



# ORGANIZACIJA

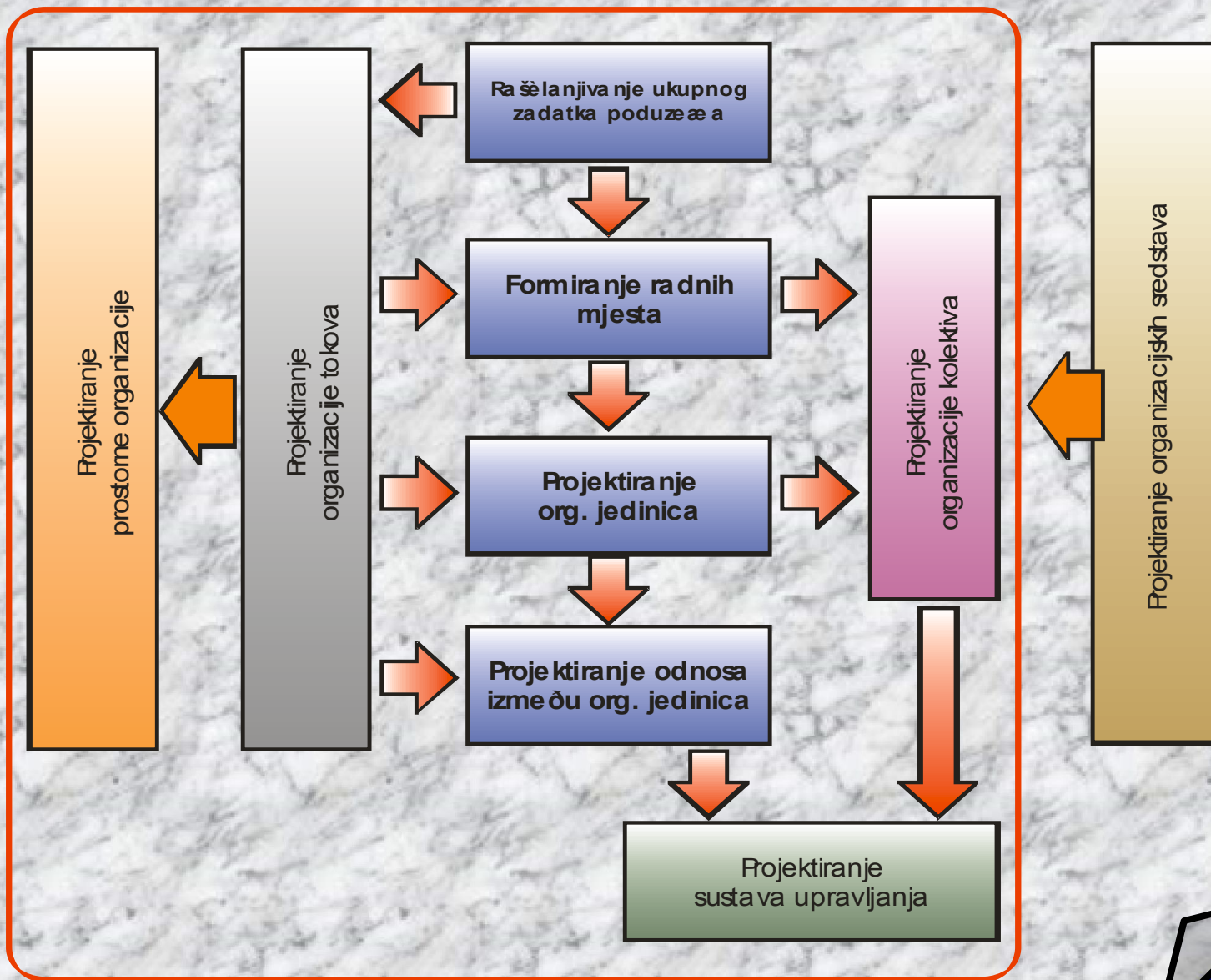
Prof.dr.sc. Zdenko Klepić



# POJAM I SADRŽAJ ORGANIZIRANJA

2

- **Ciljevi – Strategije – Organizacija**
- **Organiziranje se manifestira kao djelatnost managementa – projektiranje organizacije**
- **Projektiranje organizacije je kreativni proces oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, sustava ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća te sustava upravljanja u poduzeću primjenom specifične metodologije i adekvatnih organizacijskih sredstava –alata (koje i same treba projektirati). (Buble)**



**Slika 77 - Predmetni tijek i sadržaj projektiranja organizacije (Buble, 1989, 48)**



# Osnovni zadatak projektiranja organizacije

4

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća,
- Formiranje radnih mjesta,
- Formiranje organizacijskih jedinica,
- Projektiranje odnosa između organizacijskih jedinica,
- Projektiranje sistema upravljanja,
- Projektiranje organizacije radnog kolektiva,
- Projektiranje organizacije tijekova,
- Projektiranje prostorne organizacije,
- Projektiranje organizacijskih sredstava.



# SADRŽAJ PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE

5

- **Projektiranje organizacijske strukture,**
- **Projektiranje sistema upravljanja,**
- **Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću**



# Pojam oblikovanja organizacijske strukture

6

- Klasična teorija – organizacijska struktura autonomna i statička varijabla,
- Evolucijom se dolazi da se organizacijska struktura tretira kao skup međusobno povezanih dijelova poduzeća,
- Suvremena teorija OS definira kao prvi fundamentalni element organizacije poduzeća koji se odnosi na:
  - ▣ Organe (radna mjesta) između kojih je izvršena podjela rada,
  - ▣ Funkcije i zadatke koje takvi organi trebaju izvršavati,
  - ▣ Odnose koji se uspostavljaju između tih organa,



# Oblikovanje organizacijske strukture

7

- **Radno mjesto** se definira kao prostorno ograničeni dio poduzeća na kojemu jedan ili više zaposlenika uporabom radnih sredstava djeluju na radni predmet izvršavajući pojedinačni zadatak poduzeća.
- **Oblikovanje organizacijske strukture** je postupak u kojem se provodi (1) raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, (2) oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti, te (3) uspostavljanje mehanizama koordinacije u izvršenju zadataka na svim razinama njihove agregiranosti.

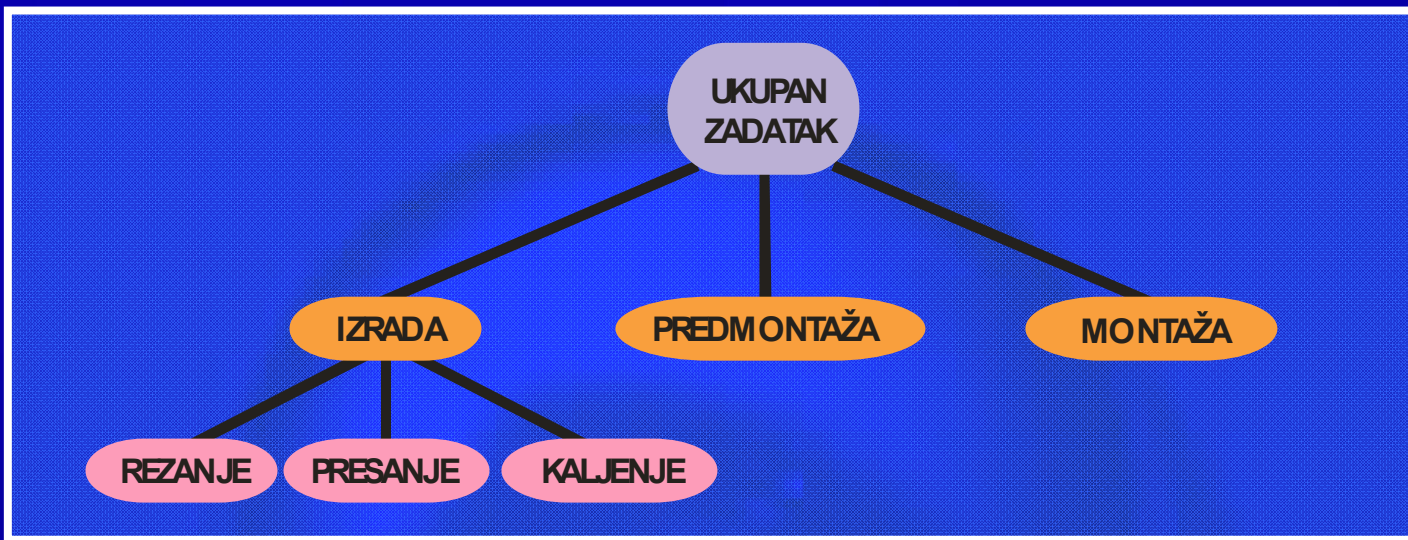


# Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

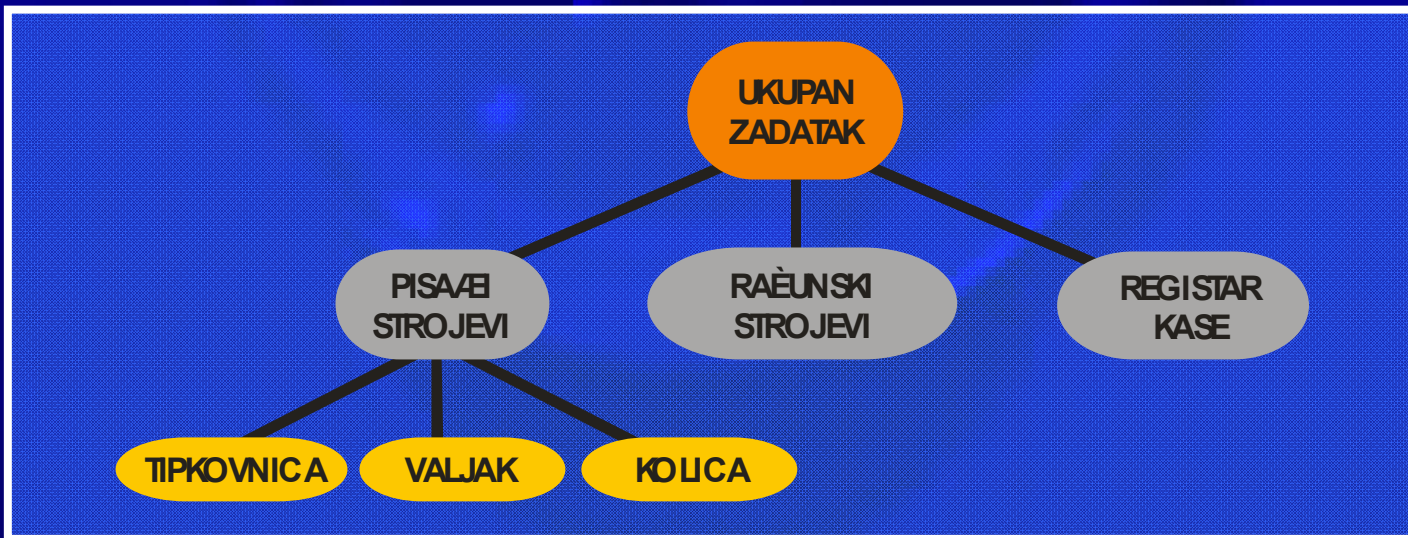
8

- Za ostvarenje ciljeva poduzeća potrebno je izvršenje određenih zadataka, te je njihovo ostvarenje oblik ostvarenja ciljeva,
- Zadatkom se definira proces izvršenja, objekt izvršavanja, sredstva za izvršenje, prostor i vrijeme izvršenja.
- Principi raščlanjivanja ukupnog zadatka:
  - ▣ Prema izvršenju,
  - ▣ Prema objektu,
  - ▣ Prema rangu,
  - ▣ Prema fazama,
  - ▣ Prema svrsi



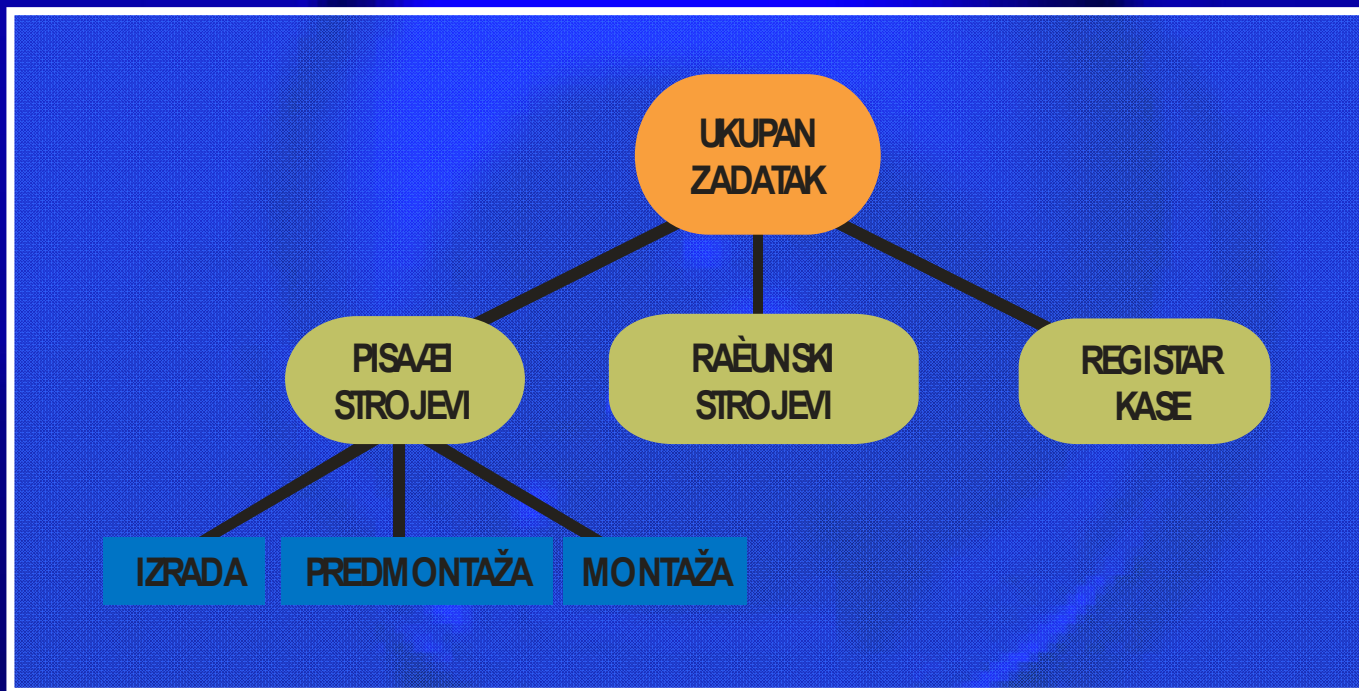


*Slika 80 - Raščlanjivanje zadatka prema izvršenju*



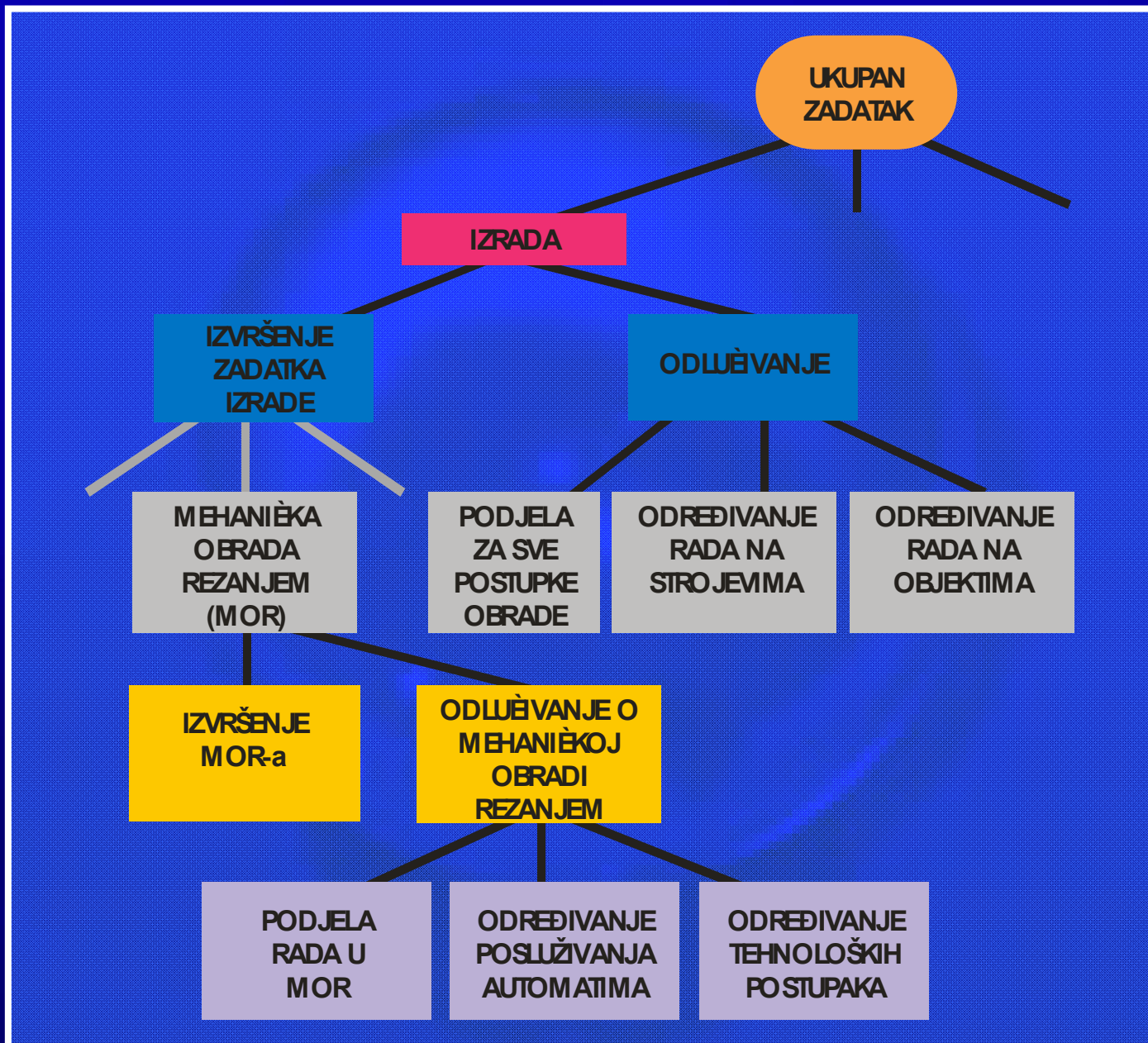
*Slika 81 - Raščlanjivanje zadatka prema objektu*





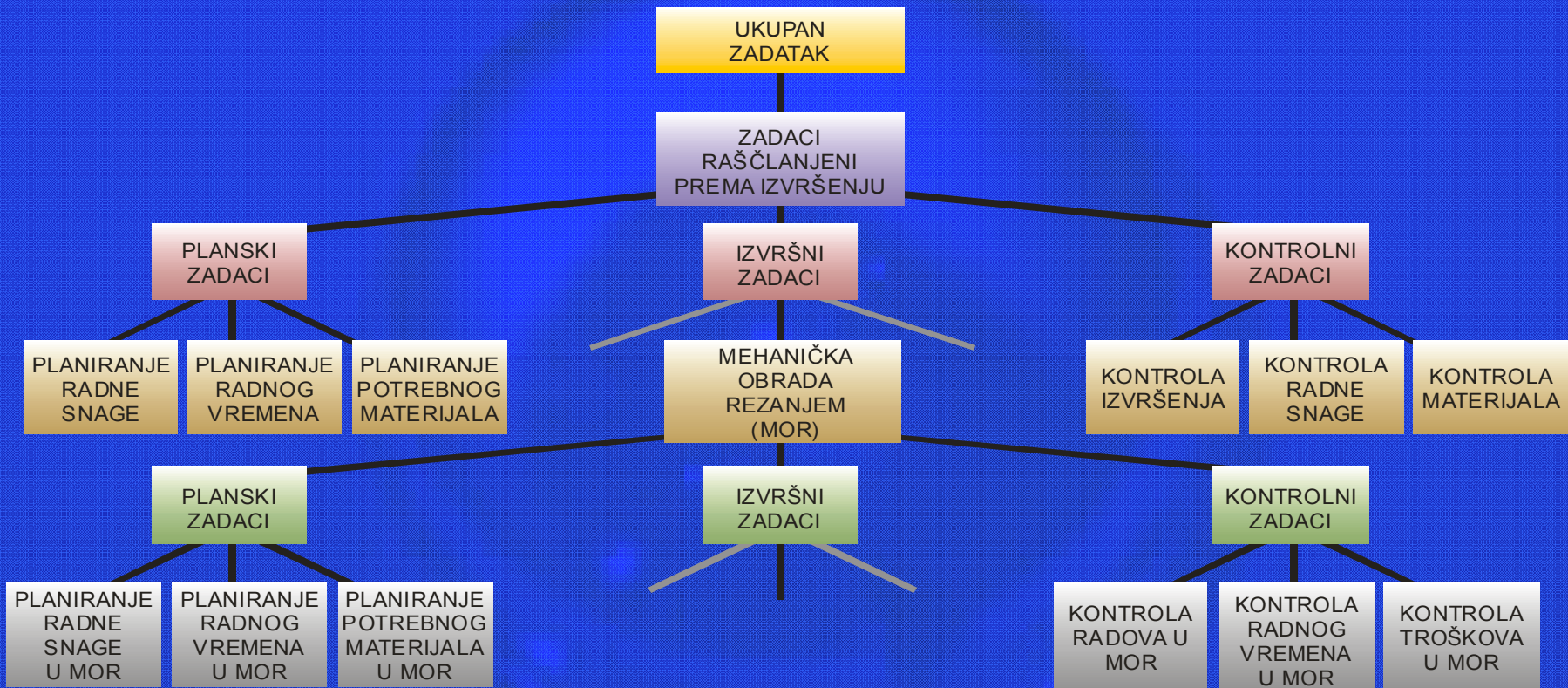
*Slika 82 - Raščlanjivanje zadatka prema izvršenju i prema objektu*





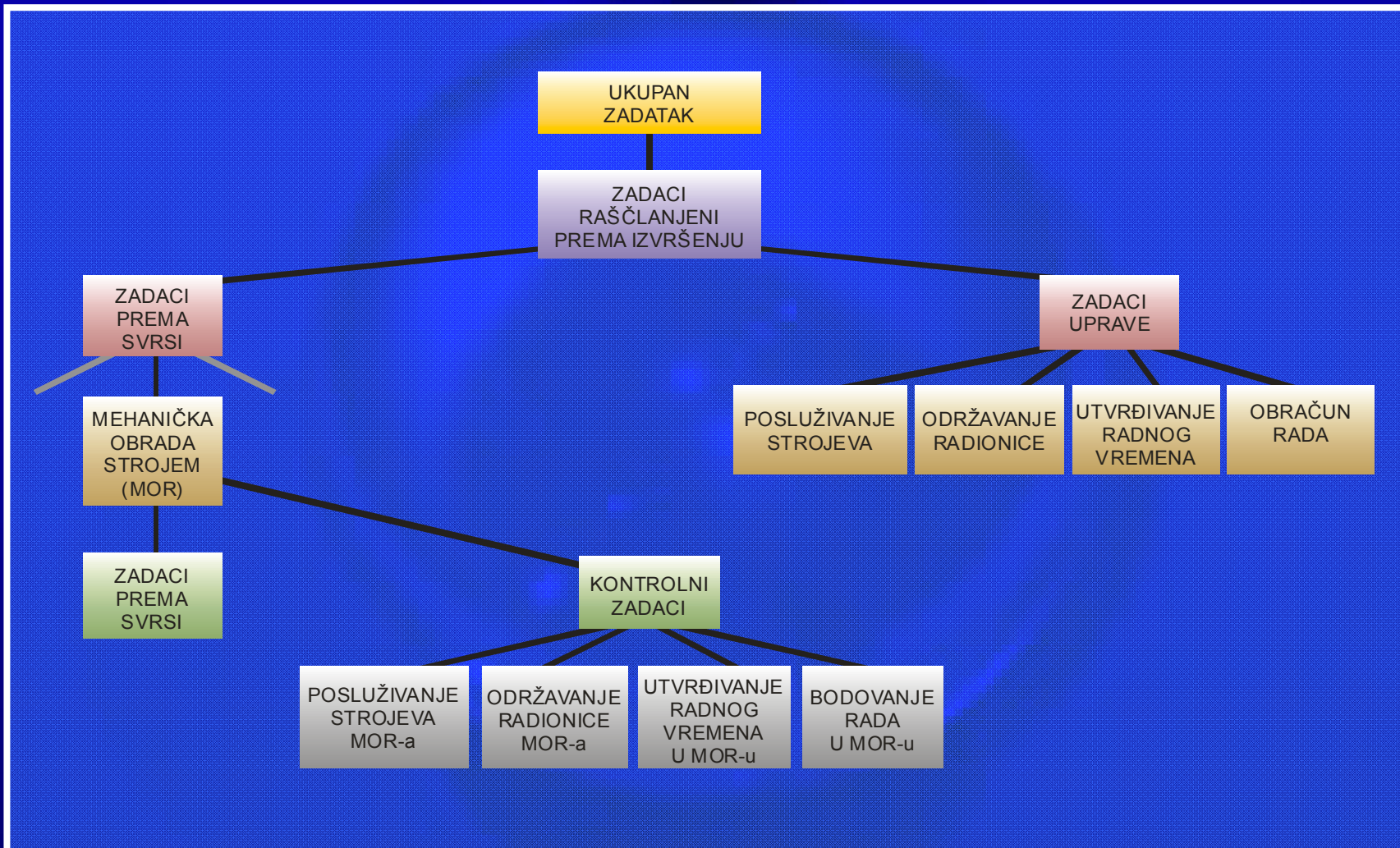
**Slika 83 - Raščlanjivanje zadatka prema rangu**





**Slika 84 - Raščlanjivanje zadatka prema fazi**





**Slika 85 - Raščlanjivanje zadatka prema svrsi**



# Oblikovanje organizacijskih jedinica

14

- Formiranje užih cjelina – radnih mjesta, koja se dalje povezuju u šire cjeline, sve do povezivanja ukupnog zadatka poduzeća,
- Neophodnost uspostave koordinacije između organizacijskih jedinica,
- Oblici organizacijskih jedinica:
  - ▣ Jednodimenzionalne,
  - ▣ Multidimenzijske,



# Principi oblikovanja organizacijskih jedinica

15

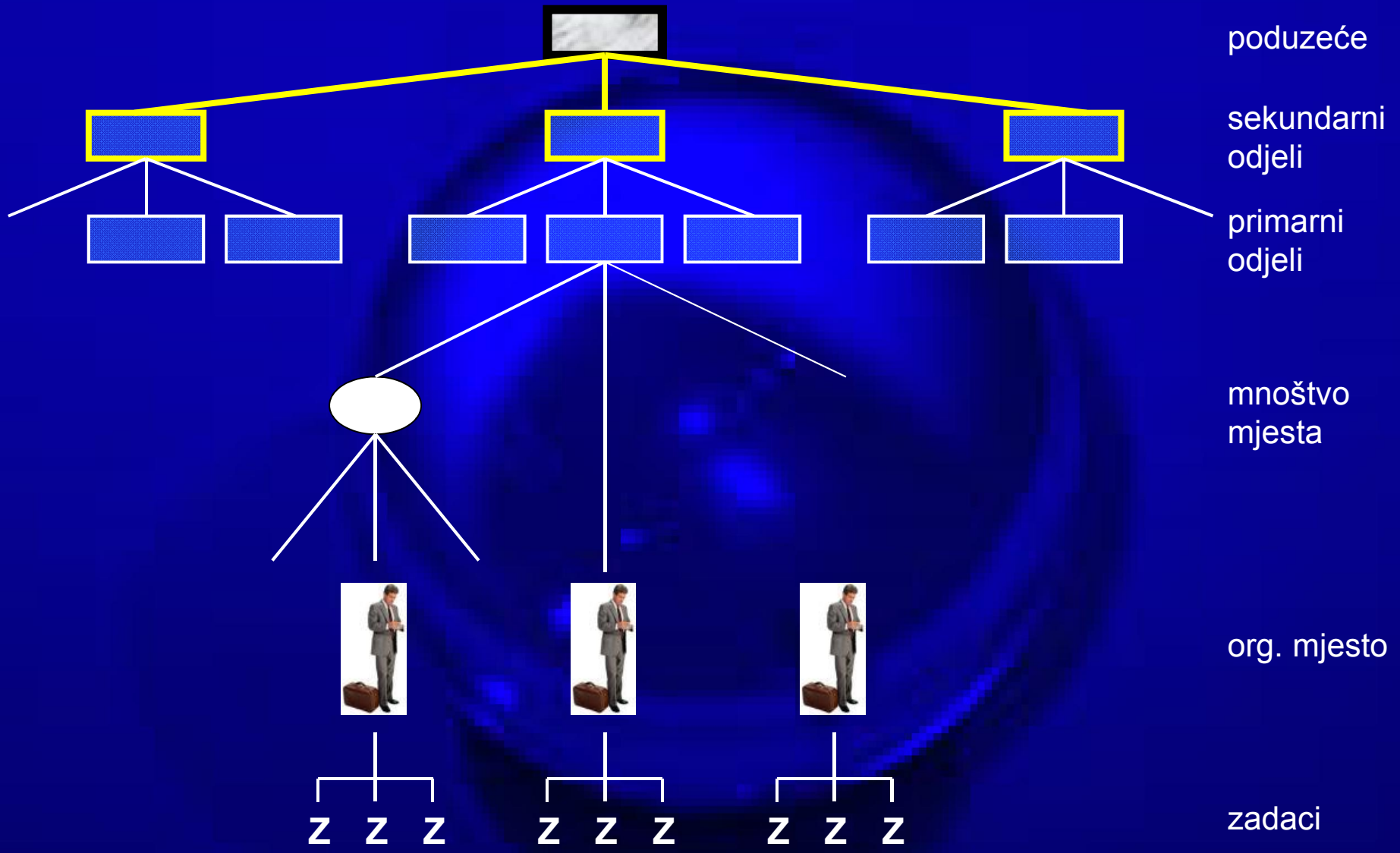
## Principi grupiranja zadataka (Koontz i O' Donnell):

1. **princip sličnosti,**
2. **princip povezanosti,**
3. **princip najveće uporabe,**
4. **princip posebnog interesa,**
5. **princip razdvajanja,**
6. **princip autonomije,**
7. **princip adekvatne pozornosti i**
8. **princip koordinacije.**

## Principi grupiranja zadataka (Kosiol)

Isti principi kao kod raščlanjivanja zadatka poduzeća





poduzeće

sekundarni odjeli

primarni odjeli

mnoštvo mjesta

org. mjesto

zadaci





# USPOSTAVLJANJE MEHANIZAMA KOORDINACIJE

17

- Utvrđuju se linije odgovornosti i ovlasti
- U novom poduzeću vlasnik ili menadžer obavlja zadaće nekoliko radnih mjesta
- Osnovni mehanizmi koordinacije:
  1. **hijerarhija,**
  2. **pravila, programi i procedure,**
  3. **sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom,**
  4. **smanjenje raspona kontrole.**

STUPANJ  
RUKOVO-  
ĐENJA

RUKOVODIOCI  
(ukupan broj)

STUPNJEVI AUTORITETA  
(vlasti, utjecaja)

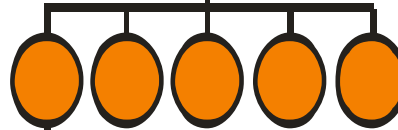
RADNI IZVRŠIOCI  
(ukupan broj)

A



B

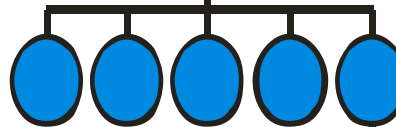
$$5=5+0=5$$



$$5 \times 20 = 100$$

C

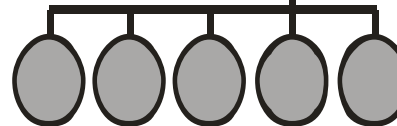
$$5 \times 5 = 25 + 5 = 30$$



$$5 \times 5 \times 20 = 500$$

D

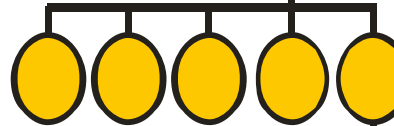
$$5 \times 5 \times 5 = 125 + 30 = 155$$



$$5 \times 5 \times 5 \times 20 = 2500$$

E

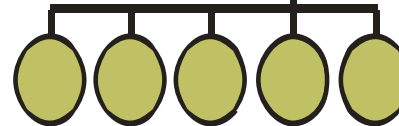
$$5 \times 5 \times 5 \times 5 = 625 + 155 = 780$$



$$5 \times 5 \times 5 \times 5 \times 20 = 12500$$

F

$$5 \times 5 \times 5 \times 5 \times 5 = 3125 + 780 = 3905$$



$$5 \times 5 \times 5 \times 5 \times 5 \times 20 = 62500$$

G

(RADNI IZVRŠITELJI)



Slika 96 - Odnosi u rasponu kontrole



# EKONOMSKI ODNOSI

19

- Materijalno-financijski tokovi između organizacijskih jedinica čine posebnu vrstu unutarnjih odnosa, koji u slučajevima kada te jedinice predstavljaju robne proizvođače poprimaju karakter robno-novčanih odnosa, pa ove odnose treba tretirati kao ekonomske odnose.
- Suštinu ekonomskih odnosa čine:
  - ▣ Interno tržište proizvoda i usluga,
  - ▣ Interno tržište kapitala,

# OBLICI ORGANIZACIJSKIH JEDINICA

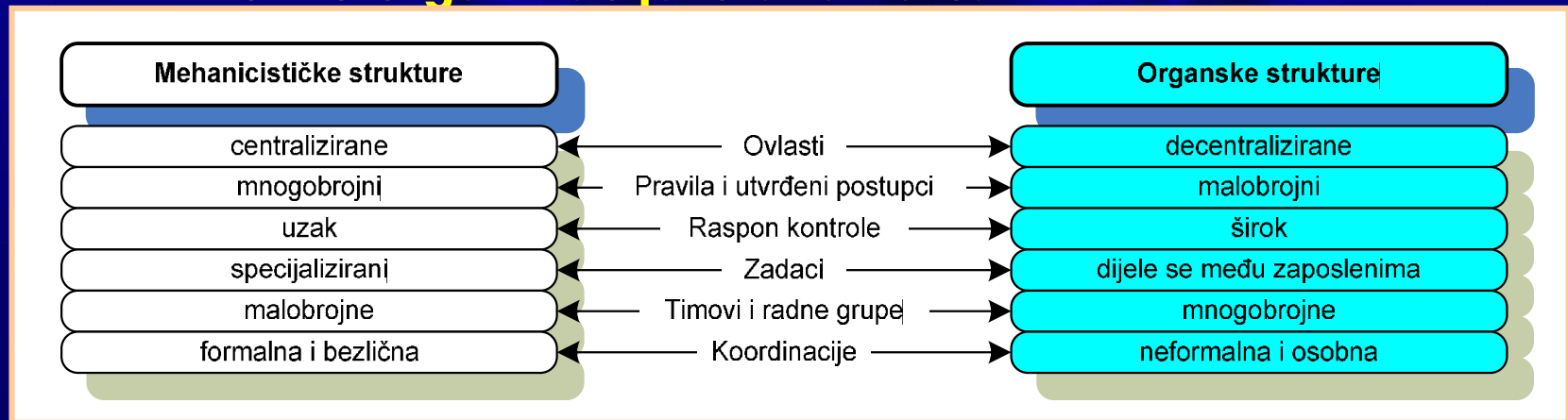
## TEMELJNI OBLICI ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

### 1. Mehanicističke organizacijske strukture

- ✓ Funkcijske organizacijske strukture
- ✓ Divizijske organizacijske strukture (*self-contained unit*)
- ✓ Matrične organizacijske strukture

### 2. Organske organizacijske strukture

- ✓ Procesne organizacijske strukture
- ✓ Mrežne organizacijske strukture.



*Slika - Karakteristike mehanicističke i organske strukture*



# Funkcijska organizacijska struktura

- Najstariji i najrašireniji oblik
- Zasnovan je na ranim teorijama s obzirom na specijalizaciju, odnose linije i štaba, raspon kontrole, autoritet i odgovornosti
- Karakterizira ga grupiranje istih ili sličnih poslova tj. neposredno ovisnih ili uvjetovanih
- Svi se poslovi dane funkcije međusobno povežu u jednu organizacijsku jedinicu (sektor, odjel,...)
- Početni, standardni i prijelazni oblik



# Rani početni oblik



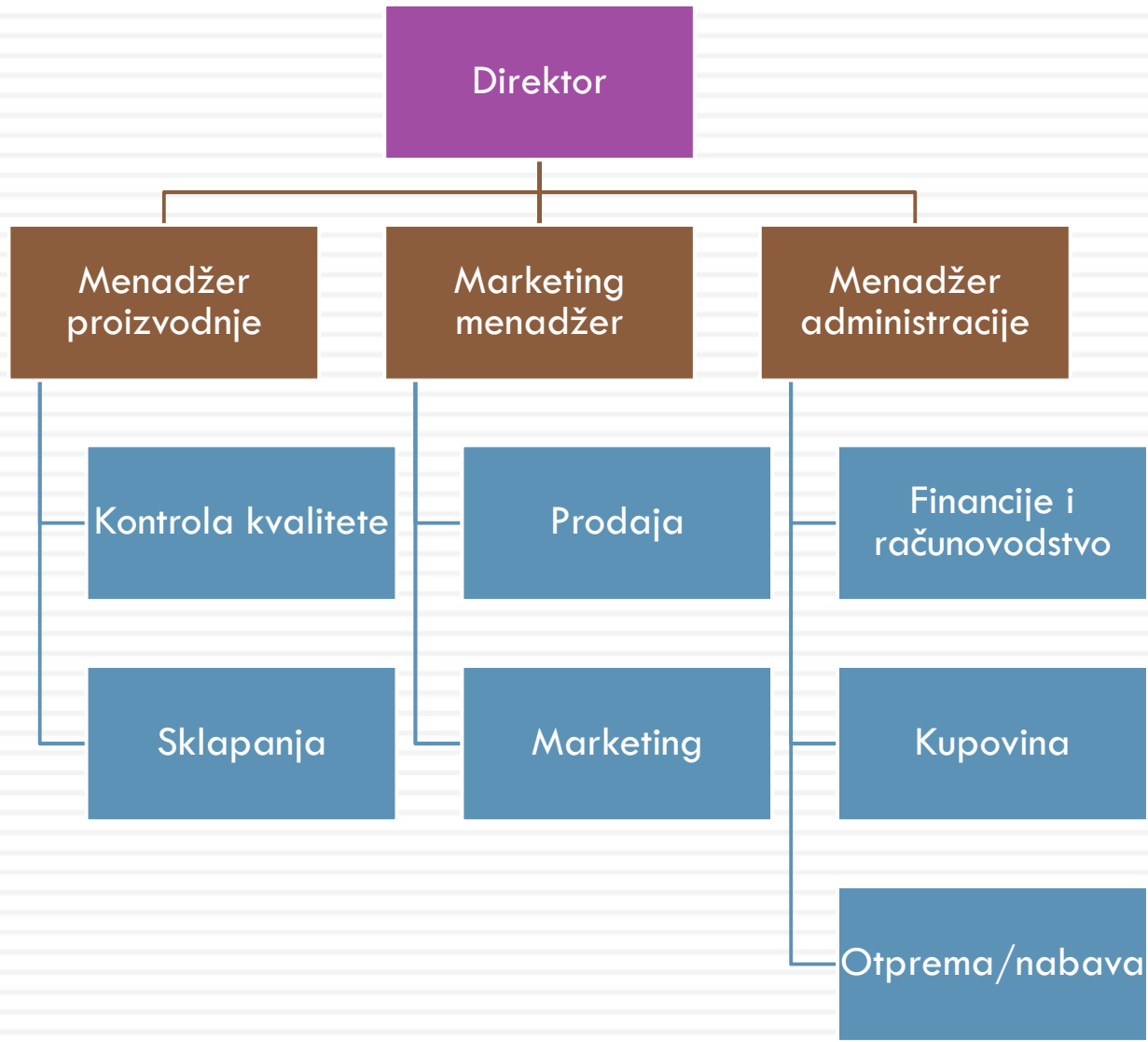


# Rani početni oblik II



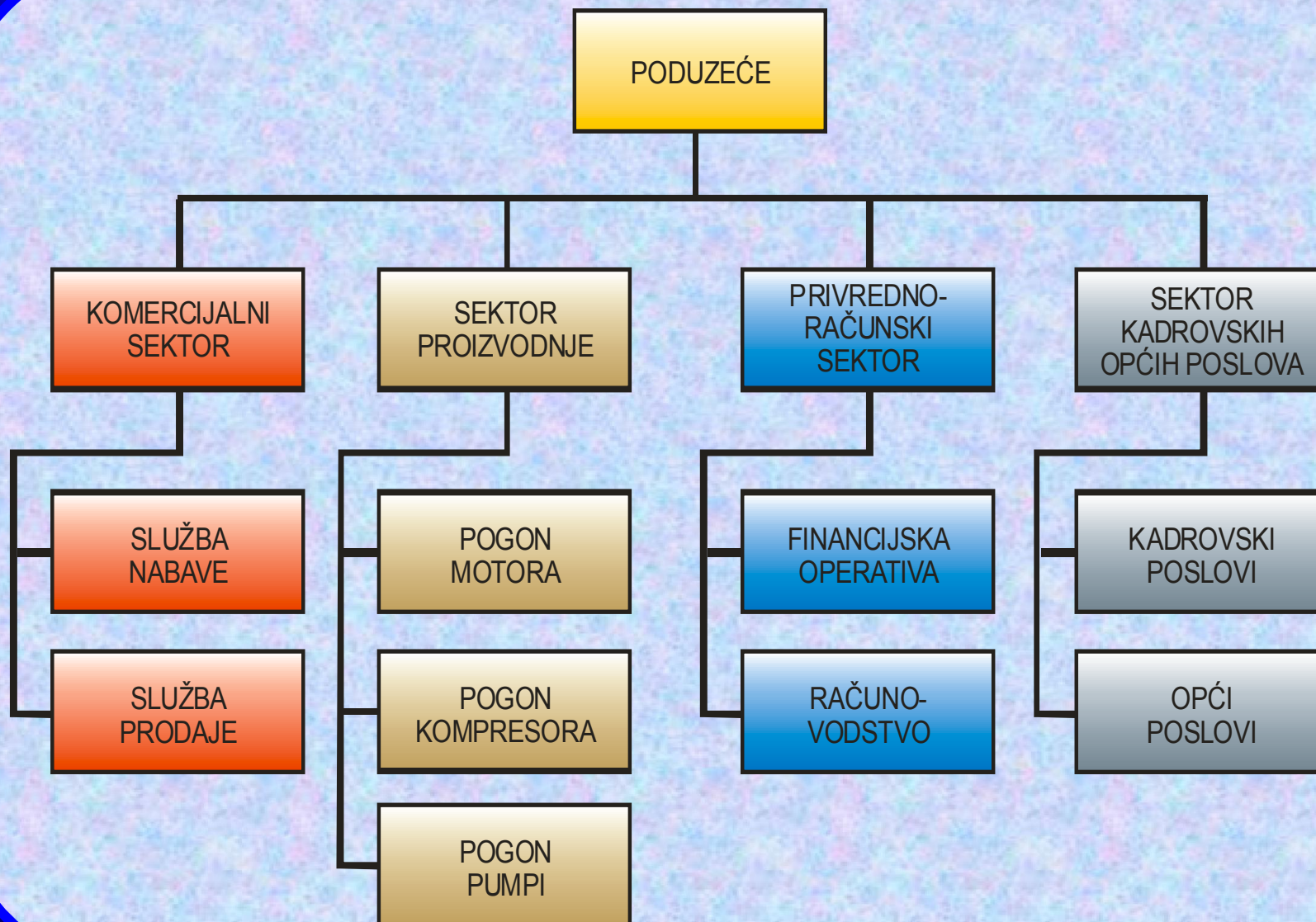


# Rani početni oblik III

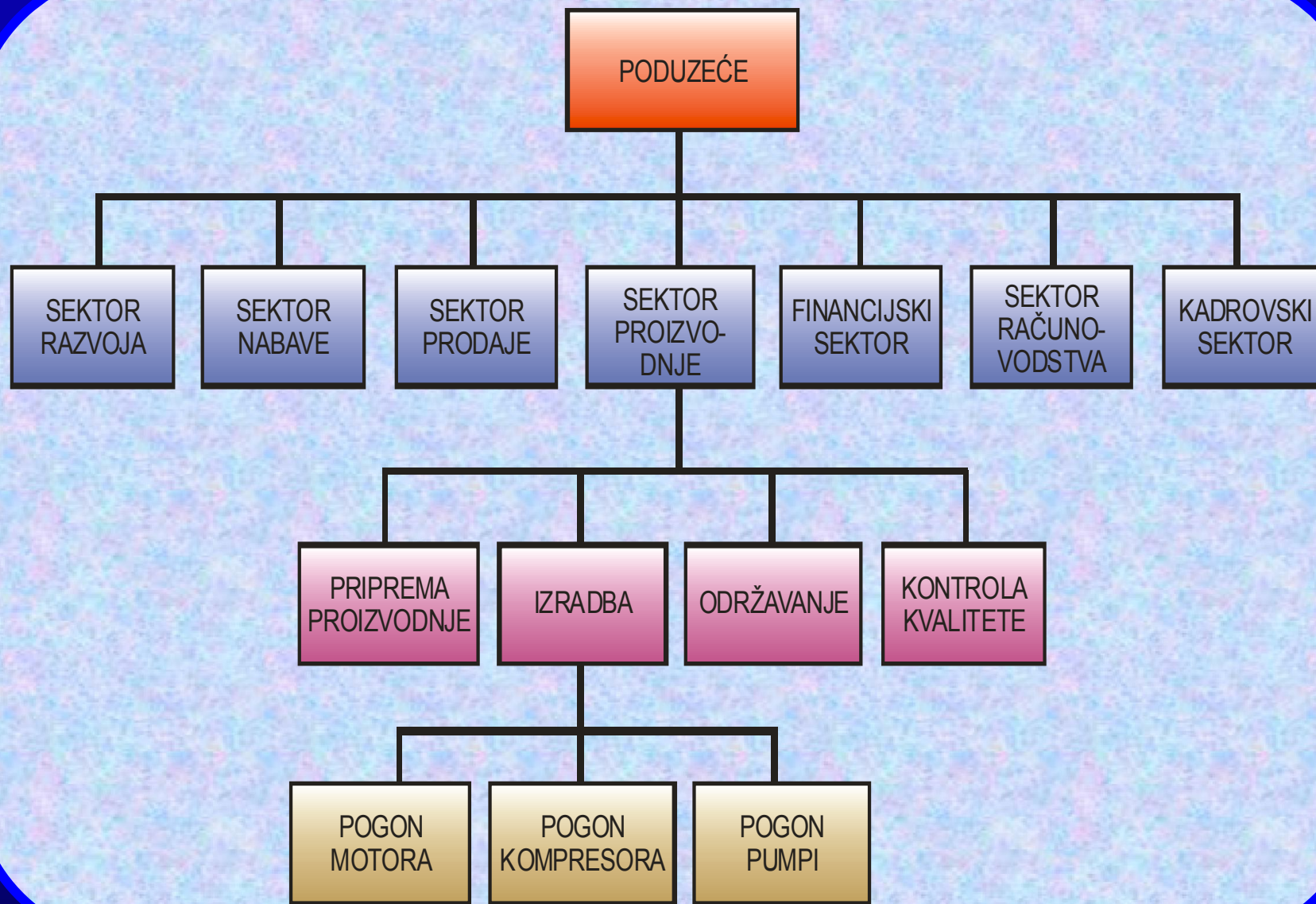




# Funkcijske organizacijske strukture

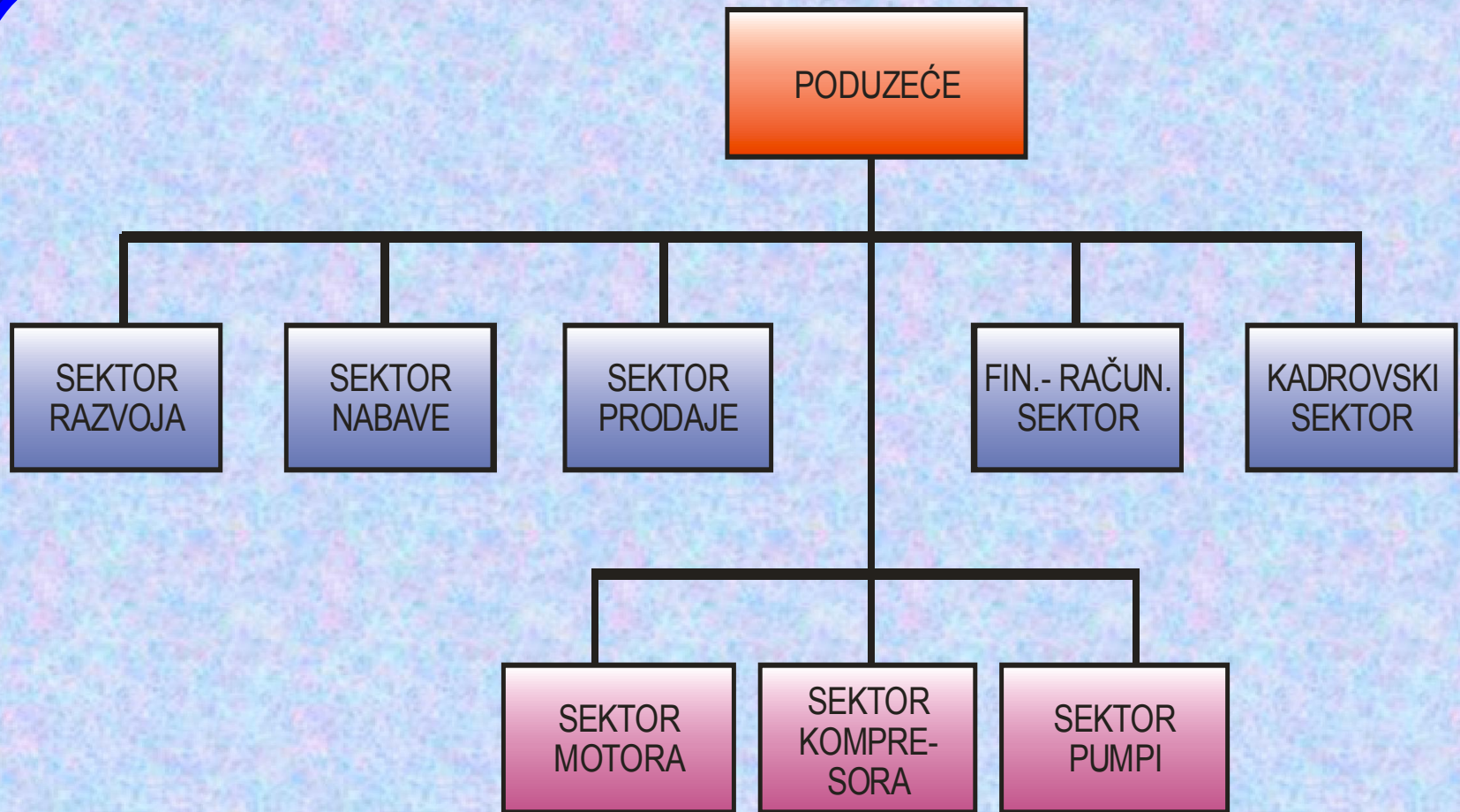


Slika 55 - Početna funkcijska organizacijska struktura



*Slika 56 - Standardna funkcijska organizacijska struktura*





*Slika 57 - Prijelazna funkcijska organizacijska struktura*



# Prednosti

28

- Ostvarivanje ekonomije obujma
- Efikasna uporaba resursa
- Veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produblivanje vještina
- Pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih područja
- Usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru
- Izvrsna koordinacija unutar funkcija
- Visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema
- Efektivniji nadzor okoline
- Bolje održavanje standarda performansi
- Tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada
- Najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda
- Omogućuje organizaciji da provede funkcijske ciljeve

2.5.2015.



# Slabosti

29

- ❑ Naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte
- ❑ Siromašna koordinacija između funkcijskih odjela
- ❑ Spor odgovor na promjene okoline
- ❑ Odluke koncentrirane na vrhu, preopterećene hijerarhije, odlučivanje usporeno
- ❑ Odgovornost za probleme teško je točno odrediti
- ❑ Ograničen pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih
- ❑ Ograničena obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene

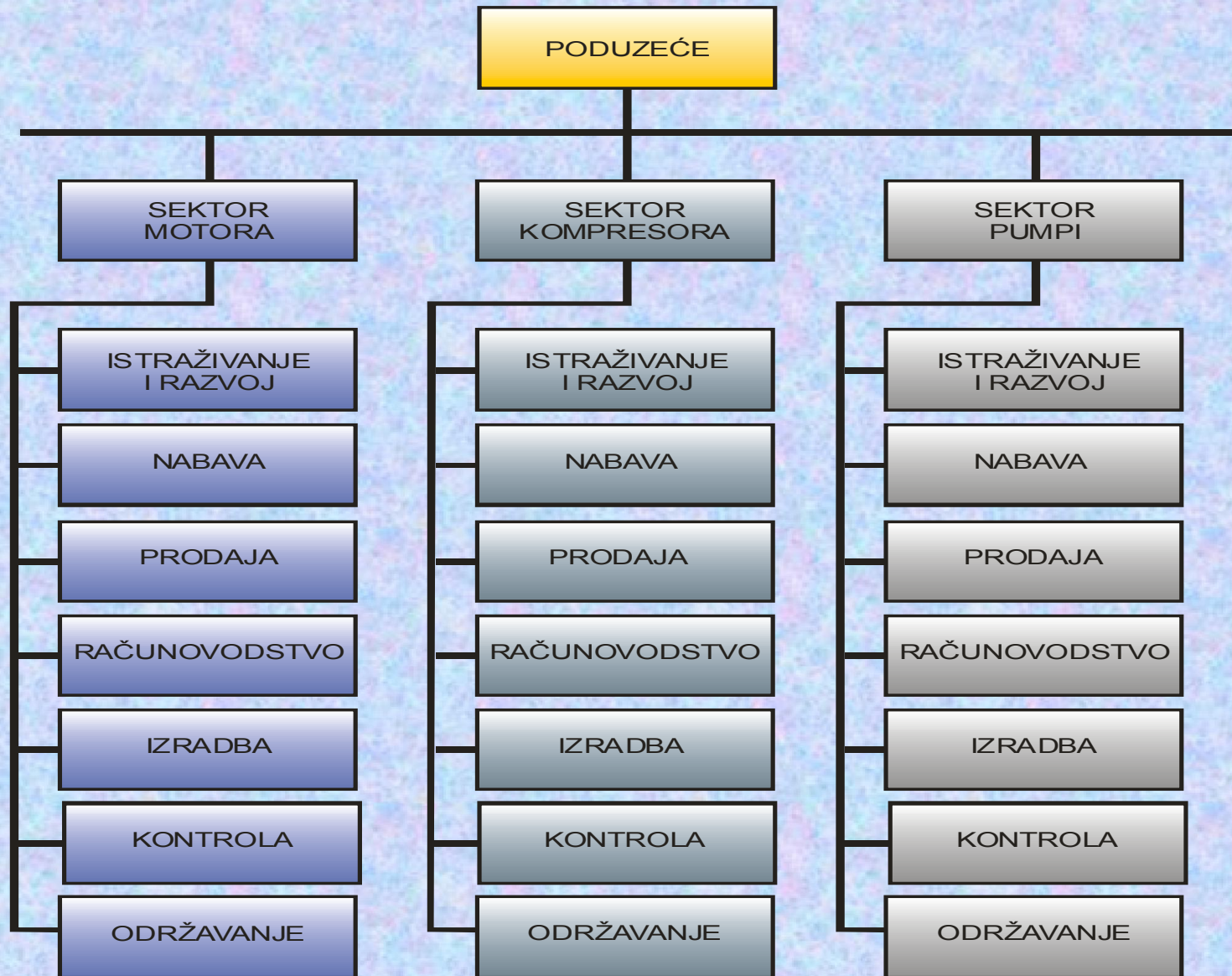


# Divizijski oblici org.strukture

30

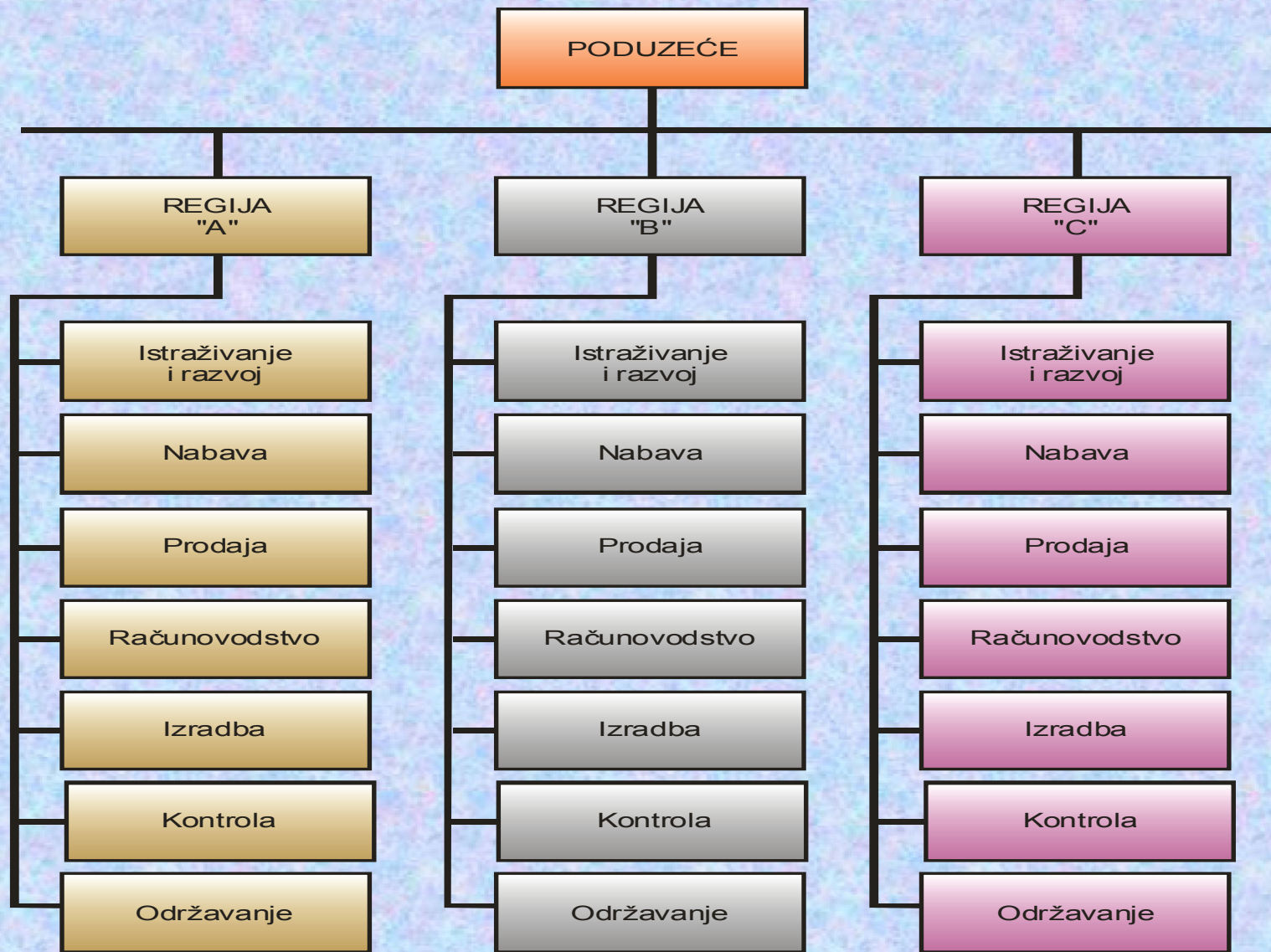
- Formiranje org. jedinica s aspekta objekta
- Objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis, ili zemljopisno područje
- Grupiranje prema outputu a ne prema funkciji
- Pojedinačni zadaci koji se ne mogu grupirati po ovom principu ostaju izvan i formiraju se po funkcijskom principu
- Predmetni i teritorijalni oblik

## Divizijske organizacijske strukture (self-contained unit)



Slika 58 - Predmetni oblik divizijske strukture





*Slika 59 - Teritorijalni oblik divizijske strukture*





# Prednosti

33

- Osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini
- Potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji jer je odgovornost za proizvod i kontakt jasna
- Njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima
- Dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima
- Pojačava odjelnu koheziju i uključenost u rad
- Osigurava izvrsnu koordinaciju između funkcijskih odjela
- Omogućava jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda
- Dopušta diversifikaciju i ekspanziju vještina i obuke
- Razvija vještine općeg menadžmenta
- Decentralizacija donošenja odluka

2.5.2015.



# Slabosti

34

- ❑ Udvostručuje resurse i funkcije između divizija
- ❑ Može promovirati odjelne ciljeve nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća
- ❑ Eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima
- ❑ Eliminira produbljivanje kompetencija i tehničke specijalizacije
- ❑ Teško stvara integraciju i standardizaciju izvan linija proizvoda
- ❑ Siromašna koordinacija između divizija
- ❑ Ograničava unapređenje karijera specijalista njihovim promicanjem izvan njihova područja

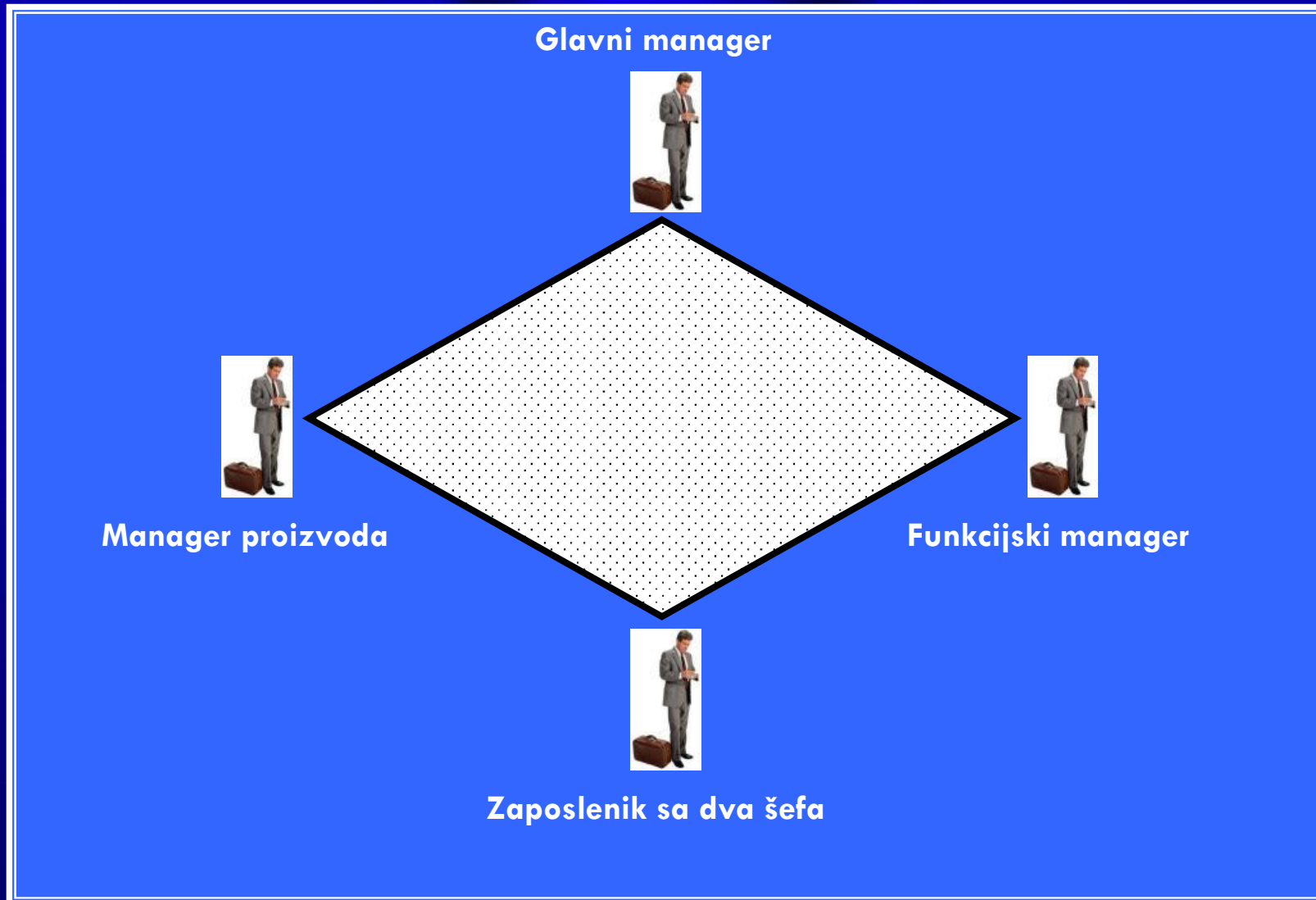


# Matrični oblik

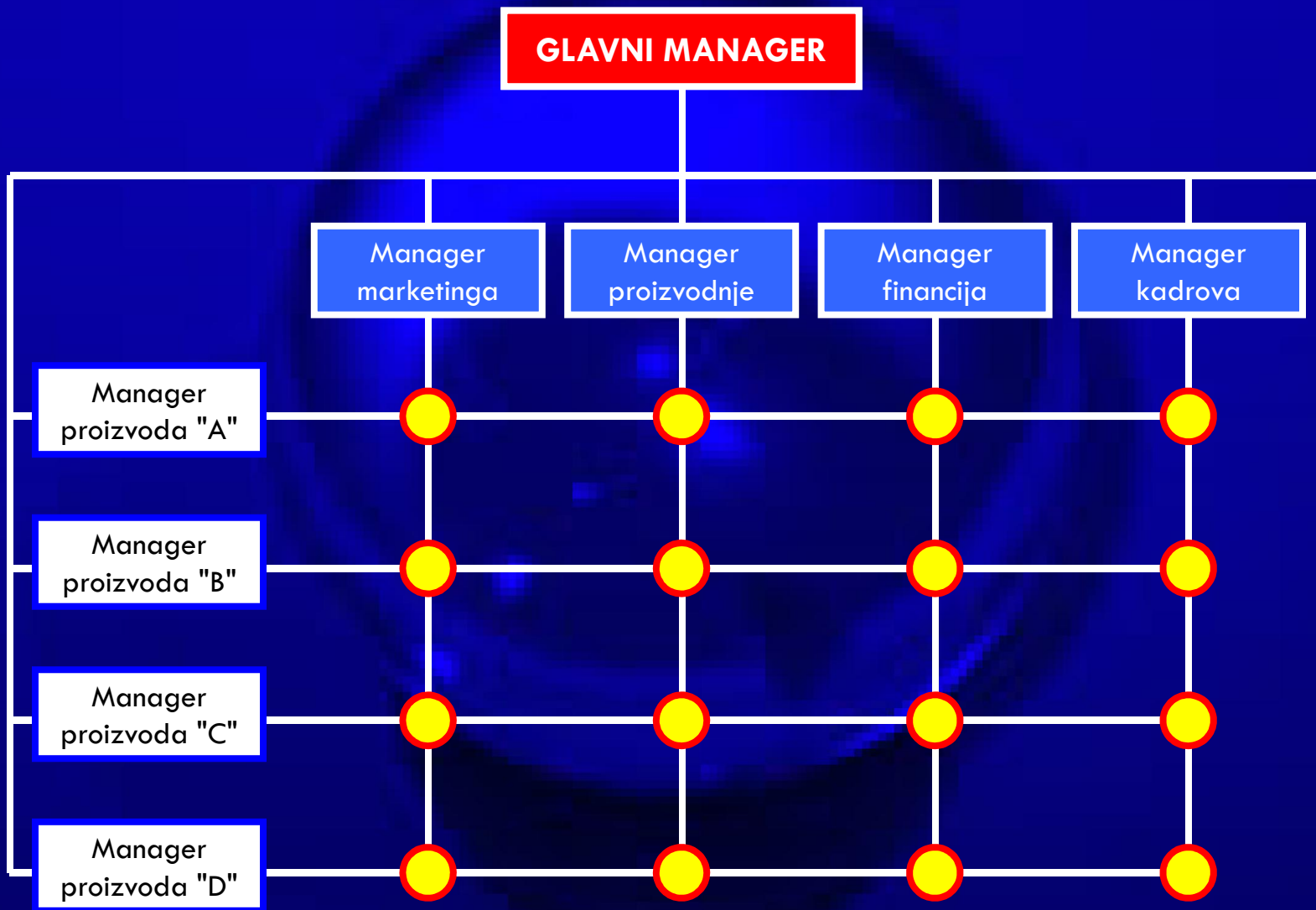
35

- Dualni oblik (funkcijska i divizijska)
- Tri uvjeta za formiranje:
  - Postoji pritisak da se podjele nedostatni resursi između dvije ili više linija proizvoda
  - Postoji pritisak okoline na dva ili više kritičnih outputa
  - Područje okoline je istodobno kompleksno i neizvjesno
  - Četiri ključne uloge u matričnoj strukturi (slika)

## Matrične organizacijske strukture



Slika 60 - Matrični dijamant



*Slika 61 - Matrični oblik organizacijske strukture*



# Prednosti

38

- ❑ Fleksibilnost uporabe ljudskih resursa između proizvoda
- ❑ Prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptabilnost na promjene u nestabilnoj okolini
- ❑ Raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt
- ❑ Interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve divizije
- ❑ Proširivanje zadatka za zaposlene
- ❑ Održavanje konzistencije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama
- ❑ Odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i primjenjuje relevantno znanje



- Ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija
- S odlukama delegiranim na prikladnim razinama, više razine menadžmenta nisu preopterećene operativnim odlukama
- Zaposleni uče kolaboraciji vještina potrebnih za funkciju u okolini koju obilježavaju sastanci i više neformalnih interakcija
- Dualna karijera vođa omogućava više opcija karijere
- Može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene između projektnog i funkcijskog aspekta



# Slabosti

40

- ❑ Frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande
- ❑ Označuje potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom
- ❑ Troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata – više diskusija nego akcija
- ❑ Ne može raditi bez razumijevanja sudionika i prilagodbe na kolegijalnim odnosima
- ❑ Zahtjeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći
- ❑ Može biti veoma teška za uvođenje bez postojanja klime podržavajućeg menadžmenta





- Raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko doznačavanja ljudi iz više od jednog odjela
- Bez balansiranja moći između produktnih i funkcijskih oblika smanjuje se sveukupna performansa
- Visoki konflikt između dvije strane matrice
- Dominacija moći pomoću jedne strane matrice
- Konfuzija može nastati jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarnu odgovornost

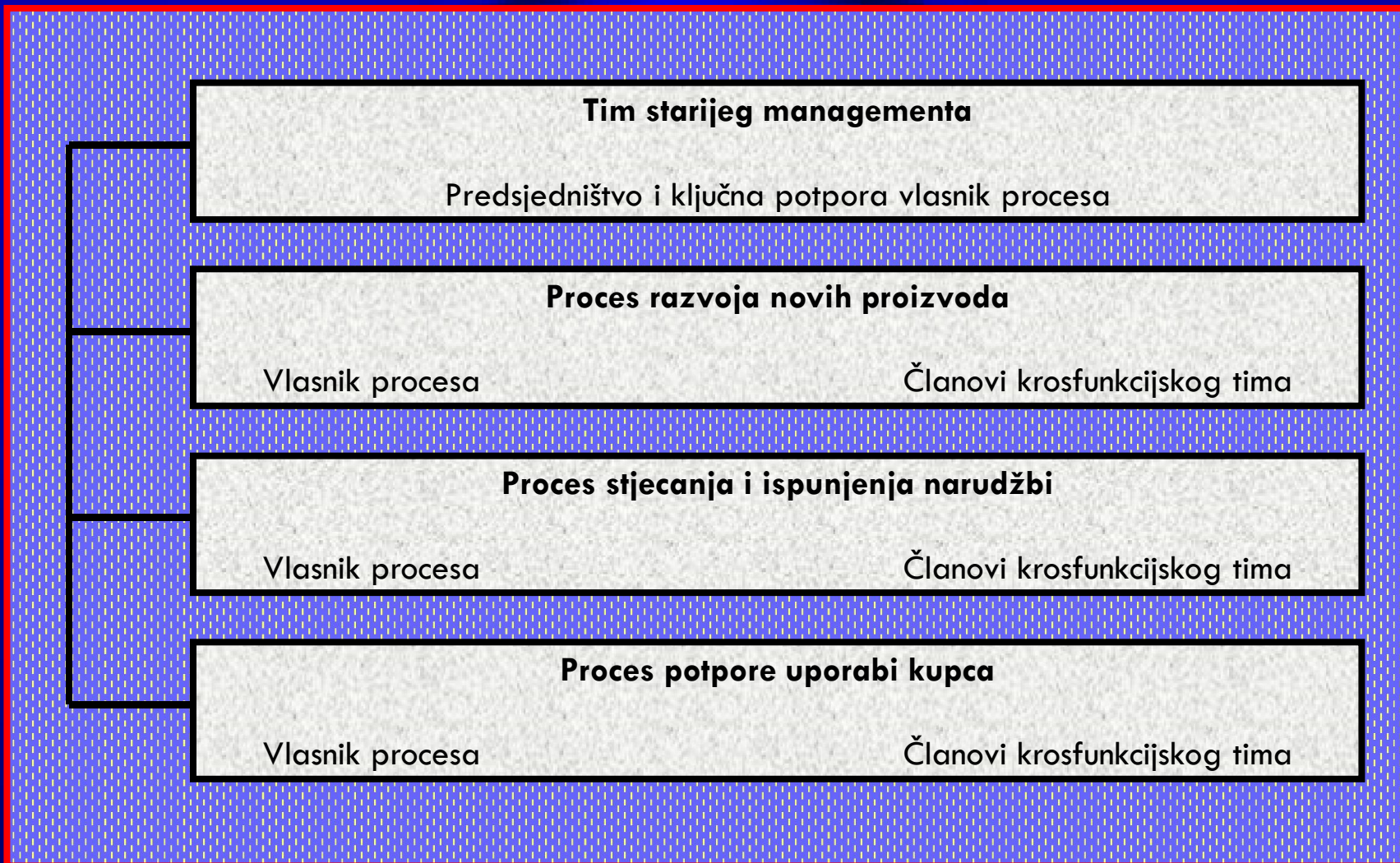


# Procesni oblik

42

- Kriterij grupiranja je kriterij procesa i formiranje multidisciplinarnih timova na njegovoj osnovi
- Temeljne odrednice: proces i tim
- Tri do pet središnjih procesa:
  - ▣ Razvoj i uvođenje proizvoda
  - ▣ Zaprimanje i ispunjenje narudžbi
  - ▣ Operacije i logistika
  - ▣ Servis i potpora kupcu
- Oko tih procesa grupiraju se aktivnosti potrebne da se one ostvare

## Procesne organizacijske strukture



Slika 62 - Procesno zasnovana struktura (Cummings/Worley, 1997, 277)



# Procesno zasnovana struktura - timovi

44

- Timovi –druga karakteristika
- Formiraju se stalni timovi
- Formiraju se oko pojedinih središnjih procesa – 20-30 članova – svaki donosi svoje funkcijske specijalnosti u tim
- Autonomni timovi





# Prednosti

45

- Usmjeren na resurse satisfakcije kupaca
- Unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično
- Rapidno se adaptira na promjene okoline
- Reducira granice između odijela
- Povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada
- Pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral
- Smanjuje troškove jer smanjuju režijske strukture



# Slabosti

46

- Može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- Zahtjeva promjene u filozofiji menadžmenta
- Duplira oskudne resurse
- Zahtjeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova
- Može produžiti donošenje odluka u timovima (“sastančenje”)
- Može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi

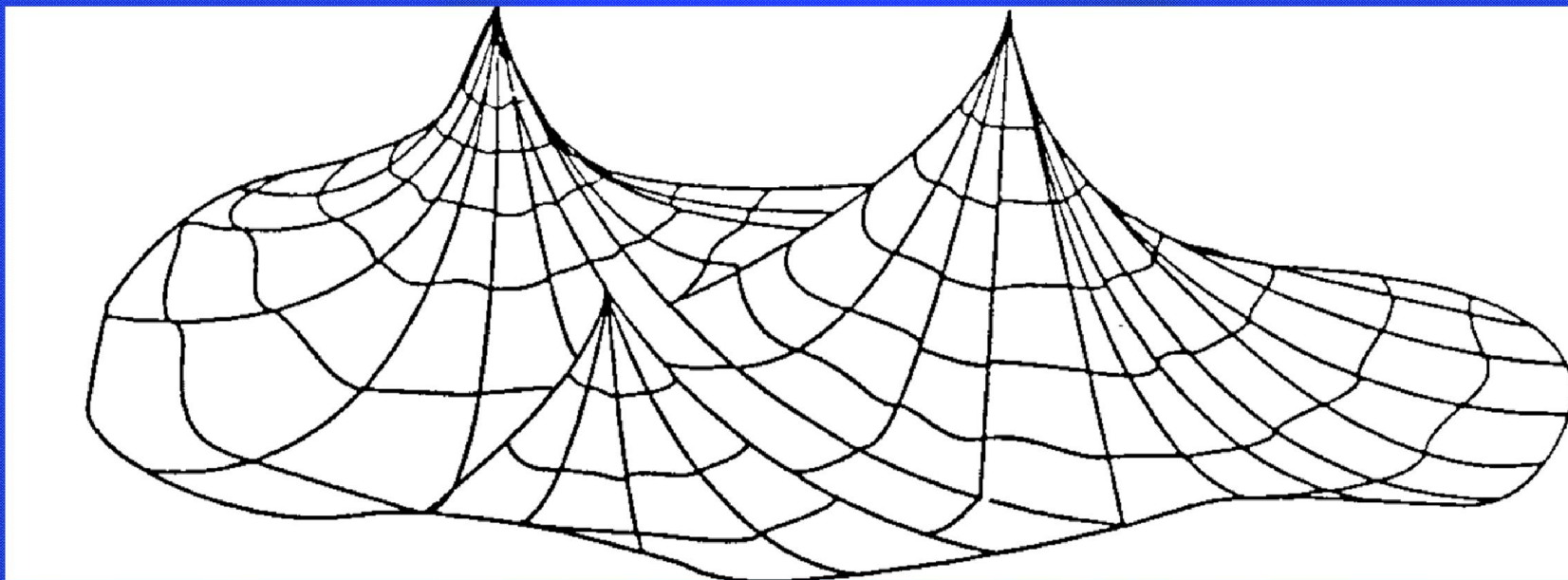


# Mrežni oblik organ. strukture

47

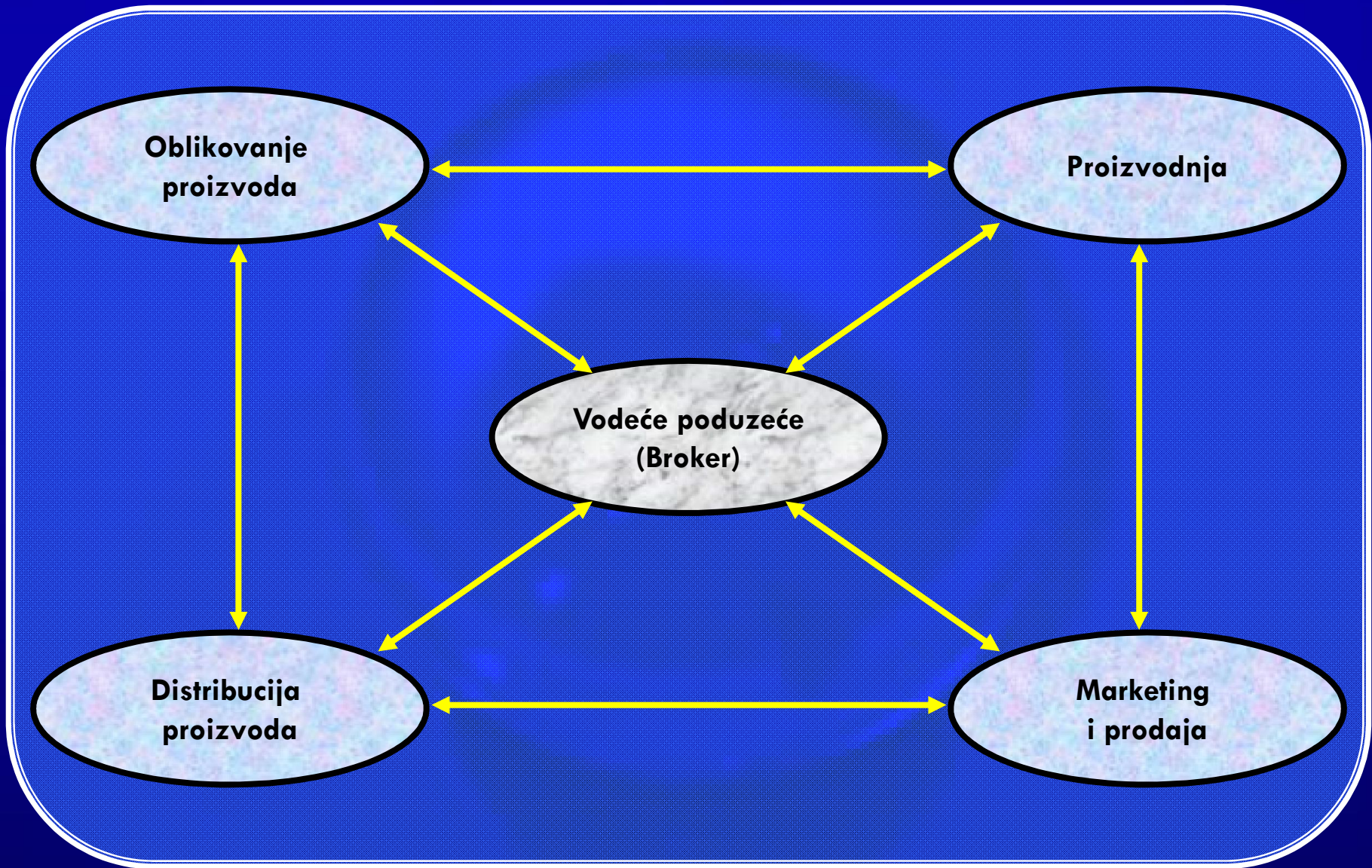
- Autonomni timovi i autonomni radnici povezani suvremenom informatičkom tehnologijom u različite oblike mreža
- Dva tipa mreža:
  - ▣ Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća i
  - ▣ Mrežno zasnovane organizacije

## Mrežne organizacijske strukture



**Slika 63 - Organizacijska struktura ribarske mreže**





*Slika - Moguća struktura virtualnog poduzeća*





# Prednosti

50

- Omogućava visoku fleksibilnost i adaptivnost na dinamičku okolinu
- Stvara “najbolje od najboljih” poduzeća
- Omogućava da svaka članica može afirmirati osebujne kompetencije
- Omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost
- Reducira administraciju
- Može proizvesti sinergijske rezultate



# Nedostatci

51

- Otežana je kontrola
- Teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica
- Lojalnost zaposlenih slabi
- Može omogućiti članicama pristup vlastitom know-how
- Održavanje članstva i koristi mogu biti problematični



## 2.3. Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture

52

- **Ukoliko je poduzeće veće, utoliko je više horizontalno-funkcijski i vertikalno-hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formalizirano,**
- **Ukoliko je poduzeće veće, utoliko je njegov stupanj centralizacije niži,**
- **Ukoliko je poduzeće specijalizirano, standardizirano i formalizirano, utoliko je stupanj centralizacije neznatniji.**

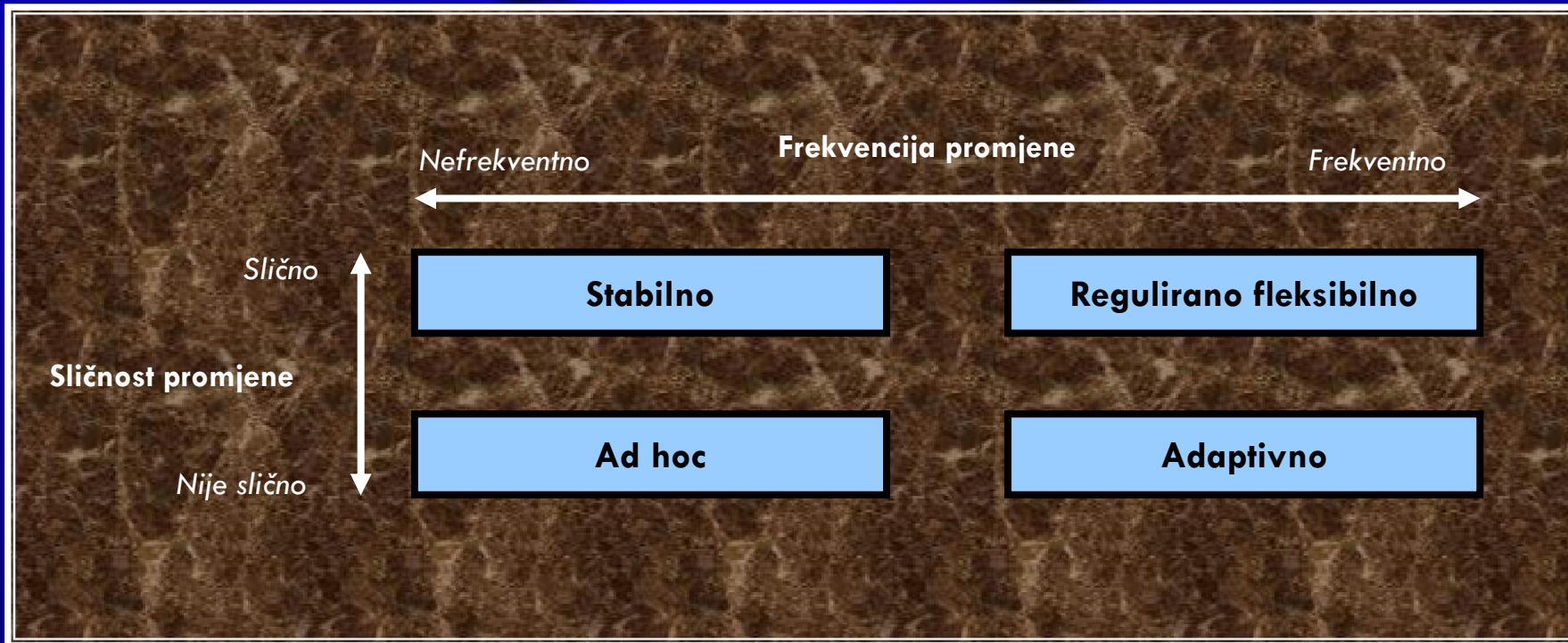


# 1.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture

53

<b>1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pojedinačna proizvodnja jednostavnih proizvoda po narudžbi,</li><li>2. Proizvodnja prototipova,</li><li>3. Postupna proizvodnja većih dobara,</li><li>4. Maloserijska proizvodnja po narudžbi,</li></ol>
<b>2. Velikoserijska i masovna proizvodnja:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Velikoserijska proizvodnja,</li><li>6. Velikoserijska proizvodnja na tekućoj vrpci,</li><li>7. Masovna proizvodnja,</li></ol>
<b>3. Procesna proizvodnja:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Procesna proizvodnja kemikalija u seriji na uređajima za više svrha,</li><li>9. Kontinuirana tekuća proizvodnja tekućih, plinovitih i krutih tvari.</li></ol>

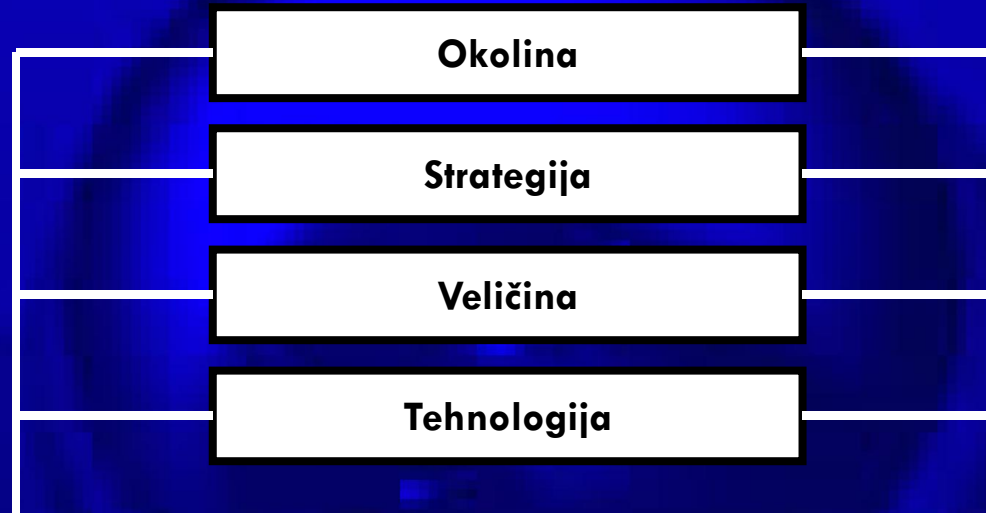
*(J. Woodward, 1965),*



*Slika 65 - Elementi tehnološke okoline (Stefanović, 1987, 137)*



### 3. MODELI MULTIFAKTORSKOG UTJECAJA NA IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE



#### Organizacijska struktura

Raščlamba ukupnog zadatka

Formiranje organizacijskih jedinica

Uspostava mehanizma koordinacije

*Prikaz multifaktorskog utjecaja na organizacijsku strukturu*

### 3.1. Model kritične varijable-organizacijska struktura

Četiri kritične varijable i četiri tipa organizacijske strukture  
(Ansoff i Brandenburg, 1971):

#### Kritične varijable:

1. efikasnost
2. operativna elastičnost
3. strategijska elastičnost
4. strukturalna elastičnost

#### Organizacijske strukture:

1. funkcijska
2. divizijska
3. elastična
4. inovativna

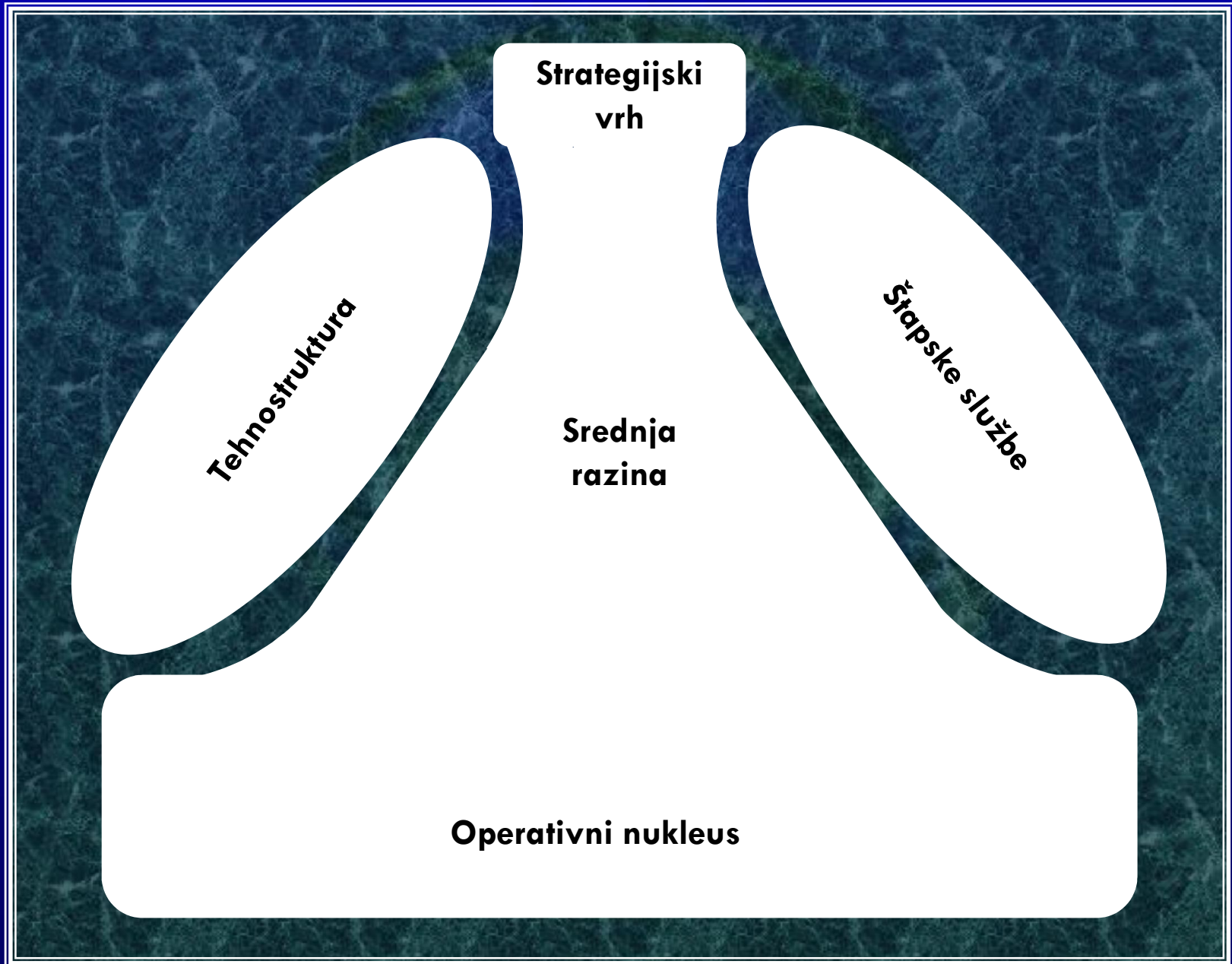


# Model dvostruke koherencije

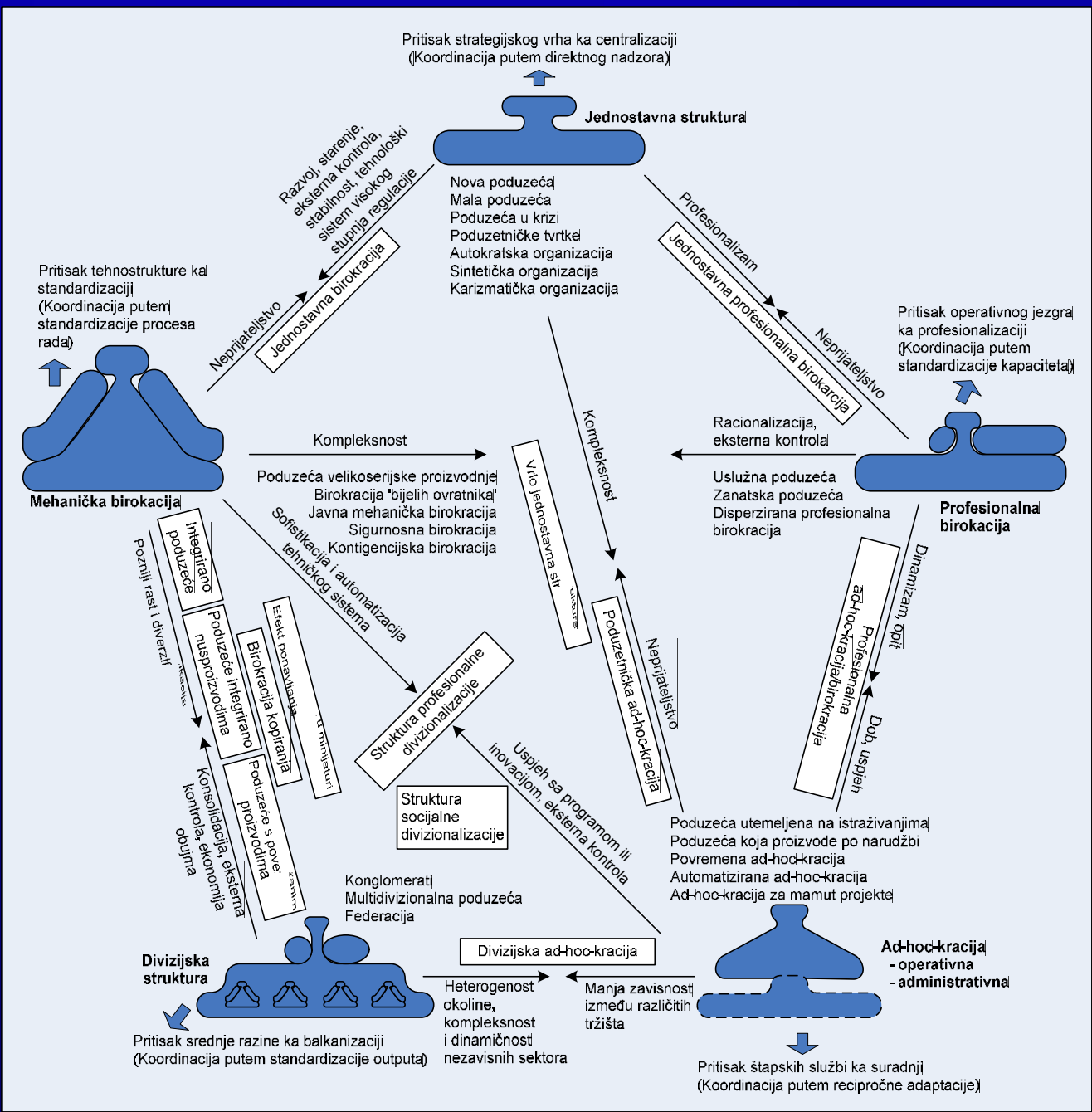
57

- Mintzberg, polazi od toga da je efikasnost organizacije u funkciji:
  - ▣ Koherencije organizacijskih obilježja i kontigencijskih (situacijskih) faktora
  - ▣ Koherencije unutar organizacijskih obilježja
- Pet tipova organizacijske strukture:
  - ▣ Jednostavna org. struktura
  - ▣ Mehanička birokracija
  - ▣ Profesionalna birokracija
  - ▣ Divizijska struktura
  - ▣ Ad-hoc kracija
- **Četri grupe parametara:**
  - ▣ Mehanizmi koordinacije
  - ▣ Fundamentalni dijelovi organizacije
  - ▣ Osnovna obilježja organizacije
  - ▣ Situacijski faktori

## 3.2. Model dvostruke koherencije



*Slika 66 - Mintzbergov model segmentacije organizacijske strukture*



Slika 67 - Pentagon model





# Dovođenje u odnos

60

- Organizacijska obilježja
  - ▣ Specijalizacija rada
  - ▣ Formalizacija ponašanja
  - ▣ Formiranje i podučavanje kadrova
  - ▣ Grupiranje u organizacijske jedinice
  - ▣ Dimenzioniranje organizacijskih jedinica
  - ▣ Sustavi planiranja i kontrole
  - ▣ Mehanizmi povezivanja i
  - ▣ Vertikalna i horizontalna decentralizacija
- Kontigencijski faktori:
  - ▣ Dob poduzeća
  - ▣ Veličina poduzeća
  - ▣ Tehnički sustav poduzeća
  - ▣ Okolina poduzeća
  - ▣ Sustav moći u poduzeću

2.5.2015.



# Kraj

61

## □ Pitanja

2.5.2015.



# Pitanja – Diskusija - Zadaci



- Zadaci iz organizacije