## **TEMATSKA JEDINICA 1 – Hotelijerstvo u turističkoj ponudi**

## **(Pavia 11. – 23. str.)**

## **UGOSTITELJSTVO**

## Djelatnost pružanja usluga smještaja, prehrane i pića; bavi se vršenjem **usluga**🡪 namijenjene podmirenju potreba koje nastaju promjenom mjesta stalnog boravka, ali i podmirenju potreba domaćeg stanovništva koje koristi ove usluge

## Ostvaruje se pružanjem usluga neposredno korisnicima usluga (korisnik mora biti osobno prisutan da bi se usluga mogla realizirati)

* **Dijeli se na dvije skupine:**
  + **hotelijerstvo** (pružanje usluga smještaja uz mogućnost pružanja i dr. usluga u specifičnim smještajnim objektima)
  + **restoraterstvo** (gospodarska djelatnost koja se bavi pružanjem usluga prehrane i pića na ugostiteljski način, u posebno uređenim ugostiteljskim objektima)

**HOTELIJERSTVO**

* Najznačajniji dio ugostiteljstva; u razvijenim turističkim zemljama realizira oko 2/3 svih turističkih noćenja
* Sastoji se od različitih objekata za smještaj koji se međusobno razlikuju: po veličini, tehničkim osobinama, vrsti usluga koje pretežito pružaju, načinu pružanja usluga
* Objekti za smještaj: hoteli, kampovi, turistička naselja, turistički apartmani, guest house pansioni i drugi smještajni objekti
* Omogućuje i potiče razvoj svih oblika selektivnog turizma, kao što su: odmarališni, kongresni, sportski turizam i sl.
* Ostvarenim prihodima doprinosi poboljšanju platne bilance zemlje

**Funkcije hotelskog poslovanja:**

* **Osnovna funkcija** – smještaj
* **Sporedne funkcije** – hrana i piće, zabava, razonoda, rekreacija, wellness

**Objekti za smještaj:**

* **Hoteli** – hotel, hotel baština, difuzni hotel, arpahotel, turističko naselje, turistički apartman, apartmansko naselje, pansion, integrirani hotel
* **Kampovi** – kamp odredište
* **Ostali objekti za smješta**j – soba, apartman, studio apartman, kuća za odmor, prenoćište, odmaralište za djecu, hostel, planinarski dom, lovački dom, učenički/studentski dom, objekti za robinzonski smještaj

**Objekti za prehranu i piće**

* **Restorani** – restoran, zalogajnica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, bistro, pizzeria, brza hrana
* **Barovi** – kavana, noćni bar, disco, pivnica, buffet, konoba, krčma, caffe bar
* **Catering objekti** – kantine, pripremnice obroka
* **Objekti jednostavnih usluga** – ambulantno pružanje ugostiteljskih usluga (pružanje usluga na otvorenom, pod šatorima, u pokretnim objektima…)

**RAZVITAK HOTELIJERSTVA**

Poseban utjecaj na razvoj imali su: širenje razmjene dobara, tehnički pronalasci, modernizacija prometa, povećanje materijalnog, obrazovnog i kulturnog nivoa ljudi, demokratizacija

**3 glavne faze u razvoju putovanja i pružanju usluga smještaja, hrane i pića:**

1. **Do sredine 19.st.**
   * Ljudi su putovali u bližu ili daljnju okolicu, najčešće zbog: razmjene dobara, posjeta svetištima i sudjelovanja u vjerskim obredima, posjeta termalnim izvorima
   * Putovali su cestom, a smještaj se nudio u svratištima i gostionicama pored glavnih prometnica i većih gradova
2. **Između 1850. i 1950.**
   * Novi motivi: odmor, zabava, razonoda
   * Pojava novih načina prijevoza: parni stroj, parobrod, željeznica, modernizacija i povećanje cestovnog prometa 🡪 **masivna turistička putovanja**
   * Izgrađen najveći broj hotela u Europi i našim krajevima
3. **Do polovice 20.st.**
   * Glavno prijevozno sredstvo postaje automobil
   * Zrakoplov preuzima glavnu ulogu u prijevozu ljudi na velike udaljenosti 🡪 međunarodna putovanja postaju masivnija

**Razvoj hotelijerstva kod u Hrvatskoj**

* Počinje uočavanjem potreba putnika za uslugama smještaja, hrane i pića
* **„Rimska gostionica“ u Sisku** 🡪 prva ugostiteljska radnja za točenje pića i davanje hrane u ograničenom opsegu
* U 16.st. spominju se prenoćišta
* U 17. i 18.st. u svim većim gradovima u unutrašnjosti (ZG, VŽ, KA) te na primorju (RI, ST, DU) javljaju se različiti ugostiteljski objekti 🡪 krčme, gostionice, svratišta
* Prvi hoteli spominju se u prvoj polovici 19.st. u ZG, VŽ i dr. pokrajinskim gradovima
* 1844. „Kvarner“ Opatija (za odmor), 1837. „Vindobona“ Mali Lošinj, 1895. „Therapia“ Crikvenica, 1897. „Imperial“ Dubrovnik, 1908. „Rivijera“ Pula, 1913. „Neptun“ Veliki Brijun
* 2. svjetski rat nanio je velike štete turizmu i zakočio njegov razvoj 🡪 obnova započinje 60-ih i 70-ih godina 20.st. 🡪 veći dio smještajne ponude bio je namijenjen masovnom turizmu
* Danas strukturu hotelskih smještajnih kapaciteta HR čine:
  + - 81% hoteli
    - 5,6% turistička naselja
    - 5% turistički apartmani 90% ih se nalazi u primorskim mjestima
    - 3% hotel baština
    - 2,4% aparthotel

**Hotel**

* Reprezentant ugostiteljskih objekata za smještaj
* Ugostiteljski objekt u kojem se pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu (Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji u.o., NN 57/95, čl. 5)
* Zasebni građevinski objekt ili potpuno odvojeni dio zasebnog građevinskog objekta koji čini funkcionalnu cjelinu s odvojenim ulazima, stubištima i dizalima

**Hotel s građevinskog aspekta – hotelski odjeli:**

* Hotelski (smještajni) trakt
* Ugostiteljski trakt
* Ekonomsko-tehnički trakt

**PROIZVODI HOTELIJERSTVA**

**Proizvod**

* Sve ono što se može ponuditi tržištu da bi izazvalo pažnju, nabavku, upotrebu ili potrošnju, a što bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu
* Uključuje materijalne objekte, usluge, osobe, distribuciju, organizacije i ideje

**Hotelski proizvod**

* **Hotelski proizvod** - sve vrste usluga što se pružaju u određenom hotelskom objektu, zbroj usluga kojima se gosti hotelskog objekta koriste
* Svaka **usluga** rezultat je ljudskog rada
* Usluga - svaka aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj (neopipljiva, proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod)
* Hotelski proizvod može se promatrati sa stajališta:
  1. **Hotelskog objekta** 🡪 proizvod je usluga koja se nudi na turističkom tržištu, namijenjen je prodaji
  2. **Gosta** 🡪 hotelski proizvod je usluga kojom se zadovoljavaju njegove potrebe i želje
* Može se prodati direktnom i indirektnom prodajom

**Skupine proizvoda i usluga:**

* Proizvodi i usluge namijenjene podmirenju potreba domicilnog stanovništva i posjetioca hotelskih objekata (restorani, sportski objekti, kongresne dvorane)
* Proizvodi i usluge namijenjeni prvenstveno gostima i posjetiocima hotelskih objekata (suveniri, kozmetički proizvodi, najam vozila, mjenjačnice)
* Proizvodi ili usluge namijenjeni isključivo gostima hotelskih objekata (smještaj, wellness)

**Hotelska ponuda** 🡪 skup proizvoda i usluga koji se nude i stoje na raspolaganju hotelskom gostu, po određenoj cijeni, na određenom mjestu i u određeno vrijeme

* Mora obuhvatiti **atraktivne** (okruženje hotela), **komunikativne** (razni kontakti s gostima, prometna povezanost) i **receptivne** činitelje (uvjeti boravka u hotelu)
* **Strukturu hotelske ponude čine**: turističke pogodnosti, proizvodi i usluge namijenjene korisnicima usluga
* **Turističke pogodnosti**: hotelski objekti, lokacija, instalirane komunikacije

**Hotelska ponuda sastoji se od:**

* 1. **USLUGE SMJEŠTAJA** – osnovna usluga kojom se zadovoljavaju potrebe ljudi u smještaju, a sastoji se u izdavanju namještenih soba i apartmana (smještajni kapaciteti su bazni element hotelske ponude)
  2. **USLUGA PREHRANE** – zadovoljava potrebe hotelskih gostiju hranom, a sastoji se u pripremanju i usluživanju različitih hladnih i toplih jela i slastica
  3. **USLUGA PIĆA I NAPITKA** – sastoji se u točenju/pripremanju i usluživanju hladnih, toplih i miješanih pića i napitaka
  4. **ZABAVNI SADRŽAJ –** društvene igre, igre na sreću, literarne večeri…
  5. **SPORTSKI SADRŽAJ** – često je motiv izbora hotela, čimbenik duljeg boravka i većeg zadovoljstva
  6. **PRODAJA ROBE**
  7. **KONGRESNE USLUGE** – potreba za prenošenjem znanja i informacija, predavanja, seminari i organizirani skupovi iz svih grana stvaralaštva, sa svojim specifičnim zahtjevima razvili su kongresni turizam

**Turističko tržište –** skup odnosa ponude i potražnje u sferi usluga i dobara što služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, ili kao skup odnosa ponude i potražnje koji nastaje pod utjecajem turističkih kretanja

**TEMATSKA JEDINICA 2 – Organizacija hotela**

**Pavia 78. – 85. str**

**ORGANIZACIJA**

* Riječ organizacija potječe od grčke riječi **orgon** (rad, djelo) i iz nje izvedbene **organon** (oruđe, alat) -> **organizam**
* Kao **aktivnost** – proces organiziranja
* Kao **stanje** – rezultat procesa organiziranja
* Obuhvaća mnoge aktivnosti: upravljačke, izvršne, kontrolne u raznim područjima društvenog i gospodarskog života
* Da bi se organizacija mogla pravilno definirati potrebno je izdvojiti njezina obilježja, razlike u veličini i strukturi pa i u vremenu u kojem se izgrađuje:
  + 1. Cilj/zadatak koji se želi ostvariti
    2. Usklađenost sredstava i rada
    3. Racionalno korištenje procesa rada
* **Organizacija kao opća kategorija** – svjesno udruživanje ljudi koji imaju za cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog i gospodarskog života
* Organizaciju čini skupina ljudi koja koordiniranim radom nastoji ostvariti zajedničke ciljeve, a pri tom se služi podjelom poslova i upravljačkom kontrolom

**4 osnovne značajke organizacije:**

* 1. **SKUPINA LJUDI –** kada dvoje ili više pojedinaca udružuju svoje fizičke i mentalne sposobnosti ili vještine na nekom poslu
  2. **ZAJEDNIČKI CILJEVI –** stvaranje kvalitetne i konkurentne hotelske ponude koje će osvojiti turističko tržište
  3. **PODJELA RADA –** njome se postiže specijalizacija i povećava efikasnost
  4. **URAVLJAČKA KONTROLA –** kada se ne bi vodila briga da se postignu zacrtani ciljevi, napor zaposlenih bio bi uzaludan

**Organizacija hotela🡪** definira se kao svjesna, kontinuirana i praktična aktivnost hotelskog menadžmenta na usklađivanju cjelokupnog procesa hotelskog poslovanja radi ostvarivanja optimalnih poslovnih rezultata s minimalnim troškovima

**Značenje organizacije** ogleda se u **KORISTIMA** koje čovjek ima njenom primjenom u gospodarskom, ali u svim drugim područjima života i rada; omogućuje:

* + Realizaciju ciljeva
  + Korištenje tehničko-tehnoloških i informacijskih procesa koji omogućuju unapređenje rada i života u svim područjima gosp. I društvenih aktivnosti
  + Realizaciju složenih radnih procesa
  + Stvaranje snage i ubrzavanje procesa
  + Skraćenje potrebnog vremena za realizaciju zadataka
  + Smanjenje troškova
  + Bolje korištenje umne i fizičke sposobnosti čovjeka

**Negativne** **strane organizacije**:

* Nepovoljno utječe na čovjeka, na njegovo ponašanje, a posebno ako mu je silom nametnuta
* U određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi čovjeka u podređeni položaj; ponekad mu nameće zadatke koji nisu uvijek sukladni njegovim fizičkim sposobnostima ili se protive njegovom poimanju rada

**Organizacija rada**

* + **Svjesna aktivnost čovjeka na usklađivanju čimbenika radnog procesa, a u cilju postizanja optimalnih rezultata**
  + Postiže se **prostorno** (prostorni raspored radnih mjesta, sredstava za rad, zaiha…) i **vremensko** (prisutnost i istovremeno uključivanje u proizvodnju svih činilaca proizvodnje) usklađivanje činilaca proizvodnje
  + Organizacija rada usklađuje djelovanje čimbenika radnog procesa u hotelu, a organizacija hotela objedinjuje njegovo cjelokupno poslovanje, organizacija rada osnovni je dio organizacije hotela
  + Usklađuje osobni i stvarni čimbenik radnog procesa, raščlanjivanjem cjeline na pojedine dijelove te povezuje te dijelove- radnih operacija- u jedan djelotvoran sustav rada
  + **Njezini ciljevi mogu se podijeliti u 3 vodeće skupine:** 
    1. OSNOVNI: uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno vremensko razdoblje
    2. PARCIJALNI: ne odnose se na hotel već na neke od njegovih užih organizacijskih dijelova
    3. INDIVIDUALNI: odnose se na pojedine zaposlenike i skupinu zaposlenika; ostvarenjem individualnih ciljeva povećava se spremnost zaposlenika za ispunjavanje ciljeva hotela
* Ima ključnu ulogu u poslovanju hotela; ispunit će ju ako su ciljevi hotela optimalno utvrđeni, odnosno ako su:
  + **Jasni** (sadrže obujam i strukturu usluga, vrijeme i tržište njihovog plasmana, cijene tih usluga, izvršitelje i njima potrebnu imovinu te prihode i troškove koji će se ostvariti)
  + **Ostvarljivi** (usklađeni su sa resursima hotela i limitima okruženja)
  + **Pravilno odabrani** (realno su ostvarljivi i osiguravaju napredak hotela)

**Standardizacija**

* Specifičan postupak kojim se pronalaze optimalna rješenja odnosno utvrđuje kakva svojstva mora imati proizvod, materijal, tehnološki postupak i sl.
* Kao rezultat postupka standardizacije javlja se **tehničko-tehnološki propis** ili **standard**

**Tipizacija**

* Postupak kojim se putem selekcije i redukcije sužava izbor standardiziranih proizvoda na određeni broj vrsta proizvoda koji će svojim svojstvima zadovoljiti određeni raspon potreba
* Odbacuje određeni broj standarda u hotelu i njihov broj svodi na potrebnu mjeru, a u cilju racionalnije proizvodnje

**Organizacija hotela**

* Za postavljanje operativne organizacije hotela bitno je nekoliko činitelja, koji opredjeljuju način konkretnog organiziranja
* Uz oblik vlasništva, najznačajniji su za organizaciju sljedeći činitelji:
  1. **Vrsta, veličina i kategorija hotela**
  2. **Lokacija hotela** (s makro gledišta lokacija opredjeljuje vrste objekata i duljinu njihova poslovanja, a samim time i način organiziranja; s mikro gledišta utječe na veličinu hotela, kategoriju, asortiman usluga, troškove)
  3. **Karakter i trajanje poslovanja**
  4. **Statusna pozicija hotela**
  5. **Raspoloživi kadrovi**
* **Organizacijska struktura hotela sastoji se od sljedećih organizacijskih jedinica (7):** ured direktora, odjel marketinga, prijemni odjel, hotelsko domaćinstvo, odjel hrane i pića, odjel održavanja i odjel rekreacije

**Objekti i subjekti organizacije**

* **Subjekt organizacije**: osoba koja presudno odlučuje o hotelu; odlučuje o osnivanju, poslovanju, razvoju i prestanku rada hotela
* Subjekt organizacije u hotelijerstvu je **vlasnik hotela**
* Objekti organizacije proizlaze iz njenih temeljnih ciljeva; cilj je organizacije usklađivanje djelovanja unutarnjih čimbenika poslovanja hotela:
  1. ZAPOSLENICI (treba osigurati da se izabiru zaposlenici po broju, profilu i kvalifikaciji, koji su potrebni za rad u hotelu)
  2. IMOVINA (hotela treba biti dostatna, prikladna i funkcionalna; treba osigurati da se imovina ispravno i optimalno koristi, da se zastarjela zamijeni novom…)
  3. PROCES RADA (proces pripremanja i pružanja usluga treba biti organizirana tako da se odvija pravovremeno, učinkovito i kvalitetna na zadovoljstvo hotelskog gosta)

**(Sikavica 3-25, 56-73 str.)**

**Važnost organizacije:**

* Omogućava realizaciju najsloženijih zadataka
* Proširuje opseg čovjekove individualne snage od kojih stvara društvenu snagu
* Ubrzava proces ostvarivanja zadataka
* Relativno smanjuje utroške

Temeljna načela organizacije: podjela rada i specijalizacija

**Stvaranje vrijednosti organizacije:**

1. **Inputi** – organizacija dobiva inpute iz svoje okoline (sirovine, kapital, ljudske resurse…)
2. **Konverzija** – transformacija inputa i dodavanje vrijednosti (strojevi, računala, vještine)
3. **Outputi** – organizacija šalje outpute okolini (proizvodi, usluge, dividende, plaće…)
4. **Okolina** – prodaja outputa omogućuje nabavu novih inputa

**Zašto su potrebne organizacije?**

* Da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate
* Da djelotvorno proizvode robu i usluge
* Da olakšaju inovacije
* Da se koriste modernim proizvodima i informacijskim tehnologijama
* Da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu
* Da stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlenike
* Da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih

Uloga organizacije mora biti u skladu s njenom zadaćom (proizvodnja hrane i napitaka, obrazovanje studenata, pružanje usluga smještaja…)

**Ciljevi organizacije:**

* **Strateški ciljevi** (vrhovni menadžment) – korporacijski ciljevi
* **Taktički ciljevi** (menadžment srednje razine) – ciljevi divizija, ciljevi funkcija
* **Operativni ciljevi** (najniža razina menadžmenta) – operativni ciljevi, ciljevi i zadaci radnih grupa

**Ciljevi** – putokaz, smjer u kojem organizacije treba ići, oni pomažu menadžmentu da odrede gdje treba alocirati resurse, svi ciljevi organizacije moraju biti u pisanom obliku

**SMART ciljevi** – **S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic, **T**ime based

**Organizacijom ljudi mogu zajednički:**

* Povećati specijalizaciju i podjelu rada
* Koristiti se tehnologijom u velikom opsegu
* Upravljati vanjskom okolinom
* Ekonomizirati s transakcijskim troškovima
* Provoditi vlast i kontrolu

**Ključne dimenzije svake organizacije, tj. bitni elementi procesa organiziranja:**

1. **PODJELA RADA I SPECIJALIZACIJA** 
   * Temeljno načelo svake organizacije, bez nje nema organizacije
   * **Podjela rada** – podjela ukupnog rada organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti
   * Posljedica podjele rada je specijalizacija
   * Ako je podjela rada dublja, specijalizacija je plića i obrnuto
   * **Prednosti specijalizacije** – povećanje proizvodnosti rada, skraćivanje vremena za rad, veća kvaliteta proizvoda i usluga
   * **Nedostatci specijalizacije** – stvaranje velikog broja jednostavnih poslova koji uzrokuju dosadu
2. **HIJERARHIJA** 
   * **Hijerarhija** – odnos između viših i nižih razina menadžmenta, formalna raspodjela moći i ovlasti
   * Organizacijska struktura s više od jednog zaposlenog u organizaciji je višerazinska, tj. hijerarhijska. Sama podjela rada i specijalizacija impliciraju hijerarhiju jer čim se rad dijeli dolazi do potrebe za nadzorom, kontrolom i upravljanjem
   * Svaka organizacija s obzirom na načelo **jedinstva zapovijedanja** rezultira **skalarnim ili zapovjednim lancem**
   * **Načelo jedinstva zapovijedanja –** svaki zaposleni u organizaciji prima naređenja samo jednog menadžera koji mu je pretpostavljen
   * **Skalarni ili zapovjedni lanac –** upućuje na broj hijerarhijskih razina od vrha do dna hijerarhijske piramide
   * **Skalarno načelo –** filozofija po kojoj bi autoritet i odgovornost trebali ići od menadžmenta na vrhu prema nižim razinama u neprekidnoj liniji
   * Današnje organizacije žele ublažiti hijerarhiju uvođenjem **horizontalne organizacije** (beskrajno niska ili plitka organizacija s blagom hijerarhijom)
3. **RASPON KONTROLE**
   * Glavni aspekt organizacijske strukture, to je broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru
   * **Uži raspon kontrole** – kada menadžer koordinira manji broj zaposlenih, poželjni na višim razinama menadžmenta, produbljuje hijerarhiju
   * **Širi raspon kontrole** – više je podređenih, smanjuje hijerarhiju
   * Ovisno o visini raspona kontrole, organizacijska struktura će biti viša ili niža, tj. s većim ili manjim brojem menadžerskih razina
   * **Visoka** organizacijska struktura s **uskim** rasponom kontrole – 5 razina rukovođenja, raspon rukovođenja 1:2
   * **Niska** organizacijska struktura s **širokim** rasponom kontrole – 3 razine rukovođenja, raspon kontrole 1. razina – 1:5, 2. razina – 1:7 i 1:8 (jedan menadžer koordinira sve zaposlene)
4. **OVLAST I ODGOVORNOST**
   * **Ovlast** – ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja ljudi u željenom smjeru, ovlasti se prenose na poziciju, a ne na pojedinca
     + **Linijska ovlast** – prenošenje s nadređenog na određenog, pravo donošenja odluka i davanja naređenja podređenima
     + **Stožerna ovlast** – pravo davanja savjeta onima koji imaju linijsku ovlast, članovi stožera stručnjaci su za određena funkcijska područja pa mogu uspješno savjetovati linijskog menadžera
     + **Funkcijska ovlast** – dio ovlasti linijskog menadžera
   * **Odgovornost** – obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje
     + **Preklapajuća odgovornost** – kada dvije ili više osoba odgovaraju za obavljanje istih aktivnosti
     + **Jaz odgovornosti** – određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti
5. **DELEGIRANJE**
   * **Delegiranje** – prenošenje zadataka i ovlasti osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje
6. **CENTRALIZACIJA I DECENTRALIZACIJA**
   * **Centralizacija –** ovlast odlučivanja koja je koncentrirana na vrhu organizacije, glavna uprava donosi sve najvažnije odluke
   * **Decentralizacija –** ovlast odlučivanja delegirana je na niže razine
7. **KOORDINACIJA** 
   * Najvažnija dimenzija organizacije
   * To je proces u kojem osobe koje obavljaju međusobno ovisne aktivnosti surađuju da bi postigle ciljeve organizacije
   * **Vertikalna koordinacija** – logična i prirodna, menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama
   * **Horizontalna koordinacija** – presijeca vertikalnu strukturu, koordinacija između različitih organizacijskih jedinica

**TEMATSKA JEDINICA 3 – Oblikovanje organizacijske strukture 1**

**(Sikavica str. 209 –210; 216 –225; 233 –237; 248; 256 –257; 266 –267; 270; 273, 278 –322)**

**ČIMBENICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE:**

Podrazumijevaju sve one čimbenike koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti…

1. **UNUTARNJI ČIMBENICI** (pod kontrolom organizacije)
2. **Vizija, misija, ciljevi**

* važnost ciljeva je ta što se njima određuje budućnost poduzeća
* **Ciljevi** znače željeno stanje u budućnosti, pri njihovom određivanju potrebno je imati u vidu «hijerarhiju ciljeva»
* s obzirom na hijerarhiju glavni cilj organizacije često se naziva misija, misija ili svrha je razlog postojanja poduzeća
* **Vizija** – dugoročan cilj kojemu organizacija teži, cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja
* **Misija** – glavni cilj organizacije, razlog postojanja organizacije, proizlazi iz vizije
* mjerljivost ciljeva- najvažnije obilježje ciljeva
* Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići pa se i strategija mora bazirati na ciljevima, dok se organizacijska struktura poduzeća temelji na strategiji i ciljevima poduzeća, proizlaze iz misije
* **Vrijednosti organizacije** – stavovi, mišljenja i vjerovanja koja određuju kako će se posao obavljati, kako se zaposleni odnose jedni prema drugima te prema klijentima

1. **Strategija**
   * Plan za međusobnu interakciju organizacije s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva organizacije, uključuje izbor načina ostvarivanja ciljeva, univerzalno sredstvo za ostvarivanje ciljeva
   * SWOT analiza omogućuje odabir strategije koja je u skladu s ciljevima i misijom organizacije
   * **Porterov proces definiranje strategije:**
     1. **Što organizacija sada radi?**
        + Identificirati tekuću strategiju i pretpostavke
     2. **Što se događa u okolini organizacije?**
        + Identificirati ključne čimbenike uspjeha i neuspjeha, sposobnosti i ograničenja konkurenata, vjerojatne promjene vlasti i društva, jake strane i slabosti u odnosu na konkurente
     3. **Što organizacija treba slijedeće učiniti?**
        + Usporediti sadašnju strategiju sa situacijom u okolini, ustanoviti alternativne tijekove akcije, izabrati najbolju inačicu
2. **Tehnologija**

* **Tehnologija** – znanje o načinu da se nešto uradi
* **Uslužna tehnologija** – istodobna proizvodnja i potrošnja, outputi orijentirani prema kupcu, sudjelovanje kupaca, neopipljivi outputi, radno intenzivna (zrakoplovne organizacije, profesori, pravne firme, klinike)
* **Proizvodna tehnologija** – roba se proizvodi za kasniju upotrebu, standardizirani outputi, tehnička jezgra odvojiva od kupaca, opipljivi outputi, kapitalno intenzivna (proizvodnja čelika, automobila…)
* **Tehnologija djeluje na organizaciju na 3 načina:** 
  + Određuje ljudske inpute
  + Određuje globalna obilježja organizacijske strukture
  + Određuje pojedinačni zadatak

1. **Veličina organizacije**

* mjeri se s više parametara: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu ponude,…
* u svakoj zemlji mora biti optimalan broj između malih, srednjih i velikih poduzeća
* **veličinu organizacije čine 4 elementa:**
  + fizički kapacitet
  + inputi
  + outputi
  + broj zaposlenih – o njemu ovise dubina podjele rada, broj organizacijskih razina i jedinica, stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta
* **veliko poduzeće:** ekonomija obujma, globalna orijentacija, mehanička struktura, neelastična organizacija, visoka i duboka organizacija, kompleksna organizacija, timski rad- profesionalni specijalisti i manageri (odgovara im teritorijalna organizacijska struktura)
* **malo poduzeće:** proizvodnja u malim količinama, regionalna orijentacija, organska struktura, fleksibilna organizacijska struktura, niska organizacija, jednostavna organizacijska struktura, velika uloga poduzetnika (odgovara im funkcijska organizacijska struktura)
* obzirom na različitu veličinu pojedinih poduzeća i njihove organizacijske strukture razlikovat će se u pogledu:
  + - formalizacije
    - centralizacije
    - složenosti i
    - zaposlenog osoblja na pojedinim poslovima
* **veliko poduzeće**: organizacija u većoj mjeri formalizirana, decentralizirana organizacija, vertikalna složenost, horizontalna složenost
* **malo poduzeće**: organizacija u manjoj mjeri formalizirana, centralizirana, vertikalna jednostavnost, horizontalna jednostavnost

1. **Životni ciklus organizacije (4 faze):**
   * Način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama
   * **4 faze životnog ciklusa:**
     1. **Rađanje** – osnivanje organizacije
     2. **Mladost** – ubrzan rast organizacije
     3. **Srednja** dob – sve veća složenost organizacije
     4. **Zrelost** – stabilizacija veličine organizacije
2. **Ljudski potencijali**

* Svi zaposleni u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture na više načina:
  + - putem kompozicije odnosno sastava zaposlenih – projektiranje radnih mjesta
    - vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenika
    - znanjima i sposobnostima
    - koncepcijom menadžmenta
    - načinom organizacije radnih mjesta
    - oblikovanjem neformalne organizacije
    - provođenjem ili neprovođenjem organizacije

1. **Proizvod** 🡪 O vrsti proizvoda ili usluge ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture te organizacije pojedinih elemenata organizacijske strukture
2. **Lokacija** 🡪 svi ostali čimbenici se mogu mijenjati, s lokacijom je to rjeđe(na organizaciju poduzeća višestruko utječu i mikro i makrolokacija)
3. **VANJSKI ČIMBENICI**

**Vanjski čimbenici organizacije = čimbenici okoline**

**Okolina organizacije –** vanjske snage, odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju, entitet koji je smješten izvan granica organizacije

* Konkurenti
* Dobavljači
* Tržište rada
* Burze
* Kupci
* Proizvodne tehnike
* Recesija
* Zakoni i propisi
* Dob, vrijednosti, vjerovanja
* Konkurencija međunarodnih poslovnih organizacija

**Bliža i udaljena okolina** u smislu međusobne povezanosti i intenzitetu utjecaja okoline na organizaciju. Bliža okolina je ona s kojom organizacija često i intenzivno komunicira, a dalja je ona s kojom manje komunicira.

S obzirom na to, može se govoriti o 3 razine okoline:

* + **Međuorganizacijska mreža** – najbliža, čine je sve one organizacije u okolini s kojima određena organizacija najintenzivnije surađuje
  + **Opća okolina** – udaljenija je od međuorganizacijske; društvena, kulturna, pravna, politička, ekonomska, tehnička i fizička okolina
  + **Globalna, odnosno međunarodna okolina** – prelazi nacionalne granice, najvažniji elementi su ekonomski, pravno-politički i socio-kulturni

**Opća okolina organizacije –** uključuje demografske, kulturne, međunarodne, političke, tehnološke i ekonomske snage kao i snage okoline

**Specifična okolina organizacije** – čine ju kupci, distributeri, dobavljači, sindikati, konkurenti, vlada

**Okolina organizacije može biti:**

1. Stabilna i nestabilna
   * Stabilna = centralizirana organizacija
   * Nestabilna = decentralizirana organizacija
2. Homogena i heterogena
   * Homogena – istih obilježja
   * Heterogena – različitih obilježja
3. Koncentrirana i disperzirana
   * Koncentrirana – usredotočena i lako kontrolirana
   * Disperzirana – difuzna i teže kontrolirana
4. Jednostavna i složena
   * Jednostavna – mali broj čimbenika okoline
   * Složena – velik broj čimbenika koji utječu na organizaciju

Najvažnije dimenzije okoline organizacije, koje utječu na oblikovanje organizacijske strukture bile bi: stabilnost odnosno nestabilnost (govore o brzini promjena koje se događaju u okolini) te jednostavnost i složenost (misli se na broj čimbenika odnosno varijabli koje utječu na poduzeće).

**4 vrste okoline s kojima organizacija može biti suočena:**

* Okolina koja miruje – neprijeteća
* Složenija okolina – sadrži manje prijetnji
* Uznemirena – reagirajuća
* Turbulentna - nemirna

**5 različitih stupnjeva turbulentnosti okoline:**

* + Stabilna
  + Reaktivna
  + Anticipativna
  + Istraživačka
  + Kreativna

Najutjecajniji čimbenici opće okoline:

1. **Ekonomska okolina**
   * Ključni ekonomski pokazatelji: BDP, godišnja stopa rasta BDP-a, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, stopa inflacije, kamatne stope…
   * Bilo koja mjera ekonomske politike preko noći mijenja uvjete poslovanja
2. **Tehnološka okolina**
   * Obuhvaća dostupnu tehniku i tehnologiju na tržištu koju organizacija ne posjeduje
3. **Društvena okolina**
   * Stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu
   * Društveno odgovorno ponašanje
4. **Demografska okolina**
   * Organizacije trebaju pratiti demografske trendove te iz njih iščitati svoje buduće strategije i ciljeve
5. **Politička okolina**
   * **Politika** – politički sustav, tj. vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija
   * Na organizaciju utječu: nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika
   * Organizacijski je povezana s društvenom i pravnom okolinom
6. **Pravna okolina**
   * Svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavac svake zemlje
7. **Kulturna okolina**
   * Svaka kultura može se definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera
8. **Međunarodna okolina**
   * Okolina organizacije koje posluju izvan matične zemlje
9. **Integracijski procesi**
   * Na njih pojedino poduzeće u određenoj mjeri može utjecati ako je i ono samo jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećem bilo da se pripajaju ili se fuzioniraju, to je proces spajanja i pripajanja organizacija radi postizanja sinergije
   * Izazivaju promjene i kod onih poduzeća koja su ostala izvan nekog procesa integracija
   * **Spajanje (fuzija, konsolidacija)** – oblik međuorganozacijskih odnosa koji nastaje spajanjem dvije ili više organizacija osnivanjem nove organizacije
   * **Pripajanje (akvizicija)** – proces u kojem se jedna organizacija pripaja drugoj
   * **Horizontalna integracija** – spajanje ili pripajanje konkurentnih organizacija
   * **Vertikalna integracija** – spajanje ili pripajanje onoga čime se bavi određena organizacija u lancu opskrbe
   * Strateški savezi – kombinacija sinergije napora dvije ili više organizacija na putu ostvarivanja zajedničkih ciljeva poštujući obilježja svakog člana
10. **Kupci**
    * Kupcima orijentirana organizacija ima logičnu strukturu, tj. strukturu najprimjereniju potrebama kupaca
11. **Konkurencija**
    * Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti
    * **Porterov model 5 konkurentskih sila:**
      + Kupci
      + Supstituti
      + Dobavljači
      + Novi konkurenti
12. **Dobavljači**
    * **JIT (Just In Time) sustav** – sustav nabave upravo na vrijeme
13. **Tržište rada**
    * Ljudski potencijali u vanjskoj okolini organizacije iz koje ona može dobiti potrebne zaposlenike

**TEMATSKA JEDINICA 3 – Oblikovanje organizacijske strukture 2**

**(Sikavica - str. 333 –335; 341 –342; 348 –351, 361 -367)**

**DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

* struktura (lat. Structura od **struere**-slagati, sklapati, zidati)🡪 sastavni dio svakog organizma, svake organizacije
* svaka organizacija, pa tako i poduzeće ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa
* organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, a organizacijska struktura samo je jedan premda najvažniji element organizacije
* organizacija obuhvaća još i organizacijska sredstva i organizacijske postupke
* organizacijska struktura izjednačava se s organizacijom menadžmenta
* organizacijska struktura poduzeća predstavlja dinamičan element organizacije; slijedi ciljeve poduzeća a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća

**Organizacijska struktura** – sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje tj. poslovanja

**Organizacijska arhitektura** – širi pogled na organizaciju koji uključuje detaljniji uvid na elemente dizajna koji tvore velike organizacije, uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi

**ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

* elementi organizacijske strukture (**Mintzberg**):
  + - * operativni dio (koji čine svi izvršni radnici)
      * vrhovno rukovodstvo (Top Management)
      * srednji dio (manageri srednje razine)
      * tehnostruktura (stručnjaci s velikim znanjem iako se nalaze izvanorganizacijske strukture)
      * štabni dio (pomaže linijskom managementu)
* 3 komponente koje određuju organizacijsku strukturu, a odnose se na menadžment i raščlanjivanje zadataka:
  + - Formalni odnosi izvještavanja
    - Grupiranje pojedinaca u odjele i odjele u ukupnu organizaciju
    - Sustav efikasnog komuniciranja, koordiniranja i integracije odjela
* **Elementi organizacijske strukture (Novak) od kojih svaki ima podelemente:** 
  + **Organizacija materijalnih čimbenika** obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala ) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara )
  + **Organizacija ljudskog čimbenika** obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini
  + **Raščlanjivanje zadataka** obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke
  + **Organizacija upravljanja i managementa** obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije managementa kao i ostalih međusobnih odnosa
  + **Organizacija vremenskog redoslijeda poslova** obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja

**FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIJA**

S obzirom na funkcioniranje, obično postoje dvije različite organizacijske strukture:

1. **FORMALNA**

* Javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje
* Određuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije
* uspostavlja se u procesu organizacijske izgradnje, to je ona organizacijska struktura koja je opisana i službeno utvrđena
* njome se:

1. utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obavit u poduzeću
2. spajaju se činitelji rada u uže i šire skupine od radnih mjesta preko pogona ili odjela do razine poduzeća
3. određuje se status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta
4. propisuju se pravila i norme ponašanja u organizaciji

* za razliku od formalne organizacijske strukture u svakom poduzeću djeluje i **stvarna** organizacijska struktura (nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture poduzeća)

1. **STVARNA**

* Nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture
* u trenutku uspostavljanja organizacijske strukture stvarna odgovara formalnoj, no kasnije se malo promijeni
* **neformalna organizacija** izjednačava se sa stvarnom organizacijom, vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji
* svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna organizacija, a svaka stvarna ne mora biti neformalna
* **neformalne skupine obzirom na motive formiranja dijeli se na:** interesne skupine (rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine) i prijateljske skupine (rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća)

**DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Organizacijsku strukturu svakog poduzeća čine 3 ključne dimenzije:

1. **Složenost**🡪podrazumijeva se razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji:
2. **horizontalna** predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini (može biti uža ili šira)
3. **vertikalna** predstavlja podjelu organizacije po «dubini» tj. po razinama managementa u organizaciji (dublja je ona koja ima veći broj razina managmenta)
4. **Formalizacija**🡪stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije; karakteristike: - razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti organizacije
   * + 1. što je veći stupanj formalizacije u organizaciji to je manje prisutno usmeno komuniciranje
       2. visoka razina formalizacije sama po sebi znači i određenu rigidnost organizacije

Formalizacija je usko povezana s veličinom organizacije – veće organizacije su više formalne

1. **Centralizacija**🡪glavna uprava donosi najvažnije odluke
   * prednosti – naglašena kontrola operacija, postojanost, sposobnost najefikasnijeg raspoređivanja resursa
   * nedostatci – uniformirane politike i pogreške podređenih jer im nedostaju informacije

* **decentralizacija** – odlučivanje je distribuirano na niže organizacijske razine
  + prednosti – daje ovlast odlučivanja razinama najboljim za pojedino područje, stimulira inicijativu i identifikaciju s organizacijom, obuhvaća mlade menadžere
  + nedostatci – guše organizaciju birokracijom
* poduzeća mogu biti više ili manje centralizirana odnosno decentralizirana
  + ovdje pod tim pojmovima (centralizacije i decentralizacije) razumijevamo mjesta odnosno razine odlučivanja u poduzeću
  + pomakom od birokratskih prema organskim strukturama i odlučivanje se transformira od centraliziranog u decentralizirano
  + organizacijska struktura poduzeća temelji se na jednom od dva osnovna načela organizacije:

1. gdje god je to moguće različite djelatnosti valja integrirati prema načelu **«federalne decentralizacije»**
2. gdje god je to moguće treba otpočeti **«funkcijsku decentralizaciju»**, tj. od važnijih i izrazitijih radnih faza u proizvodnom procesu treba stvoriti integralne jedinice i dati im maksimalnu odgovornost

Te 3 dimenzije opredjeljuju izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture, a time i načina funkcioniranja organizacije te njenog lakšeg ili težeg prilagođavanja utjecajem čimbenika organizacije.

Organizacijama koje se u znatnoj mjeri složene, formalizirane i centralizirane odgovarat će **tradicionalne, klasične ili birokratske strukture**.

Poduzeća koja su neznatno složena ili uopće nisu složena, formalizirana i centralizirana, odgovarat će im **adaptivne ili organske strukture**.

Čimbenici koji utječu na navedene ključne dimenzije:

* strategija organizacije
* veličina organizacije
* primjena tehnologije proizvodnje
* okolina organizacije

**TEMATSKA JEDINICA 4 – Vrste organizacijskih struktura**

**(Sikavica str. 379 –468)**

**Polazeći od načela departmentalizacije, sve organizacijske strukture mogu se smjestiti pod:**

* **Klasične (birokratske) –** specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja, formalno planiranje, zapošljavanje na osnovi kompetentnosti
* **Organske (adaptivne) –** bolje se prilagode brzim promjenama i visokoj tehnologiji

**KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

1. **Funkcijska organizacijska struktura**
   * Vrsta u kojoj se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim **poslovnim funkcijama** u poduzeću
   * Svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene poslovne funkcije, ali za poduzeće kao cjelinu
   * Primjenjuje se u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine, ali primjerena je i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda
   * Primjenjivat će se u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod odnosno pružaju jednu vrstu usluga
   * Sa stajališta broja funkcijskih organizacijskih jedinica govorimo o **tri temeljna oblika** funkcijske organizacijske strukture:
     + **POČETNI OBLIK FUNKCIJSKE STRUKTURE**
   * karakterizira činjenica da je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija
   * nakon određenog vremena vlasnik poduzeća koji je najčešće i direktor poduzeća može dio poslova i drugih poslovnih funkcija organizacijski smjestiti u posebnu organizacijsku jedinicu koju će koordinirati manager zadužen za te poslove
     + **STANDARDNI OBLIK FUNKCIJSKE ORGANIZACIJE PODUZEĆA**
   * karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija
   * za obavljanje poslova svake poslovne funkcije organizira se posebna organizacijska jedinica
     + **RAZVIJENI OBLIK FUNKCIJSKE STRUKTURE**
   * karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija
   * kao model organizacije primjenjuje se u većim poduzećima uz pretpostavku da je riječ o proizvodnji jednog odnosno nekoliko srodnih ili sličnih proizvoda
   1. Procesno orijentirana funkcijska organizacija – u osnovi je funkcijska, a atribut procesna upućuje na to da se formiranje organizacijskih jedinica u njoj odvija prema fazama procesa proizvodnje
   2. **Dobre** strane funkcijske organizacijske strukture:
   * visok stupanj specijalizacije i podjele rada
   * stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije
   * primjena jednoobraznih metoda i postupka
   * racionalna uporaba prostora i opreme
   * niski režijski troškovi
   * fleksibilnost komponiranja strukture i sl.

* **Loše** strane:
  + sporo ulaganje i prilagođavanje promjenama u poslu i okolini
  + rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije
  + odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera
  + sporo i neadekvatno donošenje odluka
  + razvučenost linija koordinacije i komunikacije

1. **Divizijska organizacijska struktura**

* Javlja se kao posljedica rasta i razvoja organizacije koja je ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu
* Vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema ''proizvodima'', ''geografskom području'', ''kategorijama kupaca''
* **Prate ju 3D procesi** – Diversifikacija, Decentralizacija i Divizionalizacija
* **3 osnovne vrste divizijskih organizacijskih struktura**:
  + 1. **PREDMETNA**
       - vrsta organizacijske strukture poduzeća kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje srodnih i sličnih poslova kao i formiranje nižih organizacijske jedinica obavljaju prema ''proizvodima'' ili ''uslugama''
       - **strateška poslovna jedinica**🡪 oblik divizijske organizacijske jedinice u poduzeću primarno orijentirane na strateško planiranje, relativno autonomne i tržišno orijentirane. Formiraju se u onim poduzećima koja imaju jednu glavnu liniju proizvoda i nekoliko manje važnih proizvoda.
       - formiraju se najčešće u onim poduzećima koja imaju jednu glavnu liniju proizvoda i nekoliko manje važnih proizvoda
       - ovdje se podjela rada u poduzeću te grupiranje srodnih i sličnih poslova kao i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavljaju prema proizvodima ili uslugama
       - poduzeća koja imaju takav oblik unutrašnje strukture brže mogu odgovarati na zahtjeve okoline nego što je to slučaj s poduzećima koja su organizirana na funkcijskom načelu
       - primjenjuje se, u pravilu u velikim poduzećima, sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, čiji se proizvodi proizvode na različitim proizvodnim linijama, po različitim tehnologijama,…
    2. **TERITORIJALNA**
       - podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova i osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema geografskim područjima ili teritoriju
       - primjenjuje se kada poduzeće djeluje na većem geografskom području, a posebno ako se radi o internacionalnoj aktivnosti poduzeća.
    3. **ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ORIJENTIRANA POTROŠAČIMA**
       - podjela rada u poduzeću i grupiranje te povezivanje sličnih ili srodnih poslova i formiranje i formiranje užih organizacijski jedinica obavljaju se prema skupinama potrošača odnosno ''kategorijama kupaca'', suvremeno poslovanje

1. **Hibridna organizacijska struktura**
   * Oblik organizacije u kojoj se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente
   * Na istoj se organizacijskoj razini kombiniraju dva načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka kao i formiranja nižih organizacijskih jedinica
   * Pored divizijskih organizacijskih jedinica (proizvodnih i teritorijalnih) javljaju se i funkcijske organizacijske jedinice
   * Koristi se radi postizanja racionalnosti i ekonomičnosti
2. **Front/back organizacijska struktura**
   * Organizacija prednjeg dijela i stražnjeg dijela organizirane su prema različitim načelima strukturiranja organizacijskih jedinica
   * To je kombinacija tržišne i proizvodne strukture, prednji dio usredotočen je na tržište, a stražnji na proizvode i tehnologiju
   * Karakteristično je da se svi proizvodi prodaju u svim prodajnim kanalima
   * Ima obilježja hibridne organizacijske strukture
3. **Neovisna poslovna jedinica**
   * U slobodnom tržišnom gospodarstvu vlasnici organizacija mogu na tržištu, akvizicijama, kupovati i druge organizacije čija je proizvodnja njihovoj organizaciji komplementarna, kompetentna ili nema ništa zajedničko
4. **Mješovita organizacijska struktura**
   * Javlja se u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi u kojoj se miješaju dvije ili više vrsta divizijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini
   * Upotrebljava i naziv **konglomeratska** organizacija koji jasno asocira na mješavinu različitih organizacijskih struktura
   * Karakteristika mješovitih struktura je da na pojedinim organizacijskim razinama dominira jedna vrsta organizacijske strukture, dok je na nekoj drugoj razini dominantna neka druga vrsta organizacijske strukture
5. **Izvrnuta organizacija**
   * Beskrajno niska ili plitka organizacija, nehijerarhijska
   * Najprikladnije su za oblikovanje po modelu izvrnute organizacije one organizacije u kojima individualni stručnjaci imaju veći dio znanja organizacije
6. **Hijerarhije** 
   * Sastoji se od više centara, za razliku od tradicionalne organizacije
   * Decentralizirana organizacija s većim ili manjim brojem jednakopravnih organizacijskih jedinica od kojih svaka ima zavidnu razinu autonomije
7. **Fraktalna organizacija**
   * Manje, decentralizirane, autonomne organizacijske jedinice prilagodljive tržišnim zahtjevima i neizvjesnoj okolini
   * Temelji se na fraktalima
   * **Fraktal** – samostalna organizacijska jedinica koja je uključena u opći informacijski i komunikacijski sustav organizacije
8. **Klaster organizacija**
   * U njima se istodobno primjenjuje više različitih strategija
   * Sve organizacije koje imaju različite proizvodne/uslužne djelatnosti, a koje su proizvodno-tehnološki nepovezane mogu se povezati u klaster

**ORGANSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

* Vrlo mala ili niska složenost organizacije, blaga formalizacija, dominantno decentraliziran oblik
* Plitka organizacija s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac
* **Vrste organskih struktura:**
  + Projektne i matične organizacije
  + Mrežne i procesne organizacije
  + Virtualna, timska i modularna organizacija
* Organizacija poslovnih subjekata na prijelazu iz 20. u 21. st. Usmjerena je prema decentraliziranoj, flaeksibilnoj i inovativnoj organizaciji

1. **Projektna organizacijska struktura**
   * Privremena organizacija oblikovana da postigne specifične rezultate, koristeći se timovima specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije
   * Uspostavlja se za realizaciju jednog određenog zadatka, tj. projekta
   * Projekt se smatra završenim kada se projektni tim raspušta
   * **Projektna organizacija prema vrsti projekta može biti:**
     + **Stalna** – veže se uz projektne procese koji su karakteristični za sve projektno orijentirane organizacije
     + **Nestalne** – vežu se uz jednokratne projekte koji su karakteristični za sve organizacije bez obzira na djelatnost kojom se bave
   * **Vrste projektne organizacije:**
     + **Individualna projektna organizacija** – ima izabranog voditelja projekta, izravno odgovornog predsjedniku uprave ili direktoru, koji je bez radnog tima koji bi ostvario projekt
     + **Čista projektna organizacija** – najrazvijeniji oblik projektne organizacije, primjenjuje se u realizaciji velikih i složenih projekata, projekti su neovisni o funkcijskoj organizacijskoj strukturi
2. **Matrična organizacijska struktura**
   * Maksimizira dobre strane, a minimizira slabosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture
   * Prikladna je za organizacije koje istovremeno rade na više projekata
   * Koristi se kada organizacija istovremeno mora zadovoljiti nekoliko zadataka, tj. strategija poduzeća zahtjeva maksimalizaciju nekoliko dimenzija istovremeno
   * U matričnoj organizaciji, na jednoj strani matrice postoji **projektna organizacijska struktura**, a na drugoj **funkcijska**. Njihovim križanjem dobivamo matricu.
   * Karakteristična je **dualna odgovornost** članova projektnog tima
3. **Procesna organizacijska struktura**
   * U prvi plan stavlja horizontalnu organizaciju
   * U najužoj vezi je s funkcijskom organizacijom
   * Temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa umjesto na poslovnim funkcijama, ne uklanja funkcijsku organizacijsku strukturu, već unutar nje formira procesne timove koji se javljaju kao struktura u strukturi
4. **Timska organizacija**
   * Uklanja rigidnost klasičnih struktura, ruši granice između pojedinih organizacijskih jedinica ili dijelova organizacije i na taj način dihijerarizira organizacijsku strukturu poduzeća, te ju čini znatno plićom i iznimno fleksibilnom, a pomalo i fluidnom, tj. plivajućom
   * Nehijerarhijska je
   * Ključnu ulogu imaju timovi – grupe ljudi koji su međusobno povezani na nekom zadatku, imaju zajednički cilj i zajedničku odgovornost
5. **Mrežna organizacija**
   * Otvara organizaciju prema van i ruši sve granice među organizacijama te uspostavlja **horizontalnu organizaciju**
   * Oblik virtualne organizacije, pokazuje način povezivanja članica u virtualnoj organizaciji
   * **Vrste mreža:**
     + **Interne tržišne mreže** – čine pojedince u nekoj organizaciji organizirane kao profitni centri
     + **Vertikalne tržišne mreže** – čine je brojne organizacije povezane s glavnom u lancu opskrbe
     + **Međutržišne mreže** – čine je različite organizacije u različitim industrijama i s različitim tržištima
     + **Moguće mreže** – čine je organizacije koje povremeno imaju potrebu za zajedništvom da bi ostvarile određenu svrhu
6. **Virtualna organizacija**
   * Nije stvarna, nema svoju strukturu
   * Nehijerarhijska organizacija nezavisnih poduzeća koja samostalno odlučuju o ulasku u vreću virtualne organizacije s drugim poduzećima, s kojima razmjenjuju proizvode i usluge, tehnologiju, istraživanje i razvoj
7. **Modularna organizacija**
   * Vrsta virtualne, mrežne ili hibridne organizacije
   * U njoj su članice mreže moduli od kojih se ili pomoću kojih se mogu proizvoditi različiti finalni proizvodi ili usluge
8. **Organizacija paukove mreže**
   * Nije stalna već ad hoc organizacija pa se na određeni način može izjednačiti i s projektnom, odnosno timskom organizacijom
   * Često se koristi u „izvrnutoj organizaciji“ kada ona naiđe na komplicirane probleme, za koje nitko u organizaciji ne zna tko bi ih mogao riješiti
   * Nehijerarhijska, horizontalna
   * U njoj se pojedini dijelovi povezuju sa središnjom upravom s najkraćim reakcijama
9. **Organizacija ribarske mreže**
   * Tip mreže u kojem se maksimalno reduciraju razine menadžmenta i pojedinci i timovi informacijski se povezuju u organizacijsku mrežu organizacije
   * Fleksibilna, čine ju timovi, a ima oblik da hoc strukture
10. **Ameba organizacija**
    * Temelji se na autonomiji i fleksibilnosti samoupravljanih timova od strane zaposlenih u organizaciji
    * Bez hijerarhije su jer ih čine timovi i zato su jednorazinske

**OSTALE VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA**

**AD-HOC STRUKTURA**

* + Privremena organizacija koja se uspostavlja da bi se postigao određen cilj, a raspušta se kada se cilj ostvari
  + Zajednički naziv za sve oblike fleksibilnih organizacija

**T-OBLIK ORGANIZACIJE**

* veliki utjecaj informacijske tehnologije na oblikovanje organizacije
* putem međusobnog umrežavanja (dobavljača, kupaca, strateških partnera i ostalih virtualnih komponenti uz pomoć informacijske tehnologije) i povezivanja organizacija čini neke oblike organizacije atraktivnijim od drugih
* omogućava uspostavu T- oblika organizacije odnosno tehnološki uvjetovane organizacije ili **tehnološke organizacije** (TO)
* najčešće korišteno ime za takvu organizaciju je **mrežna i virtualna organizacija**
* najvažnija značajka T-oblika je velika sloboda koju management ima u kreiranu organizacijske strukture poduzeća, omogućava uspostavu plitke organizacijske strukture s malim brojem razina managementa i sa širokim rasponom kontrole
* T-oblik karakterizira veća zaokupljenost logičkom nego fizičkom strukturom, što znači da poduzeće može zadržati svoju unutarnju organizaciju
* najveći troškovi su vezani za investicije u samu informacijsku tehnologiju.

**TEMATSKA JEDINICA 5 – Centri odgovornosti u organizacijskoj strukturi**

**(Sikavica str. 473 –483)**

**Unutarnje organizacijske jedinice međusobno se razlikuju prema 2 osnovna kriterija:**

* Tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti
* Sposobnosti samostalnog razvoja

**Centar odgovornosti** – svaka unutarnja organizacija u organizaciji, kojom rukovodi menadžer i koji je odgovoran za njezine poslovne aktivnosti, njihova svrha je uspostava interne ekonomije između pojedinih dijelova organizacije, odnosno određivanje ekonomskog sadržaja svake organizacijske jedinice

**Proračun** – plan prihoda i rashoda za određeno razdoblje, na temelju njega ocjenjuje se svaki pojedini centar odgovornosti

**Mjerila uspješnosti centara odgovornosti:**

* Troškovni centri – za mjeru uspješnosti uzimaju minimiziranje ukupnih troškova fiksnog outputa ili maksimiziranje outputa za fiksni proračun
* Prihodni centri – za mjeru uspješnosti uzimaju maksimiziranje prihoda po danoj cijeni i financijskih planova redovitih poslovnih aktivnosti
* Profitni centri – za mjeru uspješnosti uzimaju stvarni profit u usporedbi sa planiranim profitom iz proračuna
* Investicijski centri – za mjeru uspješnosti uzimaju povrat na uloženi kapital, tj. rezidualnu dobit

U poduzećima je moguće definirati nekoliko vrsta centara odgovornosti:

1. **TROŠKOVNI CENTRI**

* organizacijska jedinica koja ima kontrolu nad troškovima ali ne i nad prihodima
* sve one organizacijske jedinice čiji se budžet temelji na procjeni koliko će koštati usluge koje te jedinice pružaju proizvodnim dijelovima poduzeća
* diskrecijski centri🡪 centri čiji se troškovi ne mogu unaprijed sigurno procijeniti
  + Centri **standardnih** troškova – menadžer tog centra odgovara za troškove po jedinici, ali ne i za ukupne troškove centra
  + Centri **diskrecijskih** troškova – menadžer odgovara za ukupne troškove

1. **PRIHODNI CENTRI**

* organizacijske jedinice u kojima se njihovi outputi mjere u novčanim ili naturalnim pokazateljima ali se direktno ne kompariraju s troškovima inputa
* imaju vrlo malo kontrole nad troškovima ali su zato izrazito odgovorni za marketinški output
* najtipičniji primjer je jedinica koja se bavi prodajom u poduzeću, svaki prihodni centar dobije svoj budžet prodaje, koji se izražava u naturalnim veličinama u pogledu količine proizvoda i usluga koje treba prodati, kao i u vrijednosnim pokazateljima u pogledu prihoda koji se tom prodajo moraju ostvariti

1. **PROFITNI CENTRI**

* organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima
* za cilj ima ostvarenje određene količine odnosno stope profita

1. **INVESTICIJSKI CENTRI**

* organizacijske jedinice u kojima manageri imaju kontrolu odnosno odgovaraju za prihode, troškove ali i za stopu povrata uloženog kapitala