





# SAVREMENI PRISTUPI U ORGANIZOVANJU RADA Ildio


## ▶ RAZRADE „KLASIČNIH“ NAČELA ORGANIZACIJE RADA



- ▶ Klasična načela se javljaju kao rezultat kritike Tejlorove *naučne organizacije rada*
- ▶ Mnoge dogradnje načela „klasične“ organizacije rada proizašle su iz uopštavanja praktičnih iskustava, ali i iz oslanjanja na nova saznanja iz psihologije i drugih nauka
- ▶ Više je autora (Vunt, Hugo, Gant, Emerson) bilo usmjereno na probleme selekcije radnika za određene poslove, kao i na utvrđivanje postupaka za podizanje efikasnosti rada svih zaposlenih

- 
- ▶ Za „kodifikaciju“ načela dobrog upravljanja radnom organizacijom u cjelini posebnu zaslugu imao je Anri Fajol (Fayol 1949) koji je smatrao da imaju pet osnovnih funkcija (poslova) u organizaciji: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinaciju i kontrolu.
  - ▶ Da bi se ti poslovi uspešno obavljali, po Fajolu, valja se držati sledećih osnovnih principa:
    - ▶ posao - specijalizovati radne uloge;
    - ▶ uspostaviti ovlašćenje autoritet (zvanični status menadžera i njegova individualna ovlašćenja );
    - ▶ držati disciplinu (biti strog ali pošten); -
    - ▶ primenjivati jedinstveno komandovanje Jedan „šef“ daje naredbe određenom pojedincu, odnosno, svako ima neposredno jednog pretpostavljenog);
    - ▶ ostvariti jedinstveni pravac naređivanja (sve mora biti u vezi sa jedinstvenim ciljem - ciljem organizacije);

- 
- ▶ podređivanje pojedinačnih interesa interesima organizacije;
  - ▶ nagrađivati -pošteno i planirano;
  - ▶ uspostaviti centralizovano upravljanje (precizirane nadležnosti od „vrha“ do dna“ organizacije); .
  - ▶ održavati linije hijerarhije (lanac ovlašćenja mora biti jasan i u funkciji autoriteta);
  - ▶ održavati red (sve mora biti na svom mestu, poslovi „sistemizovani“);
  - ▶ pravično postupati jednak tretman zaposlenih);
  - ▶ održavati stalnost zaposlenja (sigurnost osoblja da neće arbitrarno ostati bez posla);
  - ▶ podsticati inicijativu; razvijati „duh pripadanja“ organizaciji.


- 
- ▶ Džejms Muni, kao i neki drugi njegovi sledbenici, izvršili su izvjesno svodenje brojnih principa upravljanja na nekoliko glavnih:
    - ▶ Efikasna koordinacija
    - ▶ Skalarni princip
    - ▶ Funkcionalna odgovornost
  - ▶ Za praksu svakodnevnog organizovanja rada radnih organizacija bili su značajni i manje opšti principi, kakav je, na primer, princip tzv. raspona kontrole i načelo departmentalizacije
  - ▶ H. Mincberg je uočio više temeljnih pravila modernog organizovanja rada

- ▶ Pod uticajem „sistemskog pristupa“, novija su razmatranja problema savremene organizacije rada u znaku analiza „organizacijske fleksibilnosti“ kao uslova organizacijske efikasnosti.
- ▶ Umesto ranijih traženja jednog „najboljeg obrasca“ (pravila) u organizovanju, sada se razmišlja o „fleksibilnijim“ rešenjima koja će odgovarati promjenljivoj složenosti radne organizacije usled promjenljive složenosti njenih poslova, ali i usled promjenljivih „zahtjeva“ od strane relevantne okoline organizacij
- ▶ Javljaju se tzv. matrične organizacije - sa izrazitom funkcionalnom autonomijom djelova, sa strateškim centrom koji osigurava jedinstvenost organizacije i u uslovima izrazite autonomije delova, sa koordinativnim akcijama koje idu vertikalno, horizontalno i dijagonalno iz više punktova za rukovođenje, s tim da je funkcionalna kompetentnost osnova za sve rukovodilačke uloge u takvim organizacijama



## ▶ HUMANISTIČKA STANOVIŠTA O ORGANIZACIJI RADA

- ▶ Zanemarivanje ljudske dimenzije odnosa ljudi u procesu rada, uslovalo je nastanak **humanističkog načela**
- ▶ Značaj humanističkog pristupa pokazali su posebno ubedljivo tzv. „Hotornska istraživanja“ Eltona Mejoa i saradnika
- ▶ Produktivnost je rasla jer zaposleni iz radionica gde se obavljao eksperiment osjetili su se „izabranim“ u odnosu na ostale; stvorili su osjećanje grupne (timske) pripadnosti i imali su izvjesnu kontrolu nad svojim radom, saradujući sa eksperimentatorima u vezi sa dužinom odmora i dužinom radnog dana

- 
- ▶ To tretiranje zaposlenih od strane rukovodilaca kao „ljudskih bića“ (kojima se ne pristupa bezlično) tokom rada, mogućnost da se oni mogu stopiti u jednu „prirodnu“ („neformalnu“) grupu, sa mogućnošću da utiču na svoj rad, proizvelo je njihov produktivniji rad tokom eksperimenta, nezavisno od varijacija u uslovima rada.
  - ▶ Izmijenjeni radni moral i veća motivacija za rad u društvenim okvirima rada stvorenim u eksperimentalnoj situaciji bili su očito značajniji činilac radne produktivnosti od zamora tokom rada.
  - ▶ Masovna intertjuisanja u Hotomu otkrila su široko rasprostranjenu apatiju, frustraciju i neprijateljski stav zaposlenih prema rukovodiocima, ali i postojanje nefornalnih grupa i grupnih normi koje su bile u funkciji zaštite zaposlenih da bi se onemogućavale da rukovodstvo firme izvlači od zaposlenih više rada bez naknade.



- ▶ Mejo je uočenu masovnu apatiju i nespремnost zaposlenih da sarađuju sa upravom u unapređivanju produktivnosti rada smatrao posledicom bezličnog (nehumanog) upravljanja i tretiranja zaposlenih kao „unajmljenih ruku“, koji nemaju druge interese i potrebe osim da što više zarade sa što manje rada, koji nisu spremni prihvatiti bilo kakvu odgovornost, koji prihvataju i dosadan i zamoran rad ako se na to prinude i ako se adekvatno plate
- ▶ Mejove studije su pokazale da se na odnos zaposlenih prema radu može uticati odgovarajućom organizacijom rada, stvaranjem uslova za grupnu koheziju, uključivanjem zaposlenih u neposredno organizovanje rada, povećavanjem njihove odgovornosti za posao koji rade.
- ▶ Smatrao je nužnim i globalno menjanje ustrojstva industrijskog društva koje je, razaranjem porodice, kao glavne proizvodne jedinice u predindustrijskim društvima, proizvelo bezosjećajnost, bezlične odnose, pa time i takav bezosjećajan tretman zaposlenih u radnim organizacijama.

- ▶ Zahvaljujući nalazima i intelektualnom utkaju „**škole međuljudskih odnosa**“ formulisana izvesna nezaobilazna naučna saznanja od značaja za valjanu organizaciju rada. Riječ je o sledećim saznanjima:
  - ▶ 1. socijalni svijet odraslog čovjeka centriran je oko radne aktivnosti;
  - ▶ 2. rad je grupna aktivnost;
  - ▶ 3. na radnikove stavove i efikasnost deluju socijalne potrebe unutar i izvan preduzeća;
  - ▶ 4. potrebe za priznanjem, sigurnošću i osećanjem pripadnosti važnije su kao determinante morala i produktivnosti radnika nego fizički uslovi radne okoline;
  - ▶ 5. žalbe radnika ne predstavljaju nužno objektivni prikaz činjenica: najčešće je žalba simptom poremećaja u statusu pojedinca;

- ▶ 6. neformalne grupe unutar preduzeća imaju jak društveni uticaj na radne navike i stavove radnika;
- ▶ 7. saradnja u grupi ne nastaje slučajno. Treba je planirati i razvijati. Ukoliko se ostvari grupna saradnja odnosi u preduzeću mogu dostići takvu koheziju da se suprotstave razornim promenama u društvu.
- ▶ 8. promene u društvu dovode do neprestanog razaranja socijalne organizacije pogona i industrije.
- ▶ I stanovište „škole međuljudskih odnosa“ često se razmatra kao varijanta tzv. klasičnog koncepta organizacije rada zbog usmjerenosti na probleme rada pojedinaca i malih radnih grupa, te zbog traženja mogućnosti saradnje zaposlenih i uprave radi profitabilnije proizvodnje, čime se prevashodno uvažava interes vlasnika i menadžera u domenu rada.

## ▶ JAPANSKI PRISTUP ORGANIZACIJI RADA

- ▶ Posljednjih decenija 20. vijeka uočava se i trend japanizacije kao proces organizacijske, pa i šire društvene transformacije izvorno nejapanskih firmi
- ▶ Privlačnost japanskog pristupa industrijskom i ukupnom privrednom razvoju proizašla je iz izuzetnog prodora Japana u zadnjih četrdesetak godina 20. vijeka među nekoliko najrazvijenijih zemalja svijeta
- ▶ Ubrzano uvećavanje društvenog proizvoda u Japanu primarno ostvareno na osnovu razvoja tehnologije i maksimalnog korišćenja ljudskog faktora.

- ▶ Većine analitičara je saglasna da japanski modela razvoja svoj uspjeh posebno duguje socijalnom sistemu u japanskim firmama, proizašlom iz osobene globalne kulture Japana, ali i iz kreativne imitacije industrijske prakse Zapada
- ▶ Vilijem Ouči (Ouchi, 1981: 48-49) izdvaja sedam specifičnih osobnosti socijalnog sistema japanskih preduzeća bitno drugačijih nego u američkim preduzećima:
- ▶ **Japansko preduzeće:**
  - ▶ Doživotno zaposlenje
  - ▶ Sporo ocenjivanje i sporo napredovanje
  - ▶ Nespecijalizovana radna karijera
  - ▶ Implicitna kontrola i mehanizam
  - ▶ Kolektivno odlučivanje
  - ▶ Kolektivna odgovornost
  - ▶ Uzimanje u obzir cetine






▶ **Američko preduzeće:**

- ▶ Vremenski ograničeno zaposlenje
  - ▶ Brzo ocenjivanje i brzo napredovanje u poslu
  - ▶ Specijalizovana radna karijera
  - ▶ Eksplicitni kontrola i mehanizam
  - ▶ Individualno odlučivanje
  - ▶ Individualna odgovornost
  - ▶ Segmentaran pristup „stvarima“
- ▶ Budući da je većina tih pravila razvijena u okvirima japanske automobilske industrije, posebno u firmi Toyota, neki autori (Helling [Heling], 1995) govore o toj „proizvodnoj filozofiji Japana kao „tojotizmu“



- 
- ▶ **Tojotizam** karakteriše opšta orijentacija na maksimalnu štednju svih resursa (materijala, sredstava, vremena), na uređivanje tokova proizvodnje prema zahtjevima kupaca i osiguravanje proizvodnje bez grešaka.
  - ▶ Suprotno optimističkim očekivanjima o mogućnostima transfera japanske proizvodne prakse i socijalnih odnosa u preduzeću, ima ozbiljnih upozorenja o skromnim efektima japanizacije u zemljama sa drugačijom globalnom kulturom, pogotovo kada se analizira ono što se stvarno dešava svakodnevno u pogonima.
  - ▶ Istraživanje Lidije Graham

- ▶ LITERATURA: Bolčić Silvano (2003): ***Svet rada u transformaciji***, Plato, Beograd, str.167-182

