**Naucno upravljanje – Scientific management**

U industrijskoj revoluciji je su poceli da se ispoljavaju problemi iskoriscenja rada radnika i masina. Tada se pojavljuje Tejlor koji je sebi postavio zadatak da obradi te organizaciono-upravjlacke probleme. Njegova ideja je da postavi naucnu teoriju organizacije i upravljanja.

Frederik Tejlor (1856-1915) je radio u celicani Midvejl na raznim poslovima i raznim kvalifikacijama. Zbog toga je uocio brojne nedostatke u organizaciji i pravljanju. Uvideo je slabu efikasnost rada. Glavni nedostaci su:

1. Placanja radnika na nadnicu be obzira na efekte rada
2. Slaba organizacija rada i definisanje radnih zahteva
3. Zastareo nacin upravljanja pogonima

Svaki posao se moze uraditi na vise nacina i za razlicito vreme rada. Radnci nisu zainteresovani za bolje i brze metode jer su placeni po nadnici bez obzira na efekte rada. Zbog toga su veoma niski efekti rada. Ukoliko bi se povecali efekti rada povecala bi se produktivnost, smanjili troskovi, povecao profit, povecale plate, smanjile cene (pa bi preduzece bilo konkurentnije na trzistu).

Tejlor je napisao nekoliko studija:

1. ’’Sistem placanja po komadu’’ 1895
2. ’’Upravljanje pogonom’’ 1903
3. ’’Principi naucnog upravljanja’’ 1911

**Ciljevi studije ’’Principi naucnog upravljanja’’**

1. Da bismo u nizu primera ukazali na velike gubitke koje cela zemlja trpi zbog neefikasnosti u vecini svakodnevnih aktivnosti.
2. Da bismo ubedili citaoca da lek za ovu neefikasnost lezi u sistemskom upravljanju, pre nego u traganju za nesvakidasnjim i izvanrednim pojedincem.
3. Da bismo dokazali da je najbolji sistem upravljanja prava nauka koja pociva na jasno definisanim zakonima, pravilima i principima, kao i temelju. Dalje, da pokazemo da su principi naucnog upravljanja primenljivi na sve vrste ljudskih aktivnosti....Da ubedimo citaoca da kada se ovi principi primenjuju na advekatan nacin, postizu zapanjujuci rezultati.

**Ciljevi studije ’’Upravljanje pogonom’’**

1. Da se svaki radnik zaposli na sto kvalifikovanijem poslu u skladu sa njegovim mogucnostima i fizickim sposobnostima
2. Da svaki radnik treba da da maksimalnu kolicinu rada koju daje najobolji radnik njegove kategorije odnosno klase
3. Svaki radnik koji radi kao prvoklasni radnik treba da bude placen 30-100% vise u odnosu na prosek svoje klase, sto zavisi od prirode posla. To za preduzece znaci visoke plate i niske troskove za radnu snagu

Uslov za povecanje zarade je dostizanje efekata rada koje postizu najbolji radnici u klasi. Ali po Tejlorovom sistemu placanja ne raste zarada proporcijalno u odnosu na efekte rada koje radnik postize. (ako je do sad prosecan radnik proizvodio 100 necega a najbolji 200 za isto vreme, plata prosecnom radniku ce se povecai tek kada predje granicu od 200. Ako napravi 199 dobija istu platu kao i pre.) Koliko ce se plata procentualno povecati kad se premasi norma zavisi od nadleznih.

Takav sistem placanja i ideja da svi treba da rade kao najbolji radnici izazvalo je proteste sindikata. Tada Tejlor predlaze proucavanje proucavanje i nove metode u organizaiji procesa rada kao i tacno merenje potrebnog vremena za svaku operaciju. Tako ce radnici biti efikasniji i lakse ce dolaziti do bonusa za plate a to ce znaciti i niske troskove za radnu snagu. Za odredjivanje tacnog vremena rada treba koristiti precizan casovnik (stopericu), i treba obuciti coveka koji vrsi merenje kako da meri. Covek mora biti upucen u razlaganje posla na sastavne elemente. Covek meri rad najboljih radnika vise puta u razlicitim vremenima. Vreme rada koje je potreno najboljem radniku uzima se kao standardno vreme rada. Kriticari su zbog toga Tejlorov sistem nazivali visokoeksploatorski. Kako bi prosecan radnik mogao da dostigne standardno vreme rada potrebna mu je obuka. Treba ga obuciti da pravilno obavlja posao. Treba odrediti standardne i stalne uslove rada (ukoliko ima velikih fizickih naprezanja uvesti vreme za odmor i rekreaciju).

Glavni cilj upravljana su visoke plate za radnike i niski troskovi za radnu snagu i to se postize:

1. Veliki dnevni i jasan zadatak za svakog coveka
2. Standardna ooprema i uslovi za rad
3. Velika plata za uspeh
4. Gubitak u slucaju neuspeha

\*potrebno je izdvojiti vreme za kontrlu radnika jednom do dva puta dnevno

Tejlor je proucavao i efekte rada na masinama. On je teorijski i eksperimentalno utvrdjivao i matematicki formulisao uslove i ogranicenja u obradi materijala i tako nalazio optimalne uslove i rezime rada masina. Sacinio je operacione liste u koje se unose svi vazni podaci za rad na masinama (rezim rada, potrebni alati i uredjaji, vremena rada po operacijama i ostali znacajni uslovi na radnom mestu). Tako je Tejlor prvi put u industrijskoj proizvodni primenjivao kvalitativne i kvantitaivne metode u tretiranju rada i njegovih efekata.

**Znacaj organizacije rada**

Do tada je u preduzecima vazio linijski sistem organizacije (slican vojnom sistemu). Naredjena se prenose linijski odozgo na dole. U linijskom sistemu samo je nadredjeno lice u hijerarhiji kompetentno za pitanja podredjenih. Tako je industrijski poslovodja jedini merodavan za sva pitanja podredjenih. Zadaci industrijskog poslovodji su veoma raznovrsni, po Tejloru to su sledeci zadaci:

1. Mora da bude dobar majstor za sve poslove koji se u njegovom domenu obavljaju
2. Mora da zna da cita planove i da ima mastu da sagleda posao u njegovom konacnom obliku
3. Mora da planira rad, alate, uredjaje i ostalo
4. Stara se o cistoci i odrzavanju masina
5. Stara se i odgovara za kvalitet rada radnika
6. Stara se da mu ljudi dobro rade i da izvrsavaju postavljene zadatke
7. Stara se o kretanju materijala u procesu rada
8. Ocenjuje potrebno vreme rada i cenu po komadu
9. Brine o disiplini i korekcijama plata radnika u svojoj grupi

Poslovodja koji bi kvalitetno izvrsavao sve navedene zadatke treba da ima siroko obrazovanje i visoko iskustvo. Veoma je tesko naci takvog poslovodju pa Tejlor predlaze s;edece:

* Koliko god je mogudje poslovodje treba osloboditi rada na planiranju i kancelarijskih poslova
* Na polju upravljanja bi trebalo npustiti linijski tip organizacije i treba uvesti funkcionalan tip. Funkcionalan tip se zaniva na podeli rada i specijalizaciji. U funkcionalnom tipu svaki covek, od direktora na dole treba da vrsi sto manje, a najbolje samo jednu funkciju.

Zbog toga Tejlor uvodi nove funkcije u organizaciju koje su vezane za proizvodna radna mesta:

1. Rukovodilac grupe
2. Rukovodilac za brzinu
3. Inspektor kvaliteta
4. Rukovodilac za odrzavanje masina

Tejlor uvodi jos 4 funkcije u planskom odeljenju:

1. Za raspodelu rada i nacina obaljanja poslova
2. Za instrukcionu kartu
3. Za vreme i troskove
4. Za disiplinu

Sada umesto jednog poslovodje u linijskom tipu postoji osam razlicitih funkcija koje opsluzuju proizvodna radna mesta.

**Kako naucno upravljati**

Stari nacin upravljanja se uglavnom zasniva na inicijativi i znanju radnika u proizvodnji. Naucno upravljanje zahteva od radnika poboljsanje inicijative ali jos vise to trazi od rukovodioca. Rukovodilac treba da prikupi sva naucna znanja i da ih sredi u tabelama kako bi se lakse primenjivali u praksi. Pored toga rukovodstvo mora preuzeti i nove duznosti:

1. Razvijati nauku za svaki segment covekovog rada, sto zamenjuje stare metode- ’’od oka’’
2. Naucno odabiranje, obucavanje i izgradnja radnika, dok je nekad radnik sam birao posao i sam se obucavao
3. Iskrena saradnja sa ljudima kao bi osigurali da se citav posao obavlja u skladu sa principima nauke koja se razvija
4. Rad i odgovornost su skoro podjednako podeljeni izmedju rukovodilaca i raadnika. Rukovodstvo preuzima sve poslove planiranja, organizovanja, koordinacije i kontrole od poslovodja i radnika, dok su ranije veci deo odgovornosti snosili radnici.

Pored ovoga Tejlor se zalgao za uvodnjenje standardizacije, sistema klasifikacije sredstava, planiranje, vodjenje troskova u proizvodnju.

**Sinteza i zakljucci**

Tejlor nije proucavao kompleskno upravljanje organizacijom preduzeca, vec samo upravljanje organizacijom u procesu proizvodnje i radom radnika. On je tu primenjivao naucne metode, sistemske analaize, eksperimentisanja, sinteze da bi pronsao najbolji nacin rada.Zbog toga se smatra pionirom u naucnom tretiranju organizacije i upravljanja.

Tejlorov sistem organizacije i upravljanja je nasao veliku primenu u Americi i Evropi. Brze je rasla prodiktuvnost rada. Od toga su imali koristi i vlasnici kapitala (profit) i radnici (plate) s tim sto su radnici radili mnogo vise.

Sa aspekta modernih teorija organizacije Tejlorov sistem se tretira kao mehanicki, radnik je dodatak masini. To je i Tejlor smatrao, jer po njemu radnik ima samo potrebu za zaradom. Ako je dovoljno stimulisan za vecu zaradu tada je on poznata velicina kapaciteta (kao masina). Kod proizvodnih kapaciteta masina uvek se racunao maksimalni kapacitet (kapacitet najboljeg radnika). Iz ovih stavova proizilazi da se Tejlorov sistem zasniva na zatvorenom sistemu.

**Ford Motor Company**

Tejlorov sistem upravljanja pogonom - rastavljanje radnog zadatka na jednostavnije elemente i pokrete, i sinhornizacija veceg broja radnika na istim predmetima rada.

Zahvaljujuci tome u u fabrici Ford su izgradjene proizvodne linije koje su omogucike dalji rast produktvnosti rada i smanjenje troskova.

U to vreme je vazio zanatski nacin proizvodnje automobila. Automobili su se proizvodili prema zahtevima svakog pojednicanog kupca. U radionicama su radili radnici sa visokim zanatskim znanjem i sa univerzalnom opremom i alatom. Automobili su imali visoku cenu i bili su dostupni samo bogatim ljudima.

Henri Ford je u svoju fabriku uveo proizvodne linije, cime je drastitcno smanjio troskove proizvodnje i povecao kvalitet proizvoda. Montazeri su sad imali ogranicene zadatke, posao radnika se sastojao od nekoliko jednostavnih pokreta i bilo je potrebno kratko vreme do novog ciklusa istog posla. Cena automobila je pala, broj proizvedenih automobila se povecao a plate radnika su se drasticno povecale.

Sistem rastavljanja rada na pokrete omogucio je automatizaciju u proizvodnju. Automatizacoja je pocela zmaenom jednostavnih ljudskih pokreta sa mehanickim pokretima masina. To se primenjuje u svim industrijskim sistemima u svetu.

**Dalji razvoj Tejlorovog sistema**

Znacajnu ulogu igraju Tejlorovi savremenici i sledbenici:

1. Frenk Gilbert
2. Henri Gant
3. Harington Emerson

Frenk Gilbert je bio Tejlorov savremenik i saradnik. Prihvati je Tejlorov sistem i radio dalje na njemu. Sistem proucavanja rada je primenio u zidarstvu. Zidanje sa ciglama je ubrzao za oko tri puta (smanjio je broj pokreta sa 18 na 5 ili cak 2).

Gilbert je unapredio proucavanje rada. Uveo je u proucavanje veoma precizan casovnik i kameru. Tako je veoma precizno proucavao rad i elimisao nepotrebne pokrete. Napravio je tabelu standardnih pokreta gde je utvrdio da je broj pokreta koje covek pravi u radu veoma mali. Gilbertova tabela sadrzi 18 osnovnih pokreta koji su dovoljni za opsivanje i vrsenje raznih poslova na radnom mestu

Gilbert je ucinio Tejlorove teorije humanijim. Nije birao najboljeg radnika za posao vec se trudio da posao olaksa i prilagodi radniku. U toe mu je pomogla njegova supruga psihlog Lilijan Gilbert. Ona je ukazivala na znacaj psihologije u obucavanju radnika.

Henri Gant je bio Tejlorov saradnik u celicani Midvejl. Smatrao je da Tejlorov sistem treba demokratizovati i humanizovati. Predlozio je humaniji sistem placanja. Takav sistem placanja se pokazo veoma stimulativan i obezbedjivao je visok nivo produktivnosti. Oni sa manjim podbacajem norme primali su puni nadnicu.

Gant je uveo grafikon poznat kao Gantova karta ili Gantogram koji se i danas koristi za planiranje, organizovanje i kontrolu u svim oblastima. Gant ju je koristio samo za planiranje i kontrolu.

U redove se unose aktivnosti koje treba izvrsiti a u kolone se unose vremenske jedinice (sat, dan..). Tabelom se lakse vizuelno prati obavljanje posla.

Harington Emerson je prihvatio Tejlorov sistrem ali je radio samostalno i predlozio svoje principe kojima bi korigovao Tejlora. Podrzavao je linijsko-stabnu organizacionu strukturu. Razlika izmedju stabnih organa i funkcionalnih koje je uveo Tejlor je u tome sto stabni predstavljaju samo savetodavniu organ, dok se funkcionalni zasnivaju na podeli rada i specijalizaciji.

**Teorija administrativnog upravljanja**

Henri Fajol je autor administativne doktrine o upravljanju preduzecima. Poceo je radi kao inzenjer u rudniku Komentri i napredovao je do direktora rudnika kao i do polozaja direktora udruzenja rudnickih preduzeca. Preduzece je u pocetku bilo na ivici bankrotstva ali pod Fajolom je bilo veoma stabilno i jako.

Tejlor i Fajol su radili na istom problemu ali sa dva razlicita pristupa. Tejlorov pristup upravljanju se zasniva na specificnostima analize i proucavanju posla pa ka vrhu do uprave. Dok je Fajol poceo od vrha, od uprave do proizvodnje. Fajol je posmatrao upravljanje kao:

1. Planiranje
2. Organizovanje
3. Komandovanje
4. Koordinacija
5. Kontrola

Upravljanje je jedna od glavnih aktivnosti u svim delatnostima preduzeca i u drzavnoj upravi. Za svaki poduhvat je potrebno u odredjenom stepenu izvrsiti planiranje, organizovanje, koordinacija...

Objavio je dva svoja dela:

1. Expose des principes generaux d’organization 1908
2. Administration industrielle et generale 1916

Fajol je celokupnu delatnost preduzeca podelio na sest funkcija:

1. Tehnicka (prizvodnja i kontrola)
2. Komercijalna (nabavka, prodaja, razmena)
3. Finansijska (optimalna upotreba kapitala
4. Zastitna (imovina i osoblje)
5. Racunovodstvena (troskovi, stanje imovine i statistika)
6. Administrativna (planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinacija, kontrola)

**Planiranje** je veoma bitno. ’’Upravljanje znaci gledanje unapred.’’ Planiranje se sastoji od istrazivanja buducnosti i izrade plana aktivnosti. Fajol je uveo godisnja i desetogodisnja predvidjanja. Plan aktivnosti se oslanja na:

1. Izvore kojima raspolaze firma (masine, alati, zgrade, sirovine, personal)
2. Priroda i znacaj poslovanja koji je u toku
3. Na buduci rast koji delimicno zavisi od tehnickih, komercijalnih i finansijskih poslova

**Organizovanje** se sastoji iz izgradnje dualne strukture ljudi i sredstava da se dostignu postavljeni ciljevi.

**Komandovanje** (rukovodjenje) se sastoji od odrzavanja personala u organizaciji. Onaj ko komanduje treba potpuno da poznaje svoj personal, da eliminse nesposobne, da personalu bude dobar primer...

**Kordinacija** se sastoji od medjusobnog povezivanja, uskladjivanja svih aktivnosti i napora u preduzecu.

**Kontrola** se sastoji iz uvida u stanje i stalnog nadzora da se sve izvrsava u skladu sa postavljenim planom i nadredjenima.

Svo osoblje mora imati znanja iz svih funkcija u preduzecu (tehnicka, komercijalna...), a pogotovo rukovodece osoblje. Potrebna znjanja koje rukovodilac treba da ima zavise od velicine preduzeca.

**Principi upravljanja po Fajolu**

1. Podela rada
2. Autoritet
3. Disciplina
4. Jedinstvo komande
5. Jedinstvo upravljanja
6. Potcinjavanje pojedinacnih interesa interesu preduzeca
7. Nagradjivanje personala
8. Centralizacija
9. Hijerarhijski lanac
10. Materijalni i socijalni red
11. Pravicnost i jednakost
12. Stalnost uposlenog osoblja
13. Inicijativa
14. Harmonija i jedinstvo u preduzecu

Fajol je uocio znacaj ljudskog faktora u organizaciji. Kad bi eliminisali ljudski faktor lako bi napravili organizaciju koja funkcionise. Medjutim to nije tako lako jer moramo da prilagodimo organizaiju potrebama ljudi i moramo naci potrebne ljude koje treba postaviti na pravo mesto.

U delu ’’Administration industrielle et generale’’ dat je znacajan doprino s upravljanju sa sledeca tri aspekta:

1. Koncept po kome je upravljanje poseban deo znanja, koji je primenljiv na sve forme grupnih aktivnosti (univerzalnost aktivnosti upravljanja)
2. Prava i kompletna teorija upravljanja
3. Koncept o ucenju i razvoju upravljanja koji moze biti osnova za koledze i univerzitete

**Dalji razvoj teorije**

Dalji autori koji su dali doprinose u administrativnoj teoriji upravljanja su:

1. Luter Galik
2. Lindal Arvik
3. Dzems Muni

Lindal Arvik i Luter Galik (’’Papers and the science of administration’’ 1937) su se bavili problemima podele rada i grupisanje po sektorima. Ta podela i grupisanje se moze izvrsiti na vise nacina:

1. S obzirom na svrhu (proizvodi ili usluge)
2. S obzirom na procese rada (tehnicko-tehnoloski)
3. Prema klijenteli
4. Prema mestu i vremenu (radno vreeme, sezone)

Kada se aktivnosti grupisu i veca je podela rada potrebna je manja specijalizacija pa su troskovi manji ali onda se moraju uvesti nova radna mesta koja ce kontrolisati sektore pa to povecava troskove. Potrebno je napraviti balans.

Arvikovi struktura principa (’’The elements of Administration’’ 1943):

1. Princip ciljeva
2. Princip specijalizacije
3. Princip koordinacije
4. Princip autoriteta
5. Princip odgovornosti
6. Princip definicije
7. Princip korenspodentnosti
8. Princip raspona kontrole
9. Princip ravnoteze
10. Princip kontinuiteta

Dzejms Muni i Adam Rilej su dali sledece principie upravljanja:

1. Prinicipi koordinacije radnih aktivnosti
   1. Vertikalna koordinacija (po liniji hijerarhije)
   2. Horizontalna koordinacija (po liniji sektora rada)
2. Princip hijerarhije u organozaciji i delegiranja autoriteta
3. Funkcionalni princip po kome se zadaci grupisu u sektore i odeljenja
4. Princip stabnih organa, ciji je zadatak da uprvljajucim organima daju strucne savete

**Teorija birokratske organizacije**

Pojam ’birokratska organizacija’ cesto ima negativan prizvuk i vezuje se za nefleksibilne strukture koje postuju administraciju pa gube na efikasnosti. Strucno gledano teorija birokratske organizacije predstavlja optimalnam pristup u resavanju jasno definisanih i formalizovanih zadataka koji se postavljaju pred organizaciju. Henri Mincberg je jedan od velikih proucavalaca birokratije danas.

Pojam birokratija je nastao od reci ’bueru’ i ’kratija’. Buerau na fracuskom predstavlja ne samo pisaci sto nego i celu kancelariuju u kojoj j cinovnik radio a oznacava zelenu coju koja je pokrivala sto. Kratija je grckog porekla i oznacava moc ili vladavinu. Birokratija dakle znaci vladavina sistema kancelarija (tj. cinovnika koji rade u njima). Danas je dominantam u bolnicama, sudstvu, skolstvu, vojsci.. Negativne pojave, korupcija, mogu da promene birokratsku organizaciju. Ona tad postaje sama sebi cilj i pocinje da sluzi sebi, a ne drustvu,

**Rani istorijski razvoj**

Razvoj birokratije je imao dve paralelne struje, istocnu i zapadnu.Zapadnu su cinili Sumer, Vavilon i Egipat. U to doba vladari su vladari su postavljali svoje saradnike po principu nepotizma. Nepotizam je favorizovanje rodjaka. Cesto vladari postovali princip negativne selekcije gde su na visoke polozaje stavljli nesposobne saradnike kako sam vladar ne bi bio ugrozen. Tako je posle pada ili smrti vladara drzava ostajala u haosu. Tako je svestenicka kasta zahvaljujuci svojoj pismenosti stvorila kadrovsku i organizacionu osnovu efikasne administracije. Egipat je bio podeljen na 42 okruga (nome) kojima su upravljali nomarsi. Nomarsi su ispod sebe stvarali birokratski aparat sastavljen od svestenika i pisara. Takav sistem je prenet u Rimsko carstvo gde je jos vise usavrsen. Okavijan Avgust je stvorio nepristrasan sistem oporezivanja (pre je to vlast po svojoj volji odlucivala) i stvorio telo koje su cinila cetiri odeljenja (na celu su bili oslobodjeni robovi). To je olaksalo upravljanje imperijom koja je bila ceo mediteranski svet. Kasnije su se oslobodjeni robovi osilili i poceli su da vladaju svojom voljom a ne zakonima. Rim se oprzao kao svetska sila cetiri ipo veka zahvaljujuci birokratiji.

Tokom drugog veka pne birokratija se razvijala na istoku. Vladar Wu dinastije Han je naredio svom ministru da uraedi drzavnu administraciju po nepristrasnom sistemu testova i ispita koje su polagali drzavni cinovnici. Te reforme su ojacale drzavu i omogucle Wuu vladavinu od 54 godine. Zbog birokratski organizovane drzave odbijeno je pleme Xiongnu (preci huna) pa se pleme okrenulo ka zapadu i doprinelo padu Rimeske imperije. Tokom Qing dinastije Kina je imala pravi birokratski sistem.Tada je ustanovljem sistem ispitivanja na opstinskom, provincijskom i drzavnom nivou. Moglo je da bude najvise 300 kandidata godisnje. Kandidate/stidente su zatvarli u sobu sa krevetom, stolom i klupom a smeli su da ponesu sa sobom posteljinu, svecu, mastilo, cetkicu, vodu i hranu z tri dana. Za to vreme su pisali esej iz 8 razlicitih propisanih oblasti. Tako su najinteligentniji i najsposobniji ljudi vodili drzavu ispod imperatora.

**Doprinos Maksa Vebera**

Maks Veber (1864-1920) je jedan od najvecih naucnika drustvenih nauka, pogotovo sociologije. Veber je drustvenu organizaciju proucavao sa stanovista: vlasti, moci, njenog funkcionisanja, racionalnosti. Uocava razliku izmedju formalne i sustinske racionalnosti. Formalna se zasniva na tehnikama proracuna (CRT monitor je 3,5kg tezi od TFT monitora). Sustinska racionalnost se zasniva na zeljenom izlazu akcije koji usmerava koriscenje tehnike proracuna. (Pcela cesto postidjuje i najboljeg graditelja preciznoscu svojih caura, ali ono sto razdvaja pcaelu od bilo kog graditelja, pa i najgoref, je to sto je graditelj svoju cauru izgradio u glavi pre neogo sto ju je napravio. On ne postize samo promenu oblika prirodnih stvari, on u stvarima ostvaruje svoj cilj koji mu je poznat) Formalna racionalnost bez sustinske racionalnosti (koja predstavlja vodilju) vodi u ’celicni kavez’. To moze da ’utamnici ljudskost’.

Veber je uocio da se upravne i privredne organizacije sire i umnozavaju. Upravljanje tako postaje slozenije i teze. U organizaciji pocinje da radi veci broj ljudi. Ti ljudi moraju biti obrazovani i obuceni da bi takva organizacija funkcionisala.

Vlast, moc i disciplina

**Vlast** predstavlja izglede da ce se odredjene osobe pokoriti naredbi odredjenog sadrzaja.

**Moc** predstavlja izglede da se u okviru jednog drustvenog odnosa sprovede sopstvena volja uprkos otporu, bez obzira na cemu se zasnivaju ti izgledi.

**Disciplina** predstavlja izglede da ce se odredjeni veliki broj ljudi, zahvaljujuci odredjenoj navici brzo, automatski i sematski pokoriti jednoj naredbi.

Tipovi vlasti:

1. Racionalna-vlast koja se zasniva na legalnosti zasnovanih poredaka i prava osoba koje su na osnovu tog poretka pozvane da vrse vlast
2. Tradicionalna-vlast koja se zasniva na verovanje u tradicije i legitimnost osoba koje na osnovu toga uzivaju odredjeni autoritet
3. Harizmatska-vlast koja se zasniva na licnim osobinama i harizmi koju poseduje odredjena licnost

Danas je dominantna racionalna vlast. Veber je uocio sledece karakteristike raionalne vlasti:

1. Neprekidno, **pravilima regulisano obavljanje sluzbenih poslova**, u okviru kompetencija koje odredjuju:
   * Sfera obaveza vrsenja sluzbenih funkcija
   * Data naredbodavna vlast koja je potrebna da bi se posao izvrsavao
   * Jasno odredjena sredstva i uslovi eventualne prinude
   * Kvalifikacije koje poseduje izvrsilac racionalne vlasti
2. **Princip hijerarhije u sluzbi** zasnovan na strogo odredjenom poretku kontrolnih i nadzornih organa
3. Postupa se po pravilima koja mogu biti:
   * Tehnicka pravila
   * Norme
4. Zaposleni u birokratskoj organizaciji ne poseduju sredstva koja su neophodna za funkcionisanje organizacije ali su odgovorni za njihovo racionalno koriscenje
5. Licni i sluzbeni poslovi i prihodi su u potpunosti razdvojeni
6. Polozaj (sluzbeno mesto) se ne moze prisvoji ni na koj nacin (kupovina, nasledjivanje)
7. Princip saglasnosti uprave pisanim dokumentima vazi i tamo gde usmena diskusija predstavlja pravilo ili propis

Racionalna vlast je zasnovana na unapred propisanim i utvrdjenim procedurama. Pozitivna strana je eliminacija samovolje, a negativna sto organizacija postaje mehanicka, neelasticna, stalna i unapred odredjena.

Najcistiji tip legalne vlasti je ona vlast koja se vrsi posredstvom birokratskog aparata. Ceo upravni aparat se sastoji od individualnih cimovnika. Rukovodilav grupe zauzeima svoje mesto na osnovu izbora ili nasledstva (ili na kvaran nacin). On postaje pretpostavljeni i u vrsenju svojih duznosti sam se pokorava bezlicnom poretku. Cinovnici se ne pokoravaju njegovoj licnosti, vec nadleznosti koje mu daju bezlicna pravila. Izvrsioci se u birokratskoj organizaciji zovu cinovnici.

Osobine cinovnika po Veberu:

1. Licno su slobodni i pokoravaju se samo objektivnim sluzbenim duznostima
2. Postavljaju se (ne biraju) po strogo utvrdjenoj hijerarhiji u sluzbi
3. I
4. Nepristrasno koriste autoritet koji im je dodeljen od strane bezlicnih pravila
5. Dobijaju utvrdjene plate u novcu
6. Cinovnici se odnose prema sluzbi kao prema svom jedinom i glavnom zanimanju
7. Vide mogucnost za napredovanje i karijeru
8. U svom radu su potpuno odvojeni od vlasnistva nad sluzbenim sredstvima
9. Podvrgnuti su jedinstvenoj strogoj disiplini i kontroli u vrsenju sluzbe

Ovaj poredak se moze primeniti i u preduzecu gde je cilj profit. Birokratsko-monokratska uprava moze postici najvisu efikasnost. Gde je potrebna masovna uprava moze se koristiti birokratija.

Privredjivanje i organizacija

Racun kapitala je procena i provera izgleda i rezultata u ekonomskom sticanju profita.

Privredno preduzece se orijentise prema dobitku. Ono je rentabilno preduzece. Rentabilnost je pokazatelj dobitka ako je preuzece racionalno. U rentabilnom preduzecu ucinak rada mora biti optimalan, sto zavisi od sledecih uslova:

1. Optimum prilagodjenosti funkciji
2. Optimum prakse stecene radom
3. Optimum sklonosti za taj rad

Karakteristike birokratske organizacije

1. Specijalizacija
2. Racionalnost
3. Profesionalizam
4. Depersonalizacija sluzbe
5. Autonomija u nadleznosti sluzbe
6. Stalnost sluzbe
7. Rast i sirenje birokratskog aparata

Biroktratska organizacija ne posmatra coveka kao individuu veck kao bezlicnoh objekta podredjenog sistemu. Veberov model organizacije odgavara modelima gde se vre rutinski poslovi, gde poslovi nisu elasticni, gde nema kreativnosti...

**Pravac medjuljudski odnosi**

U klasicnim teorijama organizacije i upravljanja paznja je bila usmerena na rad i profit, dok je u ovom pravcu usmerena na coveka. U istoriji su veoma retki slucajevi da se paznja posvecivala coveku pa to nije ni dovelo do pojave ovog pravca. Do pojave su dovele drustveno-ekonomske okolnosti. Organizacije rastu po broju, velicini i slozenosti. Jacala je svest radnika pa su poceli da se bore za svoja prava. Tako su skrenuli paznju na sebe.

**Prelazni period**

Sledbenici osnivaca klasicnih teorija su poceli da se interesuju za coveka u organizaciji. **Lilijan** **Gilbert** se zalagala za vecu primenu psiholoskih faktora u radu i ukazivala na njihov znacaj. **Henri Gant** je takodje pokazao veliku brigu za radnike. Gant je 1908 podneo rad Americkom drustvu masinskih inzenjera u kome se zalagao za poducavanje i instruktazu umesto prinude. **Oliver Seldon** je napravio veliki pomak u skretajnu paznje na coveka. ’’Industrija nije masa masina i tehnickih procesa, to je telo od ljudi. To nije kompleks od predmeta, vec ljudski kompleks.’’ Seldon kaze da zajednica ima odredjene odgovornosti prema radniku. Sledeca pravila treba da budu prihvacena:

1. Radnici treba da ucestvuju u odredjivanju uslova rada
2. Radniku treba da bude dostupan zivotni standard koji odgovara standardu savremene drustvene zajednice
3. Radnik mora imati slobodno vreme za svoj licni razvoj
4. Radnik mora biti siguran u slucaju besposlice
5. Radnik treba da ucestvuje u industrijskom prosperitetu saglasno svom doprinosu
6. Mora postojati odnos jednakosti u svim relacijama izmedju rada i upravljanja

**Meri Parker-Folet** se bavila psiholoskim osnovama svih ljudskih aktivosti i emocionalnim reacijama ljudi u grupama. Ona je uvidela da udruzivanje pojedinca sa svojim drugovima raste emocija. Pojedinac tada prestaje biti sam kreator svojih misljenja i aktivnosti i postaje podlozan i usmeren sa uticajima koje na njega vrsi grupa. Ona je dala nove koncepcije u definisanju konflikta i autoriteta: Konflikt nije izraz razlika izmedju pojedinaca, nego izraz neuspeha pojedinaca da daju svoje razlicite ali odgovarajuce doprinose zajednickom cilju. Konflikt moze biti progresivan, moze inicirati novi pravac misljenja. Ona ukazuje da postoje tri osnovna resenja konflikta:

1. **Dominacija**-jedna strana ispunjava svoje interese a druga odstupa od svojih
2. **Kompromis**-obe strane odstupaju od jednog dela svojih interesa ali ispunjavaju drugi deo
3. **Integracija**-svi interesi su integrisani i sve strane su potpuno zadovoljne iznalazenjem novog resenja

Meri Parker-Folet:

1. Koordinacija je sustina upravljanja
2. Rukovodjenje nije predmet personalne dominacije, vec sposobnost nekoga da sigurno interpretira grupni i medjugrupni koncept vodjenja. Rukovodioce treba obrazovati da se osposobe za rad sa ljudima, jer ce tek tad moci uspesno da motivisu ljude i kontrolisu i koordiniraju njihove aktivnosti
3. Moc u preduzecu: Ne treba da postoji moc nad covekom vec treba da postoji moc u smislu usmeravanja aktivnosti u procesima organizacije
4. Upravljanje preduzecem ukljucuje:
   * Znanje o proizvodnji i plasmanu (sa tehnicke strane)
   * Znanje kako valjano i korisno delovati sa ljudima (sa personalne strane)

**Pojava pravca medjuljudski odnosi**

Veliki doprinos skoli medjuljudskih odnosa ostaio je Elton Majo sa saradnicima Fric Rotlizberger i Tomas Nort Vajthed. Osnova za postavku ove skole su bili rezultati i zaklucci eksperimenta Hotorn (1924-1932). Hotorn eksperiment je sadrzao 4 osnovne faze:

1. Eksperiment sa osvetljenjem
2. Eksperiment sa promenom radnih uslova
3. Intervjuisanje
4. Istrazianje ponasanje

**Eksperiment sa osvetljenjem**

Ovaj deo eksperimenta se izvodio u periodu od 1924-1927. Postojale su 4 podfaze ove faze:

* U prvoj su ucestvovali istrazivaci i tri ekperimentalne grupe. Menjali su im nivo osvetljenja i uvideli su da produktivnost raste bez obzira na intenzitet promene.
* U drugoj su ucestvovale dve grupe radnika, jedna kojoj se nivo osvetljenja menjao i druga kojoj su uslovi za rad ostali isti. Ocekivalo se da ce se proizvodnja po radniku povecavati onda kada se svtlost pojacava . To se i desilo ali isto tako je doslo do povecanja proizvodnje i u kontrolnoj grupi, ali nesto manjeg.
* U trecoj podfazi je reseno da im senivo osvetljenja smanji. Ocekivano je da ce produktivnost da opada, ali produktivnost je i dalje rasla. Tek kada je osvetljenje bilo ispod nivoa za normalan rad pobunili su se.
* U cetvrtoj fazi su ucestvovale samo dve radnice odvojeno. Produktivnost im je ostala ista ista bez obzira na nivo osvetljenja. Utvrdjeno je da je njihovo zadovoljstvo osvetljenjem zavisilo od stava ekperimntatora. Ukoliko oni kazu da je za rad bolje jace osvetljenje radnice se sloze i kazu da im za rad odgovara jace svetlo. Ako kazu da je bolje slabije svetlo, radince kazu da im odgovara kad se svetlo smanjuje. Cak i kad su rekli da je za rad bolje jace svetlo a u stvari smanjivali ga, radnice su govorile da im bas takvi uslovi rada odgovaraju. Ovo je ukazalo da preferencije prema nivou osvetljenja dolaze od subjektivnih faktora

**Eksperiment sa promenom radnih uslova**

Za ovu fazu su pozvali Eltona maja i njegove saradnike. Odabrali su dve radnice koje su same odabrale jos svoje 4 koleginice. Za posao su imale da sasatave telefonski relej od oko 40 razlicitih delova. To je posao koji traje nesto vise od minuta pa ucinak moze lako da se meri. Ve radnice su radile isti posao sedeci gde su nakon zavrsenog posla relej ubacivale u cev gde je autormatski prebrojavan broj gotovih komada. Svaka radnica je imala svoj metod sklapanja releja koji su vremenom menjale kako bi smanjile monotonost. Utvrdjeno je da su inteligentnije radnice imale veci broj tako promenjenih metoda.

Menjani s im radni uslovi i tokom promene radnih uslova radnicama je umesto nadzornika dodeljen posmatrac koji ih je informisao o toku eksperimenta, trazio od njih potrebne savete i informacije i slusao i resavao njihove zalbe.

Kao promenljive velicine u ekperientu su uvedene:

1. Promena nacina placanja tako da e grupa placana za ukupnu proizvodnju a ne svako za svoju
2. Uvodjenje odmora
3. Smanjenje radnog vemena
4. Uvodnjenje toplog odbroka
5. Ukidanje toplog obroka ...

Pocetni radni uslovi su obuhvatali radnu nedelju od 48 radnih casova (radilo se i subotom), bez pauza za odmor i tada je produktivnost bila ok 2400 releja nedeljno. Onda su poeli da se menjaju uslovi:

1. Uveden je novi sistem placanja – produktivnost se povecala
2. Dati su odmoti od po 5 min, jedan ujutru jdan popodne – produktivnost se povecala
3. Odmoti su povecani na 10 min – produktivnost se blago povecala
4. Uvedeno je sest odmora po 5 min – radnice su se zalile na ceste pauze jer im ometaju ritam rada, ukupan izlaz je blago pao, iako je produktivnost po satu bila nesto visa
5. Vracene su dve pauze po 5 min plus topli obrok na racun firme u jutarnjoj – produktivnost je dodatno porasla
6. Radni dan je smanjen za pola sata – produktivnost je i dalje rasla
7. Radni dan je smanjen za jos pola sata – produktivnost je i dalje rasla, a broj releja se zadrzao na priblizno istopj kolicini

Nastavili su da menjaju uslove dok se nisu vratili oni pocetni i pracena produktivnost tokom sledecih 12 nedelja je dostigla 3000 releja nedeljno. U svom izvestaju 1929 istrazivaci navode neke cinioce faktore produktivnosti rada: Ucinak stalno raste bez obzira na promene odmora, jer je doslo do zadovoljstva medju radnicama. Za stvaranje tok zadovoljstva vazni su sledeci faktori:

* Veca sloboda
* Manje strogo nadgledanje
* Mogucnost promene tempa rada bez prigovora

Za vreme ekperimenta pracene su sve fizicke velicine koji mogu delovati na efekte rada: temperatura, klimatski uslovi, zdravstveno stanje radnika, tempo rada. Statistickim analizama se nije otkrio uticaj spoljnih faktora. Tada je Eltonu Maju znacenje ponasanja na radu postalo jasnije. Ovde je doslo do izrazaja grupno ponasanje radnica. Ljudi zive u grupama, u porodici, na radu, na zabavi, u drutvu. To nisu nabacane gomile, vec u svakoj grupi postoje brojne i specificne medjusobne veze i solidarnost.

**Intervjuisanje**

Primeceno je da postoji uska veza izmedju morala radnika i nacina rukovodjenja (nacin rukovodjenja utice na moral radnika). Putem intervjua trebalo je dobiti brojne odgovore radnika vezane za taj problem.

Prvo seispitivalo putem direktivnog intervjua sa direktnim pitanjima: Kako sef postupa sa vama?, Vice li na vas?, Ima li svojih miljenika?, Smatrate li ga razumnim?.... Tesko je bilo odrazti temu intervjua jer radnici pocinju da pricaju o svojim problemima. Tako se preslo sa direktivnog na nedirektivni intervju. U toku od 3 godine intervjuisano je vise od 21 000 radnika. Otkriveno je da nezadovoljstvo radnika retko kad potice od fizicke okoline. Cesce potice od faktora socijlnog znacenja (predmeti, osobe, dogadjaji). Radnik sa svog polozaja gleda na razne vrednosti i u njima vidi razloge za zadovoljstvo ili nezadovoljstvo.

**Istrazivanje ponasanja**

Izdvojena je grupa od 14 muskih radnika koji su sastavljali prekidace. Na svakog radnika bio je odredjen po jedan istrazivac pa su radnici imali posebnu paznju. Iako se ocekivalo zbog date paznje nije doslo do porasta produktivnosti ali su istrazivaci dosli do znacajnih zakljucaka o ponasanju ljudi u neformalnim frupama:

1. Otkriveno je da svaki radnik ogranicava proizvodnju iako je ona novcano visoko stimulisana, jer su se bojali da ce im uprava smanjiti osnovu za zaradu kada vide da mogu vise da rade
2. Grupa je sama ogranicavala dnevnu proizvodnju po svojoj proceni kolicine rada
3. Pored normi za proizvodnju grupa je svojim clanovima postavljala razne druge norme. Udruzili su se u jake socijalne grupe u kojima su postala odredjena pravila ponasanja. Ako ih pojedinac prekrsi, ostatak grupe ga sankcionise. Svi clanovi grupe su svom posmatracu na neugodna pitanja odgovarali istim odgovorm, nebitno bio on istinit ili ne. Tako su prvenstveno stitili svoje interese.
4. U poredjenu izvrsenja normi koje postavlja preduzece i normi koje postravlja grupa, prvenstvo u izvrsenju imaju norme grupe.
5. Snaga grupnog uticaja vidi se iz poredjenja testova sposobnosti i inteligencije sa jedne strane i ucinka sa druge strane. Oni koji imaju bolje rezultate na testu imaju niske ucinke rada. Ti rezultati nisu u korelaciji.

**Zakljucci skole medjuljudskih odnosa**

Razvijeni su mnogi koncepti o covekovom ponasanju u organizaciji koji nisu u saglasnosti sa pretpostavkama tradicionalnog pristupa. Prava medjuljudski onosi je orijentacija prema ljudima u organizaciji, nasuprot klasicnoj teoriji cija je orijentacija rad – posao.

Pravac medjuljudski onosi se definise kao nauka oaktivnostima, o stavu i o medjusobnim odnosima na radu. Uprava mora nai puteve da se radnici u organizaciji agazuju na izvrsavanju postavljenih ciljeva. Ukazuje se na komunikacije (prvenstveno na komunikacije odozdo na gore). Takodje se ukazuje i na participaciju (da se ljudima omoguce da resavaju probleme koji se ticu njihovih radnih zadataka, da odredjuju usloce rada i slicno).

Elton Majo je zakljucke izvedene iz Hotrn eksperimenta izlozio u svojim delima:

1. ’The Human Problems of Industrial Civilization’ 1933 (sumira zakljucke ekperimenta)
2. ’The Social Problems of Industrial Civilization’ 1945 (nastavak, prosiruje se na drustvo)
3. ’The Political Problems of Industrial Civilization’ 1947 (razmatra brojna pitanja koja su aktuelna danas, npr podredjivanje interesa drustva interesima birokratskog aparata, nepostovanje ekoloskih i moralnih pravila, uticaj koji kapital ima na humanost)

Ovaj pravac nisu prihvatile mnoge uprave i rezultati se i danas osporavaju (kao greska u statistici). Veliki je broj onih koji su ga prihvatili ali on niju doneo ocekivane rezultate povecanja produktivnosti. Glavne ktirike su da je on usmeren iskljucivo na psiholosko-socijalne potrebe a da izostavlja sve ostale, npr ekonomske.

**Pretpostavke tradicionalnog pristupa**

1. Ljudi pokusavaju da na poslu zadovolje samo jednu grupu potreba-ekonomske potrebe. Ostale potrebe izpunjavaju van posla.
2. Po definiciji ne postoji konflikt izmedju licnih ciljeva i ciljeva organizacije
3. Radnici u organizaciji se motivisu novcem
4. Neophodno je maksimalno racionalizovati i formalizovati ponasanje ljudi u organizacijama
5. Ljudi se ponasaju racionalno da bi maksimizovali nagradu
6. U organizaciji delujemo kao pojedinci i zadovljavamo potrebe kao pojedinci

**Pretpostavke pravca medjuljudski odnosi**

1. Organizacija je i socijalni ne samo tehnicko-ekonomski sistem
2. Radnike motivise sirok spektar potreba , ukljucujuci i socijalno-psiholoske, ne samo ekonomske potrebe
3. Clanovi u organizaciji se ne ponasaju uvek racionalno i logicki. Njihovo ponasanje uslovljeno je osecanjima, misljenjima i stavovima
4. Iako smo nezavisni, na nase ponasanje utice cesto drustveni kontekst
5. Neformalna radna grupa je glavni faktor u odredjivanju stavova i ponasanja pojedinaca koji su njeni clanovi
6. Menadzment je samo jedan od faktora koji uticu na ponasanje pojedinca u organizaciji
7. Zadaci u poslovanju su cesto mnogo kompleksiniji od onoga sto stoji u opisu posla, ljudi se ponasaju na mnogo nacina koji ne stoje u opisu posla
8. Ne postoji automatska korelacija izmedju ciljeva pojedinca i organizacije
9. Kanali komunikacije pokrivaju i racionalno-ekonomski i emocionalni aspekt. Veoma je vazno razviti efikasne kanale komunikacije izmedju razlicitih hijerarhijskih nivoa, koji omogucavaju razmenu informacija. Participacija postaje vazan pristup u pravcu medjuljudski odnosi.
10. Timski rad je odlucujuci za saradnju i donosenje kvalitetnih odluka
11. Rukovodjenje treba izmeniti da bi se ukljucili koncepti medjuljudskih odnosa koji naglasavaju pre demokratski nego autorativni rukovodilacki postupak
12. Zadovoljstvo poslom vodi ka vecoj produktivnosti i vecem kvalitetu efekata rada
13. Za upravljanje je potrebno imati i socijalno-psiholoska a ne samo tehnicka znanja.

**Teorije o ponasanju u organizaciji**

Nauka o ponasanju je nastala kao sinteza teorija o ponasanju u organizaciji. Nauka o ponasanju u organizaciji je disciplina koja se bavi sistematskim proucavanjem pojedinaca, grups i organizacionih procesa kako bi utvrdila specificnosti ljudskog ponasanja u organizaciji. Cester Bernard je jedan od autora koji predstavlja prelaz izmedju klasicne teorije i teorije o ponasanju.

Cester Bernard:

1. Organizacija je integralna celina u akciji i interakciji koje se vrse kontinualno u vremenu, ili grupa ljudi cije je ponasanje koordinirano i usmereno ka jasno odredjenim ciljevima.
2. Organizacija je sredstvo za akciju u rukama rukovodilaca i to onoliko jako koliko oni znaju i koliko su zainteresovani. Smatrao je organizaciju socijalnim sistemom.
3. Znacaj rukovodjenja je veliki. Postoje 4 sektora u kojima deluju rukovodioci
   * Postavljanje ciljeva
   * Manipulisanje ljudima
   * Kontrola aktivnosti
   * Simulacija koordiniranih aktivnosti

Za uspesno rukovodjenje je potrebno i tehnicko znanje i znanje o ljudimau organizaciji. Potreban je odgovarajuci autoritet (i autoritet pozicije i autoritet licnosti)

Ljudi se ne ponasaju uvek kako je propisano pa se moze zakljuciti da razlicita ponasanja u organizaciji proizvode razlicite efekte rada. Sledeci koncepti uticu na ponasanje radnika u organizaciji:

1. Opazanje
2. Znanje
3. Motivacija
4. Status
5. Moc
6. Grupa
7. Rukovodjenje
8. Konflikti
9. Participacija radnika

**Opazanje**

Opazanje je vazno da bi se razumelo ponasanje clanova u organizaciji. Na coveka stalno deluje veliki broj raznih drazi i informacija a on samo neke opaza. Koje ce drazi i informacije primiti zavisi od subjekta opazanja, objekta opazanja i oktruzenja.Npr ovo su neki od faktora:

1. Usmerenos pojedinca (fizioloska i mentalna)
2. Iskustvo
3. Motivi
4. Emocije
5. Stavovi
6. Situacija i uslovi u kojima se opazanje vrsi

Pravilno opazanje je bitno u organizaciji jer kod loseg opazanja dolazi do gresaka, do konflikata...

Kod opazanja osoba potrebno je opazanje njihovih emocija, motiva, osobina licnosti... Na bazi tih opazanja mozemo oceniti i pravilno ’opaziti’ neku osobu.

Cesto se javljaju stereotipi, zbog kojih ne mozemo da opazimo pravilno.

Vazno je opaziti celinu.

**Znanje**

Znanje je sve sto smanjuje entropiju. Znanje je iskoriscena informacija. Informacija potpomaze stanje ali moze i da postoji bez postojanja znanja. Informacija je podloga znanja. ’Znanje je potencijal za akciju koji ima neposrednu vezu sa ucinkom rada’ (znanje je blize prakticnoj primeni od iformacije). Znanje u organizaciji se moze podeliti na **teorijska znanja i radna iskustva pojedinca**. Prihvacena je i podela na **eksplicitna i tacitna** znanja. Ekplicitno je ono koje se lako prenosi, moze se dobro struktuirati i jasno formalizovati . Tacitno znanje se tesko prenosi, struktuira i formalizuje. ’Mi znamo vise nego sto mozemo da kazemo.’

Podaci – Informacija – Znanje – Poslovna mudrost

**Motivacija**

Motivaciju je skup procesa koji uticu na usmerenje, nivo i trajnost napora koje pojedinac ulaze u obavljanju nekog posla. Postoji vise teorija o faktorima koji uticu na motivaciju

1. Teorija potreba
2. Teorija pravicnosti
3. Teorija ocekivanja
4. Teorija potkrepljenja
5. Teorija odredjivanja ciljeva

**Teorije potreba:**

Po ovoj teoriji osnovni faktori koji uticu na motivaciju su ljudske potrebe. Abraham maslov je ljudsku motivaciju podelio na 5 potreba:

1. **Fiziloske potrebe**, potrebe za hranom i vodom. Kada je covek zedan, on je motivisan da pronadje vodu i to ga pokrece, pokrece ga zedj.
2. **Potrebe za sigurnoscu**, kada se govori o covekovoj sigurnosti tada se govori o covekovoj motivisanosti za izbegavanje opasnosti i uslova koji donose nesigurnost.
3. **Potrebe za druzenjem i ljubavlju**, Postoji kod svakog od rodjenja. Ljubav prema porodici, prema dugom polu, prema drugovima.
4. **Potrebe za cenjenjem**, to je urodjena potreba. Covek sam sebe ceni i zeli da ga drugi cene. Ako sam sebe ne ceni onda je slabic. Svako ima zelje za ugledom, reputacijom...
5. **Potrebe za samoakualizacijom**, ’Muzicar mora svirati, slikar slikati, pesnik pisati zeli li biti potpuno sretam.’ Ova potreba se zadovoljava tek kada su sve ostale vec zadovoljene. To je potreba po kojoj covek zeli da postane ono sto oseca da treba da postane.

Ove potrebe se i ovim redom zadovoljavaju. Pojava vise potrebe javlja se pre potpunog zadovoljenja nize potrebe, ali intenziteti su razlicito ispoljeni (oni zavise od nivoa zadovljena). U razvijenim zemljama prve cetiri grupe potreba su cesto zadovoljene tako da se radnici najbolje motivisu samoaktualizacijom.

Frederik Hercberg je (u okviru teorije potreba) uvideo da uzroci zadovoljstva i nezadovoljstva iz dve posebne grupe faktora. Ova teorija je poznata kao ’’teorija dva faktora’’ ili ’’motivaciona higijena’’. Prvu grupu cine unutrasnji faktori ili motivatori, a drugu spoljasni ili higijenski.

Unutrasnji faktori, motivatori (faktroi koji direktno uticu na zadovoljstvo):

1. Uspesno postizanje ili kompletiranje nekog vaznog zadatka
2. Priznanja i pohvale
3. Licni rad
4. Odgovornost za svoje ili za poslove drugih
5. napredovanje

Spoljasni faktori, higijenski (faktori koji ako su ispunjeni ne dovode do zadovljstva vec samo tada nema nezadovljstva, ako nisu ispunjeni radnici ce biti nezadovljni):

1. Politika i uprava preduzeca
2. Nadzor, kontrola
3. Kvalitet medjuljudskih odnosa sa nadredjenim
4. Radni uslovi
5. Plata
6. Sigurnost na poslu

**Teorija pravicnosti:**

Ovde se izdvaja rad Stejsi Adams koja kaze da je vazan faktor u motivaciji **odnos** koji zaposleni pruza u radu i nagrade koju za taj rad dobija. Pojedinac u organizaciji procenjuje sopstveni trud sa nagradom koju dobija, i procenjuje ga sa ostalim zaposlenima. Trebalo bi da sve plate budu u korektnom odnosu na rad. Moguce su nepravde zbog vece/manje plate i pravedna plata.

**Status**

Cester Bernard: Status je pozicija kojom su odredjena prava, obaveze, duznsti, odgovornosti, imunniteti i ogranicenja u ponasanju.

Status postoji i u formalnim i u neformalnim gtupama. Izvori statusa su **formalna organizacija** i **licne osobine**.

Izvori u formalnoj organizaciji:

1. Posao
2. Organizacioni nivo

Izvori u licnim osobinama:

1. Obrazovanje
2. Starosti
3. Rasa
4. Religija
5. Poreklo
6. Drustvenost

**Moc**

Postoje dva tipa moci: **latentni potencijal** i **stvarna moc**. Bertrand Rasel: moc je osnovna koncepcija u drustvenim naukama. (u prirodnim je energija/moc je medjuodnos ljudi). Moc se ne moze jasno izmeriti. Moc se moze koristiti u pozitivne i u negativne svrhe, zato se formalizacijom pokusava spreciti uticaj moci u negativne svrhe. Izvori moci (Harold i Kaplan):

1. Autoritet
2. Nagrade i kazne
3. Znanje i vestina
4. Uspeh u vrsenju svoje funkcije
5. Broj podredjenih
6. Druzeljubivost
7. Licne osobine

U klasicnoj teoriji se kaze da autoritet rukovodioocu daje pravo da utice na ponasanje ljudi. To pravo mu daje formalizovana struktura. Medjutim, kada se zaposlenom zada zadatak on odlucuje koliko brzo ce ga uraditi (i da li ce ga uopste uraditi). Zaposleni sam procenjuje. To govori da je moc daleko siri pojam od autoriteta.

Izvori moci (po dzonu Frencu i Betramu Rejvenu):

1. **Prinuda**, koristi se kako bi se obezbedio minimum standarda izvrsenja zadatka, obicno se pojavljuje na nizim slojevima hijerarhije, kazne su cesto smanjenje plate, dodatni zadaci
2. **Nagrada**, treba da informise izvrsioca o stepenu dobrote njgovog rada, treba da bude proporcionalna sa radom, manje rada-manja plata;vise rada-veca plata, cesto se formalizuje nagrada kao neka premija
3. **Legitimna moc**, sadrzana je u opisu pozicija u organizaciji, granice ove moci su direktno propisane i ne smeju se koristiti van tih granica. Nocni cuvar legitimise predsednika
4. **Referentna moc**, sposobnost menadzera da utice na podredjene snagom svog licnog primera, menadzeri za podredjene cesto predstavljaju coveka koga prate i kopiraju, to se cak desava i sa ljudima na istom hijerarhijskom nivou ako se neko istakne
5. **Strucna znanja**, to su znanja koja prevazilaze znanja podredjenih. Nazalost, cesto se koristi kao mogucnost samoisticanja i omalozavanja drugih.

Bitno je razgraniciti moc od autoriteta. Organizacije se sire i potrebno je dodeljivati autoritet radnicima koje ga do sad nisu imali. Ukoliko radnik ne poseduje ove izvore moci tesko ce radnici prihvatiti njegov novi autoritet. Potrebno je proceniti podredjene koga ce postovati kao osobu sa autoritetom da bi ga slusali. Obim autoriteta se moze meriti ocenjujuci zonu ravnodusnosti ili oblast prihvatanja.

**Grupa**

Schein: **Grupa je vise ljudi koji su u medjusobnoj interakciji, psiholoski su svesni i prihvataju jedan drugoga i razumeju se i prihvataju se kao grupa**. Najcesce i najhomogenije su male grupe, zovu ih jos i prirodnim grupama. Postoje formalne i neformalne grupe. Formalne grupe su odredjene formalnom organizacijom. Formalne grupe mogu biti radne i komadne. Radne grupe cine pojedinci sa odredjenom strucnoscu za neku oblast u oganizaciji. Komadne grupe su grupe koje uspostavljaju hijerarhijski red u organizaciji. Neformalne grupe se formiraju stihijski. Neformalne grupe mogu biti prijateljske i interesne. Mogu nastati unutar formalnih grupa, a mogu imati clanove iz vise razlicitih formalnih grupa. Male neformalne grupe su dinamicne. Tu se komunicira uglavnom lice u lice. One imaju svoje norme koje se postuju i te norme nisu u skladu sa formalnim grupama. To je zato sto formalna grupa ne zadovoljava sve potrebe pojedinca, pa se on udruzuje u neformalne grupe. Postojanje neformalnih grupa u formalnoj organizaciji rukovodstvu ukazuje da ponasanje formalnih radnih grupa nece biti onakvo kako se ocekuje.

Likert je proucavao ponasanje u organizaiji i uocio da se orijentacijom na coveka u grupi postize veca produktivnost (nego orijentacijom na posao). Vazan cinilac povezivanja clanova radne grupe su sastanci. Ukoliko se uvazavaju misljenja radnika oni su veoma korisni. Isto tako mogu biti veoma stetni ako se zahtevi radnika ignorisu. **Metod grupnog rukovodjenja vodi ka vecoj integraciji radne grupe**:

1. Identifikacija sa grupom i zadovoljstvo zbog pripadanja grupi
2. Vise prijateljstva u grupi nego van nje
3. Bolji interpersonalni odnosi u grupi
4. Vise povoljnih stavova u poslu i prema organizaciji
5. Vece dostizanje ciljeva i nivoa proizvodnje, a manje osecanja napora i pritisaka

Ako su radne grupe ovako organizovane onda svaki clan organizacije (pa i onaj na najnizem nivou hijerarhije) treba da bude clan neke grupe. Takva organizacija ce biti uspsna i produktivna. Rukovodilac grupe clan je svoje radne grupe ali je istovremeno i clan grupe nad njim. Tako se formiraju grupe odozdo do najviseg nivoa, predsednik ipotrpredsednici cine jednu radnu grupu. Likertova sema.

Komunikacija je veoma znacajna za grupu. **Komunikacija predstavlja prenos informacija od odasiljaca ka pimaocu, primanje i razumevanje informacija, zatim prihvatanje ili odbijanje**. U klasicnim teorijama komunikacija je isla odzogo na dole ne ostavljajuci mesta podredjenima da daju svoje misljenje. U pravcu o ponasanju ne postoje samo komunikacije odozgo na dole, vec i u suprotnom smeru. Podredjeni moze da kaze:

* O sebi i svojim problemima
* O drugima i njihovim problemima
* O organizacionoj praksi i politici
* Sta treba da se ucini i kako da se ucini

**Rukovodjenje**

Teorija ponasanja kaze da je zadatak rukovodjenja da stimulise, usmerava i motivise zaposlene da izvrsavaju postavljene zadatke. Postoji razlika izmdju rukovodjenja i upravljanja. Rukovodjenje je mogucnost da se promene stavovi i ponasanje podredjenih u oformalnoj ili neformalnoj grupi, a upravljanje je samo naredjivanje i odlucivanje (formalna). Na rukovodjenje utice nekoliko faktora:

1. Rukovodilac
2. Podredjeni
3. Teorije rukovodjenja
4. Tipovi ili stilovi rukovodjenja

**Rukovodilac**

Rukovodilac dominira situacijom u organizaciji. On ima autoritet. Formalni autoritet potice iz organizovanja,a stvarni iz podredjenih kojima rukovodi. On ce imati autoritet sve dok god ga podredjeni priznaju.

**Podredjeni**

Uloga podredjenih je da svojim znanjem i vestinama rade zadatke koje ima daje nadredjeni. Tako organizacija ispunjava svoj cilj i ide napred. Podredjeni imaju stav prema rukovodiocima a taj stav zavisi od samog rukovodioca. Daglas Mak Gregor je dao dve teorije o tome: teorija X i teorija Y

Teorija X, tradicionalno gledanje na zapovedanje i kontrolu:

1. Prosecno ljudsko bice ne voli da radi i izbegava rad kad god to moze
2. Zbog toga vecina ljudi mora da se prisili, kontrolise, zaastrasuje kako bi postigli cilj
3. Prosecno ljudsko bice voli da mu se zapoveda, zeli da izbegne odgovornost, ima malo ambicija i hoce sigurnost iznad svega

Teorija Y, integracija ciljeva pojedinaca i ciljeva organizacije:

1. Trosenje fizickih ili mentalnih snaga u radu je priordno kao u igri ili na odmoru
2. Spoljna kontrola i kazna nisu jedini nacin da se ucini napor u postizanju ciljeva
3. Prosecno ljudsko bice uci ne samo da prihvati nego i da trazi odgovornost
4. Sposobnost za primenu maste, genijalnosti i kreativnosti u resavanju problema veoma je siroko, ine tako retko rasprostranjeno u populaciji
5. U uslovima modernoh industrijskog zivota intelektualni potencijali ljudskog bica samo su delimicno iskorisceni

U teoriji Y ciljevi pojedinca se poklapaju sa ciljevima organizacije. Treba napraviti takvu situaciju da pojeinci prilikom ostvarivanje svog cilja ostvaruju i deo ciljeva organizacije. Participacija tu pruza mogucnost da podredjeni zadovolje svoje potrebe. Kada se postigne odredjeni nivo integracije ciljeva pojedinaca i ciljeva organizacije, vise nije potrebno toliko ozbiljno kontrolisati podredjene. Tad taj posao radi **samokontrola**. Samokontrola obuhvata:

1. Samousmeravanje
2. Samodisciplina
3. Samokontrola u izvrsenju zadataka
4. Kvalitet rada

**Teorije rukovodjenja**

1. **Teorija karakteristicnih crta licnosti**, veoma je tesko odrediti jasne karakeristike licnosti menadzera da. Neke osobine u odredjenom momentu donose uspeh a u drugom neuspeh (npr agresivnost)
2. **Teorija pracenja**, suprotno teoriji vodjenja. Ne posmatra rukovodioca i njegove kvalitete, vec ocenjuje kvalitet podredjenih i njihov rezultat pripisuje nadredjenom.
3. **Teorija situacije**, za rukovodioca treba postaviti onu licnost koja se u datoj situaciji pojavi kao voja grupe. Oni su obicno bili vodje neformalnih grupa.
4. **Situaciona teorija**, ova teorija se razvila na rezultatima Freda Fidlera. On kaze da rukovodilac treba da menja stil rukovodjenja zavisno o situacije. Kako se situacija menja tako i on rukovodi (cas je blag, cas ostar). Takvog rukovodioca treba obrazovati, prvo da prepozna datu situaciju, i drugo da nauci da gradi razne stilove ponasanja,
5. **Elekticka teorija**, sinteza raznih teorija

Motivisanje je znacajna aktivnost rukovodioca. Neki radnike motivisu kaznama(deluje negativno), a neki nagradama (deluje pozitivno).

**Tipovi rukovodjenja**

1. **Autokratski stil rukovodjenja**, nadredjeni uskracuje svako pravo podredjenom da ucestvuje u resavanju problema, nadredjeni smatra da je podredjeni tu samo da bi slusao i izvrsavao zadatke.
2. **Participativni ili demokratski stil rukovodjenja**, stil koji omogucava podredjenima da ucestvuju u resavanju problema i donosenja odluka, rukovodilac zadaje zadatke, konsultuje podredjene, prati rad..
3. **Liberalni stil rukovodjenja**, daje se velika sloboda podredjenima u obavljanju zadatka, daju im se zadaci, orijentacioni uslovi i rokovi izvrsenja i ostave se da rade bez kontrole, to su uglavnom kreativni zadaci gde je kvalitet vazniji od kvantiteta

* postoji i **etcioni stil** koji se odnosi na usmerenost ukovodilaca
  + **Rukovodilac kao predstavnik uprave**, rukovodilac se ponasa autoritaivno
  + **Rukovodilac se identifikuje sa podredjenim**, rukovodilac koji je veoma popustljiv i koji zastupa interese podredjenih, cesto uprava nema poverenja u njega
  + **Treci tip ikljucuje prva dva**, zeli uciniti dobro i za upravu i za pdredjene
  + **Rukovodilac orijentisan grupi drugih rukovodilaca**, udruzuje se sa drugim rukovodiocima u eku socijalnu grupu kako bi obezbedio svoje mesto, prava, privilegije, autoritet. Zeli da zadovolji i upravu i podredjene ali i svoje interese

**Znanje rukovodilaca**

Rukovodjenje zavisi od znanja koja poseduje rukovodilac. U klasicnoj teoriji se smatralo da su najpotrebnij tehnicka znanja, Fajol je govorio o vise znanja koje rukovodilac mora da ima. U teoriji ponasanja se naglasava znacaj poznavanja ljudskog faktora medjuljudskih odnosa.

Robert Kac daje sledecu strukturu potrebnih znanja rukovodilaca:

1. **Tehnicka znanja**, znanja koja su potreban rukovodiocima na nizim slojevima hijerarhije, oni se nalaze u centru oblasti izvravanja radnih zadataka, ta im znanja trebaju da upucuju druge u radne poslove
2. **Sira koncepcijska znanja**, omogucuju apstraktno razmisljanje o organizaciji i njenim problemima, Rukovodioci na visim nivoima moraju imati mogucnost da u svojim kocepcijama obuhvate celu organizaciju dok oni na nizim treba samo da obuhvate delove koji se odnose na njihov posao
3. **Humanisticka znanja**, potreban su svako rukovodiocu, rukovodioci moraju biti sposobni da usmeravaju i motivisu podredjene na rad, podredjeni trebaju biti zadovljni organizacijom i grupom kojoj pripadaju, humanisticka znanja su podjednako potrebna svakom rukovodiocu bez obzira kom nivou pripada

Koju kolicinu znanja ima rukovodilac zavisi od hijerarhijskog poloizaja na kom se nalazi.

Nacini sticanja znanja: Rukovodilac pored znanja koja je stekao u strucnim skolama, na univerzitetima,praksom treba da poseduje i znanja o ljudima i njihovom ponasanju. Ta znanja se na zapadu dobijaju putem seminara, treninga.. Tada se koriste razne metode:

1. Metoda iznosenja slucaja
2. metoda incidentnih procesa
3. igranje uloga
4. senzitivni trening
5. poznavanje struktuiranja

**Konflikti**

U klasicnoj teoriji se smatra da ne postoji mogucnost za konflikt jer nema odnosa medju ljudima. U teoriji o ponasanju postoji konflikt ali se smatra kao neka vrsta bolesti koja treba da se iskoreni, a to se postize dobrim medjuljudskim odnosima u organizaciji. Pored definicije koju je dala Meri Parker-Folet konflikt se definise: **Konflikt je oblik interakcije pojedinaca koji se razlikuju u interesima, percepcijama i preferencama.** Uzrok konflikta bi mogao da bude borba pojedinca za ne ke vrednosti u organizaciji (npr: moc, novac, pozicija). Razlikuju se **funkcionalni** (koriste se da usklade razlicita misljenja i stavove) i **disfunkcionalni** (smanjuju produktivnost i moral a povacavaju nervozu i tenziju). Konflikti se mogu podeliti prema akterima koji u njima ucestvuju:

1. **Intrapersonalni konflikti**, konflikt koji se javlja u pojedincu prilikom procesu odlucivanja. Oni mogu biti:
   * Privlacno-privlacni, pojavljuju se dve ili vise alternativa od kojih treba jednu izabrati, ali sve su nam privlacne
   * Odbojno-odbojni, od vise alternativa moramo da izaberemo jednu, ali sve alternative su odbojne
   * Privlacno-odbojni, treba izabrati jednu od bise alternativa ali svaka ima i privlacne i odbojne osobine
2. **Konflikti uloga**, javlja se u pojedincu i izaziva nervozu, Otac koji je policajac da li da prijavi sina lopova (uloga oca ili uloga policajca). Kris Argiris izmedju zrele licnosti i formalne organizacije vidi konfliktnu situaciju. Zrela licnost je samostalna ali u formalnoj organizaciji ne moze da se ponasa samostalno, vec po pravilima, to izaziva konflikt. Prilikom izbora alternativa ukoliko postoji 1)neprihatljivost 2)nemogucnost poredjenja 3)nesigurnost tesko se donose odluke i stvara se konflikt
3. **Interpersonalni konflikti**, javljaju se izmedju ljudi. Za organizaciju su znacajni konflikti izmedju rukovodioca i podredjenih. Najcesce dolazi do konflikta jer su podredjeni veci specijalisti i stricnjaci od nadredjenih, takodje dolazi do konflikta izmedju rukovodilaca i stabnih organa jer rukovodioci ne prihvataju ideje stabne sluzbe
4. **Konflikti u grupama**, nastaju cesce u malim grupama i kratko traju jer su one homogene
5. **Medjugrupni sukobi**, veoma su cesti u organizacijama, i mogu toliko da se zaostre da za njihovo resavanje treba neutralna intervencija. Mogu biti izmedju istih hijerarhijskih nivoa i izmedju razlicitih hijerarhijskih nivoa. Proizvodnja oce da smanji troskove povecanjem velicina erija, a sektor za prodaju trazi manje kolicine...

Resavanje konflikata po klasicnom pristupu moze biti:

1. Prihvatanje dominacije jedne strane
2. Staus kvo, ni jedna strana nije u pravu i konflikt ostaje
3. Pogadjanje i kompromis
4. Politicko resenje, ucestvuji u druge zainteresovane stranke izvan organizacija koje se nalaze u sukobu

Za izbegavanje interpersonalnih konflikata moguca resenja su:

1. Takmicenje
2. Izbegavanje
3. Saradnja
4. Prilagodjavanje jedne strane
5. Prilagodjavanje obe strane, kompromis

**Participacija**

U klasicnoj teoriji se ne preporucuje ucesce radnika u odlucivanju po pitanju uslova rada i tehnike rada. Medjuljudski odnosi i nauka o ponasanju ukljucuju radnikovo ucesce u odlucivanju. Ta ucesca treba da se vrse u okviru radnih grupa i to je znacajan faktor kooperacije radnih grupa. Likert i MekGregor tretirali su partiipaciju kroz rukovodjenje i odlucivanje u radnim grupama. Edvin Filipo kaze da je vrednost patricipacije rast produktivnosti rada i podizanje morala radnika. Izvori za taj rast produktivnosti su: 1)stimulisanje ideja 2)stimulisanje vecih napora 3)kooperacija ucesnika

**Definicija participacije:**

Ket Devis: **Participacija se definise kao mentalno i emotivno obuhvatanje-ukljucivanje licnosti ugrupnu situaciju koja ga podstice da doprinese grupnim ciljevima i da deli odgovornost sa njima**.

Tanen Baun: Participacija je formalno ukljucivanje clanova u vrsenju kontrole, i uobicajeno se to vrsi na radnim sastancima.

Patman razlikuje tri tipa participacije:

1. **Puna participacija**, svaki od ucesnika ima jednaki uticaj na donosenje odluka
2. **Pracijalna participacija**, Jedna strana nema pravo da dopuni ili donese konacnu odluku
3. **Pseudo participacija**, lazna participacija, radnicima se objasnjava doneta odluka i trazi njihov pristanak, radi se o procesu manipulisanja

Val i Lischeron razlikuju tri elementa participacije:

1. **Uticaji**, misli se na uticaje dveju strana, radnika sa jedne i uprave sa druge, za odlucivanje na visem nivou ivu uticaji su veoma znacajni (zbog razlicitih misljenja)
2. **Interakcija**, bila ona formalna ili neformalna, direktna ili indirektna, sve su znacajne
3. **Podela-raspolaganje informacija**, svi treba da imaju informacije prilikom participacije

**Prednosti:**

1. Odluke se bolje prihvataju u organizaciji i veca je posvecenost organizaciji
2. Problem se moze podeliti na vise jednostavnih potrpoblema
3. Ucesnici imaju vise imformacija, znanja i ostalih resursa da donesu odluke

**Mane:**

1. Veca je mogucnost za konflikt
2. Postoji mogucnost da vodje grupe nametnu svoje stavove
3. Postoji mogucnost da harizmaticni clanoci nametnu svoje stavove
4. Proces odlucivanja duze traje

**Nivoi i forme participcije:**

Participacija se zasniva na dobroj volji korisnika participacije. Koliko je participacija zastupljena zavisi od nadredjenih sa jedne i podredjenih sa druge strane. Robert Svab je dao model participacije po kojoj postoje tri stepena participacije: 1) nizak 2) srednji 3) visok. Koji je stepen particpacije zavisi od:

1. Funkcija ili deo organizacije koji se ukljucuje u ucesce
2. Organizacioni nivo aktera
3. Znacaj predmeta ili oblasti o kojoj se odlucuje
4. Uestalost sa kojima se particpacija vrsi

Participacija na osnovu organizacione hijerarhije u odljenju:

1. Lokalna particpacija, vrsi se na najnizem nivou organizacije, vrsi se izmedju radnika i nadzornika. Donose se odluke o izvrsavanju poslova, na zastitu i uslove rada
2. Srednji nivo, odnosi se na odluke koje se ticu odeljenja, pogona ili sektora
3. Distantna participacija, odnosi se na najvise nivoe u hijerarhiji, odluke koje se donos se odnose na celu organizaciju. Ovde se participacija vrsi preko predstavnickog tela kao sto su: radnicki saveti, nadzorni odbori, izabrani radnicki direktori.

**Participacija, produktivnost i zadovoljstvo u radu:**

Participacija je pocela da se uvodi u preduzeca iz dva osnovna razloga:

* Za bolju motivaciju radnika
* Zbog pritisaka sindikalnih organizacija da i radnici ucestvuju u upravljanju preduzecem

Za utvdjivanje participacije doprineli su teorericari pravca Medjuljudski odnosi i Nauke o ponasanju. Sproveden je ekperiment Kocha i Frencha iz 1948 god. Oni su u tekstilnoj fabrici formirali cetiri radne grupe koje su imale razlicit stepen participacije u odlucivanju o promeni metoda rada. Pratila se produktivnost u komadima gotovih komada u jednom casu. Prva grupa je bila kontrolna grupa, promena metoda rada u ovoj grupi se vrsila uobicajeno, vrsile su je nadlezne sluzbe. Za drugu grupu uprava je pripremila plan i podnela ga grupi na odobrenje (tj. na poboljsanje). U tom odobrenju nije ucestvovala cela grupa vec samo predstavnici koje je grupa izabrala. Treca i cetvrta grupa su bile manje od druge pa su svi radnici mogli da ucestvuju u odlucivanju o poremenama metoda rada. Tada su date brojne primedbe i predlozi poboljsanja. Pre promena metoda rada, produktivnost je bila priblizno ista za sve cetiri grupe, oko 60 komada po casu. Radeci po novom metodu nakon 32 radna dana dobijena su rezultati sa sledecom produkticnoscu: (I)=32 (II)=68 (III)=74 (IV)=72 komada/cas.

Likert tretitra rukovodjenje kroz odnos sa podredjenim u smislu participacije. Izvrseno je istrazivanje u 31 pogonu na razlicitm lokacijama. Uradjena je anketa i postavljana su pitanja rukovodtsvu i radnicima. Pitanja su bila da li se odrzavaju sastanci sa radnicima i da li se predlozi radnika prihvataju ili ne. Po odgovorima izvrsena je podela pogona na tri grupe:

* 1. 10 pogona, sastanci se odrzavaju i korisni su produktivnost po coveku=64
  2. 7 pogona, sastanci se ne odrzavaju produktivnost po coveku=54
  3. 14 pogona, sastanci se odrzavaju ali nisu korisni produktivnost po coveku=32

Dzems Merch i Herbert Sejmon smatraju da organizacija deluje na pojedinca i sistemom stimulansa. Ti stimulansi trebaju da kod pojedinca izazovu ocekivana ponasanja Medjutim ako je participacija pogresna ili postoji nedostatak iskustva izazvace se neocekivana ponasanja. Pojedinac tad moze da napusti organizaciju, ucestvuje sa granicenjima ili da nastavi kao i pre da radi. To sve zavisi od subjektivnih i objektivnih faktora organizacije.

**Nauka o upravljanju**

Nauka o upravljanju nije isto sto i naucno upravljanje ali i jedno i drego zasniva na Tejlorovim principima. Mnauka o upravljanju je daleko sira od naucnog upravljanja i moze se primnjivate u raznim privrednim i vanprivrednim aktivnostima. Nauka o upravljanju ukljucuje sistemsko istrazivanje cinjenica i koriscenje raznih kvanitativnih metoda i tehnika u nalazenju optimalnih resenja. Uvodjenje kvantitativnih metoda potice od Tejlora. On ih je koristio u svojim operacionim listama i za odredjivanje kolicine proizvodnje po radniku. Revolucionaran razvoj kvantitaivnih metoda pocinje u II svetskom ratu.

**Koriscenje kvantitativnih metoda**

Razvoj kvantitativnih metoda je poceo pod nazivom ’operaciona istrazivanja’ ili ’nauka o upravljanju’. Pocetak je bio tokom II svetskog rada brojnim vojnim i operativnim poduhvatima vazdusnim i pomorskim odbranama Engleske. Operaciona istrazivanja su bila osnova za donosenje raznih strategijskih odluka u ratu. Posle su te metode prenete u privredu. Kvantitativne metode su se ravijale ali ubrzo su pocele da se razvijaju i informacione tehnologije, sto je jos vise ubrazlo napredak metoda. Pojavili su se istrazivacki centri. Nauka o upravljanju obuhvata sledece dicipline i tehnike:

* 1. Teorija odlucivanja
  2. Racunarstvo i informacioni sistemi
  3. Operaciona istrazivanja
  4. Ekspertni sistemi
  5. Ekonometrija
  6. Teorija verovatnoce
  7. Matematicka statistika

Za resavanje slozenih problema angazuju se razni strucnjaci: industrijski inzenjeri, organizatori, matematicari, ekonomisti, informaticati... Cesto se formiraju i timovi od ovih specijalista

**Karakteristike nauke o upravljanju**

Primena nauke o upravljanju:

1. Planiranje razvoja
2. Planiranje proizvodnje
3. Projektovanje novih i rekontrukcija postojecih proizvodnih procesa
4. Tretiranje trzisnih mogucnosti plasmana proizvoda
5. Tretiranje ekonomije poslovanja
6. Odredjivanje uticaja raznih faktora na poslovne rezultate preduzeca u buducnosti
7. Utvrdjivanje rezervi u preduzecu
8. Utvrdjivanje ekonomskog doprinosa pojedinih delova organizacije u ukupnom poslovnom rezulatu

Glavne karakteristike nauke o upravljanju su:

1. Primena naucnih i kvantitativnih metoda
2. Sistematicnos u analizi i proucavanju problema
3. Izgradnja odgovarajucih matematickih i situacionih modela za resavanje problema
4. Resenja se traze u zatvorenom sistemu strategija

Opsti model osnovnih faza izrade projekta:

1. Formulacija problema
2. Konstrukcija matematickog modela koji reprezentuje sistem koji se tretira
3. Iznalazenje resenja iz postavljenog modela
4. Testiranje resenja dobijenih modela
5. Uspostavljanje kontrole za sprovodjenje i modifikaciju resenja
6. Prakticna primena resenja

**Upravljanje preko ciljeva**

Ovo je jedan pristup u ostvarivanju ciljeva organizacije. Polazi se od najvisih hijerarhijskih slojeva do najnizih. Svi trebaju da imaju jasno definisane i uskladjene ciljeve i to na kraci vremenski period. Nakon sto se ciljevi postave ne vrsi se tradiconalna svakodnevna kontrola radnih aktivnosti, vec se vrsi ostvarenje postavljenih ciljeva. Rukovodilac. Sada rukovodilac nije vise sef vec mentor. Tako se uspostavlja veca sloboda i participacija podredjenih. Paznja se usmerava ka buducim efektima a ne ponasanjima u proslosti. Elementi upravljanja preko ciljeva:

1. Efikasno postavljanje ciljeva i planiranje sa najviim hijerarhijskim nivoima
2. Organizaciona obaveza za takav pristup
3. Zajednicko postavljanje ciljeva
4. Ucestalost kontrola - -pregleda izvrsenja
5. Odredjeni stepe slobode u razvijanju nacina za dostizanje postavljenih ciljeva

Ovde se mogu postaviti ciljevi na visem nivou ocekivanja rezultata nego sto je to kod jasnog postavljanja zadataka u tradicionalnoj organizaciji. Tako efekti rada mogu biti veci, iznad ocekivanog.

**Sistemski pristup**

**Sistem je celina sastavljena iz delova koji u sistemu imaju sviju unkciju pa su kao takvi u medjusobnoj interakciji**. Slozeni delovi sistema se nazivaju podsistemi ili sistemi sa naznacenim funkcijama u slozenom sistemu. Sistemi mogu biti planetarni, bioloski organizmi, trasnportni sistemi, ekonomski sistemi, organizacioni sistemi, masine, postrojenja

**Opsta klasifikacija sistema**

Kenet Bolding je napravio klasifikaciju sistema po njihovoj slozenosti:

1. Prvi nivo cine sistemi staticke strukture – npr anatomski prikaz svemira
2. Drugi nivo su jednostavni dinamicki sa unapred odredjenim kretanjima (casovnik)
3. Treci nivo cine sistemi sa kontrolnim mehanizmima ili kibernetski sistemi, ovaj nivo se moze nazvati nivo termostata – to je samoregulisuci sistem koji oscilira oko odredjenog ravnoteznog polozaja
4. Nivo otvorenog sistema sa samo odrzavajucom strukturom, pocinje da se razdvaja zivi od nezivog sistema, npr celija
5. Genetsko-socijetalni nivo, tipican je za biljni svet
6. Nivo sistema faune, klasicna predstavnik je organizam zivotinje kog karakterise mobilnost, celishodno ponasanje, samosvest
7. Ljudski nivo koji je konstituisam kao samosvestan, kao sistem moze koristiti jezik, simbole, ima ideje, teorije
8. Nivo socijalnih sistema – drustvena organizacija
9. Nivo transcedentalnih sistema - -konacnog i apsolutnog, sveobuhvatnog i nepoznatog

Prva tri nivoa su mehanicki sistemi i od interesa su za fizicke i tehnicke nauke, druga tri su bioloski sistemi, a poslednja dva su socijalni i korisni su za drustvene nauke.

Sistemi mogu biti **linearni i nelinearni**, linearni su oni koji imaju osbine homogenosti i aditivosti dok su ostali nelinearni. Homogenost - H(kf(t))=kH(f(t)), aditivost H(f1(t)+f2(t))=H(f1(t))+H(f2(t))

Sistem moze biti **vremenski varijantni i vremenski ivarijantni, (zavisan ili nezavisan)**. Ako se izlaz ne promeni odlaganjem ulaza on je nezavisan dok u suprotnom je zavisan.

Sistem moze biti **kauzalni i nekuzalni**. Kauzalni su oni koji ne zavise od buducih ulaza, sistemi u ralnom vremenu. Oni zavise od trenutnih i proslih ulaza.

Sistem moze biti **stabilan i nestabilan**. U stabilnom sistemu izlaz se ne menja dok se ne promeni ulaz, a u nestabilnom izlaz se moze promeniti iako ulaz ostaje isti.

**Organizacija kao otvoren sistem**

Sistem moze biti **zatvoren i otvoren**. Kod zatvoreno se ne uzima u obzir uticaj okoline. Takvi sistemi ne postoje pogotvo u socijalnim organizacijama. U zatvorenim sistemima nema razmene energije sa okolinom pa energetski potencijal u sistemu opada, a neuredjenost raste. Zivi sistemi su otvoreni i oni teze sistemu vece uredjenosti. Isti takvi sistemi su i organizacioni sistemi.

Preduzeca sa okolinom vrse razmenu materija, vrednosti, energijie itd. Zbog toga su preduzeca stalno u dinamickoj a ne statickoj ravnotezi. **Dinamicka ravnoteza je stalbilno stanje stalnog funkcionisanja i vrsenja razmene sa okolinom**. Okolina je promenljiva pa se preduzece stalno odrzava stanje dinamicke ravnoteze. Preduzeca mogu da se menjaju zato sto su otvoreni sistei. Da su zatoreni doslo bi do neuredjenosti/entropije. Sistem se ne moze posmatrati kao otvoren ili zatvroen, ne mogu biti te fve krajnosti. Oni se posmatraju u kontinualnom smislu. Kojoj krajnosti vise teze.

**Svojstva organizacionih sistema**

Frimot kKast i Dzejms Rozencvajg su dali jos neka svostva organizacije kao sistema:

Otvoreni/Adaptivni/Organski

1. **Poreklo –** Organizacija nije prirodni vec proizveden sistem, i kao takav ne podleze prirodnim zakonitostima (radjanje, rast, starenje, smrt).
2. **Granica** – postoji granica izmedju sistema i njegove okoline, ona nije potpuno zatvorena vec selektivno propustljiva (dopusta protok ljudskih, materijalnih, informativnih tokova). Postoje i granice izmedju delova sistema organizacije (izmedju pogona, odeljenja) Te granicu su veoma elasticne. Nijedna granica ne sme dabude smetnja za komunikaciju.
3. **Hijerarhijsko uredjenje** – znacajno je svojstvo organizacije, Ljudi su u grupama, grupe u odeljenjima, odeljenja i pogone, pogoni u sektore, a svi zajedno cine preduzece.
4. **Model transformacije ulaza u izlaze** – svi otvoreni modeli su modeli transformacije. Iz okoline primaju ulaze, trasnformisu ih i prave izlaze.
5. **Usmerenost ka vecem broju ciljeva** – socijalne i bioloske sisteme pokrece veci broj ciljeva, zato i organizacije imaju veci broj ciljeva. Ako nista drugo one su sastavljene od vise podsistema i pojedinaca i svaki ima svoje vrednosti i clijeve
6. **Negativna entropija** – karakteristika otvorenih sistema koji deluju negentropijski (suprotno zatvorenim), povecava se unutrasnji red i funkcionalnost
7. **Stanje dinamicke ravnoteze** – ravnoteza pri kojoj se uspesno vrsi tranformacija raznih izvora i razmena sa okolinom. Nije staticka ravnoteza koja nastaje kada se iscrpe svi izvori energije u zatvorenom sistemu. Dinamika ravnoteza se posmatra sa aspekta: organizacioni sistem – okolina. Okolina je dinamicna i nju cine trziste , konkurentske organizacije, sira drustvena zajednica... Okolina kao takva utice na sistem koji mora isto biti diamican i da uspostavlja ravnotezu ’u hodu’
8. **Mehanizam povratne veze** – ovaj mehanizam osigurava organizaciji da opaza posledice svojih aktivnosti (interno-interni mehanizam) i aktivnosti iz svoje okoline (interno-eksterni mehanizam). Te informacije se koriste za koordinaciju, regulaciju i reorganizaciju.
9. **Mahanizmi za prilagodjavanje i odrzavanje** – cesto su konfliktu. Spoljasnja sredina je promenljiva pa se zbog nje i sistem menja (zbog dinamicke ravnoteze). Sistem se menja zahvaljujuci mehanizmu za prilagodjavanje. Mehanizam za odrzavanje se trudi da odnosi izmedju podsistema i elemenata ostanu u ravnotezi. Prilagodjavanje spoljasnjoj sredini menja odnose izmedju podsistema pa ih mehanizam za odrzavanje stalno koriguje.
10. **Razvoj putem unutrasnjeg usavrsavanja** – usavrsavanje organizacija je neophodno za njihov opstanak> One mogu da se usavrsavaju samo iznutra, tako sto sebe menjaju pod uticajem okoline. Ako to ne rade prelae u zatvorene sisteme i pojavljuje se netropija.Tempo usavrsavanja diktiraju organizacije sa visokim nivoom unutrasnje usavrsenosti, oni imaju materijalna sredstva i manje organizacije moraju njih da slede kako bi opstali.
11. **Ekvivalentno finalisanje** – odredjenim ulazima se dobijaju odredjeni izlazi. Razliciti ulazi ce dati razlicite izlaze, medjutim to ne mora da bude uvek tako. Neki izlaz se moze ostvariti i sa razlicitim ulazima, pa to prilagodjavanje ulaza, odabir ulaza da bi se distigao odredjeni cilj je ekvivalentno finalisanje

**Organizacija kao socio – tehnicki sistem**

Emeri i Trist uvode koncept socio-tehnicki sistem jer smatraju da otvoreni sistem organizacije ne cine samo socijalni vec i tehnicko-tehnoloski sistem. Vrsili su ekperimente u rudnicima uglja u Engleskoj i tekstilnim fabrikama u Indiji. Tako u uvideli znacaj tehnologije. Unutrasnje usavrsavanje se postize izmenom tehnicikih sredstava i iovacijama u tehnologiji. Osobina otvorenih sistema, ekvavilentno finalisanje se najlakse sprovodi promenom tehnoloskih stedstava (jer tehnoloskoa sredstva ugraju glavnu ulogu u perobrazaju inputa u outpute).

**Organizacija i njena okolina**

Uvek postoji interakcija izmedju okoline i organizacije. Elimenjti okoline su:

1. Drustvena zajednica
2. Trziste sa izvorima ulaza
3. Trziste plasmana proizvoda
4. Zakoni
5. Prirodna okolina

Okolina organizacije se moze podeliti na 1)**relevantnu zonu uticaja** i 2)**ostalo**. U relevantnu zonu uticaja spada sve sto utice neposredno ili posredno na organizaciju.

Kliland i King daju sledecu podelu makrosistema organizacije i njene okoline:

1. Interni sistem
2. Konkuretski sistem
3. Okolina

I organizacija utice na oklinu. Ona se mora prilagodjavati okolini i moze, ako ima mogucnosti, da menja okolinu prema svojim potrbama.

**Struktura organizacionog sistema**

Opsti model organizacionog sistema (slika 89 str).

Skot i Micel navode sledece delove organizacionog sistema:

1. Covek i njegove osobine
2. Formalna organizacija (pravila unutrasnjeg uredjenja)
3. Neformalna organizacija
4. Statusi i uloge koje postoje u organizaciji
5. Fizicka postavka(sredstva za vrsenje rada)

Kast i Rozencvajg daju sledece elmente organizacionog sistema:

1. **Ciljevi i ciljna orijentisanost**, ljudi sa svojim potrebama i ciljevima
2. **Psiho – socijalni sistem**, ljudi koji kao drustvena bica obavljaju zadatke u organizaciji
3. **Tehnicko–tehnoloski sistem**, tehnicka sredstva i znanja koje koriste ucesnici organizacije
4. **Integracija aktivnosti**, ljudi koordiniraju svoje napore ka zajednickom cilju

Ako posmatramo organizaciju u odnosu na okolinu onda se organizacija sastoji iz tehnicko-tehnoloskog podsistema (masine, postrojenja) i socijalnog podsistema (odnosi medju ljudi u organizaciji. Na bazi ovoga Kast i Rozencvajg daju sledece strukture organizacionog sistema sa podsistemima:

1. Ciljevi ivrednosti
   * Ciljevi pojedinca
   * Ciljevi organizacije
2. Tehnika i tehnologija, tretiraju se tehnicko tehnoloske strukture
   * Masine
   * Proizvodni pogoni
   * Proizvodni procesi
   * Procedure za njihovo koriscenje
3. Organizaciona struktura, Kliland i King dele ovaj podsistem na sledece delove
   * Proizvodni podsistem
   * Marketing podsistem
   * Finansijski podsistem
   * Podsistem za istrazivanje i razvoj
4. Psiho – socijalni podsistem
   * Pojedinac, ponasanje i organizacija
   * Statusi i uloge
   * Grupe i grupna dinamika
   * Rukovodjenje i uticaji
5. Upravljajuci podsistemi
   * Planiranje
   * Pripreme i donosenje odluka
   * Informacioni sistem i tokovi informacije
   * Kontrola i koordinacija

Upravljajuci podsistem u organizaciji

Zbog toga sto se organizacija tretira kao otvoreni sistem onda se i upravljajuci sistem mora drugacije posmatrati. Parsons posmatra upravljajuci sistem kao

1. **Tehnicki i prizvodni nivo**, obuhvata proizvodnju sa operativnim planiranjem i unutrasnjim transportom
2. **Organizacioni (upravljacki) nivo**, obezbedjuje izvore snadbevanja, integrise i ikoordinira izvrsavanje zadatala. Ovo je metod relativno zatvorenog sistema da bi sto manje imala uticaj okolina. Tako se oko tehnickog jezgra stvara mirna okolina pa jezgro moze da se orijentise na izvrsavanje proizvodnih zadataka. Takav sistem je pored ovoga potpuno otvoren za sve ulaze i izlaze materijala, informacija, energije..
3. **Institucionalni nivo**, najvisi nivo upravljajuceg podsistema. Ima funkciju da predstavlja organizaciju u njenoj okolini. Ima ulogu regulatora izmedju organizacije i njene okoline.

Tomas Petit, slika 92 str

**Situacioni pristup**

**Razvoj situacionog pristupa**

Situacioni pristup se javio kao odgovor na univerzalisticke teorije koje su tragali za jedinstvenim univerzalnim resenjem za sve probleme u organizaciji. To nije moguce, resenje koje je prihvatljivo u jednoj organizaciji u drugoj je pogubno. **Kontigencija je nesto sto moze da se dogodi al, generalno nije predvidjeno.** Organizacije trebaju da imaju u vidu da moze da se dogodi nesto sto oni nisu planirali, tako se doslo do kontigencijskog pristupa, iz koga se kasnije razvio situacioni pristup. Situacioni pristup se fokusira na utvrdjivanju uticaja koji ekterni i interni faktori imaju na organizaciju. Situacioni pristup se nije razvio zahvaljujuci jednom istrazivacu, vec su tome doprineli brojni eksperimenti i ljudi.

**Hipoteze kongruencije i konfiguracije**

**Situacione teorije su savremeni koncept tretiranja organizacionih problema koji zasniva na stanovistu da je svaka organizacija po svojoj strukturi i dinamici jedinstvena.** Zato se ne moze samo primeniti neki utvrdjeni obrazac za resenje, vec se mora prvo utvrditi karakteristike situacije, osobine postojice strukture, zajednicke tacke izmdju njih na koje se odnosi projekat. Te karakteristike, osobine.. je uvek menadzer ocenjivao po slobodnoj proceni. Moralo je doci do formalizacije oa je Henri Mincberg dao osnovne pretpostavke:

1. Pretpostavka kongruencije: Efektivno struktuiranje organizacije zahtevaadekvatno uskladjivanje parametara projektovanja organizacije prema situacionim faktorima (dekica koji vozi motor sa 70 godina iako mu to ne prilici)
2. Pretpostavka konfiguracie: Efektivno struktuiranje organizacije zahteva internu konzistentnost parametara projektovanja organizacije. (dekica je sisao sa motora i odjednom poseco da se ponasa fino, to ne ide on ce i dalje biti roker u dusi)

**Sustina ovog pristupa da se situacioni faktori posmatraju kao nezavisne promenljive a da se parametri projektovanja organizacije posmatraju kao zavisne promenljive**.

Situacija je odredjena dejstvom internih i eksernih faktora.

**Interni faktori:**

1. **Sto je organizacija starija to je vise formalizovano njeno ponasanje**, mlade organizacije nemaju formalizovano ponasanje. Kada preduzece pocne sa radom, ono tek na kraju misli o kodeksu oblacenja, fiksnom radnom vremenu... Oni su mlada organizacija, treba da opstanu pa moraju da rade, svi sve rade kako bi rezultat bio najbolji, svako svakom pomaze, nemaju radno vreme nego se radi dok se posao ne zavrsi. Tek u starijim organizacijama kad se stabilizuju procesi, kad radnici postanu iskusni pocinju da misle na dres kod i isl.
2. **Struktura organizacije prati starost industrijske grane u kojoj se organizacija pojavila**, male privatne prodavnice imaju strukturu kao i pre nove ere kada su nastale prve prodavnicice, to su po pravilu pordicni ducani i tamo nikad ne mozemo da uhvatimo onoga koji je na kasi, koji na slaganju stvari, svi rade sve. Automobilska industrija koja je stvorena posle II sv. rata imala je veliku profesionalnost i naucnu podrsku,tako je i danas
3. **Sto je veca organizacija to je detaljnije razradjena njena struktura**, male organiacije od npr 6 zaposlenih ne smeju da imaju visoku specijalizciju gde svaki zaposleni ima svoj sektor. Desi se da neko ode na bolovanje i tada posao staje. Sto je veca organizacija to sme veca spoecijalizacija da se napravi. Sad jedan sektor nece biti 1 covek nego 20 pa i ako ode 1-2 na nolovanje zamenice ga ostali koji takodje znaju njegov posao.
4. **Sto je veca organizacija veca je prosecna velicina organizacionoh jedinica u njenoj strukturi**, u malim organizacijama menadzer moze da kontrolise maksimalno 6-7 ljudi jer nisu formalizovana pravila, u vecim organizacijama jedan menadzer moze da kontrolise vise ljudi po sektoru zbog vece formalizacije,tako da i sektori rastu(vise nije 60 sad je 60)
5. **Sto je veca organizacija to je njeno ponasanje vise formalizovano**, slicko kao i kod staorsti organizacija, s obzirom da organizacije vremenom rastu, znaci sto su starije to su vece
6. **Sto je tehnicki sistem vise regulisan to je rad operativnog jezgra organizacije vise formalizovan**, proces prizvodnje cipsa u fabrikama je tacno regulisan, jasan da ne moze biti jasniji, tu nema greske sve je formalizovano, svaki zalogaj ima isti ukus. Oni koji prave cips u najfinijim restoranima ne mogu da naprave dva identicna komada i njihov rad nije formalizovan. U fabrici kontrola manje-vise nije ni potrebna jer postoje pravila koja tesko da mogu da se prekrse.
7. **Sto je tehnici sistem tezi za razumevanje to je vise razradjena ne-operativna struktura, i tada specificno, sto je vise osoblja za pordsku i sto su oni profesionalniji to je veca selektivna decentralizacija usmerena ka tom osoblju**, zamislimo kuvare koji prave cups u jednom velikom preduzecu za cips, ali ga prave rucno, rucno ga seku, peku, sole... Oni trebaju da budu visoko profesionalni da bi sve uradili kako treba, a zbog te njihove profesionalnosti oni imaju mogucnost da sami menjaju recept (dodaju vise soli, duze peku..) tako da je decentralizacija usmerena ka njima.
8. **Automatizacija operativnog jezgra usmerava nekada birokratsku administrativnu strukturu ka organskim** (manje birokratizvoanim, fleksibilnim, otvorenim za promene) **formama**, tamo gde rade manje kvalifikovani radnici velika je potreba za kontrolom sto dovodi do stvaranja birokratskog sistema.

**Eksterni faktori** deluju na strukturu preko sireg i uzeg okruzenja. Sire opkruzenje cine:

* Medjunarodni fakroti: medjunaordna politika, globalizacija, politika velesila
* Faktori u odredjenoj drzavi/sredini: stanje, politicko okruzenje, kultura, tradicija, finansijsko trziste, kultura, tradicija, zakoni..

Ovi elementi na organizaciju deluju indirektno, tako sto stvaraju opsta klima i ambijent u kom je organizacija.

**Eksterni fakotri**:

1. **Sto je okruzenje vise dinamicno, to je struktura vise organska, a manje mehanicka**, Kada je okruzenje stabilno ono je predvidivo i organizacija moze imati formalizovana pravila jer ona vaze za sve uslove, ali kada je okruzenje dinamicno/promenljivo tada ne smeju postojati oravila koja su formalizovana, moraju se pravila non stop menjati da se prilagodjavaju spoljnim promenama (vojska u miru i vojska u ratu-Mincberg)
2. **Sto je kompleksnije okruzenje, to je struktura vise decentralizovana**, kompleskno okruzenje je okruzenje u kom postoji mnogo razlicitih faktora koji uticu na okolinu, ono ne mora biti dinamicno ali moze. U takvom okruzenju menadzer mora da ima siroka znanja, znanja iz puno oblasti sto je nemoguce pa se mora angazovati vise specijalizovanih menadzera da se pokriju svi fakroti
3. **Sto su trzista na kojima natupa organizacija vise diversifikovana, to je veci pritisak da se organizacija podeli na celine** (najcesce divizije ili strateski poslovne jedinice) **po kriterijumu trzista, naravno ukoliko je organizacija dovoljno velika**
4. **Ukoliko je okruzenje neprijateljski raspolozeno, ono daje impuls organizaciji da se centralizuje**, Tada se javlja potreba u organizaciji da se nadgleda celo poslovanje a to je lakse sa jednog mest nego sa vise. Kada je kriza npr za izlazak se oristi centralizacija. Ako je okruzenje komplesko onda ova centralizacija mora da bue privremena dok se ne izadje iz krize pa da se vrati na decentralizaciju
5. **Nehomogenosti u organizaciji ohrabruju organizaciju da se selektivno centralizuje**