

## PREDAVANJE 1 – UVODNO PREDAVANJE

### Definiranje organizacije

Organizacija je racionalno korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kroz hijerarhiju autoriteta i odgovornosti.

Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka i ubrzava proces obavljanja zadataka

Najčešći elementi definicija:

- Sastoji se od ljudi
- Postojana potreba za podjelom rada
- Postojanje vidljivih granica
- Svrhoviti, ciljevima orijentirani sustavi poslovanja

<b>različite vrste organizacija</b>		<b>Formalna struktura?</b>	
		DA	NE
<b>Specifični ciljevi?</b>	DA	poslovne organizacije	društveni pokreti
	NE	obitelj	zajednice

Vrste poslovnih organizacija:

- Profitne
- Neprofitne
- Javne

Prednosti organiziranja i organizacije:

- Omogućava provedbu najsloženijih zadataka
- Postizanje sinergijskog učinka
- Skraćivanje vremena proizvodnje
- Smanjenje troškova rada

Nedostaci organiziranje i organizacije:

- Ljudi su na neki način „zatočeni“
- Podređeni položaj
- Razlika između zadataka koji se moraju napraviti i želja pojedinaca

Organizacije postoje kako bi:

- Prikupile resurse za ostvarivanje postavljenih ciljeva i ishoda
- Efikasno stvarale proizvode i nudile usluge
- Poticale inovacije
- Koristile naprednu i suvremenu tehnologiju
- Prilagodile se i utjecale na svoje okruženje
- Stvorile vrijednost za svoje vlasnike, potrošače i zaposlenike

### Trendovi poslovanja

Najznačajniji trendovi koji mijenjaju sliku poslovanja:

- Globalizacija
- Konkurentnost
- Raznolikost
- Fleksibilnost
- Razvoj i utjecaj informacijske tehnologije
- Eksternalizacija poslovanja
- Pojava ekonomije znanja

Tendencije u organizacijskog dizajnu:

- Snižavanje hijerarhije
- Učestalost i brzina provođenja organizacijskih promjena
- Višedimenzionalnost organizacijskih rješenja (složenost)
- Umrežavanje
- Lateralno povezivanje
- Promjena prirode i dizajna posla
- Orijentacija prema potrošačima
- Procesna orijentacija
- Širenje znanja

## PREDAVANJE 2 – OSNOVNE POSTAVKE ORGANIZACIJE

Sustavno grupiranje međusobno ovisnih pojmova i načela koji daju okvir nekom značajnom području organizacije da posluži klasificiranju značajnog i relevantnog znanja o organizaciji.

Postoji nekoliko najvažnijih načela organizacije:

- Podjela rada i specijalizacija
- Povezivanje činitelja proizvodnje
- Koordinacija
- Dobrovoljno uključivanje u organizaciju
- Standardizacija
- Tipizacija
- Racionalizacija



Postoje različite klasifikacije razvoja organizacije kao znanosti:

1. **Prethodna proučavanja u organizaciji** (do 1903. godine)
2. **Klasična teorija organizacije** (cca. 1903.-1930.)
3. **Neoklasična teorija organizacije** (cca. 1930.-1950.)
4. **Suvremene teorije organizacije** (cca. od 1950. do danas)

### Klasična teorija organizacije

Naglasak na tehničkom i strukturnom aspektu organizacije, fokusirana na unutrašnju organizaciju, procese, odnose, zalihe, troškove i efikasnost, zanemarivanje značaja i utjecaja okruženja, stvaranje univerzalnih, opće primjenjivih načela, ljudi su se smatrali zamjenjivim dijelovima (neadekvatna pažnja posvećena ljudskoj dimenziji), orijentirana na učinak po svaku cijenu, zanemaruje razvoj poduzeća, centralizacija kao dominantan način organizacije

## **Postoji jedan dominantan način organizacije – organizacija kao „crna kutija“ -> zatvoreni sustav**

Razvijala se zasebno u SAD-u i u Europi

- SAD: mikroorganizacijski pristup i metoda indukcije
- Europa: makroorganizacijski pristup i metoda dedukcije

Tri najznačanija pravca:

- Znanstveni menadžment
- Birokratska organizacija
- Administrativni menadžment

## **Neoklasična teorija organizacije**

**Uočila nedostatke i nadovezala se na spoznaje klasične teorije, orijentacija na čovjeka - društveni aspekt organizacije.**

Najvažniji čimbenik uspjeha - motivacija za rad, humanizacija rukovođenja, promatranje poduzeća kao društvenog sustava, postizanje zadovoljstva radnika na poslu, proučavanje participacije radnika u upravljanju, proučavanje komunikacija u organizaciji, zalaganje za decentralizaciju u organizaciji.

Hawthorne istraživanja – prvo veliko društveno istraživanje o organizaciji koje je došlo do slijedećih spoznaja:

- povezanost učinka radnika i uvjeta rada (buka, osvijetljenje, temperatura, dnevni odmor)
- ponašanje rukovodilaca utječe na ponašanje radnika i njihov učinak
- važnost participacije i neformalnih grupa (homo societalis)
- postojanje Hawthorne efekta (kada ih se promatra, ljudi mijenjaju svoje ponašanje; zaposlenici su produktivniji ako se smatraju dijelom grupe)

## **Suvremene teorije organizacije**

Razvile se pod utjecajem brojnih drugih znanstvenih disciplina (matematike, statistike, kibernetike, psihologije, sociologije...).

Najznačanije suvremene teorije:

- Sustavska teorija organizacije
- Socio-tehnički dizajn sustava
- Kontingencijska teorija organizacije
- Informacijski pogled na organizaciju
- Institucionalna teorija organizacije
- Populacijsko-ekološka teorija organizacije
- Teorija resursne međuzavisnosti

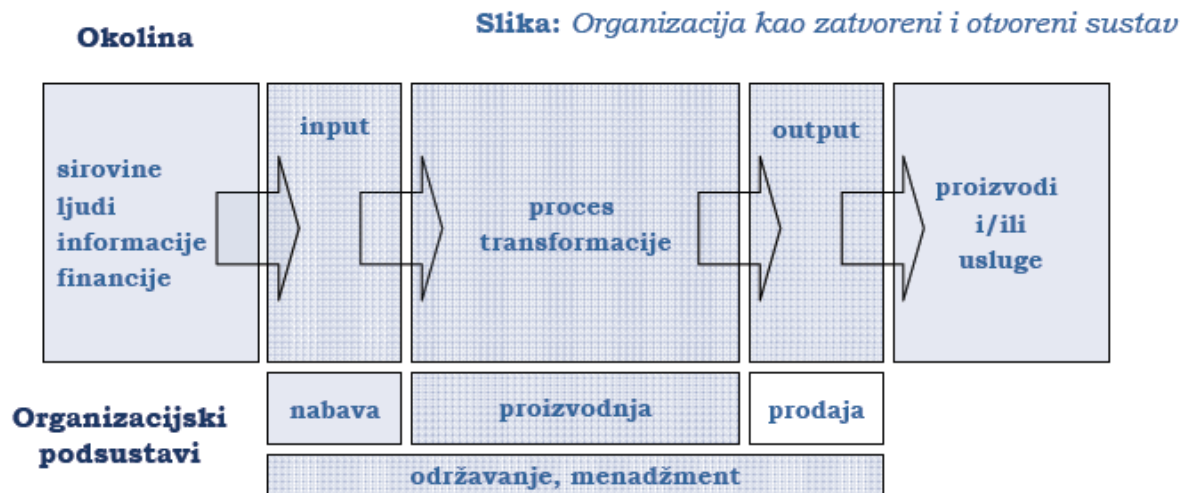
## **Sustavska teorija organizacije**

Predstavlja način razmišljanja, razumijevanja i shvaćanja organizacijske stvarnosti, sve organizacije djeluju unutar šireg konteksta, neke šire organizacije i većeg sustava -> sve je međusobno povezano (potrebno shvatiti dinamičnu interakciju različitih dijelova).

Organizaciju je potrebno proučavati kao cjelinu, uzevši u obzir odnose između njezinih dijelova i njezinu povezanost sa okolinom. Organizacije kao zatvoreni i otvoreni sustavi–sastavljeni od niza podsustava

Osnovne komponente sustava:

- Input
- Transformacija
- Output
- Utjecaj okoline
- Povratna veza



Svaka je organizacija:

- Otvoreni sustav
- Složeni sustav
- Dinamičan sustav
- Adaptabilan sustav

### Kontingencijska teorija organizacije (situacijska teorija organizacije)

Ne postoji jedan najbolji način upravljanja i organiziranja svaka situacija je jedinstvena.

Organizacijska efikasnost proizlazi iz sklada različitih karakteristika organizacije s vanjskim čimbenicima.

Teži se ostvarivanju sklada – organizacije su motivirane za izbjegavanje nesklada, do kojeg dolazi promjenom vanjskih čimbenika, prilagođavanjem svojih organizacijskih karakteristika promijenjenim vanjskim uvjetima. Optimalna uspješnost je rezultat prilagodbe, ne maksimalne, već odgovarajuće razine sklada strukturne varijable s kontingencijskim uvjetima.

### Interesno-utjecajne skupine (stakeholderi)

Ljudi koji imaju interes, zahtjev ili udjel u organizaciji. Motivirani za sudjelovanje ukoliko ostvare određene koristi (nagrade poput novca, moći i organizacijskog statusa). Svaki stakeholder na neki način doprinosi organizaciji (kroz vještine, znanje ili stručnost koju posjeduje za obavljanje nekog posla)

Postoje:

- Unutarnji
  - Dioničari
  - Menadžeri
  - Zaposlenici
- Vanjski
  - Potrošači
  - Dobavljači
  - Vlada
  - Sindikati
  - Lokalna zajednica
  - Javnost

Stakeholder	Doprinos organizaciji	Očekivana korist
<b>UNUTARNJI</b>		
<i>Dioničari</i>	Novac i kapital	Dividende i veća vrijednost dionica
<i>Menadžeri</i>	Vještine i znanje	Plaće, bonusi, status i moć
<i>Zaposlenici</i>	Vještine i znanje	Plaće, bonusi, sigurnost zaposlenja i promocija
<b>VANJSKI</b>		
<i>Potrošači</i>	Prihod od kupovine proizvoda ili usluge	Kvaliteta i cijena proizvoda i usluga
<i>Dobavljači</i>	Visokokvalitetni inputi	Prihod od prodanih inputa
<i>Vlada</i>	Pravila koja vode ka uspješnoj poslovnoj praksi	Poštena konkurencija ili zaštita nacionalnih interesa
<i>Sindikati</i>	Besplatno i pošteno pregovaranje	Ravnopravna podjela očekivanih koristi
<i>Zajednica</i>	Društvena i ekonomska infrastruktura	Prihod, porezi i stupanj zaposlenosti
<i>Javnost</i>	Lojalnost potrošača i reputacija	Nacionalni ponos, društveno blagostanje

## **PREDAVANJE 3 – OSNOVNE DIZAJNIRANJA ORGANIZACIJE**

**Organizacijski dizajn** je svjestan proces usklađivanja strukture, procesa, sustava upravljanja, nagrađivanja i prakse upravljanja ljudskim resursima, u cilju kreiranja efektivne organizacije sposobne za realizaciju utvrđene strategije poslovanja.

Traži kreativnost i intuiciju, ali i posjedovanje specifičnih stručnih znanja i vještina.

Također:

- Dizajniranje znači holističko razmišljanje o organizaciji koje rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika i povećanjem efikasnosti
- Fundamentalni proces, a ne jednokratni popravak – dobro planirana strateška promjena koja značajno mijenja način poslovanja
- Konstantan proces donošenja odluka u nizu pitanja vezanih za oblik cjelokupni sustav i karakteristike organizacije
- Moćan menadžerski alat za izgradnju efektivnih organizacija kroz duže vremensko razdoblje

**Projektiranje organizacije** je detaljna primjena metoda, tehnika i alata za prikazivanje, analizu i dijagnozu organizacijskih rješenja s posebnim naglaskom na sam metodološki proces provedbe unaprijeđenja organizacije.

Korištenje već postojećih, razvijenih alata i metodologija.

Uključuje:

- Operacionalizaciju organizacijskog dizajna (na nižim razinama)
- Usklađivanje organizacijske strukture i poslovnih procesa (na razini pojedinca i aktivnosti)
- Dizajn posla
- Provođenje organizacijskih istraživanja

### Važnost organizacijskog dizajna

Dobilo na važnosti kako su organizacije postale složenije, odluke imaju dugoročne i značajne posljedice. Organizacijsko rješenje je postalo izvor konkurentске prednosti kao i pitanje vlastite strategije.

Kada je potrebno dizajnirati vlastito organizacijsko rješenje:

- Promjena strateškog usmjerenja
- Redefiniranje načina obavljanja zadataka
- Političke promjene
- Rast
- Kulturološke promjene
- Nepostojanje organizacijskog sklada

## Razine dizajniranja organizacije

### □ Što sve uključuje organizacijski dizajn?

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Izbor organizacijskih jedinica</li><li>2. Hijerarhijske odnose između org. jedinica</li><li>3. Ostale strukturne veze između org. jedinica</li><li>4. Oblikovanje organizacijskih sustava (informacijski sustav, sustav mjerenja uspješnosti i kontrolne mehanizme)</li><li>5. Izbor i definiranje org. metoda i procedura</li><li>6. Definiranje tehnologije rada</li></ol>	<b>Strateški organizacijski dizajn</b>  (orijentiran na diferencijaciju poslovanja, raspodjelu resursa i odnose između različitih organizacijskih dijelova)
<ol style="list-style-type: none"><li>7. Raspodjela resursa potrebnih org. jedinicama (alate, materijale)</li><li>8. Sustave nagrađivanja za pojedine org. jedinice</li><li>9. Izgled radnog okruženja za pojedine org. jedinice</li><li>10. Dizajn posla</li></ol>	<b>Operativni organizacijski dizajn</b>  (orijentiran na oblikovanje radnih tokova, formiranje radnih grupa i prirodu posla pojedinaca)

Strateški organizacijski dizajn – vođen strategijom i nudi osnovnu arhitekturu koja definira na koji će se način ostvariti strateški ciljevi.

Operativni organizacijski dizajn – unutar šireg okvira definira dizajn poslova radnih jedinica i operativnih procesa s obzirom na: troškove, kvalitetu, vrijeme izbacivanja proizvoda na tržište i uključenost zaposlenih.

Ponajprije potrebno definirati strateške aspekte novog organizacijskog rješenja, a zatim njima prilagoditi operativne aspekte

	<b>Strateški organizacijski dizajn</b>	<b>Operativni organizacijski dizajn</b>
<b>Vrsta odluke</b>	osnovni organizacijski oblik – arhitektura	upravljački i operativni procesi, radni tokovi, poslovi
<b>Razina organizacije</b>	2-4 najviše razine	prema potrebi sve razine
<b>Smjer dizajniranja</b>	“odozgo prema dolje”	“odozdo prema gore”
<b>Ideja vodilja</b>	strategija	operativna pitanja (troškovi/kvaliteta/vrijeme)



## Model zvijezde

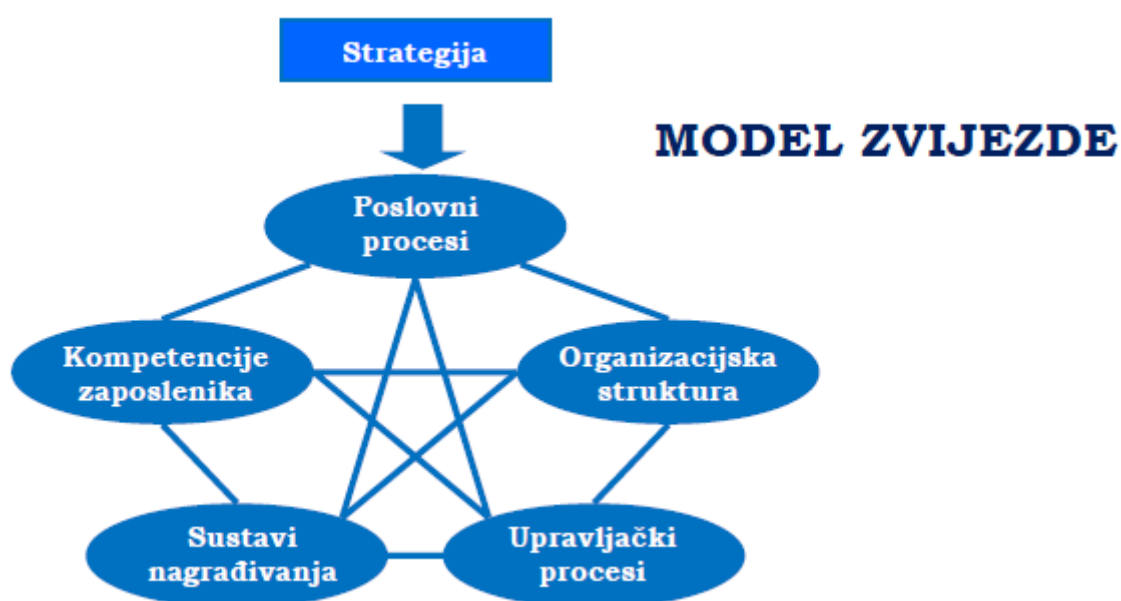
Jay R. Galbraith

Različite strategije zahtijevaju različita organizacijska rješenja.

Usklađivanje/Sklad je temeljno polazište Modela zvijezde – svaki element zvijezde treba podržavati strategiju.

Razlozi korištenja Modela zvijezde:

- Konstantno unaprijeđivan (ažuriran novim poslovnim uvjetima)
- Veliki broj knjiga se temelji na njemu
- Njegova velika primjena (znanstvenici, konzultanti, menadžeri)



	element	opis
1	<b>Strategija</b>	utvrđuje smjer kroz ciljeve i vrijednosti; obuhvaća sposobnosti pomoću kojih se ostvaruju ciljevi
2	<b>Struktura</b>	utvrđuje gdje se nalazi moć donošenja odluka
3	<b>Procesi</b>	tijek informacija i donošenja odluka poprijeko organizacijske strukture
4	<b>Sustavi nagrađivanja</b>	utječe na motivaciju zaposlenika i nastoji uskladiti njihove vlastite ciljeve s ciljevima organizacije
5	<b>Kompetencije i vještine zaposlenih</b>	utječe i oblikuje način razmišljanja i vještine zaposlenih kroz pribavljanje, promociju, rotaciju posla, obrazovanje i razvoj, upravljanje karijerom

**Organizacijska kultura** je posljedica kumulativnih odluka o dizajnu i menadžerskog ponašanja koje proizlazi iz tih odluka. Iako predstavlja ključni element, nije eksplicitno navedena (nije ju moguće direktno oblikovati).

## PREDAVANJE 4 – ČIMBENICI OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

### Čimbenik oblikovanja organizacije

Element koji izravno ili neizravno, više ili manje značajno, obliuje organizacijsko rješenje nekog poduzeća.

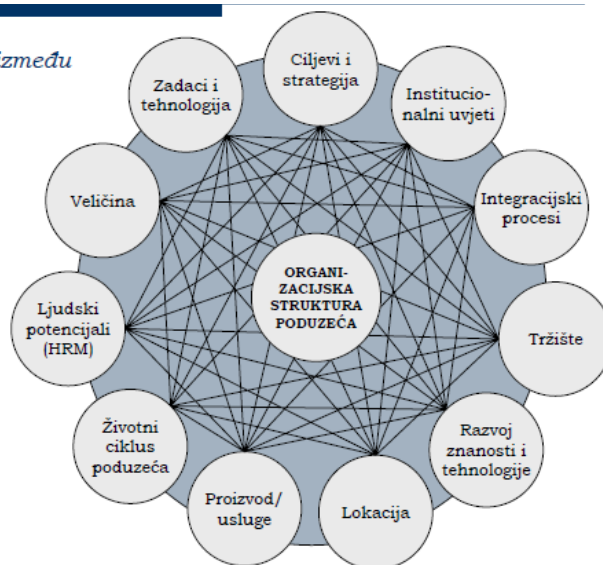
Utjecaj svih čimbenika nije isti. Dominantan čimbenik u određenoj situaciji će definirati organizacijsko rješenje.

Podjela čimbenika na:

- Unutarnje (pod kontrolom menadžmenta)
  - Ciljevi i strategija
  - Veličina organizacije
  - Tehnologija
  - Životni ciklus poduzeća
  - Ljudski potencijali (HRM)
  - Proizvodi/usluge
  - Lokacija
- Vanjske (zahtijevaju prilagodbu i fleksibilnost mimo volje poduzeća)
  - Okolina
  - Institucionalni uvjeti
  - Ekonomska okolina
  - Društveno-kulturna okolina
  - Tehnološka okolina
  - Integracijski procesi
  - Tržište

Organizacijska struktura poduzeća je određena i unutranjim i vanjskim čimbenicima organizacije (ne smiju se promatrati odvojeno).

**Slika.** *Moguće veze i odnosi između svih čimbenika organizacije*



## Okolina kao čimbenik organizacije

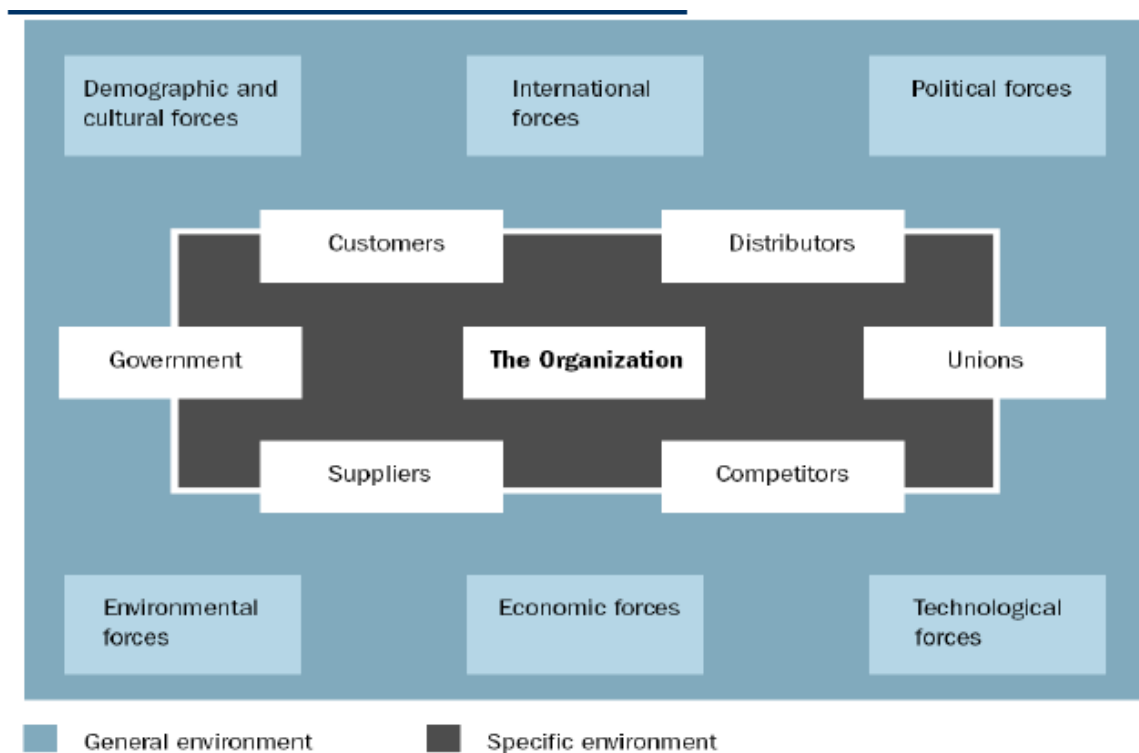
Sve što je izvan granica sustava predstavlja njegovu okolinu. Pruža resurse potrebne za opstanak i vrednuje uspjeh poduzeća. Istovremeno sadrži prilike i prijetnje.

Kategorije okoline:

- Specifična okolina/okolina zadatka (snage od strane vanjskih interesno-utjecajnih skupina koje izravno utječu na sposobnost organizacije da osigura resurse)
- Opća okolina (snage koje oblikuju specifičnu okolinu i utječu na mogućnosti svih organizacija da steknu resurse u određenom okruženju)

Različite snage utječu na organizacije te uzrokuju neizvjesnost za poslovanje:

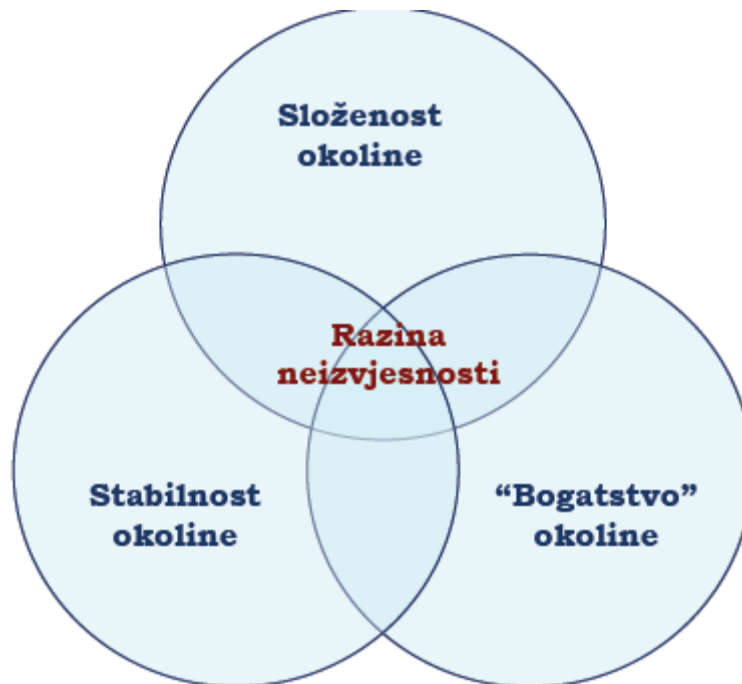
- Ekonomske snage (kamatne stope, gospodarsko stanje)
- Tehnološke snage (novi načini proizvodnje)
- Političke i vanjske snage (zakonodavstvo i politika)
- Demografske, kulturne i društvene snage (starost, obrazovanje, životni stil, norme, običaji...)



Čimbenici koji uzrokuju neizvjesnost:

- Složenost okoline (snaga, broj i međupovezanost specifičnih i općih sila/elementa kojima organizacija treba upravljati, međupovezanost povećava složenost -> jednostavna ili složena)
- Stabilnost okoline (stupanj promjene specifičnih i općih sila/elementa tijekom vremena, predvidljivost rezultira stabilnim uvjetima -> stabilna ili nestabilna/dinamična)

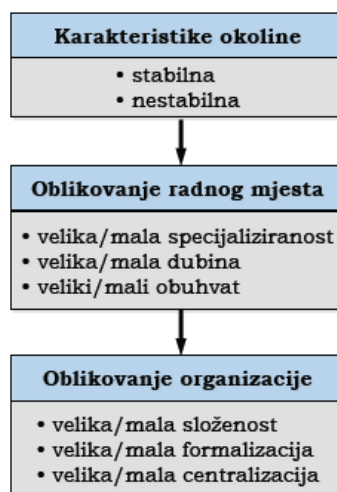
- „bogatstvo“ okoline (količina dostupnih resursa za podršku poslovanja, razina konkurentnosti, regionalnog razvoja -> siromašna ili bogata)



#### Homogena/heterogena okolina

Homogena okolina je okolina istih karakteristika. Heterogena okolina je okolina koju obilježavaju različite karakteristike okoline.

Okolina može biti samo „relativno stabilna“. Stabilnoj odgovara centralizirana, a nestabilnoj decentralizirana organizacija.

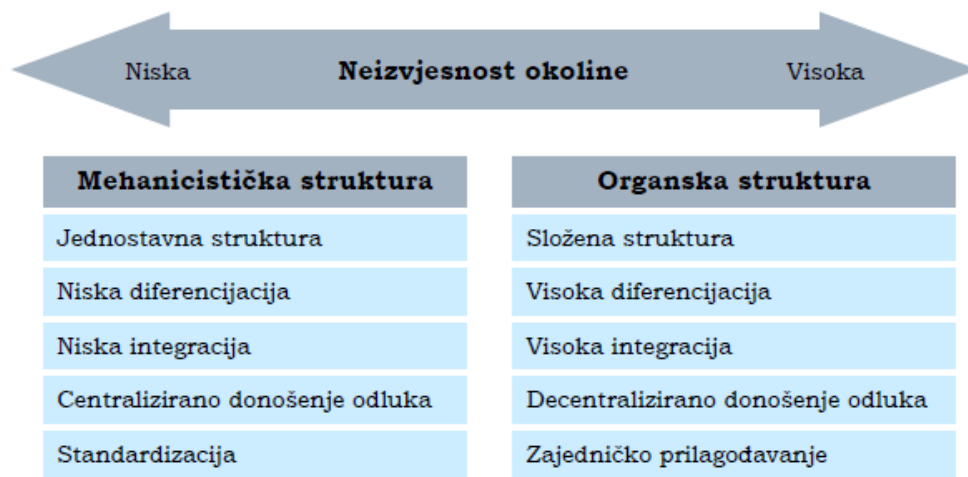


Organizaciju u stabilnoj okolini karakteriziraju:

- Jasno utvrđena pravila i procedure
- Stoga hijerarhija nadređenost i podređenosti
- Naglašena formalizacija i kruta organizacijska struktura
- Centralizirana struktura
- Odlučivanje na razini top menadžmenta

Organizaciju u nestabilnoj okolini karakteriziraju:

- Fleksibilna, elastična i „mekša“ organizacija
- Blaga hijerarhija
- Blaga formalizacija
- Decentralizirano odlučivanje



### **Institucionalni uvjeti (politično-pravna i društveno-kulturna okolina)**

Podrazumijeva:

- Priroda političkog sustava
- Mjere gospodarskog sustava i ekonomske politike
- Zakonodavstvo i pravni propisi
- Međunarodno zakonodavstvo
- Međunarodni pravni poredak

Poželjno je da ovaj čimbenik bude što stabilniji, poduzeća im se moraju prilagoditi.

### **Ekonomska okolina**

Poznavanje osnovnih ekonomskih pokazatelja u zemlji. Mjere ekonomske politike mijenjaju jako brzo uvjete poslovanja (inflacija, stabilnost tečaja valute, kamatne stope, stopa nezaposlenosti...)

### **Društvena okolina**

Stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini i društvu. Društveno odgovorno i etično poslovanja poduzeća.

### **Kulturna okolina**

Potrebno je poznavati kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima se posluje.

### **Demografska okolina**

Kroz praćenje demografskih trendova iščitavati tekuće i buduće strategije i ciljeve. Svako gospodarstvo u velikoj mjeri ovisi o vlastitoj demografskoj slici (stopa nataliteta, starost stanovništva, stupanj obrazovanja, migracije)

### **Tehnološka okolina**

Uvažavati utjecaj te sva dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji što prije prihvatiti i implementirati

### **Integracijski procesi**

Partnerstvo među organizacijama, fuzije, akvizicije i zajednička ulaganja. Utječe na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija.

Opseg promjena u organizaciji ovisi o vrsti integracijskog procesa: poslovne kombinacije i strateški savezi.

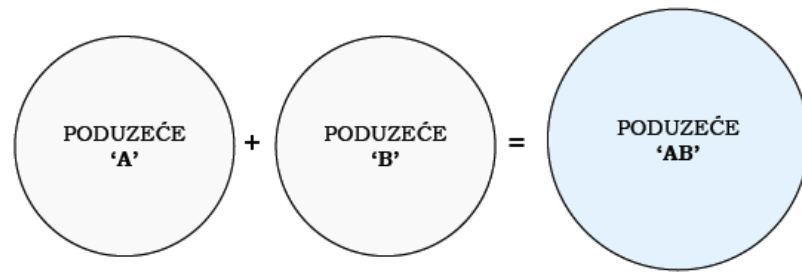
Vrste integracijskih procesa:

- Međuorganizacijska partnerstva (virtualna/mrežna organizacija; fleksibilnost i prilagodljivost)
- Zajednička ulaganja (strateški savez dviju ili više organizacija u cilju obavljanja određenog posla)
- Mergeri (fuzije) – (integriranje dvaju ili više poduzeća u novu organizaciju)
- Akvizicije (oblik pripajanja jednog poduzeća drugome odnosno oblik preuzimanja jednog poduzeća od strane drugog)

### **Fuzija**

Izaziva:

- Velike i radikalne promjene
- Uspostavu nove organizacijske strukture, umjesto dvije ranije
- Razgraničenje u obavljanju poslova pojedinih poslovnih funkcija, u zavisnosti od tipa integracije (horizontalna i vertikalna)



### Akvizicija (pripajanje)

Izaziva:

- Manje organizacijske promjene
- Promjene ograničenog dometa
- Davanje statusa „divizije“ pripojenoj kompaniji
- Interpolaciju akviriranog poduzeća u postojeću organizacijsku strukturu poduzeća kojem se pripojilo

