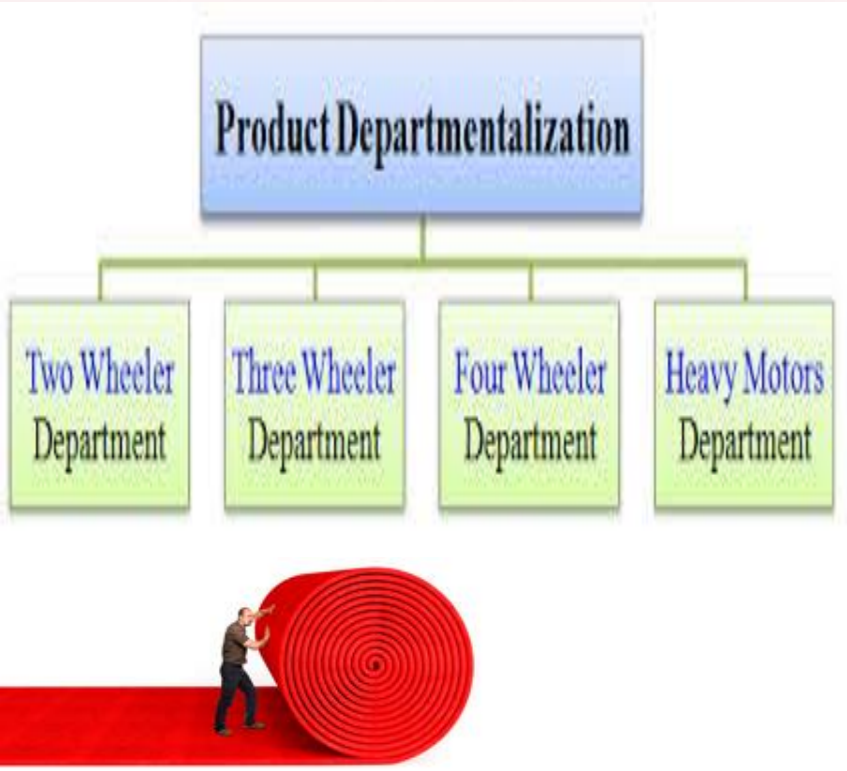
➢Ona spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti

➢Primenom strukture prema funkciji omogućava se i lakše mobilisanje zaposlenih sa uskim kvalifikacijama i njihovo usmeravanje na poslove u čijem rešavanju su u najpotrebniji

➢Ekspanzijom organizacije se pojavljuju prvi **nedostaci funkcionalne organizacije**, jer je donošenje brzih odluka otežano usled potrebe podnošenja izveštaja centralnoj direkciji od strane menadžera za određene delatnosti

➢Funkcionalna struktura često ne dozvoljava utvrđivanje odgovornosti i jednostavno donošenje ocene o ostvarenom rezultatu, a koordinacija delatnosti postaje problem za menadžment

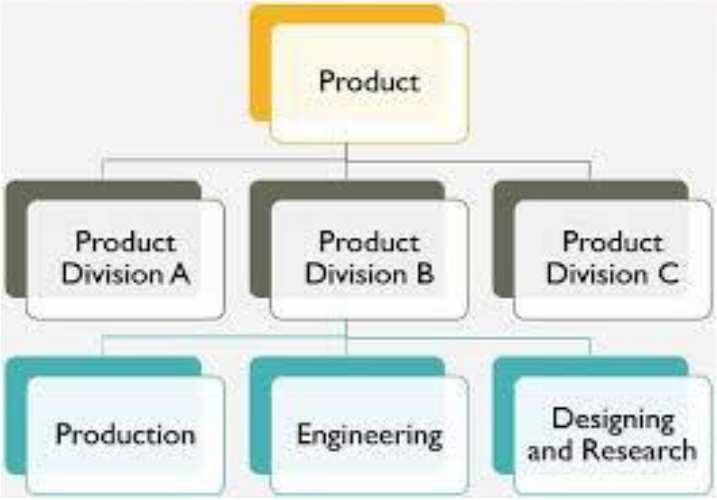
Proizvodna departmentalizacija



➢U formiranju organizacione strukture po metodi proizvodne departmentalizacije, posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda ili usluga

➢**Prednost** ovog metoda je u tome što omogućava menadžerima i radnicima da se specijalizuju za jednu stručnu oblast, ali i da steknu šira iskustva i ekspertizu u vezi sa celom linijom proizvoda

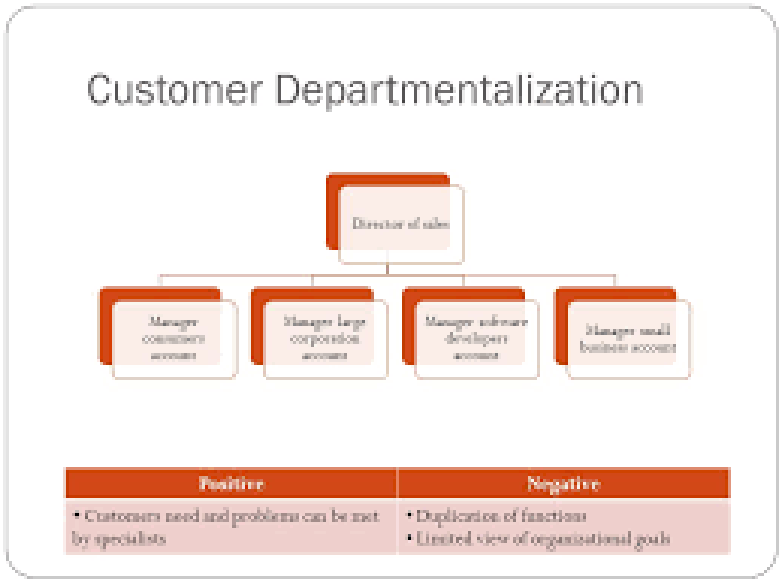
➢Primenom ovog metoda, top menadžeri mogu lakše da procene performanse radnih jedinica



➢**Nedostatak** proizvodne departmentalizacije se ogleda u nesagledavanju istih poslova za različite sektore i samim tim dolazi do uvećavanja troškova

➢**Drugi nedostatak** se ogleda u problemu koordinacije različitih proizvodnih sektora i nemogućnošću standardizacije politika i procedura na nivou cele organizacije, već po sektorima

Departmentalizacija prema kupcima

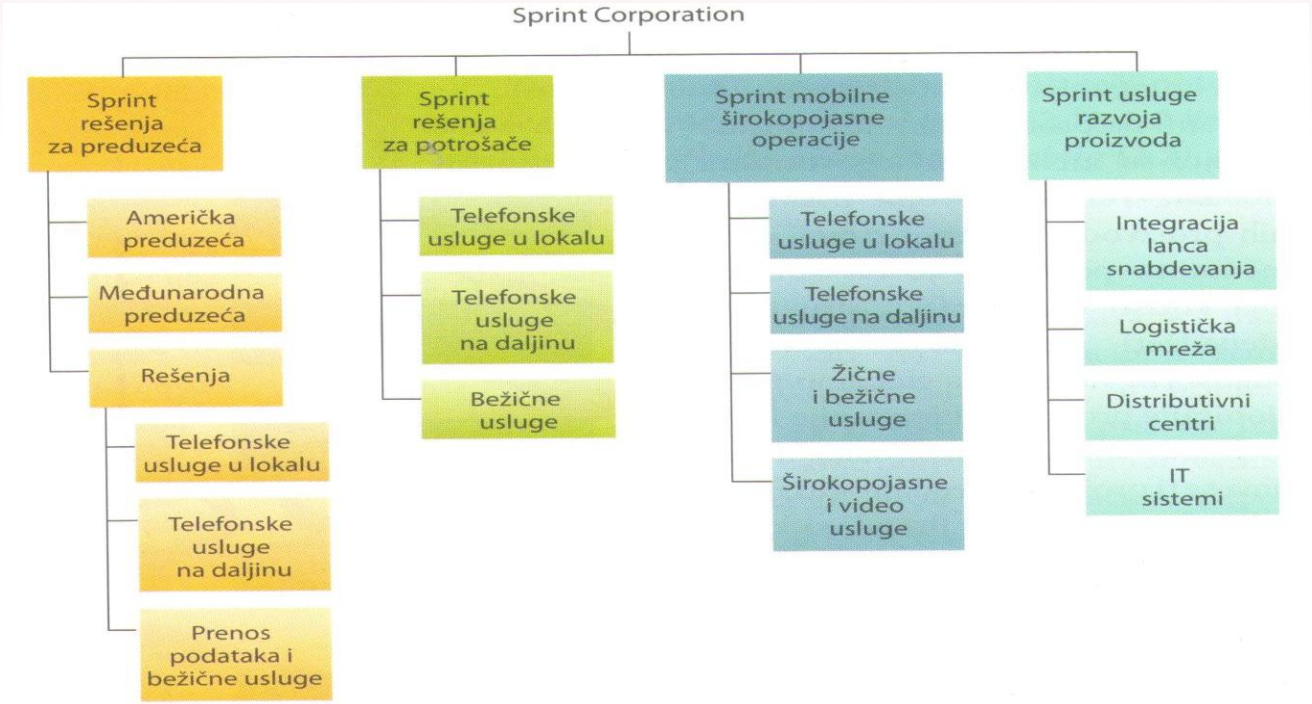


- Ovaj metod formiranja organizacione strukture podrazumeva organizovanje radnika i posla u posebnim jedinicama odgovornim za određene vrste kupaca

- **Osnovna prednost** se ogleda u tome što organizaciju usmerava na potrebe kupaca umesto na proizvode i/ili poslovne funkcije

- **Nedostatak** je u tome što dovodi do dupliranja resursa, odnosno teško je uspostaviti koordinaciju između sektora zaduženih za različite grupe kupaca

- Takođe, nedostatak je u tome što orijentisanost na kupca može dovesti radnike u zabludu da donose odluke koje štete organizaciji, a od koristi su za kupce

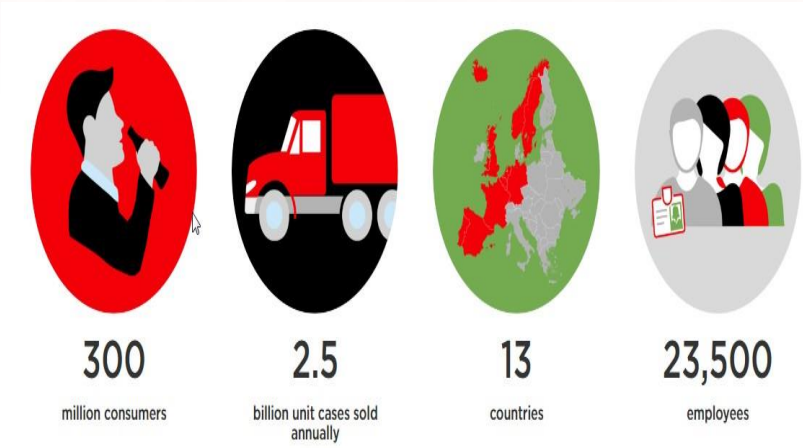


Geografska departmentalizacija

- Geografskom departmentalizacijom, posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima

- **Prednost** ove departmentalizacije je u tome što organizacijama omogućava da odgovore na zahteve različitih tržišta, pogotovo kada prodaju proizvode u različitim zemljama, sa različitim kulturama

- Takođe, pomaže im u smanjivanju troškova distribucije i transporta, jer se organizacioni resursi

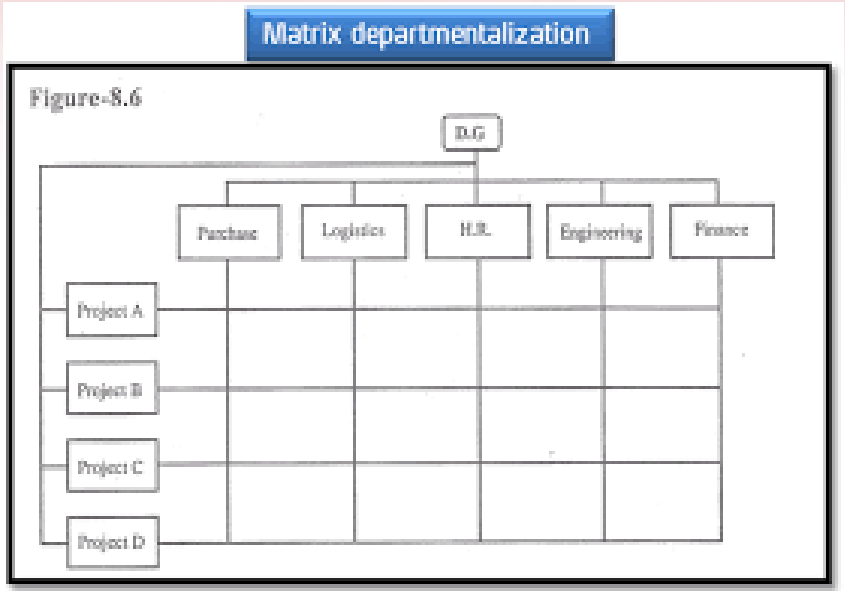


➢ **Nedostatak** ove departmentalizacije je što može da dovede do dupliranja resursa, jer je neophodno da se proizvod (i marketing) prilagode različitim geografskim oblastima

➢ Takođe, ovde može doći i do problema koordinacije između sektora koji su udaljeni više hiljada kilometara i pri tom menadžeri imaju ograničen kontakt, usled nepostojanja interneta na toj lokaciji

➢ Primer geografske departmentalizacije je nama dobro poznata kompanija Coca-Cola European partners

Matrična departmentalizacija



- **Matrična departmentalizacija** je takva organizaciona struktura koja kombinuje dva ili više oblika departmentalizacije

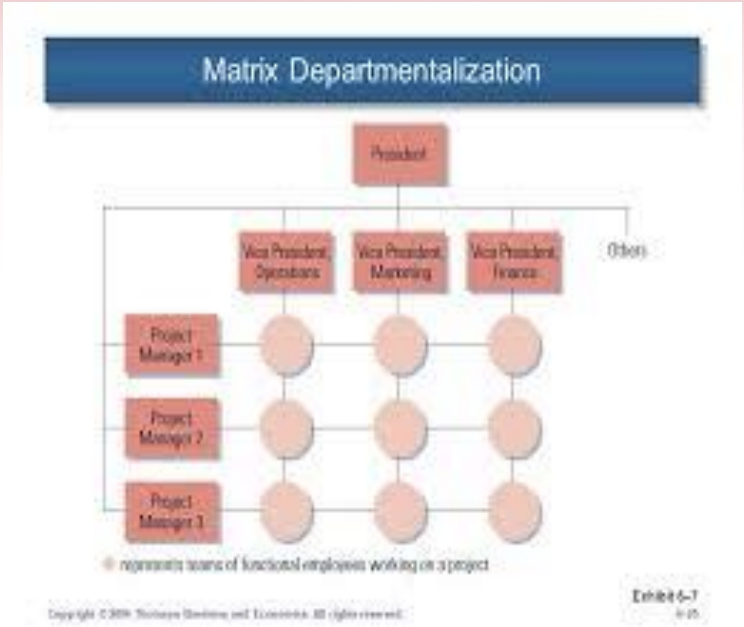
- Najčešće je to kombinacija proizvodne i funkcionalne departmentalizacije, ali mogu biti kombinacije i drugih, na primer geografske i proizvodne

- Primer kombinacije geografske i proizvodne departmentalizacije možemo videti kod kompanije Procter&Gamble

- U matričnoj departmentalizaciji, radnici imaju dva šefa, odnosno rade duž dva lanca komandovanja

- Jedan lanac je prema delatnosti ili podeli, a drugi je u horizontalnom pravcu, koji kombinuje ljude iz različitih divizija po delatnostima u projektu ili poslovne timove na čijem čelu je menadžer projekta

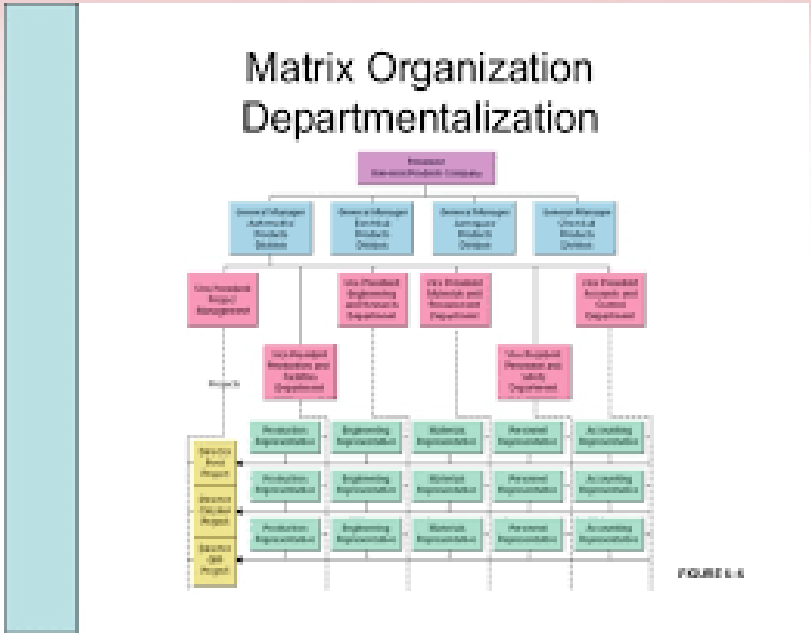
- Matrična organizaciona struktura je efikasno sredstvo da se povežu stručnjaci različitih specijalizacija i kvalifikacija



➢ **Prednost** matrične strukture je i u tome što organizacija ima smanjene izdatke usled nepostojanja nepotrebnog udvajanja osoblja, odnosno zbog toga što se za svaki projekat tačno određuje broj neophodnih ljudi

➢ **Nedostatak** matrične organizacije se ogleda u tome što članovi tima nisu uvek sposobni da se prilagode matričnom sistemu

➢ U cilju efikasnosti, članovi tima moraju da budu spremni na saradnju, da budu fleksibilni i kvalifikovani



- Matrična struktura zahteva mnogo veću menadžersku veštinu nego drugi oblici departmentalizacije

- Mogući su konflikti između šefova projekata u različitim delovima matrice zbog planova rada, buddžeta, dostupnih resursa

- Često, zbog tih problema, proste matrice, u kojima menadžeri iz različitih delova matrice direktno pregovaraju o konfliktima i resursima, prerastaju u složene matrice

Moć i autoritet

- Menadžeri određuju pravila koja će se primeniti na zaposlene, koji rade u okviru organizacione strukture

- Pri tome, oni koriste autoritet i moć, koji im po položaju pripadaju

- Formalni autoritet je vrsta moći koju povezujemo sa organizacionom strukturom i rukovođenjem

- Autoritet i moć su međusobno isprepletani

Moć

➢ Pod pojmom "**moć**" podrazumeva se sposobnost uticanja na druge ljude

➢ Korišćenje moći podrazumeva da se iz kolega na poslu ili podređenih izvuče ono najbolje i najkvalitetnije što mogu svojim radom i aktivnostima da pruže.

➢ Pojedinac može da nauči da koristi moć, da bude korisniji sebi i organizaciji u kojoj radi

➢ Pojedinci sa velikom količinom moći obično ostvaruju svoje ciljeve i ambicije tako što im bude ponuđeno ono što zapravo i očekuju umesto da to traže

➢ **<u>Moć nagrađivanja</u>:** Ona je koncentrisana u jednom licu koje ima ovlašćenje da nagradi drugo lice, kada ispuni zadatak ili postigne zahtevani nivo učinka

➢ **<u>Moć kažnjavanja</u>:** Ona se zasniva na sposobnosti posednika moći da kazni drugo lice za neispunjene zahteve

➢ **<u>Legitimna moć</u>:** Ona postoji tamo gde radnik priznaje pravo posedniku moći da u izvesnim granicama ima uticaj na njega

➢ **<u>Stručna moć</u>:** Ovaj aspekt moći se temelji na činjenici da posednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja, koja lice izloženo uticaju moći nema

➢ **<u>Referentna moć</u>:** Referentnu moć proističe iz želje lica izloženog uticaju moći da se sa njime identifikuje ili ga imitira

➢ Neki od aspekata moći se dobijaju u skladu sa položajem, koji menadžer ima

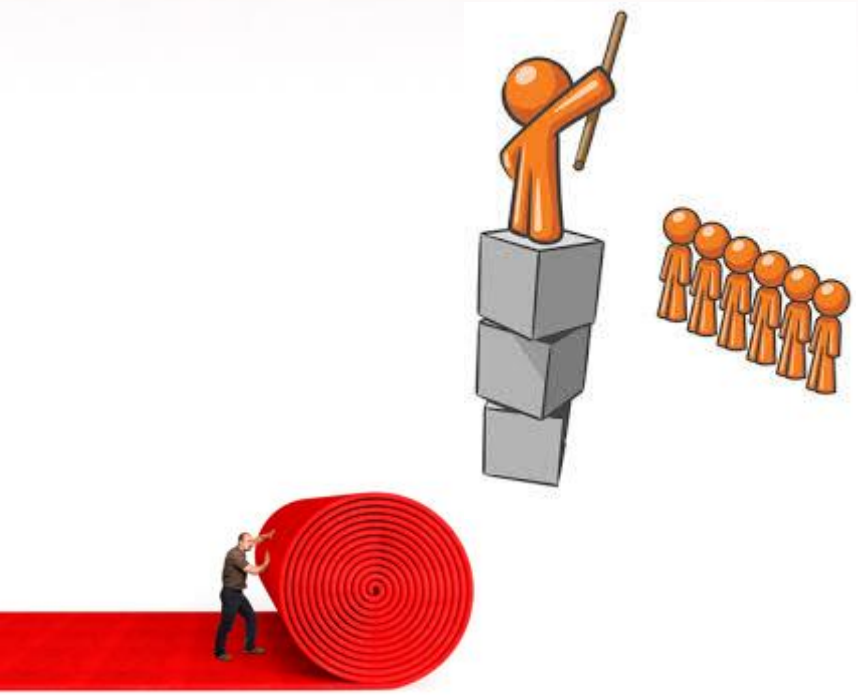
➢ Stručna i referentna moć se ne mogu dati menadžeru uz položaj za razliku od prva tri aspekta moći

- Moć je pozitivna samo onda kada se ogleda u brizi za ostvarenje ciljeva grupe, odnosno pomoći koja se pruža da se ciljevi formulišu i ostvare

- Međutim, negativno lice moći se ispoljava u odnosu nadređenosti i podređenosti

- Moć je od velikog značaja za život u organizaciji i menadžeri kada prihvate moć kao sastavni deo njihovog posla moraju da nauče i kako da je koriste, a da je pri tome ne zloupotrebe za ostvarenje sopstvenih i organizacionih ciljeva

Autoritet



- **Autoritet** je vid moći koji podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć proisteklu iz njihovih sposobnosti ili titula

- Autoritet u određenoj oblasti ima osoba koja je veoma dobro upućena u predmet i stoga poseduje stručnu moć

- Zvanični autoritet je tip moći u vezi sa strukturom i menadžmentom organizacije, koji se bazira na prihvatanju legitimnog prava menadžera da poseduje uticaj.

- Razlikujemo **dva prilaza** formalnom autoritetu u organizacijama

- **Klasičan prilaz** podrazumeva da autoritet potiče sa veoma visokog nivoa, a postom se zvaničnim putem prenosi naniže sa jednog nivoa na sledeći

- **Prilazom prihvatanja**, osnove zvaničnog autoriteta se posmatraju sa drugog gledišta

- On uvažava da autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posednika moći

Definisanje poslova

- Uslovi se definišu kako bi:

a)zaposleni znali šta im je radna obaveza;

b)postigli što bolji kvalitet rada i produktivnost, umanjenje troškova;

c)se postiglo pojednostavljenje i ubrzavanje acija

postigla motivacija zaposlenih i njihovo veće voljstvo tokom obavljanja posla;

povećavanjem stepena kontrole koju radnici u nad poslom, koji obavljaju, poboljšaće se njihova odgovornost za rezultat

Specijalizacija posla

- **Specijalizacija posla** se prepoznaje po jednostavnim koracima koji se lako uče, maloj raznovrsnosti i čestim ponavljanjima

- Jedan od **nedostataka specijalizacije** je u tome što poslovi postaju vremenom dosadni i uzrokuju visoko ne zadovoljstvo poslom i visoku stopu odsustvovanja s posla, što može da uzrokuje visoke troškove organizacije

- Međutim, specijalizovani poslovi su veoma ekonomični

Rotacija, proširivanje i obogaćivanje posla

➢ **Rotacija posla** je metod koji pomaže u prevazilaženju nedostataka specijalizacije i sastoji se u tome da se radnici povremeno premeštaju sa jednog specijalizovanog radnog mesta na drugo da bi imali raznovrsnije radne zadatke i dobili priliku da steknu i koriste različite veštine

➢ Sa **proširenjem posla** i dodavanjem odgovornosti dosada se može ublažiti i do nekog nivoa smanjiti nezadovojastvo kod radnika.

➢ Ova opcija oblikovanja dodaje zadatke koji su na istom nivou odgovornosti kao i posao

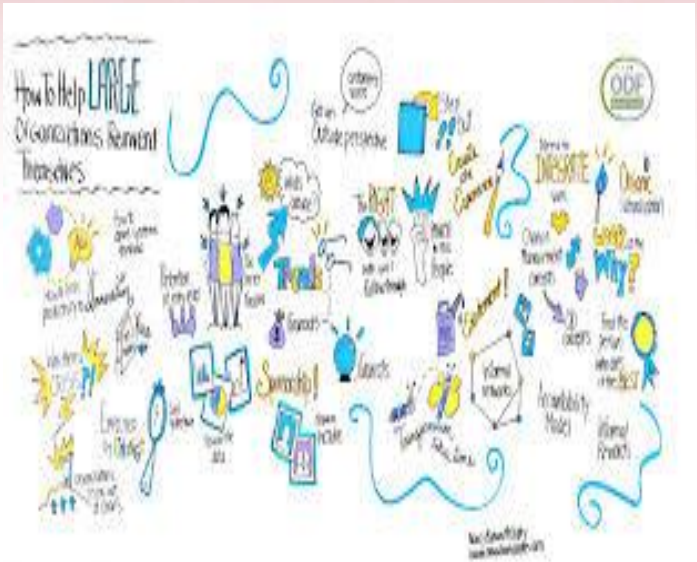
➢ **Obogaćivanje posla** daje radnicima zadatke sa dodatnim ovlašćenjima

➢ Obogaćivanje posla je postalo jako popularan pristup jer pomaže u unapređenju motivacije radnikatako što odgovara na potrebuza suštinskim nagradama

➢ Ova opcija povećava i raznovrsnost zadataka koji se obavljaju i nivo kontrole koju ima radnik

➢ Obogaćivanje posla dodaje veće odgovornosti poslu

Dizajniranje organizacionih procesa

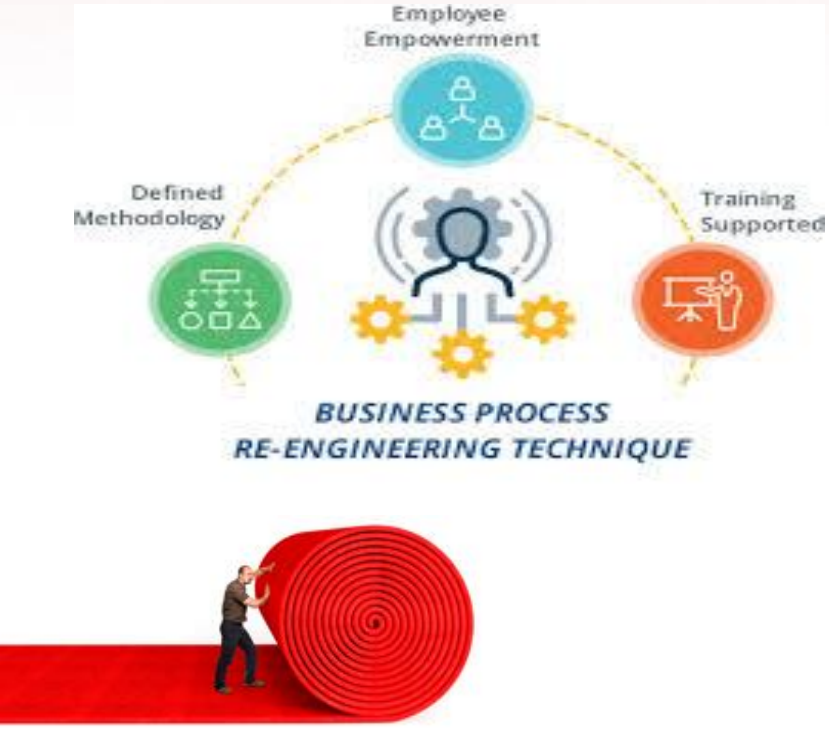


- **Tehnike dizajna organizacije** su:
  a) Intraorganizacioni procesi (reinženjering i koncept osnaživanja);
  b) Interogranizacioni procesi (modularne organizacije i virtuelne organizacije).

- Pod **intraorganizacionim procesom** podrazumevamo skup aktivnosti koje se sprovode u organizaciji s ciljem da se input pretvoi u autput koji ima vrednost za kupce

- Pod **interorganizacionim procesom** podrazumevamo skup aktivnosti koje se odvijaju između kompanija da bi se input pretvorio u autput koji ima vrednost za kupce

Intraorganizacioni proces - Reinženjering



➢**Reinženjering** je kompleksan put promene i sastoji se iz više različitih tehnika i koristi mnoge alate

➢ Reinženjering nije: automatizacija, smanjenje neaktivnih delova organizacije, smanjenje obima organizacije, popravke

➢ Reinženjering je: početi iz početka, odvažiti se na radikalne promene, biti što inovativniji u postojećim procesima, sa najbitnijim proizvodima i tehnologijama, hitno i uzbudljivo sa potrebom za poslovnim uspehom u budućnosti

➢ **Faze reinženjeringa** su: priprema, identifikacija, vizija, rešenje, transformacija

➢ **Cilj u fazi pripreme** je da se mobilišu, organizuju i obrazuju ljudi koji će sprovesti reinženjering

➢ **Cilj u fazi identifikacije** je da se razvije i razume model kupca i model procesa

➢ **Cilj u fazi vizije** je da se razvije vizija ostvarenja željenih performansi procesa

➢ Četvrta faza – **rešenje** se sastoji iz dve podfaze: tehnički dizajn i socijalni dizajn (odnosno redizajn procesa i redizajn organizacije)

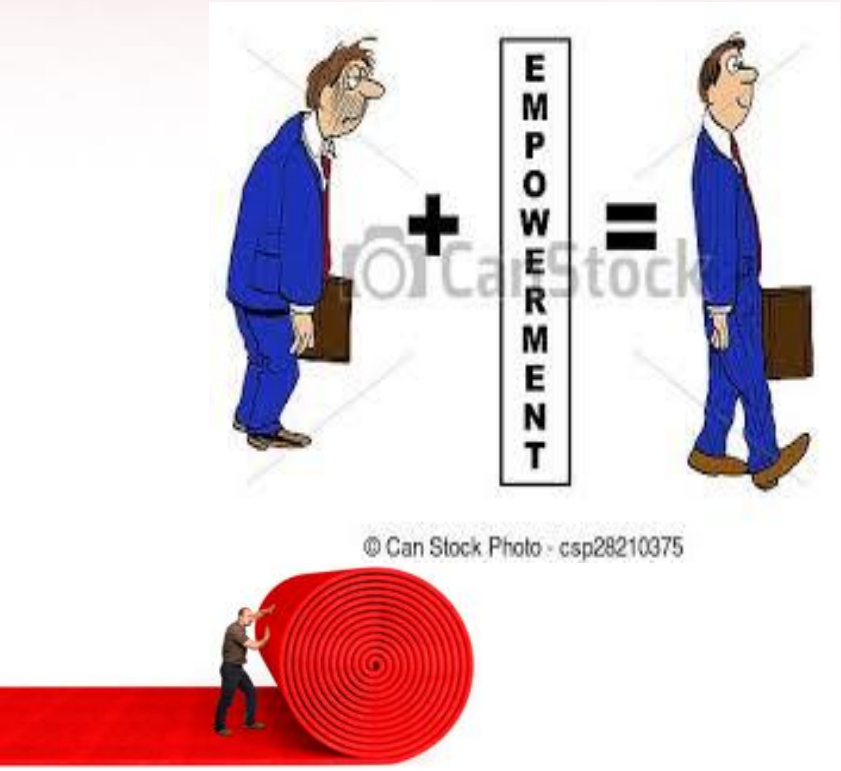
➢ Ključni **faktori** koji omogućuju reinženjering su: tehnologija, informacije i ljudski potencijal

➢ Redukuje se broj aktivnosti u procesu koje ne dodaju vrednost; definišu se delovi procesa koji mogu biti razvijeni nezavisno; određuje se tehnologija koja će biti primenjena u procesu itd

- U **podfazi Socijalni dizajn** razvijaju se važne karakteristike posla: veštine, znanje i orijentacija; određuju se grupe karakterističnih poslova; nivo veština i oblasti znanja potrebne za svaki novi posao i drugo

- **Transformaciona faza** proizvodi pilot i krajnje verzije redizajniranog procesa i kontinualne mehanizme promena

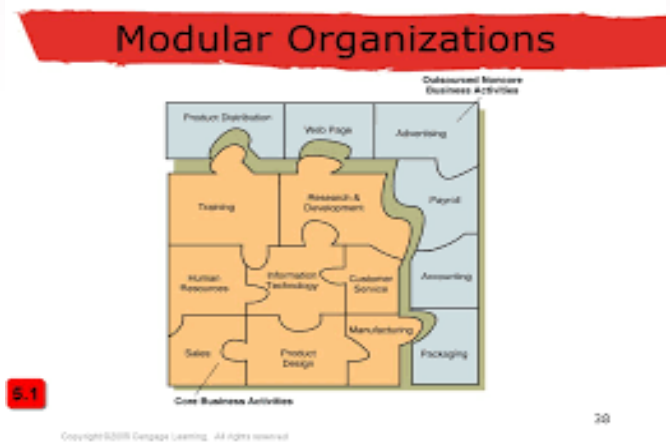
Intraorganizacioni proces - Koncept osnaživanja



- Ovaj koncept se odnosi na osnaživanje zaposlenih u smislu da se autoritet i odgovornost za donošenje odluka trajno prenosi sa menadžera na zaposlene

- Zaposleni mogu biti osnaženi jedino ako raspolažu svim informacijama i resursima i imaju dozvolu da donose odluke, ali i adekvatnim nagrađivanjem za pokazanu inicijativu

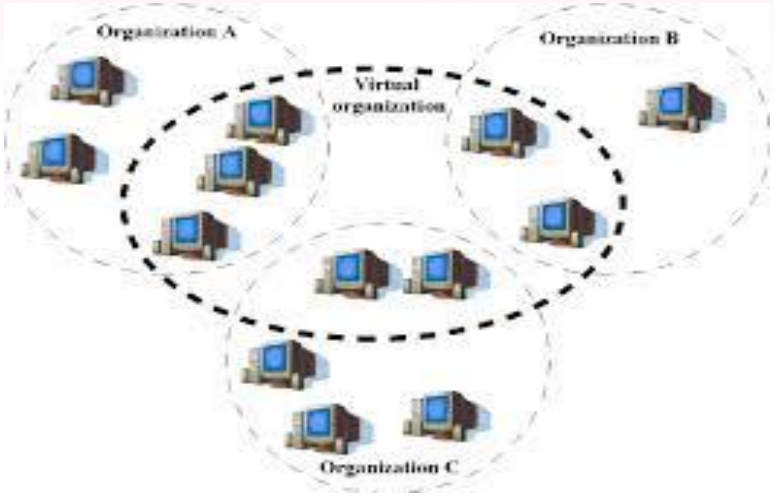
Interorganizacioni proces – modularne organizacije



➢ **Modularna organizacija** je organizacija koja angažuje spoljne kompanije, dobavljače, konsultante za sprovođenje sporednih poslovnih aktivnosti i koje izostavlja i dodaje prema potrebi

➢ **Prednosti** ove organizacije se ogledaju u tome da se plaćanje spoljnim saradnicima vrši prema potrebi, ali je neophodno da u te saradnike ima poverenja

Interorganizacioni proces – virtuelne organizacije



- **Virtuelna organizacija** je deo mreže u kojoj mnoge kompanije međusobno dele veštine, troškove, sposobnosti, tržišta i kupce sa namerom da kolektivno rešavaju probleme kupaca ili pružaju određene proizvode ili usluge

- Virtuelne organizacije omogućavaju kompanijama da podele troškove, a budući da članovi mogu da velikom brzinom udruže napore da bi zadovoljili potrebe kupaca, ove organizacije su brze i fleksibilne

➢Virtuelne organizacije omogućavaju kompanijama da podele troškove, a budući da članovi mogu da velikom brzinom udruže napore da bi zadovoljili potrebe kupaca, ove organizacije su brze i fleksibilne

➢ **Nedostatak** virtuelnih organizacija se ogleda u teškom kontrolisanju kvaliteta rada partnera u mreži

➢ Neophodna je ogromna menadžerska veština da bi mreža nezavisnih organizacija dobro funkcionisala, posebno ako se ima u vidu da su odnosi između tih organizacija kratkoročni i zasnivaju se na jednom zadatku ili projektu

HVALA NA PAŽNJI!!!