

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

SUSTAV ORGANIZIRANJA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

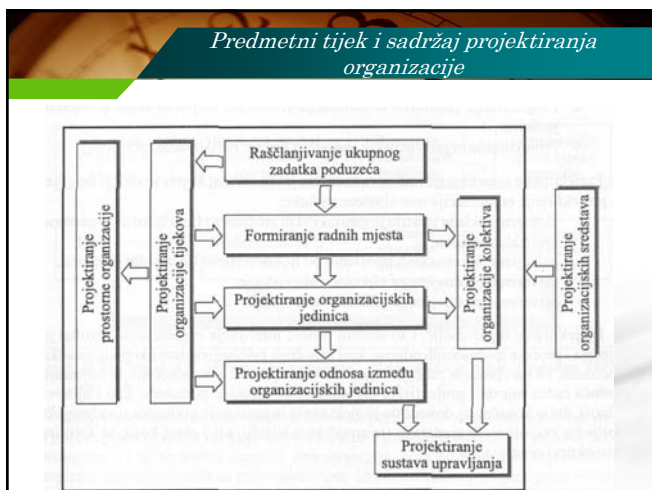
Predavanje iz Osnova menadžmenta

- organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života
- pojam organizacija se koristi za označavanje:
 - procesa organiziranja
 - rezultata organiziranja
 - organizacije kao poduzeća ili ustanove
 - znanstvene discipline

- zajedničko svim različitim poimanjima organizacije je da je to svjesno povezivanje i međusobno usklađivanje skupine ljudi koji odgovarajućim materijalnim resursima ostvaruju postavljene ciljeve
- organizacija rada se definira kao svjesna čovjekova aktivnost kojom se usklađuju svi činitelji proizvodnje zbog postizanja optimalnih rezultata rada
- menadžerski pristup organiziranju proizlazi iz određenih ciljeva i izabrane odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje ⇒ organizacija rada je pri tome instrument, odnosno najvažniji činitelji za ostvarenje menadžerskih ciljeva

Projektiranje organizacije

- proces projektiranja organizacije je proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi organizacije
- M. Buble definira projektiranje organizacije kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava
- osnovni zadatak projektiranja organizacije vidljiv je iz sljedeće sheme ⇒



- projektiranje organizacije osigurava ⇒
 - ostvarenje sklada između organizacijskih sredstava i ljudi kako bi se ostvario optimalan rezultat
 - ostvarenje interesa svih zaposlenih po hijerarhijskim interesnim grupama
 - ostvarenje preduvjeta za efikasno rukovođenje
 - ostvarenje preduvjeta za efikasno upravljanje

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

Proces organiziranja

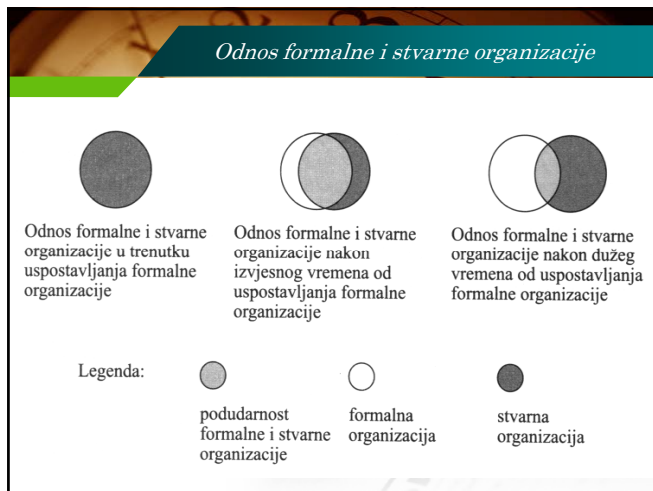
- menadžer kod projektiranja organizacije mora biti svjestan svih mogućih otpora koji se mogu pojaviti iz okruženja tijekom realizacije projektirane organizacije ⇒ stoga mora unaprijed definirati takve moguće otpore te osigurati strategiju provođenja kojom će se eventualne promjene ublažiti i umanjiti otpori na realizaciju projekta
- tijekom implementiranja projektirane organizacije potrebno je stalno pratiti promjene iz okruženja



Formalna i neformalna organizacija

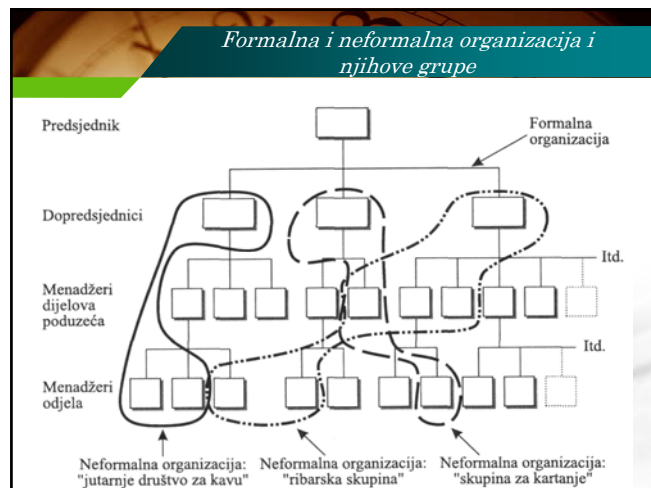
- formalna organizacija je formalno uspostavljena organizacijska struktura koja je nastala kao rezultat procesa organiziranja na temelju unaprijed utvrđenog rasporeda poslova i sustava međusobnih veza u poduzeću
- propisana je i službeno utvrđena
- formalnom organizacijom se:
 - utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti
 - spajaju čimbenici proizvodnje
 - određuje odnos izvršnih i rukovodećih ljudi u poduzeću
 - propisuju pravila i norme ponašanja u poduzeću

- neformalna organizacija je stvarna organizacija koja nastaje spontano u procesu proizvodnje, odnosno tijekom funkcioniranja formalne organizacijske strukture
- u trenutku formiranja organizacijske strukture one su identične, ali vremenom dolazi do razdvajanja
- pri tome formalna organizacija treba biti fleksibilna i prihvaćati kreativna ponašanja i sve strukture koje pri tome nastaju
- potrebno je stalno provoditi postupak prilagođavanja formalne strukture stvarnoj



11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

- neformalna organizacija se može definirati kao skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve u organizaciji
- često se pojam neformalne organizacije veže uz nešto negativno, što ne bi trebao biti slučaj, osim ako se ciljevi užih neformalnih grupa u poduzeću nalaze u suprotnosti sa ciljevima i interesima poduzeća u cjelini
- na sljedećoj slici je vidljiva isprepletenost formalnih i neformalnih grupa u poduzeću ⇒



Metode organizacije

- niz tehnika i metoda kojima se izrađuju organizacijske strukture možemo podijeliti na opće i posebne
- OPĆE METODE ORGANIZIRANJA rješavaju probleme koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog njegovog dijela u opće metode ubrajamo:

 - analitičke metode temeljene na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora
 - analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja
 - kompleksna analitička metoda
 - metoda procesnih funkcija
 - grafičko-matrične metode
 - kompleksna matrična metoda

- analitička metoda temeljena na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora** se temelji na činjenici da efikasnost poslovanja ovisi o stupnju iskorištenosti kapaciteta, ekonomiji trošenja faktora proizvodnje te o vremenu angažiranja obrtnog kapitala
- svi navedeni indikatori utječu na način organiziranja poduzeća
- analitička metoda temeljena na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja** temelji se na pretpostavci da svako poduzeće mora posjedovati odgovarajuće komponente u procesu reprodukcije

- u prolasku tih komponenti kroz proces reprodukcije dolazi do određenih promjena koje se ocjenjuju ocjenama od 0 (stihija) do 3 (postupci se izvršavaju prema propisanim pravilima, izvršava ih točno određena osoba te se provodi priprema i kontrola)
- zbroj dodijeljenih ocjena upućuje na sljedeće:

 - od 1 do 34 slaba organizacija
 - od 35 do 59 dobra organizacija
 - od 60 do 74 vrlo dobra organizacija
 - od 75 do 84 odlična organizacija

- kompleksna analitička metoda** predstavlja kombinaciju analitičkih metoda s namjerom da kvantitativnim određivanjima izvrši ocjenjivanje postojeće i projektiranje nove organizacije
- metoda procesnih funkcija** temelji se na prethodnoj s tim da uvodi procesne funkcije kao važan dio menadžmenta (evidentiranje, obavještanje, kontroliranje, analiziranje, odlučivanje, planiranje, usklađivanje, organiziranje i izvođenje)

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

- **grafičko-matrične metode** predstavljaju instrument za razgraničenje nadležnosti i odgovornosti između pojedinih organizacijskih jedinica te pojedinih radnih mjesta unutar tih jedinica
- najpoznatije među njima su:
 - tabele podjele aktivnosti ⇒ grafički prikaz aktivnosti pojedinih radnih mjesta unutar jedne organizacijske jedinice
 - funkcijski dijagrami ⇒ prikazuju sve nositelje zadataka po njihovom hijerarhijskom položaju
 - linearni grafikoni odgovornosti ⇒ sličan je funkcijskom, ali se dijeli na vertikalni i horizontalni
 - dijagramska metoda organizacije ⇒ prikazivanje organizacijskih odnosa na način da se povezuju poslovi i radna mjesta

- **kompleksna matrična metoda** se temelji na raščlanjivanju cjelokupnog poslovanja i matrično-grafičkom reguliranju odnosa među nositeljima poslova
- **POSEBNE METODE ORGANIZIRANJA** su namijenjene rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema (jedno radno mjesto ili jedno funkcijsko područje)
- velik broj tih metoda spada i u područje operacijskih istraživanja

Organizacijska struktura poduzeća

- organizacijska struktura je uži pojam od organizacije
- organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije
- organizacijska struktura je sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno
- menadžeri provode konstantno usklađivanje organizacijske strukture, kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju upotrebu resursa

- na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječe cijeli niz čimbenika, čiji su utjecaji međusobno različiti, te ih menadžer sve mora poznavati kako bi ocijenio njihov intenzitet i predvidio dominantne utjecaje na formiranje organizacijske strukture u nekom budućem vremenu
- svi se čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijskih struktura mogu podijeliti u dvije osnovne skupine:
 1. vanjske čimbenike ⇒ njima se poduzeće mora prilagođavati
 2. unutarnje čimbenike ⇒ na njih poduzeće može utjecati

Unutarnji čimbenici organizacijske strukture

- svaki se čimbenik mora analizirati zasebno, ali u sprezi svi čimbenici zajedno rezultiraju sinergijski
- u kreiranju nove organizacijske strukture menadžeri moraju početi od sljedećih pretpostavki ⇒
 - svi čimbenici u organizaciji uzajamno djeluju jedan na drugoga i međusobno su povezani
 - utjecaj barem jednog čimbenika može određivati izbor organizacijske strukture, ali potpuna promjena jednog ili više čimbenika može postojeću strukturu promijeniti ili čak poništiti

- u izboru organizacijske strukture menadžment mora početi od čimbenika čiji je zbroj pozitivnih rezultata najveći
- unutarnje čimbenike koji djeluju na organizacijsku strukturu poduzeća možemo sintetizirati u sljedeće:
 1. ciljevi i strategija poduzeća
 2. zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća
 3. veličina poduzeća
 4. kadrovi poduzeća
 5. struktura proizvoda i usluga
 6. lokacija poduzeća

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

1. ciljevi i strategija ⇒
 - određuju budućnost poduzeća te moraju biti u funkciji njegove cjeline
 - u skupini istih poduzeća najuspješnije će biti ono koje ima razvijenu uspješnu strategiju, čime lakše odabire ciljeve i gradi sve bolju i skladniju organizacijsku strukturu ⇒ ispravno postavljena strategija olakšava izbor ciljeva, određivanje potrebne tehnologije, određivanje potrebnih kadrova i menadžmenta itd.
2. zadaci i tehnologija poduzeća ⇒
 - zadaci podrazumijevaju pretvaranje ciljeva poduzeća u dnevne obveze

- zadaci jasno određuju:
 - nositelje izvršenja zadatka
 - strukturu menadžmenta
 - vrijeme izvršenja
 - troškove
 - lako i jasno predvidive rezultate
- što su zadaci složeniji, složenija je i menadžerska struktura, te je potrebna modernija tehnologija
- tehnologiju možemo definirati kao način da se nešto uradi
- tražena tehnologija zahtijeva i odgovarajuću razinu organizacijske strukture na koju imaju utjecaja i drugi čimbenici, pa i sami menadžment

- tehnologija i menadžment su uzajamno povezani velikim brojem veza i stalno se međusobno usklađuju
- tehnologija utječe na organizacijsku strukturu, ali vrijedi i obrnuto ⇒ viši stupanj tehnološke opremljenosti traži viši stupanj demokratizacije u procesu rada i demokratsku organizacijsku strukturu

3. veličina poduzeća ⇒
 - veličina je najlakše mjerljiv ali najteže promijenljiv element organizacije
 - kod malih poduzeća dovoljne su niže razine organizacije, bez visoke tehnologije
 - kod velikih poduzeća nužna je "duboka" razina organizacije s visokim stupnjem informatičke opremljenosti i automatizacije

4. kadrovi ⇒
 - kadrovi često nisu isprofilirani prema potrebama organizacije, što je velika greška
 - kadrovi često sudjeluju u oblikovanju neformalne organizacije koja može biti značajnija od formalne
 - struktura menadžmenta čini ukupnost, odnosno strukturu kadrova u cijelom poduzeću ⇒ stoga su znanje i sposobnosti menadžmenta i uspješnost rukovođenja stupovi organizacijske strukture
5. struktura proizvoda i usluga ⇒
 - središte poslovnih aktivnosti je proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga od kojih se ostvaruju prihodi i krajnji cilj postojanja svakog poduzeća - profit

- o vrsti proizvoda ili usluge, kvaliteti i kvantiteti, ovisi organizacija poduzeća ⇒ proizvode i usluge se najčešće može podijeliti na osnovne, pomoćne i ostale, a njihov međusobni odnos bitno utječe na organizacijsku strukturu

6. lokacija poduzeća ⇒
 - lokacija je prostor na kojem se poduzeće smjestilo i na kojem obavlja svoju djelatnost
 - na lokaciju se može samo ograničeno djelovati, ali ju se zato mora stalno uvažavati
 - lokacija utječe na izbor i dostupnost kadrova, dostupnost ostalih resursa, prometnu povezanost s potražnjom, cijenu zemljišta, dostupnost infrastrukture itd.

Vanjski čimbenici organizacijske strukture

- vanjske čimbenike menadžment treba upoznati i njima se prilagoditi
- vanjske čimbenike nazivamo okruženjem
- okruženje utječe na organizaciju poduzeća, ali i svako pojedino poduzeće svojom organizacijom utječe na okruženje
- ako je okruženje nestabilno poduzeće će morati češće mijenjati i usklađivati svoju organizacijsku strukturu ⇒ takvom okruženju odgovaraju decentralizirani oblici organizacijske strukture
- ako je okruženje stabilno poduzeće se sporije mijenja te mu više odgovaraju centralizirani oblici organizacije

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

u vanjske čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu ubrajamo:

1. društveno-političko i pravno okruženje
2. integracijske procese u grani
3. gospodarska infrastruktura
4. tržište
5. razvoj znanosti i tehnologije

do optimalne organizacije može se doći samo poštujući sve čimbenike i tražeći njihov sklad u realizaciji postavljenih ciljeva poduzeća

Elementi organizacijske strukture

u najširem smislu organizacijska struktura ima pet osnovnih elemenata:

1. operativni dio kojeg čine svi zaposlenici
2. strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri
3. srednji dio kojeg čini srednja razina menadžmenta
4. tehnostruktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture
5. štabno osoblje koje podržava menadžment

koordinacija svih zadataka poduzeća, njegovih sredstava, ljudi i predmeta rada moraju biti usklađeni i slijediti vremenski redoslijed obavljanja poslova



elementi organizacijske strukture većine poduzeća mogu biti određeni sljedećim skupinama:

1. organizacijom materijalnih čimbenika proizvodnje
2. organizacijom ljudskog čimbenika
3. organizacijom raščlanjivanja zadataka
4. organizacijom upravljanja i menadžmenta
5. organizacijom vremenskog redoslijeda odvijanja poslova

Vrste organizacijskih struktura

pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatraju se načini provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća

niže organizacijske jedinice se najčešće nazivaju odjelima, sektorima, divizijama, službama i sl.

vrste organizacijskih struktura razlikuju se međusobno po različitim načinima povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću, te na toj osnovi formiranim užim i širim organizacijskim jedinicama

suvremeni menadžment preferira organizacijske strukture koje je moguće brzo prilagoditi promjenama koje stalno nastaju u okruženju

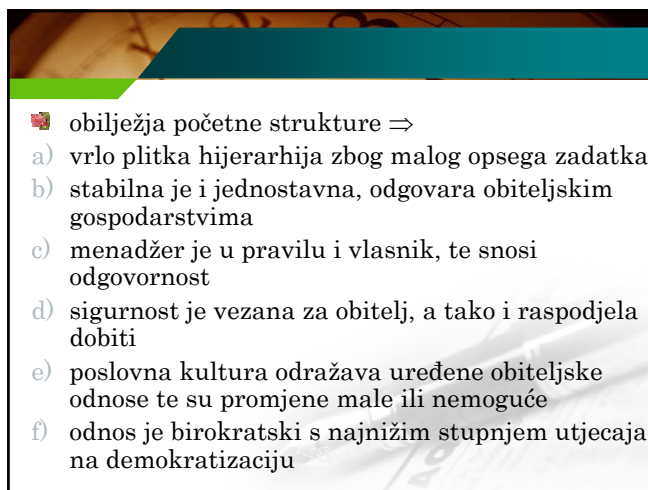
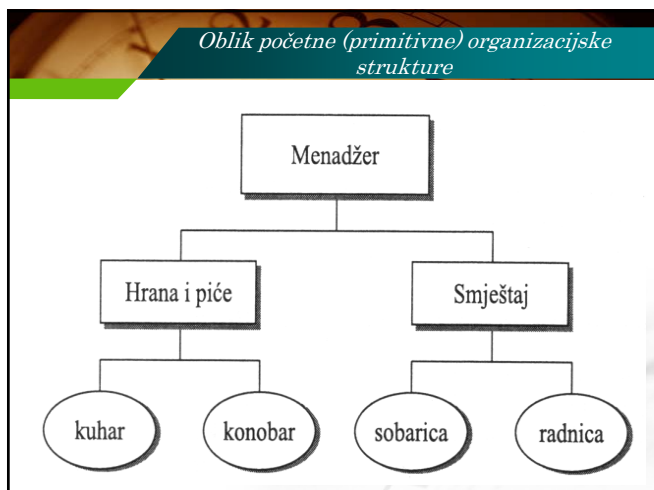
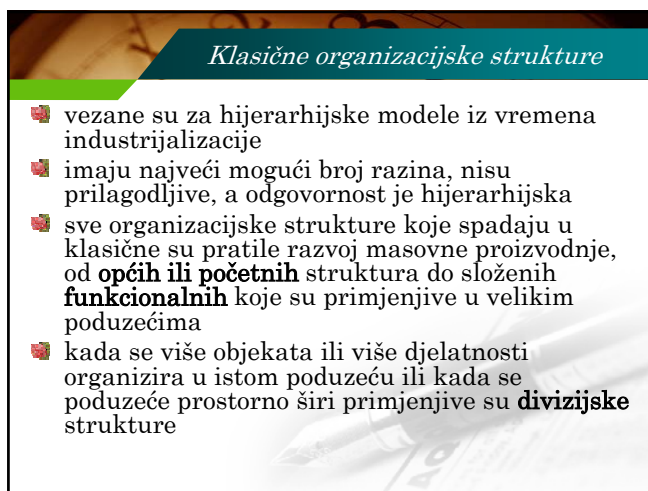
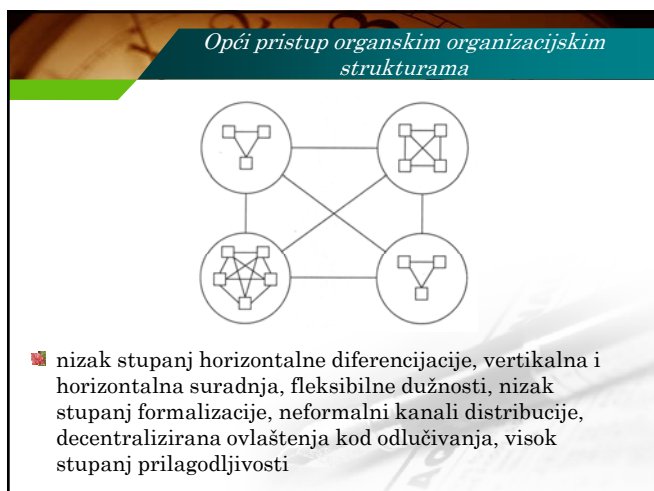
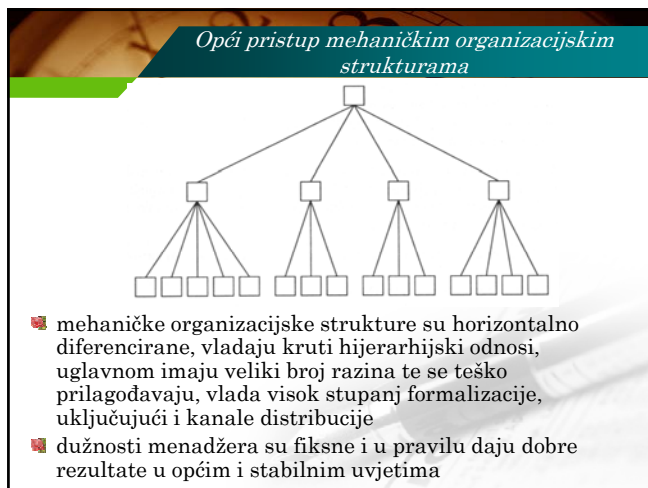
u skladu s tim, organizacijske strukture se dijele na:

1. klasične, neprilagodljive ili neorganske ⇒ osnovna, funkcijska i divizijska
2. neoklasične, poluprilagodljive i poluorganske ⇒ projektna, matrična
3. moderne, prilagodljive ili organske ⇒ procesna, mrežna

organizacijske strukture su se razvijale kroz povijest pod sljedećim pretpostavkama i uvjetima koji utječu na njihovu moć prilagođavanja:

- koja okolina ih okružuje
- koji su ciljevi koje moraju ostvariti
- odgovornost organizacijske strukture
- poticaj organizacijske strukture
- poslovna kultura organizacijske strukture (prednosti)
- glavni problem organizacijske strukture (nedostaci)

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

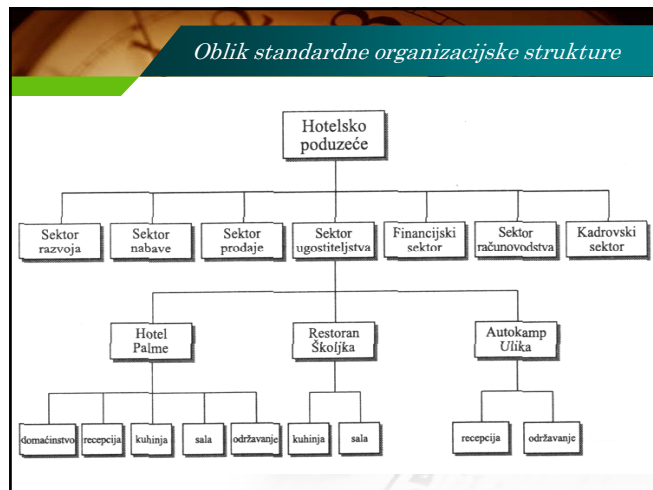
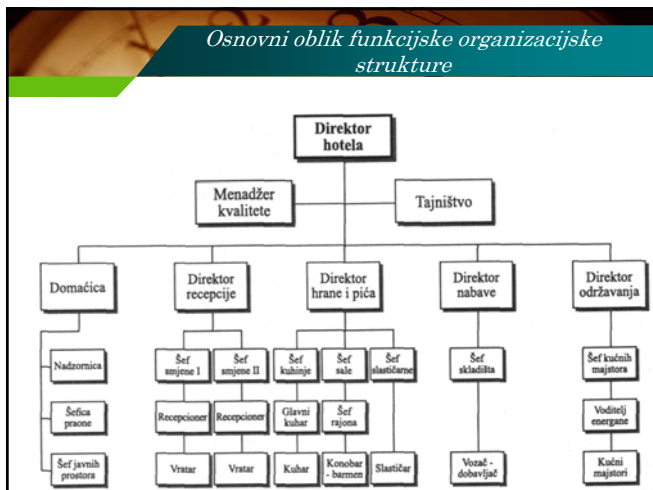


11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

Funkcionalna organizacijska struktura

- podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica se obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću
- poslovne funkcije se mogu definirati kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak hotelskog poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda ili usluge
- grupiranje poslova se obavlja tako da se najprije formiraju manje jedinice, one se povezuju u veću grupu, one opet u veću grupu dok se ne dođe na najviše razine ⇒ tako formirane jedinice imaju svoj rang u hijerarhiji poduzeća

- s aspekta veličine poduzeća funkcijske organizacijske strukture se mogu podijeliti na:
 - osnovne
 - standardne
 - prijelazne
- osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture pogodan je za manja poduzeća i ona koja nisu prostorno disperzirana
- standardna struktura je karakteristična za veća poduzeća i ona koja su prostorno disperzirana, odnosno podijeljena u profitne centre ili sektore
- prijelazni oblik je primjenjiv u velikim i složenim poduzećima s većim brojem profitnih jedinica



Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- Ostvarenje ekonomije obujma.
- Efikasna uporaba resursa.
- Veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produbljenje vještina.
- Pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih odjela.
- Usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru (top manager).
- Izvršna koordinacija unutar funkcija.
- Visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema.
- Efektivniji nadzor okoline.
- Bolje održavanje standarda očekivanog rezultata (performanci).
- Tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada.
- Najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda.
- Omogućava organizaciji da izvrši funkcijske ciljeve.

NEDOSTACI:

- Naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte.
- Sirova koordinacija između funkcijskih odjela.
- Spor odgovor na promjene okoline.
- Odluke koncentrirane na vrhu, preopterećenje hijerarhije, donošenje usporeno.
- Odgovornost za probleme teško je točno odrediti.
- Ograničen pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih.
- Ograničena obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene.
- Reducira komunikacije i kooperaciju između odjela.
- Zamračuje odgovornost za cjelokupni rezultat.
- Vodi osiromašenju horizontalne koordinacije.
- Rezultira u gubljenju inovacija.

Divizijska organizacijska struktura

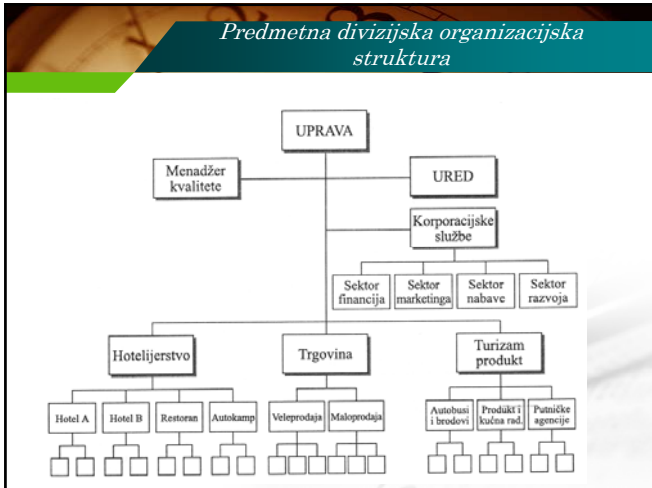
- karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta pri čemu objekt može biti proizvod, usluga, proizvodna jedinica, program, geografsko područje
- grupiranje se vrši prema proizvodima ili uslugama, formiranjem samodovoljnih jedinica, divizija kojima se dodjeljuju funkcijski odjeli
- divizijska organizacijska struktura se najčešće javlja kao:
 - predmetna (proizvodna ili uslužna) organizacijska struktura
 - teritorijalna (geografska) organizacijska struktura

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

predmetna organizacijska struktura podrazumijeva grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na stvaranje jedne vrste ili skupine proizvoda ili usluga

ovo potiskuje u drugi plan funkcijska područja koja nisu ništa manje bitna od proizvodnje usluga

teritorijalna organizacijska struktura karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području ⇒ sve se aktivnosti jednog područja grupiraju u jedinstvenu diviziju u kojoj će biti uključene sve funkcije nužne za proizvodnju ili pružanje usluga



Prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- Osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini.
- Potiče brigu za potrebe gostiju (kupca) 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.
- Omogućava jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda.
- Dopušta diversifikaciju i ekspanziju vještina i obuke.
- Razvija vještine općeg menadžmenta.

NEDOSTACI:

- Duplira 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 karijere specijalista njihovim promicanjem izvan njihova odjela.
- Priječi izlaganje specijalista drugima unutar iste specijalnosti.
- Postavlja zahtjeve višestruke uloge na ljude i tako stvara stres.
- Vrhovni menadžment gubi kontrolu.

Neoklasične organizacijske strukture

klasične strukture su se, zbog svoje jednodimenzionalnosti slabo prilagođavale sve složenijim uvjetima poslovanja, te su ih nužno naslijedile dvodimenzionalne strukture, s manje razina menadžmenta

u neoklasične organizacijske strukture ubrajamo matričnu i projektnu strukturu

Matrična organizacijska struktura

procesom križanja funkcijskih i divizijskih organizacijskih struktura stvaraju se "hibridne" organizacijske strukture sa ciljem eliminiranja svih njihovih slabosti i naglašavanja svih prednosti

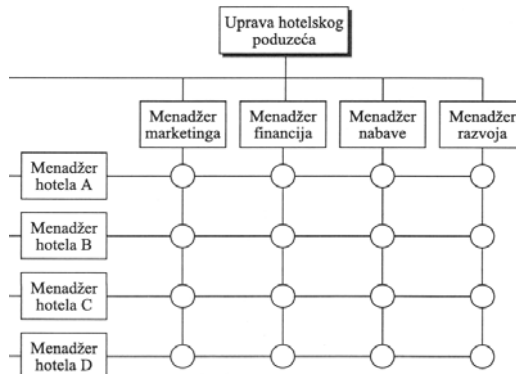
da bi uvođenje matrične organizacijske strukture bilo opravdano potrebno je da postoje određeni uvjeti:

1. potreba za podjelom istih resursa između dvije ili više proizvodnih linija
2. potreba stvaranja dvostruke strukture (povećanje kvalitete proizvoda ili usluge je nužno uskladiti s financijskim mogućnostima)

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

- 3. visok stupanj međuzavisnosti svih odjela u poduzeću uz visok stupanj obrade informacija
 - u matričnoj strukturi jedan zaposlenik ima dva šefa ⇒ dualnost nadređenih
 - dvije su osnovne skupine menadžera:
 - a) menadžer proizvoda na čelu divizijske strukture
 - b) funkcijski menadžer odgovoran za ljudske i materijalne resurse istih poslova i nalazi se na čelu funkcijske strukture
 - jednim imenom se menadžer profitne jedinice i menadžer poslovne funkcije naziva matričnim menadžerom

Matrični oblik organizacijske strukture



Prednosti i nedostaci matrične organizacijske strukture

- PREDNOSTI:**
- Fleksibilnost uporaba 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.
 - Povlačenje zadataka za zaposlene.
 - Održavanje konzistentije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama.
 - Odučavanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i relevantno znanje promjenjuje.
 - Ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija.
 - S odlukama delegiranim na podređenim razinama, viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama.
 - Zaposleni uče kolaboracijom vještina potrebnih za funkciju u okolini karakteriziranoj frekventnim sastancima i u više neformalnih interakcija.
 - Dualna karijera vođa omogućava više opcija karijere.
 - Može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene između projektnog i funkcijskog aspekta.
- NEDOSTACI:**
- Frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande.
 - Označava potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom oblikom.
 - Troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata – više rasprava nego akcija.
 - Ne može raditi bez ranijevanja sudionika i adaptacije na kolegijalne odnose.
 - Zabiljeva dualni pristup iz okoline da odriči ravnotežu moći.
 - Može biti veoma teška za svođenje bez postojanja klime suportivnog menadžmenta.
 - Raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko dozračavanja ljudi iz više od jednog odjela.
 - Bez balansirana moći između produktivnih i funkcijskih oblika, smanjuju se sveukupni rezultati (performanse).
 - Visoki konflikt između dvije strane matrice.
 - Dominacija moći pomoću jedne strane matrice.
 - Konfuzija može nastati jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarni odgovornost.
 - Ohrabruje menadžere koji dijele podređene da se nadmudruju za moć.
 - Potrebna obuka ljudskih resursa.

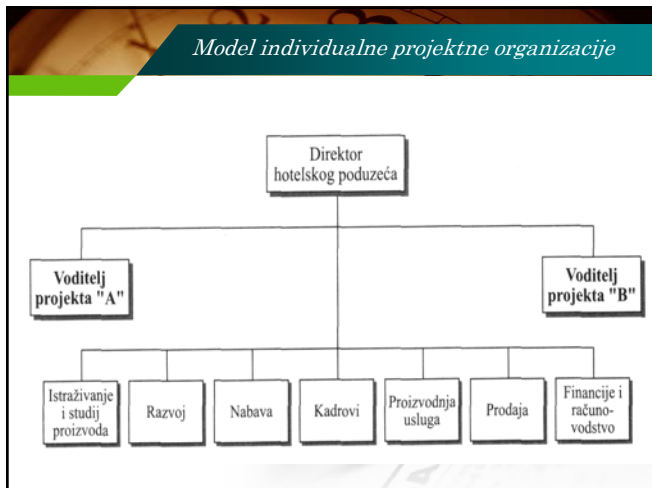
Projektna organizacijska struktura

- javila se sredinom 60-tih godina prošlog stoljeća kao moguće rješenje u vođenju velikih investicijskih projekata (vojna industrija, projekti Apollo i Gemini)
- služi kao model za organizaciju poslovnih zadataka koji nisu trajnog karaktera
- bit je da se projekt izvede, koristeći najbolje kadrove u okruženju za rješenje najsloženijih zadataka ili onih koje nitko ranije nije rješavao ⇒ troškovi, kvaliteta i vrijeme potrebno za izvršenje zadataka su unaprijed utvrđeni
- kad je projekt završen, tim se raspušta

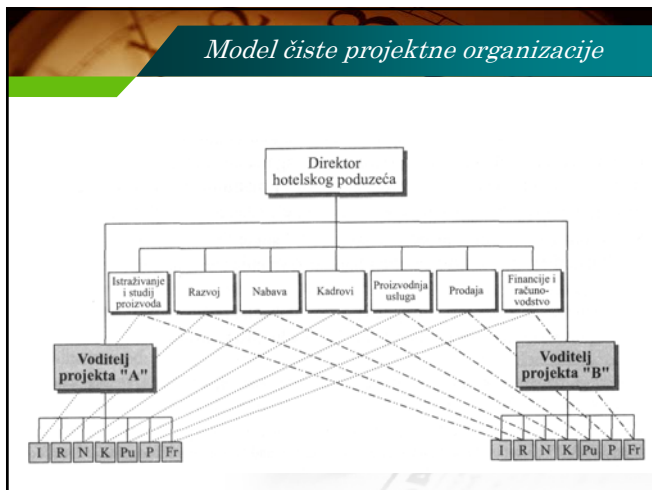
- projekti se mogu pojavljivati rijetko, povremeno ili stalno te razlikujemo dvije vrste projekata:
 - jednokratni, koji se javljaju jednom ili rijetko i u istom obliku ⇒ vode ih nestalni timovi
 - projektni procesi su projekti koji se javljaju više puta uzastopno, slični su po načinu izvođenja i vode ih stalni timovi
- projektne organizacijske strukture nikad nije osnovna, već je dodana osnovnoj
- sam model projektne organizacijske strukture ovisi o veličini i složenosti projekta
- voditelj projekta je odgovoran vrhovnom menadžmentu, a naziva se projekt menadžer

- on ima ulogu koordinatora između svih funkcijskih organizacijskih jedinica koje time dobivaju novog nadređenog, ali samo u domeni projekta
- projektne menadžment se može definirati kao planiranje, predviđanje, rukovođenje i kontroliranje resursa poduzeća za vrlo kratko vrijeme trajanja projekta koji predstavlja temelj za izvršenje specifičnih ciljeva i zadataka
- individualna** projektne organizacijske strukture malo mijenja klasičnu jer postojeće službe uz postojeće aktivnosti povremeno podržavaju projekt ⇒ pogodna je za jednostavne i srednje složene zadatke

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture



- kod razvijenijih i složenijih projekata pogodnija je **čista** projektna organizacija
- članovi projektnog tima su većim dijelom izdvojeni iz postojeće organizacijske strukture, privremeno napuštaju svoje organizacijske jedinice i integriraju se u projektni tim
- nakon što je projekt završen vraćaju se u početne funkcijske jedinice



- Prednosti i nedostaci projektne organizacijske strukture*
- PREDNOSTI:**
- Fleksibilnost promjene ljudskih resursa za ciljeve projekta.
 - Prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptabilnost na promjene u nestabilnoj okolini za potrebe projekata.
 - Raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt.
 - Interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve zadatke projekta.
 - Moguće proširenje zadataka za zaposlene.
 - Održavanje konzistentije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama.
 - Odlučivanje je djelomično decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i relevantno znanje primjenjuje do razine projekta.
 - Brzi protok informacija za potrebe i ciljeve projekta.
 - S odlukama delegiranim na podređenim razinama, viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama projekta.
 - Moguće promjene vođenja poslova omogućavaju više opcija karijere.
 - Može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene iz opsega projekta.
- NEDOSTACI:**
- Mogući nesporazumi između vrhovnog menadžmenta i projektnog menadžmenta.
 - Označava potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom.
 - Ne može raditi bez razumijevanja sudionika u projektnom timu.
 - Mogući nesporazumi u kompetencijama kod odabira ciljeva.
 - Bez balansiranja između projektnog tima i vanjskih konzultanata mogući su konflikti.
 - Otežana prilagodba na promjenu projekta i ponovna adaptacija kod povratka na stalnu organizacijsku strukturu.
 - Opasnost od uvođenja projekta u stalni proces rada kod valorizacije usluge na tržištu.
 - Potiče menadžere na međusobnu nečestitu konkurenciju.
 - Potrebna obuka stručnih kadrova što povećava troškove.
 - Moguće nerealno prikazivanje važnosti projekta.

- Suvremene organizacijske strukture*
- izazvane su brzim promjenama suvremenih informatičkih tehnologija u uvjetima postindustrijske revolucije
 - tu ubrajamo procesne organizacijske strukture vezane za procese i operacije, te mrežne organizacijske strukture primjerene za velike organizacijske sustave

- Procesna organizacijska struktura*
- zasniva se na resursima kojima se zadovoljavaju potrebe i motivi kupaca koji su se opredijelili za određeni program ili proizvod u uvjetima globalne konkurencije, odnosno dinamičke tehnologije koja se sve brže i brže mijenja te tako stvara kompleksnu okolinu
 - dvije su temeljne odrednice procesnih organizacijskih struktura, a to su proces i tim
 - **proces** je skup aktivnosti kojima se uz pomoć visoko specijaliziranih ljudi odgovarajućim metodama i sredstvima ostvaruje transformacija svih ulaznih elemenata, stvara proizvod ili usluga kako bi se u potpunosti zadovoljile sve potrebe ili motivi kupaca

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

- menadžerski zadatak se sastoji od velikog broja menadžerskih aktivnosti definiranih ciljem
- takav zadatak se raščlanjuje u niže sastavne komponente, odnosno poslovne funkcije, a svaka poslovna funkcija predstavlja skup procesa
- razlikujemo tri vrste procesa:
 1. procesi potpore
 2. središnji procesi
 3. menadžerski procesi

- procesi potpore** zadovoljavaju interne potrebe (potrebe proizvodnje, potrebe zaposlenika i sl.)
- središnji procesi** određuju rad cijelog poduzeća i oko njih se formiraju timovi
- najčešći središnji procesi u poduzeću su planiranje i razvoj proizvoda ili usluga, nabava, prodaja, proizvodnja osnovnih proizvoda ili usluga, proizvodnja pratećih proizvoda ili usluga itd.
- menadžerski procesi** su oni kojima se utječe na skupinu procesa potpore i na sve središnje procese

- voditi proces pretpostavlja određene ovlasti i odgovornosti za izvođenje operacija, ali i unapređenje procesa
- procesno formiranu strukturu kao horizontalnu organizaciju karakteriziraju sljedeća obilježja ⇒
 - struktura se formira oko procesa rada, a ne oko odjela te su granice između odjela nestalne
 - vertikalna hijerarhija je svedena na jednu ili dvije razine i to samo u funkciji potpore, npr. u financijama ili kadrovima

- menadžerski zadaci se svode na najnižu razinu u obliku multidisciplinarnih timova koji se formiraju oko jednog procesa
- poduzeće je usmjereno kupcu jer su svi procesi usmjereni zadovoljavanju potreba kupaca
- na ovaj način formirane strukture smanjuju broj hijerarhijskih razina u poduzeću, potiču koordinaciju, ubrzavaju poslovni proces i tok informacija, smanjuju troškove, efikasnije upotrebljavaju resurse i povećavaju kvalitetu proizvoda i usluga

- tim se može definirati kao skup specijaliziranih izvršitelja koji brojnim poslovnim operacijama i procesima izvršavaju zadatak prema postavljenim standardima
- timovi u procesnim strukturama su manji, fleksibilniji, promjenjivi i imaju obilježje multidisciplinarnosti
- svaki tim sadrži i izvršne i menadžerske funkcije (menadžer trener) te su stoga relativno autonomni
- timovi su uvijek sastavljeni od različitih znanja i vještina, a pridodaje se određeni broj izvršitelja za određeni broj aktivnosti

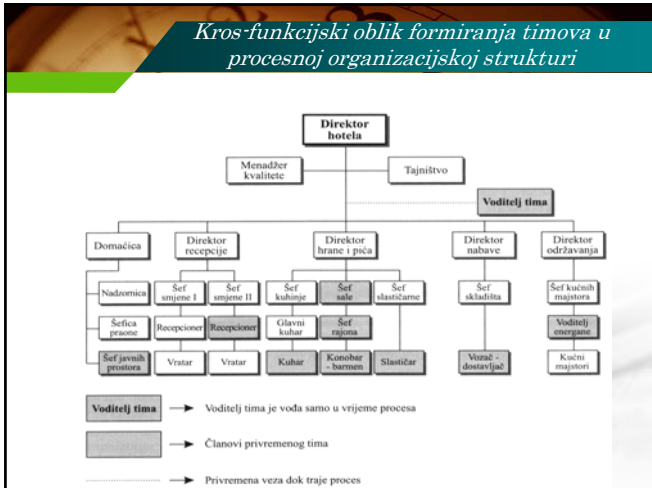
Prikaz horizontalnog procesa u funkcijskoj organizaciji

a) hijerarhijska organizacija

b) horizontalna (lateralna) organizacija

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture

- timaska organizacijska hijerarhija daje prednost horizontalnim vezama čime se stvara plića organizacijska struktura, odnosno sustav kros-funkcijskih timova usmjerenih na proizvod, odnosno kupca
- timovi imaju sljedeće karakteristike:
 1. tim raspolaže resursima
 2. tim mora pokriti sve tražene vještine
 3. tim je opunomoćen svim ovlastima iz domene zadatka što znači da ima slobodu planiranja, rješavanja problema u granicama budžeta, kontrole i nadzora rezultata, ali pri tome mora imati potporu drugih timova koji su im podređeni



Prednosti i nedostaci procesne organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- ♦ Usmjeren na resurse zadovoljenja potreba i motiva gostiju (kupaca).
- ♦ Unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično.
- ♦ Rapidno se adaptira na promjene okoline.
- ♦ Reducira granice između odjela.
- ♦ Povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada.
- ♦ Pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral.
- ♦ Smanjuju troškove jer smanjuju režijske strukture.

NEDOSTACI:

- ♦ 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.

Mrežna organizacijska struktura

- zasnovana je na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima ali u smislu samouprave do koje dolazi potpunom primjenom organskih, prilagodljivih struktura na promjene koje podupire suvremena informatička tehnologija koja osigurava povezivanje u različite oblike mreža
- poznata je u literaturi još kao dinamička mreža, virtualna korporacija, modularna korporacija, "pizza" struktura, paukova mreža, ribarska mreža i klaster organizacija
- s obzirom na neograničenu mogućnost ulaska i izlaska iz mreže, još se naziva i "organizacija bez granica"

- u pravilu nema strukture, a članovi organizacije mogu imati blage hijerarhijske odnose
- razlikuju se dva tipa mreža:
 1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća
 2. mrežno zasnovane organizacije
- mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća usmjerene su na preoblikovanje strukture poduzeća čime dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu

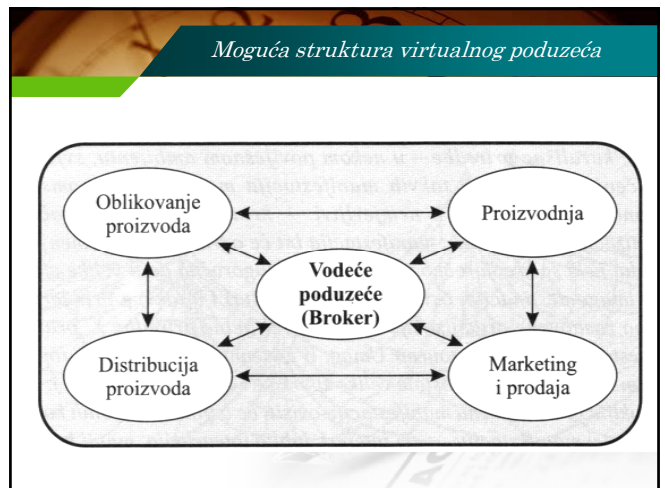
- tipičan primjer je "ribarska mreža" u kojoj čvorovi predstavljaju timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze
- zahvaljujući informatičkim vezama sa svim drugim timovima u mreži, kojima se koordiniraju međusobni odnosi, nema potrebe za menadžerima čiji je zadatak u klasičnim strukturama bila koordinacija rada između različitih timova
- "ribarska mreža" položena na tlo nema hijerarhije, ali ako se jedan čvor podigne stvara se hijerarhija ispod čvora
- takva hijerarhija je privremena, a traje dok je jedan tim vodeći u nekom poslu

11. Sustav organiziranja i organizacijske strukture



- mrežno zasnovane organizacije su orijentirane na preoblikovanje poduzeća u smislu usmjerenja svih aktivnosti u kojima poduzeće nije najbolje prema vani (outsourcing), a zadržavanja samo onih u kojima je vodeće, te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih poduzeća radi ostvarivanja zajedničkog zadatka
- takvo se poduzeće naziva i virtualno poduzeće jer je prividno, odnosno ne postoji u formalno pravnom smislu
- to je nehijerarhijska organizacija nezavisnih poduzeća koji samostalno odlučuju o ulasku u mrežu s drugim poduzećima s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, kadrove, znanja, tehnologiju itd.

- moderno virtualno poduzeće funkcionira na temelju transakcijske mreže upravljane upotrebom vrhunskih multimedijalnih i informatičkih tehnologija, a najvažniji sudionici su voditelj mreže, menadžer vodećeg poduzeća i menadžeri poduzeća partnera
- voditelj mreže izgrađuje i održava strukturu i infrastrukturu mreže, koordinira rad, dodjeljuje radne zadatke te vrši nadzor nad ispunjenjem ugovornih obveza
- menadžer vodećeg poduzeća je često najvažniji akter jer ukoliko vodeće poduzeće snosi najveći rizik njegove odluke imaju najveću težinu
- menadžeri poduzeća partnera u mreži participiraju u radu i odlučivanju u skladu s utvrđenim ugovorima, a snaga njihovih odluka zavisi o riziku kojeg su preuzeli ugovorom



- Prednosti i nedostaci mrežne organizacijske strukture*
- PREDNOSTI:**
- 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 sinergične rezultate.
- NEDOSTACI:**
- Otežana je kontrola.
 - Teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica.
 - Lojalnost zaposlenih slabi.
 - Može se omogućiti članicama pristup vlastitom know-how (novom znanju i tehnologiji).
 - Održavanje članstva i koristi mogu biti problematični.

- najvažniji razlog umrežavanja organizacija je smanjivanje razine nesigurnosti u poslovanju i sve složenija i turbulentnija okolina
- ukoliko je neko poduzeće dovoljno samostalno i snažno da izdrži navedene pritiske nije potrebno da ulazi u mrežnu organizaciju