

POSTKLASIČNE ORGANIZACIONE TEORIJE

Pregled teorija

1. Škola međuljudskih odnosa
2. Pristup organizacionog ponašanja
3. Nauka o organizaciji
4. Sistemski pristup
5. Situacioni pristup

Međuljudski odnosi

- © **Pod međuljudskim odnosima na radu podrazumevamo celokupni sistem međusobnog komuniciranja i ophođenja ljudi u obavljanju određenih društvenih i radnih zadataka.**

Prethodnici Oliver Šeldon

- ◎ **Oliver Šeldon – “The Philosophy of Management” 1923**
- ◎ **“Industrija nije masa mašina i tehničkih procesa, to je skup ljudi. To nije kompleks stvari, već ljudski kompleks”**

Prethodnici Oliver Šeldon

- ◎ **Radnici treba da učestvuju u određivanju uslova rada**
- ◎ **Radniku treba da je dostupan životni standard koji odgovara standardu savremene društvene zajednice**
- ◎ **Radnik mora da ima slobodno vreme za lični razvoj**

Prethodnici Oliver Šeldon

- ◎ **Radnik mora biti siguran u slučaju besposlice**
- ◎ **Radnik treba da učestvuje u industrijskom prosperitetu saglasno svom doprinosu**
- ◎ **Odnos jednakosti u svim relacijama između rada i upravljanja**

Prethodnici Meri Parker Folet

◎ Meri Parker Folet

- Značaj grupa u organizaciji
- Konflikt – neuspeh da se daju različiti, ali odgovarajući doprinosi zajedničkom cilju
- Značaj znanja o međuljudskim odnosima
- Značaj koordinacije

Hotornski eksperiment

Elton Majo, Fric Rotlisberger i Nort Vajthed 1924-1932

- **Eksperiment sa osvetljenjem**
- **Eksperiment sa promenom radnih uslova**
- **Intervjuisanje**
- **Istraživanje ponašanja**

Zaključci

- ◎ **Organizacija je i socijalni, ne samo tehničko-ekonomski sistem;**
- ◎ **Radnike motiviše širok spektar potreba, uključujući i socijalno-psihološke, a ne samo ekonomske potrebe;**
- ◎ **Članovi u organizaciji se ne ponašaju uvek racionalno i logički. Njegovo ponašanje uslovljeno je osećanjima, mišljenjima i stavovima;**

Zaključci

- ◎ **Iako smo nezavisni, na naše ponašanje često utiče društveni kontekst;**
- ◎ **Neformalna radna grupa je glavni faktor u određivanju stavova i ponašanja pojedinaca koji su njeni članovi;**
- ◎ **Menadžment je samo jedan od faktora koji utiču na ponašanje ljudi u organizacijama;**

Zaključci

- ⊙ **Zadaci u poslovanju su često mnogo kompleksniji od onoga što stoji u opisu posla. Ljudi se ponašaju na mnogo načina koje ne pokriva opis posla;**
- ⊙ **Ne postoji automatska korelacija između ciljeva pojedinca i organizacije;**
- ⊙ **Kanali komunikacije pokrivaju i racionalno-ekonomski i emocionalni aspekt. Veoma je važno razviti efikasne kanale komunikacije između različitih hijerarhijskih nivoa, koji omogućavaju razmenu informacija. Participacija postaje važan pristup u pravcu međuljudski odnosi.**

Zaključci

- ◎ **Timski rad je odlučujući za saradnju i donošenje kvalitetnih odluka;**
- ◎ **Rukovođenje treba izmeniti da bi se uključili koncepti međuljudskih odnosa, koji naglašava pre demokratski nego autoritativni rukovodilački postupak;**
- ◎ **Zadovoljstvo poslom vodi ka većoj produktivnosti i većem kvalitetu efekata rada;**
- ◎ **Za upravljanje je potrebno imati i socijalno psihološka, a ne samo tehnička znanja.**

Kritike rada Eltona Maja

- ◎ **Osnivanje sociologije rada**
- ◎ **Kritika Pitera Drakera**

TEORIJE O PONAŠANJU U ORGANIZACIJI

Čester Bernard 1886-1961

◎ Organizacija

- Integralna celina u akciji i interakciji, koje se vrše kontinualno u vremenu
- Grupa ljudi čije je ponašanje koordinirano i usmereno ka jasno određenim ciljevima

KONCEPTI

- ◎ Ket Dejvis “Ponašanje u organizaciji je vezano sa brojnim konceptima, i kreće se oko prirode čoveka i organizacije”

1. Opažanje

2. Znanje

3. Motivacija

4. Status

5. Moć

6. Grupa

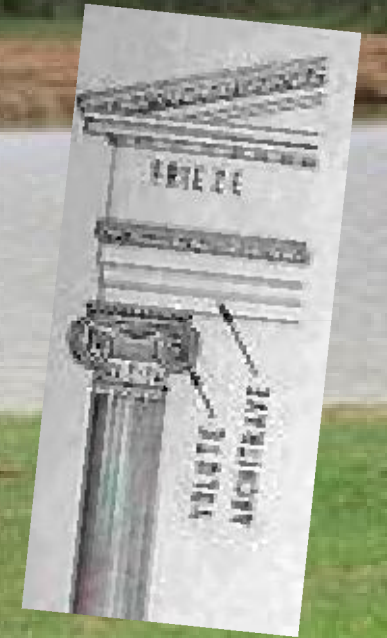
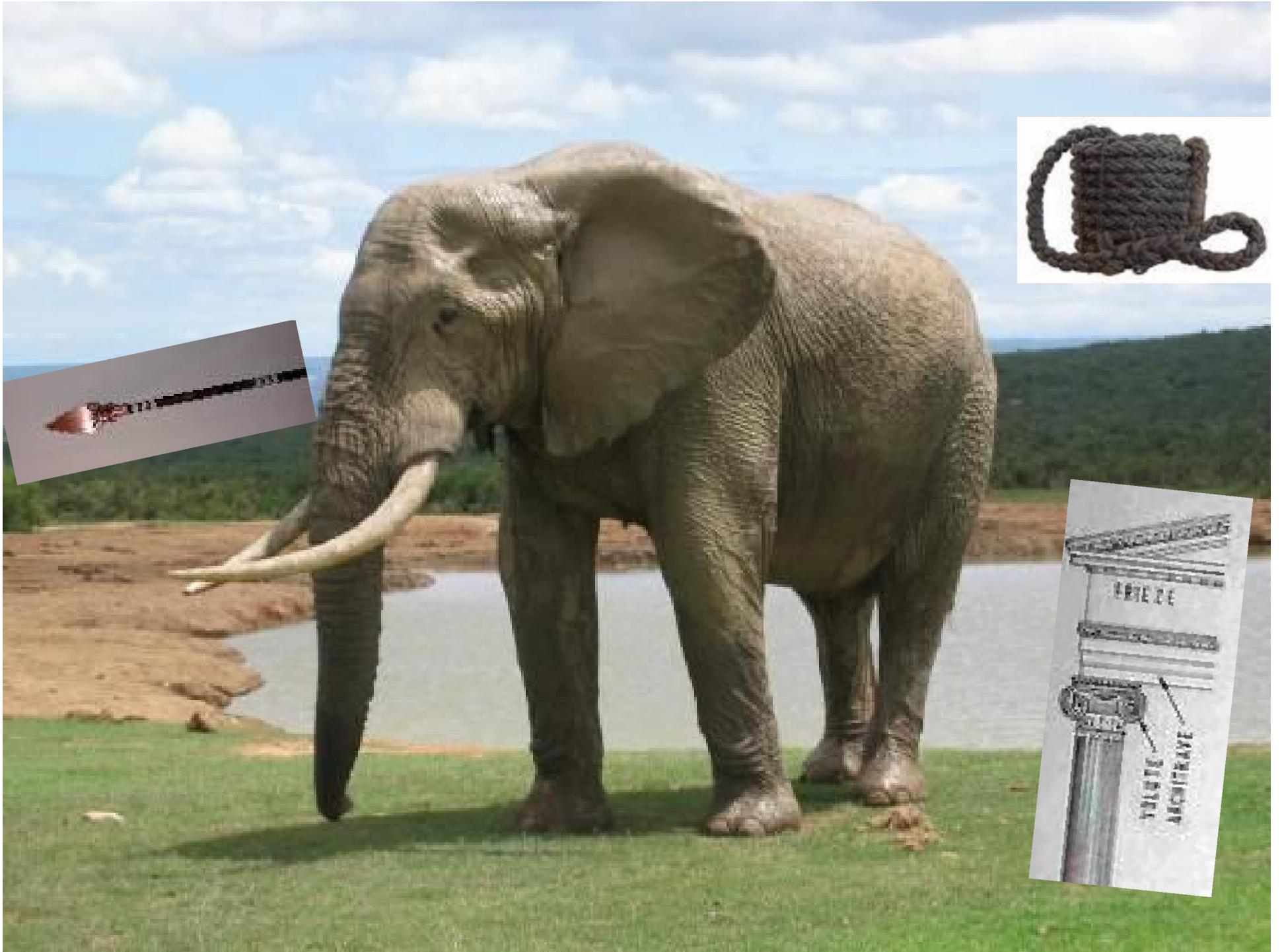
7. Rukovodjenje

8. Konflikti

9. Participacija

OPAŽANJE

- ◎ “Ako vrata percepcije očistila, sve bi se čoveku ukazalo onako kako jeste – beskonačno” – William Blake
- ◎ Subjektivno
- ◎ Halo efekat
 - Pametan – vredan
 - Lep – dobar
- ◎ Stereotipi – npr. svi Japanci su vredni



OPAŽANJE

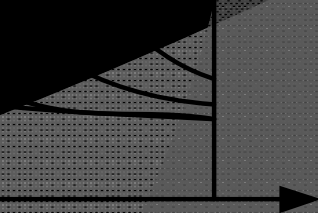
- ◎ Faktori koji utiču na opažanje
 - Usmerenost organizma (fiziološka i mentalna), iskustvo, motivi, emocije, stavovi, socijalna sredina, situacija i uslovi u kojima se opažanje vrši
- ◎ Pri opažanju ljudi treba uzeti u obzir njihove emocije, motive, akcije i osobine ličnosti
- ◎ OPAŽATI CELINU!

ZNANJE

- ◎ Radna iskustva
- ◎ Teorijska znanja
- ◎ Eksplicitna i tacitna
- ◎ Upravljanje znanjem u organizaciji

MOTIVACIJA – Maslow

- Fiziološke potrebe
- Potrebe za sigurnošću
- Potrebe za druženjem i ljubavlju
- Potrebe za cenjenjem
- Potrebe za samoaktuelizacijom



MOTIVACIJA – Herzberg

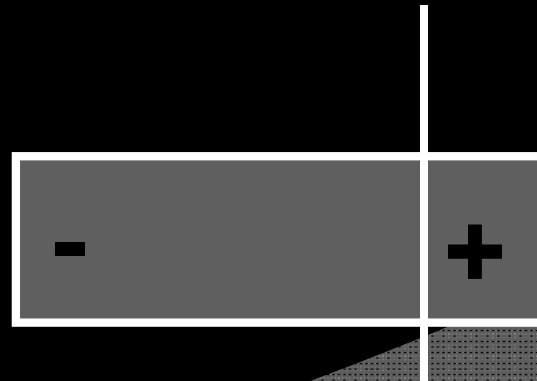
○ Motivaciona higijena

- Unutrašnji faktori (pravi motivatori)
- Spoljašnji faktori (higijenski)

MOTIVACIJA – Herzberg

◎ Spoljašnji faktori

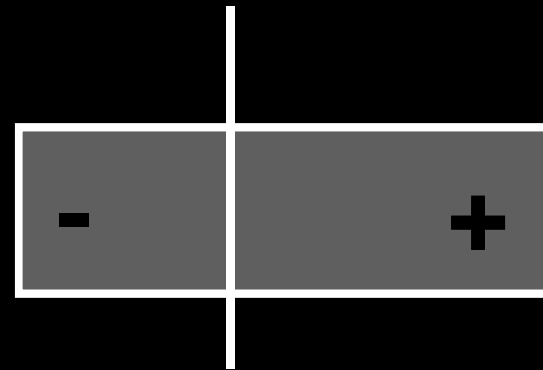
- rast zarade
- tehnički kompetentan nadzor
- kvalitet međuljudskih odnosa pri nadzoru
- politika preduzeća
- radni uslovi
- sigurnost na poslu



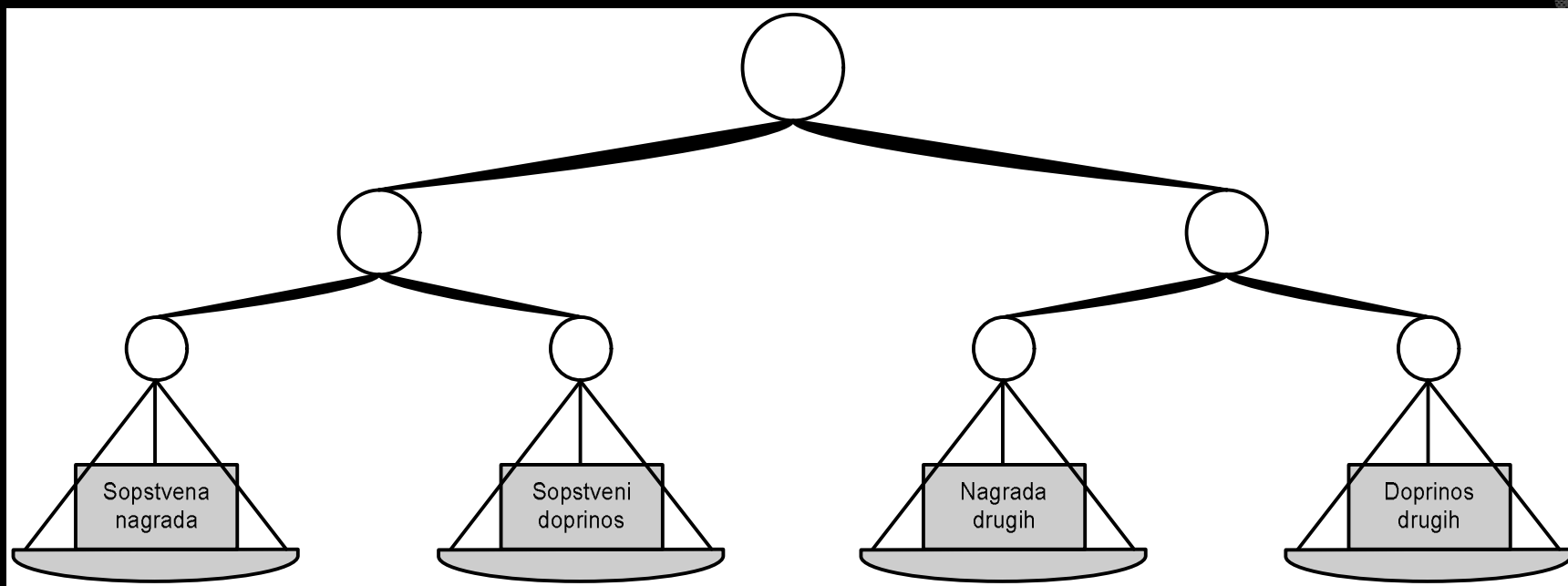
MOTIVACIJA – Herzberg

◎ Unutrašnji faktori

- uspešno kompletiranje važnog zadatka
- priznanja i pohvale
- lični rad
- odgovornost
- napredovanje



MOTIVACIJA – Teorija pravedne nagrade



STATUS

- ◎ “Status je sistem prava, obaveza, dužnosti, odgovornosti, imuniteta i ograničenja u ponašanju” – Č.Bernard
- ◎ Status u formalnim i neformalnim grupama
- ◎ Povezanost statusa i moći

IZVORI STATUSA

- ◎ Formalna organizacija (posao, organizacioni nivo)
- ◎ Lične osobine (obrazovanje, starost, staž u organizaciji, rasa, religija, poreklo, stručnost, društvenost)

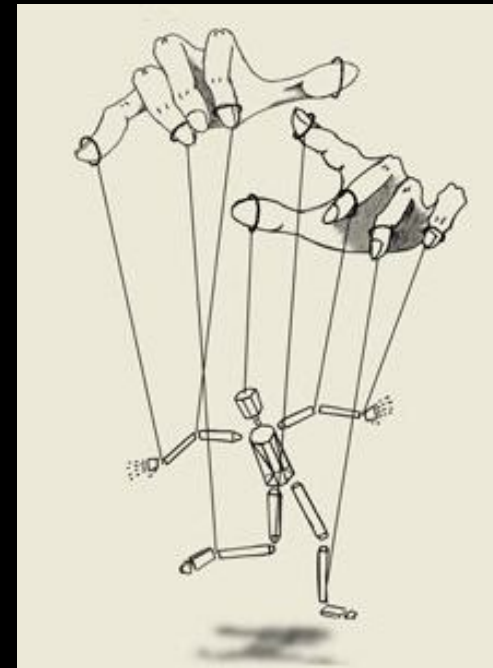
MOĆ

- ◎ Osnovni koncept društvenih nauka (B.Rasel)
- ◎ U novijim teorijama uočava se razlika između formalnog autoriteta i moći

IZVORI MOĆI

© Harold Lasswell i Abraham Kaplan

- Autoritet
- Nagrade i kazne
- Znanja i veštine
- Uspeh u vršenju funkcije
- Broj podređenih
- Druželjubivost
- Lične osobine



IZVORI MOĆI

◎ Frenč i Raven

- Prinuda
- Nagrada
- Referentnost
- Legitimnost
- Stručnost

GRUPA

- ◎ Formalna i neformalna
- ◎ Grupa(Schein) je broj ljudi koji su u međusobnoj interakciji, psihološki su svesni i prihvataju jedni drugoga, i razumeju se i prihvataju kao grupa.

GRUPA

- ◎ Metod grupnog rukovođenja (Likertova šema)
 - Osećaj identifikacije sa grupom i zadovoljstvo zbog pripadnosti grupi
 - Više prijateljstva u grupi i organizaciji nego van nje
 - Bolji interpersonalni odnosi
 - Više povoljnih stavova prema svojoj organizaciji
 - Veće postizanje ciljevi a manje osećanje napora i pritisaka
- ◎ Komunikacija u radnoj grupi



UKOVOĐENJE

- ◎ Rukovodilac
- ◎ Podređeni
- ◎ Teorije rukovođenja
- ◎ Tipovi ili stilovi rukovođenja

RUKOVOĐENJE - X

- ⊙ Prosečno ljudsko biće ne voli da radi i izbegava rad kad god to može
- ⊙ Zbog tih ljudskih osobina, da ne vole da rade, većina ljudi mora biti prisiljavana, upućivana, kontrolisana, zastrašivana, da bi ih doveli u situaciju da ulože odgovarajući trud za postizanje ciljeva organizacije.
- ⊙ Prosečno ljudsko biće voli da mu se zapoveda, ne želi odgovornost, ima relativno malo ambicija i hoće sigurnost iznad svega

RUKOVOĐENJE - Y

- ⊙ Trošenje fizičkih i mentalnih snaga u radu je rako prirodno kao i u igri ili u odmoru
- ⊙ Spoljna kontrola ili pretnja kaznom nisu jedini načini da se učini napor u dostizanju ciljeva organizacije
- ⊙ Obaveza prema ciljevima organizacije funkcija je nagrada vezanih sa njihovim dostizanjem
- ⊙ Prosečno ljudsko biće uči ne samo da prihvati nego i da traži odgovornost
- ⊙ Sposobnost za primenu relativno visokog stepena mašte, genijalnosti i kreativnosti u rešavanju problema organizacije veoma je široko, i nije tako retko rasprostranjeno u populaciji
- ⊙ U uslovima modernog industrijskog života intelektualni potencijali prosečnog ljudskog bića samo su delimično iskorišćeni

RUKOVOĐENJE - TEORIJE

- Karakterističnih crta
- Teorija praćenja
- Teorija situacije
- Situaciona teorija
- Eklektička teorija

RUKOVOĐENJE - Stilovi

- ◎ Autokratski
- ◎ Demokratski (participativni)
- ◎ Liberalni

KONFLIKTI

◎ Tipovi:

- Intrapersonalni
- Konflikti uloga
- Interpersonalni
- Konflikti u grupi
- Međugrupni konflikti

KONFLIKTI

- ◎ Konflikti su neuspeh da se daju odgovarajući ali različiti doprinosi organizaciji
- ◎ Konflikti se mogu rešiti dominacijom, integracijom, kompromisom, rešavanjem problema, političkim rešenjem...

Rešavanje konflikata



PARTICIPACIJA

- ◎ Participacija je emotivno i mentalno obuhvatanje, uključivanje ličnosti u grupnu situaciju koja ga podstiče da doprinese grupnim ciljevima i da deli odgovornost sa njima
- ◎ Puna
- ◎ Parcijalna
- ◎ Lažna (pseudoparticipacija)

SISTEMSKI PRISTUP

SISTEM

- ◎ **Skup objekata ili elemenata povezanih relacijama na taj način da formiraju celinu. Objekti čine celinu radi zajedničke svrhe ili cilja.**
- ◎ **Celina sastavljena iz delova koji u sistemu imaju svoju funkciju, pa su kao takvi u međusobnoj interakciji.**

STRUKTURA SISTEMA

- ◎ **Opšti kvalitativno određen i relativno stabilan poredak unutrašnjih odnosa između elemenata sistema**

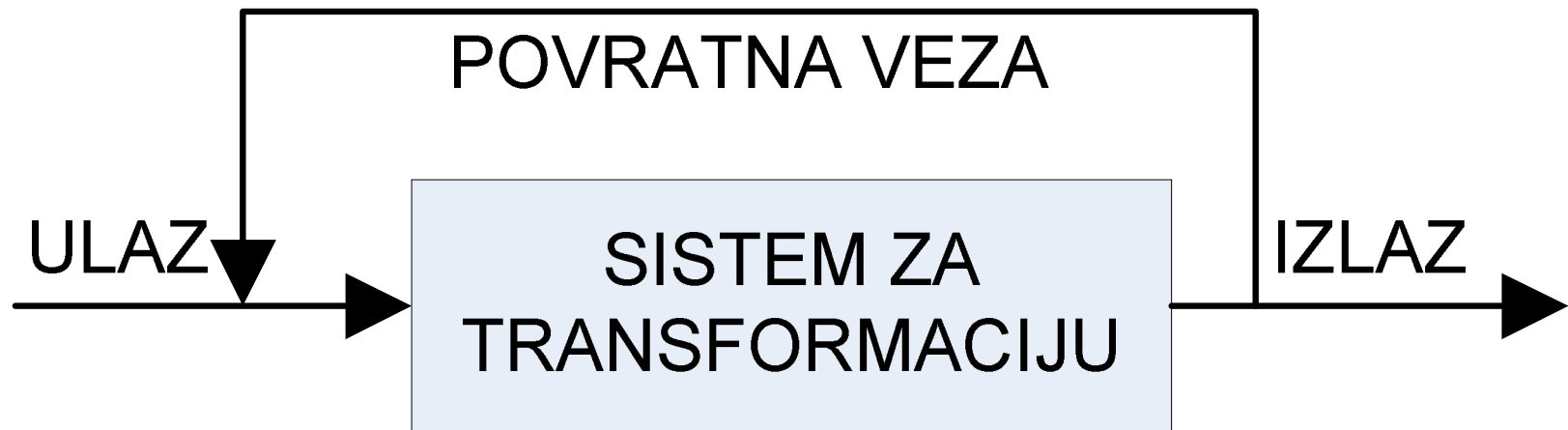
SPOLJAŠNJA SREDINA (OKRUŽENJE)

- ◎ **Sve ono što nije uključeno u sistem, ostatak realnog sveta.**

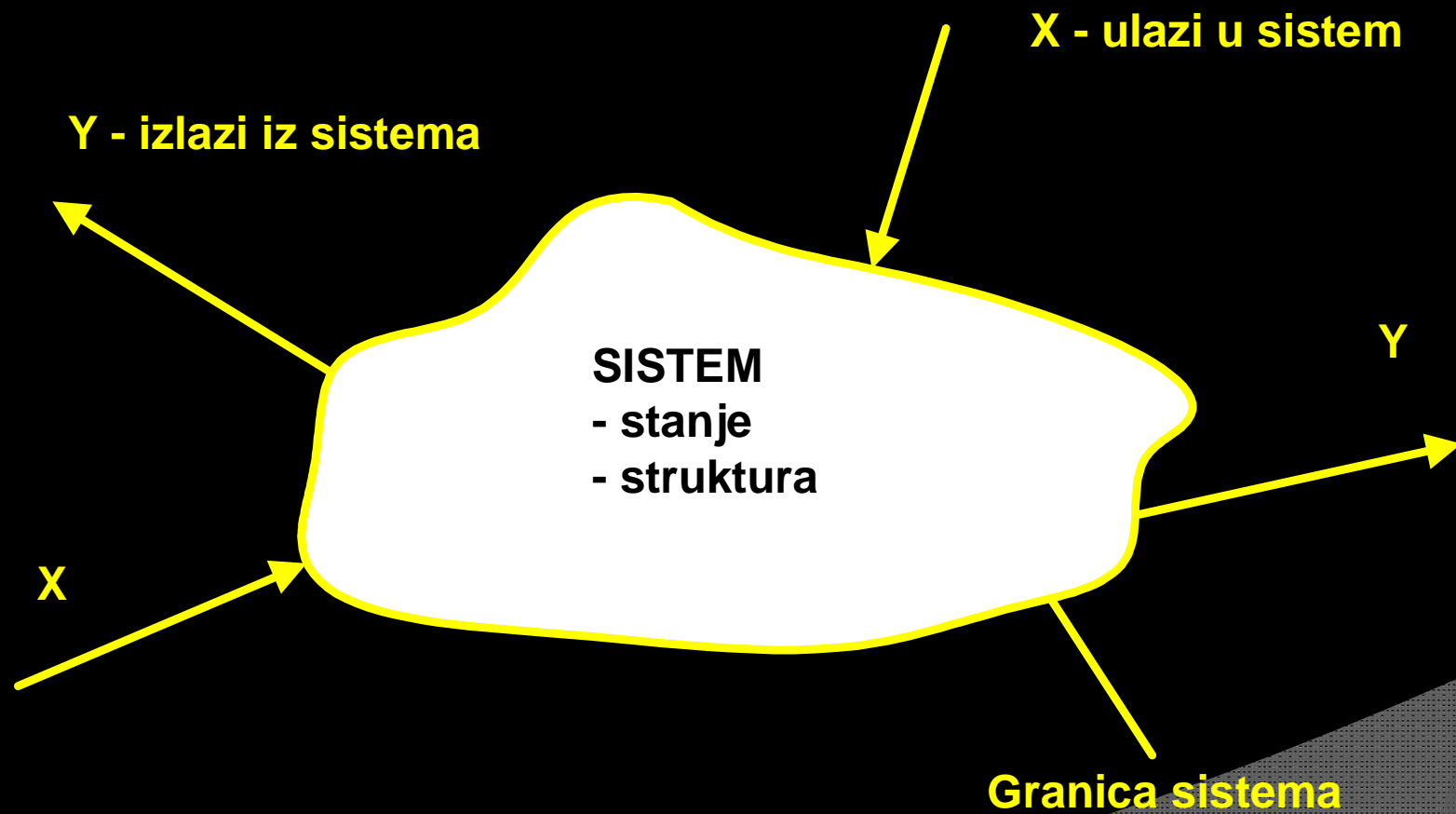
ULAZI, IZLAZI

- ◎ **Veze posmatranog sistema sa spoljašnjom sredinom**
- ◎ **nosioci materije, energije i informacija koji se razmenjuju između posmatranog sistema i spoljašnje sredine.**

OPŠTI MODEL SISTEMA



OPŠTI MODEL SISTEMA



POVRATNA VEZA

- ◎ **Relacije između elemenata sistema mogu biti takve da jedan element posredno, preko drugih elemenata utiče sam na sebe. Za sisteme kod kojih je to slučaj kažemo da poseduju *povratno dejstvo*. Kod onih kod kojih toga nema su sistemi *bez povratnog dejstva*.**

KAŠNJENJE

- ◎ **Vreme potrebno da se promena izazvana na jednom elementu kola prenese na drugi.**

OPŠTA KLASIFIKACIJA SISTEMA

- ◎ **Statička struktura (anatomija svemira)**
- ◎ **Dinamička struktura sa unapred određenim kretanjem (sat)**
- ◎ **Kibernetiski sistem (kontrolni mehanizam - termostat)**
- ◎ **Otvoreni sistem sa samoodržavajućom strukturom (ćelija)**

OPŠTA KLASIFIKACIJA SISTEMA

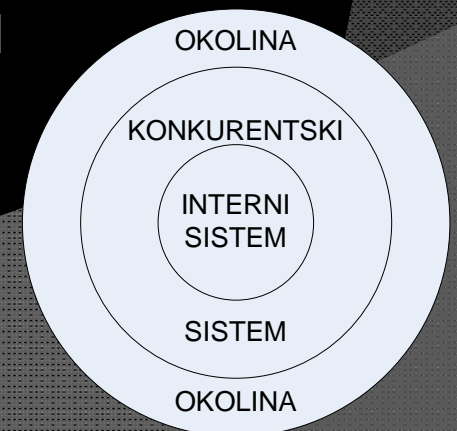
- ◎ **Genetsko – socijetalni sistem**
- ◎ **Sistem životinjskog sveta**
- ◎ **Ljudski nivo**
- ◎ **Socijalni sistem**
- ◎ **Transcedentalni sistem**

KLASIFIKACIJA SISTEMA

- ◎ **Diskretni i kontinualni**
- ◎ **Linearni i nelinearni**
- ◎ **Vremenski varijantni i vremenski invarijanti**
- ◎ **Kauzalni i nekauzalni**
- ◎ **Stabilni i nestabilni**
- ◎ **Otvoreni ili zatvoreni**

ORGANIZACIJA KAO OTVOREN SISTEM

- Neophodna je razmena sa okolinom
- u zatvorenim sistemima entropija raste, jer oni gube energiju, dok ne dođu u stanje statičke ravnoteže
- entropija se smanjuje prevođenjem u stanje veće uređenosti
- ANAMORFOZA – dokaz života
- Preduzeće sa okolinom vrši razmenu materije, energije i informacija
- Okolina po Klilandu i Kingu



ORGANIZACIJA KAO OTVOREN SISTEM

Organizacioni nadsistemi i podsistemi	Kontinuum tipova organizacionih sistema	
	Zatvoreni / Stabilni / Mehanički	Otvoreni / Adaptivni / Organski
Odnosi sa okolinom		
Osnovna priroda	Stabilni, mirni	Turbulentni
Predvidivost	Sigurni, deterministički	Nesigurni, nedeterministički
Odnosi sa okolinom	Granice relativno zatvorene; Učešće ograničeno na nekoliko učesnika (prodaja, nabavka i sl.).	Granice relativno otvorene; Mnogi delovi organizacije imaju eksterne odnose; Promenljivi i nisu jasno definisani
Ciljevi i vrednosti		
Osnovni organizacioni ciljevi	Efikasne performanse, stabilnost, održavanje	Efektivno rešavanje problema, inoviranje, rast
Stabilnost (tehnička, strukturalna, psihosoc, men.)	Stabilna	Nestabilna

SVOJSTVA ORGANIZACIONIH SISTEMA

- ◎ **Poreklo**
- ◎ **Granica**
- ◎ **Hijerarhijsko uređenje**
- ◎ **Model transformacije ulaza u izlaze**
- ◎ **Usmerenost ka većem broju ciljeva**
- ◎ **Negativna entropija**

SVOJSTVA ORGANIZACIONIH SISTEMA

- ◎ **Stanje dinamične ravnoteže**
- ◎ **Mehanizam povratne veze**
- ◎ **Mehanizam za adaptaciju**
- ◎ **Razvoj putem unutrašnjeg usavršavanja**
- ◎ **Ekvivalentno finalisanje**

PODSISTEMI U ORGANIZACIJI (Kast i Rozencvajg)

- ◎ **Podsistem ciljeva i vrednosti,**
- ◎ **Tehničko-tehnološki podsistem,**
- ◎ **Podsistem organizacione strukture,**
- ◎ **Psiho-socijalni podsistem,**
- ◎ **Upravljajući podsistem.**

PODSISTEMI U ORGANIZACIJI

(Skot i Mičel)

- ⊙ **Čovek i njegove osobine;**
- ⊙ **Formalna organizacija, kao pravila unutrašnjeg uređenja;**
- ⊙ **Neformalna organizacija;**
- ⊙ **Statusi i uloge koje postoje u organizaciji;**
- ⊙ **Fizička postavka (sredstva za vršenje rada sa odgovarajućim rasporedom i vezama za usmeravanje i koordinaciju).**

Upravljački podsistem



Upravljački podsistem

NIVO UPRAVLJANJA	ZADACI	VID DELOVANJA	KORIŠĆENE TEHNIKE	VREMENSKI HORIZONT	STRATEGIJA ODLUČIVANJA
Tehnički	Tehnička racionalnost	Proizvodnja	Procedure	Kratoročno	Računska
Organizacioni	Koordinacija	Poslovna politika	Modeli i metode	Kratkoročni i dugoročni	Organizaciono-poslovna
Institucionalni	Otklanja nesigurnost između organizacije i njene okoline	Koncepcijski i strategijski	Poslovne metode	Dugoročni	Strategijski menadžment

SITUACIONI PRISTUP

Per varios usus artem experientia fecit
Manilius

SITUACIONI PRISTUP

- ◎ Odgovor na univerzalističke teorije
- ◎ “No silver bullet”
- ◎ Pre njih, teorije organizacije su tragale za jedinstvenim rešenjem za sve probleme u organizaciji koji bi nudio rešenje u svakoj situaciji

SITUACIONI PRISTUP

- ◎ Kontigencija - nešto što može da se dogodi, ali generalno nije predviđeno.
- ◎ Potrebno je kreativno razmišljanje

Henri Mintzberg

- ◎ Pretpostavka kognuencije: "Efektivno strukturiranje organizacije zahteva adekvatno usklađivanje parametara projektovanja organizacije prema situacionim faktorima."
- ◎ Pretpostavka konfiguracije "Efektivno strukturiranje organizacije zahteva internu konzistentnost parametara projektovanja organizacije."

SITUACIONI PRISTUP



INTERNI FAKTORI

1. Što je organizacija starija, to je više formalizovano njeno ponašanje.
2. Struktura organizacije prati starost industrijske grana u kojoj se organizacija pojavila.
3. Što je veća organizacija, to je detaljnije razrađena njena struktura – zadaci su više specijalizovani, jedinice su više diferencirane i upravljački deo je više razvijen.
4. Što je veća organizacija, veća je prosečna veličina organizacionih jedinica u njenoj strukturi.

INTERNI FAKTORI

5. Što je veća organizacija, to je njeno ponašanje formalizovanije.
6. Što je tehnički sistem više regulisan, to je rad operativnog jezgra organizacije više formalizovan i njegova struktura više naginje ka birokratskoj.
7. Što je tehnički sistem sofisticiraniji (težak za razumevanje) to je više razrađena ne-operativna substruktura, i tada specifično, što je više osoblja za podršku i što su oni profesionalniji to je veća selektivna decentralizacija usmerena ka tom osoblju i više se koordiniše rad tog osoblja.
8. Automatizacija operativnog jezgra usmerava nekada birokratsku administrativnu strukturu ka organskim (manje birokratizovanim, fleksibilnim, otvorenim za promene) formama.

EKSTERNI FAKTORI

Eksterni faktori deluju na strukturu preko šireg i užeg okruženja. Šire (opšte) okruženje čine:

- Međunarodni faktori: (međunarodna politika, globalizacija, politika velesila itd.
- Faktori u određenoj državi / sredini (stanje, razvoj nacionalne ekonomije, političko okruženje, kultura, tradicija, finansijsko tržište, zakoni, takse, naučno-tehnološki razvoj, demografske karakteristike stanovništva i slično).

UŽE OKRUŽENJE

- Konkurencija,
- Kupci,
- Dobavljači,
- Razvijenost tehnologije u delatnosti,
- Lokalna infrastruktura privrede,
- Zakonske norme za delatnost,
- ...

EKSTERNI FAKTORI

1. Što je okruženje više dinamično, to je struktura više organska, a manje mehanička – stabilno okruženje nameće predvidljivost, sigurnost i stabilnost
2. Što je kompleksnije okruženje, to je struktura više decentralizovana
3. Što su tržišta na kojima nastupa organizacija više diversifikovana, to je veći pritisak da se organizacija podeli na celine (najčešće divizije ili strateške poslovne jedinice) po kriterijumu tržišta, naravno ukoliko je organizacija dovoljno velika.
4. Ukoliko je okruženje neprijateljski raspoloženo, ono daje impuls organizaciji da se centralizuje.

EKSTERNI FAKTORI

5. Nehomogenosti u organizaciji ohrabruju organizaciju da se selektivno decentralizuje.
6. Što je veća eksterna kontrola organizacije, to je struktura te organizacije više centralizovana i formalizovana.
7. Ukoliko okruženje nameće članovima organizacije potrebu za moći, tada se u organizaciji stvaraju prekomerno centralizovane strukture.
8. Opšti afinitet ka strukturama nameće određena rešenja čak i kada su ona neprikladna.

MILES I SNOW

- Branioci
- Istraživači
- Analizatori
- Reaktori