1. POJAM ORGANIZACIJE I ORGANIZOVANJA

1.1. Definisanje organizacije i organizovanja

Prisustvo organizacije identifikovano je još u prvim periodima razvoja ljudskog društva. Iako su od tad

Presudnu ulogu u razvoju čovječanstva ima nauka, odnosno brojne naučne discipline. Organizacija ka

Danas, kada je ljudska civilizacija dostigla visok stepen razvoja, organizacija dobija sve veći značaj. Z

Organizacija čini jedan od najstarijih i najvažnijih tvorevina čovjeka. Organizacija postoji koliko i svrsis

Kao rezultat složenosti fenomena organizacije i različitih pristupa njenom proučavanju pojam organiza

Brojni pristupi, različita shvatanja i rad velikog broja autora imali su za rezultat brojne definicije organi

3

Organizaciju je moguće definisati kao grupu ljudi sa zajedničkim ciljem.

Organizacija nije isto što i organizovanje. Iako slična i međusobno uslovljena, ta dva pojma ne znače

Organizacija predstavlja najefikasnije sredstvo za ostvarenje cilja. Omogućava ostvarivanje efekata si

> birokratska tvorevina;

> socijalni sistem;

> radne cjeline i

> djelatnost organizovanja.

Suština prvog shvatanja svodi se na izjednačavanje organizacije i organizma, na njeno identifikovanje

Prema drugom shvatanju, organizacija čini sistem koji se bazira na brojnim precizno utvrđenim regula

Prema trećem. Organizaciju čine ljudi i sistem odnosa među njima.

Prema četvrtom, organizacija čini jednu organsku cjelinu sposobnu za samostalno djelovanje i samosta

Konačno peto shvatanje određuje organizaciju kao djelatnost organizovanja, kao svojevrstan proces i s

Organizacija se posmatra kao nauka. Ona sistematski prikuplja i prezentira u vidu jednog zaokruženo

Organizacioni sistem je sredstvo za bezbjedno, sigurno i kvalitetno ostvarenje ciljeva proizvodno - pos

1.2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta

I pored nejasnoće između pojmova organizacije i organizovanja, njihove razlike su očigledne. Međutim

Organizovanje je faza procesa menadžmenta u kojoj se definišu poslovi koje treba uraditi, vrši podjela

7

Budući da ne postoji potpuna saglasnost u pogledu definisanja i shvatanja menadžmenta, postoji više

Većina autora menadžment posmatra kao proces koji se sastoji iz većeg broja faza, odnosno aktivnos

Široko prihvaćeno je stanovište da se proces menadžmenta sastoji iz sljedeće četiri funkcije, odnosno

Nakon završene aktivnosti procesa planiranja, u kome se donose odluke o misiji i ciljevima, planovima

U okviru organizovanja menadžeri moraju odrediti resurse, definisati poslove i konkretne zadatke, izv

Ova aktivnost uključuje izvršenje više zadataka, kao što su; određivanje posla, podjela rada i dizajnira

Članovima organizacije potreban je i razumljiv okvir, unutar koga mogu da rade u sadejstvu kako bi os

Samim tim, organizacija se mora neprekidno mijenjati i poboljšavati, tačnije prilagođavati uslovima u k

> planiranje;

> organizovanje;

> vođenje i

> kontrola.

Autor ovog stanovišta je Džejms Stoner.

Između ovih aktivnosti, koje se sastoje iz više dijelova, postoji snažna međusobna povezanost i uslov

Organizovanje

Planiranje

Vođenje

Produktivnost i efikasnost proistekle iz aktivnosti organizovanja uvijek ne zadovoljavaju menadžere, a

Iako veoma složena i kompleksna aktivnost, organizovanje se može podijeliti u dvije osnovne grupe p

> dizajniranje organizacione strukture i

> upravljanje kadrovima.

Za dizajniranje organizacione strukture potrebno je poznavati ne samo metode dizajniranja, već i met

Dakle, organizovanje je aktivnost koji slijedi nakon planiranja organizacionih resursa kako bi se dones

Organizovanje kao aktivnost menadžmenta je doprinijelo nastajanju nekoliko naučnih disciplina, kao š

1.3. Istorijski osvrt na razvoj organizacije

Organizacija je stara koliko i svjestan, smišljen ljudski rad. Nastala je u dalekoj prošlosti i razvijala se

Prve pisane dokaze o postojanju organizacije nalazimo u drevnom Vavilonu, kod kralja Hamurabija, u

Zapisi iz stare Kine svjedoče o izgradnji «Kineskog zida», kao i Konfučijeve parabole o upravljanju i iz

Grčki filozofi Sokrat, Platon, Ksenofan, Aristotel i drugi su u svojim dijelima nastojali da riješe organiza

Proučavanje organizacije nastavljeno je i u srednjem vijeku, dok je industrijska revolucija dovela do pr

Naučno tehnički progres u dvadesetom vijeku doveo je do neslućenog razvoja organizacije.

Američki inženjer Frederik Tejlor uočio je potrebu uvođenja novog sistema rukovođenja zasnovanog n

Francuz Anri Fajol i Amerikanac Henri Ford se pored Tejlora smatraju osnivačima «naučne organizac

Pored ovih autora, osnivača naučne organizacije rada, poznajemo veliki broj istraživača koji su dali zn

disertacija

1.4. Pojam, vrste i karakteristike organizacionih sistema

Pod sistemom podrazumijevamo skup (kompoziciju) elemenata (dijelova) čiji međusobni odnosi počiva

9

Sve materijalne umne i moralne tekovine koje je čovjek stvorio predstavljaju organizacione sisteme. Ov

Organizacione sisteme možemo podijeliti na:

> moralne sisteme;

> instrumentalne sisteme i

> materijalne sisteme.

Moralni sistemi su oni sistemi koji su osnovani u svrhu ostvrenja nekog moralnog cilja. To su ciljevi čijir

Instrumentalni organizacioni sistemi su oni sistemi organizacione prirode čija je namjena da posluže ka

Materijalni organizacioni sistemi su svi oni koji konstituišu i funkcionišu na potpunom ili na djelimičnom

Osnovne karakteristike sistema je njegovo kretanje i podrazumijeva sljedeće pretpostavke za ostvaren

> smjer kretanja sistema

> razmjer kretanja sistema i

> intenzitet kretanja sistema.

Smjer kretanja sistema kvalitativno trasira dinamiku sistema. Njime su izražena ona kvalitativna svojstv

Razmjere kretanja sistema predstavljaju širinu fronte na kojoj je sistem u dejstvu u svojoj dinamici. One

Intenzitet kretanja predstavlja značajno obilježje promjena koje nastaju na tehnološkoj liniji kretanja sis

1.5. Entropija organizacionog sistema

Entropija organizacionog sistema je njegova težnja ka stanju najveće vjerovatnoće. Stanje najveće vje

Dijelovi organizacionog sistema imaju svoje ciljeve koji se moraju uklopiti u zajednički cilj, što nije prir

Nijedna pojava smanjenja entropije ne predstavlja spontani efekat, i ne predstavlja prirodno, već orga

U cilju smanjenja entropije koriste se metode organizovanja, o kojima će biti riječi u narednim izlaganj

2. KREIRANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

2.1. Podjela rada i raščlanjivanje ukupnog zadatka

Svaka organizacija obavlja velik broj aktivnosti, koje opet sadrže na desetine i stotine pojedinačnih za

Podjela rada je stara koliko i civilizacija.[12] Podjela rada se često zasniva na specijalizaciji. Sušti

Da bi se struktuiranje organizacije moglo obaviti, neophodno je da se znaju poslovi koji se obavljaju. Z

zadatak organizacije ne bi imale nikakvog smisla. Postaviti zadatak znači postaviti zadano što treba izv

13

Prema tome, suština raščlanjivanja ukupnog zadatka svodi se na njegovu analizu i podjelu na uže, jo

Ovakve detaljne podjele se vrše za organizacije koje su u osnivanju i one organizacije u kojima je doš

Prvi rezultat analize zadataka jesu poslovne funkcije. One predstavljaju složene dijelove ukupnog zad

U daljem postupku analize, odnosno raščlanjivanja zadataka, dolazi se do područja rada. Područje ra

Raščlanjivanjem područja rada dolazi se do elemenata poslovanja. Elementi poslovanja imaju karakte

Najužu grupu ukupng zadatka čine radni postupci unutar faza rada. Oni se mogu poistovijetiti sa konk

Važno pitanje raščlanjivanja ukupnog zadatka predstavlja granica raščlanjivanja. Ona nije vidljivo ozn

Granica raščlanjivanja pretežno zavisi od područja ili organizacionog nivoa koji se analizira. Ona zavis

2.2. Grupisanje poslova, metode i principi

Kada se definišu pojedinačni poslovi povežu u primarne grupe poslova ili radne zadatke, tada se prist

Grupisanje je u suštini suprotna aktivnost od raščlanjivanja ukupnog zadatka i svodi se na formiranje

Formiranje zadataka predstavlja složen proces sinteze poslova. Obavlja se putem povezivanja poslov

Radni zadaci individualnih izvršioca se međusobno vežu i svrstavaju u odgovarajuće grupe, prvo uže,

U uže grupe se svrstavaju istorodni poslovi, u šire grupe slični poslovi, a u najveće različiti ali međusob

Definisanjem radnih postupaka se definišu zadaci radnog mjesta i vrši detaljno podjela posla i nadležn

> radni zadatak;

> radni izvršioci;

> sredstva za rad i

> prostor za rad uz ispunjenje odgovarajućih uslova.

Kada su radna mjesta formirana pristupa se formiranju organizacionih jedinica i njihovo međusobno p

Formiranje i međusobno povezivanje organizacionih jedinica predstavlja nužnu radnju u svim organiz

Kada se poslovi organizacije povećaju, javalja se potreba za daljom segmentacijom, a taj proces se na

Grupisanje poslova vrši se po nekoliko metoda, a u većini organizacija je rijetko u primjeni samo jedan

2.3. Koordinacija, delegiranje autoriteta i raspon kontrole

Koordinacija predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžera u okviru funkcije organizovanja. Zb

Koordinacija može biti horizontalna i vertikalna.

Vertikalna koordinacija povezuje vrh organizacije sa ostalim nivoima organizacije. Ona odražava hijer

Horizontalna koordinacija se odnosi na koordiniranje aktivnosti organizacionih dijelova na istom hijera

U savremenim uslovima značaj koordinacije raste, pa mnoge organizacije s tim u vezi angažuju koordi

Delegiranje autoriteta je vještina ostvarivanja rezultata posredstvom drugih.

Ovaj proces se odvija u tri faze:

> dodjela zadataka podređenim;

> dodjela ovlaštenja podređenim i

> kreiranje odgovornosti za rad.

Podsjećanja radi, moć je sposobnost da se utiče na druge, dok je autoritet vrsta moći.

Ličnost koja posjeduje autoritet može tu svoju moć ili prava prenijeti na druge. To je proces prenosa u

Menadžeri se odlučuju na delegiranje, najčešće iz razloga što nisu u mogućnosti da sve poslove sam

Raspon kontrole je odnos menadžera i njemu podređenih, tačnije rečeno, broj zaposlenih koje menad

Ne postoji pravilo koliki raspon kontrole treba da bude. Na višim nivoima on ne bi trebalo da prelazi 1:

Veliki raspon kontrole podrazumijeva udaljenije odnose između menadžera i podređenih, pliću, odnos