

Organizacija kao funkcija menadžmenta

Jozić, Danijela

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:577707>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Stručni studij Poslovanje i upravljanje

DANIJELA JOZIĆ

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Stručni studij Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Mentor:

mr.sc. Mato Pušeljić, viši predavač

Naziv kolegija:

Osnove menadžmenta

Studentica:

Danijela Jozić

JMBAG:0234038467

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
1. UVOD	3
1.1.Predmet i ciljevi rada	3
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja	3
1.3.Sadržaj i struktura rada	3
2. POTREBA ZA ORGANIZACIJOM	4
2.1.Pojam organizacije	5
2.2. Obilježja organizacije	9
3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	11
3.1.Definiranje organizacijske strukture	11
3.2.Ključni aspekti organizacijske strukture	13
3.3.Elementi organizacijske strukture	14
3.4.Vrste organizacijskih struktura	15
4. ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA	16
4.1.Funkcije i zadatci menadžmenta	17
4.2.Vještine organiziranja	19
4.2.1. Vještine dijagnosticiranja organizacije	20
4.2.2. Vještine redizajniranja posla	21
4.2.3. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja	21
4.3.Formalna i neformalna organizacija	22
5. ZAKLJUČAK	25
6. POPIS LITERATURE	26
ŽIVOTOPIS	27

SAŽETAK

Dobra organizacije je polovica uspjeha u poslu stara je dobro poznata izreka, odnosno rezultati u svakom poslu u najvećoj mjeri determinirani su kvalitetom organizacijske strukture i organiziranja u funkcionalnom smislu.

Organizacijska rješenja u praksi u domeni su menadžmenta poglavito menadžmenta na najvišim razinama organizacije. Organiziranje je druga funkcija menadžmenta kao procesa koja slijedi odmah nakon planiranja kada su postavljeni ciljevi i definirane aspiracije organizacije za budućnost. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako znaju koje uloge trebaju igrati, a u tome im pomaže menadžment kroz funkciju organiziranja.

Problemima organiziranja u velikim organizacijama bave se i posebno organizirane ustrojstvene jedinice i pojedini zaposlenici koji imaju primjerena znanja o organizaciji. Međutim, o kvaliteti organizacije trebaju promišljati i svi zaposlenici i davati svoje prijedloge za poboljšanje same organizacijske strukture.

Ključne riječi: organizacija, menadžment, organiziranje, organizacijske strukture, dimenzije organizacijske strukture, elementi organizacijske strukture.

SUMMARY

Organizing as a Function of Management. SUMMARY Good organization is half of success in business is an old well-known saying, is results in every business are largely determined by the quality of organizational structure and organization in functional sense. Organizing is the second function of management as a process that follows immediately after planning when the goals and aspirations of the organization for the future are set. The most important task of the organizing is to assign roles to people who work together. People will best work together if they know what roles they need to play, and this is assisted by management through the organizing function. Especially organized organizational units and individual employees who have adequate knowledge of the organization deal with organizational problems in large organizations. However, the quality of the organization should also be reflected in all employees and their suggestions for improving the organizational structure itself.

Keywords: organization, management, organizational structures, dimensions of organizational structure, elements of organizational structure.

1. UVOD

1.1. Predmet i ciljevi rada

Funkcijom organiziranja u ovisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, definiraju se ključne dimenzije organizacije pa se u svakoj organizaciji postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije. Tako će neke organizacije biti u većoj mjeri formalizirane, složene i centralizirane, za razliku od drugih koje će u manjoj mjeri biti formalizirane, složene i centralizirane. Te ključne dimenzije organizacije utječu na lakše ili teže ostvarivanje svih menadžerskih funkcija.

Organiziranje je druga važna funkcija menadžmenta koja slijedi odmah nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja.

Naime, u svakodnevnom radu susrećemo se s problemima povezanim sa efikasnom organizacijom i manjkavostima koje su produkt loše organizacije. Kada se u poslu radni procesi ne odvijaju na najbolji način i dolazi u pitanje postizanje ciljeva koji su unaprijed isplanirani pod hitno se treba preispitati organizacija rada u funkcionalnom smislu.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za pisanje ovoga rada korišteno je nekoliko udžbenika iz organizacije i menadžmenta koji se kao obvezna literatura koriste na ekonomskim i srodnim visokim školama, ali i gotovo svim visokim učilištima jer su i organizacija i menadžment potrebni svima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se pored Sažetka i Uvoda u kojem su obrađeni predmet i cilj rada te sadržaj i struktura rada, sastoji od tri poglavlja. U prvoj cjelini govori se o potrebi za organizacijom i bitnim obilježjima organizacije. Drugi dio odnosi se na organizacijske strukture kao presudan element svake organizacije. U trećem se dijelu opisuje organiziranje kao funkcija menadžmenta

2. POTREBA ZA ORGANIZACIJOM

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kao mislećeg bića. Stoga nije pretjerano tvrditi da organizacija počinje s pojavom čovjeka, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada s kojima je, uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode, a u cilju podmirivanja svojih životnih potreba (Sikavica, 1999:3). U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može, bez organizacije. U svakom razdoblju svoga života, mada ponekad toga i nije bio svjestan, stalno je pripadao raznovrsnim organizacijama. Čovjek ne može živjeti sam za sebe, izoliran od drugih, poput otoka u oceanu, već zajedno s drugim ljudima, udružen u sve više organizacija, a u cilju lakšeg i sigurnijeg podmirjenja sve većih i sve raznovrsnijih potreba, od materijalnih do socijalnih, kulturnih, sportskih i ostalih potreba.

Danas svatko, u pravilu, pripada većem broju različitih organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji, kao najuže organizacije zajedničkog života, ali pripada i organizaciji u kojoj je zaposlen, pa uжоj i široj zajednici u kojoj živi te u konačnici cijelom društvu odnosno državi. Dodaju li se tome i ostale aktivnosti vezane za učenje, hobije, druženje i slično, povećava se broj organizacija u kojima ljudi sudjeluju. Da bi uspjeli obaviti sve zadaće u različitim organizacijama, ljudi moraju biti dobro organizirani (Sikavica, 2011:3).

Djelatnost organiziranja ljudskog rada u različitim je uvjetima značila nešto drugo, pa je organizacija rada u raznim povijesnim razdobljima bila i različito definirana. Određeni oblik organizacije rada ovisio je o stupnju razvoja materijalne osnove proizvodnje i o karakteru kako proizvodnih tako i društvenih odnosa (Žugaj, 2004:6). Suština organizacije rada je u tome što ona usklađuje stvarni i osobni čimbenik procesa rada raščlanjivanjem cjeline na pojedine dijelove te povezuje te dijelove – radne operacije – u jedan djelotvoran sustav rada.

Organizacije rada je, u stvari, usklađivanje djelovanja osobnih čimbenika radnog procesa (radne snage) s materijalnim (sredstvima za proizvodnju), energetske i informacijske s ciljem da proces bude završen s optimalnim rezultatom.

Organizacija kao čovjekova aktivnost povezana je prvenstveno s radom, budući da prije svakog posla čovjek kao misaono biće promišlja kako će obaviti posao i što sve treba pripremiti da bi ga uspješno obavio (Jurina, 2011:17). Stoga ekonomska teorija i praksa objašnjava i primjenjuje poznatu zakonitost i međuovisnost:

Sredstva za rad -----Metode (načini) rada-----Primjerena organizacija rada.

Ako se ostvari primjerena organizacija, onda ona omogućava da se uz najmanji napor i najmanji utrošak resursa postigne optimalni rezultat.

2.1. Pojam organizacije

S riječju organizacija¹, kao i s drugim višeznačnim pojmovima javljaju se brojni semantički problemi. Neki od njih odnose se na preklapanje ili podudarnost organizacije i

¹ **Organizacija** (gr. ὄργανον *órganon* „alat“) društveni je poredak koji vodi kolektivne ciljeve. To obuhvaća i planiranje te izvršenje određenog projekta.

U općoj jezičnoj uporabi kao i u znanosti (politologiji, sociologiji, poslovnoj administraciji) pojam organizacija koristi se vrlo raznoliko.

Organizacija je višeznačni termin, čija uporaba bez poznavanja sadržaja pojmova na koje se odnosi može dovesti do zablude i nesporazuma. Osnovna četiri značenja pojma "organizacija" su:

- realni objekt, sustav društvenih elemenata i relacija između njih - entitet;
- skup aktivnosti koje su poduzete s ciljem uspostave takve funkcionalne relacije između elemenata objekta koje će omogućiti učinkovito ostvarivanje svrhe njegovog postojanja - djelatnost;
- rezultat usklađivanja odnosa unutar nekog objekta koji odražava njegovu strukturu i dinamičke osobine - atribut;
- skup pravila, zakonitosti i metoda čija upotreba omogućuje skladno oblikovanje i učinkovito funkcioniranje objekata - naučna disciplina
- Kod društvenih znanosti, organizacije proučavaju istraživači iz nekoliko disciplina, najčešće od kojih su sociologija, ekonomija, politologija, psihologija, upravljanje i organizacijska komunikacija.

Pojam organizacija strogo se dijeli od pojma institucija.

<https://hr.wikipedia.org/wiki/Organizacija> (pristupano 25.09.2019.)

menadžmenta, s obzirom na istovrsne škole ili razvojne smjerove, a drugi se odnose na to da se riječ organizacija upotrebljava u različitim značenjima (Sikavica, 2011:5). Stoga je u svakom pojedinom slučaju, kada se koristimo riječju organizacija, potrebno znati na što se konkretno misli. Misli li se pod riječju organizacija na aktivnost, odnosno proces organiziranja ili pak na organizaciju kao stanje, tj. rezultat tog procesa, jer organizacija je i jedno i drugo. Međutim, riječju organizacija označava se i institucija pa se govori o poslovnoj organizaciji, banci ili ustanovi kao organizaciji. Prema tome, pojam organizacije univerzalno je primjenjiv pa služi za određenje bilo koje aktivnosti organiziranja, na bilo kojem području društvenog života.

Čini se da nema diskutabilnijeg pojma u teoriji i praksi nego što je pojam „organizacije“. I pored toga što većina autora u objašnjavanju organizacije ima istu polaznu osnovu – da je to svjesna djelatnost koja se provodi i održava voljom ljudi radi stvaranja cjeline iz mnoštva (Sikavica, 1999:12). Ova situacija donekle je razumljiva ako se ima na umu različit utjecaj osnivača znanstvene organizacije rada u pojedinim zemljama, kao što je Taylor u Americi, Fayol u Francuskoj, Nordsieck u Njemačkoj itd. (Sikavica, 1999:12).

Ako se u početku stvaranja tzv. znanstvene organizacije rada radilo više-manje o razlikama koje su proistjecale iz različitog pristupa organizaciji, s vremenom su te razlike u poimanju organizacije dobivale sve izrazitije klasne i znanstvene argumente. Da bi se bar donekle prikazala sva šarolikost različitog shvaćanja organizacije, navode se neke bitne razlike koje ih karakteriziraju.

- a) Velik broj pisaca razlikuje organizaciju u užem smislu (udruživanje ljudi radi postizanja gospodarskih ciljeva) i širem smislu. Organizacija u širem smislu jest svako udruživanje ljudi radi ostvarivanja bilo kojih zajedničkih ciljeva, dok je organizacija u užem smislu udruživanje radi postizanje gospodarskih ciljeva.
- b) Za neke je autore organizacija znanost, a za neke vještine, ali ima dosta i onih za koje je organizacija i znanost i vještina. Kao znanost organizacija formuliše načela koja omogućavaju da se postignu optimalni rezultati u realizaciji zadataka organizacije. U tom smislu ona znači uklanjanje proizvoljnosti, slučajnosti i običaja. Možemo slobodno reći da su organizacijska načela efikasna prepreka za stihiju, rutinu, šabloniziranje u obavljanju posla.

- c) Neki autori smatraju da je organizacija stanje, a drugi smatraju da je proces, dok treći misle da je i prvo i drugo. Kao stanje organizacija pokazuje postojeću situaciju, a kao proces utječe na promjene organizacijskog stanja.
- d) Organizacija se bavi isključivo ljudima i njihovim odnosima. Nasuprot tome, drugi smatraju da se organizacija bavi skladnim povezivanjem i ljudi i sredstava.
- e) I konačno, dok jedni smatraju da je organizacija uspostavljanje i održavanje hijerarhijskih odnosa, drugi smatraju da se njome potpuno regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Kao bitna obilježja organizacije mogu se navesti sljedeća: cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i njihova racionalna uporaba. Nakon ovoga relativno je lako definirati organizaciju.

„Organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ (Sikavica, 1999:13).

„Organizacija je racionalno, unaprijed osmišljeno povezivanje i usklađivanje ljudi i njihovih aktivnosti u skupni sistem s određenim resursima (informacije, materijali, sredstva rada, financije itd.) s namjerom postizanja cilja radi kojeg su se udružili. Pomoću organizacije se definiraju međusobni odnosi, način suradnje, komunikacije, koordinacija, zadaće i odgovornosti“ (Jurina, 2011:21).

U većini se definicija organizacija definira kao sredstvo za ostvarenje cilja. Većina autora u definiranju organizacije kao podlogu imaju ciljeve iz jednostavnog razloga što organizacije i postoje da bi ostvarile određeni cilj ili ciljeve. Ako nema definiranih ciljeva nema niti organizacije. Ne može se govoriti o organizacijama bez cilja. Organizacija bez cilja isto je što i brod na otvorenom moru bez kompasa. Cilj je za svaku organizaciju *raison d'être*².

² *Raison d'être* je francuski izraz koji se obično koristi na engleskom jeziku, što znači "razlog za postojanje" ili "razlog da bude".

https://translate.google.hr/translate?hl=bs&sl=en&u=https://en.wikipedia.org/wiki/Raison_d%2527%25C3%25A4re&prev=search (pristupano 25.09.2019.)

U nekim drugim definicijama organizacije naglasak je na aktivnostima, resursima, ulogama, udruživanju, odnosno povezivanju ljudi i tome slično.

Za M. Webera organizacija podrazumijeva određene društvene odnose, tj. pojedince koji djeluju unutar organizacije. Osnovno je obilježje Weberove definicije organizacije ideja reda, kojom se organizacija razlikuje od drugih društvenih oblika. To znači da je za M. Webera organizacija sinonim za red u sustavu, a dezorganizacija pojam kojim se označava nered u organizaciji (Sikavica, 2011:13). Red je ponašanje prema utvrđenim pisanim ili nepisanim pravilima. Bitne su odrednice Weberove definicije organizacije podjela rada i hijerarhija ovlasti.

Slično misli i H. A. Simon za kojega je organizacija također sustav interakcije pojedinca. On smatra da je sve ostalo u definiciji organizacije suvišno. To je mišljenje na određen način prihvatljivo jer doista svaku organizaciju karakterizira interakcija dvaju ili više pojedinaca (Sikavica, 2011:13).

Objavljeni rezultati analize literature iz područja organizacije tiskane u razdoblju od 1919. do 1977. godine na engleskom i njemačkom jezičnom području pokazuje da je sva tumačenja pojma organizacije moguće svesti na sljedeće četiri osnovne pojmovne kategorije:

- univerzalno poimanje organizacije, razumijeva organizaciju kao jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova.
- institucionalno poimanje organizacije, razumijeva organizaciju kao skup ljudi, odnosno društveni sustav orijentiran prema nekom cilju.
- strukturno poimanje organizacije, razumijeva da svaka organizacija, bilo to poslovna organizacija, banka ili ustanova, ima svoju unutarnju strukturu, tj. svoju unutarnju organizaciju.
- funkcionalno poimanje organizacije, razumijeva se organizacija kao aktivnost oblikovanja, odnosno kao proces organiziranja organizacijske strukture neke organizacije (Žugaj, 2004:5).

Prema mišljenju J. Kovača, u definiranju organizacije bitni su elementi veličina, međusobna povezanost i zajednički ciljevi (Sikavica, 2011:12).

Pod veličinom organizacije misli se na to da organizaciju čini najmanje dvoje ili više ljudi jer bez ljudi nema ni organizacije.

Druga je bitna odrednica u definiranju organizacije međusobna povezanost članova organizacije. Bez povezanosti članova također nema organizacije. Izolirani pojedinci ne mogu biti organizacija i ne čine ju.

Treći je element u definiranju organizacije zajednički cilj ili svrha. To znači da međusobno povezani pojedinci imaju određeni zajednički cilj ili svrhu.

Primjerice: ako u knjižnici Veleučilišta Baltazar, pet studenata svaki za sebe proučava određenu literaturu i priprema se za ispit to nije organizacija. Međutim, ako ti isti studenti, prema unaprijed podijeljenim ulogama, proučavaju literaturu radi pisanja zajedničkog seminarskog rada onda je to organizacija.

Organizacija je izuzetno važna ne samo za pojedinca ili neku užu ili širu zajednicu nego i za društvo uopće³. Otkako postoji svijet, postoji i organizacija. Ona je svakako evoluirala kroz povijest, ali je oduvijek stalan čovjekov pratilac. Organizacije su dominantne komponente suvremena društva, cijeli je život čovjeka ispunjen ovisnošću o organizaciji, one određuju naš način života i načela prema kojima živimo.

Zašto organizacije postoje i zašto su nam potrebne razvidno je iz benefita koje ljudima donose. Organizacijom ljudi mogu zajednički:

- povećati specijalizaciju i podjelu rada,
- koristiti se tehnologijom u velikom opsegu,
- upravljati vanjskom okolinom,
- ekonomizirati s transakcijskim troškovima,
- provoditi vlast i kontrolu,

što sve zajedno povećava vrijednost koju organizacije mogu stvoriti (Jurina, 2011:25).

³ Isto. Strana 18.

O važnosti organiziranja ponajbolje govori sljedeća formula:

CILJ ORGANIZIRANJA:

STABILNOST +FLEKSIBILNOST=ORGANIZACIJSKA RAVNOTEŽA.

Primjerice: Kolika je važnost organizacije najbolje će se razumjeti ako pokušamo zamisliti vožnju javnim prijevoznim sredstvima bez organizacije. Zato se u zemljama s razvijenom organizacijskom kulturom (Japan) mjeri u sekundama, eventualno u minutama, a kod drugih u satima, pa i danima.

Možemo li zamisliti realizaciju nastave na Veleučilištu Baltazar bez organizacije nastave? Kako bi izgledala nastava kada bi profesori i studenti na nastavu dolazili po vlastitom nahodjenju, ulaze nasumce u dvorane za predavanje.

2.2. Obilježja organizacije

Može se reći da svaka organizacija rezultat koordinirana napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštovanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta (Sikavica, 2011:31).

Neki autori navode više obilježja zajedničkih svim organizacijama, a to su:

- *naziv ili tvrtka* - Ime pod kojim je organizacija osnovana i pod kojim posluje. U najuspješnijih poduzeća, s prepoznatljivim proizvodima, naziv organizacije s vremenom postaje i marka (brand) koji toj organizaciji daje prednost pred konkurencijom⁴.
- *ciljevi* - Najvažnije su obilježje svake organizacije. Svaka organizacija mora imati ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti.

⁴ Marka ili [anglicizam](#) Brand (iz [starofrizijskog](#) "označiti vrućim željezom" ili žigosanje životinja) je prepoznatljiva oznaka ili ime nekog [proizvoda](#), koje često podrazumijeva i [kvalitetu](#). Marka mora stvarati snažni i trajni *identitet* [proizvoda/usluge](#), sažimati osobnost [poduzeća](#) i poticati osjećaje povjerenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti. Osnovna prednost marke proizlazi upravo iz njezine nazočnosti u podsvijesti potrošača/korisnika, odnosno mogućnosti za njezino prisjećanje i prepoznavanje, tzv. "brand awareness". <https://hr.wikipedia.org/wiki/Brand>. (pristupano 25.09.2019.)

- *pravila* - Jedno su od najvažnijih obilježja svake organizacije. Bez pravila ponašanja članova, u organizaciji bismo imali nered ili anarhiju. Postojanje pravila, kao zajedničke karakteristike svih organizacija, ne ugrožava ni suvremen organske, odnosno inovativne strukture. Pravila u organizaciji olakšavaju život i njezino funkcioniranje.
- *struktura* – Jedna je od karakteristika organizacije, a proizlazi iz jedne od definicija organizacije prema kojoj je organizacija dvoje ili više ljudi koji rade zajedno. Čim je u organizaciji dvoje ili više ljudi, nužno je da ona ima i svoju strukturu. Ovisno o broju zaposlenika može biti jednostavna i plitka nasuprot velikim organizacijama koje su kompleksne i razvijene u visinu i širinu.
- *položaj ili pozicija* – Mjesto je koje pojedinci zauzimaju u organizaciji.
- *lanac ovlasti* – Jedna je od karakteristika organizacije koja je imanentna svakoj hijerarhijskoj strukturi.
- *moć* - Karakteristika je svake organizacije, a pripada onima koji donose odluke u njoj.
- *izvješća* – Također karakteriziraju svaku organizaciju i u njima organizacije bilježe svoje poslovne aktivnosti

3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Riječ struktura (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) ima više značenja. Pod riječju „struktura“ podrazumijeva se, npr., građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz različitih značenja koja riječ struktura ima može se zaključiti o važnosti strukture uopće, a isto takao i za poduzeće posebno (Sikavica, 1999:139). Struktura,

kako navodi M. Babić, predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije.

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjim poduzećima vjerojatno je da možemo naći čvrsto utemeljenu organizacijsku strukturu koja jasno pokazuje tko je kome podređen. Dakle, organizacijska struktura objašnjava nam dimenziju „tko“, ali nam ne osigurava dovoljan pogled na „što“, tj. što je to što organizacija radi.

Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture (Sikavica, 2011:333). Treba, međutim, reći da je organizacija širi pojam od organizacijske strukture, a organizacijska je struktura samo jedan, premda najvažniji element organizacije.

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji (Žugaj, 2004:215).

3.1. Definiranje organizacijske strukture

Organizacijska struktura, kao jedna od središnjih tema u izučavanju organizacije, u središtu je zanimanja brojnih istraživača na tom području. Mnogi od njih, baveći se izučavanjem organizacije uopće, a organizacijske strukture posebno, pokušali su definirati organizacijsku strukturu (Sikavica, 2011:334). Tako P. F. Drucker, definirajući organizacijsku strukturu, kaže:

„Da bi svi ti organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća“.

Za W. R. Scotta organizacijska struktura je logičan odnos između upravljanja i funkcijskih područja, koji omogućuje uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije.

Prema A. D. Chandleru organizacijska je struktura sredstvo za integriranu upotrebu postojećih resursa u organizaciji, a za C. Perrowa struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka. Mogli bismo u ovom dijelu nabrajati definicije organizacijske strukture unedogled. Međutim, u svim tim definicijama se ističe povezanost dijelova te veze i odnosi između ljudi u organizaciji. A struktura, per se, i jesu veze i odnosi odnosno povezanost (Sikavica, 2011:334).

I u nas istraživači organizacije pokušali definirati organizacijsku strukturu.

Tako je za E. Pusića organizacijska struktura relativno trajan raspored poslova i međusobnih veza među ljudima koji ih obavljaju u organizaciji.

Prema Š. Ivanku organizacijska je struktura ustrojstvo odnosno svrhovit raspored organizacijskih potencijala po različitim organizacijskim osnovama.

Za I. Perko-Šeparović struktura je odnos koji se uspostavlja između pojedinih aktivnosti odnosno funkcija u organizaciji kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

V. Srića pod organizacijskom strukturom podrazumijeva stupanja formalnih veza i hijerarhijskih aranžmana, dakle, sve ono što se obično naziva formalnom organizacijom.

Najsveobuhvatniju, pa prema tome i najprihvatljiviju, definiciju organizacijske strukture daje M. Novak⁵ koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog

⁵ **Novak, Mijo**, hrvatski ekonomist (Trogir, 26. VII. 1922 – Zagreb, 18. IV. 2002). Diplomirao (1948) i doktorirao (1958) na Ekonomskome fakultetu u Zagrebu. Sveučilišni asistent (1949–56), potom generalni direktor poduzeća »Đuro Đaković« u Slavnskome Brodu. Od 1965. izvanredni, a od 1970. redoviti profesor na Ekonomskome fakultetu u Zagrebu, kojemu, je u dva navrata bio dekanom (1968–70. i 1977–79). Posebno se bavio organizacijom rada, pa je i utemeljio Katedru za organizaciju na matičnome fakultetu. Djela: *Poduzeće u reformi* (1968), *Razvojna politika poduzeća* (1972), *Poslovna organizacija* (koautor, 1992) i dr. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44215> (pristupano 26.09.2019.)

pojednog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. U toj definiciji organizacijske strukture uočava se onaj „anatomski karakter strukture“ koji mora osigurati optimalni sastav između osnovnih činilaca proizvodnje, ali i optimalni sastav unutar svakog činioca posebno (Sikavica, 1999:142).

Zaključak: Organizacijska struktura je raspored organizacijskih čimbenika tako da resursi pomoću kojih ostvarujemo ciljeve determiniraju zadaće, nositelje i njihove odnose, što se može prikazati shemom organizacijske strukture ili konkretnog ustrojstva organizacije (Jurina, 2011:37).

3.2. Ključni aspekti organizacijske strukture

Bitni su aspekti svake organizacije diferencijacija i integracija. Pri izgradnji organizacijske strukture bilo koje organizacije potrebno je učiniti diferencijaciju, tj. podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke te integraciju tako podijeljenih zadataka koja odgovara baš toj organizaciji. Baš kao što je organizacijska struktura svake organizacije jedinstvena i neponovljiva, tj. odgovara upravo obilježjima te organizacije, i diferencijacija i integracija zadataka moraju biti jedinstvene. To znači da se ne mogu naći dvije organizacije s istom organizacijskom strukturom odnosno istom razinom diferencijacije i integracije (Sikavica, 2011:352).

Budući da sve organizacije, osim onih koje imaju samo jednog zaposlenika, imaju određenu dubinu, tj. veći ili manji broj razina menadžmenta kao i određenu širinu, tj. veći ili manji broj organizacijskih jedinica ili radnih mjesta po različitim organizacijskim razinama, i diferencijacija zadataka u organizaciji može biti horizontalna i vertikalna.

Integracija je drugi bitan aspekt organizacijske strukture, kojim se uspostavlja, odnosno oblikuje organizacijska struktura. Diferencijacija zahtjeva integraciju. Diferencijacija i integracija su, moglo bi se reći, dvije strane jedne medalje. Diferencijacija zadataka uvjet je odnosno pretpostavka za njihovu integraciju. Bez diferencijacije zadataka, koja odgovara određenoj konkretnoj organizaciji, ne bi se mogla obaviti ni njihova integracija. Tek se integracijom zadataka izgrađuje organizacijska struktura.

3.3. Elementi organizacijske strukture

Iz različitih poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture organizacije proizlaze i različiti elementi koji je čine. Unatoč brojnim definicijama organizacijske strukture, različitih autora, veoma je mali broj onih koji eksplicite navode elemente organizacijske strukture. U većini tih definicija ti su elementi implicirani (Sikavica, 2011:339). Tako se u pojedinim definicijama ističe podjela odnosno raščlanjivanje zadataka, a u nekim drugima to su veze i odnosi među ljudima, pod čime se misli na ljude kao element organizacijske strukture, a u nekim trećim definicijama govori se o razinama upravljanja odnosno lokaciji ovlasti, pod čime se podrazumijeva organizacija upravljanja i menadžmenta kao element organizacijske strukture.

U skladu s poimanjem organizacijske strukture, različiti autori prepoznaju i definiraju elemente koji čine organizacijsku strukturu (Jurina, 2011:39). Za klasično poimanje i ustrojstvo relativno stabilnog organizacijskih struktura prihvatljivo je opredjeljenje prema kojem se struktura sastoji od pet elemenata koji su u vrlo složenim međuovisnim i na različite načine definiranim vezama, a to su:

- organizacija sredstava rada (organizacija materijalnih čimbenika),
- organizacija unutarnjih poslova i odnosa (organizacija upravljanja i menadžmenta),
- organizacija ljudskih potencijala (organizacija ljudskog čimbenika),
- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova,
- organizacija raščlambe i podjele zadataka (organizacija raščlanjivanja zadataka).

Elemente organizacijske strukture kroz moderno shvaćanje organizacijske strukture u klasično i fleksibilno ustrojenim organizacijama, najučinkovitije prikazuje Henry Mintzberg kao jedan od rijetkih autora koji izravno govori o elementima organizacijske strukture. On smatra da organizacijska struktura organizacije ima ove elemente:

- a) operativni dio, čime svi zaposlenici,

- b) strateški dio, čine vrhovni menadžment odnosno Top Management,
- c) središnji dio, čine menadžeri srednje razine, tzv. Middle Management,
- d) tehnostruktura, čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta,
- e) stožerni dio, zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu (Sikavica, 2011:339).

3.4. Vrste organizacijskih struktura

Ne postoji jedan određen najbolji način organiziranja, o raznim čimbenicima u danoj situaciji ovisi koji će obrazac biti najprikladniji. Među tim su čimbenicima: vrsta posla koji valja obaviti, način na koji ga se mora obaviti, vrste uključenih ljudi, tehnologija, ljudi koje se opslužuje, te druge unutarnje i vanjske okolnosti. U svakom slučaju, izbor određenog obrasca podjele treba izvršiti tako da se ciljevi organizacije i pojedinaca mogu ostvariti učinkovito i djelotvorno (Žugaj, 2004:220).

Unutarnje ustrojstvo organizacije svodi se na izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture. Svaka organizacijska struktura rezultat je procesa oblikovanja organizacije odnosno organizacijskog dizajna (Sikavica, 2011:375). Teoretičari organizacije i menadžmenta zaključili su da ne postoje univerzalna načela organizacije koja bi vrijedila za sve organizacije. Svi logički sustavi organizacijskih struktura imaju loše i dobre strane. Tako će, primjerice, širok raspon kontrole, visok stupanj decentralizacije i demokratski stil vođenja dati odlične rezultate u organizaciji koja se bavi znanstvenim istraživanjima, a katastrofalne u nekoj tvornici.

Istina je da je organizacijska struktura bitno određena ciljevima i strategijom, ali pri izboru organizacijske strukture ne bi se smjelo smetnuti s uma to da je organizacijska struktura rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije. Upravo čimbenici koji u konkretnoj situaciji najviše utječu na organizaciju određuju i njezinu organizacijsku strukturu.

Sve poznate vrste organizacijskih struktura mogu se grupirati u dvije osnovne skupine (Sikavica, 2011:375). Jedne su *tradicionalne, klasične, mehanicističke* odnosno *birokratske*, a druge su *organske* odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske strukture. Svaka od ovih grupacija ima veći broj različitih organizacijskih struktura. Svaka od tih vrsta organizacijskih

struktura ima svoja obilježja, svoje prednosti i nedostatke i svaka od njih odgovara određenoj situaciji odnosno određenim uvjetima. Izbor birokratske ili organske strukture ne ovisi o volji ili želji menadžmenta neke organizacije, već je objektivno uvjetovan djelovanjem čimbenika organizacije.

Pritom treba stalno imati na umu da organske strukture ne mogu postojati izvan klasičnih organizacijskih struktura. Klasične organizacijske strukture okvir su u kojeg se interpoliraju organske strukture, one su temelji na kojima se dograđuju organske strukture.

4. ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Rijetko se kad u povijesti ljudskog roda jedna institucija pojavila tako iznenada kao menadžment ili stekla tako velik utjecaj u tako kratko vrijeme. Za manje od 150 godina menadžment je preobrazio društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja u svijetu. Doveo je do stvaranja globalne ekonomije i uspostavio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno sudjelovati u toj ekonomiji. Pritom se i sam transformirao (Drucker, 2005:15). Bez sumnje, osnovni zadatak menadžmenta uvijek je bio i ostao: osposobljavanje ljudi da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture i njihov razvoj i trening kojeg trebaju da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene. Međutim, promijenilo se značenje ovog zadatka. Preobraženi menadžment preobrazio je radnu snagu, koju su nekad u najvećoj mjeri činili nekvalificirani radnici, u visokoobrazovane radnike danas.

Menadžment je važna inovacija. On je u posljednjih sto godina djelotvorno revolucionirao prirodu poslovanja (Sikavica, 2008:11). U tom razdoblju istaknuto mjesto pripada menadžerskoj revoluciji koja je (na isti način kao automobili ili telekomunikacije) promijenila način života u cijelom svijetu. Kao i svaka revolucija proizvela je mnoštvo različitih ljudi, ideja i okolnosti. Tako se s pravom govori o teorijskoj džungli menadžmenta odnosno o džungli menadžerskih teorija.

Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment (Weihrich, 1998:4). Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca. Kako se društvo počelo pojačano

oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine postale velike, zadatak menadžera je postajao sve važniji.

Menadžment je, dakle, proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Definiranje menadžmenta kao procesa koordiniranja procesa proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva, jedna je od najčešćih definicija menadžmenta (Sikavica, 2008:10).

Prema Kreitneru (Buble, 2006:2) menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

Menadžment je „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Wehrich, 1998:4). ta osnovna definicija zahtjeva nadopune:

1. Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskeg popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
2. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
3. Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
4. Cilj je svih menadžera isti: stvori višak.
5. Upravljanje se bavi proizvodnošću; to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

4.1. Funkcije i zadatci menadžmenta

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija da je H. Fayol, zbog čega se smatra ocem teorije menadžmenta (Sikavica, 2008:20). Fayol je poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta kao što su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. On smatra da su sve te funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova, nego i u politici, vojsci, religiji i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive. Najbolju potvrdu ovoj Fayolovoj tezi o univerzalnoj primjenjivosti menadžerskih funkcija dale su poslije brojne poslovne škole u cijelom svijetu, na kojima se

studiraju teorija i praksa menadžmenta, a čiji su polaznici diplomirani studenti različitih fakulteta koji obnašaju menadžerske funkcije u poslovnom sektoru, vladinim ustanovama, ministarstvima, bolnicama, kulturnim, znanstvenim i umjetničkim institucijama, mnogim drugim neprofitnim organizacijama i sl. Pojednostavljeno, može se reći da se menadžment primjenjuje i u realnom i u javnom sektoru, unatoč činjenici da cilj menadžmenta u javnom sektoru nije prvenstveno stvoriti višak nego sa raspoloživim sredstvima pružiti maksimalne usluge građanima.

Menadžment se smatra procesom⁶ pa stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta (Buble, 2006:12). Razvojni put menadžmenta od nekadašnjeg omrznutog goniča robova pa do suvremenog kooperativnog menadžmenta imao je za posljedicu i mijenjane funkcije menadžmenta. Taj je put išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja.

Na toj su crti razvoja i drugi suvremeni autori iz područja menadžmenta, koji navode veći ili manji broj funkcija menadžmenta, ali ipak većina njih smatra da se menadžment sastoji od pet funkcija. Tako Koontz i Weihrich navode pet funkcija menadžmenta, i to:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadrovanje,
- vođenje,
- kontroliranje (Buble, 2006:13).

Svi menadžeri izvršavaju sve funkcije menadžmenta, ali vrijeme potrošeno za svaku funkciju može biti različito. Menadžeri na vrhu provode više vremena planirajući i organizirajući nego što to čine menadžeri na nižim razinama. Na drugoj strani, vođenje oduzima mnogo vremena nadglednicima na prvoj liniji, odnosno najnižoj razini menadžmenta. Vrlo su

⁶ **Proces** (*lat. processus*: napredak, razvoj) može, između ostalog, značiti zakonomjeran slijed pojava i zbivanja, put i način kojim nešto biva; razvoj. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Proces> (pristupano 26.09.2019.)

male razlike u vremenu koje menadžeri na različitim razinama posvećuju kontroliranju (Wehrich, 1998:5).

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcije za njihovo ostvarenje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti (Sikavica, 2008:24).

Nakon što su određeni ciljevi koje treba dostići te izabrane adekvatne strategije za njihovo ostvarenje, neophodno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarivanje tih ciljeva. U tom se kontekstu organiziranje manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće pojavljuje pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije (Buble, 2006:173).

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta kojoj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja (Sikavica, 2008:26). To je i razumljivo jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jedinstvenog modela u radu s ljudima koji bi garantirao uspjeh.

Svi se teoretičari slažu da su zaposlenici, a ne materijalni ili financijski resursi najvažniji potencijal svake organizacije. Zaposlenici su ti koji organizacijama donose konkurentsku prednost i razlikuju uspješne od neuspješnih organizacija. Uzalud sva tehnika i tehnologija ako nemamo kompetentne i motivirane zaposlenike koji će s postojećim kapacitetima organizacije dati maksimum.

Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na:

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji
- održavanje radnih mjesta popunjenim
- stalnu izobrazbu, usavršavanje i trening zaposlenih.

Vođenje je prenošenje čovjekove vizije, viših ciljeva na druge ljude uz podizanje ljudskih mogućnosti na višu razinu, često do maksimalnih mogućnosti (Jurina, 2011:264). Vođenje je socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih bez vidljivog utjecaja na njihovu volju.

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla ovisno o veličini organizacije, obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica (Sikavica, 2008:27). Sasvim je normalno da u srednje velikim i velikim organizacijama postoje organizacijske jedinice koje se bave samo planiranjem, organiziranjem, kontrolom a danas poglavito s obzirom na važnost gotovo u svakoj organizaciji postoje službe koje se bave samo upravljanjem ljudskim potencijalima.

Kontrola je u procesu menadžmenta posljednja ali ne zato i manje važna menadžerska funkcija koja usporedbom ostvarenog s planiranim povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bio bi neučinkovit (Sikavica, 2008:27). Naime, kontrola je nužna i s ekonomskog i s psihološkog stajališta. Ekonomska dimenzija kontrole odnosi se na racionalno i efikasno korištenje resursa, dok psihološka dimenzije potiče zaposlenike na samokontrolu svjesni mogućnosti menadžerske kontrole.

4.2. Vještine organiziranja

Često se kaže da s dobrim ljudstvom dobro funkcionira bilo koji obrazac organiziranja. Neki čak tvrde da je neodređenost u organizaciji poželjna zbog toga što sili na timski rad jer ljudi znaju da moraju surađivati kako bi bilo što obavili (Weihrich, 1998:244). Međutim, nema dvojbe da će dobri i na suradnju spremni ljudi najučinkovitije raditi zajedno ako znaju uloge koje trebaju igrati u timskom djelovanju i njihov odnos prema ulogama drugih. To je jednako točno za poduzeće ili državne djelatnosti kao i za nogomet ili simfonijski orkestar. Menadžerska je funkcija organiziranja u bitnome oblikovanje i održavanje tih sustava uloga.

Organizacijska uloga mora, da bi postojala i bila ljudima razumljiva, sadržavati:

- (1) provjerljive ciljeve (koji su najvažniji dio planiranja),
- (2) jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje i
- (3) dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj uloge znao što može činiti.

Druga menadžerska funkcija – organiziranje – može se razmatrati u užem smislu kao uporaba organizacijskih struktura i drugih alata u ustrojavanju organizacije i, u širem smislu, kada organiziranje kao menadžerska funkcija sadrži sljedeće sastavnice:

- uporaba organizacijskih struktura
- formalna i neformalna organizacija
- organizacijska kultura
- organiziranje osobnog rada menadžera (Jurina, 2011:175).

Organiziranje je proces u kojem se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja (Buble, 2010:63). Očito je da takav proces zahtjeva vladanje brojnim i kompleksnim vještinama od koji su najvažnije: vještine dijagnosticiranja organizacije, vještine (re)dizajniranja posla i vještine oblikovanja organizacijskih rješenja.

4.2.1. Vještine dijagnosticiranja organizacije

Dijagnosticiranje organizacije sustavni je način ispitivanja, odnosno prikupljanja podataka i činjenica te analize funkcioniranja organizacije. Time se dolazi do spoznaje o razini (bonitetu, dobroti, efikasnosti) postojeće organizacije, uzrocima koji utječu na tu razinu te posljedicama koje iz toga proistječu. Pomoću dijagnoze organizacije identificira se raskorak između razine organizacije kakva ona jest i one razine organizacije kakva bi trebala biti. Drugim riječima, dijagnosticiranje organizacije pomaže da se identificira trenutačno stanje organizacije i pronađu načini povećanja njezine efikasnosti.

4.2.2. Vještine redizajniranja posla

Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu te provodi njegovo ponovno oblikovanje. Pri tome se polazi od činjenice da u tom procesu treba uzimati u obzir razlike u poslovima koje se manifestiraju u sljedećem:

- (1) neki su poslovi rutinski jer su zadatci standardizirani i repetitivni; drugi su nerutinski;
- (2) neki zahtijevaju brojne raznolike i drugačije vještine, drugi su uskoga djelokruga;
- (3) neki poslovi ograničavaju zaposlene zahtijevajući od njih da slijede vrlo precizne procedure; drugi pak dopuštaju zaposlenicima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke;
- (4) neke poslove najefektivnije obavlja grupa zaposlenika koji rade u timu; druge najbolje obavljaju pojedinci koji uglavnom rade samostalno (Buble, 2010:77).

4.2.3. Vještine oblikovanja organizacijskog rješenja

Oblikovanje organizacijskog rješenja jedna je od faza u veoma kompleksnom postupku oblikovanja organizacije, a izvodi se putem četiri faze, i to:

- a) pokretanje postupka projektiranja organizacije,
- b) istraživanje postojeće organizacije,
- c) oblikovanje modela nove organizacije,
- d) aplikacija projektiranog modela organizacije (Buble, 2010:86).

Kao što se vidi, oblikovanje organizacijskog rješenja je treća faza ukupnog postupka oblikovanja organizacije. Ta faza zahtjeva najviše kreativnog rada s obzirom na to da na temelju teorijskih spoznaja, s jedne, i iskustva s druge strane treba oblikovati novo organizacijsko rješenje. Očito da to pretpostavlja ovladavanje specifičnim vještinama kreacije idejnih i izvedbenih rješenja odgovarajućih organizacijskih problema.

4.3. Formalna i neformalna organizacija

Formalna organizacijska struktura općenito znači namjeravanu organizacijsku strukturu uloga u formalno organiziranom poduzeću (Wehrich, 1998:245). Međutim, kada opisujemo organizaciju kao formalnu, to ne znači da je ona po bilo čemu inherentno nefleksibilna ili da nepotrebno ograničuje. Reći ćemo da menadžer dobro organizira samo ako ta struktura stvara okruženje u kojemu djelovanje pojedinaca, sadašnje i buduće, pridonosi najučinkovitije ciljevima organizacije. Formalna organizacija mora biti fleksibilna. I u najformalnijoj bi organizaciji trebalo biti prostora za odlučivanje prema nahođenju, za povoljno korištenje kreativnih talenata te za uvažavanje individualnih sklonosti i sposobnosti.

Formalna organizacija projektirana je i normirana organizacijska struktura koja se uspostavlja zato da se optimalno usklade tokovi i odnosi svih resursa (kadrovi, oprema, sredstva, informacije itd.) i putem radnih procesa u kojima se ti resursi koriste postigne cilj organizacije (Jurina, 2011:179).

U takvoj formalnoj organizaciji, koja je projektirana i normirana, radni proces i radne zadaće obavljaju grupe djelatnika i menadžera u formalnim grupama.

„Formalne grupe u organizaciji dio su organizacijske strukture, a kreirane su tako da pokriju svojim radnim kapacitetom pojedine funkcije organizacije, dijelova funkcija grupe, određenih srodnih poslova itd; kao i da generiraju nove ideje i pokušaju ih uklopiti u funkcioniranje ukupne organizacije“ (Jurina, 2011:179).

U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura: Ona se javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i kralježnica je svake organizacije (Sikavica, 2011:348). Formalnu organizaciju imaju sve organizacije, i velike i male, neovisno o tome jeli ona prikazana u organizacijskoj shemi, u kojoj se najbolje vide svi važni elementi formalne organizacije. Formalnom organizacijskom strukturom određuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije.

Za razliku od formalne organizacije i formalnih grupa, kao rezultat organizacijskog ustroja, u svakoj organizaciji kao organizacijska činjenica egzistiraju neformalna organizacija i neformalne grupe (Jurina, 2011:180). Neformalna organizacija predstavlja stvarno organizacijsko ponašanje zaposlenih u okvirima formalne organizacijske strukture, zasnovane na stvarnim odnosima među ljudima u procesu rada, s tim da su odnosi među ljudima zasnovani

na motivima i mehanizmima socijalne interakcije i težnje za aktualizacijom individualnih potencijala i za socijalnom satisfakcijom. Drugim riječima, neformalna organizacija kao organizacijska činjenica predstavlja stvarne neplanirane odnose među ljudima, koji nastaju u procesima rada i rukovođenja. Oni su u cilju identični s formalnom organizacijom, ali su uvijek u odnosu na nju u „pomaku“, tj., pokazuju izvjestan odklon.

Pored neformalne organizacije, koja predstavlja ukupan odklon stvarnog ponašanja od projektiranog, u okviru organizacije, neovisno o tom odklonu, stvaraju se neformalne grupe koje su spontane, neplanirane i vezane uz zadovoljenje nekih specifičnih potreba ljudi u organizaciji.

Neformalna organizacija je svaka udružena osobna aktivnost koja bez svjesnog zajedničkog cilja pridonosi zajedničkim rezultatima (Weihrich, 1998:246). Tako bi neformalni odnosi uspostavljeni u skupini ljudi koji igraju šah u vrijeme stanke za ručak mogli pomoći postizanju ciljeva organizacije. Mnogo je lakše pri kakvom problemu organizacije zatražiti pomoć od nekoga koga osobno poznajete, čak i ako je ta osoba u drugom odjelu, nego od nekoga tko vam je poznat samo kao ime na organizacijskom grafikonu.

Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakoj organizaciji djeluje i stvarna (objektivno postojeća) organizacijska struktura (Sikavica, 2011:348). Stvarna struktura nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture.

U trenutku uspostavljanja (izgradnje) organizacijske strukture stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj. Međutim, s vremenom u funkcioniranju organizacije nastaje raskorak između tih dviju organizacijskih struktura. On je to veći što je veći vremenski razmak od uspostavljanja nove formalne organizacije do sadašnjeg trenutka.

Pojam neformalne organizacije se obično vezuje za djelovanje neformalnih skupina u organizaciji pa se nerijetko neformalna organizacija a priori (pogrješno) shvaća negativno, a to ne mora biti točno. Neformalna organizacija može biti okrenuta ostvarivanju ciljeva organizacije, ali i ostvarivanju nekih užih, parcijalnih interesa određenih neformalnih skupina u njoj. U drugom slučaju, ako su ti ciljevi u koliziji s ciljevima i interesima organizacije kao cjeline, govori se o negativnom djelovanju neformalne organizacije na njezine rezultate poslovanja.

Unutar svake formalne organizacije postoji složeno tkivo neformalnih skupina koje su bolje ili slabije međusobno povezane (Sikavica, 2011:350). Neformalne skupine s obzirom na motive formiranja dijele se na dva osnovna tipa:

- interesne skupine: nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine,
- prijateljske skupine: najčešće su rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan radnog mjesta.

U svojim postupcima menadžer uvijek mora polaziti od činjenice da postoje neformalne grupe i da postoji neformalna organizacija kao organizacijska konstanta (Jurina, 2011:192). Stoga je njegova zadaća prihvatiti taj stvarni međuljudski odnos koji strukturira neformalna organizacija i iskoristiti njegove prednosti, između ostalog i zato što u načelu neformalna organizacija teži istom cilju. Zbog toga je jedna od prvih zadaća menadžera identifikacija pomaka u organizacijskom ustroju prema shemi organizacije, u tokovima rada i menadžmenta u svim funkcijama organizacije, a ponajprije u komunikaciji.

Ti pomaci znakovi su razlika u funkcioniranju formalne i neformalne organizacije i pomoću njih identificiramo one točke gdje bi moglo doći do većih odstupanja koja bi utjecala na tijek rada ili rukovođenja ili neprihvatanja rukovoditelja od strane podređenih.

Druga je zadaća menadžera identifikacija neformalnih grupa i njihovih vođa. Menadžer mora znati koje neformalne grupe postoje u organizaciji i tko su njihovi vođe za pojedine aktivnosti kako bi u praktičnoj aktivnosti i radnom procesu formulirao soju konkretnu strategiju i iskoristio prednosti neformalnih grupa, ponajprije procjenjujući učinke svojih budućih odluka i postupaka.

5. ZAKLJUČAK

Organiziranje je druga funkcija menadžmenta kao procesa, a svaki je proces pa tako i menadžment kao proces skup aktivnosti koje u interakciji trebaju dovesti do cilja. Potreba za organiziranjem slijedi nakon planiranja, odnosno nakon što su kroz plan postavljeni ciljevi za budućnost naše organizacije odnosno poduzeća. Svako planiranje je gledanje u budućnost a sam plan je putokaz kuda trebamo ići i kako tamo stići.

Organiziranje kao dio procesa mora olakšati putovanje do našeg cilja. U svakom poslu koji radimo kada naiđemo na probleme i stvari se ne odvijaju po „planu“ uobičajeno je reći da se nismo dobro organizirali. Stoga dobra organizacija počiva na maksimalnom potenciranju raspoloživih ukupnih kapaciteta organizacije koji svi zajedno moraju pridonijeti efikasnom i efektivnom postizanju ciljeva organizacije.

Ako čuvena izreka „ne planirati znači planirati neuspjeh“ govori o nužnosti planiranja svakog posla, onda slobodno možemo reći, da onaj tko misli da može stihijski bez organizacije postići planirane ciljeve je u velikoj zabludi i sigurno ide u propast.

Svaka organizacija se uspostavlja radi postizanja određenog cilja, nema besciljnih organizacija, svrha postojanja organizacije jesu ciljevi koje treba postići. Čim dvije ili više osoba povezuje isti interes odnosno kada se nađu na istom cilju potrebna je organizacija.

Organizacije su naša sudbina od rođena do smrti. Svi mi pripadamo različitim organizacijama ponekad i protiv svoje volje, ali bez organizacije život je nezamisliv. Svijet u kojem živimo je svijet organizacija.

6. POPIS LITERATURE

1. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
2. Buble, M. (2010.) *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija.
3. Drucker, P. (2005.) *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb. M.E.P. Consult.
4. Jurina, M. (2011.) *Organizacija i menadžment*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanja I upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić.
5. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
7. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
8. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*, Varaždin: TIVA.
9. Weichrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, 1998.

ŽIVOTOPIS

Životopis

OSOBNJE INFORMACIJE

Jozić Danijela

📍 Keseri 2D, 10250 Zagreb (Hrvatska)

☎ (+385) 954447701

✉ danijela.jozic92@gmail.com

Spol Žensko | Datum rođenja 11. rujna 1992. | Državljanstvo hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

2012–2015 Administrator

Dareniko d.o.o., Zagreb (Hrvatska)

- administrativni poslovi

2016–2017 skladištarka

Inter Cars d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)

- slaganje naloga
- raspremanje robe
- isporuka robe

2017–2019 Specijalist u logistici

Inter Cars d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)

- planiranje, kontrola procesa transporta, skladištenja i fakturiranja
- praćenje carinskih zakona, uključujući i međunarodne ugovore
- selekcija i obuka logističkog tima
- komunikacija sa raznim sistemima distribucije i sa kurirskim službama
- prijava intrastata

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2008–2012 Ekonomist

1. ekonomska škola, Zagreb (Hrvatska)

2016–2019

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić (Hrvatska)

Prvostupnik ekonomije

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2

Danijela Jozić: Organiziranje kao funkcija menadžmenta.



Životopis
njemački C1 C1 C1 C1 Jozić Danijela C1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine dobre komunikacijske i prezentacijske vještine

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- upravljačke sposobnosti, organiziranost i preciznost
- uspješno rješavanje konfliktnih situacija
- dinamičnost
- sklonost za edukaciju i prenošenje znanja
- visoka motiviranost za posao
- sklonost timskom radu

Poslovne vještine asistent voditelja kontrolinga cijelog poduzeća

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Temeljni korisnik	Temeljni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

vješto baratanje alatima Microsoft Office (Word, Excel, Access, PowerPoint)