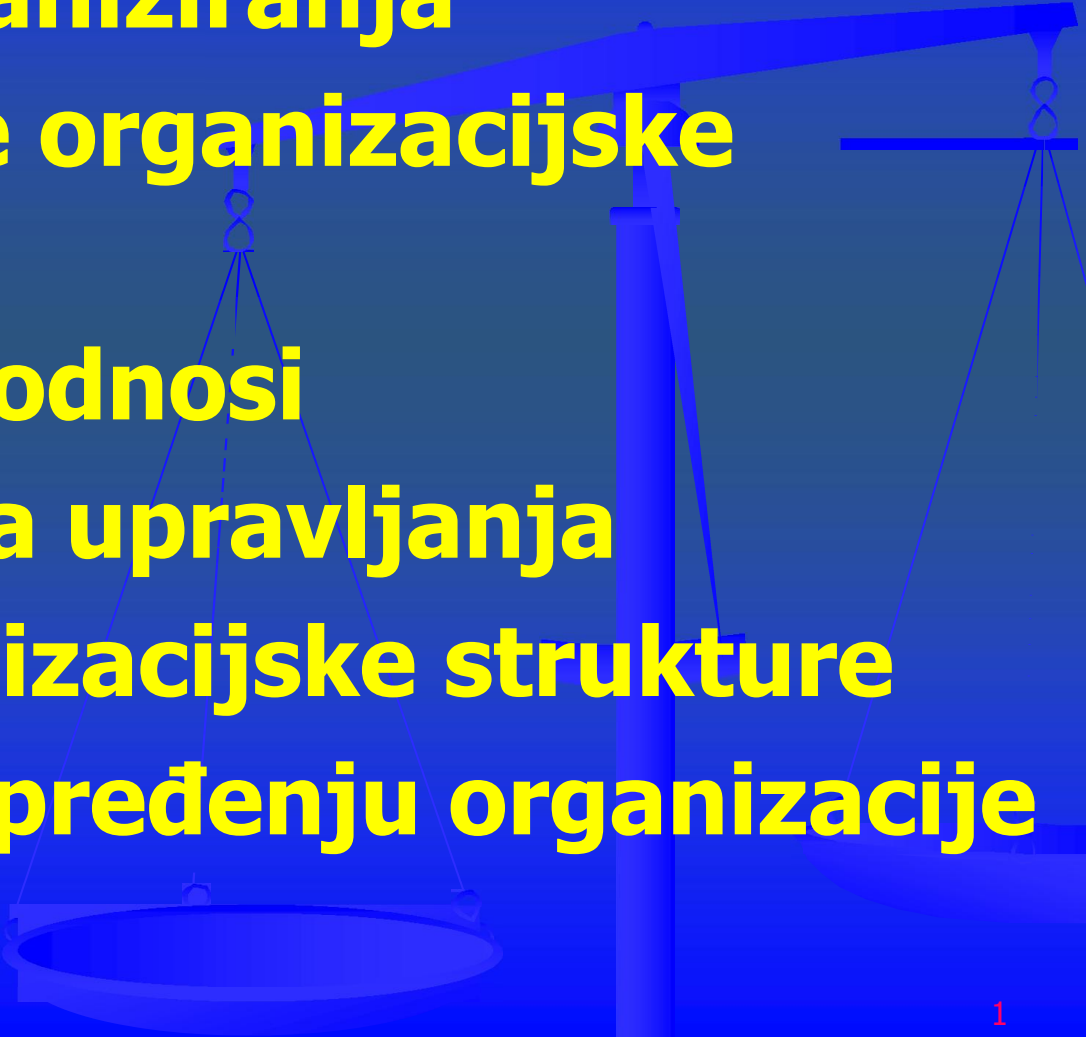
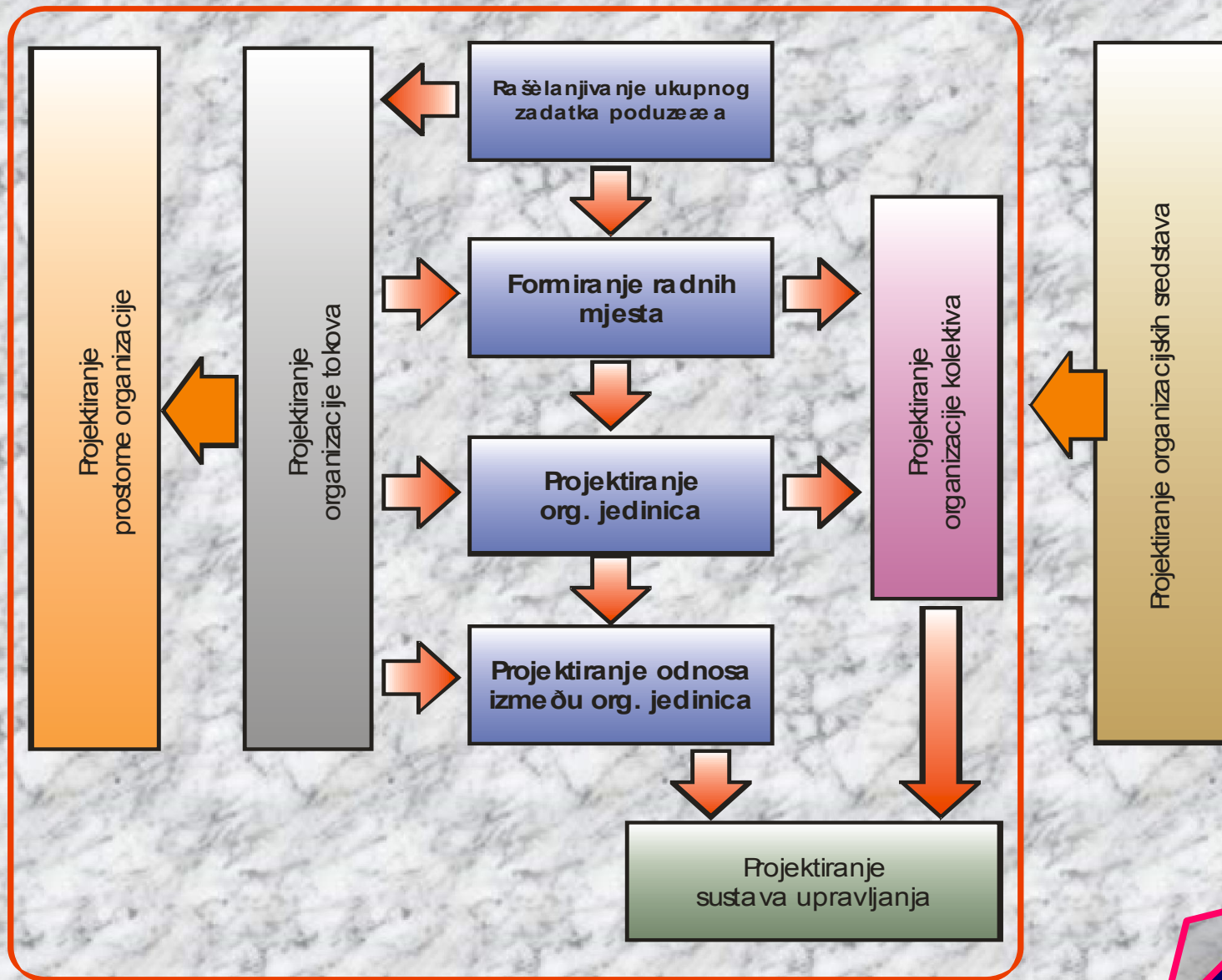


ORGANIZIRANJE

1. **Priroda organiziranja**
 2. **Oblikovanje organizacijske strukture**
 3. **Ekonomski odnosi**
 4. **Organizacija upravljanja**
 5. **Izbor organizacijske strukture**
 6. **Pristup unapređenju organizacije**
- 

POJAM I SADRŽAJ ORGANIZIRANJA

- **Ciljevi – Strategije – Organizacija**
- **Organiziranje se manifestira kao djelatnost managementa – projektiranje organizacije**
- **Projektiranje organizacije je proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava s ciljem uspostavljanja optimalne organizacije poduzeća**



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

Osnovni zadatak projektiranja organizacije

- 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

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

PROCES ORGANIZIRANJA

■ Dvije temeljne vrste modela:

1. Linearno uređeni modeli

1. Snimanje postojećeg stanja
2. Kritika postojećeg stanja
3. Prijedlog novog rješenja
4. Kontrola provedenog rješenja

2. Ciklički uređeni modeli

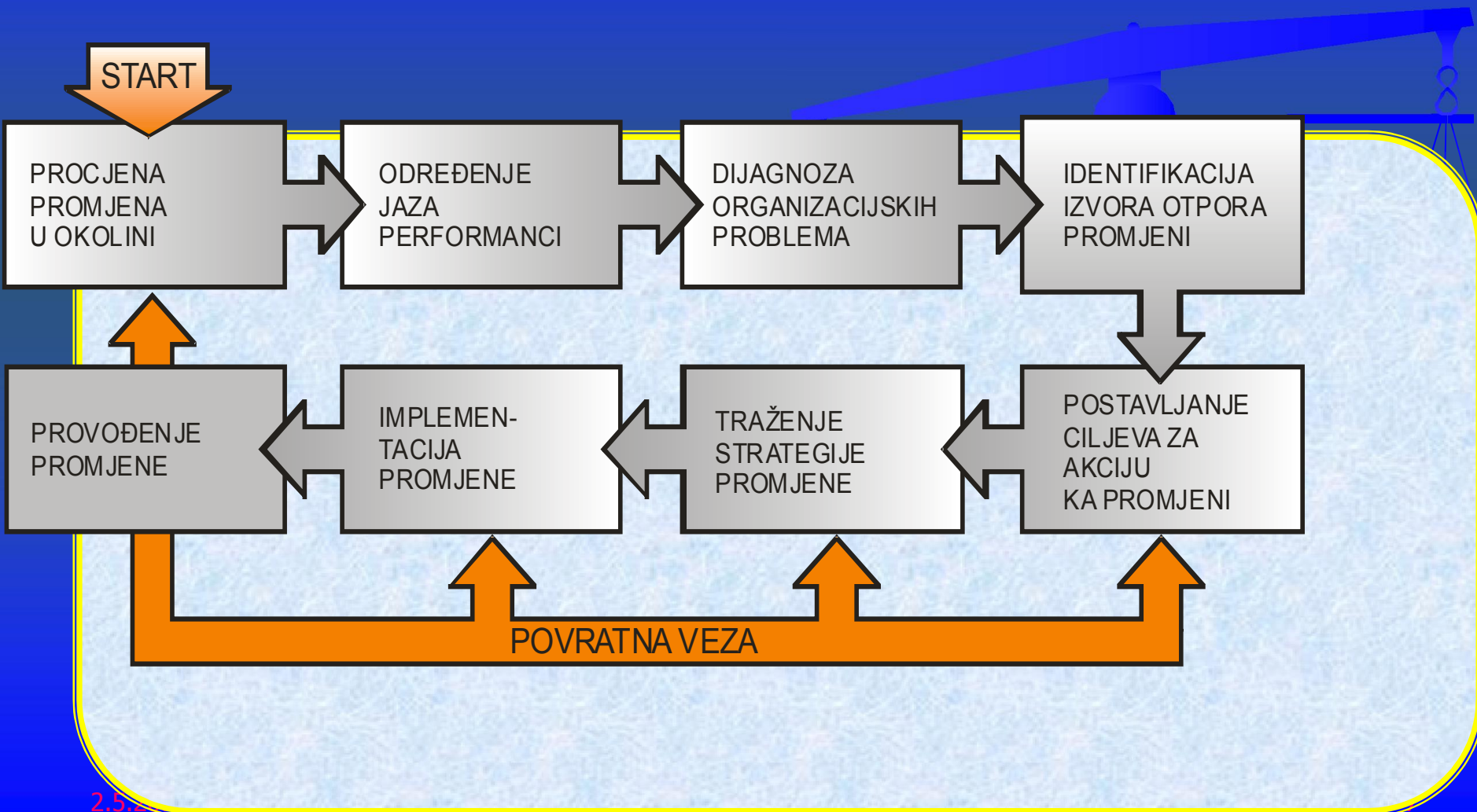
Obilježja cikličkih uređenih motela

- Upoznavanje postojeće situacije koja ne zadovoljava
- Usmjerenost problemu
- Informacije koje odgovaraju svakoj fazi rada i koje slijede koncepciju od grubog ka detaljima
- Kvantitativno prikupljanje informacija koje slijede nakon kvalitativnog strukturiranja modela i orijentiranosti prikupljanja informacija prema rješenju

PROCES ORGANIZIRANJA

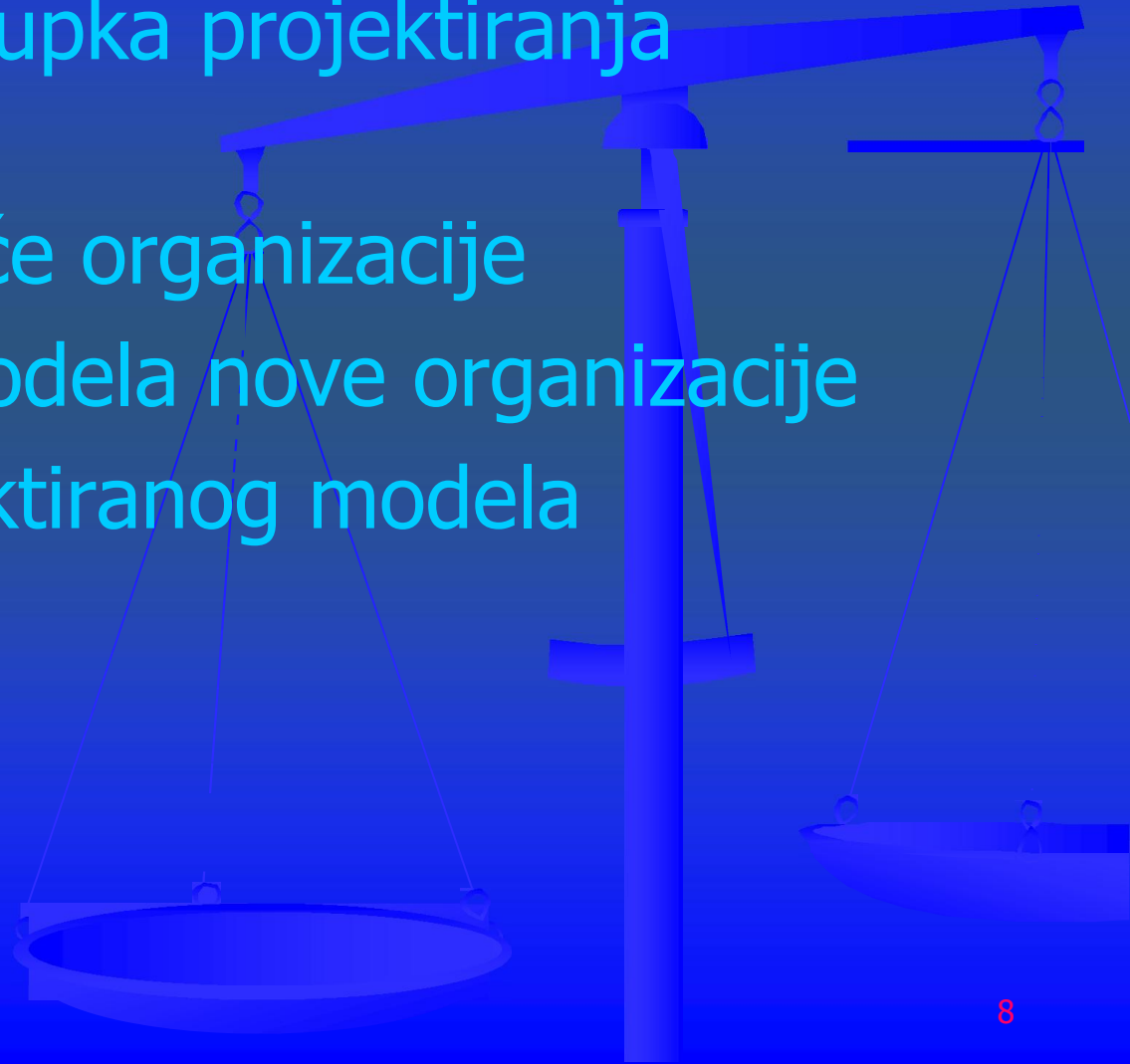
Suvremeni pristup

zasniva se na projektnom managementu i ciklički uređenim modelima



Faze procesa organiziranja

- Pokretanje postupka projektiranja organizacije
- Analiza postojeće organizacije
- Projektiranje modela nove organizacije
- Aplikacija projektiranog modela organizacije

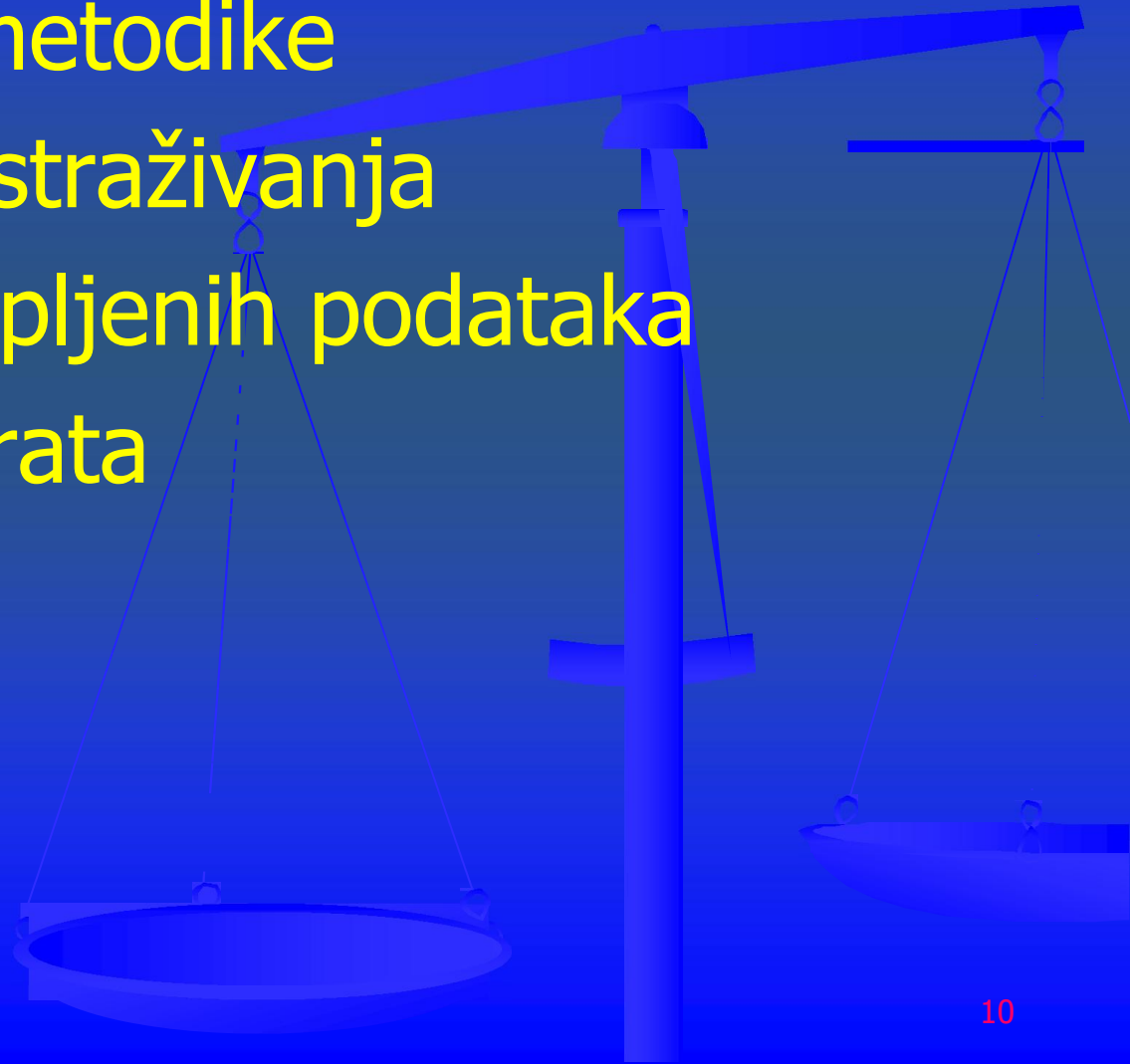


1. Pokretanje postupka

1. Definiranje ciljeva
2. Definiranje zadataka
3. Definiranje resursa
4. Procjena efekata
5. Definiranje organizacije za izvođenje projekta

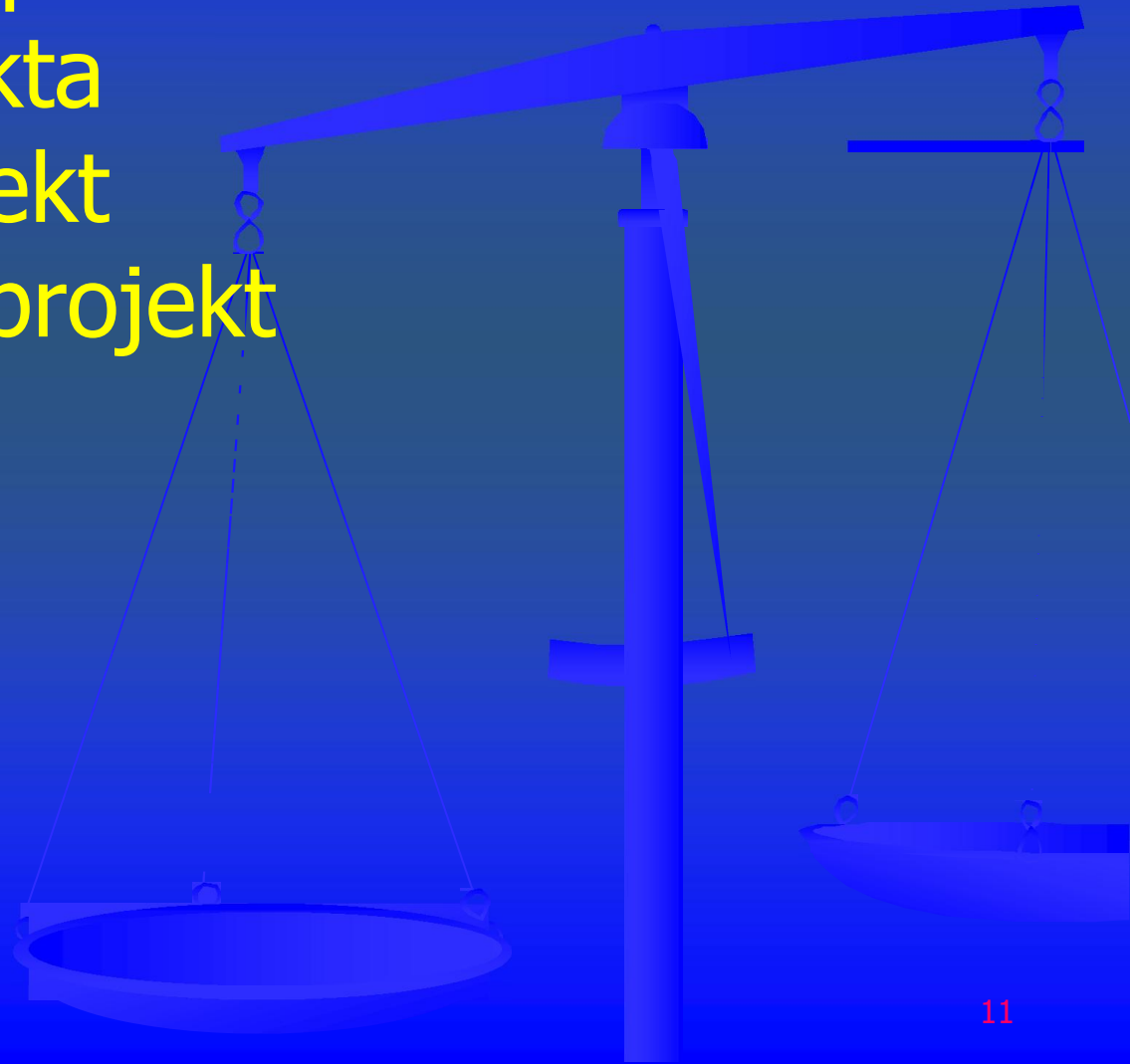
2. Istraživanje

1. Definiranje metodike
2. Provođenje istraživanja
3. Analiza prikupljenih podataka
4. Izrada elaborata



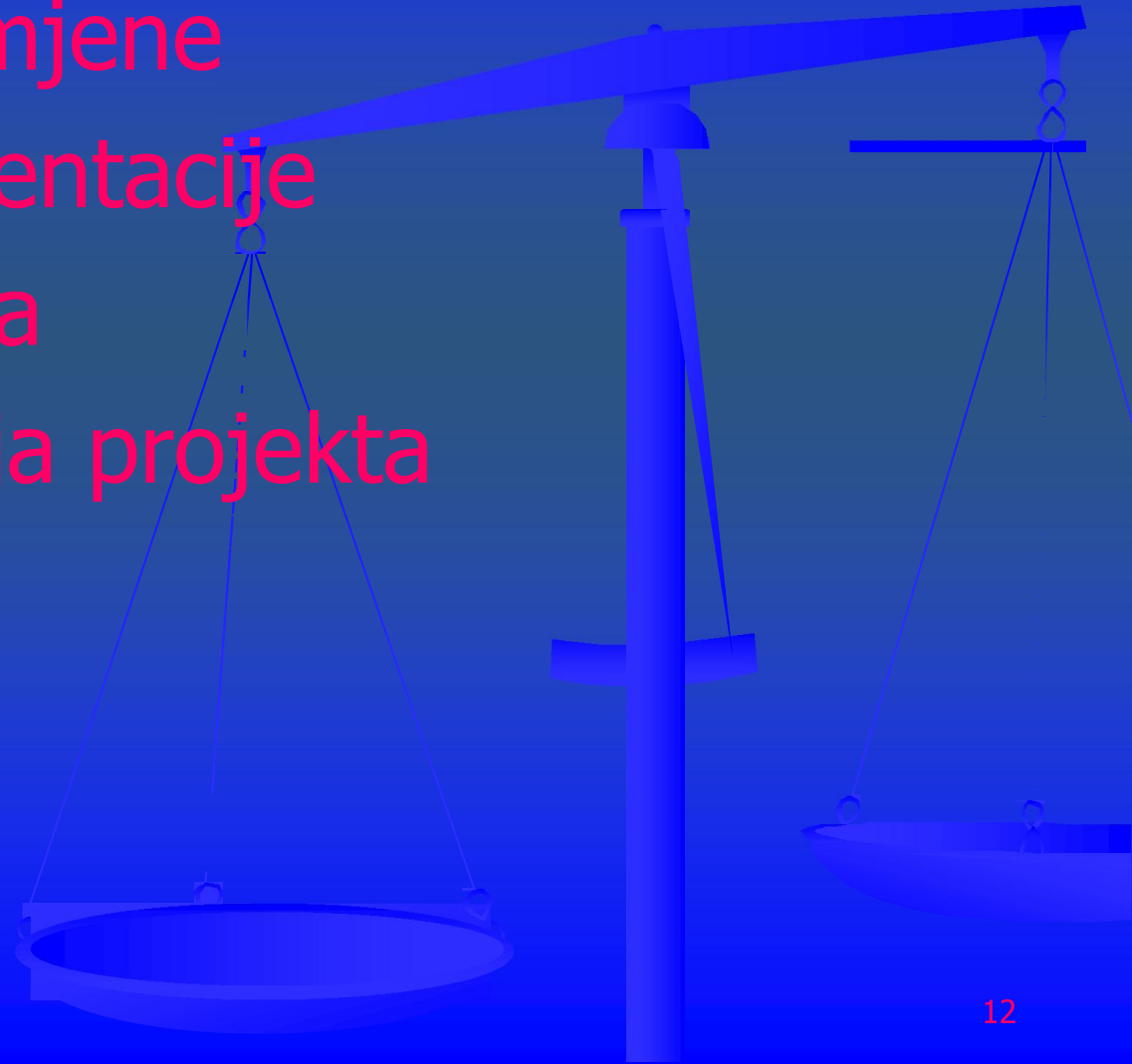
3. Projektiranje

1. Postavljanje plana
2. Izrada projekta
 - Idejni projekt
 - Izvedbeni projekt
3. Testiranje
4. Elaboriranje



4. Aplikacija

- Planiranje primjene
- Izrada dokumentacije
- Obuka kadrova
- Implementacija projekta
- Praćenje



Pojam oblikovanja organizacijske strukture

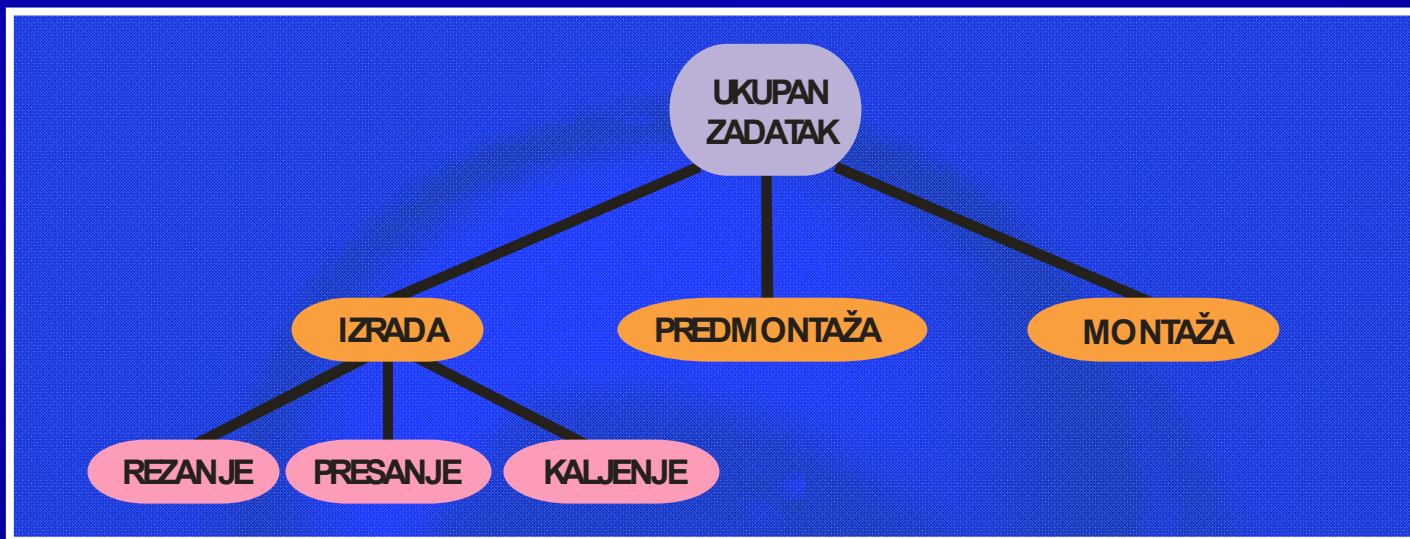
- Klasična teorija – organizacijska struktura autonomna i statička varijabla,
- Evolucijom se dolazi da se organizacijska struktura tretira kao skup međusobno povezanih dijelova poduzeća,
- Suvremena teorija OS definira kao prvi fundamentalni element organizacije poduzeća koji se odnosi na:
 - Organe (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

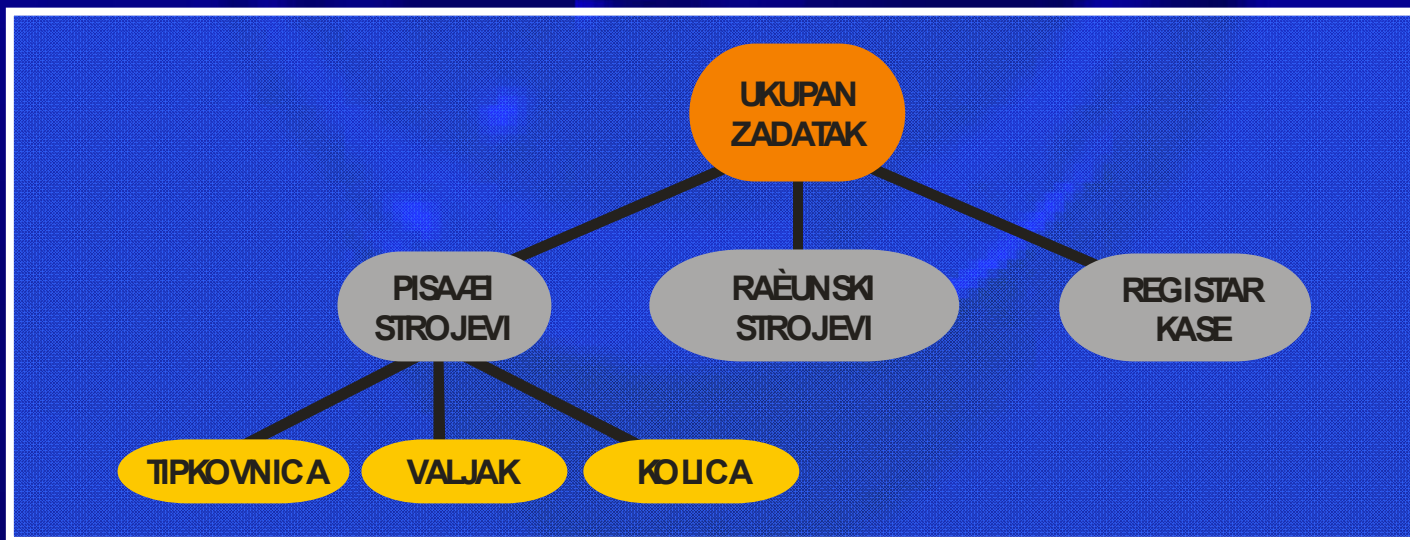
- **Radno mjesto** se definira kao prostorno ograničeni dio poduzeća na kojemu jedan ili više zaposlenika uporabom radnih sredstava djeluju na radni predmet izvršavajući pojedinačni zadatak poduzeća.
- **Oblikovanje organizacijske strukture** je postupak u kojem se provodi (1) raščlanjivanje ukupnog 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

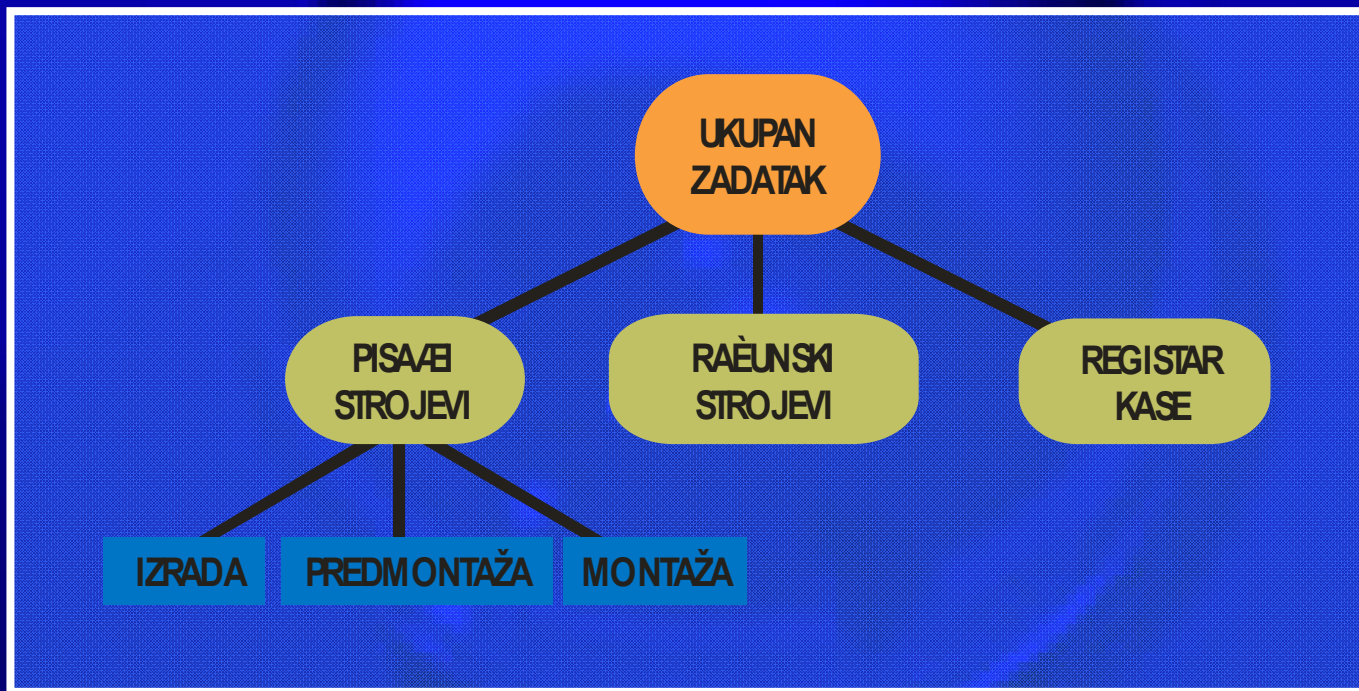
- Za ostvarenje ciljeva poduzeća potrebno je izvršenje određenih zadataka, te je njihovo ostvarenje oblik ostvarenja ciljeva,
- Zadatkom se definira proces izvršenja, objekt izvršavanja, sredstva za izvršenje, prostor i vrijeme izvršenja.
- Principi raščlanjivanja ukupnog zadatka:
 - Prema izvršenju,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



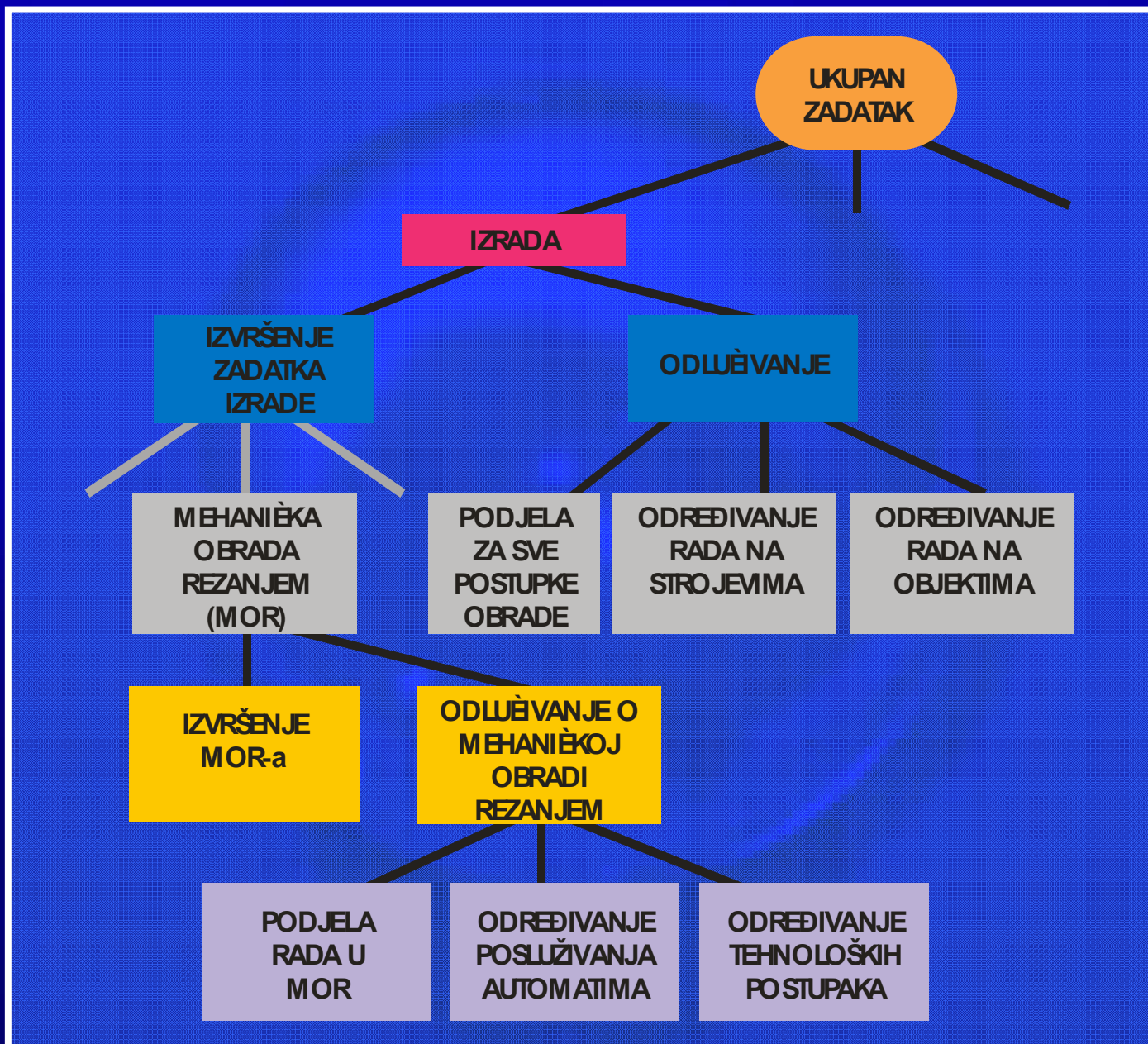
Slika 80 - Raščlanjivanje zadatka prema izvršenju



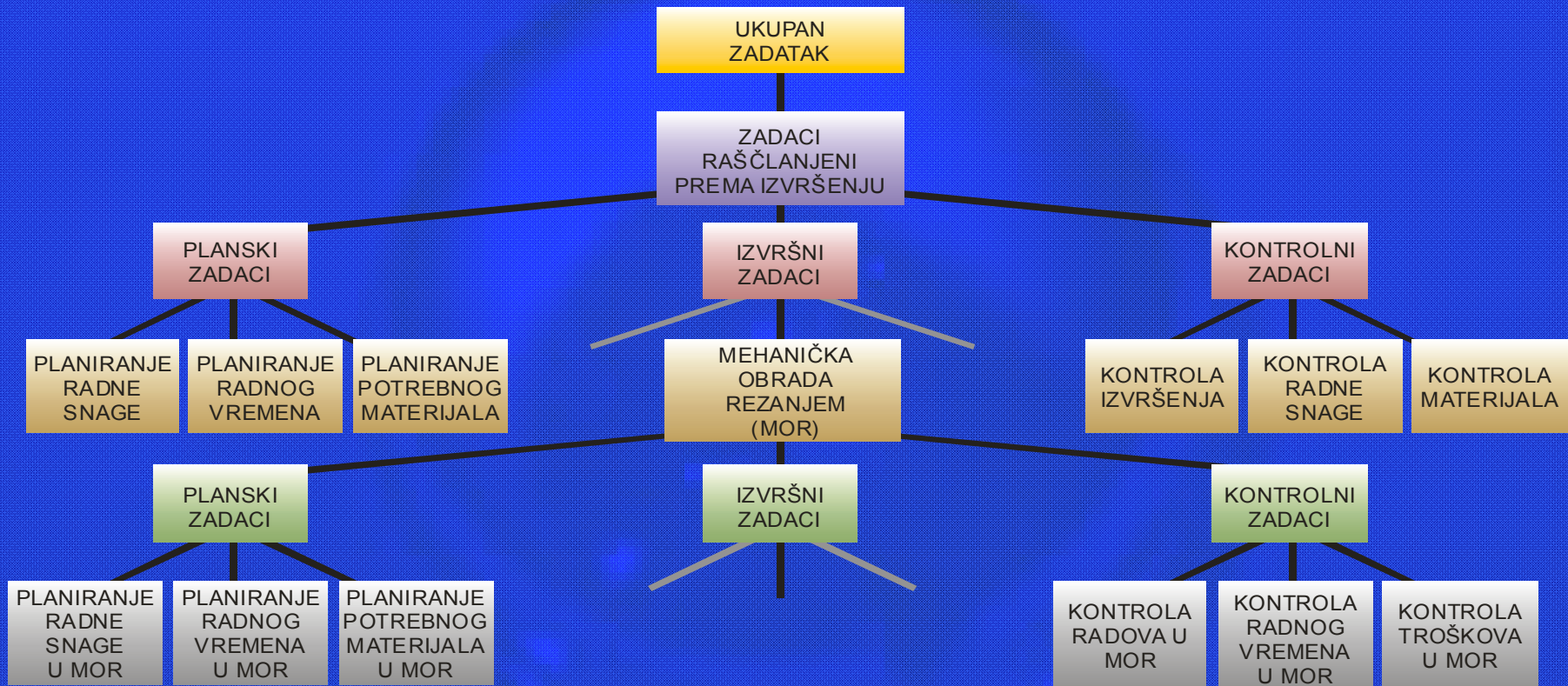
Slika 81 - Raščlanjivanje zadatka prema objektu



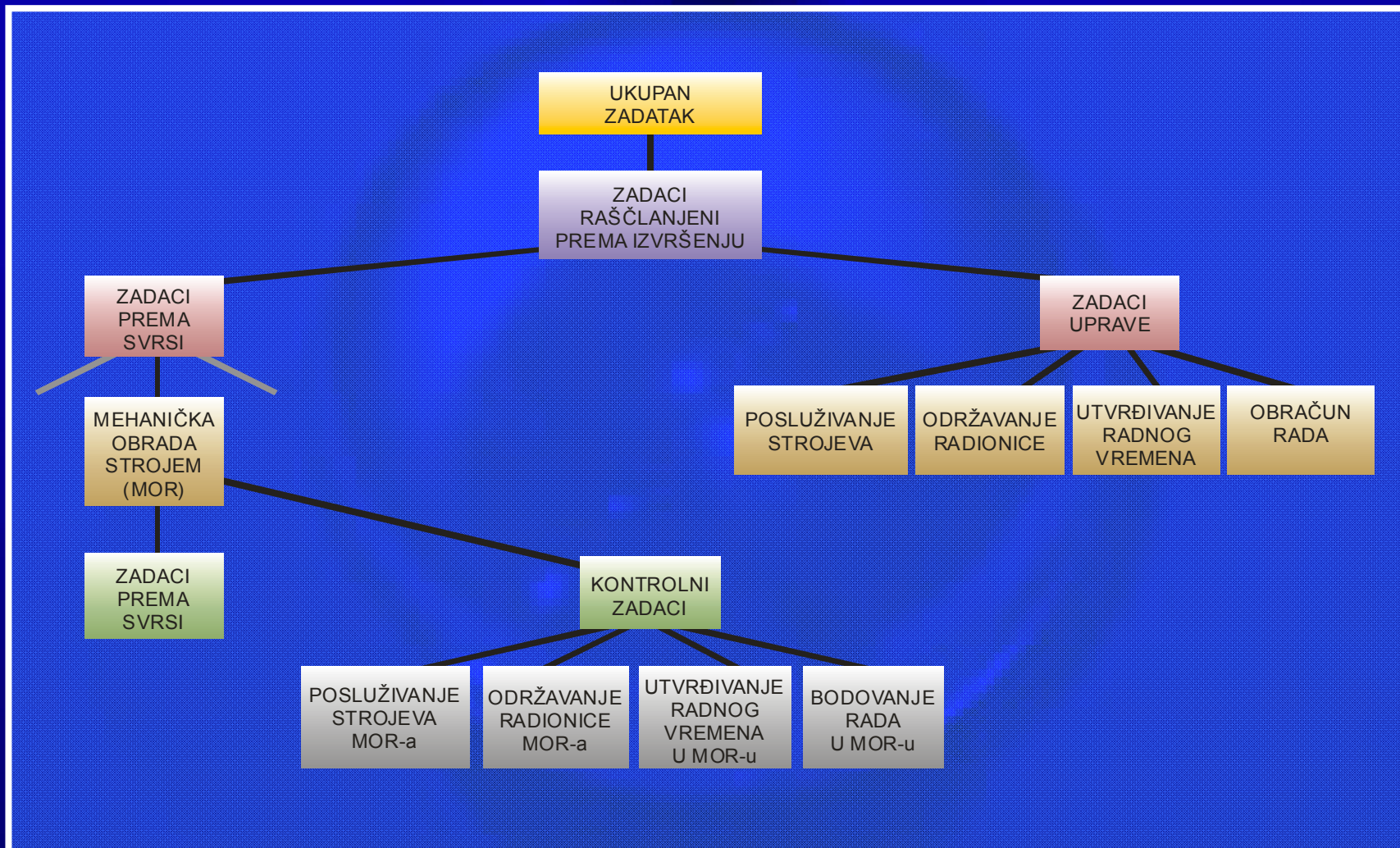
Slika 82 - Raščlanjivanje zadatka prema izvršenju i prema objektu



Slika 83 - Raščlanjivanje zadatka prema rangu



Slika 84 - Raščlanjivanje zadatka prema fazi



Slika 85 - Raščlanjivanje zadatka prema svrsi

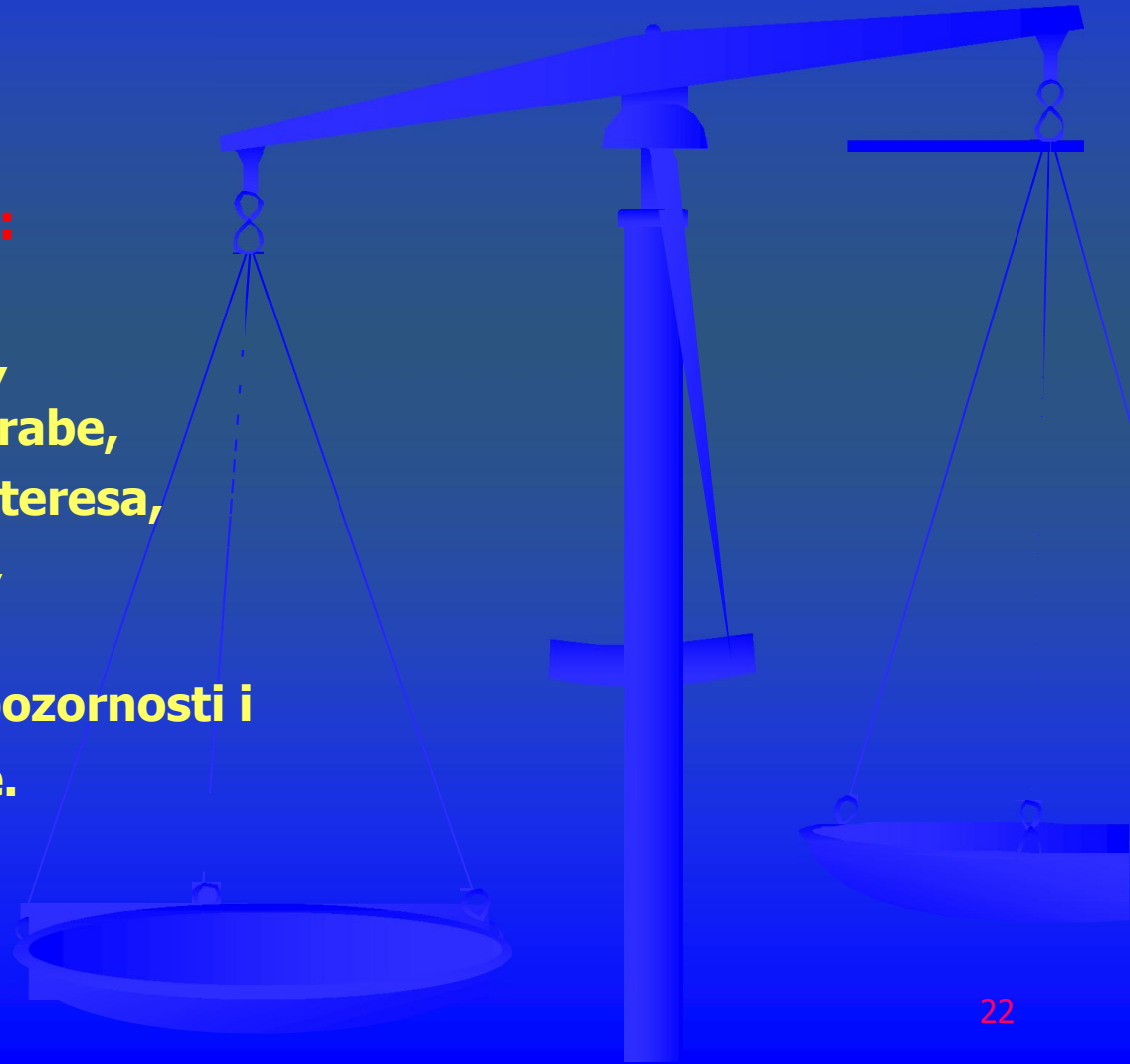
Oblikovanje organizacijskih jedinica

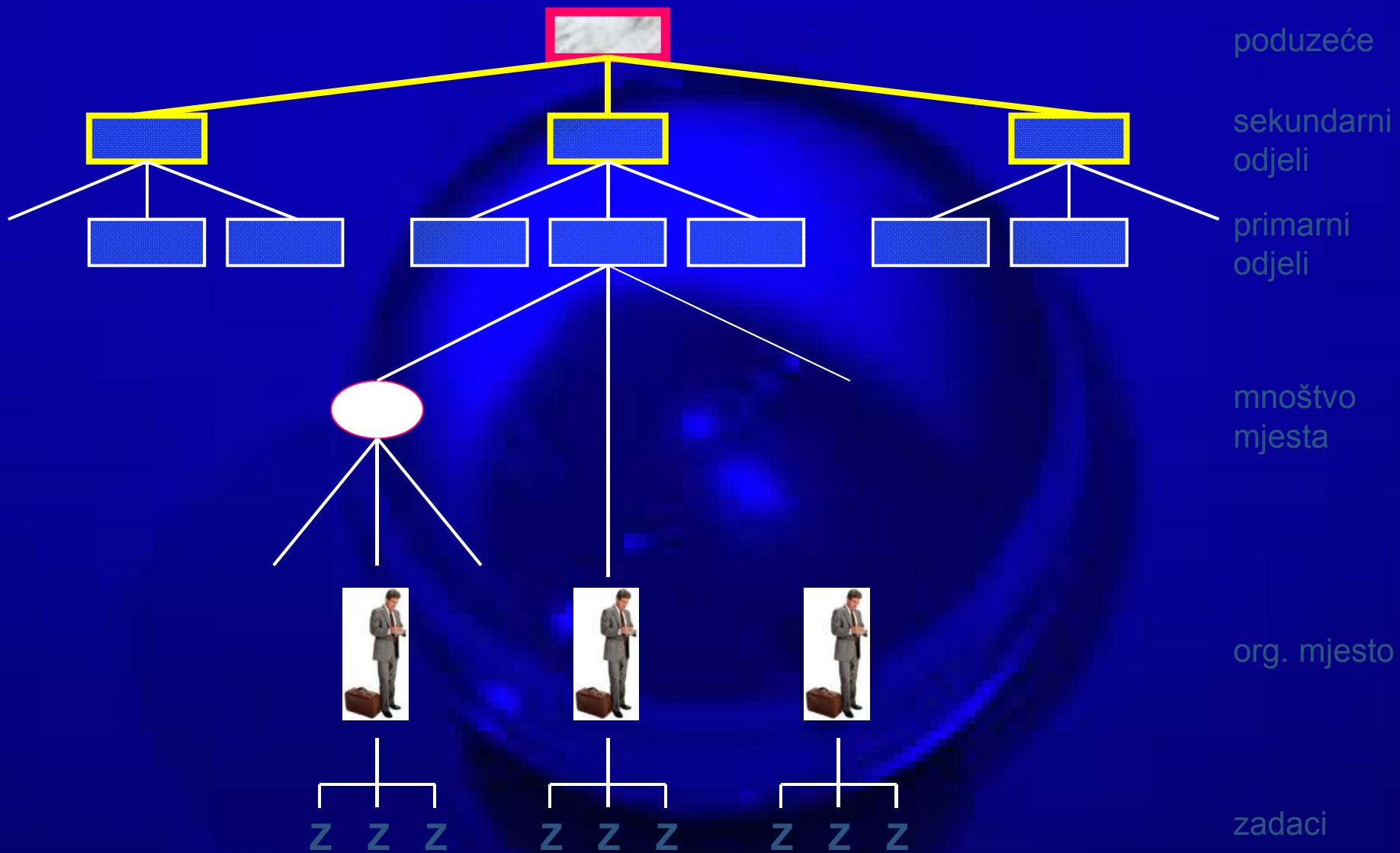
- Formiranje užih cjelina – radnih mjesta, koja se dalje povezuju u šire cjeline, sve do povezivanja ukupnog zadatka poduzeća,
- Neophodnost uspostave koordinacije između organizacijskih jedinica,
- Oblici organizacijskih jedinica:
 - Jednodimenzionalne,
 - Multidimenzijske,

Principi oblikovanja organizacijskih jedinica

Principi grupiranja zadataka:

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.





Oblici organizacijskih jedinica

Funkcijske organizacijske strukture:

- 1) početni,
- 2) standardni i
- 3) prijelazni.

Divizijske organizacijske strukture:

- 1) predmetni i
- 2) teritorijalni.

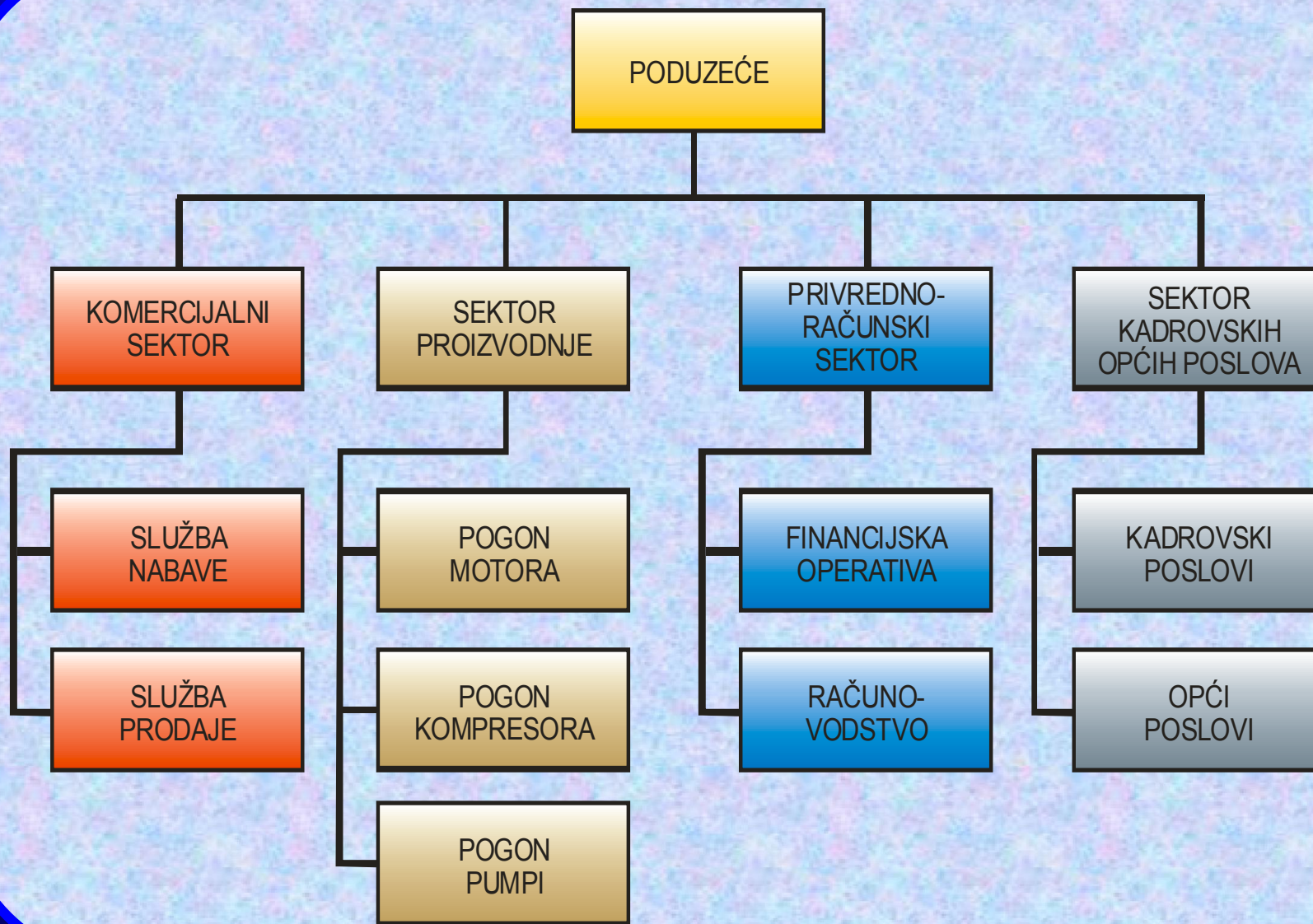
Matrične organizacijske strukture:

- 1) funkcijska matrica i
- 2) projektna matrica.

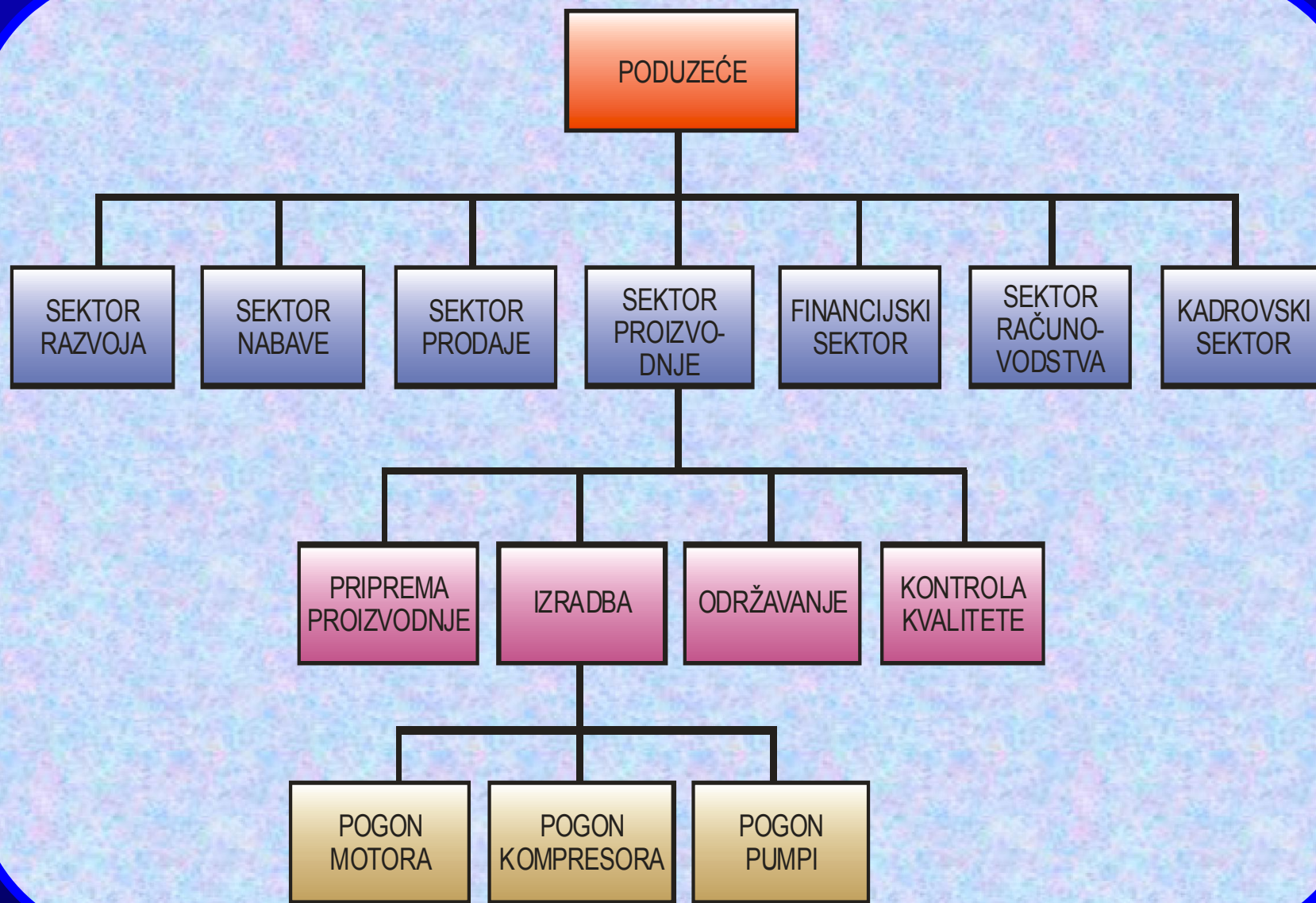
Procesne organizacijske strukture

Mrežne organizacijske strukture.

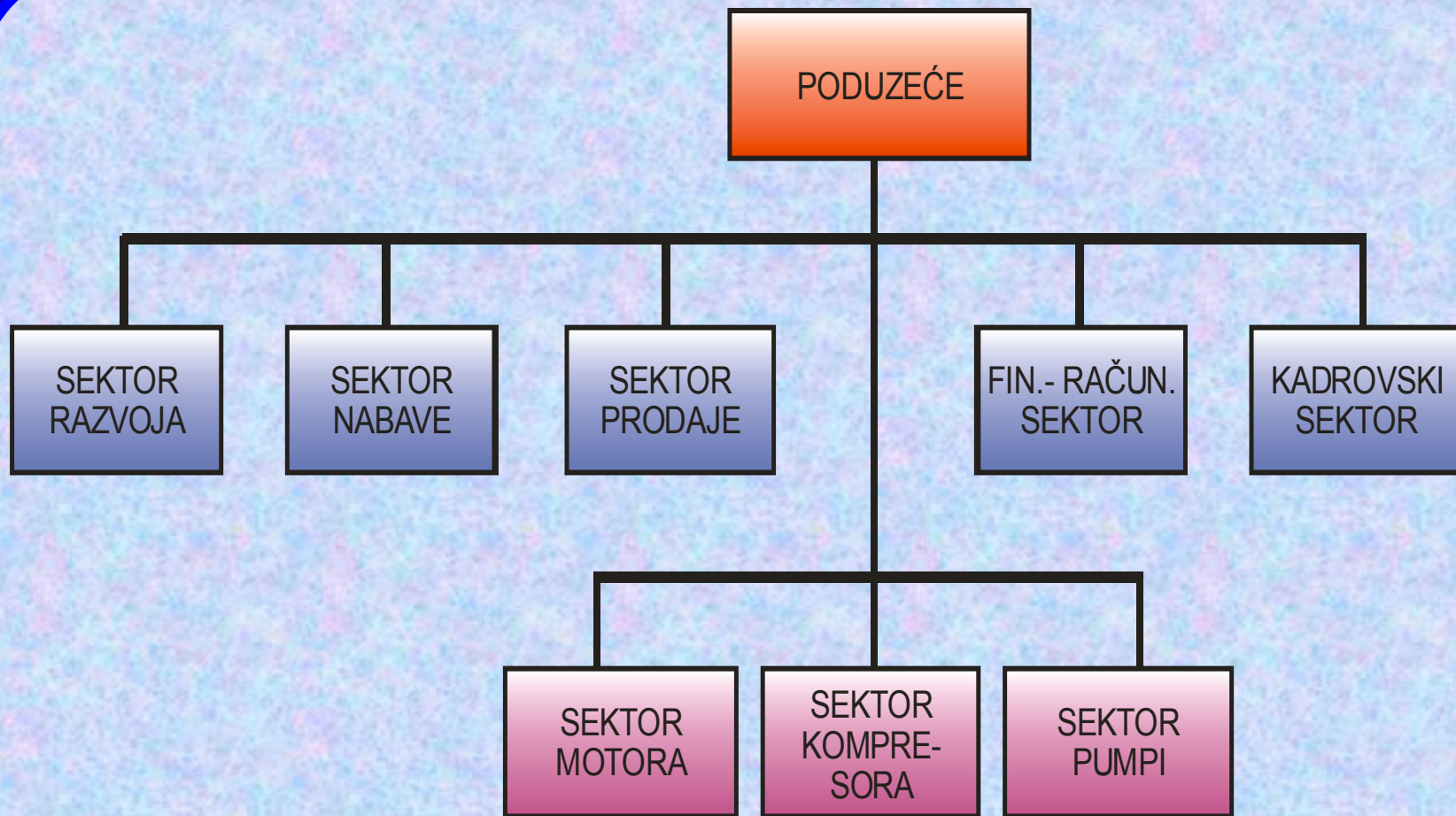
1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća, i
2. mrežno zasnovane organizacije.



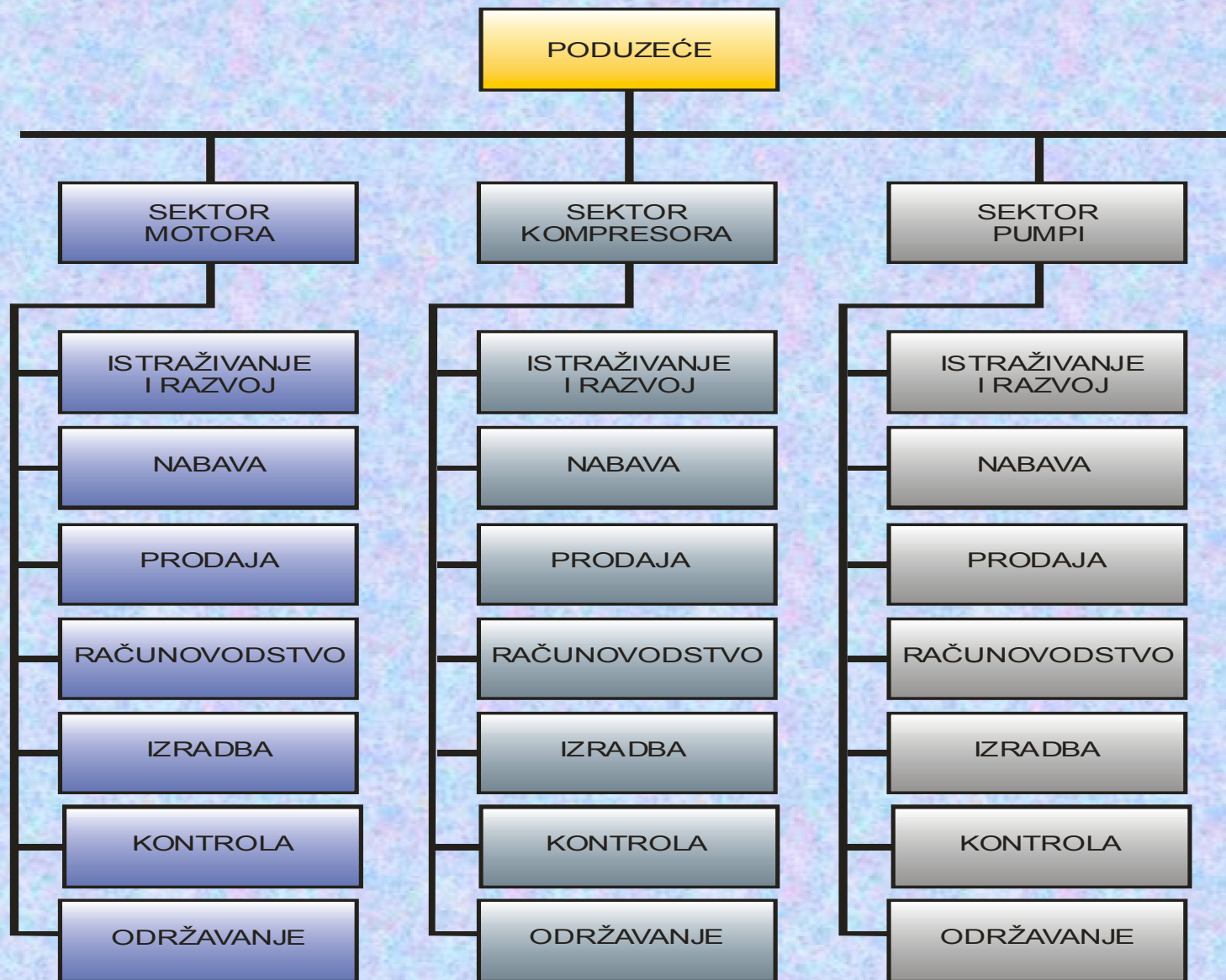
Slika 86 - Početna funkcijska organizacijska struktura



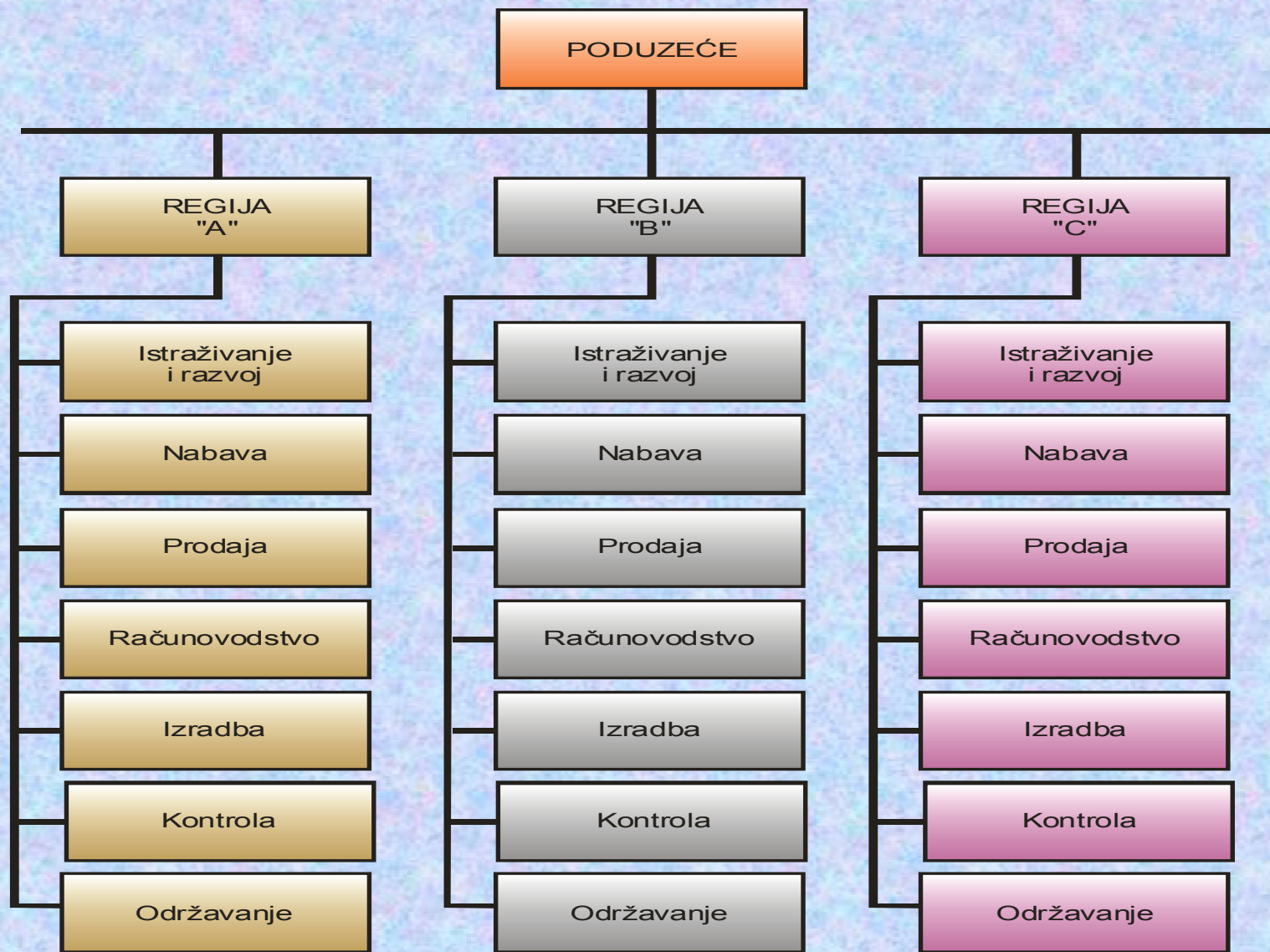
Slika 87 - Standardna funkcijska organizacijska struktura



Slika 88 - Prijelazna funkcijska organizacijska struktura



Slika 89 - Predmetni oblik divizijske strukture



Slika 90 - Teritorijalni oblik divizijske strukture

Glavni menadžer



**Menadžer proizvoda/
regije (teritorij)**

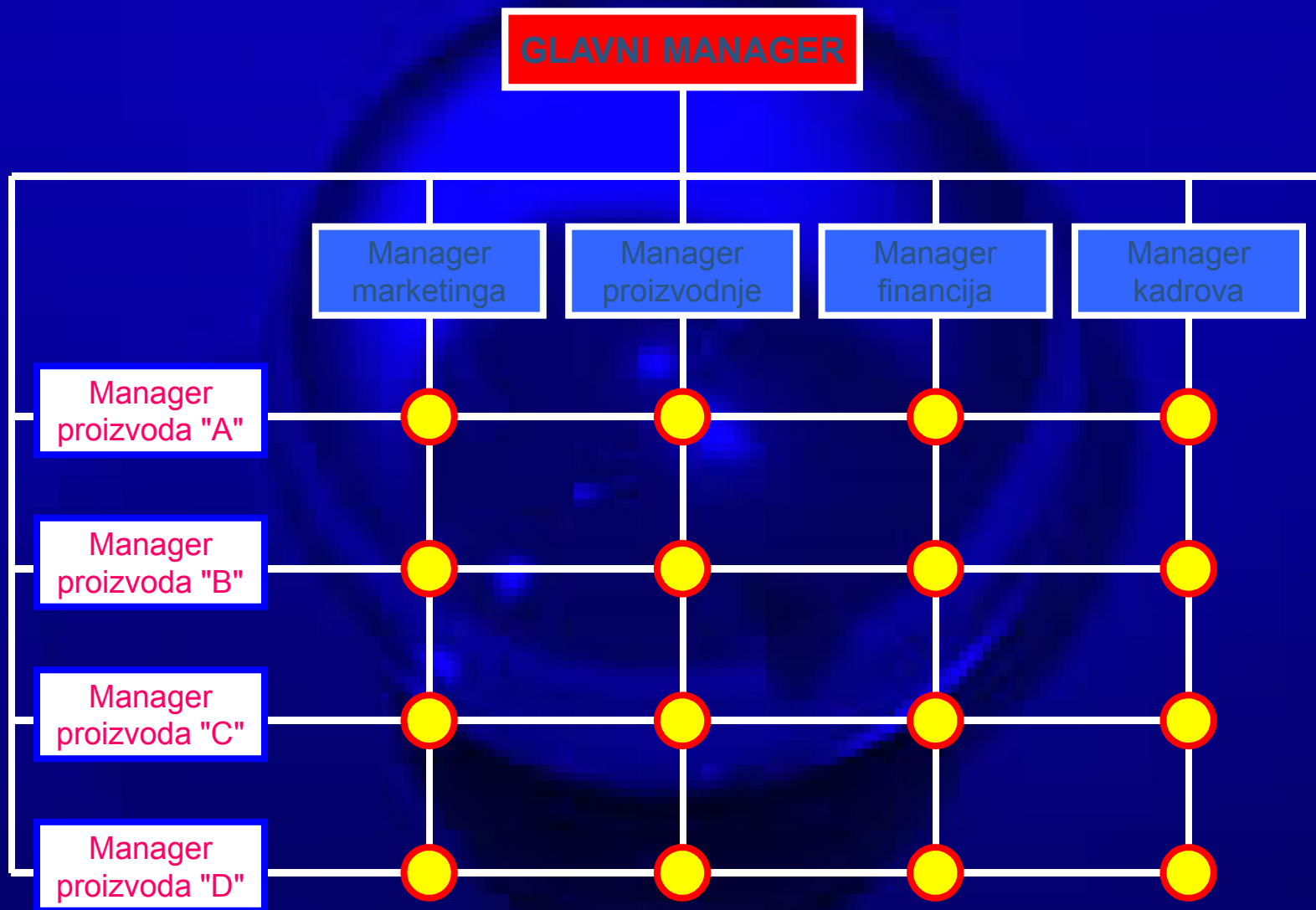


Funkcijski menadžer

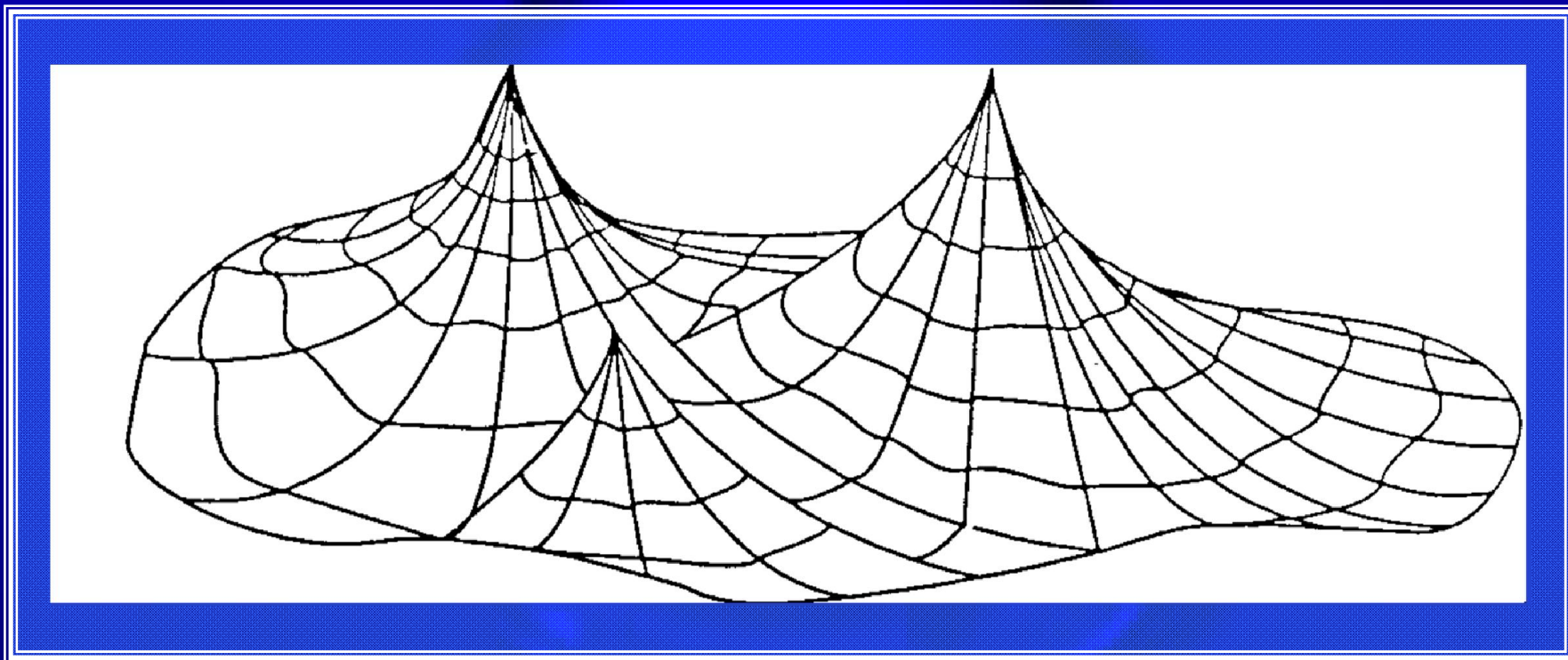


Zaposlenik s dva šefa

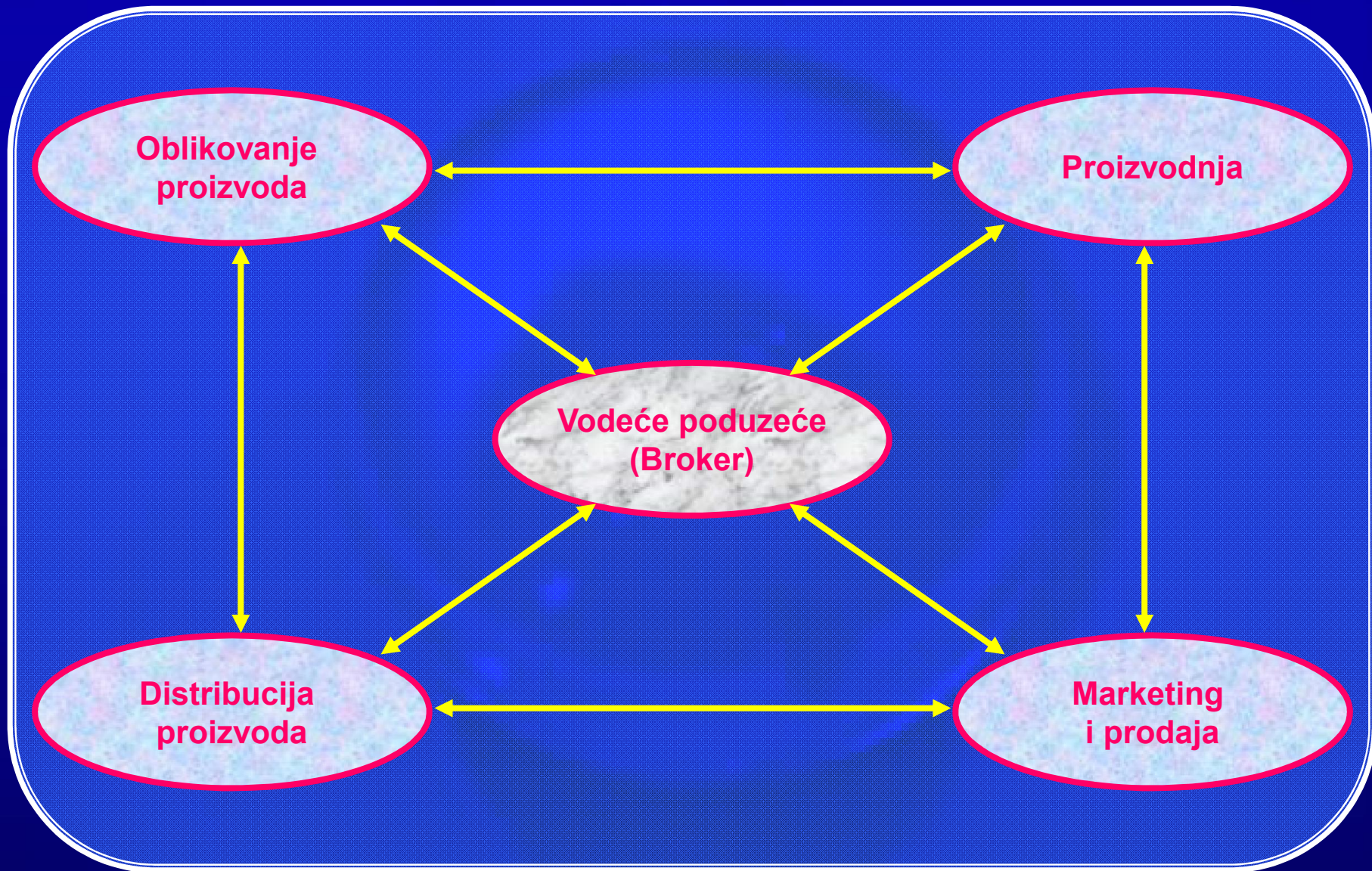
Slika 91 - Matrični dijamant



Slika 92 - Matrični oblik organizacijske strukture



Slika 94 - Organizacijska struktura ribarske mreže (Johansen/Swigart, 1994, 16)

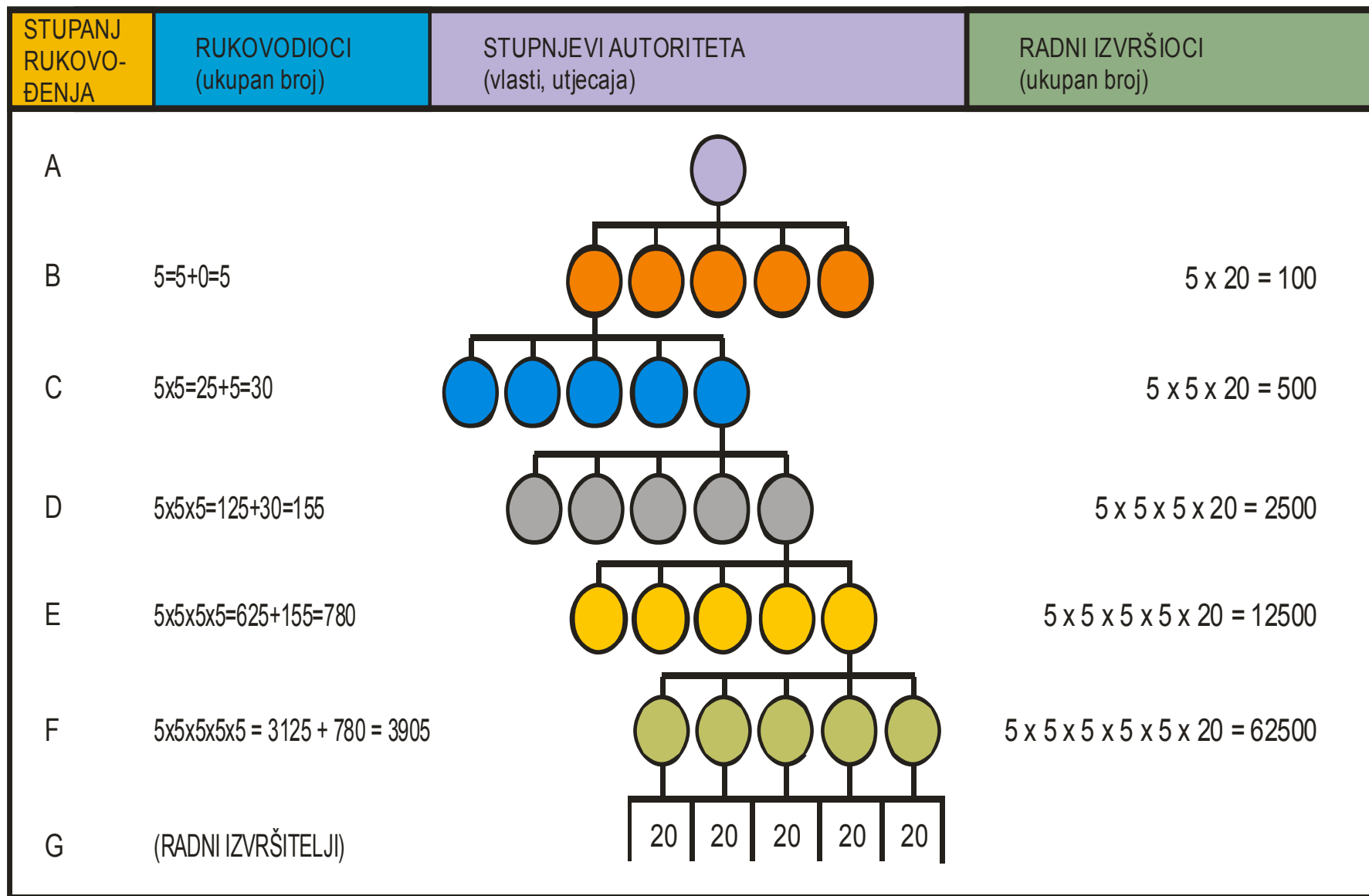


Slika 95 - Moguća struktura virtualnog poduzeća

4. USPOSTAVLJANJE MEHANIZAMA KOORDINACIJE

4 osnovna mehanizma koordinacije:

1. hijerarhija,
2. pravila, programi i procedure,
3. sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom,
4. smanjenje raspona kontrole.



Slika 96 - Odnosi u rasponu kontrole