Organizacija upravljanja i managementa kao elementa organizacijske strukture

Stojanović, Sandra

Undergraduate thesis / Završni rad

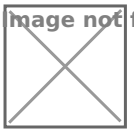
2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:901734

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

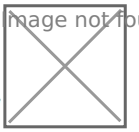
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
"Dr. Mijo Mirković"

SANDRA STOJANOVIĆ

ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
"Dr. Mijo Mirković"

SANDRA STOJANOVIĆ

ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Završni rad

JMBAG: 0303034684, redoviti student
Studijski smjer: Turizam

Predmet: Organizacija
Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sandra Stojanović, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 25.09.2015. Student:

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. OSNOVE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 2

2.1. Osnove organizacije – pojam i definiranje 3

2.1.1. Obilježja organizacije 5

2.1.2. Načela organizacije po H. Fayolu 6

2.2. Organizacijska struktura – pojam i definiranje 7

2.2.1. Elementi organizacijske strukture 8

2.2.2. Vrste organizacijskih struktura 11

3. UPRAVLJANJE I MENADŽMENT – TEORIJSKO ODREĐENJE 15

3.1. Upravljanje – definiranje i organi upravljanja 15

3.2. Menadžment u organizaciji - definiranje 16

3.2.1. Funkcije i zadatci menadžmenta 17

3.2.2. Menadžerske aktivnosti, uloge, znanja i vještine 19

4. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 21

4.1. Međusobni odnos upravljanja, menadžmenta i izvršenja 21

4.2. Razine menadžmenta 23

4.2.1. Vrhovni menadžment 25

4.2.2. Srednji menadžment 25

4.2.3. Prva razina menadžmenta 26

4.3. Sustavi menadžmenta 26

4.3.1. Klasični (tradicionalni) sustavi menadžmenta 27

4.3.2. Suvremeni (moderni) sustavi menadžmenta 30

5. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PRIMJERU PODUZEĆA "KRAŠ d.d." 32
5.1. Osnovni podatci o poduzeću 32
5.1.1. Kvaliteta proizvoda 33
5.1.2. Nagrade i priznanja 34
5.1.3. Uspješnost poslovanja 34
5.2. Organizacija poduzeća 36
5.2.1. Organizacijska struktura poduzeća 37
5.2.2. Organizacija upravljanja i menadžmenta kao elementa organizacijske strukture .. 38
5.3. Kritički osvrt na organizaciju upravljanja i menadžmenta 42
6. ZAKLJUČAK 43
LITERATURA 44
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA 46
SAŽETAK 47

1. UVOD

Danas svatko pripada velikom broju organizacija, odnosno one nas okružuju kroz razne životne situacije i ne mogu se niti nabrojati sve organizacije u kojima čovjek tijekom svog života sudjeluje. Postoje mnoge teorije oko točnog definiranja organizacije, njenih obilježja, elemenata, vrsta i slično, ali po svakoj teoriji organizacija se može tretirati kao smišljeno ljudsko djelovanje s namjerom da se ostvare zadani ciljevi i kao sustav međusobno povezanih pojedinaca. Svaka organizacija ima svoj sustav veza i odnosa, odnosno svoju strukturu koja određuje pravila i obveze članovima te organizacije. Organizacijska struktura je sastavni i najvažniji dio svake organizacije, pa zbog toga i čest predmet proučavanja među mnogim teoretičarima ovog područja. Može se reći da je ona ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje kao i unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje. Osim materijalnih resursa, ljudskih resursa, raščlanjivanja i grupiranja zadataka, te vremenskog redoslijeda poslova, jedan od elemenata organizacijske strukture je i organizacija upravljanja i menadžmenta što je i tema ovog rada. Upravljanje omogućuje funkcioniranje i život organizacije i upravljačke odluke su okvir za menadžment koji se smatra jednim od najvažnijih dijelova organizacijske strukture jer povezuje sve komponente organizacije, te pokreće sve ostale elemente. O uspjehu upravljanja i menadžmenta ovisi i uspjeh cijele organizacije. Kao što postoje klasični i suvremeni oblici organizacije, tako postoje i klasični i suvremeni sustavi menadžmenta, pa se ta dva pojma često i miješaju, što je pogrešno. Moglo bi se reći da je organizacijska struktura anatomija organizacije, dok menadžment i sustavi menadžmenta čine njezinu infrastrukturu.

Tema ovog rada, *"Organizacija upravljanja i menadžmenta kao elementa organizacijske strukture*", obrađena je kroz, osim uvoda i zaključka, četiri poglavlja s pripadajućim potpoglavljima. Rad je započet s pobližim objašnjenjem organizacije, njenih obilježja i načela te organizacijske strukture i njenih elemenata i vrsta. Drugim poglavljem se prelazi na teorijsko određenje menadžmenta i upravljanja, a zatim na samu bit teme, odnosno organizaciju upravljanja i menadžmenta kao elementa organizacijske strukture. U posljednjem poglavlju tema je analizirana na primjeru poduzeća "Kraš d.d.".

Cilj i svrha završnog rada su analizirati značaj upravljanja i menadžmenta u nekoj organizaciji i pripadajućoj strukturi te organizacije. Za potrebe rada korištena je empirijska metoda istraživanja literature i deskriptivna metoda za oblikovanje teksta.

2. OSNOVE ORGANIZACIJE I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojam "*organizacija*" potječe od grčke riječi "*organon*", čije je osnovno značenje instrument, alat, sprava, naprava i slično. U antičkom Rimu i antičkoj Grčkoj upotrebom tog pojma se objašnjavalo i "oblikovanje" činjenja nečega, te pretvaranje nečega u cjelinu. Danas se taj pojam vrlo često upotrebljava u svakodnevnom i znanstvenom govoru. Koristi se za objašnjenje različitih funkcija, procesa, pojmova, struktura i uopće djelovanja. Može se reći da danas svatko pripada većem broju organizacija, poput organizacije zajedničkog života, odnosno obitelji, organizacije u kojoj je netko zaposlen, zajednice u kojoj netko živi, te organizacije cjelokupnog društva. Tu se ubrajaju i organizacije u kojima ljudi sudjeluju tijekom aktivnosti vezanih za učenje, hobije i slično. Kad bi se nabrajale sve organizacije u kojima čovjek tijekom svog života sudjeluje, nabrajanje bi bilo gotovo beskonačno. Iako je taj izraz gotovo svima poznat, još uvijek ne postoji jedinstveno utvrđen njegov sadržaj. Organizacija je fenomen 20. stoljeća jer tada se prvi put javlja kao znanost, te se razvijaju brojne teorije. Definiranjem pojma organizacije, odnosno određenjem sadržaja tog pojma, bave se mnogi autori organizacijske teorije i time su nastala i mnogobrojna tumačenja. [1]

Pod pojmom struktura mogu se podrazumijevati građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam i slično. Svaka organizacija ima svoju strukturu, odnosno sustav unutarnjih veza i odnosa, te je upravo struktura najvažniji dio svake organizacije. Organizacijska struktura se može označiti kao sistem pravila koji stvara okvir za odvijanje procesa, te određuje pravila i obveze pojedinim članovima organizacije.[2] Klasična teorija organizacije bavila se isključivo formalnim organizacijskim aspektom tako da je organizacijska struktura zauzimala glavno mjesto u njenom centru interesa. Po njoj se organizacijska struktura tretirala kao skelet, građa, ustrojstvo, odnosno skup dijelova poduzeća, dok suvremena organizacijska teorija ne posvećuje toliku pažnju teoriji o dijelovima organizacije, već njihovoj međusobnoj povezanosti. [3]

[1] Bošković, D. i Vukčević, M.: Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M., Pićan, 2005., str. 9.-10.
[2] Žugaj, M. i Schatten, M.: Arhitektura suvremenih organizacija, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2005., str. 81.
[3] Bahtijarević–Šiber, F. i dr.: Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 99.

2.1. Osnove organizacije – pojam i definiranje

S obzirom na višeznačnost pojma organizacija javljaju se brojni semantički problemi i uvijek je potrebno znati na što se konkretno misli prilikom uporabe tog pojma. Pod riječju organizacija može se misliti na aktivnost, odnosno proces organiziranja, na organizaciju kao stanje ili pak na neku instituciju kao poslovnu organizaciju. Upotrebljava se i za unutarnje ustrojstvo, odnosno organizaciju neke institucije, kao npr. fakulteta. Zbog toga se može reći da je pojam organizacije univerzalno primjenjiv. Organizacija na određeni način sputava ljude jer traži primjenu određenih pravila ponašanja kako bi se izbjegao nered ili dezorganizacija u sustavu. U literaturi organizacijske teorije prevladava podjela na četiri različita poimanja organizacije i to univerzalno, institucionalno, strukturno, te funkcionalno poimanje. Pod univerzalnim poimanjem organizacija se razumijeva kao jedinstvo sređenih, međusobno povezanih dijelova što je najbliže poimanju organizacije kao sustava, te se odnosi na sve organizacije u organskom i anorganskom svijetu. Institucionalnim poimanjem organizacije pristupa se organizaciji kao društvenom sustavu koji je orijentiran prema nekom cilju. To su npr. banke, ustanove, škole, bolnice i slično. Organizacija kao struktura društvenog sustava se podrazumijeva pod strukturnim poimanjem organizacije. To znači da svaka organizacija ima svoju unutarnju organizaciju, odnosno strukturu. Pod funkcionalnim poimanjem organizacije podrazumijeva se organizacija kao aktivnost oblikovanja i pritom je riječ o organizaciji kao procesu organiziranja organizacijske strukture neke organizacije. Ipak, ključno poimanje je poimanje organizacije kao stanja, procesa, institucije i otvorenog sustava.[4]

O tome što je organizacija i što ona obuhvaća postoji veliki broj teorija od strane raznih autora. Njihova stajališta i motrišta su različita, ali zajedničko im je to da pokušavaju organizaciju tretirati kao smišljeno ljudsko djelovanje s namjerom da se ostvare zadani ciljevi. Teško je dati jedinstvenu, univerzalnu definiciju organizacije s obzirom na to da je organizacija istodobno i stanje i proces, entitet i aktivnost, institucija i instrument. Dio autora preferira shvaćanje organizacije kao procesa organiziranja, odnosno kao aktivnosti, dok dio definira organizaciju kao sredstvo za ostvarenje ciljeva. Prema J. Kovaču prilikom definiranja organizacije najbitniji su elementi veličina, međusobna povezanost i zajednički cilj. Element veličine znači da organizaciju mora činiti najmanje dvoje ljudi jer bez ljudi ne može postojati niti organizacija. Bez međusobne povezanosti ljudi također nema organizacije, a bitno je da međusobno povezani pojedinci koji čine organizaciju imaju zajednički cilj ili svrhu. Za M.

[4] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 5.-11.

Webera ključna odrednica organizacije je ustrojstvo, odnosno sustav organizacije. Za njega organizacija podrazumijeva određene društvene odnose, tj. odnose pojedinaca koji djeluju unutar organizacije. Po njemu osnovno obilježje organizacije je ideja reda, odnosno smatra organizaciju sinonimom za red u sustavu, a najbitnije odrednice organizacije su podjela rada i hijerarhija ovlasti. Slično misli i H. A. Simon, ali za razliku od M. Webera, on težište stavlja više na ulogu pojedinaca u organizaciji, a manje na samo ustrojstvo. Među najbrojnijim definicijama, a ujedno i najkraćim, je definiranje organizacije kao sredstva za ostvarivanje ciljeva. Po H. G. Hicksu i C. R. Gulletu organizacija je skupina ljudi sa zajedničkim ciljem, dok E. Dale proširuje tu definiciju na sredstvo pomoću kojeg skupina ljudi ostvaruje zajedničke ciljeve. Po P. Robbinsu organizacija je svjesno koordiniranje društvenih entiteta, s relativno identificirajućim granicama i funkcijama koje su relativno stalno usmjerene na postizanje ciljeva i ukoliko se ova definicija raščlani na elemente, uočiti će se da svaki od njih na određeni način definira organizaciju. Pod svjesnim koordiniranjem razumijeva se da ljude u organizaciji vodi menadžment, pod društvenim entitetom podrazumijeva se da iza organizacije stoje ljudi, pod relativno identificirajućim granicama organizacije misli se na jasnost, prepoznatljivost i određenost granica, pod riječju relativno stoji da je moguće mijenjanje granica organizacije i konačno, pod ciljevima se podrazumijeva da organizacije postoje zbog nečega što se želi ostvariti. Postoji tu još bezbroj teorija o značenju i definiranju organizacije. Tako skupina autora, poput C. Barnarda, W. R. Scotta i G. F. Davisa, težište stavlja na aktivnosti koje obavljaju članovi organizacije. Po G. R. Jonesu organizacija je alat koji upotrebljava ljude za koordiniranje aktivnosti, po W. R. Scottu i G. F. Davisu ona je sustav elemenata koji su u međusobnoj interakciji, po S. Tzuu organizacija je stega, zapovjedni lanac i nadzor rashoda, a za J. Robertsa ona je skup ljudi i niz organizacijskih obilježja poput arhitekture, rutine i kulture (PARC[5]). Tu su i definicije organizacije kao društvenog entiteta usmjerenog ciljevima, udruživanja ljudi s različitim, ali komplementarnim pojedinačnim ciljevima itd. Za M. Novaka to je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života. [6]

Ako se analiziraju sve navedene definicije organizacije, može se doći do zaključka da imaju i mnogo zajedničkih obilježja. Svaka organizacija je proces ili rezultat procesa organiziranja, sredstvo za postizanje ciljeva, sustav međusobno povezanih pojedinaca, određeni društveni

[5] PARC - akronim za definiciju organizacije po J. Robertsu – engl. *People, Arhitecture, Routines, Culture*
[6] ibidem, str. 12.-18.

entitet, sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi, skup različitih uloga, svjesna čovjekova djelatnost i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva.

2.1.1. Obilježja organizacije

Svaka organizacija, u bilo kojem obliku, ima svoje karakteristike po kojima se može više ili manje razlikovati od drugih organizacija. Postoji više obilježja koja su zajednička svim organizacijama. J. Beardshaw i D. Palfreman smatraju da su zajednička obilježja naziv ili tvrtka, ciljevi, pravila, struktura, položaj ili pozicija, lanac ovlasti, moć, te izvješća. Pod nazivom ili tvrtkom se misli na ime pod kojim organizacija posluje, a kod najuspješnijih poduzeća s vremenom postane i marka. Svaka organizacija ima ciljeve koje nastoji ostvariti i koji čine bit njenog poslovanja. Pravila ponašanja olakšavaju život organizacije i ukoliko ne postoje, došlo bi do nereda ili anarhije. Struktura mora postojati u organizaciji čim se radi o dvoje ili više ljudi koji rade zajedno. Može biti jednostavna i plitka ili hijerarhijska, duboka, te vertikalno i horizontalno postavljena. Položaj ili pozicija je mjesto koje pojedinci zauzimaju u organizaciji i broj pozicija ovisi o veličini i složenosti organizacije. Lanac ovlasti je jedna od karakteristika koja je imanentna svakoj hijerarhijskoj strukturi, a svaka je organizacija, manje ili više, hijerarhijski strukturirana. Moć je karakteristika organizacije koja pripada onima koji donose odluke u njoj i diferencira se prema razinama odlučivanja. Izvješća su zakonski obvezna u svakoj organizaciji, ali ih organizacije izrađuju i neovisno o tome, kako bi pratile svoje poslovanje. D. Campbell i T. Craig navedenim karakteristikama dodaju i ljude, kao jedini živi element, a time i najvažnija karakteristika organizacije te granice organizacije koje su bitna obilježja svih organizacija, bile one zatvorene ili otvorene.

Ako bi se iz svih teorija izdvojile najvažnije karakteristike svih organizacija, to bi bili ljudi, određeni ciljevi i pravila ponašanja. Prema P. Sikavici, ljudi su živi element organizacije i vode se nekim zajedničkim ciljevima koji se ne bi ostvarili kada se ne bi poštovala definirana pravila ponašanja u organizaciji. Znači, bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja organizacija ne može postojati.

Postoje i drugačiji pogledi na karakteristike organizacija, poput teorije W. R. Scotta i G. F. Davisa, da organizaciju karakteriziraju postojanost, pouzdanost i odgovornost. Može se reći i da organizaciju karakteriziraju makroorganizacija, odnosno ciljevi, strategija, struktura, moć,

utjecaj, okolina, tehnologija, organizacijska kultura, te mikroorganizacija, odnosno stajališta, stavovi, potrebe zaposlenika, odnos prema poslu, motivacija, stil vođenja i ponašanje.[7]

2.1.2. Načela organizacije po H. Fayolu

H. Fayol je donio veliki doprinos klasičnoj teoriji organizacije u svojoj klasifikaciji 14 načela organizacije. Ta načela su univerzalno primjenjiva za sve organizacije, svih veličina i struktura djelatnosti što je prva ideja univerzalnosti u cjelokupnoj dotadašnjoj literaturi o teorijama organizacije.

Načela organizacije:

- *podjela rada* – nužna za uspjeh organizacije; donosi specijalizaciju svih pojedinaca
- *ovlast* – pravo naređivanja; mora biti u ravnoteži s odgovornošću
- *disciplina* – pridržavanje svih dogovora među zaposlenima na svim razinama
- *jedinstvo zapovijedanja* – svaki zaposlenik ima samo jednog neposredno postavljenog šefa
- *jedinstvo usmjeravanja* – ljudi koji obavljaju istu vrstu aktivnosti moraju imati iste ciljeve i isti plan
- *podređivanje pojedinačnih interesa općim interesima* – interesi organizacije trebaju biti ispred interesa pojedinaca
- *nagrađivanje* – plaća zaposlenih treba biti pravedna
- *centralizacija ili decentralizacija* – ovisi o uvjetima u poslu i kvaliteti zaposlenih; najbolji rezultat se postiže pronalaženjem prave mjere između centralizacije i decentralizacije
- *skalarni (zapovjedni) lanac* – put naređivanja od najviše do najniže razine
- *red* – materijalni i socijalni red; za svaku stvar i za svaku osobu točno određeno mjesto gdje se mora nalaziti
- *jednakost* – menadžeri se prema svim zaposlenima moraju odnositi jednako i pravedno
- *stabilnost osoblja* – česte promjene zaposlenih povećavaju troškove, pa bi stabilnost trebala biti prioritet menadžera
- *inicijativa* – poticanje zaposlenih da preuzmu inicijativu u granicama ovlasti i poslova koje obavljaju

[7] ibidem, str. 31.-34.

- *duh zajedništva* – menadžeri moraju ohrabrivati sklad i dobre odnose među zaposlenima

Navedena načela su i danas aktualna, a u pojedinima se prepoznaju i elementi suvremena pristupa organizaciji što se posebno odnosi na načelo centralizacije/decentralizacije. [8]

2.2. Organizacijska struktura – pojam i definiranje

Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije, odnosno svakog poduzeća i zbog njene kompleksnosti i njenog zadiranja u čitavu sferu organizacije i menadžmenta, teško ju je pojasniti i točno definirati. O tome govori i činjenica da gotovo svaki autor s ovog područja definira organizacijsku strukturu na svoj način. Može se reći da je to sustav odnosa među ljudima, odnosno uspostavljanje odnosa radi izvršavanja određenih zadataka. Često se naziva i anatomijom organizacije, budući da je anatomija znanost o građi živih bića, a organizacijska struktura građa organizacije.[9] P. Sikavica navodi kako "…organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture."[10]

Kao što je već navedeno, postoji puno definicija organizacijske strukture od strane brojnih autora s ovog područja. Neke od najpoznatijih definicija iznijeli su P. F. Drucker, W. R. Scott, A. D. Chandler, P. L. Berger, T. Luckmann i mnogi drugi. Tako je organizacijska struktura definirana kao logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja koji omogućuje ostvarivanje ciljeva ili npr., kao način na koji je izgrađena organizacija, te način na koji su više ili manje regulirane veze i odnosi između ljudi u njoj. Najkraću definiciju su iznijeli F. Kast i J. Rosenzweig, definirajući organizacijsku strukturu kao utvrđeni model odnosa između komponenti organizacije. Sve definicije, iako svaka različita, imaju i zajednička obilježja, a to je da ističu povezanost dijelova te veze i odnose između ljudi u organizaciji. Karakteristično je i da se ističu dva bitna aspekta organizacije i to diferencijacija i integracija. Kod diferencijacije se misli na podjelu zadataka i ona je uvjet za integraciju zadataka, čime se i uspostavlja organizacijska struktura. Najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture je dao M. Novak definirajući je kao ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje,

[8] ibidem, str. 137.-138.
[9] Bošković, D. i Vukčević, M., op. cit. , str. 121.
[10] Sikavica, P., op. cit., str. 333.

kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja. Ovom definicijom se upućuje na nužnost sklada između svih elemenata organizacijske strukture, kao i unutar svakog elementa posebno.

Najbolji način prikazivanja organizacijske strukture je organizacijskom shemom, odnosno organigramom, unatoč tome što zbog svoje plošnosti ne uspije prikazati sve dimenzije slojevite organizacijske strukture. Organizacijska struktura je dinamičan element organizacije i izložena je stalnim promjenama na koje utječu unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Poželjno je da organizacija djeluje u stabilnoj okolini jer ako djeluje u nemirnoj, turbulentnoj, primorana je često mijenjati svoju organizacijsku strukturu. Velika je povezanost organizacijskih struktura i poslovnih procesa koji su za svaku organizaciju jednako važni kao i organizacijska struktura. Može se reći da nema strukture bez procesa kao ni procesa bez strukture. U posljednje vrijeme se sve češće javlja i pojam organizacijska arhitektura, kao zamjena za organizacijsku strukturu. Organizacijska arhitektura se smatra širim pogledom na organizaciju. Uključuje detaljniji uvid na elemente dizajna, kao poslovnog i društvenog sustava, koji tvore velike i složene organizacije. Uključuje formalnu strukturu, prirodu neformalne organizacije, dizajniranje radnih procesa, kulturu i stil djelovanja, te procese socijalizacije, selekcije i razvoja ljudi. To znači da arhitektura znači dizajniranje svih komponenti organizacije, ali tu nastaje zbrka jer se miješaju elementi organizacijske strukture s čimbenicima koji utječu na organizacijski dizajn, te rezultat izgradnje organizacijske strukture i njezina funkcioniranja. Kultura je jedina kategorija koja diferencira arhitekturu organizacije od organizacijske strukture.[11]

2.2.1. Elementi organizacijske strukture

Kako bi se pravilno razumjela organizacijska struktura potrebno je definirati i njezine sastavne dijelove odnosno elemente. I kod definiranja elemenata postoje različiti pristupi pojedinih autora, ali je najprihvaćeniji pristup H. Mintzberga prema kojem organizacijska struktura ima pet elemenata i to operativni dio, strateški dio, srednji dio, tehnostrukturu, te štabni dio (sl. 1). Operativni dio čine svi izvršni radnici, strateški dio vrhovno rukovodstvo, srednji dio menadžeri srednje razine, tehnostrukturu stručnjaci s visokom profesionalnom razinom i razinom znanja te štabni dio osoblje koje pomaže linijskom menadžmentu. Iz ovog popisa elemenata može se zaključiti da H. Mintzberg organizacijsku strukturu shvaća kao

[11] ibidem, str. 333.-338.

organizaciju menadžmenta, pa su i navedeni elementi zapravo elementi strukture menadžmenta, međutim, menadžment je samo jedan od elemenata organizacijske strukture. Korisnost ove klasifikacije elemenata je u tome što su u njoj sadržani i poslovi koje obavljaju zaposleni.[12] Strateški i srednji dio obuhvaćaju menadžerske funkcije, operativni dio izvršnu funkciju, a stožerni dio poslove podrške menadžmentu. Tehnostruktura obuhvaća poslove stručnjaka koji nisu ni linijski ni stožerni menadžeri. Ako specificiramo, strateški dio je sastavljen od organa koji djeluju s najviših pozicija i donose najvažnije odluke za opstanak. Srednji dio čine organi koji provode u život odluke strateškog dijela i više je orijentiran na operativno upravljanje te može biti strukturiran u više razina. Tehnostruktura se sastoji od stručnih organa s kompetencijama izvan formalne strukture upravljanja. Ima zadatak da se bavi standardizacijom rada (planiranje i procesi rada, procesi kontrole itd.). Štabni dio čine organi koji obavljaju poslove za sve dijelove poduzeća, poput pravnih, općih, kadrovskih i računovodstvenih poslova. Operativni dio obuhvaća tijela koja obavljaju temeljne aktivnosti poduzeća. Navedenih pet elemenata mogu se na različite načine pozicionirati, kombinirati i povezivati u određeni tip organizacijske strukture.[13]

Slika 1. Elementi organizacijske strukture po H. Mintzbergu



Izvor: Žugaj, M. i Schatten, M.: Arhitektura suvremenih organizacija, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2005., str. 147.

Prema M. Novaku, menadžment je samo jedan od elemenata organizacijske strukture koju čine organizacija materijalnih čimbenika, ljudskog čimbenika, raščlanjivanja i grupiranja

[12] Žugaj, M. i Schatten, M., op. cit., str.146.-147.
[13] Sikavica, P., op. cit., str. 339.

zadataka, upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda poslova (sl. 2). Svaki od navedenih elemenata ima i svoje podelemente (tablica 1).[14]

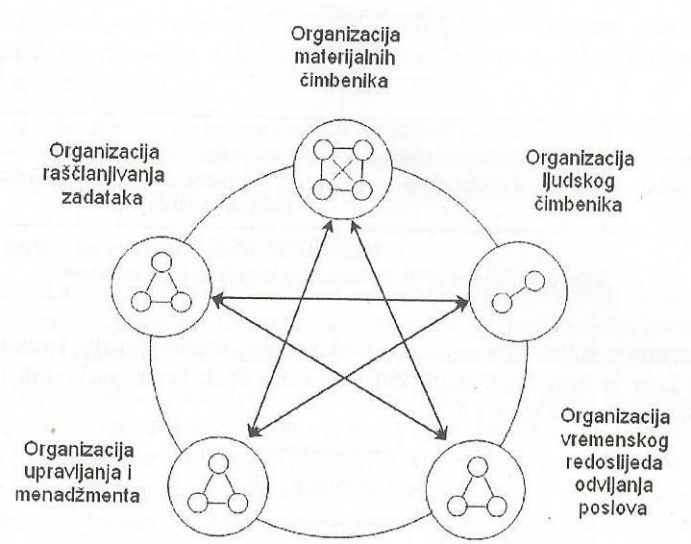
Tablica 1. Podelementi elemenata organizacijske strukture po M. Novaku

Elementi organizacijske strukture	Podelementi elemenata organizacijske strukture
Organizacija materijalnih čimbenika	Organizacija materijalnih inputa i opreme
Organizacija ljudskog čimbenika	Problemi vezani za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta, integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini
Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka	Podjela ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju
Organizacija upravljanja i menadžmenta	Problematika organizacije upravljanja i menadžmenta te ostalih međusobnih odnosa
Organizacija vremenskog redoslijeda poslova	Istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 342.

Svaki od elemenata i njihovih podelemenata ima svoju funkciju bez koje organizacijska struktura ne bi mogla opstati i zbog toga je bitna uspostava i kvaliteta veza i odnosa među njima.

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



Izvor: Žugaj, M. i Schatten, M.: Arhitektura suvremenih organizacija, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2005., str. 85.

[14] ibidem, str. 341.-342.

Na slici 2. grafički je prikazana organizacijska struktura sa svim pripadajućim elementima, te vezama i odnosima među elementima kao i unutar svakog elementa.

2.2.2. Vrste organizacijskih struktura

Ne postoje univerzalna načela organizacije koja bi vrijedila za sve organizacije i svi logički sustavi organizacijskih struktura imaju dobre i loše strane, te ovise o brojnim čimbenicima koji utječu na odabir vrste organizacijske strukture u konkretnim situacijama. Vrste organizacijskih struktura mogu se grupirati u dvije skupine i to klasične (tradicionalne, mehanicističke, birokratske) i organske (adaptivne, prilagodljive) organizacijske strukture. I u jednu i u drugu skupinu spada veći broj vrsta organizacijskih struktura od kojih svaka ima svoja obilježja, svoje prednosti i nedostatke i odgovara određenoj situaciji. Osnovno po čemu se svaka vrsta razlikuje je način povezivanja i grupiranja poslova koje treba obaviti u organizaciji. Izbor organizacijske strukture ne može biti slučajan već ovisi o čimbenicima organizacije.[15]

Klasične organizacijske strukture su prevladavajući oblik organizacijskih struktura. Obilježava ih specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja, te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti. One su uvelike složene, formalizirane i centralizirane sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati. Temeljne vrste koje spadaju pod klasične su funkcijske i divizijske organizacijske strukture, a osim njih tu su još i hibridna, front-back, neovisna poslovna jedinica, mješovita, izvrnuta, heterarhije, fraktalna i klaster organizacija. *Funkcijska organizacijska struktura* je najrasprostranjeniji i najčešći oblik i u njoj se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje poslovnih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Temeljne poslovne funkcije svih organizacija su istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja, te financije. Tu vrstu strukture uobičajeno primjenjuju organizacije koje proizvode jedan ili samo nekoliko srodnih, sličnih ili istih proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, te namijenjenih istom tržištu. Postoje tri oblika funkcijske organizacijske strukture i to početni, standardni i razvijeni. U početnom obliku broj funkcijskih organizacijskih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija, u standardnom je isti, dok je u razvijenom broj funkcijskih veći od broja poslovnih. Tu bi se mogla uvrstiti i

[15] ibidem, str. 375.-377.

procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura u kojoj se formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema fazama procesa proizvodnje. Prednosti funkcijske strukture bi mogle biti logično izražavanje funkcija poduzeća, naglašavanje moći, specijalizacije i mnoge druge, dok nedostatci bi bili umanjenje važnosti ukupnih ciljeva poduzeća, nedovoljna usklađenost itd. Druga temeljna vrsta klasičnih organizacijskih struktura je *divizijska* koja je nastala kao posljedica diversifikacije proizvodnje, širenja asortimana, ekspanzije na nova tržišta, te usmjeravanja na određene kategorije kupaca. Prate je "3d" procesi, odnosno procesi diversifikacije, divizionalizacije i decentralizacije. To je vrsta organizacijske strukture u kojoj se podjela rada, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova, te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Po tome se dijeli i na tri osnovne vrste, i to predmetnu, teritorijalnu i organizacijsku strukturu prema kupcima. Predmetnu organizacijsku strukturu obilježava to da se svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda trebaju međusobno povezati u jednu organizacijsku jedinicu. U pravilu se primjenjuje u velikim organizacijama sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda, s različitim tehnologijama proizvodnje i namijenjenim različitim kupcima. U teritorijalnoj organizacijskoj strukturi podjela rada, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih proizvoda, te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavljaju se prema geografskim područjima ili teritoriju. Ova vrsta se obično primjenjuje kad je riječ o međunarodnim aktivnostima i kad priroda procesa poslovanja to zahtijeva, kao npr. u poljoprivredi, prometu, trgovini, bankarstvu itd. U organizacijskoj strukturi orijentiranoj prema kupcima, posljednjoj vrsti divizijske organizacijske strukture, podjela rada u organizaciji i grupiranje te povezivanje sličnih ili srodnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica obavljaju se prema skupinama potrošača, tj. kategorijama kupaca ili klijenteli. Obično se primjenjuje u velikim organizacijama koje proizvode mnogo različitih proizvoda za različite kategorije kupaca. Svaka kategorija kupaca formira se kao zasebna divizija koja u svom sastavu obavlja sve potrebne poslovne funkcije. Ova vrsta najviše odgovara zahtjevima suvremena poslovanja.[16]

Organske organizacijske strukture, za razliku od klasičnih, obilježava vrlo niska složenost organizacije, slaba formalizacija i dominantna decentraliziranost. P. Sikavica smatra da je organska struktura "…plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba

[16] ibidem, str. 379.-401.

zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo."[17] U ovim organizacijskim strukturama raspon kontrole je uzak, a komuniciranje horizontalno. Takve organizacije se uspješno nose s naglim i nepredvidivim promjenama tako da se može reći da su dinamički stabilne. Najvažnije vrste organskih organizacijskih struktura su projektne, matrične, mrežne i procesne, a tu su još i virtualne, timske, modularne i mnoge druge. *Projektna organizacijska struktura* oblik je privremene organizacije koji se koristi timovima specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije i uspostavlja se radi rješavanja određenih projekata. Nakon završetka projekta, projektni tim se raspušta, a njegovi članovi se vraćaju na uobičajene pozicije. Razlikuju se jednokratni projekti, koji se pojavljuju jednom ili jako rijetko, te projektni procesi koji se ponavljaju više puta uzastopce i zahtijevaju ustaljen način rada. Ovisno o tome, projektna organizacija može biti nestalna, kod jednokratnih projekata, i stalna, kod projektnih procesa. Također može biti i individualna, ukoliko organizacija ima izabranog voditelja projekta koji je bez radnog tima, i čista, ukoliko voditelj projekta ima sastavljen projektni tim. *Matrična organizacijska struktura* je za razliku od drugih dvodimenzionalna što znači da istodobno optimizira dvije dimenzije organizacije. Najčešće je primarna organizacijska struktura funkcijska, a projektna dodatna, ali moguće su i druge kombinacije. Križanjem projektne organizacijske strukture s jedne strane i funkcijske s druge, dobiva se matrica, pa otud i naziv matrična organizacija. Prikladna je za organizacije koje istodobno rade na više projekata. Obilježava je dualna odgovornost članova projektnog tima koji su odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice u koju su raspoređeni. Ovakva organizacijska struktura može nastati kombinacijom funkcija i proizvoda, funkcija i projekata, funkcija i programa te proizvoda i teritorija. *Procesna organizacijska struktura* temelji se na tijeku poslovnog procesa umjesto na poslovnim funkcijama i ona ne uklanja funkcijsku organizacijsku strukturu već unutar nje formira procesne timove i time dobiva oblik strukture u strukturi. Ovakva struktura u prvi plan stavlja horizontalnu organizaciju i time ruši dotadašnje granice vertikalne strukture i unosi dinamizam i organske elemente u organizaciju. U uskoj je vezi s funkcijskom organizacijskom strukturom, ali je zapravo funkcijska struktura okvir u koji se interpolira procesna struktura. Ona daje funkcijskoj organsku dimenziju, odnosno omekšava je rušeći zidove među funkcijama. Okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove koji obavljaju određene zadatke u konkretnom poslovnom procesu. Naziva se i horizontalnom ili lateralnom organizacijom i najprikladnija je za velike organizacije, s funkcijskom

[17] ibidem, str. 420.

organizacijskom strukturom, unutar kojih se događa veći ili manji broj različitih poslovnih procesa, koji još nisu toliko izdiferencirani da bi zahtijevali divizijski ili projektni model organizacije. *Mrežna organizacija* oblik je organizacije koji otvara organizaciju prema van, ruši sve granice među organizacijama te uspostavlja horizontalnu organizaciju na širem području. Razlika između horizontalnog ustrojstva procesne i mrežne organizacije je u tome što se mrežna uspostavlja između različitih organizacija, a procesna unutar iste. Mrežna organizacija je u najužoj vezi s virtualnom organizacijom zato jer pokazuje način povezivanja članica u takvoj organizaciji. Mrežna organizacija je sve popularnija jer pruža zaštitu od tržišne nesigurnosti i često se naziva organizacijom bez granica. U pravilu nema strukture, nije formalizirana i nije hijerarhijska. Razlikuju se interne tržišne mreže, vertikalne tržišne mreže, međutržišne mreže i moguće mreže. Interne tržišne mreže čine podjedinice u nekoj organizaciji organizirane kao profitni centri, vertikalne čine brojne organizacije povezane s glavnom, međutržišne čine različite organizacije u različitim industrijama i moguće mreže čine one organizacije koje povremeno imaju potrebu za zajedništvom. Danas, zbog globalizacije, sve više dolazi do globalnih mrežnih organizacija.[18]

[18] ibidem, str. 420.-444.

3. UPRAVLJANJE I MENADŽMENT – TEORIJSKO ODREĐENJE

Menadžment se sve do početka 20. stoljeća nije izdvajao kao samostalno područje izučavanja, a smatra se da F. W. Taylor ima najveće zasluge za isticanje značenja i potrebe izučavanja menadžmenta. F. W. Taylor se smatra i jedinim pravim ocem moderne teorije menadžmenta. Danas menadžment prelazi iz razdoblja moći u razdoblje prilagodbe.[19]

Upravljanje je kao pojam u vrlo širokoj uporabi i česte su dvojbe oko toga što se točno podrazumijeva pod tim pojmom. *Management* se često s engleskog jezika prevodi kao upravljanje iako su to dva različita pojma. Razlika među njima se najbolje vidi u tome što upravljanje, odnosno vlasništvo, može biti i nevidljivo, dok s menadžmentom nije takva situacija. Smatra se da menadžment ima mnogo važniju ulogu u vođenju bilo koje organizacije, a da se upravljanje pojavljuje kao podloga koju vlasnik osigurava menadžmentu. Puno govori o tome i činjenica da se organi upravljanja sastaju znatno rjeđe, do nekoliko puta u godini, dok je posao menadžmenta svakodnevni operativni posao.[20]

Kod nas je organizaciju upravljanja i menadžmenta obilježilo i to što je dugo dominiralo društveno vlasništvo i posljedice toga su da je mnogo važnija postala organizacija menadžmenta nego organizacija upravljanja.

3.1. Upravljanje – definiranje i organi upravljanja

Postoji više izraza u engleskom jeziku za upravljanje, a to su *managament, administration* i *governance,* s time da se izraz *management* smatra najmanje prihvatljivim izrazom pošto se ta dva pojma, kao što je već navedeno, ne smatraju pravim sinonimima.

Upravljanje se, poput menadžmenta, ostvaruje donošenjem odluka. Upravljačke odluke su okvir za menadžerske odluke. Smatra se da upravljanje omogućuje funkcioniranje i život organizacije. Ukoliko su upravljanje i menadžment uspješni, time će i cijela organizacija biti uspješnija. Smatra se da su za uspješno upravljanje potrebni znanje, moć, primanja i informacije.

U posljednje vrijeme upravljanje dobiva sve veću ulogu čemu je posebice pridonijela globalna kriza koja je nastala zbog prevelikih ovlasti menadžera nasuprot vlasnicima, odnosno

[19] ibidem, str. 625.
[20] ibidem, str. 614.

upravljačima organizacije. Posljedice su enormne i zbog toga je zaoštrena odgovornost svih koji obavljaju funkcije nadzora i kontrole poslovanja i time se ojačava funkcija upravljanja.

Organi upravljanja ovise, ne samo o različitim pravnim sustavima, već i o različitim pravnim oblicima organizacija. Velika je razlika radi li se o inokosnim poduzećima, društvima s ograničenom odgovornošću, društvima s neograničenom odgovornošću ili dioničkim društvima, a tu su još i druge organizacije, poput ustanova, vladinih i nevladinih organizacija, državnih i javnih poduzeća, udruga, neprofitnih organizacija i mnogih drugih. Najčešće su inokosne organizacije, odnosno trgovac pojedinac, u kojima vlasnik obnaša i upravljačku i menadžersku funkciju kao direktor. Za ostale pravne oblike tu su i drugi organi upravljanja, poput skupštine dioničara i nadzornog odbora. Za neke pravne sustave, upravni odbor je taj koji obnaša funkcije upravljanja i menadžmenta i čini vrhovni menadžment. Najviša menadžerska funkcija može biti uprava, predsjednik korporacije, predsjednik odbora, predsjedatelj upravnog odbora, te glavni direktor, ali bez obzira na sve te različite nazive u pojedinim pravnim sustavima za organe upravljanja, u svima su uvijek vrlo precizno definirane i razgraničene ovlasti upravljača od ovlasti menadžera.

U znanstvenoj i stručnoj literaturi najviše se obrađuje korporativno upravljanje, odnosno upravljanje korporacijom, s obzirom na sve veću važnost dioničkih društava. Najpoznatiji sustavi korporativnog upravljanja su dualni, monistički i mješoviti,a mogao bi se dodati i opcijski sustav. Kod dualnog sustava dva su organa upravljanja, nadzorni odbor koji obnaša upravljačku funkciju i uprava koja obnaša menadžersku funkciju. Monistički sustav, za razliku od dualnog, spaja obje funkcije u jedan organ pod nazivom upravni odbor. Mješoviti tip ima elemente i monističkog i dualnog tipa.[21]

3.2. Menadžment u organizaciji - definiranje

Menadžment je jedan od najvažnijih dijelova organizacijske strukture jer on povezuje sve komponente organizacije, i vertikalno i horizontalno. On pokreće sve ostale elemente organizacijske strukture. Potreban je svima, i velikim i malim organizacijama, profitnim i neprofitnim organizacijama, javnom sektoru, drugim riječima na svim područjima ljudske aktivnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na nekom zajedničkom poslu. Potreban je svim organizacijama u cijelosti, ali i svim njihovim organizacijskim jedinicama.

[21] ibidem, str. 614.-625.

Pojam menadžment ima različita značenja. Može se odnositi na proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji, ali posebno mjesto pripada procesnom pristupu menadžmentu. Ako ga promatramo kao funkciju, potrebno je znati razlikovati njegovu funkciju od ostalih funkcija u organizaciji s obzirom na to da se njegova funkcija, odnosno aktivnost, ostvaruje i u svim drugima, poput nabave, proizvodnje, prodaje itd. Postoji mnogo definicija menadžmenta, od strane raznih teoretičara iz ovog područja, ali sve definicije imaju neka zajednička obilježja, poput toga da je menadžment proces u kojemu se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije prilikom čega je bitna efikasna i efektivna upotreba svih raspoloživih resursa organizacije. Realizacijom svih funkcija menadžmenta, poput planiranja, organiziranja itd., ostvaruje se menadžment kao element organizacijske strukture. Menadžment se najčešće definira kao proces koordinacije čimbenika poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva.[22]

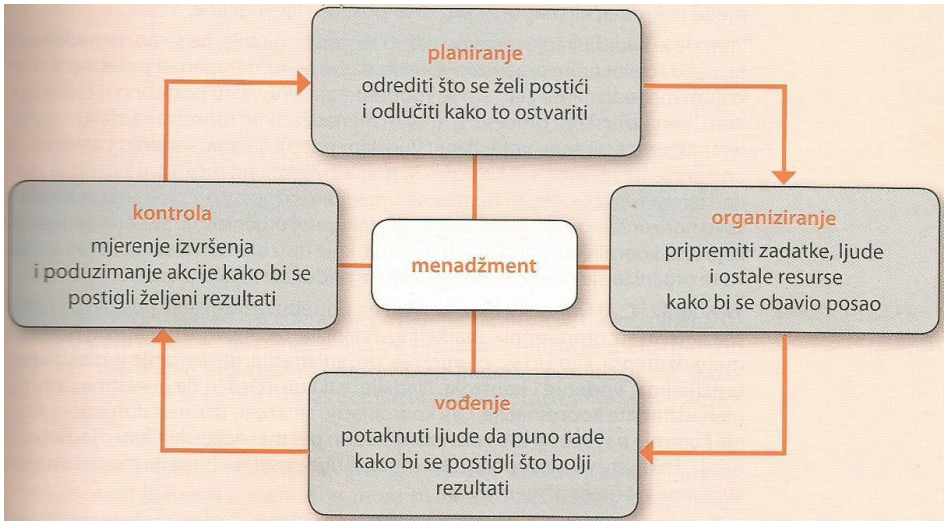
Suvremeno poduzeće danas teško bi moglo opstati bez menadžmenta zbog svih izazova i promjena kojima su izložena poduzeća, a upravo im menadžment omogućuje njihovo svladavanje i prilagođavanje. Moderni menadžment naglašava važnost ljudi u organizaciji, njihova znanja i sposobnosti, stilove vođenja itd.[23]

3.2.1. Funkcije i zadatci menadžmenta

Postoji mnogo klasifikacija funkcija menadžmenta, ali prva, a i najpoznatija, je klasifikacija H. Fayola kojeg se smatra ocem teorije menadžmenta. H. Fayol govori o univerzalnoj primjenjivosti menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, naređivanja, koordiniranja i kontrole, poredanih logičnim redoslijedom. L. Gulich je proširio Fayolovu klasifikaciju na planiranje, organiziranje, brigu o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje, što je poznato pod engleskom skraćenicom "POSDCORB"[24]. Jedna od dominantnih klasifikacija funkcija menadžmenta danas sastoji se od planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole (sl. 3).[25]

[22] ibidem, str. 626.-628.
[23] Sikavica, P. i Bahtijarević–Šiber, F.: Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 19.
[24] POSDCORB - *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coorotination, Reporting, Budgeting*
[25] Sikavica, P. i dr.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 20.

Slika 3. Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola



Izvor: Sikavica, P. i dr.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 21.

Neki autori i koordiniranje smatraju funkcijom menadžmenta, ali se ono ipak ne može smatrati posebnom funkcijom s obzirom na to da je koordiniranje potrebno u cjelokupnom menadžerskom procesu. Također potrebno je razlikovati poslovne funkcije, poput proizvodnje, marketinga i sl., od funkcija menadžmenta. Nadalje, neki autori smatraju jednim od funkcija menadžmenta odlučivanje i utjecanje, koje se sastoji od podfunkcija motiviranja, vođenja i komuniciranja.

Ako se analiziraju sve teorije o klasifikaciji menadžerskih funkcija moglo bi se reći da danas najviše dominira klasifikacija funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. Planiranje je najosnovnija menadžerska funkcija i ona uključuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje, te usmjerava organizaciju prema budućnosti. Proces planiranja sastoji se od 5 faza, i to definiranja ciljeva, određivanja stvarnog položaja organizacije, predviđanja budućih ciljeva, izrade planova za ostvarivanje ciljeva, te implementacije plana i ostvarivanja rezultata. Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja i čiji je zadatak uspostaviti i klasificirat sve potrebne aktivnosti, grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture, dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, te odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije. Menadžerska funkcija kojoj se u posljednje vrijeme pridodaje posebna pažnja je upravljanje ljudskim potencijalima. Njen temeljni zadatak je popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, održavanje radnih mjesta popunjenim te stalna izobrazba, usavršavanje i trening

zaposlenih. Organizacije koje se posvete cjeloživotnom razvoju i usavršavanju svojih zaposlenika imaju mnogo veću šansu za uspjeh i opstanak. Vođenje se smatra jedinom pravom funkcijom menadžmenta, dok su druge samo sastavni dio menadžerskog posla i ovise o veličini organizacije. Kod ove funkcije je najbitnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli zajedničkim ciljevima organizacije. Kontrola je posljednja menadžerska funkcija i ona je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Uključuje tri koraka, i to određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata i otklanjanje odstupanja. Najpoželjnija je preventivna kontrola, zatim tekuća, a najmanje učinkovita je naknadna kontrola.[26]

3.2.2. Menadžerske aktivnosti, uloge, znanja i vještine

Pod aktivnostima menadžera misli se na sve poslove koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija. Postoje razlike među aktivnostima menadžera u različitim organizacijama i na različitim razinama unutar organizacija. Jednom od najvažnijih menadžerskih aktivnosti smatra se odlučivanje, jer zapravo u svakoj od funkcija menadžmenta treba donositi neke odluke kako bi se one mogle obavljati. Zbog česte neizvjesnosti, nepotpunih informacija, promjena u okolini itd., menadžerski posao nije nimalo lak i menadžeri ga moraju obavljati s nepopustljivim tempom.

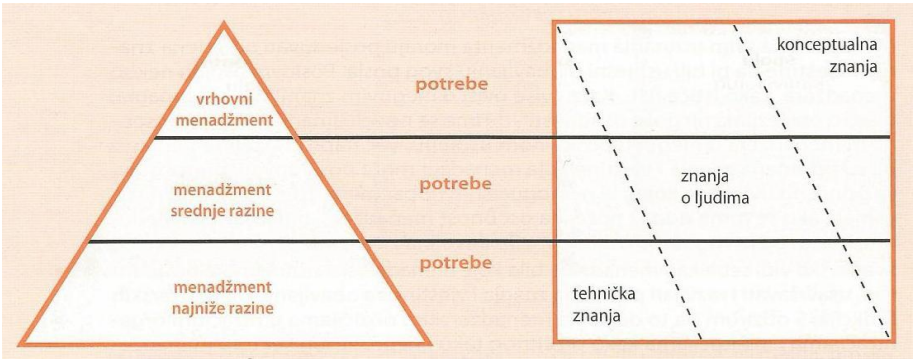
H. Mintzberg, američki teoretičar menadžmenta, smatra da je najvažnije usredotočiti se na menadžerske uloge koje on dijeli u tri osnovne skupine i to interpersonalne uloge, informacijske uloge i ulogu odlučivanja. Interpersonalne uloge uključuju menadžere i njihove suradnike i te uloge su uloga reprezentanta, uloga vođe i uloga osobe za vezu. Informacijske uloge uključuju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija i tu spadaju uloga nadzora, uloga distributera informacija i uloga glasnogovornika. Uloga odlučivanja uključuje aktivnosti donošenja odluka i poduzimanja akcija i tu su uvrštene uloga poduzetnika, uloga kontrolora poremećaja, uloga alokatora resursa, te uloga pregovarača. Međutim neke od Mintzbergovih tvrdnji koje je iznio u svojim teorijama nisu osnovane jer razlog zbog kojih se više usmjerio na menadžerske uloge, a ne na funkcije je taj što je smatrao da menadžeri nemaju dovoljno znanja i sposobnosti da dobro planiraju, organiziraju, upravljaju, vode i kontroliraju, a nije uzeo u obzir da nisu samo za obavljanje menadžerskih funkcija potrebna velika znanja, već i za obavljanje menadžerskih uloga. No, pristup menadžmentu kroz uloge i

[26] ibidem, str. 22.-27.

pristup kroz funkcije su međusobno komplementarna dva pristupa, jer se u svakoj menadžerskoj funkciji mogu naći i određene uloge. Kod suvremenog menadžmenta, odnosno menadžmenta 21. stoljeća, pojavljuju se nove uloge menadžera i to uloge mentora, trenera i savjetnika. Uloga mentora se ostvaruje kroz usmjeravanje, vođenje i razvoj, uloga trenera kroz promicanje novih ideja, postavljanje zadataka i brigu za ostvarivanje rezultata, te uloga savjetnika kroz pomaganje u rješavanju problema, uvođenje novih procesa i procedura. Time su dosadašnje funkcije i uloge samo dobile nove forme izražavanja i prilagodile se poslovnim situacijama 21. stoljeća.[27]

Za uspješno obavljanje posla, bitno je da menadžeri na svim razinama posjeduju određena znanja i vještine, jer nije samo osobnost menadžera bitna za poslovni uspjeh. Prema R. L. Katzu svi menadžeri moraju posjedovati tri temeljne vrste znanja i vještina i to tehnička znanja i vještine, konceptualna znanja i vještine te znanja i vještine u komuniciranju s ljudima. Tehnička znanja su najvažnija na nižim razinama i tu se misli na sposobnost uporabe potrebnih znanja, tj. znanja struke, metoda i tehnika u obavljanju poslova. Konceptualna znanja su najpotrebnija na najvišim razinama, a tu podrazumijevamo sposobnost shvaćanja općih ideja i njihovu aplikaciju na neku specifičnu situaciju. Znanja i vještine u komuniciranju s ljudima su podjednako važna na svim razinama menadžmenta i odnose se na različite tehnike organizacijskog ponašanja, poput uspješne komunikacije, vođenja i motiviranja suradnika, sposobnosti timskog rada, te stvaranja pozitivnog ugodnog radnog ozračja (sl. 4).[28]

Slika 4. Odnosi između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama



Izvor: Sikavica, P. i dr.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 34.

[27] ibidem, str. 28.-32.
[28] ibidem, str. 33.-36.

4. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacija unutarnjih odnosa je element organizacijske strukture kojeg čine organizacija upravljanja i menadžmenta i upravo tim elementom se postiže povezanost ili koordinacija svih dijelova organizacije bez čega ona ne bi mogla funkcionirati. Za svako uspješno poslovanje izuzetno je važna kvalitetna organizacija upravljanja i menadžmenta i njihova dobra povezanost jer bez upravljanja ne bi bilo menadžmenta, a bez menadžmenta ne bi bilo ni organizacijske strukture ni same organizacije. Potrebno je definirati njihov odnos kako se ne bi miješale kompetencije i ovlasti te njihov odnos s izvršnom funkcijom.[29]

4.1. Međusobni odnos upravljanja, menadžmenta i izvršenja

Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost sudionika u organizaciji, odnosno vlasnika, menadžera i zaposlenika. Vlasnici su nositelji funkcije upravljanja, menadžeri funkcije menadžmenta, a zaposlenici izvršne funkcije, pa organizacija unutarnjih odnosa, kao element organizacijske strukture, mora povezati sve te sudionike u skladnu cjelinu i to na zadovoljstvo i vlasnika i menadžera i zaposlenih. Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva jer se temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i inim čimbenicima poslovanja, dok je menadžment funkcija koja proizlazi iz položaja u procesu rada. Razvitkom podjele rada, menadžment se izdvojio kao aktivnost posebne kategorije ljudi, te su menadžeri došli na povlašten položaj u odnosu na izvršitelje. Funkcija izvršenja u pravilu pripada nevlasnicima za razliku od funkcije upravljanja, ali u manjim poduzećima može i vlasnik biti nositelj izvršne funkcije.

Dug je bio proces razdvajanja funkcija upravljanja, menadžmenta i izvršenja. U prapovijesti čovječanstva pojedinac bi zaposjeo neko zemljište na kojem bi organizirao proizvodnju i sam bi obavljao sve poslove što ga je činilo i upravljačem i menadžerom i izvršiteljem. Na takvo prirodno stanje procesa rada nailazi se u ranom kapitalizmu, ali i danas u malim organizacijama što organizaciju unutarnjih odnosa čini jednostavnom. Formiranjem inikosnih kapitalističkih poduzeća izvršna funkcija se počela razdvajati od funkcije upravljanja i funkcije menadžmenta čiji je nositelj i dalje bila jedna osoba. Na takvo razdvajanje nailazi se i u svim oblicima ortačkih društava, ali kako ona imaju dva ili više vlasnika, samo jedan od

[29] Sikavica, P., op. cit., str. 607.

njih nosi ulogu glavnog menadžera. Tek pojavom dioničkih društava počele su se razdvajati sve tri funkcije, što je logično s obzirom na to da u takvim organizacijama mogu postojati i stotine tisuća vlasnika i zato se na tržištu pronalaze profesionalni menadžeri za obavljanje samo menadžerske funkcije u poduzeću. Osim razdvajanja funkcije upravljanja od menadžmenta, u dioničkim društvima se odvajaju i nositelji funkcije upravljanja od vlasništva. Kao i u privatnim dioničkim društvima, tako i u državnim poduzećima u kapitalizmu i socijalizmu sve tri funkcije su razdvojene i imaju različite nositelje. Tako funkcija upravljanja pripada državi kao vlasniku, koja ima profesionalni menadžment, dok nevlasnicima pripada izvršna funkcija. Međutim, u državnim poduzećima se ne vodi toliko računa o profesionalnosti menadžmenta kao u privatnim dioničkim društvima.

Danas postoje različiti pravni oblici organizacija, ali je za svaki od tih oblika i dalje aktualna takva shema nositelja navedene tri funkcije u kojoj su sve tri funkcije razdvojene i imaju karakteristične međusobne odnose kao što je prikazano na slici 5.[30]

Slika 5. Položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršenju



Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 612.

Moglo bi se reći i da menadžer ima karakteristike upravljača ukoliko ga se promatra u odnosu na izvršnog radnika, ali i izvršnu funkciju u odnosu prema vlasnicima, odnosno upravljačima. Najveću ovlast imaju upravljači, nešto manju menadžeri, a najmanju izvršni radnici. Svakoj je od tih funkcija, i upravljačkoj i menadžerskoj i izvršnoj, primjerena određena razina ovlasti i odgovornosti, te se tako i određuju odnosi u organizacijskoj strukturi svake organizacije.

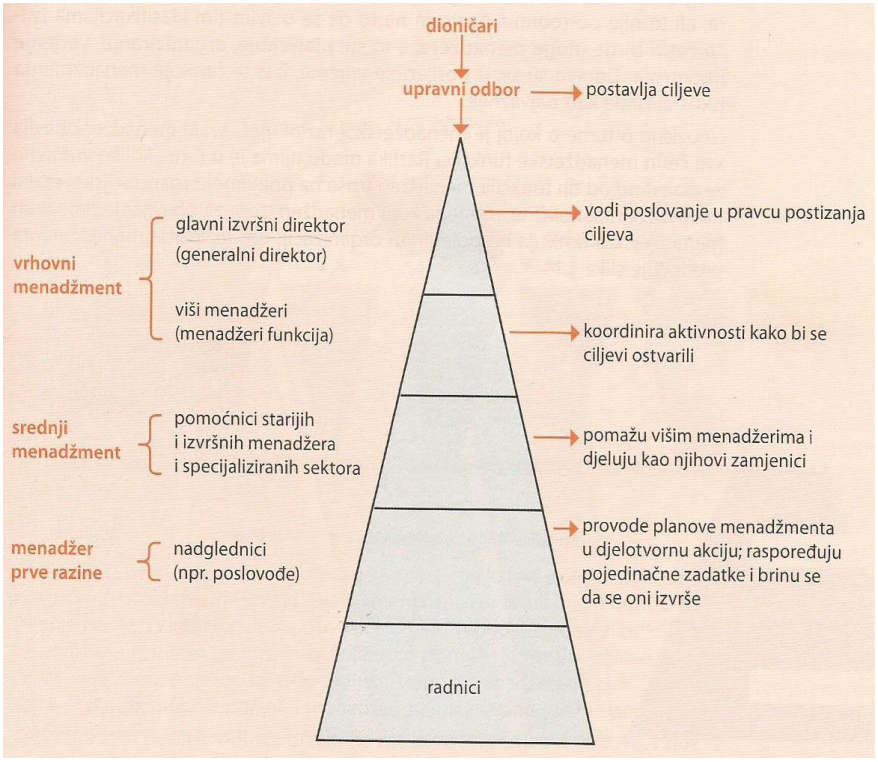
[30] ibidem, str. 607.-613.

4.2. Razine menadžmenta

Svaka organizacijska struktura je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina menadžmenta čiji broj ovisi o vrsti organizacijske strukture, stupnju centralizacije, odnosno decentralizacije, te rasponu kontrole. Pod rasponom kontrole se misli na broj suradnika čiji posao neposredno koordinira, usmjerava i vodi jedan menadžer. Suvremene organizacije poduzeća se vode za tim da njihove organizacijske strukture budu u što većoj mjeri decentralizirane te da imaju što manje razina menadžmenta, odnosno da budu "pliće", ali ipak u svakoj organizaciji je moguće govoriti o nekoliko razina menadžmenta. Svaka organizacijska razina, zbog povećavanja broja menadžera i potrebe za koordinacijom, te otežane komunikacije i kontrole, poskupljuje organizaciju i zato organizacijska hijerarhija nije poželjna sama po sebi. Prema *Management Enzyklopädie* se govori o četiri razine menadžmenta i to menadžmentu najviše razine (*top management*), starijem menadžmentu (*senior management*), višem srednjem menadžmentu (*upper middle management*), te nižem srednjem menadžmentu (*lower middle management*). Prema drugom izvoru menadžment se dijeli na menadžment najviše razine (*top level management*), srednje razine (*middle level management*), te prvu razinu nadzornika (*first level supervisors*). Kad bi se te dvije teorije sumirale, menadžment bi se moglo grupirati u tri osnovne kategorije i to vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine i te kategorije se često nazivaju i strateškom, taktičkom i operativnom razinom. Na slici 6. se može vidjeti organizacijska piramida s osnovnim razinama menadžmenta, nosiocima menadžerskih uloga na pojedinim razinama menadžmenta, te zadatci svake razine.[31]

[31] Sikavica, P. i dr., op. cit., str. 37.-38.

Slika 6. Organizacijska piramida



Izvor: Sikavica, P. i dr.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 39.

U literaturi postoje razne klasifikacije navođenja funkcija menadžmenta, ali se u svakoj ističu četiri bitne uloge menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Na svakoj menadžerskoj razini obavljaju se sve četiri funkcije, ali razlika među njima je koliko vremena se utroši za neku od tih funkcija na pojedinoj razini. Razine menadžmenta se razlikuju i po svojim temeljnim ciljevima. Tako je vrhovni menadžment zadužen za donošenje korporacijskih ciljeva, menadžment srednje razine za utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, dok je najniža razina menadžmenta zadužena za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina. Po razinama se razlikuju i odluke koje se donose. Vrhovni menadžment donosi strateške, srednji taktičke, menadžment najniže razine operativne i rutinske odluke. Ako podijelimo odluke na rutinske i nerutinske, rutinske se donose na najnižoj razini menadžmenta, dok nerutinske na višim razinama. Također razlika je i u vrstama problema, te razini odgovornosti. *Top management* se bavi sa sveobuhvatnim i nestrukturiranim problemima i ima najveću odgovornost, *middle management* sa strukturiranim i nestrukturiranim problemima i ima srednju odgovornost, a *low management* s

učestalim, strukturiranim, repetitivnim i rutinskim problemima, te ima najmanju odgovornost.[32]

4.2.1. Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžeri (*top managers)* su najviši izvršni menadžeri u organizaciji, te su odgovorni za upravljanje nad cijelom organizacijom, pa su zbog toga i najbolje plaćeni menadžeri. Imaju manje odluka za donijeti, ali puno složenijih od onih odluka kakve donose menadžeri nižih razina. Stalno su uključeni u postavljanje ciljeva i određivanje strategije organizacije. Oni definiraju viziju i misiju, iniciraju i provode promjene i sve druge poslove koji su od velike važnosti za kompaniju. Po A. E. Pearsonu generalni menadžeri moraju imati stratešku viziju za svaki posao, a njihovi ključni zadatci su oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije organizacije, alokacija resursa, izgradnja organizacije, te nadgledanje poslovanja. Pokazalo se da vrhovni menadžeri potroše oko 80 % vremena na sastanke i druge forme interpersonalnih odnosa, odnosno na komuniciranje. Bitna karakteristika vrhovnih menadžera je da moraju znati istinski slušati mišljenje njihovih suradnika o poslu, konkurenciji, strategiji, organizaciji, drugim ljudima i sl. L. Bossidy, potpredsjednik GE, izjavio je: "*Ako tvoji suradnici nemaju dobre ideje, oslobodi ih se i nađi nekoga tko ima. Ali kada imaš dobre ljude budi vraški siguran da slušaš ono što govore*".[33]

4.2.2. Srednji menadžment

Razina srednjeg menadžmenta (*middle management)* uključuje sve ono što se nalazi između prve i najviše razine menadžmenta. Potreba za menadžerima ove razine je naglo porasla diversifikacijom proizvodnje i divizionalizacijom organizacijske strukture. Međutim, divizionalizacija je nova pojava, koja je zahvatila SAD i Europu tek posljednjih 30-ak godina i zbog toga teorija i praksa menadžmenta nisu mogle tako brzo dati odgovor na sva pitanja vezana za menadžment ove razine. Položaj i uloga menadžera srednje razine su specifični zbog njihove trostruke uloge, i to kao podređenih, ravnopravnih i nadređenih menadžera. Podređeni su u odnosu na svoje pretpostavljene, nadređeni prema svojim radnim timovima, a prema drugim menadžerima iste razine ravnopravni. Najvažnijim zadatcima smatraju se usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta, te transformiranje opće

[32] ibidem, str. 39.-41.
[33] ibidem, str. 42.

strategije i politike vrhovnog menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera prve razine. Menadžeri srednje razine su istodobno i stratezi i izvršitelji, pa zbog tolike odgovornosti i težine uspješnog obavljanja posla, njihovu poziciju je teže popuniti nego poziciju generalnog direktora.[34]

4.2.3. Prva razina menadžmenta

Prva razina menadžmenta (*first level supervisors)* u neposrednom je kontaktu s radnicima, odnosno izvršiteljima i ima specifične obveze i odgovornosti, među kojima dominiraju operativni zadatci. Menadžeri ove razine mogu najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava organizacija zato što direktno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne poslove i koordiniraju njihov rad. Njihova uloga je nadgledanje "dnevnih" aktivnosti potrebnih za kontinuiranu i efikasnu proizvodnju ili pružanje usluga. Karakteristično za ovu razinu je mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva te usmjerenost na optimalizaciju proizvodnje. Najveći broj menadžera u organizaciji se nalazi upravo na ovoj razini. Moglo bi se reći da su menadžeri prve razine, odnosno nadzornici, neka vrsta "amortizera" između višeg menadžmenta, sindikata i radnika jer im je glavna uloga da primaju i ublažavaju udarce.[35]

4.3. Sustavi menadžmenta

Pod sustavima menadžmenta misli se na oblike organizacije, odnosno načine organizacije funkcije menadžmenta. Postoje razne klasifikacije sustava menadžmenta, a najbitnije je naglasiti da se one svode na dvije osnovne grupe, i to klasične sustave i moderne sustave menadžmenta. U literaturi se nailazi na brojne teorije oko toga što spada u jednu, a što u drugu skupinu, ali najprihvaćenija je teorija da u tradicionalne ili klasične sustave spadaju linijski, funkcijski i stožerno-linijski sustav, dok u suvremene ili moderne sustave spadaju projektni i matrični sustav menadžmenta. Funkcijske i divizijske organizacijske strukture generiraju jedan od klasičnih sustava menadžmenta, dok projektne i matrične generiraju projektni i matrični sustav menadžmenta.[36]

[34] ibidem, str. 43.
[35] ibidem, str. 44.
[36] Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., str.191.

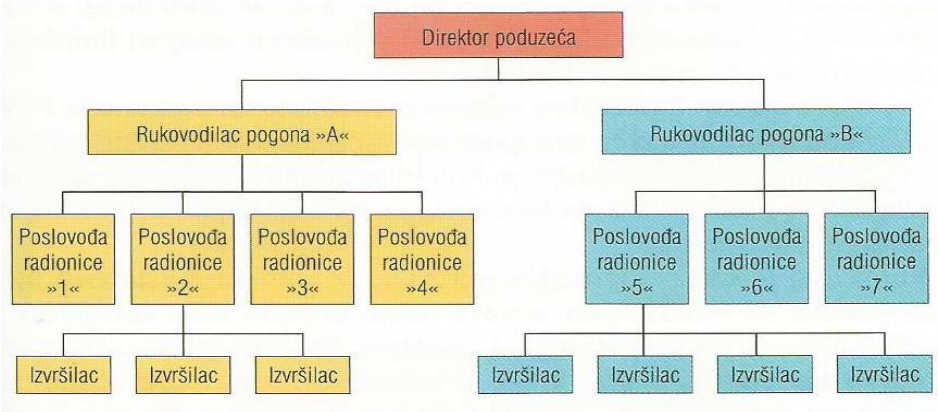
4.3.1. Klasični (tradicionalni) sustavi menadžmenta

Klasični sustav menadžmenta je nezaobilazan jer je to osnovni građevni materijal iz kojeg niču suvremeni oblici organizacije i zato je vrlo važno pravilno ga proučiti i razumijevati.

Linijski sustav menadžmenta, poznat i po nazivima hijerarhijski, piramidalni ili vojnički sustav menadžmenta, razvio se iz personalno-patrijarhalnog sustava menadžmenta koji predstavlja takav sustav menadžmenta u kojem upravlja samo jedna osoba koja ima kompletnu vlast i moć u odlučivanju. Na takav sustav je danas moguće naići u malim poduzećima s nekoliko zaposlenika. Vodeća ličnost u personalno-patrijarhalnom sustavu ima cjelokupnu odgovornost i direktni kontakt sa svim izvršiocima, pa je stoga organizacija vrlo plitka i sastoji se od samo te dvije razine. Rastom i razvojem poduzeća dolazi do potrebe delegiranja menadžerskih poslova na niže razine menadžmenta čime se produbljuje organizacija, odnosno povećava broj organizacijskih razina i time nastaje linijski sustav menadžmenta (sl. 7). Linijski sustav posebno je karakterističan za vjerske organizacije, vojsku, državne organizacije, ali i gospodarske subjekte. Osnovna karakteristika ovog sustava je da svaki zaposlenik, bez obzira na kojoj razini se nalazio, prima direktna naređenja od njemu neposredno pretpostavljenog menadžera. Zadatci, naređenja, uputstva i kontrola teku od najviše prema najnižoj razini u poduzeću i odnosi nadređenosti i podređenosti su vrlo precizno i jasno razgraničeni. Obilježje ovakvog sustava je centralizirani način donošenja odluka, što znači da se najvažnije odluke donose na vrhu organizacijske piramide. Dubina organizacije ovisi o broju zaposlenika i širini raspona kontrole, što znači da će npr., kod malog broja zaposlenika i širokog raspona kontrole broj razina menadžmenta, a time i broj linijskih menadžera biti manji. Poželjno je da organizacijska struktura ne bude preduboka jer to otežava poduzeću brzu prilagodbu promjenama u okolini. Pozitivna strana ovog sustava su precizno i jasno određene nadležnosti, dok negativna strana je to što se od najviših razina organizacija očekuje široko polje znanja.[37]

[37] Bahtijarević-Šiber, F. i dr.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 267.-269.

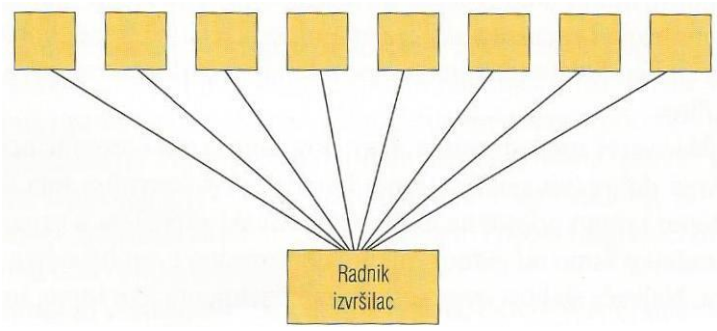
Slika 7. Primjer linijskog sustava menadžmenta



Izvor: Sikavica, P. i Bahtijarević–Šiber, F.: Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 193.

Funkcijski sustav menadžmenta se pojavio kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, kada više niti linijski sustav nije mogao osigurati uspješno vođenje zbog sve složenijih problema i zadataka koje je bilo nemoguće izvesti samo jednom menadžeru na višim razinama. Ovim sustavom počela se primjenjivati specijalizacija menadžera tako da je svaki menadžer dobio svoj segment koji bi pokrivao, odnosno svoju funkciju. Za razliku od linijskog sustava, ovdje izvršitelj dobiva naređenja od većeg broja nadređenih menadžera, a ne samo jednog (sl. 8). U praksi se više primjenjuje modificirani funkcijski sustav menadžmenta, odnosno divizijska organizacijska struktura.[38]

Slika 8. Funkcijski sustav menadžmenta

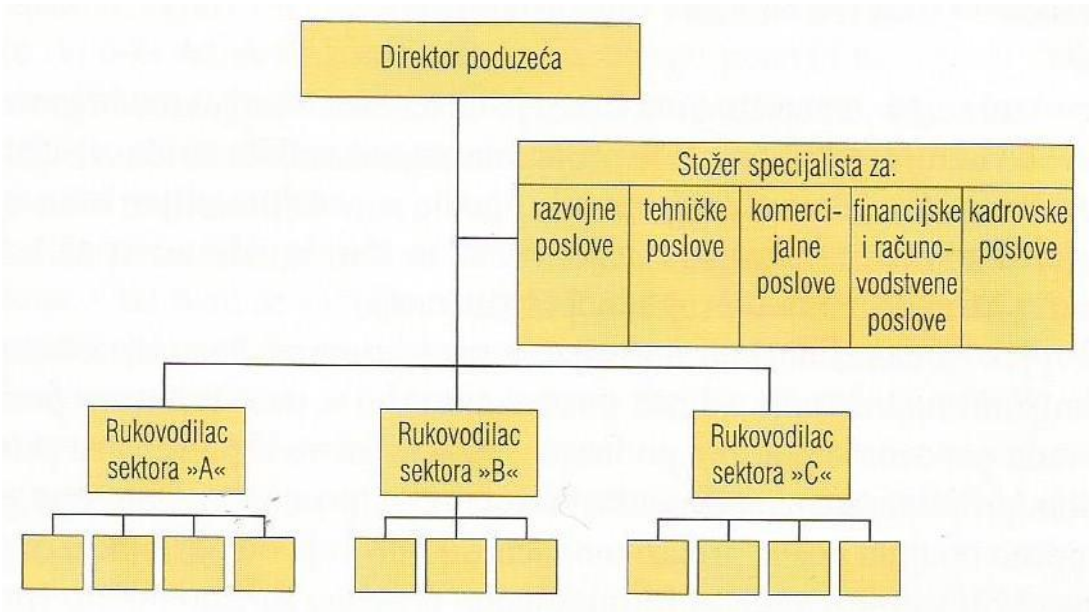


Izvor: Sikavica, P. i Bahtijarević – Šiber, F.: Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 194.

[38] Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F., op. cit., str. 194.- 195.

Stožerno-linijski sustav menadžmenta čini kombinaciju linijskog i funkcijskog sustava menadžmenta pokušavajući otkloniti njihove slabosti, a iskoristiti prednosti. Može se reći da od funkcijskog sustava preuzima specijalizaciju, a od linijskog zapovjednu liniju. Osnovna struktura je linijska, a na višim organizacijskim razinama interpoliraju se stožeri funkcijskih stručnjaka, specijalista za pojedina područja kako bi pomogli linijskom menadžmentu (sl. 7). Takav stožer, u obliku organizacijske jedinice, u pravilu ima savjetodavnu ulogu i on pomaže u prevladavanju stručne ograničenosti pojedinca na višim razinama organizacijske piramide. Stožeri su obično formirani na razini vrhovnog menadžmenta, ali ih je moguće formirati i na nižim razinama, međutim na svakoj nižoj razini potreba za formiranjem stožera je sve manja s obzirom na to da su linijski menadžeri na tim razinama već dovoljno specijalizirani. Prednost ovog sustava je djelotvorniji menadžment i efikasnije poduzeće nego kod običnog linijskog sustava, a negativna strana je ta što postoji opasnost od pokušaja preuzimanja naredbodavne uloge linijskog menadžmenta od strane savjetodavnog stožera.[39]

Slika 9. Primjer stožerno - linijskog sustava menadžmenta



Izvor: Sikavica, P. i Bahtijarević–Šiber, F.: Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 197.

[39] ibidem, str. 196.

4.3.2. Suvremeni (moderni) sustavi menadžmenta

Postoji veliki broj različitih formi organizacija suvremenih sustava menadžmenta koje kombiniraju različite elemente klasične organizacije, a tu središnje mjesto pripada projektnom i matričnom sustavu.

Projektni sustav menadžmenta vezan je uz nastanak projektne organizacijske strukture. Potreba za primjenom projektnog menadžmenta je posebno velika ako se radi o novom poslu, do tada nepoznatom u nekom poduzeću. Ako je novi posao po obujmu prevelik za bilo koju od postojećih organizacijskih jedinica i preopteretio bi ih, tada se formira jedna posebna jedinica samo za potrebe realizacije tog posla. Takva jedinica mora imati na čelu postavljenog menadžera projekta koji je odgovoran za realizaciju projekta. Ukoliko se radi o čistoj projektnoj organizaciji, tada su menadžeru projekta podređeni suradnici koji sudjeluju u projektu, odnosno članovi radnog tima, iako se ne radi o strogo hijerarhijskom odnosu. U individualnoj projektnoj organizaciji ne postoji radni tim za projekt već se on obavlja u okviru funkcijskih organizacijskih jedinica, pa menadžer projekta ima ulogu koordinatora radova na projektu. Projektni sustav menadžmenta ublažava hijerarhiju i rukovođenje se demokratizira, što je pozitivna strana ovog sustava. No, postoje i zamke, odnosno opasnosti koje nosi odabir ovog sustava, a neke od njih su:

- *Projekt menadžment uzdignut na pijedestal heroja* – U posljednje vrijeme projekt menadžment ima sve veći značaj u odnosu na linijski menadžment i tako se između ta dva sustava javlja suparništvo i borba za moć i utjecaj u organizaciji. Produbljivanje tih konflikata onemogućuje kretanje organizacije naprijed i zato bi se projekt trebao koncipirati kao zajednički zadatak linijskog i projektnog menadžmenta.
- *Linijski menadžment se degradira na pomoćnu izvršnu snagu* – Projektni menadžment iskorištava znanje linijskog menadžmenta prema potrebi i zbog toga postiže uspješnost i značaj, dok linijska organizacija, koja to sve omogućuje projektnom menadžmentu, ostaje u sjeni. Tako dolazi do pružanja otpora linijskog menadžmenta prema takvoj organizaciji. Kako bi se riješila takva situacija, projektni menadžment bi trebao više ulagati u planiranje i razvijanje svoje struke kako bi mogao sam zadovoljiti zahtjeve projekata u budućnosti.
- *Projektni menadžment se tretira kao protuorganizacija* – Ukoliko vrhovni menadžment u poduzeću nepotrebno i nekontrolirano "umnožava" nove voditelje projekata linijski menadžeri to doživljavaju kao prijetnju svojoj poziciji u organizaciji.

Za rješenje tog problema najučinkovitija bi bila integracija projektne organizacije, odnosno da linijska organizacija formira projektni tim unutar svoje strukture.

- *Kompetencije se artikuliraju jednostrano i provokativno* – Takav problem se najčešće događa u korist projektnog i na štetu linijskog menadžmenta i kako bi se to izbjeglo izrađuje se matrica s poljima od kojih će neka predstavljati dominantan utjecaj linijskog, a druga projektnog menadžmenta.
- *Neadekvatni i nerazumljivi instrumenti mogu projekt menadžment pretvoriti u birokratsku organizaciju* – Da se to izbjegne potrebno je pravilno dozirati i usuglasiti instrumente projekta.
- *Gajenje iluzija o beskonfliktnom svijetu donosi razočarenja velikih razmjera* – Od projekt menadžmenta obično se puno očekuje, a u sustav menadžment se polažu sve nade da će riješiti sve probleme i konflikte koje donese projekt menadžment što je iluzija bez ikakve utemeljenosti jer je nemoguće izbjeći konflikte.[40]

Matrični sustav menadžmenta – primjenjuje se kod matrične organizacijske strukture i to kada organizacijska strategija traži optimalizaciju nekoliko dimenzija organizacije, kao npr. tržište, proizvod, teritorij ili vrijeme, te kada podjednaku pažnju treba posvetiti svim kritičkim čimbenicima organizacije. Matričnu organizaciju čini podjela ukupnog zadatka poduzeća na specijalizirane funkcijske organizacijske jedinice s jedne strane te upravljanje projektom s druge. U takvom sustavu postoje dva lanca zapovijedanja, jedan sa strane matrice gdje su funkcijski odjeli, odnosno stalna organizacijska struktura i drugi sa strane projektnog menadžmenta koji koordinira aktivnosti pojedinaca iz funkcijskih jedinica koji sudjeluju u projektu.[41]

[40] ibidem, str. 198.-200.
[41] ibidem, str. 201.-202.

5. ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA I MENADŽMENTA KAO ELEMENTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PRIMJERU PODUZEĆA "KRAŠ d.d."

Kraš d.d., svjetski poznata prehrambena industrija, započela je svoje poslovanje još 1911. godine. Tada je tvornica "Union" u Zagrebu, prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi, započela s radom. Dvanaest godina kasnije tvrtka "Bizjak", također u Zagrebu, započela je proizvodnju dvopeka, keksa i vafla i ubrzo postala poznata na tržištu šire regije. Do 1950. godine došlo je do ujedinjenja navedenih dviju tvrtki i ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda na tom području i te godine kompanija je dobila ime "Josip Kraš".[42] Nakon ujedinjenja, godinama se ulagalo u modernizaciju kompanije i širenje asortimana, te poboljšanje njegove kvalitete. 1992. godine društveno poduzeće se transformiralo u dioničko društvo Kraš koje danas posluje kao tržišno orijentirana kompanija priznata i na svjetskim tržištima.[43]

5.1. Osnovni podatci o poduzeću

Kraš d.d., prehrambena industrija poznata po svom širokom asortimanu čokolada, keksa i bombona, razvijala se kroz gotovo cijelo stoljeće i danas ima vodeću ulogu hrvatskog proizvođača konditorskih proizvoda, a nalazi se i uz bok svjetski poznatih proizvođača slastica. Za ovakav dugogodišnji uspjeh je zaslužna usmjerenost ka proizvodnji originalnih i visokokvalitetnih proizvoda, te ispunjavanju želja i potreba potrošača. Generacije potrošača već dugi niz godina uživaju u visokokvalitetnim prehrambenim proizvodima Kraša. Proizvodi ovog poduzeća su postali brand i njihovo ime se ističe na tržištu. Tako je svima poznata Kraševa Bajadera, Griotte, Dorina, Životinjsko Carstvo, Domaćica, Napolitanke, Kiki i Bronhi bomboni itd. Prilikom proizvodnje ovih proizvoda ispunjavaju se najstroži zahtjevi za postizanje visoke kvalitete i tako je cjelokupna proizvodnja organizirana u skladu sa svjetskim konditorskim standardima. Danas se ova kompanija vodi kao suvremena, tržišno orijentirana organizacija čija godišnja proizvodnja premašuje količinu od 33.000 tona konditorskih proizvoda. Gotovo polovica tih proizvoda se izvozi na svjetska tržišta što govori o snažnoj izvoznoj orijentaciji kompanije, ali naglasak u razvojnim planovima poslovanja je ipak na jačanju vodeće pozicije na tržištima regije. Osim vlastitih komercijalnih podružnica putem

[42] Josip Kraš – antifašistički borac i istaknuti rukovodioc tadašnjeg sindikalnog pokreta
[43] "www.kras.hr" (22.08.2015.)

kojih Kraš posluje u regiji, vlasnik je i dviju tvornica, "Mira – tvornica keksa i vafla u Prijedoru, te "Karolina" – tvornica keksa, vafla i slanica u Osijeku.

U svojoj misiji Kraš ističe stvaranje originalnih brandova visoke kvalitete za generacije potrošača pomoću njihovih zaposlenika koji prate bogato iskustvo stoljetne tradicije i koje smatraju najvećom vrijednošću kompanije. Također ističu i samostalni razvoj kompanije, te transparentan odnos s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju. Vizija im je da će zadržati vodeću poziciju na tržištu regije razvojem i rastom kompanije kroz jačanje svojih brandova i učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.

Ulaže se mnogo u zaposlenike Kraša koji se smatraju njegovom najvećom vrijednosti. Kraš omogućava svojim zaposlenicima neprestano stjecanje novih znanja i vještina, osobni rast i razvoj karijere. To se postiže regrutiranjem, selekcijom i izborom najkompatibilnijih radnika, primjerenom edukacijom tih radnika od samih početaka rada, uvođenjem u posao, te prenošenjem znanja iskusnijih radnika na mlađe generacije.

5.1.1. Kvaliteta proizvoda

O kvaliteti Kraševih proizvoda govori i to da je on prvi 1997. uspostavio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 i od onda ga kontinuirano poboljšava ispunjavanjem postavljenih poslovnih ciljeva i ciljeva kvalitete. Kraševa Služba kontrole kvalitete zadužena je za obavljanje neprestane provjere postignute kvalitete u odnosu na definirane zahtjeve specifikacija, zakonskih propisa i pravilnika. Sustav upravljanja kvalitetom vodi se prema načelima HACCP-a, a provedene su i aktivnosti na standardizaciji najboljih svjetskih praksi, poput GHP-a.[44] Također, Kraš ima i certifikate Kosher[45], Halal[46] i IFS[47]. Indeks zadovoljstva kupaca i potrošača kontinuirano se prati i nalazi se na visokoj razini što znači da potrošači uspijevaju prepoznati kvalitetu Kraševih proizvoda.

[44] GHP – Dobra higijenska praksa
[45] Kosher proizvodi izrađeni su od propisanih sastojaka i na strojevima koji udovoljavaju zahtjevima pripadnika židovske vjerske zajednice
[46] Halal proizvodi predstavljaju udovoljene specifične zahtjeve kupaca i potrošača po posebnim standardima
[47] IFS - međunarodna norma kojom se trgovačkim lancima i dobavljačima jamči sigurnost i kvaliteta hrane koju za njih proizvode drugi proizvođači

5.1.2. Nagrade i priznanja

O Krašu kao svjetski poznatom imenu govori i činjenica da je to kompanija višestruko nagrađivana visokim odličjima i dobitnik brojnih, kako hrvatskih, tako i međunarodnih priznanja za kvalitetu. Kvaliteta proizvoda ove kompanije se godinama ocjenjuje i u svijetu. Kvaliteta se neprestano nadograđuje novim dostignućima na čvrstim temeljima tradicije. Neke od osvojenih nagrada su *Trusted brand* i *Regionalni biznis partner*. *Trusted brand* je jedno od najvažnijih europskih istraživanja o odnosu potrošača prema proizvodima i mjesečni časopis *Rider's Digest* ga tradicionalno organizira među 15-ak europskih država. Kraš je tu nagradu osvojio dvije godine zaredom temeljem svoje tradicije i povjerenja u proizvode od strane potrošača. 2008. Kraš je osvojio nagradu *Regionalni biznis partner* za koju se natječu kompanije istaknute svojim visokim profesionalnim standardima. Kraš je osvojio tu nagradu na temelju dobrih poslovnih rezultata, visokog stupnja profesionalnosti i etičnosti, uvažavanja svojih poslovnih partnera, klijenata i potrošača, te vođenju računa o širim društvenim interesima, lokalnoj zajednici i ekološkoj dobrobiti okruženja.

1998. godine Kraš je dobitnik i EKO OSKARA, nagrade koja je potvrdila visoku ekološku svijest zaposlenika koji svake godine ostvaruju postavljene ciljeve iz područja zaštite okoliša. Provode niz aktivnosti vezanih za modernizaciju i racionalizaciju proizvodnje, smanjenje potrošnje vode i emisije štetnih plinova te gospodarenje otpadom. Tako je uvedeni sustav upravljanja okolišem po međunarodnoj normi ISO 14001 što dugoročno osigurava kvalitetne i usporedive podatke za izračun indikatora i ocjenu stanja okoliša. Osim o zaštiti okoliša, Kraš se brine i o društvenoj zajednici u kojoj posluje izdvajanjem značajnih sredstava za sponzorstva i donacije kojima pomaže brojnim humanitarnim akcijama.[48]

5.1.3. Uspješnost poslovanja

Što se tiče uspješnosti poslovanja, kompanija ostvaruje stabilan organski rast. Poslovni planovi su im usmjereni na jačanje konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu i postizanje što većeg zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača. Kompanija ostvaruje brži rast inozemne prodaje u odnosu na domaću što govori o njihovoj izvoznoj orijentaciji i to uglavnom na tržišta srednje i istočne Europe, ali posljednjih godina sve više i na tržišta zapadne Europe i SAD-a. Kraš kontinuirano ulaže u razvoj asortimana i plasiranje novih i inoviranih proizvoda. Također, djeluje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja.

[48] "www.kras.hr (22.08.2015.)

Neprestano nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju te kvalitetnijim vezama s poslovnim okruženjem.

S posebnim osvrtom na prethodnu, odnosno 2014. godinu, poslovne aktivnosti su bile usmjerene na prilagodbu promjenama poslovanja ulaskom RH u EU, a glavni cilj je bio zadržavanje pozicije na domaćem tržištu i povećanje izvoza. U odnosu na 2013. godinu prodaja se uspjela povećati za 3,4 %, izvoz za 7,4 %, a proizvodnja za 3,7 %. Točni iznosi rezultata za 2014. godinu prikazani su u tablici 1.

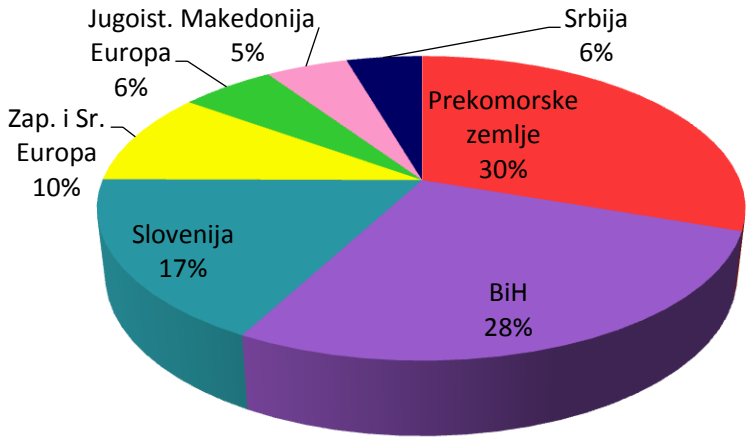
Tablica 2. Konsolidirani financijski pokazatelji za 2014. godinu

Financijski pokazatelji – konsolidirani (Kraš grupa)	**2014.**
Proizvodnja (tone)	33.682
Prodaja (tone) - domaće tržište - inozemno tržište	34.183 18.352 15.831
Broj radnika	2.431
Ukupni prihodi (000 kn)	1.022.934
Ukupni rashodi (000 kn)	1.001.218
Dobit tekuće godine (000 kn)	13.996
Ukupna imovina (000 kn)	1.172.240
Ukupni kapital (000 kn)	633.870

Izvor: Izradila autorica prema: "Kraš godišnje izvješće 2014." - www. kras.hr (25.08.2015.)

Po navedenim podatcima iz tablice, može se zaključiti da je 2014. godina bila još jedna u nizu uspješnih godina za poduzeće Kraš po svim financijskim aspektima. To dokazuje i podatak da je 2014. godinu obilježio pad BDP-a u Hrvatskoj, a i negativni trend na konditorskom tržištu koje je bilo obilježeno rastom uvoza, ali unatoč tome, Kraš je ostvario realizaciju od prodaje 18.352 tone proizvoda, što je na još većoj razini nego 2013. godine. Ista situacija je i s izvozom, koji je također bio uspješniji nego 2013. godine. Na grafu 1. prikazana je struktura izvoza 2014., odnosno količina izvoza po zemljama.

Grafikon 1. Struktura izvoza u 2014. godini



Izvor: Izradila autorica prema: "Kraš godišnje izvješće 2014." - www. kras.hr (25.08.2015.)

U promatranoj godini Kraš je povećao obujam proizvodnje proizvoda u kategoriji keksa i vafla i izrazio svoju lidersku poziciju u proizvodnji karamela. Također ostvareni su svi postavljeni pojedinačni ciljevi kvalitete definirani ISO standardima i udovoljeni su svi strogi kriteriji zdravstvene ispravnosti proizvoda. Sa postignutih 52 % udjela u proizvodnji vafla, Kraš je i dalje neupitan lider. Najviše se investiralo u modernizaciju pakiranja i modernizaciju opreme.

5.2. Organizacija poduzeća

Prehrambena industrija Kraš organizirana je kao dioničko društvo, tržišno orijentirano i u potpunosti privatizirano. Kraš posluje putem vlastitih komercijalnih podružnica i vlasnik je i dviju tvornica, "Mira" i "Karolina". Društvo Kraš je matično društvo Grupe Kraš koje se sastoji od sedam ovisnih društava i to:

- *Kraš-trgovina d.o.o., Zagreb* – komercijalno ovisno društvo. Bavi se plasmanom Kraševih proizvoda u maloprodaji, putem bonbonnièra Kraš, prodajnih objekata u franšizi, diskontne prodaje i veleprodaje u RH.
- *KRAŠ trgovina d.o.o., Široki Brijeg* – komercijalno ovisno društvo sa sjedištem u Širokom Brijegu. Kontinuirano povećava plasman Kraševih proizvoda na tržište susjedne BiH i od svih ovisnih društava ima najveći udio u ukupnoj strukturi prodaje.

- *Kraščommerce d.o.o., Ljubljana* – komercijalno ovisno društvo. Od početka 2000-ih godina bavi se plasmanom Kraševih proizvoda na tržište Slovenije.
- *Kraškomerc KRAŠ dooel, Skopje* – komercijalno ovisno društvo. Kraš putem njega plasira svoje proizvode na tržište Makedonije koje ima kontinuirano trend rasta i treće je po veličini među regionalnim državama.
- *Kraš Commerce d.o.o., Beograd* – najmlađe Kraševo ovisno društvo (član od 2001. godine) koje omogućava Krašu veći prodor na tržište Srbije plasiranjem njegovih proizvoda na tom području.
- *MIRA a.d., Prijedor* – vodeći proizvođač konditorskih proizvoda u Bosni i Hercegovini, integriran u sastav Kraša kao članica Kraš grupe.
- *KAROLINA d.o.o., Osijek* – tvornica keksa, vafla i slanica u Osijeku pod vlasništvom Kraša kao članica Kraš grupe.

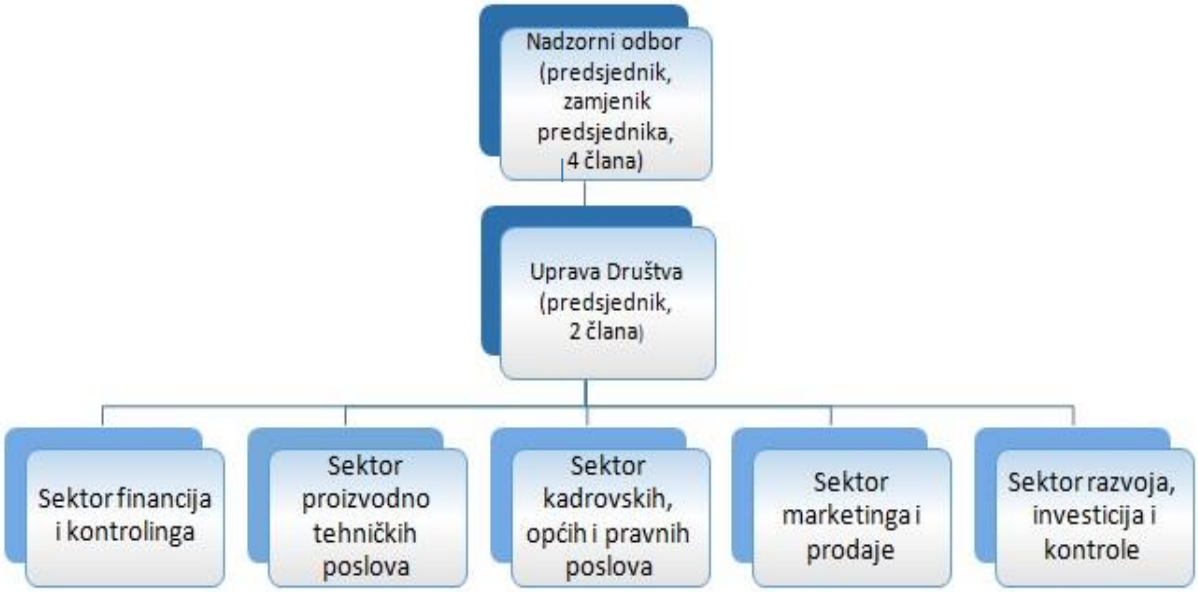
Društvo Kraš je stopostotni vlasnik svih pet ovisnih društava s trgovinom kao osnovnom djelatnošću. Karolina d.o.o. i Mira a.d. imaju proizvodnju kao osnovnu djelatnost i Kraš je nad Karolinom vlasnik 99,68 %, a nad Mirom 76,09 %.[49]

5.2.1. Organizacijska struktura poduzeća

Po složenosti organizacije, odnosno stupnju horizontalne i vertikalne diferencijacije, poduzeće Kraš d.d. karakterizira plića organizacijska struktura sa širokim rasponom rukovodstva. Manji broj razina menadžmenta u strukturi ovog poduzeća čini njegovu organizaciju lakšom i jednostavnijom za organizirati. Zbog jednostavnosti svoje organizacijske strukture, ne smatra se visoko formaliziranom organizacijom, a ni posve centraliziranom, što pogoduje većoj fleksibilnosti. Vrsta organizacijske strukture je funkcijska jer se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Shema organizacijske strukture Kraša može se vidjeti na slici 10.

[49] Kraš godišnje izvješće 2014. – "www.kras.hr (25.08.2015.)

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća "Kraš d.d."



Izvor: Izradila autorica prema: Kraš – Godišnje izvješće 2014., www.kras.hr (25.08.2015.)

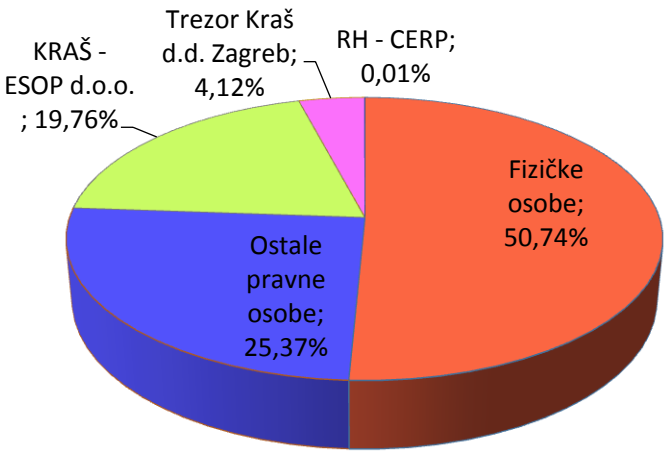
5.2.2. Organizacija upravljanja i menadžmenta kao elementa organizacijske strukture

U Krašu, kao dioničkom društvu, menadžment, upravljanje i vlasništvo su razdvojeni. Kao i u svim dioničkim društvima, dioničari zbog svog velikog broja, ne mogu operativno upravljati društvom, pa ta funkcija mora biti prepuštena odabranim vlasnicima, odnosno onima koji zastupaju društvo u nadzornim odborima. Također, oni ne mogu biti niti menadžeri, pa je taj posao prepušten odabranom profesionalnom menadžmentu.

5.2.2.1. Organizacija upravljanja

Društvo Kraš podijeljeno je na 1.373.621 dionicu (stanje na dan 31.12.2014.), a vlasnička struktura dioničara prikazana je na grafikonu 2.

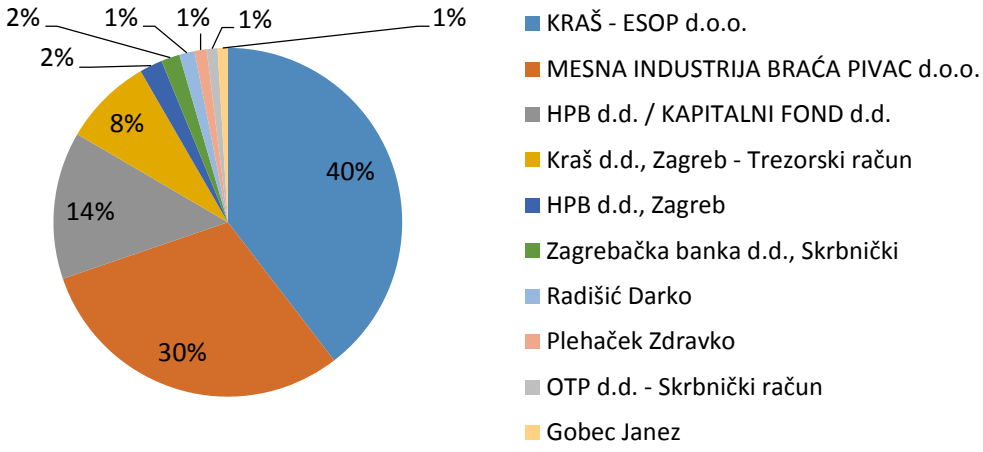
Grafikon 2. Vlasnička struktura dioničara Društva Kraš



Izvor: Izradila autorica prema: Kodeks korporativnog upravljanja, www.kras.hr (25.08.2015.)

Ako pogledamo vlasničku strukturu prvih deset dioničara Društva Kraš, na prvom mjestu je KRAŠ – ESOP d.o.o. sa 19.76 % vlasničkog udjela, zatim MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC d.o.o. sa 207.182 dionice, odnosno 15,08 % vlasničkog udjela. Na posljednjem desetom mjestu nalazi se GOBEC JANEZ iz Rogaške Slatine s tek 6.500 dionica ili 0,47 % vlasničkog udjela. Struktura svih deset dioničara prikazana je grafikonom 3.

Grafikon 3. Vlasnička struktura prvih deset dioničara Društva Kraš



Izvor: Izradila autorica prema: Kodeks korporativnog upravljanja, www.kras.hr (25.08.2015.)

Organi društva zaduženi za korporativno upravljanje su sljedeći:

- Glavna skupština,
- Nadzorni odbor i
- Uprava Društva.

Putem Glavne skupštine dioničari ostvaruju svoja glavna upravljačka prava tako što odlučuju o poslovima Društva koji su u njihovoj nadležnosti. Njihova prava su uređena zakonom i Statutom Društva i u pravilu se odluke donose većinom od danih glasova članova Glavne skupštine.

Nadzorni odbor je zadužen za nadziranje vođenja poslova Društva, imenovanje i opozivanje Uprave Društva, sazivanje glavne skupštine, zastupanje Društva prema Upravi, davanje suglasnosti na odluke Uprave, davanje naloga nezavisnom vanjskom revizoru za ispitivanje godišnjih financijskih izvješća Društva i Kraš Grupe, imenovanje i razrješavanje članova svojih odbora i stručnjaka koji mu pomažu u radu. Njegovi članovi u potpunosti su samostalni, iznose svoje vlastita mišljenja i glasuju po odlukama na vlastitu odgovornost. Članove bira Glavna skupština, osim jednog kojeg kao predstavnika radnika imenuje Radničko vijeće. Nadzorni odbor imenovao je i svoj pododbor zadužen za reviziju, odnosno Revizorski odbor koji se sastoji od tri člana. Trenutni predsjednik Nadzornog odbora je prof. dr. sc. Zoran Parać koji, između ostalog, radi kao savjetnik više tvrtki na projektima akvizicije, restrukturiranja i privatizacije te drugim projektima. Radi i na pretvorbi brojnih poduzeća te je autor više od sto publikacija s područja prava društava i trgovačkog prava. Njegov zamjenik je Tomislav Jović koji je svoju karijeru u Krašu započeo 1995. godine kao glavni revizor, zatim direktor Sektora ekonomija, financije i informatika, pa direktor Sektora razvoja poslovnih procesa i informacijskog sustava. Ostali članovi Nadzornog odbora su Jadranka Ivčić, dr. sc. Marija Carić, Mladen Butković i Darko Đeneš.

Uprava Društva utvrđuje poslovnu politiku Društva, donosi planove, utvrđuje organizaciju Društva, vodi operativno poslovanje, vodi poslovne knjige Društva te donosi potrebne odluke i opće akte. Odgovorna je za strateški menadžment i dugoročni uspjeh cijele Kraš Grupe. Mora voditi računa o pravodobnoj i kvalitetnoj razmjeni informacija između ovisnih društava međusobno, te između ovisnih društava i matice. Sastoji se od tri člana od kojih je jedan imenovan za predsjednika, a bira ih Nadzorni odbor. Na mjestu predsjednika uprave trenutno se nalazi Damir Butić koji obavlja tu dužnost od 2011. godine. Karijeru je započeo kao pripravnik u Sektoru financija i kontrolinga, zatim kao analitičar novčanog tijeka i menadžer

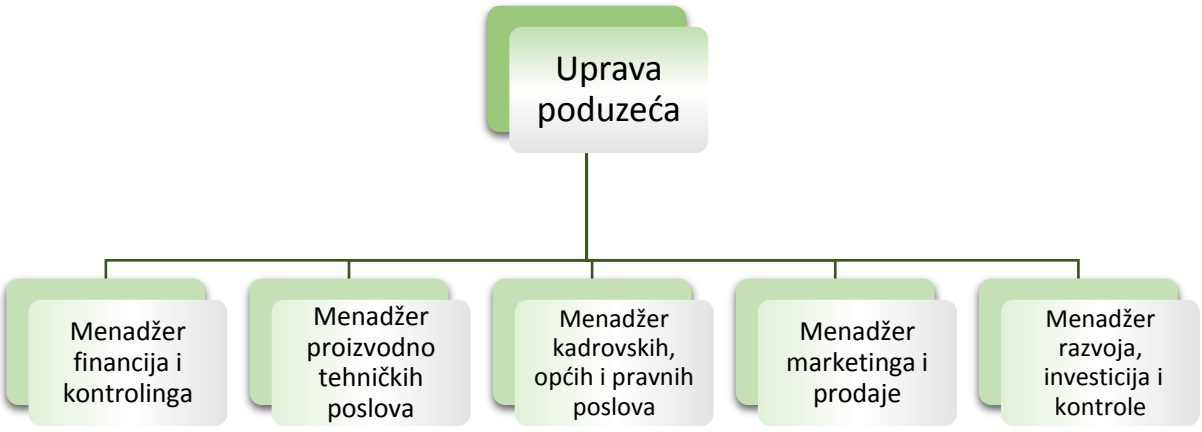
za koordinaciju potraživanja i obveza d.o.o.-a. 2004. je imenovan direktorom Službe financija, a 2011. postaje član Uprave Društva i nedugo zatim i Predsjednik. Preostala dva člana uprave su mr. sc. Darko Radišić i Zlatan Lisica.[50]

5.2.2.2. Organizacija menadžmenta

Kraš d.d. puno ulaže u ljudske potencijale. Smatraju da se sustavnim ulaganjem u stjecanje novih znanja i vještina, kako operativnim zaposlenicima, tako i menadžerima, pruža mogućnost osobnog rasta i razvoja karijere. Tako je Kraš krajem 1990-ih godina među prvim poduzećima u Hrvatskoj pokrenuo Projekt osposobljavanja menadžera kroz Program menadžerskog razvitka i školovanja. Projekt je poznat pod imenom Poslovna škola Kraš i smatra se efektivnim investiranjem u kvalitetu.

U Krašu menadžment je podijeljen na pet sektora i takva organizacija menadžmenta prikazana je na slici 11.

Slika 11. Organizacija menadžmenta u poduzeću "Kraš d.d."



Izvor: Izradila autorica prema: Kraš – Godišnje izvješće 2014., www.kras.hr (25.08.2015.)

[50] Kodeks korporativnog upravljanja – www.kras.hr (25.08.2015.)

5.3. Kritički osvrt na organizaciju upravljanja i menadžmenta

Kraš je poduzeće koje shvaća koliki značaj imaju ljudski resursi na uspješnost poslovanja i to pokazuje svojim kontinuiranim ulaganjem, ne samo u radnike, već i u menadžere, a koliko je to efektivno pokazuje činjenica da je Kraš već dugi niz godina jedno od najuspješnijih poduzeća s ovih područja. Nema puno poduzeća koja će preuzeti inicijativu obučavanja i osposobljavanja menadžera, već veliki dio traži osobe već spremne, odnosno znanjem i iskustvom kompatibilne za potrebe rada određenog poduzeća što je nemoguće s obzirom na to da je svako poduzeće različito, pa tako i svako rukovodstvo. Zbog neprofesionalnosti i manjka struke i znanja u menadžmentu veliki dio poduzeća ostvaruje manji uspjeh od očekivanog ili potencijalnog i ima problema. Kraš je poduzeo preventivne mjere i shvaćanjem biti i značaja kvalitete ljudskih potencijala, sustavno ulaže u taj segment i osmišljava razne projekte kako bi omogućio svojim operativnim zaposlenicima, a i rukovodstvu, osposobljavanje za rad i stjecanje novih znanja i vještina potrebnih za daljnji uspješni rad.

Plitka organizacijska struktura je također jedan od razloga njegove uspješnosti, jer zbog jednostavnosti organizacije upravljanja, lakše se prilagođava promjenama u okolini, a i u samom poduzeću, odnosno to ga čini fleksibilnijim. Ako je složena organizacija menadžmentu je puno teže upravljati njome i puno je veća odgovornost. O tome koliko ovakav sustav organizacije upravljanja i menadžmenta djeluje efektivno na uspješnost poslovanja promatranog poduzeća pokazuju između ostalog i godišnji rezultati po kojima je Kraš uvjerljivo, i dalje, nakon toliko godina, na samome vrhu.

6. ZAKLJUČAK

Organizacija i organizacijska struktura imaju veliko značenje, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovanju svakog poduzeća i zbog toga su provedena razna istraživanja na tu temu, te su se s vremenom razvijale razne teorije oko tumačenja tih pojmova. S obzirom na to da organizaciju čine ljudi, odnosno organizacija ne može niti postojati bez minimalno dvoje ljudi, s razlogom se upravljanju i menadžmentu, kao elementima organizacijske strukture, pridaje tako velika pozornost. Organizacija upravljanja i menadžmenta se smatra jednim od najbitnijih elemenata organizacijske strukture. Oni su ti koji omogućuju funkcioniranje organizacije povezivanjem svih njenih dijelova i zbog toga je izuzetno važna njihova kvaliteta. Poduzeća, pogotovo u novije doba, teško bi mogla opstati bez menadžmenta. Iz dana u dan se događaju razne promjene, kako u okolini, tako i u samim poduzećima. Menadžment mora omogućiti organizaciji, odnosno poduzeću, svladavanje tih promjena i prilagodbu, a upravljanje mu daje okvir za to.

Za poduzeće je jako bitno koju će organizacijsku strukturu, a time i sustav menadžmenta, izabrati za poslovanje. Nažalost, tu ne postoje točno određena pravila jer svaka organizacija je drugačija i svaka organizacijska struktura i sustav menadžmenta mogu imati i loše i dobre strane za nju. Odabir će ovisiti o konkretnoj poslovnoj situaciji, ali bitno je znati prepoznati potrebe svog poduzeća za njegovo uspješno funkcioniranje.

Također, može se zaključiti i da je za uspješnost poduzeća jedna od najbitnijih, ako ne i najbitnija stavka potreba znanja, vještine i stručnosti menadžera. Bitno je da osim uspješne komunikacije, kako sa svojim suradnicima na istoj razini ili svojim nadređenima, tako i s operativnim zaposlenicima, odnosno podređenim, budu sposobni i motivirati druge i stvoriti preduvjete za kvalitetan timski rad i pozitivno i ugodno radno ozračje.

Po primjeru uspješnog poduzeća "Kraš" vidi se potreba za kvalitetom ljudskih resursa i ulaganjem u njih za željeno funkcioniranje organizacije i vođenje u smjeru postizanja postavljenih ciljeva. Vidljiva je i prednost plitke organizacijske strukture koja će se puno brže prilagoditi promjenama i omogućiti poduzeću dugi vijek i održavanje tempa sa zahtjevima suvremenih promjena.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.

2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N.: *Suvremeni menadžment,* Školska knjiga, Zagreb, 2008.

3. Bošković, D. i Vukčević, M.: *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima,* Tiskara G.E.M., Pićan, 2005.

4. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, MASMEDIA, Zagreb, 2004.

5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

6. Sikavica, P.: *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

7. Žugaj, M. i Schatten, M.: *Arhitektura suvremenih organizacija*, Tonimir, Varaždinske Toplice, 2005.

Internetski izvori:

1. Podatci o poduzeću Kraš, http://www.kras.hr (25.08.2015.)

2. Podatci o tvornici "Mira", http://mira-prijedor.com/o-nama/ (25.08.2015.)

Publikacije:

1. Kraš – Godišnje izvješće 2014., http://www.kras.hr/images/cms_page_text/GODISNJE_IZVJESCE_2014_file_20_hr.pdf (25.08.2015.)

2. Kraš – Godišnji financijski izvještaj za 2014., http://www.kras.hr/images/financial_reports/Konsol_sve_file_105.pdf (25.08.2015.)

3. Kraš – Kodeks korporativnog upravljanja, http://www.kras.hr/images/cms_page_text/kodeks_korporativnog_upravljanja_file_25.pdf (25.08.2015.)

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Popis slika

Slika 1. Elementi organizacijske strukture po H. Mintzbergu 9

Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture 10

Slika 3. Četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola 18

Slika 4. Odnosi između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina na pojedinim razinama 20

Slika 5. Položaj menadžmenta u odnosu prema upravljanju i izvršenju 22

Slika 6. Organizacijska piramida 24

Slika 7. Primjer linijskog sustava menadžmenta 28

Slika 8. Funkcijski sustav menadžmenta 28

Slika 9. Primjer stožerno - linijskog sustava menadžmenta 29

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća "Kraš d.d." 38

Slika 11. Organizacija menadžmenta u poduzeću "Kraš d.d." 41

Popis grafikona

Grafikon 1. Struktura izvoza u 2014. godini 36

Grafikon 2. Vlasnička struktura dioničara Društva Kraš 39

Grafikon 3. Vlasnička struktura prvih deset dioničara Društva Kraš 39

Popis tablica

Tablica 1. Podelementi elemenata organizacijske strukture po M. Novaku 10

Tablica 2. Konsolidirani financijski pokazatelji za 2014. godinu 35

SAŽETAK

Danas svatko pripada većem broju raznih organizacija. Iako je pojam organizacije svima poznat, još uvijek ne postoji jedinstveno utvrđen njegov sadržaj. Razvile su se mnoge teorije, ali po svakoj teoriji organizacija se može tretirati kao smišljeno ljudsko djelovanje s namjerom da se ostvare zadani ciljevi i kao sustav međusobno povezanih pojedinaca. Najvažnijim karakteristikama svih organizacija smatraju se ljudi, određeni ciljevi i pravila ponašanja. Po H. Fayolu postoji četrnaest načela univerzalno primjenjivih za sve organizacije.

Svaka organizacija ima svoj sustav veza i odnosa, odnosno svoju strukturu koja određuje pravila i obveze članovima te organizacije. Organizacijska struktura je sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Može se reći da je ona ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje kao i unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje. Organizacijske strukture mogu se grupirati u dvije temeljne skupine, i to klasične i organske organizacijske strukture. Osim materijalnih resursa, ljudskih resursa, raščlanjivanja i grupiranja zadataka, te vremenskog redoslijeda poslova, jedan od elemenata organizacijske strukture je i organizacija upravljanja i menadžmenta. Upravljanje omogućuje funkcioniranje i život organizacije i upravljačke odluke su okvir za menadžment koji se smatra jednim od najvažnijih dijelova organizacijske strukture jer povezuje sve komponente organizacije, te pokreće sve ostale elemente. Postoji pet funkcija menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Menadžment se grupira u tri osnovne kategorije i to vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine. Što se tiče sustava menadžmenta, postoje klasični i moderni sustavi.

Kraš d.d., prehrambena industrija poznata po svom širokom asortimanu čokolada, keksa i bombona, razvijala se kroz gotovo cijelo stoljeće i danas ima vodeću ulogu hrvatskog proizvođača konditorskih proizvoda. Dodijeljene su joj mnoge nagrade i priznanja zahvaljujući njenim visokokvalitetnim proizvodima. Karakterizira je funkcijska organizacijska struktura.