

Organiziranje

Ishod učenja 3

✓ **Planiranje** – što i kako želimo postići

➔ **Organiziranje** – okupljanje ljudi na zajedničkoj platformi kako bi zajednički radili na ostvarivanju unaprijed definiranog cilja.

Upravljanje ljudskim potencijalima

Vođenje i motiviranje

Kontroliranje

Od planiranja do organiziranja

- Nakon što menadžeri imaju svoje planove, trebaju organizirati potrebne resurse za postizanje svojih ciljeva.
- Organiziranje, druga od univerzalnih funkcija upravljanja, predstavlja proces uspostavljanja urednog korištenja resursa dodjeljivanjem i koordinacijom zadataka.
- Proces organiziranja pretvara planove u stvarnost putem svrhovitog raspoređivanja ljudi i drugih resursa unutar okvira za donošenje odluka poznatog kao *organizacijska struktura*.



Organiziranje kao projektiranje organizacije

- Nakon određenih ciljeva koje treba dostići te izabrane strategije za njihovo ostvarenje, neophodno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. - **dizajniranje odnosno projektiranje organizacije.**
- Projektiranje organizacije je složen proces oblikovanja **ORGANIZACIJSKE STRUKTURE!**

Neki osnovni pojmovi

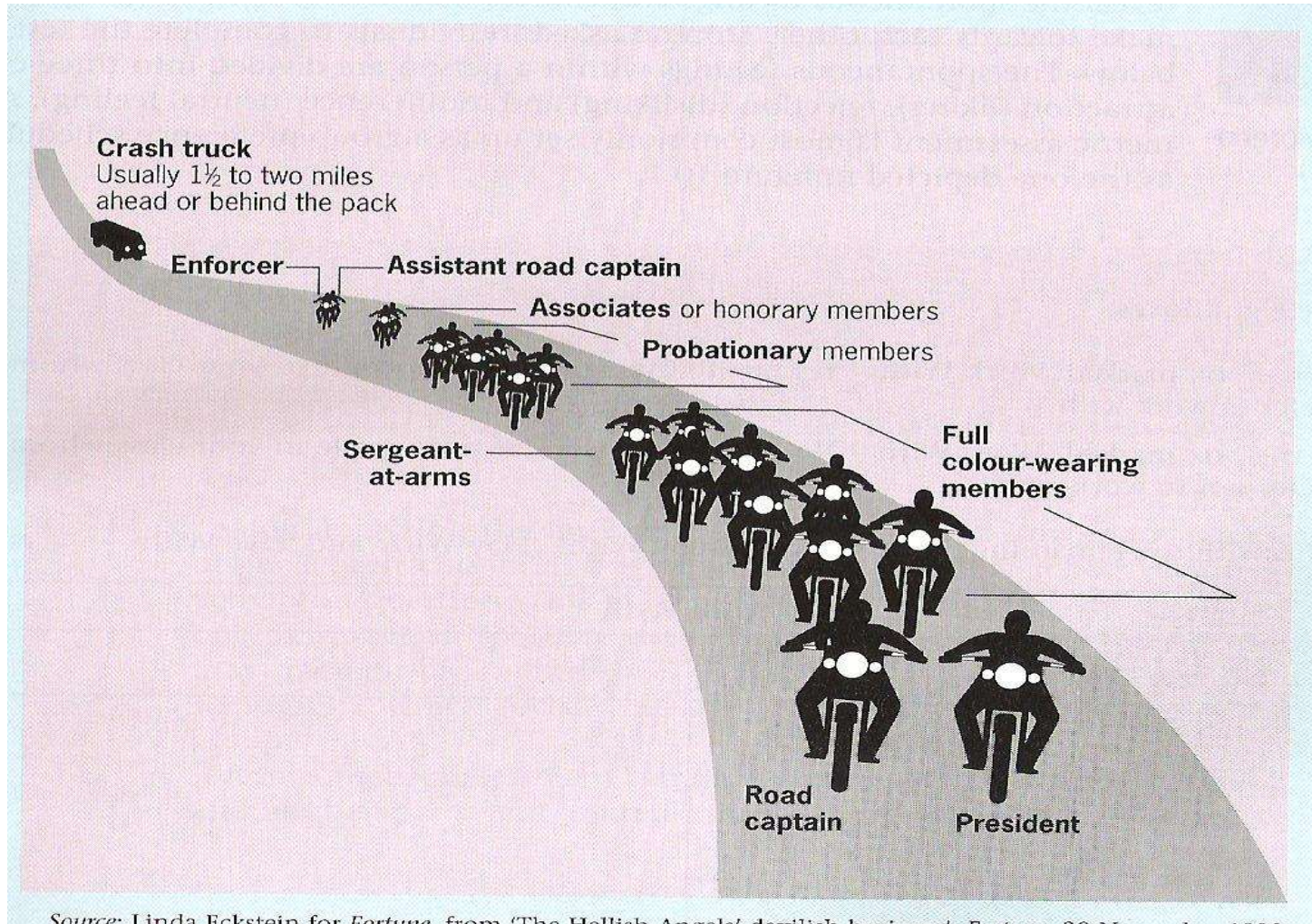
- Organiziranje
 - proces podjele rada uz odgovarajuće delegiranje ovlasti; pravilno organiziranje rezultira učinkovitijim korištenjem resursa
- Organizacijska struktura
 - okvir koji definira granice formalne organizacije i unutar kojeg organizacija djeluje
- Organigram (ustrojna šema, organizacijski dijagram)
 - Grafički prikaz organizacijske strukture

Hell's angelsi – “bajkeri” ili “poslovna organizacija”

- Osnovan 1948 u Kaliforniji kao klub biciklista veterana 2. svj. Rata
- SLOGAN - "When we do right, nobody remembers. When we do wrong, nobody forgets“
- Dio su 1% motorističkih bandi (one-percenteri)
- 6000 članova, 467 ogranaka, 59 zemalja, 6 kontinenata



Hell's angels - struktura



Koje koristi zaposlenici imaju od dobro organiziranog posla?

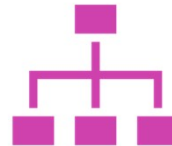
- Osjećaj sigurnosti i jedinstva zaposlenicima.
- Bolja koordinacija između različitih odjela i učinkovito upravljanje.
- Zaposlenici znaju kako izvršiti zadatke.
- Zaposlenici izvršavaju zadatke u predviđenom roku.
- Učinkovito upravljanje organizacijom dovodi do mirnog i pozitivnog ambijenta na radnom mjestu.

Slabosti organiziranja sa aspekta zaposlenih



organizacija može u izvjesnoj mjeri sputavati zaposlene

/moraju poštovati organizacijsku proceduru. Vi sada npr. poštujete raspored sati./



dovode se u podređeni položaj

/gubitak dijela autonomije u poslu, ono što zaposleni radi je samo mali dio ukupnog zadatka./



Organizacija nameće zadatke koji baš i nisu uvijek u skladu s njihovim željama

Stvaranje organizacijske strukture – dizajn organizacije

Zašto nam trebaju organizacijske strukture?

- Svaki oblik poslovne aktivnosti ima neki oblik spontane ili ciljane organizacije.
- Jasna struktura nam ukazuje koja organizacijska jedinica obavlja koju skupinu poslova, tj. određuju:
 - **Koje poslove treba napraviti?**
 - **Tko će te poslove napraviti?**
 - **Kako će se poslovi napraviti?**
 - **Kako će biti koordinirani?**

Elementi
dizajna
organizacije—
definišu
organizacijsku
strukturu i
samu
organizaciju

Specijalizacija

Lanac zapovijedanja

Raspon kontrole

Centralizacija naspram decentralizaciji

Formalizacija

Departmentalizacija

Specijalizacija (podjela rada)	Lanac zapovijedanja	Raspon kontrole	Centralizacija Vs decentralizacija	Formalizacija	Departmentalizacija
<ul style="list-style-type: none"> •(Do koje razine je ukupni zadatak organizacije podijeljeni na različite poslove?) (npr. Fordova pokretna traka) 	<ul style="list-style-type: none"> •(Linija autoriteta: tko mi je nadređen i tko je odgovoran za određene procese? Kome pojedinci i grupe podnose izvještaj?) (npr. princip pariteta: autoritet i odgovornost moraju se podudarati) 	<ul style="list-style-type: none"> •(S koliko pojedinaca menadžeri/ce mogu efikasno i efektivno komunicirati?) 	<ul style="list-style-type: none"> •(Gdje leži autoritet za donošenje odluka?) 	<ul style="list-style-type: none"> •(Postojanje i prevaga formalne ili neformalne organizacije) 	<ul style="list-style-type: none"> •(od engl. department = odjel) (Na kojem principu će poslovi biti podijeljeni i grupirani, tj. princip na kojem se definiraju odjeli?) (vrste organizacijskih struktura)

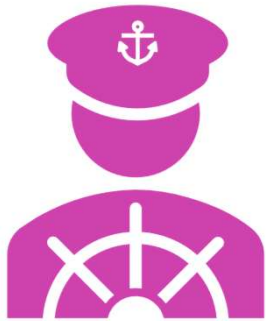
Specijalizacija

- **Specijalizacija** opisuje do kojeg stupnja su organizacijski zadaci podijeljeni na zasebne poslove.
- Zaposlenici obavljaju samo dio zadatka tj. svoje određene poslove unutar odjela (pr. Specijalistica za obrazovanje zaposlenih unutar Kadrovskih poslova – ne bavi se radnim pravom nego obrazovanjem). Specijalizacija može svesti zaposlenika na obavljanje samo jednog specifičnog zadatka (pr. Fordova pokretna traka)
- Postiže se efikasno obavljanje posla, međutim izaziva dosadu, kvarove i može biti pogubna za motivaciju zaposlenika.
- Mnoge tvrtke uvode timove i druge mehanizme koji poboljšavaju koordinaciju i pružaju veći izazov zaposlenicima.

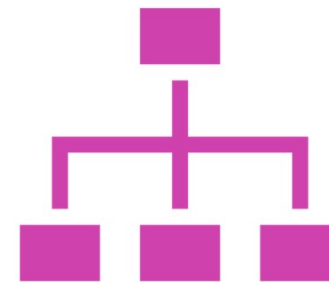


Lanac zapovijedanja

- **Danas ima smanjenu ulogu** zbog napredne komunikacijske tehnologije i neovisnosti zaposlenih
- **Predstavlja "nesalomljivu" liniju autoriteta** koja se proteže od vrha organizacije prema njezinom dnu.
- Lanac zapovijedanja neprekinuta je linija autoriteta koja povezuje sve zaposlene u organizaciji i pokazuje tko kome odgovara.
- Za zaposlene to znači ...
 - ...kome da se obratim ako imam problem
- Treba ga promatrati u **kontekstu autoriteta – skalarni princip i jedinstvenosti zapovijedanja.**



Jedinstvo zapovijedanja znači da je svaki zaposleni odgovoran samo jednom nadređenom. – tradicionalni način zapovijedanja



Skalarni princip odnosi se na jasno definiranu liniju ovlasti u organizaciji koja uključuje sve zaposlene i ide od vrha do dna. Tko kome odgovara od vrha do dna

Autoritet, Odgovornost i Delegiranje

- **Autoritet** – formalno i legitimno pravo menadžera/ica da donosi odluke, daje zapovijedi i alokira resurse kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Autoritet je sazdan u organizacijskoj poziciji a ne u osobi, zaposleni ga prihvaćaju jer smatraju da je legitimno pravo nositelja pozicije da koristi svoj autoritet. Skalarno načelo (vertical principle) – autoritet ide od vrha ka dnu hijerarhije
- **Odgovornost** za izvršenje zadatka - Ovlast (en. Responsibility) – “druga strana medalje” vezana uz autoritet. Obaveza da se izvrši dani zadatak. Uobičajeno, ako imaš autoritet imaš i odgovornost, no u praksi nije tako.
- Odgovornost bez autoriteta – menadžer/ica mora nagovarati zaposlene i uspješnost obavljanja zadatka je ovisna o sretnim okolnostima
- Autoritet bez odgovornosti – dovodi do tiranije, autoritet se upražnjava vrlo često bez ikakve svrhe (“pokazivanje mišića”)
- **“Odgovornost u lancu zapovijedanja”** (en. Accountability) – osobe koje imaju autoritet i odgovornost izvršiti zadatak, moraju o izvršenju zadatka obavijestiti nadređene i obraniti rezultate izvršenja zadataka.

Accountability – odgovornost u lancu zapovijedanja

- Odgovornost u lancu zapovijedanja (en.accountability) je mehanizam kroz koji se autoritet i odgovornost za izvršenje zadatka (en.responsibility) dovode u sklad.
- Ona znači da ljudi s ovlastima i odgovornošću za izvršenje zadatka podliježu izvješćivanju i opravdavanju rezultata zadatka onima koji su iznad njih u lancu zapovijedanja.
- Da bi organizacije dobro funkcionirale, svi moraju znati koje zadatke trebaju izvršiti, s obzirom na autoritet koji oni imaju te isto tako moraju znati kome odgovaraju.

Primjer: BBC – nedostatak odgovornosti u lancu zapovijedanja

Najviši rukovoditelji British Broadcasting Corporationa (BBC) poduzeli su strukturne promjene kako bi razjasnili zapovjedni lanac i ojačali odgovornost uprave nakon krize koja je izbila nakon što je BBC odlučio ne emitirati novinski izvještaj o bivšem BBC-jevom televizijskom liku Jimmyju Savileu, koji je optužen za rašireno seksualno zlostavljanje djece. Da stvari budu još gore, televizijska kuća je nakon toga emitirala lažni izvještaj koji je optuživao bivšeg visokog političkog dužnosnika za slične prijestupe.

Skandal koji je nastao ukaljao je imidž ugledne tvrtke. Novi glavni direktor Tony Hall naglasio je potrebu promjene kulture na BBC-ju, pozivajući na "veću osobnu odgovornost u lancu zapovijedanja" (en. greater personal accountability) i jednostavniju i jasniju organizacijsku strukturu. Mnogi su problemi pridonijeli krizi, uključujući nejasni lanac zapovijedanja kojemu su nedostajale jasne linije ovlasti - nije bilo skalarnog pristupa. Primjerice, nakon krize sa Savileom, nastala je konfuzija oko toga tko je odgovoran (en.responsible) za objavljenu lažnu priču o visokom političkom dužnosniku.



Delegiranje

“I think the most difficult transition for anybody from being a worker bee to a manager is this issue of delegation. What do you give up? How can you have the team do what you would do yourself without you doing it?”

—Tachi Yamada, Executive Vice President and Board Member, Takeda Pharmaceuticals

Three Steps in Delegation

Step 1: Assign Responsibility

Explain key tasks and performance expectations to others

Step 2: Grant Authority

Allow others to take necessary actions

Step 3: Create Accountability

Require others to report back on progress and completed tasks

Delegiranje – prijenos autoriteta (moći) i odgovornosti na niže hijerarhijske razine.

- Delegiranje donošenja odluka nižem menadžmentu i zaposlenima može biti vrlo motivirajuće i poboljšati brzinu, fleksibilnost i kreativnost.

Linijske, službovne i funkcionalne ovlasti

- Važan pojam u definiciji lanca zapovijedanja
- **Linijske ovlasti** (*en. Line authority*) – nadređenom daje ovlast nad podređenim. Tzv. Skalarno načelo organizacije – što je jasnija linija ovlasti od najvišeg položaja u upravi poduzeća do svakog podređenog položaja to će biti jasnija odgovornost za donošenje odluka i učinkovitija komunikacija –

pr. direktorica prodaje ima ispod sebe svoje direktno podređene

- **Službovna ovlast** (*en. Staff authority*) – po prirodi je savjetodavna, tj. Daje ovlast pojedinim menadžerima da savjetuju linijske menadžere

pr. Služba za odnose sa javnošću – pretežno savjetuje vodeći menadžment, međutim unutar sebe postoje i linijski suodnosi – direktor PR-a ima ispod sebe svoje zaposlene.

Kada stvar ne funkcionira

Half-Baked Management } **Deepwater Horizon**

The BP-Transocean *Deepwater Horizon* oil rig explosion in 2010 killed 11 crew members and set off an environmental disaster. Activities were so loosely organized that no one seemed to know who was in charge or what their level of authority and responsibility was. When the explosion occurred, confusion reigned. Twenty-three-year-old Andrea Fleytas issued a mayday (distress signal) over the radio when she realized that no one else had done so, but she was chastised for overstepping her authority. One manager said he didn't call for help because he wasn't sure he had

authorization to do so. Still another said he tried to call to shore but was told that the order needed to come from someone else. Crew members knew that an emergency shutdown needed to be triggered, but there was confusion over who had the authority to give the OK. As fire spread, again, an alarmed Fleytas turned on the public address system and announced that the crew was abandoning the rig. "The scene was very chaotic," said worker Carlos Ramos. "There was no chain of command. Nobody in charge."¹⁶

Zato sada BP ima novi odjel za sigurnost, stvoren nakon katastrofe Deepwater Horizon koji savjetuje voditelje/ice u svim odjelima u vezi s upravljanjem rizikom i drugim pitanjima vezanim uz sigurnost uz velike ovlasti veta i odlučivanja.

Raspon kontrole

- **Koliko podređenih** može jedan menadžer/ica voditi efikasno i efektivno?
- Tradicionalno mišljenje – menadžer/ica treba voditi 7 do 10 ljudi. Mnoge „lean“ organizacije imaju raspon kontrole 30, 40 pa i više ljudi koje vodi jedan menadžer/ica.
- Općenito, kada nadređeni moraju biti blisko povezani s podređenima, raspon bi trebao biti mali - preferira se manje ljudi pod sobom.
- Nasuprot tome, kada je nadređenima potrebna mala uključenost sa podređenima, raspon kontrole je veliki - može se imati više ljudi pod sobom.

Kada se preferira veći raspon kontrole (nadređena osoba ima više podređenih)

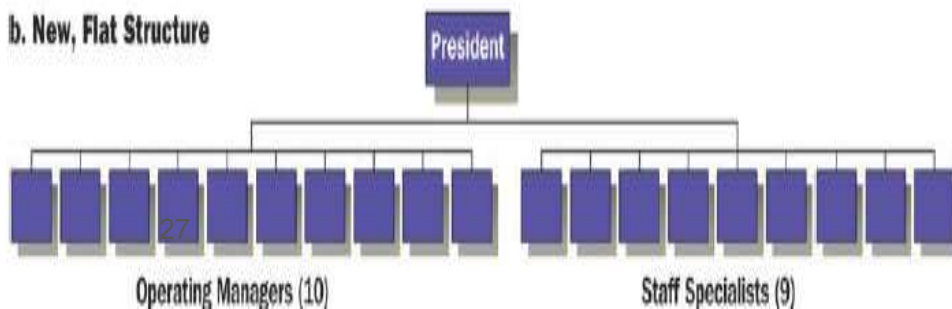
- Posao koji obavljaju podređeni je stabilan i rutinski.
- Podređeni obavljaju slične radne zadatke.
- Podređeni su koncentrirani na jednom mjestu.
- Podređeni su visoko obučeni i potrebno im je malo smjernica u obavljanju zadataka.
- Dostupna su pravila i procedure koje definiraju aktivnosti zadatka.
- Sustavi podrške i osobe za podršku su menadžerima dostupne.
- Osobne sklonosti i stilovi menadžera/ica favoriziraju veliki raspon

Primjer: povećanje raspona kontrole

a. Old, Tall Structure



b. New, Flat Structure



Međunarodna metalurška tvrtka je reorganizirana kako bi se povećao CEO-ov raspon kontrole.

- Višerazinski skup menadžera prikazan u (a) zamijenjen je s 10 operativnih menadžera/ica i 9 stručnjaka/inja za osoblje koji su izravno odgovorni izvršnom direktoru, kao što je prikazano na (b).

- Glavnom izvršnom direktoru je ovaj široki raspon od 19 podređenih rukovoditelja/ica odgovarao jer je bio usklađen sa njegovim stilom vođenja, osim toga rukovodeći tim bio je vrhunski i nije im trebalo puno nadzora, a svi su bili smješteni na istom katu poslovne zgrade.

Centralizacija / decentralizacija

- **Gdje se donose odluke?**
- U decentraliziranoj organizaciji odluke se donose brže i akcije se poduzimaju brže.
- Centralizirana organizacija – većina odluka se donosi na vrhu
- Decentralizirana organizacija – donošenje odluka delegira se na niže hijerarhijske pozicije

Koliko će neka organizacija biti centralizirana ili decentralizirana ovisi o:

- Promjenama i utjecajima okoline (kriza i sl.)– Boeing, Mississippi Power, Wells Fargo
- Strateškom određenju kompanije – Wholefoods, Toyota SAD

Primjeri: Mississippi Power, Whole Foods, Boeing

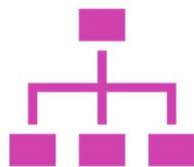
- *Greater change and uncertainty in the environment are usually associated with decentralization.* A good example of how decentralization can help organizations cope with rapid change and uncertainty occurred following Hurricane Katrina in 2005. Mississippi Power restored power in just 12 days, thanks largely to a decentralized management system that empowered people at the electrical substations to make rapid, on-the-spot decisions.³³
- *The amount of centralization or decentralization should fit the firm's strategy.* Consider Whole Foods prior to its acquisition by Amazon. The company thrived for years with a decentralized approach that allowed store managers to go in their own direction and run their stores as they saw fit. Decentralization fit with the Whole Foods strategy of allowing stores to provide the local flavor, specialty items, and customer service that are a cornerstone of the company's success. However, as stiffer competition eroded profits, Whole Foods centralized purchasing functions to increase purchasing power and reduce costs.³⁴
- *In times of crisis or risk of company failure, authority may be centralized at the top.* As an example, consider the moves Boeing Corporation made after fatal crashes of two 737 MAX airliners threw the company into a crisis. Boeing recently centralized its safety oversight operations in a new Product and Services Safety Organization. The new division will oversee safety responsibilities previously managed across multiple business and operating units, with the head of the division reporting to the chief engineer and a board-level committee that includes the CEO.³⁵

Primjer Toyota SAD, Wells Fargo

the action by well-informed people, and permit more rapid response to external changes. Even Japanese companies such as Toyota, which have a strong tradition of centralization, are seeing the power of decentralization for promoting a sense of ownership among employees. “We didn’t have to go back to Japan for approval on everything,” said Randy Stephens, the chief engineer at the Toyota Technical Center near Ann Arbor, Michigan, where a new version of the Avalon was designed and engineered. “We might go back to review the status of the project, but there is a feeling of ownership of this car here.” Toyota was strongly criticized for its need to coordinate with headquarters every decision regarding a spate of safety issues and recalls in 2009–2011. Executives have since overhauled the quality control process and decentralized more decision making to regional managers in charge of safety in North America, Europe, and Asia.³⁰

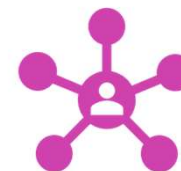
However, not every organization should decentralize all decisions. Wells Fargo executives say too much decentralization was partly to blame for the ethical and legal trouble that struck the company when employees began opening fake bank and credit card accounts, as described in Chapter 4. Regulators and board members believe the decentralized structure promoted an aggressive sales culture that pushed low-level employees to open fake accounts as a means to hit their targets. When Charles Scharf was brought in to run the company in the midst of the scandal, he initiated a restructuring that split the company into more divisions but brought greater centralization, with each of the divisional heads reporting directly to the CEO.³¹

Formalizacija



Formalna organizacija

Ovo je "službena" struktura ili način na koji bi stvari trebale funkcionirati. Zamislite to kao "najbolju pretpostavku" o tome kako uskladiti položaje, ljude i odgovornosti da biste obavili posao. No, kao i kod većine nagađanja, stvari ne funkcioniraju uvijek kako je zamišljeno. Okolnosti se mijenjaju, zadaci se mijenjaju, ljudi se mijenjaju i još mnogo toga. I svaki put kad to učine, formalna se struktura malo više udaljava od trenutne situacije kojoj bi trebala odgovarati. Zbog toga se menadžeri često petljaju s formalnom strukturom u pokušaju da postignu pravo usklađivanje.



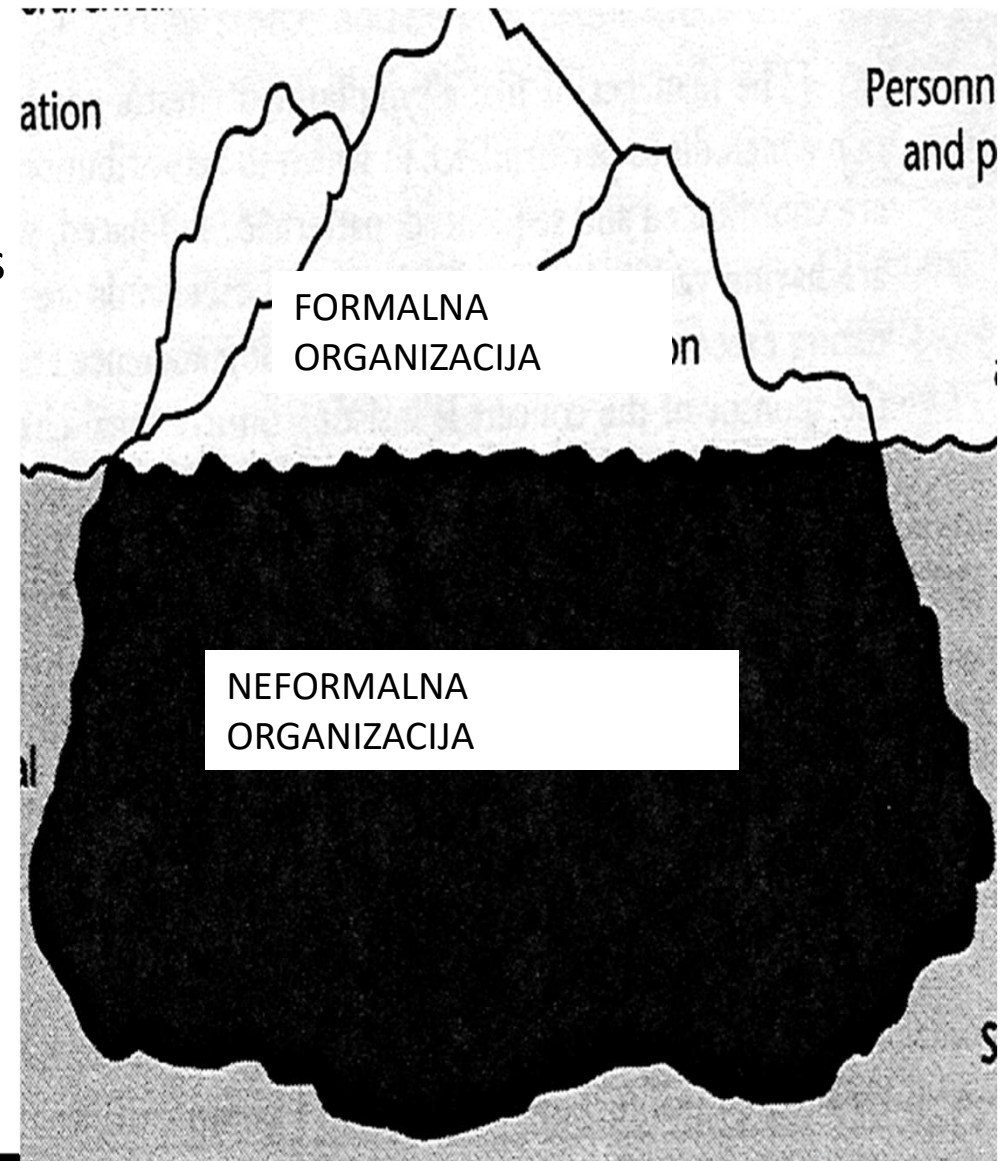
Neformalna organizacija

Neformalna struktura ili organizacija u sjeni mreža je neslužbenih odnosa među članovima organizacije.

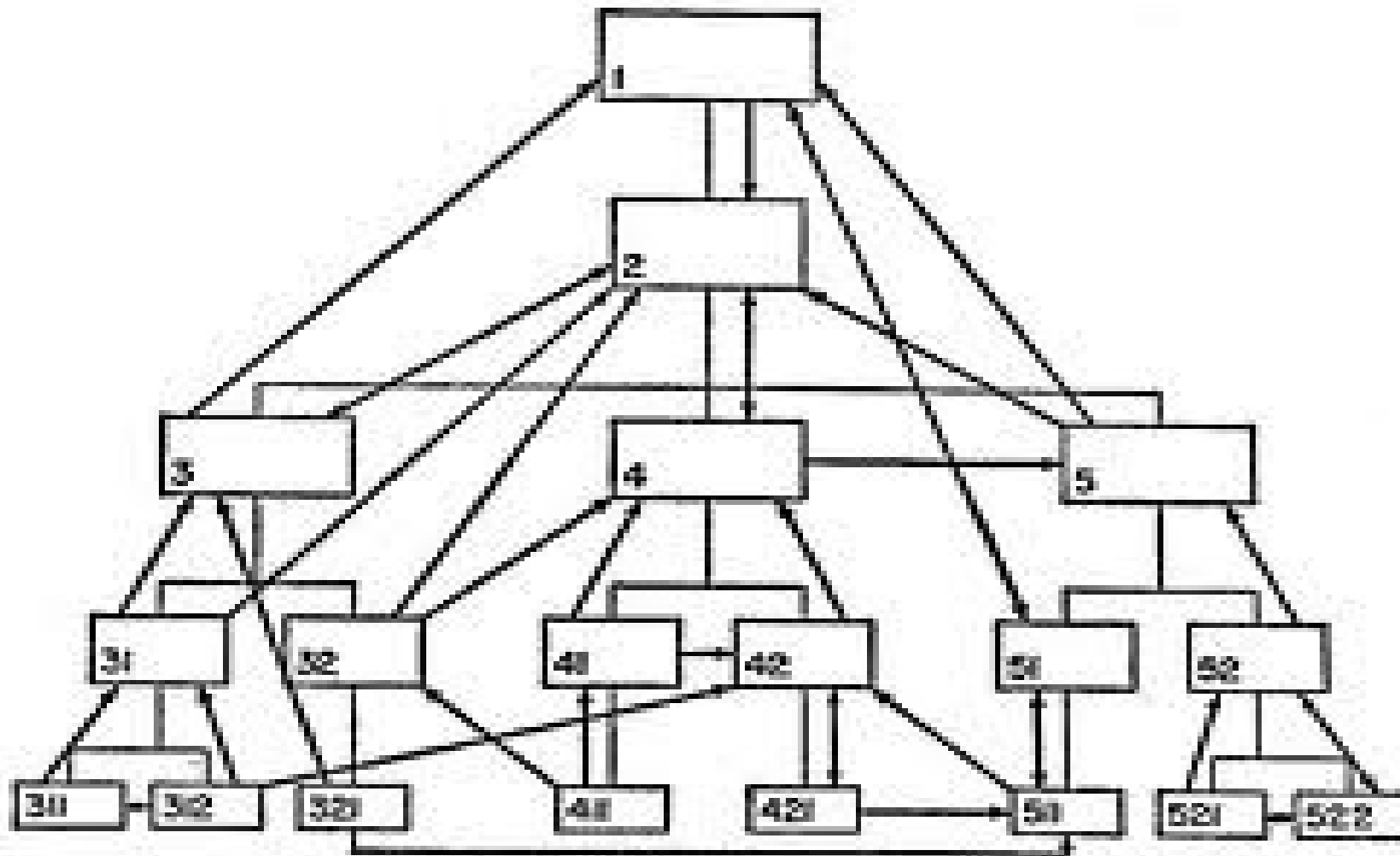
Formalna i neformalna organizacija

- Formalna organizacija - Org.ciljevi, misija i vizija, org. politike, kontrola, hijerarhija, opis posla, mjere efikasnosti tvrtke, kvantitativno, oficijelna komunikacija

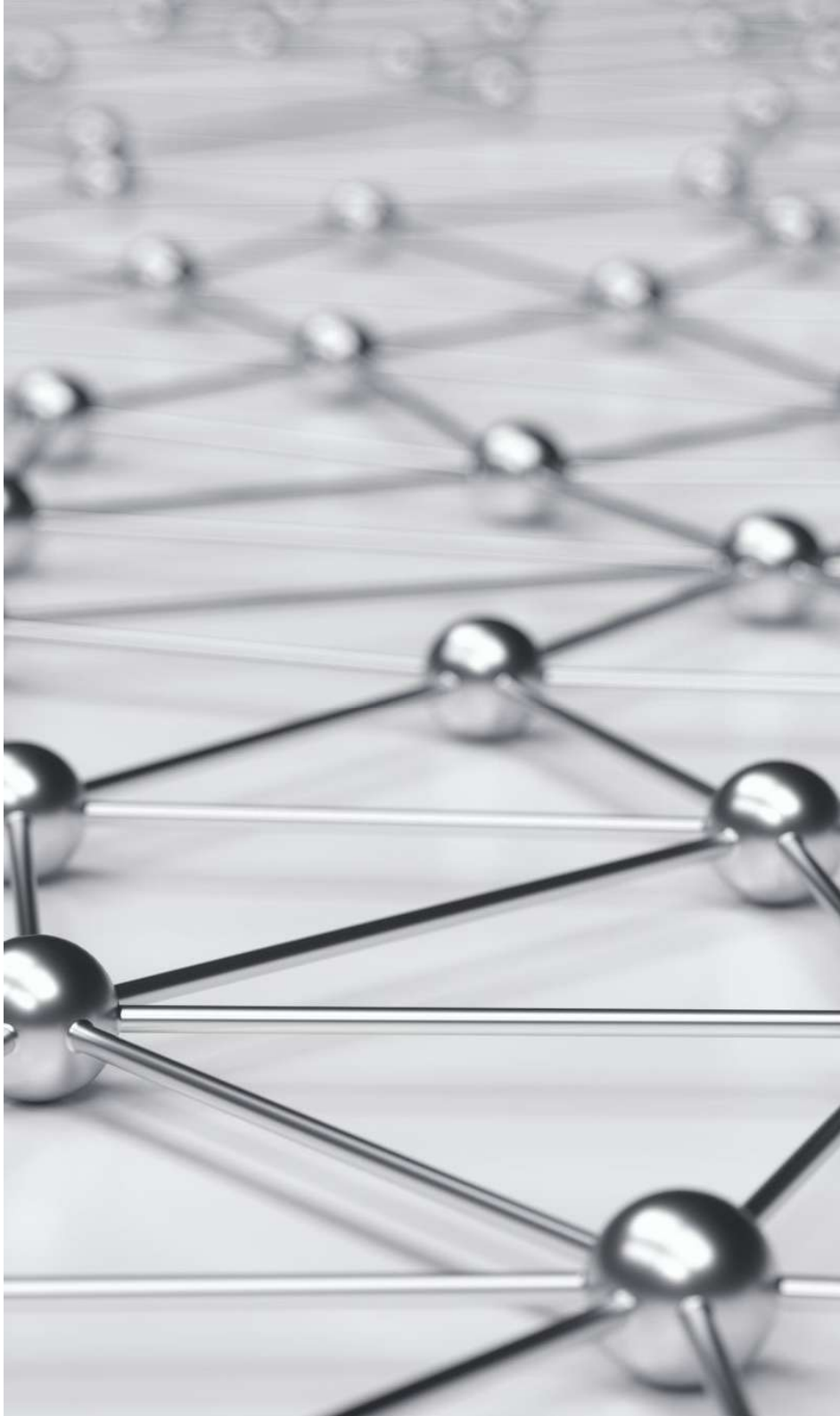
Neformalna organizacija - Emocionalne potrebe, percepcija povjerenja i otvorenosti, individualne vrijednosti i viđenja, grupne norme, međusobni suodnosi, neformalna moć, neformalna komunikacija, kvalitativno



Formalna i neformalna organizacijska struktura

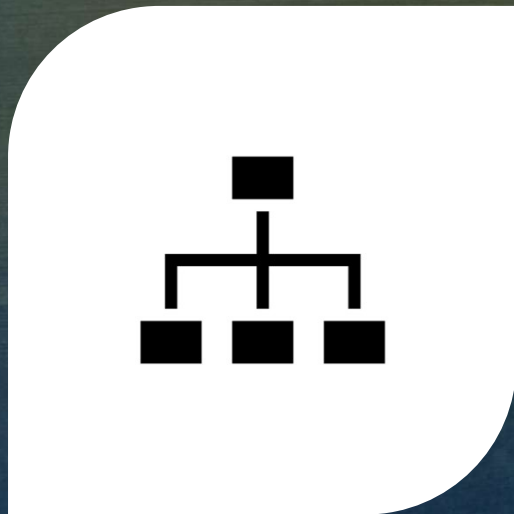


Departmentalizacija – stvaranje organizacijske strukture



- Proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica naziva se departmentalizacija (od engl. department = odjel).
 - Tako se, npr. u proizvodnji dva ili više radnih mjesta povezuje u grupu radnih mjesta, grupe radnih mjesta u odjele, odjeli u pogone, pogoni u tvornice, a tvornice u divizije (sektore).

Departmentalizacija je bit stvaranja organizacijskih struktura



TEMELJNA KARAKTERISTIKA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE JE DEPARTMENTALIZACIJA, KOJA JE OSNOVA ZA GRUPIRANJE RADNIH MJESTA U ODJELE I ODJELA U UKUPNU ORGANIZACIJU.



MENADŽERI/CE DONOSE ODLUKE O TOME KAKO KORISTITI ZAPOVEDNI LANAC ZA GRUPIRANJE LJUDI KAKO BI OBAVLJALI SVOJ POSAO.

Oblici organizacijske strukture

- Temeljni oblici organizacijskih struktura:
 - 1. mehanicističke organizacijske strukture
 - 2. organske organizacijske strukture

Razvili su se iz različitih potreba za većom ili manjom centralizacijom, rigidnim ili manje rigidnim lancima zapovijedanja te specijalizacijom zadataka.

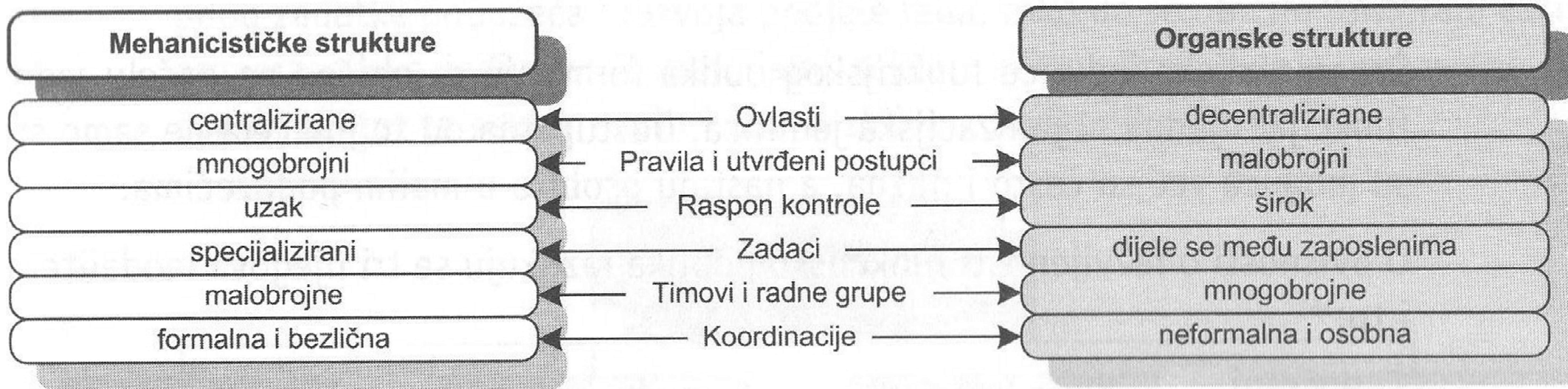
Oblici organizacijske strukture

- (1) Mehanicističke organizacijske strukture su one organizacijske strukture koje karakterizira:
 - rigidnost (krutost),
 - složenost i formaliziranost,
 - primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka,
 - visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije, te
 - uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja.
- Najpoznatija su 3 osnovna oblika:
 - 1. funkcijske organizacijske strukture – istovrsni ili slični poslovi se grupiraju zajedno u organizacijske jedinice
 - 2. divizijske organizacijske strukture – poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju se u jednu organizacijsku jedinicu
 - 3. matrične organizacijske strukture – istodobno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju i stvaraju novi oblik organizacijske strukture

Oblici organizacijske strukture

- (2) Organske organizacijske strukture su one koje karakterizira:
 - vrlo mala ili niska složenost,
 - visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te
 - visok stupanj decentralizacije.
- Mali je broj razina menadžmenta i široki raspon kontrole te je razvijen horizontalni sustav komuniciranja.
- Oblici:
 - 1. procesne organizacijske strukture/timske – grupiranje poslova oko središnjih (core) procesa formiranjem multidisciplinarnih timova
 - 2. mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita.

Oblici organizacijske strukture



Mehanicističke organizacijske strukture

Funkcionalna, divizionalna ili divizijska, matrična

Funkcionalna organizacijska struktura

Organizacijske jedinice u prvi plan postavljaju zadatke, tj. poslovne funkcije, radi učinkovite i kvalitetne provedbe. U funkcionalnoj strukturi, aktivnosti su grupirane zajedno prema zajedničkoj funkciji od dna do vrha organizacije.

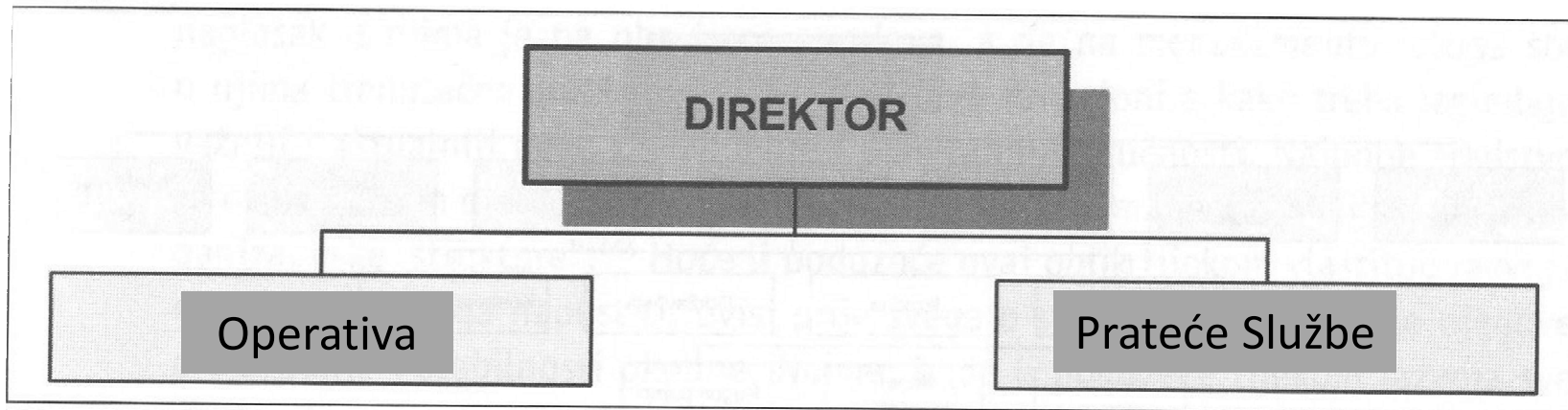
Funkcionalna struktura grupira pozicije u odjele na temelju sličnih vještina, stručnosti, radnih aktivnosti i korištenja resursa. Funkcionalna struktura može se smatrati departmentalizacijom prema organizacijskim resursima jer svaka vrsta funkcionalne aktivnosti - računovodstvo, HR, inženjering i proizvodnja - predstavlja specifične resurse za obavljanje zadatka organizacije.

Kod malih poduzetnika rijetko se nalazi funkcionalna organizacijska struktura, jer je teško poštovati načelo da je jedna funkcija obuhvaćena jednom organizacijskom jedinicom.

U malim poduzećima od zaposlenika se zahtijeva polivalentnost, tj. osposobljenost za obavljanje više funkcija, a dio funkcija često se povjerava i specijaliziranim gospodarskim subjektima. No kada počinju rasti prirodno počinje podjela na funkcije

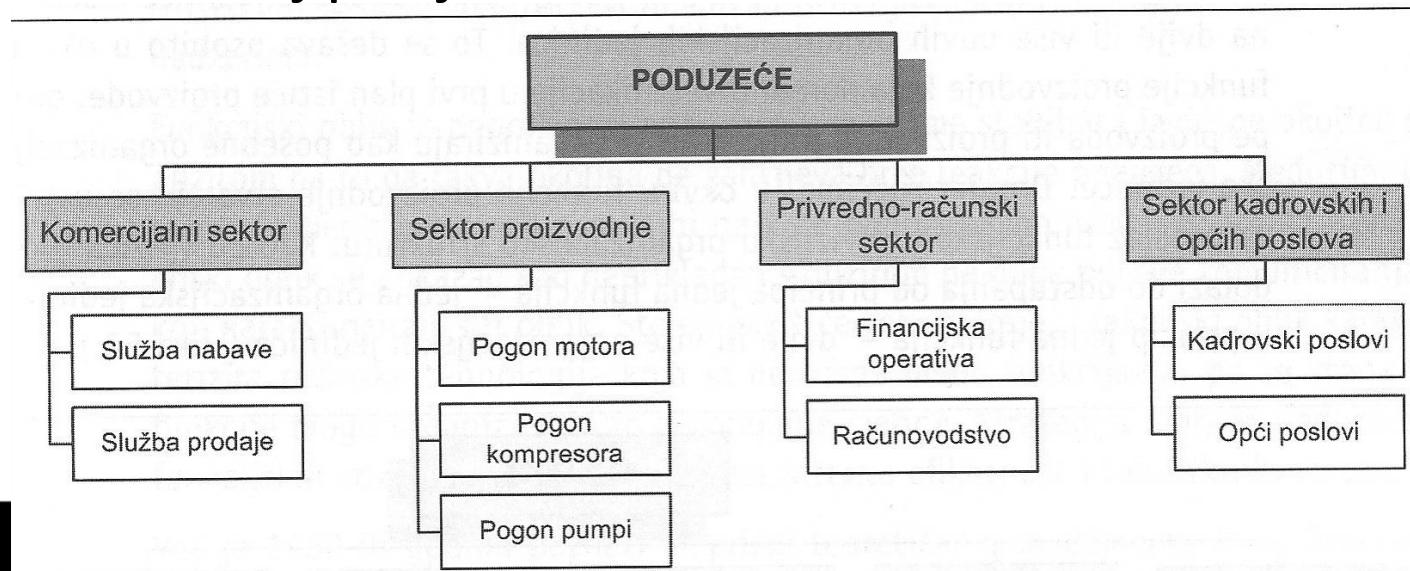
Funkcijski oblici organizacijske strukture

- (1) **Početni ili primarni oblik** karakterističan je za **mala poduzeća** u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika.
 - 1. **Prva faza** – završetak osnivanja poduzeća, raščlanjivanje zadataka, jedino radno mjesto je direktor poduzeća.
 - 2. **Druga faza** – provodi se podjela rada tako da se zapošljavaju pojedini izvršitelji.

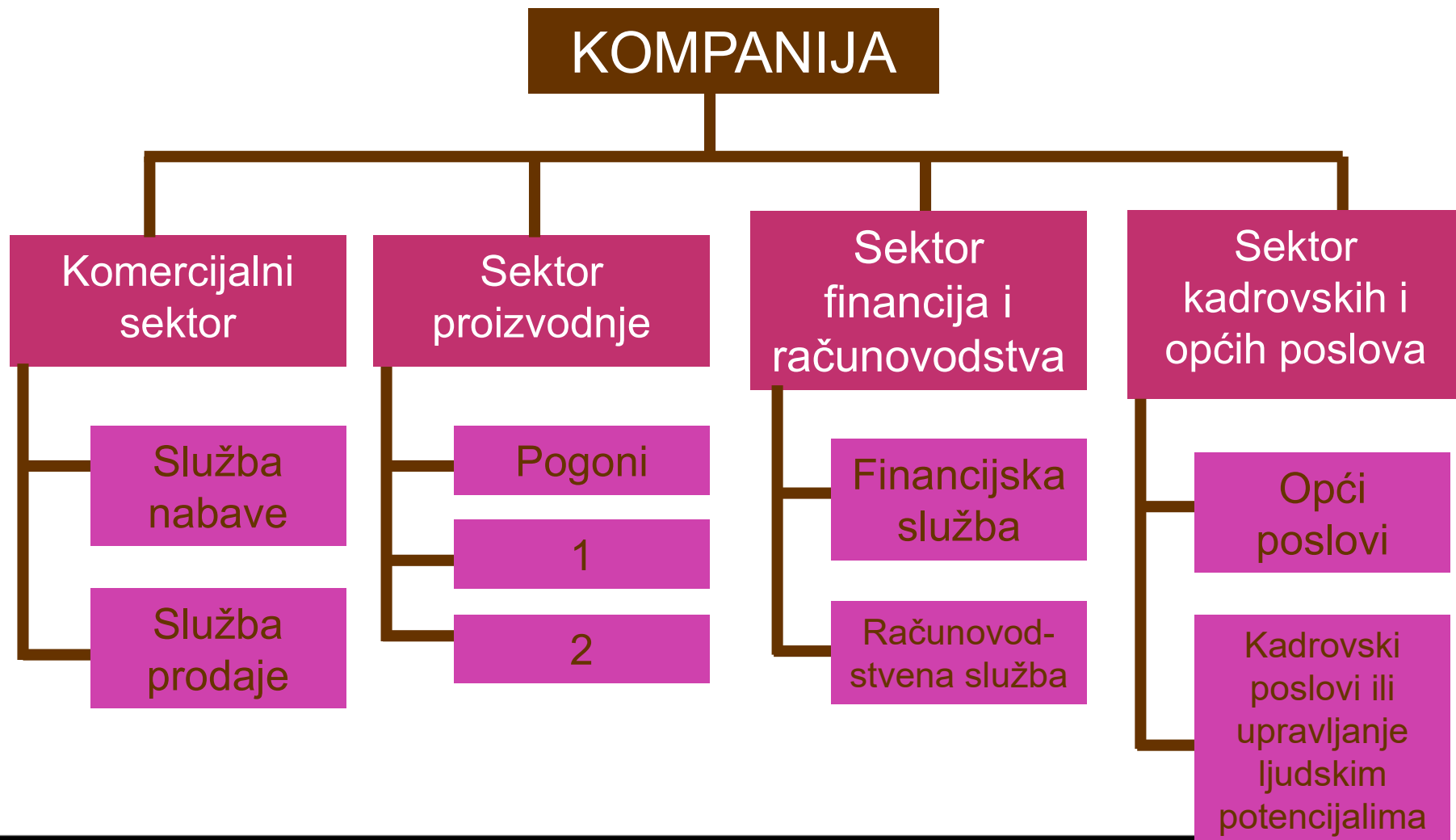


Funkcijski oblici organizacijske strukture

- (1) **Početni ili primarni oblik** karakterističan je za **mala poduzeća** u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika.
 - 1. **Prva faza** – završetak osnivanja poduzeća, raščlanjivanje zadataka, jedino radno mjesto je direktor poduzeća.
 - 2. **Druga faza** – provodi se podjela rada tako da se zapošljavaju pojedini izvršitelji.
 - 3. **Treća faza** – daljnja raščlamba ukupnog zadatka poduzeća i razvoj podjele rada.



Primjer funkcionalne organizacijske strukture



Prednosti i nedostaci funkcionalne org. strukture

PREDNOSTI:

- ostvarivanje ekonomije obujma
- efikasna uporaba resursa
- veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produblivanje vještina
- pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih odjela
- usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru
- izvrsna koordinacija unutar funkcija
- visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema
- efektivniji nadzor okoline
- bolje održavanje standarda performansi
- tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada
- najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda
- omogućuje organizaciji da provede funkcijske ciljeve

NEDOSTATCI:

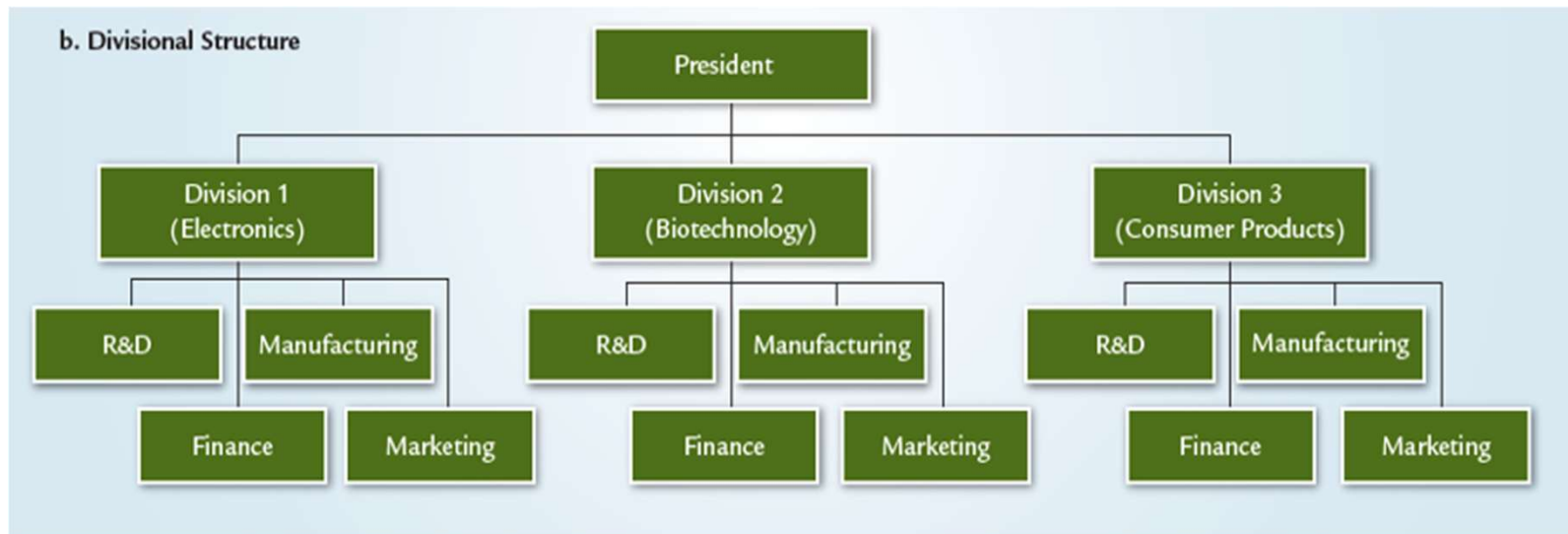
- naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte
- siromašna koordinacija između funkcijskih odjela
- spor odgovor na promjene okoline
- odluke koncentrirane na vrhu, preopterećenje hijerarhije, odlučivanje usporeno
- odgovornost za probleme teško je točno odrediti
- ograničen pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih
- ograničena obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene

Divizionalna/divizijska organizacijska struktura

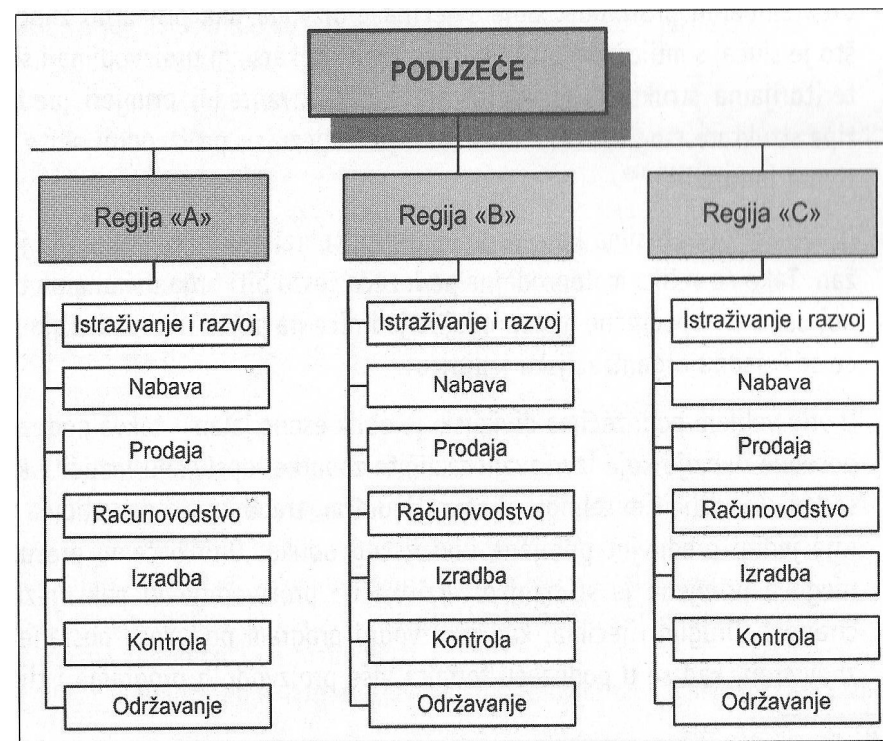
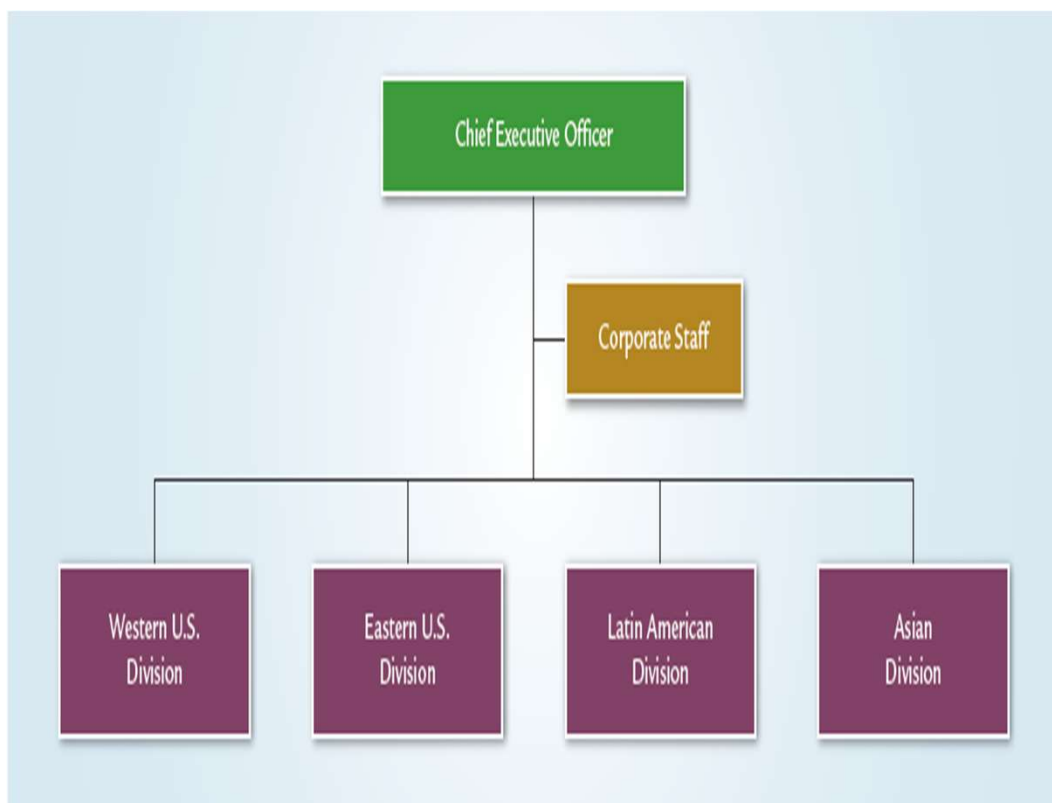
- Razlikujemo slijedeće modalitete:
 - Predmetni oblik – u središtu je proizvod ili usluga
 - Teritorijalni oblik – prema zemljopisno-tržišnim segmentima
 - Podjelu zadataka prema kupcima i potrošačima/procesima
- Pojedinačni zadaci grupiraju se prema unaprijed definiranim ciljevima
- Zadaci koji se ne mogu grupirati prema tom pravilu, ostaju izvan predmetnih ili teritorijalnih jedinica, koje se uglavnom grupiraju na funkcionalnom načelu

Type	Focus	Example
Product	Good or service produced	<pre>graph TD; GM[General Manager] --> GP[Grocery products]; GM --> DT[Drugs and toiletries];</pre>
Geographical	Location of activity	<pre>graph TD; P[President] --> AD[Asian division]; P --> ED[European division];</pre>
Customer	Customer or client serviced	<pre>graph TD; AA[Agency Administrator] --> PY[Problem youth]; AA --> SC[Senior citizens];</pre>
Process	Activities part of same process	<pre>graph TD; CSM[Catalog Sales Manager] --> PP[Product purchasing]; CSM --> OF[Order fulfillment];</pre>

Primjer divizionalne prema predmetu - proizvodu

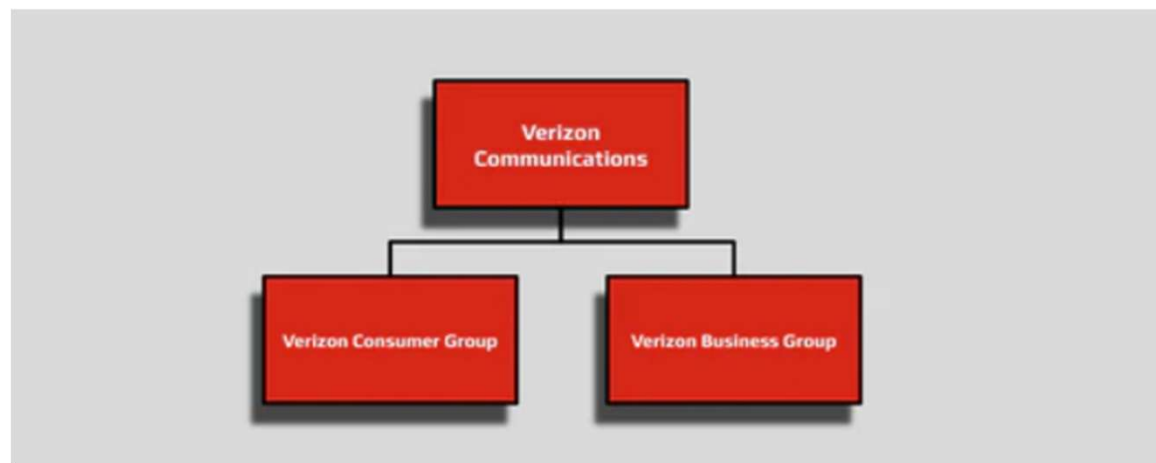


Divizionalna teritorijalni oblik

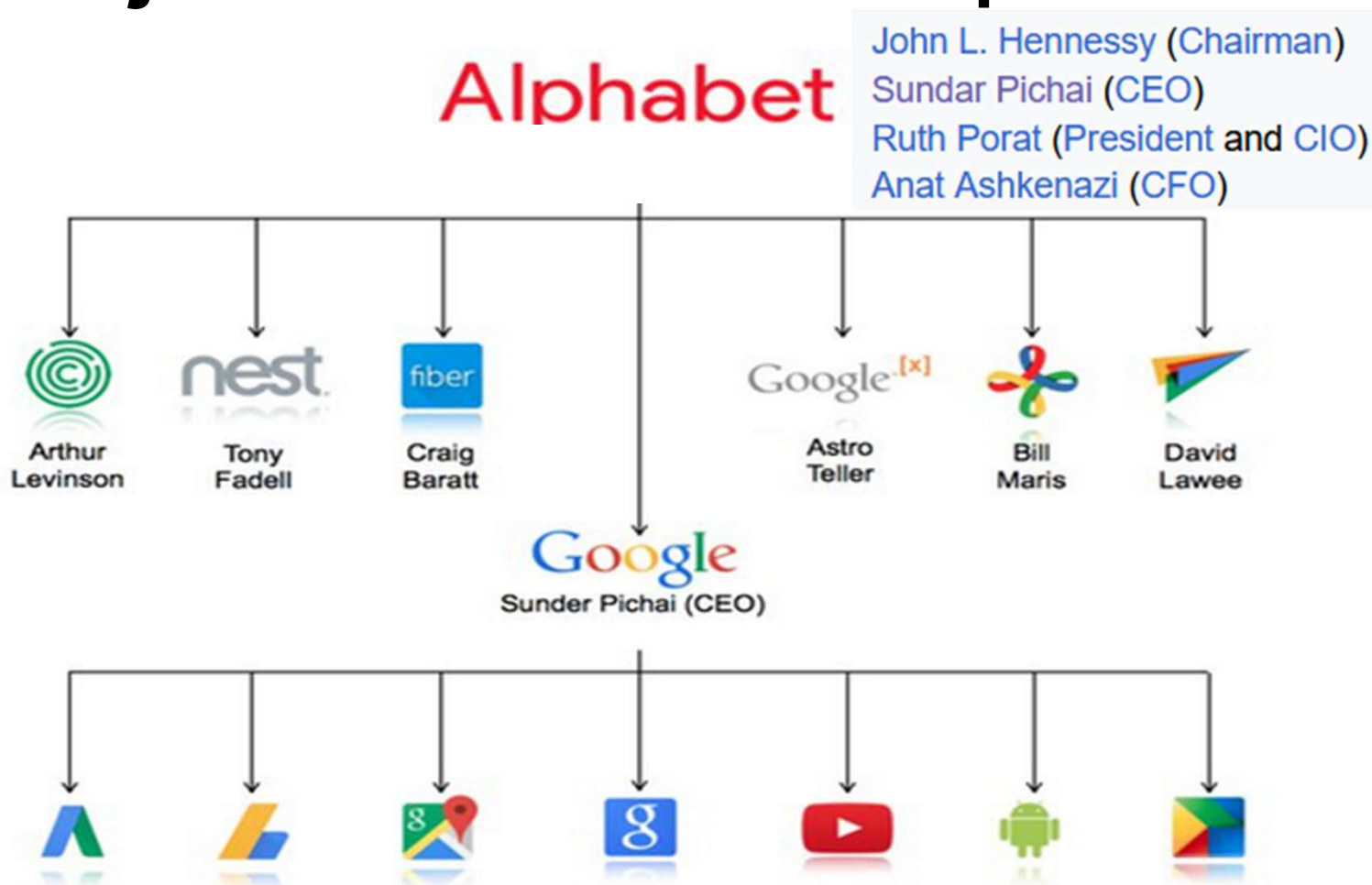


Prema kupcima i potrošačima – Verizon primjer

- Tehnološka kompanija Verizon se opredijelila na podjelu spram glavnih grupa kupaca - Verizon Consumer Group opslužuje individualne i obiteljske potrošače; Verizon Business Group fokusiran je na pružanje usluga malim i srednjim tvrtkama i državnim institucijama;

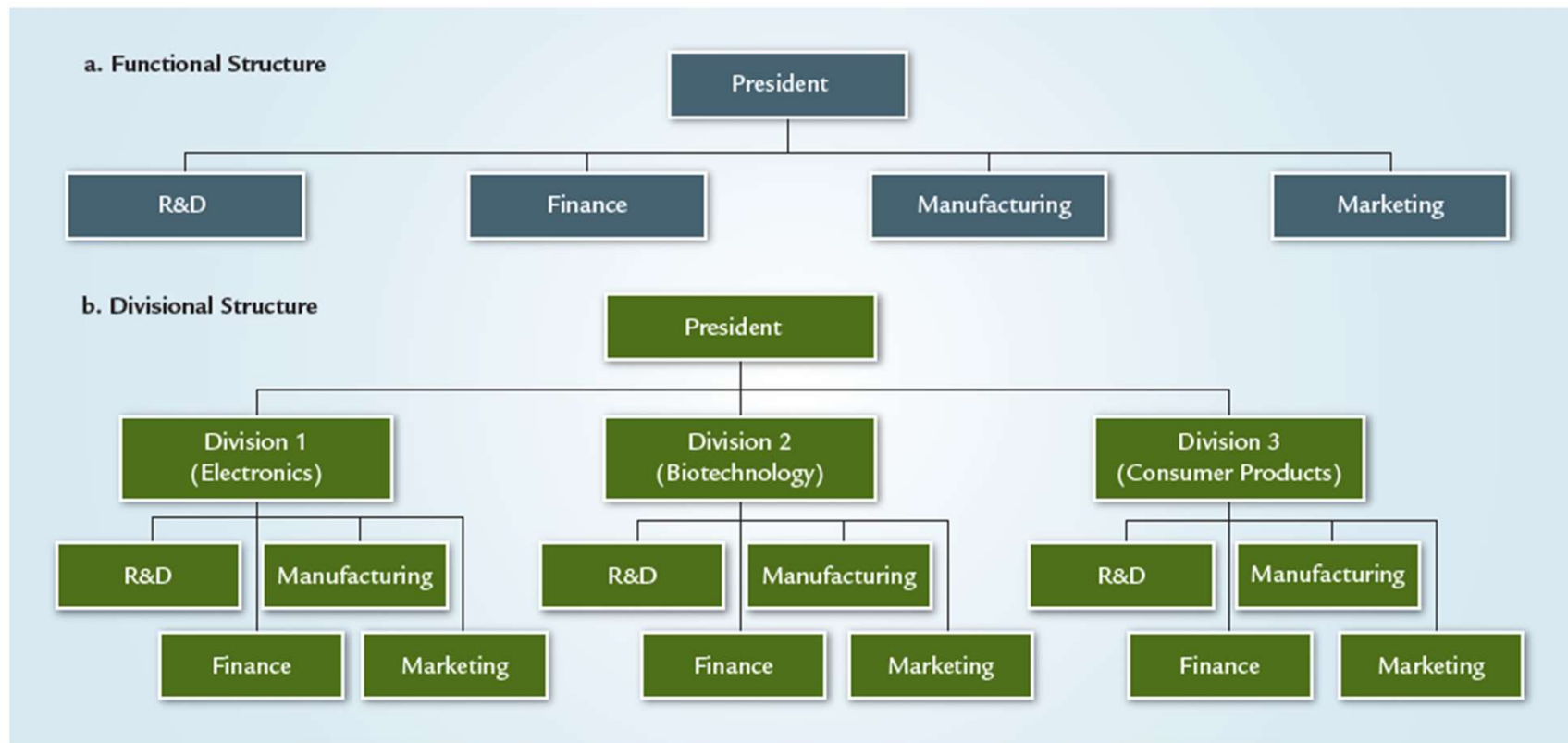


Divizijska struktura Alphabet-a



Svaka kompanija u Alphabetu je napravljena kao zasebna divizija sa zasebnim izvršnim direktorom koji odgovara za cjelokupnu diviziju kao da je zasebno poduzeće.

Razlika funkcionalna/divizionalna



Divizijski oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

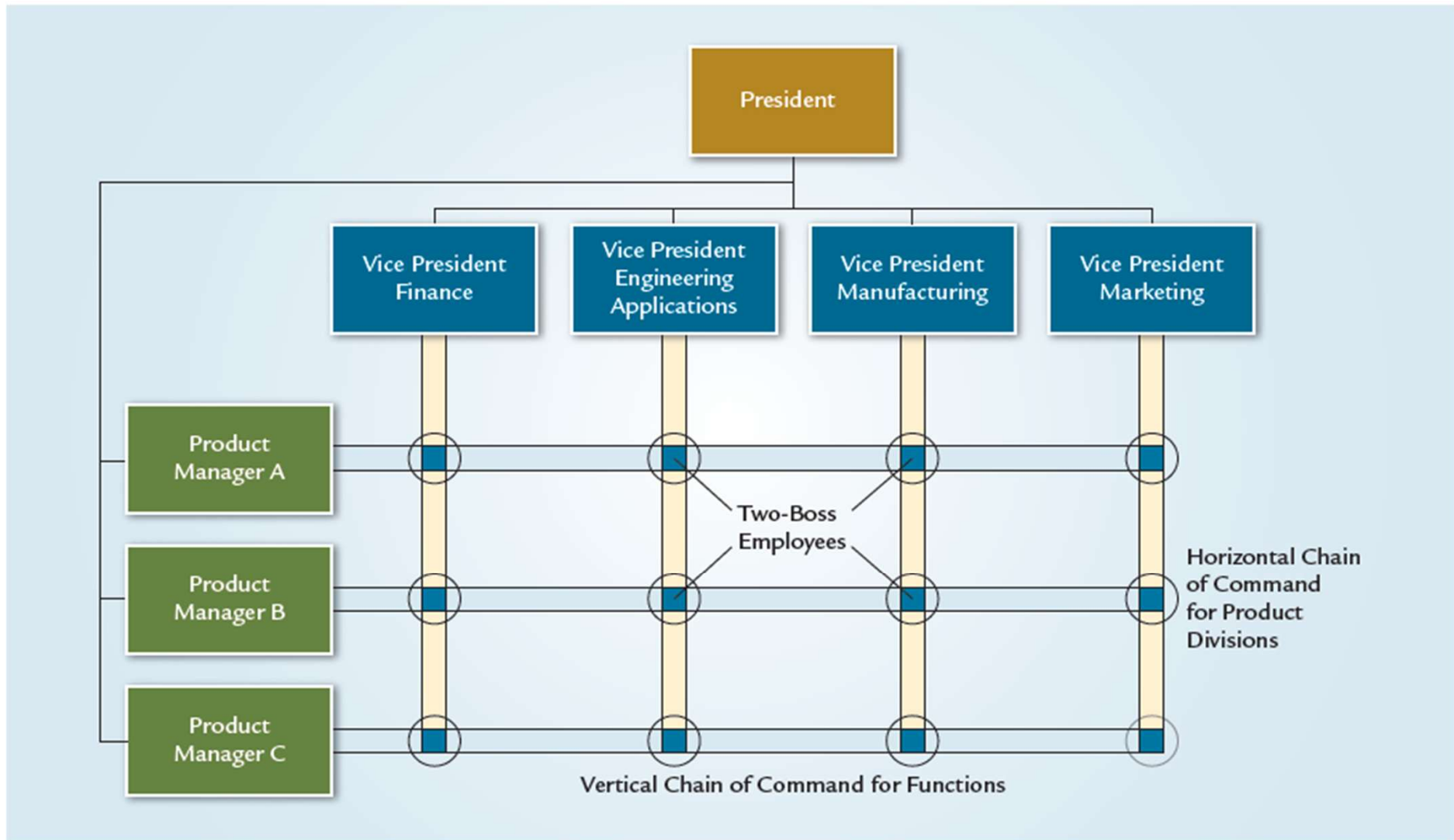
- osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini
- potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji jer je odgovornost za proizvod i kontakt jasna
- njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima
- dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima
- pojačava odjelnu koheziju i uključenost u rad
- osigurava izvrsnu koordinaciju između funkcijskih odjela
- omogućava jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda
- dopušta diverzifikaciju i ekspanziju vještina i obuke
- razvija vještine općeg managementa
- decentralizira donošenje odluka

NEDOSTATCI:

- udvostručuje resurse i funkcije između divizija
- može promovirati odjelne ciljeve nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća
- eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima
- eliminira produbljanje kompetencija i tehničke specijalizacije
- teško stvara integraciju i standardizaciju izvan linija proizvoda
- siromašna koordinacija između divizija
- ograničava unapređenje karijere specijalista njihovim promicanjem izvan njihova

Matrični oblik organizacijske strukture

- Matrični pristup kombinira aspekte funkcionalne i divizijske strukture istovremeno, u istom dijelu organizacije.
- Struktura matrice razvila se kao način poboljšanja horizontalne koordinacije i dijeljenja informacija.
- Jedinstvena značajka matrice je njena dvostruka linija ovlasti. Funkcionalna hijerarhija ovlasti teče okomito, a hijerarhija ovlasti odjela teče vodoravno. Vertikalna struktura osigurava tradicionalnu kontrolu unutar funkcionalnih odjela, a horizontalna struktura osigurava koordinaciju između odjela.



Prednosti i nedostaci matrične org. strukture

PREDNOSTI:

- fleksibilnost uporabe ljudskih resursa između proizvoda
- prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptibilnost na promjene u nestabilnoj okolini
- raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt
- interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve divizije
- proširenje zadataka za zaposlene
- održavanje konzistencije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama
- odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i primjenjuje relevantno znanje
- ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija
- s odlukama delegiranim na prikladnim razinama, viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama
- zaposleni uče kolaboraciji vještina potrebnih za funkciju u okolini koju obilježavaju sastanci i više neformalnih interakcija
- dualna karijera vođa omogućava više opcija karijere
- može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene između projektnog i funkcijskog aspekta

SLABOSTI:

- frustracija i konfuzija od dulanog lanca komande
- označuje potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom
- troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata - više diskusija nego akcija
- ne može raditi bez razumijevanja sudionika i prilagodbe na kolegijalnim odnosima
- zahtijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći
- može biti veoma teška za uvođenje bez postojanja klime podržavajućeg menadžmenta
- raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko doznačavanja ljudi iz više od jednog odjela
- bez balansiranja moći između produktivnih i funkcijskih oblika smanjuju se sveukupna performansa
- visoki konflikt između dvije strane matrice
- dominacija moći pomoću jedne strane matrice
- konfuzija može nastati jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarnu odgovornost

Organske organizacijske strukture

Procesna – timska, mrežna

Procesni oblici organizacijske strukture - timovi

- Timovi – grupe zaposlenika koji su okupljeni zajedno kao formalni odjel.
- Karakteristike tima:
 - 1. ima pristup resursima potrebnim za provedbu kompletnog zadatka.
 - 2. uključuje niz vještina zaposlenih čime se uklanjaju barijere između odjela, funkcija, disciplina ili specijalnosti.
 - 3. opunomoćen za donošenje odluka, imaju slobodu planiranja, rješavanja problema, postavljanja prioriteta...

Vrste timova – permanentni timovi

- Permanentni timovi

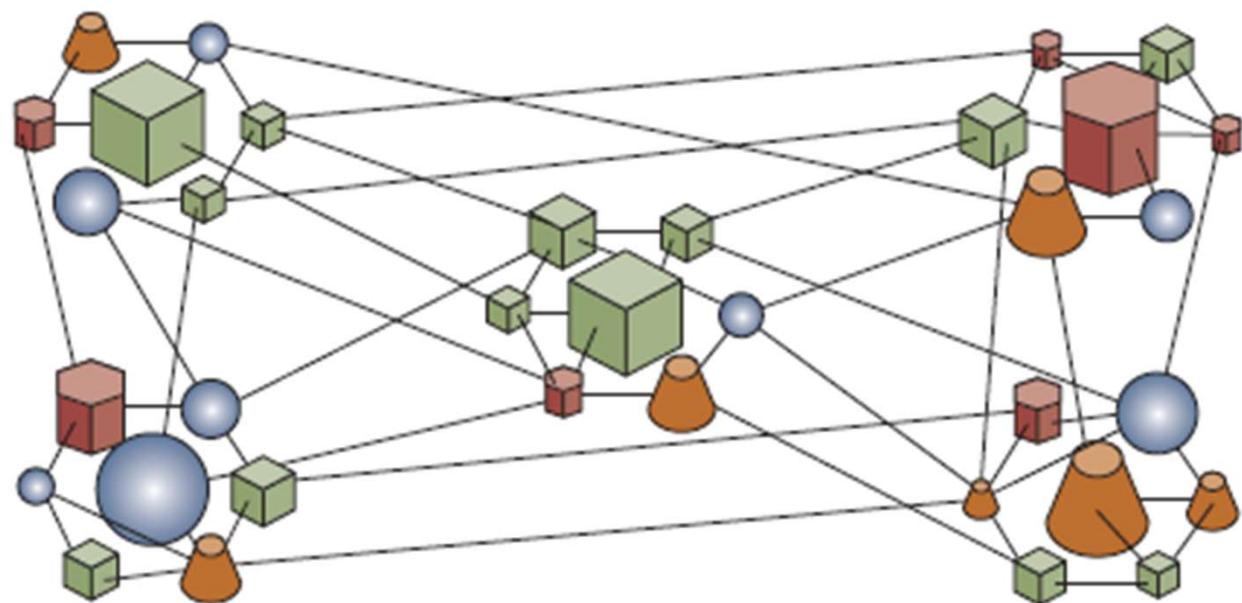
- grupe zaposlenika koji su organizirani na način sličan formalnom odjelu. Svaki tim okuplja zaposlenike iz svih funkcionalnih područja (marketing, prodaja, IT, financije, proizvodnja) usmjerenih na konkretan zadatak ili projekt, pr. Izrada novog traktora u tvornici John Deere.

Naglasak je na horizontalnoj komunikaciji i razmjeni informacija jer predstavnici svih funkcija koordiniraju svoj rad i vještine kako bi dovršili određeni organizacijski zadatak.

- Autoritet je potisnut na niže razine, a zaposlenici na prvoj liniji često dobivaju slobodu da sami donose odluke i poduzimaju radnje.

- Članovi tima mogu dijeliti ili rotirati vodstvo tima. S timskom strukturom, cijela se organizacija sastoji od horizontalnih timova koji koordiniraju svoj rad i rade izravno s klijentima kako bi postigli ciljeve organizacije.

Mogu raditi virtualno ili na fizičkoj lokaciji



Primjer permanetnog tima - Samoupravljajući timovi - definicija

- grupa zaposlenika koja na sebe preuzima odgovornost za organiziranje, kontrolu i nadzor nad vlastitim aktivnostima te nad kvalitetom usluga i proizvoda koje proizvode. Dana im je odgovornost (osnaženi su) i autonomija za završetak cjelokupnog procesa.

Samoupravljajući timovi

- U pravilu se sastoje od 5 do 15 zaposlenika koji proizvode cijeli proizvod umjesto samo dijelove proizvoda. Članovi tima uče svakog člana ponaosob kako bi mogli “svi obavljati sve” – rezultat je da ostali članovi tima mogu lako zamijeniti nekoga tko je odsutan.
- Članovi timova isto tako preuzimaju odgovornosti za raspored rada, slobodnih dana i godišnjih odmora, narudžbe sirovina i materijala i zapošljavanje novih članova – što je nekada bila obaveza menadžera na prvoj razini (first-line managers)

- Menadžeri mogu zadati takvim timovima općeniti cilj (pr. sastavljanje tipkovnica koje će biti bez kvarova) ali timovi sami odlučuju kako će doći do tih ciljeva.
- Mogu čak biti organizirani da proizvode cijeli proizvod – odgovaraju u konačnici za njegovu profitabilnost, komuniciraju s kupcima, marketinški osmišljavaju kampanje, razrađuju troškove itd.

- Zaposlenici u pravilu dobro reaguju na veću autonomiju i odgovornost, tako da korištenje osnaženih samoupravljajućih timova dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnosti (ponekad i 30% i više)
- Smanjuju se i troškovi jer se miče jedan hijerarhijski nivo menadžera
- John Deere, Gore-Tex, Heier – organizirani na bazi samoupravljajućih timova

Primjer Haier

When Zhang Ruimin took over as CEO of Haier, the company was in such dire straits that many of its products had to be repaired before they could be used for the first time. Today, Haier is a global innovation leader and the world's largest appliance maker, with \$35 billion in annual revenues. One important aspect of Zhang's stunning transformation was a shift toward participative management with a fluid and flexible team-based structure. Rather than a vertical hierarchy, Haier's structure is based on more than 4,000 self-organizing microenterprises (MEs). Each of these MEs, or teams, is made up of 10 to 15 people who come from various functional areas, such as research, manufacturing, procurement, and marketing, and each team is accountable for accomplishing a specific product or service mission. Each team has profit and loss responsibility, its own accounting system, and the autonomy to hire and fire employees, make most operational decisions, and set its own rules for expenses, compensation, and bonus distribution. Everyone, no

matter what functional area they represent, is expected to keep in close touch with customers. The role of managers isn't to direct or supervise employees or teams, but rather to provide them with the resources and guidance they need to serve customers. Linkages among the activities of various MEs are developed by the teams themselves as needed. For example, if a team needs market research about a specific region, it may consider proposals from several other teams.⁵⁴

By decentralizing decision making; breaking down "the invisible walls," as Zhang calls the barriers between functions; and linking employees directly with customers, this team-based structure enables Haier to respond extremely quickly to changing consumer demands and market needs.⁵⁵ Teams such as those at Haier are related to the "bossless" trend, which is described further in the Manager's Shoptalk feature.



Procesni oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- usmjerena na resurse satisfakcije 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
- smanjuje troškove jer smanjuju režijske strukture.

NEDOSTACI:

- može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- zahtijeva promjene u filozofije menadžmenta
- duplira oskudne resurse
- zahtijeva 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

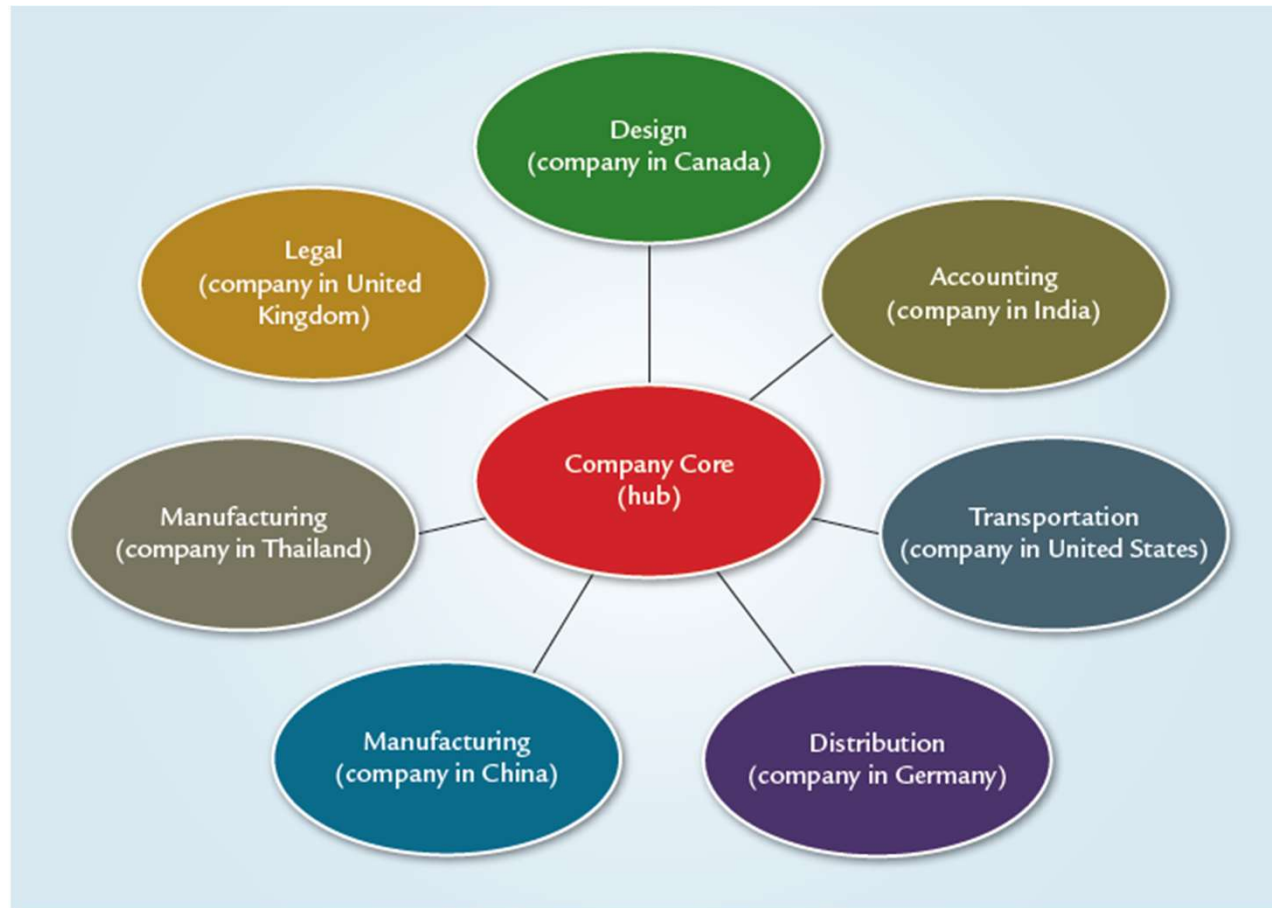
Mrežni oblik organizacijske strukture

- 2 tipa mreža:
 1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća – orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća - GitLab
 2. mrežno zasnovane organizacije – orijentiran na preoblikovanje poduzeća u smjeru dezagregiranja glavne funkcije u separata poduzeća te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka. - Honda

Mrežno zasnovana organizacijska struktura poduzeća - primjer GitLab

quarters.⁵⁷ Software development start-up GitLab provides an example. GitLab has more than 600 employees in 54 countries, but it has no offices. All of GitLab's employees, even the CEO, work remotely, using collaboration tools and cloud services to communicate and complete projects. About half of GitLab's salaried employees update and support applications, with the other half working in sales, marketing, and administrative jobs. The virtual structure enables GitLab to operate at lower cost and hire people on contract as needed to complete projects.⁵⁸

Primjer mrežno zasnovane organizacije



Mrežno zasnovana organizacija primjer Honda

cessing, has become a significant trend. In the auto industry, for example, Honda once designed all its new technologies in-house, but has now turned to outsourcing due to high costs and rapid technology advancements for electric and autonomous vehicles. Honda has a deal with Chinese artificial intelligence start-up SenseTime Company to build camera software for self-driving vehicles, uses a semi-autonomous driving system from German supplier Bosch, and farmed out the development of an electric motor to a joint venture between Honda and Hitachi's auto parts division, in which Hitachi has the majority stake.⁵⁶

Mrežni oblik 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 sinergijske rezultate

NEDOSTATCI:

- otežana je kontrola
- teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica
- lojalnost zaposlenih slabi
- može se omogućiti članicama pristup vlastitom *know-howu*
- održavanje članstva i koristi mogu biti problematični

- **Organske organizacijske strukture** su fleksibilnije i prilagodljivije od **mehanicističkih organizacijskih struktura**. One su bolje prilagođene promjenjivim uvjetima i zahtjevima tržišta.
- **Mehanicističke organizacijske strukture** su čvrste i hijerarhijske. One su bolje prilagođene stabilnim uvjetima i rutinskim operacijama.

- **Kada su bolje organske organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u brzorastućem ili promjenjivom okruženju.

- Kada poduzeće proizvodi kompleksne ili inovativne proizvode ili usluge.

- Kada poduzeće mora brzo odgovoriti na promjene u zahtjevima kupaca.

- **Kada su bolje mehanicističke organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u stabilnom ili predvidljivom okruženju.

- Kada poduzeće proizvodi standardne ili rutinske proizvode ili usluge.

- Kada poduzeće mora osigurati učinkovitost i kontrolu.

- Kada znamo svoju strategiju i ciljeve, te znamo koje su prednosti i nedostaci različitih organizacijskih struktura, tada možemo odabrati strukturu koja će doprinijeti našim rezultatima.
- Ako trebate biti usredotočeni na smanjenje troškova, tada će funkcionalna struktura pridonijeti ovom cilju, ali divizijska neće.
- Ako trebate biti usmjereni na inovacije, onda funkcionalna struktura nije dobar izbor, divizijska je bolja, ali organska je najbolja!