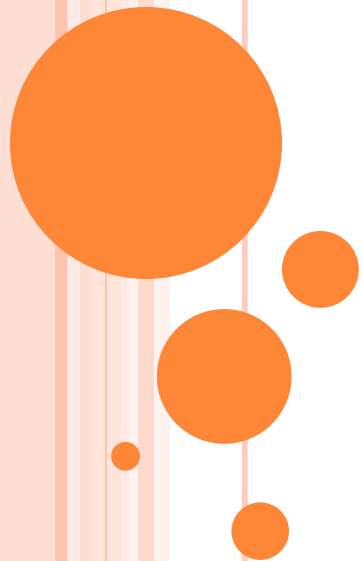


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 6



ORGANIZOVANJE



Nakon predavanja moći ćete da:

- Objasnite svrhu odluka donetih u pogledu dizajna organizacije.
- Opišete logične odnose između podele rada, hijerarhije i koordinacije.
- Objasnite od kakve je opšte koristi organizaciona struktura, i koristi i troškove svake posebne vrste strukture.
- Objasnite razloge postojanja neformalnih organizacija.
- Napravite razliku između moći i autoriteta.
- Navedete i objasnite pet izvora moći.
- Razmotrite dva glavna vida autoriteta.



ORGANIZOVANJE:

Kao proces traži od menadžmenta da donosi odluke u vezi sa izradom takvog okvira kako bi se organizacija održala duži period.



Organizacija je shema odnosa - velikog broja isprepletanih, jednovremenih odnosa - putem kojih ljudi prema uputstvima menadžera ostvaruju zajedničke ciljeve. Ovi ciljevi su proizvod procesa donošenja odluka.



DIZAJN ORGANIZACIJE:

Za utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije.

ORGANIZACIONA STRUKTURA:

Način podele, organizovanja i koordinacije aktivnosti organizacije.



ČETIRI KAMENA TEMELJCA:

1. Podela posla;
2. Podela na sektore;
3. Hijerarhija;
4. Koordinacija.

Menadžeri prilikom donošenja odluka koristi ove četiri mere.



PODELA POSLA:

Razbijanje kompleksnog zadatka na komponente tako da su pojedinci zaduženi za ograničeni broj aktivnosti umesto za realizaciju celokupnog zadatka. Ponekad se naziva i **podela radne snage**.

- Podelom posla se pojednostavljaju zadaci;
- Relativno brzo se može naučiti kako da se obave i završe u kratkom roku;
- Svaki čovek postaje specijalizovan i stručnjak za određenu vrstu posla.



HIJERARHIJA:

Šema većeg broja nivoa organizacione strukture, u kojoj se na vrhu nalazi menadžer na najvišem položaju koji odgovara za rad celokupne organizacije;

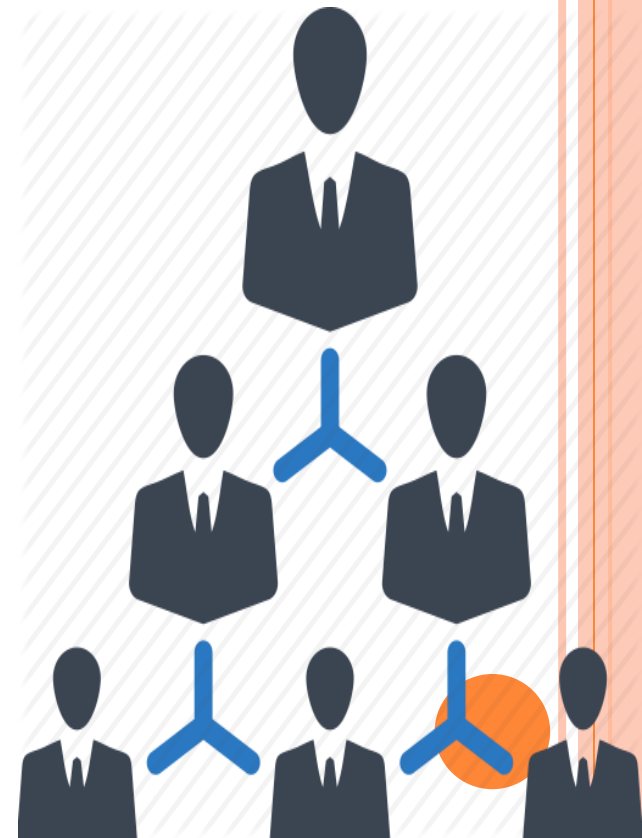
Menadžeri na nižim položajima se raspoređuju silaznom linijom po nivoima organizacije.



RASPON KONTROLE MENADŽMENTA:

- Broj podređenih ljudi koji direktno podnose izveštaj jednom menadžeru.

- Naziva se i **raspon kontrole** ili **raspon menadžmenta**.



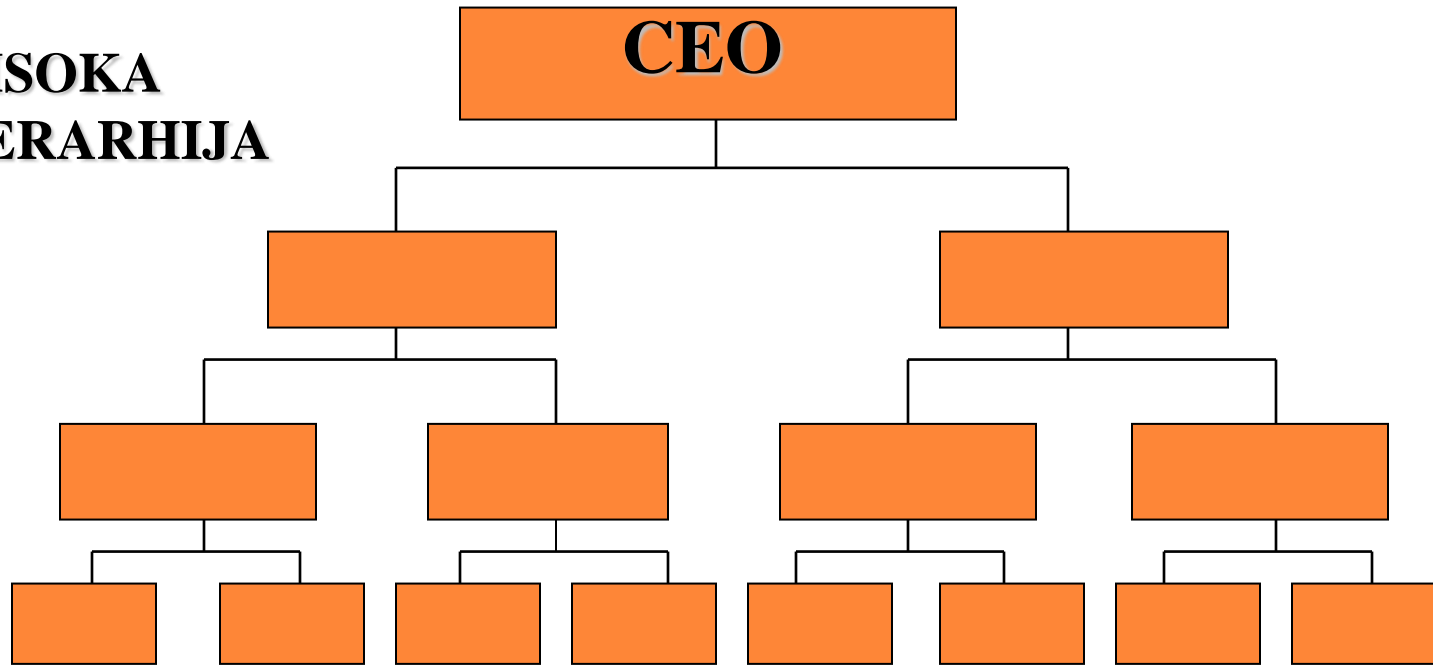
LANAC KOMANDOVANJA:

Plan kojim se određuje ko kome podnosi izveštaj unutar jedne organizacije;

Lanac komandovanja je važna odlika dijagrama organizacije.



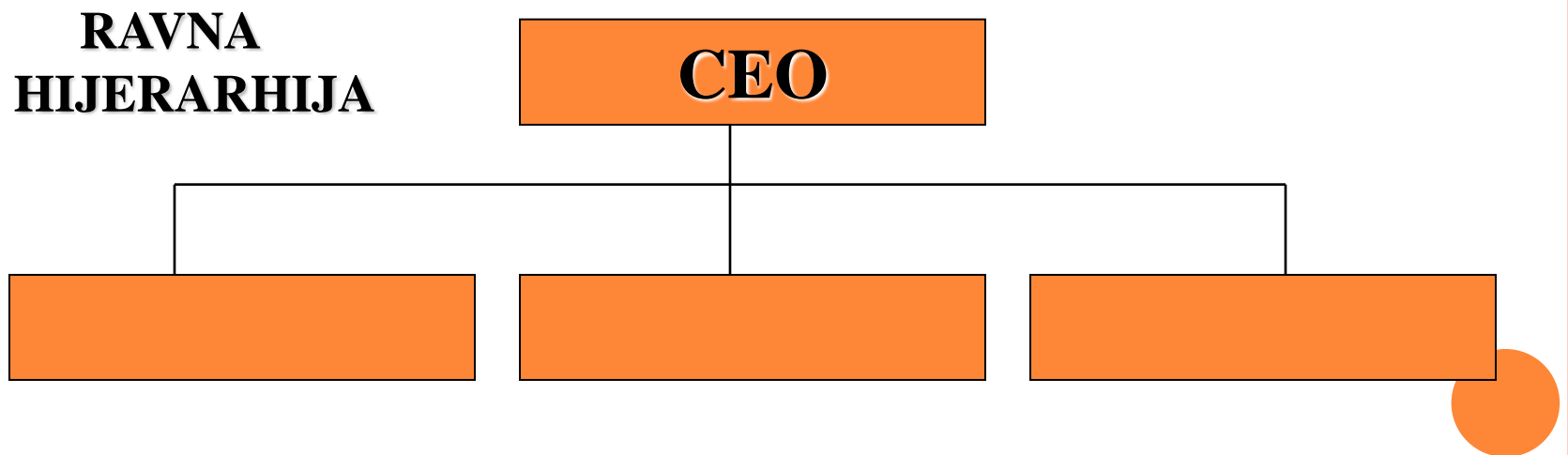
**VISOKA
HIJERARHIJA**



Mali raspon kontrole stvara VISOKU HIJERARHIJU sa velikim brojem nivoa između menadžera na najvišem i najnižem položaju (usporeno donošenje odluka)



Široki raspon stvara RAVNU HIJERARHIJU u kojoj je broj nivoa između najvišeg i najnižeg položaja veoma mali.

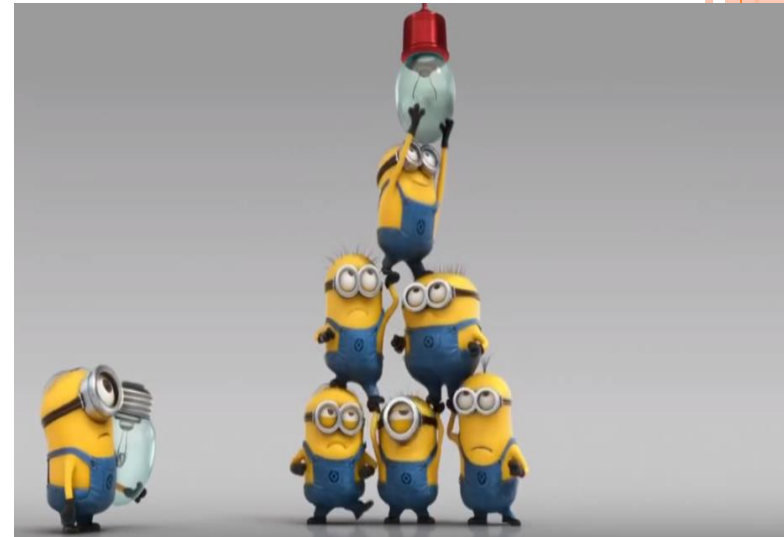


KOORDINACIJA

- Proces kojim se integrišu aktivnosti pojedinačnih sektora da bi se efikasno realizovali ciljevi organizacije.

OBIM KOORDINACIJE zavisi od:

- ✓ prirode zadatka koji se obavljaju
- ✓ stepena međuzavisnosti ljudi u različitim jedinicama koje ga obavljaju

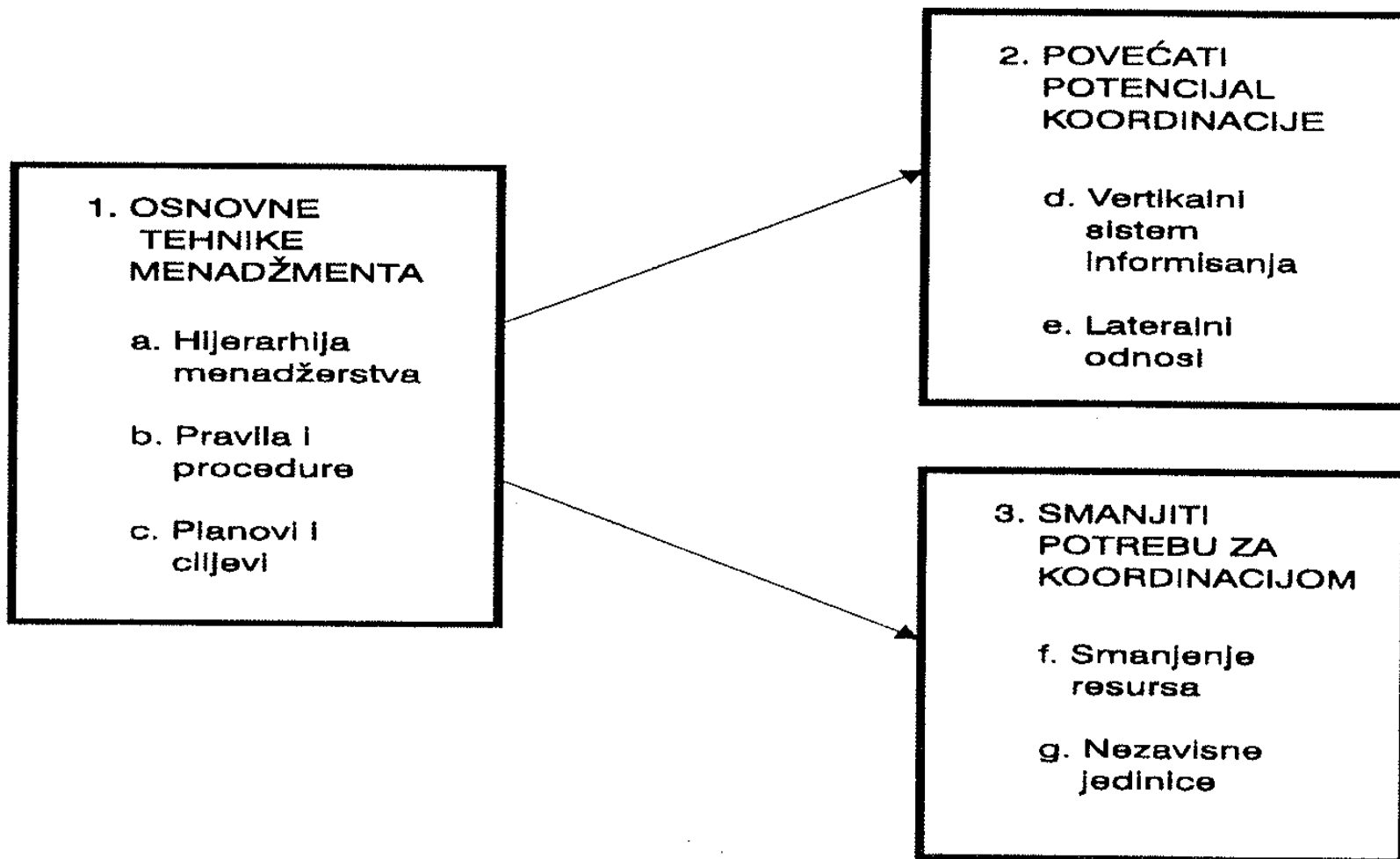


VISOK STEPEN KOORDINACIJE:

- Za rad koji nije rutinski;
- Za rad koji je nepredvidljiv;
- Za rad za koje se faktori okruženja menjaju;
- Za rad kod koga je međuzavisnost velika.



TRI PRISTUPA ZA POSTIZANJE EFIKASNE KOORDINACIJE:



1. Upotreba osnovnih tehnika menadžmenta

Umereni zahtevi u pogledu koordinacije uglavnom se mogu realizovati osnovnim mehanizmima menadžmenta

1. lanac komandovanja organizacije.
2. komplet pravila i procedure koji je tako osmišljen da omogućava radnicima da sami reše koordinaciju zadatka brzo i efikasno
3. menadžment obilaskom radnih mesta



2. Premošćavanje granica

Kada se broj kontakta između sektora dramatično poveća, tada je najbolje rešenje da se ustanovi trajna veza između sektora. Kaže se da ovakva veza ima ulogu premoščavanja granica.

Na primer, članovi sektora tehnike i sektora marketinga



3.Redukcija potrebe za koordinacijom

Kada je potreba za koordinacijom toliko velika da se upravo opisanim metodima ne može efikasno sprovesti, najbolji pristup je da se smanji potreba tesne koordinacije.

Dva su načina:

- 1.kreiranje slobodnog prostora u pogledu resursa i
2. stvaranje nezavisnih jedinica.

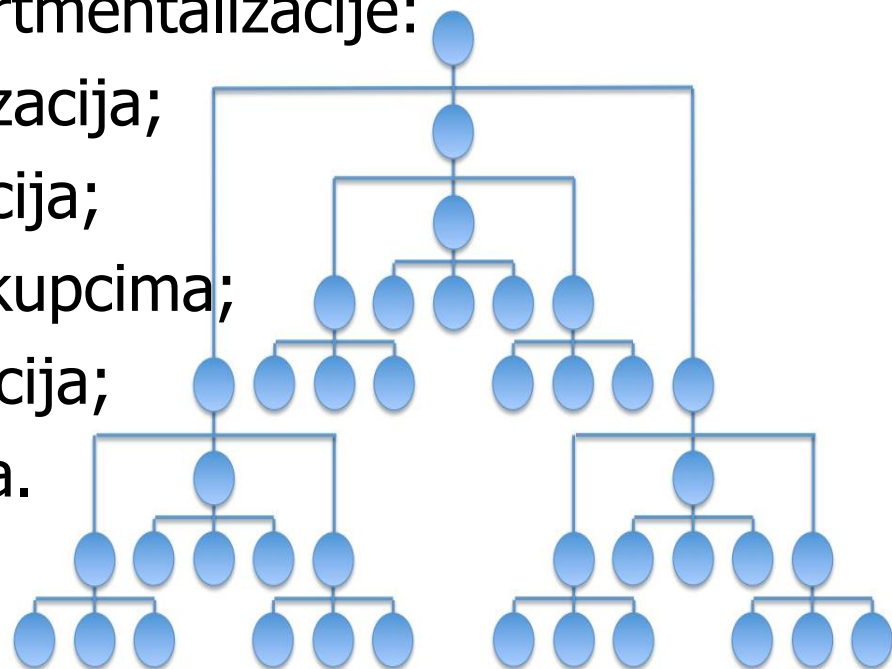


METODE DEPARTMENTALIZACIJE

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

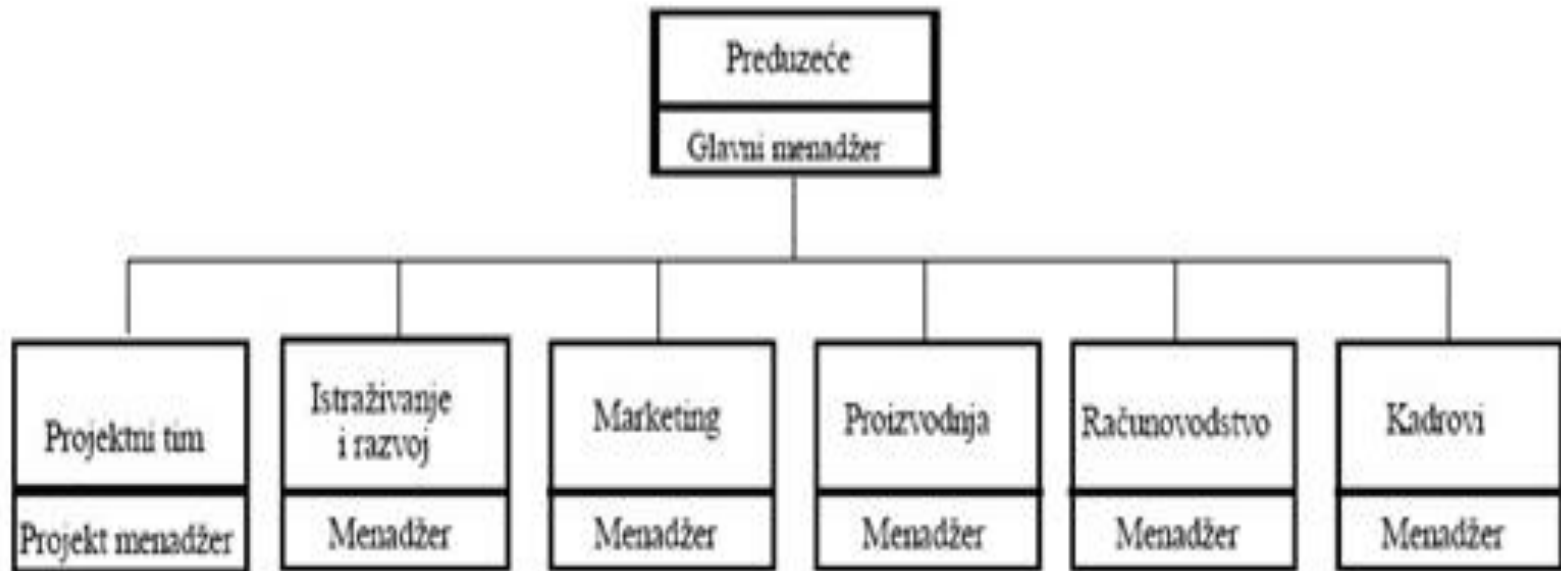
Razlikujemo pet metoda departmentalizacije:

- Funkcionalna departmentalizacija;
- Proizvodna departmentalizacija;
- Departmentalizacija prema kupcima;
- Geografska departmentalizacija;
- Matrična departmentalizacija.



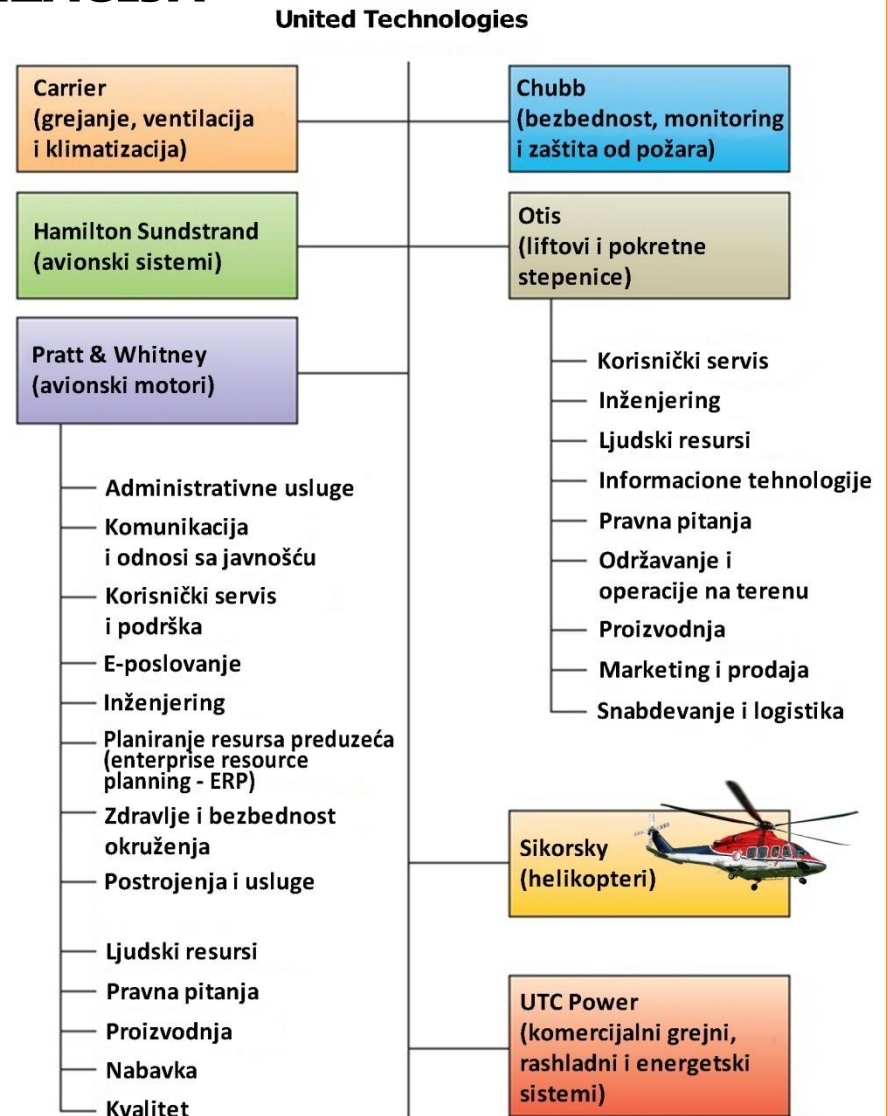
FUNKCIONALNA DEPARTMENTALIZACIJA :

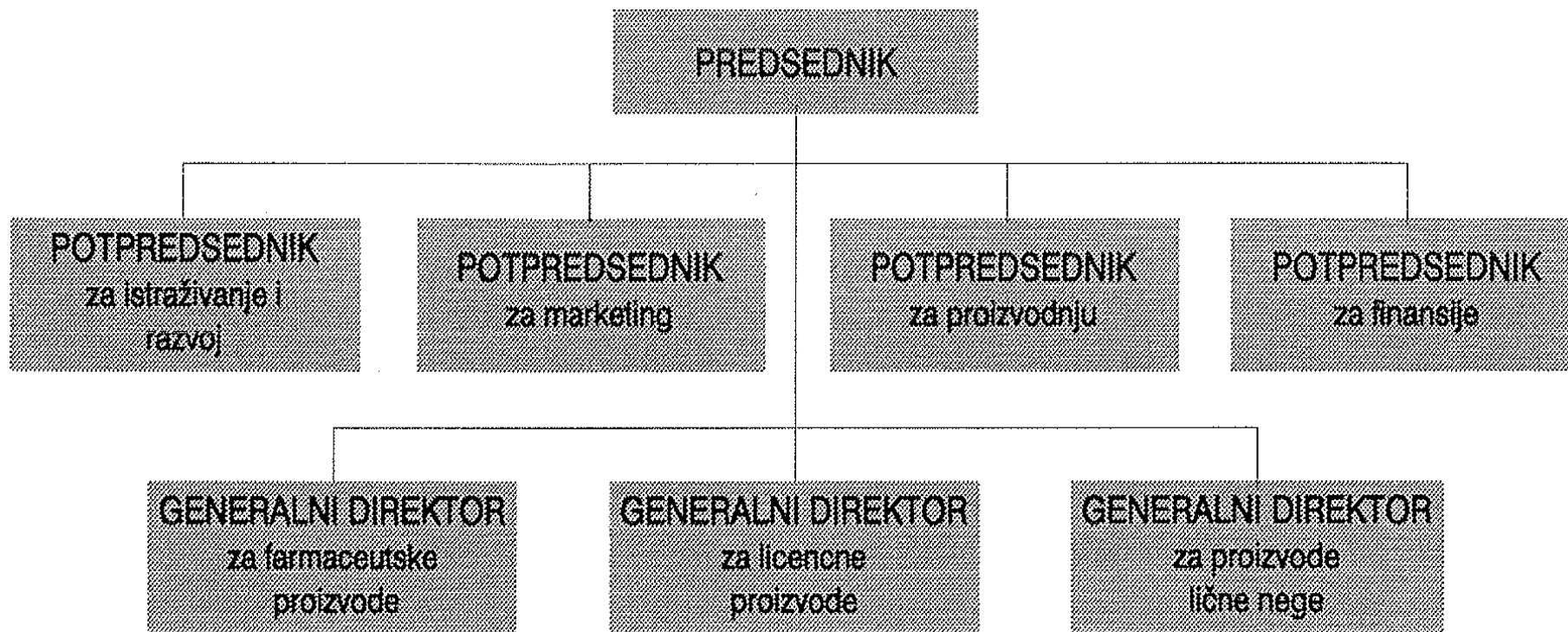
Vid osnivanja sektora u kojem su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti, kao što su marketing ili finansije, ili su grupisani u jedinicu.



PROIZVODNA DEPARTMENTALIZACIJA

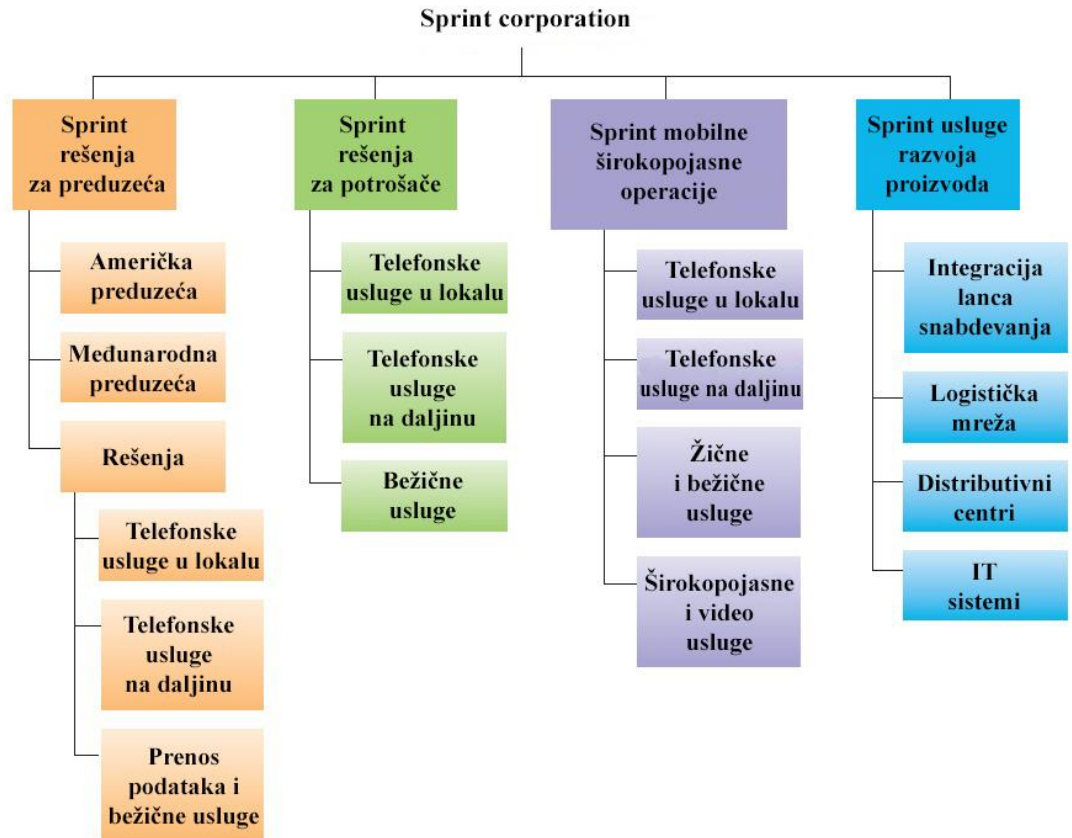
- U formiranju organizacione strukture po metodi proizvodne departmentalizacije, posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda ili usluga





DEPARTMENTALIZACIJA PREMA KUPCIMA

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



PREDSEDNIK

POTPREDSIEDNIK
za industrijske
proizvode

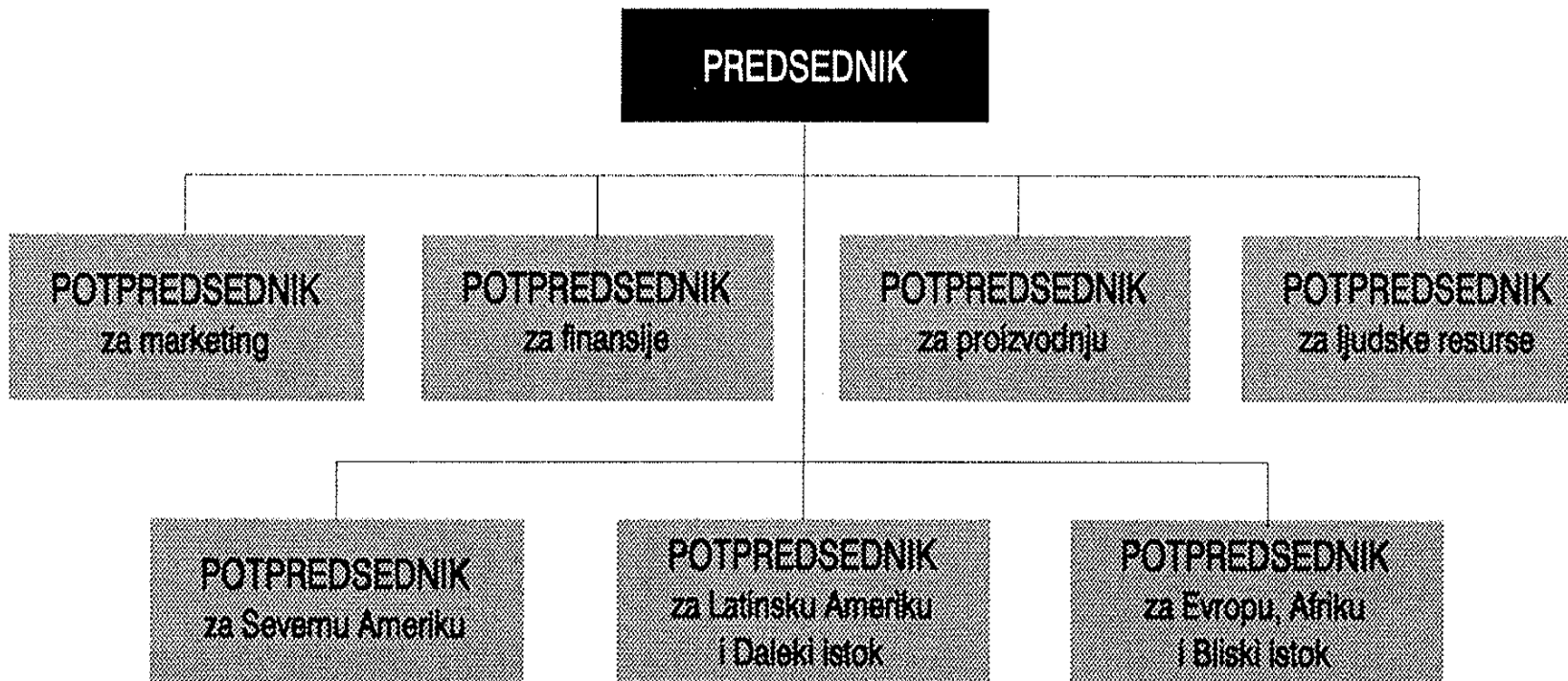
POTPREDSIEDNIK
za proizvode
široke potrošnje

POTPREDSIEDNIK
za proizvode
za vojsku



GEOGRAFSKA DEPARTMENTALIZACIJA

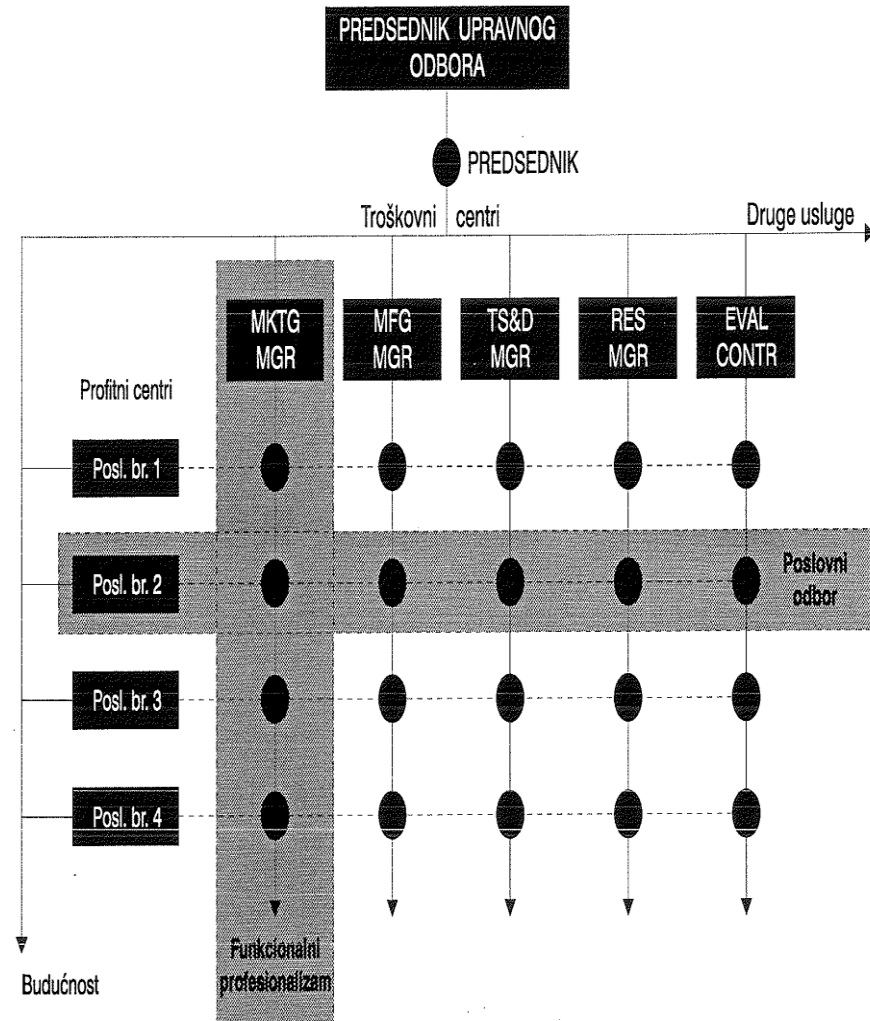
- Geografskom departmentalizacijom, posao i radnici se organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima



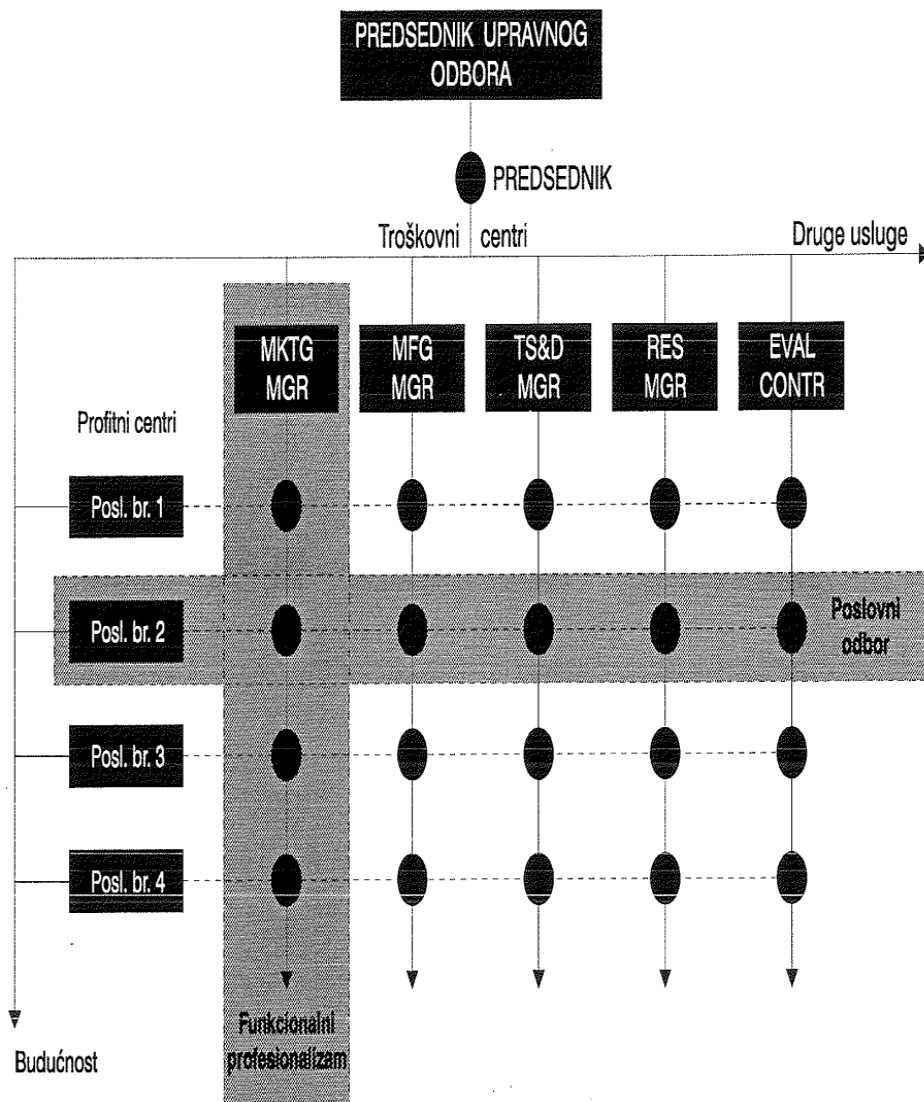
MATRIČNA DEPARTMENTALIZACIJ

U organizaciji sa matričnom strukturom istovremeno egzistiraju dve vrste struktura.

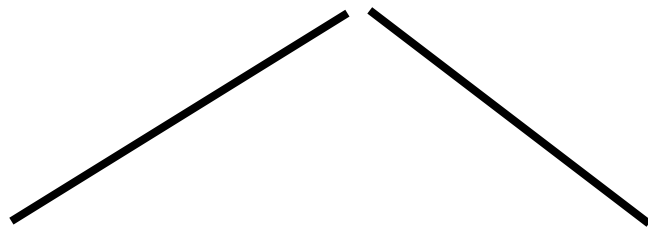
- Radnici imaju dva šefa - tj. rade duž dva lanca komandovanja.
- Jedan lanac je prema delatnosti ili podeli, to je tip koji je vertikalno prikazan



Drugi je prikazan u horizontalnom pravcu i kombinuje ljude iz različitih divizija ili sektora po delatnostima u projekte timove na čijem čelu je menadžer projekta koji je ekspert za specijalizovano područje kojim se tim bavi.



RADNICI IMAJU DVA ŠEFA (RADE DUŽ DVA LANCA KOMANDOVANJA)



- Jedan lanac prema delatnosti ili podeli

- Drugi u horizontalnom pravcu koji kombinuje ljude iz različitih divizija po delatnostima u projektu ili poslovne timove na čijem čelu je menadžer projekta.



PREDNOSTI I MANE MATRIČNE ORGANIZACIJE:

- Efikasno sredstvo da se povežu stručnjaci različitih specijalizacija i kvalifikacija;
- Ljudi se upoznaju sa zahtevima koji se postavljaju pred njihovim kolegama na drugim radnim mestima;
- Organizacija ima smanjene izdatke usled fleksibilnosti (tačan broj neophodnih ljudi za svaki projekat);



- Članovi tima moraju da budu **spособni za saradnju**;
- Članovi tima moraju da budu **fleksibilni**;
- Članovi tima moraju da budu **kvalifikovani**;
- Osećanje samopouzdanja može da se poljulja.



MOĆ I DISTRIBUCIJA AUTORITETA



MOĆ I DISTRIBUCIJA AUTORITETA

Da bi organizaciona struktura efikasno delovala, potrebna su **pravila ljudima** koji su u interakciji u okviru ove strukture.

Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju



Formalni autoritet je vrsta moći koju povežujemo s organizacionom strukturom i rukovođenjem.

Međutim ova dva pojma, *autoritet i moć*, međusobno su isprepletana.

Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog **autoriteta** zavisi od njegovog poimanja i umeća upotrebe **moći**.



MOĆ

Moć je sposobnost da se utiče na druge ljude.

Moć se uočava i u najjednostavnijim odnosima.

U organizacijama moć poseduju menadžeri.

To proističe iz definicije menadžmenta kao procesa oblikovanja, tj. uticaja na aktivnosti koje ljudi obavljaju u organizacijama.



IZVORI MOĆI

Moć ne proizilazi automatski iz položaja koje neko lice ima u hijerarhiji organizacije.

Pet izvora ili osnova moći:

1. Moć nagrađivanja.
2. Moć kažnjavanja
3. Legitimna moć
4. Stručna moć
5. Referentna moć



- **Moć nagrađivanja** je koncentrisana u jednom licu, posedniku moći, koje ima ovlašćenje da nagradi drugo lice koje je izloženo uticaju, kada ispuni nalog ili postigne zahtevani nivo učinka.
- **Moć kažnjavanja** se zasniva na sposobnosti posednika moći da kazni lice izloženo uticaju za neispunjene zahteve i suprotna je moći nagrađivanja. Kazna može da se kreće u rasponu od opomene do dodele otkaza.



- **Legitimna moć** (formalni autoritet)
postoji tamo gde radnik ili lice izloženo uticaju priznaje pravo posedniku moći da u izvesnim granicama ima uticaj na njega. Podrazumeva se i to da je lice izloženo uticaju u obavezi da ovu situaciju prihvati.
- **Stručna moć** se temelji na činjenici ili ubeđenju da posednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo uticaju nema. Kada postupamo po savetu lekara, priznajemo im stručnu moć.

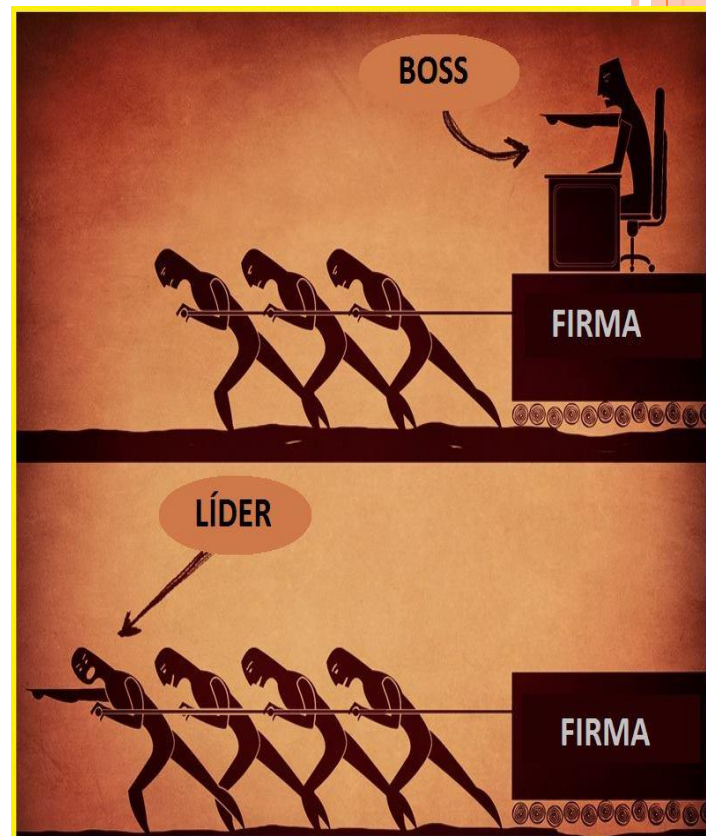


- **Referentnu moć** imaju jedno lice ili grupa, a proističe iz želje lica izloženog uticaju da se s njime identifikuje ili ga imitira. Na primer, omiljen, samosvesan menadžer ima referentnu moć ukoliko motiviše radnike da oponašaju njegove poslovne navike. Referentna moć deluje i između lica u istom rangu – kolega harizmatične ličnosti može da utiče na druge i nametne im svoje stavove na nekom sastanku odeljenja



DVA LICA MOĆI - NEGATIVNO I POZITIVNO

Negativno lice se uglavnom ispoljava u odnosu nadređenosti i podređenosti: **Kad ja dobijam, ti gubiš!** Posmatrano sa ovog aspekta, imati moć podrazumeva nadmoćnost u odnosu na drugu osobu, koja se zbog toga nalazi u nezavidnom položaju. Menadžment koji se temelji na negativnom aspektu moći ljude posmatra kao pione koje koristi ili žrtvuje prema potrebi.



- **Pozitivno lice moći** se najbolje ogleda u brizi za ostvarenje ciljeva grupe - pomoći koja se pruža da se ciljevi formulišu i realizuju.
- Ovde je reč o uticaju **ZA a ne NA** ljude.
- Menadžeri koji na ljude utiču u pozitivnom smislu teže da podstaknu članove grupe da razviju svoje sposobnosti kako bi postali uspešne ličnosti i članovi organizacije.



DŽIM MALEN

« Kada se pomirite sa činjenicom da vaši radnici znaju više od vas, potreban vam je samo još jedan korak pa da prihvatite i drugu činjenicu da će za oblast za koju su stručni donositi odluke bolje od vas. Tajna leži u potrebi da im se omogući da rade svoj posao. Ono čime menadžment treba prevashodno da se bavi jeste da među osobljem uoči najtalentovanije, motivisane, odgovorne ljude i da im ostavi slobodan prostor za delovanje ».



AUTORITET

- Autoritet je vrsta moći.
- Zvanični autoritet je ravan legitimnoj moći.
- Međutim, ovaj termin se koristi uglavnom u njegovom širem značenju kada govorimo o drugim vrstama moći.
- Zvanični autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment organizacije. Temelji se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj.



TEMELJI ZVANIČNOG AUTORITETA: DVA GLEDIŠTA

"Odakle ti pravo da mi govoriš šta treba da radim?"

- Dobro poznato, nedvosmisleno pitanje koje govori da će većina ljudi pre nego što prihvati neki nalog želeti da se uveri da je osoba koja ga izdaje ovlašćena za to.
- Postoje dva uporedna gledišta o temeljima zvaničnog autoriteta u organizacijama:
 1. Klasičan prilaz i
 2. Prilaz prihvatanja



Ustav garantuje pravo privatne svojine i vođenje poslovanja



Menadžer daje naloge



Nalozi se izvršavaju

Klasičan prilaz

Prilaz prihvatanja

Menadžer daje naloge



Primalac razmatra da li će ih prihvatiti



Prihvatanje

Neprihvatanje

KLASIČAN PRILAZ

Klasičan prilaz autoritetu je da autoritet potiče s veoma visokog nivoa, a potom se zvaničnim putem prenosi naniže s jednog nivoa na sledeći. Na vrhu hijerarhije mogu da budu Bog, država (koju predstavljaju kralj, diktator ili predsednik koga je izabrao narod) ili kolektivna volja naroda. Vojska vekovima počiva na ovom klasičnom prilazu.



PRILAZ PRIHVATANJA

- Prilaz prihvatanja uvažava da autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posednika moći.
- Ovaj prilaz polazi od pretpostavke da se svi zvanični propisi ili naredbe ne realizuju baš uvek.
- Neke naredbe će primalac naloga prihvatiti, ali zato neke neće.
- Ključni momenat je da je primalac taj koji odlučuje da li će pristati na realizaciju naloga ili neće.



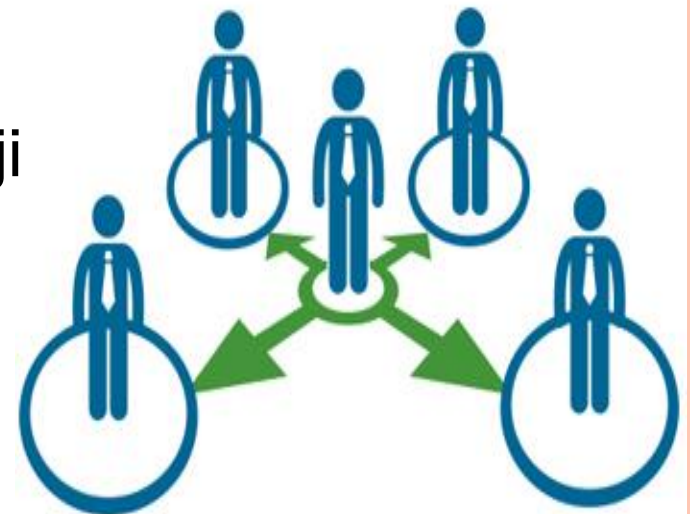
Po Čester I. Bernardu, lice će prihvatiti neku naredbu kao zvaničnu i izvršnu samo ako se četiri uslova istovremeno podudare:

- (a) ako je naredba jasna i lice može da je razume;
- (b) ako u momentu kada donosi odluku veruje da naredba nije u suprotnosti sa svrhom organizacije;
- (c) ako prilikom odlučivanja smatra da ne ugrožava njegove lične interese;
- (d) ako je i mentalno i fizički sposoban da je ispuni.



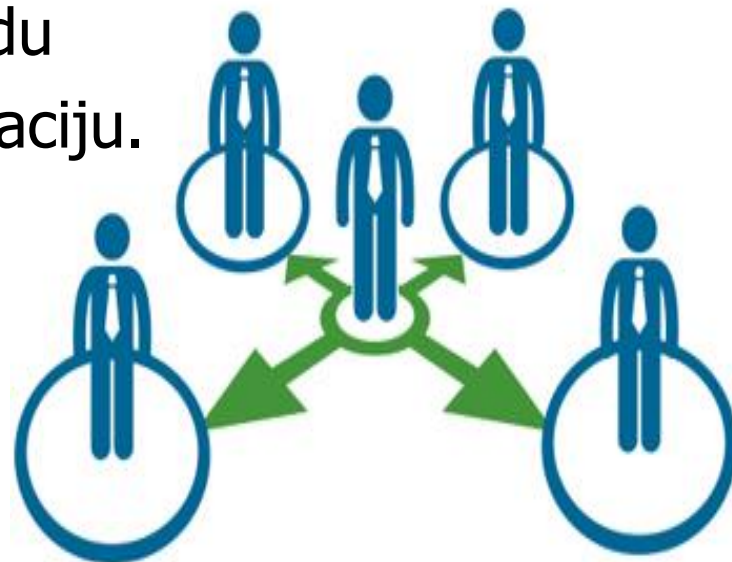
DELEGIRANJE

Jedna od ključnih odluka za organizaciju jeste kako raspodeliti zvanični autoritet duž organizacione strukture. Delegiranje je prenos zvaničnog autoriteta (ovlašćenja) na drugo lice, kao i odgovornost da će se određene aktivnosti obaviti. Potrebno je da menadžeri delegiraju radnicima autoritet, jer se time pospešuje efikasan rad organizacije. Nijedan menadžer ne može sam da obavi ili u potpunosti nadzire sve što se u jednoj organizaciji dešava.

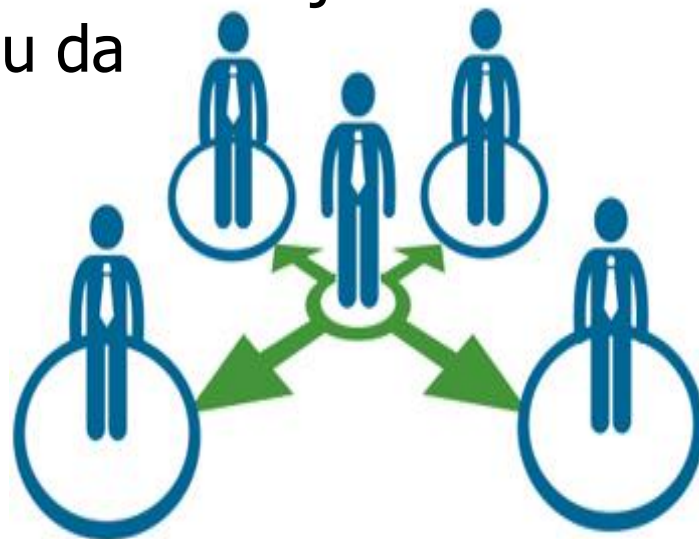


PREDNOSTI DELEGIRANJA

○ da što više zadataka menadžeri prenesu na druge, tako im ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima. Tako će menadžeri pokušati da pored rutinskih delegiraju i zadatke koji traže veću angažovanost psihičke prirode i inicijativu i time sebi omoguće da bolje funkcionišu i budu maksimalno produktivni za organizaciju.

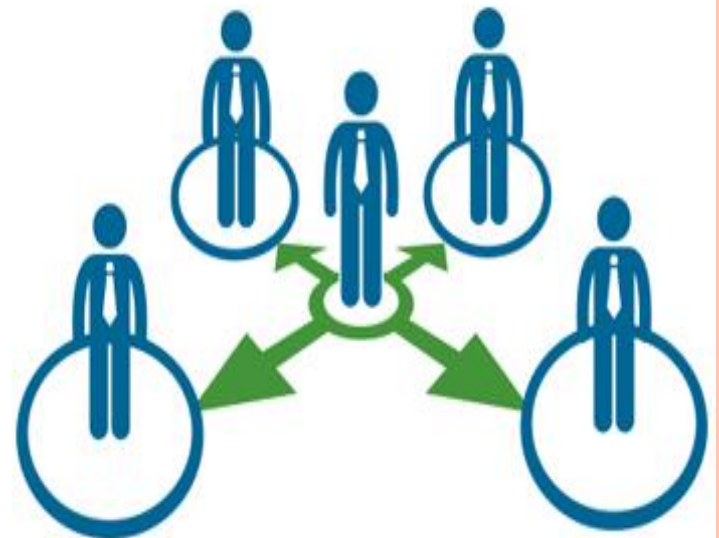


- Delegiranjem se postiže da radnici prihvate odgovornost i koriste svoju moć rasuđivanja.
- Pored toga što je ovo i jedna vrsta obuke - velika prednost delegiranja - delegiranjem radnici stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu.
- Još jedna prednost delegiranja jeste da se vrlo često tako dolazi do boljih odluka jer su radnici "koji su na samom zadatku" u boljem položaju da sagledaju činjenično stanje.



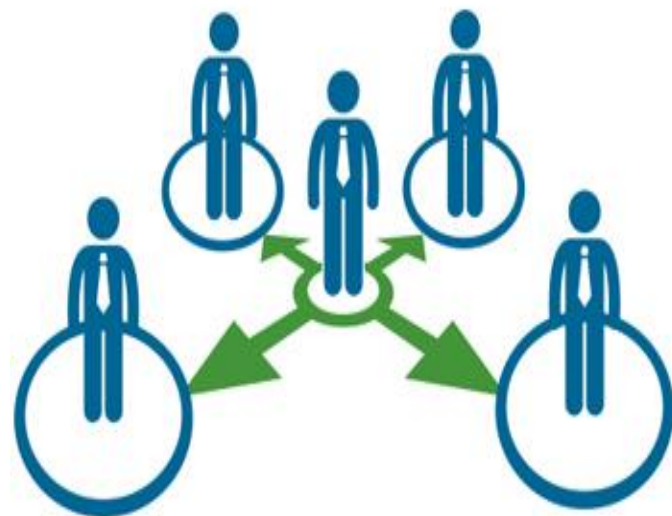
OTPOR PREMA DELEGIRANJU

- Uprkos navedenim prednostima, menadžeri mogu da oklevaju kod delegiranja autoriteta. Često će kao izgovor za neprenošenje ovlašćenja navesti: "Mogu ja to sam bolje da uradim"; "Moji radnici nisu sposobni za to"; «
- Pravi razlog najčešće leži u činjenici da je sam menadžer konfuzan ili nefleksibilan i zato nesposoban da efikasno delegira posao.



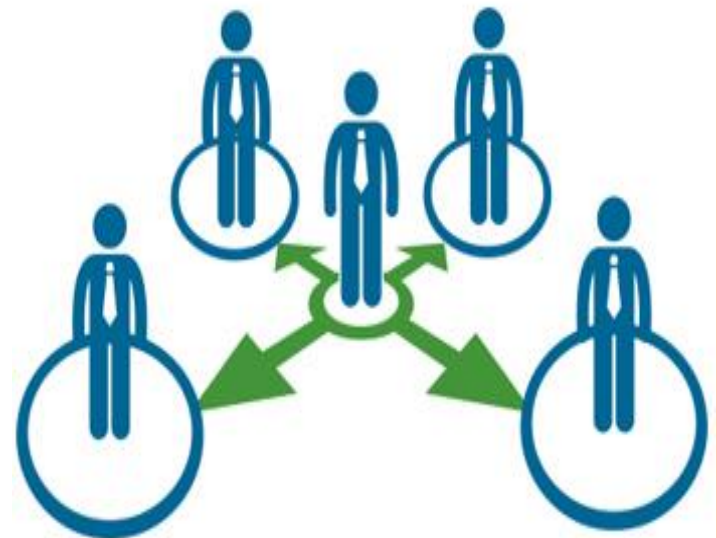
SMERNICE ZA EFIKASNO DELEGIRANJE

- Praksa delegiranja zahteva kako od menadžera, tako i od radnika da budu krajnje obazrivi u pogledu pravila kojim se regulišu njihovi poslovni odnosi. Delegiranje će za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se izgradi osećanje uzajamnog poverenja.
- Preduslov za uspešno delegiranje je spremnost menadžera da radnicima da slobodu da obave delegirani zadatak i prisna komunikacija između menadžera i radnika

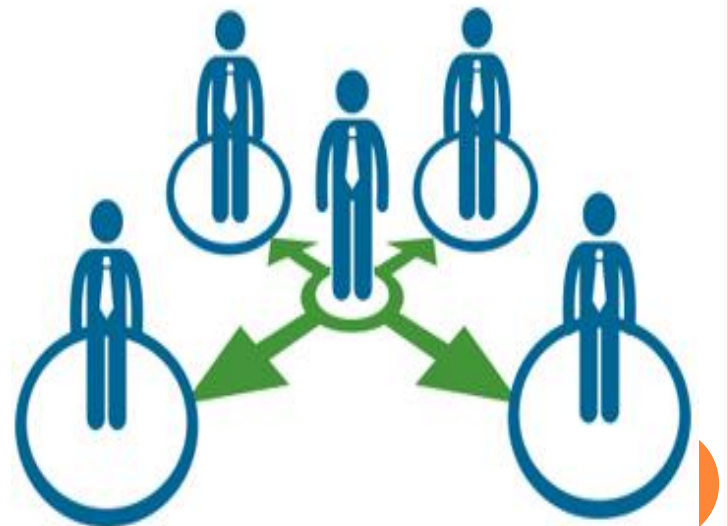


DECENTRALIZACIJA I CENTRALIZACIJA

- Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera unutar celokupne organizacije se kreće u rasponu od decentralizacije do centralizacije. U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta i odgovornosti se prenosi naniže duž organizacione hijerarhije.



- Prednosti decentralizacije su identične prednostima delegiranja: rasterećenje glavnog menadžmenta; donošenje boljih odluka jer potiču s lica mesta; bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima i veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u okruženjima koja se stalno menjaju.



Razlozi u prilog centralizaciji:

- Stručno znanje, poseban talenat i specijalizovana tehnologija se ponekad ne isplate niti je praktično da budu široko rasprostranjeni.
- Decentralizovane ispostave najčešće podrazumevaju veće režije i osoblje.
- Koordinacija proizvoda, novca i kontrole takođe doprinose troškovima decentralizacije.
- Unapređenjem tehnologije komunikacija omogućeno je prebacivanje sredstava, dostupnost informacijama o kreditiranju, prenosu i obradi podataka iz jedinstvene centrale.



Na obim centralizacije autoriteta kod donošenja odluka utiču sledeće unutrašnje karakteristike kompanije:

1. *Trošak i rizik koji proističu iz odluke.*
2. *Lične preferencije menadžera i poverenje u radnike.*
3. *Organizaciona kultura.*
4. *Sposobnost menadžera na nižim nivoima.*



Odgovorite na sledeća pitanja

1. Zašto je važna organizaciona struktura?
2. Šta je podela rada? Šta su njene prednosti, a sta nedostaci?
3. Šta se podrazumeva pod terminom neformalna organizaciona struktura? Navedite pet osnovna moći
4. Koja su dva osnovna gledišta po pitanju autoriteta?
5. Koje su prednosti delegiranja?



KREATIVNA RADIONICA STUDIJE SLUČAJA VEŽBE



STUDIJA SLUČAJA: ORGANIZACIONA SHEMA DISNEY

Walt Disney Company ima status najveće svetske kompanije za zabavu. Ova neverovatna reputacija je proistekla iz čvrste kontrole koju kompanija ima nad svakim svojim delom: kontrole nad nesputanim nabacivanjem ideja koje traje neprekidno 24 časa dnevno; kontrole nad inženjerima koji rade na izgradnji predivnih vožnji u tematskim zabavnim parkovima; kontrole nad animatorima koji kreiraju i dizajniraju popularne likove i scenarija puna akcije i kontrole nad talentom koji rađa sve ove koncepte i likove.



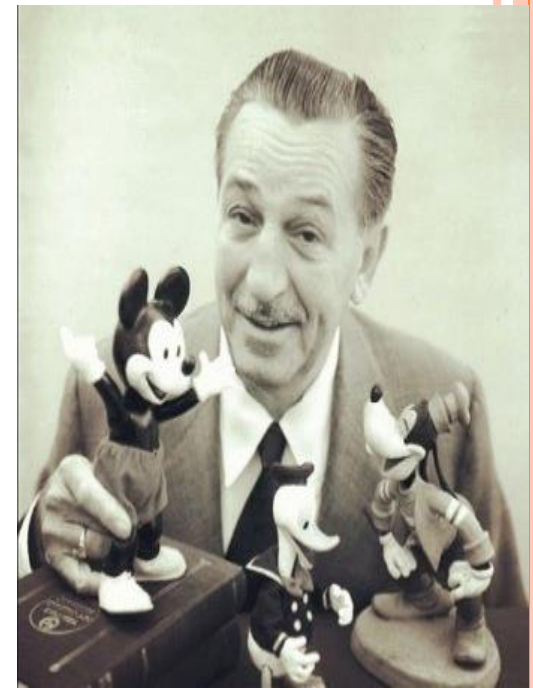
Mada kontrola leži u osnovi kompanije, ona nikada ne stvara utisak sputanosti. Radnici su dobro upoznati s aktivnostima svog odeljenja i parametrima utvrđenim za njihovu realizaciju. Međutim, ruku pod ruku s utvrđenim odgovornostima ide i podrška koju menadžeri pružaju individualnim i inovativnim idejama.



Svi ljudi zaposleni u kompaniji su prihvatili moto: "Sanjajmo zajedno" kao srž filozofije kompanije koja je uvek podsticala vanserijsko razmišljanje, avanturističke ideje i totalno prepuštanje mašti. Obaveza kontrole koja se sprovodi nad svakim odeljenjem mora da uvaži ovaj koncept. Menadžeri kompanije Disney svoje radnike osamostaljuju tako što im dopuštaju da iskažu svoju kreativnost. Štaviše, menadžeri čine mnogo više da bi podržali inventivnost. Oni na tome insistiraju. Projekti koji se dodeljuju "idejnim vođama" osoblja na prvi pogled izgledaju neostvarljivi. Međutim, u kompaniji Disney uraditi nemoguće je deo posla.



Timovi "idejnih vođa" se okupljaju i održavaju duge sastanke na kojima se nabacuju ideje. Ova faza je poznata pod imenom "vedro nebo" (Blue Sky). Tokom nje razmenjuju se divlje, "ludačke" i neobuzdane ideje bez ikakvih ograničenja. I "dobre" i "loše" teku u nizu sve dok se ne nađe prava i učini nemoguće. Menadžeri kompanije Disney svojim radnicima postavljaju takve zahteve i teraju ih da budu kreativni.



Trenutno vodeći čovek kompanije Disney Majkl Eizner je osnivač koncepta "sanjajmo zajedno". Eizner je shvatio koliko je potrebno da menadžeri dozvole radnicima da iznesu svoje ideje i pruže podršku njihovom kreativnom radu. Kako tvrdi predsednik kompanije Disney Frenk Vels, "Ako odnekud izroni dobra ideja, nije bitno odakle je potekla, već se odmah uočava i meri njen potencijal i započinje aktivnost na njenoj realizaciji."



PITANJA

1. Koji faktori okruženja utiču na stil menadžmenta u kompaniji Disney?
2. Koja(e) vrsta(e) organizacione strukture se uklapa u koncept "sanjajmo zajedno"?
3. Kako i gde bi neformalna organizacija bila od ogromnog značaja za Disney?



HVALA NA PAŽNJI!

