

ORGANIZOVANJE

Po definisanju ciljeva pristupa se stvaranju organizacionih podloga za njihovo izvršavanje. Organizovanjem se efikasno povezuju ljudi i zadaci; koordiniraju se individualni i grupni zadaci. Organizovanje je proces koji se zasniva na podeli rada između učesnika u procesu poslovanja preduzeća. Celokupno poslovanje se raspoređuje na grupe radnika a zatim na pojedince.

Takva podela rada, neminovno iziskuje i koordinaciju između pojedinaca i grupa. U nadležnosti menadžera je da efikasno koordiniraju poslove grupa i pojedinaca, kao i njihovu odgovornost za uspeh delova i celine preduzeća.

Osnovne aktivnosti

1. Utvrđivanje poslova koje treba obavljati
2. Određivanje i raspoređivanje zadataka
3. Formiranje organizacionih jedinica
4. Međusobno usklađivanje poslova u jedan jedinstven sistem
5. Decentralizovanje poslova i ovlašćenja

Dobrim organizovanjem obezbeđuje se bolji položaj preduzeća na tržištu

RAZVOJ ORGANIZACIJE

jeste proces prilagođavanja organizacije promenama u okruženju, čiji je krajnji cilj povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije. Najpre se utvrde potrebne promene (npr. Prelazak na drugu org.strukturu). Zbog objektivnosti angažuje se eksterni stručnjak koji se naziva Agens promena. Njemu se prezentuju promene koje se žele postići a zatim on vrši anketiranje i intervjuisanje zaposlenih, kako bi utvrdio njihovu spremnost na predstojeće promene. Nakon toga, donosi se akcioni plan i pristupa njegovoj realizaciji, pa se na kraju vrši kontrola sprovođenja. Ako se teško sprovodi, može doći do redefinisavanja ciljeva (agens nije imao dovoljno informacija ili je on sam neefikasno delovao... Efekti se ogledaju u povećanju motivacije i kreativnosti zaposlenih.

KOMUNIKACIJE

Komunikacija je proces prenošenja informacija, ideja, mišljenja i osećanja između više osoba. Može biti formalna (službeni razgovor, sastanci, mailovi...) i neformalna (priče po hodnicima, glasine...). Formalne imaju veći stepen pouzdanosti ali ne zanemaruju se ni neformalne (vid neformalnih Japan).

Kretanje komunikacija može biti vertikalno i horizontalno. Vertikalno: odozgo na dole – menadžeri šalju informacije i instrukcije..dodzdo na gore – zaposleni šalju svoje ideje, primedbe, molbe i sl. Horizontalno: informacije teku preko celog preduzeća, između ljudi na istim poslovima, između timova i odeljenja. Ovaj vid značajno utiče na povećanje kooperativnosti između navedenih delova.

Menadžer će zaposlene upoznati ako sa njima efektivno komunicira, ne sme da štedi na informacijama jer je neinformisan radnik i nemotivisan. Ako su u planu izvesne promene u poslovanju preduzeća ili uvođenje inovacije, zaposleni o tome mora da bude na vreme upoznat jer uspeh promene zavisi od uključivanja svih zaposlenih u pripremi i realizaciji promena.

Novi sistem organizacije predviđa kretanje komunikacija u svim pravcima i smerovima. Menadžer, kao inicijator aktivnosti mora da, veštinom dobrog komunikatora, inicira i omogućiti efektivne komunikacijske interakcije sa zaposlenima. Da bi uticao na svoje saradnike, potrebno je da ih informiše, ali i sluša i razume. U interpersonalnoj komunikaciji od posebne važnosti je veština pažljivog slušanja sagovornika. Slušajući sa iskrenom pažnjom i brižnošću, menadžer postaje uticajan, dobija moć da ga saradnici slede i postaje dobar motivator.

POJAM MOTIVACIJE I RADNE MOTIVACIJE

MOTIV je unutrašnja pokretačka snaga čoveka. Od jačine motiva, zavise intenzitet i efekat čovekove aktivnosti.

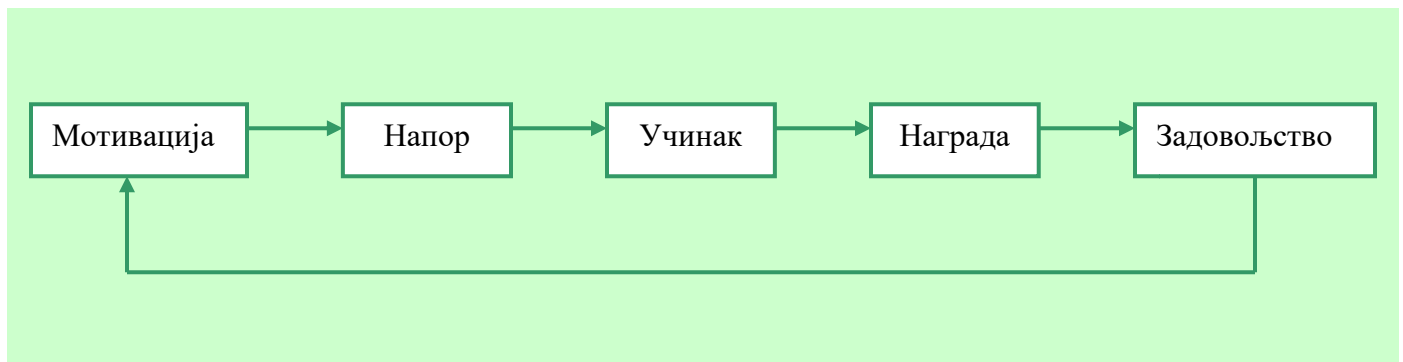
MOTIVACIJA je proces svesnog pokretanja i usmeravanja ponašanja i aktivnosti čoveka, ka postizanju određenih ciljeva. Polazi od potreba i interesa čoveka, od spoznaje određene potrebe i traje do njenog zadovoljenja. To je motivacioni ciklus.

RADNA MOTIVACIJA podrazumeva sistem metoda i postupaka kojima se podstiče i usmerava određeno ponašanje zaposlenih. U osnovi svake radne motivacije, nalazi se veliki broj motiva: od bioloških do socijalnih (Maslov). Stvaranjem ambijenta u kome se željeni deo ljudskih potreba može zadovoljiti, obezbeđuje se veća radna motivacija. Čovek je spreman na akciju samo onda kada od nje očekuje rezultate pomoću kojih će zadovoljiti potrebe, interese i ciljeve.

NAČINI (STRATEGIJE) MOTIVACIJE – iz udžbenika

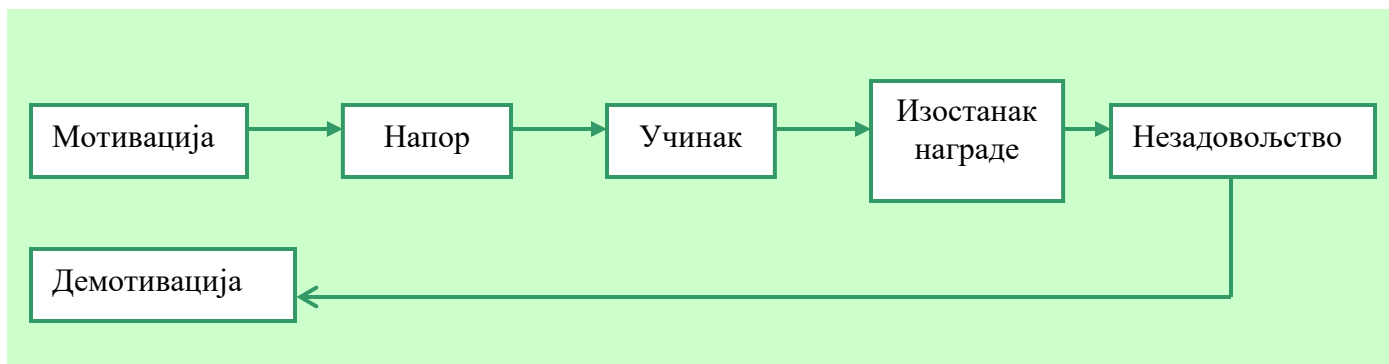
MERENJE MOTIVACIJE – iz udžbenika

MOTIVACIONI CIKLUS



Vrednost motivacije ogleda se u tome što se ona nalazi na početku nekog ponašanja, što znači da je ponašanje zavisno od nje. Motivisan čovek uložice napor u određenu aktivnost koja će rezultirati učinkom. Za taj učinak on treba da bude nagrađen da bi osetio zadovoljstvo. Neprestano osećajući zadovoljstvo, on je motivisan da nanovo ulaže napor (možda i intenzivnije) i tako ovo predstavlja jedan kružni proces.

Da bi se ovaj proces odigravao po kružnoj putanji, zadatak menadžera u preduzećima mora da veštinama i tehnikama neprestalno motiviše zaposlene: materijalno i moralno. Materijalno motivisati znači zaposlenom davati novac kao nagradu za postignute učinke i ovo predstavlja značajniji vid motivacije. Moralna motivacija odnosi se na razna odlikovanja, napredovanja i sl. i takođe predstavlja jak motivator, nekim ljudima i jačim od materijalnog, jer će zadovoljiti njihove „više“ potrebe, a to su: potreba za uspehom, samopouzdanjem i poštovanjem, i potreba za samopotvrđivanjem.³⁵ Kada ljudi svojim pokazanim radom i zalaganjem napreduju, oni osećaju samopoštovanje, ujedno stiču poštovanje drugih i samopotvrđuju se. Osećaju visok stepen satisfakcije koji ih nagoni da se zalažu još više.



Ako se pak, čine nepravde zaposlenom u smislu izostanka nagrade ili neadekvatnog nagrađivanja, kažnjavanja ili bilo kog oblika degradiranja njegove ličnosti, imaće situaciju prikazanu da slici. Na ovaj način može se ući u začarani krug, gde će početna motivisanost za činjenje napora da bi se realizovali učinci – bivati sve manja a nezadovoljstvo sve veće. Većim nezadovoljstvom motivisanost nestaje, zaposleni posao samo otaljava ne vodeći računa o kvalitetu, a posebno ga ne interesuje sticanje novih znanja i veština. Ova pojava ima dvostruko negativno dejstvo:

- za zaposlenog – uskraćuje sebi mogućnost učenja, napredovanja i veće zarade, nevoljno dolazi na posao, nepažljivo radi, bojkotuje deljenje znanja i timski rad, oseća se bezvrednim, isključuje se iz društvenih tokova i povlači u sebe, što može dovesti i do pojave neuroze.
- za preduzeće – ne povećava se količina znanja, smanjuje seradna efektivnost, umesto delegiranja i podsticaja povećava se kontrola...

KONTROLA

Usko povezana sa planiranjem jer kontrolisanje je proces kojim preduzeće teži da ostvareni rezultati poslovanja odgovaraju planiranim.

▪ Koraci:

- utvrđivanje stepena ostvarenja planiranih ciljeva
- utvrđivanje odstupanja
- preduzimanje korektivnih akcija

Vrste:

1. PREVENTIVNA – pre početka procesa proizvodnje. Cilj je da preduzeće na vreme obezbedi sve neophodne resurse (obuka radnika, nova oprema, novi materijali i sl.)
2. USMERAVALA – u toku trajanja određenih akcija, pre nego što se one završe. Cilj je da spreče neželjene devijacije i negativni efekti, kao i preduzimanje korektivnih akcija dok proces još traje.
3. KOREKTIVNA – kontrolisanje rezultata kada je proces aktivnosti završen. Cilj je utvrđivanje uzroka eventualnih odstupanja. Npr. kontrolisati proizvod kada napušta proizvodnu traku.

Kontrolu mogu vršiti menadžeri zaduženi za to, ali i eksterni stručnjaci.

POJAM I VRSTE MOĆI U ORGANIZACIJI

Moć predstavlja sposobnost ostvarivanja uticaja jedne osobe na ponašanje drugih (menadžera na zaposlene), da pridobije pojedinca da nešto uradi na određeni način.

1. MOĆ NAGRAĐIVANJA

Zasniva se na mogućnosti i sposobnosti menadžera da nagradi uposlenike (povećanje zarade, dodeljivanje boljeg posla, modernizacija pogona što doprinosi olakšanju rada. Ove aktivnosti deluju na zaposlene, podižući im motive i stavove.

2. MOĆ PRISILE (KAŽNJAVANJA)

Zasniva se na mogućnosti menadžera da kažnjava uposlenike (smanjenje zarade, premeštaji na lošije radno mesto, čak i otkaz). Primenjuje se kada zaposleni ne poštuju norme i naloge. Ovaj oblik moći nije popularan i ima negativan uticaj na zaposlene. Prisilom se ne postiže željeno ponašanje, ako sami uposlenici nisu motivisani da ga prihvate. Zato prisilu treba izbegavati kad god nije nužna.

3. LEGITIMNA MOĆ

Proističe iz legitimnog prava menadžera da utiče i kontroliše ponašanje zaposlenih. Zasniva se na formalnom autoritetu, drugim rečima – zvanična moć. Menadžer ima pravo da nagrađuje i kažnjava zaposlene i po pravilu poseduje sve ostale moći...

4. REFERENTNA MOĆ

Zasniva se na osobinama pojedinca da koga zaposleni uvažavaju i podržavaju. To su menadžeri koji svojim znanjem, sposobnostima, osobinama, plene pažnju ostalih; omiljeni su, cenjeni i uživaju poverenje, služe kao model ponašanja.

MOĆ I KONTROLA

Koliko će kontrola biti uspešna, zavisi od osobe koja je obavlja. Svaki menadžer ima problem kako da poveća moć a to je jedino moguće kroz razvoj sopstvene ličnosti (da osvoji referentnu moć), promena ponašanja, korekcija osobina, sticanje znanja = stvaranje ličnog imidža. Svojim adekvatnim odlukama i rešenjima da pokaže zaposlenima da je ekspert u poslu koji obavlja. Važno je takođe, da svi zaposleni imaju uvid u njegove dosadašnje uspešne rezultate i poteze, kako bi kod njih razvili poverenje i lojalnost. Naravno i da modifikuje svoje ponašanje, približavajući ga ciljevima i stavovima uposlenika. Sa druge strane, zaposleni moraju imati svest o tome da menadžer ima vlast jer upravlja i ljudima ali i ostalim resursima.

Menadžer – kontrolor mora da utvrdi jasne standarde šta je ispravno a šta ne u procesu rada, da zaposlenima pruže što više svežih informacija, i da proces kontrole bude svakom pojedincu razumljiv.

Najvažnije je da uposlenici znaju šta se kontroliše, zašto i na koji način se kontrola vrši a da im menadžer ulije svest o tome da kontrola nije negativna za ljude, već je proces koji unapređuje poslovanje, a što se na zaposlene mora pozitivno odraziti (npr. Kvalitet proizvoda - Izlazak na novo tržište, povećava prihode i dobit, pa može dovesti i do povećanja zarada)...