Menadžerska funkcija, organiziranje

Buneta, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:539608

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Ivana Buneta

Menadžerska funkcija - Organiziranje
Managerial Function – Organizing

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

MENADŽERSKA FUNKCIJA – ORGANIZIRANJE
MANAGERIAL FUNCTION – ORGANIZING

Završni rad

MENTOR

dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Ivana Buneta

MBS: 0296014749/14

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVNI odjel

Gospić, 23. 05. 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku IVANA BUNETA MBS: 0296014749/14

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

MENADŽERSKA FUNKCIJA – ORGANIZIRANJE

Sadržaj zadatka :

1. UVOD
2. PET OSNOVNIH FUNKCIJA MENADŽMENTA
3. ORGANIZACIJSKA SHEMA ILI ORGANIGRAM
4. FUNKCIJA: ORGANIZIRANJA
5. RAZLIKA ORGANIZACIJE I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 23.05.2017. (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: DR.SC. V. RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2017. (nadnevak), (potpis)

Student: Ivana Buneta (ime i prezime) primio zadatak: 23.05.2017. (nadnevak), Ivana Buneta (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Menadžerska funkcija – Organiziranje“izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Vlatke Ružić

Ime i prezime

Ivana Buneta

(potpis studenta)

Sažetak

Ovaj rad je podijeljen u šest međusobno povezanih cjelina. **Uvod** ukratko opisuje predmet i cilj rada, zadanu hipotezu, izvore podataka i metode prikupljanja. Također u uvodu se navode ključne početne informacije o temi koja je predmetom proučavanja.

Drugo poglavlje, **Teorijske odrednice menadžmenta**, pojašnjava sam pojam menadžmenta, te prikazuje neke od njegovih definicija. Opisuje se razvoj teorije menadžmenta te se navode temeljna načela na kojima počiva menadžment. Isto tako ukratko se osvrće na temeljna funkcionalna područja menadžmenta

U trećem poglavlju, **Menadžerska funkcija organiziranja**, definirat će se organizacijska struktura te će se objasniti zadaće projektiranja organizacije. Navest će se i objasniti temeljne organizacijske razine te će se pojasniti utjecaj raspona kontrole na organizacijsku strukturu.

Oblikovanje organizacijskih struktura naslov je četvrtog poglavlja u kojem će se analizirati unutrašnji i vanjski čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijskih struktura. Ukazat će se na razliku između različitih vrsta organizacijskih struktura te će se detaljnije objasniti i prikazati funkcionalna, divizijska, matrična, mrežna i procesna organizacijska struktura te će se ukazati na neke od suvremenih oblika organizacijskih struktura.

U petom poglavlju, **Razlika između organizacije i menadžerske funkcije organiziranja,** ukazat će se na nužnost razlikovanja pojma organizacije i same menadžerske funkcije organiziranja te će se objasniti uloga i značenje organizacije poslovanja.

Zaključak daje kratak prikaz svih bitnih činjenica i spoznaja iz ovog rada, a oblikovan je na temelju prethodnih poznatih teorijskih činjenica i rezultata istraživanja.

Ključne riječi: *menadžment, menadžerska funkcija, organiziranje, organizacija*

Summary

This paper is divided into six interrelated entities. **Introduction** briefly describes the subject and purpose od the paper, the default hypothesis, data sources and gathering methods. The introduction also includes key information about the studies topic.

The second chapter, **Theory of management**, clarifies the very concept of management and presents some of its definitions. The chapter describes the development of management theory and states the basic principles underlying management. It also briefly addresses the fundamental functional areas of management.

The third chapter, **Management organizational function**, will defined organizational structure and explained project desing tasks. It will also list and explain fundamental organizational levels and clarify the influence of control span on organizational structure.

Shaping of organizational structures is the title of the fourth chapter in which are analyze internal and external factor affecting the shaping of organizational structures. It will show the difference between different types organizational structures and will explain in more detail and showcase; the functional, divisional, matrix, network and process organizational structure and it will point to some of the contemporary forms of organizational structures.

In chapter five, **Difference between organisation and managements organizational function**, it will be necessary to differentiate the notion of organization and management´s organizational function itself and explain the role and significance of a business organization.

The **conclusion** gives a brief overview of all relevant facts and findings from this paper, it is also based on the previous known theoretical facts and research results.

Keywords: *management, managerial function, organizing, organisation*

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1
   1.1. Predmet i cilj rada ... 1
   1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja ... 2
2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA ... 3
   2.1. Pojam i definicija menadžmenta ... 3
   2.2. Razvoj teorije menadžmenta ... 5
   2.3. Načela menadžmenta ... 8
   2.4. Funkcionalna područja menadžmenta ... 9
3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJA ... 10
   3.1. Definicija organizacijske strukture ... 10
   3.2. Zadaće projektiranja organizacije ... 12
   3.3. Organizacijske razine ... 13
   3.4. Raspon upravljanja ... 15
4. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA ... 18
   4.1. Čimbenici oblikovanja organizacije i organizacijskih struktura ... 18
   4.2. Tipologija organizacijskih struktura ... 21
   4.2.1. Funkcionalna organizacijska struktura ... 22
   4.2.2. Divizijska organizacijska struktura ... 23
   4.2.3. Matrična organizacijska struktura ... 28
   4.2.4. Procesna organizacijska struktura ... 29
   4.2.5. Mrežne strukture ... 31
   4.2.6. Suvremeni oblici organizacijskih struktura ... 33
5. RAZLIKA IZMEĐU ORGANIZACIJE I MENADŽERSKE FUNKCIJE ORGANIZIRANJA ... 35
   5.1. Pojam organizacije ... 35
   5.2. Uloga i značenje organizacije poslovanja ... 36
6. ZAKLJUČAK ... 38

Literatura ... 39

Popis shema ... 40

1. UVOD

1.1.Predmet i cilj rada

Razvoj teorije menadžmenta novijeg je datuma, međutim do danas su razvijene različite doktrine, škole, pristupi i teorije menadžmenta. Sve aktivnosti menadžmenta podijeljene su u pet međusobno povezanih funkcionalnih područja, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje, ljudskim resursima i kontroliranje. Organiziranje je menadžerska funkcija koja značajno utječe na uspješnost poslovanja poduzeća budući da se odnosi na proces oblikovanja organizacijske strukture te delegiranje zadataka svakom pojedincu u okviru poslovnog sustava, a sve u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Organizacijska struktura predstavlja jedinstven sustav organizacijskih dijelova poduzeća te ovisi prije svega o veličini kompanije kao i njezinom životnom ciklusu. Potrebno je da bude fleksibilna i adaptivna kako bi se prilagodila promjenama u okruženju. Grafički prikaz organizacijske strukture, njezinih elemenata, veza i odnosa predočuje se pomoću organigrama ili organizacijskih shema.

Predmet istraživanja ovoga rada jest menadžerska funkcija organiziranja koja će se istraživati kroz analizu departmentalizacije organizacijske strukture te koordinaciju aktivnosti kroz menadžerske razine. Izravno i u svezi s predmetom istraživanja cilj je istaknuti značaj menadžerske funkcije organiziranja kao jednog od temeljnih sredstava pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi poduzeća.

U svrhu obrade zadane teme postavljena je sljedeća hipoteza:

H1: Organiziranje spada među najvažnije čimbenike uspješnog funkcioniranja i razvoja organizacije, te predstavlja jedno od ključnih sredstava koji pridonose uspješnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva i uspješnosti cjelokupnog poslovnog sustava

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Tematika menadžmenta je prisutna u velikoj mjeri, uglavnom u obliku znanstvenih i stručnih knjiga, te znanstvenih i stručnih članaka i studija. S obzirom da je proučavanje područja menadžmenta izrazito atraktivno i aktualno postoji i dovoljna količina tekstova o zadanoj tematici u obliku članaka u stručnim časopisima i članaka u digitalnom obliku na internetu.

U izradi završnog rada, tj. obrade zadane tematike koristit će se povijesna metoda pomoću koje će se na temelju dostupnih materijala proučavati razvoj teorije menadžmenta. Pomoću komparativne metode usporedit će se postojeće spoznaje i podaci o obuhvatnom području, te će se utvrditi različitosti između organizacijskih struktura. Induktivnom metodom doći će se od pojedinačnih zapažanja problematike zadane teme do općih konstatacija, te će se koristiti metoda klasifikacije.

Od pomoćnih metoda koristiti će se deduktivna metoda, metoda generalizacije i specijalizacije te metoda deskripcije. U svrhu vizualne prezentacije zadane tematike koristit će se metoda grafičkog prikaza.

2. TEORIJSKE ODREDNICE MENADŽMENTA

Menadžment je kao pojam složen, interdisciplinaran i višeznačan te se stoga brojni autori bave njegovim proučavanjem što je impliciralo veliki broj različitih definicija menadžmenta. U nastavku se stoga objašnjava pojam i daju neke od definicija menadžmenta, opisat će se razvoj teorije menadžmenta, navesti i objasniti temeljna menadžerska načela kao i objasniti osnovna funkcionalna područja menadžmenta.

2.1. Pojam i definicija menadžmenta

Horvat i drugi (2007) ističu da menadžment kao praktična disciplina ima dugu povijest te kao primjer uzimaju Egipatske piramide i Kineski zid kao rad od tisuću ljudi koji je bilo neophodno koordinirati, nadzirati, organizirati i voditi tj. njime rukovoditi primjenom tipičnih menadžerskih funkcija. Ti pothvati zahtijevali su kratkoročno i dugoročno planiranje te skladnu dopunu ostalim menadžerskim funkcijama

Učinkovitost poduzeća i društva se izražava u obliku rezultata koji su posljedica djelovanja njegovih proizvodnih snaga. Znanost kroz razne procese temeljnih i primijenjenih istraživanja te znanstveno istraživačkih razrada pojavljuje se kao glavni čimbenik razvoja proizvodnih snaga. Kako se društvo počelo oslanjati na skupni rad te kako su organizirane skupine postale velike, važnost menadžmenta je postajala sve važnija što je u konačnici dovelo do razvitka ove znanstvene discipline (Dujanić, 2007).

Sama riječ menadžment dolazi od engleski riječi „management“ te se povezuje s pojmovima upravljanja i rukovođenja. Riječ je o složenom i kompleksnom pojmu koji se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju te ponekad i na funkciju u poduzeću (Buble, 2006).Menadžment je moguće definirati na različite načine i to kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka. Kao aktivnost usmjeravanja na postizanje određenih ciljeva tekao proces koordinacije faktora proizvodnje, odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva (Dujanić, 2007, pp. 20). Buble (2006, pp. 3) definira menadžment kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa“.Cerović (2003) ističe da se menadžment može poistovjetiti s pojmom procesa i

koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa u svrhu postizanja određenih ciljeva. Nadalje, Weihrich i Koontz (1998) navode da je menadžment „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Međutim, Dujanić (2006, pp. 21) ističe da je navedenu definiciju potrebno nadopuniti sa sljedećim:

- Ljudi kao menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije,
- Menadžment je moguće primijeniti u svakom obliku organizacije,
- Odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina,
- Cilj svakog menadžera je stvoriti višak,
- Upravljanje se bavi proizvodnošću što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Dujanić (2006) stoga daje sljedeće definicije menadžmenta. Prema njemu menadžment je proces postavljanja ciljeva i koordiniranja snage osoblja da bi ih se ostvarilo. Ističe da je menadžment istovremeno i umjetnost i znanost te da je menadžment ujedno i profesija s obzirom da ispunjava pet kriterija, a oni jesu:

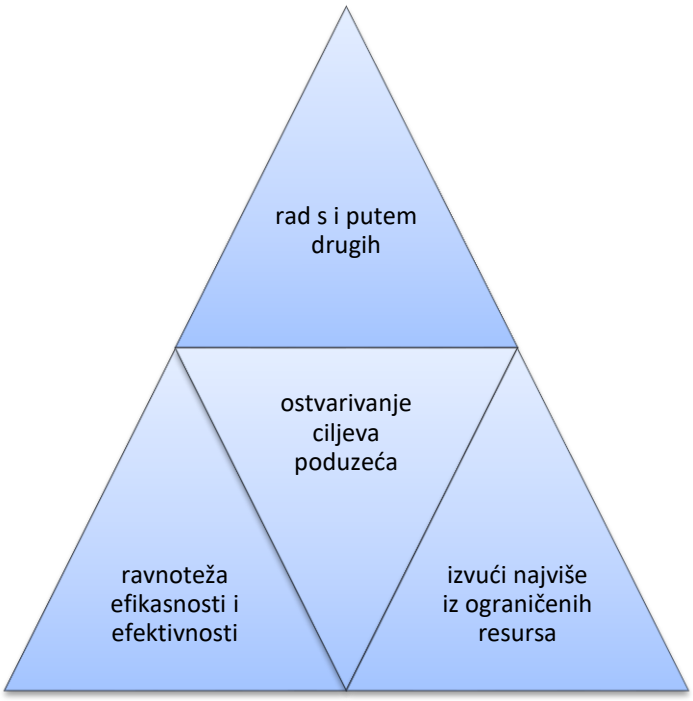
- Akumuliralo se znanje iz tog područja,
- Zahtjeva kompetentnu primjenu tog znanja,
- Prihvaća društvenu odgovornost,
- Primjenjuje samokontrolu i
- Prihvaća društvene sankcije.

Buble (2006) ističe sljedeće bitne odrednice menadžmenta:

- Rad s drugima i pomoću drugih,
- Ostvarenje ciljeva poduzeća,
- Ravnoteža efikasnosti i efektivnosti,
- Racionalno korištenje ograničenih resursa te
- Promjenjiva okolina.

Međusobna povezanost i odnos navedenih karakteristika prikazuje se sljedećom shemom.

Shema 1. Ključni aspekta procesa menadžmenta



Izvor: Dujanić, (2007)

Menadžer mora polaziti od zakonitosti promjena koje su kvalitetno sadržajne te mora predviđati promjene koje su štetne i one koje su korisne tj. predstavljaju priliku za kompaniju. Prije same implementacije promjena potrebno je izvršiti pripremu za provođenje promjena. Temeljni zadatci kojima se mora posvetiti pažnja jesu pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se već nastalim promjenama. Proces menadžmenta mora se organizirati na način da zadovolji svaki od navedenih aspekata (Dujanić, 2007).

2.2. Razvoj teorije menadžmenta

Povijesne činjenice ukazuju da su narodima drevnih civilizacija bili poznati svi današnji aktualni aspekti menadžmenta. Oni su uočili brojne probleme kao što su organizacija i koncepti njezinog postavljanja, funkcije menadžmenta, kooperacija, postupci poboljšanja efikasnosti i razni oblici kontrole, raspon kontrole, delegiranje zadataka i jednostavno rukovođenje, pravila ponašanja i odnosi u organizaciji. Nadalje navodi da su prvi pisani radovi o menadžmentu opisivali praksu menadžmenta, a nalaze se u već u djelu Al – farabija (873. – 950.) gdje se opisuje hijerarhija upravljanja i osobine koje mora posjedovati vođa.

Salisbury je 1170. godine organizaciju usporedio s udovima ljudskog organizma. Federic Lane u svom djelu opisuje način primjene poslovne organizacije i uporabu računovodstva. Thomas Morus u svom poznatom djeluju „Utopija“ opisuje one aspekte menadžmenta koji se odnose na organizaciju rada, specijalizaciju, elemente masovne produkcije i upravljanje pomoću izabranih službenika. Niccolo Machiavelli u svom djelu „Vladalac“ iznosi temeljne principe vođenja, a oni jesu povjerenje u svijest masa, jedinstvo u organizaciji, vodstvo i volja za životom (Dujanić, 2007).

Važan utjecaj na razvoj menadžmenta prije 20. stoljeća imala je industrijska revolucija. Ona je potiskivala obrtništvo te zagovarala obrazac tvorničkog rada. U okviru tvorničkog rada okupljao se veliki broj radnika te se vršila podjela rada koja do tada nije postojala u takvom opsegu. Kombiniranje rada strojeva s podjelom rada daje izvrne rezultate koji se odlikuju izuzetno visokom produktivnošću i mogućnošću proizvodnje velikih serija (Horvat i drugi, 2007). Razvoj novijih teorija menadžmenta vezane su uz rad Shop Management F.W. Taylora. Još i danas postoje vjerovanja da se organizacijski problemi nisu sustavno proučavali prije Taylora. Proces prerastanja organizacije od prakse do znanosti, završio je koncem 19. stoljeća u SAD-u. Razvoj industrijskih poduzeća najintenzivniji je bio u SAD-u i bio je praćen snažnom mehanizacijom i primjenom elektriciteta. Sve ovo je omogućilo da se razvije klasična teorija organizacije koja je utemeljena na detaljnom opisu organizacije poduzeća, njezinoj formalnoj strukturi, podjeli rada, hijerarhiji, rasponu kontrole. Prekretnicu u proučavanju organizacije izvršio je F.W. Taylor (1856. – 1915.) objavljivanjem svog dijela „Upravljanje pogonom“. Na temelju svojih istraživanja zaključio je da je krivnja na rukovoditeljima koji su pasivni i nemaju utjecaja na izvršenje posla jer puštaju da radnik radi kako zna.Ako bi se pokušalo rezimirati što je Taylor podrazumijevao pod znanstvenim upravljanjem, mogli bismo reći da ga čine ova četiri načela:

- uporaba istinske znanosti umjesto oslanjanja samo na iskustvo,
- selekcija radnika na znanstvenim osnovama i njihovo sustavno obučavanje za izvršavanje određenih radnih zadataka,
- prenošenje svih rezultata znanstvenih istraživanja na radnike te
- razvijanje podjele rada i odgovornosti između radnika i rukovoditelja.

U Europi se znanstvena organizacija razvijala nešto drukčije nego u SAD-u. Za europske teoretičare karakterističan je deduktivni pristup organizaciji rada. Najpoznatiji su Fayol i Weber koje mnogi smatraju osnivačima znanstvene organizacije. Fayol je imao približno isti

cilja kao Taylor, a to je bio povećati efikasnost rada putem znanstvenog upravljanja, ali su mu ipak različito pristupili. Fayol poslovanje grupira u šest osnovnih funkcija, a one su: tehnička, komercijalna, financijska, računovodstvena, sigurnosna i administrativna. Međutim, Fayol nije bio tako brzo prihvaćen, kao što je to bio Taylor, uzrok tomu pretpostavlja se da je bila snažna opozicija, LeChatelier koji je izrazito popularizirao Taylorov pristup organizaciji. Max Weber (1864 – 1920) jedan je od rijetkih među klasičarima koji se nije bavio organizacijom. Bio je poznatiji kao sociolog i ekonomist. Osnovno u Weberovu učenju jest postizanje maksimalne efikasnosti na temelju primjene načela idealnog tipa organizacije koju je nazivao birokratskom. Za birokratsku organizaciju karakteristična je stroga hijerarhija i formalizacija svih odnosa u organizaciji. Osnovna preokupacija svih pripadnika klasične teorije, prvenstveno je tehnička strana organizacije. Ljudskom faktoru nisu poklonili nikakvu pažnju.

Proširenje horizontalne podjele rada i uvećanje broja hijerarhijskih razina postao je problem i prepreka za efikasno upravljanje i postizanje odgovarajućih rezultata poslovanja. Rješenja klasične teorije bila su uglavnom usmjerena na ostvarenje visokih učinaka radnika gotovo isključivo putem novčanog stimulansa. Položaj i želja radnika nisu ih previše zanimala pa je stoga trebalo pronaći rješenje koje će vratiti proizvodnu efikasnost. Osnovna postavka neoklasičara organizacije je da se ponašanje radnika ne objašnjava samo ekonomskim motivima, već i odnosima koji vladaju u poduzeću, te uvjetima u kojima radnik radi pa čak i emocijama kojima je radnika izložen. Neoklasična teorija ne tretira više čovjeka jednostrano, već mu prilazi kao kompleksnoj ličnosti čije ponašanje nije uvijek predvidivo. Potrebno je još naglasiti da neoklasična teorija organizacije ne odbacuje sasvim načela klasične organizacije i metode istraživanja, već im daje prihvatljivu formu odnosno humanizira ih.

Intenzivne pripreme za 2. svjetski rat i sam rat doveli su do daljnjih krupnih promjena u veličini i opsegu poslovanja poduzeća, u širini asortimana proizvoda, u primjeni visoke automatizacije i mehanizacije, u sve većoj međusobnoj ovisnosti poduzeća. Zbog svega navedenog postupno se je počela izgrađivati nova, moderna teorija organizacije koja nastavlja i produbljivanja istraživanje faktora koji utječu na ponašanje radnika i predlaže određene promjene u organizacijskoj strukturi. Najveća promjena koja je izvršena u suvremenoj teoriji organizaciji jest decentralizacija organizacije koja je obilježena stvaranjem profitnih centara, prenošenjem sve većeg broja odluka na niže hijerarhijske stupnjeve, približavajući ljude tako bližima onima koji odlučuju o njihovoj sudbini. Suvremena teorija organizacije učinila je i jedan krupan korak u prilagođavanju organizacijskih rješenja novonastalim uvjetima poslovanja i rada poduzeću. Situacija u poduzećima znatno se izmijenila. Poduzeća su

tehnički postala složenija, usklađivanje rada kompliciranije, a donošenje odluka odgovornije i teže nego što je nekad bilo.U sistemskom pristupu poduzeće se promatra kao kompleksan, dinamičan i otvoren sustav koji je, s jedne strane, sastavljen od određenog broja podsustava, a s druge strane predstavlja podsustav nekog drugog sustava višeg reda. Da bi odnosi bili uspostavljeni potrebno je uz vertikalne postaviti i horizontalne komunikacije. Razvojem automatizacije i robotizacije nastaju nove i razvijaju se i kvalitetno unapređuju mnoge komponente sistemskog pristupa organizaciji. Potrebno je istaknuti da moderna teorija i dalje prati kretanja i promjene u svim područjima društvenog života. Jedno od najnovijih i afirmiranih rješenja jest ono koje omogućava da se organizacija poduzeća neprestano usuglašava novim uvjetima poslovanja. Tim novim postupkom pažnja se prvenstveno usmjerava k proizvodno – poslovnom procesu u cjelini, a znatno manje k njegovim dijelovima pojedinačno. U traženju i oblikovanju novih organizacijskih rješenja nužno je da se poštuje brižljivo i detaljno propisana procedura od pet temeljnih faza, a to su vizija i sagledavanje odnosno postavljanje ciljeva, definiranje uspjeha, procesi renovacije te preoblikovanje organizacije i monitoring procesa organizacije. Napredak u tehnici i tehnologiji dopušta da se broj podređenih jednom rukovoditelju ne ograničava raspon kontrole, kao što je slučaj u tradicionalnoj organizaciji. Prethodno obilježje omogućava da se oblikuje veoma plitka organizacija, s manje organizacijskih razina, što ubrzava proizvodno – poslovni proces, skraćuje vrijeme izrade, a istovremeno utječe na smanjenje pogonskih i upravnih troškova.

2.3. Načela menadžmenta

Dujanić (2017, pp. 16-17) prema Peteru Druckeru ističe da menadžerska načela mogu biti putokazi u utvrđivanju temeljnih aktivnosti i područja, a ona jesu:

1. Menadžment se bavi ljudskim bićima – zadaća ovog načela jest potaknuti ljude na kooperativnost te ih učiniti sposobnima kako za individualni tako i za timski rad.
2. Menadžment se bavi integracijskom ljudi u neki zajednički pothvat, on je duboko ukorijenjen u kulturi organizacije – aktivnosti svih zaposlenika trebaju biti usmjereni realizaciji ciljeva koji su postavljeni na vrhovnoj razini te sve ostale razine i sve ostale aktivnosti potrebno je s njima uskladiti.

3. Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i ujedinjavajuće ciljeve. Misija organizacije mora biti jasna i dovoljno velika kako bi osigurala zajedničku viziju. Cijevi moraju biti jasni, javni i uvijek iznova potvrđivani.
4. Menadžment mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama.
5. Svako poduzeće sastoji se od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste poslova stoga ga je potrebno organizirati na način da se osigura komunikacija i pojedinačna odgovornost.
6. Uspješnost funkcioniranja poduzeća mora biti ugrađeno u sam menadžment poduzeća i njegovo poslovanje. Uspješnost je potrebno mjeriti, ocjenjivati te neprestano usavršavati.

Dujanić (2007) ističe da ukoliko neki menadžer želi biti uspješan menadžer, važno je pridržavati se navedenih načela te se prema njima ponašati.

2.4. Funkcionalna područja menadžmenta

Područje menadžmenta se sastoji od pet međusobno povezanih elemenata, a oni su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola. Horvat i drugi (2007) navode da su elementi menadžerskog procesa neophodni za kontinuirani razvoj organizacije. Planiranjem je se postavljaju ciljevi koji se žele ostvariti u budućnosti. Važno je da budu realni, ali ujedno i ambiciozni. Razlikuje se kratkoročno, srednjoročno i dugoročno planiranje, a svi su povezani s odgovarajućim sustavom odlučivanja. Nakon što se postave ciljevi potrebno je organizirati poslovanje na optimalan način kako bi se postiglo njihovo ostvarenje. Organiziranje podrazumijeva grupiranje radnih zadataka po srodnosti radi najučinkovitijeg iskorištavanja resursa. U tom menadžerskom procesu uspostavljaju se različite organizacijske strukture s različitim rasponom kontrole te različitim stilovima vođenja. Upravljanje ljudskim resursima je treći element menadžerskog procesa čija se zadaća sastoji u povezivanju svih interesnih dionika kao što su zaposleni, potrošači, dioničari, društvene institucije i drugi u svrhu postizanja što veće koristi za sve. Vođenje kao element marketinškog procesa podrazumijeva motiviranje i poticanje zaposlenih da rade u najboljem interesu organizacije. Posljednji element jest kontrola kojom se prate i ispravljaju procesi kojima se ostvaruju ciljevi organizacije.

3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

Organiziranje je proces dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti svakom pojedincu unutar strukture i koordiniranja osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća (Dujanić, 2007, pp. 85). U nastavku se daje definicija organizacijske strukture, objašnjavaju se zadaće organizacijske strukture i organizacijske razine. Isto tako objašnjava se raspon upravljanja u okviru organizacija.

3.1. Definicija organizacijske strukture

Organizacijska struktura definira se kao sastav tj. građa organizacije koja joj daje obličje te joj predodređuje način funkcioniranja. Također može se reći da je struktura uređeno jedinstvo elemenata organizacije koju čine funkcionalno povezani zadaci ali isto tako mogu je činiti pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim interesnim odnosima. Oblikovanje strukture organizacije bitno je radi određivanja odgovornosti za određene rezultate gospodarski subjekata ali i sam proces provođenja zadataka. Može se reći da struktura organizacije sijedi ciljeve gospodarskih subjekata koji proizlaze iz strategije. Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velika za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom ali ipak organizacija je znatno širi pojam od organizacijske strukture a organizacijska struktura je samo jedan, premda najvažniji element organizacije kako tvrdi M. Novak (1999). Za organizacijsku strukturu može se reći da predstavlja dinamičan element organizacije zbog stalnih promjena koje utječu na promjene unutar organizacijske strukture unutar nekog poduzeća uslijed unutarnjih i vanjskih čimbenika. Utjecaj čimbenika veoma je važan za oblikovanje organizacijske strukture. Struktura organizacije je funkcija organiziranja koja ima zadatak da uspostavi sve aktivnosti potrebne za gospodarske aktivnosti prema načelima provođenja, grupira aktivnosti prema jednom od načela izgradnje strukture organizacije te raspodjeli aktivnosti u poduzeću. Za poduzeća je bolje da djeluju u stabilnoj okolini zbog manje potrebe mijenjanja organizacijske strukture nego što je to potrebno u nestabilnoj okolini. Prema Đ. Horvatu (2007) organiziranje je djelatnost kojom se na najučinkovitiji način strukturiraju elementi organizacije radi što djelotvornijeg ostvarenja ciljeva, a rezultat toga procesa je struktura organizacije. Struktura organizacije treba utvrditi sve poslovne aktivnosti koje se obavljaju u određenoj organizaciji, tko ih obavlja i tko je odgovoran za koje rezultate.Pri postupku oblikovanja strukture organizacije ključne ovlasti

organizacije smještaju se unutar organizacijskih poslovnih aktivnosti uz jasno određene poslovne aktivnosti koje će se odvijati unutar organizacije. Da bi svi organizacijski dijelovi bili usklađeni i uspješno zajednički ostvarivali ciljeve poduzeća oni moraju međusobno biti povezani na pravi način. Jedna od najprihvatljivijih definicija strukture organizacije prema Đ. Horvatu (2007) kaže da se pod organizacijskom strukturom podrazumijeva ukupnost veza i odnosa među svim činiteljima proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja. Struktura organizacije je vrlo dinamična zbog unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju, što znači da organizacije na nestabilnom tržištu moraju češće redizajnirati strukturu što obvezuje poduzetnike na neprestano inoviranje i kreativnost, dok one stabilnije neće zahtijevati gotovo nikakve veće aktivnosti. Može se također zaključiti da potrebe organiziranja unutar organizacije uvjetuje složenost i veličina gospodarskog subjekta. Najvažniji zadatak funkcije organiziranje je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno što se oblikuje prema ciljevima i planiranim aktivnostima koji su predviđeni u gospodarskom subjektu te osiguravanje organizacijskih rješenja koja će pomoći pri povećanju učinkovitosti poslovanja. Dobra je organizacija ona koja uspijeva osigurati učinkovitu i djelotvornu uporabu svih materijalnih i ljudskih potencijala organizacije da bi ostvarila postavljene ciljeve. Neki od važnih koraka u procesu organizacije su utvrđivanje ciljeva i pomoćnih ciljeva gospodarskog subjekta, utvrđivanje aktivnosti koje su potrebne za ostvarivanje istih, grupiranje predviđenih aktivnosti s obzirom na ljudske i materijalne resurse, raspodjela ovlasti za provođenje tih aktivnosti te povezivanje skupina okomitim i vodoravnim odnosima vlasti i protokom informacija. Đ. Horvat (2007) prema H. Mintzbergu navodi da se struktura organizacije sastoji od sljedećih elemenata:

- operativni dio kojeg predstavljaju svi zaposlenici
- strategijski dio kojeg predstavlja vrhovni menadžment
- srednji dio tj middle management
- tehno-struktura (vrhunski profesionalci)
- štabni dio(pomaže linijskom menadžmentu).

Izbor organizacijske strukture u poduzeću temelji se na strategijama poduzeća i njihovim ciljevima, menadžer mora izabrati onu strukturu koja će biti najprimjerenija za ostvarivanje ciljeva poduzeća.

3.2. Zadaće projektiranja organizacije

Za projektiranje se može reći da je to kreativni proces rješavanja nekog skupa problema u kojemu se oblikuje organizacija poduzeća na temelju osnovnih elemenata ili znanja. Projektiranje organizacije uključuje inicijalizaciju, analizu, oblikovanje i implementaciju organizacijskog projekta uz minimalne troškove, tokom određenog vremenskog razdoblja uz pomoć timova stručnjaka. Točnije M.Buble definira projektiranje organizacije kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava. Projektiranje organizacije osigurava ostvarivanje optimalnog rezultata pomoću usklađenosti organizacijskih sredstava i ljudi, također ostvaruje i interese zaposlenih i ostvarenje preduvjeta za efikasno upravljanje i rukovođenje. Zadatak menadžera pri projektiranju organizacije je da predvidi i unaprijed osigura strategije za eventualne ne planirane otpore koji dolaze iz promjena u okruženju. Ostvarenje zadataka određenih u nekom poduzeću je i samo ostvarenje ciljeva. Kod projektiranja organizacije razlikuju se tri vrste ciljeva a to su opći ili generalni ciljevi, pojedinačni ili parcijalni ciljevi i posebni ili specifični ciljevi. Određeno organizacijsko rješenje koje treba nastati iz procesa projektiranja organizacije nazivamo ciljem. Ukoliko se ne poštuju zadani ciljevi stupanj uspješnosti projektirane organizacije neće biti zadovoljavajući. Zadatak projektiranja ukupne organizacije poduzeća veoma je kompleksan pa se s toga mora rastaviti na manje parcijalne projekte to jest potprojekte kojima se isto tako moraju definirati ciljevi koji na kraju moraju osigurati ostvarenje ciljeva ukupnog projekta. Najvažnije karakteristike ciljeva projektiranja organizacije su povezanost, konzistentnost, privremenost i progresivnost. Nakon što se odrede ciljevi potrebno je na osnovu njih izabrati zadatke te utvrditi kako će se oni obaviti, tko će ih obaviti, u kojem roku i uz koje troškove. Da bi se olakšalo obavljanje zadataka potrebno je osnovni zadatak raščlaniti na manje zadatke, a kako bi se to napravilo najprije se trebaju odrediti četiri vrste zadatka a to su: odredba kritičnih zadataka, odredba potrebnog vremena i sredstava, procjena očekivanih učinaka i odredba organizacije i tima za provedbu projekta. Zadaci i ciljevi su uvijek povezani, ostvarivanje ciljeva je uspješna provedba predviđenih zadataka u suprotnom ciljevi se bez dobro isplaniranih zadataka ne bi mogli ostvariti. Prema M.Buble (2006.) cilj projektiranja organizacije je neko željeno stanje (organizacijsko rješenje) čije je ostvarenje uvjetovano spoznajom utjecajnih faktora, znanjem projektanta organizacije, raspoloživim materijalnim, financijskim i ljudskim resursima te raspoloživim vremenom. Zadaće kod organizacije koju tek treba projektirati zahtijevaju posebnu pozornost na troškove i definiranje kriterija potrebnih za vrednovanje njene uspješnosti. Kod organizacije koja dobro

funkcionira zadaća je da se poboljšaju oni dijelovi koji lošije funkcioniraju da bi se povećala sama efikasnost organizacije. Zadatak kod organizacije koja ne zadovoljava je utvrđivanje slabosti i rješavanje problema. Dakle može se reći da zadatci projektiranja organizacije proizlaze iz prethodno navedena tri stanja organizacije poduzeća. Usporedbom planiranog zadatka i onog što je provedeno utvrđuje se da li je ostvaren postavljeni cilj. Da bi se ostvarili zadaci definirani projektom trebaju se odrediti tri faktora a to su vrijeme, kadrovi i sredstva. Vrijeme rješavanja zadataka nekog organizacijskog projekta u suvremeno doba znatno se smanjilo zbog korištenja novih tehnologija koje su brže i učinkovitije od starih načina. Troškovi projekta su vrlo važan faktor pri planiranju i izvođenju projekta, bitno ih je optimalno rasporediti u vremenu izvođenja zadataka ali i projekta u cjelini. Zadaci u projektiranju organizacije jasno bi trebali određivati nositelje izvršenja zadataka, vrijeme izvršenja, strukturu menadžmenta, troškove i predviđene rezultate. Menadžerska struktura prilagođava se zadacima koji se trebaju izvoditi, tako da što su zadaci složeniji složenija je i sama menadžerska struktura te je potrebna i modernija tehnologija.

3.3. Organizacijske razine

Organizacijska struktura uvijek je višerazinska, ali ima više ili manje razina menadžmenta koje ovise o vrsti strukture organizacije, broju zaposlenika, rasponu kontrole i slično. Razine unutar organizacijske strukture mogu se najjednostavnije podijeliti na:

- Vrhovni menadžment
- Srednji menadžment
- Prva razina menadžmenta (poslovni kadar)

U vrhovni menadžment ubrajaju se predsjedavajući Upravnog odbora, predsjednik kompanije, izvršni direktor, operativni direktor i potpredsjednik, dok su u srednjem menadžmentu direktori divizija, menadžeri područja, odjela i tvornica, a najniža razina obuhvaća nadzornike i menadžere ureda. Prema Sikavici i Novaku (1999.) razlikovanje pojedinih razina menadžmenta nije bitno samo sa stajališta hijerarhije tj. odnosa nadređenosti i podređenosti već prvenstveno zbog različitih uloga koje su svojstvene odnosno namijenjene pojedinim razinama menadžmenta, te se uloge ne bi smjele miješati i svaka razina menadžmenta na toj razini mora izvršavati svoje uloge. Sve razine menadžmenta obuhvaćaju funkcije planiranja,

organiziranja, vođenja i kontroliranja. Razlika među tim funkcijama je u tome koliko vremena u pojedinoj menadžerskoj razini se troši na pojedinu funkciju. Tako menadžeri najviše razine najviše vremena troše na organiziranje a manje na planiranje, kontroliranje i vođenje, dok se u najnižoj razini najveći dio vremena troši na poslove vođenja, a zatim organizacije, planiranje i kontrole. Za različite razine menadžmenta kao i menadžere koji upravljaju tim razinama može se reći da imaju različite uloge. Osim što se razlikuju po vremenu koje troše na obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija i po ulogama, menadžeri različitih razina još se razlikuju i po ciljevima koji se određuju na pojedinim razinama. Vrhovna razina menadžmenta je zadužena za donošenje korporacijskih ciljeva, srednja razina menadžmenta zadužena je utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, dok je najniža razina menadžmenta zadužena za utvrđivanje zadataka i ciljeva pojedinih radnih skupina.

Vrhovni menadžment odgovoran je za upravljanje cijelom organizacijom, jedan od najvažnijih zadataka mu je postavljanje ciljeva organizacije i određivanje strategija. Ima najviši stupanj odgovornosti zbog toga što usmjeravaju sve organizacijske aktivnosti poduzeća. Menadžeri u vrhovnoj razini najviše vremena (oko 80%) troše na komunikaciju tj sastanke sa sebi podređenima što je veoma bitno za dobar rad organizacije. Tu potrebu za slušanjem drugih Lawrence Bossidy potpredsjednik Gea izrazio je sljedećim riječima „Ako tvoji suradnici nemaju dobre ideje, oslobodi ih se i nađi nekoga tko ima. Ali kada imaš dobre ljude, budi vraški siguran da slušaš ono što govore.“ (Sikavica i Novak 1999.). Između vrhovnog i poslovnog kadra nalazi se razina srednjeg menadžmenta koja nije toliko homogena kao ostale razine te se u njoj nalazi najviše potkategorija. Uloga menadžera na srednjoj organizacijskoj razini posebno je odgovorna i teška, menadžeri moraju biti stratezi i izvršitelji, podređeni su svojim šefovima a prema svojim radnim timovima odnose se kao nadređeni dok se prema drugim menadžerima na istoj razini odnose kao ravnopravni kolege. Za menadžere srednje razine može se reći da su istovremeno treneri i igrači što je izuzetno zahtjevno pa je isto tako i puno teže popuniti radno mjesto menadžera srednje razine nego mjesto generalnog direktora. Najniža razina menadžmenta ili kako se još naziva poslovni kadar ima specifične obaveze, odgovornosti i poslove. Menadžeri najniže razine mogu najpreciznije odrediti probleme koji se događaju unutar organizacije zato što su izravno suočeni s njima. Najveći dio vremena bave se rješavanjem tehničkih problema i izvršavanjem svakodnevnih zadataka. Danas se smatra da su nadzornici neka vrsta amortizera između višeg rukovodstva, sindikata i radnika te im je glavna uloga da primaju i ublažavaju udarce. Može se reći da najveći broj menadžera spada u prvu razinu menadžmenta. Menadžeri na svim

organizacijskim razinama moraju posjedovati određena znanja i vještine a razlika između pojedinih razina ogleda se u tome koliko pojedinih znanja mora posjedovati određena razina menadžmenta. Uspjeh svake razine ovisi o tome kako će menadžer upotrijebiti svoja znanja. Kako menadžeri djeluju u različitim uvjetima koji su promjenjivi zbog sve veće konkurencije na tržištu bitno ih je kontinuirano educirati bilo putem konferencijskih programa, tečajeva ili radionica unutar tvrtke.

3.4. Raspon upravljanja

U svakoj organizaciji postoji raspon upravljanja koji se isto tako može nazvati i raspon kontrole. Ovisno o tipu posla koji se obavlja, menadžer mora moći učinkovito nadgledati određeni broj ljudi. Raspon upravljanja može biti može biti uži ili širi. Sam pojam raspona kontrole definira broj podređenih koji dolazi na jednog nadređenog. U slučaju šireg raspona kontrole može se zaključiti da jedan nadređeni ima veći broj neposredni podređenih, za razliku od užeg raspona kontrole u kojem jedan nadređeni ima manji broj neposredno podređenih. Kod uskog raspona kontroliranja nastaje hijerarhijska odnosno organizacijska struktura u obliku piramide ona je građena u više razina, što znači da je potreban veći broj menadžera kojima je podređen manji broj osoba. Nedostatak takve vrste upravljanja je taj što je sam proces odlučivanja spor zbog prevelike udaljenosti između vrha i dna zapovjednog lanca, te zbog mnoštva razina upravljanja koji iziskuju puno veće troškove. Uži raspon kontrole se koristi zbog većeg spektra poslova koji se obavljaju a isto tako ti poslovi mogu biti raspršeni na udaljenije lokacije pa zahtijevaju nadzor i kontrolu iz blizine od strane nadređenog koji je specijaliziran za određeno područje. Široki raspon kontrole pronalazi se u plićim organizacijskim strukturama te u njima jedan nadređeni upravlja većim brojem podređenih što može dovesti do preopterećenosti nadređenih pa zbog toga takve pozicije zahtijevaju kvalitetne menadžere ali isto tako takva struktura ima i svoje prednosti poput brzine odlučivanja i znatno nižih troškova. Kod takve vrste raspona kontrole poslovi koji se nadgledaju trebaju biti slični da bi menadžer lakše mogao upravljati njima.Što se tiče centralizacije u organizaciji za nju se može reći da je stupanj do kojeg je donošenje odluka koncentrirano na jednom mjestu u organizaciji, tj ako ključne odluke donosi vrhovno rukovodstvo bez utjecaja nižih razina govori se o centraliziranosti, ono isto tako može biti apsolutno centralizirano što znači da ovlast ima jedna jedina osoba pa prema tome ne bi postojala ni strukturirana organizacija niti podređeni menadžeri. Razlikuju se tri vrste

centralizacije, centralizacija poslovanja koja se odnosi na teritorij neke organizacije koja posluje na samo jednom mjestu, zatim centralizacija specijalizirana za aktivnosti u jednom odjelu i zadnja je centralizacija kao aspekt menadžmenta u kojoj je cilj ograničiti delegiranje donošenja odluka da bi veći dio vlasti ostao na samom vrhu organizacijske hijerarhije. Centralizacija se pojavljuje u starim ili već uhodanim poduzećima, sama prednost takve ovlasti je jedinstvena politika i ušteda koja proizlazi iz jednostavnosti takvog donošenja odluka koja se provodi između malog broja vrlo kvalificiranih osoba. Centralizacija ipak nije najbolje rješenje za poduzeća koja polako napreduju zbog vanjskih čimbenika, konkurencije i nekih političkih promjena s kojima se previše centralizirano poduzeće možda neće moći nositi. Kod slučaja decentralizacije u donošenje odluka uključuju se i zaposleni na nižim razinama, na način da se biraju odluke čije se donošenje smješta na niže razine u organizacijskoj strukturu i one odluke koje ostaju na vrhu organizacijske strukture. Za sam sustav upravljanja veoma bitan element je politika decentralizacije koja značajno utječe na sva područja menadžmenta te bez nje menadžeri ne bi mogli koristiti svoju slobodu prosuđivanja pri donošenju odluka u situacijama koje se neprestano mijenjaju. Kod upravljanja je veoma bitna podjela vlasti, iako može izgledati jednostavno delegiranje ovlasti predstavlja veliki problem za mnoge menadžere. Bez delegiranja ne može postojati organizacija zbog toga što ne postoji jedna osoba koja može obavljati sve zadatke koji su potrebni da bi se ostvario planirani cilj. Prema Weihrichu i Koontzu (1998) sam proces delegiranja sastoji se od određivanja rezultata koji se očekuju od nekog položaja, dodjeljivanja zadataka osobi na tom položaju, delegiranja ovlasti za ostvarenje tih zadataka i držanje osobe na tom položaju odgovornom za ostvarenje zadataka. Sami menadžeri utječu na mjeru u kojoj se delegiraju ovlasti ali isto tako na nju utječu i drugi čimbenici koji su zvan njihove kontrole. Također Weihrich i Koontz navode neke od čimbenika koji određuju stupanj decentralizacije ovlasti, a oni su sljedeći:

- Troškovi odluke – najvažniji čimbenik koji određuje mjeru decentralizacije, opće pravilo je da se odluke o većim troškovima donose na višim razinama upravljanja. Dok se odluke o nižim troškovima mogu prepustiti nižim odjelima.
- Želja za ujednačenom primjenom politike – najlakši put dosljednosti u primjeni politike je centralizacija ovlasti. Cilj ujednačenosti je da se sa svim kupcima postupa jednako, da se pri poslovanju provodi ista politika s dobavljačima i da se standardizira politika odnosa s javnošću.

- Veličina i vrsta organizacije – veće organizacije iziskuju više mjesta odlučivanja te je u njima teže koordinirati same odluke.
- Povijest i kultura poduzeća – o načinu na koji je poduzeće izgrađeno ovisi da hoće li ovlast biti decentralizirana ili ne. Poduzeća s unutrašnjim širenjem ili poduzeća koja se šire pod vodstvom vlasnika imaju tendencije prema centraliziranoj vlasti. Poduzeća koja nastaju fuzijama i konsolidacijama zadržavaju decentraliziranu ovlast.
- Filozofija vrhovnih rukovoditelja – ima važan utjecaj na mjeru decentralizacije ovlasti. Većina uspješnih menadžera u decentralizaciji vidi sredstvo promicanja želje za slobodom na ekonomsku efikasnost.
- Želja za neovisnošću – pojedinci i skupine žele ustanoviti svoj stupanj neovisnosti u odnosu na šefove unutar kompanije koja uz središnjicu ima više lokacija.
- Raspoloživ broj menadžera – da bi mogli delegirati ovlasti nadređeni moraju imati kvalificirane menadžere. Neki rukovoditelji vjeruju da bi ovlast u tvrtkama trebala biti centralizirana s manjim brojem dobrih menadžera, ali tu se javlja problem što tako centralizirane ovlasti vrlo vjerojatno neće biti u stanju obučiti menadžere da preuzmu dužnosti vrhovnih rukovoditelja. Dok s druge strane decentralizirane tvrtke pomiču donošenje odluka prema nižim razinama da bi na taj način obučavali menadžere i pružili im potrebno iskustvo kako bi se mogli razvijati.
- Tehnike kontrole – da bi menadžer znao da li se delegirane ovlasti koje je dao koriste ispravno koriste računala, statističke metode i druge tehnike.

Navedeni čimbenici nalaze se uglavnom unutar poduzeća. Na sam stupanj decentralizacije ovlasti također utječe i brzina kojom se poduzeće mijenja. Kod poduzeća koja brzo rastu vrhovni menadžeri moraju donositi veliki dio odluka stoga su prisiljeni na delegiranje ovlasti. U takvom slučaju mogu se pojaviti pogreške i samim time veći troškovi jer se ovlast daje osobama koje nisu dovoljno obučene. Uhodana poduzeća koja polako napreduju imaju prirodnu tendenciju centraliziranja ovlasti, ali previše centralizirana poduzeća možda se neće moći nositi sa žestokom konkurencijom, novim otkrićima i drugim situacijama koje bi zahtijevale brze promjene a lakše su provedive u slučaju decentraliziranje ovlasti.

4. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Pri organizaciji poduzeća primjenjuju se različiti tipovi organizacijskih struktura. Organizacijske strukture se oblikuju ovisno o vrsti poduzeća, veličini poslovanja kao i diversifikaciji poslovanja. U nastavku se detaljnije objašnjavaju sljedeći organizacijski oblici:

- Funkcijska organizacijska struktura,
- Divizijska organizacijska struktura,
- Matrična organizacijska struktura,
- Procesna organizacijska struktura,
- Mrežne strukture te
- Suvremeni oblici organizacijskih struktura.

Svaka od navedenih organizacijskih struktura ima određenih prednosti i nedostataka, a potrebno je odabrati ovisno o specifičnostima same organizacije.

4.1. Čimbenici oblikovanja organizacije i organizacijskih struktura

Na oblikovanje organizacijske strukture djeluju brojni čimbenici, a sve ih je moguće podijeliti na unutarnje i vanjske. S obzirom na mogućnost kontrole koji organizacija ima nad ovim čimbenicima moguće je zaključiti da se na unutarnje čimbenike oblikovanja organizacije može djelovati, dok vanjski u pravilu djeluju nenajavljeno, te traže da se poduzeće njima prilagođava (Sikavica i Novak, 1999). Pod unutarnjim čimbenicima oblikovanja organizacije ubrajaju se (Sikavica i Novak, 1999:73):

1. Ciljevi i strategija - Jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na organizacijsku strukturu jesu ciljevi i strategija poduzeća. Ciljevima se određuje budućnost poduzeća - oni predstavljaju željeno stanje organizacije u budućnosti. Određuju što organizacija želi postići, a strategija kako će se ciljevi ostvariti. Glavni cilj organizacije se naziva misijom koja predstavlja svrhu postojanja poduzeća.
2. Zadaci i tehnologija koju poduzeće koristi - Jasno formulirani ciljevi poduzeća pretpostavka su za definiranje zadataka poduzeća (Žugaj i drugi, 2004)Zadatak je dodijeljen posao, odnosno dio posla koji treba obaviti. Definiranjem zadataka poduzeća podrazumijeva se određivanje nosilaca izvršenja zadataka, vremena

potrebnog za izvršenje te definiranje troškova izvršenja zadataka. Uz zadatke, tehnologija je veoma važan čimbenik oblikovanja organizacijske strukture poduzeća. Ona kao pojam uključuje i strojeve i radne, odnosno proizvodne postupke, kojima se omogućuje izvršavanje zadataka poduzeća (Sikavica i Novak, 1999).

3. Veličina - Čimbenik veličine je značajan za oblikovanje organizacije jer veličina često određuje njezino ponašanje i ponašanje njezinih zaposlenika, kao i prikladnost pojedinih organizacijskih rješenja. Postoje različiti kriteriji veličine, a moguće je mjeriti pomoću više parametara kao što su: broj zaposlenih radnika, veličina ostvarenog ukupnog prihoda,veličina ostvarenog profita i slično(Sikavica i Novak, 1999).
4. Proizvodi - Proizvodi se odnose na sirovine, poluproizvode i gotove proizvode koji su namijenjeni tržištu kako bi zadovoljili potrebe i želje kupaca, a istovremeno ostvarili i postavljene ciljeve poduzeće kroz ostvarenje prihoda i u konačnici profita. Prilikom kreiranja proizvoda potrebno je voditi računa o onome što ljudi žele i što im je potrebno kako bi zadovoljili svoje potrebe. Pri kreiranju proizvoda potrebno je biti kreativan te voditi računa o optimalnom omjeru kvalitete i cijene.
5. Ljudi – ljudski potencijali su ključni element organizacijske uspješnosti. Oni su nositelji znanja, inovacija i kompetencija te izvor konkurentske prednosti na osnovi koje je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih organizacija. Ljudski potencijali utječu na oblikovanje organizacije svojim znanjem i sposobnošću (Galetić, 2011).
6. Lokacija - lokacija poduzeća predstavlja relativno stabilnu veličinu. Izbor lokacije poduzeća u okviru zemljopisno-gospodarskog područja ocjenjuje se zemljopisnim i gospodarskim mjerilima, a položaj i raspored njegovih dijelova u izabranom smještaju topografskim i tehničkim kriterijima. Prema rečenom proizlazi da se razlikuju makrolokacija i mikrolokacija (Žugaj i drugi, 2004) te
7. Životni ciklus poduzeća – četiri su tipične faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu: poduzetnička faza, faza kolektivnog duha, faza formalizacije i faza elaboracije. Svaka životna faza organizacije ima svoje specifičnosti glede oblikovanja organizacijske strukture. U svakoj od njih prijeti opasnost od kriza. Poduzeće (organizacija) mora prebroditi krize, jer ako to ne uspije, njegov životni vijek završava (Žugaj i drugi, 2004).

U vanjske čimbenike oblikovanja organizacije ubrajaju se (Sikavica i Novak, 1999:110):

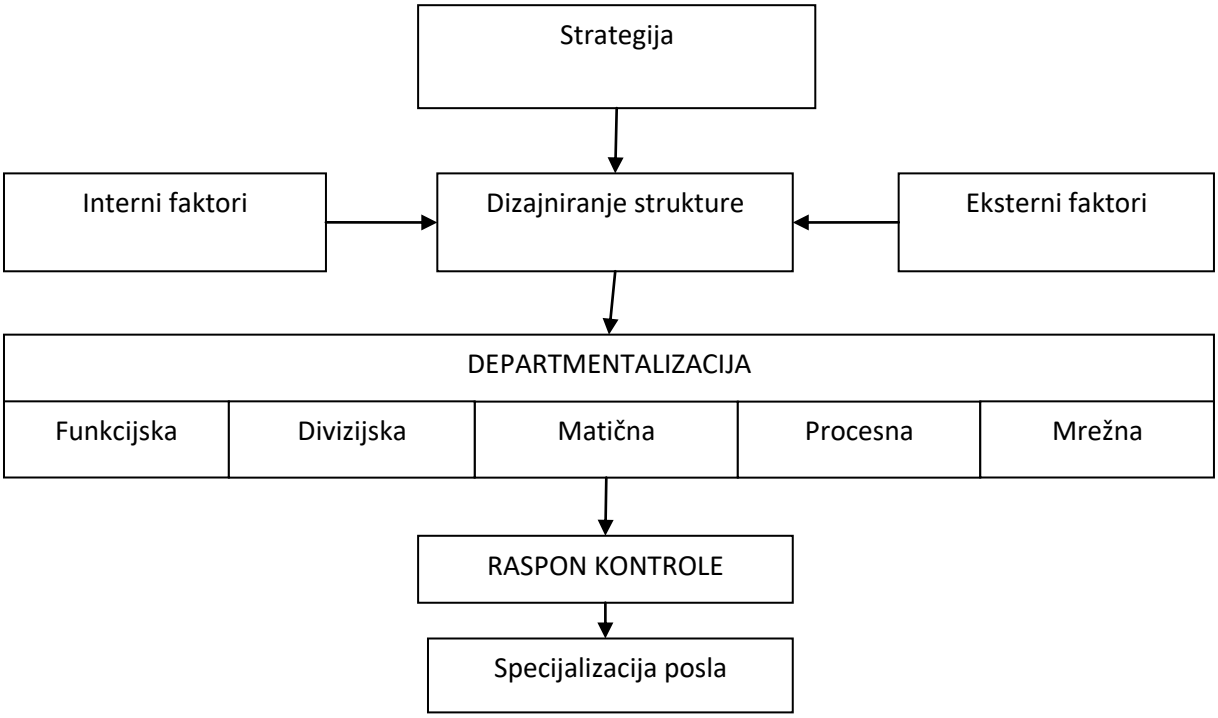
1. Institucionalni uvjeti (društveno-kulturni, političko-pravni) - Institucionalni uvjeti predstavljaju čimbenik na koji poduzeće uopće ne može djelovati, već mu se mora prilagođavati. Predstavljaju mjere privrednog sustava i ekonomske politike te zakonski i drugi propisi kojima se regulira poslovanje poduzeća. Institucionalni uvjeti određuju kako uvjete funkcioniranja tako i uvjete organizacije trgovačkog društva (poduzeća). Prema tome, za pravilno rješavanje organizacijskih problema moraju se dobro i detaljno poznavati načela gospodarskog sustava i konkretnih pravnih propisa koji se odnose na organizaciju trgovačkog društva (Sikavica i Novak, 1999).
2. Integracijski procesi - Integracijski procesi jedan su od onih vanjskih čimbenika organizacije na koje pojedino poduzeće može, u određenoj mjeri, utjecati ako je i ono samo jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da im se pripaja ili se fuzioniraju (Sikavica i Novak, 1999).
3. Tržište odnosno kupci i konkurencija –Tržište je mjesto susreta ponude i potražnje, a kao čimbenik organizacije javlja se u dvostrukoj ulozi, kao tržište nabave i tržište prodaje. U oba slučaja tržište kao čimbenik organizacije izaziva promjene u organizaciji, u prvom redu nabave i prodaje, a posredno i u svim ostalim poslovnim funkcijama (Sikavica i Novak, 1999) te
4. Dostupna tehnologija koju poduzeće može rabiti, ali je ne koristi - Razvoj znanosti i tehnologije snažno utječe na organizaciju. Time podrazumijevamo sva nova dostignuća i spoznaje u znanosti, tehnici i tehnologiji koja poduzeće prije ili kasnije mora akceptirati ili će ga konkurencija zbog nekonkurentnosti njegovih proizvoda vrlo brzo eliminirati s tržišta. Razvoj znanosti i tehnologije donosi nove proizvode, nove potrebe, nove proizvodne procese, kao i povećanje proizvodnje i proizvodnosti rada, te sniženje troškova (Žugaj i drugi, 2004).

Utjecaj čimbenika na oblikovanje organizacije, tj. organizacijske strukture je kontinuiran i stalan što znači da im je potrebno posvetiti veliku pažnju. Čimbenici organizacije, u svom utjecaju na oblikovanje organizacije, ne mogu se promatrati izolirano jedan od drugoga zbog međusobnog utjecaja i povezanosti čimbenika.

4.2. Tipologija organizacijskih struktura

Departmentalizacija se proces pravilnog raspoređivanja aktivnosti i funkcija koji obavljaju menadžeri kako bi ostvarili postavljene ciljeve poduzeća. To je ujedno i teorija o podjeli poduzeća na uže i šire organizacijske jedinice kao što su odjeli, divizije i sekcije. Na definiranje strukture djeluju interni i eksterni čimbenici. U interne čimbenike spada veličina organizacije, diversifikacija posla i karakteristike osoblja dok u eksterne se ubraja stabilnost sredine, tehnologija i razni pritisci koji utječu na organizacijsku strukturu. Dalje se predočuje shema dizajniranja opće organizacijske strukture. (Dujanić, 2007).

Shema 2. Dizajniranje opće organizacijske strukture



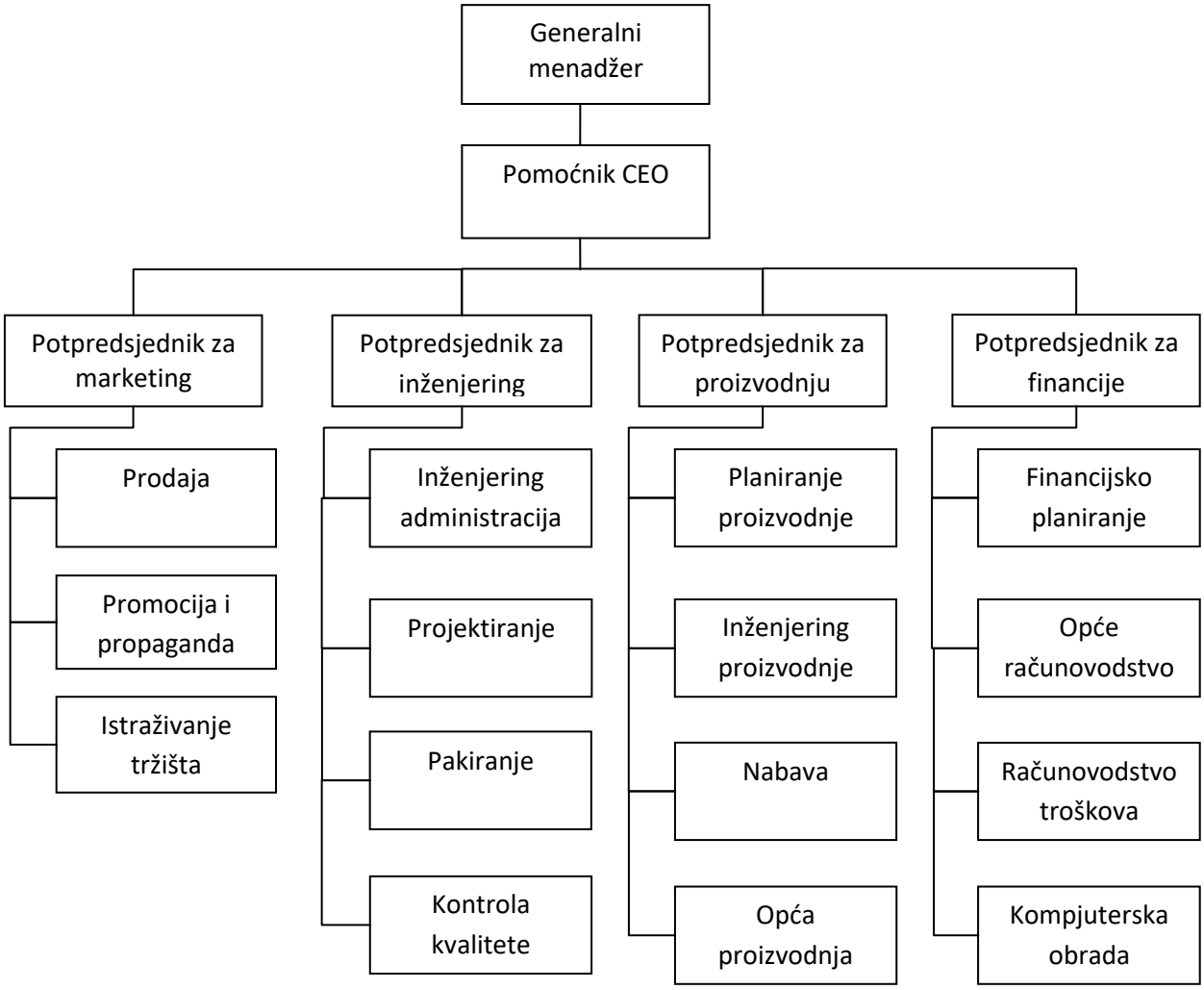
Izvor: Dujanić, 2007, pp. 89

Pri organizaciji poduzeća primjenjuju se različiti tipovi organizacijskih struktura, a u nastavku su detaljnije objašnjeni funkcijska organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, procesna organizacijska struktura, mrežne strukture te suvremeni oblici organizacijskih struktura.

4.2.1. Funkcionalna organizacijska struktura

Funkcijska departmentalizacija je najčešći oblik s obzirom da je jednostavno primijeniti i razumjeti. Osoblje je organizirano na osnovi funkcije koju obavlja, a ovisno o veličini poduzeća i njegovom širenju mogu se dodavati i nove funkcije. Karakterizira je istovremeno kombiniranje sličnih aktivnosti i odvajanje aktivnosti koje nisu slične na osnovi funkcije. Ova struktura se odnosi na sve veličine poduzeća. Funkcionalna organizacijska struktura predočuje se sljedećim prikazom.

Shema 3. Funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Dujanić, 2007, pp. 91 prema Buble i drugi (2005), pp. 197.

Buble i drugi (2005) ističu da funkcijska organizacijska struktura ima određene prednosti i nedostatke. Među pozitivne karakteristike moguće je ubrojiti sljedeće karakteristike:

- Potiče se specijalizacija prema pojedinim funkcijama,
- Lakše se planira i organizira posao, veća je motivacija te se bolje kontroliraju skupine zaposlenih te
- Profesionalno osposobljavanje zaposlenih i unapređenje učinkovitije je nego u drugim strukturama.

Među nedostatcima ističe se sljedeće:

- Otežano ukazivanje glede odgovornosti dobiti ili gubitka,
- Pruža usku perspektivu zaposlenih te
- Javljaju se poteškoće u komunikaciji i suradnji kao i mogući konflikti između pojedinih funkcijskih područja.

Iako se navedeni oblik može primijeniti na sva poduzeća osobito je prikladan za male organizacije u razmjerno stabilnom okruženju. Zasebne funkcije omogućuju dobro poznavanje određenog funkcionalnog područja, one istovremeno održavaju koordinaciju među funkcijama.

4.2.2. Divizijska organizacijska struktura

Dujanić (2007.) ističe da su u okviru divizijske strukture raznolike funkcije grupirane u sektore koje se organiziraju prema:

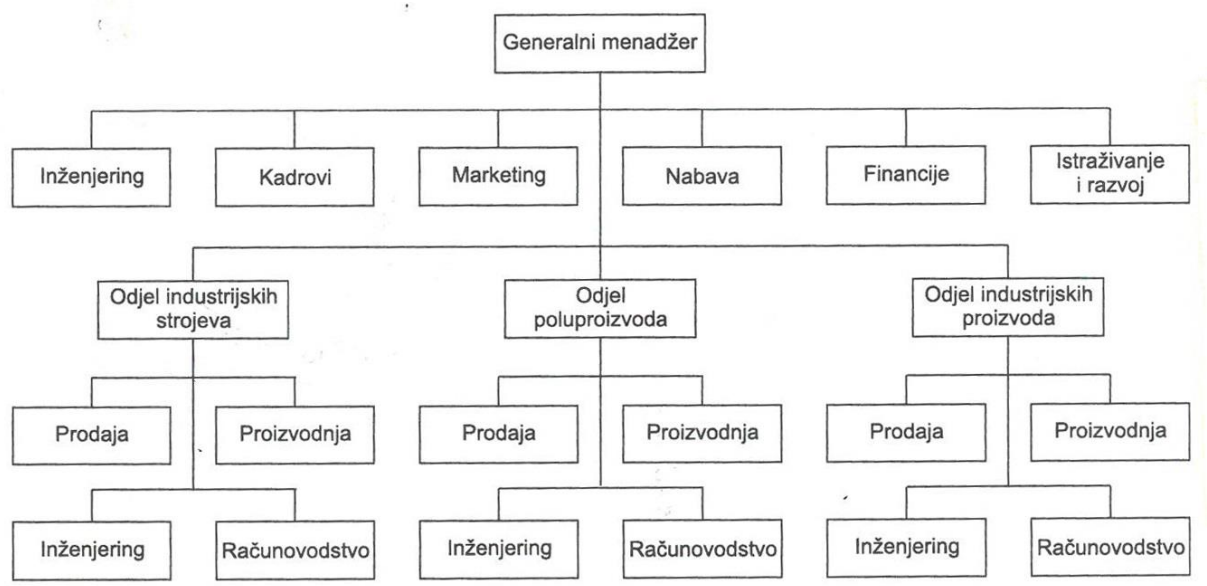
1. Proizvodima,
2. Geografskom području i
3. Segmentu tržišta.

Svaki sektor sadrži sve potrebne poslovne funkcije.

Produktna organizacija pogodna je za poduzeća koja imaju nekoliko proizvodnih linija te se usredotočuje na kategorije proizvoda poduzeća. Ova organizacijska struktura proizlazi kao logično rješenje kada funkcijska struktura postane prevelika. Svako proizvodno područje

polusamostalno je u poslovanju koje ima u organizacijskoj strukturi onu funkciju koja je potrebna za proizvodnju i prodaju. U nastavku se prikazuje shema divizijske organizacijske strukture proizvodnih odjela.

Shema 4. Struktura proizvodnih odjela



Izvor: Dujanić (2007), pp. 95 prema Buble i drugi (2005), pp. 199.

Među prednosti strukture proizvodnih odjela ubrajaju se:

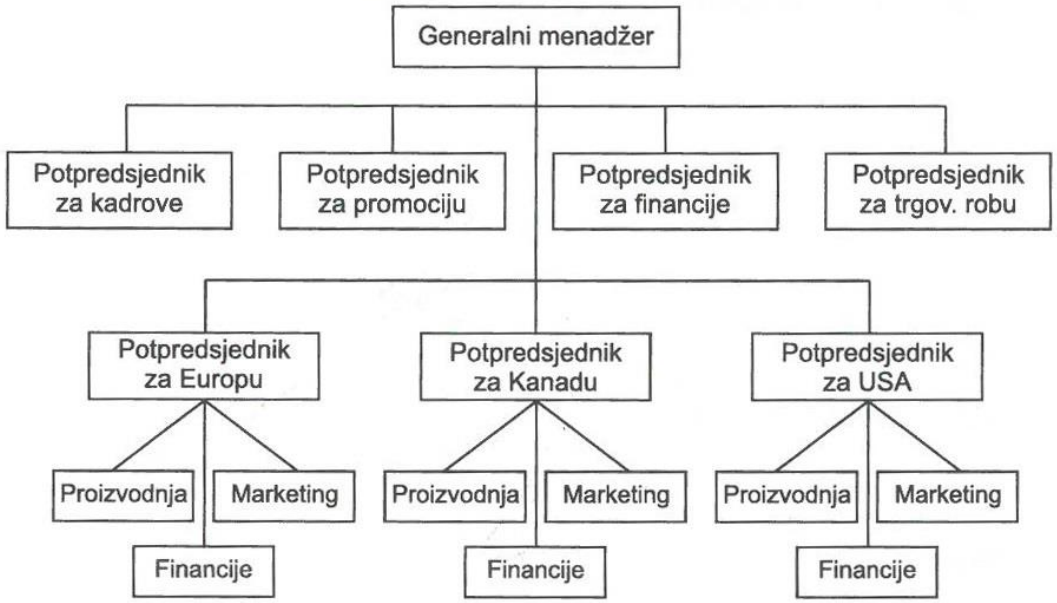
- Naglašava se proizvodna linija, a ne funkcije,
- Mogućnost ukazivanja na odgovornost.
- Pogodna za profesionalni razvoj i unapređenje karijera.

Kao nedostatke je moguće navesti:

- Može biti skuplja u operativnom smislu zbog većeg broja osoblja,
- Koordinacija aktivnosti u glavnoj upravi je otežano te
- Svaki direktor proizvodnog odjela naglašava vlastito proizvodno područje.

Kada poduzeće posluje u različitim geografskim područjima tada se javlja potreba za geografskom organizacijskom strukturom koja se može koristiti na lokalnoj i na nacionalnoj razini. U nastavku se prikazuje shematski prikaz geografske organizacijske strukture.

Shema 5. Geografska struktura



Izvor: Dujanić (2007), pp. 99 prema Buble i drugi (2005), pp. 202.

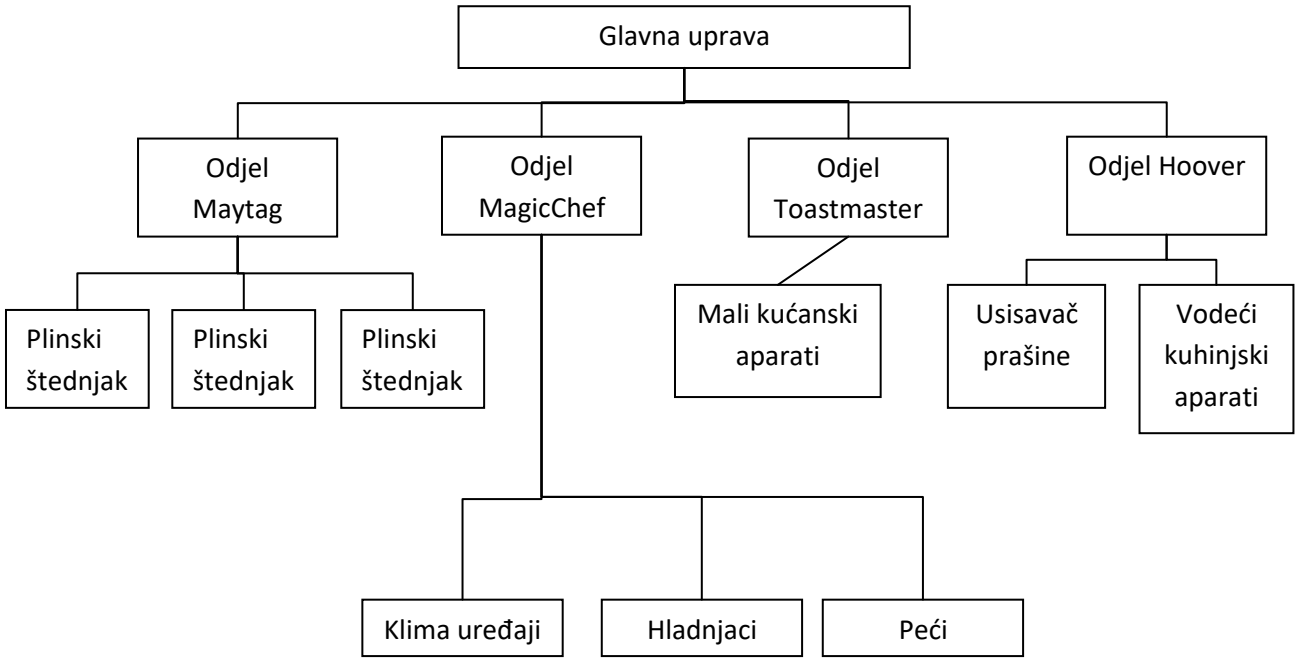
Kao prednosti geografske organizacijske strukture moguće je navesti:

- Proizvodi i usluge oblikuju se prema obilježjima pojedinih područja,
- Omogućuje da poduzeće reagira na različite tehničke potrebe,
- Proizvodnja ili raspodjela proizvoda u različitim nacionalnim ili globalnim lokacijama može biti određena konkurentska prednost,
- Geografsko organiziranje može bolje zadovoljiti potrebe potrošača u različitim zemljama,
- Organiziranje na geografskim načelima omogućuje poduzeću da se prilagodi različitim sustavnim zakonodavstvima te
- Omogućuje da se točno zna odgovorna osoba za svaki profitni centar.

Nedostatci geografske organizacijske strukture jednaki su onima za strukturu proizvodnih odjela.

Poduzeće s višestrukim proizvodnim linijama može usvojiti strukturu organiziranja u više odjela pa se tvrtka tako i podijeli s tim da je svaki odjel odgovoran za više proizvodnih linija. U nastavku se prikazuje shematski prikaz multiodjelne organizacijske strukture.

Shema 6. Organizacijska struktura Maytaga u više odjela



Izvor: Dujanić (2007), pp. 102 prema Buble i drugi (2005), pp.203

Kao prednosti organizacijske strukture u više odjela izdvajaju se:

- Kontinuirani rad poduzeća,
- Smanjuje se teret opsega poslovanja osoblja glavne uprave poduzeća,
- Autoritet se spušta prema dolje te
- Odgovornost za uspješnost obavljanja poslova može se logički vrednovati na razini proizvodne linije.

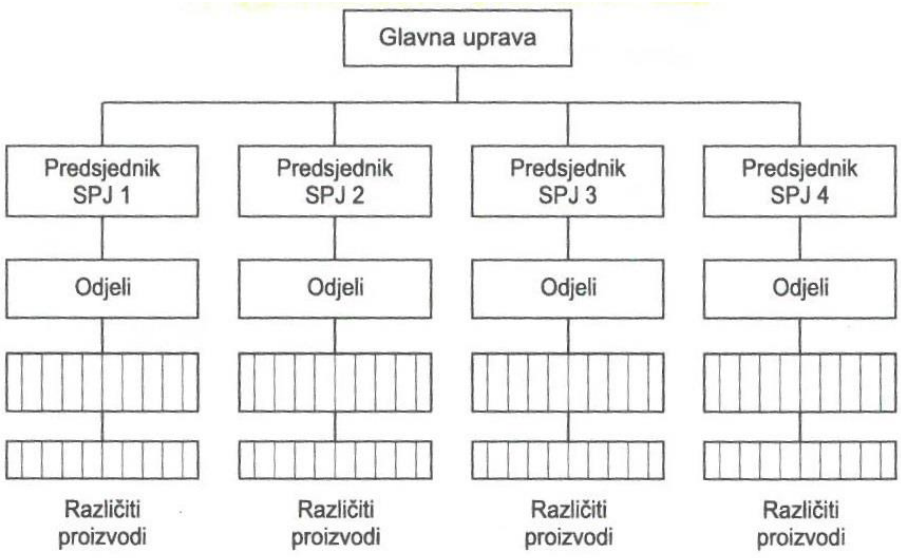
Kao i svaka struktura i ova struktura ima određene nedostatke, a oni jesu:

- Teško je objektivno raspodijeliti neizravne troškove poduzeća,
- Pojavljivanje nefunkcionalnog rivaliteta među odjelima te

- Mogućnost javljanja konflikta prilikom utvrđivanja cijene transporta.

U konačnici rast organizacije može zahtijevati da se postojeće proizvodne linije grupiraju u odjele, a da se odjeli grupiraju u strategijske poslovne jedinice što rezultira sljedećom organizacijskom strukturom.

Shema 7. Struktura strategijskih poslovnih jedinica



Izvor: Dujanić (2007), pp. 104 prema Buble i drugi (2005), pp. 204.

Kao ključna prednost predočene organizacijske strukture ističe se da ova struktura omogućuje realizaciju bolje suradnje između pojedinih odjela sa sličnim zadatcima, proizvodima, tržištima i tehnologijama dok se kao nedostatci izdvajaju:

- Glavna uprava poduzeća je previše udaljena od pojedinog odjela i proizvodnih razina,
- Rivalstvo između direktora strategijskih poslovnih jedinica
- Komplicira analizu portfelja.

Struktura strategijskih poslovnih jedinica je ona u kojoj se povezane proizvodne linije grupiraju u odjele, a ti se odjeli zatim grupiraju u veće entitete koji se onda drže strategijskim poslovnim jedinicama.

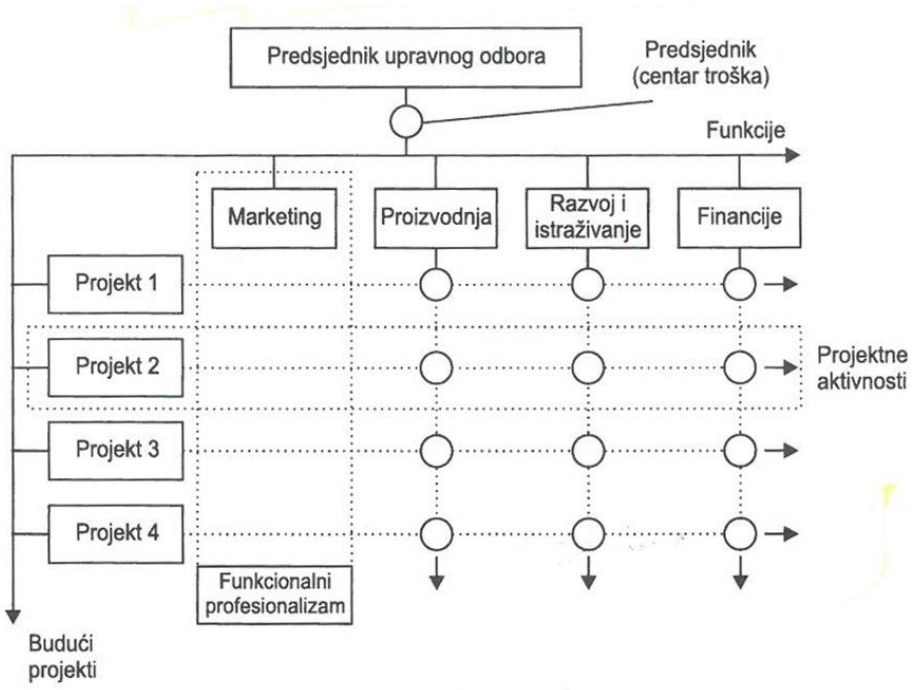
4.2.3. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura predstavlja mješavinu funkcijske i produktne departmentalizacije u kojoj postoji dvostruki komandni sustav. Allen Janger navodi neke od najtipičnijih oblika, a oni jesu:

1. Matrica proizvod – funkcija koja pokriva funkcijski resurs poduzeća,
2. Matrica proizvod – regije koja pokriva regionalnu podjelu strukture i
3. Multidimenzionalna matrica koja predstavlja matricu regionalne podjele koje su organizirane u matrice proizvodno – funkcijske.

Matrična struktura pomaže uspostavljanju ravnoteže te ne predstavlja krajnji oblik organizacijske strukture te se pokazala kao efikasna pri organiziranju privremenih oblika organizacijskih struktura. U nastavku se prikazuje grafički prikaz produktno – funkcijske matrice.

Shema 8. Produktno – funkcijska matrica



Izvor: Dujanić (2007), pp. 107 premaBuble i drugi (2005), pp. 206.

Predočena matrična struktura ima dvije dimenzije i to:

1. Funkcijsku (prikazanu vodoravno duž vrha) i
2. Projektnu (prikazano okomito na lijevoj strani slike.

Međutim, bez obzira u kojem se obliku koristi kao prednosti je moguće izdvojiti:

- Kombinacijom organizacijskih struktura poduzeće može imati prednosti obje forme,
- Troškovno je učinkovita struktura
- Fleksibilnost,
- Omogućuje zaposlenicima na nižim razinama da budu uključeni blisko u projekt te
- Menadžment najvišeg ranga oslobođen je operativnih aktivnosti.

Kao nedostatci se izdvajaju:

- Veći administrativni troškovi,
- Veći potencijalni konflikti te
- Rad unutar matrične strukture uzrokuje jači stres zbog odgovornosti prema dvama šefovima.

Matričnom strukturom se nastoje iskoristiti najbolje značajke funkcionalne i sektorske strukture. I funkcionalni i sektorski menadžeri imaju podjednak autoritet u organizaciji, a namještenici su podređeni i jednom i drugom. Na ovaj način nastoje se iskoristiti prednosti funkcionalne stručnosti i sektorske autonomije.

4.2.4. Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura bazira se na radikalno novoj koncepciji strukturiranja organizacije gdje se kao kriterij grupiranja uzima kriterij procesa i formiranja multidisciplinarnih timova na toj osnovi. Temelji se na horizontalnoj organizaciji, čime se otvara vertikalna struktura organizacije. Usko je povezana s funkcijskom organizacijskom strukturom koja predstavlja okvir u koji se procesna organizacijska struktura „polaže“. Razlikuju se tri procesa, a to su: središnji procesi, procesi potpore i procesi menadžmenta. Središnji procesi usmjeravaju se na potrebe kupaca kako bi se zadovoljile njihove potrebe na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe dok procesi menadžmenta utječu i na jedne i na druge (Dujanić, 2007).

Procesom najčešće upravlja osoba koja ima ovlasti i odgovornost za izvođenje i unapređenje procesa. Ima mali broj razina te koje obuhvaćaju sljedeće karakteristike (Buble i drugi, 2005):

1. Struktura je kreirana oko tijeka rada ili procesa umjesto oko funkcijskih odjela,
2. Vertikalna hijerarhija je spljoštena na možda samo jednog viška menadžera u tradicijskim funkcijama potpore kao što su financijski i ljudski resursi,
3. Menadžerski zadaci delegiraju se na najnižu razinu e
4. Poduzeće je vođeno kupcima s obzirom da su procesi utemeljeni na zadovoljavanju potreba kupaca.

Druga karakteristika procesnih struktura jesu timovi. Kod procesno zasnovane strukture timovi se formiraju oko pojedinih središnjih procesa, broje oko 20 do 30 članova od kojih svaki ima svoje funkcijske specijalnosti. Timove karakterizira sljedeće (Buble i drugi, 2005):

1. Timovi imaju pristup resursima,
2. Uključuje niz vještina zaposlenih te su osposobljeni da izvršavaju poslove jedan drugoga te da kombiniranjem vještina ostvaruju glavne organizacijske zadatke te
3. Tim je opunomoćen ovlastima donošenja odluka.

Dujanić (2007) navodi sljedeće prednosti procesne organizacijske strukture:

- Intenzivan fokus na ispunjenje potreba kupaca koji može rezultirati dramatičnim unapređenjima brzine, efikasnosti, zadovoljstvu kupaca, uklanjanju barijera između odjela, eliminiranju brojnih slojevitih menadžmenta i osiguranju kooperacije na cijelom zadatku,
- Procesno zasnovane strukture dovode do reduciranja režijskih troškova te
- Fleksibilnije su i adaptivnije od tradicionalnih struktura.

Dok kao nedostatak se navodi sljedeće:

- Teškoća promjena koje treba izvršiti u dizajnu posla, filozofiji menadžmenta, informacijskom sistemu i sistemu nagrađivanja te
- Ovako zasnovane strukture mogu rezultirati udvostručavanjem oskudnih resursa te ako vještine tima nisu prisutne, u sporijem donošenju odluka ako se timovi odupiru da postignu konsenzus.

Implementacija procesno zasnovane strukture leži na prikladnoj identifikaciji ključnih procesa potrebnih za zadovoljavanje potreba kupaca. Da bi poduzeće ostvarilo pozitivne efekte ove

strukture nužno je da koristi BPR metodologiju (Business Process Reengineering) koju se smatra neodvojivom od procesa organizacijskih struktura.

4.2.5. Mrežne strukture

U ekonomsko-organizacijskom smislu poslovne mreže su jedan od alternativnih modela organizacijskog rasta koji su u teoriji suprotstavljeni internom ili organskom rastu. Mrežne strukture se razlikuju po nepostojanju formalne, pravno definirane, vlasničke osnove za uspostavu odnosa moći ili hijerarhije. Međutim, kod poslovnih mreža se često javljaju hijerarhijski odnosi. Mreže se stoga ponekad nazivaju quasi-integracijama. 'Rast' kroz mreže je u usporedbi s organskim rastom brži jer ne traži toliko intenzivan financijski angažman te s druge strane, rast kroz mreže ne nudi civilizacijski i institucionalno najsigurniju polugu kontrole sadržanu u vlasničkim pravima. Upravo zbog tih razloga mreže jesu i mogu biti fleksibilnije od integriranog poduzeća kao povijesnog modaliteta efikasne organizacije ekonomskih aktivnosti društva. Poslovne mreže su relativno stabilan sustav odnosa i veza među organizacijama i/ili njihovim dijelovima. Mreža djeluje kao strateški i funkcionalno povezan organizam, gdje se uslijed praktične nemogućnosti ili nepoželjne uspostave kontrole posredstvom vlasničkih (institucionalnih) veza, svjesna koordinacija aktivnosti članica mreže obavlja posredstvom jednog ili više koordinacijskih centara (Kaštelan Mrak, 2000).

Dujanić (2007) ističe da su danas evidentna dva tipa mreža, a to su:

1. Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća i
2. Mrežno zasnovane organizacije.

Ovakve mreže se opisuju često kao pizza strukture, paukova mreža, organizacijske ribarske mreže, poslovne mreže, poslovni inkubatori i klaster organizacija. Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća usmjerene su na oblikovanje mrežne organizacije koja je u najužoj vezi s ustaljenom organizacijom, a koja ujedno pokazuje način povezivanja članova u virtualnoj organizaciji. Često ju se naziva organizacija bez granica s obzirom da su mogućnosti ulaska u mrežu i izlaska iz nje neograničene. Učinkovitost pojedine mreže ovisi o ciljevima skupine.

Oblikovanjem mrežne organizacijske strukture smanjuje se broj razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinca u timovima u organizacijsku mrežu poduzeća. Primjeri

takve strukture jest organizacija ribarske mreže koja je sastavljena od pojedinaca organiziranih u male, privremene i organizacijski sveobuhvatne skupine vezane vremenskim rokovima i zadatcima.Čvorovi u mrežama simboliziraju pojedinca ili timove, a niti koje ih povezuju jesu informacijske veze. Podizanjem svakog sljedećeg čvora nastaje druga piramida što ukazuje na organizaciju ribarske mreže koja formira privremenu, a ne trajnu hijerarhiju. Čim se zadatak završi, hijerarhija nestaje, a sudionici na tom zadatku preuzimaju nove zadatke u nekoj novoj privremenoj heterarhiji. Drugi tip mreže odnosi se na preoblikovanje poduzeća te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog proizvoda ili usluge. Tu je riječ o poduzetničkom obliku prividnog karaktera čiji je rezultat zajednički proizvod ili usluga koji na tržište izlazi pod imenom vodeće tvrtke virtualnog poduzeća (Dujanić, 2007).

Ukoliko se poslovne mreže analizira kao organizacijski model potrebno je identificirati obilježja po kojima se razlikuju. Mrak Kaštelan (2000) ističe sljedeća razlikovna obilježja poslovnih mreža:

1. Opće dimenzije mreže (osnovni čimbenik koji utječe na mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona aktivnosti),
2. Stupanj diverzifikacije (horizontalna i vertikalna složenost i problemi koordinacije koji iz te složenosti proizlaze),
3. Interna struktura organizacijskih jedinica i njihov funkcionalni i pravni status,
4. Konzistentnost i stabilnost mreže,
5. Specifičnosti koordinacijskih mehanizama te
6. Specifičnosti podržavajućih motivacijskih mehanizama.

Nadalje, Dujanić (2007) ističe da mrežne strukture imaju neke zajedničke karakteristike, a one jesu:

1. Mreže se sastoje od relativno malih poluautonomnih grupa koje se privremeno ili stalno pridružuju drugim grupama radi postizanja zajedničkih ciljeva,
2. Granice između organizacije i njezina okruženja su šupljikave te
3. Autoritet se temelji više na stručnosti, a ne na formalnom položaju.

Kao najveće prednosti mrežnih struktura navode se to što se može brzo prilagoditi i preustrojiti u razdobljima brzih promjena dok se kao nedostatak izdvaja otežana kontrola nad

operacijama te otežana intervencija u slučajevima konflikta između članica mrežne strukture kao i teškoće pri motiviranju članica za zajedništvo.

4.2.6. Suvremeni oblici organizacijskih struktura

Suvremeni oblici organizacijskih struktura nastaju u novije doba zahvaljujući razvoju tehnologija. Ikonić (2005) među suvremene oblike organizacijskih struktura ubraja virtualnu organizaciju, mrežnu organizaciju, izvrnutu organizaciju, organizaciju paukove mreže, timsku organizaciju, front/back organizaciju, heterarhiju te hipertekst organizaciju.

Virtualna organizacija je ne hijerarhijsko ortaštvo/mreža/kooperacija neovisnih poduzeća koja zajednički surađuju radi trenutnih tržišnih i proizvodnih prilika. Virtualna organizacija nema lidera ali ima brokera koji vodi pojedine virtualne strukture tj nadgleda i kontrolira izvršenje ugovorenih projekata.Uspostavljanjem virtualne organizacije poduzeća odgovaraju na tržišnu nesigurnost i konkurenciju. Zbog korištenja visokih tehnologija uspješno se prilagođava svim vanjskim promjenama te je vrlo fleksibilna što je čini osnovu uspjeha.

Mrežna organizacija pojavljuje se kao organizacijski odgovor poduzeća na složenije uvjete poslovanja i veće brzine promjena kojima se treba prilagoditi. Sastoji se od većeg broja samostalnih sustava i središnje jezgre čiji je zadatak uspostavom aktivnosti izvršiti određene ciljeve. Mrežna organizacija može biti povezana u obliku lanca, kotača ili u više kanala. Može biti formalna s odgovarajućom plitkom strukturom ili neformalna bez strukture. Prednost Mreže je smanjenje troškova marketinga i istraživanja i povećanje konkurentnosti.

Hijerarhija u izvrnutoj organizaciji je nevidljiva zbog toga što pojedinci rade samostalno na temelju točno definirani pravila i standarda koje su usvojili završenim internim treningom. Ovaj model organizacije je pogodan za poduzeća koja se bave prodajom jednog ili nekoliko proizvoda na većem području (npr prodaja kozmetike) zbog toga što većina zaposlenih obavlja isti posao osim nekolicine u upravi.

Organizacija paukove mreže koristi se u izvrnutoj organizaciji kada se pojavi kompliciraniji problem koji nitko ne zna riješiti. Kada nastane problem formira se tim najsposobnijih stručnjaka iz cijele organizacije koji uz pomoć dostupnih baza podataka moraju riješiti problem te nakon pronalaska rješenja paukova mreža se raspada.

Timska organizacija formira se unutar funkcijske ili divizijske strukture,a timovi se sastavljaju od postojećeg osoblja različitih funkcija koji zajednički pokušavaju ostvariti neki zadatak. Prilikom svakog novog zadatka mijenjaju se vođe i dio tima da bi se izbjeglo stvaranje formalnog autoriteta, zbog toga su vođe prisiljene voditi tim kao treneri a ne kao vođe, što znači da su članovi tima sami odgovorni za svoj dio zadatka te svoje greške ne mogu prenijeti na vođu.

Front/Back organizacija je kombinacija tržišne i proizvodne strukture, što znači da prati proizvode i tehnologiju ali istovremeno prati i zadovoljstvo potrošača. Prednosti front/back organizacije su te da kupac može kupiti različite proizvode iz jednog kontakta i preko jednog računa, predmetni dio organizacije fokusiran je na poboljšanje proizvoda, dopušta i brže usvaja različite pristupe tržištu. Nedostaci takve organizacije su teže koordiniranje marketinških funkcija podijeljenih između prednje i stražnje organizacijske strukture, jedan dio organizacije ne uspijeva utjecati na drugi kod rješavanja problema s kojima se suočava, česti nesporazumi, i sukobi oko podjele troškova i informacija.

Heterarhija je decentralizirana organizacija s određenim brojem jednakopravnih poslovnih jedinica koje imaju veliku autonomiju. Pogodna je za velike kompanije zbog toga što ima više centara za upravljanje ali je zbog toga i skuplja od klasičnih. Za mrežnu organizaciju se može reći da je na neki određen način oblik heterarhije zbog toga što svaka članica može imati vlastitu strukturu a da na vrhu mreže ne postoji formalni vođa.

Hipertekst organizaciju čine poslovni sustavi koji čine osnovu organizacije i njezine izvršne djelatnosti, projektni timovi čiji članovi čine mrežu unutar poslovnih sustava, te znanje koje je osnova uspjeha ovakve organizacije.

5. RAZLIKA IZMEĐU ORGANIZACIJE I MENADŽERSKE FUNKCIJE ORGANIZIRANJA

Pojam organizacije i menadžerske funkcije organiziranja ne smije se poistovjećivati. Organizacija se odnosi na svako svjesno udruživanje ljudi dok menadžerska funkcija organiziranja odnosi se na koordiniranje aktivnosti, poslova i zadataka u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća. U nastavku se objašnjava pojam organizacije kao i uloga i značenje organizacije poslovanja.

5.1. Pojam organizacije

Riječ organizacija grčkog je podrijetla, izvedenica je riječi „organon“ što znači alat, sredstvo za rad, oruđe, naprava, sprava, pravljenje, stvaranje. U Aristotelovoj logici predstavlja unutarnju povezanost. Organizacija počinje s pojavom čovjeka. Čovjek je, kako bi preživio i podmirio svoje životne potrebe, pomoću primitivnih sredstava za rad stvarao raznovrsne proizvode. Za što uspješnije stvaranje proizvoda bila mu je potrebna kvalitetna organizacija. Kako se čovjek razvijao, razvijale su se i njegove potrebe: materijalne, socijalne, kulturne, sportske i ostale. Razni oblici organizacija omogućavali su čovjeku lakše podmirenje potreba, ostvarivanje ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti ili ih uopće ne bi mogao realizirati. Čovjek i danas djeluje u okviru brojnih organizacija, onima kojima radi, onima u kojima ostvaruje profesionalne i političke ciljeve, obavlja obrazovnu, kulturnu i sportsku aktivnost, ostvaruje zdravstvenu zaštitu i koristi se komunalnim uslugama (Sikavica i Novak, 1999). Ferišak (2006) navodi prema E.F.L. Brechtu osam je bitnih principa organizacije, a to su:

- Organizacija je jedan aspekt planiranja menadžmenta, povezana je s određivanjem i specificiranjem određenih operacija, te funkcionalnim odgovornostima,
- Struktura organizacije poduzeća u okviru odgovornosti menadžmenta, treba biti takva da se odgovornost prenosi na niže razine, te da se stvore uvjeti za koordinaciju,
- Odgovornost za pojedine izvršne i posebne aktivnosti između svih članova organizacije, treba biti jasno definirana,
- .Kada veličina organizacije zahtijeva ustrojstvo nižih razina odlučivanja, trebaju se precizno definirati ovlasti na svim razinama podređene osnovnom cilju,
- Kada se obujam aktivnosti poveća, dodatno se stimuliraju oni segmenti koji povećavaju proizvodnju i osiguravaju pojačanu koordinaciju svih razina,

- Definiranje odgovornosti u organizacijskoj strukturi uvjetuju da se odredi pojedinačna odgovornost, provede adekvatna decentralizacija jasno razgraniče crte odgovornosti, te definira odnos podređenih i nadređenih,
- Organizacija mora biti fleksibilna, sposobna na prilagodbe koje su uvjetovane promjenama okolnosti.

Primjena strategije poduzeća zahtjeva od menadžmenta da razmotri na koji način treba strukturirati organizaciju. U novim malim poduzećima ta je struktura fluidna, tako da svaki zaposleni zna na koji način treba obavljati više od jednog poslovnog zadatka dok je vlasnik – menadžer uključen u sve aspekte poslovanja poduzeća. Međutim, ukoliko poduzeće nastavi rasti javlja se sve veća potreba za stručnosti koja je nužna za strategijski menadžment (Dujanić, 2007).

5.2. Uloga i značenje organizacije poslovanja

Dok se sama riječ organizacija odnosi na bilo koje svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene ciljeve, pojam organizacije poslovanja podrazumijeva podjelu poslova, grupiranje poslova, dodjelu razine autoriteta i koordiniranje pojedinih organizacijskih dijelova. Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka.Proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu. Ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno radno vrijeme za njegovo izvršenje, te se odgovarajućom organizacijom relativno smanjuju troškovi postizanja istih rezultata.Pojam organizacije označava proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova) kao i rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širina i struktura u svim područjima društvenog života (Dujanić, 2007).

Organiziranje je proces čiji je rezultat organizacija koja je određena organizacijskom strukturom koja omogućava najbolje obavljanje poslovne aktivnosti, razrađenim sustavom delegiranja ovlasti unutar strukture i organizacijskom kulturom. Ako je organizacijska struktura efikasno izrađena, ako je zaposlenicima jasna međusobna povezanost posla i hijerarhijska struktura, tada će i oni efikasnije raditi. Čimbenici koji utječu na formiranje organizacijske strukture grupiraju se u dvije skupine, unutarnje i vanjske čimbenike. U unutarnje čimbenike moguće je ubrojiti sljedeće: ciljevi i strategije, zadatci i tehnologija,

veličina organizacije, ljudski potencijali, životni ciklus organizacije, proizvod, usluga i lokacija. Za razliku od unutarnjih čimbenika, vanjske čimbenike je znatno teže predvidjeti, a samim time i kontrolirati, a u ovu skupinu moguće je navesti sljedeće: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, razvoj znanosti i tehnologija. Pod utjecajem navedenih čimbenika, organizacijsku strukturu je potrebno stalno usklađivati kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju uporabu resursa. Organizacijska struktura je neponovljiva. To znači da je nije moguće u potpunosti preslikati jer je svaka specifična s obzirom da se radi o specifičnim ciljevima. Kako se poduzeće razvija i raste, uvodi nove proizvode, širi se na nova tržišta, povećava broj zaposlenih, može se mijenjati i organizacijska struktura (Tudor, 2007).

Poduzetništvo obuhvaća niz aktivnosti koje se odnose na osnivanje, formiranje i upravljanje poduzećem. Poduzeće je neodvojivo od poduzetništva i poduzetnika. Ujedno je i povijesna kategorija koja se javlja u kapitalizmu (Gorupić, 1990). poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata koja proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta te pri tome koristi potrebne resurse i snosi poslovni rizik radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva (Kolaković, 2006). Buble i Kružić (2006) prema Druckeru ističu da je svaka organizacija koja svoj cilj ostvaruje na način da iznosi robu i usluge na tržište, poduzeće. Nadalje ističu da je uobičajena organizacija poslovanja prema sljedećim pravnim oblicima:

- Individualna (inokosna, samostalna) poduzeća,
- Partnerska društva (ortaštva) i
- Korporacije (dionička društva).

Individualna poduzeća najjednostavniji su oblik poduzeća u vlasništvu jedne osobe. To su uglavnom mala, najčešće obiteljska poduzeća u kojima vlasnik samostalno upravlja poduzećem i odgovara za sve obveze cjelokupnom svojom imovinom. Partnersko društvo oblike je poduzeća koje je u vlasništvu dviju ili više osoba. Partneri s obzirom na visinu svojih udjela upravljaju poduzećem, vode posao, dijele dobit, a za obveze odgovaraju neograničeno kao i vlasnik individualnog poduzeća. Korporacije su ekonomski snažna poduzeća koja mogu imati od jednog pa do stotine tisuća vlasnika, odnosno dioničara. Vlasnici upravljaju preko svojih tijela upravljanja čija se odgovornost određuje prema organizacijskoj strukturi poslovanja.

6. Zaključak

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio potreban da osigura koordinaciju poslova pojedinaca. Menadžment je kao pojam kompleksan, interdisciplinaran i višeznačan. Prema definiciji menadžmenta, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih nad kojima imaju ili nemaju izravnu nadležnosti. Menadžeri s pomoću drugih ljudi, te njihovom raspodjelom na određene poslove ostvaruju ciljeve poduzeća. Menadžment svoje ciljeve ostvaruje kroz pet funkcionalnih područja menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje.

Organizacija počinje s pojavom čovjeka. Čovjek je, kako bi preživio i podmirio svoje životne potrebe, pomoću primitivnih sredstava za rad stvarao raznovrsne proizvode. Za što uspješnije stvaranje proizvoda bila mu je potrebna kvalitetna organizacija. Kako se čovjek razvijao, razvijale su se i njegove potrebe: materijalne, socijalne, kulturne, sportske i ostale. Razni oblici organizacija omogućavali su čovjeku lakše podmirenje potreba, ostvarivanje ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti ili ih uopće ne bi mogao realizirati. Čovjek i danas djeluje u okviru brojnih organizacija. Organiziranje kao funkcija menadžmenta odnosi se na oblikovanje strukture i koordinaciju aktivnosti u funkciji ciljeva. Odredivši ciljeve i strategiju u fazi planiranja, organizacija treba odrediti tko će što raditi i kako postići intra i interdepartmentalnu koordinaciju. Organizacijska struktura je sredstvo pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi poduzeća. Ona predstavlja građeni sastav kao i sastav dijelova koji čine poduzeće. Ona ovisi o veličini kompanije kao i njezinom životnom ciklusu. Isto tako organizacijska struktura trebala bi biti fleksibilna i adaptivna kako bi se prilagođavala promjenama u okruženju.

Grafički prikaz organizacijskih struktura prikazuje se pomoću organigrama ili organizacijskih shema. Pri organizaciji poduzeća primjenjuju se različiti tipovi organizacijskih struktura, a najznačajniji su funkcionalna organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, procesna organizacijska struktura, mrežna struktura te suvremeni oblici organizacijskih struktura.

Ivana Buneta

Literatura

1. Dujanić, M., 2007. Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
2. Buble, M. i drugi 2005., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
3. Buble, M. 2000. Management, Ekonomski fakultet Split
4. Dujanić, M., 2007. Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
5. Dujanić, M., 2006. Organizacija, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
6. Gorupić, D.: Gorupić, D. jr. 1990. Poduzeće – Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb
7. Kolaković, M. 2006.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb
8. Buble, M., Kružić, D. 2006: Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF . plus, Zagreb
9. Horvat Đ., 2007. Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb
10. Weihrich, H. i Koonz, H., 1993, Menedžment, deseto izdanje, Mate, Zagreb
11. Sikavica P. i Novak M., 1999.: Poslovna organizacija, 3. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb
12. Žugaj M., 2004.: Organizacija, 2. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
13. Galetić L.,2011.:Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb
14. Ferišak V., 2006.: Nabava: Politika-strategija-organizacija-managment, 2. Aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb
15. Ikonić M., 2005.: Modeliranje organizacijske strukture proizvodnih poduzeća, doktorska disertacija, Rijeka
16. Tudor G.,2007.: Menadžerska zlatna knjiga, M.E.P., Zagreb

Popis shema

Shema 1. Ključni aspekta procesa menadžmenta 5
Shema 2. Dizajniranje opće organizacijske strukture 21
Shema 3. Funkcijska organizacijska struktura 22
Shema 4. Struktura proizvodnih odjela 24
Shema 5. Geografska struktura 25
Shema 6. Organizacijska struktura Maytaga u više odjela 26
Shema 7. Struktura strategijskih poslovnih jedinica 27
Shema 8. Produktno – funkcijska matrica 28