

# Određivanje parametara i modela upravljanja strukturnom kompetentnošću organizacije

---

**Bunić, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:397016>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-26**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 315/PE/2020

**ODREĐIVANJE PARAMETARA I MODELA  
UPRAVLJANJA STRUKTURNOM  
KOMPETENTNOŠĆU ORGANIZACIJE**

Nikolina Bunić

Varaždin, ožujak 2020. godine

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 315/PE/2020

**ODREĐIVANJE PARAMETARA I MODELA  
UPRAVLJANJA STRUKTURNOM  
KOMPETENTNOŠĆU ORGANIZACIJE**

Student:

Nikolina Bunić, 0718/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Varaždin, ožujak 2020. godine.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Nikolina Bunić

MATIČNI BROJ 0718/336D

DATUM 29.02.2020.

KOLEGIJ Upravljanje kvalitetom

NASLOV RADA Određivanje parametara i modela upravljanja strukturnom kompetentnošću organizacije

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Determination of parameters and model of organizational structural competence management

MENTOR dr. sc. Krešimir Buntak

ZVANJE Izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. doc.dr.sc. Joško Lozić, član
3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor
4. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, zamj. član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 315/PE/2020

OPIS

Kompetentnost kao ključna karakteritika konkurentnosti nije samo vezana uz ljudski resurs. Naime sagledavajući organizaciju kroz opću teoriju sustava nameće se zaključak da i organizacija ima karakteristike kompetentnosti. Organizacijsku kompetentnost sastoji se od kompetentnosti ljudskog potencijala, tehničke, tehnološke i strukturne kompetentnosti. Zadatak i cilj rada je analizirati strukturnu kompetentnost organizacije i njene ključne parametre, te predložiti mogući model upravljanja. U radu je potrebno obraditi slijedeće tematske cjeline:

- Pojam i definiranje organizacije, ciljevi organizacije, karakteristike organizacije i pokazatelji uspješnosti
- Pojam i definiranje organizacijske strukture, elementi organizacijske strukture, vrste i dizajniranje organizacijske strukture i kooperativne veze
- Temelji organizacijskog dizajna, elementi organizacijskog dizajna i modeli
- Organizacijska kompetentnost s posebnim naglaskom na strukturnu kompetentnost
- Parametri strukturne kompetentnosti
- Prijedlog modela upravljanja strukturnom kompetentnošću

ZADATAK URUČEN

09.03.2020.



POTPIS MENTORA

*[Handwritten signature]*

## **Predgovor**

Ovim diplomskim radom došla sam do kraja još jedne stepenice u mojem životu. Mnogim odricanjem, željom i snagom završila sam diplomski studij, mada nije uvijek bilo jednostavno. Zahvaljujući mojim prijateljima, kolegicama i kolegama, koji su uvijek bili uz mene, tu sam gdje jesam, na kraju ovog obrazovanja. Ovim putem zahvaljujem meni dragim ljudima.

Posebno zahvaljujem kolegi Filipu Hohnjecu, koji mi je kod svake prepreke pokazao da sam jača od nje i da ništa nije nerješivo.

Želim zahvaliti kolegi s posla, voditelju, direktoru i svima ostalima u firmi. Od prvog dana svi su imali razumijevanja i bili mi potpora.

Hvala mojoj obitelji, a najviše mojem suprugu, koji je od samog početka vjerovao u mene i bio mi najveći oslonac.

Ujedno zahvaljujem svim profesorima, što su na najbolji mogući način prenosili svoje znanje i pomagali mi da budem kompetentna na tržištu rada.

I na kraju, veliko hvala mentoru izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku na nesebičnoj pomoći i usmjeravanju tijekom pisanja diplomskog rada.

Hvala još jednom!

## Sažetak

Svijet u kojem se živi je jedna velika organizacija. Organizacija podrazumijeva udruživanje ljudi kako bi lakše ostvarili svoje ciljeve. Svaka organizacija teži uspjehu, a uspjeh organizacije može se pratiti kroz dva bitna pokazatelja, a to su efikasnost i efektivnost organizacije. Organizaciju često poistovjećuju s organizacijskom strukturom, no organizacija je širi pojam, a organizacijska struktura predstavlja njezin najvažniji element. Izgradnji organizacijske strukture veoma je važno posvetiti posebnu pozornost, jer ukoliko se donese kriva odluka o odabiru organizacijske strukture, ona neće biti uspješna. Postoje mnogi načini izgradnje organizacijske strukture. Svaka je organizacija na svoj način posebna, s čestim promjenama iz dana u dan, gdje neizvjesnost igra veliku ulogu. Kompetentnost organizacije ima veoma važnu ulogu u sustavu kvalitetnog upravljanja. Organizacije da bi mogle uspješno konkurirati na tržištu moraju imati dobro definiranu strukturnu kompetentnost, koja se promatra kroz vještine i sposobnosti ljudi. Organizacijska struktura je dinamičan element, baš kao i okolina koja ju okružuje. Potrebno je često analizirati postojeću organizaciju i raditi na njezinom redizajnu kako bi se organizacija uspješno nosila s promjenama koje ju svakodnevno okružuju. Što će biti bolji izbor organizacijske strukture, to će biti veća strukturna kompetentnost organizacije. Na strukturnu kompetentnost organizacije djeluje niz čimbenika, kako kvantitativnih tako i kvalitativnih, a postoje i razne metode pomoću kojih se može izračunati kvalitativne čimbenike. Ukoliko je postojeća organizacija dobra, na temelju provedenih metoda može se vrlo lako doći do ideja kako organizaciju učiniti još kompetentnijom. U radu se razvija model mjerenja kvantitativnih parametara strukturne kompetentnosti. Model mjerenja parametara strukturne kompetentnosti izuzetno je važan za svaku organizaciju, jer pomoću njega može se odrediti kakvo je stvarno stanje organizacije u odnosu na planirano stanje. Na temelju dobivenog rezultata organizacija može raditi na poboljšanju postojećeg stanja, kako bi uspješno mogla odgovoriti na sve izazove i promjene koje ju svakodnevno okružuju.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska kompetentnost, strukturna kompetentnost, dizajn organizacije, parametri strukturne kompetentnosti, model mjerenja strukturne kompetentnosti

## Summary

The world we live in is one big organization. Organization involves the association of people to help them achieve their goals. Every organization strives for success, and we can track the success of an organization through two important indicators: the efficiency and effectiveness of the organization. An organization is often identified with an organizational structure, but organization is a broader term and organizational structure is its most important element. It is very important to pay particular attention to the construction of the organizational structure, because if we make the wrong decision about the organizational structure, it will not be successful. There are many ways to build an organizational structure. Each organization is unique in its own way, with frequent changes from day to day, where uncertainty plays a large role. The competence of the organization plays a very important role in the quality management system. Organizations in order to compete successfully in the market must have well-defined structural competencies, which we look at through people's skills and capabilities. Organizational structure is a dynamic element, just like the environment that surrounds it. It is necessary to analyze the existing organization frequently and work on its redesign in order for the organization to successfully cope with the changes that surround it daily. The better the choice of organizational structure, the greater the structural competence of the organization is. There are a number of factors affecting an organization's structural competence, both quantitative and qualitative, and there are various methods by which we can calculate qualitative factors. The paper develops a model for measuring quantitative parameters of structural competence. The model of measuring the parameters of structural competence is extremely important for every organization, because it allows us to determine the actual state of our organization in relation to the planned state. Based on the result obtained, the organization can work to improve the existing situation so that it can successfully respond to all the challenges and changes that surround it daily.

**Keywords:** organization, organizational competence, structural competence, organizational design organizational structural competence parameters, structural competence measurement model

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. ORGANIZACIJA</b>	<b>3</b>
2.1. Pojam i definiranje organizacije	3
2.2. Važnost organizacije	5
2.3. Ciljevi organizacije	5
2.4. Karakteristike organizacije	6
2.5. Pokazatelji uspješnosti organizacije	7
<b>3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>9</b>
3.1. Elementi organizacijske strukture	10
3.2. Izgradnja organizacijske strukture	13
3.3. Formalna i neformalna organizacija	16
3.4. Dimenzije organizacijske strukture	18
3.4.1. Složenost organizacije	18
3.4.2. Formalizacija organizacije	18
3.4.3. Centralizacija organizacije	19
3.5. Vrste organizacijskih struktura	19
3.5.1. Klasične organizacijske strukture	20
3.5.1.1. Funkcijska (funkcionalna) organizacijska struktura	21
3.5.1.2. Divizijska organizacijska struktura	21
3.5.2. Organske organizacijske strukture	22
3.6. Odnos tradicionalnih i adaptivnih organizacijskih struktura	23
3.7. Kooperativne veze i savezi	24
3.8. Učee organizacije	25
3.9. Dizajniranje strukture projektiranjem	26
3.9.1. Projektiranje organizacijskih jedinica	27
3.9.2. Projektiranje sredstava organizacije	27
3.9.3. Projektiranje radne zajednice	28



3.9.4. Projektiranje odnosa u organizaciji .....	28
<b>4. TEMELJI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA .....</b>	<b>29</b>
4.1. Odnos menadžmenta i organizacijskog dizajna .....	30
4.2. Elementi organizacijskog dizajna .....	31
4.3. Modeli organizacijskog dizajna .....	32
4.4. Dobro dizajnirana organizacija nasuprot loše dizajnirane organizacije .....	34
<b>5. KOMPETENTNOST ORGANIZACIJE .....</b>	<b>37</b>
5.1. Utjecaj intelektualnog kapitala na organizacijsku kompetentnost .....	40
5.1.1. Struktura intelektualnog kapitala .....	40
5.2. Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti .....	42
<b>6. PARAMETRI KOJI UTJEČU NA STRUKTURNU KOMPETENTNOST .....</b>	<b>44</b>
6.1. Zaposlenici .....	45
6.1.1. Stručnjaci .....	45
6.1.2. Menadžeri .....	45
6.2. Principi organizacije – načela .....	47
6.3. Definirani organizacijski procesi .....	47
6.4. Organizacijska kultura .....	48
6.5. Organizacijsko znanje .....	49
6.6. Kolektivno znanje .....	49
6.7. Menadžerska praksa .....	49
6.8. Organizacijsko učenje .....	50
6.9. Informacijski sustavi .....	50
6.10. Dizajn radne okoline .....	50
<b>7. ANALIZA POSTOJEĆE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>51</b>
7.1. Prikupljanje podataka .....	51
7.1.1. Vještine dijagnosticiranja organizacije .....	52

7.1.1.1. Postupak dijagnosticiranja organizacije	52
7.1.1.2. Metode prikupljanja podataka	53
<b>7.2 Metoda utvrđivanja boniteta organizacije</b>	<b>54</b>
7.2.1. Metode ocjenjivanja boniteta organizacije	54
7.2.1.1. Rutinska analitička metoda	55
7.2.1.2. Klasična analitička metoda	57
7.2.1.3. Metoda ocjenjivanja boniteta organizacije uz pomoć indikatora efikasnosti	58
7.2.1.4. Analitička metoda temeljena na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja	60
7.2.1.5. Kompleksna analitička metoda ( KAM )	62
7.2.1.6. Metoda procesnih funkcija	65
7.2.2. Metode mjerenja boniteta organizacije	66
7.2.2.1. Mjerenje efikasnosti organizacije korištenja opreme	67
7.2.2.2. Mjerenje efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima	68
7.2.2.3. Mjerenje efikasnosti organizacije rada	69
<b>7.3. Vještine redizajna posla</b>	<b>71</b>
7.3.1. Opcija redizajniranja pojedinačnog posla	71
7.3.2. Opcija redizajniranja grupnog posla	72
<b>7.4. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja</b>	<b>73</b>
7.4.1. Postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja	73
7.4.2. Izrada projekta organizacijskog rješenja	73
7.4.3. Testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja	74
7.4.4. Elaboriranje testiranog oblikovanog organizacijskog rješenja	75
<b>8. MODEL MJERENJA KVALITATIVNIH ČIMBENIKA STRUKTURNE KOMPETENTNOSTI</b>	<b>77</b>
<b>8.1. Dizajn radne okoline</b>	<b>79</b>
<b>8.2. Organizacijska kultura</b>	<b>81</b>
<b>8.3. Strukturni kapital</b>	<b>83</b>
8.3.1. Vrijednost	83
8.3.2. Troškovi	85
8.3.3. Rast	87
8.3.4. Stabilnost	89
8.3.5. Ulaganje	91
8.3.6. Pristup	93

<b>8. ZAKLJUČAK</b>	<b>96</b>
<i>Literatura</i>	<b>98</b>
<i>Popis slika</i>	<b>100</b>

# 1. UVOD

Organizacija je bitan aspekt ljudskog postojanja, njome su definirani odnosi i gotovo je nezamislivo u suvremenom svijetu živjeti bez dobre organizacije. Postoje različita poimanja organizacije, a svako poimanje ima istu svrhu, a to je ostvarenje ciljeva. Zadatak je organizacije nositi se s neizvjesnošću okruženja i adekvatno upravljati promjenama. Najvažniji element organizacije jest organizacijska struktura. Da bi organizacija bila uspješna i mogla se nositi sa svim izazovima koji joj dolaze u susret, važno je da ima savršenu organizacijsku strukturu, to jest da osigura strukturnu kompetentnost organizacije. Na strukturnu kompetentnost organizacije utječu brojni čimbenici, koje je potrebno raznim metodama izmjeriti, to jest definirati koji su to čimbenici i u kojoj mjeri utječu na strukturnu kompetentnost. Analizom organizacije moguće je napraviti dizajn i redizajn postojeće organizacije i oblikovati novo organizacijsko rješenje koje će osigurati konkurentsku prednost. Pronalaskom bitnih parametara koji utječu na strukturnu kompetentnost organizacije može se definirati model mjerenja tih parametara i doći do zaključka u kakvom je odnosu postojeća organizacija s obzirom na planirano. Takav model je izuzetno bitan kako bi organizacija mogla svakodnevno raditi na svome poboljšanju i implementirati se na tržištu kao bolja, snažnija, konkurentnija i kompetentnija organizacija.

Tema ovog diplomskog rada je *Određivanje parametara i modela upravljanja strukturnom kompetentnošću organizacije*. U razradi diplomskog rada biti će riječi o organizaciji, njezinoj strukturi, organizacijskoj strukturi, koje su njezine vrste, te će se definirati odnos organizacijskih struktura. U nastavku rada bit će riječi o dizajniranju organizacijske strukture te će se navesti temelji dizajna organizacijske strukture. Definirat će se kompetentnost organizacijske strukture i parametri koji utječu na strukturnu kompetentnost kako bi se mogla napraviti analiza postojeće organizacije i definirati metode i model mjerenja parametara strukturne kompetentnosti.

Cilj i predmet ovog diplomskog rada je istražiti ključne faktore i predložiti model upravljanja strukturnom kompetentnošću..

Prva točka rada je uvod, gdje se kratko uvodi čitatelja u tematiku rada, a nakon uvoda slijedi šest poglavlja koja se nadopunjuju, a na kraju je zaključak kojim se definiraju ključna razmatranja. Poglavlje nakon uvoda započinje pojmom organizacije, uvodi se čitatelja u važnost organizacije, navedeni su ciljevi organizacije, a kraj poglavlja definira pokazatelje uspješnosti organizacije. Točka broj tri govori o organizacijskoj strukturi, njezinim elementima i mogućnostima izgradnje organizacijske strukture. Nadalje, definirat će se vrste organizacijskih struktura i njihov odnos, a poglavlje završava dizajniranjem strukture projektiranjem. Sljedeće poglavlje govori o temeljima organizacijskog dizajna. Poglavlje definira elemente organizacijskog dizajna kao i model organizacijskog dizajna, a završava usporedbom dobro dizajnirane i loše dizajnirane organizacije. Poglavlje broj pet govori o kompetentnosti organizacije i definira utjecaj intelektualnog kapitala na organizacijsku kompetentnost. Definira se struktura kapitala i podjela organizacijske kompetentnosti. Sljedeće poglavlje posvećeno je parametrima koji utječu na strukturnu kompetentnost organizacije, gdje je svaki parametar detaljnije objašnjen. Točka broj sedam bavi se analizom postojeće organizacije i definirane su metode ocjenjivanja uspješnosti organizacije. Bit će riječi o vještinama redizajna posla, kao i o oblikovanju organizacijskog rješenja, koje je izuzetno važno, jer mora biti na adekvatan način prezentirano. Zadnja točka prije zaključka prikazuje model upravljanja parametrima strukturne kompetentnosti, gdje se kroz izračun strukturne kompetentnosti i prikaz grafova navedeni model objašnjava na nekoliko parametara koji utječu na strukturnu kompetentnost. Zadnja točka rada je sam zaključak, razmatranja i doprinos rada.

Kao metoda prikupljanja podataka za sastavljanje ovog rada koristilo se sekundarno istraživanje, koje je na razumljiv način obuhvaćeno u radu. Istraživane su brojne knjige, doktorske disertacije, znanstveni i stručni radovi. Od znanstvenih metoda korištene su metode analize i sinteze, te razvoja modela ocjene i upravljanja ključnim parametrima strukturne kompetentnosti.

## **2. ORGANIZACIJA**

Ovim poglavljem nastoji se definirati pojam organizacije, njezina važnost, ciljevi, dimenzije organizacije kao i suvremeni pogled na organizaciju. Organizacija je jako bitna, kako za poslovanje tako i za ljude. U nastavku će biti više riječi o njoj.

### **2.1. Pojam i definiranje organizacije**

Organizacija je veoma važan aspekt ljudskog postojanja. Cijeli ljudski život je jedna velika organizacija. Od samih početaka civilizacije ljudi su se udruživali kako bi lakše opstali i nosili se sa svim preprekama i izazovima koji su činili njihov život. Čovjek, kao ljudsko biće, realno sam ne može opstati. Potrebno mu je okruženje ljudima, razmjenjivanje iskustava, pomoć oko obavljanja poslova, a uz sve to potrebno mu je i društvo. Organizacijom su određeni odnosi među ljudima. Svijet u kojem se živi i kojem čovjek pripada je jedna velika organizacija. Počevši od rođenja, gdje je obitelj jedna mala organizacija, zatim vrtić, škola, fakulteti, posao i niz drugih ustanova s kojima se čovjek susreće, sve su to različite organizacije kojima čovjek pripada. „Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, a označava alat, instrument, napravu i/ili glazbalo“. ( Sikavica, Hernaus 2011:3 ) Godinama kasnije pojam organizacija koristio se i za organe, pri čemu su dijelovi tijela ključni aspekti koji obavljaju funkcije u organizmu. Nadovezavši se na to može se zaključiti da je riječ organom s vremenom postala sinonim za organizam, u kojem svaki od organa obavlja određenu funkciju. Navedeno je da je izuzetno stara aktivnost, ali može se reći da je ona fenomen 20. stoljeća, a sve zbog toga što u 20. stoljeću dolazi do pojma organizacije kao znanosti, pri čemu se javljaju i brojne teorije organizacije. Organizaciju nije jednostavno definirati. Organizaciju se može smatrati kao proces organiziranja, rezultat procesa, sredstvo za ostvarenje ciljeva, kao alat, sustav, znanost i mnoštvo drugih pojmova. Promatra li se organizaciju kao proces organiziranja, može se reći da ona podrazumijeva kako nešto napraviti, gdje je krajnji proizvod rezultat tog procesa. Organizacija može poslužiti i kao sredstvo za ostvarenje ciljeva. Članovi organizacije se međusobno povezuju, zadaju si ciljeve, to jest svrhu kojoj nastoje težiti. Organizacije prije svega

postoje i da bi se ostvarili određeni ciljevi. Organizacija se može promatrati i kao alat, kojim se koristeći ljude koordiniraju aktivnosti, a sve u svrhu postizanja ciljeva. Pojedini autori promatraju organizaciju kao sustav, koji je sastavljen od povezanih dijelova, te se sastoji od inputa koji se u konačnici pretvaraju u outpute. Kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji, krajem 19. i početkom 20. stoljeća pojavila se organizacija kao znanstvena disciplina, nastala kao posljedica rasta i razvoja. Organizacija je veoma važna znanstvena disciplina u području društvenih djelatnosti, koja je usko povezana i s drugim disciplinama čije rezultate koristi, te sve to upućuje na interdisciplinarnost znanosti i organizacije.

Sikavica (2011) u svojoj knjizi navodi kako u literaturi postoje različiti pogledi na pojmovno definiranje organizacije. Nadalje, on spominje četiri glavna poimanja, a to su univerzalno, institucionalno, strukturno i funkcionalno poimanje organizacije.

Univerzalno poimanje organizacije obuhvaća općenito i najšire shvaćanje o samoj organizaciji te obuhvaća sve organizacije u organskom i anorganskom svijetu. Razne ustanove smatraju se organizacijom, počevši od vrtića, škola, firmi, bolnica i sve te ustanove teže određenom zacrtanom cilju, odatle i potječe institucionalno poimanje organizacije. Nadalje, svaka ustanova ima svoju unutarnju strukturu, a svaki dio unutarnje strukture ima svoju strukturu, tako sve do najmanjeg dijela organizacije, pa se govori o strukturnom poimanju organizacije. Kod funkcionalnog poimanja organizacije u knjizi se spominje kako svaka organizacija ima svoje zadatke i obavlja određene funkcije. Sikavica (2011) u knjizi Organizacija navodi način razmišljanja autora E. Gutenberga, gdje navodi da on pod organizacijom podrazumijeva „činjenično stanje kojim se u poduzeću provodi i ostvaruje ono što je planirano.“

Važno je shvatiti kako postoje dvostruka shvaćanja poimanja organizacije, gdje se definiranjem pojma organizacije kao strukture podrazumijeva rezultat procesa organiziranja, to jest promatra se organizacija kao stanje, dok se definiranjem funkcionalnog poimanja organizacije smatra proces organiziranja. U definiranju organizacije većina se autora okreće procesnom poimanju organizacije, gdje se definiraju ključne aktivnosti to jest procesi organiziranja. Sikavica (2011) spominje ključne odrednice koje definiraju svaku organizaciju. Prema njemu svaka je

organizacija „proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, određeni društveni entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, otvoreni sustav u interakciji s okolinom, skup različitih uloga, zajednica s relativno identificirajućim granicama, svjesna čovjekova djelatnost i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva.“

## **2.2. Važnost organizacije**

Kolika je važnost organizacije pokazuje i činjenica da su stare civilizacije opstale zahvaljujući organizaciji. Sve što su stvorile, što je ostalo u nasljeđe, što se prenosilo iz godine u godinu rezultat je organiziranja ljudi, njihov trud i upornost. Organizacija je oduvijek predstavljala uvjet opstanka pojedinca. U današnjem globaliziranom svijetu gotovo je nezamislivo živjeti bez dobre organizacije svakog sata, dana, tjedna, mjeseca pa nadalje. Organizacija je prijeko potrebna da bi se mogle svladati sve prepreke i moglo se nositi s neizvjesnošću koja je izuzetno aktivna u novije doba. Ubrzani ritam života, svakodnevne promjene uvelike daju misliti o važnosti organiziranja. Sve što se radi, svi poslovi zahtijevaju podjele zadataka, specijalizaciju, a što je to drugo nego dobra organiziranost i organizacija. Važnost organizacije vidi se i kroz stvaranje vrijednosti unutar nje, gdje svaka organizacija dobiva određene inpute iz okoline, bilo da je to kapital, ljudski resursi, kupci, gdje ona te inpute transformira i dodaje im vrijednost, pa tako postoje specijalizirani, sposobni kadrovi, razni strojevi i računala. Organizacija transformiranjem inputa i dodavanjem vrijednosti šalje gotove proizvode, usluge, vrijednosti u okolinu, u kojoj se prodajom tih outputa omogućuje nabava novih inputa. Sve to uvelike govori o važnosti organizacije te opstanka čovječanstva.

## **2.3. Ciljevi organizacije**

Svrha postojanja svake organizacije jest ostvarenje njezinih ciljeva. Organizacija, bez obzira kojom djelatnošću se ona bavila, mora imati jasne ciljeve kako bi mogla uspješno njome i upravljati. Ciljevi se razlikuju s obzirom na vrstu organizacije. „Ciljevi



organizacija njihov su *raison d`etre*.“ (Sikavica, 2011:21) Vrlo je važno da svaka organizacija ima jasne ciljeve, da su oni u pisanom obliku, jer gotovo je nemoguće voditi uspješnu organizaciju a da pri tome ne postoje dokumentirani ciljevi kojima se teži.. Kod ciljeva izuzetno je važno da su oni mjerljivi, a da bi nastali mjerljivi ciljevi bitno je da se oni jasno i precizno definiraju, kako bi se usporedbom planiranog i ostvarenog mogla pratiti njihova realizacija. Kod ciljeva potrebno je definirati i razdoblje ostvarenja ciljeva, a prije svega postaviti realne ciljeve koje je moguće upornošću, dobrim vodstvom i radom ostvariti. Važno je naglasiti kako je potrebno poštovati hijerarhiju ciljeva. Naravno da top menadžment predstavlja okvir na temelju kojih se stvaraju ciljevi menadžmenta srednje razine, te najniži ciljevi, a to su ciljevi menadžmenta najniže razine.

## **2.4. Karakteristike organizacije**

Svaka pojava na svijetu, počevši od živih bića pa do stvari imaju svoja obilježja, pa tako i svaka organizacija po kojima se razlikuje od druge. Obilježja su ta koja izdvajaju iz mase i po kojima je organizacija prepoznatljiva.

U karakteristike organizacije navode se:

- naziv tvrtke
- ciljevi
- pravila
- struktura
- položaj ili pozicija
- lanac ovlasti
- moć
- izvješća. (Sikavica, 2011:31,32)

Naziv ili tvrtka predstavlja ime pod kojim organizacija djeluje, a kod vrlo uspješnih tvrtki naziv tvrtke s vremenom može postati i brend. Ciljevi su svakako svrha postojanja

organizacije, nešto čemu treba težiti da bi se osigurala organizacijska kompetentnost. Da bi organizacija bila uspješna važno je svakako i poštovati određena pravila koja su ispostavljena unutar organizacije. Ako u organizaciji postoji više ljudi, nužno je da ona ima svoju strukturu. Struktura organizacije se razlikuje ovisno o broju ljudi unutar organizacije. Važno je da su unutar organizacije definirani položaji/funkcije koje imaju određeni zaposlenici, čiji se broj opet razlikuje ovisno o veličini organizacije. U karakteristike organizacije dakako spada i lanac ovlasti, gdje se točno zna tko je kome nadređen. Treba spomenuti i moć koju imaju određeni djelatnici, koju treba poštovati i ona pripada onima koji donose odluke. Za svaku organizaciju bitna su i izvješća, gdje se bilježe sve provedene aktivnosti, a neka od njih su i zakonski regulirana, dok neka služe samo formalno da se prati poslovanje organizacije.

## **2.5. Pokazatelji uspješnosti organizacije**

Svaka organizacija teži uspjehu, unutar nje postavljeni su ciljevi koje nastoje ostvariti. Pokazatelji uspješnosti organizacije razlikuju se od organizacije do organizacije, a u nastavku posebna pažnja posvetit će se efikasnosti i efektivnosti kao ključnim pokazateljima uspješnosti. „Efikasnost ističe odnos inputa i outputa, a kako inputi uključuju ljude, novac i opremu, to znači da se taj pojam odnosi na efikasnu upotrebu tih resursa“ (Sikavica, 2011:49) Efikasnost, to jest učinkovitost daje odgovor na pitanje kakav je učinak ostvaren i usko je povezana s resursima. Ona se izražava količinom resursa koji su upotrijebljeni da bi se proizvela jedinica proizvoda. Neefikasne organizacije potroše puno više resursa u realizaciji proizvoda, dok je efikasnim organizacijama potrebno puno manje resursa kako bi proizveli jedinicu proizvoda. „Efektivnost je širi koncept koji upozorava na stupanj ili razinu ostvarenja ciljeva.“ (Sikavica, 2011:50) Ona daje odgovor kakvo je djelo ostvareno, odakle i drugi naziv za efektivnost, a to je djelotvornost. Za razliku od efikasnosti koja je vezana za resurse, efektivnost je usko vezana za cilj. Prema Sikavici (2011), glavni pokazatelji efektivne organizacije su svrhovitost i orijentacija prema dugoročnim ciljevima, zatim definiranje organizacije rada, alokacija resursa, donošenje odluka u skladu sa zahtjevima posla,

promatranje organizacije kao otvorenog sustava kao i niz drugih ne manje važnih obilježja efektivne organizacije. Organizacija da bi bila efektivna mora biti povezana s efektivnošću pojedinaca i efektivnošću skupine. Svaki je pojedinac u drukčijoj mjeri efektivan, pa stoga efektivnost skupine nije samo „običan“ zbroj efektivnosti skupine, kao ni svaka skupina, to jest ljudi u njoj ne polučuju istu efektivnost. Da bi pojedinac bio efektivan on mora prije svega biti motiviran, imati neka znanja, vještine i sposobnosti. Ključan čimbenik efektivnosti skupine je njihova međusobna povezanost, uloga koja je dodijeljena svakom članu unutar skupine. Da bi skupina bila efektivna mora imat i vođu koji delegira zadatke. Sve to pridonosi efektivnosti organizacije na koju utječe okolina, kultura, razni procesi i struktura same organizacije. Važno je razumjeti odnos između efikasne i efektivne organizacije. Ako postoji organizacija koja je s najmanje troškova ostvarila svoje ciljeve, ona je istovremeno i efikasna i efektivna. Za takvu organizaciju može se reći da ima najpoželjnije stanje. Istovremeno ako je organizacija s izuzetno visokim troškovima ostvarila neke druge ciljeve, govori se o nepoželjnom stanju organizacije, jer je ona istovremeno i neefikasna i neefektivna.

### 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojam struktura ima više različitih značenja. Dolazi od latinske riječi *structura*, od *struere*, što znači slagati, zidati. Često se pojam organizacije poistovjećuje s pojmom organizacijske strukture. Mnogi znanstvenici proučavali su organizacijsku strukturu te postoji mnoštvo različitih definicija. Organizacijska struktura je izuzetno važna za organizaciju. Laički rečeno može se poistovjetiti s važnošću anatomije za organizam. Organizacijska struktura je nužan temelj za uspješnu organizaciju. Bez dobro definirane organizacijske strukture, sama organizacija ne bi bila učinkovita. Ako organizacija nema adekvatan alat, to jest adekvatnu organizacijsku strukturu ona ne može biti uspješna. Važno je napomenuti razliku između organizacije i organizacijske strukture. Organizacijska struktura je uži pojam od organizacije, ali je ujedno i najvažniji element organizacije. U nekim se knjigama pojam organizacijska struktura organizacije poistovjećuje s menadžmentom organizacije. Međutim, menadžment je stavka to jest dio organizacijske strukture i on pokazuje strukturu menadžmenta u organizacijskoj strukturi. U knjizi *Dizajniranje organizacije* (Hernaus i Sikavica 2011:15) spominju definiciju organizacijske strukture prema H. Mintzbergu gdje je organizacijska struktura neke organizacije „sveukupnost načina na koje je podijeljen njezin rad na različite zadatke, a zatim izvršena koordinacija među njima.“ Najprihvaćenija definicija organizacijske strukture prema autorima (Hernaus i Sikavica 2011:15) je definicija M. Novaka koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva „sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja.“

Prikaz organizacijske strukture organizacije daje organizacijska shema to jest organigram. Organizacijska shema je plošna, za razliku od organizacijske strukture koja je višedimenzionalna, te ona ne daje sve dimenzije organizacijske strukture, ali se još uvijek smatra najboljim načinom prikazivanja organizacije. U svakodnevnom životu dešavaju se promjene, a isto to vrijedi i za organizaciju, pa se stoga ona mijenja ovisno o čimbenicima koji na nju utječu, što potvrđuje da ona nije statičan element organizacije, već dinamičan. Svakodnevnosti poput raznih promjena u okolini, kulturi, usvajanje strategija, novih ili postojećih proizvoda, ukazuje na dinamičnost

organizacijske strukture, jer se ona mora mijenjati u skladu s navedenim promjenama. U svakom organizmu kao i u organizaciji dešavaju se brojni procesi koji omogućuju normalno funkcioniranje organizma pa tako i organizacije. Ti procesi, to jest procesni pristup organizaciji, način su na koji funkcionira organizacija. Procesima se u organizaciji pridaje velika važnost. Naime, istovremeno se unutar organizacije može odvijati nekoliko procesa i procesna se organizacija pokazala kao bolji reaktant na promjene unutar ili izvan organizacije. Kao zamjena za organizacijsku strukturu sve češće se upotrebljava arhitektura organizacije. „Organizacijska arhitektura je širi pogled na organizaciju, koji uključuje detaljniji uvid na elemente dizajna, kao društvenog i poslovnog sustava, koji tvore velike i složene organizacije. Arhitektura organizacije uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi“.

(Sikavica 2011:337)

### **3.1. Elementi organizacijske strukture**

Elementi organizacijske strukture čvrst su pokazatelj jasnoće i utemeljenja same strukture. Pošto postoje različita poimanja organizacijske strukture, tako i mnogi autori navode različite elemente organizacijske strukture. Među važnijim autorima koji definira elemente spominje se H. Mintzberg. Prema njemu organizacijska struktura ima sljedeće elemente:

- 1) operativni dio, kojeg čine izvršni radnici,
- 2) strateški dio, kojeg čini vrhovni menadžment,
- 3) središnji dio, kojeg čine menadžeri srednje razine,
- 4) tehnostruktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom i
- 5) štabni dio, čiji je zadatak pomagati linijskom menadžmentu. (Sikavica, Hernaus 2011:20)

U nastavku je prikaz elemenata organizacijske strukture. (Slika 1)



*Slika 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu*

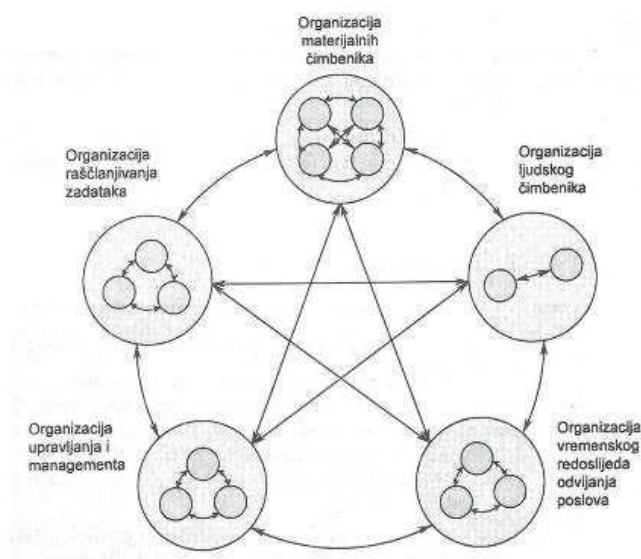
Izvor: Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, informator Zagreb 1999., str.143

Sikavica i Hernaus (2011) u knjizi navode i M. Novakovu podjelu elemenata organizacijske strukture. On navodi da postoje sljedeći elementi:

- organizacija materijalnih čimbenika
- organizacija ljudskih čimbenika
- organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka
- organizacija upravljanja i menadžmenta
- organizacija vremenskog slijeda obavljanja poslova.

Organizacija materijalnih čimbenika odnosi se na sirovine i materijal kao i kapitalna dobra. Svi problemi vezani uz organizaciju ljudi, socijalizaciju i popunjavanje radnih mjesta odnose se na organizaciju ljudskih čimbenika. Podjelu zadataka na pojedinačne zadatke i kasnije njihovu integraciju čini organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Problematikom organizacije upravljanja i menadžmenta bavi se organizacija upravljanja i menadžmenta. Element koji se bavi istraživanjem vremenske usklađenosti činitelja proizvodnje i čitavog poslovanja zove se organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova.

Ukoliko se govori o optimalnoj organizacijskoj strukturi, tada ona sačinjava sve veze i odnose gore navedene, a ukoliko jedan element organizacijske strukture nije sastavni dio, riječ je o suboptimalnoj organizacijskoj strukturi. Tako primjerice ako u organizacijskoj strukturi nedostaje organizacija koja se bavi upravljanjem i menadžmentom, onda je riječ o suboptimalnoj organizacijskoj strukturi. Na slici broj 2 prikazane su veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture.



*Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture*

Izvor. Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, informator Zagreb 1999., str.145

Slika prikazuje optimalnu organizacijsku strukturu. Prikazane su veze i odnosi svih elemenata organizacijske strukture, od organizacije materijalnih čimbenika, ljudskih čimbenika, organizacije raščlanjivanja zadataka, organizacije upravljanja i menadžmenta, pa sve do organizacije vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

### **3.2. Izgradnja organizacijske strukture**

Menadžer svake organizacije ima samo jedan primarni cilj, a to je ostvarenje efikasnosti i efektivnosti organizacije. To je jedini način na koji organizacija može opstati, da teži ostvarenju tog cilja. Izgradnji organizacijske strukture veoma je važno posvetiti posebnu pozornost, jer ukoliko se donese kriva odluka o odabiru organizacijske strukture, ona neće biti uspješna. Postoje mnogi načini izgradnje organizacijske strukture. Svaka je organizacija na svoj način posebna, s čestim promjenama iz dana u dan, gdje neizvjesnost igra veliku ulogu, pa se može reći da ne postoji samo jedan način izgradnje organizacijske strukture. Postoje velike organizacije, s mnoštvo ljudi, procesa i zadataka, dok postoje i manje organizacije gdje poslovi nisu toliko kompleksni, i logično je da ista organizacijska struktura neće odgovarati svakoj organizaciji. Sve to govori o tome da nema kopiranja kod dizajniranja organizacijske strukture. Sikavica i Hernaus (2011:27) u knjizi spominju dva pristupa dizajniranju organizacije. Sljedbenici kontingencijskog pristupa smatraju da dizajn organizacije najviše ovisi o situaciji, dok sljedbenici univerzalnog pristupa dizajniranja organizacije govore da bez obzira na situaciju, ne može postojati samo jedan i to najbolji način dizajniranja organizacije. Izgradnja organizacijskog dizajna obuhvaća stratešku i operativnu razinu. (Sikavica i Hernaus 2011:27). Operativna razina obuhvaća niz točaka, od sustava nagrađivanja, oblikovanje radnih mjesta, alate i materijale i niz drugih stavki. Što se tiče oblikovanja organizacije na strateškoj razini, ona obuhvaća stavke poput informacija koje su važne za cijelu organizaciju, sustav kontrole, razne metode, tehnologiju obavljanja posla, odnose među zaposlenicima i slično.

Kod dizajniranja bilo čega, primjerice prostora u kojem čovjek boravi tako i kod dizajniranja organizacije postoje pozitivne i negativne strane. Ne može isti dizajn organizacijske strukture djelovati u organizaciji koja se bavi primjerice proizvodnjom nekog proizvoda kao i u organizaciji koja se bavi znanstvenim istraživanjem. Svaka organizacija ima drukčiji pogled, primjenjuje drukčija načela, ovisno o čimbenicima koji na nju utječu. Tako se može jedno isto načelo upotrebljavati samo u jednom slučaju i na istoj razini organizacije. Projektanti organizacije često se susreću s problemom dizajniranja organizacije i sve to zbog nedosljednosti u samom procesu



dizajniranja. To objašnjava i činjenica da se organizacija svakodnevno susreće s novim izazovima i neizvjesnošću.

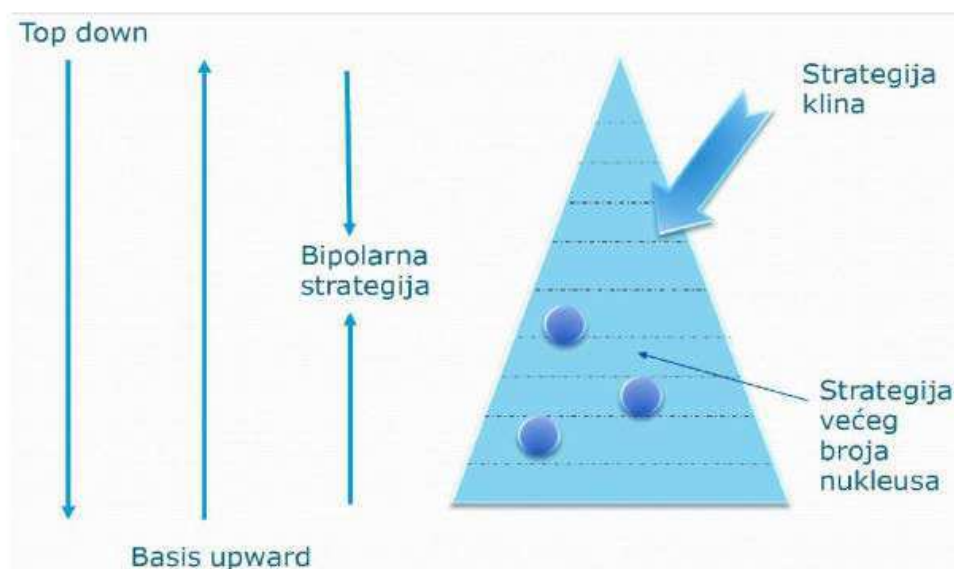
Sikavica i Hernaus (2011:29) navode pet načela dobrog dizajniranja organizacije prema mišljenju autora M. Goolda i A. Campbella. To su načela dobrog dizajna i u njih spadaju:

- specijalizacija
- koordinacija
- znanje i kompetencije
- kontrola i odanost
- inovacija i adaptacija.

Način formiranja organizacijskih jedinica povezan je uz specijalizaciju, dok se koordinacija tiče aktivnosti koje su vezane uz organizaciju. Da bi organizacija bila dobro dizajniranja važno je usmjeravati odgovornosti koje imaju pojedinci, a isto tako i na usmjeravanje odgovornosti na timove koji imaju potrebna znanja i kompetencije. Važno je i spomenuti odanost koja igra ključnu stavku u organizaciji, a to je odanost nadređenima, ali i samu kontrolu. U načela dobrog dizajna spadaju adaptacija i inovacija koja upućuju na to da organizacija mora biti dizajnirana tako da se svakodnevno može adaptirati.

Projektant će kod dizajniranja organizacije odabrati onaj pristup koji mu najbolje odgovara s obzirom na uvjete u kojima se organizacija nalazi, čimbenika koji na nju utječu, a da pritom ne narušava kvalitetu organizacije. Hernaus i Sikavica (2011) u knjizi spominju dva temeljna pristupa dizajniranju organizacije prema autorima D. A. Nadlera i M. L. Tushmana. Riječ je o pristupu dizajniranje organizacije odozgo prema dolje (engl. top-down). Navedeni pristup znači da bi se prvo trebalo odabrati globalne

zadatke, a tek na kraju definirati specifične zadatke unutar organizacije. Suprotan pristup navedenom je pristup odozdo prema gore (engl. bottom-up) kod kojeg se najprije teži definiranju najnižih radnih zadataka i procesa, a tek onda globalnih. Kod navedenih pristupa dizajniranja organizacije najbolje je kombinirati oba. Na to upućuje i pristup pod nazivom bipolarna strategija koji uključuje kombinaciju prvog i drugog pristupa. Kod ostalih pristupa organizaciji moguće je upotrijebiti i strategiju klina, prema kojoj se promjene u organizaciji mogu dešavati na bilo kojoj razini menadžmenta, kao i strategija većeg broja nukleusa, gdje se kod navedene strategije promjene mogu dešavati na različitim razinama, kao i u različitim dijelovima, i to istovremeno. Slika broj 3 prikazuje moguće pristupe dizajniranja organizacije.



Slika 3. Mogući pristupi dizajniranja organizacije

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, informator Zagreb 1999., str.149

Ovisno o vrsti i postojanju organizacije, bila ona nova ili je riječ o reorganizaciji postojeće organizacije, upotrebljavaju se različiti pristupi. Na menadžmentu je da odabere pravi pristup kako bi organizacija bila učinkovita. Naravno da je bitno odakle će početi kod dizajniranja organizacije i to je često pitanje koje se stavlja pred projektanta. Sam postupak dizajniranja organizacijske strukture počinje od definiranja strategije, ona je temelj i vodilja čemu organizacija teži. Nakon strategije, ključna je struktura koja definira procese, a samim time i adekvatne ljude, koji raspolažu kompetencijama, kojima su dodijeljene različite uloge i zadaci, pa tako i odgovornosti. Ljudi moraju imati kvalitetne i pravovremene informacije da bi mogli uspješno obavljati zadatke, kojima je za uspješnost u organizaciji izuzetno važno da imaju poticaj i da se njihovo znanje nagrađuje. Također važan čimbenik uspješnosti organizacije je i mogućnost dodatnog učenja i napredovanja, koji je temelj viđenja njihove karijere.

Iz dana u dan, organizacijska struktura podložna je promjenama te je gotovo nemoguće imati istu organizacijsku strukturu cijelo vrijeme. Ovisno o dinamičnosti organizacije, dešavaju se i promjene organizacijske strukture. Kod izgradnje to jest dizajniranja organizacijske strukture važno je težiti kvaliteti, a ona je temelj za ostvarenje ciljeva, efikasnu upotrebu resursa, efikasnost i efektivnost organizacije, podjelu zadataka unutar organizacije kao i adekvatnu uporabu znanja i vještina.

### **3.3. Formalna i neformalna organizacija**

Definiranje formalne organizacijske strukture kostur je svake organizacije. Riječ je o jasno definiranim pravilima unutar organizacije, dobro razvijenim kanalima komuniciranja, gdje se spajaju čimbenici proizvodnje, propisuju se pravila koja vrijede unutar organizacije, i takvu strukturu ima svaka organizacija. Djelovanje organizacije započinje definiranjem formalne organizacijske strukture.

Kod formalne organizacijske strukture moguće je vidjeti razine to jest elemente organizacijskog dizajna. Hernaus i Sikavica (2011) među elemente navode:

- lanac zapovijedanja
- jedinstvo zapovijedanja

- raspon kontrole
- departmentalizaciju

Element lanca zapovijedanja upućuje na jasno definirane odnose tko zapovijeda u organizaciji. Unutar organizacije svaka osoba ima samo jednog menadžera o čemu govori element jedinstva zapovijedanja. Raspon kontrole predstavlja element broja ljudi koji su podređeni menadžeru. Način formiranja organizacijskih jedinica to jest departmentalizacija zadnji je element organizacijskog dizajna.

U svakoj organizaciji za razliku od formalne organizacijske strukture djeluje i ona stvarna koja nastaje spontano prilikom definiranja formalne organizacijske strukture. U samom početku dizajniranja organizacijske strukture, stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj, međutim s vremenom dolazi do sve veće različitosti. Ukoliko je razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture velika, to ukazuje na problem u organizaciji, kojoj je na kraju krajeva potrebna reorganizacija. Suprotno pojmu formalne organizacije nalazi se neformalna organizacija, čiji naziv upućuje na neformalne odnose u organizaciji, koji su nastali s vremenom, a djeluju na formalne ciljeve u organizaciji. Neformalnu organizaciju prate određene pozitivne, ali i negativne strane. Dok s jedne strane djeluje pozitivno, stvarajući unutar organizacije moguće dodatne kanale komuniciranja, tako s druge strane nije toliko učinkovita, jer se druženjem neformalne skupine povećava vrijeme koje je potrebno za obavljanje zadataka. Kod neformalne organizacije odnosi ljudi koji su djelovali unutar organizacije jedan dan mogu biti dobri, dok već idući dan može doći do promjene odnosa među ljudima. Već je spomenuta razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture, no važno je naglasiti da je ona u nekim dijelovima mnogo veća. Ako su radna mjesta na većoj organizacijskoj razini, odnosi su slabije složeni između nadređenih i podređenih. Ovisno o položaju kojeg imaju ljudi na određenoj organizacijskoj razini, razlikuje se njihov socijalni status i dohodak zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik na manjoj razini, njegov socijalni status bit će manji i obrnuto.

### **3.4. Dimenzije organizacijske strukture**

Postoje ključne dimenzije koje definiraju svaku organizaciju, a to su:

- složenost
- formalizacija
- centralizacija (Sikavica i Hernaus 2011)

Na navedene dimenzije djeluje mnogo čimbenika pa se tako razlikuje stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije ovisno o organizaciji. Na njih utječe izbor strategije organizacije, kao i primjena tehnologije.

#### **3.4.1. Složenost organizacije**

Drugi naziv za složenost organizacije jest diferencijacija. Ona podrazumijeva „horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji.“ (Hernaus i Sikavica: 2011) Kod horizontalne diferencijacije riječ je o zadacima koji se dodjeljuju na istoj razini organizacije, dok se kod vertikalne diferencijacije radi o podjeli zadataka po razinama menadžmenta u organizaciji. Što je veći stupanj vertikalne i horizontalne diferencijacije, organizacija je složenija. Puno je teže voditi složenu organizaciju, jer je kompleksnija, višedimenzionalna. Izrazito složene organizacije imaju užu raspon kontrole, visok stupanj specijalizacije i delegiranje ovlasti, dok je kod manje složenih organizacija situacija potpuno suprotna.

#### **3.4.2. Formalizacija organizacije**

Formalizacija organizacije u uskoj je vezi sa složenošću organizacije. Formalizacijom se podrazumijeva „stupanj propisivanja standarda, procesa, inputa i outputa, pravila, procedura i politika, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.“ (Sikavica i Hernaus 2011:58). Organizacija je učinkovitija

ukoliko ima višu razinu formalizacije, jer se u njoj sve svodi na jasna pravila i propise i menadžment lakše njome upravlja. Međutim, što je razina formalizacije veća, organizacija je manje fleksibilna i ne može odgovarati toliko brzo na izazove okoline kao manje formalizirana organizacija. Pojedine organizacije posluju na dobar način i to mogu zahvaliti isključivo visokoj razini formalizacije. Kompanije tipa zrakoplovne, željezničke i slično uspijevaju zahvaljujući propisanim pravilima, procedurama, metodama i bez toliko visoke razine formalizacije ne bi bili učinkoviti. U takvim je kompanijama poželjna visoka formalizacija organizacije.

### **3.4.3. Centralizacija organizacije**

Kod centralizacije organizacije riječ je o razini odlučivanja u organizaciji. Postoji niz čimbenika koji utječu na razinu centralizacije, od stabilne okoline, do donošenja značajnijih odluka, kad se radi o velikim kompanijama i slično. Centralizacija je vezana uz upravu gdje ona donosi najvažnije odluke. Kod organizacijskih struktura i razine centralizacije ne može se reći da postoji stroga veza, međutim postoje organizacijske strukture kojima centralizacija odgovara u višoj, a kojima u manjoj mjeri. Kada je riječ o decentraliziranoj organizacijskoj strukturi, odluke koje su najvažnije za organizaciju moraju se donositi na najvišoj razini upravljanja. U vremenu punom neizvjesnosti za uspješno funkcioniranje globalne kompanije nužna je i decentralizacija. Kod obavljanja poslova, centralizacija više odgovara stabilnoj okolini, a decentralizacija obavljanja posla odgovara okolini koja je više neizvjesnija i rizična.

### **3.5. Vrste organizacijskih struktura**

Dizajn organizacije ključan je aspekt pomoću kojeg se dobiva organizacijska struktura. Na temelju oblikovanja organizacije te djelovanjem različitih čimbenika, s jasnim ciljevima i strategijom dolazi se do rezultata samog procesa dizajniranja organizacije. Od mnoštva različitih organizacijskih struktura postoji podjela na dvije temeljne vrste organizacijskih struktura. „Jedne su tradicionalne, klasične, mehanističke odnosno birokratske, a druge su organske odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske

strukture.“ (Sikavica 2011:375) Ovisno o situaciji u kojoj se organizacija nalazi te uvjetima koji su prisutni u tom trenutku svaka od tih organizacijskih struktura odgovara određenoj situaciji, te ima svoje prednosti i nedostatke.

### **3.5.1. Klasične organizacijske strukture**

Kod klasičnih organizacijskih struktura važno je poštovati pravila i procedure, jer je riječ o složenim i formaliziranim strukturama. Zapošljavanje je vezano isključivo uz kompetentnost zaposlenika, specifična je specijalizirana podjela rada te jasna hijerarhija.

Postoje dvije temeljne klasične organizacijske strukture, a to su funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Uz njih navode se još i sljedeće:

- predmetna
- zemljopisna
- organizacijska struktura prema potrošačima
- hibridna
- front-back
- neovisna poslovna jedinica
- izvrnuta organizacija
- heterarhije
- mješovita
- fraktalna organizacija
- klaster organizacija. (Sikavica 2011)

U nastavku bit će riječi o glavnim strukturama, a to su funkcijska i divizijska.

### *3.5.1.1. Funkcijska (funkcionalna) organizacijska struktura*

Model funkcijske strukture temelji se na poslovnim funkcijama. Kod takvog dizajna organizacijske strukture ljudi se povezuju u organizacijske jedinice na temelju korištenja istih resursa u organizaciji. Riječ je o organizacijama srednje veličine, gdje one grupiranjem zadataka povećavaju učinkovitost, a uz određeno znanje i sposobnosti stvaraju konkurentsku prednost na tržištu. Radeći u određenoj poslovnoj funkciji ljudi imaju priliku učiti jedni od drugih i prenositi im znanja. U svakoj pojedinoj funkciji (odjelu) moguća je i lakša kontrola, kao i specijalizacija ljudi. Funkcijska organizacijska struktura ima određene prednosti i mane. Ključna prednost ovakve strukture je podjela na cjeline, gdje je prisutan visok stupanj specijalizacije, niski su režijski troškovi, ističe se značaj glavnih funkcija, racionalno se upotrebljavaju resursi te postoji fleksibilnost kod oblikovanja organizacijske strukture. U nedostatke funkcijske organizacijske strukture valja nabrojiti komunikacijske probleme, koji se odnose na funkcijske cjeline, a da se one sve više distanciraju. (Fabac 2017). Postoji i problem u razlikama na koji način se percipiraju zaposlenici, teško je odrediti koja je funkcija koliko doprinijela organizaciji, javlja se i problem prilagodbe okolini. Svaka nova organizacijska struktura koja je nastala smatra se naknadnom strukturom, jer je funkcijska temeljna.

### *3.5.1.2. Divizijska organizacijska struktura*

Divizijska organizacijska struktura „nastaje u situaciji kada se odjeli formiraju na temelju organizacijskih outputa.“ Fabac (2017:86) Sinonim za divizijsku strukturu je proizvodna struktura. Divizijska struktura rezultat je rasta i širenja organizacije, gdje ona nastoji osvojiti nove kupce, kreirati novi proizvod, gdje je zbog diversifikacije proizvodnje potrebno bilo zamijeniti klasičnu organizacijsku strukturu.



Postoje različiti kriteriji koji služe za formiranje divizija, a to su:

- proizvodi
- kupci
- zemljopisne orijentacije
- tržišta (Fabac 2017:86)

Divizijsku organizacijsku strukturu prate procesi poznati pod nazivom 3D, a to su diversifikacija, divizionalizacija i decentralizacija (Sikavica 2012). Paralelno s diversifikacijom u divizijskoj strukturi pojavljuje se divizionalizacija same strukture. Nadalje, proces divizionalizacije prati decentralizacija obavljanja zadataka i sve to divizijsku organizacijsku strukturu čine prilagodljivijom okolini u kojoj se nalazi. Kao i kod funkcije organizacijske strukture, tako i u divizijskoj ima niz prednosti i nedostataka. U prednosti može se svrstati činjenica da se takva struktura bazira na proizvode, regije ili kupce, lako se prilagođava utjecajima okoline, omogućava razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top menadžmenta. U nedostatke divizijske organizacijske strukture navodi se problem kontrole, jačanje divizija u inat poduzeću, potrebne su veće količine ljudi koji su kvalificirani kao vrhovni menadžeri.

### **3.5.2. Organske organizacijske strukture**

Organske strukture posljedica su nefunkcionalnosti klasičnih organizacijskih struktura ranih šezdesetih godina 20. stoljeća. One su se uspjele bolje prilagoditi neizvjesnosti i turbulentnoj okolini te su pogodne za organizacije gdje se promjene dešavaju vrlo često. Organska organizacijska struktura totalna je suprotnost klasičnoj i karakteriziraju ju niska složenost organizacije, blaga formalizacija te decentralizirani oblik organizacije. (Sikavica i Hernaus 2011:162). Susrećući se s naglim promjenama, neizvjesnom situacijom u okolini, brzim napretkom i razvojem tehnologije, pojavom konkurencije, to jest jakom globalizacijom organizaciji je bilo potrebno da se nosi sa svim tim izazovima. Najbolji odgovor na takve izazove su upravo organske organizacijske

strukture. Međutim, to ne znači da klasične organizacijske strukture više nisu potrebne, može se reći da organske ne mogu samostalno funkcionirati, a da im podloga nije klasična organizacijska struktura koja se nadopunjava organskim. S obzirom da se odlično nose s globalizacijom poslovanja, za organske organizacijske strukture može se reći da su stabilne organizacije.

Što se tiče vrsta organskih strukture, postoji ih nekoliko, i one kombiniraju tradicionalne organizacijske strukture, dodajući im pritom dašak novih oblika. U organske organizacijske strukture spadaju:

- projektna
- matrična
- mrežna
- procesna organizacija
- virtualna
- timska
- modularna
- organizacija paukove mreže
- ameba organizacija
- organizacija ribarske mreže (Sikavica 2011:420)

### **3.6. Odnos tradicionalnih i adaptivnih organizacijskih struktura**

U knjizi Dizajniranje organizacije Sikavica i Hernaus (2011) spominju autore koji su istraživali organizacijske strukture, koje su nastale kao posljedica promjenjive i nestabilne okoline. Ključna stvar za podjelu na tradicionalne i adaptivne bila je upravo okolina koja je bila često podložna neizvjesnim uvjetima i promjenama. Svaka od organizacijske strukture, bila ona klasična ili organska odgovara određenoj organizaciji, ovisno u kojoj se situaciji ona nalazi. Postoje karakteristike svake od struktura po kojima se vrlo lako može prepoznati o kojoj se radi. Organsku strukturu definira horizontalni pogled na organizaciju, pa se u takvoj strukturi mogu vidjeti kupci,

dobavljači, usluga i slično, dok birokratska struktura ima vertikalni pogled na organizaciju i u njoj nisu vidljivi kupci, dobavljači kao ni proizvod ili usluga.

*Tablica 1. Karakteristike birokratske i organske strukture*

<b>DIMENZIJE</b>	<b>BIROKRATSKA</b>	<b>ORGANSKA</b>
<b>Standardizacija</b>	Visoka	Niska
<b>Formalizacija</b>	Velika	Mala
<b>Centralizacija</b>	Velika	Mala
<b>Sloboda odlučivanja</b>	Mala	Velika
<b>Ovlasti</b>	Centralizirane	Decentralizirane
<b>Administrativne komponente</b>	Velike	Male
<b>Specijalizacija</b>	Duboka	Plitka
<b>Komunikacija</b>	Minimalna	Ekstenzivna

Izvor: Sikavica, P. i Hernaus, T. Dizajniranje organizacije strukture, procesi i poslovi, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 269.

Svaka od organizacijskih struktura bitna je na svoj način. Ovisno o čimbenicima koji utječu na organizaciju, projektant će odabrati onu organizacijsku strukturu koja će najbolje odgovarati situaciji u kojoj se nalazi. Nema potrebe za suprotstavljanjem navedenih struktura, jer stvarni život i uvjeti u kojima se organizacije nalaze pokazuju kako jedna organizacija nadopunjuje drugu. Birokratska organizacijska struktura temelj je stvaranja organske strukture, koja ju u konačnici nadopunjuje.

### **3.7. Kooperativne veze i savezi**

U današnje vrijeme kooperativne veze i savezi postali su ključan akter za stvaranje konkurentske prednosti. Suradnja organizacija pokazala se učinkovitom, pri čemu je

moguće smanjiti troškove, ali i ostvariti veliki profit. Ključ uspjeha saveza je pronalazak partnera koji imaju ciljeve koji se preklapaju, te slične mogućnosti. Stvaranjem kooperativnih veza organizacije mogu lakše doći do tehnologije, resursa, ali i informacija koje su im bitne, a sve to pridonosi konkurentskoj prednosti organizacije. Prema Fabacu (2017) „strateški savez podrazumijeva inicirani kooperativni sporazum između poduzeća koji uključuje razmjenu tehnologije, zajedničko istraživanje i razvoj te dijeljenje resursa.“ Pristup stvaranju veza i saveza nadahnut je teorijom igara, koja smatra da se povrat novca ne pokreće samo unutar organizacije, već da veliku važnost kod povrata novca ima lanac mreža to jest saveza. Nesporno je da su resursi koje poduzeće stvara iz suradnje sa savezima daleko važan potencijal za uspjeh. Na uspješnost veza i saveza velik utjecaj ima kultura. Organizacijska kultura definira vrijednosti i vjerovanja, pomoću kojih organizacija dobiva norme ponašanja. Među čimbenike uspješnosti saveza valjda navesti i transfer tehnologije, kao i dijeljenje znanja. Dijeleći znanje i apsorbirajući znanja drugih organizacija, postojeća stvara mogućnost velikog potencijala.

### **3.8. Učeće organizacije**

Temelji učeće organizacije počivaju na gledanju svijeta na drugačiji način. Organizacije koje uče sposobne su napraviti velik iskorak, nešto što do onda nisu uspjele. Galić (2010) u svom članku navodi da „oni koji rade u učećim organizacijama obavljaju svoj posao težeći razviti svoje potencijale, dijeleći viziju vrijednog cilja sa svojim kolegama u timu.“ Ljudi koji primjenjuju organizacijsko učenje kreativniji u u razmišljanju. Galić (2010) prema autoru Peteru Sengeju navodi pet osnovnih disciplina u građenju učeće organizacije, a to su:

- osobno usavršavanje
- prepoznavanje mentalnih modela
- zajednička vizija
- timsko učenje
- sistemsko mišljenje

Učea organizacija bazira se na stvaranju i prilagođavanju promjenama u okolini, odgovornosti nadređenih, suradnji s podređenima i međusobnim odnosima. Da bi bili konkurentni na tržištu, stvarali vrijednost za kupce, težili zajedničkoj viziji, potrebno je graditi učeću organizaciju. U članku Galić (2010) navodi i sposobnosti učeće organizacije, koje su podijeljene u tri kategorije:

- težnje
- razumijevanje kompleksnosti
- stvaralačke konverzacije.

Kada se govori o težnji valja spomenuti da je to nešto što pojedinac istinski želi, a da mu ne predstavlja problem ukoliko se mora promijeniti, ako uz promjenu dođe do onog do čega mu je stalo. Kada čovjek teži nečemu spreman je za to dodatno se usavršavati kako bi dostigao cilj. Sposobnost sagledavanja cjeline definira razumijevanje kompleksnosti. U ovoj sposobnosti učeće organizacije nalazi se metoda sistemskog mišljenja, zajednički upravljajući promjenama. Sposobnost da se stvori stvaralačka konverzacija nije jednostavna. Radi se o procesu gdje ljudi imaju zajednički pogled na realnost, zajednički razmišljaju te ne nameću jedan drugome svoje stavove.

### **3.9. Dizajniranje strukture projektiranjem**

Dizajniranju strukture projektiranjem na globalnoj razini dana je jako mala pozornost. Fabac (2017) navodi četiri faze dizajniranja strukture s projektnog gledišta prema B. Bebeku, a to su:

- inicijacija
- istraživanje strukture
- projektiranje strukture
- primjena projekta.

Prema knjizi Projektiranje organizacije B. Bebeke (2006) projektiranje strukture uključuje:

- projektiranje jedinica organizacije
- projektiranje sredstava organizacije
- projektiranje radne zajednice
- projektiranje odnosa u organizaciji.

### **3.9.1. Projektiranje organizacijskih jedinica**

Grupiranjem pojedinaca u odjele dobivaju se organizacijske jedinice, koje se mogu dizajnirati u dva jednostavna koraka, a to su: 1) raščlamba ukupnog zadatka i 2) grupiranje srodnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica. Fabac (2017:122) Svaka organizacijska jedinica koja je nastala grupiranjem treba imati definiran popis zadataka. Dizajniranjem radnih mjesta definiraju se zadaci i odgovornosti, a zadatak je menadžmenta da posao koji pojedinac obavlja bude učinkovit, a da pri tome bude zadovoljan i pojedinac i menadžer. Dizajniranje posla prate zadaci koje pojedinci trebaju izvršiti. U suvremenim uvjetima poslovanja, gdje je prisutna jaka globalizacija, potrebno je određivati nove zadatke i poslove koji odgovaraju budućnosti.

### **3.9.2. Projektiranje sredstava organizacije**

Kod projektiranja sredstava organizacije treba se voditi optimalnošću. Upravo je optimalan izbor opreme ključan, jer se mnoge organizacije susreću s manjkom financijskih sredstava. Fabac (2017) navodi da uz optimalan izbor opreme u projektiranje sredstava organizacije spadaju i predmet rada, projektiranje transporta, prostorni raspored opreme i dr. Mogućnosti organizacije često su manje od potreba za sredstvima. Stoga je izuzetno važno biti racionalan kod dodjeljivanja i upravljanja.

### **3.9.3. Projektiranje radne zajednice**

Kod projektiranja radne zajednice potrebno je uzimati u obzir vještine i sposobnosti ljudi, njihove kompetencije, iskustvo, znanje i slične attribute. Ljudi postaju ključan potencijal organizacije i to neopipljiv resurs koji ima izuzetno veliku vrijednost, stvarajući intelektualan kapital. Kod projektiranja treba voditi računa i o zadovoljstvu ljudi zaposlenih u organizaciji, kao i o mogućnostima nagrađivanja za izuzetne rezultate i doprinose organizaciji.

### **3.9.4. Projektiranje odnosa u organizaciji**

Projektiranje odnosa u organizaciji odnosi se na odnos između zaposlenika, na odnos između nadređenih i podređenih, gdje komunikacija igra ključnu ulogu. Komunikacija na obostrano zadovoljstvo ključ je uspjeha u svakoj organizaciji. Kod projektiranja odnosa važnu ulogu imaju i organizacijska klima i kultura. Klima se odnosi na način na koji ljudi doživljavaju zaposlenika, to jest percipira se zaposleniku činjenično stanje. Kultura, kao skup vrijednosti i uvjerenja koje imaju zaposlenici spada u domenu odnosa u organizaciji, gdje novi zaposlenici moraju prihvatiti njihove norme, vjerovanja, vrijednosti i prilagođavati im se.

## 4. TEMELJI ORGANIZACIJSKOG DIZAJNA

Uspjeh organizacija u današnjem svijetu uvelike ovisi o dizajnu organizacije. Da bi bile kompetentne, organizacije se moraju svakodnevno nositi s promjenama koje globalizacija nosi i prilagođavati im se. Hernaus (2009) u seriji članaka u nastojanju definira organizacijski dizajn „kao proces usklađivanja organizacijske strukture, upravljačkih i poslovnih procesa, informacijskih sustava, sustava nagrađivanja, zaposlenika i ostalih organizacijskih elemenata s odabranom strategijom.“ Promatrajući organizacijski dizajn, može se doći do zaključka da postoje dva pristupa gledanja organizacijskog dizajna. Organizacijski dizajn može pratiti kao dinamički proces, nešto na čemu se stalno radi, prilagođava mu se i mijenja. S druge strane, organizacijski dizajn može se promatrati i kao rezultat te promjene, prilagođavanja, to jest može se promatrati kao stanje. Da bi organizacijska rješenja bila učinkovita, organizacijski dizajn mora svakodnevno istraživati i pratiti mnoge čimbenike koji utječu na organizaciju. Praćenjem čimbenika i procesa, stalnim prilagođavanjem organizacija stvara konkurentnost na tržištu. Organizacijski dizajn u današnjem vremenu ne može se promatrati kao sjena, on je bitan dio organizacije na temelju kojeg uz rizik organizacija može dobro poslovati. Hernaus (2009) navodi dvije temeljne razine organizacijska dizajna, a to su strateški i operativni organizacijski dizajn. Promatrajući dizajn organizacije sa strateške razine, sama riječ govori da se takav dizajn temelji na strategiji organizacije, koja je temelj za ostvarenje ciljeva. Riječ je o dizajnu kojeg karakterizira odnos između organizacijskih dijelova i diferencijacija. Operativni dizajn organizacije odnosi se na šire područje strateškog dizajna, gdje on uključuje i radne zadatke, poslove, vodeći se kvalitetom i vremenom koje je potrebno za plasiranje proizvoda. Kod dizajniranja organizacije postoji nekoliko preporuka kojih se valjda pridržavati, a koje su primjenjive u svim organizacijama. Hernaus (2009) navodi sljedeće preporuke to jest načela:

- prilikom dizajniranja organizacije ne treba se bazirati samo na sadašnjost, već treba sagledavati i moguće izazove iz budućnosti,
- kada se govori o organizacijskom dizajnu, govori se o procesu donošenja odluka, poduzimanju brojnih aktivnosti te naposljetku donošenja odluke izbora



- svrha organizacijskog dizajna je usklađivanje ciljeva i motivacije
- složenost poslovanja odnosi se i na složenost rješenja
- menadžeri ne donose olako rješenje o organizacijskom dizajnu
- za pristup dizajniranju organizacije potreban je razlog, inače je teško dobiti podršku zaposlenih
- kod organizacijskog dizajna treba izraditi više mogućih rješenja
- ciljevi poduzeća povezani su s ciljevima organizacijskog dizajna
- u dizajniranje organizacije potrebno je uključiti sve koji su zainteresirani.

Da bi organizacija bila kompetentna i nosila se sa svim izazovima koji joj pristižu, potrebno je konstantno raditi na poboljšanju organizacijskog dizajna, oplemenjivati ga i biti u korak s njim.

#### **4.1. Odnos menadžmenta i organizacijskog dizajna**

Unazad nekoliko godina menadžeri nisu obraćali pozornost na organizacijski dizajn. Pokazalo se kako je organizacijski dizajn s gledišta menadžera bio nezamjetna stavka. S vremenom pokazalo se da su menadžeri ti koji trebaju znati i sudjelovati u organizacijskom dizajnu. Zadatak top menadžmenta postao je odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu koja će biti primjerena određenoj organizaciji. Kod izbora dizajna treba se voditi onim što može pratiti strategiju organizacije i doprinosti daljnjem razvoju i uspješnosti. Organizacijski dizajn potrebno je gledati sa šireg spektra. Ne odgovara svaki dizajn svakog organizaciji, i ne znači da će današnji organizacijski dizajn pozitivno djelovati i sutra. To što je vrhovni menadžment odgovoran za izbor dizajna organizacije, ne znači da treba zanemariti i druge ljude unutar organizacije, koji razumiju njezin način poslovanja i mogu aludirati na pozitivno rješenje i donošenje konačne odluke top menadžmenta. Da bi se smanjio otpor koji ljudi unutar organizacije mogu stvoriti prema promjenama, bitno je da su ti ljudi uključeni u proces dizajniranja

organizacije. Valja spomenuti i konzultante, koji svojim analizama, razgovorima sa zaposlenicima na svim područjima mogu znatno pridonijeti izboru adekvatnog organizacijskog rješenja kod dizajniranja organizacije.

## **4.2. Elementi organizacijskog dizajna**

Da bi se donijela odluka o redizajnu organizacije potrebno je uključiti u proces sve značajne elemente, koji su dio organizacijskog dizajna. Među neke od ključnih elemenata organizacijskog dizajna Hernaus (2009) navodi sljedeće:

- organizacijske sposobnosti,
- strategija,
- organizacijska struktura,
- sustavi upravljanja,
- poslovni procesi,
- sustavi nagrađivanja,
- kompetencije i vještine zaposlenika.

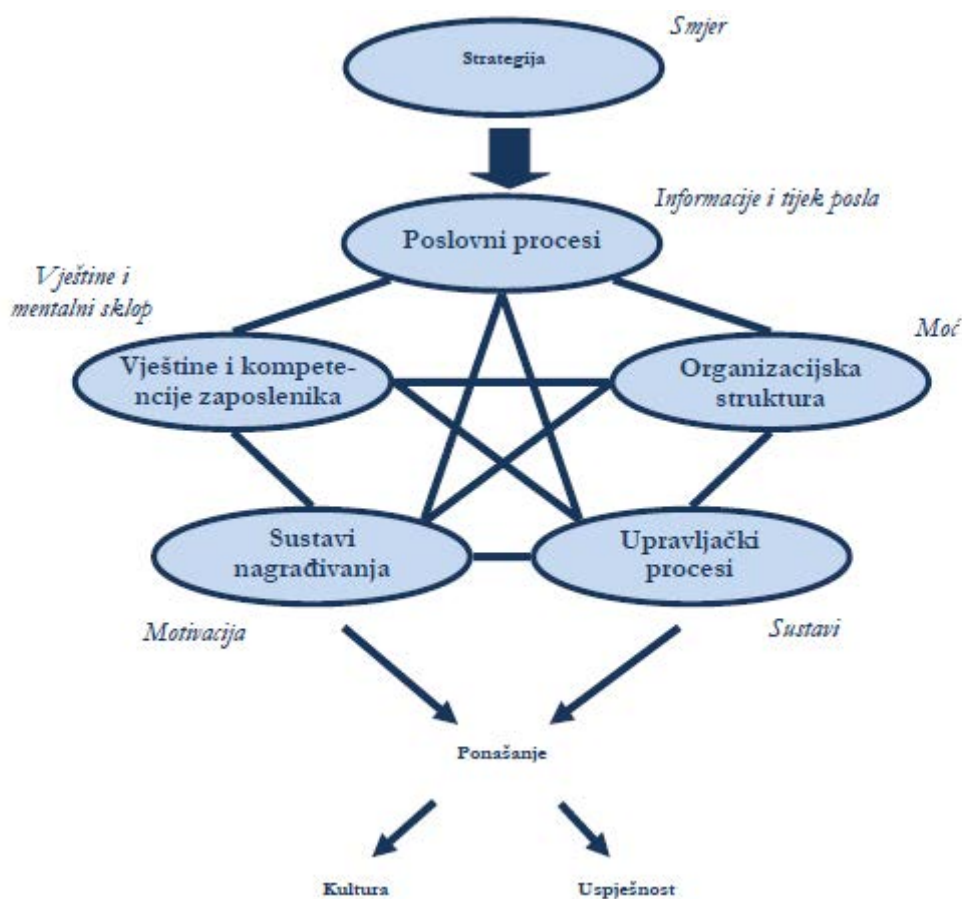
Cilj organizacijskog rješenja je stvaranje organizacijske sposobnosti, gdje se pritom misli na vještine i procese koji razlikuju organizaciju jednu od druge, a stjecanje tih vještina pridonosi konkurentnosti organizacije. Jedan od ključnih elemenata organizacijskog dizajna je svakako strategija, koja definira ključne aktivnosti i ciljeve kojima treba težiti da bi organizacija bila uspješna. Na menadžmentu je da odabere takvo organizacijsko rješenje koje će moći pratiti strateške ciljeve koje ja organizacija zacrtala. Organizacijska struktura uvelike pridonosi izboru dizajna organizacije. Dijeljenjem poslova i zadataka unutar organizacije prikazuje ključne stavke koje su temelj za donošenje odluka. Upravljački procesi ukorijenjeni su unutar organizacije, i omogućuju organizaciji funkcionalnost. Vezani su uz donošenje odluka, kontrolu, upravljanje znanjem, stilove upravljanja i slično. Radne procese može se promatrati u užem i širem smislu. U užem smislu riječ je o aktivnostima zaposlenika, koji stvaraju vrijednost za kupce, dok se u širem smislu odnosi na korijen obavljanja posla u

organizaciji, pomoću kojih se proizvode outputi. Poslovni procesi veoma su važni za organizaciju te je cilj organizacije pronaći one poslovne procese koji stvaraju vrijednost za kupce. Da bi se potaknulo zaposlenike na obavljanje zadataka uveden je element sustava nagrađivanja zaposlenika, koji se ne odnosi samo na nagrade, već i na način kako se tretiraju zaposlenici u organizaciji. Generalno gledajući, sustav nagrađivanja daje poticaj i motivira zaposlenike, što je ključno za uspješnost organizacije. Kao zadnji element organizacijskog dizajna smatraju se vještine i kompetencije zaposlenika, koji su sve važniji kapital organizacije. Pomoću ljudi, koji imaju određena znanja i kompetencije, stvara se organizacijska sposobnost. U današnje vrijeme sve se više stavlja naglasak na kompetencije zaposlenika, radne i upravljačke procese, sustave nagrađivanja, organizacijsku sposobnost, tehnologiju koja se koristi, a da se pri tome ne gleda kakav je odnos između navedenih elemenata.

### **4.3. Modeli organizacijskog dizajna**

Kod dizajniranja organizacije modeli su bitni faktori pomoću kojih se prikazuju načini strukturiranja onog što se zna o organizaciji. Od velike su pomoći menadžerima, jer pomoću njih se usmjeravaju na određena obilježja, pri čemu mogu naglasiti organizacijsku učinkovitost ili neučinkovitost. Modeli su jednostavniji prikaz, gdje se na lakši način može doći do zaključka koja područja unutar organizacije treba unaprijediti. Korištenje modela neophodno je, jer se pomoću njih pojednostavljeno dolazi do definiranja odnosa unutar organizacije. Hernaus (2009) navodi važan model organizacijskog dizajna, a to je model zvijezde, kojeg je razvio J. R. Galbraith još davne 1973. godine. Kao osnovni, model zvijezde dijeli se u pet kategorija organizacijskog dizajna, a to su: 1) poslovni procesi, 2) organizacijska struktura, 3) upravljački procesi, 4) sustavi nagrađivanja i 5) kompetencije i vještine, a iznad svih njih nalazi se strategija koja definira smjer kretanja organizacije i cilj kojim teži. Model zvijezde temelji se na usklađenosti navedenih elemenata, pri čemu si oni međusobno odgovaraju, ali treba uzeti u obzir da i svaki element prati strategiju koja je definirana.

U nastavku je slika koja prikazuje model zvijezde J.R Galbraitha.



Slika 4. Model zvijezde J.R Galbraitha

Izvor: Hernaus, T., Temelji organizacijskog dizajna, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2011., prema Galbraith (2002:15)

Bit Modela zvijezde je na temelju definiranih elemenata pronaći sklad unutar njih te stvarati konkurentsku prednost na tržištu, uzimaju u obzir pritom znanja kako koristiti navedene elemente.

#### 4.4. Dobro dizajnirana organizacija nasuprot loše dizajnirane organizacije

Dizajn organizacije nije vječan, baš kao i svako rješenje ima životni vijek trajanja, kojeg karakteriziraju tri tendencije. Hernaus (2008). U prvoj tendenciji nakon nekog vremena dolazi do opadanja učinkovitosti, dok se u drugoj tendenciji ta učinkovitost zadržava jedno vrijeme, a treća tendencija rezultat je konstantnog rada na organizaciji gdje postoji neprekidan rast učinkovitosti. U nastavku je prikaz tendencija u razvoju organizacije. (Slika broj 5)



*Slika 5. Tendencije u razvoju organizacije*

Izvor: Buble, M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 285.

Na navedene tendencije utječe niz vanjskih i unutarnjih čimbenika. Među vanjske čimbenike spadaju oni koji se nalaze van organizacije i na koje se ne može utjecati, dok su unutarnji čimbenici oni na koje se ne može utjecati i nalaze se unutar organizacije. Organizacija može različito djelovati na čimbenike kao i oni na nju, te se može na

različite načine prilagođavati navedenih čimbenicima. U skladu s tim postoje učinkovita i manje učinkovita organizacijska rješenja.

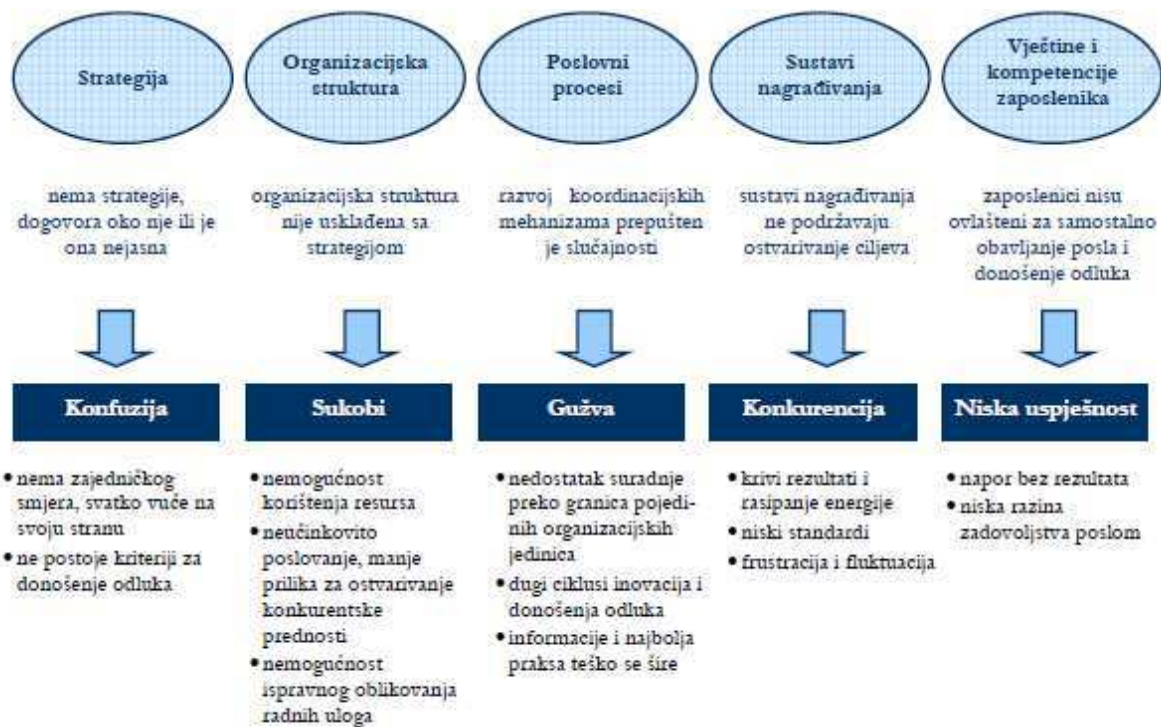
Postoje rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije, koji su prikazani na sljedećoj slici. (Slika broj 6)

Rezultati <b>DOBRO</b> dizajnirane organizacije	Rezultati <b>LOŠE</b> dizajnirane organizacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• privlači najkvalitetnije ljude,</li> <li>• gradi predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti,</li> <li>• sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke,</li> <li>• usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu,</li> <li>• gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima (unutarnjim i vanjskim),</li> <li>• usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge),</li> <li>• pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju tj. potrebi koju imaju</li> <li>• potiče razvoj novih ideja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostaci uslijed nejasnih, neodgovarajućih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti,</li> <li>• nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima,</li> <li>• prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji,</li> <li>• odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti,</li> <li>• nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike,</li> <li>• prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihovog svakodnevnog posla.</li> </ul>

*Slika 6. . Rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije*

Izvor: Hernaus, T.,: Temelji organizacijskog dizajna, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2011.

Kod dobro dizajnirane organizacije lako se postiže konkurentnost na tržištu, dok loše dizajnirana organizacija dovodi do pada učinkovitosti i odlazak zaposlenika iz organizacije. Simptomi loše dizajnirane organizacije vrlo često se prekasno uočavaju, stoga je bitno svakodnevno raditi na organizacijskom rješenju kako organizacija ne bi postala neskladna. Posljedice organizacijskog nesklada su velike i prikazane su na slici.



Slika 7. Posljedice loše dizajnirane organizacije

Izvor: : Hernaus, T.,: Temelji organizacijskog dizajna, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2011:18, prema Galbraith, Downey, Kates, 2002:5.

Slika jasno prikazuje da nema strategije ili je ona nejasna, a organizacijska struktura uopće nije usklađena sa strategijom. Nedostatak suradnje između poslovnih jedinica, stvara se gužva, a sustavi nagrađivanja za ostvarenje ciljeva su takvi da su zaposlenici frustrirani i često je prisutna fluktuacija. Na kraju, sve to dovodi do niske razine uspješnosti, nezadovoljstva poslom i napora bez rezultata.

## **5. KOMPETENTNOST ORGANIZACIJE**

Organizacije koje posluju na izvrstan način, posjeduju ključ uspjeha, a to je kompetentnost. Kompetentnost je pojam koji ima iznimno veliko značenje, jer pomoću nje organizacije imaju sposobnost biti u skladu sa svim zahtjevima s kojima se susreću. Kod kompetentnosti važno je spomenuti znanje, to jest ljudski kapital koji igra sve važniju ulogu u organizaciji. Upravo pomoću znanja i sposobnosti, organizacije održavaju konkurentsku prednost na tržištu. Akumulacijom znanja stvaraju novu vrijednost, dižu organizaciju na novu razinu, na razinu koja ju čini jedinstvenom. Kompetentnost organizacije je tema koju treba još puno istraživati, jer ona još uvijek nije u cjelini obrađena. Organizacije trebaju svakodnevno raditi na ključnim kompetencijama, jer pomoću njih mogu biti konkurentne, stvarajući pritom bolji poslovni rezultat, što uključuje i smanjenje troškova. Kompetentnost organizacije odgovor je na dinamiku okoline, globalizaciju i neizvjesne uvjete poslovanja. Da bi kvalitetno mogla upravljati, organizacija mora imati u sebi dozu kompetentnosti. Da bi se dokazala kompetentnost organizacije bitno je držati se opće teorije sustava koju je osmislio Boulding, a Taatila (2004) u svojoj doktorskoj disertaciji spominje devet razina opće teorije sustava među kojima je sedma razina čovjek, koji se smatra ključnim čimbenikom za ostvarenje konkurentne prednosti na tržištu. Osim ljudskog kapitala, koji sam nije dovoljan za stvaranje konkurentnosti, smatra se da on mora biti u koordinaciji i s ostalim čimbenicima koji utječu na organizaciju, čije su vještine povezane i sa strukturnom, tehničkom i tehnološkom elementom organizacije. Organizacija se smatra dinamičkim sustavom, jer se u njoj stalno nešto dešava, ide ukorak s vremenom i zahtjevima koji se pred nju postavljaju, a za što je zaslužna današnja globalizacija.



Kompetentnost organizacije mogla bi se i matematički izraziti kao:

$$K_o = \{K_{ljk}, S, a, r\},$$

gdje oznake imaju ova značenja:

$K_o$  – kompetentnost organizacije,

$S$  – suma ključnih sposobnosti (organizacijske, tehničke, tehnološke) od  $S_1$  do  $S_n$  uz uvjet da je  $S \geq 2$

$K_{ljk}$  – kompetentnost ljudskog kapitala, odnosno zaposlenika,

$a$  – atributi, svojstva sustava,

$r$  – relacije, veze među elementima sustava (Buntak, Adelsberg, Trajković 2011).

Kako bi organizacija bila što konkurentnija na tržištu, uz kompetentnost ljudskih resursa, potrebno je osigurati i druge sastavnice kompetentnosti među koje spadaju tehnička kompetentnost, tehnološka i kompetentnost organizacijske strukture. U nastavku je prikaz elemenata organizacijske kompetentnosti.



*Slika 8. Elementi kompetentnosti organizacije*

Izvor: Vlastiti rad, prema Buntak, K., Adelsberger, Z., Adelsberger, D.:

Kompetentnost- ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete, Kvalitet, časopis za unapređenje kvaliteta, godina XXI, broj 7-8, Poslovna politika AD, Beograd-Zemun, 2011.

„Tehnička kompetentnost predstavlja skup znanja i vještina u učinkovitoj i djelotvornoj upotrebi sredstava, te način upotrebe za rad u funkciji maksimiziranja procesa realizacije proizvoda ili usluge. Tehnološka kompetentnost je skup znanja i vještina u učinkovitoj i djelotvornoj obradi predmeta rada u funkciji maksimiziranja procesa realizacije proizvoda ili usluge. Strukturna kompetentnost je sposobnost optimalnog organiziranja i kreiranja organizacijske strukture sa svrhom maksimiziranja ostvarenja ciljeva poslovanja. Kompetentnost ljudskog resursa čini „skup povezanih znanja, stavova, vještina i drugih osobnih karakteristika koji utječe na glavni dio nečijeg posla. Kompetencija je sposobnost za uspješno izvođenje određenog zadatka, aktivnosti ili funkcije, a nekompetentnost je njegova suprotnost“ (Buntak, 2012)

## **5.1. Utjecaj intelektualnog kapitala na organizacijsku kompetentnost**

O intelektualnom kapitalu počelo se govoriti početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća, kad je došlo do situacije da tržišna vrijednost poduzeća nadilazi knjigovodstvenu vrijednost. Thomas A. Stewart pod intelektualnim kapitalom smatra „znanje, vještine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manualnih radnika koji su razvili tisuću različitih načina za poboljšanje efikasnosti poduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje poduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspješnu poslovnu suradnju“ (Buntak 2011) Činjenica je da je znanje ono što organizaciju čini konkurentnom na tržištu, radi li se o načinu na koji se to znanje koristi, ili brzini kojom zaposlenici mogu usvojiti nova znanja. Međutim, ukoliko organizacija ne zna upotrijebiti taj intelektualni kapital na efikasan način, teško da će stvoriti konkurentsku prednost na tržištu.

Znanje, to jest intelektualni kapital susrećemo u dva oblika:

- materijalni – patenti, licence, baze, nacrti
- nematerijalni – vizije, znanje, ono što zaposlenik ima u sebi (Buntak 2011)

### **5.1.1. Struktura intelektualnog kapitala**

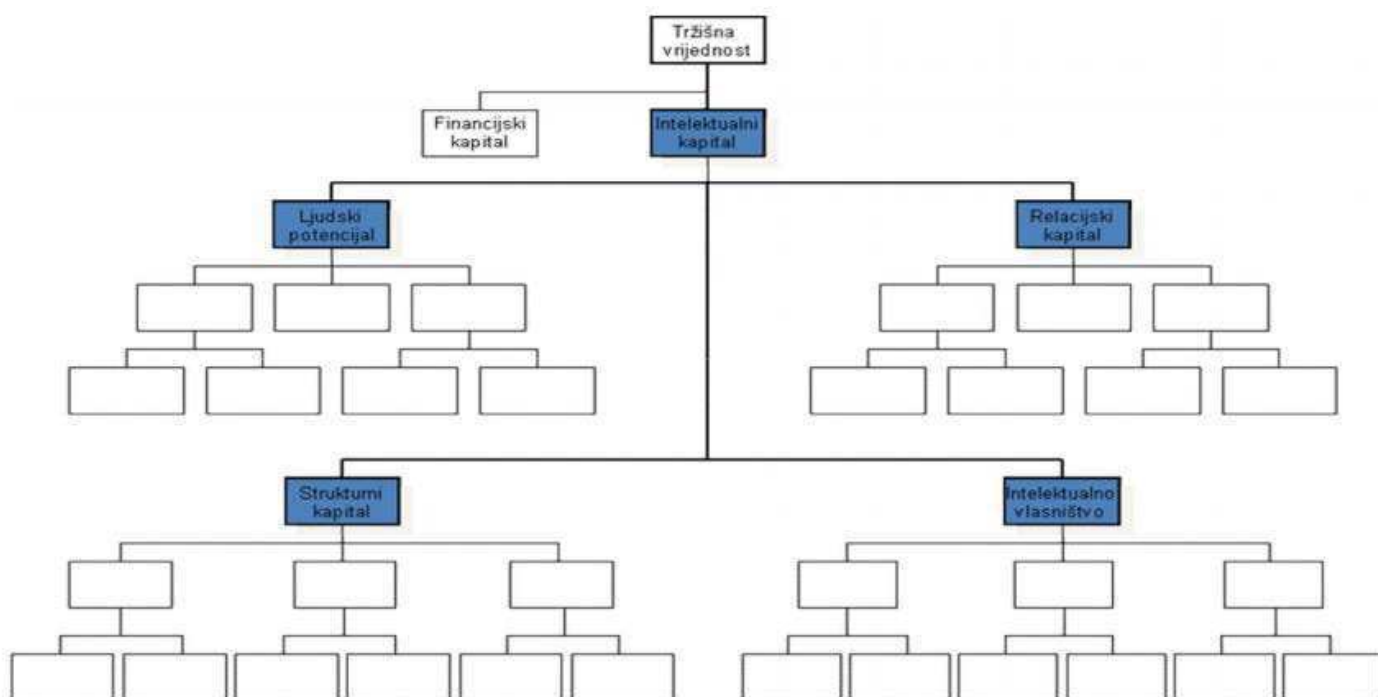
Strukturu intelektualnog kapitala razvili su Edvinsson i Malone. Prema njima tri osnovna elementa koje ima intelektualni kapital jesu:

- ljudski kapital
- strukturni kapital
- potrošački kapital (Buntak 2011)

Ljudski kapital podrazumijeva različita znanja, sposobnosti, iskustva kojima se zaposlenici koriste, a strukturni kapital podrazumijeva organizacijsku strukturu, licence,

patente, poslovne procese. Dakle, riječ je o neopipljivim elementima, koji su nastali transformacijom ljudskog kapitala. Kada se govori o potrošačkom kapitalu, tu se podrazumijeva odnos s potrošačima. Uzme li se u obzir koliko je intelektualni kapital važan za stvaranje konkurentske prednosti na tržištu, intelektualni kapital potrebno je izdvojiti kao zasebnu cjelinu. Prema tome, struktura intelektualnog kapitala je:

- ljudski kapital
- strukturni kapital
- relacijski (potrošački)
- intelektualno vlasništvo. (Buntak 2011)



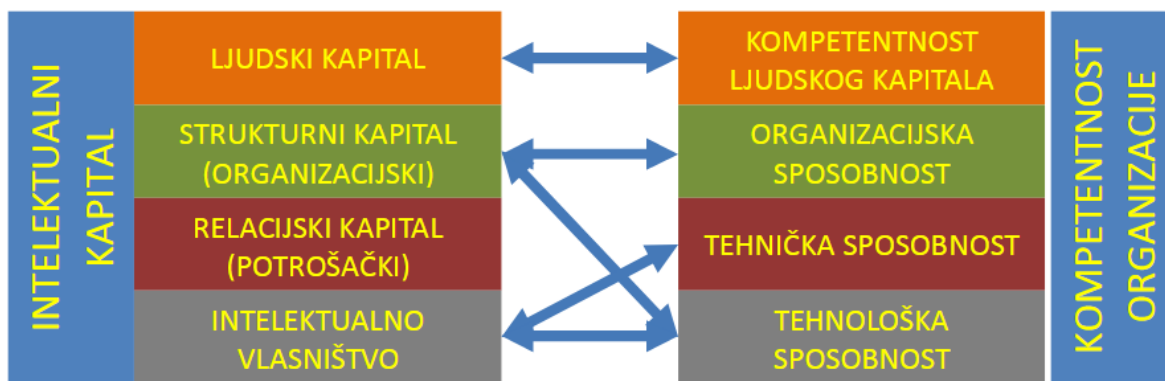
Slika 9. Struktura intelektualnog kapitala

Izvor: Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, A., Adelsberger, D., Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspješno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 24.-26.11. 2011.

Unutar ljudskog kapitala, relacijskog, strukturnog kapitala i intelektualnog vlasništva nalazi se dvanaest područja s ukupno dvanaest dijelova, koji sadrže mnoštvo faktora koji utječu na njegovo upravljanje. Buntak (2011)

## 5.2. Odnos intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti

Intelektualni kapital i organizacijska kompetentnost međusobno su povezani i utječu jedan na drugog. Kada se podijeli kapital na ljudski, strukturni, relacijski i intelektualno vlasništvo, strukturno gledano mogu se vidjeti poveznice s kompetentnošću organizacije. Kao što je već prije rečeno da je organizacijska kompetentnost skup tehničke, tehnološke, strukturne kompetentnosti, kao i kompetentnosti ljudskog kapitala, tako se može vidjeti veza između ljudskog kapitala u području intelektualnog i kompetencije ljudskog kapitala organizacije, kao i strukturnog i relacijskog kapitala uz intelektualno vlasništvo s organizacijskim, tehničkim i tehnološkim sposobnostima. Na slici ispod prikazan je shematski prikaz intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti.



Slika 10. Shematski prikaz intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti

Izvor: Buntak, K., Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, (2012) Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost, Solin, 15.-16.3.2012.

Zbog postojanja međusobne veze i odnosa potrebno je puno pažnje posvetiti intelektualnom kapitalu, jer se pokazao kao jedan od važnijih parametara pomoću kojih organizacija stječe kompetentnost i konkurentsku prednost na tržištu.

## **6. PARAMETRI KOJI UTJEČU NA STRUKTURNU KOMPETENTNOST**

Kao što je već prije rečeno, organizacijska struktura je kostur organizacije. Bez dobro definirane organizacijske strukture, teško da će organizacija biti konkurentna na tržištu. Postoji mnogo elemenata koji utječu na kompetentnost organizacije, uz intelektualni kapital, čimbenike tehničke i tehnološke kompetentnosti, organizacijska struktura gotovo je najvažniji element organizacije, pa su ujedno njezini čimbenici također zaslužni za strukturnu kompetentnost, koja predstavlja jednu od sastavnica organizacijske kompetentnosti. Taatila u doktorskoj disertaciji (2004) navodi nekoliko parametara koji proizlaze iz organizacijske strukture, a parametri organizacijske strukture su zapravo parametri strukturne kompetentnosti.

On navodi da su za strukturnu kompetentnost ključni sljedeći parametri:

- zaposlenici (stručnjaci i menadžeri)
- principi organizacije – načela
- definirani organizacijski procesi
- organizacijska kultura (vrijednosti, atmosfera, praksa)
- organizacijsko znanje
- kolektivno znanje
- menadžerska praksa
- organizacijsko učenje
- informacijski sustavi
- dizajn radne okoline.

## **6.1. Zaposlenici**

Koliko je ljudski kapital bitan za kompetentnost organizacije, govori i činjenica da bez njihove uloge i obavljanja zadataka organizacija ne bi mogla funkcionirati. Naravno, zaposlenici unutar organizacije moraju biti dobro formirani, ovisno o kompetentnostima koje posjeduju. Tako primjerice osoba koja posjeduje određene kompetencije vezane uz prodaju, teško da će biti kompetentna na nekom drugom području unutar organizacije. Zato je iznimno važno znati ulogu i zadatke koje se zaposlenicima mogu dati. Tatila (2004) u doktorskoj disertaciji fokusira se na dvije važne uloge zaposlenika unutar organizacije, a to su stručnjaci i menadžeri, koji imaju posebno važnu ulogu u organizaciji i o njima ovisi strukturna kompetentnost organizacije.

### **6.1.1. Stručnjaci**

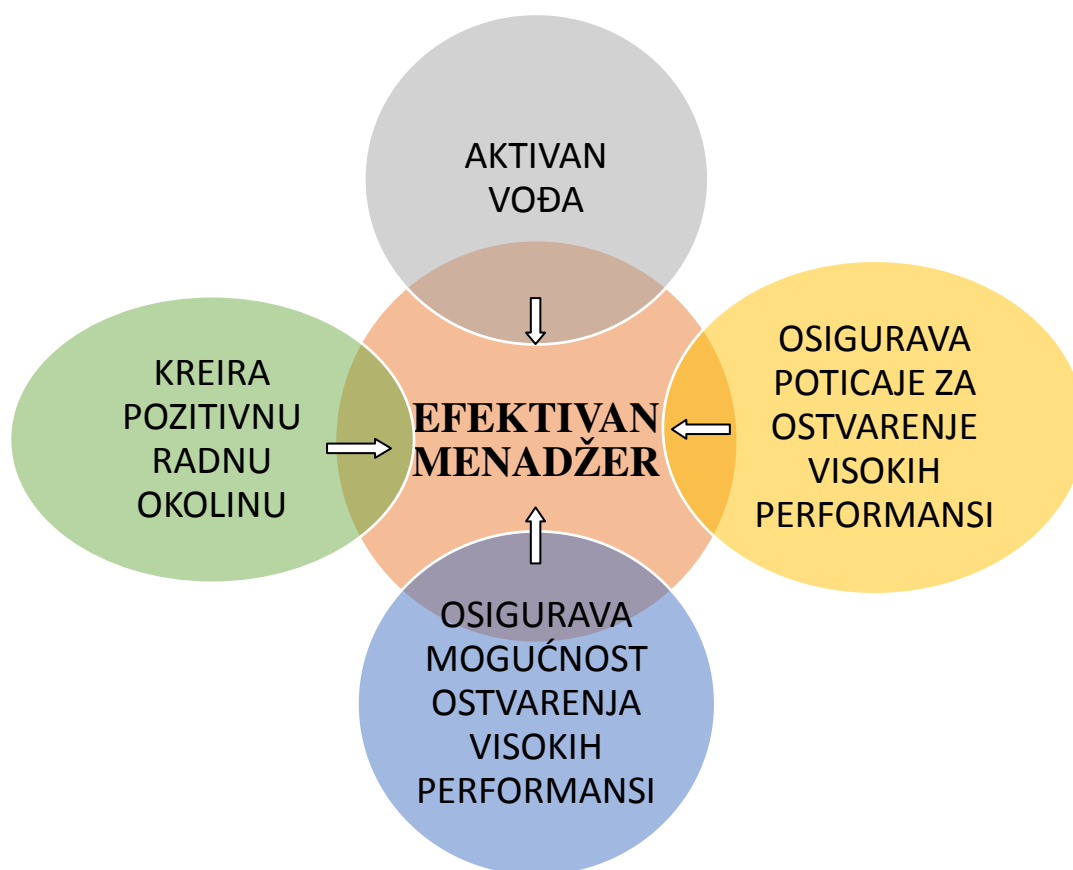
Prema Kalinić (2014) „stručnost se odnosi na znanja, vještine i stavove koji se identificiraju pomoću funkcionalne analize radnih uloga i odgovornosti“. Dakle, ovdje se govori o sposobnosti zaposlenika da svoje zadatke izvrše na bolji kompetentniji način. Kao što je već prije rečeno, stručnjak na jednom području unutar organizacije teško da će odgovarati na drugom području unutar organizacije, jer je stručan upravo za taj posao koji mu je namijenjen. Imajući u organizaciji puno stručnjaka, organizacija ima mogućnost konkurentске prednosti na tržištu. Oni su zaslužni za ostvarenje ciljeva organizacije, pa se tako smatraju parametrom strukturne kompetentnosti.

### **6.1.2. Menadžeri**

Menadžment i vodstvo pojmovi su koji su usko povezani, ali imaju određene razlike. Buble (2009) navodi da je menadžment širi pojam od vodstva te da se ljudi mogu definirati u tri grupe, kao efektivan menadžer, efektivan vođa i menadžer ili samo kao efektivan vođa. „Efektivan menadžer mogao bi se definirati kao osoba koja efektivno obavlja funkcije menadžmenta osiguravajući poslovne efekte.“ (Buble 2009:474)



Uspješni menadžer obavlja niz poslova, od motivacije zaposlenika, usmjeravanju ka ciljevima, dojdijelivanje aktivnosti, davanje rješenja i mnogo drugih poslova. Taatila (2004) navodi kako menadžer mora imati dva područja znanja, pri kojem se jedno područje odnosi na sposobnost da ljudima upravlja, da se nosi s neizvjesnim situacijama i rizikom, dok se drugo područje odnosi na ključne sposobnosti prilagodljivosti, znanja na tom području kojim upravlja. „Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljudi, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse“ (Buble 2009:6)



*Slika 11. Ključne komponente efektivnog menadžera*

Izvor: Vlastiti rad prema Buble, M. Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2009. str.8

Kompetencije koje menadžeri imaju ovise o položaju organizacije unutar tržišne „utakmice“. Ako je menadžer sposoban nositi se s rizicima na tržištu, raspodijeliti zadatke unutar organizacije, ako je usmjeren na cilj, ako se vodi prioritetnim rješavanjima problema, on je menadžer koji je sposoban pomesti konkurente na tržištu. Menadžer kao pojedinac može imati ogroman utjecaj na organizaciju i o njemu ovisi kompetentnost organizacije.

## **6.2. Principi organizacije – načela**

Principi organizacije to jest načela temeljna su pravila organizacije i oni pokazuju smjer organizaciji i daju okvir čemu treba težiti. Bez jasno definiranje vizije, misije, vrijednosti, strategije i drugih elemenata teško da će organizacija biti uspješna. Načela su ključ uspjeha, jer ako organizacija ne teži njima ne može konkurirati na tržištu i biti bolja od drugih. Dosljednost načelima bitni je faktor strukturne kompetentnosti organizacije. Načela su ta koja vode organizaciju u istom smjeru, njih se treba pridržavati i organizacija može biti uspješna. Ako organizacija nema dobro definiranu viziju, teško da će ići ukorak s ciljevima koje si je postavila. Taatila (2004) navodi da bez jasno i dobro definirane strategije teško da će organizacija biti konkurentna na tržištu.

## **6.3. Definirani organizacijski procesi**

Vuković (2008) navodi da je proces „skup povezanih aktivnosti koje pretvaraju ulazne veličine u izlazne“. Oni obuhvaćaju niz aktivnosti koje se ponavljaju više puta. Dobro definirani organizacijski procesi od velike su važnosti jer se pomoću njih stvaraju organizacijske sposobnosti. Taatila (2004) smatra da se organizacijski procesi mogu pojaviti u obliku radne prakse, ali se tada više tiču organizacijske kulture, a s druge strane oni mogu biti jasno dokumentirani. Kod nekih organizacija primijećeno je da su one uspješne isključivo radi dobro definiranih organizacijskih procesa, to jest načina obavljanja zadataka. A upravo je način obavljanja zadataka ključan parametar koji

utječe na organizacijsku kompetentnost, pa samim tim i na strukturnu kompetentnost organizacije.

#### **6.4. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura dominantan je parametar organizacije i ostavlja velik utisak u njoj, jer upravo njome se prikazuju navike, pomoću kojih se može vidjeti kako organizacija reagira na različite situacije. Žugaj (2004) u znanstvenom radu navodi niz definicija organizacijske kulture, a ovdje se spominje jedna prema kojoj navodi da je „organizacijska kultura skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije.“ Organizacijska kultura važna je za sve članove organizacije, njoj se treba prilagoditi, raditi po principima koje vrijede za tu organizaciju. Ukoliko član organizacije ne može prihvatiti njezine vrijednosti, njezin način funkcioniranja, stavova koje organizacija zastupa, teško da će on biti kompetentan u organizaciji. “Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije“ (Žugaj 2004:19). Organizacijska kultura ključan je parametar strukturne kompetentnosti i pomoću nje organizacija svakako može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Upravo su stavovi, uvjerenja, vrijednosti koje organizacija ima jedinstveni i pomoći njih se organizacije razlikuju jedna od druge. Taatila (2004) navodi da na organizacijsku kulturu utječu parametri poput organizacijskih vrijednosti, atmosfere i radne prakse. Vrijednosti kao čimbenik kulture imaju velik utjecaj na organizaciju. Stvarne vrijednosti, to jest vrijednosti s kojima organizacija „živi“ pokazale su se kao parametar koji utječe na strukturnu kompetentnost. Osim vrijednosti, na organizacijsku kulturu utječe i organizacijska atmosfera. Ona gra važnu ulogu za članove organizacije, jer ukoliko je ozračje u organizaciji, to jest atmosfera pozitivna, inovativna, organizacija će biti kompetentnija i stvarat će konkurentsku prednost na tržištu.

## **6.5. Organizacijsko znanje**

Taatila (2004) tvrdi da se organizacijsko znanje ne odnosi na znanje svakog zaposlenika pojedinačno, već na znanje i prešutne zadatke koji postoje u organizaciji. Istraživanjem organizacijskog znanja i proučavanjem literature mnogih autora u vezi organizacijskog znanja Taatila (2004) smatra da je organizacijsko znanje ugrađeno u mnoge sastavnice organizacije, od tehnologije, procedure, procesa, strukture same organizacije kao i kulture. Vrlo je važno da organizacija svakodnevno radi na povećanju znanja, da unaprjeđuje organizaciju, kako bi mogla donositi odluke pomoću kojih može stvoriti kompetentnost organizacije, a samim time i strukturnu kompetentnost, jer ipak je to znanje koje je ugrađeno u organizaciju.

## **6.6. Kolektivno znanje**

Kolektivnim znanjem smatra se znanje koje grupa zaposlenika unutar organizacije posjeduje. Tako primjerice zaposlenici koje rade u nabavi organizacije dijele to znanje, dok zaposlenici koji su zaslužni za proizvodnju dijele znanje koje se naziva kolektivno znanje. Ukoliko organizacija stvori kolektivno znanje za određeno područje pomoću kojeg se može izdvojiti od drugih organizacija, ona je konkurentna na tržištu. Drugim riječima, ako organizacija ima velik tim stručnjaka s visokim kompetencijama, ona može biti uspješna i konkurirati u svim područjima.

## **6.7. Menadžerska praksa**

Uloga menadžera izuzetno je važna za kompetentnost organizacije. Menadžer je važan jer on donosi odluke i mora biti kompetentan u donošenju odluka. Menadžerska praksa definira zahtjeve i ciljeve koje organizacija mora slijediti i na kraju krajeva i postići. Postizanjem ciljeva stvara konkurentsku prednost i uspješnost organizacije. Taatila (2004) navodi da menadžerske prakse organizacije promatraju stvari sa svojeg gledišta te provode strateške planove. Menadžer mora razvijati organizaciju kao cjelinu, a ne samo dijelove organizacije. Menadžer, bez obzira gleda li se na njega kao osobu koja

upravlja ljudima, znanjem, resursima unutar organizacije, ključan je faktor razvoja kompetentnosti organizacije.

## **6.8. Organizacijsko učenje**

Taatila (2004) navodi kako je sposobnost učenja organizacije ključan faktor stvaranja njezine kompetentnosti. To je i logično, jer organizacija koja može brzo učiti, upijati znanja daleko je uspješnija od organizacije koja nije toliko brza u akumuliranju znanja.

## **6.9. Informacijski sustavi**

U današnje vrijeme informacijski sustavi imaju veliku ulogu u organizaciji. Informacijska tehnologija uvelike je poboljšala učinkovitost organizacije. Velike količine informacija i znanja dijele se putem informacijske tehnologije, bez kojih današnji život ne bi bio zamisliv. Gotovo je nemoguće zamisliti organizaciju bez slanja mailova, kao i upravljanje i praćenje podataka putem informacijske tehnologije, komunikacije s kupcima i slično. Informacijski sustavi pokazali su veliki iskorak u definiranju bolje i uspješnije organizacije.

## **6.10. Dizajn radne okoline**

Dizajn radne okoline ima velik učinak na organizaciju i može se odnositi na fizičko i ne fizičko okruženje.. Bilo da se radi i dizajnu radnog prostora, o psihološkom ili sociološkom okruženju unutar kojeg se zaposlenici nalaze, svi oni pridonose uspješnosti organizacije. Vrlo je važno da ljudi borave i djeluju u pozitivnoj radnoj okolini, jer će onda i njihovi rezultati biti daleko bolji nego inače. Dizajn radne okoline svakako povećava sposobnost organizacije da postigne ciljeve koje si je zacrtala.

## **7. ANALIZA POSTOJEĆE ORGANIZACIJE**

Kada se analizira postojeća organizacija, primjenjuju se dvije grupe metoda, a to su:

1) opće metode analize:

- kvalitativna analiza
- kvantitativna analiza
- kauzalna analiza

2) posebne metode analize

- metode ocjenjivanja boniteta organizacije
- metode mjerenja boniteta organizacije (Buble, 2006: 73)

Kod općih metoda vrijedi da se primjenjuju u svakom istraživačkom radu, gdje kvalitativna analiza podrazumijeva niz kvalitativnih sredstava koja omogućuju organizaciji da se razlikuje od drugih. Kod kvantitativne analize promatraju se kvantitativna svojstva po kojima se predmeti razlikuju, dok kauzalna analiza definira postojanje promjena, gdje promjena na jednoj stavci izaziva promjenu na drugoj stavci. Kod posebnih metoda koje mogu biti numeričke i atributivne, veoma je važno da se one kasnije pretvore u atributivne, kako bi ih lakše razumjeli.

### **7.1. Prikupljanje podataka**

Kod mjerenja parametara strukturne kompetentnosti vrlo je važno dijagnosticirati trenutnu razinu organiziranosti organizacije, koja zahtijeva kompleksne vještine, pomoću kojih se može doći do rješenja. Buble (2010) navodi u knjizi navodi tri vještine organiziranosti, a to su:

- vještine dijagnosticiranja organizacije
- vještine (re)dizajna posla

- vještine oblikovanja organizacijskih rješenja.

### **7.1.1.Vještine dijagnosticiranja organizacije**

Kada se govori o vještinama dijagnosticiranja organizacije, misli se na prikupljanje i obradu podataka o trenutnoj situaciji u organizaciji i usporedbi kakva bi ona trebala biti. Definiira se upravo razlika postojeće situacije i željene situacije organizacije. Dolazi se do rezultata u kojoj mjeri je organizacija uspješna. Analiza postojećeg stanja organizacije može se provesti brojnim metodama, a Buble (2010) navodi sljedeće:

- postupak dijagnosticiranja organizacije
- metode prikupljanja podataka
- metode utvrđivanja boniteta organizacije
- metoda ocjenjivanja boniteta organizacije uz pomoć indikatora efikasnosti poslovanja

#### *7.1.1.1. Postupak dijagnosticiranja organizacije*

Postupak dijagnosticiranja organizacije obuhvaća aktivnosti pomoću kojih se izrađuje analiza organizacije. Postoji više načina na koje se može provesti postupak, a Buble (2010) navodi četiri osnovne faze, a to su:

- definiranje metodike dijagnosticiranja
- provođenje ispitivanja organizacije
- analiza prikupljenih podataka
- izrada izvještaja o dijagnozi stanja postojeće organizacije.

Definiranje metodike dijagnosticiranja organizacije podrazumijeva dobro osmišljen postupak kojim se analizira organizacija, a ključno je da se definiira način i pristup strategiji ispitivanja, metode koje će se koristiti za ispitivanje organizacije te način na

koji će se realizirati ispitivanje. Kod provođenja ispitivanja organizacije, važno je definirati korake kojim redom će se ispitivati organizacija, te ih postupno izvršavati, što omogućuje kontrolu i praćenje ispravnosti ispitivanja organizacije. Na temelju prikupljenih podataka vrši se analiza prikupljenih podataka koja na temelju kvantitativnih i kvalitativnih podataka daje ocjenu o uspješnosti organizacije. Kada se govori o ocjeni uspješnosti organizacije, pri tome se misli je li organizacija dobra ili loša, te zbog čega je loša ako je loša i obrnuto. Ako se dobe podaci da je organizacija dobra, na temelju prikupljenih podataka može se saznati koje su dobre strane uspješnosti organizacije te kako tu uspješnost još više povećati. Na temelju dobivenih rezultata stvara se izvještaj o dijagnozi stanja postojeće organizacije, koji se dostavlja ključnim ljudima u organizaciji.

#### *7.1.1.2.. Metode prikupljanja podataka*

Postoji mnogo metoda prikupljanja podataka o organizaciji, a Buble (2010) navodi četiri osnovne metode, a to su:

- metoda analize podataka
- metoda promatranja
- anketna metoda
- metoda intervjua.

Metoda analize podataka ima važnu ulogu kada se analizira postojeća organizacija. Postojanje ključne dokumentacije faktor je koji daje odgovor je li organizacija uopće organizirana ili nije. Pomoću te metode problem koji se istražuje, moguće je izvući van radne situacije, a to je ključno kako bi se eliminirale potencijalne eskalacije u toku ispitivanja. Metodom promatranja prikupljaju se podaci o stanju koje se promatra. Važno je napraviti dobru pripremu prije same metode promatranja, jer je jako važno da promatrač ima plan i cilj promatranja, te da posjeduje sva pomagala koja su mu potrebna kod promatranja. Pomoću anketne metode prikupljaju se pisani podaci putem



upitnika. Kod ankete važno je sastaviti razumljiva pitanja, kako bi se dobio što jasniji odgovor, a daleko je važnije da se anketa pošalje ljudima koji su bitan faktor donošenja informacija, koje su potrebne u analizi postojeće organizacije. Metoda intervjua omogućuje prikupljanje podataka na temelju razgovora s ključnim ljudima. Da bi intervju bio uspješno važno je da se napravi kompletna priprema, što uključuje definiranje tko se ispituje, vrijeme i mjesto ispitivanja, izrada podsjetnika i odabir ispitivača.

## **7.2 Metoda utvrđivanja boniteta organizacije**

Kako bi se dobio prikaz stanja uspješnosti organizacije, potrebno je upotrijebiti neke od metoda utvrđivanja boniteta organizacije, a Buble (2010) navodi dvije:

- metode ocjenjivanja boniteta organizacije
- metode mjerenja boniteta organizacije.

Ključnu ulogu kod ocjenjivanja boniteta organizacije ima sam ispitivač, jer o njegovoj objektivnosti ovisi i objektivnost ocjenjivanja boniteta organizacije. Karakteristično za tu metodu je da ona uvijek polazi od ocjene određenih faktora organizacije, na temelju kojih onda izvodi ocjenu o cjelini organizacije.

Metoda mjerenja boniteta organizacije polazi od činjenice da se pomoću nje dolazi do realnih veličina, koje matematičkom obradom dovode do ključnog pokazatelja boniteta organizacije.

### **7.2.1. Metode ocjenjivanja boniteta organizacije**

Kod metoda ocjenjivanja boniteta organizacije gledaju se ocjene određenih parametara, koji su temelj za donošenje ocjene cijele organizacije. Postoji niz metoda ocjenjivanja organizacije, a to su;

- rutinska analitička metoda

- klasična analitička metoda
- metoda ocjenjivanja boniteta organizacije uz pomoć indikatora efikasnosti
- analitička metoda temeljena na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja
- kompleksna analitička metoda
- metoda procesnih funkcija (Buble, 2006:75)

#### 7.2.1.1. Rutinska analitička metoda

Pomoću navedene metode projektanti organizacije uspoređujućom analizom nekog poduzeća donose ocjenu o bonitetu organizacije. Prednost navedene metode je u brzini dobivanja rezultata, a nedostatak su neprecizni rezultati.

Valja spomenuti jednu od važnijih rutinskih metoda, a to je metoda koju je razvila REFA ( Reichsausschuss für Arbeitsstudien ). Na temelju te metode vrši se komparacija trinaest principa organizacije, koji su svrstani u pet grupa. Unutar svakog principa definirano je 10 faktora koji utječu na realizaciju.

Formula za izračun ocjene boniteta organizacije glasi:

$$O_n = \frac{N_{stv}}{N_{opt}} \times 10$$

$O_n$  – ocjena boniteta organizacije,

$N_{stv}$  – stvarni ponderi,

$N_{opt}$  - teorijski ponderi.

Principi na kojima se temelji ocjenjivanje boniteta organizacije po metodi REFA su:

- 1) princip upravljanja
  - princip grupa
  - princip funkcija
  - princip izuzetaka
  
- 2) princip reda
  - princip obuhvaćanja ili upućivanja
  - princip više svrha
  - princip sortiranja
  
- 3) princip planiranja
  - princip predbilježaka
  - princip tekuće trake
  - princip redoslijeda
  
- 4) princip kontrole
  - princip izvješćivanja
  - princip označivanja
  - princip mjerila
  - princip ravnoteže ili suprotnosti ( Buble, 2006:77 ).

Suma svih 130 pitanja iznosi 1300 pondera, koji se mogu rasporediti na dva načina. U prvom načinu svakom se principu dodjeljuje jednak broj pondera (100), a prilikom odgovaranja na pitanja moguće su tri ocjene. kada je odgovor točan dodjeljuje se 10 pondera, kada je odgovor djelomično točan dodjeljuje se 5 pondera, a kada je odgovor netočan dodjeljuje se 0 pondera. U drugom slučaju svakom principu dodjeljuju se ponderi ovisno o procjeni važnosti. Moguće su dvije ocjene, kada je odgovor točan

dodjeljuje se ocjena koja je dana uz pitanje, a kada je odgovor netočan, dodjeljuje se ocjena nula. Buble (2006)

#### *7.2.1.2. Klasična analitička metoda*

Navedenu metodu ocjenjuje veći broj stručnjaka po sastavnim funkcijama. Danas se često koristi, jer je vrlo razumljiva, međutim, takva metoda zahtijeva velik financijski trošak, jer je potrebno jako puno ljudi, a i vremena da bi se došlo do rezultata. Postoji mnogo klasičnih analitičkih metoda, a ovdje je navedena jedna, na temelju kojih se može doći do ocjene boniteta organizacije. Na temelju te metode, ukupno poslovanje raščlanjuje se na sedam poslovnih funkcija, a svaka se poslovna funkcija dalje raščlanjuje na pet faza.

Poslovne funkcije su sljedeće:

- istraživanje i studij proizvoda,
- razvoj,
- proizvodnja,
- ljudski resursi,
- nabava,
- prodaja,
- računovodstvo. (Buble 2006:78)

Faze su sljedeće:

- istraživanje i razvoj,
- programiranje i priprema,
- realizacija,
- kontrola,
- upravljanje. ( Buble, 2006:78 )

Povezivanjem poslovnih funkcija i faza može se dalje raščlanjivati do 35 grupa poslova, koji se dalje raščlanjuju na elemente toliko duboko, koliko je potrebno da bi se došlo do ocjene boniteta organizacije svakog elementa. Buble (2006)

### *7.2.1.3. Metoda ocjenjivanja boniteta organizacije uz pomoć indikatora efikasnosti*

Postoji veliki stupanj korelacije između rezultata poslovanja poduzeća i njegove organizacije. Jednostavnije rečeno, rezultat poslovanja koji poduzeće u određenom razdoblju ostvari jest stvarni rezultat kojem odgovara postojeći bonitet. Međutim, stvarni rezultat odstupa od optimalnog ako bonitet postojeće organizacije odstupa od optimalne. Na temelju navedenog dolazi se do relacije odnosa rezultata poslovanja i razine organizacije. Formula za izračun veličine izgubljene efikasnosti poslovanja glasi:

$$G = E_{r_{stv}} \left( \frac{N_{opt}}{N_{stv}} - 1 \right)$$

gdje su:

$E_{r_{stv}}$  – koeficijent efikasnosti,

$N_{opt}$  – optimalni ponderi,

$N_{stv}$  – stvarni ponderi.

Efikasnost poslovanja poduzeća ovisi o stupnju korištenja kapaciteta, ekonomiji trošenja faktora proizvodnje te o vremenu angažiranja kratkoročne imovine u procesu rada. Na sve te veličine može se djelovati odgovarajućim organizacijskim mjerama, čime se i dokazuje međuovisnost efikasnosti poslovanja i efikasnosti organizacije. Buble (2006)

Ocjena razine organizacije ( $N_{stv}$ ) dobiva se formulom koja glasi:

$$N_{stv} = \frac{Er_{stv}}{Er_{opt}} \times N_{opt}$$

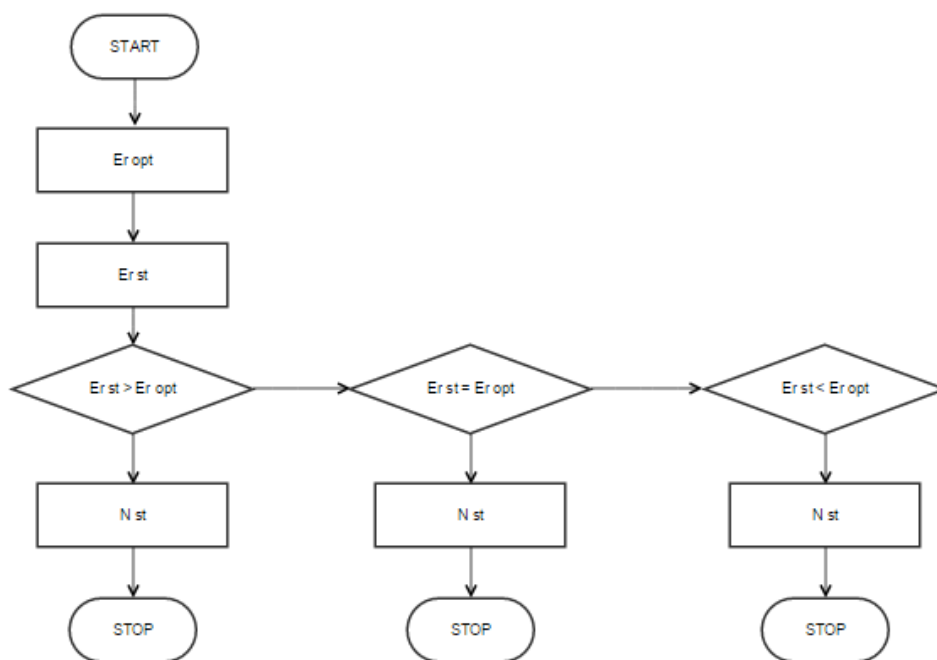
gdje su:

$Er_{stv}$  – stvarna razina efikasnosti,

$Er_{opt}$  – optimalna razina efikasnosti,

$N_{stv}$  – ocjena razine organizacije,

$N_{opt}$  – optimalna ocjena razine organizacije.



Slika 12. Algoritam utvrđivanja ocjene razine organizacije

Izvor: Marin Buble, Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010,

str. 76

Ako je vrijednost  $N_{stv}$  ispod granice tolerancije, treba tražiti faktore koji utječu na to i mjesto njihova nastanka. Istraživanje koje slijedi iz toga kreće od onih faktora koji imaju najveći utjecaj na efikasnost pa sve do istraživanja faktora koji imaju najmanji utjecaj na efikasnost. Dakako, definiranjem ključnih faktora koji su važni za bonitet organizacije, moći će se poprilično poboljšati ocjena boniteta organizacije. (Buble 2006)

#### *7.2.1.4. Analitička metoda temeljena na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja*

Filozofija navedene metode je da je organizacija sustav, a taj sustav treba materijalne resurse, koji moraju biti usklađeni s naprežanjima pri radu, kako bi se proizvodnja ostvarila uz najmanje trošenje resursa i naprežanja.

Kako bi se procijenio bonitet organizacije, potrebno je sagledati postoje li potrebne komponente organizacije i kakve su, te postoje li svi potrebni napori i kakvi su. ( Buble 2006: 86)

Komponente koje sagledavamo su:

- ljudski resursi
- materijal
- oprema
- radni uvjeti
- metode rada
- potrošač
- novac ( Buble 2006:86)

Navedene komponente prolaze kroz faze osiguranja, korištenje, održavanje i obnavljanje. ( Buble 2006:86 )

Efikasnost organizacije polazi od sljedećih stupnjeva:

( 0 ) stihijska provedba postupka,

( 1 ) provedba postupka postoji kao zadatak, ali se obavlja neredovito i nema za to zadužene određene osobe,

( 2 ) za provedbu postupka postoji zadužena osoba, ali nema razrađenog sustava pripreme i kontrole

( 3 ) za provedbu postupka postoji razrađena pisana uputa i zadužena osoba te se obavlja određena priprema i kontrola. ( Buble, 2006:87)

Tablica 2. Matrica za ocjenjivanje boniteta organizacije

<b>Komponente</b>	<b>LJUDSKI RESURSI</b>	<b>MATERIJAL</b>	<b>OPREMA</b>	<b>RADNI UVJETI</b>	<b>METODE RADA</b>	<b>POTROŠAČ</b>	<b>NOVAC</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>Postupci</b>								
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>OSIGURANJE</b>								
<b>KORIŠTENJE</b>								
<b>ODRŽAVANJE</b>								
<b>OBNAVLJANJE</b>								
<b>UKUPNO</b>								

Izvor: Marin Buble, Metodika projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006., str.87.



Rezultat boniteta organizacije može se svrstati u sljedeća područja:

0 – 34 organizacija poduzeća je loša,

35 – 59 organizacija poduzeća je dobra,

60 – 74 organizacija poduzeća je vrlo dobra,

75 – 84 organizacija poduzeća je odlična. ( Buble, 2006:88 )

#### *7.2.1.5. Kompleksna analitička metoda ( KAM )*

Navedena metoda također ima niz postupaka na temelju kojih se ocjenjuje bonitet organizacije, a to su:

- analiza stanja poslovanja radi sagledavanja karakterističnih zbivanja u poslovanju poduzeća,
- selekcija karakterističnih utjecajnih faktora i poslovne problematike,
- raščlanjivanje ukupnog poslovanja poduzeća po raznim osnovama,
- ponderiranje utjecaja karakterističnih faktora,
- proračun neophodnog organizacijskog potencijala,
- proračun stvarnog organizacijskog poslovanja,
- ocjenjivanje razina organizacije poslovanja po raznim osnovama,
- interpretiranje rezultata ocjenjivanja ( Buble, 2006:88 )

Na temelju navedenih postupaka, kompleksna analitička metoda rabi sljedeće indikatore:

- kretanje strukture proizvodnog programa,
- kretanje strukture troškova poslovanja,
- kretanje dobiti i njezine raspodjele,
- kretanje pokazatelja financijske poluge,
- kretanje pokazatelja likvidnosti,
- kretanje pokazatelja aktivnosti,

- kretanje pokazatelja profitabilnosti,
- kretanje plaća zaposlenih po kvalifikacijama,
- kretanje strukture zaposlenog osoblja,
- kretanje korištenja kapaciteta,
- kretanje odnosa strojnog i ručnog rada,
- pregled reklamacija kupaca,
- pregled sporova koje vodi poduzeće,
- pregled problematike o kojoj najčešće raspravljaju nadzorni odbor i uprava poduzeća ( Buble, 2006:89 ).

Navedeni indikatori omogućuju donošenje niza zaključaka, koji daju sliku o postojećem stanju organizacije, njezinoj strategiji, efikasnosti, kvaliteti i dr. Kod te analize najvažnije je napraviti selekciju karakterističnih utjecajnih faktora i raščlanjivanje ukupnog poslovanja.

Osnove na temelju kojih se vrši raščlanjivanje su:

- elementi poslovanja
- kompleksni poslovi
- funkcije
- organizacijske jedinice
- faze poslovanja (Buble 2006:90)

Ukupno poslovanje poduzeća može se raščlaniti na sljedeće funkcije

- |                        |    |
|------------------------|----|
| ▪ planiranje           | Pl |
| ▪ priprema proizvodnje | Pp |
| ▪ proizvodnja          | P  |
| ▪ nabava               | N  |
| • prodaja              | Pr |

• kadrovi	Kd
• zaštita rada i imovine	Z
• finansijsko-računovodstvena	FR
• administravno-regulatorska	Ar
• unapređenje poslovanja	Up
• menadžment	M (Buble 2006: 90)

Neophodni organizacijski potencijal svakog elementa računa se po sljedećoj formuli:

$$P_o = F \cdot k_q \cdot k_t \cdot k_s$$

gdje su:

$P_o$  – neophodni organizacijski potencijal

F – frekvencija utjecajnih faktora – broj tangenčnih organizacijskih jedinica

$k_q$  – gornji limit naprežanja organizacije radi ostvarenja  $Q_{opt}$ .

$k_t$  – gornji limit naprežanja organizacije radi ostvarenja Trmin,

$k_s$  – stupanj složenosti utjecajnih faktora

$$k_q = Q_{opt} : Q_k$$

$$k_t = T_{ropt} : T_r$$

$k_s$  = empirijski koeficijent koji iznosi od 1,00 do 1,15. ( Buble 2006:92)

Na temelju neophodnog organizacijskog potencijala može se izračunati i stvarni organizacijski potencijal, gdje se ocjenjuje svaki element i tangentne organizacijske jedinice, na temelju čega dobivamo prosječnu ocjenu. Formula za stvarni organizacijski potencijal glasi: Buble (2006)

$$P_s = \frac{P_o \cdot O}{10}$$

Na kraju interpretira se rezultat ocjenjivanja, i pomoću zaključka može se vidjeti prednosti i mane postojeće organizacije.

#### *7.2.1.6. Metoda procesnih funkcija*

Metoda procesnih funkcija daje rezultate za kratko vrijeme, ali su zaključci dovoljno dobri kako bi se poduzele potrebne mjere, Ona se provodi u nekoliko faza.

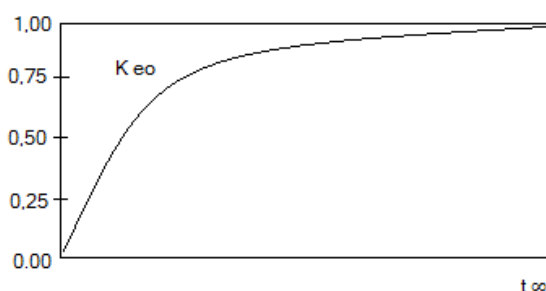
- definiranje pojma i izbor procesnih funkcija,
- koncepcija analitičkog postupka,
- utvrđivanje funkcionalne povezanosti područja ocjenjivanja po procesnim funkcijama,
- ponderiranje područja ocjenjivanja i procesnih funkcija,
- ocjenjivanje područja ocjenjivanja po procesnim funkcijama,
- izračunavanje stvarnih pondera područja ocjenjivanja po procesnim funkcijama,
- utvrđivanje pondera procesnih funkcija,
- utvrđivanje ocjene procesnih funkcija,
- utvrđivanje ranga procesnih funkcija,
- zaključak o analizi organizacije. ( Buble, 2006:97 )

### 7.2.2. Metode mjerenja boniteta organizacije

Kod ove metode polazi se od realnih podataka, gdje se matematičkom obradom dolazi do pokazatelja boniteta organizacije. Formula prema kojoj se mjeri bonitet organizacije je:

$$k_{eo} = \frac{N_{stv}}{N_{opt}}$$

gdje koeficijent predstavlja odnos stvarne i optimalne razine organizacije. Koeficijent efikasnosti može biti manji ili jednak 1, gdje 1 znači da organizacija posluje efikasno i efektivno. Kada je koeficijent manji, tada organizacija nije na svojoj razini. Buble (2006) Na slici ispod prikazan je dijagram kretanja koeficijenta tijekom vremena.



Slika 13. Dijagram kretanja  $K_{eo}$  tokom vremena

Izvor: Marin Buble, Metodika projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str. 108.

Efikasnost je svrstana u četiri grupe:

$0,00 < k_{eo} \leq 0,50$  organizacija nije uspješna, nužni su cjeloviti, znatni i hitni zahvati na njezinu unapređenju;

$0,50 < k_{eo} \leq 0,60$  organizacija je na donjoj granici uspješnosti, nužni su cjeloviti ili parcijalni zahvati na unapređenju postojeće organizacije;

$0,60 < k_{eo} \leq 0,80$  organizacija je uspješna, a unapređenje postojeće organizacije orijentirano je na parcijalne zahvate;

$0,80 < k_{eo} \leq 1,00$  organizacija je vrlo uspješna i ne zahtijevaju se posebni zahvati na unapređenju postojeće organizacije. ( Buble 2006: 108)

Kako bi se utvrdila efikasnost organizacije, potrebno je uzeti u obzir i koeficijent efikasnosti organizacije korištenja opreme ( $k_{eoo}$ ), koeficijent organizacije poslovanja s materijalima ( $k_{eom}$ ) i koeficijent efikasnosti organizacije rada ( $k_{eor}$ ). Na temelju navedenog dobiva se ocjene o bonitetu, a prema sljedećoj formuli:

$$k_{eo} = k_{eoo} \cdot k_{eom} \cdot k_{eor} \text{ Buble (2006)}$$

#### *7.2.2.1. Mjerenje efikasnosti organizacije korištenja opreme*

Zadatak je organizacije korištenja opreme maksimalno iskorištenje potencijala koji joj je na raspolaganju. Da bi se iskazao potencijal, koriste se tri parametra, a to su:

- raspoloživi fond radnog vremena svakog pojedinog postrojenja, stroja, uređaja i drugog,
- broj raspoloživih postrojenja, strojeva, uređaja i drugog,
- proizvodna sposobnost svakog pojedinog postrojenja, stroja, uređaja i drugog.

(Buble 2006: 111)

Pokazatelj efikasnosti organizacije korištenja opreme računa se prema sljedećoj formuli:

$$K_{eosr} = \frac{\sum_{i=1}^m S_i \cdot k_{integ}}{\sum_{i=1}^m S_i},$$

gdje je:

m - broj postrojenja, strojeva, uređaja i drugog koji se upotrebljavaju u dotičnom procesu rada,

$S_i$  - bilančna vrijednost i-tog postrojenja, stroja, uređaja i drugog,

$k_{integ}$  - integralni koeficijent iskorištenja opreme koji se izračunava prema sljedećem obrascu:

$$k_{integ} = k_{ex} \cdot k_{int}$$

gdje je:

$k_{ex}$  = koeficijent ekstenzivnog iskorištenja opreme,

$k_{int}$  = koeficijent intenzivnog iskorištenja opreme. ( Buble 2006: 111)

Na temelju navedene formule i rezultata, moguće je dijagnosticirati stanje i odrediti mjere pomoću kojih će se smanjiti gubici.

#### *7.2.2.2. Mjerenje efikasnosti organizacije poslovanja s materijalima*

Poanta navedene mjere je da organizacija osigura minimalan kapacitet materijala za prijeme proizvodnje u najkraćem mogućem roku. Gledaju se dva aspekta angažmana u procesu rada, a to su:

- s aspekta obujma angažmana materijala
- s aspekta vremena trajanja angažmana materijala u procesu rada ( Buble 2006: 114)

Kod prvog aspekta efikasnost se računa na temelju minimalnog obujma materijala i stvarno angažiranog, po sljedećoj formuli:

$$k_{eom}^M = \frac{M_{min}}{M_{stv}}$$

S aspekta vremena trajanja angažmana materijala u procesu rada efikasnost se utvrđuju analizom ciklusa, koji se sastoji od ciklusa prometa i ciklusa proizvodnje. (Buble 2006:114) Računa se tako da se stavi u odnos minimalno vrijeme i stvarno vrijeme angažmana materijala prema formuli:

$$K_{Eom}^{Tc} = \frac{T_{cm}^P}{T_{cm}^S}$$

Kod navedenih aspekata poželjno je kombinirati oba aspekta, jer će u jednom slučaju biti lakše izračunati obujam angažmana, dok će u drugom slučaju biti lakše izračunati efikasnost s aspekta vremenskog trajanja angažmana materijala u procesu rada.

### *7.2.2.3. Mjerenje efikasnosti organizacije rada*

Zadaća navedenog mjerenja organizacije rada je sljedeća:

- racionalno korištenje fonda radnog vremena zaposlenika,
- racionalni raspored zaposlenika po principu „pravi čovjek na pravo mjesto“,
- normalno dopušteni napor zaposlenih pri obavljanju radnih zadataka. ( Buble 2006: 116)



Potencijal efikasnosti rada može se izračunati na temelju tri koeficijenta:

- koeficijent iskorištenja fonda radnog vremena ( $k_{vr}$ )
- koeficijent iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika ( $k_{kz}$ )
- koeficijent intenziteta rada ( $k_{ir}$ )

Na temelju navedenih koeficijenta, a njihovim množenjem dobiva se efikasnost organizacije rada, a formula glasi:

$$k_{eor} = k_{vr} \cdot k_{kz} \cdot k_{ir}$$

Da bi se izračunao koeficijent iskorištenja fonda radnog vremena, potrebno je staviti u odnos ostvareni fond radnog vremena i raspoloživi, a formula glasi:

$$k_{vr} = \frac{Ho}{Hr}$$

Da bi se izračunao koeficijent iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika, potrebno je staviti u odnos stvarnu kvalificiranost zaposlenika i kvalificiranost koju zahtijevaju poslovi u organizaciji, a prema formuli:

$$k_{kz} = \frac{Kz}{Kp}$$

Da bi se izračunao koeficijent intenziteta rada potrebno je staviti u odnos standardni intenzitet rada i stvarni intenzitet rada, a formula glasi:

$$k_{ir} = \frac{Iro}{Irs} \quad \text{Buble (2006)}$$

### **7.3. Vještine redizajna posla**

„Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje.“ (Buble 2010:77) Da bi se na pravilan način izvodio posao ključno je oblikovanje posla. Potrebno je izrađivati analize jednom dizajniranih poslova jer se oni s vremenom mijenjaju, dolazi do promjena u tehnologiji, opremi, samoj organizaciji. Buble (2010) navodi dvije opcije redizajniranja posla, a to su:

- opcija redizajniranja pojedinačnog posla
- opcija redizajniranja grupnog posla.

Navedene opcije primjenjuju se istodobno i u nastavku će biti više riječi o njima.

#### **7.3.1. Opcija redizajniranja pojedinačnog posla**

Navedena opcija odnosi se na poslove koje obavljaju pojedinci unutar organizacije s ciljem da se ponovno integrira i dodijeli jednom zaposleniku. Provodi se na tri načina, a to su:

- rotacija posla
- proširivanje posla
- obogaćivanje posla (Buble 2010:78)

Rotacija posla je pristup dizajniranju posla kako bi se smanjila dosada na poslu koja je rezultat specijalizacije posla, a samim time i neučinkovitost pojedinca. Može se odvijati na vertikalnoj i horizontalnoj razini. Koja god rotacija da se obavi, djelovat će bolje na pojedinca. Kada je riječ o proširivanju posla, važno je istaknuti da unutar organizacija

postoje zaposlenici čije mogućnosti nisu dovoljno iskorištene, pa im se nastoji proširiti postojeći obujam posla. Proširenjem obujma posla zaposlenici su zadovoljniji, ali samo proširenje posla nije se pokazalo dovoljnim za stvaranje izazova u poslovanju. Tu se dolazi do trećeg načina redizajniranja pojedinačnog posla, a to je obogaćivanje posla, pri čemu se zaposlenicima daje veći stupanj kontrole posla kojeg obavljaju.

### **7.3.2. Opcija redizajniranja grupnog posla**

Postoje dva tipa tima koja su potrebna u situaciji kada je potrebno više ljudi za izvršenje zadataka. Buble (2010) navodi.

- integrirani radni tim
- autonomni radni tim.

Kod integriranog radnog tima mnošto se zadataka dodjeljuje timu, gdje on odlučuje koje će zadatke kome dodijeliti i snosi odgovornost rotacije posla. Kod autonomnih radnih timova riječ je o poslovima koji se produbljuju vertikalnom integracijom. Naime, postoji cilj koji se zadaje radnom timu, a onda im se ostavlja sloboda tko će koji zadatak obaviti.

## **7.4. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja**

Oblikovanje organizacijskog rješenja obuhvaća treću fazu redizajniranja organizacije. Smatra se najkompleksnijom fazom, jer na temelju dobivenih rezultata i iskustva treba osmisliti organizacijsko rješenje. Navedeni postupak provodi se u četiri etape, a to su:

- postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja
- izrada projekta organizacijskog rješenja
- testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja
- elaboriranje testiranog oblikovanog organizacijskog rješenja ( Buble 2010:86)

### **7.4.1. Postavljanje plana oblikovanja organizacijskog rješenja**

Kod postavljanja plana oblikovanja organizacijskog rješenja potrebno je uz određene rokove i aktivnosti definirati i ključne točke, koje će pomoći kod donošenja odluka. Navedeni plan postavljaju projektanti organizacije uključujući i voditelja projekta ukoliko se radi o projektnoj organizaciji. Nije riječ samo o internom vođenju projektanta organizacije, već se pomoću njega može pratiti provedba zadatka. Menadžer djeluje jedino onda kada voditelji projekta ne mogu ukloniti problem kod izvođenja projekta. Hoće li plan oblikovanja organizacijskog rješenja biti kvalitetan, ovisi i kvaliteta planiranja.

### **7.4.2. Izrada projekta organizacijskog rješenja**

U dijelu izrade projekta organizacijskog rješenja ključnu ulogu igra kreativnost projektanta. Postoje dva projekta pomoću kojih se mogu dobiti odgovarajuća organizacijska rješenja, a to su:

- idejni projekt organizacije

- izvedbeni projekt organizacije. ( Buble 2010:88)

Iz idejnog projekta organizacije može se iščitati globalno rješenje organizacije, koje je najčešće rađeno u više varijanti, tako da menadžer može izabrati optimalnu. Ovdje se radi o ispitivanju ciljeva koji se žele postići, definiranju metodike izvođenja idejnog projekta, oblikovanju alternativnih rješenja, testiranju oblikovanih rješenja i na kraju o odabiru samih rješenja. Potrebno je voditi računa o točnim koracima koji su postavljeni, jer outputi prvog koraka ujedno su i signali za poboljšanje u prethodnim etapama. Izvedbeni projekt organizacije ključ je funkcionalnosti organizacijskog rješenja. Potrebno ga je izraditi do zadnjeg detalja kako bi bila moguća implementacija projektnog rješenja.

#### **7.4.3. Testiranje oblikovanog organizacijskog rješenja**

U ovoj fazi provodi se provjera boniteta organizacijskog rješenja. Postoji mnogo kriterija na osnovi kojih se utvrđuje provjera boniteta, a ključna je stavka hoće li se navedenim organizacijskim rješenjem uopće postići ciljevi koji su zadani u organizaciji. Buble (2010) navodi nekoliko skupina kriterija pomoću kojih se vrši provjera boniteta, a to su:

- kriterij ekonomije
- kriterij funkcionalnosti
- kriterij izvodivosti
- kriterij tehnoločnosti
- kriterij humanosti
- socijalni kriteriji.

Kriterij ekonomije odnosi se na ekonomičnost, profitabilnost i proizvodnost, a kriterij funkcionalnosti na dizajn i namjenu organizacijskog rješenja. Kod kriterija izvodivosti gleda se na mogućnost adaptacije, unapređenja i implementacije organizacijskog rješenja. Za funkcioniranje i implementaciju organizacijskog rješenja potrebna su sredstva i metode, a ona su dio kriterija tehnoložnosti. Kakav tretman unutar organizacije imaju zaposlenici odnosi se na kriterij humanosti, a socijalni i radni uvjeti dio su socijalnih kriterija.

#### **7.4.4. Elaboriranje testiranog oblikovanog organizacijskog rješenja**

Zadnja točka organizacijskog rješenja jest elaboriranje testiranog organizacijskog rješenja. Važno je da organizacijsko rješenje bude svima razumljivo kako bi svi kojima je prezentirano mogli na jednostavan način donositi zaključke o elaboriranom organizacijskom rješenju. Sadržaj elaborata ima tri osnovna dijela, a prvi dio se odnosi na stavove koji su važni za projektiranje organizacije. U drugom dijelu iznosi se prijedlog organizacijskog rješenja te su njemu razrađene sve etape koje su vezane uz izradu projekta, dok se treći dio odnosi na sam zaključak u kojem se prezentira učinkovitost projektiranog rješenja.

Ukoliko se radi o većoj organizaciji, onda izvještaj sadržava sljedeće dijelove:

- uvod
- podatci o poduzeću
- faktori utjecaja na organizaciju poduzeća
- analiza organizacijske strukture
- analiza organizacijskih postupaka
- analiza organizacijskih sredstava
- zaključci. (Buble 2006:118)

U uvodu se iznose razlozi provedbe istraživanja, utvrđuju se ciljevi koji se istraživanjem žele postići, definiraju se metode i struktura istraživanja. Nakon uvoda iznose se općeniti podaci o poduzeću. Kod faktora utjecaja na organizaciju poduzeća razmatra se utjecaj okoline, strategije, veličine i tehnologije na organizacijsku strukturu. Analiza organizacijske strukture obuhvaća sve podatke o postojećoj organizacijskoj strukturi, a analiza organizacijskih postupaka daje sliku odvijanja procesa u organizaciji. Primjenjuje li organizacija adekvatna organizacijska sredstva, govori analiza organizacijskih sredstava. Na kraju je sam zaključak, gdje se formiraju stavovi i donosi se ocjena o postojećem stanju organizacije i predlažu se rješenja za poboljšanje.

## 8. MODEL MJERENJA KVALITATIVNIH ČIMBENIKA STRUKTURNE KOMPETENTNOSTI

U ovom dijelu prikazat će se metodologija mjerenja kvalitativnih čimbenika koji utječu na strukturnu kompetentnost uz pomoć zrelosti. Shema koja je korištena za mjerenje strukturne kompetentnosti izgleda ovako:

*Tablica 3. Razine zrelosti*

OPIS	RAZINA ZRELOSTI
Nema	1
Prepoznato	2
Uvedeno, ali ne i implementirano	3
Implementirano	4
Implementirano s poboljšanjem	5

Izvor: Vlastiti rad

Organizacija koja ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu, to jest koja posluje efikasno i efektivno kod svakog čimbenika ima razinu zrelosti 5 (pet) , to jest 100%. Međutim, postoje organizacije kod kojih nisu svi čimbenici mjerenja strukturne kompetentnosti na stopostotnoj razini, već odudaraju od toga. Kompetentnosti se mjeri po formuli :

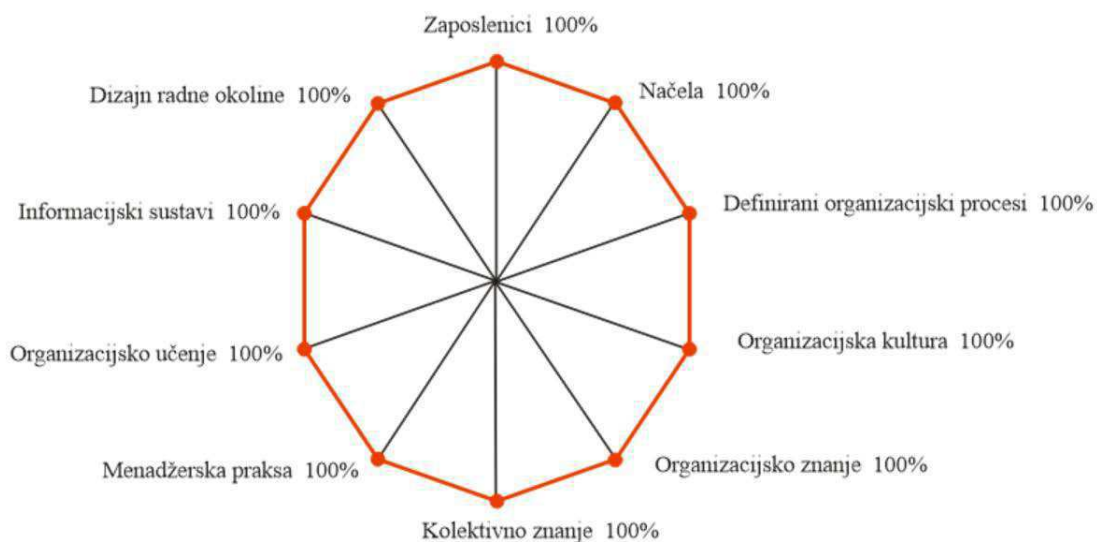
$$k = \frac{P_{st}}{P_{pl}} \leq 1 , \text{ gdje kompetentnost može biti manja ili jednaka od jedan. Buntak (2010)}$$



Prema Taatili (2004) rečeno je da na strukturnu kompetentnost utječe deset čimbenika, a to su:

- zaposlenici (stručnjaci i menadžeri)
- principi organizacije – načela
- definirani organizacijski procesi
- organizacijska kultura (vrijednosti, atmosfera, praksa)
- organizacijsko znanje
- kolektivno znanje
- menadžerska praksa
- organizacijsko učenje
- informacijski sustavi
- dizajn radne okoline.

Na osnovi navedenih čimbenika, organizacija koja ima savršenu strukturnu kompetentnost izgleda ovako:



Slika 14. Organizacija sa stopostotnom strukturnom kompetentnošću

Izvor: Vlastiti rad

Kod savršene organizacije svaki od navedenih čimbenika ima razinu zrelosti 5. Svaki čimbenik je implementiran s poboljšanjima i na temelju toga organizacija može uspješno konkurirati na tržištu.

U nastavku bit će prikaz modela mjerenja pojedinih parametara strukturne kompetentnosti te će biti prikazana razina zrelosti postojeće organizacije, to jest razina ostvarenog u odnosu na planirano.

## 8.1. Dizajn radne okoline

Parametri koji se promatraju u sklopu dizajna radne okoline dijele se na:

- specijalizaciju
- koordinaciju
- znanje i kompetencije
- kontrolu i odanost
- inovaciju i adaptaciju.

U nastavku je tablični prikaz izračuna kompetentnosti parametara vezanih uz kompetentnost dizajna radne okoline.

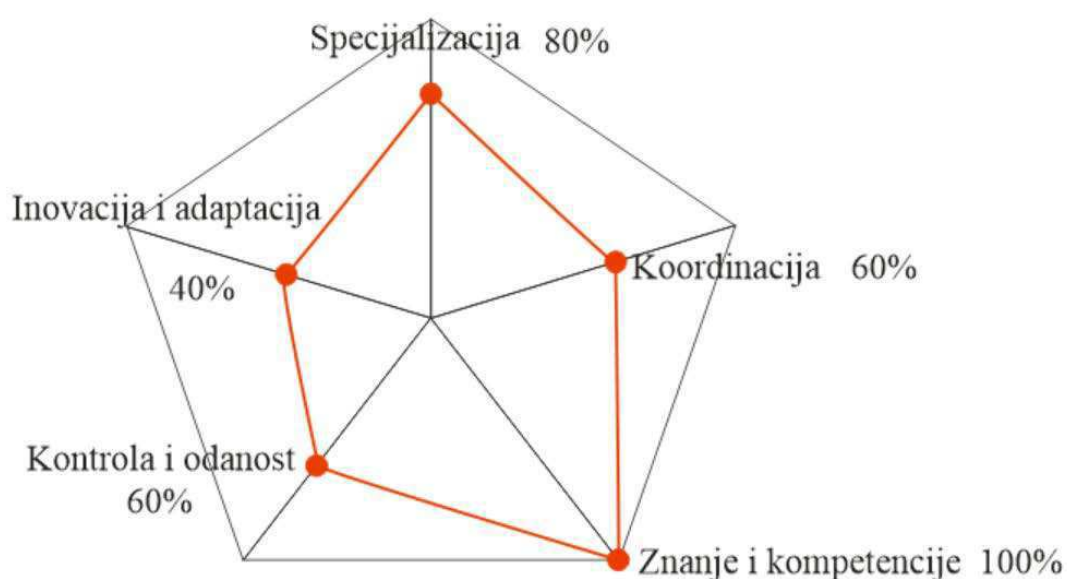
*Tablica 4. Izračun kompetentnosti područja dizajna radne okoline*

PARAMETAR	RAZINA ZRELOSTI	KOMPETENTNOST
<b>Specijalizacija</b>	4	$k_{sp} = 0,8$
<b>Koordinacija</b>	3	$k_{kord} = 0,6$
<b>Znanje i kompetencije</b>	5	$k_{zn i komp.} = 1$
<b>Kontrola i odanost</b>	3	$k_{kontr i odanost} = 0,6$
<b>Inovacija i adaptacija</b>	2	$k_{diz i adapt.} = 0,4$

Izvor: Vlastiti rad

Koeficijent kompetentnosti specijalizacije iznosi 0,8 ili 80%, a koordinacije 0,6 ili 60%. Znanje i kompetencije imaju koeficijent kompetentnosti 100%, a kontrola i odanost 0,6 ili 60%, dok inovacija i adaptacija imaju najmanji koeficijent kompetentnosti, a to je 0,4 ili 40%.

U nastavku je prikaz parametara kompetentnosti područje dizajn radne okoline.



Slika 15. Prikaz kompetentnosti područja dizajna radne okoline

Izvor: Vlastiti rad

Iz navedenog može se zaključiti da najveći koeficijent kompetentnosti imaju znanje i kompetencije, a slijede je specijalizacija, koordinacija, kontrola i odanost, i tek na kraju inovacija i adaptacije. Za izračun kompetentnosti potrebna je površina planiranog i površina stvarnog. Površina stvarnog iznosi 1,0652, a površina planiranog 2,3777. Prema formuli koja glasi  $k = \frac{P_{st}}{P_{pl}}$ , kompetentnost organizacijskog dizajna iznosi 45%.

## 8.2. Organizacijska kultura

Sastavnice organizacijske kulture koje su promatrane u ovom radu i za koje je računana kompetentnost su:

- vrijednosti,
- norme,
- stavovi i uvjerenja
- slogan i logotip
- statusni simboli
- tradicija
- rituali i ceremonije
- žargon

U nastavku je tablični prikaz izračuna kompetentnosti parametara vezanih uz kompetentnost organizacijske kulture.

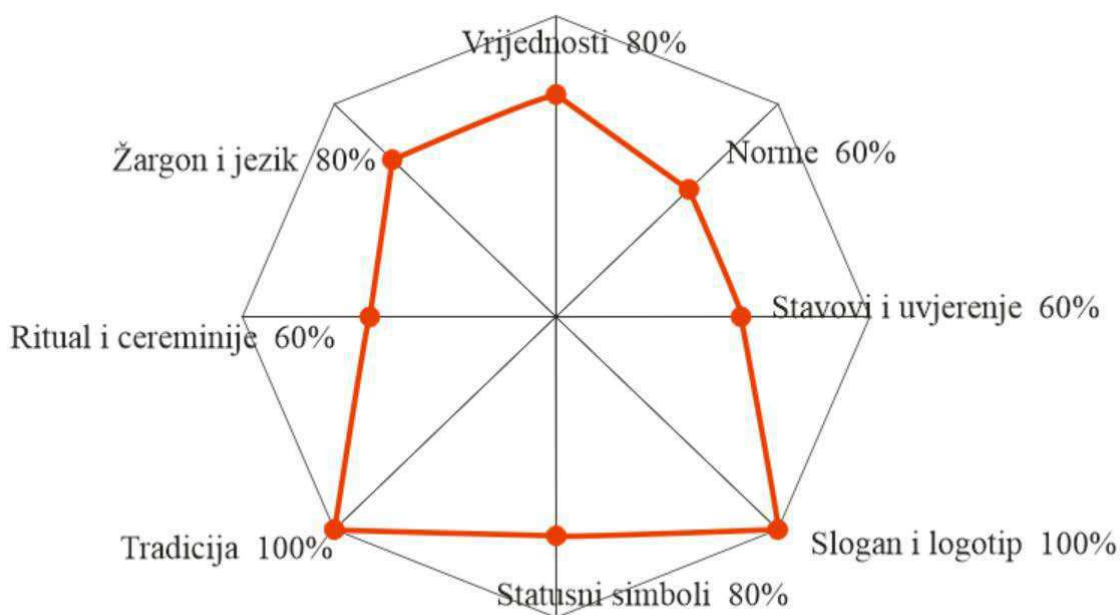
Tablica 5. Izračun kompetentnosti područja organizacijske kulture

PARAMETAR	RAZINA ZRELOSTI	KOMPETENTNOST
Vrijednosti	4	$k_{\text{vrijed}} = 0,8$
Norme	3	$k_{\text{normi}} = 0,6$
Stavovi i uvjerenja	3	$k_{\text{stav i uvjerenja}} = 0,6$
Slogan i logotip	5	$k_{\text{slogan i logotip}} = 1$
Statusni simboli	4	$k_{\text{status i simboli}} = 0,8$
Tradicija	5	$k_{\text{trad}} = 1$
Ritual i ceremonije	3	$k_{\text{rituali}} = 0,6$
Žargon i jezik	4	$k_{\text{žarg}} = 0,8$

Izvor.: Vlastiti rad

Koeficijent kompetentnosti vrijednosti iznosi 0,8 ili 80%, a normi 0,6 ili 60%. Stavovi i uvjerenja imaju kompetentnost 0,6 ili 60%, a slogan i logotip teže 1 ili 100%. Kompetentnost koeficijenta statusnih simbola iznosi 0,8 ili 80%, a tradicije 1 ili 100%. Ritual i ceremonije imaju koeficijent kompetentnosti 0,6 ili 60%, a žargon i jezik 0,8 ili 80%.

U nastavku je prikaz parametara kompetentnosti područje organizacijske kulture.



Slika 16. Prikaz kompetentnosti područja organizacijske kulture

Izvor: Vlastiti rad

Iz slike se može opaziti da su jedino tradicija i slogan te logotip na 100% kompetentnosti, a slijede je vrijednosti, statusni simboli, žargon i jezik. Površina stvarnog iznosi 1,6829, a površina planiranog 3,4641, gdje prema formuli koja glasi  $k = \frac{P_{st}}{P_{pl}}$  kompetentnost organizacijske kulture iznosi 49%.

### 8.3. Strukturni kapital

Parametri strukturnog kapitala koji se promatraju u nastavku i za koje se računa kompetentnost su:

- 1) vrijednost
- 2) troškovi
- 3) rast
- 4) stabilnost
- 5) ulaganje
- 6) pristup

#### 8.3.1. Vrijednost

U nastavku je tablični prikaz izračuna kompetentnosti parametara vezanih uz vrijednost.

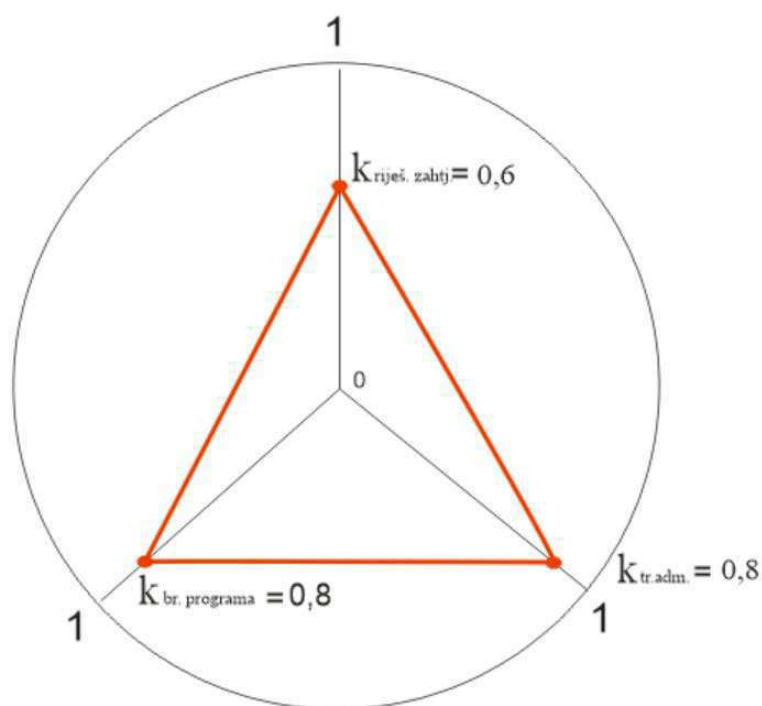
Tablica 6. Izračun kompetentnosti područja vrijednost

PARAMETAR SK – vrijednost	RAZINA ZRELOSTI	KOMPETENTNOST
Troškovi administracije po zaposleniku	4	$k_{tr.adm.} = 0,8$
Broj riješenih zahtjeva bez pogrešaka	3	$k_{riješ. zahtj.} = 0,6$
Broj zajedničkih programa	4	$k_{br.programa} = 0,8$

Izvor: Vlastiti rad

Koeficijent kompetentnosti troškova administracije po zaposleniku iznosi 0,8 ili 80%, a koeficijent kompetentnosti broja riješenih zahtjeva bez pogrešaka iznosi 0,6 ili 60%. Zadnji parametar koji se računa je kompetentnost broja zajedničkih programa i iznosi 0,8 ili 80%

U nastavku je prikaz kompetentnosti parametara područja vrijednost.



Slika 17 Izračun kompetentnosti područja vrijednost

Izvor: Vlastiti rad

Iz slike je vidljivo odstupanje svih triju parametara, te je potrebno raditi na poboljšanju strukturne kompetentnosti. Posebnu pozornost treba posvetiti broju riješenih zahtjeva bez pogrešaka.

### 8.3.2. Troškovi

U nastavku je izračun kompetentnosti područja troškovi.

Tablica 7. Izračun kompetentnosti područja troškovi

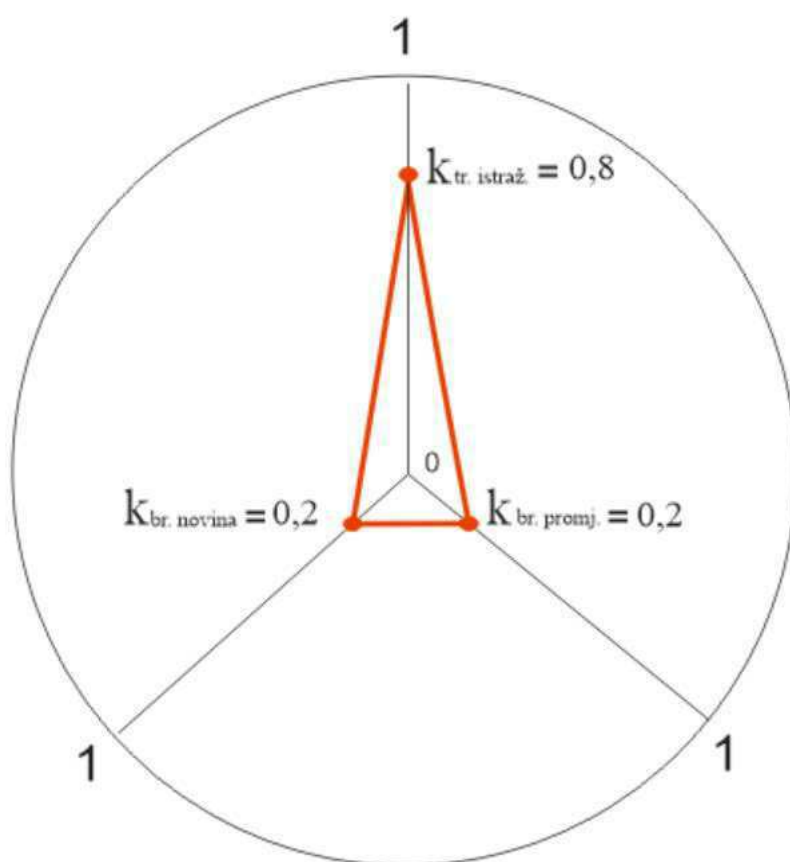
PARAMETAR SK – troškovi	RAZINA ZRELOSTI	KOMPETENTNOST
Broj promjena u razvoju sustava	1	$k_{br.promj.} = 0,2$
Troškovi istraživanja i razvoja	4	$k_{tr.istraž.} = 0,8$
Broj novina u inf tehnologijama	1	$k_{br.novina} = 0,2$

Izvor: Vlastiti rad

Iz navedenog može se zaključiti da je koeficijent kompetentnosti broja promjena u razvoju sustava 0,2 ili 20%, a koeficijent kompetentnosti troškova istraživanja 0,8 ili 80%. Zadnji parametar koji se gleda ima kompetentnost 0,2 ili 20%.



U nastavku je prikaz kompetentnosti područja troškovi.



Slika 18. Izračun kompetentnosti područje troškovi

Izvor: Vlastiti rad

Parametri iz područja troškovi definitivno jako odstupaju u odnosu na željeno stanje. Potrebno je raditi na povećanju koeficijenta kompetentnosti broja promjena u razvoju sustava i broja novina u informacijskim tehnologijama. Kompetentnost troškova istraživanja i razvoja je visoka, ali još uvijek nije na zavidnoj razini.

### 8.3.3. Rast

U nastavku je prikaz izračuna kompetentnosti područja rast.

Tablica 8. Izračun kompetentnosti područja rast

<b>PARAMETAR SK – rast</b>	<b>RAZINA ZRELOSTI</b>	<b>KOMPETENTNOST</b>
<b>Investicija u internu strukturu</b>	3	$k_{inv} = 0,6$
<b>Povećanje broja kupaca</b>	5	$k_{pov} = 1$
<b>Broj proizvoda po zaposleniku</b>	3	$k_{br.proizv.} = 0,6$

Izvor: Vlastiti rad

Iz tablice zaključeno je da je koeficijent kompetentnosti investicija u internu strukturu 0,6 ili 60%, a koeficijent kompetentnosti povećanja broja kupaca 1 ili 100%. Zadnji parametar koji se promatra je kompetentnost broja proizvoda po zaposleniku i iznosi 0,6 ili 60%.



### 8.3.4. Stabilnost

U nastavku je izračun kompetentosti područja stabilnost.

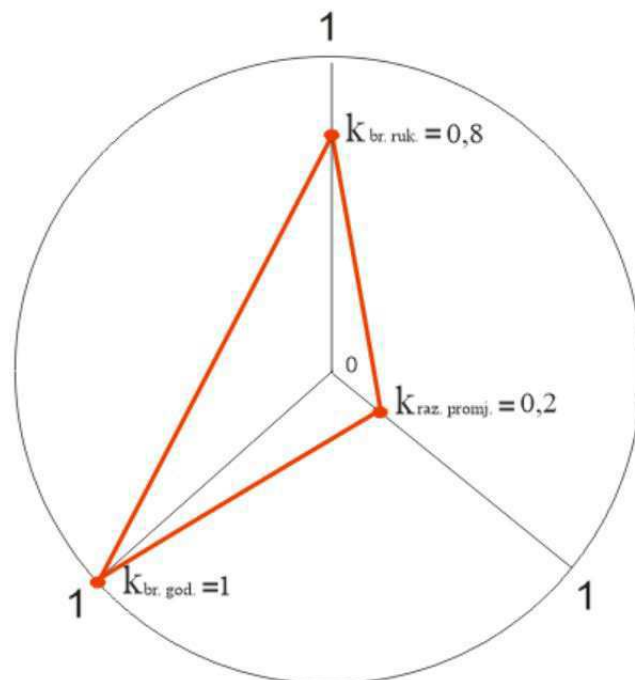
Tablica 9. Izračun kompetentosti područja stabilnost

<b>PARAMETAR SK – stabilnost</b>	<b>RAZINA ZRELOSTI</b>	<b>KOMPETENTNOST</b>
<b>Broj rukovodećeg osoblja u administraciji</b>	4	$k_{br.ruk} = 0,8$
<b>Broj godina rada u administraciji</b>	5	$k_{br.god} = 1$
<b>Razina promjena administrativnog osoblja</b>	1	$k_{raz.promj} = 0,2$

Izvor: Vlastiti rad

Iz tablice je vidljivo da je koeficijent kompetentnosti broja rukovodećeg osoblja u administraciji 0,8 ili 80%, a koeficijent kompetentnosti broja godina rada u administraciji 1 ili 100%, dok je koeficijent kompetentnosti razine promjena administrativnog osoblja 0,2 ili 20%.

U nastavku je prikaz kompetentnosti područja stabilnost.



Slika 20. Izračun kompetentnosti područje stabilnost

Izvor: Vlastiti rad

Na temelju slike vidljivo je odstupanje dvaju parametara od željenog stanja. Stvarno stanje je manje kompetentno od planiranog. Najveću kompetentnost ima parametar broja godina rada u administraciji, a lošiji je koeficijent kompetentnosti broja rukovodećeg osoblja u administraciji. Parametar čiju kompetentnost treba definitivno poboljšati je razina promjena administrativnog osoblja.

### 8.3.5. Ulaganje

U nastavku je izračun kompetentnosti područja ulaganje.

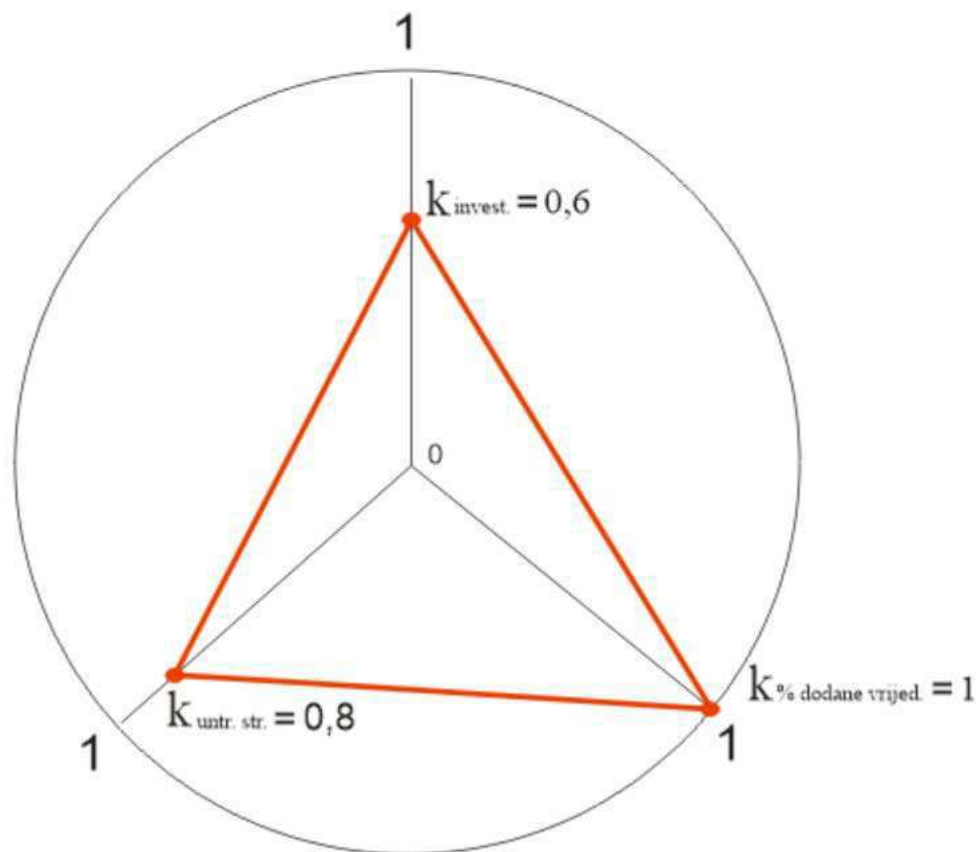
Tablica 10. Izračun kompetentnosti područje ulaganje

<b>PARAMETAR SK – ulaganje</b>	<b>RAZINA ZRELOSTI</b>	<b>KOMPETENTNOST</b>
<b>Investicija u procesni informacijski sustav</b>	3	$k_{\text{invest.}} = 0,6$
<b>Investiranje u unutrašnju strukturu</b>	4	$k_{\text{unutr. str.}} = 0,8$
<b>Postotak dodane vrijednosti investirane u organizaciju</b>	5	$k_{\% \text{dodane vrijed.}} = 1$

Izvor: Vlastiti rad

Iz tablice je vidljivo da je koeficijent kompetentnosti investicija u procesni informacijski sustav 0,6 ili 60%, a koeficijent kompetentnosti investiranja u unutrašnju strukturu 0,8 ili 80%, dok je koeficijent kompetentnosti postotka dodane vrijednosti investirane u organizaciju 1 ili 100%.

U nastavku je prikaz kompetentnosti područje ulaganje.



Slika 21. Izračun kompetentnosti područja ulaganje

Izvor: Vlastiti rad

Slika jasno prikazuje izračun kompetentnosti područja ulaganje. Vidljiva su odstupanja dva parametara od savršenog. Koefficient kompetentnosti postotka dodane vrijednosti investirane u organizaciju je na zavidnoj razini, ali treba poboljšati kompetentnost investicija u procesni informacijski sustav, kao i investiranje u unutrašnju strukturu.

### 8.3.6. Pristup

U nastavku je izračun kompetentnosti područje pristup.

Tablica 11. Izračun kompetentnosti područje pristup

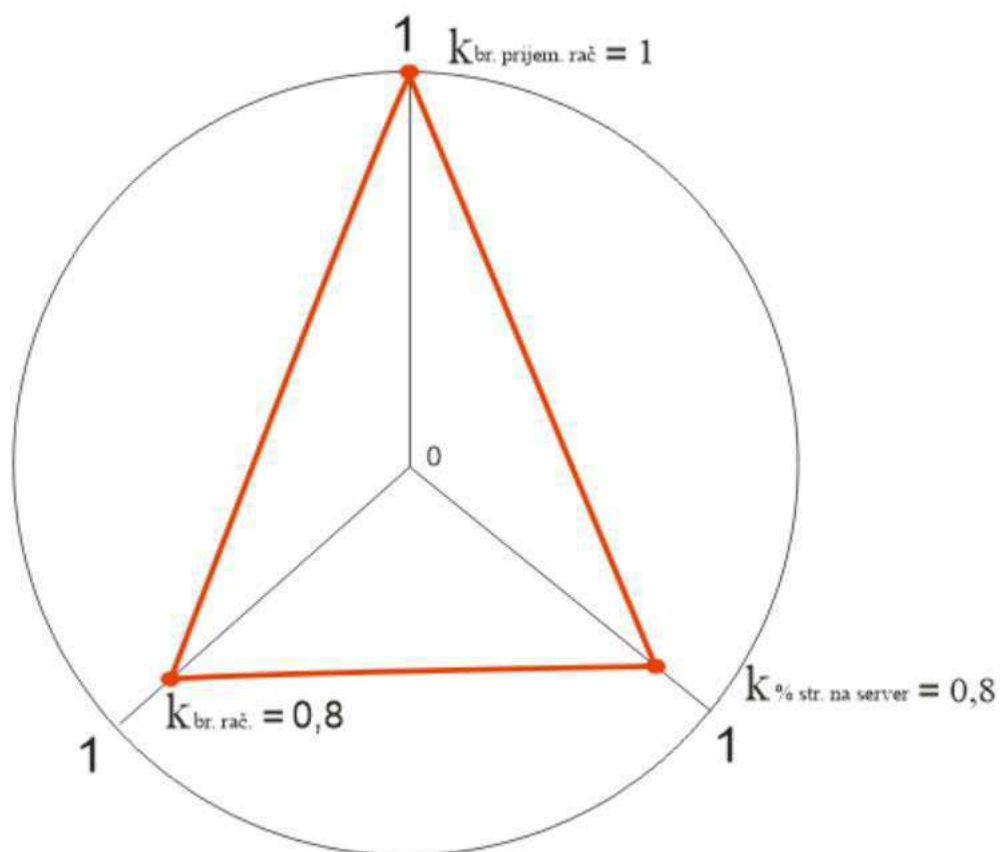
<b>PARAMETAR SK – pristup</b>	<b>RAZINA ZRELOSTI</b>	<b>KOMPETENTNOST</b>
<b>Broj računala po zaposleniku</b>	4	$k_{br.rač.} = 0,8$
<b>Postotak stručnjaka priključenih na internet server</b>	4	$k_{\%str.na\ server} = 0,8$
<b>Broj prijenosnih računala po zaposleniku</b>	5	$k_{br.prijen.rač.} = 1$

Izvor: Vlastiti rad

Iz tablice je vidljivo da je koeficijent kompetentnosti broja računala po zaposleniku 0,8 ili 80%, a koeficijent kompetentnosti postotka stručnjaka priključenih na internet server također 0,8 ili 80%, dok je koeficijent kompetentnosti broja prijenosnih računala po zaposleniku 1 ili 100%.



U nastavku je prikaz kompetentnosti područje pristup.

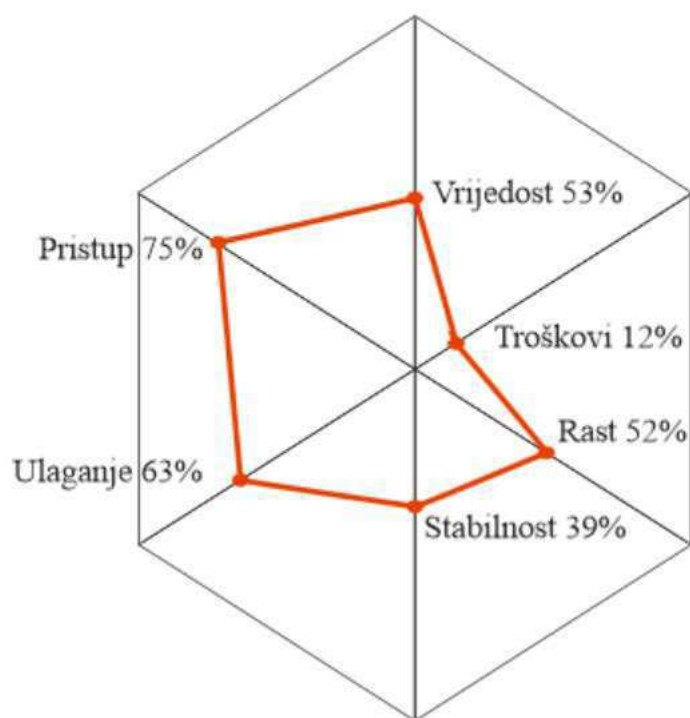


Slika 22. Izračun kompetentnosti područje pristup

Izvor: Vlastiti rad

Slika jasno prikazuje izračun kompetentnosti parametara područje pristup. Vidljiva su odstupanja stvarnog od planiranog. Koeficijent kompetentnosti broja prijenosnih računala je 100%, ali treba raditi na poboljšanju kompetentnosti broja računala po zaposleniku, kao i postotku stručnjaka priključenih na internet server.

Na temelju izračuna parametara strukturnog kapitala, kompetentnost strukturnog kapitala izgleda ovako



Slika 23. prikaz kompetentnosti strukturnog kapitala

Izvor: Vlastiti rad

Iz slike je vidljivo da organizacija na temelju koje je rađen primjer modela nema najbolju kompetentnost strukturnog kapitala. Najveću kompetentnost ima pristup i iznosi 75%, a slijedi ga kompetentnost ulaganja sa 63%, zatim kompetentnost vrijednosti s 53%. Odmah iza vrijednosti je kompetentnost rasta i iznosi 52%, a slijedi ga kompetentnost stabilnosti s 39%, dok najmanju kompetentnost imaju troškovi i iznose samo 12%. Menadžeri imaju zadatak raditi na redizajnu strukturnog kapitala kako bi organizacija došla do zavidne razine strukturne kompetentnosti.

## 8. ZAKLJUČAK

U vremenu, kad treba biti korak ispred drugih da bi se opstalo, posebno je teško ukoliko se organizacija ne zna nositi s promjenama. Organizacija da bi bila uspješna mora biti kompetentna. Ključ kompetentnosti organizacije jest biti ono što ni jedna druga organizacija nije, a to je odstupati od ostalih, imati više znanja i sposobnosti, to jest treba stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Održavanje konkurentске prednosti cilj je svake organizacije. Jedna od sastavnica organizacijske kompetentnosti jest strukturna kompetentnost. Da bi organizacija bila korak ispred drugih mora izabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu, jer upravo njome osigurava strukturnu kompetentnost organizacije. Ukoliko se organizacija nalazi u situaciji da ima krivo odabranu organizacijsku strukturu, ona neće poslovati na efikasan način. Veliku pozornost treba posvetiti dizajniranju organizacijske strukture. Ako je organizacija dobro dizajnirana, ona može biti kompetentna. Vrlo je važno shvatiti da jedan dizajn organizacijske strukture nije vječan. U okolini i organizaciji često su prisutne promjene, novi izazovi, pa se tako i organizacijska struktura mora prilagođavati tim izazovima i promjenama. Na strukturnu kompetentnost djeluju mnogi parametri. Definiranjem tih parametara, dolazi se do odgovora u kakvom je stanju organizacijska struktura. Postoje oni, kojima se raznim metodama može izračunati strukturnu kompetentnost, ali i parametri kojima se na osnovi razine zrelosti može izračunati strukturnu kompetentnost. Razvoj modela mjerenja parametara strukturne kompetentnosti uz pomoć zrelosti uvelike pridonosi svakoj organizaciji. Model je postavljen tako da se unutar svakog parametra koji utječe na strukturnu kompetentnost organizacije definiraju podpodručja, i njima izmjeri uz pomoć razine zrelosti strukturna kompetentnost. Izračunom svakog parametra strukturne kompetentnosti dobivaju se potrebne informacije, na osnovi kojih se mogu grafički prikazati odstupanja stvarnog od očekivanog. Organizaciju se stavlja u kontekst onoga gdje je sada, u odnosu na planirano. Na temelju dobivenih rezultata menadžeri mogu donijeti zaključak o mogućim poboljšanjima strukturne kompetentnosti, na kraju krajeva i poboljšanja cjelokupne organizacije, a to je upravo i cilj, biti bolji od drugih. Na temelju dobivenih rezultata ostvaren je cilj koji je zadan na početku rada, to jest istraženi su ključni faktori i predložen je model upravljanja

strukturnom kompetentnošću, jer je upravo uz model upravljanja strukturne kompetentnosti pokazano kako je moguće izmjeriti i kvalitativne čimbenike.

U Varaždinu, 19.06.2020.

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

## Literatura

### KNJIGE:

- [1] Sikavica, P. i Hernaus T. (2011) Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi. Zagreb: Novi informator d.o.o.
- [2] Sikavica, P. (2011) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga d.d.
- [3] Fabac, R. (2017) Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama. Projektni pristup. Zagreb: Naklada Slap
- [4] Buble, M. (2009) Menadžment. Drugo izdanje. Split: Sveučilište u Splitu
- [5] Buble, M. (2006) Metodika projektiranja organizacije. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- [6] Buble, M. (2010) Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- [7] Galetić L. (2016) Organizacija. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- [8] Sikavica, P., Novak, M., (2009) Poslovna organizacija, informator Zagreb

### DISERTACIJE:

- [9] Taatila, V. (2004) The Cocept of Organizational Competence – A Foundational Analysis. Doktorska disertacija. Jyväskylä: University of Jyväskylä
- [10] Buntak K. (2010) Model definiranja i upravljanja ključnim parametrima intelektualnog kapitala u organizaciji. Doktorska disertacija. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu

### ZBORNICI RADOVA:

- [11] Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger, Ana Trajković, Dejan Adelsberger: Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost, XIII. Naučno

stručni skup: Sistem kvaliteta – uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, Vrnjačka Banja, 24.-26.11.2011., str. 1-7.

[12] K. Buntak: Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom, Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvaliteta i društvena odgovornost", Solin, 15.-16.3. 2012., str. 399-415.

[13] Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger, Dejan Adelsberger: Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete, Kvalitet, broj 7-8 2011., str. 33-35.

#### **STRUČNI RADOVI:**

[14] Galić, M. Učeće organizacije. MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima, Vol. 4 No. 7, 2010. Dubrovnik str. 179-194 <https://hrcak.srce.hr/55361> (pristupljeno 15.siječnja 2020.)

[15] Hernaus, T. (2009) Temelji organizacijskog dizajna. EFZG working paper series, No. 08, 2009. Zagreb. str. 1-21. <https://hrcak.srce.hr/136973> ( pristupljeno 17. siječnja 2020.)

[16] Vuković, D. (2018) Organizacija i reorganizacija. INKUS D.O.O. [https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03\\_Organizacija\\_i\\_reorganizacija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf) (pristupljeno 20.siječnja 2020.)

[17] Žugaj, M. , Bojanić, G. B, Brčić, R. (2004) Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XVII No. 1-2, 2004. Varaždin: str 17-29 <https://hrcak.srce.hr/199831> (pristupljeno 30. siječnja 2020.)

**MREŽNA STRANICA:**

[18] <http://www.esm.hr/sto-je-sustav-kompetencija-i-kako-napraviti-sistematizaciju-radnih-mjesta/> (pristupljeno 20. siječnja 2020.)

## Popis slika

Slika 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu.....	11
Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture .....	12
Slika 3. Mogući pristupi dizajniranja organizacije.....	15
Slika 4. Model zvijezde J.R Galbraitha .....	33
Slika 5. Tendencije u razvoju organizacije.....	34
Slika 6. . Rezultati dobro i loše dizajnirane organizacije .....	35
Slika 7. Posljedice loše dizajnirane organizacije.....	36
Slika 8. Elementi kompetentnosti organizacije .....	39
Slika 9. Struktura intelektualnog kapitala .....	41
Slika 10. Shematski prikaz intelektualnog kapitala i organizacijske kompetentnosti....	42
Slika 11. Ključne komponente efektivnog menadžera .....	46
Slika 12. Algoritam utvrđivanja ocjene razine organizacije.....	59
Slika 13. Dijagram kretanja K eo tokom vremena .....	66
Slika 14. Organizacija sa stopostotnom strukturnom kompetentnošću.....	78
Slika 15. Prikaz kompetentnosti područja dizajna radne okoline.....	80
Slika 16. Prikaz kompetentnosti područja organizacijske kulture.....	82
Slika 17 Izračun kompetentnosti područja vrijednost .....	84
Slika 18. Izračun kompetentnosti područje troškovi .....	86
Slika 19. Izračun kompetentnosti područja rast.....	88
Slika 20. Izračun kompetentnosti područje stabilnost .....	90
Slika 21. Izračun kompetentnosti područja ulaganje.....	92
Slika 22. Izračun kompetentnosti područje pristup .....	94
Slika 23. prikaz kompetentnosti strukturnog kapitala .....	95



## Popis tablica

Tablica 1. Karakteristike birokratske i organske strukture.....	24
Tablica 2. Matrica za ocjenjivanje boniteta organizacije .....	61
Tablica 3. Razine zrelosti .....	77
Tablica 4. Izračun kompetentnosti područja dizajna radne okoline .....	79
Tablica 5. Izračun kompetentnosti područja organizacijske kulture .....	81
Tablica 6. Izračun kompetentnosti područja vrijednost .....	83
Tablica 7. Izračun kompetentnosti područja troškovi .....	85
Tablica 8. Izračun kompetentnosti područja rast.....	87
Tablica 9. Izračun kompetentnosti područja stabilnost .....	89
Tablica 10. Izračun kompetentnosti područje ulaganje.....	91
Tablica 11. Izračun kompetentnosti područje pristup .....	93

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Nikolina Bunić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Određivanje parametara i modela upravljanja strukturnom kompetentnošću organizacije (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Nikolina Bunić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Određivanje parametara i modela upravljanja strukturnom kompetentnošću organizacije (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)