Organizacijska struktura i strategijski menadžment tehnologije Hrvatske radiotelevizije

Oblak, Davor

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:718683

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

DAVOR OBLAK

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I STRATEGIJSKI MENADŽMENT TEHNOLOGIJE

HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I STRATEGIJSKI MENADŽMENT TEHNOLOGIJE

HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.

Apsolvent:
Davor Oblak

Naziv kolegija:
STRATEGIJSKI MENADŽMENT

JMBAG studenta:
0234051025

SADRŽAJ

SAŽETAK 2
ABSTRACT 3
1. UVOD 4
2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 7
2.1. Organizacijska struktura; pojmovna objašnjenja 7
2.2. Izgradnja organizacijske strukture 9
2.3. Formalna i neformalna organizacijska struktura 10
2.4. Dimenzije organizacijske strukture 12
2.5. Vrste organizacijskih struktura 13
2.6. Modeli organizacijskih struktura 15
2.6.1. Model „funkcijske organizacijske strukture“ 15
2.6.2. Procesna organizacijska struktura 17
2.6.3. Divizijska organizacijska struktura 19
2.6.4. Projektna organizacijska struktura 20
2.6.5. Matrična organizacijska struktura 21
2.6.6. Hibridna organizacijska struktura 22
2.6.7. Mješovita organizacijska struktura 22
3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT 23
3.1. Strategijski menadžment; pojmovna objašnjenja 23
3.2. Strategijsko planiranje 24
3.3. Analiza okružja 25
3.4. Usmjeravanje organizacije 27
3.5. Formuliranje strategije 28
3.5.1. Korporativna strategija 28
3.5.2. Poslovna strategija 29
3.5.3. Funkcionalna strategija 30
3.6. Implementiranje strategije 30
3.7. Strategijska kontrola 31
3.8. Sustavi menadžmenta i specifičnosti menadžerskih uloga 32
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE 34

4.1. Uvodno o „HRT“-u 34
4.1.1. Ustroj „HRT“-a 35
4.1.2. Djelokrug rada „HRT“-a 35
4.2. Organizacijska struktura „HRT“-a 36
4.3. Analize organizacijskih postavki „HRT“-a 40
4.3.1. VMOST analiza 40
4.3.1.1. Vizija 40
4.3.1.2. Misija 41
4.3.1.3. Ciljevi i aktivnosti 42
4.3.2. Funkcijska analiza 44
4.3.2.1. Financije 44
4.3.2.2. Ljudski resursi 44
4.3.2.3. Tehnika, efikasnost i cost-benefit opreme 45
4.3.3. Gantogram aktivnosti – Tehnologija/Posebni uređaji 45
4.3.4. PESTLE i SWOT analiza 46
5. STRATEGIJSKI MANAGEMENT HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE 48
5.1. Ugovor „HRT“-a i Vlade Republike Hrvatske od 2018.-2022. 48
5.2. Financijski plan „HRT“-a za 2020. godinu 49
5.3. Procesi strategijskog menadžmenta Tehnologije „HRT“-a 50
6. ZAKLJUČAK 52
7. POPIS LITERATURE 54
7.1. Knjige i članci 54
7.2. Internetski izvori 54
8. POPIS SLIKA I TABLICA 55
8.1. Popis slika 55
8.2. Popis tablica 55
9. ŽIVOTOPIS 56

SAŽETAK

Hrvatska radiotelevizija („HRT“) je javna ustanova koja obavlja djelatnost pružanja javnih radiodifuzijskih usluga. Njezin ustroj propisan je Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji kojim se osim samostalnog financiranja propisuje i njena neovisnost o političkom i komercijalnom interesu.

Prema klasičnoj teoriji „HRT“ organizirana je vertikalno. Organizacijske promjene se ne događaju često iako se management mijenja najčešće zajedno s promjenama političkih vlasti. Unatoč činjenici što posluje u konkurentnom odnosno vrlo složenom i nestabilnom okruženju, organizacijska struktura „HRT“ je poprilično složena, formalizirana i centralizirana što negativno utiče na njenu prilagodljivost promjenama u okruženju. Doduše karakterizira je stabilnost ali ne i fleksibilnost.

Po vrsti organizacijske strukture, „HRT“ ima funkcionalnu strukturu koju karakterizira podjela po funkcijama, dok je na nižim razinama primijenjena predmetna diverzificirana struktura koju karakterizira veći broj osnovanih jedinica temeljenih na srodnim ili sličnim proizvodima/uslugama.

S druge strane, razina njezinog uspjeha i opstojnosti u konačnici ovisi o kvaliteti njenih usluga, a kvaliteta usluga kroz naklonost gledatelja/slušatelja i povratno putem kupaca „HRT“ usluga utječe na njeno financiranje izvan javnih prihoda.

U „HRT“ su primijenjeni procesi strategijskog menadžmenta, te je prepoznata kombinirana strategija koncentracije i stabilnog rasta. Daljnja poboljšanja su moguća ukoliko bi se provela određena restrukturiranja i unaprjeđenja zaposlenih u organizacionoj jedinici Tehnologije.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, strategijski menadžment, Hrvatska radio-televizija

Title in English:

ABSTRACT

Croatian radio-television („CNT“) is a public institution that carries out the activity of providing public broadcasting services. Its organization is prescribed by the Law on Croatian Broadcasting, which in addition to independent financing stipulates its independence of political and commercial interest.

According to the classical theory „CNT“ is organized verticall y. Organizational changes don't happen often, even though management changes most often along with changes in political power. Despite the fact that it operates in a highly complex and unstable environment, the organizational structure of „CNT“ is quite complex, formalized and centralized, which negatively affects its adaptability to changes in the environment. Admittedly it is characterized by stability, but not flexibility.

By type of organizational structure, "CNT" has a functional structure characterized by division by function, while at lower levels a diversified structure is applied, characterized by a number of established units based on related or similar products/services.

On the other hand, the level of its success and survival ultimately depends on the quality of its services, and the quality of services through the liking of the viewer/listener and the feedback through customers "CNT" services affects its financing outside of public revenues.

The "CNT" processes of strategic management are applied, and a combined strategy of concentration and stable growth has been recognized. Further improvements are possible if certain restructurings and promotions of employees in the organizational unit of Technology are carried out.

Keywords: organization, organisational structure, strategic management, Croatian radio-television

1. UVOD

Organizacija je tim ljudi koji zajedničke rade u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva. Organizacijsko planiranje je kolajuće prirode te igra ključnu ulogu u poslovnom planiranju jer je organizacija ta koja nosi posao, njegove ciljeve i sve njegove međuljudske i međuoperacijske odnose.

„Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture.“ „Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova (premda najvažniji) organizacije.“ „Često se organizacijska struktura izjednačava s organizacijskom strukturom menadžmenta.“ Organizacijska struktura menadžmenta, iako pokazuje najznačajnije elemente organizacijske strukture, ipak je samo element organizacijske strukture.

„Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – mijenja se u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća.“

„Organizacijska struktura je shema poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Važna je jer osigurava pravilno raspoređivanje i uređenost funkcija i njihovih međuodnosa te tako utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva.“

Dijelovi organizacije zasebne su cjeline unutar organizacije nad kojima menadžer ima ovlasti radi obavljanja određene aktivnosti. Svrha organiziranja je učiniti ljudsku suradnju učinkovitom.

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su organizacijske aktivnosti klasificirane, grupirane, koordinirane. Struktura mora biti prilagođena ciljevima i strategiji. Strateškim planiranjem određeno je što se i kada želi postići, dok se organizacijskom strukturom specificira tko i kako će to izvršiti. Organizacijska struktura uvjetovana je strategijom organizacije pa se promjenom strategije mijenja i organizacijska struktura.

Strategijski menadžment kao znanstvena disciplina definira se kao set organiziranog znanja - analize okoline, postavljanje organizacijskih usmjerenja, formuliranje i implementacija organizacijske strategije te provedba strategijske kontrole i vrednovanja.

Strategijski menadžment kao upravljačko tijelo ima u svom djelokrugu upravljanje i obuhvaća razmatranje o viziji, misiji, ciljevima, tržišnoj i strateškoj poziciji poduzeća, kao i o ciljevima i globalnom i dugoročnom planiranju. Operativni menadžment tumači funkcije u poduzeću.

Ovaj specijalistički završni rad objašnjava organizacijsku strukturu Hrvatske radio televizije temeljem prethodno objašnjenih teoretskih modela organizacijske strukture, te pojašnjava funkcioniranje njenog strategijskog managementa kroz propisani interni akt „Strategija poslovanja i razvoja Hrvatske radiotelevizije 2013.-2017.“ prenesen u „Ugovor sa Vladom Republike Hrvatske za razdoblje od 2018. godine do kraja 2022. godine“, te Financijski plan „HRT“-a za 2020. godinu.

U konačnici se daje mišljenje autora o prikladnosti postojeće organizacijske strukture, želja i prikladnosti strategijskog menadžmenta kroz spomenute interne akte.

Rad je strukturiran u 4 glavna dijela gdje se u prvom objašnjavaju teorijski modeli organizacijske strukture. Daju se pojmovna objašnjenja organizacijske strukture, načini izgradnje, dimenzije, vrste i modeli organizacijske strukture.

U drugom dijelu (dio 3.) se teoretski pojašnjavaju procesi strategijskog menadžmenta kroz planiranje, analizu okružja, usmjeravanje organizacije, formuliranje i implementaciju strategije, te strategijsku kontrolu.

U trećem dijelu (dio 4.) se kroz predočene teorijske modele objašnjava organizacijska struktura Hrvatske radiotelevizije (u daljnjem tekstu „HRT“) te se kroz analizu organizacionog dijela Tehnologije u kojoj je zaposlen autor ovog rada prezentiraju prednosti i nedostaci, te se daju prijedlozi poboljšanja postojećih postavki.

U četvrtom dijelu (dio 5.) se kroz interne akte Hrvatske radiotelevizije (Strategija, Ugovor s Vladom i Financijski plan za 2020 godinu) prezentira strategijsko „menadžiranje“ u „HRT“ uz autorove opaske i prijedloge prilagođene nedostacima u praksi organizacionog dijela Tehnologije „HRT“ i promjenama na tržištu.

Postojeća organizacijska struktura „HRT“ svrstava se u teorijske modele koji su objašnjeni u prvom dijelu. Zatim je dan poseban osvrt na strategiju razvoja i poslovanja iz kuta organizacijskog dijela Tehnologije u kojem je zaposlen autor.

Kroz odabrane alate/analize iz područja razvojne strategije analizirana javno objavljena „Strategiju poslovanja i razvoja Hrvatske radiotelevizije 2013.-2017.“ kroz njezine

organizacione postavke, te unutarnje i vanjske utjecaje na „HRT“ iz perspektive organizacijskog dijela Tehnologije u kojoj je autor ovog rada zaposlen. Alati korišteni u ovom radu jesu: VMOST analiza, Funkcijske analize, Gantogram aktivnosti, PESTLE i SWOT analiza.

Strategijski menadžment „HRT“ prezentiran je kroz Ugovor „HRT“ s Vladom Republike Hrvatske iz 2018. godine, te Financijski plan za 2020. godinu. Analizirajući iste razvidno je da su osnovni procesi strategijskog menadžmenta (planiranje, kontrola, formuliranje, implementacija i kontrola) provedeni u „HRT“, ali djelomično i nisu precizni niti se koriste sve mogućnosti koje znanost predviđa za strategijski menadžment više razine kvalitete. „HRT“ ima kombiniranu strategiju koncentracije i strategiju stabilnog rasta, a autor smatra prikladnijim koristiti strategije zaokreta posebice u dijelu restrukturiranja i unapređivanja rada zaposlenih za jedinicu Tehnologije u kojoj je zaposlen.

U konačnici, a nastavno na činjenicu da bi organizacijska struktura trebala biti prilagođena ciljevima i strategiji, može se zaključiti da odabrana funkcijska organizacijska struktura nije prilagođena njenoj strategiji koja je usmjerena kupcima. Daljnji koraci u razvoju njezine organizacije trebali na nižim razinama ići u smjeru decentralizacije i izgradnji procesne (horizontalne) strukture na nižim razinama, a koju karakterizira brzina usluga, rješenja potpuno prilagođena kupcima i fleksibilnost, a što je ključno ako kompanija želi uspjeti u današnjoj novoj ekonomiji. Osim toga, a vezano za strategijski menadžment, ovakva funkcijska struktura često onemogućuje provedbu strategije iz razloga što dijelovi strateški relevantnih aktivnosti i sposobnosti često završavaju raštrkani po odjelima i ne može se utvrditi odgovornost pojedinog menadžera.

2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

2.1. Organizacijska struktura; pojmovna objašnjenja

„Pod riječju „struktura“ lat. structura, struere – slagati, sklapati, zidati, podrazumijeva se sastav, sklop, raspored, način građena, iz čega proizlazi da je struktura sastavni dio svakog organizma (poslovnog organizma).“

Dijelovi organizacije zasebne su cjeline unutar organizacije nad kojima menadžer ima ovlasti radi obavljanja određene aktivnosti. Svrha organiziranja je učiniti ljudsku suradnju učinkovitom.

Organizacijska struktura je shema poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Važna je jer osigurava pravilno raspoređivanje i uređenost funkcija i njihovih međuodnosa te tako utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Dizajniranje organizacijske strukture pod utjecajem strategije rezultira se u tzv. departmentalizaciji.

Departmentalizacija je pravilno raspoređivanje aktivnosti i funkcija koje moraju obavljati menadžeri. To je ujedno i teorija o tome kako se dijeli poduzeće na uže i šire organizacijske jedinice, kao što su: odijeli (departments), divizije (divisions) i sekcije (sections) (Hanžeković, 1992).

Struktura se odnosi na okvir u kojemu se usklađuju aktivnosti zaposlenika. Jedna od ključnih funkcija strukture je usmjeravanje pažnje zaposlenika na potrebne poslove, a to se postiže definiranjem njihova poslova i odabirom potrebnih suradnika.

„Pod *organizacionom strukturom* podrazumijevamo problem rada unutar poduzeća, podjelu na pojedine dijelove koji predstavljaju organizacijske jedinice u kojima se realiziraju određene funkcije i zadaci.“

Znanstvenici iz područja poduzetništva i menadžmenta danas ističu kako je svijet u kojem živimo – svijet organizacije (Žanić, 1994:120).

Odmalena se susrećemo na podjelu vremena na sate kad učimo i pišemo zadaću, i na one kad „ljenčarimo“, odnosno nesvjesno organiziramo svoje vrijeme. Pojam organiziranja označuje :

- definiranje i klasificiranje potrebnih aktivnosti
- grupiranje tih aktivnosti
- dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje

Funkcija organiziranja uključuje razvitak organizacijske strukture preko projektiranja i podjele poslova, određivanja raspona kontrole i raspodjele vodećih uloga. Teži se formiranju strukture odnosa i autoriteta koje omogućuje djelotvornu koordinaciju svih funkcija i ciljeva poduzeća (Škrtić, 2006: 124).

„Riječ struktura (lat. *structura,e* - slaganje, sklapanje, zidanje) ima više značenja. Struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije, a ujedno je i njezin najvažniji dio. Svaka organizacija ima svoj, sustav unutarnjih veza i odnosa, tj. određenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen.“

„Organizacijska struktura poduzeća predstavlja dinamičan element koji prati ciljeve poduzeća koji proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije veoma je važan za oblikovanje organizacione strukture poduzeća. Poduzeće koje djeluje u nestabilnoj okolini znatno češće morati mijenjati svoju organizacionu strukturu nego u slučaju kad je ta okolina stabilna. Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velik za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom.“

Istraživanjem organizacijske strukture bavili su se mnogi teoretičari :

Peter Drucker: "Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli djelovati usklađeno i homogeno, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni sistem organizacijskih dijelova poduzeća zovemo „organizacijskom strukturom".

William Scot: "Organizacijska struktura je logičan odnos između nivoa upravljanja i područja funkcija koji omogućava uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća.

A. Chendler: "Organizaciona struktura je sredstvo za integriranu upotrebu postojećih resursa u organizaciji.“

„Iz različitih definicija organizacijske strukture proizlaze i elementi koji čine tu strukturu:“

- Operativni nukleus – „koji čine svi izvršni radnici;“
- Strategijski vrh – „koji čini vrhovno rukovodstvo, odnosno Top Management „
- Srednja razina – „koji čine menadžeri srednjeg nivoa“, tzv. Middle Management
- Tehnostruktura (stručne organizacijske jedinice) - koju čine stručnjaci sa velikim autoritetom, mada izvan formalne organizacije managementa
- Štapske službe „(osoblje za podršku) - koji ima zadatak da pomaže linijskom menadžmentu.“

„Da bi svi čimbenici poslovanja u poduzeću funkcionirali, potrebno je objediniti ih na realizaciji zadataka poduzeća te osigurati koordinaciju na svim razinama. Koordinacija svih aktivnosti u poduzeću, može se uspješno odvijati samo ako se prethodno utvrdi pravilan vremenski redoslijed odvijanja poslova.“

2.2. Izgradnja organizacijske strukture

„Izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka poduzeća.“ Ukoliko se usvoji organizacijska struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se organizacija nalazi, ona će usporiti ili zakočiti sposobnosti upravljačkog sustava.“ Teoretičari upravljanja smatraju da ne postoje univerzalna načela organizacije (ne postoji najbolji način kako strukturirati organizaciju).

„Način strukturiranja organizacije je specifičan za svaku organizaciju i ne se može govoriti o jedinstvenom načinu strukturiranja organizacije.“ „Mogući su veoma različiti pristupi u strukturiranju odnosno modeliranju organizacije poduzeća, ne samo zato što se poduzeća međusobno razlikuju jedna od drugih, već i zato što pojedini činioci organizacije različito utječu na poduzeća.“ „U zavisnosti od toga projektant organizacije uvijek treba upotrijebiti neki od teorijski mogućih pristupa modeliranja organizacije poduzeća ili kombinaciju dvaju ili više pristupa.“

Prema klasičnoj teoriji organizacija bi trebala biti organizirana "odozgo prema dolje", tj. po tzv. " Top down " strategiji i to kod većih organizacijskih zahvata, velikih reorganizacija postojećeg

poduzeća ili izgradnje organizacijske strukture novog poduzeća. “Top down” u kombinaciji s drugim strategijama – reorganizacija već postojećeg poduzeća.

„Strategija klina ili strategija većeg broja nukleusa – organizacijske promjene u jednom segmentu organizacije (u nekoj organizacijskoj jedinici, djelu ili službi).“ Temeljno je pitanje: *“ Što hoćemo uraditi bolje i zašto?”,* jer reorganizacija radi reorganizacije (čest slučaj u RH) nema nikakve svrhe.

Zbog toga bi menadžment poduzeća trebao prvo da izabere „globalne organizacijske jedinice (sektore, službe“, odsjeke ili odjeljenja), a na kraju odrediti specifične zadatke. Jedino na taj način je moguće uspješno dizajnirati organizacijsku strukturu, s obzirom da je „makroorganizacija osnova za projektiranje mikroorganizacije poduzeća“.

Kvalitetna organizacijska struktura trebala bi biti cilj svakog menadžera, a da bi to bila treba podrazumijevati:

- „ostvarivanje ciljeva organizacije“
- „optimalnu podjelu rada u organizaciji (posebno menađerskih zadataka)“
- „puna pažnja ključnim funkcijama u organizaciji“
- „učinkovitu uporabu svih raspoloživih resursa“
- „fleksibilnost organizacije“
- „jasno alociranje odgovornosti“
- „racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja“
- „rad zaposlenih efikasnim timovima“
- „zasnivanje na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija“.

2.3. Formalna i neformalna organizacijska struktura

„U procesu organizacijske izgradnje stvara se formalna organizacijska struktura koja se javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i predstavlja osnovu (kostur) svake organizacije.“

„2Formalnom organizacijskom strukturom se:

- utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću
- spajaju činitelji rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada) u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela do razine poduzeća“
- „određuje status ljudi u organizaciji tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta
- propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji“

„U trenutku stvaranja (izgradnje) organizacijske strukture poduzeća stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj.“ „Do raskoraka između formalne i stvarne organizacione strukture dolazi uslijed promjena svakog od elemenata organizacijske strukture i on je veći što je duže vrijeme trajanja nove formalne organizacije.“

„Unutar svake formalne organizacije postoji složeno tkivo neformalnih skupina koje su bolje ili slabije međusobno povezane.“ Te skupine dijelimo na:

- interesne grupe („rezultat prirode posla“)
- prijateljske skupine („rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća“).

„Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakom poduzeću djeluje i stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura.“ „Stvarna struktura nastaje u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture poduzeća“. „U trenutku uspostavljanja (izgradnje) organizacijske strukture poduzeća stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj ali s vremenom dolazi do raskoraka.“

„Neformalna organizacija se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji i predstavlja skup relativno trajnih odnosa među ljudima koji su se razvili tokom njihovog zajedničkog rada.“ „Pojava neformalne organizacije obično se veže za djelovanje neformalnih grupa u poduzeću i može biti usmjerena na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali isto tako i na ostvarivanje nekih užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih grupa u organizaciji.“ U slučaju da „su ti ciljevi u koliziji sa ciljevima i interesima poduzeća kao cjeline, govorimo o njezinom negativnom djelovanju na rezultate poslovanja poduzeća.“

„Neke karakteristike neformalne organizacije su :“

- „može biti veoma utjecajna, pa čak i toliko da dominira formalnom organizacijom
- ima svoju hijerarhiju, vođe i ciljeve
- spontanost“

„Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna, mada svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna“ (Škrtić, 2006: 126).

„Cilj kojemu poduzeće treba stalno težiti je približavanje formalne organizacijske strukture stvarnoj organizaciji.“ „Ako je raskorak mali prilagođavanje se odvija "u hodu" dok se kod velikih raskoraka treba pristupiti reorganizaciji.“

2.4. Dimenzije organizacijske strukture

„Organizacijsku strukturu svakog poduzeća određuju tri ključne dimenzije organizacije“ i to:

- složenost
- formalizacija
- centralizacija (Škrtić, 2006: 129)

„Na ključne dimenzije organizacije, utječe i primijenjena tehnologija proizvodnje.“ „Ako poduzeće koristi tehnologiju pojedinačne ili procesne proizvodnje, tada će ono biti manje složeno, formalizirano i centralizirano, za razliku od tehnologije masovne proizvodnje, koja će zahtijevati visok stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji“.

Upravo je to razlog zašto spomenute tri dimenzije utiču na izbor organizacijske strukture poduzeća.

- „Pod složenošću organizacije podrazumijeva se razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji.“ „Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji, na različite podzadatke na istom organizacijskom nivou, tj. podjelu zadataka "po širini" u organizaciji“ i ovisno o tome će se na istoj organizacijskoj razini formirati veći ili manji organizacijskih jedinica. „Što je horizontalna diferencijacija veća, to je organizacija složenija i obrnuto.“

„Vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu organizacije po "dubini", tj. po razinama menadžmenta u organizaciji.“ Organizacija je dublja ako ima veći broj razina menadžmenta, od top menadžmenta do najniže razine menadžmenta, pa je i složenija. Plitku organizaciju je jednostavnije organizirati.

- „Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisa organizacije, odnosno razina standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.“

Tako će složene organizacije biti više formalizirane i manje fleksibilne. One neće biti fleksibilne i sporije će reagirati na vanjske utjecaje.

„To znači da će formalizirane organizacije biti bliže birokratskim organizacionim strukturama za razliku od neformaliziranih organizacija kojima će odgovarati organske strukture.“

- Razina centralizacije u organizaciji. „O centralizaciji odlučivanja u poduzeću govorimo u onom slučaju kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, dok kažemo da su decentralizirana mnoga poduzeća u kojima je odlučivanje distribuirano na niže organizacijske razine.“

Teoretičari očekuju da će „za dvadeset godina tipična kompanija će imati upola manje razina menadžmenta nego danas i ne više od jedne trećina menadžera.“ Decentralizacija „daje autoritet odlučivanju onim nivoima u organizaciji koji su najbolje upoznati sa situacijom i koji najviše znaju o njoj, stimulira inicijativu izlažući mlade menadžere donošenju važnih odluka.“

2.5. Vrste organizacijskih struktura

„Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacionih jedinica.“ „Jedan od najstarijih načina formiranja organizacionih jedinica, odnosno međusobne podjele poslova, je podjela pomoću "jednostavnih brojeva.“ „Ljudi se grupiraju na istim poslovima čiji rad organizira, koordinira i vodi jedan vođa.“ Drugi, stari način organiziranja je na bazi "vremena", gdje se posao obavlja u smjenama.

„Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću bavi se teorija "departmenalizacije" (Departmenalization).“

Podjelu struktura navode mnogi autori:

Wright (Wright, 1992) govori o šest vrsta struktura: funkcijskoj, produktnoj, zemljopisnoj, multiodjelnoj, strukturi strateških poslovnih jedinica i matričnoj.

Stevens (Stevens, 2001) promatra četiri osnovna oblika strukture: funkcijski, sektorski, matrični i mrežni.

Cummings i Woreley (Cummings, Worely, 1997) govore o pet različitih oblika organizacijskih struktura: „funkcijska, divizijska, matrična, procesna“ i mrežna.

Funkcijska, divizijska i matrična struktura smatraju se tradicionalnima, a procesna i mrežna suvremenim organizacijskim strukturama.

Svaki oblik struktura služi za različite svrhe i imaju određene prednosti i mane. Temeljna razlika je u načinu na koji je provedeno grupiranje zadataka odnosno departmentalizacija, stupnju decentralizacije i odlučivanja.

„Mintzbergova klasifikacija organizacijskih struktura kombinira više načela oblikovanja organizacije, i u tipologiji organizacionih struktura polazi od složenosti poduzeća, djelatnosti koje obavlja, načela objekta kao kriterija za formiranje organizacijskih jedinica u poduzeću i vremenskog trajanja organizacijske jedinice“ i to :

- „jednostavna struktura - karakteristična za mala poduzeća, u pravilu organska“
- „strojna birokracija - birokratska struktura u kojoj je sve do detalja propisano, što je čini nefleksibilnom“
- „profesionalna birokracija - slična strojnoj, oslanja se na visokoobrazovane stručnjake, težište na samokontroli zaposlenih“
- „divizijska organizacijska struktura - decentralizirani oblik organizacije“
- adhockracija - visokoorganska struktura koja se temelji na projektnim timovima (Barbić, 2008:147).

2.6. Modeli organizacijskih struktura

U nastavku su navedene različite organizacijske strukture.

„Funkcijska organizacijska struktura“

- čista funkcijska struktura
- „procesno orijentirana funkcijska struktura.“

„Divizijska organizacijska struktura“

- „predmetna divizijska struktura“
- „teritorijalna divizijska struktura“
- „prema potrošačima orijentirana divizijska struktura“

„Projektna organizacijska struktura“

„Matrična organizacijska struktura“

„Hibridna organizacijska struktura“

„Mješovita organizacijska struktura“

Suvremeni vrste (trendovi) organizacijskih struktura:

- T-oblik organizacije
- virtualna organizacija
- mrežna organizacija
- izvrnuta organizacija
- organizacija paukove mreže…

2.6.1. Model „funkcijske organizacijske strukture“

„Funkcijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, te formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.“

„Funkcijska organizacijska struktura primjenjuje se u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine, ali može biti primijenjena i u velikim poduzećima ako se bave proizvodnjom jednog temeljnog proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, namijenjenog istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca.“ „Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer predstavlja prvi i najstariji sistem strukturiranja organizacije.“

„Sa stajališta broja funkcijskih organizacionih jedinica može se govoriti o tri temeljna modela:“

- *„Početni model funkcijske strukture* - karakterizira činjenica da je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija.“
- *„Standardni model funkcijske strukture* poduzeća karakterizira činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija.“ „Ovaj model organizacijske strukture bi bio odgovarajući za srednja i velika poduzeća, uz osnovnu pretpostavku da je riječ o proizvodnji jednog osnovnog proizvoda, odnosno sa jednim tehnološkim postupkom“.
- *„Razvijeni oblik funkcijske strukture*

Karakterizira ga činjenica da je u njemu broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija.“ „Izbor i opredjeljenje za primjenu posljedica razvoja poduzeća - faza kada mu stara organizacija postaje pretijesna odnosno kočnica, posebno s aspekta uspješnog obavljanja nekih poslovnih funkcija jako važnih za to poduzeće“. „Primjenjuje se u većim poduzećima (proizvodnja jednog ili nekoliko sličnih proizvoda).“ Poznat još i kao "zrela funkcijska struktura", „predstavlja predoblik za divizijsku organizacijsku strukturu.“

- *„Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura“*

„U osnovi je funkcijska, dok atribut "procesna" ukazuje na to da se formiranje organizacijskih jedinica u njoj obavlja prema fazama tehnološkog procesa.“ „Rijetko primaran oblik organizacije poduzeća - ovaj oblik prisutan u organizaciji proizvodne funkcije (primarna organizacijska struktura bit će funkcijska ili divizijska, dok će naknadna podjela proizvodne funkcije biti provedena prema obliku procesno orijentirane funkcijske strukture)“. „Ovaj oblik se češće nalazi u praksi.“

„Prednosti funkcijske organizacijske strukture :“

- „Visok stupanj specijalizacije i podjele rada“
- „Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije“

- „Primjena jednoobraznih metoda i postupaka“
- „Racionalna uporaba prostora i opreme“
- „Niski režijski troškovi“
- „Fleksibilnost komponiranja strukture“

„Nedostaci funkcijske organizacijske strukture“

- „Sporo ulaganje i prilagođavanja promjenama u poslu i okolini“
- „Rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije“
- „Odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menađera“
- „Sporo i neadekvatno donošenje odluka“
- „Razvučenost linija koordinacije i komunikacije“
- „Odsutnost odgovornosti funkcijskih menađera za krajnji poslovni rezultat organizacije“
- „Neprikladnost za izgradnju funkcijskih menađera šireg formata“

2.6.2. Procesna organizacijska struktura

„Promjene poslovne okoline te strukture tržišta doveo je do toga da je broj situacija u kojima je striktno funkcijski model organizacije prikladan, se uvelike smanjio.“ „Zbog prije navedenih nedostataka, vodeće korporacije današnjice se okreću krosfunkcijskoj organizaciji dizajniranom oko takozvanih "end-to-end" radnih tijekova“.

„Ovakav model organizacije se naziva *"horizontalna (procesna) organizacija"*.“ „Brzina, usluga, rješenja potpuno prilagođena kupcima i fleksibilnost su ključni pojmovi koje kompanija mora uzeti u obzir ako želi uspjeti u današnjoj novoj ekonomiji“.

Najčešća dvojba:

"Pa zar horizontalna organizacija nije, na bok nagnuta, funkcijska organizacija?".

„Glavne karakteristike koje odvajaju horizontalnu organizaciju od vertikalne (funkcijske) su:“

- „core proces grupe okupljanju zaposlenike ovisno o setu mnogostrukih vještina potrebnih da se ispune ciljne performanse određenog procesa i dostavi value proposition kupcu“

- „timovi – ne individualci grupirani u hijerarhijskim odjelima čine osnovne jedinice organizacije i dano im je da budu samoupravni“
- „vlasnici procesa, bilo individue, bilo timovi, su odgovorni za vođenje i upravljanje cijelim core procesom od početka do kraja“
- „fokus je vanjski, a ne unutarnji tj. svaki odjel teži zadovoljavanju mjerila produktivnosti koju su dana za taj odjel“

„Čak i u organizacijama koje su najbliže čistom modelu horizontalne organizacije postojat će neka područja koja će biti organizirana funkcijski, kao što su management procesi“ koji su važni za cijelu organizaciju - strategijsko planiranje, financije, ljudski resursi – ovi management procesi povezuju napore horizontalno organiziranih procesa i procesnih grupa .

Većina horizontalnih organizacija, međutim, će biti hibridna, uzimajući najbolje od obje, funkcijske i horizontalne, i kombinirajući sposobnosti obiju za ostvarenje performansi .

Prednosti horizontalne organizacije :

- „Usmjerena na resurse satisfakcije kupca
- Unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično
- Rapidno se adaptira na promjene okoline
- Reducira granice između odjela
- Povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada
- Pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral
- Smanjuje troškove jer smanjuju režijske troškove“

Nedostaci horizontalne organizacije :

- „Može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- Zahtjeva promjene u filozofiji menadžmenta
- Duplira oskudne resurse
- Zahtjeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova
- Može produžiti donošenje odluka u timovima („sastančenje“)“
- „Može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi“

2.6.3. Divizijska organizacijska struktura

„Divizijska organizacijska struktura se javlja kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su (uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta te usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila primorana mijenjati tradicionalnu funkcijsku strukturu.“

„Proces diverzifikacije proizvodnje u velikim poduzećima mora slijediti i paralelan proces divizionalizacije njegove organizacijske strukture.“ „Proces divizionalizacije nužno će pratiti i proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija poduzeća“.

„Diverzificirano poduzeće jest poduzeće s većim brojem odnosno mnoštvom proizvoda.“

„Tri su temeljne vrste divizijske organizacijske strukture“:

- predmetna
- teritorijalna
- „orijentirana prema potrošačima“

„Temeljna značajka ove organizacijske strukture je objedinjavanje većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po "proizvodima, "geografskim područjima" ili "različitim kategorijama potrošača".“

„Veličina nije presudni čimbenik izbora divizijske organizacijske strukture (mada se primjenjuje većinom u "većim" poduzećima) glavne odrednice su broj proizvoda, geografska rasprostranjenost i različitost kategorija potrošača (ove odrednice su posljedica rasta i razvoja poduzeća tj. njegove veličine).“

1) „Predmetna organizacijska struktura - svi poslovi vezani uz proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda međusobno se povezuju u jednoj organizacijskoj jedinici.“ „Broj tako osnovanih jedinica ovisiti će i o broju proizvoda odnosno broju skupina srodnih ili sličnih proizvoda.“

„Predmetna organizacijska struktura može biti primijenjena:

- kao primarna organizacijska struktura
- kao "naknadna" organizacijska struktura (na drugoj razini podjele i grupiranja zadataka u poduzeću) nakon primarne funkcijske organizacijske strukture.“

2) „Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura - svaka teritorijalna jedinica objedinjava sve nužne djelatnosti odnosno funkcije na svom području.“ „Ova organizacijska struktura se primjenjuje, u pravilu, kad poduzeće djeluje na većem geografskom području, a posebno ako se radi o internacionalnoj aktivnosti poduzeća“.

3) „Organizacijska struktura orijentirana potrošačima - podjela rada, grupiranje te povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica se obavlja prema "skupinama potrošača" odnosno "kategorijama kupaca".“

Prednosti divizijskih organizacijskih struktura:

- Fleksibilnost i brza reakcija na promjene u okolini
- Veća briga za kupca i njegovu satisfakciju
- Orijentacija prema rezultatu poduzeća
- Jača odjelna kohezija i sudjelovanje u radu
- Izvrsna „koordinacija između funkcijskih odjela“
- Jasno i „točno određivanje odgovornosti“
- Diverzifikacija i ekspanzija vještina obuke

Nedostaci „divizijskih organizacijskih struktura“ :

- Dupliranje resursa i funkcija između divizija
- Promoviranje ciljeva pojedinih odjela nasuprot ukupnim ciljeva poduzeća
- Eliminacija ekonomije „veličine u funkcijskim odjelima“
- Teško stvaranje standardizacije i integracije izvan proizvoda
- Slaba „koordinacija između divizija“
- Top „menadžment gubi kontrolu“ - postavlja više zahtjeve pred ljude i time gubi kontrolu.

2.6.4. Projektna organizacijska struktura

„Projektna organizacijska struktura je privremena organizacijska forma i to takva koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka odnosno projekta.“ „Ideja je skupiti najbolje talente koji stoje na raspolaganju organizaciji da bi se riješio neki složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme i uz zahtijevanu kvalitetu obavljenog posla“.

„Projektna organizacija je poseban oblik timske organizacije te može biti:

- nestalna (jednokratni projekti – javljaju se jednom te se rijetko izvode na isti način)
- stalna (projektni procesi – ponavljaju se više puta uzastopice, slični su po načinu izvođenja te zahtijevaju neki ustaljeni način izvođenja. „

„Projektna organizacijska struktura uvijek je samo "dodatna" odnosno "naknadna" organizacijska struktura interpolirana u postojeću klasičnu (funkcijsku, divizijsku) organizacijsku strukturu".

1) „Individualna projektna organizacija - oblik projektne organizacije koji ima voditelja projekta, direktno odgovornog direktoru poduzeća, ali je on bez radnog tima odnosno radne skupine koja bi izvodila projekt."

2) „Čista projektna organizacija – najrazvijeniji i najsloženiji oblik projektne organizacije, izaziva znatne promjene u globalnoj organizacijskoj strukturi." „Ovaj oblik se upotrebljava samo za izvršenje izuzetno velikih i složenih projekata." „Projekti su potpuno samostalni i nezavisni od linijske organizacijske strukture."

2.6.5. Matrična organizacijska struktura

„Matrična organizacijska struktura je nova vrsta organizacijske strukture u kojoj se maksimiziraju dobre strane, a minimiziraju slabosti funkcijske i divizijske strukture." „Prikladna je za poduzeća koja istovremeno proizvode više različitih proizvoda (najčešće će to biti poduzeća koja se bave proizvodnjom pojedinačnog proizvoda – brod, zgrada i sl." „i ona koja imaju diverzificiran proizvodni program)".

„S obzirom na različite vrste divizijskih jedinica u njihovoj kombinaciji s funkcijskim jedinicama mogući su sljedeći oblici matrične organizacije:

- funkcijsko-predmetna matrica
- funkcijsko-teritorijalna matrica
- predmetno-teritorijalna matrica."

„Matrična organizacijska struktura će se koristiti onda kada se organizacijom mora istovremeno zadovoljiti nekoliko zadataka (strategija zahtijeva maksimizaciju nekoliko dimenzija istovremeno –proizvod, tržište, teritorij itd.).“

„Matrična forma organizacije prikladna je i za poduzeća koja rade na većem broju projekata istovremeno (projektna organizacijska struktura je “dodatna”, dok je funkcijska osnovna - ona se nalazi u servisnom odnosu prema projektnoj)“.

„Za matričnu organizaciju karakteristična je dualna odgovornost članova projektnog tima (stručno su podređeni manageru projekta, a disciplinski manageru matične funkcijske organizacijske jedinice) a to je je ujedno i najveća slabost matrične organizacije.“

2.6.6. Hibridna organizacijska struktura

„Hibridna organizacijska struktura je oblik u kojemu se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente.“ „U hibridnoj organizaciji primarno mjesto imaju divizijske jedinice (proizvodne ili teritorijalne) kojima se nadodaje jedna ili više funkcijskih jedinica“.

„Određeni poslovi nekih poslovnih funkcija obavljaju se zajednički, objedinjeno na razini poduzeća za potrebe svih njegovih dijelova, dok se ostali poslovi tih istih funkcija (uz preostale poslovne funkcije) obavljaju unutar pojedine divizijske jedinice.“

2.6.7. Mješovita organizacijska struktura

„Mješovita organizacija javlja se u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi u kojoj se miješaju (kombiniraju) dvije ili više divizijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini.“

„Najčešće su u praksi modeliranja organizacijske strukture situacije u kojima se primjenjuju različite kombinacije dosad nabrojanih vrsta organizacijskih struktura.“ „Karakteristika je mješovitih organizacijskih struktura da na pojedinim organizacijskim razinama dominira jedna vrsta organizacijske strukture, dok na drugoj razini dominira neka druga vrsta organizacijske

strukture“. „U literaturi se za mješovite strukture upotrebljava i naziv konglomeratska organizacija (Conglomerat organization)“.

Iako je većina postojećih poduzeća dizajnirana na temelju funkcijske organizacijske strukture, danas je nužan, a sve više i prisutan, pomak prema plićim, više horizontalno-orijentiranim strukturama. Novi uvjeti, koji zahtijevaju veći fokus na aktivnosti koje stvaraju vrijednost za potrošače, kao rješenje nameću koncept procesno-orijentirane organizacije.

3. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

3.1. Strategijski menadžment; pojmovna objašnjenja

Strategijski menadžment kao znanstvena disciplina može se definirati kao set organiziranog znanja - analize okoline, postavljanje organizacijskih usmjerenja, formuliranje i implementacija organizacijske strategije te provedba strategijske kontrole i vrednovanja.

Strategijski menadžment kao proces može se smatrati spremnošću poduzeća za prilagodbe i promjene u okolini, odnosno strategijsko planiranje, implementaciju planova i strategijsku kontrolu. Strategijski menadžeri odgovorni su za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strategijskih odluka.

Strategijski menadžment se odnosi pretežno na upravljanje i obuhvaća razmatranje o viziji, misiji, ciljevima, tržišnoj i strateškoj poziciji poduzeća, kao i o ciljevima i globalnom i dugoročnom planiranju.

Zadaci strategijskog menadžmenta mogu se svesti na slijedeće:

- Utvrđivanje misije
- Formuliranje filozofije poduzeća
- Utvrđivanje politika
- Postavljanje ciljeva
- Razvoj strategije
- Aktiviranje ljudi

- Osiguranje zaposlenika
- Utvrđivanje procedura
- Osiguranje opreme
- Osiguranje kapitala
- Postavljanje norma
- Utvrđivanje menadžerskih programa i operacionaliziranih planova
- Osiguranje kontrolnih informacija
- Planiranje organizacijske strukture

Proces strategijskog menadžmenta može se sagledati kroz slijedeće:

- Strategijsko planiranje
- Analiza okružja
- Usmjeravanje organizacije
- Formuliranje strategije
- Implementacija strategije
- Strategijska kontrola

3.2. Strategijsko planiranje

„Strategijsko planiranje je formalni proces u kojem su definirani ciljevi i razvijen detaljan i specifičan plan za postizanje tih ciljeva.“

Strategijsko „planiranje provodi najviša razina menadžmenta i upravljači (vlasnici), utvrđujući“:

- strategije („dugoročni ciljevi, pravci djelovanja i alokacija resursa“)
- politike („okviri za donošenje menadžerskih odluka unutar dogovorenih granica) za pojedina područja djelatnosti i pojedine funkcije organizacije – i one moraju biti u skladu s vrijednostima organizacije.“

„Svrha strategijskog planiranja jest“:

- „Stvaranje okvira i temeljnih parametara za sve ostale planove u organizaciji

- Usmjeravanje svih operativnih planova
- Temelj za taktičko (operativno) planiranje pojedinih radnih procesa
- Utjecanje na promjene organizacijske strukture i ustroja
- Ishodište i određenje za sve menadžerske funkcije“.

3.3. Analiza okružja

„Formuliranje strategije započinje analizom okoline poduzeća kako bi menadžer razumijevanjem „velike slike“ bio u mogućnosti donijeti optimalnu odluku“. „Sagledavaju se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u svjetlu praćenja, interpretacije i razumijevanja promjena u okolini.“

„Zahtjev za strateškom analizom polazi od tvrdnje da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu već joj se mora prilagoditi i u svjetlu promjena sagledati postavljenu misiju, ciljeve i strategije i odrediti smjer kretanja u budućem razdoblju.“ „ Bez strateške analize formuliranje strategije, posebice na razini vrhovnih menadžera bio bi kaotičan proces bez temelja za usporedbu i evaluaciju strateških mogućnosti (opcija)“. [1]

Osim vanjska, analiza okružja može biti unutarnja. Kod unutarnje analize razmatraju se njene snage i slabosti te se analizira organizacija. Vanjska analiza razmatra kako mikro tako i makro okruženje te pogodnosti i prijetnje. Osim navedenog obavlja se Analiza djelatnosti i Analiza konkurencije.

Postoje razne metodologije koje kombiniraju kako unutarnje tako i vanjske čimbenike, a neke su samo određene na vanjske čimbenike.

Identificiranje čimbenika vanjskog okružja obavlja se PEST analizom.

Dva metodološka okvira za identifikaciju snaga i slabosti, i oblikovanje ključnih kompetencija su SWOT analiza i VRIO okvir.

SWOT matrica uključuje analizu kako unutarnjih tako i vanjskih čimbenika. SWOT analiza je konceptualni okvir za redefiniranje misije, izbor konkurentske prednosti i oblikovanje poslovne strategije.

[1]Izvor: Buble M., Strateški menadžment

VRIO okvir odnosi se na izbor i oblikovanje ključnih kompetencija. Ako želi biti konkurentno poduzeće treba imati u svakom trenutku tri do četiri ključne kompetencije. Resursi trebaju biti Vrijedni (povećanje prihoda ili smanjenje rashoda), Rijetki (da bi se smanjila konkurencija), postoji Imitacija resursa (da nije uz visoke troškove moguće od strane konkurencije imitirati poduzeće) i da je Organizaciono pitanje zadovoljeno (struktura i kontrolni mehanizmi poduzeća moraju biti podešeni tako da omogućavaju i potiču eksploataciju resursa).

Autor Buble u svojoj knjizi navodi da je „Analiza procjene tehnologije još jedna u nizu analiza koje se mogu uspješno primijeniti u postupku identificiranja prilika i prijetnji iz okoline.“ „Opravdanje za njezinu upotrebu je u spoznaji da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika ali i uzrokovati brojne prijetnje opstanku i razvitku poduzeća u budućnosti.“ „Analiza se temelji na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka“:

- „Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije i“
- Procjenu tehnologije.

„Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije najčešće se provodi na takav način da se cjelokupno poslovanje podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene/strateške cjeline.“ „Ako je poduzeće organizirano na načelu strateških poslovnih jedinica, onda je najbolje analizirati tehnologiju, odnosno provesti skeniranje okoline na razini svake od njih“. „Tada za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi slijedeće:“

- Koje se „prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene odnosno primijenjene tehnologije“,
- Koje „prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti“,
- Koje se „prilike i prijetnje mogu očekivati obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno tehnologija na vidiku.“

3.4. Usmjeravanje organizacije

Usmjeravanje organizacije poduzeće postiže time da definira:

- Misiju
- Viziju
- Strategiju, i
- Ciljeve.

Misija predstavlja plansku identifikaciju svrhe, poslanstva, funkcije organizacije ili njezinog dijela u okružju. Misija bi trebala odgovoriti na pitanja dati odgovore na pitanja o kojima se proizvodima ili uslugama radi, koji ih poslovni procesi ostvaruju, što se dobiva njihovom prodajom i tko su kupci odnosno korisnici.

Vizija je željena slika budućega stanja poslovnog sustava koja izražava ključna uvjerenja i vrijednosti te svrhu poslovanja. Zadatak vizije je:

- dati smisao poslovanju poduzeća
- osigurati dugoročni pravac poslovanja
- dati poduzeću snažan identitet
- definirati "Tko smo, što radimo i gdje idemo".

Vizija i misija u vremenskom razdoblju ostvaruju se putem donesene Strategije kojom se propisuju ciljevi i principi. Strategija odražava temeljne dugoročne ciljeve koji određuju pravce razvoja i akcija, a određeni su i potrebni resursi i vrijeme. Njome se nastoje ojačati prednosti ili smanjiti slabosti utvrđene SWOT analizom okružja.

Krajnje točke prema kojima su usmjerene planirane aktivnosti organizacije ili njezinih dijelova propisane su kroz Ciljeve poduzeća. Ciljevi moraju biti jasni i ostvarljivi, a mogu se podijeliti na financijske (kao rast prihoda, dobiti, dividendi, zarada i slično) i strategijske (povećanje tržišnog udjela, bolja kvaliteta proizvoda/usluga, i slično).

3.5. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije obuhvaća:

- predlaganje strategijskih alternativa (ili reviziju – preradu alternativa),
- ocjenu alternativa i donošenje odluke, i
- utvrđivanje hijerarhije (prioriteta) strategija za različite razine strategija.

Suvremene organizacije formuliraju strategije za tri glavne razine:

- Korporativna (generalna – opća, temeljna) koja može biti
    - strategija koncentracije
    - strategija stabilnog (ograničenog) rasta
    - strategija redukcije (smanjenja) poslovanja
    - strategija rasta
    - kombinirana strategija
- Poslovna
- Funkcionalna

3.5.1. Korporativna strategija

Korporativne strategije odnose se na izbor načina za ostvarivanje općih ciljeva poduzeća, pa se tako razlikuju slijedeće:

Strategija koncentracije (usredotočenosti) fokusira organizaciju na jednu liniju poslovanja.

Strategija stabilnog (ograničenog) rasta koriste poduzeća zadovoljna svojim poslovanjem, a kao podstrategije autori spominju:

- strategiju inkrementalnog (dodatnog) rasta
- strategiju profita (ili žetve)
- strategiju pauze
- strategiju održivog rasta.

Strategijom redukcije nastoji se zaustavljanju pada negativnih performansi i preorijentaciji u poslovanju, a kao podstrategije autori spominju:

- strategiju zaokreta
- strategiju dezinvestiranja
- strategiju likvidacije
- strategiju zarobljavanja, i
- strategiju restrukturiranja poslovnog portfolia.

Strategija zaokreta definirana je od mnoštva autora, a uključuje promjene različitih čimbenika u poslovanju pa razlikujemo slijedeće verzije promjena:

- Strategija financijske kontrole, refokusiranja proizvoda i tržišta i transformacije
- Strategija promjene menadžmenta
- Strategija financijske kontrole i injekcije
- Strategija operativne efikasnosti
- Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda
- Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje
- Strategija strateških promjena i ušteda
- Strategija promjene menadžmenta, operativne učinkovitosti i ušteda

Kod Strategija rasta mogu se razlikovati pravci rasta (ekspanzija, diverzifikacija, kombinacija, tempo (ofanzivni, defanzivni), fleksibilnost rasta (unutarnja, vanjska, te metode (unutarnja, vanjska, kombinirana). Iako se rast omogućuje i vlastitim sredstvima poduzeća, manageri mogu planirati rast putem akvizicija (preuzimanje slabijeg poduzeća), fuzija/integracija (spajanje 2 poduzeća) i takeover preuzimanja (preuzimanja bez pristanka preuzimanog poduzeća).

Kombinirana Strategija predstavlja kombinaciju prethodnih ovisno o vanjskim faktorima, njenoj konkurentskoj poziciji i rezultata SWOT analiza.

3.5.2. Poslovna strategija

- za poslovne jedinice ili divizije, i

3.5.3. Funkcionalna strategija

Glavna funkcijska područja koja se ovom strategijom definiraju su:

- istraživanje i razvoj (RID)
- operacije (proizvodnja ili usluge)
- financije, i
- marketing.

Razlikuju se 2 tipa:

Ekonomske funkcijske strategije koje su fokusirane na: marketing, financije, operacije (proizvodnja ili usluge), ljudske resurse, informacijski sustav, istraživanje i razvoj.

Menadžment funkcijske strategije koje su fokusirane na menadžment funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integriranja.

3.6. Implementiranje strategije

Implementiranje strategije označava aktiviranje unaprijed definiranog strategijskog plana i program. Strategija mora poslužiti kao putokaz za svakog pojedinačnog člana organizacije

Poslovna se strategija pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti i programa.

Strategija i organizacija moraju se stopiti u jedno, tj. sustav organizacije i njezin ustroj moraju poduprijeti realizaciju odabrane strategije

Organizacija postaje svjesna vlastite sposobnosti uspješnog postizanja ranije postavljenih ciljeva, alokacijom ograničenih resursa na kritične aktivnosti

U samoj implementaciji, menadžeri moraju nadzirati aktivnosti i njihove rezultate poduzimajući korektivne mjere kad god je to u interesu ostvarivanja strategijskih ciljeva

Da bi adekvatno implementirali odabranu strategiju manageri bi trebali imati slijedeće vještine:

- Interakcijske vještine
- Alokacijske sposobnosti

- Vještine nadziranja
- Ustrojbene sposobnosti i vještine

Kroz literaturu se spominje i da određene vrste organizacijske strukture često onemogućuju provedbu strategije. „Veliki je nedostatak tradicionalnih funkcijski organiziranih struktura taj što dijelovi strateški relevantnih aktivnosti i sposobnosti često završavaju raštrkani po mnogobrojnim odjelima, što rezultira time da se nijedna skupina ili menadžer ne drži odgovornim.“

3.7. Strategijska kontrola

Strategijska kontrola je oblik kontrole usmjeren na kontinuiran proces sagledavanja je li oblikovana poslovna strategija optimalna. Pri tome se kontrolira okruženje, stanje resursa, poslovna strategija.

Kontrolom se provode aktivnosti određivanja postupaka koji će se pratiti i vrednovati, postavljaju se ciljane veličine, mjere rezultati, uspoređuju ostvareni rezultati sa standardima i poduzimaju korektivne aktivnosti.

Strategijska kontrola se provodi kroz slijedeće aktivnosti:

- Strategijsko nadgledanje
- Kontrola premisa
- Posebna alarm kontrola
- Kontrola implementacije

Strategijskim nadgledanjem se promatra širok spektar događaja u okviru i izvan poduzeća koji imaju utjecaj na njegovu strategiju (izvori informacija poput časopisa, konferencija, razgovora, interneta i sl.).

Kontrolom premisa provjeravaju se validnosti pretpostavki na kojima je utemeljena strategija.

Poseban alarm kontrola (kao npr. kontigencijski planovi i krizni timovi) trebaju sveobuhvatno i brzo promatrati strategiju poduzeća ukoliko se pojavi iznenadan i neočekivan događaj.

U konačnici provodi se i kontrola implementacije strategije putem serije koraka, programa i ulaganja poduzetih u dužem vremenskom razdoblju. Na taj način se prosuđuje treba li se promijeniti opću strategiju sukladno rezultatima vezanim za inkrementalne postupke provođenja opće strategije.

Postoji nekoliko komponenti kontrole:

- Feedback kontrola - kada se utvrđeni standardi usporede s ostvarenim rezultatima
- Feedforward kontrola - omogućava menadžerima predviđanje promjena u vanjskom i unutarnjem okružju i na taj način pravovremeno ažuriranje strategije i ciljeve poduzeća
- Kontrola premisa - usporedba prikupljenih informacija s pretpostavkama na kojima se temelje vizija, ciljevi i strategija poduzeća
- Bihevioristička kontrola - koristi se u motiviranju zaposlenih da rade ono što poduzeće očekuje od njih
- Prevencija i upravljanje krizom - poseban tip kontrole za sprječavanje katastrofa.

3.8. Sustavi menadžmenta i specifičnosti menadžerskih uloga

U najopćenitijem smislu, zadaća menadžmenta je koordinacija ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja utvrđenih ciljeva.

Prema razinama djelovanja postoje tri funkcije menadžmenta:

- Strateška - upravljači-menedžeri (engl. managers)
- izvršno-taktička - rukovoditelji (executives ili directors)
- Nadzorna - voditelji, šefovi, nadglednici (supervisors)

Strategijski menadžment se odnosi pretežno na upravljanje i obuhvaća razmatranje o viziji, misiji, ciljevima, tržišnoj i strateškoj poziciji poduzeća, kao i o ciljevima i globalnom i dugoročnom planiranju. Operativni menadžment tumači funkcije u poduzeću.

Stoga upravljanje podrazumijeva stratešku razinu, a rukovođenje izvršnu i nadzornu razinu. Upravljanje je uglavnom funkcija vlasnika poduzeća, a rukovođenje izvršna funkcija menadžmenta, što predstavlja najsloženiji i najznačajniji menadžerski proces.

Vrhovni menadžment rješava sveobuhvatne i nestrukturirani problemi koje karakterizira velika nesigurnost.

Konkretni poslovi vrhovnog menadžementa mogu se svesti na slijedeće:

- oblikovanje radne okoline i osiguranje uvjeta iz okruženja organizacije
- postavljanje ciljeva i zadaća srednjem menadžmentu
- raspoređivanje resursa
- razvijanje menadžera na nižim razinama
- sinkronizacija sustava menadžmenta, informiranje i trening
- izgradnja organizacije
- menadžerska kontrola.

Menadžment srednje razine je podređen glavnom menadžeru i ravnopravan s kolegama istog ranga, te nadređen nižim razinama. On je zadužen za rješavanje strukturiranih i nestrukturiranih problema.

Najniža razina menadžmenta rješava učestale, strukturirane, ponavljajuće i rutinske probleme velikog stupnja sigurnosti.

Menadžment se dijeli na pet zasebnih poslovnih aktivnosti:

- Planiranje – što je duže planirano vrijeme, razina menadžmenta je viša;
- Organiziranje – detaljne strukture organizacije objašnjene u dijelu 2. ovog rada;
- Upravljanje ljudskim potencijalima – potrebno ne samo za rad nego i razvoj poduzeća;
- Vođenje– važno je da menadžer ima karakteristike vođe kako bi imao utjecaj na ljude i
- Kontrola - rezultati se uspoređuju sa standardima, utvrđuju eventualne korektivne akcije i uspostavlja se povratna sprega.

„U stručnoj literaturi se navodi da je put do efikasnije provedbe strategije i operativne izvrsnosti proaktivno jačanje organizacijskih stručnosti i konkurentskih sposobnosti“. To zahtijeva intervenciju vrhunskog menadžmenta. Viši menadžment obično mora voditi jačanje budući da se temeljne stručnosti i konkurentske sposobnosti obično nalaze u zajedničkim nastojanjima različitih radnih skupina, odjela i strateških saveznika.

Osim vođenja procesa jačanja postojećih stručnosti i sposobnosti, uspješni strateški vođe trude se anticipirati promjene u potrošačko-tržišnim uvjetima te proaktivno izgrađivati nove stručnosti i sposobnosti koje omogućuju konkurentsku prednost pred konkurentima. „

„Smatra se da je najpouzdaniji način kojim se zaposlenike može usmjeriti prema provedbi strategije i ostvarenju ciljeva rada taj da se velikodušno nagrade pojedinci i timovi koji ostvare ili nadmaše ciljeve rada, odnosno da se takve nagrade i priznanja uskrate onima koji nisu uspješni. Poticaji i nagrade najsnažniji su alati kojima menadžment može osvojiti snažnu predanost djelatnika marljivoj, vještoj provedbi strategije i operativnoj izvrsnosti.“

4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

4.1. Uvodno o „HRT“-u

„HRT“ jest hrvatska „javna radijska i televizijska ustanova, kojoj taj status dodijeljen 2001. godine Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji“. Osnovana je „Odlukom Vlade Republike Hrvatske o podjeli Javne ustanove Hrvatske radiotelevizije na Javnu ustanovu Hrvatsku radioteleviziju i trgovačko društvo Odašiljači i veze „d.o.o. od 4. travnja 2000. godine.

Republika Hrvatska je među prvim državama u srednjoj i istočnoj Europi koja je osnovala radiopostaju[2]. Temelji radiofuzije sežu u davnu 1924. godinu kada je osnovan Radio klub Zagreb, a dvije godine kasnije prvi put je emitiran program sa Radio stanice Zagreb.

„Izravnim prijenosom svečanog otvorenja Zagrebačkog velesajma 1956. godine započelo je emitiranje Televizije Zagreb.“

„HRT“ danas „ima osam regionalnih radiopostaja i osam regionalnih televizijskih centara“, tri nacionalna i osam regionalnih radijskih programa, „četiri zemaljska televizijska programa i jedan satelitski televizijski program koji se emitira na hrvatskome jeziku“.

[2] Izvor: Leksikon radija i televizije 2016, interni akt „HRT“

4.1.1. Ustroj „HRT“-a

Ustroj „HRT“-a propisan je „Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji (Narodne novine 137/2010). Ovim Zakonom i propisima donesenim na temelju istog uređeni su djelatnost, funkcija i sadržaj javnih usluga, financiranje, upravljanje, nadzor i način rada „HRT“-a“.

„HRT“ se sastoji od pet programskih jedinica, na čelu kojih je ravnateljstvo s ravnateljima svake od poslovnih jedinica u nastavku:

- Poslovna jedinica Program
- Poslovna jedinica Produkcija
- Poslovna jedinica Tehnologija
- Poslovna jedinica Poslovanje
- Samostalna ustrojbena jedinica Podrška upravljanju

4.1.2. Djelokrug rada „HRT“-a

Djelokrug rada „HRT“-a može se svesti na nekoliko osnovnih djelatnosti[3]:

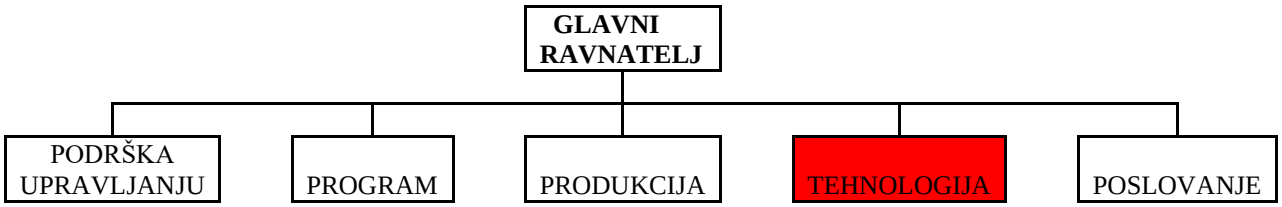
- „proizvodnja radijskog, audiovizualnog i multimedijskog programa, glazbena proizvodnja, pružanje audio i audiovizualnih medijskih usluga, multimedijskih usluga i usluga elektroničkih publikacija kao javnih usluga“
- „prodaja prostora za objavljivanje namijenjenog za promidžbene poruke i druge audiovizualne komercijalne komunikacije“
- „prodaja radijskog, audiovizualnog i multimedijskog programa“
- „naplata ulaznica za javno izvođenje i snimanje glazbenih sadržaja i druge javne priredbe koje nisu sastavni dio javnih usluga, te prodaja glazbenih usluga“
- „tržišne programske usluge, uključujući interaktivne programske usluge“
- „pružanje tehničkih usluga i elektroničkih komunikacijskih usluga koje nisu sastavni dio javnih usluga“
- „proizvodnja i prodaja nosača zvuka i slike“
- „upotrebu arhivske građe, koja nije sastavni dio javnih usluga“

[3]Izvor: Sudski registar Republike Hrvatske

- „iznajmljivanje proizvodnih i drugih kapaciteta“.

4.2. Organizacijska struktura „HRT“-a

„HRT“-om „upravlja Glavni ravnatelj u skladu sa Zakonom o Hrvatskoj radioteleviziji i Statutom Hrvatske radiotelevizije“. Glavnoga ravnatelja imenuje Hrvatski sabor.



Slika 1 Organizacijska struktura „HRT“-a

Izvor: interni akt „HRT“

Organizacijska struktura poslovne jedinice Tehnologije u kojoj radi autor sastoji se od sedam odjela podijeljenih na radne jedinice i jedan samostalni odjel održavanja.

„HRT“ organizirana je vertikalno, a primijenjen je razvijeni ili **zreli oblik funkcijske strukture**. „Broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija a koje se zapravo odnose, jednostavnim rječnikom rečeno, na proizvodnju televizijskog programa“. Funkcijske organizacijske jedinice „HRT“ (na slici 1) prevelike su, te su obzirom na koordinaciju obavljanja poslova, pojedine jedinice dalje su podijeljene na više razina i na svakoj razini na više pod jedinica (na slici 2).

Na nižim razinama primijenjena je kao „naknadna“ tzv. predmetna diverzificirana struktura koju karakterizira veći broj osnovanih jedinica temeljenih na srodnim ili sličnim proizvodima/uslugama.

Osnovnu strategiju „HRT“-a određuje i donosi centralizirano glavni ravnatelj sa višim managementom, te strategiju svake njezine jedinice posebno i koordinaciju među njima.

Menadžeri pojedinih jedinica usmjereni na postizanje što boljih rezultata jedinice kojom rukovode.

Od prednosti koje teorija navodi, organizacijsku strukturu „HRT“-a karakterizira „visok stupanj specijalizacije, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova“ iste funkcije, primjenjuju se jednoobrazni postupci, dok izostaju racionalna upotreba prostora, opreme, niski režijskim troškovima te fleksibilnost. Tu se prema mišljenju autora radi o neprilagođenosti njene strategije koja je orijentirana prema kupcima, dok sa druge strane organizaciono nije prilagođena.

Svi nedostaci funkcionalne organizacijske strukture poput sporog ulaganje i prilagođavanja promjenama u poslu i okolini, rascjepkanosti i otežane koordinacije poslova, pomanjkanja suradnje funkcijskih managera te sporog donošenja odluka i odsutnosti odgovornosti funkcijskih menadžera evidentni su u svakodnevnom poslovanju.

Stvarne organizacijske promjene na „HRT“-u nisu u skladu sa procjenama teoretičara (svake 4-5 godina) mada se tako čini obzirom da se management mijenja najčešće zajedno s promjenama političkih vlasti. Suštinski ništa se značajno ne mijenja. Iako je u nastavku opisana javno objavljena „Strategiju poslovanja i razvoja Hrvatske radiotelevizije 2013.-2017.“ ista nije rezultirala promjenom njene organizacijske strukture.

Organizacijska struktura „HRT“-a je poprilično složena, formalizirana i centralizirana što negativno utiče na njenu prilagodljivost promjenama u okruženju. Složenost je vidljiva posebice na slici 2 gdje se jedinica Tehnologije sastoji velikog broja jedinica i podjedinica s više razina managementa te se može govoriti o dubljoj organizaciji.

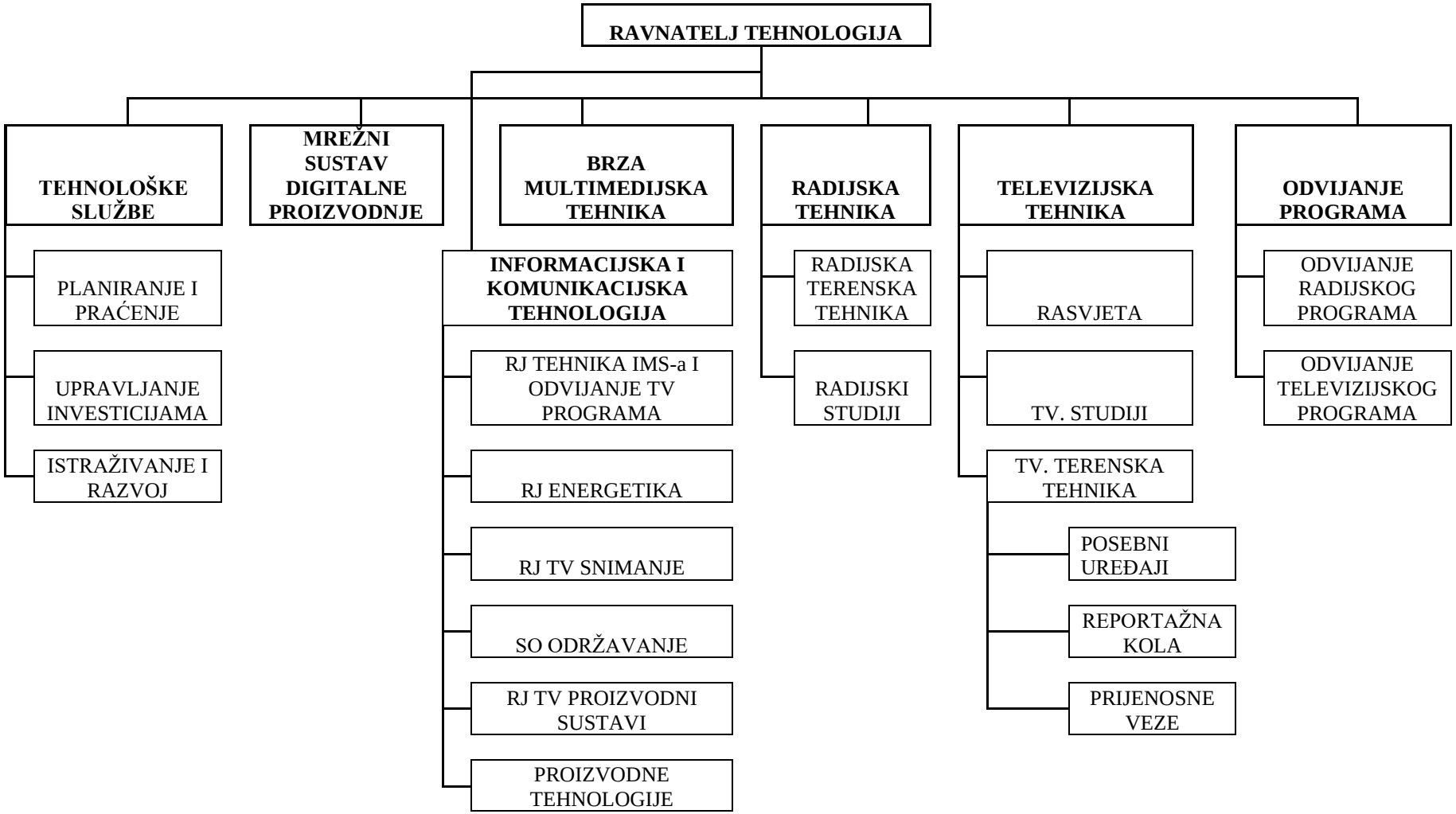
„HRT“ ima značajan broj internih akata odnosno propisanih politika i procedura rada što govori o visokom stupnju formalizacije, što sa jedne strane govori u prilog njenoj stabilnosti ali sa druge strane umanjuje njenu fleksibilnost promjenama koje su danas vrlo česte u ovoj poslovnoj djelatnosti.

Kao što je već prezentirano na slici 1, te kroz donošenje strategije „HRT“-a, sve najvažnije odluke donosi Glavni ravnatelj te se „HRT“ može klasificirati kao iznimno centralizirana organizacija.

Složeno i nestabilno okruženje najčešće podrazumijeva manje složenu, formaliziranu i centraliziranu organizacijsku strukturu, što je u potpunoj suprotnosti sa dimenzijama

organizacije „HRT“-a. Posljedični efekti ovakve neusklađenosti su neprilagođenost promjenama, niža konkurentnost i viši troškovi poslovanja.

Obzirom da organizacijska struktura „HRT“-a nije prilagođena njenoj strategiji koja je usmjerena kupcima, daljnji koraci u razvoju njene strukture trebali bi na nižim razinama ići u smjeru decentralizacije i izgradnji **procesne (horizontalne)** strukture, a koju karakterizira brzina usluga, rješenja potpuno prilagođena kupcima i fleksibilnost, a što je ključno ako kompanija želi uspjeti u današnjoj novoj ekonomiji. Pri tome treba težiti što manjem broju razina managementa, te omogućiti nižim razinama managementa koji bolje poznaju situaciju donošenje važnih odluka.



Slika 2 Organizacijska struktura poslovne jedinice Tehnologije

Izvor : Interni akt „HRT“

4.3. Analize organizacijskih postavki „HRT“-a

4.3.1. VMOST analiza

4.3.1.1. Vizija

U dokumentu Strategija razvoja i poslovanja „HRT“ 2013-2017., vizija Hrvatske radiotelevizije predočena je kroz više pojedinačnih navoda:

- „Program utemeljen na dobrom poznavanju potreba korisnika“
- „Funkcionalna multimedijska organizacijska integracija“
- „Programski kanali kao samostalne cjeline“
- „Jedinstveni informativni medijski servis“
- „Stvaranje medijskih dobara trajne vrijednosti“
- „Dinamičan razvoj digitalnih medija“
- „Tehnološko osuvremenjivanje programske, produkcijske i poslovne infrastrukture“ (a koje se odnosi na moj djelokrug rada)

„Medijska djelatnost je u osnovi tehnološka.“ „Zbog toga uspješno upravljanje tehnologijom ima presudan značaj za svako uspješno medijsko djelovanje i razvoj“. „Uz pomoć informatičke tehnologije redefinirat će se radni procesi i postupci, omogućiti fleksibilnije, brže i jasnije povezivanje suradnika na projektnom principu te korištenje matričnih oblika suradnje preko granice formalnih organizacijskih struktura i hijerarhije.“ „Tako će se otvoriti prostor za nove, inovativne poslovne modele, procese i programske proizvode.“

„HRT“ „će morati značajno modernizirati svoju tehnološku osnovu, integrirati tehnološke cjeline, kvalitetnije podržati ključne poslovne procese (emitiranje, produkcija, poslovanje, upravljanje itd.) i unaprijediti vještine svih a posebno ključnih korisnika tehnoloških sustava“.

- „Digitalizacija i široka upotreba arhivske građe“
- „Nove forme marketinških usluga“
- „Etični, lojalni, kompetentni i motivirani radnici“
- „Tok novca kroz organizaciju u funkciji unapređivanja efektivnosti i efikasnosti te upravljanja kvalitetom“
- Financijska konsolidacija

4.3.1.2. Misija

„HRT“ dio je europske kulturne stečevine javnih medijskih servisa osnovanih da bi služili društvu, stvarali javno dobro i bili jamac razvoja demokratskog društva“.

„Svojim kvalitetnim, vjerodostojnim i raznolikim programom i uslugama „HRT“ čuva i promiče europske vrijednosti temeljna ljudska prava, nacionalne i kulturne vrijednosti, pridonosi stvaranju modernoga hrvatskog društva i svakom pojedincu pomaže da pronađe svoje mjesto u današnjem okruženju“.

U sklopu Misije predstavljene su vrijednosti i načela kojih se „HRT“ pridržava u radu.

Vrijednosti „HRT“-a mogu se svesti na: univerzalnost, neovisnost, raznolikost, izvrsnost, inovativnost i odgovornost.

Načela kojih se „HRT“ pridržava u radu:

- „U službi svih građana Republike Hrvatske“
- „Vjerodostojnost i nepristranost“
- „Nacionalne i opće vrijednosti“
- „Inovativnost i kreativnost“
- „Profesionalnost“
- „Tehnološka neutralnost“
- „Ravnopravnost medija“
- „Odgovornost za javno financiranu djelatnost“
- „Odgovorno tržišno natjecanje“

Prethodno navedena Misija i Vizija „HRT“-a, nije predočena na razumljiv i jednostavan način te se čak čini da se zapravo Misija može isčitati kao da je Vizija i obrnuto. Sa druge strane, vrijednosti koje su navedene u okviru Misije, po sudu autora, mogle su biti okosnica za izradu misije.

4.3.1.3. Ciljevi i aktivnosti

1. „Prepoznatljiva javna vrijednost“

„Iako na prvi pogled tako ne izgleda, opći trendovi nude nadu za javne medijske servise, jer im se pruža prilika da bolje služe svojoj publici, da budu prepoznati kao pouzdani izvor u svijetu koji sve više zbunjuje, da budu pokretači kreativne industrije i (ko)producent kulture.“ „HRT“ će korisnicima javnih medijskih usluga isporučivati upravo takve javne usluge i proizvode“.

„HRT“ će u svaki svoj proizvod odnosno uslugu, te u svaku svoju aktivnost i ponašanje ugraditi utvrđene temeljne vrijednosti i načela, te ih uskladiti sa svojom misijom“.

„HRT“ se mora uključiti u umreženo društvo“. „Mora postati aktivni subjekt društvene komunikacije koji pomaže u izgradnji društvenih vrijednosti.“

„Poseban zadatak za „HRT“ jest ostvariti prepoznatljivost javnog (medijskog) dobra kod djece i mladih. Prepoznatljivost javnog dobra mora se odraziti na doseg javnih sadržaja“.

„HRT“ je u 2020. godini postao je korisnik 5G mreže te će se sve više oglašavati putem youtubea, weva, „HRT“-a i ostalih platformi za emitiranje slike i zvuka.

2. „Trajna medijska dobra“

„Povećani zahtjevi za medijskim uslugama, fragmentacija interesa i potreba segmentirane medijske ponude, uz ograničene resurse i oštru konkurenciju, upućuju na proizvodnju visoke vrijednosti za višestruku i dugotrajnu upotrebu.“

„Uz tu ekonomsku potrebu sve je važnija uloga javnog nakladnika u trajnom dokumentiranju i stvaraju visokovrijednih kulturnih dobara čija se vrijednost neće smanjivati ponovnim objavljivanjem dugo nakon datuma proizvodnje.“

3. „Nositelj umreženog društva“

„Da bi iskoristio društvene mreže kao komunikacijsku platformu građana, „HRT“ mora sam stjecati nove kompetencije, ali isto tako mora aktivno unapređivati osviještenost građana o novim digitalnim komunikacijama te ih podučavati kako bi svoje nove komunikacijske vještine iskoristili u demokratskom razvoju“.

U ostvarenju ovog cilja veliku ulogu ima poslovna jedinica Tehnologije, koju bi trebalo unaprijediti kako kadrovski tako i novom najmodernijom tehnologijom.

4.“ Doprijeti do svakog pojedinca“

„Fragmentacija, globalno prisutna visokokvalitetna konkurencija, specijalizirani kanali, smanjeni interes mladih za klasične medije, zahtjevi za segmentiranom ponudom identificirani su od strane „HRT“-a.“

„Održavanje visoke kvalitete je nužan ali ne i dovoljan uvjet za prepoznatljivost i relevantnost. Doseg (gledanost, slušanost, posjećenost) govori o tome koliko je vrijednost javne medijske usluge prepoznata kod pojedinaca ili određenih društvenih skupina.“

I kod ovog cilja razvoj jedinice Tehnologije ima vrlo važnu ulogu jer kroz unaprjeđenje mrežne infrastrukture i novih tehnologija moguće je približiti program većem broju korisnika.

5. „Odgovoran i uspješan javni nakladnik“

„Nužan je razvoj prema otvorenoj i povezanoj instituciji. Povjerenje je najvažniji element u odnosu između javnih medijskih servisa i njihove publike.“

6. „Održivi razvoj“

„Tehnologija proizvodnje i distribucije ubrzano se mijenja, a njeno je održavanje sve skuplje.“ „Upravljanje troškovima, osobito onima vezanim za resurse po mišljenju autora presudno je za održivi razvoj.“

4.3.2. Funkcijska analiza

4.3.2.1. Financije

U okviru poslovne jedinice Poslovanje je radna jedinica Financije i računovodstvo koja rukovodi poslovima financija na razini cijelog „HRT“-a.

Poslovna jedinica Tehnologije kao i sve druge jedinice izrađuje svoj operativni plan temeljem kojeg se izrađuje i cjelokupni financijski plan za narednu godinu. Specifičnost poslovanja jedinice Tehnologije se očituje u velikim pojedinačnim nabavkama koje zbog ubrzanog napretka tehnologije ponekad nije moguće predvidjeti. Stoga se često događa da se neophodne nabavke ostavljaju za naredni period, što uvelike otežava i poskupljuje normalan rad. Po mišljenju autora potrebno je napraviti realan godišnji plan kako bi se neophodne nabavke obavljale planski.

4.3.2.2. Ljudski resursi

Poslove zapošljavanja, planiranja i stručnog razvoja djelatnika Hrvatske radiotelevizije obavlja radna jedinica Upravljanje i razvoj kadrova i organizacijske kulture.

Na „HRT“-u krajem 2019. godine bilo je zaposleno 2.685 djelatnika. U odnosu na 2015. godinu broj zaposlenih se smanjio za 550.
U poslovnoj jedinica Tehnologije zaposleno je 580 djelatnika. U strukturi zaposlenih Tehnologije visoku stručnu spremu ima 25% djelatnika, višu stručnu spremu ima 18%, 50% djelatnika je sa srednjom stručnom spremom, a preostalih 7% su djelatnici sa nižom stručnom spremom. Za razliku od spolne strukture na cijelom „HRT“-u, u Tehnologiji vrlo je mali postotak žena.

S aspekta poslovne jedinice Tehnologije, a zbog specifičnosti rada koji je najčešće terenski uz 24 satno radno vrijeme tijekom cijele godine, evidentan je nedostatan broj zaposlenih. Isti problem nije prepoznat i nisu nađena odgovarajuća rješenja za isti problem od strane zadužene poslovne jedinice. Navedeno je potrebno realno sagledati i napraviti procjene učinkovitosti ovakvog načina rada.

4.3.2.3. Tehnika, efikasnost i cost-benefit opreme

U poslovnoj jedinici Tehnologije jedan od važnih elemenata koji utječu na učinkovitost iste je i racionalnost u upotrebi same tehnologije odnosno opreme koja se koristi.

Već spomenuti problem ograničenog planiranja može se prikazati kroz odlaganje nabavke nove opreme, dok se zbog kontinuiranih poslova koji se moraju obaviti ista takva oprema unajmljuje. Sa druge strane za povremene poslove kupuje se nova oprema.
Racionalnijom organizacijom nabave i boljim planiranjem u budućnosti može se racionalizirati poslovanje jedinice, što će utjecati i na cjelokupni benifit „HRT“-a.

4.3.3. Gantogram aktivnosti – Tehnologija/Posebni uređaji

Temeljem obavljene analize unutar pogona „Posebni uređaji“ utvrđeni su nedostaci, a koji bi se mogli uspješno riješiti aktivnostima navedenim u tablici u nastavku.

Nedostaci koji bi se riješili aktivnostima navedenim u tablici mogu se svesti na slijedeće:

- Stari zaposlenici
- Neadekvatno obrazovani zaposlenici prebačeni u pogon iz jedinica koje su prestale postojati
- Korištenje skupog najma umjesto vlastitog uređaja uslijed neadekvatnog planiranja
- Nepostojanje adekvatnog vozila zbog isteka leasinga
- Nedovoljan skladišni prostor za postojeću opremu

Tablica 1 GANTOGRAM

Izvor: vlastiti uradak

PLAN AKTIVNOSTI 2020.- GANTOGRAM					
AKTIVNOSTI I ZADACI	**1. kvartal**	**2. kvartal**	**3. kvartal**	**4. kvartal**	**ODGOVORNA OSOBA**
Zapošljavanje 2 mlada zaposlenika					ravnatelj Poslovne jedinice Tehnologija
Edukacija					rukovoditelja Radne jedinice Televizijska tehnika
Nabava novog projektora					rukovoditelja Radne jedinice Televizijska tehnika
Nabava novog teretnog vozila					rukovoditelja Radne jedinice Televizijska tehnika
Povećanje skladišnog prostora					rukovoditelja Radne jedinice Televizijska tehnika

4.3.4. PESTLE i SWOT analiza

Najveću ulogu u organizaciji „HRT“-a imaju politički, ekonomski i pravni faktori. Stabilnost uvelike ovisi o strukturi rukovođenja, koja unatoč činjenici da je „HRT“ politički neovisna sukladno Zakonu, ipak u izboru ravnatelja u domeni političke vlasti.

Lokalna recesija može dovesti do smanjenja kako javnih prihoda „HRT“-a (mjesečne pretplate), tako i komercijalnih (prodaja reklama). Jača konkurencija dovodi do poboljšanja same strategije razvoja, a posljedično i kvalitetnijeg rada „HRT“-a.

„HRT“ je u svom organizacijskom i svakom drugom pogledu (uključujući i javne prihode) u potpunosti ovisna o promjenama Zakona o „HRT“-u što može dovesti do neočekivanih ili neželjenih posljedica.

Tablica 2 PESTLE analiza

Izvor : vlastiti uradak

PESTLE	Opis	Utjecaj	Trend
Politička	Izbori Struktura Vlade Stabilnost Vlade	Snažan	Promjenom političke vlasti uglavnom dolazi do promjene strategije rukovođenja
Ekonomska	Lokalna recesija Konkurentnost	Snažan	Smanjenje javnih i komercijalnih prihoda „HRT“-a Očekuje se kvalitetniji rad „HRT“-a
Socijalna	Obrazovanje Sindikati	Srednje snažan	Nedostatak educiranog kadra Očekuje se poboljšanje statusa zaposlenika
Tehnološka	IT tehnologija/ Audio i video tehnologija	Srednje snažan	Očekuje se daljnji razvoj tehnologije što inicira zamjenu postojeće
Pravna	Zakoni Propisi	Snažan	Potpuna ovisnost o Zakonu o „HRT“ (javni prihodi)
Okoliš	Zaštita okoliša	Slab	Očekuje se daljnji napredak u zaštiti okoliša

Tablica 3 SWOT analiza

Izvor: vlastiti uradak

Unutarnji faktori	**POZITIVNI**	**NEGATIVNI**
	Snage	**Slabosti**
	-kvalitetni proizvodi - visoka kompetentnost ljudi - vrijedna oprema i tehnološke prednosti - izvrsnost u organizacijskim procesima - osiguran osnovni nivo prihoda - troškovne prednosti pred konkurentima	- niska efikasnost - nejasan strateški smjer - dugovanja - slab image / ugled - politički utjecaj
Vanjski faktori	**Prilike**	**Prijetnje**
	- novi trendovi na tržištu - stimulativne mjere u zakonskoj regulativi - povećanje konkurencije – poboljšanje kvalitete	- nove vrste medija - pad gledanosti - nove Vladine poticajne mjere u smislu smanjenja javnih prihoda - brzi razvoj skupe tehnologije

5. STRATEGIJSKI MANAGEMENT HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

„HRT“ ima propisanu strategiju sa misijom, vizijom, ciljevima i aktivnostima kako je opisano u dijelu 4.3.1. u okviru VMOST analize njene organizacije.

U Strategiji razvoja i poslovanja „HRT“ 2013-2017 „HRT“-a navedeni su dugoročni ciljevi i pravci djelovanja, ali nedovoljno precizno i donekle preopćenito, a tako i alokacija resursa.

Krajem 2017. godine „HRT“ je sklopila Ugovor sa Vladom Republike Hrvatske za razdoblje od 2018. godine do kraja 2022. godine (u daljnjem tekstu: Ugovor).

5.1. Ugovor „HRT“-a i Vlade Republike Hrvatske od 2018.-2022.

Ovim Ugovorom su preuzeti najvažniji dijelovi Strategije razvoja i poslovanja 2013-2017. i navode se u dijelu 1 Ugovora.

U dijelu 2 navodi se obvezan broj radijskih programa (3 radijska + 8 na regionalnoj razini), te televizijskih programa (2 opća + 2 specijalizirana). U dijelu 3 navode se vrste programa (informativni, obrazovni, kulturno umjetnički, glazbeni, športski i sl.) a koji su u funkciji misije „HRT“-a koja se definira u 2. odlomku dijela 4.3.1.2 ovog rada.

U dijelu 5. Ugovora detaljno su navedeni Strateški projekti i način njihovog financiranja.

Među strateškim projektima u području tehnologije mogu se izdvojiti 2 nabave potrebne opreme. Prva je vezana za multimedijski digitalni proizvodni sustav, a druga za „emitiranje televizijskih programa u visokoj kvaliteti“ kako je prikazano u nastavku izvatka iz Ugovora.

Sveobuhvatni multimedijski digitalni proizvodni sustav								
Naziv aktivnosti	Rok za provedbu aktivnosti	Pokazatelj rezultata	Polazna vrijednost (godina)	Ciljana vrijednost				
				2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Proširenje projekta s novim ciljevima	6.2018.	Projekt usklađen s obvezom iz Ugovora i tehnološkim trendovima	stari projekt, parcijalna implemen-tacija (2017.)	stabilizacija postojećeg sustava i priprema proširenja	novi projekt podržan investicij-skim planom	praćenje izvršenja	praćenje izvršenja	-
Nabava potrebne opreme	12.2018.	Isporučena oprema prema projektnim fazama	dio sustava (2017.)	-	isporuka prema fazama projekta	isporuka prema fazama projekta	-	-
Implementa-cija i integracija	2018. i 2019.	Sustav u upotrebi po fazama	-	-	izbacivanje video kaseta iz upotrebe	potpuna integracija, upravljanje sadržajima	-	-

Proizvodnja i emitiranje televizijskih programa u visokoj kvaliteti (HDTV)								
Naziv aktivnosti	Rok za provedbu aktivnosti	Pokazatelj rezultata	Polazna vrijednost (godina)	Ciljana vrijednost				
				2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Priprema nastavka projekta i specifikacije za nabavu	2.2018.	Projektni plan i specifikacija za nabavu; investicijski plan	2015. započeti projekt	projektni plan, specifikacija za nabavu, investicijski plan	-	-	-	-
Nabava opreme	2.2019.	Isporučena oprema	dio pogona ima HD opremu (2017.)	-	isporučena oprema za sve pogone	-	-	-
Instaliranje opreme i puštanje u rad	9.2019.	Svi pogoni spremni za HD proizvodnju i emitiranje	-	-	potpuna spremnost za proizvodnju i emitiranje HDTV	-	-	-

Isto tako Ugovorom je definirano financiranje, a posebice je istaknuto i financiranje strateških projekata. Kod istih je definirano da se financiraju iz javnih naknada, pa ako su ta sredstva nedostatna navodi se konkretan iznos koji „HRT“ može planirati iz državnog proračuna, fondova EU, ali mora se posebno definirati pojedinačnim godišnjim planom. Dugoročni plan (u nastavku) također je sastavni dio plana iz Ugovora.

Red. br.	ELEMENTI	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
1	2	5	6	7	8	9
I.	**PRIHODI**	**1.383.800.000**	**1.451.500.000**	**1.491.300.000**	**1.510.500.000**	**1.533.000.000**
1.1.	Prihodi od pristojbe	1.215.000.000	1.290.000.000	1.319.000.000	1.333.000.000	1.347.000.000
1.2.	Prihodi od oglašavanja	84.200.000	81.500.000	90.000.000	95.000.000	101.000.000
1.3.	Ostali poslovni prihodi	84.600.000	80.000.000	82.300.000	82.500.000	85.000.000
II.	**RASHODI**	**1.378.300.000**	**1.410.000.000**	**1.444.400.000**	**1.451.000.000**	**1.489.000.000**
III.	**DOBIT/GUBITAK**	**5.500.000**	**41.500.000**	**46.900.000**	**59.500.000**	**44.000.000**

5.2. Financijski plan „HRT“-a za 2020. godinu

Zadnji donesen operativni financijski plan za tekuću 2020. godinu objavljen je na stranicama „HRT“-a.

Iz istog je evidentno da se za prošlu 2019. godinu planirala dobit u iznosu od 6 milijuna što je čak 35 milijuna kuna niža od one u Ugovoru (u tablici iznad). Na kraju procijenjen je iznos dobiti za 2019. koji iznosi čak 79 milijuna kuna.

Navedeno već u samom početku upućuje da strateško planiranje nije usklađeno sa strategijom niti je operativno planiranje na godišnjoj razini pouzdano.

Za 2020. godinu se također planira dobit od 3,3 milijuna kuna. Neki od najvećih generatora troškova su planirana snimanja olimpijskih igara, te sjednica EU obzirom da je Hrvatska ove godine predsjedavajuća.

U dijelu 6. „Investicije“ spominju se investicijska ulaganja u iznosu od 218 milijuna kuna, od čega najveći dio otpada na programske sadržaje, a oko 20 milijuna je planirano za područje Tehnologije.

5.3. Procesi strategijskog menadžmenta Tehnologije „HRT“-a

Kroz **Strategijsko planiranje** stvaraju se okviri i temeljni parametri kako za sve ostale planove u organizaciji tako i za organizacijsku jedinicu Tehnologije „HRT“ u kojoj je zaposlen autor ovog rada. Za poslovnu jedinicu Tehnologije neki od ciljeva navedenih u Strateškom planu „HRT“-a su opremanje najmodernijom tehnologijom, a autor smatra da je od iznimne važnosti unaprijediti je i kadrovski kako bi njeno funkcioniranje bilo optimalno.

Da bi se održala visoka kvaliteta, jedinica Tehnologije bi trebala imati važnu ulogu kroz unaprjeđenje mrežne infrastrukture. „Kako je održavanje tehnologije skupo, upravljanje troškovima, uključujući i one vezane za resurse presudno je za održivi razvoj.“

Što se tiče usmjeravanja operativnog plana za 2020. godinu iz prethodnog dijela, može se utvrditi da se je nabavka opreme jedna od planiranih stavki, međutim iz prakse protekle godine vidljivo je da isto nije precizno niti se vodi računa da praksa zaista slijedi planom zadane parametre što ukazuje da upravljanje troškovima treba unaprijediti.

Određenje za menadžerske funkcije koje bi trebalo biti dio strategijskog planiranja nije nigdje evidentno kroz postojeće interne akte. Isto tako se ne spominje eventualni utjecaj na promjene organizacijske strukture i ustroj.

U ovako kompleksnom poduzeću kao što je „HRT“ definitivno se radi **analiza okružja** na što ukazuje i sam sadržaj internih akata. Što se tiče Tehnologije praćenje trendova na tržištu je

neophodno kako bi se uopće mogao producirati program, a evidentno je i uvođenje 5G mreže ove godine.

Vezano za analizu okružja jedinice Tehnologije utvrđeno je nekoliko propusta uspoređujući to sa naučnim postavkama specifičnim za tehnologiju (iz dijela 3.3. ovog rada). Ukratko ne vodi se računa o prilikama i prijetnjama upotrijebljene tehnologije kako „HRT“ tako i one koju koristi konkurencija, niti se gleda unaprijed vezano za pojavu novih tehnologija na što ukazuje činjenica da se planovi nabavke protežu kroz Ugovor 5 godina i u operativnom planu za 2020. godinu spominju se zaostaci investicija iz 2019. godine.

Usmjeravanje organizacije kod „HRT“-a postoji kroz njenu viziju, misiju i ciljeve. Financijski ciljevi su jasni, a vjerojatno i ostvarljivi mada djelomično. Naime, zadani ciljevi za 2019. godinu (što je vidljivo iz financijskog plana za 2020) premašeni su nekoliko desetaka puta, dok se s druge strane oni vezani za investicije prolongiraju. Što se tiče strategijskih ciljeva (putem povećanja tržišnog udjela, bolje kvalitete i sl.) isti nisu lako mjerljivi, nisu niti predmet internih akata „HRT“ spomenutih u ovom radu.

Formuliranje strategije uglavnom je u „HRT“ rezervirano za područja produkcije radijskog i televizijskog programa. Što s tiče predlaganja, ocjene alternativa za strategiju „HRT“-a autor rada nema saznanja o istome, niti da li je utvrđena hijerarhija strategije.

Interni akti ukazuju da je „HRT“ primijenila kombinaciju *strategije koncentracije* fokusirajući se isključivo na radijsko i televizijsko poslovanje, te *strategije stabilnog rasta* kako je to prikazano kroz Ugovor obzirom da se planiraju samo neophodne investicije i da se pokrivaju uobičajeni programi koje državna televizija kao takva mora pratiti.

Izučavajući teoretske modele strategija autor smatra da bi „HRT“ trebala razmotriti neke od tzv. *strategija zaokreta* (iz dijela 3.5.1. ovog rada) kao što su:

- Strategija financijske kontrole, refokusiranja proizvoda i tržišta i transformacije
- Strategija operativne efikasnosti
- Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje.

Može se reći da „HRT“ **implementira** propisanu strategiju obzirom da se dugoročni plan pretvara u godišnji. Međutim ne može se sa sigurnošću utvrditi da je strategija putokaz za svakog pojedinačnog člana organizacije jer postoje razna odstupanja već na godišnjoj razini.

Nadziranje aktivnosti od strane menadžera postoji, ali korektivne mjere nisu vidljive kako bi se konačni strategijski ciljevi implementirali.

Autor rada nema saznanja da li se na razini cijelog „HRT“ provodi **strategijska kontrola** kako to definira ovo znanstveno područje. U radnoj jedinici Tehnologije evidentno se ne provodi strategijsko nadgledanje i kontrola premisa. Alarm kontrola postoji kao i svakom drugom poduzeću ali on nije vezan uvijek za strategiju već za odvijanje normalnog procesa rada. Kontrola implementacije je više stihijska i najčešće se dobiveni rezultati kao npr. nemogućnost kvalitetnog obavljanja zadataka u jedinici Tehnologije ne uzimaju kao početna osnova kod slijedećeg donošenja strategije, nego se svrstavaju u problematiku drugog reda.

6. ZAKLJUČAK

U prošlosti je monopol nad medijskim prostorom Republike Hrvatske pa i bivše države Jugoslavije imala Hrvatska radiotelevizija. Svjetski ugled bio je zapažen posebice u dijelu igranog filma i dramskog programa. S dolaskom komercijalnih televizija i brzim tehnološkim razvojem „HRT“ jedva drži korak sa zahtjevima modernog tržišta.

Primijenivši stručna znanja o vrstama te prednostima i nedostacima organizacijskih struktura autor je strukturu „HRT“ klasificirao kao vertikalnu odnosno funkcijsku, dok je na nižim razinama primijenjena predmetna diverzificirana struktura s većim brojem jedinica koje se bave srodnim uslugama.

„HRT“ stoga u organizacijskom smislu karakterizira centralizacija, formalizacija i složenost što negativno utiče na njenu prilagodljivost promjenama u okruženju, nižu konkurentnost i više troškove poslovanja. Iako je prije 5 godina donesena „Strategija poslovanja i razvoja Hrvatske radiotelevizije 2013.-2017.“ ista nije rezultirala promjenom njene organizacijske strukture, niti se s promjenama visokog managementa, koji se mijenja zajedno s promjenama političkih vlasti, ništa suštinski ne mijenja u organizacijskom smislu.

Obzirom da „funkcijska organizacijska struktura „HRT“ nije prilagođena njezinoj strategiji koja je usmjerena kupcima, daljnji koraci u razvoju njene strukture trebali bi na nižim razinama ići u smjeru decentralizacije i izgradnji procesne (horizontalne) strukture, a koju karakterizira brzina usluga, rješenja potpuno prilagođena kupcima i fleksibilnost, a što je ključno ako kompanija želi uspjeti u današnjoj ekonomiji. Pri tome treba težiti što manjem broju razina

managementa, te omogućiti nižim razinama managementa, koji su najbolje upoznati sa situacijom, donošenje važnih odluka.

Strategijski menadžmet se u „HRT“-a evidentno provodi kroz sve znanstveno propisane procese. Međutim tu postoji značajan prostor za preispitivanje istog, te moguće primjene strategije zaokreta umjesto primijenjenih strategija koncentracije i strategije stabilnog rasta. Podloga tom razmišljanju su interni akti kao Ugovor „HRT“ s Vladom Republike Hrvatske iz 2018. godine i Financijski plan za 2020. godinu iz kojih je razvidno da u praksi strategija ne funkcionira kako je istima predviđeno.

Sagledavši sve analize i aspekte postojeće organizacije i strategije „HRT“-a, a poglavito poslovne jedinice Tehnologije, autor je utvrdio da su u budućnosti potrebna značajna restrukturiranja u radu te jedinice, upravljanju ljudskim resursima, nabavi tehnoloških inovacija i pristupu drugim mrežama.

7. POPIS LITERATURE

7.1. Knjige i članci

1. Hanžeković, M. (1992), Poslovni rječnik, Masmedia Zagreb,
2. Žanić,V. i dr. (1994), Management i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja u mala i srednja poduzeća, Centar za poduzetništvo, Zagreb,
3. Škrtić, M. (2006), Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb,
4. Wright, P. (1992), Strategic Managament, Text and Cases, Boston,
5. Stevens M. (2001), Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb,
6. Cummings, G.T. Worely, G. C. (1997), Organization Development & Change, Cincinnati, Ohio,
7. Barbić J. (2008), Korporativno upravljanje, Biblioteka Kaleidoskop, Zagreb
8. Buble, M. (red.) (2010), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb,
9. Gamble, J.E. Thompson, A.A., Stricklad, A.J. (2008), Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate, Zagreb.

7.2. Internetski izvori

1. Strategija poslovanja i razvoja Hrvatske radiotelevizije 2013-2017, interni akt „HRT“-a,
2. Ugovor sa „Vladom Republike Hrvatske za razdoblje“ od 2018. godine do kraja 2022. godine, interni akt „HRT“-a,
3. Financijski plan „HRT“-a za 2020. godinu, interni akt „HRT“-a,
4. „Leksikon radija i televizije“ 2016. godine, interni akt „HRT“-a,
5. Službena web „stranica Hrvatske radiotelevizije“ http://www.“HRT“.hr/“HRT“/o-“HRT“-u 4. (pristupano: siječanj 2018),
6. Sudski registar Republike Hrvatske https://sudreg.pravosudje.hr/registar (pristupano: siječanj 2018).

8. POPIS SLIKA I TABLICA

8.1. Popis slika

Slika 1: Organizacijska struktura „HRT“: 36

Slika 2: Organizacijska struktura poslovne jedinice Tehnologije 39

8.2. Popis tablica

Tablica 1 GANTOGRAM 45

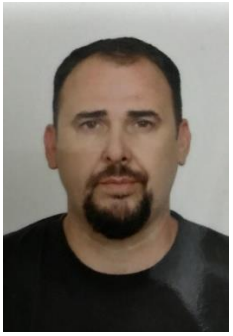
Tablica 2 PESTLE analiza 46

Tablica 3 SWOT analiza 47

9. ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE

Davor Oblak



Svete Doroteje 73, 10297 Jakovlje, Republika Hrvatska

098-1870-340

doblak@“HRT“.hr

oblakdragstar@gmail.com

Spol muški| Datum rođenja 02/06/1973| Državljanstvo Hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

2009 do danas
2004-2009
1997-2004

Tehničar – Tehničko vodstvo
Tehničar specijalist
Tehničar

Hrvatska radio televizija, Prisavlje 3, 10000 Zagreb www.“HRT“.hr

- Obavljanje tehničkih poslova u proizvodnji i održavanju programa
- Obavljanje tehničkih poslova i sudjelovanje pri svim vrstama snimanja (dokumentarno, informativno, zabavno, sportsko, mozaično i dr.)
- Montaža i priprema tehničke opreme na svim vrstama snimanja od studijskog do terenskog
- Priprema i sudjelovanje u pripremnim radnim sastancima za snimanja
- Sudjelovanje u raspoređivanju ljudi i opreme prilikom snimanja, te određivanje poslova za članove vlastitog tima
-

Djelatnost ili sektor Tehnika/ Terenska tehnika/ Posebni uređaji

Od 1996. do 1997.

Trgovački putnik

Primal prodaja i marketing, Prečko b.b , 10000 Zagreb,

- Poslovi trgovačkog putnika

Djelatnost ili sektor prodaja kućnih potrepština, računovodstvene opreme

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

od 2015 do 2018 Stručni prvostupnik (Baccalaureus) ekonomije

Veleučilište s pravom javnosti , BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Zaprešić

- preddiplomski stručni studij „Poslovanje i upravljanje“, usmjerenje „Management uredskog poslovanja“

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	B1	B1	B1	B1	B1

Organizacijske / rukovoditeljske i komunikacijske vještine

- vrlo dobre organizacijske vještine stečene tijekom snimanja projekata
- uspješno održavanje timskog rada i aktivna podrška članovima tima
- koordinacija i aktivno sudjelovanje u projektima više organizacijskih jedinica
- mentoriranje novih djelatnika
- vođenje, planiranje i organiziranje ruta za pojedina snimanja

Poslovne vještine

- poznavanje digitalne tehnologije/opreme kroz montažu, pripremu, snimanje u cilju kvalitetno obavljenog i završenog posla
- kvalitetna procjena postavki i vrste opreme prilikom snimanja
- rad sa velikim brojem različitih posebnih uređaja
- vrlo dobre komunikacijske vještine sa eksternim poslovnim suradnicima prilikom pripreme i organizacije snimanja
- vrlo dobre kontrolne vještine temeljene na višegodišnjoj praksi
- osposobljavanje i edukacija novih djelatnika

Računalne vještine
- vrlo dobro vladanje alatima Microsoft Office

Vozačka dozvola
- B, A

DODATNE INFORMACIJE

Seminari Stručni seminar „Digitalne tehnologije u televiziji“ (02-2008, FER,ZG)

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Davor Oblak

Matični broj studenta: 0234051025

Naslov rada: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I STRATEGIJSKI MENADŽMENT TEHNOLOGIJE HRVATSKE RADIOTELEVIZIJE

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
_____	_____