

## **PREDAVANJE 5 – OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

**Organizacijska struktura** definira se kao sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.

Organizacijska struktura je rezultat procesa diferencijacije i integracije zadataka.

**Struktura** je:

- Sastavni dio svake organizacije
- Najvažniji dio svake organizacije
- Sustav unutarnjih veza i odnosa
- Anatomija organizacije
- Građa, sastav poduzeća
- Neophodan temelj svake organizacije

Pod pojmom **dizajniranje organizacije** razumijeva se:

- Proces uspostavljanja odnosno proces izgradnje organizacije
- Proces odabira i implementacije organizacijske strukture
- Rezultat procesa organizacijske izgradnje

Proces organiziranja obuhvaća:

- Identifikaciju i klasifikaciju svih potrebnih aktivnosti
- Grupiranje aktivnosti u uže i šire cjeline
- Dodjeljivanje tako grupiranih poslova menadžeru koji ima ovlasti da nadzire provođenje aktivnosti
- Horizontalnu i vertikalnu koordinaciju u organizacijskoj strukturi

### **Elementi organizacijske strukture**

Osnovni elementi:

- Organizacija materijalnih čimbenika
- Organizacija ljudskog čimbenika
- Organizacija raščlanjivanja zadataka
- Organizacija upravljanja i menadžmenta
- Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova

Optimalna organizacijska struktura podrazumijeva veze i odnose unutar svakog elementa posebno (podelementi)!

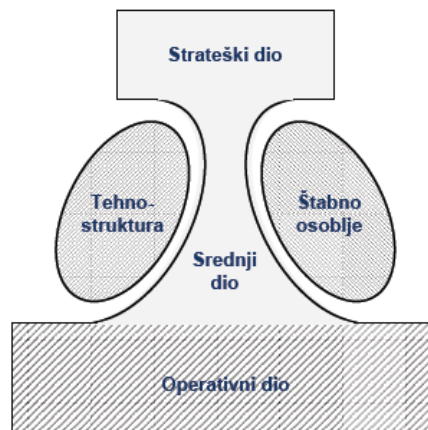
### **Teorija departmentalizacije**

Govori o podjeli poduzeća na uže i šire organizacijske jedinice (npr. Odjeli, odsjeci, sektori, pogoni, službe, poslovne jedinice...). Slične i/ili povezane poslove potrebno je grupirati u veće organizacijske jedinice.

H. Mintzberg – definirao 5 elemenata organizacijske strukture:

1. Vrhovni menadžment
2. Izvršni radnici
3. Menadžeri srednje razine
4. Stručnjaci sa znanjem
5. Štabno osoblje

Elementi strukture menadžmenta:



### Organizacijski dijelovi i njihovi odnosi

Organizacijske jedinice (odjeli) su entiteti organizacije formirani zbog organiziranja pojedinaca, linija odgovornosti i posla na način koji najbolje podržava ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Poslovna jedinica predstavlja osnovni građevni oblik strukture poduzeća (strateška jedinica kojoj su dodijeljeni ograničeni resursi).

*Slika: Građevni blokovi organizacije*



Vrste organizacijskih jedinica:

- Funkcijske jedinice – grupiranje poslova prema vrsti aktivnosti koja se obavlja
- Proizvodno-uslužne jedinice – grupiranje poslova oko specifičnog proizvoda ili usluge
- Teritorijalne jedinice – grupiranje poslova s obzirom na fizičku disperziranost imovine, resursa ili potrošača
- Jedinice s obzirom na vrstu potrošača – grupiranje poslova oko različitih kategorija potrošača
- Međufunkcijske jedinice – povezivanje poslova u svrhu smanjivanja troškova, unaprjeđenja kvalitete, povećanja brzine, primjene IT-a i povećanja zadovoljstva kupaca
- Procesne jedinice – horizontalno grupiranje poslova koje nastoji skratiti vrijeme od trenutka identifikacije potreba potrošača do zadovoljavanje istih (eksterni fokus)

### **Vrste organizacijskih struktura**

Ključne komponente organizacijskih struktura:

- Određuje formalnu odgovornost (broj hijerarhijskih razina i raspone kontrole)
- Definira grupiranje pojedinaca u odjele i integriranje pojedinih odjela u cjelovitu organizaciju
- Podrazumijeva kreiranje sustava koji omogućuju komunikaciju, koordinaciju i integraciju poslovnih aktivnosti svih organizacijskih dijelova

Najvažnija odluka: pronaći pravu ravnotežu između vertikalne kontrole (efikasnost i stabilnost) i horizontalne koordinacije (učenje, inovacije i fleksibilnost).

### **Temeljne vrste organizacijskih struktura**

S aspekta raščlanjivanja ukupnog zadatka:

- Funkcijske
- Divizijske

S aspekta utjecaja okoline na organizaciju:

- Mehanicističke, tradicionalne, birokratske (odgovaraju stabilnoj okolini)
- Organske, adaptivne (odgovaraju nestabilnoj odnosno promjenjivoj okolini)

S aspekta složenosti poduzeća:

- „U“ forma (odgovara malim poduzećima)
- „M“ forma (odgovara diverzificiranim poduzećima)
- „H“ forma (odgovara diverzificiranim i nepovezanim poduzećima)

Organizacijske strukture	Organizacije/Suprastrukture
<b><u>Klasične</u></b>	Virtualna organizacija
Funkcijska organizacijska struktura	Mrežna organizacija
Divizijska organizacijska struktura	Procesna organizacija
Proizvodna organizacijska struktura	Timska organizacija
Teritorijalna organizacijska struktura	Front-back organizacija
Org. struktura orijentirana potrošačima	T-oblik organizacije
	Izvrnuta organizacija
<b><u>Moderne</u></b>	Organizacija paukove mreže
Procesna organizacijska struktura	Fraktalna organizacija
Projektna organizacijska struktura	Klaster organizacija
Matrična organizacijska struktura	Heterarhija
Hibridna organizacijska struktura	Hipertekst organizacija
Multidivizijska (mješovita) org. struktura	Ameba organizacija

### **Funkcijska organizacijska struktura**

Organizacija poduzeća po „poslovnim funkcijama“, „poslovima pojedinih funkcija“ odnosno po „srodnim i sličnim poslovima“. Obavljanje srodnih ili sličnih poslova u okviru jedne organizacijske jedinice.

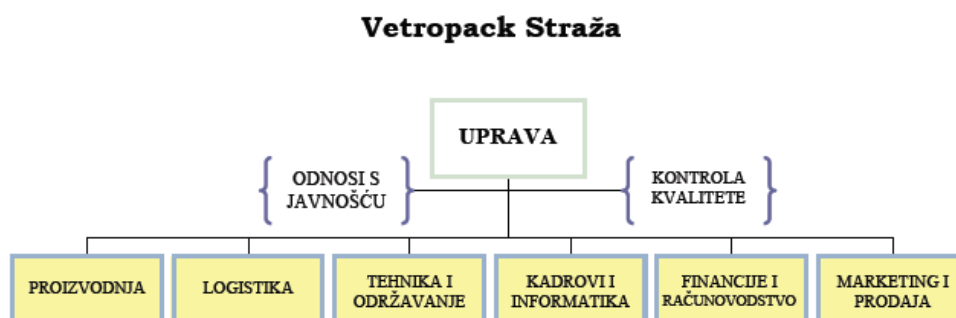
Najšira rasprostranjenost u praksi jer se primjenjuje:

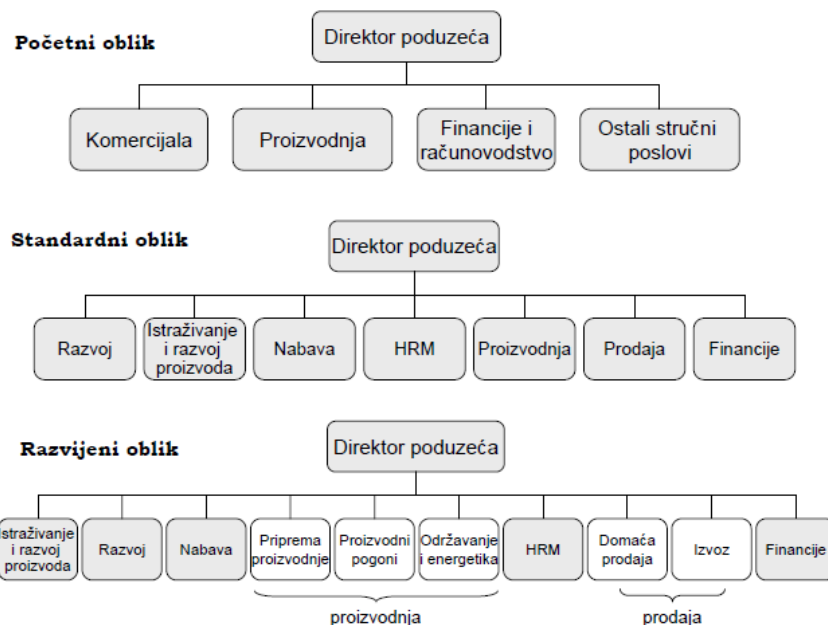
- U malim i srednje velikim poduzećima
- U poduzećima koja proizvode jedan proizvod/uslugu
- U velikim poduzećima ako proizvode samo jedan proizvod/uslugu odnosno jednu liniju srodnih ili sličnih proizvoda/usluga

S obzirom na razvijenost funkcijske organizacijske strukture, postoje 3 temeljna oblika:

- Početni (broj formiranih organizacijskih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija)
- Standardni (broj formiranih organizacijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija)
- Razvijeni (broj formiranih organizacijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija)

*Primjer funkcijske organizacijske strukture (1)*





Prednosti funkcijske organizacijske strukture:

- Visoki stupanj specijalizacije i podjele rada
- Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije
- Logična povezanost poslovnih funkcija
- Naglašavanje značaja i važnosti „glavnih funkcija“
- Slijedi principe specijalizacije po funkcijama
- Olakšava edukaciju i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija
- Osigurava čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća

Slabosti funkcijske organizacijske strukture:

- Sporo se prilagođava promjenama u okolini
- Zbog rascjepkanosti poslova, otežana je njihova koordinacija
- Odsutnost suradnje i timskog rada menadžera pojedinih poslovnih funkcija
- Sporo i neadekvatno odlučivanje
- Razvučenost linija koordinacije i komunikacije
- Odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za krajnji poslovni rezultat poduzeća
- Naglašavanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva poduzeća
- Zbog pretjerana specijalizacije funkcijskih menadžera, njihov se pogled sužava i teško vide cjelinu
- Ograničava razvoj top menadžmenta

## Divizijska organizacijska struktura

Formiranje organizacijskih jedinica prema divizijama, svaka divizija obavlja sve značajne poslove unutar same divizije, dok se ostali poslovi centraliziraju (na razini poduzeća). Fleksibilnost i prilagodljivost zahtjevima okoline, relativna autonomnost, tržišna orijentiranost

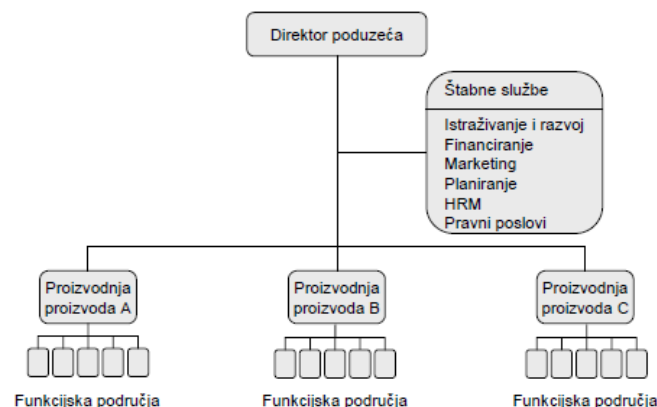
- 3D: diverzifikacija, divizionalizacija i decentralizacija
- Primjena u velikim poduzećima i/ili primjena u poduzećima s velikim brojem različitih proizvoda (usluga), različitih geografskih područja i različitih kategorija kupaca

Tri osnovne vrste divizijske organizacijske strukture:

- Predmetna ili proizvodna (organizacijska struktura poduzeća prema proizvodima ili uslugama)
- Teritorijalna ili geografska (organizacijska struktura prema različitim teritorijima, regijama)
  - Primjena u poduzećima koja su rasprostranjena na velikom području, na različitim lokacijama
  - Koja imaju ograničenu nomenklaturu proizvoda, koje proizvode na različitim lokacijama
  - Koja se nastala integriranjem ranijih samostalnih poduzeća
  - U kojima priroda procesa poslovanja to zahtjeva
  - Najčešće prisutna u prodajnoj funkciji
- Prema potrošačima (organizacijska struktura prema različitim kategorijama potrošača)
  - Koristi se u velikim poduzećima s puno različitih proizvoda namijenjenih različitim kategorijama potrošača
  - U bankama, čije je poslovanje orijentirano na gospodarske subjekte, neprofitne organizacije i građane
  - U visokoškolskim institucijama, s obzirom na korisnike pojedinih obrazovnih programa
  - U zdravstvenim organizacijama, s obzirom na vrstu pacijenta
  - Na nižim organizacijskim razinama, dakle ne kao primarna organizacijska struktura

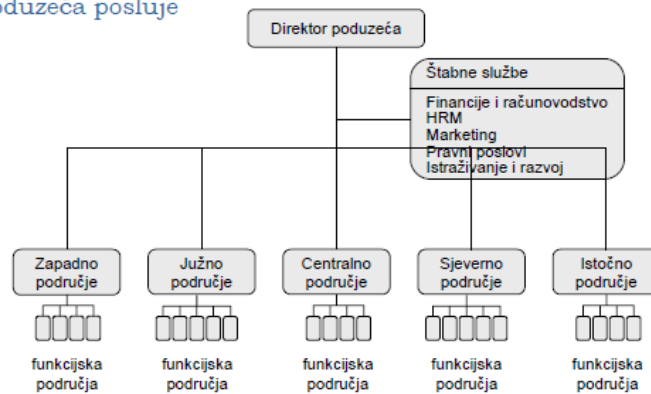
### ☐ **Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura:**

- poduzeća s širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda



□ **Teritorijalna ili geografska organizacijska struktura:**

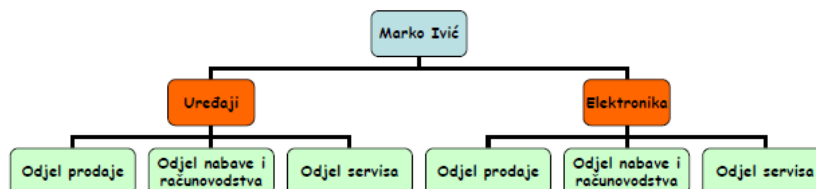
- formiranje organizacijskih jedinica u poduzeću prema geografskim područjima odnosno teritoriju na kojemu pojedini dio poduzeća posluje



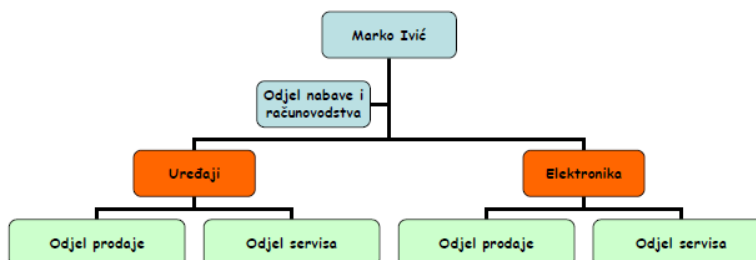
**Funkcijska organizacijska struktura**



**Proizvodna organizacijska struktura (1. način)**



**Proizvodna organizacijska struktura (2. način)**



Prednosti divizijske organizacijske strukture:

- Veće organizacijske jedinice of funkcijskih jedinica
- Oblik decentralizacije poduzeća
- Decentralizira odgovornost na niže razine
- Brže donošenje odluka i prilagodba novonastalim uvjetima
- Omogućava razvoj menadžera za razinu top menadžera

Slabosti divizijske organizacijske strukture:

- Paraleleno obavljanje poslova istih poslovnih jedinica (redundancija)
- Jačanje dijelova (divizija) na uštrb cjeline (poduzeća)
- Potreba za više osoba s kvalifikacijom glavnog menadžera
- Otežana kontrola s vrha



## **PREDAVANJE 6 - UNUTARNJI ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE**

### **Strategija**

Najznačaniji organizacijski element!

Organizacija je mehanizam za ostvarivanje strategije. Različite strategije zahtjevaju različite organizacije (neusklađenost rezultira propuštenim prilikama). Menadžerski je izazov oblikovati i izgraditi organizaciju sposobnu ostvarivati strateške ciljeve.

Definiranje strategije:

- Formula za uspjeh
- Plan aktivnosti za ulaganje resursa u razvoj ključnih kompetencija, a sve u cilju ostvarivanja dugoročnih organizacijskih ciljeva
- Specificira ciljeve koji se žele ostvariti te vrijednosti i misije koji se potiču (pokazuje osnovni putokaz)
- Objedinjava odluke koje alociraju oskudne resurse u okolini koja ograničava i/ili nudi prilike
- U kojoj smo djelatnosti i kako ćemo postići i zadržati konkurentsku prednost?

Strategija uključuje:

- Definiranje pozicije poduzeća
- Donošenje trade-off odluka
- Ostvarivanje sklada između aktivnosti

Strategija svakom poduzeću mora biti:

- Unikatan i neprepisivan
- Temeljen na core businessu poduzeća
- Temeljen na onome u čemu je poduzeće najbolje
- Temeljen na komparativnim prednostima poduzeća
- Stabilan, ali i prilagodljiv

Odnos ciljeva i strategije poduzeća:

- Ciljevi odgovaraju na pitanje ŠTO – što poduzeće želi postići
- Strategija odgovara na pitanje KAKO – na koji način postići cilj

Proces formuliranja strategije sastoji se od:

1. Vizije – utvrđuje gdje organizacija želi biti u budućnosti; prikazuje optimističan pogled na budućnost organizacije
2. Misija – utvrđuje kamo organizacija trenutno ide, opisujući njenu svrhu, zašto organizacija postoji
3. Ciljevi – utvrđuje željeno organizacijsko stanje u budućnosti (hijerarhijski i kvantitativno izraženi)
4. Strategija – aktivnosti koje objašnjavaju kako će se ostvariti postavljeni ciljevi

Karakteristike ciljeva organizacije:

- Najvažnije obilježje organizacije
- Moraju biti jasno definirani
- Njima se određuje budućnost organizacije
- Imaju usmjeravajuće djelovanje
- Imaju motivirajuće djelovanje
- Oni su mjera uspjeha
- Mora se uvažavati „hijerarhija ciljeva“

Ciljevi prema razini:

- Strateški (u domeni vrhovnog menadžmenta, najvažniji ciljevi poduzeća)
- Taktički (kroz koje se operacionaliziraju strateški ciljevi)
- Operativni (kroz koje se ostvaruju taktički ciljevi, u domeni nižih razina menadžmenta: tiču se svakodnevnih poslova)

Ciljevi prema vremenskom obuhvatu:

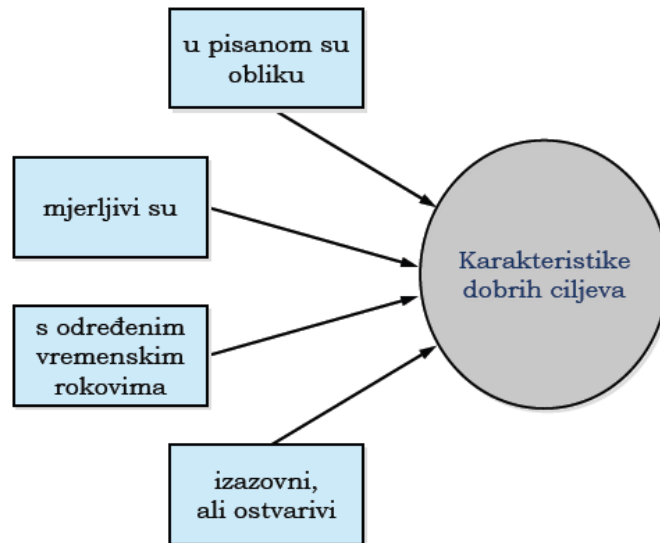
- Dugoročni (rok realizacije dulji od 5 godina)
- Srednjoročni (rok realizacije do 5 godina)
- Kratkoročni (ciljeve potrebno ostvariti u roku od jedne godine)

## Razine ciljeva/planova i njihove implementacije



**SMART pravilo:**

- 1. Specific**
- 2. Measurable**
- 3. Actionable**
- 4. Relevant**
- 5. Timely**

**Slika:** Karakteristike dobrih ciljeva

- M. Porter – utvrdio mogućnost izbora između „generičkih strategija“ (relativna pozicija poduzeća unutar industrije utvrđena je njegovim odabirom konkurentske prednosti (troškovno vodstvo vs. Diferencijacija) i njegovim odabirom konkurentskog obuhvata (koji razlučuje između poduzeća usmjerenih na široke segmente industrije ili fokusirane na uski segment)

**KONKURENTSKA PREDNOST**

		Niski troškovi	Diferencijacija
<b>KONKURENTSKI OBUH VAT</b>	Širok obuhvat	1. <i>Troškovno vodstvo</i>	2. <i>Diferencijacija</i>
	Uzak obuhvat	3a. <i>Troškovni fokus</i>	3b. <i>Fokus na diferencijaciju</i>

Postoje različite vrste strategije:

- Korporativna strategija – plan za korištenje i razvoj ključnih kompetencija na način da organizacija ne samo štiti i povećava svoju postojeću domenu, nego se i širi i u nove domene poslovanja
- Poslovna strategija – plan kombiniranja funkcijskih ključnih kompetencija kako bi organizacija ostvarila konkurentsku prednost u svojoj domeni poslovanja
- Funkcijska strategija – plan aktivnosti za jačanje organizacijskih funkcija i resursa, kao i vlastitih mogućnosti koordinacije, u svrhu kreiranja ključnih kompetencija
- Globalna strategija – plan koji uključuje odabir najbolje strategije za širenje poslovanja na inozemna tržišta kako bi se osigurali oskudni resursi i razvile ključne kompetencije

## Tehnologija

Unutarnji i vanjski čimbenik.

Definiranje:

- Ukupnost znanja, metoda, tehnika i sredstava koja se koriste u procesu proizvodnje
- Sredstvo za transformaciju inputa u outpute
- Znanje o načinu kako da se nešto napravi

Primarna funkcija – povećati količinu posla koju pojedinac može obaviti i pouzdanost obavljanja posla

James D. Thompson – Međuzavisnost zadataka – način na koji su različiti organizacijski zadaci povezani međusobno – utječe na tehnologiju i strukturu poduzeća

- Niska međuzavisnost – prisutna slaba komunikacija i nema potrebe za suradnjom
- Visoka međuzavisnost – potrebna je intenzivna komunikacija i velika suradnja

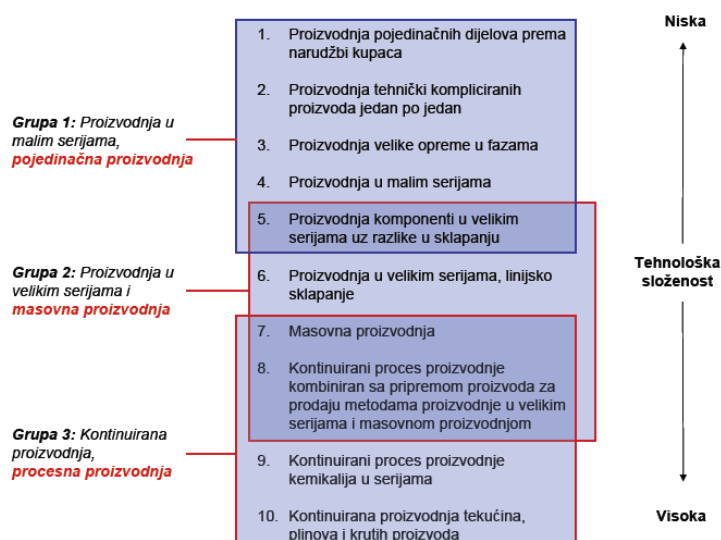
Tri vrste tehnologije obzirom na međuzavisnost zadataka:

- Paralelna (objedinjena) – svaki dio organizacija (bilo pojedinac, grupa ili divizija) zasebno doprinosi uspješnosti poduzeća
- Sekvencijalna – pojedinac, grupa ili divizija ne mogu obaviti zadatak sve dok drugi pojedinac, grupa ili divizija ne obave zadatak koji mu je prethodio u proizvodnom procesu
- Recipročna – dvoje ili više pojedinaca, grupa ili divizija moraju surađivati kako bi napravili zadatak

Joan Woodward - studija proizvodne tehnologije. Tehnološka složenost proizvodnog procesa je važna dimenzija koja diferencija tehnologije. Identificirala 10 razina tehničke kompleksnosti.

3 vrste proizvodne tehnologije:

- Pojedinačna proizvodnja (maloserijska proizvodnja)
- Masovna proizvodnja (velikoserijska proizvodnja)
- Procesna proizvodnja (kontinuirana proizvodnja)



# Uslužna nasuprot proizvodnoj tehnologiji

Uslužna tehnologija	Proizvodna tehnologija
1. Nemjerljiv output	1. Mjerljiv proizvod
2. Proizvodnja i korištenje se dešavaju istovremeno	2. Proizvodi se mogu skladištiti za kasniju upotrebu
3. Rad i znanje su pokretači	3. Kapital i materijali su pokretači
4. Velika izravna interakcija s potrošačima	4. Malo izravne interakcije sa potrošačima
5. Ljudski element je jako bitan	5. Ljudski element može biti manje važan
6. Kvaliteta je percepcija i teško ju je mjeriti	6. Kvaliteta se izravno mjeri
7. Brzo vrijeme reakcije je najčešće potrebno	7. Dulje vrijeme reakcije je prihvatljivo
8. Lokacija je iznimno važna	8. Lokacija je umjereno važna

**Usluge**  
Avio kompanije  
Hoteli  
Konzultanti  
Zdravstvo  
Odvjetnički uredi

**Proizvodi i usluge**  
Fast-food restorani  
Kozmetika  
Restorani  
Trgovački centri

**Proizvodi**  
Automobilski proizvođači  
Proizvodnja hrane  
Rudarska poduzeća  
Poduzeća koja proizvode piće

## Veličina organizacije

Različiti načini mjerenja veličine poduzeća:

- Broj zaposlenih -> najvažniji i najčešće primjenjivani kriterij
  - Utvrđuje dubinu podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i strukturu organizacijskih jedinica, broj radnih mjesta
- Veličina ostvarenog ukupnog prihoda
- Veličina ostvarenog profita
- Vrijednost osnovnih sredstava – kapitala
- Tržišni udjel

S obzirom na veličinu, razlikuju se:

- Mala poduzeća (do 50 zaposlenih)
- Srednja poduzeća (od 50 do 250 zaposlenih)
- Velika poduzeća (250 i više zaposlenih)

Odabir pravog broja menadžera i hijerarhijskih razina je važan jer on izravno utječe na organizacijsku uspješnost. Kako organizacija raste, postotak menadžerskog osoblja se smanjuje.

## Velike nasuprot malim organizacijama



### VELIKA

ekonomija veličine  
globalna prisutnost  
vertikalna hijerarhija, mehanicistička  
kompleksna  
stabilno tržište  
stroga pravila i procedure

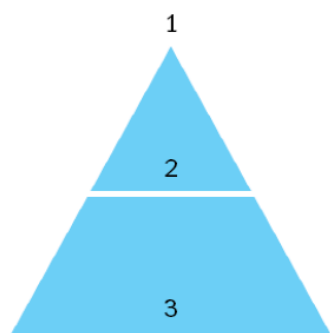
### MALA

fleksibilna  
lokalna prisutnost  
plitka struktura, organska  
jednostavna  
tržišne niše  
poduzetnička klima

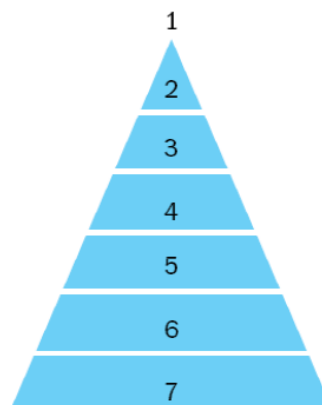
- **“kombinacija veliko-malih organizacija”** – uključuje resurse velike organizacije i jednostavnost i fleksibilnost manjih organizacija

## Dubina/visina organizacije

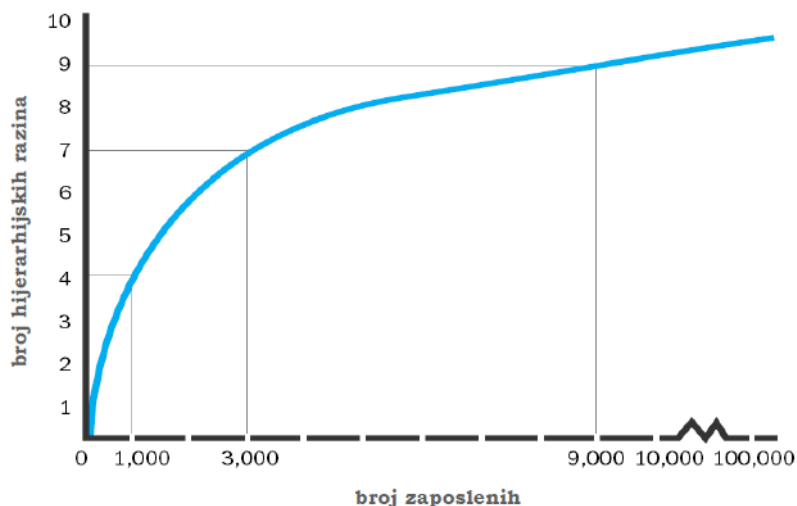
### A. Plitka struktura



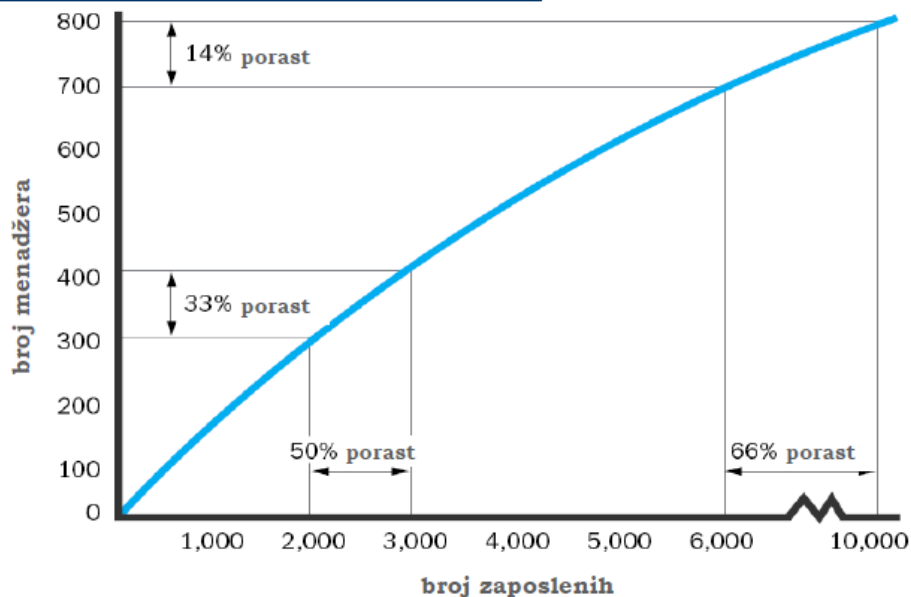
### B. Duboka struktura



## Veličina organizacije i broj hijerarhijskih razina



## Veličina organizacije i broj menadžerskog osoblja



Prisutne su značajne razlike između raspona kontrole u organizacijama. Uži raspon kontrole na višim hijerarhijskim razinama, širi raspon kontrole na operativnoj razini. Raspon kontrole CEO-a ne bi trebao biti veći od 6.

Čimbenici koji utječu na raspon kontrole:

- Vrsta tehnologije i priroda zadataka
- Količina potrebnog nadzora i kontrole
- Teritorijalna pristunost
- Osobne karakteristike podređenih
- Ekonomska računica

### Životni ciklus poduzeća

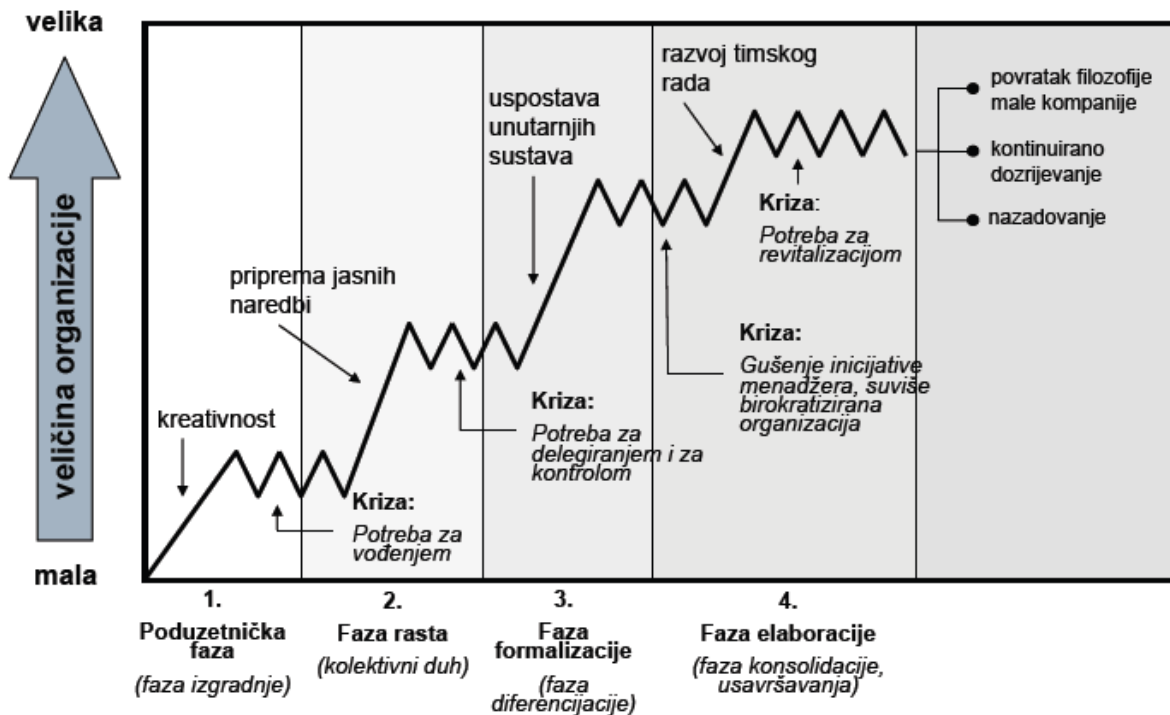
Poduzeća u svom razvoju prolaze kroz različite faze, koje čine životni ciklus organizacije. Svaka faza razvoja poduzeća ima neke svoje karakteristike, neke specifičnosti organizacije, specifične načine vođenja poduzeća.

Postoje 4 tipične faze životnog ciklusa:

1. Poduzetnička faza (faza izgradnje poduzeća)
2. Faza rasta (faza kolektivnog duha)
3. Faza formalizacije (faza diferencijacije)
4. Faza elaboracije (faza konsolidacije, usavršavanja)

Organizacije ne prolaze istom brzinom kroz navedene faze. Svaka organizacija ne mora proći kroz sve razvojne faze. Svaka faza predstavlja evolucijsko razdoblje koje završava sa revolucijskim razdobljem – krizom upravljanja. Ključne dimenzije su veličina i vrijeme.

## Životni ciklus poduzeća (3)



### Zaposlenici (praksa HRM-a)

Praksa upravljanja ljudskim potencijalima – politike i procedure:

- Pribavljanje i selekcija
- Obrazovanje i razvoj
- Planiranje ljudskih potencijala
- Praćenje radne uspješnosti
- Motiviranje i nagrađivanje
- Upravljanje talentom i plan sukcesije

Menadžerski stil – autokratski vs demokratski

Važna pitanja:

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Motivacija
- Nagrađivanje

Ljudi su najvažniji građevni element organizacije – njezin najvrjedniji kapital (nije ih moguće kopirati)



## **Lokacija**

Predstavlja relativno stabilan čimbenik (rjeđe se mijenja) te je iznimno važna. Odabir lokacije neizravno utječe na kvalifikacijsku strukturu zaposlenika.

Razlikuju se:

- Mikrolokacija (unutrašnji organizacijski raspored – češće se mijenja)
- Makrolokacija (lokacija sjedišta poduzeća, tvornice)

Važna pitanja:

- Izvori energije
- Troškovi transporta
- Blizina dobavljača i potrošača
- Kvalificirani ljudi sa potrebnim vještinama i znanjima

## PREDAVANJE 7 – OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE – DIO 2

### Projektna organizacijska struktura

Predstavlja privremenu organizacijsku formu, uspostavlja se za realizaciju jednog određenog zadatka/projekta. Samo „dodatna“ odnosno „naknadna“ organizacijska struktura interpolirana u postojeću strukturu. Danas sveprisutniji način organiziranja. Ključna pozicija projektnog menadžera. Posebni zadaci se obavljaju kroz projektne timove.

Projekt - svaki zaokružen, cjelovit, složen pothvat s jasnim ciljem i točno određenim vremenom trajanja koji zahtijeva koordinirani napor nekolicine zaposlenika iz različitih područja.

Projektna organizacija može biti:

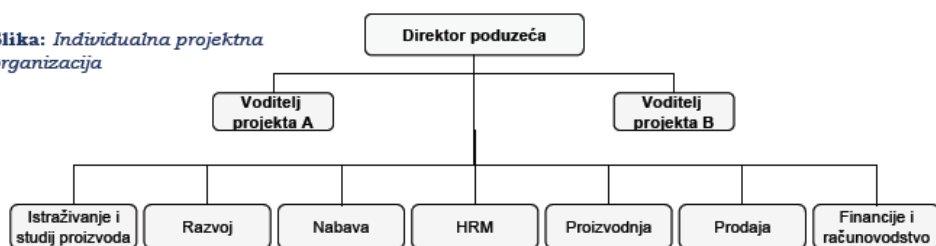
- Individualna (menadžer projekta, bez stalnog osoblja)
- Čista (menadžer projekta sa stalno zaposlenim osobljem)

Izbor modela projektne organizacije ovisi o:

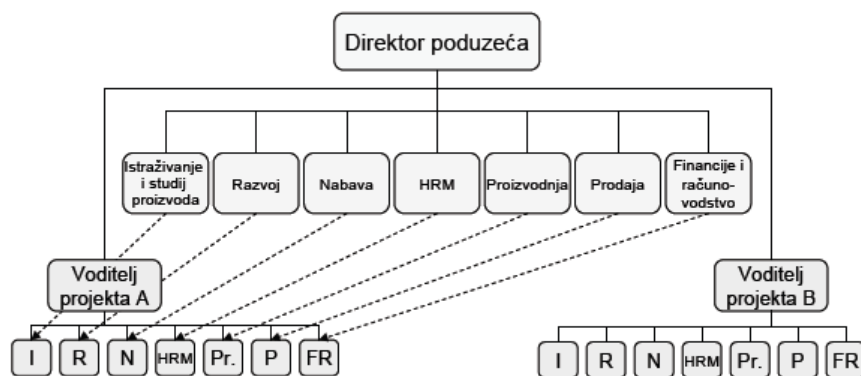
1. Veličini i složenosti projekta koji treba realizirati
2. Učestalosti ponavljanja i neponavljanja istih i sličnih projekata
3. O brojnosti projekata koje treba realizirati

#### □ primjer “projektne” organizacija: **građevinska poduzeća**

**Slika:** Individualna projektne organizacija



Čista projekta organizacija – najrazvijeniji i najsloženiji oblik, primjena smao kod izuzetno velikih i složenih projekata



**Legenda:** I, R, N, HRM, Pr, P, FR – označavaju prva slova poslovnih funkcija

Prednosti projektne organizacije:

- Ublažava se rigidnost i hijerarhija klasičnih struktura
- Jasniji fokus na prioritetne zadatke
- Bolja komunikacija

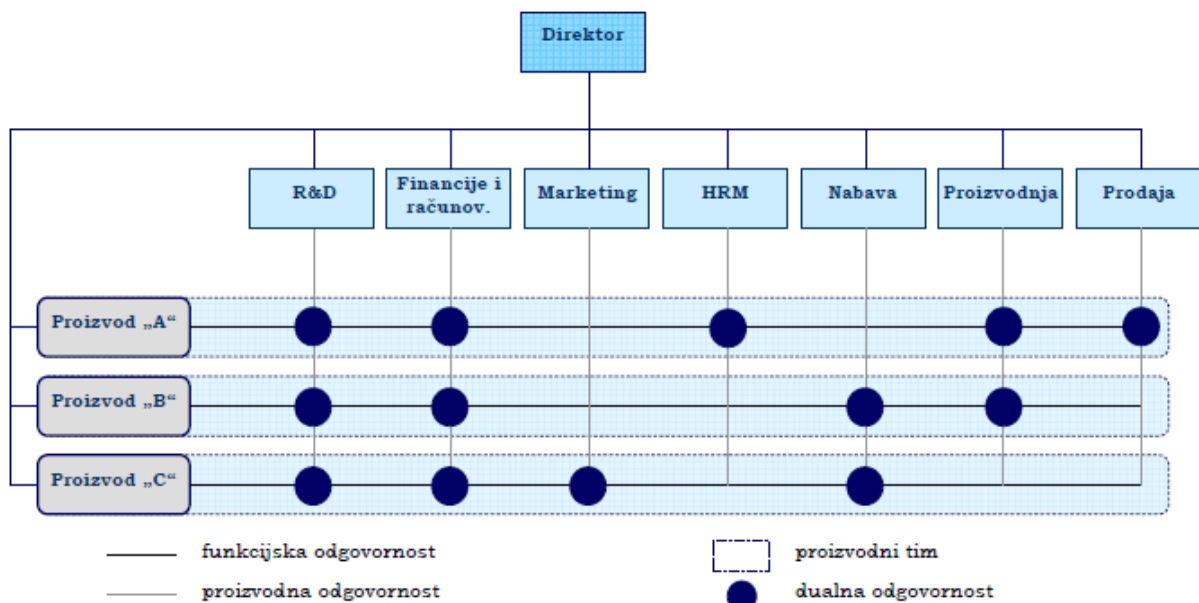
Nedostaci projektne organizacije:

- Sukobi između projektnog i funkcijskih menadžera
- Preopterećenost zaposlenika
- Nemogućnost akumulacije stečenog znanja

### **Matrična organizacijska struktura**

Karakteristike:

- Dvodimenzionalnost (organizacija po dvije osnove)
- Optimizacija dviju dimenzija organizacije
- Podjednaka važnost obiju dimenzija organizacije
- Otklanjanje slabosti funkcijske i divizijske strukture, a korištenje njihovih prednosti (spajanjem tih dviju struktura u jednu)
- Ostvarivanje ovlaštenja i odgovornosti po vertikali (linijski menadžeri određuju tko će i gdje obavljati posao)
- Upravljanje i vođenje projekata/proizvoda po horizontali (menadžeri odgovaraju za integraciju svih aktivnosti)
- Dualna dvostruka odgovornost članova matričnog tima (odgovornost menadžeru proizvoda i linijskom menadžeru)



Matrica može predstavljati različite kombinacije poslovnih funkcija, proizvoda i teritorija.

Vrste matrične organizacijske strukture:

- Projektno-matrična (kombinacija funkcijskih organizacijskih jedinica i projekata)
- Proizvodno-matrična (kombinacija funkcijskih i proizvodnih)
- Programsko-matrična (kombinacija organizacijskih jedinica i programa)

Najčešće matricu čini kombinacija proizvodnih i teritorijalnih divizija.

Dobre strane matrične organizacijske strukture:

- Naglašena fleksibilnost
- Pojačana koordinacija
- Poboljšano komuniciranje
- Veća motiviranost zaposlenih

Slabe strane matrične organizacijske strukture:

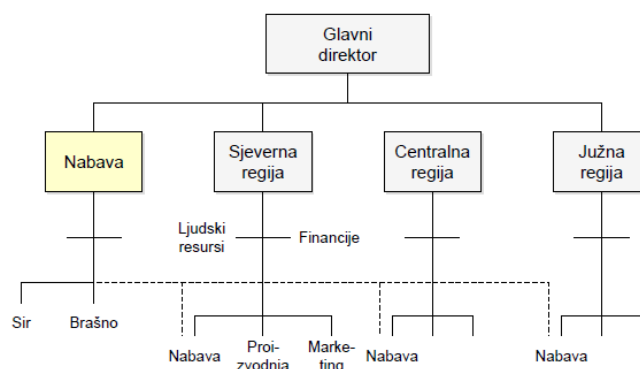
- Povećana mogućnost pojave konflikata zbog dualne odgovornosti
- Sporije odlučivaje
- Povećani troškovi zbog dvostranog menadžmenta

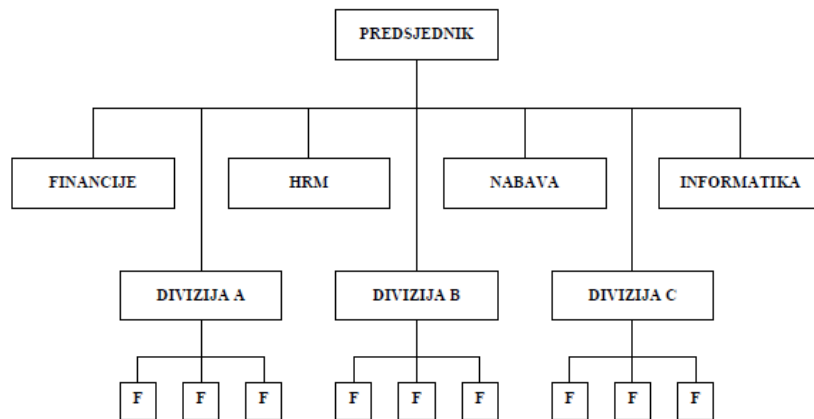
### **Hibridna organizacijska struktura**

Često poželjnija rješenja nego čisti organizacijski oblici (široko primjenjiva) -> veća složenost, primjenjuju se u promjenljivoj i nestabilnoj okolini -> veća fleksibilnost, ali i veći administrativni troškovi

Karakteristike:

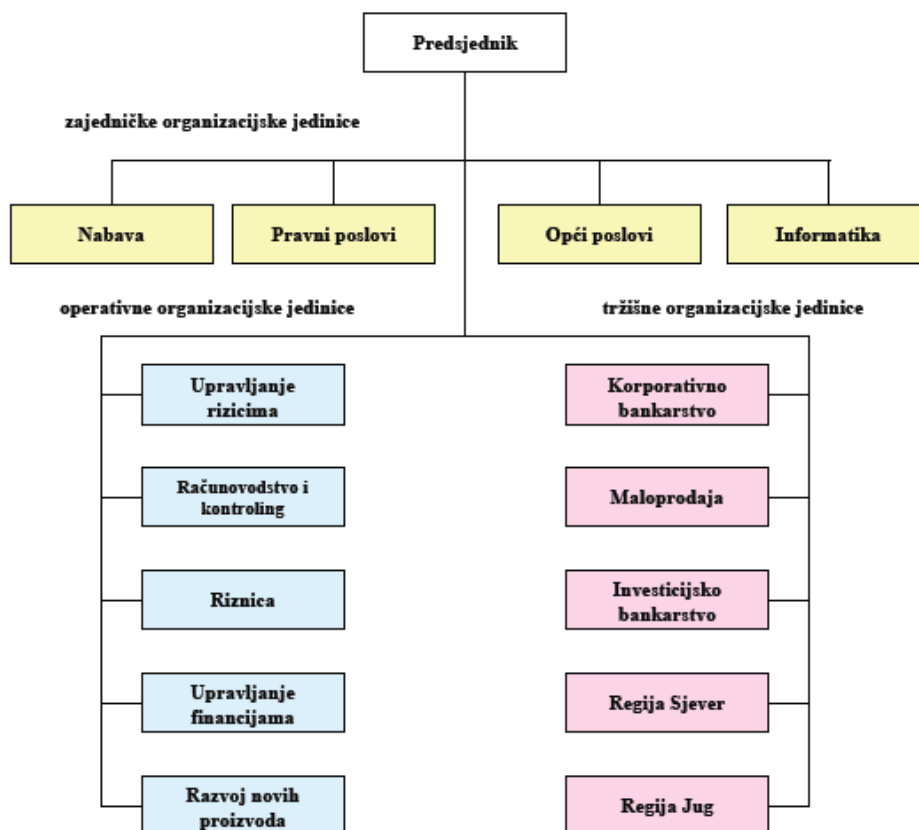
- Formiranje funkcijskih i divizijskih organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini
- Dodavanje funkcijske jedinice divizijskim organizacijskim jedinicama (primarno mjesto imaju divizijske jedinice)
- Organiziranje na razini poduzeća onih poslovnih funkcija koje su važne sa stajališta ekonomije veličine
- Ravnoteža između centralizacije i decentralizacije obavljanja pojedinih poslovnih funkcija (sve ili određene poslovne funkcije se objedinjeno obavljaju na razini poduzeća za potrebe svih njegovih dijelova)





Front-back organizacijska strukutra (inačica hibridne) razlikuje:

- Prednje/tržišne organizacijske jedinice – fokusirane na kupce, tržišne segmente ili distribucijske kanale
- Stražnje/operativne – orijentirane na proizvodne/usluge ili tehnologije
- Zajedničke – pružaju podršku svih dijelovima organizacije

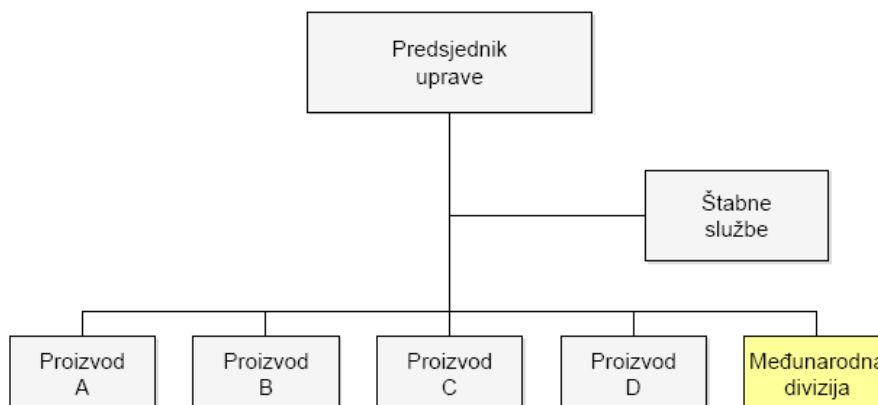


## **Mješovita organizacijska struktura**

Mješovita ili konglomeratska organizacija. Organizacijska struktura je dinamična -> rastom i razvojem poprima karakter mješovite organizacijske strukture.

Karakteristike:

- Kombiniranje dviju ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini (multidivizijska)
- Različite vrste organizacijskih struktura, po različitim razinama organizacije, po cijeloj dubini organizacijske piramide (širi kontekst) -> niti jedna vrsta organizacijske strukture ne javlja se u čistoj formi po cijeloj dubini



## **Ključni aspekti organizacijske strukture**

Bitni aspekti organizacijske strukture:

- Diferencijacija – podjela ukupnog zadatka na zadatke i podzadatke;
- Integracija – koordiniranje i usklađivanje te povezivanje podijeljenih diferenciranih zadataka

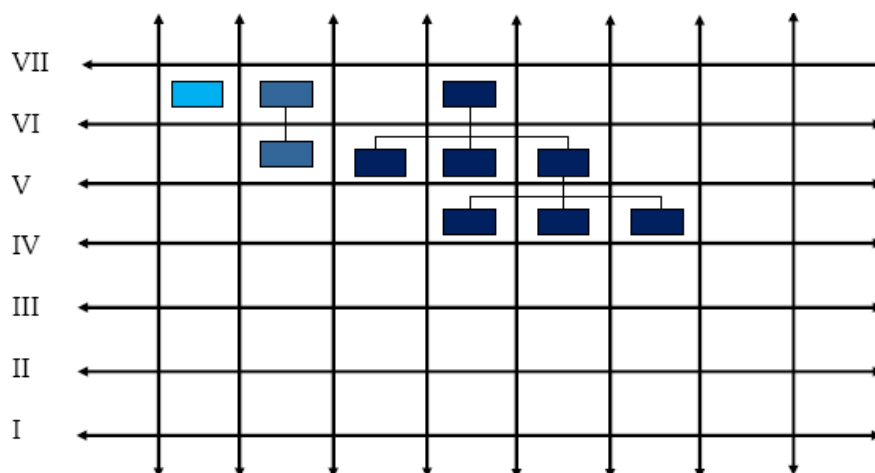
Osnovno načelo organizacije: do stupnja do kojeg se organizacija diferencira/rašćlanjuje, ona se i integrira/grupira

Diferencijacija ovisno o smjeru može biti:

- Horizontalna (podjela posla na zadatke i podzadatke)
- Vertikalna (podjela posla prema razinama ovlasti)

U ovisnosti o stupnju diferencijacije, organizacija može biti:

- Jednostavna (organizacija koja je u manjoj mjeri diferencirana horizontalno i/ili vertikalno)
- Složena (organizacija koja je u većoj ili velikoj mjeri diferencirana horizontalno i/ili vertikalno)



- \* vertikalne linije ukazuju na horizontalnu diferencijaciju
- \* horizontalne linije ukazuju na vertikalnu diferencijaciju

Organizacijsku strukturu poduzeća određuju 3 ključne dimenzije:

- Složenost (horizontalna, vertikalna i prostorna diferencijacija, a posljedica je podjele rada)
- Formalizacija (stupanj standardizacije poslova, pravila i procedura)
- Centralizacija (misli se na mjesta odlučivanja odnosno na lokaciju ovlasti u odlučivanju)

Tri ključne dimenzije uvjetuju izbor organizacijske strukture svakog poduzeća:

- Klasične ili birokratske (u značajnoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana)
- Adaptivne ili organske (neznatno složena, formalizirana i centralizirana)

Pod složenošću organizacije podrazumijeva se:

- Horizontalna diferencijacija (podjela zadataka u organizaciji po širini; broj različitih poslova na istoj organizacijskoj razini)
  - Uža (manji broj org. jedinica na istoj razini)
  - Šira (veći broj org. jedinica na istoj razini)
- Vertikalna diferencijacija (podjela organizacije po „dubini“, način dizajniranja hijerarhije i ovlasti)
  - Plića (manji broj razina menadžmenta)
  - Dublja (veći broj razina menadžmenta)

U istoj organizaciji, u njezinim različitim dijelovima, ne mora niti može biti ista horizontalna ili vertikalna diferencijacija.

Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se:

- Stupanj propisivanja organizacije
- Uspostava standarda, pravila i procedura u organizaciji

Složeniji organizacije su u većoj mjeri formalizirane, jednostavne organizacije su u manjoj mjeri ili uopće nisu formalizirane. Razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti.

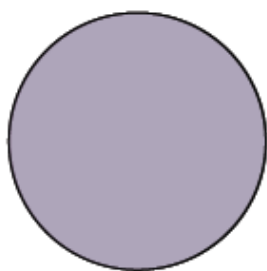
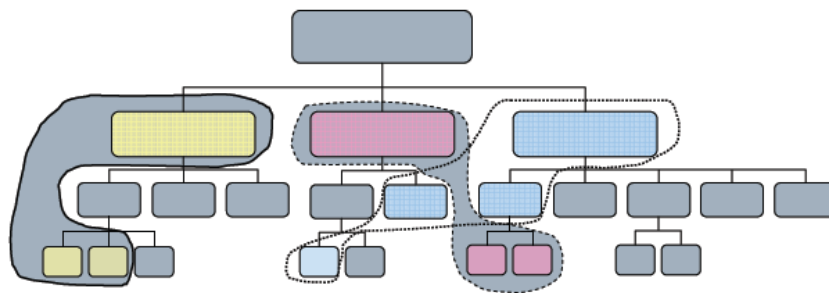
Organizacijska struktura predstavlja temelj formalne organizacije. Formalna organizacijska struktura je kralježnica svake organizacije -> propisana i službeno utvrđena. Putem statuta, pravilnika, priručnika i odluka pokazuje način na koji se trebaju obavljati poslovne aktivnosti.

Formalnom organizacijom se:

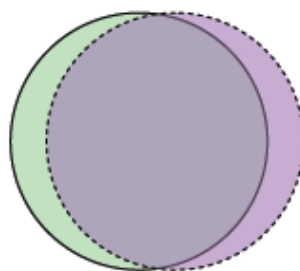
- Utvrđuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji
- Spajaju činitelji rada (rad, materijalni inputi, oprema i ljudi)
- Projektiraju radna mjesta i organizacijske jedinice
- Određuje status ljudi u organizaciji
- Propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji

U poduzeću također djeluje fleksibilnija i neodređenija neformalna organizacija (stvara mrežu odnosa između pojedinaca). Većina se poslovnih aktivnosti obavlja zahvaljujući neformalnim i spontanim interakcijama između zaposlenika -> omogućava se pravovremena reakcija. Mogu biti interesne ili prijateljske. Mehanizmi: ko-lokacija, socijalne grupe, godišnji sastanci, konferencije i događaji...

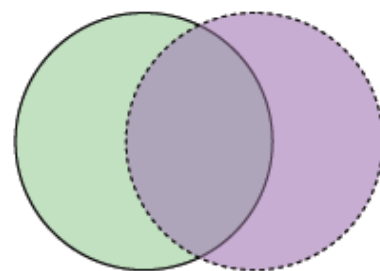
Stvarnu organizaciju oblikuju formalna i neformalna dimenzija organizacije koje se međusobno nadopunjavaju.



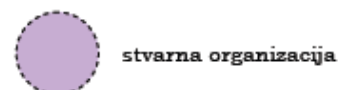
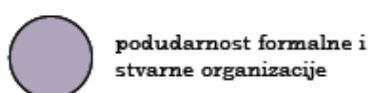
**odnos formalne i stvarne organizacije *u trenutku uspostavljanja* formalne organizacijske strukture**



**odnos formalne i stvarne organizacije *nakon izvjesnog vremena* od uspostavljanja formalne organizacijske strukture**



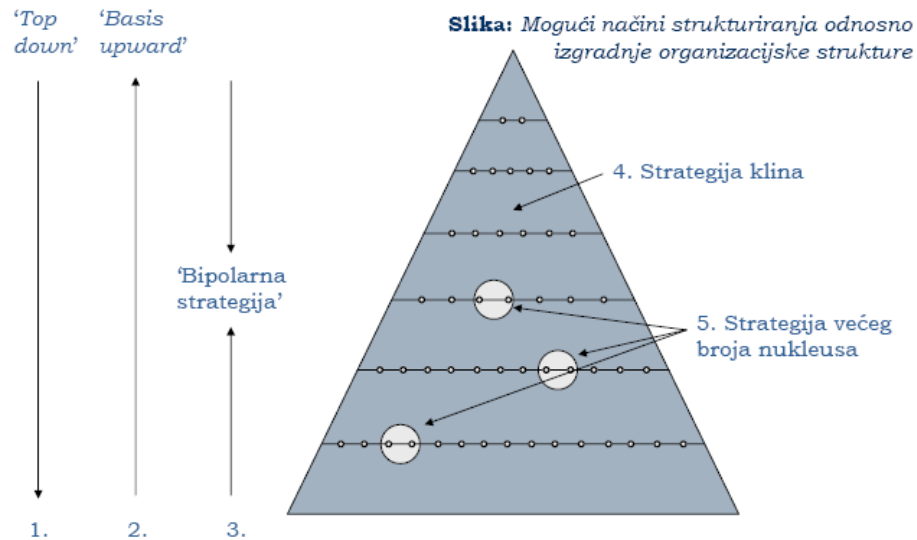
**odnos formalne i stvarne organizacije *nakon dužeg vremena* od uspostavljanja formalne organizacijske strukture**





Organizacijska struktura u poduzeću može se izgraditi na jedan od sljedećih načina:

- Top-down
- Basis-upward
- Bipolarnom strategijom
- Strategijom klina
- Strategijom većeg broja



Izbor organizacijske strukture poduzeća je zadatak vrhovnog menadžmenta.

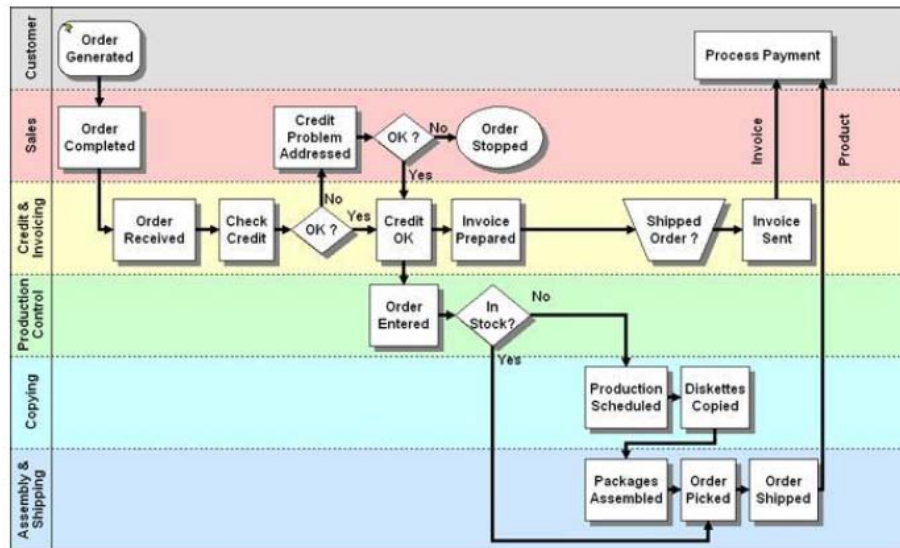
Pravila dizajniranja organizacijske strukture:

- Na istoj organizacijskoj razini može se primijeniti samo jedan princip oblikovanja organizacije
- Organizacijska struktura se ne uspostavlja jednom za sva vremena, ona ima svoj vijek trajanja
- S promjenama čimbenika organizacije, mijenja se i organizacijska struktura
- Umjerene organizacijske promjene provode se prosječno jednom godišnje, a značajnije promjene svakih 3-4 godine
- Rast i razvoj poduzeća uvjetuju brzinu promjena njene organizacijske strukture
- Nijedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko drugo poduzeće

## PREDAVANJE 8 – DIZAJNIRANJE POSLOVNIH PROCESA

**Poslovni proces** je strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva kontinuirano unaprijeđenje. On predstavlja tijek aktivnosti s jasno definiranim početkom i završetkom te u više ili manje konstantnim intervalima kreira vrijednost za potrošače.

Broj poslovnih procesa u poduzeću varira (ovisno o pristupu identifikaciji) -> **7±2** ključna poslovna procesa. Procesi su često definirani kao funkcijski procesi.



Osnovna podjela procesa prema položaju:

- Ključni, temeljni ili operativni – izravno vezani za vanjske potrošače
- Usmjeravajući ili upravljački – pružaju smjer, pravila i praksu (definiiraju ograničenja, pružaju znanje, prate način poslovanja, dijele oskudne resurse)
- Omogućavajući, potporni ili administrativni – pružaju resurse koje je moguće ponovo koristiti u drugim procesima

Upravljačke i potporne procese potrebno sagledati iz perspektive kako doprinose ključnim procesima.

Ključni elementi poslovnog procesa:

- Kupci (primarni, sekundarni, neizravni, eksterni, neizravni eksterni)
- Skup aktivnosti (izvode ih ljudi ili strojevi)
- Inputi i outputi (primarni i sekundarni)
- Ljudi
- Tehnologija

Proizvodi i usluge predstavljaju nusproizvod poslovnih procesa. Lanci opskrbe i lanci vrijednosti – poslovni procesi više razine.

*- Procesne komponente (IGOEs) -*



Osnovne karakteristike svakog poslovnog procesa:

- Svaki proces ima svoj cilj (treba biti razumljiv od svih članova – uključenost)
- Svaki proces ima svog vlasnika (sposobnog)
- Svaki proces ima svoj početak i završetak
- U proces ulaze inputi, a izlaze outputi
- Svaki proces ima svoje kupce (interne ili eksterne)
- Proces je sastavljen od sekvencijalno izvodivih aktivnosti
- Svaki proces je repetitivnog karaktera
- Promatrajući ulaze i izlaze procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa (postavljene mjere uspješnosti)
- Svaki proces moguće je unaprijediti

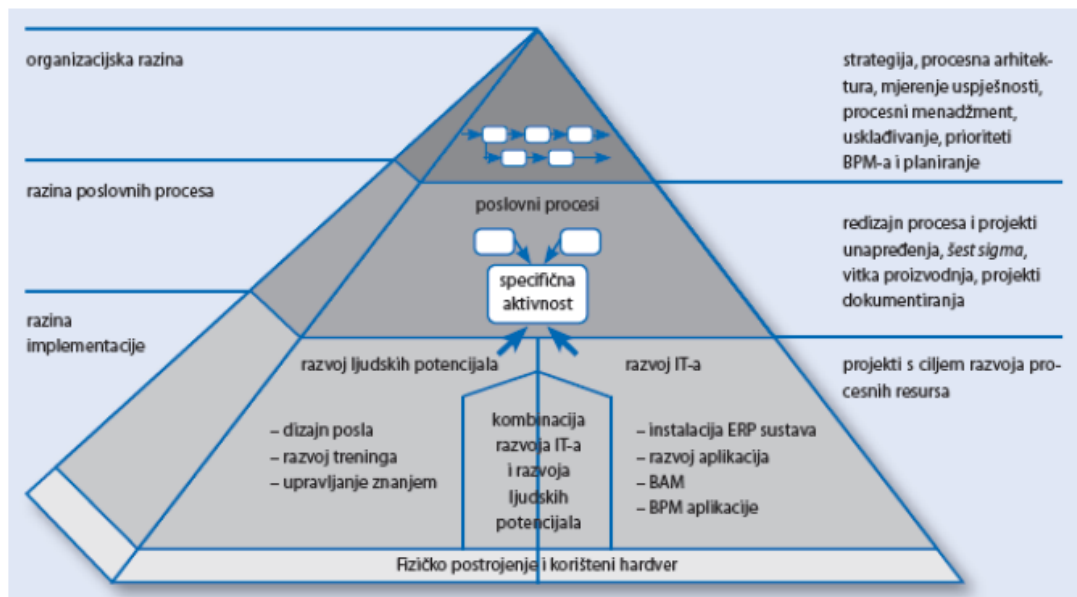
### Upravljanje poslovnim procesima

Menadžment poslovnih procesa (Business Process management – BPM) – metoda kojom poduzeće prilagođava poslovne procese svojoj poslovnoj strategiji što vodi ka optimizaciji. Odnosi se na razumijevanje, dizajniranje, izvršavanje i optimiziranje sveobuhvatnih poslovnih aktivnosti organizacije koje uključuju ljude, procese, sustave i strategiju. BPM povezuje različite metodologije unaprijeđenja („organizira složenost“).

Vlasništvo nad procesom ne podrazumijeva posjedovanje resursa korištenih u procesu, već se ono odnosi na odgovornost za odvijanje procesnih aktivnosti i za output procesa. Vlasnik treba biti menadžer sa najviše uključenih resursa u proces. Vlasnik procesa je zadužen za suradnju s funkcijskim menadžerima.

Vlasnik procesa je najčešće odgovoran za: definiranje poslovnih procesa, implementaciju i izvođenje poslovnih procesa, praćenje i kontrolu izvođenja poslovnih procesa, analizu poslovnih procesa, dizajn ili redizajn poslovnih procesa, upravljanje radnom uspješnošću, definiranje obrazovanih potreba, izradu financijskih analiza, upravljanje promjenama.

# Upravljanje poslovnim procesima (3)



## Analiza poslovnih procesa

Utvrdjuje u kojoj se mjeri ostvaruju organizacijski ciljevi. Analiza postojećeg i dizajn budućeg modela snažno međusobno povezani i uvjetovani.

Dva osnovna razloga provođenja analize:

- Osjećaj hitnosti
- Radi prilike

Analiza poslovnih procesa provodi se ponajprije da bi se utvrdilo slijedeće:

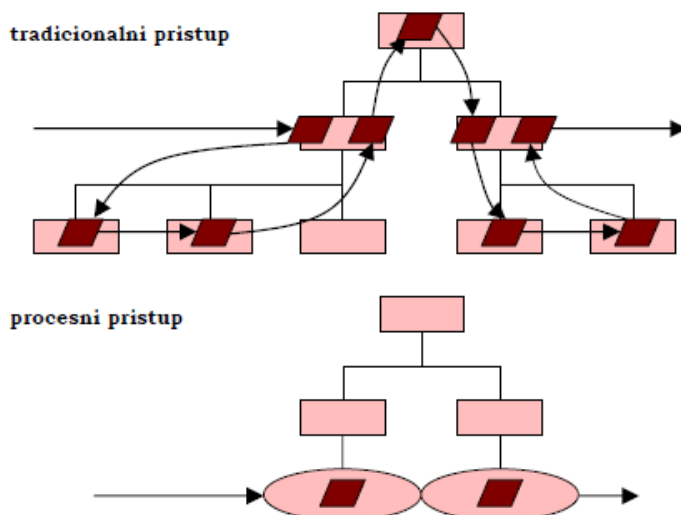
- Aktivnosti koje ne dodaju vrijednost
- Redundantne aktivnosti
- Sekvencijalne aktivnosti i zadatke koji se mogu odvijati paralelno
- Aktivnosti koje se odvijaju samo na temelju iskustva
- Neadekvatnu upotrebu tehnologije
- Nedostatak treninga obrazovanja i znanja/iskustva
- Veze između procesa koji nedostaju
- Nepotrebne dodirne točke
- Nepotrebna izvješća i izvještavanje

## Procesna orijentacija

Svaka organizacija sastoji se od poslovnih procesa. Poslovni procesi opisuju način na koji se obavlja posao. Za obavljanje posla često je potrebna suradnja dviju ili više organizacijskih jedinica. Menadžeri istovremeno trebaju optimirati: kvalitetu, troškove, cijenu i vrijeme.

Najveći problem klasičnih organizacijskih modela: horizontalna nepovezanost funkcija, a ne „vertikala“. Procesno orijentirani organizacijski dizajn se nameće kao poboljšani model poslovnih performansi.

Procesni pristup primjeren je za svaku organizaciju. Orijentacija prema kupcima je ključna polazišna osnova (više vrijednosti, više pozornosti, više povjerenja, više fleksibilnosti, manje briga, manje prodajnog pritiska itd.).



Moguće je razlikovati 4 vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije:

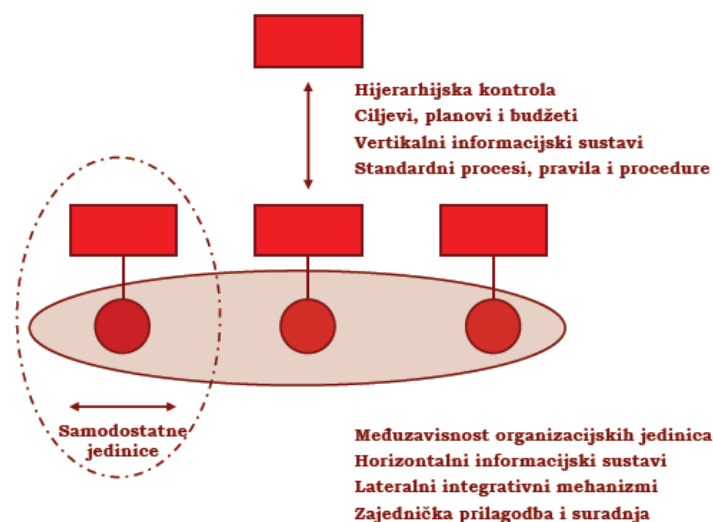
- Izravno povećanje prihoda
- Izravno smanjenje troškova
- Neizravno povećanje prihoda
- Neizravno smanjenje troškova

	Povećanje prihoda	Smanjenje troškova
Izravni utjecaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ povećanje produktivnosti</li> <li>➤ povećanje efikasnosti</li> <li>➤ bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga</li> <li>➤ povećanje tržišnog udjela</li> <li>➤ veći prihod od prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ racionalizacija poslovanja</li> <li>➤ kraći vremenski ciklusi</li> <li>➤ eliminacija redundantnih aktivnosti i aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost</li> <li>➤ manje škarta</li> </ul>
Neizravni utjecaj	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ veća fleksibilnost</li> <li>➤ češće i brže inovacije</li> <li>➤ širenje znanja</li> <li>➤ orijentacija prema kupcima</li> <li>➤ pozitivan imidž</li> <li>➤ zadovoljstvo zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bolje razumijevanje poslovnih procesa i veća transparentnost</li> <li>➤ bolja integracija napora i koordinacija između zaposlenika i organizacijskih jedinica</li> <li>➤ manja birokracija i rigidnost</li> </ul>

## Karakteristike procesne orijentacije

Karakteristike procesno-orijentirane organizacije	Daft	Ostroff	Hammer	Love i Gunasekaran
organizacija oko ključnih poslovnih procesa	✓	✓	✓	✓
manje hijerarhijskih razina	✓	✓	✓	✓
vlasnici procesa	✓	✓	✓	✓
procesni timovi	✓	✓	✓	✓
treniranje i obrazovanje zaposlenika	✓	✓	✓	✓
promjena prirode posla – višestruke kompetencije	✓	✓	✓	✓
međufunkcijski pristup	✓	✓	✓	-
orijentacija prema potrošačima	✓	✓	-	✓
ovlašćivanje zaposlenika	✓	✓	-	-
novi sustavi nagrađivanja	-	-	✓	✓
korištenje informacijske tehnologije	-	✓	-	-
kombiniranje menadžerskih i nemanadžerskih aktivnosti	-	-	-	✓

## Organizacijsko ljepilo



Procesni pristup najpoželjniji:

- Kada su poslovi unutar organizacije repetitivne prirode
- Kada se teži standardizaciji poslovne prakse
- Kada postoji potreba za skraćivanjem proizvodnog ciklusa
- Kada je pristupa mala međuzavisnost između ključnih poslovnih procesa
- Kada je vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište dio strategije
- Kada se želi ostvariti veća fleksibilnost prema željama kupaca

## Prikazivanje poslovnih procesa

Modeliranje poslovnih procesa (Business Process Modeling) podrazumijeva izradu mape poslovnog procesa i pripadajuće dokumentacije koja identificira aktivnosti koje se obavljaju, kao i tijek informacija i materijala među njima.

Ne postoji jedan način modeliranja. Najteže je modelirati postojeći proces (nije nužno logičan).

Izrada opisa poslovnog procesa, osnovni elementi: šifra i naziv procesa, sažetak, početni i završni događaju (povezanost s drugim procesima), mogući i trenutni ishodi/rezultati (mjerni pokazatelji), uključene interesno-utjecajne skupine, vlasnik procesa, uključene organizacijske jedinice i uloge dodana vrijednost, procjena izvođenja (ključna pitanja, dileme, ograničenja, prilike).

„Swim-lane“ dijagrami (međufunkcijski dijagrami) – formalna metoda za utvrđivanje i integriranje procesa ili aktivnosti između organizacijskih jedinica i timova. Pruža detaljne informacije o tome tko što radi. Brzo i jednostavno praćenje odvijanja procesa.

□ postoje **različiti simboli** prikazivanja poslovnih procesa

□ **najvažniji simboli:**

■ aktivnost



■ odluka



■ slijed, tok



■ početak ili završetak procesa



Primjer na početku sažetka ovog predavanja!

## PREDAVANJE 9 – DIZAJNIRANJE POSLA

**Dizajn posla** je sustav rasporeda i procedura za organiziranje obavljanja posla. Odnosi se na utvrđivanje tko obavlja posao, što se podrazumijeva pod konkretnim poslom, kakva je međupovezanost različitih elemenata posla, djelovanje propisanog posla unutar šireg, organizacijskog konteksta. Završna iteracija procesa organizacijskog dizajna. Neizravno utječe na organizacijsku uspješnost.

**Dizajniranje posla** – proces kojim se utvrđuje sadržaj posla njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu.

**Redizajn posla** – program unapređenja načina obavljanja posla

Razlika između dizajna posla i redizajna posla -> dizajn posla prisutan kod utvrđivanja nove, trenutno nepostojeće poslovne prakse, redizajn posla se primjenjuje pri analizi i unapređivanju postojeće poslovne prakse.

Razlika između posla i radnog mjesta -> radno mjesto čine formalno propisani zadaci i odgovornosti

Varijable mjerenja uspješnosti dizajna posla:

- Zadovoljstvo poslom
- Uspješnost obavljenih zadataka
- Kontekstualna uspješnost
- Kvaliteta radnog života
- Predanost organizaciji
- Motivacija
- Produktivnost
- Iskorištenost vještina

Dobar dizajn posla...	Loš dizajn posla...
može omogućiti ostvarivanje važnih poslovnih rezultata (pojedinačnih i organizacijskih)	dovodi do slabijeg radnog učinka, smanjenja motivacije, nezainteresiranosti i nezadovoljstva
povećava zadovoljstvo zaposlenika	povećava stopu fluktuacije i apsentizma zaposlenika
omogućuje daljnji razvoj i učenje zaposlenika	ne pruža odgovarajuće kompenzacije zaposlenicima za njihov rad
pridonosi realizaciji organizacijskih i pojedinačnih ciljeva	rezultira preopterećenošću određenog dijela zaposlenika i/ili nedovoljnom opterećenošću drugog dijela zaposlenika
smanjuje broj hijerarhijskih razina	vodi k asigniranju zaposlenika na poslove za koje nisu kompetentni
omogućuje optimalno korištenje znanja, vještina i sposobnosti svakog zaposlenika	neizravno smanjuje organizacijsku uspješnost
pruža ravnotežu između posla i privatnog života	dovodi do neadekvatne suradnje i loše komunikacije među zaposlenicima



### Definicija posla:

- Skup aktivnosti koje se poduzimaju pri razvoju, proizvodnji i izručenju proizvoda.
- Vježba prosudbe i diskrecije pri donošenju neophodnih odluka za ostvarivanje ciljeva ili rješavanje problema

Priroda posla se mijenja u skladu sa suvremenim organizacijama i trendovima u poslovanju. Dominacija posla znanja.

Najvažniji aspekti promjene prirode posla:

- Sektorske promjene prirode posla
- Individualne karakteristike pojedinaca
- Demografske karakteristike radne snage
- Kognitivne promjene prirode posla i pojava posla znanja

Pojavni oblici u praksi dizajna posla:

- Sustavski karakter i povećanje složenosti posla
- Nepostojanje jasnih granica posla
- Promjena fokusa s radnog mjesta na posao i kompetencije
- Promjenjivost dizajna posla
- Naglašena međuzavisnost posla
- Pojava timski-orijentiranih oblika dizajna posla
- Šira primjena raznovrsnih znanja, vještina i kompetencija

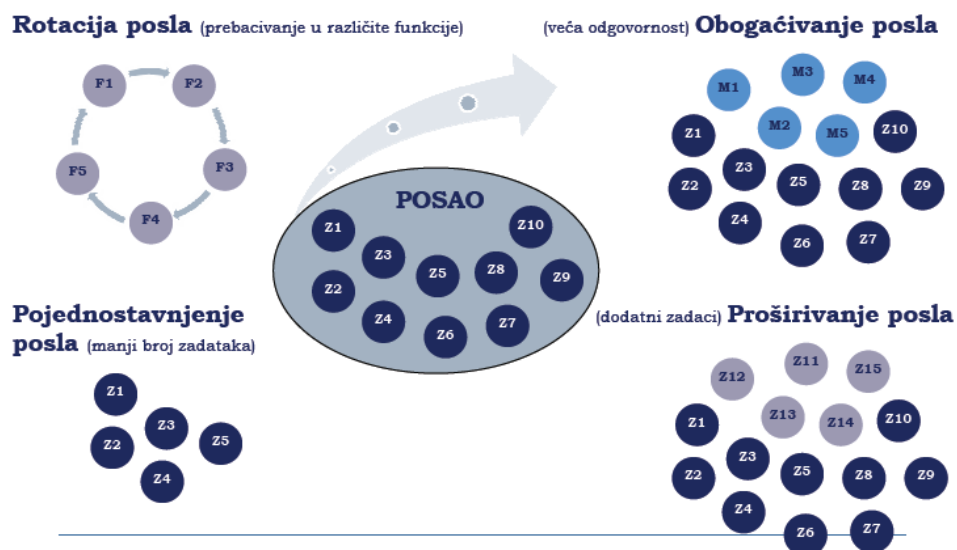
## **Priroda posla i aktualni trendovi (3)**

	<b>Stara filozofija posla</b>	<b>Nova filozofija posla</b>
<b><i>Dizajn posla i zadataka</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rigidan</li><li>• uzak i rutinski</li><li>• fizički</li><li>• temeljen na materijalima i proizvodnji</li><li>• nezavisan</li><li>• statičan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fleksibilan</li><li>• širok i raznolik</li><li>• apstraktan i simboličan</li><li>• temeljen na informacijama i na uslugama</li><li>• međuzavisan</li><li>• dinamičan</li></ul>
<b><i>Organizacija</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• birokracija</li><li>• funkcijski silosi</li><li>• hijerarhijska</li><li>• uloge i pozicije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• reducirane granice</li><li>• mrežna ili adhokracija</li><li>• lateralna</li><li>• timovi</li></ul>
<b><i>Autoritet</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• temeljen na poziciji</li><li>• odozgo prema dolje</li><li>• temeljen na menadžmentu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• temeljen na stručnosti</li><li>• raspršen i kolektivan</li><li>• temeljen na samo-kontroli</li></ul>
<b><i>Znanja i vještine</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fokus na zahtjevima posla</li><li>• tacitno znanje</li><li>• relativno stalno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fokus na kompetencijama</li><li>• intelektualne vještine</li><li>• neprekidni razvoj</li></ul>

### Tradicionalne strategije oblikovanja posla

- Pojednostavljenje posla – raščlanjivanje složenih radnih mjesta u one jednostavnije i uže definirane
- Proširivanje posla – horizontalno širenje radnog mjesta tj. pridodavanja niza novih, slično specijaliziranih zadataka
- Rotacija posla – sustavno, periodično pomicanje zaposlenika s jednog specijaliziranog radnog mjesta na drugo
- Obogaćivanje posla – vertikalno širenje radnih mjesta tj. posao uključuje sve više raznolikih zadataka i vještina, više odgovornosti i autonomije

### **Tradicionalne strategije oblikovanja posla (2)**



### Osnovni građevni elementi posla:

- Zadaci – zaduženje za ostvarivanje postavljenog cilja s alociranim resursima i metodama unutar propisanih granica (raščlanjuje se na operacije, elemente, korake i/ili aktivnosti)
- Radno mjesto – prostorno ograničeni skup zadataka i odgovornosti grupiranih pod jedinstveni naziv neke pozicije koju popunjava određeni pojedinac
- Uloge – očekivani obrazac ponašanja ili skup propisanih aktivnosti koje osoba obavlja posjedujući pravo za donošenje odluka

### Ključne dimenzije dizajniranja posla:

- Vertikalna
- Horizontalna
- Prostorna
- Socijalna
- Vremenska
- Kognitivna

Definicija tima:

- Dva ili više pojedinaca
- Društveno surađuju (osobno ili sve više virtualno)
- Posjeduju jedan ili više zajedničkih ciljeva
- Zajedno obavljaju organizacijski relevantne zadatke
- Međuzavisni su s obzirom na poslovni tijek, ciljeve i ishode
- Imaju različite uloge i odgovornosti
- Zajedno su dio šireg organizacijskog sustava,

Postojanje različitih vrsta timova: radni, projektni preklapajući, integrirajući, menadžerski, timovi unaprijeđenja, virtualni, ad hoc mreže

Sve češća primjena timskih tj. kolektivnih oblika dizajna. Potrebno razlikovati:

- Grupni dizajn – iako većina zaposlenika formalno predstavlja dio neke grupe, oni vrlo često samostalno obavljaju svoj posao
- Timski dizajn – poslovna aktivnost može se obaviti jedino kroz intenzivnu interakciju s drugim članovima tima

### □ **kontinuum mogućih oblika dizajna posla**



Zaposlenici se mogu podijeliti na:

- Radnike (primaju nadnicu – vezano za učinak ili satnicu)
- Službenike (primaju plaću)
- Menadžere (plaćeni su na ugovor)

Plaće predstavljaju naknade koje se isplaćuju mjesečno ovisno o:

- Težini odnosno vrijednosti radnog mjesta
- Učinku na radnom mjestu
- O tržištu ili poslovnom rezultatu
- O socijalnim čimbenicima i godinama staža

Principi projektiranja radnih mjesta/poslova:

- Rad na radnom mjestu potrebno je što više mehanizirati i automatizirati
- Rad na radnom mjestu se mora odvijati po racionalnom redoslijedu
- Radnom mjestu se mora osloboditi sporednih i pomoćnih poslova
- Radno mjesto ne smije biti previše složeno
- Radno mjesto se mora stalno unaprijeđivati
- Radno mjesto nije „izolirani otok“, već je povezano sa susjednim radnim mjestima

Načini izgradnje organizacijskog rješenja:

- Odozgo prema dolje
- Odozdo prema gore
- Bipolarna strategija

## Višerazinski integrativni model organizacije

