

# TEORIJA ORGANIZACIJE – II PARCIJALA

## Odgovori na bazu pitanja

### 1. Objasnite birokratski model organizacijskog dizajna.

Birokratska organizacija karakteristična je po hijerarhiji – definisani su odnosi nadređenih i podređenih. Pravila i procedure detaljno propisuju ponašanje svakog pojedinca. Autoritet je povezan sa položajem, a ne pojedincem (ne gleda se na kvalitet pojedinca). Struktura je u suštini formalna organizacija, i sve je podređeno formalnoj strukturi. U suštini, Max Weber je svu svoju teoriju zasnivao na zakonitom autoritetu.

### 2. Objasnite sistem 1 i sistem 4 organizacijskog dizajna u okviru bihejvioralnog modela –modela ponašanja.

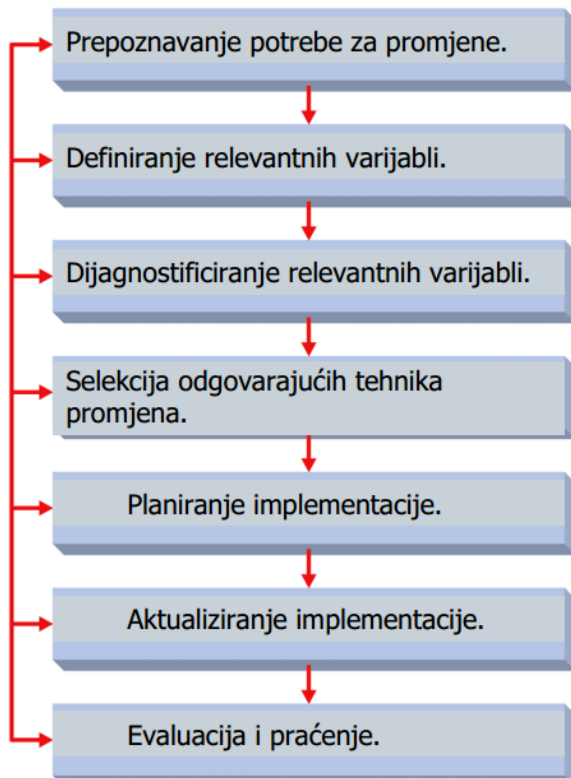
Sistem 1.

Karakterističan je po tome što lider nimalo ne vjeruje svojim podređenim, ne uvažava njihova mišljenja i ideje. Također lider odluke nikada ne delegira, donosi ih samostalno. Svoje podređene motiviše kaznama. Kontrola je centralizirana – tačno su utvrđene procedure kažnjavanja za greške.

Sistem 4.

Karakterističan je po tome što lider u potpunosti vjeruje svojim podređenim, uključuje ih u proces donošenja odluka i rješavanja problema, tj. uvažava njihova mišljenja i ideje. Motiviše ih nagradama.

### 3. Koji su koraci u procesu promjena – graficki prikaz?



#### **4. Koja su područja organizacijskih promjena?**

Promjene mogu obuhvatiti bilo koji dio organizacije. Većina organizacijskih promjena su usmjerene na organizacijsku strukturu i dizajn; tehnologiju, sisteme i operacije; i ljudske resurse.

#### **5. Koji su načini prevladavanja otpora promjenama?**

- Participacija: Dozvoliti zaposlenima da uzmu ulogu u planiranju i implementaciji.
- Edukacija i komunikacija: Educiranje zaposlenih o potrebama promjena.
- Priprema zaposlenih: Činiti samo neophodne promjene, unaprijed ih promovirati i dozvoliti zaposlenima da se prilagode promjenama.

#### **6. Objasniti proces reinžinjeriniga.**

Reinžinjerinng poslovnih procesa predstavlja program radikalnih, sveobuhvatnih promjena u organizaciji, s ciljem redizajna poslovnih procesa. Drugim riječima, to je ponovni početak, tj. pokušaj da se cijeli posao radi bolje, najčešće na drugačiji način. Kao takav predstavlja fundamentalnu promjenu mišljenja s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja, kao što su: troškovi, kvaliteta, usluga i brzina, i slično.

#### **7. Navedite tehnike razvoja organizacije.**

- Dijagnostičke tehnike.
- Razvoj timova.
- Povratne informacije.
- Edukacija.
- Intergrupne aktivnosti.
- Učešće trećih lica.
- Tehno-strukturalne aktivnosti.
- Konsultiranje procesa.
- Planiranje života i karijere.
- Coaching i savjetovanje.
- Planiranje i uspostavljanje ciljeva.

#### **8. Objasnite organizacioni inovacijski proces.**

Prva faza inovacijskog procesa je **razvoj** - evaluacija, modificiranje i unapređenje novih ideja. Potom slijedi **aplikacija** – organizacije koriste razvijene ideje u dizajniranju, proizvodnji, isporuci proizvoda i usluga. Nakon aplikacije slijedi **lansiranje** novih proizvoda ili usluga na tržište. Nakon lansiranja **raste** tražnja za novim proizvodom ili uslugom. Nakon faze rasta, slijedi faza **zrelosti** – nakonkurentije organizacije imaju pristup idejama. I posljednja faza **opadanje** – tražnja opada, te razvijaju se supstituti i apliciraju.

## **9. Objasnite pravno okruženje za HRM.**

Pravno okruženje odnosi se na niz donesenih odluka u vezi sa platom zaposlenih, radnih uvjeta, sigurnosti i privatnosti, te zaštitu od nepravednog otkaza. U tom pogledu, dešavaju se mnoge diskriminacije između muškaraca i žena. Građanski zakon iz 1964. Godine zabranjuje diskriminaciju na bazi spola, rase, boje, religije ili nacionalnog porijekla za sve aspekte odnosa sa zaposlenim.

## **10. Šta obuhvata planiranje ljudskih resursa?**

Planiranje ljudskih resursa je proces kojim se, na osnovu promjena u okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima i njihovo usklađivanje sa dugoročnim potrebama organizacije. U suštini, obuhvata pitanja koja se odnose na zapošljavanje novih kadrova i profesionalni razvoj zaposlenih.

## **11. Objasnite proces razvoja ljudskih resursa.**

Razvoj ljudskih resursa podrazumijeva podučavanje zaposlenih u operativnom i tehničkom smislu koje je vezano za obavljanje posla za koji su zaposleni zaduženi. Drugim riječima, proces razvoja ljudskih resursa odvija se kroz razne vrste treninga, obuka, formalnog obrazovanja, radnog iskustva i slično.

## **12. Objasnite procjenu performansi.**

Procjena performansi predstavlja proces procjene ponašanja, vještina, stila komuniciranja zaposlenih. To je formalni proces kojim se procjenjuje radna efektivnost, odnosno koliko dobro zaposlenik izvršava svoje zadatke. Prikupljeni podaci o radnoj uspješnosti predstavljaju osnovu za donošenje odluka o radnom doprinosu zaposlenih, definisanje sistema nagrađivanja i motivisanja itd.

## **13. Razumijevanje individualnog ponašanja i psihološki ugovor?**

Da bi se razumjelo ponašanje ljudi na poslu, mora se uzeti prije svega odnos između zaposlenika i organizacije. Psihološki ugovor je širi set očekivanja u smislu kako pojedinac doprinosi organizaciji i šta mu organizacija daje zauzvrat. Efekti psihološkog ugovora su spremnost radnika na doprinos i lojalnost sistemu, te povezivanje svoje sudbine sa sudbinom firme u kojoj je zaposlen.

## **14. Objasnite karakteristike vezane za personaliti.**

Personality (osobnost) predstavlja skup osobina i ponašanja koje razlikuje jednu osobu od druge.

Karakteristike vezane za personality:

- **Saradnja:** sposobnost osobe da surađuje s drugima.
- **Savjesnost:** broj ciljeva na koje se osoba može fokusirati.
- **Negativna emocionalnost:** domen do kojeg osoba može ostati mirna, vedra, fleksibilna i sigurna.
- **Iskrenost:** nivo relaksiranosti osobe kod uspostavljanja veza.
- **Otvorenost:** rigidnost osobe u smislu vjerovanja i intenziteta interesa.

### **15. Objasnite teoriju pravednosti.**

Teorija pravednosti polazi od motivisanosti ljudi da zahtijevaju pravednost u primanjima za uloženi trud. Temelj ove teorije je da ljudi upoređuju omjer njihovih inputa (napora) i outputa (nagrada) prema inputima i outputima drugih. Suština je da pojedinac uvidi pravednost, odnosno nepravednost u odnosima.

### **16. Objasnite teoriju postavljanja ciljeva.**

Teorija postavljanja ciljeva objašnjava da specifični ciljevi vode povećanom učinku, a da teški ciljevi, koji su prihvaćeni, također, mogu rezultirati većim učinkom. Razlog je u tome što pojedinci pokazuju veću prednost izboru u kome imaju svoj glas. Participacija povećava vjerovatnoću da će teži ciljevi biti dogovarani i da će ih slijediti.

### **17. Elementi teorije pojačavanja.**

**Pozitivno pojačanje** – ponašanje koje generiše očekivane rezultate.

**Izbjegavanje** – ponašanje usmjereno na izbjegavanje neželjenih situacija.

**Kažnjavanje** – ponašanje koje rezultira neželjenim posljedicama.

**Slabljenje** – ponašanje koje ignoriše sve aspekte posla.

### **18. Lideri naspram menadžer**

- |  |   |
|--|---|
| • <b>MENADŽMENT:</b>                     | • <b>LIDERŠIP:</b>                                  |
| – Planiranje i budžetiranje.             | – Uspostavljanje pravaca djelovanja.                |
| – Organizovanje i popunjavanje pozicija. | – Upravljanje ljudima.                              |
| – Kontroliranje i rješavanje problema.   | – Motiviranje i inspirisanje.                       |
| – Proizvodnja i stepen predvidivosti.    | – Produciranje promjena, često na dramatičan način. |

### **19. Pojam i različiti tipovi moći.**

Moć je sposobnost uticanja na ponašanje drugih.

**Legitimna moć:** moć koja proizilazi iz pozicije ljudi koje su definirane organizacionom strukturom.

**Moć nagrađivanja:** Moć davanja ili određivanja nagrade kao što su: povišice, bonusi, preporuke, promocija i slično.

**Referentna moć:** Personalna moć koja se pripisuje nekome na bazi identiteta, lojalnosti, imitacije ili karizme.

**Ekspertna moć:** moć koja proizlazi na bazi informacija, znanja, sposobnosti, kompetencija ili ekspertnosti osobe.

**Nametnuta moć:** moć koja prisiljava na prihvatanje psiholoških, emocionalnih i fizičkih prijetnji.

## **20. Ohio State studije lideršipa.**

U okviru Ohio studije definisane su dvije kategorije „pažnja prema ljudima“ i „podsticanje strukture“. Prva kategorija opisuje liderovu pažnju za međusobne odnose, te brigu za emocije i ponašanje svojih podređenih. Lider djeluje podržavajuće i prijateljski. Druga kategorija opisuje ponašanje koje je usmjereno na izvršenje zadatka. Snažan naglasak je definisanju zadataka, podjeli poslova, davanju uputstava.

## **21. LPC teorija.**

Prema LPC teoriji, efektivnost lidera zavisi od toga koliko se njegov leadership stil uklapa u situaciju u kojoj se nalazi. LPC predstavlja mjeru kojom se određuje da li je lider motivisan zadatkom ili ljudima. Lideri sa visokim LPCom usmjereni su na međusobne odnose, dok izvršavanje zadataka predstavlja sekundarni motiv. Obratno važi za lidere sa niskim LPCom.

## **22. Teorija puta do cilja.**

Teorija „Staza do cilja“ opisuje kako lider mora očistiti stazu kojom idu njegovi podređeni kako bi mogli uspješno izvršiti posao. Ova teorija razlikuje četiri leadership ponašanja: podržavajući leadership, naredbeni leadership, participativni leadership i leadership usmjeren ka postignuću. Odabir leadership ponašanja zavisi od dva faktora: struktura zadatka i karakteristike sljedbenika.

## **23. Koje su prednosti interpersonalne komunikacije?**

- Može biti primarni izvor zadovoljstva.
- Služiti kao dobra baza za socijalnu podršku.
- Može biti izvor sinergije.
- Zaposleni koji podržavaju jedni druge veoma uspješno zajedno rade.

## **24. Forme - oblici komunikacije u organizaciji.**

VERBALNA KOMUNIKACIJA – podrazumijeva razgovor licem u lice, grupna diskusija, telefonski poziv i druge situacije u kojem se misao izražava izgovaranjem riječi.

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA – podrazumijeva bilo koju vrstu komunikacije koja ne uključuje riječi.

DEFANZIVNA KOMUNIKACIJA - sklonost da se primi ili pošalje poruka na način koji štiti samopoštovanje.

AGRESIVNO ILI OFANZIVNO KOMUNICIRANJE – podrazumijeva težnju da se dominira, nameće mišljenje, isticanje ega, nepoštivanje drugih, ingorisanje, nepažljivo slušanje itd.

DESTRUKTIVNO KOMUNICIRANJE – neformalno komuniciranje koje se vrši spontano, neodgovorno, a često i zlonamjerno.

## **25. Barijere u komunikaciji**

### **• Individualne barijere:**

- Konfliktnost
- Kredibilitet subjekata.
- Opiranje komunikaciji.
- Slabe vjestine slusanja.
- Predispozicije predmeta.

### **• Organizacijske barijere:**

- Razlike u statusu ili moći.
- Različita percepcija.
- Buka.
- Preopterećenost.
- Semantika.

## **26. Šta je svrha kontrole?**

Kontrola je proces nadgledanja i korigovanja akcija u organizaciji s ciljem njihovog usklađivanja sa planovima. To je proces mjerenja rezultata i upoređivanja s planovima, da bi se obezbijedilo ostvarenje ciljeva. Kontrola pomaže organizaciji da se adaptira, limitira greške, vlada kompleksnošću i minimizira troškove.

## **27. Nazivi i nivoi kontrole**

**Operaciona kontrola:** Fokusira se na procese koji se koriste kod transformacije resursa u proizvode ili usluge.

**Finansijska kontrola:** Uzima u obzir finansijske resurse.

**Strukturalna kontrola:** Kako elementi strukture servisiraju namjeravane ciljeve.

**Strategijska kontrola:** Koliko efektivno funkcionalne strategije doprinose da organizacija dosegne svoje ciljeve.

## **28. Koji su koraci kontrolnog procesa?**

- 1) Uspostavlja standarde.
- 2) Mjeri performanse.
- 3) Poredi performanse i standarde.
- 4) Determinira potrebe za korektivne akcije.

Pod koraci:

- Održavanje status quo.
- Korektivne devijacije.
- Promjena standarda.

## **29. Koji su tipovi budžeta i šta pokazuju?**

**Finansijski budžet** – pokazuje izvore i korištenje gotovine.

**Operativni budžet** – pokazuje operacije u finansijskim pokazateljima.

**Nemonetarni budžet** – pokazuje operacije u nefinansijskim pokazateljima.

### **30. Navedite i objasnite tipove budžeta.**

#### **Finansijski budžet:**

1. **Gotovinski tok** - svi osnovi gotovinskog priliva i odliva na godisnjem kvartalnom i mjesečnom nivou.
2. **Budžet kapitalnih izdataka** - troškovi ključnih sredstava kao što su pogoni, masine i zemlja.
3. **Budžetski bilans stanja** - prognoza sredstava i obaveza cijele organizacije u slučaju da se ostali budžeti ostvare.

#### **Operativni budžet:**

1. **Budžet prodaje ili prihoda** - prihod organizacije iz regularnih operativnih aktivnosti.
2. **Budžet troškova** - predviđa troškove organizacije u budućem periodu.
3. **Budžet profita** - anticipira odnos između dva ranije navedena budžeta-prihodi-troškovi.

#### **Nemonetarni-nefinansijski budžet:**

1. **Budžet rada** - radnika—sati direktne radne snage koji se koriste.
2. **Budžet prostora** - kvadratni metri prostora koji stoje na raspolaganju za razne funkcije.
3. **Budžet produkcije** - broj jedinica koje mogu biti producirane tokom nekog vremena.

### **31. Objasnite birokratsku kontrolu.**

Birokratska kontrola stavlja akcenat na autoritet i oslanja se na administrativna pravila, propise, procedure i politike. Zasniva se na strogim hijerarhijskim mehanizmima. Upravljanje se vrši odozgo prema dole, pri čemu uključivanje podređenih u donošenje odluka je ograničena i formalna.

### **32. Objasnite klan kontrolu.**

U klanskoj kontroli, ponašanje zaposlenih se reguliše zajedničkim vrijednostima, normama, tradicijom, ritualima, vjerovanjima i ostalim aspektima kulture organizacije. Za razliku od birokratske, klanska kontrola zavisi od pojedinca ili grupe koji će utvrditi odgovarajuće i očekivano ponašanje i sisteme nagrade, pri čemu je participacija proširena i neformalna.

### **33. Šta uzrokuje otpor kontroli i kako se otpor kontroli može prevladati?**

#### **Šta uzrokuje otpor kontroli?**

- Pretjerana kontrola
- Neprimjerena kontrola
- Nagrade za neefikasnost
- Previše odgovornosti

### **Kako se otpor kontroli može prevladati?**

- Kada su zaposleni involvirani u proces planiranja i implementacije kontrolnog sistema manje je vjerovatno da će biti otpora.
- Verifikacija procedura treba biti razvijena da osigura validaciju i ravnotežu na način da menadžeri mogu verifikirati ažurnost performansi i indikatora.

### **34. Koji su to tipovi grupa u organizaciji?**

**FORMALNE GRUPE** – su one grupe koje se formiraju i sankcioniraju upravljačkim odlukama menadžmenta. Mogu biti komandne i radne.

**NEFORMALNE GRUPE** – su one grupe koje nastaju spontano i koje nisu zasnovane na formalnim odlukama menadžmenta. Mogu biti prijateljske i interesne grupe.

### **35. Od čega su sastavljeni timovi?**

Tim je formalizovana grupa. To je oblik formalizovane organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes. Dobar tim se sastoji od devet uloga: (1) inovatori, (2) promotori, (3) analitičari, (4) organizatori, (5) producenti, (6) kontrolori, (7) podržavaoci, (8) savjetnici i (9) integratori.

### **36. Faze formiranja grupe**

- 1. FORMIRANJE:** Članovi se upoznaju i testiraju interspersonalne odnose.
- 2. TURBULIRANJE:** Članovi razvijaju grupne strukture i uzorke interakcije.
- 3. NORMIRANJE:** Članovi dijele prihvatanje uloga i osjećaj jedinstva.
- 4. PERFORMIRANJE:** Članovi igraju uloge, ulažu konkretne napore za postizanje ciljeva uz definirane performanse.

### **37. Navedite i objasnite tipove uloga.**

**Dvosmislena uloga:** Kada je operativna uloga nejasna i nosioci ne znaju šta se očekuje od njih.

**Konfliktna uloga:** Kada poruka i signal sadržani u operativnoj ulozi jesu jasni ali istovremeno su kontradiktorni ili se međusobno isključuju.

**Preopterećena uloga:** Kada očekivanja uloge nadilaze individualne sposobnosti osobe koja je obnaša.

### **38. Koji faktori utiču na kohezivnost grupe?**

**Faktori koji povećavaju kohezivnost:**

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| – Inter-grupna konkurencija. | – Slaganje oko ciljeva. |
| – Personalna atraktivnost.   | – Interakcije.          |
| – Evaluacija.                |                         |



**Faktori koji umanjuju kohezivnost:**

- Veličina grupe.
- Neslaganje oko ciljeva.
- Intra-grupna konkurencija.
- Dominacija.
- Neprijatno iskustvo.

**39. Metode simuliranja konflikta**

Konfliktom se upravlja: prirodnim izbjegavanjem, kompromisom, prilagođavanjem i saradnjom. Vjerovatni ishodi pojedinačnih načina upravljanja konfliktom su:

Prinuda: osjećate se odbranjenim, ali se druga strana osjeća poraženom;

Izbjegavanje: problem se ne rješava;

Kompromis: učesnici traže brza, a neefikasna rješenja;

Prilagođavanje: druga vas osoba može iskoristiti;

Saradnja: vjerovatno da će se problem riješiti.

**40. Kako definirati uslužne organizacije?**

Organizacija koja transformira resurse u neopipljive izlaze i kreira vrijeme ili mjesto za njene kupce kao što su: brokeri akcijama – dionicama, frizer, lizing automobila, hoteli.

**41. Pobrojite neke tehnologije koje se koriste u uslužnom biznisu?**

- Bankarstvo: automatska blagajna.
- Hoteli: prihvatanje i pohranjivanje podataka za rezervacije soba.
- Bolnice: tehnologija za vođenje kartona pacijenata.
- Restorani: za pohranjivanje i ispunjavanje narudžbi klijenata.

**42. Šta je upravljanje lancem snabdjevanja?**

Upravljanje lancem snadbijevanja je proces planiranja, realizacije i kontrole svih aktivnosti u lancu snadbijevanja na najefikasniji mogući način. Uključuje sve transfere fizičkih dobara i usluga potrebnih da se roba proizvode i plasira na tržište, odnosno da dođe do krajnjeg potrošača.

**43. Šta je upravljanje nabavom?**

Upravljanje kupovinom-nabavkom: Kupovina materijala i resursa koje zahtjeva proizvodnja proizvoda i usluga.

**44. Šta je upravljanje zalihama?**

Upravljanje zalihama podrazumijeva kontrolu sirovina, proizvodnje u toku, gotovih proizvoda i proizvoda u tranzitu.

#### 45. Šta je upravljanje kvalitetom?

Upravljanje kvalitetom predstavlja multidimenzionalan pristup upravljanju organizacijom orijentisan na stvaranje kulture kvalitete, isporuke superiorne vrijednosti stakeholderima i stvaranje trajne i održive konkurentske prednosti za organizaciju.

#### 46. Šta je benčmarking?

Proces učenja kako druge kompanije rade biznis na izuzetno kvalitetan način. Osigurava da se u firmu unesu unapređenja i promjene koje koriste njeni konkurenti.

#### 47. Kako definirati produktivnost?

- Ekonomska mjera efikasnosti koja sumira koliko se reursa koristi za proizvodnju proizvoda ili usluge.
- Nivoi produktivnosti: Jedinice analize koje se koriste za kalkuliranje ili definiranje produktivnosti.
- Obrazac produktivnosti:  $\text{Produktivnost} = \frac{\text{Outputi}}{\text{Inputi}}$

#### 48. Karakteristike korisnih informacija

**Pravovremene informacije:** Raspoložive na vrijeme za odgovarajuću menadžersku akciju.

**Potpune informacije:** Osigurava menadžeru sve informacije koje su mu potrebne.

**Relevantne informacije:** Osiguravaju menadžeru informacije koje su za njih korisne za njihove posebne uvjete i svrhe.

#### 49. Glavni sistemski nivoi

**Transakciono-procesni sistem-TPS:** su aplikacije informacionog procesiranja za osnovne svakodnevne transakcije.

**Manadžment Informacioni Sistem-MIS:** podržava organizacijske menadžere sa ispostavljanjem dnevnih izvještaja, planova, budžeta i vremenskih okvira.

#### 50. Sistemski nivoi 1. i 2.

**Sistem za podršku odlučivanju (DSS - Decision Support System),** interaktivni sistem koji locira i prezentira informacije potrebne kao podrška kod poslovnog odlučivanja.

**Izvršni sistem podrške (ESS - Executive Support System),** brz, referentan, sa lakim pristupom informacionom sistemu specijalno dizajniranom za instant pristup ka višim nivoima menadžmenta.

**Vještačka inteligencija:** konstrukcija kompjuterskog sistema, uključuje i hardware i software, da imitira ljudsko ponašanje, drugim riječima sistem koji obavlja fizičke poslove koristeći misaone procese i učenje.