

Poglavlje 1. Pojam i definiranje organizacije

1. Opišite i objasnite porijeklo riječi organizacija!

Riječ organizacija grčkog je porijekla, izvedena od starogrčke riječi "organon" koja je značila oruđe, alat, naprave, ali i stvaranje organizacije. Aristotel riječju "organon" označava unutarnju povezanost. Taj starogrčki termin koristi se kao jezični temelj za gradnju mnoštva termina za objašnjenje različitih pojmova.

2. U kakvom su odnosu, te koje su sličnosti i razlike između organizacije i samoorganizacije?

Sve što nas okružuje, a čovjekov je proizvod, organizacije su ili rezultati, odnosno proizvodi organizacija. Sve što nalazimo u prirodi također su proizvodi organizacije, ali to je rezultat samoorganizacije. Samoorganizacija je vrhunac organizacije kojemu težimo i u društvenim organizacijama.

3. Od kada, gdje i zašto čovjek koristi organizaciju?

Organizacija kao znanost, odnosno znanstvena organizacija javlja se na prijelazu 19. u 20. stoljeće. Na pojavu organizacije kao znanosti utjecali su:

razvoj tehnike i tehnologije,

razvoj ljudskog znanja,

društveno-političke okolnosti. Organizacija je stara kao i ljudski rod. Već su prve lovačke zajednice istraživale optimalnu organizaciju lova, kao i oblikovanje prikladnih alata.

Ideje o organizaciji protežu se još od starih Egipćana (piramide, sustavi navodnjavanja). Prvi pisani dokazi o pothvatima sličnim organizaciji nalaze se u Hamurabijevom zakoniku (282 članka) obrisi društvene organizacije (organizacije državne uprave, javnih radova itd.)

Grci uspostavljaju pogodne organizacijske oblike upravljanja u gradovima i državi.

Rimljani organizacija Carstva i način ratovanja. Kineski zid spomenik organizaciji dug 3.500 km. Leonardo da Vinci raspravlja o planiranju zadataka i mogućnost racionalizacije rada.

Galileo Galilei izučavao je prirodu umora koja smanjuje čovjekovu učinkovitost.

4. Organizacija ima višestruko značenje. Obrazložite što se sve razumijeva pod tim pojmom!

1. Pod organizacijom se razumijeva skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda.

2. Organizacijom se označava djelatnost (organiziranje) ili pak stanje koje je postignuto organiziranjem (poredak, ustroj, sustav, struktura).

3. U ekonomici organizacijom označavamo sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi predmeta (stvari) sa svrhom da se ostvari ekonomski (proizvodni) cilj.

4. Organizacija je u općem smislu svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.

5. Obrazložite univerzalni, institucionalni, funkcionalni i strukturalni pojam organizacije!

UNIVERZALNI- ruski pisac Bogdanov u svom djelu "Tektologija: opća organizacijska znanost" proširuje pojam organizacije na području cjelokupne realnosti u želji da na materijalističkim temeljima razvije opću organizacijsku znanost. INSTITUCIONALNI- preteče shvaćanja takvog pojma org. su njemci Briefs i Plenge i angloamerikanac Barnard, prema njihovom mišljenju organizacija je jedinstveno obuhvaćena veza volje ljudi za ostvarivanje određene svrhe, pojam org. ovdje se koristi kao oznaka za institucije određene vrste, Hoffmann zaključuje kako bi se organizacija mogla definirati kao socijalni sustav usmjeren cilju. STRUKTURALNI- u sociološkoj i socijalno-psihološkoj literaturi javljaju se mišljenja prema kojima se pojam org. poistovjećuje sa strukturom socijalnog sustava, pojmom organizacija označavaju se svojstva poduzeća pa se može reći da

poduzeće ima organizaciju. FUNKCIONALNI- organizacija se obrađuje kao djelatnost orijentirana ciljevima ⇒ iz toga proizlazi funkcijski pojam org., neki autori (Kosiol, Hoffmann) zastupaju mišljenje da je organizacijska djelatnost postupak strukturiranja u kojem se najprije raščlanjuje poduzeće u podsustave, a zatim se oni integriraju u cjelinu usmjerenu prema cilju.

6. Obrazložite institucionalni i funkcionalni pojam organizacije!+

7. Što možete reći o organizaciji kao znanstvenoj disciplini?

Pojavila se kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji (potkraj 19. i na početku 20. stoljeća). treba dati odgovore na pitanja kako i pomoću kojih se metoda može uspostaviti optimalna organizacija. Organizacijska je znanost otkrila, skupila i sredila, a velikim dijelom i objasnila mnoge nove spoznaje o organizacijskim sustavima.

8. Navedite i protumačite bar jednu sveobuhvatnu definiciju organizacije!

Organizacija je u općem smislu svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.

Ova definicija organizacije integrira šest ključnih elemenata (bitnih obilježja) svake organizacije:

1. svjesno udruživanje ljudi

2. cilj kao odrednica organizacije

3. odgovarajuća sredstva

4. određeni zadaci

5. najmanji mogući napor

6. univerzalno obilježje

9. Navedite i ukratko opišite najvažnije uloge organizacije (iz kojih proizlaze svrha i važnost

1. svjesno udruživanje ljudi

2. cilj kao odrednica organizacije

3. odgovarajuća sredstva

4. određeni zadaci

5. najmanji mogući napor

6. univerzalno obilježje

Svrha i važnost:

omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka

- od čovjekove individualne snage stvara društvenu snagu
- skraćuje potrebno vrijeme za izvršenje zadataka
- smanjuje troškove (radne i materijalne, za postizanje

istog rezultata)

- omogućuje sinergiju kao rezultat zajedničkog rada ljudi

(2+2=5)

10. Objasnite tvrdnju da organizacije stvaraju vrijednost putem inputa, konverzije i outputa!

Inputi organizacije : organizacija dobiva inpute iz svoje okoline:sirovine,novac i kapital,ljudske resurse,informacije i znanja,kupce usluga uslužnih organizacija.

Proces konverzije u organizaciji : Organizacija transformira inpute i dodaje im vrijednost:strojeve,računala,vještine i sposobnost ljudi

Outputi organizacije : Organizacija šalje outpute u svoju okolinu:gotove proizvode,usluge,dividende,plaće,vrijednost za interesno-utjecajne skupine

Okolina organizacije : Prodaja outputa omogućuje organizaciji omogućuje nabavu novih inputa : kupaca,dioničara,dobavljača,distributera,vlada,konkurenata.

Poglavlje 2. Teorije organizacije

11. Navedite organizacijske teorije s obzirom na vremensko razdoblje pojavljivanja i imena njihovih glavnih predstavnika!

Klasična ili tradicionalna teorija (škola) organizacije formirala se kao konzistentan teorijski pristup utemeljen na "anatomiji" organizacije, njenoj formalnoj strukturi, podjeli rada i specijalizaciji, rasponu kontrole i hijerarhiji. Pripadnici klasične teorije okupirani su tehničkom stranom organizacije, odnosno nastoje da se raspoloživim proizvodnim čimbenicima postigne maksimalna učinkovitost proizvodnje i poslovanja.Ljudski čimbenik ovdje je zanemaren jer se smatralo da radnik ne zna raditi i da je zainteresiran samo za plaću.

Usmjerena na tehničku stranu organizacije(teži se postići maksimalna efikasnost poslovanja postojećim čimbenicima proizvodnje)

- istražuje se podjela rada, koordiniranje posla, raspon kontrole, sustav rukovođenja,struktura i funkcije poduzeća

- ljudskom čimbeniku nije se poklanjala dostatna pozornost jer se smatralo da je on zainteresiran jedino za fizičke potrebe i zaradu-zanemaruje se složenost ljudskog ponašanja

- pretpostavlja jedinstvo radnika i rukovoditelja

Najznačajniji predstavnici su: – Taylor,Fayol, Weber.

NEOKLASIČNA TEORIJA ORGANIZACIJE- Neoklasična teorija organizacije stavlja u fokus proizvodnu učinkovitost te istodobno "harmoniju" radnika. Primjenjuje većinu postavki klasične teorije, ali sa sociopsihološkom dimenzijom; stoga se još zove i teorija ponašanja, teorija o međuljudskim odnosima itd.Najvažniji predstavnici neoklasične teorije organizacije:E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, R. Lickert i dr.Neoklasičari ponašanje radnika pri radu ne objašnjavaju samo ekonomskim motivima, već i odnosima koji vladaju u organizaciji, uvjetima u kojima radnik radi, emocijama kojima je izložen. Najvažnije značajke neoklasične teorije su:potrebe i motivi radnika,neformalna organizacija,komunikacija,participacija,rješavanje konflikata,ponašanje i stil rukovodilaca,upotreba moći,organizacijske promjene..

MODERNA teorija organizacije - Moderna teorija organizacije javila se kao odgovor na izazove vremena koji se više nisu mogli rješavati na dotadašnji način.Za razliku od klasične i neoklasične teorije organizacije koje su organizaciju promatrale kao zatvoren sustav, moderna teorija organizacije organizaciju vidi kao otvoren sustav u stalnoj interakciji sa svojom okolinom.Razvoju moderne teorije organizacije uvelike su pridonijele i neke druge znanosti, a ponajprije:kibernetika (znanost o upravljanju složenim dinamičnim sustavima),teorija sustava,matematika (matematički modeli u odlučivanju i sl.). U sklopu moderne teorije organizacije javljaju se različiti pristupi organizaciji, a dva ključna pristupa su: sustavski i kontigencijski

12. Što možete reći o organizaciji u drevnim vremenima (stari vijek)?

saznanja o organizaciji-stari Egipćani i Babilonci(velike građevine-piramide, sustavi za navodnjavanje i sl.)

- pisani dokumenti- Hamurabijev zakonik(popis stanovništva, organizacija državne uprave, javni radovi, inventura, visina zarade u naturi)

- prvi zapisi u Europi kod Grka - (ustavi)

- kod Rimljana zapisi koje su napisali Katon i Veron(proučavao planiranje i racionalizaciju putem podjele rada); Galileo Galilei(proučavao prirodu umora)

13. Što možete reći o organizaciji u srednjem vijeku?

teoretičari klasične političke ekonomije (razvili teoriju vrijednosti, omogućili istraživanjeodnosa među elementima proizvodnje)

- klasici Marksizma(proučavali podjelu rada, specijalizaciju, kooperaciju i povezanost radnih procesa)

- Babage (podjela rada i specijalizacija, studij vremena i pokreta, troškova i učinaka-racionalnost)

- Poor(načela organizacija, komunikacije i informacije)

14. Što možete reći o organizaciji u vrijeme industrijske revolucije?-

15. Navedite najvažnija obilježja klasične teorije organizacije! Koji su njeni glavni predstavnici?+

16. Koji su osnovni doprinosi F. W. Taylora organizacijskoj teoriji?

organizaciji dao eksperimentalni karakter, "otac" studija rada ► određivanje vremena koje je potrebno za izvođenje svake pojedine radne operacije, njegov sistem praktično je u svoje tvornice uvodio H. Ford

17. Po čemu je posebno značajan H. Fayol kao teoretičar organizacije?

posebno razmatra probleme upravljanja , grupira poslovanje poduzeća u 6 osnovnih funkcija: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena, sigurnosna i administrativna

Administrativna funkcija usklađuje aktivnosti ostalih funkcija, a čini je 5 elemenata: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordinacija i kontrola.

uvodi funkcionalno-štabni sustav rukovođenja i bavi se problemima izgradnje organizacijske hijerarhije (uvodi raspon rukovođenja ► jednom nadređenom podređeno je 4 do 5 nižih rukovoditelja)

klasificirao je i 14 načela (principa) organizacije,primjenjivih za sve organizacije, svih veličinai struktura djelatnosti: podjela rada,ovlast, disciplina,jedinstvo zapovijedanja,jedinstvo usmjeravanja,nagrađivanje,inicijativa...

18. Navedite i ukratko opišite tri načela organizacije prema Fayolu po vlastitom izboru!-

Podjela rada, ovlast , disciplina

19. Koji je doprinos M. Webera organizacijskoj teoriji?

Weber je osnivač tzv. birokratske organizacije - karakterizira stroga hijerarhičnost i formalizacija svih odnosa u organizaciji. Ključne postavke birokratske organizacije jesu: hijerarhija, pravila i procedure, autoritet i struktura.

Prema Weberu birokracija je vladavina pomoću znanja, a predstavlja visok stupanj podjele rada, u kojoj svaki član organizacije zauzima određen položaj i ima točno utvrđena prava i obveze.

20. Koje su glavne značajke neoklasične teorije organizacije?+

21. Što možete reći o odnosu klasične i neoklasične teorije organizacije?+

22. Koje su glavne značajke moderne teorije organizacije?+

23. Objasnite kakav je to sustavski pristup organizaciji!

1. SUSTAVSKI PRISTUP ORGANIZACIJI: definira organizaciju kao otvoren sustav koji je u stalnoj interakciji s okolinom, organizacije se sastoje od većeg broja podsustava, svakog sa svojim inputom, transformacijom i outputom, organizacija kao sustav je pod utjecajem vanjske okoline, dijelovi organizacije odnosno njezini podsustavi pod utjecajem su unutarnje i vanjske okoline, obilježja organizacije kao sustava: interna međuzavisnost, sposobnost pružanja povratne informacije, uravnoteženost, jednakokonačnost, prilagodljivost

24. Objasnite kakav je to kontingencijski pristup organizaciji!

2. KONTINGENCIJSKI PRISTUP ORGANIZACIJI: temelji se na prilagođavanju organizacije svakoj konkretnoj situaciji uz poštovanje utjecaja različitih čimbenika na oblikovanje organizacije, potrebno je prepoznati najvažnije, tj. one čimbenike koji najviše utječu na svaku pojedinu organizaciju, bit ovoga pristupa organizaciji je u tome da različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacije, ovaj pristup i danas je dominantna teorija organizacije, a posebno je važan u uvjetima globalizacije, kada se broj kontingencijskih varijabli povećava, što utječe i na složenost organizacije

25. Što su to suvremeni trendovi u organizaciji, zašto se javljaju i koja je njihova svrha?

26. Objasnite orijentaciju organizacije na glavni ili osnovni posao te eksternalizaciju aktivnosti organizacije kao suvremene trendove u organizaciji!

Osnovni ili ključni posao (engl. Core business) kao orijentacija organizacije na proizvodnju onoga u čemu je bolja od svojih konkurenata, tj. u čemu je najbolja, jedan je od najvažnijih trendova u organizaciji u posljednje vrijeme. Ključno je razlikovanje ključnih aktivnosti od onih koje nisu ključne. Usredotočenost na ključni program jedan je od odgovora da se osiguran opstanak organizacija.

Eksternalizacija (engl. Outsourcing) je trend u suvremenoj organizaciji koji je povezan s orijentacijom na ključni (engl. Core) posao. Doslovan prijevod riječi outsourcing = vanjski izvori. Nemoguće je govoriti o orijentaciji organizacije na glavni, ključni posao a da se istodobno ne odredi što će se nabavljati iz vanjskih izvora. Orijentacija na osnovni posao i outsourcing omogućila je ubrzan razvoj mnogih malih, specijaliziranih i visokousredotočenih organizacija, koje se sada javljaju kao outsourcing partneri u obavljanju pojedinih usluga za svoje klijente.

27. Objasnite umreživanje i globalizaciju poslovanja kao suvremene trendove u organizaciji!

Umreživanje (engl. Networking) je logična posljedica usmjerenosti organizacije na sržni posao uz istodobnu eksternalizaciju nesržnih aktivnosti. Kako organizacije poslije outsourcinga u svom sastavu zadržavaju samo ključne aktivnosti, a kupac zahtijeva cjelovit proizvod odnosno uslugu, moraju se povezati u mreže sa svojim outsourcing partnerima, kako bi odgovorile na zahtjeve svojih kupaca.

Globalizacija poslovanja potpomognuta informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama mijenja način života u cijelome svijetu. Presudnu ulogu ima informacijska tehnologija. Smanji se broj hijerarhijskih razina u organizaciji. Omogućeno je razdvajanje mjesta i vremena u kojem se obavlja posao (rad na daljinu, fleksibilan rad).

28. Što znate o promjenama u proizvodnji te vitkoj proizvodnji kao suvremenim trendovima u organizaciji?

Promjene u proizvodnji: Tehnologija proizvodnje uključuje tradicionalne proizvodne procese, ali i suvremene aplikacije kao što je fleksibilna proizvodnja. U općoj decentralizaciji i većoj ili manjoj autonomiji dijelova javlja se i fraktalna tvornica kao skup relativno autonomnih i tržišno orijentiranih dijelova s visokim stupnjem

autonomije. Fraktalna tvornica je niska, s malim brojem hijerarhijskih razina i plitkom strukturom, pa je demokratska, organska i lako prilagodljiva.

Vitka proizvodnja nova je filozofija proizvodnje kojoj je cilj postizanje proizvodnje s najmanje troškova. Ova ideja prvi put je primijenjena u Toyoti, odakle se prenosila i u druge tvornice automobila. Može se primijeniti na sve organizacije i na sve poslovne funkcije, a ne samo na proizvodnju.

Filozofija vitke proizvodnje istodobno osigurava visoku kvalitetu proizvoda, zadovoljstvo kupaca i niske troškove. Načela vitke proizvodnje: određivanje vrijednosti svojih proizvoda i/ili usluga; mapiranje tijeka proizvodnog procesa i oblikovanje proizvoda; osiguravanje nesmetanog tijeka proizvodnje; proizvodnja upravo onoga što kupci žele i kada žele te težnja za savršenstvom, tj. stalnim i neprekidnim napretkom.

29. Objasnite potpuno upravljanje kvalitetom i reinženjering poslovnih procesa kao suvremene

trendove u organizaciji!

Potpuno upravljanje kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM) označava upravljanje kvalitetom svih procesa i funkcija u organizaciji. Danas se pod kvalitetom razumijeva proizvodnja bez pogrešaka, stalno poboljšanje i usredotočenost na kupca. Posebno su danas važni sustavi preventivne kontrole kvalitete jer izazivaju najmanje troškove za organizaciju. Svaka naknadna kontrola kvalitete, kojom se ustanove odstupanja od kvalitete, povećava troškove. Upravljanje kvalitetom, za razliku od kontrole kvalitete, proaktivno je.

Reinženjering poslovnih procesa (engl. Business Process Reengineering – BPR) nova je poslovna koncepcija ili nova poslovna filozofija koja se javlja 90-ih god. 20. st. Pod reinženjeringom se misli na poboljšanje svakog poslovnog procesa, pa i na poboljšanje i podržavajućih te upravljačkih procesa. Reinženjering znači fundamentalnu (temeljitu) promjenu mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja kao što su troškovi, kvaliteta, usluge i brzina.

Poglavlje 3. Organizacija kao praktična disciplina

30. Objasnite ciljeve organizacije kao najvažnije obilježje svake organizacije!

Ciljevi su putokaz, smjer u kojem organizacija treba ići. Bez obzira na veličinu, dob ili djelatnost kojom se bavi, tehnologije kojima se koristi u oblikovanju svoje djelatnosti, proizvode ili usluge koje proizvodi itd., svakoj su organizaciji potrebni jasni ciljevi.

Što je organizacija veća i složenija i što je izloženija konkurenciji na tržištu, to je i važnost ciljeva za nju veća.

Cilj - željeno stanje organizacije u budućnosti; krajnje točke kojima je usmjereno djelovanje

moraju biti: jasni, određeni i razumljivi, vezani za određeno razdoblje, poticajni

važna je njihova mjerljivost (kvalitativna ili kvantitativna), kako bi se mogla napraviti usporedba zadanog i postignutog

u organizacijama je važna umreženost i hijerarhija ciljeva odlučivanja (ciljevi odlučivanja na nižim razinama služe kao sredstvo ostvarivanja ciljeva na višim razinama)

“vizija” - cilj najviše hijerarhijske visine; misija - glavna svrha poduzeća

glavne (hijerarhijski nadgrađene) ciljeve poduzeća (viziju, misiju, glavne ciljeve) donose top menadžeri, a podređene ciljeve menadžeri nižih razina

glavni su ciljevi: opstanak, razvitak i dobitak

31. Koje su karakteristike dobro postavljenih ciljeva? Navedite primjer jednog takvog cilja! primjer fal

Karakteristike dobro postavljenih ciljeva: SMART ("pametni ciljevi")

S – Specific – specifični

M – Mjerljivi

A – ostvarivi

R – realni

T – vremenski određeni ...

32. Obrazložite odnos između strateških, taktičkih i operativnih ciljeva organizacije!--

Strateški ciljevi – vrhovna razina menadžmenta(korporacijski ciljevi)

Taktički ciljevi – menadžment srednje razine(ciljevi divizija)

Operativni ciljevi – najniža razina menadžmenta(operativni ciljevi)

33. Navedite i ukratko objasnite najvažnija obilježja formalnih (službeno utvrđenih) organizacija!

Naziv ili tvrtka, ciljevi, pravila, struktura, položaj, lanac ovlasti, moć, izvješća, ljudi, granice organizacije.

34. Objasnite u kakvom su odnosu pojedinac i organizacija!

Organizacija počinje s pojavom čovjeka, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada s kojim je, uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode, a u cilju podmirivanja svojih životnih potreba. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije – u svakom razdoblju svoga života, mada ponekad i nije bio svjestan, stalno je pripadao raznovrsnim organizacijama. Tajna uspjeha svake poslovne organizacije je postizanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

35. Što možete reći o odnosu organizacije i zajednice u kojoj je ona smještena?

Vlasnici i dioničari - financijski povrat

Zaposleni – plaća, zadovoljstvo, nadzor

Kupci – visoka kvaliteta robe i usluga, usluge, vrijednost

Vjerovnici – kreditna sposobnost, fiskalna odgovornost

Menadžment – učinkovitost, djelotvornost

Vlada – poštivanje zakona i propisa, fer konkurencija

Sindikati – plaće zaposlenima, povlastice

Zajednica – korporacija kao dobar pripadnik društva, doprinos interesima zajednice

Dobavljači – uspješne transakcije, prihod od prodaje

36. Navedite glavne interesno-utjecajne skupine i njihova očekivanja od organizacije koja djeluje u nekoj zajednici! 35.

37. Što možete reći o odnosu organiziranja (kao procesa) i organizacije (kao stanja)?

Organiziranje je proces povezivanja ljudi i sredstava u kojemu se ostvaruju ciljevi organizacije, a organizacija stanje, tj. rezultat procesa organiziranja.

38. Navedite i definirajte dva glavna pokazatelja uspješnosti organizacije! Kako se oni mjere?

Učinkovitost (kroatizirano efikasnost prema engl. Efficiency) odnosi se na interne poslove u organizaciji, pa se izražava količinom resursa upotrijebljenih za proizvodnju jedinice proizvoda i može se mjeriti kao omjer inputa i outputa.

Djelotvornost (kroatizirano efektivnost prema engl. Effectiveness) širi koncept koji upozorava na stupanj ili razinu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Učinkovitost se mjeri egzaktnim kvantitativnim pokazateljima, kao odnos utrošenog materijala, opreme i rada u odnosu na normativ.

Djelotvornost se mjeri ostvarivanjem ciljeva organizacije, koji mogu (ali i nemoraju) biti kvantitativno izraženi zato u obzir treba uzeti i kvalitativne pokazatelje (npr. zadovoljstvo radnika/ili kupaca, doprinos zajednici itd.).

39. U čemu se ogleda razlika između klasičnog i suvremenog pogleda na organizaciju?

Razlika između klasičnog i suvremenog pogleda na organizaciju ogleda se u tome na čemu je težište u organizaciji: na centralizaciji ili decentralizaciji, na dubljim ili plićim podjelama rada, na uskom ili širokom rasponu kontrole, na rigidnoj ili fleksibilnoj organizaciji, na autoritetu pojedinca ili na timskom radu, na nepostojanju ili postojanju kulture organizacije

Poglavlje 4. Vrste organiziranja i organizacija

40. Objasnite potpunu i djelomičnu organizaciju, kao vrste organizacija prema opsegu rada! Jos malo

Potpuna: odnosi se na cjelokupno poslovanje, sustavna i kritička analiza organizacije, proces ne ide od pojedinih organizacijskih dijelova, već od ukupne organizacije..

Djelomična: manje organizacijske promjene, kritički se ne istražuje cjelokupna postojeća organizacija

41. Objasnite individualnu i shematsku organizaciju, kao vrste organizacija prema načinu na koji se provodi proces organiziranja?

Individualna: organizacijske probleme rješava na individualan i specifičan način, analizira sve pozitivne i negativne strane postojećih organizacijskih rješenja.

Shematska: organizacijske promjene obavljaju se prema unaprijed utvrđenim shemama, primjena u velikim i zemljopisno rasprostranjenim poduzećima, ista organizacijska načela u svim jedinicama, izgrađena je na određenim pretpostavkama

42. Što možete reći o centralizaciji i decentralizaciji kao vrstama organizacije?

Centralizacija: hijerarhijski utvrđena organizacijska struktura, svako mjesto u hijerarhijskoj ljestvici ima točno utvrđene zadatke, inicijativa i poticaj za rad potječe od hijerarhijskih mjesta, odgovornost za rad na menadžerima

Decentralizacija: upravljanje i rukovođenje se prenosi s centralnih organa na niže organe, pitanje opsega i karaktera prenošenja ovlaštenja s viših na niže organe

43. Navedite sličnosti i razlike između jednokratne i postupne organizacije, kao vrstama organizacije prema trajanju rada na organizaciji!

Jednokratna : ograničeno područje – kratki rok, krije opasnost kampanjskog načina rješavanja problema, treba se oslanjati na dugoročni plan razvoja

Postupna: upotrebljava se kod većih organizacijskih zahvata, uključuje sistematski rad na rješavanju problema, provođenje dugoročnih organizacijskih promjena, može se realizirati većim brojem jednokratnih organizacijskih postupaka

44. Što možete reći o organizaciji i reorganizaciji kao vrstama organizacije s obzirom na postojanje organizacije?

reorganizacija se odnosi na postojeću organizaciju (poduzeća, škole, javne službe)

organizacija se odnosi na novo osnovano poduzeće ili instituciju

organizacija i reorganizacija obuhvaćaju cjelokupan proces i način organizacije i reorganizacije

organizacija i reorganizacija je više proces koji se koristi različitim vrstama organizacije

45. Koje kriterije klasificiranja organizacija (u različite vrste) poznajete, i kakve sve organizacije mogu biti po tim kriterijima?

cilj člana organizacije: poslovne organizacije, društvene i političke organizacije i društva kao što su planinarska, športska i sl.

struktura unutarnji odnosa: centralizirane i decentralizirane, autokratske i demokratske, dobrovoljne i prisilne; visoke i niske s obzirom na broj razina menadžmenta

broj članova: velike, srednje i male

društveno priznanje: legalne i nelegalne

formaliziranost: formalne i neformalne

način nastanka: individualne i shematske

46. Objasnite podjelu rada i specijalizaciju kao dimenzije organizacije!

Podjela rada je temeljno načelo organizacije organizacija je nužna tek kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi kako bi se povezali i koordinirali podijeljeni radovi. Podjela rada se odnosi na stupanj specijalizacije poslova.

Menadžeri u svakoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti i time određuju opseg specijalizacije svakog posla. Bez podjele rada nema ni specijalizacije, a specijalizacija je posljedica i rezultat te podjele. Ako je podjela rada dublja, specijalizacija će biti jačena i obratno.

PREDNOSTI SPECIJALIZACIJE

moгуćnost povećanja proizvodnosti (jer kada je pojedinac koncentriran na određeni posao ili mali broj zadataka, može postići visoku razinu učinka)

- mogućnost nadgledavanja većeg broja zaposlenih
- skraćivanje vremena potrebnog za obuku (osposobljavanje)
- veća kvaliteta proizvoda i usluga (jer svatko radi ono u čemu je najbolji, tj. za što je specijaliziran)
- mogućnost ostvarivanja složenih projekata koji se bez podjele rada i specijalizacije ne bi mogli ostvariti

NEDOSTACI SPECIJALIZACIJE

- najveći nedostatak je stvaranje velikog broja jednostavnih poslova koji uzrokuju dosadu, monotoniju i umor zaposlenih, vrhunac čega je rad na tekućoj vrpci

Odgovori na nedostatke specijalizacije su:

- ☑ uvođenje robotizacije u proizvodnju u zamjenu za monotone, repetitivne, rutinske poslove koje su dotad obavljali radnici na tekućoj vrpci
- ☑ obogaćivanje poslova, tj. despecijalizacija upravo onih poslova koji zbog pretjerane specijalizacije izazivaju nezadovoljstvo zaposlenih
- ☑ timski rad u kojem se gube oštre granice podjele rada i specijalizacije između članova u timu

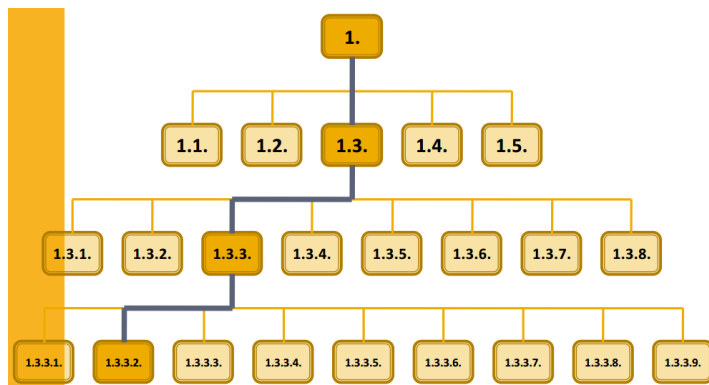
47. Što možete reći o hijerarhiji kao dimenziji organizacije?

Hijerarhija upućuje na položaj u organizaciji, tj. na odnose nadređenosti i podređenosti. Hijerarhija je formalna raspodjela moći i ovlasti. Sama podjela rada i specijalizacija impliciraju hijerarhiju jer čim se rad dijeli, potreba za nadzorom, kontrolom i upravljanjem postaje nužnost. S obzirom na broj hijerarhijskih razina organizacijska struktura poduzeća može biti plitka ili duboka (odnosno niska ili visoka).

48. Nacrtajte i protumačite lanac zapovijedanja (tj. sklarani lanac)!

Načelo jedinstva zapovijedanja podrazumijeva da svaki zaposleni u organizaciji prima naređenja samo od jednog njemu neposredno pretpostavljenog menadžera hijerarhija koja se na taj način stvara zove se lanac zapovijedanja ili skalarni lanac.

Veliku ulogu u smanjivanju odnosno ublažavanju hijerarhije odigrala je informacijska tehnologija.

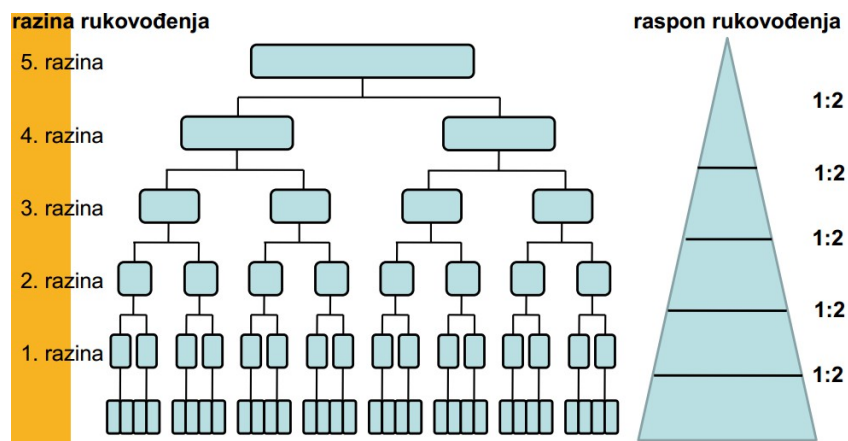


49. Protumačite raspon kontrole kao dimenziju organizacije! Kakav on može biti u organizaciji?

Broj hijerarhijskih razina ponajprije je određen veličinom organizacije mjerene brojem zaposlenih i širinom raspona kontrole, tj. brojem sudionika koje neposredno može voditi jedan pretpostavljeni menadžer. Pod rasponom kontrole misli se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. Raspon kontrole je uži ako menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih dok kod šireg raspona kontrole menadžer koordinira rad većeg broja podređenih. Na utvrđivanje optimalnog raspona kontrole utječu mnogi čimbenici, od koji se izdvajaju sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka. Teoretičari su utvrdili da bi bilo poželjno na višim razinama menadžmenta imati uže raspone kontrole, a na nižim šire. Širina raspona kontrole ograničena je brojem mogućih interakcija između menadžera i njihovih suradnika. Ako su zadaci na radnim mjestima precizno i jasno definirani, ako su manje složeni, a radnici koji ih obavljaju dobrom obučeni i osposobljeni za rad, broj potrebnih interpersonalnih odnosa između menadžera i suradnika biti će manji, a time i raspon kontrole može biti širi.

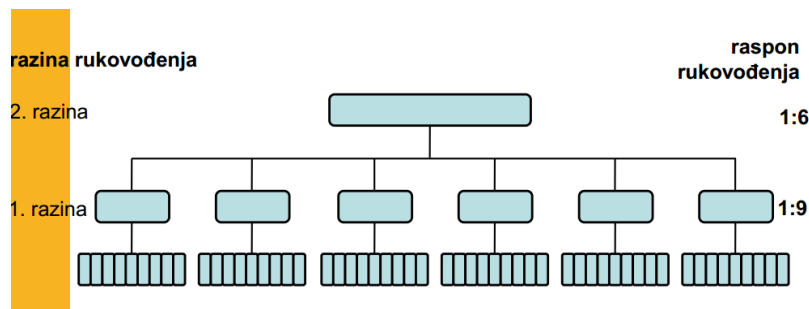
50. Nacrtajte visoku organizacijsku strukturu i objasnite kakav je u njoj raspon kontrole!

Visoka (duboka) organizacija ima relativno uzak raspon kontrole i mnogo razina menadžmenta.



51. Nacrtajte nisku organizacijsku strukturu i protumačite kakav je u njoj raspon kontrole!

Niska (plitka) organizacija ima širok raspon kontrole i svega nekoliko razina menadžmenta.



52. Objasnite razliku između visoke i niske organizacijske strukture poduzeća!

53. Što možete reći o ovlasti i odgovornosti kao dimenzijama organizacije?

Ovlast = ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu. Ovlasti se prenose na poziciju, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto u organizaciji. Količinu ovlasti koju određena osoba ima na nekom mjestu u organizaciji određuje organizacijska razina na kojoj se to mjesto nalazi.

Svaku ovlast definiraju tri ključne karakteristike:

1. ovlast je pravo
2. ovlast uključuje donošenje odluka i podupiranje akcija
3. ovlast se odobrava u svrhu postizanja ciljeva organizacije

Odgovornost = obveza obavljanja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje. U organizaciji je u svakom trenutku potrebno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti: određeni stupanj ovlasti povlači za sobom i odgovarajući stupanj odgovornosti. U svakom se trenutku mora znati tko za što odgovara (moraju se izbjeći preklapajuća odgovornost, ali i jaz odgovornosti). Više organizacijske razine posjeduju veću ovlast, ali imaju i veću odgovornost za obavljanje zadataka i obrnuto.

54. Objasnite kakva je to linijska, kakva stožerna, a kakva funkcijska ovlast u organizaciji!

Linijska ovlast je temeljna ovlast unutar organizacije, a prenosi se s nadređenog na podređenog, od najviših prema nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća njome se stvara organizacijska hijerarhija, odnosno lanac zapovijedanja.

Osobe sa stožernom ovlasti imaju pravo samo davati savjete onima koji imaju linijsku ovlast članovi stožera su stručnjaci za određena funkcijska područja, a uloga stožera i stožernog osoblja raste s veličinom organizacije.

Funkcijska ovlast je dio ovlasti linijskog menadžera kada menadžer na savjetnike u stožeru delegira pravo da daju instrukcije izravno linijskoj organizaciji.

55. Što možete reći o delegiranju kao dimenziji organizacije? Protumačite odnos između ovlasti, specijalizacije i delegiranja u nekoj organizaciji!

Delegiranje = prenošenje zadataka i ovlasti onim osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje. Da bi netko dobio ovlasti, mora preuzeti i dio odgovornosti. Važan učinak delegiranja je osposobljavanje suradnika za preuzimanje važnih menadžerskih funkcija. Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja.

ODNOS IZMEĐU OVLASTI, SPECIJALIZACIJE I DELEGIRANJA



56. Navedite najznačajnije prednosti i nedostatke centralizacije!

57. Koje su najznačajnije prednosti i nedostaci decentralizacije?

58. Koji čimbenici i u kojem smislu najviše utječu na stupanj centralizacije, tj. decentralizacije?

ČIMBENICI UTJECAJA NA STUPANJ (DE)CENTRALIZACIJE:

Veća centralizacija :

stabilna okolina

menadžeri na nižim razinama imaju manje sposobnosti i iskustva te ne žele sudjelovati u donošenju odluka

odluke su značajne organizacija se suočava s krizom ili rizikom propadanja

kompanija je velika

Veća decentralizacija :

složena i neizvjesna okolina

menadžeri na nižim razinama imaju sposobnosti i iskustva za donošenje odluka i žele sudjelovati u donošenju odluka

odluke su manje značajne

kultura korporacije je otvorena

kompanija je geografski raspršena

59. Objasnite koordinaciju kao dimenziju organizacije! Kakva je to vertikalna, a kakva horizontalna koordinacija?

Koordinacija = povezivanje podijeljenih i zatim grupiranih poslova, kako bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije. Posao koordinacije je u domeni menadžmenta i to na svim razinama menadžmenta.

U organizaciji je potrebno postići kako horizontalnu, tako i vertikalnu koordinaciju:

☐ Vertikalna koordinacija povezivanje unutar iste organizacijske jedinice, ali po njezinim različitim organizacijskim razinama.

☐ Horizontalna koordinacija koordinacija između različitih organizacijskih jedinica.

Poglavlje 5. Čimbenici oblikovanja organizacije

60. Što su to čimbenici oblikovanja organizacije i na koji način utječu na organizaciju? Obrazložite!—

Čimbenici oblikovanja organizacije su svi oni čimbenici 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,

☐ stupanj centralizacije i decentralizacije te

☐ stupanj koordinacije u organizaciji.

61. Objasnite pojam pretežito unutarnjih čimbenika organizacije, navedite ih i ukratko objasnite!--

Unutarnji = oni na koje poduzeće može utjecati (ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina, životni ciklus poduzeća, proizvod, lokacija)

To su oni čimbenici na koje organizacija (poduzeće) MOŽE, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati (tj. nalaze se u domeni utjecaja organizacije).

- Promjena jednog unutarnjeg čimbenika utječe i na mijenjanje jednog ili više ostalih čimbenika.

- Najvažniji unutarnji čimbenici organizacije su:

☐ Vizija, misija i ciljevi

☐ Strategija

☐ Tehnologija

☐ Veličina organizacije

☐ Životni ciklus organizacije

☐ Ljudski potencijali

❑ Proizvod

❑ Lokacija

62. Objasnite viziju, misiju i ciljeve organizacije kao čimbenike oblikovanja organizacije! slika jos

Vizija cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja.

- Vizija odgovara na pitanje: "Što želimo postati?"
- Izjava o viziji mora biti kratka (po mogućnosti jedna rečenica), a karakteristike dobre vizije su:

❑ mora biti ostvariva u sagledivu vremenu

❑ mora biti prožeta osobnošću vlasnika ili menadžmenta

❑ mora trajno mijenjati postojeće stanje

❑ mora otkrivati polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti

• PRIMJER: "Naša vizija je biti globalni lider kao najbolja kompanija visoke tehnologije; mi smo vrhunski inovator na svim našim tržištima."

Misija temeljni razlog postojanja neke organizacije.

• Misija je polazište za sva organizacijska pitanja i ponašanja; ona definira smjer kojim neka organizacija želi ići, odnosno određuje njezine aspiracije, postavlja okvire organizacijskog djelovanja, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove potrošače/kupce/klijente te je temelj za vrednovanje uspjeha.

• Misijom se definira ono što organizacija može najbolje raditi. Kupci, odnosno klijenti organizacije ključni su u određivanju njezine misije.

• Iz misije proizlaze svi ciljevi, strategije i planovi organizacije, što znači da je dobro postavljena misija preduvjet za učinkovito planiranje.

Ciljevi željeno stanje organizacije u budućnosti, koja može biti bliža i dalja (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni ciljevi).

• Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog.

• Osnovne svrhe postojanja ciljeva:

1. oni su jasan i dokumentiran opis onoga što se želi

postići,

2. temelj su za vrednovanje uspjeha, odnosno kontrolu,

3. poznavanje onoga što se očekuje i želi potiče ostvarivanje ciljeva i

4. kada se zna kamo se želi stići, veća je vjerojatnost da će se tamo i stići.

63. Strategija je jedan od najvažnijih čimbenika organizacije. Obrazložite zašto i navedite primjer!

Dok ciljevi određuju ŠTO organizacija želi postići, strategija određuje KAKO će se ciljevi ostvariti.

• Strategija je plan za međusobnu interakciju organizacije s konkurentskom okolinom radi postizanja organizacijskih ciljeva.

• Za postizanje ciljeva poduzeća koriste različite strategije npr., ako je cilj poduzeća povećanje prodaje proizvoda, tada se taj cilj može ostvariti različitim strategijama kao što su:

☒ snižavanje prodajne cijene proizvoda

☒ podizanje razine kvalitete proizvoda uz nepromijenjenu prodajnu cijenu

☒ agresivna ekonomska propaganda

☒ otvaranje novih prodajnih mjesta i sl.

64. Objasnite na koji način tehnologija (kao čimbenik) utječe na oblikovanje organizacije!

Tehnologija je znanje o načinu da se nešto uradi, a u sebi uključuje i strojeve i radne odnosno proizvodne postupke.

- Razlikujemo proizvodnu od uslužne tehnologije:

☒ kod proizvodne tehnologije proizvodi se proizvode u jednom vremenu da bi se prodavali u nekom drugom vremenu

☒ uslužnu tehnologiju karakterizira istovremena proizvodnja i potrošnja (npr. liječnička ordinacija)

- Tehnologija djeluje na organizaciju na tri načina:

a) determinira ljudske inpute i ukupne kadrovske potrebe, odnosno strukturu kadrova,

b) determinira globalne karakteristike organizacijske strukture, postupaka i procesa i

c) neposredna je determinanta individualnog i skupnog zadatka.

65. Objasnite veličinu organizacije kao jedan od najvažnijih čimbenika oblikovanja organizacije!

Za određenu organizaciju (trgovačko društvo, poduzeće) kaže se da je malo, srednje ili veliko.

- Kao parametri veličine mogu služiti npr. broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, vrijednost temeljnog kapitala, udio poduzeća na tržištu ponude određenih proizvoda itd.

- U svakoj zemlji mora biti optimalan odnos između velikih, srednjih i malih poduzeća. Tako npr. u SAD-u dvije trećine svih poduzeća zapošljavaju manje od 5 osoba, a čak 96% poduzeća manje od 50 zaposlenih. S druge strane, oko 80% ukupne vrijednosti u proizvodnji koncentrirano je u samo 3% kompanija.

- Mala i srednja poduzeća bit će organizirana drukčije nego što će to biti velika poduzeća, iako im i ciljevi i zadaci mogu biti slični:

☒ dok će koordiniranje poslova u manjim poduzećima biti znatno lakše nego u velikim, dotle će u njima biti teže postići specijalizaciju ljudi i sredstava nego u velikim poduzećima

☒ manja su poduzeća elastičnija i lakše se prilagođavaju promjenama u okolini za razliku od velikih poduzeća s "dubokom" organizacijom i složenom strukturom rukovođenja

- Manjim će poduzećima u pravilu odgovarati funkcijska organizacijska struktura, dok će većim poduzećima biti primjerenija predmetna, odnosno teritorijalna organizacijska struktura.

66. Navedite najvažnije razlike između velikih i malih poduzeća!

Veliko poduzeće : Ekonomija obujma, globalna orijentacija, mehanička struktura, neelastična organizacija, visoka i duboka organizacija, kompleksna (složena) organizacija, timski rad

Malo poduzeće : Proizvodnja u malim količinama, regionalna orijentacija, organska struktura, fleksibilna organizacijska struktura, niska organizacija, jednostavna organizacijska struktura, velika uloga poduzetnika

67. Definirajte životni ciklus organizacije te navedite i ukratko opišite tipične faze tog ciklusa!---

Organizacije, baš kao i ljudi, u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije.

- Svaka životna faza ima svoje specifičnosti glede oblikovanja organizacijske strukture:

a) poduzetnička faza ili faza izgradnje organizacije

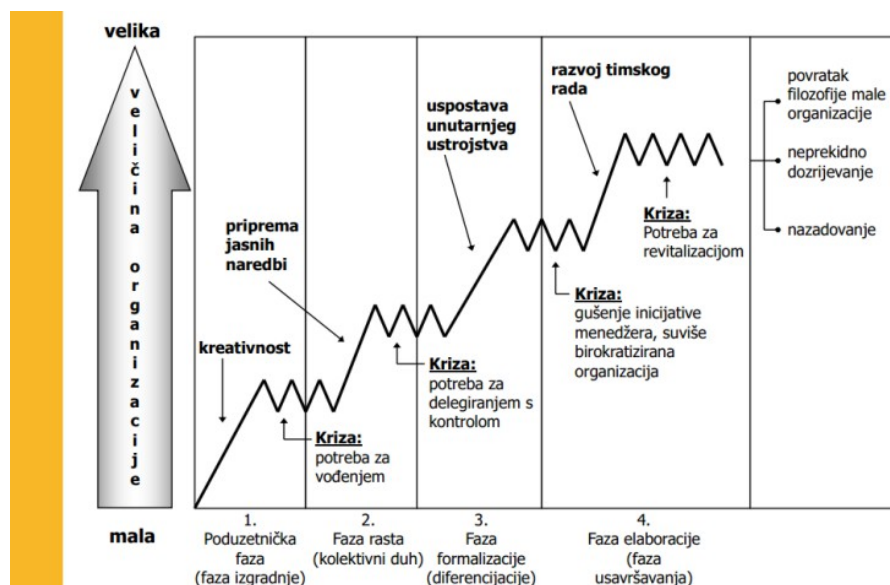
b) faza kolektivnog duha ili faza rasta

c) faza formalizacije ili faza diferencijacije

d) faza elaboracije ili faza konsolidacije (usavršavanja)

- Svaka od faza životnog ciklusa organizacije ima svoje značajke i probleme.

68. Navedite i ukratko objasnite krize tipične za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa organizacije!



69. Objasnite ljudske potencijale kao čimbenike oblikovanja organizacije!

Ljudi kao jedini živi element organizacije najvažniji su njezin činitelj ► oni su ključan resurs svake organizacije.

- Ljudski potencijali utječu na oblikovanje organizacije svojim znanjem i sposobnošću.

- Svojim djelovanjem oživotvoruju postavljenu formalnu organizaciju, ali isto tako obliku neformalnu organizaciju.

- Od sastava radne snage ovisit će i izbor organizacijske strukture nekog konkretnog poduzeća.

- Zaposleni u poduzeću utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća na dva načina:

a) putem kompozicije, odnosno sastava radne snage te

b) vrijednostima, stavovima i potrebama zaposlenih.

70. Objasnite kako proizvodi i usluge utječu na oblikovanje organizacije!

Izbor koncepcije poduzeća ovisi o različitosti i količini proizvoda koje poduzeće proizvodi, kao i o načinu proizvodnje, namjeni proizvoda i sl.

- Obilježja proizvoda određuju:

☐ način proizvodnje (pojedinačna, masovna ili serijska proizvodnja)

☐ tok (ritam) proizvodnje (kontinuirana i diskontinuirana)

☐ mjesto rada, odnosno tip industrijske proizvodnje (obrtnička, radionička, grupna i lančana proizvodnja)

- Ako poduzeće proizvodi veći broj različitih proizvoda → divizijska organizacija.
- Ako poduzeće proizvodi jedan ili nekoliko sličnih proizvoda → funkcijska organizacija.

71. Objasnite zašto je lokacija jedan od važnih čimbenika oblikovanja organizacije!

Smještaj organizacije na jednoj ili više lokacija utječe na vrstu organizacijske strukture.

- Lokaciju možemo promatrati kao:

☐ makrolokaciju i mikrolokaciju.

- U slučaju dislociranosti proizvodnih pogona, tvornica i predstavništava, organizacija će se odlučiti za teritorijalni oblik organizacijske strukture.

72. Protumačite pojmove makrolokacija i mikrolokacija, te navedite činitelje koji određuju lokaciju

organizacije!

makrolokacija (smještaj poduzeća u regionalnom području) - utječe na organizaciju jer utječe na blizinu nabavnog i prodajnog tržišta, izvora energije, prometnica, kadrova...

- mikrolokacija (smještaj organizacijskih jedinica – pogona, odjela, službi) - utječe na organizaciju jer odjeli moraju biti poredani prema tijeku tehnološkog procesa

- u slučaju dislociranosti pojedinih dijelova poduzeća – teritorijalna organizacijska struktura <vrsta divizijske>



73. Objasnite pojam pretežito vanjskih čimbenika organizacije, navedite ih i ukratko objasnite!

Najvažniji vanjski čimbenici organizacije su:

☒ Institucionalni uvjeti: Određeni su društveno-ekonomskim sustavom i ekonomskom politikom društva, a sadržani su u pravnoj regulativi.

- Određuju uvjete funkcioniranja, ali i organizacije trgovačkih društava.
- U interesu se svake zemlje da ove uvjete učini što prije stabilnim ili barem relativno stabilnim. U razvijenim zemljama svijeta institucionalni uvjeti jesu stabilni → a u Hrvatskoj?

☒ Integracijski procesi : Imaju veliki utjecaj na organizaciju trgovačkih društava koja su postala članovi određenih grupacija.

- U uvjetima integracije dolazi do bitnih organizacijskih promjena i do izgradnje nove organizacijske strukture cijele grupacije i svake članice pojedinačno.

- Integracijski procesi se provode radi postizanja efekta sinergije.

- Osim čvrstih oblika integracije, kao što su fuzije i pripajanja poduzeća, u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća sve više ulaze u partnerske odnose i strateške alijanse te druge različite oblike suradnje, što također utječe na promjene u njihovoj organizaciji.

☒ Tržište: Struktura tržišta te kanali i uvjeti nabave i prodaje utječu direktno na organizaciju nabavne, odnosno prodajne djelatnosti poduzeća.

- Sa stajališta tržišta kojemu su proizvodi poduzeća namijenjeni, tržišta mogu biti: lokalna, regionalna, državna i međunarodna ► u svakom od tih slučajeva treba izabrati primjerenu koncepciju organizacije prodaje, poput npr.:

-preko trgovačkih organizacija ☒ organiziranjem vlastite mreže ☒ pomoću trgovačkih putnika ☒ pomoću IT-a (e-commerce) ☒ itd.

☒ Razvoj znanosti i tehnologije : Podrazumijeva sva nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji koja poduzeće prije ili kasnije mora akceptirati ili će ga u protivnom konkurencija zbog nekonkurentnosti njegovih proizvoda (zbog zastarjelog načina proizvodnje) vrlo brzo eliminirati s tržišta.

- Donosi nove proizvode, nove potrebe, nove proizvodne procese, kao i povećanje proizvodnje i proizvodnosti rada, te sniženje troškova.

74. Objasnite utjecaj institucionalnih uvjeta na oblikovanje organizacije! 73.

75. Objasnite zašto su integracijski procesi važan čimbenik oblikovanja organizacije! 73.

76. Na koji način tržište utječe na oblikovanje organizacije? 73.

77. Objasnite razvoj znanosti i tehnologije kao vanjski čimbenik oblikovanja organizacije! 73.

78. Što su to organizacijske promjene i koji su njihovi izvori i pokretači?

Promjene u organizaciji, odnosno organizacijske promjene predstavljaju uvođenje novih postupaka ili tehnologije radi usklađivanja organizacije s dinamičnim zahtjevima poslovne okoline.

- To su procesi mijenjanja, modificiranja postojeće organizacije i većinom se svode na ljude, strukture i tehnologiju.

Tri glavna trenda koja uzrokuju promjene u organizaciji:

1. GLOBALIZACIJA mijenja tržišta i okolinu u kojoj organizacije posluju te način njihovog funkcioniranja.
2. INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA redefinira tradicionalne poslovne modele promjenom načina rada.
3. UPRAVLJANJE INOVACIJAMA ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na organizacije.

79. Navedite glavne trendove koji uzrokuju promjene u organizaciji i ukratko ih protumačite!78.

80. Navedite najvažnije učinke koji se očekuju od dobro planiranih promjena!

Najvažniji učinci koji se očekuju od dobro planiranih promjena:

- ostvarivanje svrhe organizacije objašnjenje ili definiranje zadaće (misije) i ciljeva organizacije
- ostvarivanje ciljeva organizacije ostvarenje zacrtanih ili izmijenjenih rezultata koji se žele postići
- ostvarivanje strategije objašnjenje ili stvaranje strateških i operativnih planova
- promjena tehnologije poboljšanje opreme, prostora i tijekova rada
- promjena strukture ažuriranje oblika organizacije
- ostvarivanje zadataka ažuriranje oblika radnih mjesta
- promjena ljudi regrutiranje, odabir, zapošljavanje te poboljšanje obuke i razvoja ljudskih potencijala
- promjena kulture njegovanje ključnih vrijednosti i uvjerenja

81. U kakvom su odnosu promjene i okolina organizacije? Koje su osnovne značajke današnje okoline organizacije? ----

Okolina organizacije jedan je od najutjecajnijih čimbenika mijenjanja organizacije.

- Današnje su organizacije suočene s dvostrukim izazovom:

- a) sve jaćom turbulencijom okoline i
- b) pojaćanom globalnom konkurencijom

82. U definiranju promjena kao prijelaza iz sadašnjeg u buduće stanje, objasnite svako od tih stanja u kojima se organizacija može naći!

Sadašnje (tekuće) stanje organizacije ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja promjena.

B. Buduće (željeno) stanje organizacije opisuje kako bi organizacija trebala funkcionirati poslije provođenja promjena.

C. Prijelazno stanje predstavlja razdoblje organizacije između sadašnjeg i budućeg stanja organizacije.

Da bismo se odlučili za promjenu, slabosti sadašnjeg stanja moraju premašivati njegove prednosti.

- Inicijator promjena, prije nego što krene u promjene, mora imati jasnu sliku o budućem stanju organizacije.
- Poželjno je da prijelazno razdoblje bude što kraće, jer:
 - a) teže je upravljati organizacijom u prijelaznom razdoblju;
 - b) svaka organizacijska promjena izaziva dodatne troškove;
 - c) predugo prijelazno razdoblje može udaljiti organizaciju od cilja koji želi postići.

83. Navedite osnovne značajke uspješno provedene organizacijske promjene!

Organizacijska promjena je uspješno provedena:

- a) kad je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg, odnosno tekućeg stanja u buduće, odnosno željeno stanje;
- b) kad je funkcioniranje organizacije u budućem stanju ispunilo očekivanja;
- c) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez važnijih posljedica za organizaciju i
- d) kad je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjerane štete za pojedince, tj. zaposlene u organizaciji.

84. Navedite i ukratko opišite osnovne čimbenike o kojima ovisi uspjeh promjena u organizaciji!--

Pokretač promjena je osoba koja pokreće promjene u organizaciji.

- Glavni pokretači promjena u poduzeću su menadžeri, no to može biti i bilo tko drugi unutar ili izvan organizacije tko pokušava izvršiti promjenu.

- Pokretač promjena mora se usredotočiti na 3 ključna pitanja:

- a) mora znati što treba promijeniti u organizaciji,
- b) mora pouzdano ustanoviti koliku količinu promjena zaposleni mogu podnijeti i
- c) mora znati da u promjene treba ulaziti postupno, pripremajući zaposlene za njih.

85. Tko je pokretač promjena u organizaciji i na koja se ključna pitanja on mora usredotočiti?---

Pokretač promjena mora se usredotočiti na 3 ključna pitanja:

- a) mora znati što treba promijeniti u organizaciji,
- b) mora pouzdano ustanoviti koliku količinu promjena zaposleni mogu podnijeti i
- c) mora znati da u promjene treba ulaziti postupno, pripremajući zaposlene za njih.

86. Koja je razlika između adaptivnih, inovativnih i radikalno inovativnih promjena u organizaciji?

Adaptivne – ponovno upoznavanje s već poznatom praksom

Inovativne – upoznavanje s praksom novog za organizaciju

Radikalno-inovativne – upoznavanje s praksom novom za industriju

87. Koje su karakteristike postupnih, a koje radikalnih promjena u organizaciji?

Postupne : stalno napredovanje , utječu na dio organizacije, provode se kroz normalnu strukturu i procese upravljanja, poboljšanje tehnologije i proizvoda

Radikalne : nagli lom sustava, transformacija cijele organizacije, nova struktura i menadžment, posve nova tehnologija, novi proizvodi koji stvaraju nova tržišta

88. Kakve su to tehnološke, a kakve strukturne promjene u organizaciji?

Tehnološke : Promjene proizvodne tehnologije, tj. proizvodnih sredstava i postupaka, ali isto tako promjene i u drugim tehnologijama koje opslužuju ostale poslovne funkcije u poduzeću.

- Rezultiraju jeftinijom proizvodnjom (skraćivanje vremena ili troškova proizvodnje).
- Cilj tehnoloških promjena ► veća djelotvornost proizvodnje.
- Razvoj visoke tehnologije ► omogućava da se zaposlenici oslobode daju repetitivnih i rutinskih poslova, ali zahtijeva nova znanja i vještine

Strukturne: Promjena organizacijske strukture poduzeća kao cjeline, ili promjena pojedinih dijelova organizacije, organizacijskih jedinica, pogona, odjela, područja djelatnosti i sl.

- Posljedica su rasta i razvoja poduzeća.
- Uzrokuju promjene u cjelokupnoj organizaciji (reorganizacija ili organizacijska transformacija)

☐ Reorganizacija ► s vremena na vrijeme potrebna svim organizacijama (prilagođavanje).

☐ Transformacija organizacije ► radikalne promjene u strukturi poduzeća, promjena same strukture u odnosu na postojeću organizaciju (fuzija, akvizicija i sl.).

89. Što se razumijeva pod promjenom zaposlenih i kako zaposleni utječu na promjene u organizaciji?

Promjene zaposlenih : Promjene u vrijednostima, vještinama i stavovima svakog zaposlenog.

- Motiviranost za rad, vještine, znanja i predanost poslu čimbenici su o kojima ovisi uspjeh organizacije.
- Ako je motiviranost za rad na nezadovoljavajućoj razini, a znanja i vještine nedostatni, to je znak da treba poduzeti promjene.
- Upravljanje ljudskim potencijalima ► stalno usavršavanje i trening ili primanje novog osoblja.

90. Što se razumijeva pod promjenama proizvoda i usluga u poduzeću? Obrazložite na primjeru!

Posljedica su prestanka interesa kod kupaca (neodgovarajuća kvaliteta, dizajn, cijena, funkcionalnost...).

- Opseg promjena u organizaciji ovisi o tome:

☐ radi li se o manjim preinakama postojećih proizvoda ili lansiranja potpuno novih proizvoda;

☐ plasira li se proizvod na već postojeće tržište i dosadašnjim kupcima (manje i jednostavnije promjene) ili na nova tržišta i novim kupcima (veće i složenije promjene).

- Odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel ► ključni su u razvoju novog proizvoda.

91. Obrazložite zašto zaposlenici pružaju otpor promjenama u organizaciji!

Pružanje otpora promjenama od strane zaposlenih stalna je popratna pojava provođenja organizacijskih promjena.

- Otpor prema promjenama razlikuje se:

a) među pojedincima (s obzirom na vrstu i razinu obrazovanja itd.);

b) među zemljama (s obzirom na kulturu, tradiciju, razvijenost, mogućnost zaposlenja, mobilnost radne snage itd.).

- Otpor prema promjenama mora biti svladan, jer će samo tako provođenje promjena biti uspješno!

92. Navedite i ukratko objasnite osnovne izvore otpora promjenama od strane zaposlenih!

1. Nesigurnost ► ljudi ne znaju što mogu očekivati od promjene, što će ona za njih značiti i što će im osobno donijeti ili oduzeti.

2. Mogući socijalni gubici ► ako promjene mijenjaju klimu i određene socijalne odnose u organizaciji.

3. Ekonomski gubici ► mogućnost gubitka posla za zaposlenike koji se nisu uspjeli prilagoditi potrebama novog radnog mjesta.

4. Smetnje, odnosno neprilike ► zaposlenici moraju uložiti trud i vrijeme kako bi svladali nova znanja, tehnike i procedure.

5. Neodobravanje kontrole, odnosno negodovanje ► zaposlenici će zbog promjena izgubiti određenu razinu moći.

6. Nepredvidive posljedice ► zaposlenici ne mogu predvidjeti kako će promjena na njih utjecati.

7. Udružena opozicija ► skupina ljudi koji se udružuju protiv provođenja promjena.

8. Opasnost od gubitka utjecaja ► neki ljudi misle da je postojeći način rada najbolji).

93. U kakvom su odnosu organizacijske promjene i stres?

Promjene izazivaju stres, stresna stanja kod zaposlenih.

- STRES stanje napetosti koje se očituje u suočavanju pojedinaca s neobičnim zahtjevima, prisilama ili mogućnostima.

- Menadžment mora naučiti upravljati stresom i stresnim situacijama u poduzeću.

- Menadžeri moraju:

a) razumjeti stres i utjecaj stresa na učinak zaposlenih

b) identificirati gdje stvarno stres postoji u organizaciji i

c) pomoći zaposlenima da kontroliraju stres

94. U kakvom su odnosu razina radnikova stresa i razina učinka rada radnika? Koja je razina stresa najpovoljnija za učinak zaposlenih?



95. Navedite i ukratko objasnite najčešće uzroke stresa na poslu!



Poglavlje 6. Organizacijska struktura

96. Što je to organizacijska struktura?

Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa se često naziva i anatomijom organizacije (poduzeća). Organizacijska struktura je najvažniji element organizacije. Svakoj organizaciji najvažnija je uspostava odgovarajuće organizacijske strukture! Organizacijska struktura je ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja.

97. U kakvom je odnosu s organizacijskim ciljevima i strategijom? Potkrijepite primjerom!

Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. !!!??!!!
PRIMJER!!!??!!!

98. Nabrojite i ukratko opišite elemente organizacijske strukture!

- Organizacija materijalnih čimbenika - organizacija materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizacija opreme (kapitalnih dobara).
- Organizacija ljudskog čimbenika - svi problemi vezani za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.
- Organizacija raščlanjivanja zadataka - podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju.
- Organizacija upravljanja i menadžmenta - problematika organizacije upravljanja i menadžmenta te ostali međusobni odnosi.
- Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova - istraživanje vremenske usklađenosti svih čimbenika proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja.

99. Ukratko objasnite najvažnije materijalne čimbenike organizacije te obrazložite njihov međusobni odnos!

A. prostor mjesto na kojem se poduzima određena poslovna ili neka druga aktivnost

B. oprema u najširem smislu riječi, sredstvo pomoću kojeg se poduzimaju poslovne ili neke druge aktivnosti

C. sirovine i materijali inputi koji se proizvodnjom pretvaraju u finalne proizvode ili se pak pomoću njih pruža određena usluga

Optimalna organizacija mora postići sklad između materijalnih resursa i svih ostalih elemenata organizacijske strukture, ali i sklad (ravnotežu) unutar samih materijalnih resursa.

100. Što možete reći o organizaciji prostora kao jednom od materijalnih čimbenika organizacije?

mora biti usklađen s ostalim materijalnim resursima organizacije (opremom i materijalima), ali i s ostalim elementima organizacijske strukture. Poželjan je prostor optimalne veličine i strukture primjeren djelatnosti i veličini organizacije. Ključni problem se odnosi na:

- a) izbor lokacije
- b) ekonomiju prostora (makro i mikro aspekt)

101. Što možete reći o organizaciji opreme kao jednom od materijalnih čimbenika organizacije?

Oprema su sva sredstva kojima se proizvode proizvodi ili pružaju usluge. Kod projektiranja vezano za opremu najvažnija pitanja su: izbora, strukture, prostornog rasporeda i korištenja opremom

102. Što možete reći o organizaciji sirovina i materijala kao jednom od materijalnih čimbenika organizacije?

Sirovine i materijali objekti na koje djeluje oprema u procesu njihove transformacije u gotove proizvode.

Ključna pitanja :

- a) izbor sirovina i materijala - ovisi o supstanci koja je potrebna te o njenoj kvaliteti, iskoristivosti te roku trajanja.
- b) upravljanje nabavom - nabava treba pratiti proizvodnju, a idealno bi bilo sustavom just on time
- c) upravljanje zalihama sirovina i materijala - to je uskladišteni materijal kojima se osigurava proizvodnja
- d) upravljanje tijekovima materijala - opskrbljivanje radnih mjesta sirovinama i materijalima

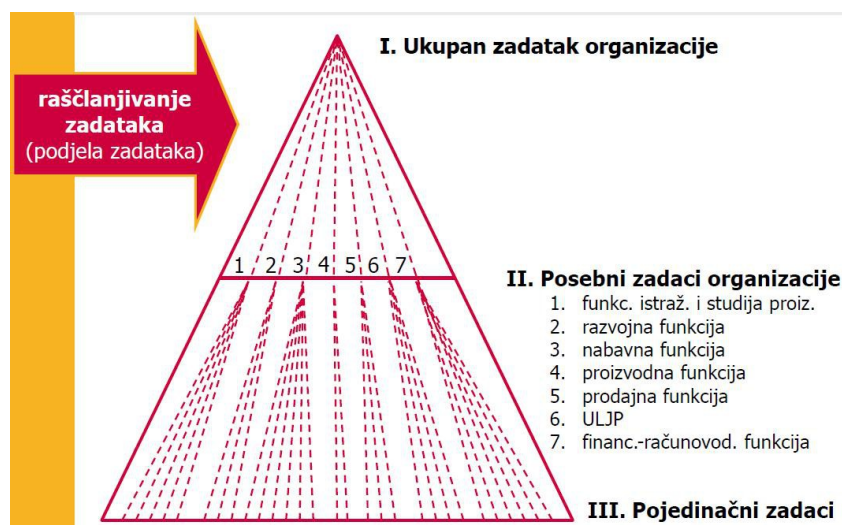
103. Što je to organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka kao element organizacijske strukture!

To je podjela zadataka i grupiranje odnosno integracija zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice.

male organizacije - malo rasčlanjivanje s širim obuhvatom posla u organizacijskoj jedinici

velike organizacije - zbog dublje i detaljnije podjele rada obuhvat poslova u sklopu pojedinih organizacijskih jedinica i na radnim mjestima je manji, odnosno už, što rezultira većim brojem organizacijskih jedinica i radnih mjesta

104. Objasnite i grafički (kroz primjer) prikažite raščlanjivanje ukupnog zadatka organizacije na manje i manje zadatke!



105. Navedite i ukratko opišite najvažnija načela raščlanjivanja zadataka u organizaciji!

izvršenje - prema poslovnim funkcijama

objekt - prema proizvodima ili uslugama

svrha - prema ciljevima organizacije

proces rada - prema tehnološkim fazama

klijentela - prema kupcima

mjesto i vrijeme obavljanja zadataka - prema teritorijalnom načelu

106. Navedite i ukratko opišite najvažnija načela grupiranja zadataka u organizaciji!

načelo sličnosti poslova

načelo povezanosti poslova

načelo najveće upotrebe - gdje se najviše koristi

načelo posebnog interesa - u jedinici koja je pokazala najviše interesa

načelo razdvajanja - planiranje, izvršavanja i kontrola se trebaju razdvojiti

načelo autonomije - učinkovitost uvjetovana autonomijom

načelo odgovarajuće pozornosti - pomoćni poslovi

načelo koordinacije - osigurava normalnu koordinaciju poslova

107. Što su to poslovne funkcije u organizaciji? Koje su osnovne poslovne funkcije svake organizacije?

To je skup međusobno povezanih poslova kojima se najsvrhovitije obavlja neki poseban zadatak organizacije. Istraživačka, razvojna, nabavna, proizvodna, prodajna, upravljanje ljudskim potencijalima i financijska

108. Zašto je za poduzeće važno da obrati pozornost funkciji istraživanja i studija proizvoda i u čemu je

pravi smisao te funkcije?

Potreba za istraživanjem i razvojem proizlazi iz potrebe za usavršavanjem, odnosno postizanjem boljih rješenja (otkrivanje nove tehnologije ili poboljšanje postojeće, otkrivanje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih, otkrivanje novih materijala i supstituta i sl.)

109. Objasnite zadatke razvojne funkcije u poduzeću!

- zadaci razvoja proizvoda,
- zadaci razvoja proizvodnje,
- zadaci razvoja eksploatacije,
- zadaci razvoja organizacije i
- zadaci budućeg razvoja

110. Značenje i zadaci nabavne funkcije u poduzeću!

Osnovni zadatak je osiguravanje nesmetanog tijeka proizvodnog procesa nabavom materijala

1. Ispitivanje ponuda
2. Kontrola rokova isporuka
3. Primanje materijala
4. Čuvanje materijala
5. Vođenje evidencije zaliha i briga o ambalaži

111. Koji je osnovni zadatak proizvodne funkcije u poduzeću?

Zadatak proizvodne funkcije je da u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, te kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvom, proizvodi:

- određene vrste proizvoda
- određenu količinu
- određene kvalitete
- u određeno vrijeme
- s najmanjim troškovima

112. Značenje i uloga prodajne funkcije u poduzeću!

Prodajna funkcija omogućuje da se proizvodi ili usluge dostavljanjem potrošaču pretvore u novac. Prodajom se dolazi do novčanih sredstava potrebnih za stvaranje proizvoda i razvoja novih o prodaji ovisi mogućnost održavanja kontinuiranog procesa reprodukcije.

113. Koje skupine poslova obavlja financijska funkcija u poduzeću?

- Generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost.
- Pronalaženje i raspodjela novčanih sredstava koja su potrebna da bi se poslovanje odvijalo bez zastoja.
- Rješavanje specifičnog problema realokacije mogućeg viška novčanih sredstava.

114. Objasnite kakav je odnos poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica u velikim, a kakav u malim organizacijama!

- Velike organizacije (u pravilu) osnivaju više organizacijskih jedinica za obavljanje istih poslovnih funkcija, čiji je broj veći od broja poslovnih funkcija.
- Male organizacije (u pravilu) ukupan broj poslovnih funkcija organiziraju u manjem broju poslovnih jedinica.

115. Definirajte pojam radnog mjesta, te obrazložite po čemu se ono razlikuje od posla, a po čemu od zadatka!

Radno mjesto je najmanja organizacijska jedinica u organizaciji, te je to prostorno ograničeni dio organizacije u kojem se nalazi sva potrebna oprema za radnika da obavljaju određeni posao odnosno zadatak.

Posao	Zadatak	Radno mjesto
prodavati	prodati	referent prodaje
kositi travu	pokositi travu	hortikulturalni radnik
krojiti i šivati	iskrojiti i ušiti	krojač
variti	zavariti	varilac
postavljati pločice	postaviti pločice	keramičar
istraživati tržište	istražiti tržište	referent istraživanja tržišta

116. Objasnite položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršavanju!



Može se reći da je menadžment upravljačka funkcija u odnosu prema izvršnoj funkciji, kao što je i sam menadžment izvršna funkcija upravljanja.

117. Što možete reći o organizaciji vremenskog redoslijeda poslova kao jednom od elemenata organizacijske strukture?

Svaki poslovni proces se dijeli na veći broj procesa i potprocesa koji završavaju aktivnostima koji izvršavaju zadatak nekog djela organizacije. Postoje 4 mogućnosti obavljanja zadataka

sekvenca - strogi redosljed

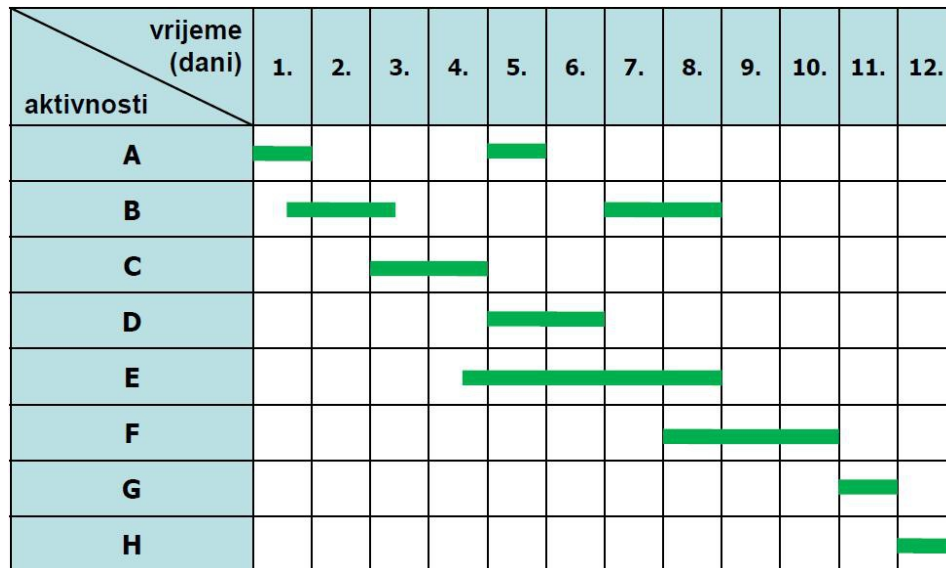
selekcija - kada se bira

sinkronizacija - kada paralelno

iteracija - ponavljanje nekih aktivnosti

118. Što je to gantogram? Nacrtajte primjer gantograma!

Gantogram ili gantova karta je alat za određivanje pravilnog vremenskog redoslijeda poslova



119. Što je to organizacijski dizajn?

Organizacijski dizajn je stalni proces uspostave odgovarajuće organizacijske strukture koja odgovara konkretnom poduzeću (organizaciji) i u konkretnoj situaciji.

120. Definirajte departmentalizaciju i navedite glavna načela departmentalizacije!

To je proces grupiranja povezanih poslovnih aktivnosti u organizacijske jedinice.

načelo jednostavnih brojeva

načelo vremena

načelo izvršenja

načelo objekta

načelo više procesa ili opreme

mješovita načela

121. Objasnite departmentalizaciju na temelju načela jednostavnih brojeva!

Po ovom načelu određuje se donja granica potrebnih ljudi za obavljanje određenog posla, a za svaki poslao je potrebno imati određeni broj da bi se zadatak obavio na zadovoljavajući način. Rad kordinira jedan menadžer

122. Objasnite departmentalizaciju na temelju načela vremena!

Po ovom načelu se grupira posao na temelju vremena u kojem se posao obavlja. Organizira se rad u smjenama a razlog može biti taj da je uvjetovan prirodom posla, nedostatkom prostora ili sezonskim karakterom.

123. Što možete reći o načelu izvršenja kao mogućem načinu departmentalizacije?

Organizacijske jedinice se određuju prema poslovnim funkcijama što znači da se formiraju za obavljanje međusobno povezanih poslova i to je dominantan način oblikovanja organizacijskih struktura.

124. Protumačite moguće načine departmentalizacije na temelju načela objekta!

Org. jedinice se formiraju prema: proizvodima(uslugama)/zemljopisnim područjima/klijentima(kupcima) i na temelju ovog načela formira se divizijska organizacijska struktura.

125. Navedite prednosti i nedostatke departmentalizacije prema vrsti procesa ili opreme!

Organizacijske jedinice se formiraju prema tehnološkim fazama koje zaokružuju određeni dio procesa u zaseban prostor i to je grupiranje oko određenih tehnoloških procesa ili tipova opreme te se rabi kod nižih organizacijskih razina.

126. Što možete reći o mješovitim ili kombiniranim načelima departmentalizacije?

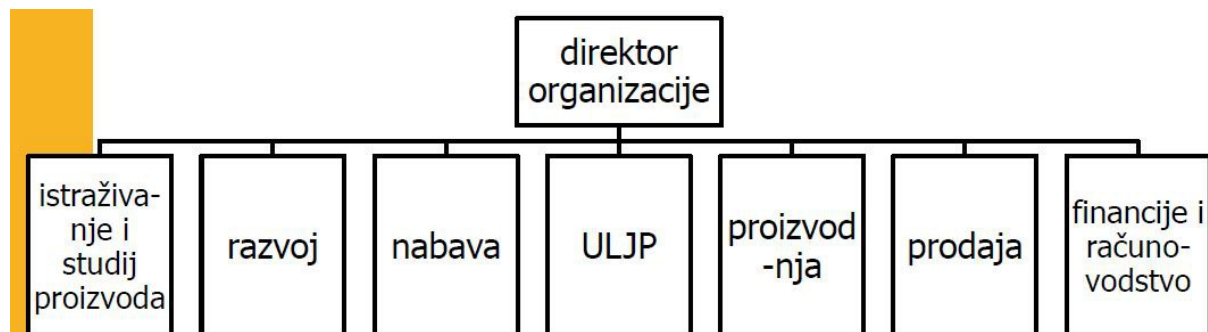
Pod ovim načelom misli se na formiranje org. jedinica prema dva ili više načela. Te kombinacije mogu biti različite i koriste se kada se organizacijske jedinice nalaze na istoj razini organizacijske piramide, ali i kada se uvidi mjesto za departmentalizaciju.

127. Što mora osigurati kvalitetna organizacijska struktura?

ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada u organizaciji, punu pozornost ključnim funkcijama u organizaciji, efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost organizacije, jasno alociranje odgovornosti, racionalno korištenje kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja, te adekvatan sustav komunikacija.

128. Objasnite i grafički prikažite funkcijsku organizacijsku strukturu.

Funkcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u te grupiranje i povezivanje poslova odvijaju prema poslovnim funkcijama. Prikladna je za mala i srednja poduzeća a i za velika ako se proizvodi samo jedan ili par sličnih proizvoda. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture:



129. Objasnite razlike između početnog, standardnog i razvijenog oblika funkcijske organizacijske

strukture!

U početnom je manje organizacijskih jedinica od broja poslovnih funkcija, u standardnom ih je jednak broj dok u razvijenom je više org. jed od broja poslovnih funkcija.

130. Koje su osnovne prednosti, a koji nedostaci funkcijske organizacijske strukture?

Visok stupanj specijalizacije i podjele rada, a nedostaci sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini te slaba koordinacija, nedostatak inovacija

131. Navedite glavne značajke, te prednosti i nedostatke divizijskih organizacijskih struktura!

To je vrsta strukture koja formira organizacijske jedinice prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Ona je svojevrsan oblik decentralizacije organizacije divizije su relativno autonomne, a nedostatak je taj što se teško poslovi usporedno obavljaju te neracionalnost.

[Od 81. Slajda pa nadalje, opisi i grafički prikazi...]

132. Objasnite i grafički prikažite predmetnu divizijsku organizacijsku strukturu!

133. Objasnite i grafički prikažite teritorijalnu divizijsku organizacijsku strukturu!

134. Objasnite i grafički prikažite divizijsku organizacijsku strukturu orijentiranu prema kupcima!

135. Objasnite i grafički prikažite hibridnu organizacijsku strukturu!

136. Objasnite i grafički prikažite mješovitu organizacijsku strukturu!

137. Kakva je to projektna organizacijska struktura? Navedite njezine prednosti i nedostatke!

138. Objasnite i grafički prikažite model individualne projektne organizacije!

139. Objasnite i grafički prikažite model čiste projektne organizacije!

140. Objasnite i grafički prikažite matričnu organizacijsku strukturu!

141. Koje su temeljne karakteristike (odrednice) mrežne organizacije?

Otvora organizaciju prema van i ruši sve granice među organizacijama te uspostavlja horizontalnu organizaciju na širem planu, od lokalnog do globalnog (ovisno o tome gdje se nalaze partneri u mreži). Mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz nje su praktički neograničene organizacije bez granica. Mreže uglavnom nisu formalizirane, a u osnovi su nehijerarhijske i bez formalne organizacijske strukture.

142. Usporedite organizaciju ribarske mreže s organizacijom paukove mreže!

143. Koje su glavne značajke klasičnih, a koje organskih organizacijskih struktura?

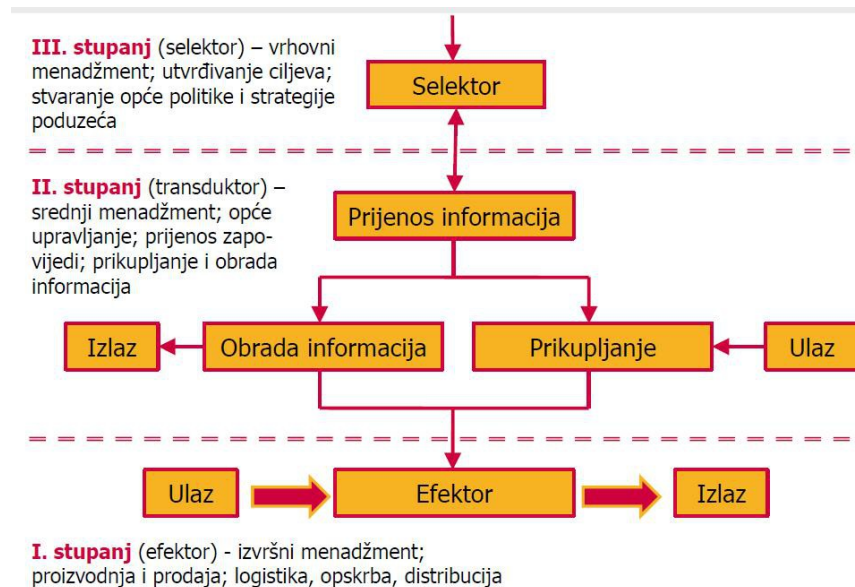
Tradicionalne (klasične) organizacijske strukture najčešće se označavaju kao birokratske, a suvremene organizacijske strukture kao organske. Birokratske su organizacije krute, sa strogim pravilima i usko definiranim zadacima te naglašenom vertikalnom specijalizacijom i kontrolom. Organske organizacije karakterizira horizontalna specijalizacija i fleksibilna mreža visokotalentiranih pojedinaca koji obavljaju mnoštvo zadataka.

Poglavlje 7. Upravljanje organizacijom

144. Objasnite što se podrazumijeva pod teorijskim pojmom upravljanja u poslovnoj organizaciji!

Upravljanje obuhvaća misaonu, voljnu i praktičnu aktivnost vezanu uz pripremanje odluka, donošenje odluka, te nadziranje njihova provođenja. U poslovnoj organizaciji upravljanje je funkcija mnogih sastavnica koje utječu na funkcioniranje poslovnog sustava, a posljedica su vanjskih i unutarnjih čimbenika.

145. Grafički prikažite i objasnite 3-stupanski model upravljanja u poslovnoj organizaciji!



146. Što se sve razumijeva pod pojmom menadžment?

Pojam "menadžment" koristi se istovremeno kao imenica ili kao glagol te može imati različita značenja:

- a) aktivnost (proces) upravljanja i vođenja,
- b) ljude koji obavljaju tu aktivnost (organe upravljanja i vođenja),
- c) znanost ili znanstvenu disciplinu

147. Objasnite pojmove upravljački menadžment i izvršni menadžment!

Upravljačku razinu menadžmenta čine vlasnici trgovačkih društava i njihovi predstavnici koje skupština imenuje u nadzorni odbor. Članovi nadzornih odbora vode brigu o poduzeću s naslova vlasnika i paze da posao tvrtke bude vođen u skladu s njihovim interesima.

Izvršna razina menadžmenta sastoji se od izvršnih menadžera i glavnog izvršnog direktora (generalnog direktora). Takvo izvršno tijelo zove se uprava. Izvršni menadžeri provode strategijske odluke koje su donijeli članovi upravljačkog menadžmenta, a neposredno su odgovorni za poslovni rezultat i svekoliku uspješnost.

148. Objasnite i primjerima potkrijepite razliku između programiranih i neprogramiranih odluka!

Po naravi odluke mogu biti:

- a) programirane (repetitivne; rutinske) ► za njihovo donošenje utvrđena je određena procedura;
- b) neprogramirane ► svaki put su nove, nestrukturirane i posljedične.

!!?!?!PRIMJER!!?!?!?

149. Navedite i opišite karakteristične faze u postupku donošenja odluka!

1. Istraživanje ► obuhvaća ispitivanje potreba i uvjeta u okružju za donošenje odluke.

2. Kreiranje ► obuhvaća invenciju, razvoj i analizu mogućih putova za akciju.
3. Odabir ► obuhvaća selekciju mogućih rješenja ili putova za akciju među svim dostupnim rješenjima.

150. Navedite organe dioničkog društva i ukratko objasnite njihov međusobni odnos!

ORGANI DIONIČKOG DRUŠTVA:

- a) Skupština
- b) Nadzorni odbor
- c) Uprava

???MEĐUSOBNI ODNOS???

151. Navedite sve što znate o skupštini dioničkog društva!

Skupštinu dioničkog društva čine svi vlasnici (dioničari), tj. sve one osobe (pravne i fizičke) koje u određenom roku prije održavanja skupštine mogu društvu dokazati da su valjani imatelji dionica.

☐ Svaki vlasnik dionica ima mogućnost utjecaja na donošenje odluka u onoj mjeri u kojoj dionice koje posjeduju čine postotak ukupne vrijednosti temeljnog kapitala društva.

☐ Skupština se ne saziva često; u pravilu jednom godišnje, i to prilikom odlučivanja o financijskom rezultatu društva u protekloj obračunskoj godini.

☐ Odluke se na skupštini donose uglavnom tzv. običnom većinom (50%+1) danih glasova.

152. Što je to nadzorni odbor dioničkog društva i na koji način donosi odluke u svom radu?

Nadzorni odbor je onaj organ dioničkog društva koji kontrolira, tj. nadzire provedbu tekućeg poslovanja i vodi brigu o stvaranju uvjeta za pravilno poslovanje u budućnosti. ???NA KOJI NAČIN DONOSI ODLUKE???

153. Navedite dužnosti i odgovornosti nadzornog odbora u dioničkom društvu!

DUŽNOSTI NADZORNOG ODBORA

- Postavlja upravu i predsjednika uprave te nadzire vođenje poslova društva.
- Pregledava poslovne knjige, dokumentaciju, blagajnu, vrijednosne papire i druge stvari društva.
- Podnosi izvješće glavnoj skupštini.
- Saziva glavnu skupštinu radi dobrobiti društva.
- Daje suglasnost za obavljanje određenih poslova, ovisno o statutu (ako odbor ne da svoju suglasnost, uprava može tražiti dopuštenje najmanje 3/4 članova glavne skupštine).
- Održava sjednice u pravilu jednom tromjesečno, a najmanje jednom polugodišnje.
- Zastupa društvo prema članovima uprave.

ODGOVORNOSTI NADZORNOG ODBORA

- Odgovornost prema dioničarima (koji postavljaju nadzorni odbor) i prema poduzeću kao pravnoj osobi.
- Društvena odgovornost (društvo očekuje od poduzeća da zadovolji zahtjeve za dobrima i uslugama, da zapošljava ljude, da posluje s profitom i da doprinosi financijama društva).
- Predstavljanje poduzeća:
 - 1. Odnos s dioničarima
 - 2. Odnos s financijskim ustanovama
 - 3. Odnos s medijima

154. Što je uprava dioničkog društva, tko može biti biran u nju i na koji način donosi odluke?

Uprava je organ društva sastavljen od jedne ili više osoba koje nazivamo direktorima.

- ☐ Ako upravu čini više članova uprave, onda se jedan mora imenovati predsjednikom uprave.
- ☐ Upravu društva još možemo nazvati menadžmentom, odnosno skupom stručnih osoba koje vode poslove društva te zastupaju i predstavljaju društvo u svim pravnim poslovima.
- ☐ Upravu imenuje i opoziva nadzorni odbor.

155. Navedite dužnosti i odgovornosti uprave dioničkog društva!

DUŽNOSTI UPRAVE

- Glavna je dužnost uprave voditi poslove društva, u skladu sa statutom društva, poslovníkom uprave, te odlukama nadzornog odbora i glavne skupštine.
- Zastupa društvo prema trećima i prema svekolikoj javnosti.
- Pripremanje i provedba odluka glavne skupštine.
- Izvršavanje odluka glavne skupštine, te tehnička i stručna priprema odluka i općih akata koje donosi glavna skupština.
- O poslovima velikog značenja za rentabilnost i likvidnost društva uvijek se mora pravodobno izvijestiti nadzorni odbor.

ODGOVORNOSTI UPRAVE

- Poduzeću kao pravnoj osobi
- Dioničarima i skupštini dioničara
- Bankama, investicijskim fondovima i drugim financijskim ustanovama
- Zaposlenicima i sindikatima
- Socijalnim partnerima
- Kupcima
- Dobavljačima
- Poslovnim partnerima
- Financijskim savjetnicima i revizorima
- Vladi i javnim tijelima na nižim razinama državne vlasti
- Lokalnoj zajednici
- Gospodarskoj komori i drugim strukovnim udrugama
- Svekolikoj javnosti

156. Objasnite Likertov model menadžerskih stilova!

- STIL 1: ekstremno-autoritativni (autokratski) ► menadžeri se prema suradnicima odnose potpuno autokratski, nemaju povjerenja u njih, a motiviraju ih kažnjavanjem i strahom.
- STIL 2: benevolentno-autoritativni (paternalistički) ► suradnici su uključeni u donošenje nekih manje važnih odluka, a vođa se pokroviteljski odnosi prema suradnicima.
- STIL 3: savjetodavni ili konzultativni ► menadžeri pokušavaju iskoristiti ideje suradnika koji sve više participiraju u odlučivanju.
- STIL 4: participativno-demokratski ► menadžer ima potpuno povjerenje u zaposlene, prihvaća njihove ideje te ih nagrađuje i radi zajedno s njima u timu.

157. Grafički prikažite i objasnite menadžersku mrežu!

- Koncept menadžerske mreže počiva na tri međuzavisne, ali odvojene dimenzije koje određuju menadžerski stil ili stil vođenja:
 - a) Horizontalna dimenzija ► označava interes ili brigu za izvršavanje ciljeva, tj. za proizvodnju.
 - b) Vertikalna dimenzija ► označava interes ili brigu za ljude.
 - c) Motivacijska dimenzija ► označava ličnost i individualnu motivaciju menadžera.

visoka	9	1.9	Menadžment lokalnog kluba				Timski menadžment		9.9
	8								
	7								
	6								
	5				5.5				
	4				Menadžment organizacijskog čovjeka				
	3								
	2		Osiromašeni menadžment				Autokratski menadžment		
	1	1.1							9.1
niska		1	2	3	4	5	6	7	8
niska BRIGA ZA POSTIZANJE CILJEVA visoka									

- 1.1. = osiromašeni menadžment ► traži se minimalno ulaganje rada da bi se obavio posao i održao položaj u organizaciji.
- 9.9. = timski menadžment ► integracija zadataka i ljudi, odnosi povjerenja i poštovanja.
- 1.9. = menadžment lokalnog kluba ► potpuna orijentacija na potrebe ljudi stvara ugodnu atmosferu za rad.
- 9.1. = autokratski menadžment ► efikasnost se postiže rasporedom posla kojim ljudi malo dolaze do izražaja.
- 5.5. = menadžment čovjeka organizacije ► menadžer tog stila vodstva nastoji dovesti u ravnotežu i rezultat posla i zadovoljstvo zaposlenih.

158. Objasnite temeljne značajke situacijskog menadžmenta!

Fred Fiedler i sur. dokazali su da samo osobne značajke menadžera nisu dostatne za njihov uspjeh, nego da postoje još tri kritične dimenzije vezane uz konkretnu situaciju:

1. Pozicija moći ► moć proizlazi iz organizacijskog autoriteta i svaki vođa koji ima potporu jake organizacije lakše će uspjeti u pridobivanju sljedbenika nego onaj koji to nema.
2. Ustroj zadatka ► dobro strukturiranje i preciznost ciljeva ili zadataka koji se moraju postići velika su pomoć menadžeru u obavljanju njegovih poslova.
3. Odnosi vođe i članova skupine ► od povjerenja koje članovi skupine imaju spram vođe ovisit će i uspjeh menadžera u motiviranju i pokretanju ljudi.

Poglavlje 8. Upravljanje ljudskim potencijalima

159. U čemu je osnovno značenje i pravi smisao upravljanja ljudskim potencijalima?

160. Ukratko opišite glavne aktivnosti vezane uz upravljanje ljudskim potencijalima!

161. Obrazložite razliku između pojmova "posao" i "radno mjesto". Potkrijepite primjerom!

162. Što možete reći o analizi i oblikovanju posla, kao bitnim odrednicama upravljanja ljudskim potencijala?

163. Što možete reći o planiranju ljudskih potencijala?

164. Navedite glavne izvore pronalaženja ljudi potrebnih organizaciji (regrutiranje zaposlenika)!

165. Što je to selekcija (odabir) zaposlenika, te koji su njezini tipični koraci u poslovnoj praksi?

166. Što možete reći o potrebi izobrazbe i obuke zaposlenika u organizaciji?

167. Definirajte pojam karijere, te navedite tipične stupnjeve karijere!

168. Što možete reći o ocjenjivanju radne uspješnosti zaposlenika u organizaciji?

169. Što možete reći o nagrađivanju zaposlenih? Nabrojite uobičajene materijalne i nematerijalne stimulacije zaposlenika!

Poglavlje 9. Organizacijska kultura

170. Što možete reći o pojmu i definiciji organizacijske kulture?

Organizacijska kultura je način života i rada u nekoj organizaciji.

☐ Organizacijska kultura je sustav vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvodeći norme ponašanja.

☐ Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno “karakter” organizacije.

171. Protumačite elemente organizacijske kulture!

Organizacijske vrijednosti - izražavaju se kao svrha, misija ili strateški ciljevi organizacije (škole, bolnice, poduzeća).

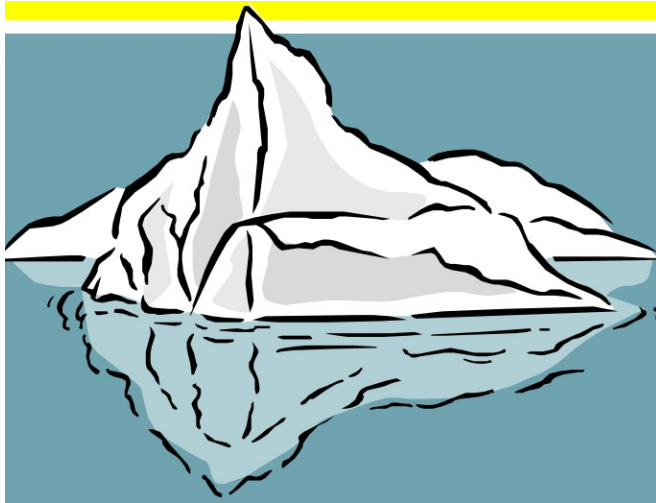
☐ Organizacijska klima je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, ona utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije u organizaciji.

☐ Menadžerski stil predstavlja ponašanje menadžera u organizaciji prilikom obavljanja njihovih poslova, te načina kojim upravljaju a koji može biti autokratski ili demokratski

172. Kako se organizacijska kultura manifestira u organizaciji? Navedite nekoliko primjera!



173. Što čini vidljivu razinu organizacijske kulture?



Vidljiva – strukture, rituali i

ceremonije, priče, legende, jezik.

174. Što čini nevidljivu razinu organizacijske kulture?

Nevidljiva – uvjerenja, pretpostavke, vrijednosti, /ovi nevidljivi znaci mogu predstavljati elemente jake organizacijske kulture/

175. Objasnite norme kao element organizacijske kulture! Navedite nekoliko primjera!

Norme su koncepcija poželjnih oblika ponašanja, tj. standardi za radno ponašanje i očekivane efekte.

- Vezane su za način na koji se nešto želi postići.
- Snažno utječu na ponašanje zaposlenih, bez obzira na to jesu li pisane ili nepisane.
- Upućuju na to kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje u organizaciji, a kakvo kažnjava.
- Norme su operacionalizacija vrijednosti, odnosno njihovo pretvaranje u pravilno svakodnevnog ponašanja.



176. Objasnite stavove i uvjerenja kao elemente organizacijske kulture! Navedite nekoliko primjera!

Odnose se na sustav uvjerenja i stavova za organizaciju kao cjelinu koji obuhvaća osnovne ideale i načela ponašanja.

- Imidž koji organizacija stvara o sebi te njezin program propagande izražavaju njezine osnovne stavove i uvjerenja.
- Stavovi vezani uz ponos, lojalnost, ekskluzivnost, odnos prema kupcima, inovacijama itd., sastavni su dio organizacijske kulture.

177. Objasnite i primjerima potkrijepite običaje, rituale i ceremonije kao elemente organizacijske

kulture!

Običaji i rituali su opetovani, ustaljeni oblici ponašanja kojima se pojačava i stimulira identifikacija pojedinca s organizacijom, stvaraju određene navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa ► njima se izražavaju, pojačavaju i stimuliraju vrijednosti i norme, osigurava kontinuitet i predvidljivost ponašanja.

- Ceremonije su planirane aktivnosti koje označavaju posebna događanja koja ističu i potvrđuju vrijedna postignuća, povezuju ljude omogućavajući im da sudjeluju u važnim događajima i označavaju i slave heroje.

178. Objasnite i primjerima potkrijepite jezik i komunikacije kao elemente organizacijske kulture!

Organizacije, njezini podsustavi i grupe razvijaju svoj specifični jezik sporazumijevanja.

- Važnost neverbalne komunikacije i gesta.
- Žargon često olakšava radni proces i komunikaciju.
- Način na koji se ljudi oslovljavaju pokazuje stupanj formalnosti ili neformalnosti.
- Sadržaj i način širenja informacija i vrijednosti:

☐ priče,

☐ mitovi i mitologija,

☐ šale,

☐ slogani.

179. Objasnite simbole kao sastavni dio organizacijske kulture! Navedite nekoliko primjera!

To su objekti, djela ili događaji koji prenose značenje drugima, tj. nešto vidljivo što se može rabiti kao predodžba neke apstraktne, zajedničke vrijednosti ili nečega što ima posebno značenje.

- Oni su specifičan neverbalni govor koji prenosi organizacijske vrijednosti i ono što je organizaciji važno.
- PRIMJERI SIMBOLA: kat na kojemu je ured, njegova oprema i izgled, oznaka na vratima, mjesto gdje se objeđuje, pije kava, parkiraju automobili, stil odijevanja...

180. Što možete reći o osnovnim čimbenicima koji djeluju na organizacijsku kulturu u svakoj organizaciji?



181. Obrazložite na koji način organizacijska kultura utječe na djelotvornost organizacije!



182. Opišite funkcije organizacijske kulture!

Postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti.

- Propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinaca i organizacije, točnije uspostavljanje "psihološkog ugovora" kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto.
- Utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnim, a koji ne.
- Predočenje kvaliteta i osobina članovima organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne.
- Pokazivanje članovima kako da se međusobno odnose – kompetitivno ili suradnički.
- Uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

183. Što možete reći o oblikovanju organizacijske kulture?

H. Rasche smatra da organizacijska kultura nastaje (oblikuje) pod utjecajem unutarnjih i vanjskih činitelja.

- Unutarnji činitelji su: ličnosti, tradicije, obredi, simboli, način i intenzitet rukovođenja, postojeći organizacijski sustavi, ciljevi i strategija.

- U vanjske činitelje spadaju: tržište i tržišne promjene, gospodarski, tehnološki i ekološki uvjeti te društveni, pravni, politički i kulturni uvjeti.

184. Koje vrste organizacijske kulture poznajete? Detaljnije opišite jednu od tih podjela!

Dominantna (čije pogleda dijeli većina zaposlenika) i subkultura (kultura skupina unutar poduzeća); pripadnost pojedinoj subkulturi ne isključuje pripadnost dominantnoj kulturi

- Jaka (rasprostranjeno jedinstvo oko zajedničkih vrijednosti, stalna uporaba simbola kulture) i slaba (malo zajedništva oko specifičnih vrijednosti)

- Jasna (prepoznatljiva za članove poduzeća kao i ljude izvan poduzeća) i nejasna (čak ni zaposlenici ni menadžeri ne znaju kakva je); nejasnu kulturu često imaju poduzeća s menadžerima koji ništa ne poduzimaju, koji su slabije obrazovani, pred mirovinu i sl.

- Izvrsna (postoji red koji stvara pozitivan utjecaj na djelotvornost, zaposlenici se osjećaju kao članovi obitelji), užasna (zbrka, neugodna klima i frustracije)

Postojana (poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini), prilagodljiva (poduzeća koja posluju u turbulentnoj okolini)

- Participativna (zaposlenici u značajnoj mjeri uključeni u odlučivanje), neparticipativna (menadžment sam donosi odluke bez konzultiranja sa zaposlenicima); najveća prednost participativne kulture jest što raste moral i zadovoljstvo zaposlenika na radu te proizvodnost rada; najveće ograničenje je kratkoća vremena koje stoji na raspolaganju za donošenje odluka i veći troškovi

185. Objasnite Scholzovu tipologiju organizacijske kulture!

Scholzova tipologija organizacijske kulture zasniva se na tri dimenzije na kojima je moguće definirati čitav niz različitih tipova kulture:

- Prva dimenzija odnosi se na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili pak k promjeni:

☐ stabilna kultura

☐ reaktivna kultura

☐ anticipirajuća kultura

☐ istraživačka kultura

☐ kreativna kultura

- Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema:

☐ proizvodna kultura

☐ birokratska kultura

☐ profesionalna kultura

- Treća dimenzija odnosi se na odnose organizacije s okolinom i konsekvence određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji dominira u organizaciji:

☐ kultura čvrstih i hrabrih momaka

☒ kultura “puno rada-puno zabave”

☒ kultura “kladi se na svoju organizaciju”

☒ procesna kultura.

186. Opišite Handyjevu tipologiju organizacijske kulture!

Handy je dao mnogo jednostavniju i globalniju klasifikaciju tipova kulture. On razlikuje četiri osnovna tipa kulture:

A. PODUZETNIČKA KULTURA (ili kultura moći)

- kultura organizacije s jakim središtem moći, odnosno središnjom figurom, od koje se moć i kontrola poput zraka širi organizacijom
- ima malo pravila i malo birokracije
- karakteriziraju ju brze odluke i prilagodba
- važni su pojedinci
- osnovni problem je problem veličine (ograničenost na male organizacije)

B. kultura uloga ili birokratska kultura

temelji se na logici i racionalnosti, ali i naglasku na pravila i procedure

- koordinacija je locirana na vrhu u kojem se definiraju pravila i procedure
- uloge i opis posla, pravila i procedure važniji su od ljudi
- moć se temelji na poziciji koju netko zauzima u organizacijskoj hijerarhiji

C. kultura zadatka ili timska kultura

bitno ju određuje usmjerenost na zadatak ili projekt i timski rad koji onemogućuje dominaciju individualnih ciljeva i veliku statusnu diferencijaciju

- izuzetno je adaptabilna i dinamična
- njezina najadekvatnija organizacijska forma je matrična organizacija
- otežava i onemogućuje klasičnu kontrolu

D. kultura pojedinca

rezultat je povezivanja pojedinaca koji smatraju da nekim oblicima međusobnoga povezivanja i osiguravanja zajedničkih usluga mogu efikasnije ostvariti svoje ciljeve i djelatnost

- može postojati u pojedinim segmentima organizacije, ali se vrlo rijetko javlja kao prevladavajuća i dominantna oznaka cijele organizacije
- ovdje je pojedinačni talent najvažniji

187. Opišite način na koji se stvara i održava kultura organizacije!

Temeljni izvor kulture organizacije su njezini osnivači:

☒ Osnivači zapošljavaju i zadržavaju zaposlenike koji razmišljaju i osjećaju na sličan način kao i oni.

☒ Osnivači te zaposlenike indoktriniraju i socijaliziraju da misle i osjećaju kao oni.

☐ Vlastito ponašanje osnivača djeluje kao uzor koji potiče zaposlenike da se s njima identificiraju i tako usvoje njihove stavove, vrijednosti i pretpostavke.

- Primjeri osnivača koji su imali nemjerljiv utjecaj na kulture svojih organizacija: Bill Gates i Ingvar Kamprad.

Tri čimbenika imaju osobitu važnost u održavanju kulture:

/SELEKCIJA PRI ZAPOSŁJAVANJU, VRHOVNI MENADŽMENT I SOCIJALIZACIJA/

1. SELEKCIJA

☐ Cilj selekcijskog postupka je identificirati i zaposliti pojedince koji imaju znanja, vještine i sposobnosti za uspješno obavljanje poslova u organizaciji.

☐ Na selekciju znatno utječe i prosudba o tome koliko će se dobro pojedini kandidat uklopiti u organizaciju, pa se nastoji zaposliti one ljude čije vrijednosti u osnovi odgovaraju vrijednostima organizacije, ili barem znatnom dijelu tih vrijednosti.

☐ Proces selekcije daje kandidatima informacije o organizaciji, pa se većtime odražava organizacijska kultura.

2. VRHOVNI MENADŽMENT

☐ Svojim riječima i ponašanjem vrhovni menadžeri postavljaju norme koje se filtriraju prema dolje kroz organizaciju, te određuju je li preuzimanje rizika poželjno, koliko slobode trebaju menadžeri dati zaposlenicima, kako se treba odijevati, koje se akcije isplate u smislu povišica plaća, promaknuća i drugih nagrada i sl.

3. SOCIJALIZACIJA

☐ Proces koji prilagođava zaposlenike kulturi organizacije, a sastoji se od tri faze:

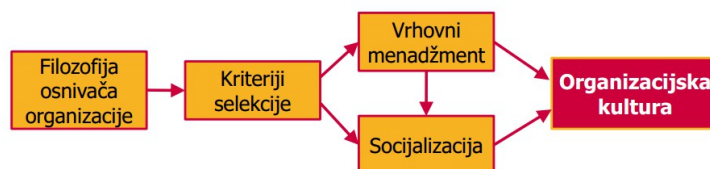
- a) Faza predulaska ► faza učenja u socijalizacijskom procesu koja se odvija prije nego što novi zaposlenik pristupi organizaciji.
- b) Faza susreta ► faza u socijalizacijskom procesu kada novi zaposlenik otkriva pravu stvarnost organizacije i suočava se s mogućnošću raskoraka između očekivanja i stvarnosti.
- c) Faza preobrazbe ► faza u socijalizacijskom procesu u kojoj

se novi zaposlenik mijenja i sebe prilagođava svom poslu,

svojoj radnoj grupi i organizaciji.

188. Kako na organizacijsku kulturu utječu vlasnici, a kako vrhovni menadžment organizacije?

Cjelokupan proces uspostavljanja i održavanja organizacijske kulture pojednostavljeno prikazuje sljedeća slika:



PRIMJER: U Wal-Martu kultura se prenosi na zaposlenike pomoću dnevnog rituala, u obliku "Wal-Martovog napjeva". Na slici je prikazan menadžer jedne Wal-Martove trgovine dok predvodi zaposlenike u motivacijskom skandiranju koje pomaže u održavanju duha male obitelji i radne sredine u najvećem svjetskom maloprodajnom lancu.

189. Objasnite kako zaposlenici uče kulturu organizacije u kojoj su zaposleni!

Organizacijska kultura se prenosi na zaposlenike na mnoge načine, od kojih su najučinkovitiji:

- Priče ► tipično su to pripovijesti o događajima u vezi s osnivačima organizacija, o kršenju pravila, o uspješnim usponima iz sirotinje u obilje i sl.
- Rituali ► repetitivni i ustaljeni oblici ponašanja kojima se pojačava i stimulira identifikacija pojedinca s organizacijom, stvaraju određene navike ponašanja, ophođenja i odnosa.
- Materijalni simboli ► vanjski vizualni znakovi organizacije (kat na kojem je ured menadžera, veličina i uređenost ureda, otmjenost namještaja, auto koji vozi, oznaka na vratima, mjesto gdje se ruča i sl.).
- Jezik ► organizacije često razvijaju svoj specifični jezik sporazumijevanja koji je često onima izvana nerazumljiv.

190. Objasnite kako organizacijska kultura utječe na učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika!

Kako organizacijska kultura utječe na učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika?

