



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU



Fakultet  
elektrotehnike i  
računarstva

ID 183377

# Tema 10

# Organiziranje

nasl.prof.dr.sc. Darko Huljenić

# Sadržaj

- Što je i zašto se radi organizacijska struktura?
- Neki elementi za planiranje organizacije.
- Primjeri organiziranja resursa.

# Osnovni pojmovi

- **Organizacijska struktura**

- Označava sastav, građu organizacije
- **Struktura** = relativno trajno obilježje organizacije, daje organizaciji obličje (predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja), temeljni mehanizam upravljanja organizacijom
- **Organizacija** = ukupnost dijelova smisleno uređenih na način koji olakšava postizanje ciljeva
- *Struktura je uređeno jedinstvo elemenata organizacije.*

# Formalna i neformalna organizacijska struktura

- Formalna organizacijska struktura
  - Nastaje procesom oblikovanja organizacije
  - Služi za preciznu podjelu i kordinaciju zadataka za efikasno ostvarivanje cilja
    - Izbjegavaju se preklapanja odgovornosti te pokrivenost svih traženih odgovornosti
  - Odražava se kroz hijerarhiju u ovlaštenjima i odgovornosti u svrhu definiranja pravne osobnosti organizacije (pravni akti organizacije)
- Neformalna organizacijska struktura
  - Nastala je kao pojam u svrhu rješavanja motivacije zaposlenika – ublažavanje hijerarhijskih odnosa – služi za prilagođavanje formalne organizacijske strukture potrebama za ostvarenje cilja

# Diskusija 1

- Što mislite o formalnim organizacijskim strukturama?
  - Potreba za njima?
  - Kada biste sada krenuli sa svojom kompanijom kakvu biste organizacijsku strukturu izabrali? (što bi vam bilo ključno?)

# Osnovni elementi u organizaciji



- Definicija i strukturiranje uloga u svrhu ispunjenja cilja

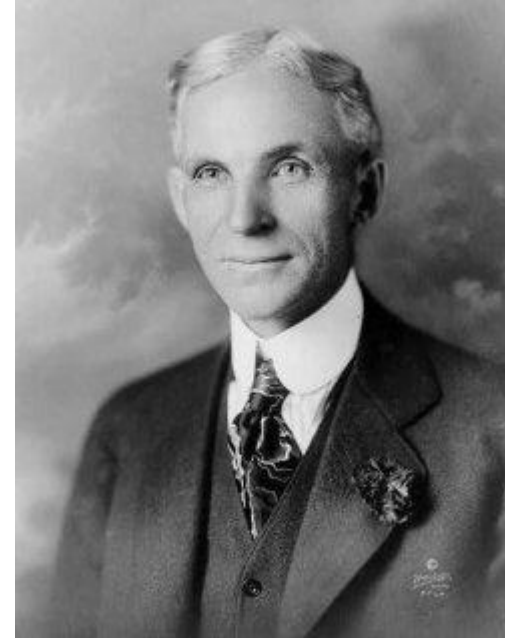
# Specijalizacija poslova

- Adam Smith je 1776.g. objavio „The Wealth of Nations“
  - ekonomske prednosti rastavljanja poslova u jednostavne zadatke koji se ponavljaju
  - povećanje produktivnosti



# Specijalizacija poslova

- Henry Ford je striktno primijenio Smithov koncept
- Proizvodnja automobila na traci
- Revolucija industrijske proizvodnje





# Specijalizacija poslova

- Problem –zasićenje i zamorenost radnika istim poslom



<https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs>

# Odnosi u organizacijama

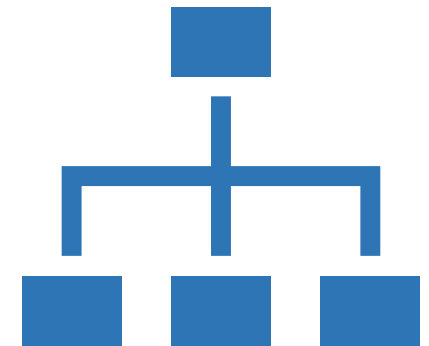
- Pri planiranju organizacijske strukture treba odrediti vrste, obim i veličinu poslova koje treba obavljati,
  - objediniti poslove u cjeline kojima se može upravljati,
  - dodijeliti poslove grupama ili pojedincima specijaliziranim za obavljanje dodijeljenih poslova,
  - **jasno i nedvosmisleno definirati ovlaštenja i odgovornosti,**
  - ako postoji dvostruka odgovornost podređeni mora znati kome je odgovoran za pojedina pitanja,
  - mora biti poznat zapovjedni lanac i
  - odrediti kako se provodi kontrola izvršenja.

# Odnosi u organizacijama

- Koncept zapovjednog lanca određuje ovlasti, odgovornosti i jedinstvo zapovijedanja
- Multidisciplinarni timovi – višestruka odgovornost dovodi do smanjenja važnosti tradicionalnih zapovjednih linija

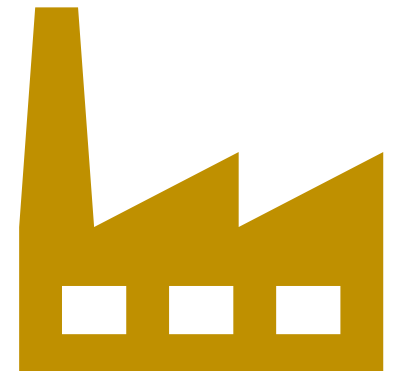
# Postupci pri oblikovanju organizacije

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (analiza)
- Oblikovanje organizacijskih jedinica (sinteza)
- Uspostavljanje mehanizama koordinacije (protok ključnih informacija)
- (Delegiranje).



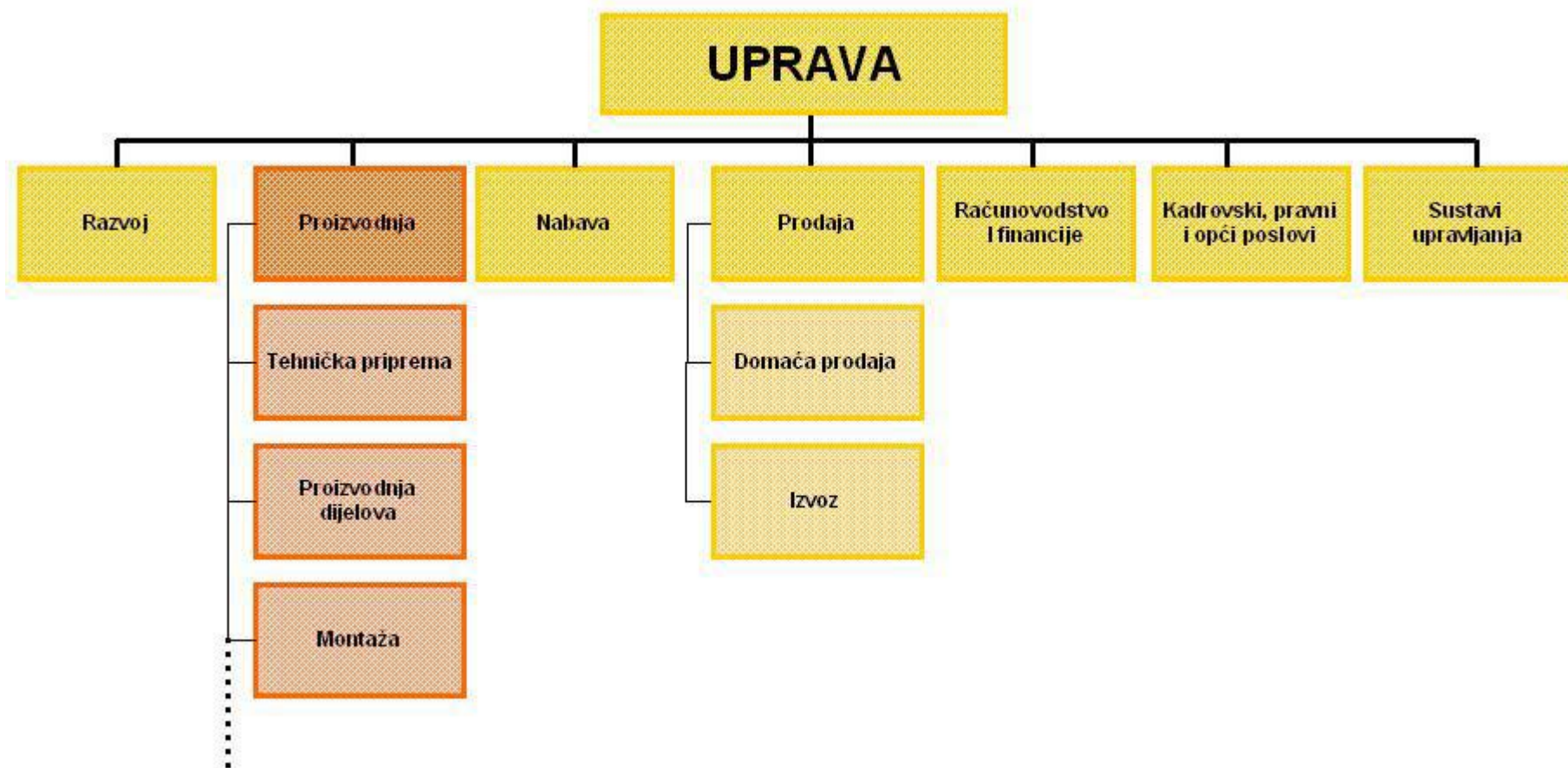
# Poslovne funkcije poduzeća

- Razvoj
- Nabava
- Proizvodnja
- Prodaja
- Računovodstvo i financije
- Pravni, kadrovski i opći poslovi



# Strukturiranje organizacije

- Organiziranje po funkcijama



# Strukturiranje organizacije

## Organiziranje po funkcijama

### Prednosti

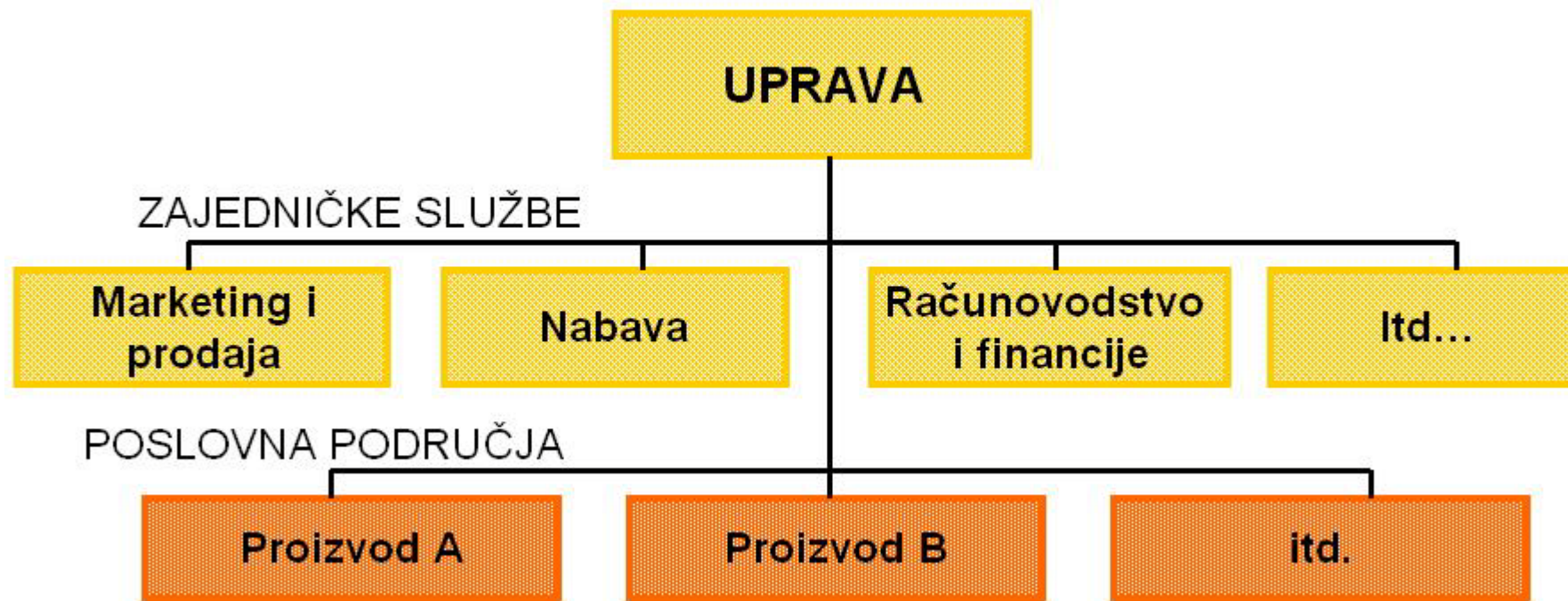
- Učinkovitost koja slijedi iz grupiranja ljudi sličnih specijalnosti, vještina, znanja i interesa
- Koordiniranje unutar funkcijskih područja
- Vrhunska specijalizacija
- Koordinacija unutar funkcijskih cjelina

### Nedostaci

- Slaba komunikacija između funkcijskih područja
- Slaba komunikacija između funkcija
- Ograničeni pogled na ciljeve organizacije

# Strukturiranje organizacije

- Organiziranje po proizvodima





# Strukturiranje organizacije

## Organiziranje po proizvodima

### Prednosti

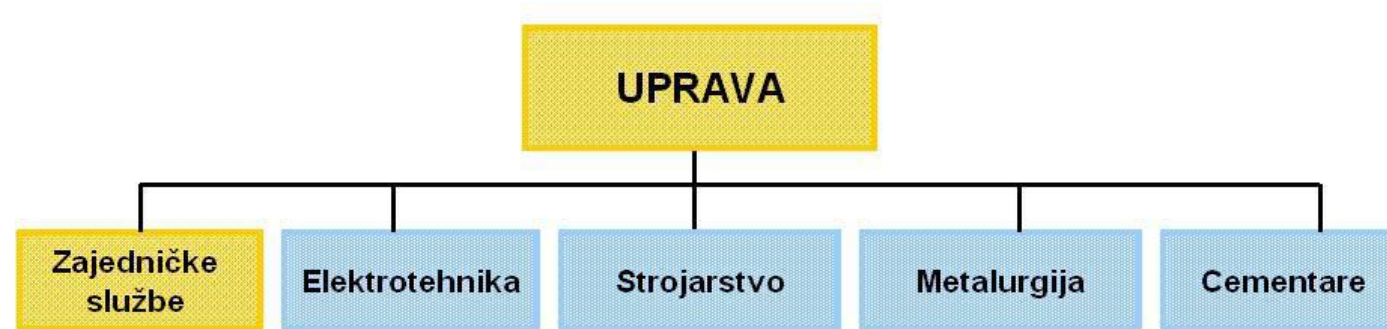
- Omogućava specijalizaciju za pojedine proizvode i usluge
- Menadžeri - eksperti
- Usmjerenje pažnje na proizvod
- Lakši razvoj timskog rada
- Odgovornost za poslovni rezultat/dobit u razini poslovnog područja
- Lakše ocjenjivanje sposobnosti i kvalitete menadžera

### Nedostaci

- Multiplikacija funkcija
- Potreban veći broj menadžera s općim znanjem i vještinama
- Ograničene veze s pojedincima jednakih specijalnosti iz drugih područja
- Teško održavanje efikasnosti zajedničkih službi

# Strukturiranje organizacije

- Organiziranje po disciplinama



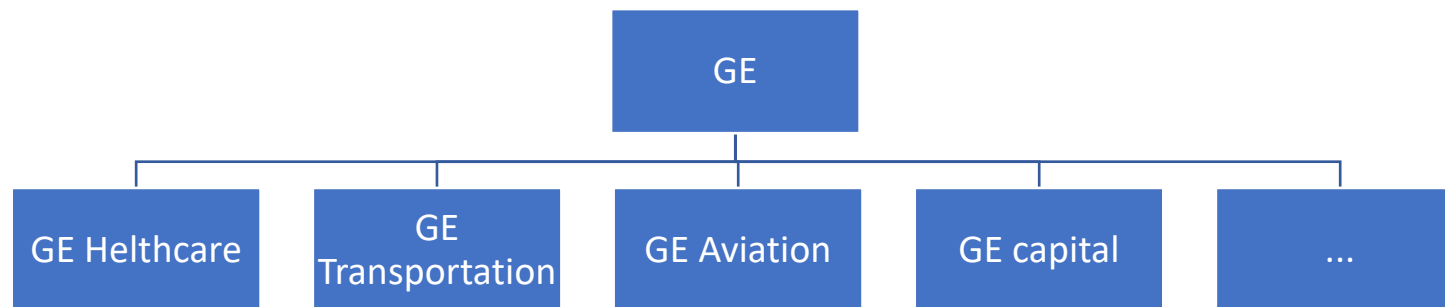
## ■ Prednosti

- Omogućava specijalizaciju za pojedine proizvode i usluge
- Menadžeri - eksperti
- Ujednačeni proizvodi
- Provođenje jedinstvenih načela
- Eliminiranje višestrukih kapaciteta
- Mogućnost tehničke specijalizacije
- Lakše nadziranje homogenih grupa

## ■ Nedostaci

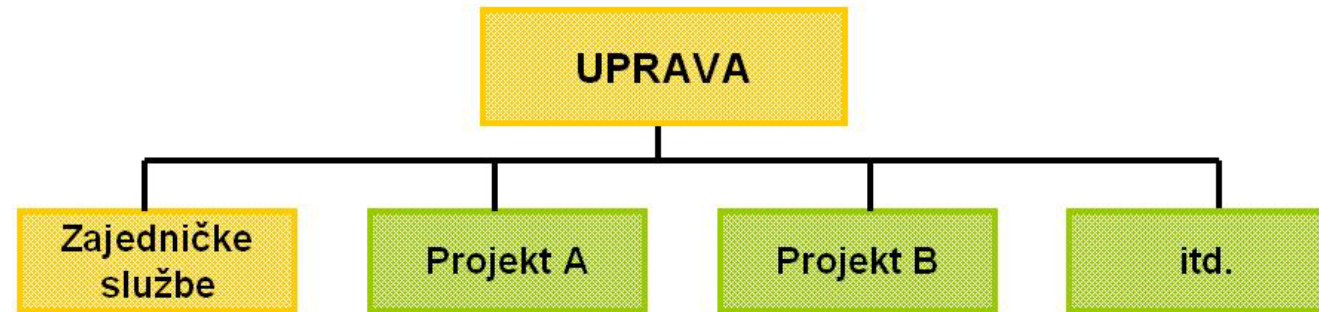
- Multiplikacija funkcija
- Teškoće pri napredovanju pojedinaca
- Niska efikasnost razvoja koji zahtijeva više struka
- Sporost radnih procesa

# Primjer organizacije



# Strukturiranje organizacije

- Organiziranje po projektima



## ■ Prednosti

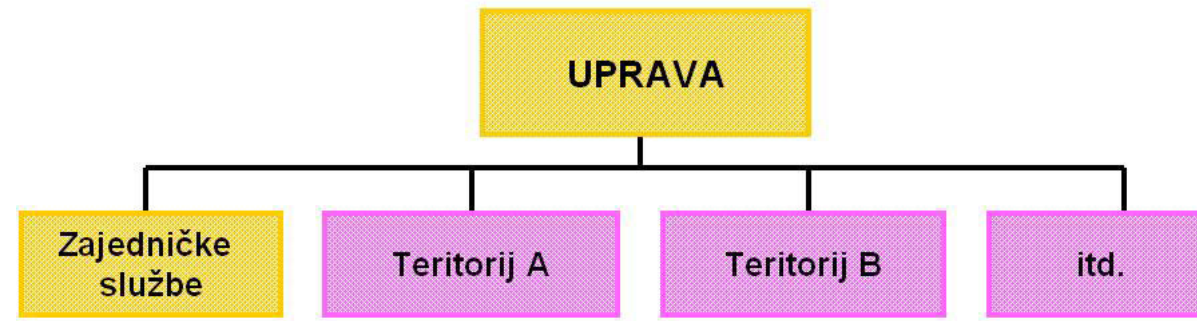
- Omogućava specijalizaciju za pojedine proizvode i usluge
- Menadžeri - eksperti
- Usmjeravanje pažnje na jedan jedini projekt
- Povećanje efikasnosti radnih procesa
- Jačanje timskog rada
- Omogućuje koordinaciju više projekata
- Korisna metodologija za specijalizaciju po proizvodima
- Povećanje odgovornosti za konkretan rezultat

## ■ Nedostaci

- Multiplikacija funkcija
- Manje ujednačeni proizvodi
- Multiplikacija kapaciteta
- Nekonzistentna politika

# Strukturiranje organizacije

- Organiziranje po teritoriju



## ■ Prednosti

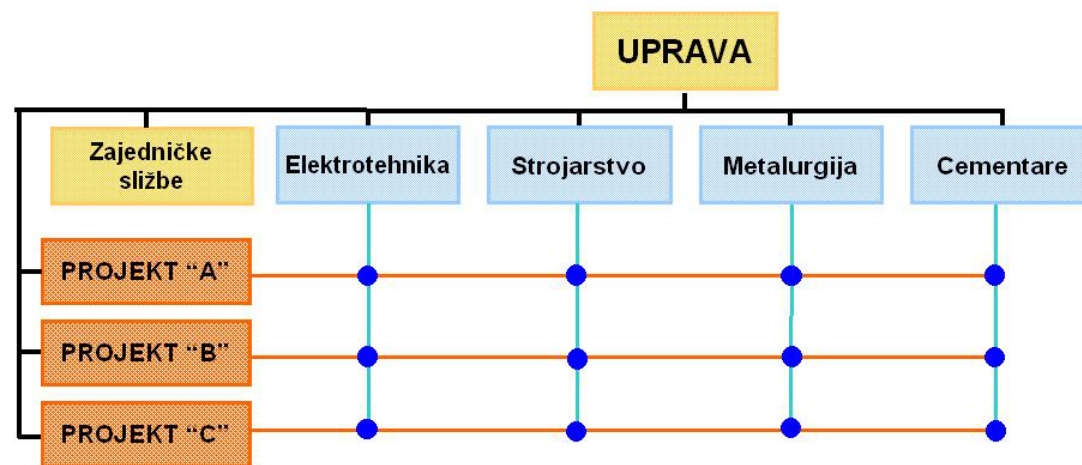
- Omogućava specijalizaciju za pojedine proizvode i usluge
- Menadžeri - eksperti
- Uvažavanje lokalnih uvjeta
- Lakša teritorijalna koordinacija

## ■ Nedostaci

- Multiplikacija funkcija
- Otežano korištenje zajedničkih službi
- Osjećaj izoliranosti od ostalih dijelova organizacije

# Strukturiranje organizacije

- Matrična organizacija



## ■ Prednosti

- Omogućava specijalizaciju za pojedine proizvode i usluge
- Menadžeri - eksperti
- Efikasno odlučivanje
- Bolja kontrola izvršavanja poslova
- Povećana uloga menadžera srednje razine

## ■ Nedostaci

- Multiplikacija funkcija
- Stvaranje vještina koje nisu potrebne svim projektima
- Dvostruka odgovornost
- Sukobi menadžera projekta i menadžera discipline / područja

# Struktiranje organizacije

- Česte kombinacije navedenih oblika
- U novije vrijeme - učeća organizacija
- Fraktalna organizacija
- Virtualna organizacija

## Diskusija 2

- Koji su po vama ključni elementi koji određuju organizacijsku strukturu?
  - Uzimajući navedene primjere – što su elementi koji pokreću izbor ili kombiniranje pojedinih organizacijskih struktura?



# 3 ključna faktora za određivanje organizacijske strukture

## 1) Dugoročna vizija poslovanja?

- 1) Cilj vašeg poslovanja i što se očekuje u budućnosti?
- 2) Organizacijska struktura = podloga za ostvarenje vizije

## 2) Što je obećano kupcima?

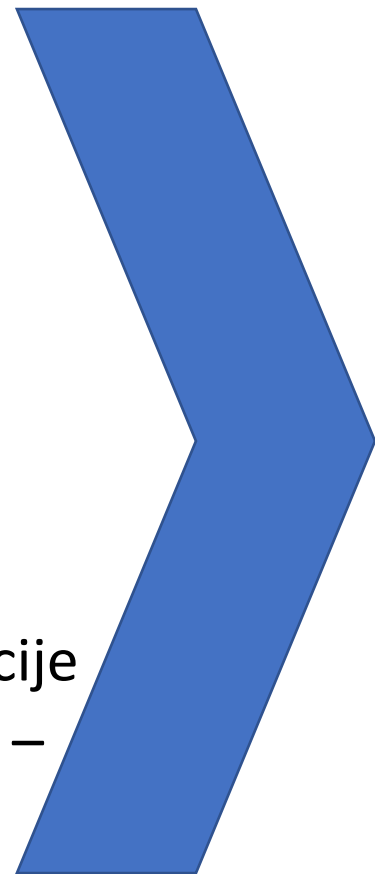
- 1) Tko su kupci – koja očekivanja su im poslana?
- 2) Kakav je odnos s kupcima?
- 3) Kupac je ključ za ostvarenje poslovnih rezultata. Organizacija mora osigurati isporuku za kupca.

## 3) Tržišna pozicija?

- 1) Odnos prema konkurenciji za tržišnu poziciju? – interna organizacija za uspjeh
- 2) Ostvarenje tržišnih ciljeva

# Ključni koraci za stvaranje organizacijske strukture

1. Planiranje budućnosti – cilj u budućnosti
2. Uvažavanje prošlosti – uočavanje dobrih praksi
3. Stvaranje organizacijske strukture – organigram (bez ljudi) – cilj je optimiziranje organizacije za ciljeve posla (definiranje rola)
4. Strukturu popuniti s ljudima – postojeće ljude mapirati na role
5. Balansiranje autoriteta i odgovornosti – ljudi moraju imati autoritet za obavljanje posla
6. Popuniti sve pozicije i definirati poslovna očekivanja za sve poslovne role (mjerjenje doprinosa)
7. Uspostavi mjerjenje doprinosa svih organizacijskih rola ciljevima organizacije
8. Na godišnjoj razini ocijeniti doprinose definirane organizacijske strukture – podloga za promjenu



# Definiranje raspona kontrole

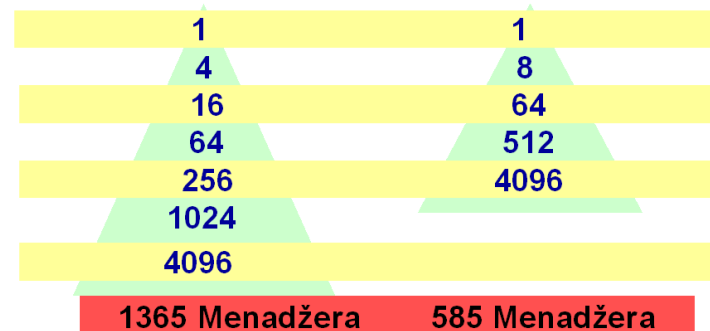
- Definira broj podređenih koji dolazi na jednog nadređenog (ljudi ili jedinice)

Čimbenici koji utječu na optimalnost raspodjele kontrole

Vezani uz ljude	Vezani uz zadatke
Zrelost	Složenost poslova
Motiviranost	Stalnost poslova (standardiziranost)
Strukovna znanja (stečeno znanje)	Zahtjevana razina kreativnosti
Homogenost (socijalna, strukovna)	Vremenska dimenzija poslova i zadataka
Stalnost osoblja	Prostorna povezanost obavljanja pojedinih dijelova ukupnog zadatka
Raznolikost i količina vještina i znanja pojedinca	

# Odnosi u organizacijama – raspon kontrole

- U organizacijskoj strukturi može biti više menadžerskih razina
  - Povećavanje troškova
  - Treba tražiti optimalno rješenje
  - Efekt upravljanja s 4 ili 8 podređenih



- Unutarnje odnose često se prikazuje grafički – organizacijskom shemom

# Centralizacija ili decentralizacija

- Centralizacija
  - Smanjuje broj neželjenih odluka manje iskusnih rukovoditelja,
  - Poboljšava kontrolu nad specijaliziranim funkcijama,
  - Uklanja višestruko ponavljanje istih aktivnosti,
  - Olakšava je komunikaciju i donošenje važnih odluka i konačno
  - Okuplja i lakše koristi stručna znanja.



# Centralizacija ili decentralizacija

- Decentralizacija
  - Jača i olakšava osobni razvoj pojedinca,
  - Stimulira inicijative i poistovjećivanje,
  - Stvara veće zadovoljstvo kod kompetentnih zaposlenika i
  - Osigurava da će odluke biti donošene na osnovu poznavanja lokalnih uvjeta.



# Centralizacija ili decentralizacija

- Centri odgovornosti
  - Troškovni centri
  - Prihodni centri
  - Profitni centri
- Outsourcing – unajmljivanje nekih proizvodnih ili uslužnih djelatnosti
- Offshoring – izdvajanje proizvodnje u jeftinije dijelove svijeta gdje imate dijelove tvrtke

# Poslovne funkcije poduzeća

- Ponekad se neke cjeline izdvajaju
  - Marketing
  - Kontroling
  - Odnosi s javnošću
  - Kadrovska služba
  - Sustavi upravljanja



# Današnje dileme u razvoju organizacije

Vlastita proizvodnja	Outsourcing
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strateška važnost komponente</li><li>• Želimo zadržati IV unutar tvrtke</li><li>• Specifičan proizvod koji nije dostupan na tržištu</li><li>• Jeftinije, brže ili fleksibilnije</li><li>• Dug životni vijek proizvoda – treba osigurati održavanje</li><li>• Dostupni resursi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Jeftinije, brže ili fleksibilnije je</li><li>– Standardna roba koja se nalazi na tržištu</li><li>– Dobavljač ima specifična znanja koja mi nemamo</li></ul>

“make-or-buy” analiza

- Razvoj s dobavljačem/kupcem
- Carve-out (*izdvajanje pojedinih dijelova tvrtke – pojedinog segmenta djelovanja – priprema za prodaju aktivnosti*)

# Agilna organizacija

## New Rules and Roles for HR

### Traditional Management

Focus on Control & Alignment



**Creates:** Execution, Order, Control

**HR's Job:** Implement controls, standards, and systems to **drive alignment & execution**

### Agile Management

Focus on Speed & Customers



**Creates:** Adaptability, Innovation, Speed

**HR's Job:** Implement programs, systems, strategies, which **foster expertise, collaboration, and decision-making**

IMPACT  
2012  
THE FUTURE OF HR

16

B&A  
BERNARD  
BERNIN & ASSOCIATES