ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „ADRIATIQ MARINA TRIBUNJ“ D.O.O., TRIBUNJ

Grubišin, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:681689

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „ADRIATIQ MARINA TRIBUNJ“ D.O.O., TRIBUNJ

Mentor:
doc. dr. sc. Mateljak Željko

Student:
Josipa Grubišin
Broj indeksa:
1131346

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK ... 4
1. UVOD ... 5
1.1. Predmet rada ... 5
1.2. Problem rada ... 5
1.3. Ciljevi rada ... 6
1.4. Metode rada ... 7
1.5. Struktura rada ... 7
2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE ... 8
2.1. Pojam organizacije ... 8
2.2. Temeljna obilježja organizacije ... 9
2.3. Ciljevi organizacije ... 12
2.4. Centri odgovornosti u organizaciji ... 14
3. POJMOVNA DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ... 16
3.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture ... 16
3.2. Čimbenici organizacijske strukture ... 17
3.2.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture ... 17
3.2.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture ... 20
3.3. Oblikovanje organizacijske strukture ... 23
3.4. Vrste organizacijskih struktura ... 25
3.4.1. Klasične organizacijske strukture ... 25
3.4.1.1. Funkcijska organizacijska struktura ... 25
3.4.1.2. Divizijska organizacijska struktura ... 28
3.4.1.3. Hibridna organizacijska struktura ... 29
3.4.1.4. Mješovita organizacijska struktura ... 31
3.4.2. Organske organizacijske strukture ... 32
3.4.2.1. Projektna organizacijska struktura ... 32
3.4.2.2. Matrična organizacijska struktura ... 35
3.4.2.3. Procesna organizacijska struktura ... 37
4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ... 39
4.1. Materijalni resursi ... 39
4.2. Ljudski resursi ... 41
4.3. Raščlamba i grupiranje zadataka ... 42
4.4. Upravljanje i menadžment ... 42
4.5. Vremenski redoslijed poslova ... 43

5. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ADRIA MARINA TRIBUNJ D.O.O.“, TRIBUNJ 44
5.1. Kapacitet poduzeća 45
6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „ADRIA MARINA TRIBUNJ D.O.O.“, TRIBUNJ 48
7. ZAKLJUČAK 53
SUMMARY 54
LITERATURA 55
POPIS SLIKA 56
POPIS TABLICA 57

SAŽETAK

Organizacija, odnosno organizacijska struktura predstavlja vrlo važan element svakog poduzeća, te omogućava postizanje zadanih ciljeva i provođenje određenih strategija poduzeća da bi poslovanje poduzeća bilo što uspješnije. Na temelju provedene analize organizacijske strukture na primjeru poduzeća Adriatiq Marina Tribunj d.o.o. može se zaključiti da je u poduzeću formirana funkcijska organizacijska struktura, gdje se nalazi šest različitih poslovnih funkcija na čelu s direktorom. Također, može se zaključiti da su dva najvažnija čimbenika organizacije poduzeća konkurencija i kupci, kojima se poduzeće najviše i prilagođava. Ostvarujući uspješne poslovne rezultate koristeći svoje resurse na najbolji način i bez velikih troškova, može se zaključiti da je funkcijska organizacijska struktura u poduzeću efikasna.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, čimbenici, efikasnost.

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Bilo da se radi o velikom poslovnom subjektu, srednjim ili malim poslovnim subjektima, svi oni imaju jedan cilj, a to je uspješno poslovanje. Da bi poduzeća bila uspješna u onom što rade, potrebno je ostvariti postavljene ciljeve i ostale planove poduzeća, što nikako nije moguće bez odgovarajuće organizacije poduzeća. Upravo organizacija omogućava uspješno poslovanje svakog poduzeća, te je izuzetno važna u svim sferama čovjekova života, bilo da se radi o pojedincu ili društvu općenito.

Organizacija predstavlja određenu skupinu ljudi koji se svjesno udružuju s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Svaka organizacija ima svoja obilježja kao što su naziv pod kojim ona posluje, struktura, moć, izvješća, te kao najvažnije obilježje svake organizacije, ciljevi.

Glavni cilj svakog poslovnog subjekta jest stvaranje odgovarajuće organizacijske strukture koja će osigurati uspješno poslovanje, odnosno utjecati će na povećanje ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja organizacije. Bitno je napomenuti da na organizaciju utječe veliki broj čimbenika, unutarnjih i vanjskih, prema kojima se organizacija formira i prilagođava ovisno o promjenama u njenoj okolini. Pod organizacijskom strukturom podrazumijeva se niz horizontalnih i vertikalnih odnosa koji se formiraju i koordiniraju s ciljem izvršenja i provođenja određenih ciljeva i strategija poduzeća.

Prema navedenom, dolazi se do zaključka zašto se ističe važnost organizacije za svako poduzeće. U ovom završnom radu analizirat će se organizacijska struktura na primjeru poduzeća Adriatiq Marina Tribunj d.o.o., Tribunj, utvrditi će se koji čimbenici utječu na organizaciju te da li je organizacijska struktura poduzeća efikasna ili ne.

1.2. Problem rada

Kao što je prethodno navedeno, u ovom radu provest će se analiza organizacijske strukture na primjeru poduzeća Adriatiq Marina Tribunj d.o.o., gdje će se istražiti o kojoj je vrsti organizacijske strukture riječ te da li je ona prikladna za poduzeće ili ne.

Cilj svakog poduzeća jest formirati organizacijsku strukturu koja najbolje odgovora poslovanju poduzeća, njegovim ciljevima, zaposlenicima i sl. No, prilikom formiranja organizacije, poduzeće se susreće s nizom bitnih čimbenika koji izravnom ili neizravno utječu na organizacijsku strukturu poduzeća. Tako će na formiranje organizacijske strukture utjecati vanjski i unutarnji čimbenici, prema kojima poduzeće prilagođava svoje poslovanje. Unutarnji čimbenici su oni čimbenici nad kojima poduzeće ima kontrolu i može na njih utjecati, dok nad vanjskim čimbenicima poduzeće nema kontrolu te im se treba kontinuirano prilagođavati, mijenjati svoje poslovanje, strukturu, zaposlenike i sl.

Prema navedenom može se zaključiti da izbor organizacijske strukture u poduzeću ovisi o mnogim čimbenicima. Ako poduzeće adekvatno koristi svoje resurse, gdje se proces proizvodnje odvija bez velikih poteškoća i gdje nema nepotrebnih troškova, u tom slučaju organizacijska struktura poduzeća je efikasna te osigurava poduzeću stalne profite. Zato je potrebno dobro poznavati okolinu poslovanja i ostale čimbenike organizacije da bi se određene promjene i prilagodbe donijele u pravo vrijeme.

1.3. Ciljevi rada

Osnovni ciljevi ovog završnog rada su sljedeći:

- Ukazati na važnost organizacije te teoretski objasniti što je to organizacija i koji su njeni ciljevi;
- Objasniti što je to organizacijska struktura i koji čimbenici utječu na nju;
- Navesti i opisati vrste organizacijskih struktura;
- Analizirati organizacijsku struktura poduzeća Adriatiq Marina Tribunj d.o.o., Tribunj.

1.4. Metode rada

U ovom završnom radu koristit će se ove metode:

- Metoda analize – metoda prema kojoj se složeni pojmovi i zaključci raščlanjivanju na njihove jednostavnije dijelove i elemente;
- Metoda sinteze – metoda prema kojoj se oni jednostavniji pojmovi vežu u složenije pojmove;
- Metoda deskripcije – metoda koja na jednostavan način opisuje činjenice i procese;
- Metoda kompilacije – odnosi se na korištenje tuđih radova, mišljenja i zaključaka;
- Metoda intervjua – prikupljanje podataka putem neposrednog razgovora s određenom osobom.

1.5. Struktura rada

Ovaj završni rad podijeljen je na šest dijelova, uključujući uvod i zaključak.

U prvom dijelu završnog rada opisan je problem istraživanja, ciljevi rada te korištene metode.

Drugi dio završnog rada odnosi se na definiranje organizacije i opis glavnih obilježja organizacije. Također, u ovom dijelu rada ističu se ciljevi organizacije i centri odgovornosti.

Treće poglavlje bazirano je organizacijsku strukturu, gdje se definira organizacijska struktura i navode vanjski i unutarnji čimbenici organizacije. Isto tako, u ovom poglavlju rada opisane su najvažniji oblici organizacijskih struktura.

U četvrtom dijelu rada navode se i opisuju glavni elementi organizacijske strukture.

Peto poglavlje odnosi se na analizu organizacijske strukture poduzeća „Adria marina Tribunj d.o.o.“

Posljednji dio rada, zaključak, odnosi se na razmatranje rezultata provedene analize.

2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE

2.1. Pojam organizacije

Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon te preko latinske riječi organum formira svoj današnji termin, a to je organizacija (engl. organization). Svaki čovjek je dio neke organizacije, bilo da se radi o obitelji ili o organizaciji u kojoj je zaposlen, što upućuje koliko je zapravo važna organizacija.

Postoji jako veliki broj različitih poimanja organizacije u kojima se organizacija gleda kao društveni, politički i ulazno-izlazni sustav, zatim kao racionalni prirodni i otvoreni sustav i sl. Uzimajući u obzir sva navedena poimanja organizacije, može se zaključiti da u svim različitim literaturama prevladava nekoliko pogleda na organizaciju koja su prikazana Tablicom 1.

Tablica 1. Prevladavajuća poimanja organizacije

Naziv	Opis
Univerzalno poimanje organizacije	Prema ovom poimanju organizacije se gleda kao više međusobno poveznih dijelova koji čine jedinstvo. Ovaj način poimanja organizacije najbolje odgovara poimanju organizacije kao sustava, te se odnosi na sve organizacije u organskom i anorganskom svijetu.
Institucionalno poimanje organizacije	Prema ovom načinu poimanja organizacije, organizacija predstavlja instituciju, odnosno skupinu ljudi koji obavljanjem svojih poslova postižu zajedničke ciljeve. Primjeri institucionalnih poimanja organizacije su: banke, škole, bolnice i sl.
Strukturno poimanje organizacije	Prema strukturnom poimanju organizacije organizacija se promatra kao struktura društvenog sustava, gdje svaka organizacija ili institucija ima svoju internu strukturu. Također, svaki dio te unutarnje strukture ima svoju zasebnu strukturu, i tako sve do najosnovnijeg dijela društva.
Funkcionalno poimanje organizacije	Prema ovom načinu poimanja organizacije, organizacija predstavlja skup aktivnosti prema kojima se oblikuje organizacijska struktura u društvu. Uz funkcionalno poimanje organizacije često se organizaciju, uz rad i kapital, gleda kao treći najvažniji čimbenik proizvodnje.

Izvor: izrada autora prema Hoffman, F.: Begriff der Organization, 1980., u: Grochla, E.: Handworterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 2005., str. 1425. – 1431.

Prema navedenome u Tablici 1., može se zaključiti da organizacija predstavlja instituciju koja je ujedno i otvoreni sustav što omogućuje organizaciji da je u neprekidnom „kontaktu“ sa okolinom u kojoj posluje. Također, može se zaključiti da je organizacija i rezultat aktivnosti organiziranja te da prikazuje stanje organizacije u određenom trenutku. Dakle, osnovna poimanja organizacije su: institucija, otvoreni sustav, aktivnosti organiziranja i stanje. Navedena poimanja organizacije promatraju organizaciju kao jedinstvenu cjelinu koja se sastoji od većeg ili manjeg broja međusobno povezanih dijelova. Drugim riječima, organizacije predstavlja skup ljudi, odnosno zaposlenika koji teže postizanju istih ciljeva. Također, prema poimanjima navedenim u Tablici 1., organizacije je jedan dio, ili jedna organizacijska jedinica u strukturi društvenog sustava, koja isto tako ima svoju organizacijsku strukturu koju čine njene organizacijske jedinice, koje se isto sastoje od većeg ili manjeg broja organizacijskih jedinica ili odjela. Osim navedenih poimanja organizacije, prema funkcionalnoj definiciji, organizacijska struktura se formira ovisno o potrebama za radom u proizvodnom procesu organizacije, uključujući i kapital kao drugu važnu varijablu prema kojoj će se formirati organizacijska struktura u poduzeću.

2.2. Temeljna obilježja organizacije

S obzirom na različita poimanja organizacije, tako postoje i različiti načini definiranja organizacije. Prvenstveno se to odnosi na gledanje organizacije kao procesa organiziranja, ali i kao rezultata procesa organiziranja. Većina autora definira organizaciju kao proces organiziranja, odnosno kao skup aktivnosti organiziranja. U nastavku rada navest će se neke od definicija organizacije, kao što su:

- Organizacija predstavlja svjesno koordiniranje društvenih entiteta, s relativno identificirajućim granicama i funkcijama koje su relativno stalno usmjerene na postizanje ciljeva ili skupine ciljeva;[1]
- Organizacija je društveni entitet koji služi nekoj svrsi i koji je normalno strukturiran i koordiniran prema postizanju svoje svrhe ili cilja;[2]
- Organizacija je zajednica s relativno identificirajućim granicama, normativno uređena, s linijom autoriteta, komunikacijskim sustavom i sustavom koordinacije članova, a ovi kolektiviteti egzistiraju na relativno kontinuiranoj bazi i okolini te aktivnostima

[1] Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 14.
[2] Sikavica, P.: op. cit., str. 14.

usmjerenim prema postavljenim ciljevima, koje imaju učinka za članove organizacije, za samu organizaciju i za društvo;[3]

- Organizacija u širem smislu podrazumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.[4]

Promatrajući navedene definicije, svaka organizacija jest proces ili skup aktivnosti organiziranja, određuje način na koji se dostižu ciljevi organizacije, predstavlja društveni entitet, posjeduje određen sustav komunikacija i koordinacije članova, predstavlja svjesno udruživanje dvoje ili više ljudi i sl.

Tablica 2. Obilježja organizacije

Naziv	Opis
Naziv ili tvrtka	Odnosi se na ime poduzeća pod kojim ono posluje. U mnogim poduzećima koja posluju dugi niz godina te imaju prepoznatljive proizvode, naziv poduzeća postaje marka, odnosno brand.
Ciljevi	Jedan od najvažnijih faktora za uspjeh poduzeća jesu njegovi realno postavljeni ciljevi, kojima poduzeće teži i koje želi ostvariti.
Pravila	Pravila u organizacijama omogućavaju normalno funkcioniranje organizacije. U slučaju da ne postoje pravila, ponašanja u organizacijama bi bila neadekvatna i vladao bi nemir. Zbog navedenog, pravila su jedno od najvažnijih obilježja organizacije.
Struktura	Organizaciji u kojoj se nalaze dvoje ili više osoba potrebna je struktura, što predstavlja jednu od karakteristika organizacije. U organizacijama gdje je mali broj zaposlenika, struktura će biti jednostavna i plitka, dok će u većim organizacijama ona biti složena i duboka, u vertikalnom i horizontalnom smjeru.
Položaj ili pozicija	Položaji ili pozicije u organizacijama se odnose na ona radna mjesta koja zauzimaju pojedinci. Tako vrijedi da u onim većim organizacijama gdje je broj položaja ili pozicija veći, pojedinci obavljaju određene poslove. U suprotnom, manje organizacije imaju manji broj pozicija ili položaja, a pojedinci obavljaju više različitih poslova.
Lanac ovlasti	Riječ je o obilježju organizacije koji je jako bitan za hijerarhijsko strukturiranu organizaciju, koja je prisutna čak i u onim timskim i projektnim organizacijama.

[3] Sikavica, P.: op. cit., str. 14.
[4] Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 12. – 13.

Moć	Obilježje koje karakterizira svaku organizaciju, a odnosi na one koji donose odluke u njoj. Tako će oni koji se nalaze na najvišim razinama menadžmenta imati i veću moć u organizaciji, dok će oni pri nižim razinama imati manju moć u organizaciji.
Izvješća	Svaka organizacija izrađuje različita izvješća. Određena izvješća su uvjetovana zakonima i pravilnicima, no organizacije također izrađuju izvješća za praćenje vlastitog poslovanja.

Izvor: izrada autora prema Beardshaw, J., Palfreman, D.: The organisation in its Environment, 4th edition, Pitman Publishing, London, 1990., str. 1.

Prema prethodnim definicijama mogu se također prikazati i glavna obilježja organizacije, a to su: koordinacija zaposlenih, poštivanje hijerarhije u društvu, rad na ispunjenju zajedničkih ciljeva te kvalitetna podjela rada. Prvo, da bi tvrtka uopće mogla postojati potrebno joj je odrediti određeni naziv koji će je ujedno u predstavljati. Zatim, potrebno je zaključiti koji se ciljevi nastoje postići, odnosno u kojem smjeru poslovanje tvrtke ide, što je jedan od najvažnijih čimbenika svake organizacije. Ukoliko je poslovanje tvrtke i sam rad zaposlenih vođen na određen način, to upućuje na činjenicu da su u organizaciji utvrđena određena pravila koja se trebaju poštovati. U organizacijama gdje je više zaposlenih, postoji i organizacijska struktura. Ona će biti znatno veća, složenija i kompleksnija gdje je zaposleno više ljudi što utječe na stvaranje niza organizacijskih jedinica i odjela u organizacijama. Suprotno od navedenog, manje organizacije s manjim brojem ljudi imaju i manje složenu organizacijsku strukturu. U tablici 2. navedeno je i obilježje položaj ili pozicija. Ono što je zanimljivo kod ovog obilježja jest da će u onim većim organizacijama određeni ljudi, ili manje skupine ljudi, obavljati jedan određeni zadatak, dok će u manjim organizacijama ti isti ljudi ili skupina ljudi, obavljati više različitih poslova. Jedno od obilježja organizacije jest i redovito izvještavanje o svom poslovanju. To obilježje organizacije dijelom je propisano zakonom, te sve organizacije trebaju sastavljati i transparentno objavljivati određene izvještaje, najčešće su to izvještaji vezani za financijsko poslovanje organizacije.

Kao što veliki broj autora definira organizaciju na različite načine, tako postoji i velik broj različitih obilježja koja karakteriziraju svaku organizaciju. Glavna obilježja koja svaka organizacija treba imati prikazana su u tablici 2.

Osim obilježja prikazanih u Tablici 2. kao zajednička obilježja svim organizacijama, također se mogu prepisati i još neka obilježja koja karakteriziraju svaku organizaciju. To su ljudi kao jedini živi elementi organizacije i bez kojih organizacije ne bi postojale, te postavljanje granica organizacije, pa čak i kod virtualnih organizacija (virtualne granice).

Također jedno od obilježja koje je zajedničko svim organizacijama jest postojanje makroorganizacije i mikroorganizacije. Makroorganizacija se odnosi na samu organizaciju, odnosno na ciljeve organizacije, strategiju, organizacijsku strukturu, moć i okolinu organizacije, dok se mikroorganizacija odnosi na ljude u njoj, njihova stajališta, potrebe, stavove, odnos prema poslu, motiviranost, stil vođenja te ponašanje svakog pojedinca u organizaciji.

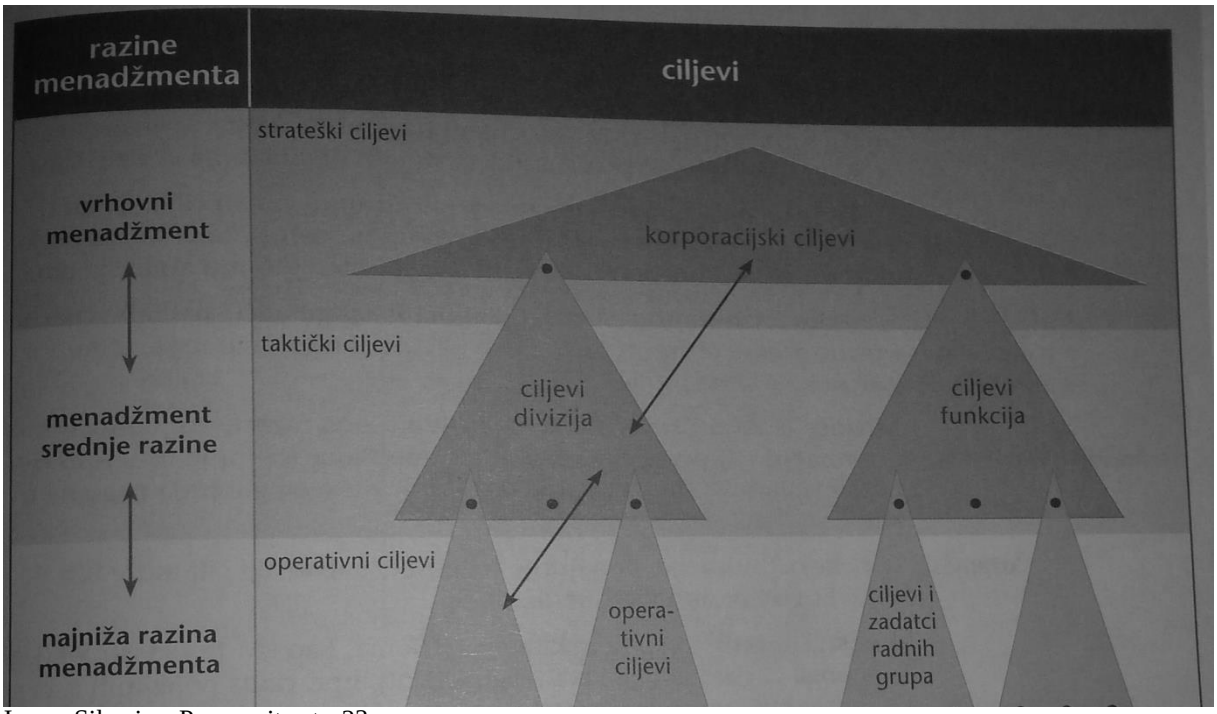
2.3. Ciljevi organizacije

Ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije, a organizacija postoji da bi zadane ciljeve i ostvarila. U složenijim, većim i konkurentsko jačim organizacijama značaj ciljeva je također veći, dok je u manjim organizacijama sa slabom konkurencijom taj značaj ciljeva mnogo manji za organizaciju. Vrlo je bitno da se menadžment organizacije slaže oko postavljenih ciljeva, u protivnom dolazi do neizvjesne budućnosti organizacije. Također, bitno je zadane ciljeve prilagođavati ovisno o promjenama u okolini u kojoj poduzeće posluje.

Za svaku organizaciju najvažnije je da definira dobre ciljeve. Osnovna obilježja dobrih ciljeva su: mjerljivost koja omogućuje usporedbu ostvarenog s planiranim; postojanje vremenskog roka prema kojemu se definira dinamika ostvarivanja ciljeva; predstavljanje izazova i njihova realnost što znači da ciljevi trebaju biti ambiciozni i poticati zaposlenike te da su istodobno i ostvarivi; i da se nalaze u pisanom obliku.

Prethodno je navedeno da je u većim i složenijim organizacijama značaj ciljeva mnogo veći za razliku od manjih organizacija. Složenije organizacije imaju postavljene ciljeve na pojedinim razinama organizacije (vertikalna i horizontalna organizacija), pri čemu je bitno napomenuti da se u tim organizacijama treba poštivati hijerarhija ciljeva. To znači da su ciljevi na višim razinama organizacije „pravac“ za ciljeve na nižim razinama organizacije, odnosno ciljevi na svim razinama organizacije trebaju biti usklađeni, što je prikazano Slikom 1. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta.

Slika 1. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 23.

Kao što prikazuje Slika 1., vrhovni menadžment donosi one najvažnije ciljeve za organizaciju, odnosno strateške ciljeve, koji ujedno nose i najveći stupanj odgovornosti za neuspješno poslovanje odgovornosti, ili bilo koju negativnu pojavu u organizaciji. Ipak, vrhovni menadžment donosi one ciljeve koji će, dobro provedeno strategijom i koordinacijom rada, osigurati uspješno poslovanje u svakoj organizaciji. Vrhovni menadžment organizacije baziran je donošenje onih ciljeva i odluka koje će se odnositi na vremensko razdoblje duže od tri godine, a optimalno vremensko razdoblje jest pet godina. Zbog navedenog, može se zaključiti koliko su važni kvalitetni strateški ciljevi, koje naravno, donosi određena skupina sposobnih i iskusnih menadžera. Menadžment srednje razine odnosi se na taktičke ciljeve, odnosno ciljeve koji se zadaju divizijama, odjelima i organizacijskim jedinicama u organizacijskoj strukturi u poduzeću. Dakle, riječ je o ciljevima za čije su izvršenje zaduženi odjeli ili poslovne funkcije organizacije, koje sve odluke, pravila, upute i sl., dobivaju od vrhovnog menadžera. Menadžment srednje razine donosi ciljeve i odluke koje se odnose na vremensko razdoblje od jedno do tri godine. Slika 2. prikazuje da je najniža razina menadžmenta zadužena za ostvarivanje operativnih ciljeva, koje obavljaju radne skupine ili pojedinci. Ono što je bitno istaknuti jest da menadžeri na operativnoj razini organizacije donose odluke i ciljeve u samom tijeku poslovanja, odnosno u tijeku poslovnog procesa. Na ovoj razini menadžmenta odluke i ciljevi se donose za vremensko razdoblje do jedne godine.

2.4. Centri odgovornosti u organizaciji

Centri odgovornosti u organizaciji odnose se na organizacijske jedinice koje imaju određeni stupanj autonomije, te su odgovorne za postizanje već unaprijed definiranih ciljeva koji su u skladu s ciljevima poduzeća. Ta je odgovornost adekvatna stupnju autonomije koju imaju pojedine organizacijske jedinice, jedne su odgovorne za efikasnu uporabu materijalnih i ljudskih resursa, druge za ostvarenje prihoda i profita, a treće za uporabu kapitala.[5]

Razlikuju se četiri osnovne vrste centara odgovornosti u organizaciji, a to su:

1. Troškovni centri
2. Prihodni centri
3. Profitni centri
4. Investicijski centri

Troškovni centri – riječ je o organizacijskoj jedinici u poduzeću u kojoj menadžeri imaju kontrolu nad troškovima, a čiji se budžet formira prema procjeni koštanja usluge koje troškovni centri odgovornosti pružaju proizvodnim dijelovima organizacije. Bitno je napomenuti da kod ove vrste centara odgovornosti menadžeri nemaju kontrolu nad prihodima. Osnovna svrha troškovnog centra jest izvršenje potrebnog zadatka uz minimalne troškove. Mjerenje i vrednovanje njihovih rezultata temelji se na kontroli troškova uz primjenu tradicionalnih tehnika menadžerske kontrole: budžetiranja i obračuna po standardnim troškovima.[6]

Prihodni centri – odnose se na one organizacijske jedinice u kojima se output mjeri preko novčanih pokazatelja, a koje imaju svoje troškove, odnosno rashode. Bitno je istaknuti da se u ovom centru odgovornosti proračun prvenstveno utvrđuje za output, a centre troškova moguće je formirati kao dio prihodnog centra odgovornosti.

Profitni centri - riječ je o organizacijskoj jedinici u poduzeću u kojoj menadžeri imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima, a osnovni cilj ove organizacijske jedinice jest

[5] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.195.
[6] http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/RIF/Marijan-Milinovic-Organizacija-poslovanja-putem-centara-odgovornosti-11-01-2013.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]

profit koji predstavlja razliku između prihoda i rashoda. Navedenom razlikom mjeri se uspjeh ovih centara odgovornosti. Ono što je bitno istaknuti kod profitnih centara odgovornosti jest da oni nemaju kontrolu nad investicijama, odnosno ne mogu donositi odluku kada i gdje investirati. Ove odluke donosi isključivo vrhovni menadžment poduzeća.

Investicijski centri - riječ je o organizacijskoj jedinici u poduzeću u kojoj menadžeri odgovaraju za nastale dobitke i gubitke, ali i za efikasnost upotrebe kapitala koji im stoji na raspolaganju. Drugim riječima, investicijski centri su dijelovi organizacije gdje postoji kontrola nad prihodima i troškovima, a njihova uspješnost mjeri se stopom povrata na uloženi kapital. Što je ovaj pokazatelj veći, to će investicijski centar biti uspješniji.

3. POJMOVNA DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

U ovom poglavlju rada objasnit će se što je to organizacijska struktura. Navest će se i opisati vanjski i unutarnji čimbenici organizacije na koje poduzeće može, odnosno ne može utjecati. Također, u ovom poglavlju navesti će se i objasniti najpoznatije vrste organizacijskih struktura. Prvenstveno se misli na oblike klasičnih i organskih organizacijskih struktura.

3.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture

Riječ struktura potječe od latinske riječi structura, što ima više značenja. Tako struktura može značiti slaganje, zidanje, sklapanje, raspored i sl., što upućuje na to koliko je zapravo struktura važna za svaku organizaciju, pa čak i onim najmanjim organizacijama.

Vrlo često se organizacijska struktura poistovjećuje s pojmom organizacija, što je potpuno pogrešno. Bitno je napomenuti da je organizacija širi pojam, te da je organizacijska struktura jedan od najvažnijih elemenata organizacije.

Organizacijska struktura privukla je interes mnogih istraživača i autora na području organizacije, te postoje različiti načini definiranja organizacijske strukture. Neke od definicija organizacijske strukture su sljedeće:

- Organizacijska struktura podrazumijeva set hijerarhijskih i/ili horizontalnih pozicija i odnosa, a aktivnosti se raspoređuju i koordiniraju prema više formalnih mehanizama; [7]
- Organizacijska struktura definira kako će se neki zadatak alocirati, tko koga izvještava u organizaciji, koji su formalni organizacijski mehanizmi te upućuje na interakciju modela koje treba slijediti;[8]
- Organizacijska struktura podrazumijeva ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja.[9]

[7] Knights, D., Willmot, H.: Itroducing Organizational Behaviour ana Menagament, Thompson Learning, London, 1990., str. 197.
[8] Robbins, S.P.: Organization Theory, Prentice Hall, New Jersey, 1990., str. 5.
[9] Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, X. izdanje, Informator, Zagreb, 1989., str. 152.

Prema navedenim definicijama može se zaključiti da one upućuju na važnost međupozicija u organizaciji, odnosno ističe se da je potreban sklad među svim elementima organizacijske strukture.

Kao što se u organizaciji događaju razne promjene pri čemu se organizacija treba prilagođavati svojoj poslovnoj okolini, tako i organizacijska struktura proživljava razne promjene uvjetovane vanjskim i unutarnjim čimbenicima organizacije, što dovodi do zaključka da se radi o dinamičnom elementu organizacije.

3.2. Čimbenici organizacijske strukture

Čimbenici organizacijske strukture predstavljaju sve one čimbenike koji utječu na izbor odgovarajuće organizacijske strukture, njezinu dubinu i podjelu rada u njoj. U nastavku rada prikazat će se koji su glavni vanjski i unutarnji čimbenici, te na koje čimbenike organizacija može utjecati, a na koje ne.

3.2.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture

Čimbenike organizacijske strukture potrebno je promatrati zajedno iz više razloga. Jedan od razloga jest da i vanjski i unutarnji čimbenici utječu na organizacijsku strukturu u isto vrijeme, da svaki od čimbenika utječe i na druge čimbenike, te da svi čimbenici zajedno ili pojedinačno utječu na organizacijsku strukturu organizacije.

Postoji veliki broj različitih klasifikacija čimbenika organizacije prema kojima se uočavaju različiti unutarnji čimbenici organizacije. Međutim, najvažniji od njih su sljedeći:

1. Vizija, misija i ciljevi
2. Strategija
3. Tehnologija
4. Veličina
5. Životni vijek
6. Ljudi
7. Proizvodi
8. Lokacija

AD 1.) Riječ je o jednom od najvažnijih čimbenika koji oblikuju organizacijsku strukturu svih organizacija. Vizija, kao i misija organizacije, trebaju se provoditi preko postavljenih ciljeva i strategija, a ciljevi organizacije biti put koji će slijediti i na taj način stvoriti adekvatnu organizacijsku strukturu. Što se tiče hijerarhije između ova tri pojma, bitno je napomenuti da se prvo formira vizija organizacije, iz koje se definira misija koju će organizacija provoditi. Iz definirane misije donose se svi ciljevi organizacije, kao i ostale strategije i planovi prema kojima će organizacija temeljiti svoje poslovanje.

Vizija organizacije predstavlja sliku organizacije u budućnosti, treba biti realna i ostvariva te se najčešće odnosi na razdoblje do 5 godina. Misija, za razliku od vizije, odnosi se na sadašnje vrijeme te predstavlja razlog zašto organizacija postoji i govori što organizacija najbolje radi. Ciljevi organizacije određuju budućnost organizacije, odnosno predstavljaju stanje organizacije koje se želi postići u budućnosti. Kod ciljeva, vrlo je bitno da se poštuje hijerarhija ciljeva (strateški, taktički i operativni ciljevi).

AD 2.) Ovaj čimbenik organizacije smatra se početnom fazom oblikovanja organizacijske strukture, što znači da organizacija prvo treba odrediti strategiju da bi kasnije oblikovala organizaciju prilagođenu odabranoj strategiji. Strategija organizacije treba biti usko povezana sa svim unutarnjim čimbenicima, ali i s okolinom organizacije, jer je to jedini način uspješne organizacije. Odgovarajuća strategija organizacije pruža odgovore na pitanje kako će se uspješno postići određeni ciljevi, odnosno strategija predstavlja načine prema kojima organizacija dostiže zacrtane ciljeve.

AD 3.) Riječ je o čimbeniku koji najviše utječe na oblikovanje organizacije, što znači da će se ovisno o tehnologiji proizvodnje formirati organizacijska struktura u poduzeću. Na taj način organizacijske strukture bitno će se razlikovati od organizacije do organizacije. Može se reći da tehnologija predstavlja proces transformacije inputa u konačne proizvode organizacije, odnosno obuhvaća posao organizacije kao i sve alate, strojeve, materijale i sl. koji omogućavaju obavljanje poslova organizacije. Bitno je napomenuti da se razlikuju dvije vrste tehnologije, a to su: proizvodna i uslužna tehnologija. Razlike između navedenih tehnologija ogledaju se kroz kupce, kapital i rad, outpute i sl. tako će se kod proizvodne tehnologije roba proizvoditi za kasniju uporabu, a kod uslužne tehnologije se proizvodnja i potrošnja događa istodobno. Zatim su kod proizvodne tehnologije outputi opipljivi i tehnologija se bazira na kapitalu, dok su kod uslužne tehnologije neopipljivi i tehnologija se bazira na rad.

AD 4.) Veličina kao jedan od čimbenika organizacije iznimno je važan za svaku organizaciju, jer o njoj prvenstveno ovisi izbor određenog oblika organizacije, kao i brojne druge odluke unutar organizacije. Kad se govori o veličini organizacije, onda se postavlja pitanje kako se mjeri ta veličina organizacije. Veličinu organizacije moguće je mjeriti na više načina, i to: prema broju zaposlenika, visini ostvarenih prihoda, visini ostvarenih profita, prema vrijednosti imovine organizacije i sl. Tako postoji nekoliko bitnih elemenata prema kojima se može procijeniti veličina organizacije, a to su: ljudi u organizaciji, fizički kapaciteti organizacije, vrijednost imovine u obliku donacija i proizvodi organizacije.

AD 5.) Životni vijek organizacije sastoji se od četiri faze:

Izgradnja – prva faza životnog vijeka organizacije u kojoj se osniva organizacija. Jako važnu ulogu u ovoj fazi ima poduzetnik, odnosno njegova kreativnost i ideja da osigura rast organizaciji. U slučaju progresivnog rasta organizacije, poduzetnik se nalazi pred prvim ozbiljnijim problemima, a to je problem vođenja. S rastom organizacije, dolazi do većeg broja zaposlenih, čije se vođenje treba prepustiti iskusnim menadžerima.

Rast – druga faza životnog vijeka organizacije. U ovoj fazi organizacija postaje veća u smislu količine outputa i broja zaposlenih, te se formiraju jasne naredbe tko što treba raditi. Stvara se organizacijska klima i kolektivni duh među zaposlenicima. Problemi koji se javljaju u ovoj fazi životnog vijeka organizacije su vezani za menadžere koji nisu u stanju voditi i rasporediti poslove na svoje suradnike. Kako bi organizacija prešla u sljedeću fazu životnog vijeka, potrebno je pronaći adekvatnu koordinaciju i uspostaviti kontrole u svim odjelima, ali bez izravnog utjecaja vrhovnog menadžmenta.

Diferencijacija – treća faza životnog vijeka organizacije u kojoj se uspostavljaju točna pravila, procedure i sustavi kontrole. Drugim riječima, u ovoj fazi životnog vijeka uspostavlja se organizacija, gdje vrhovni menadžment donosi odgovore na strateška pitanja, a operativni poslovi predani su menadžmentu na srednjoj razini organizacije.

Konslolidacija – četvrta faza životnog vijeka organizacije u kojoj organizacija doseže svoj maksimum. Problemi koji se javljaju u ovoj fazi su potreba za novim vodstvom organizacije, odnosno mijenja se vrhovni menadžment, što se najčešće događa u razdoblju od 15 do 20

godina. jedna od opcija u ovoj fazi jest i smanjenje proizvodnje te zadržavanje na onim proizvodima koji daju najbolje rezultate za organizaciju.

AD 6.) Ljudi u organizaciji predstavljaju sve zaposlenike u organizaciji koje se usmjerava, koordinira, motivira i vodi ka ostvarenju ciljeva organizacije. Ljudi utječu na organizaciju na više načina, i to kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.[10]

AD 7.) Također važan čimbenik organizacije o kojem ovisi odabrani oblik organizacijske strukture, kao i njezinih pojedinih elemenata. Prethodno je u radu navedeno da ni jedan čimbenik ne djeluje zasebno, što znači da se treba istaknuti međusobnu povezanost čimbenika organizacije. Ta međusobna povezanost čimbenika posebno dolazi do izražaja kod proizvoda koji direktno ovise o tehnologiji proizvodnje.

AD 8.) Riječ je o čimbeniku koji uvijek utječe na organizaciju. Lokacija organizacije bitno utječe na smanjenje ili povećanje troškova te brojne prilagodbe u organizaciji. Isto tako, na organizaciju utječu i lokacije njenih kupaca i dobavljača, čija udaljenost ili blizina mogu bitno utjecati na promjene u organizaciji.

3.2.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture

Dok su unutarnji čimbenici oni čimbenici na koje organizacija može utjecati, vanjski čimbenici organizacije odnose se na njenu okolinu i na njih organizacija ne može u potpunosti utjecati, što znači da im se treba prilagođavati. Najvažniji vanjski čimbenici organizacije su: ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada. U nastavku rada pojedinačno će se opisati navedeni čimbenici.

[10] Sikavica, P.: op. cit., str. 266.

Ekonomska okolina – organizacije trebaju dobro poznavati ekonomske pokazatelje u okolini u kojoj posluju, na temelju kojih organizacije postižu svoj rast i razvoj. U situacijama kada organizacije dobro poznaju ekonomske trendove i predviđaju njena kretanja, lakše definiraju svoju viziju i misiju, te ciljeve koji se žele ostvariti. Također, organizacije trebaju poznavati ekonomsku okolinu zbog svoje sigurnosti i stabilnosti, jer upravo stabilnost i sigurnost okoline određuju stabilnost i sigurnost organizacije.

Tehnološka okolina – jedan od čimbenika koji zahtijevaju brzu prilagodbu organizacije ukoliko žele opstati na tržištu. Organizacije trebaju pratiti svu novu tehnologiju i njezin razvoj, osobito high-tech industriju, kako bi bile uspješne u svom poslovanju.

Društvena okolina – čimbenik koji se odnosi na sustav vrijednosti koje donosi određena skupina ili društvo. Pod tim vrijednostima podrazumijevaju se stavovi i želje ljudi, njihova očekivanja, stupanj obrazovanja te njihovi običaji i vjerovanja. Prevladavajuće vrijednosti u okolini organizacije uvelike sudjeluju u utvrđivanju vrijednosti i ponašanja ljudi u organizaciji.

Demografska okolina – riječ je o vrlo važnom čimbeniku prema kojemu menadžeri organizacije trebaju prilagođavati svoj stil upravljanja i vođenja organizacijom. To se prvenstveno odnosi na činjenicu da demografska okolina nudi potencijalne zaposlenike s jedne strane, te s druge strane nudi potencijalne kupce. Također, organizacija treba pratiti demografske pokazatelje kako bi svoje strategije i ciljeve prilagođavali demografskim trendovima.

Politička okolina – ovaj čimbenik organizacije odnosi se na vlast u državi, odnosno da li je riječ o demokraciji u državi, diktaturi ili monarhiji. Svaki od političkih sustava ima svoja obilježja i specifičnosti prema kojima se odvija poslovanje organizacije. Pri tom se prvenstveno misli na slobodu poslovanja organizacije i njenu kontrolu.

Pravna okolina – odnosi se na sve zakone, propise, pravilnike i ostale zakonske i podzakonske akte koji određuju i upravljaju poslovanjima svih organizacija u državi. Sve organizacije dužne su poštovati zakonodavni sustav zemlje te prema njemu voditi svoje poslovanje. Bitno je istaknuti da je za organizaciju jako važno da se pravni sustav zemlje što

rjeđe mijenja kako bi se povećala dugoročna ulaganja i time utjecalo na sigurnost poslovanja, ali i stabilnost pravne okoline.

Kulturna okolina – svaka organizacija, osim svoje organizacijske kulture, treba poštovati kulturu u okolini u kojoj posluje. To se odnosi na poštivanje sustava vrijednosti, etike, uvjerenja, osobnosti i životnih stilova koji prevladavaju u okolini u kojoj organizacije posluje.

Međunarodna okolina – riječ je o čimbeniku koji vrijedi za one organizacije koje svoje poslovanje obavljaju izvan matične države. U ovim situacijama organizacije trebaju poznavati međunarodnu okolinu, odnosno opće i specifične okoline zemlje u kojoj posluju, što znači da organizacija treba poznavati ekonomske, tehnološke, demografske i kulturne specifičnosti, kao i kupce, vladu, konkurenciju i dobavljače u zemlji u kojoj vodi svoje poslovanje.

Integracijski procesi – jedan od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili se spaja.[11] U situacijama kada integracijski procesi izazivaju promjene u organizacijama koje nisu dio integracije, organizacije se trebaju prilagođavati te uvoditi potrebne promjene kako bi poslovanje održale na visokom nivou.

Kupci – jedan od najznačajnijih vanjskih čimbenika koji utječu na samu strukturu organizacije. Kupci su razlog postojanja svake organizacije s obzirom da je cilj svake organizacije zadovoljiti potrebe i želje tih kupaca. Prema tome, organizacija će se kontinuirano prilagođavati interesima i željama kupaca, što pruža organizaciji sigurnu budućnost. U protivnom, kada organizacija ne razumije i ne uvodi potrebne promjene uvjetovane zahtjevima kupaca, sigurnost organizacije u budućnosti je uvelike upitna.

Konkurencija – riječ je vanjskom čimbeniku organizacije nad kojim ne postoji nijedan oblik kontrole. Konkurencija je čimbenik koji se javlja iznenada i kojeg treba poštivati, a svoje poslovanje prilagođavati uvjetima konkurencije. Ovdje je bitna sposobnost menadžmenta da adekvatno odgovori na izazove konkurencije te pronađe najbolju strategiju organizacije.

[11] Sikavica, P.: op. cit., str. 302.

Dobavljači – čimbenik organizacije koji osigurava poduzećima sve ono što je potrebno za poslovanje, odnosno za proizvodnju proizvoda ili usluge koje nudi poduzeće. Bitno je istaknuti da će organizacija imati znatno niže troškove sa onim jednim, glavnim dobavljačem, koji osigurava najbolje uvjete organizaciji.

Tržište rada – riječ je vanjskom čimbeniku organizacije koji se odnosi na ljude u vanjskoj okolini, a koji predstavljaju potencijalne zaposlenike organizacije. Tržište rada vrlo je važan vanjski čimbenik s obzirom da poslovna uspješnost svake organizacije prvenstveno ovisi o ljudima, odnosno o njihovoj sposobnosti i znanju.

3.3. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanje organizacijske strukture predstavlja vrlo važnu odluku u organizaciji. U situaciji da se donese odluka o izboru neodgovarajuće organizacijske strukture, poduzeće će se naći u teškim problemima, što će utjecati na sposobnost upravljanja organizacije tako da će ga usporiti ili u potpunosti obustaviti.

Organizacijska struktura može biti oblikovana na nekoliko načina, i to:

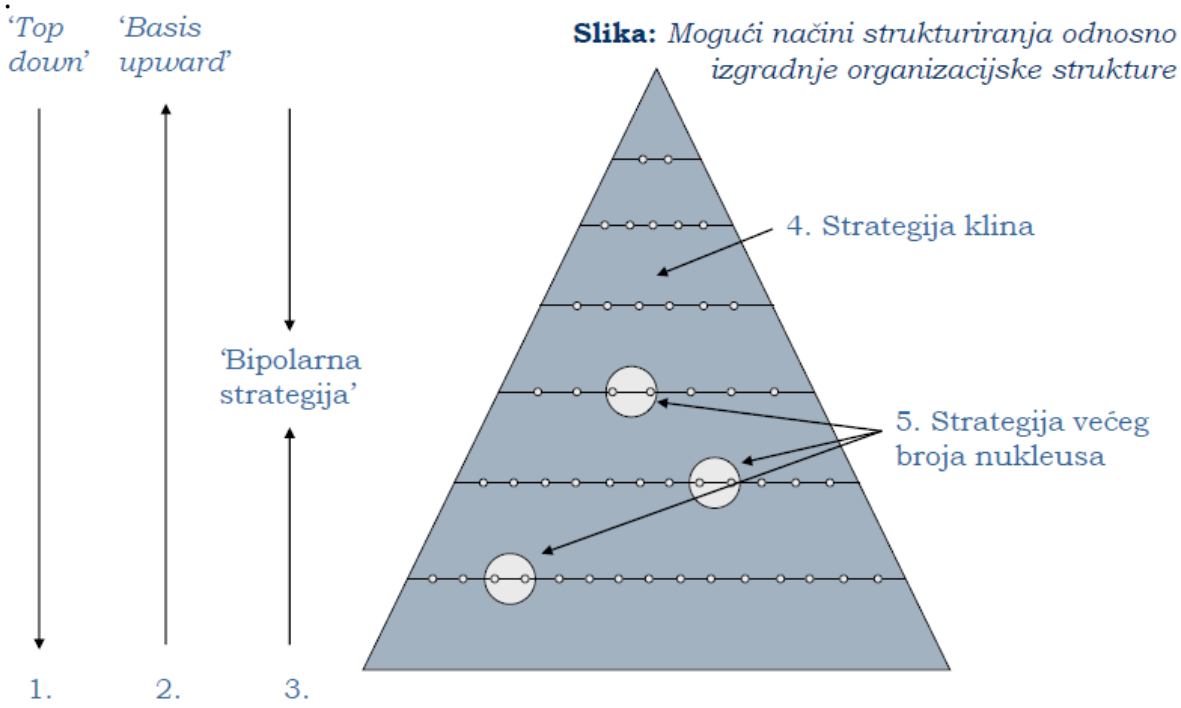
1. top down sustav, odnosno „odozgo prema dolje“,
2. oblikovanje organizacijske strukture poduzeća „odozdo prema gore“,
3. kombinirani pristup, odnosno bipolarna strategija,
4. strategija klina, u kojoj se podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina menadžmenta, te
5. strategija većeg broja nukleusa koja podrazumijeva da se organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća.[12]

Navedeni načini oblikovanja organizacijskih struktura prikazani su Slikom 2.

[12] Sikavica, P., Novak, M.: op. cit. str.148.

Slika 2. Mogući načini izgradnje organizacijske strukture

.



Izvor: Hernaus, T: Oblikovanje organizacijske strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, kolegij: Organizacija, ak. godina 2015/2016., dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%205.%20Oblikovanje%20organizacijske%20strukture%20STUDENTI.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]

Kao što prikazuje Slika 2., postoje različiti pristupi za dizajniranje i oblikovanje organizacijskih struktura, čija će se primjena razlikovati od organizacije do organizacije. Prvenstveno je to zbog razloga što čimbenici organizacije različito djeluju na poduzeće, te se nastoji organizacijskom strukturom ostvariti postavljene ciljeve koji se također razlikuju u svim poduzećima. Tako će ljudi zaduženi za projektiranje organizacije odabrati jedan od prikazanih načina oblikovanja organizacijske strukture ili kombinaciju više njih. U novim organizacijama koje su se tek osnovale, organizacijska struktura će se oblikovati pristupom odozgo prema dolje, dok će se u onim velikim organizacijama najčešće koristiti bipolarni način oblikovanja organizacijske strukture. Ukoliko se u organizacijama uvode određene manje promjene, tada će organizacije najčešće koristiti strategiju klina pri oblikovanju organizacijske strukture. Strategija većeg broja nukleusa provodit će se u onim situacijama kada je potrebno provesti promjene na više mjesta u organizaciji, a koje se trebaju provesti u isto vrijeme. Bitno je napomenuti da se organizacijska struktura ne može odnositi za sva vremena. To znači da je organizacijska struktura dinamična, odnosno da se kontinuirano mijenja, i to najmanje jednom godišnje, ili značajnije jednom u razdoblju do pet godina.

Navedeno upućuje na činjenicu da će svaka organizacija, s vremena na vrijeme, proći kroz manje više sve načina oblikovanja organizacijske strukture.

3.4. Vrste organizacijskih struktura

Bitno je napomenuti da ne postoji ona univerzalna organizacijska struktura koja odgovara svim poduzećima. Zato postoje različite vrste organizacijskih struktura, koje ovise o brojnim čimbenicima, veličini poduzeća, kao i o ciljevima organizacije i strategijama. U nastavku rada prikazat će se oni najpoznatiji oblici klasičnih i organskih organizacijskih struktura.

3.4.1. Klasične organizacijske strukture

Klasične organizacijske strukture, još se nazivaju i birokratskim organizacijskim strukturama, predstavljaju tradicionalne organizacijske strukture, čiji oblici i danas prevladavaju. One također predstavljaju okvir u koji se adaptiraju organske strukture, zbog čega ih je vrlo važno dobro razumjeti. Postoji nekoliko klasičnih organizacijskih struktura, od kojih su najpoznatije:

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Hibridna organizacijska struktura
4. Mješovita organizacijska struktura

3.4.1.1. Funkcijska organizacijska struktura

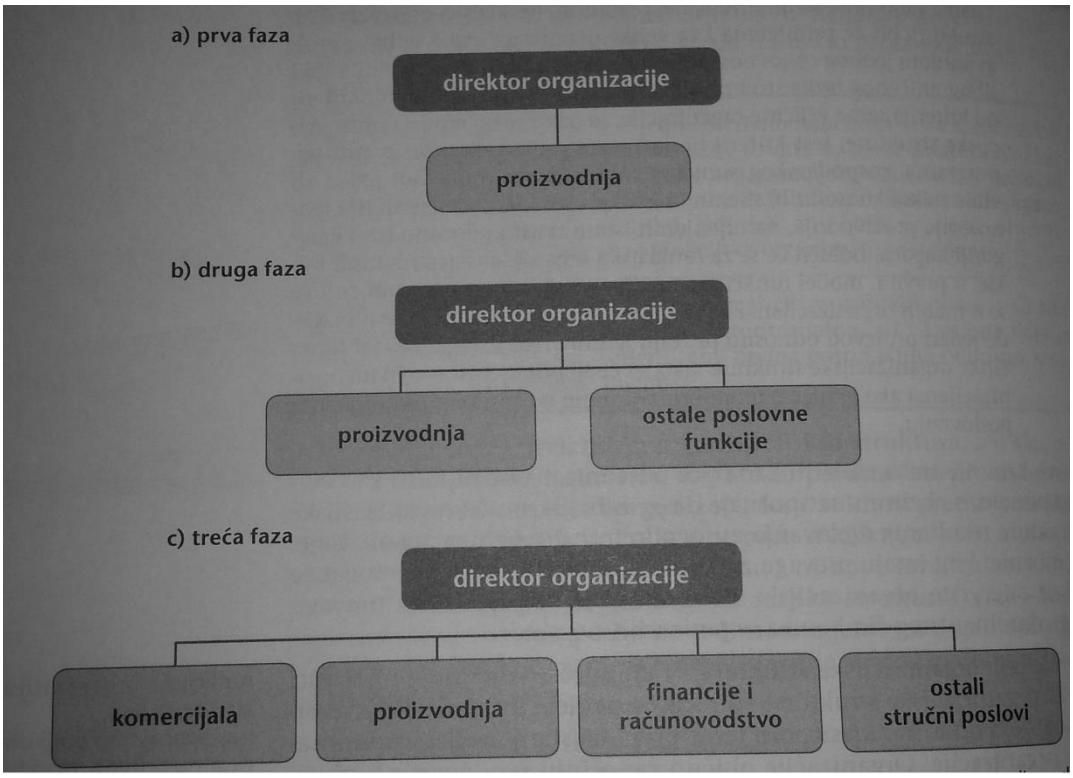
Riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema određenim poslovnim funkcijama. Ova organizacijska struktura jest najstariji način strukturiranja organizacije te je ujedno i najrasprostranjenija organizacijska struktura u praksi. Kao glavne prednosti ovog oblika organizacijske strukture ističu se stručno vođenje, visok stupanj specijalizacije i podjele rada, racionalnost pri upotrebi resursa, niži troškovi režija i sl., dok su glavni nedostaci spor proces odlučivanja, nedovoljan broj inovacija, spora prilagodba promjenama u okolini organizacije i sl.

Razlikuju se tri različite funkcijske organizacijske strukture, a to su: početni oblik funkcijske organizacijske strukture, standardni oblik funkcijske organizacijske strukture te razvijeni

oblik funkcijske organizacijske strukture. Navedene oblike funkcijske organizacijske strukture prikazat će se u nastavku rada.

Početni oblik funkcijske organizacijske strukture jest oblik strukture u kojem je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura manji od broja poslovnih funkcija u toj organizaciji. Ovaj oblik strukture prikazan je Slikom 3.

Slika 3. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

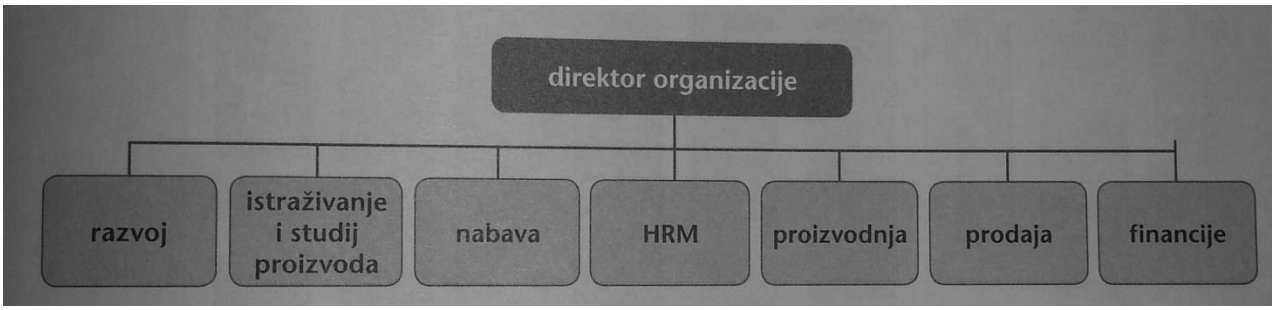


Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 382.

Kao što je prikazano Slikom 3., nakon rasta i razvoja organizacije, vlasnik (direktor) najčešće dio poslova prepisuje menadžeru. Formira se nova organizacijska jedinica koja se odnosi na ostale poslovne funkcije. Novu formiranu organizacijsku jedinicu vodi menadžer koji treba koordinirati i voditi sve one poslove koji pripadaju toj novonastaloj organizacijskoj jedinici (slika b). U situaciji kada poslovanje organizacije preraste navedeni oblik organizacije, poduzeće formira veći broj funkcijskih organizacijskih jedinica (slika c). Početni oblik funkcijske organizacijske jedinice ne može imati veći broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica od poslovnih funkcija. Taj broj može biti najviše šest, što znači da organizacija ima sedam poslovnih funkcija.

Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture jest oblik strukture u kojem je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura jednak broju poslovnih funkcija u toj organizaciji. Ovaj oblik strukture prikazan je Slikom 4. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture.

Slika 4. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

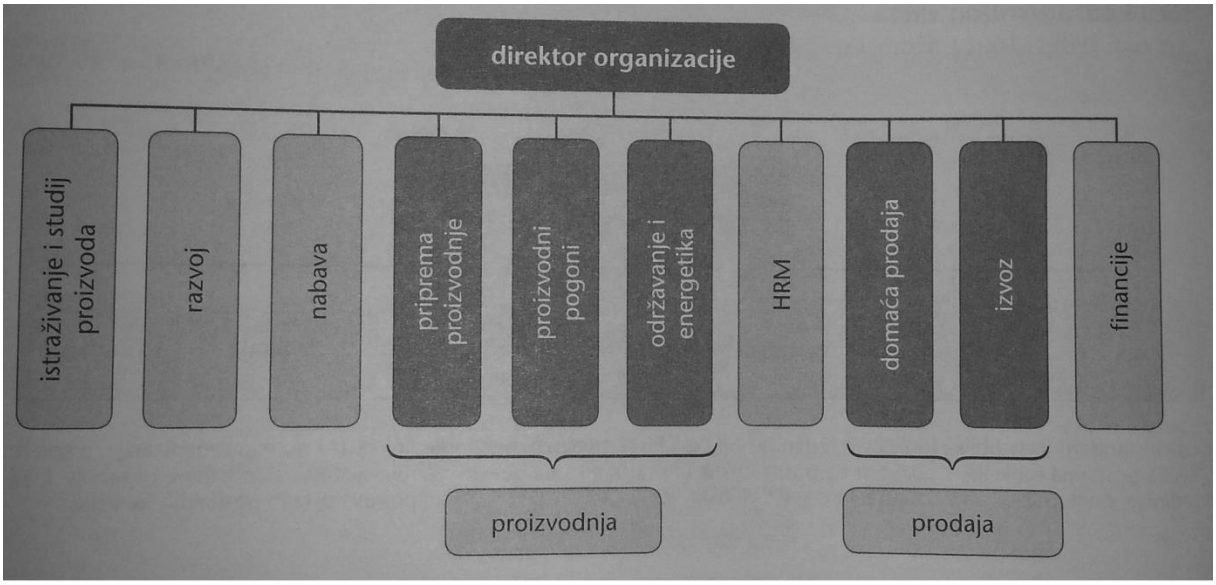


Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 383.

Kao što prikazuje Slika 4., standardni oblik funkcijske organizacijske jedinice koristi se u onim organizacijama čije poslovanje karakterizira uspješnost poslovanja, rast i razvoj. U ovom obliku organizacijske strukture svaka poslovna funkcija treba imati status samostalne organizacijske jedinice u kojoj će se obavljati svi oni poslovi koji njoj i pripadaju. Ono što je bitno napomenuti jest svaka poslovna funkcija, odnosno organizacijska jedinica, treba biti ravnopravna sa svim ostalim organizacijskim jedinicama. Može se reći da standardni oblik funkcijske organizacijske jedinice jest oblik koji se nalazi na razmeđi između početnog i razvijenog oblika funkcijske organizacijske jedinice. Ovaj oblik organizacijske strukture jest najmanje korišteni oblik organizacijskih struktura jer se vrlo rijetko događaju situacije da je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura jednak broju poslovnih funkcija u nekoj organizaciji.

Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture jest oblik strukture u kojem je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura veći od broja poslovnih funkcija u toj organizaciji. Ovaj oblik strukture prikazan je Slikom 5. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture.

Slika 5. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 384.

Slika 5. prikazuje da je ovaj oblik funkcijske organizacijske strukture pogodan je za veća poduzeća gdje stara organizacija postaje pretijesna, pogotovo za one poslovne funkcije koje su jako značajne za organizaciju. Drugim riječima, u situacijama kada postojeća organizacijska struktura postaje smetnja ili kočnica za organizacije koje sve više rastu, koristi se razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture, osobito za one organizacije koje prelaze na osvajanje novih tržišta. Prema navedenom, može se zaključiti da se ovaj oblik organizacijske strukture najčešće koristi u većim organizacijama koje proizvode jedan proizvod, ili nekoliko sličnih proizvoda. Ono što je važno istaknuto jest da se razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture smatra zrelim oblikom organizacijske strukture koja je spremna na prelazak divizijske organizacijske strukture.

3.4.1.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.[13] Riječ je o obliku organizacijske strukture gdje se organizacijske jedinice formiraju prema

[13] Sikavica, P.: op. cit., str. 387.

divizijama, a prate je sljedeći procesi: diversifikacija, divizionalizacija te decentralizacija. U ovoj organizacijskoj strukturi podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema outputima, geografskom području ili kupcima. Kao glavne prednosti divizijske organizacijske strukture ističu se lagano i brzo prilagođavanje promjenama u okolini, baziranost na rezultate, veličina organizacijskih jedinica i sl., dok su glavni nedostaci izraženi kroz otežanu mogućnost specijalizacije zaposlenih, otežana kontrola vrhovnog menadžmenta, prednost divizija naspram organizacije i sl.

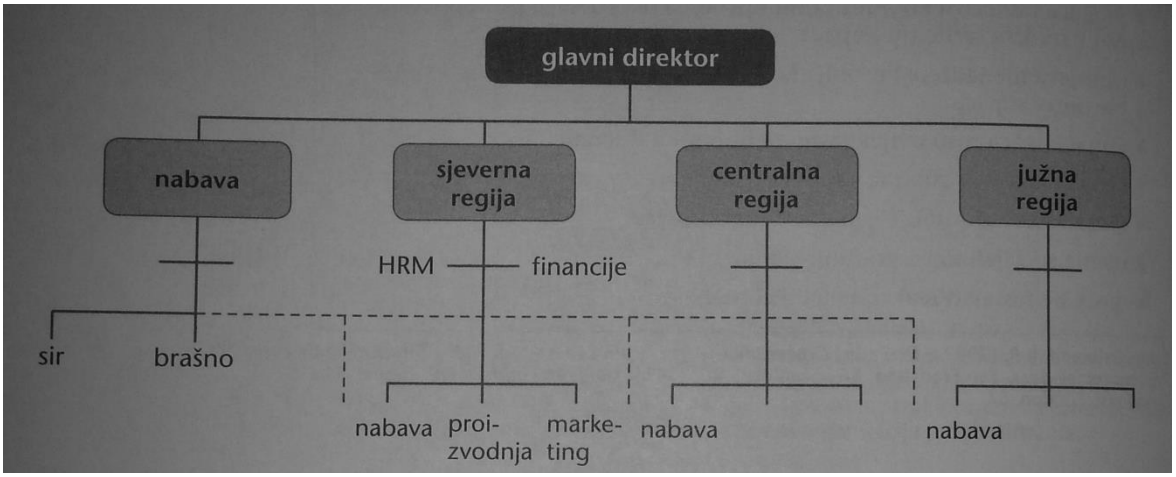
Razlikuju se tri vrste divizijske organizacijske strukture:

- Predmetna organizacijska struktura – riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema proizvodima ili uslugama koje pruža, odnosno proizvodi organizacija;
- Teritorijalna organizacijska struktura - organizacijska struktura u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema geografskim područjima, odnosno teritoriju;
- Organizacijska struktura orijentirana prema kupcima – radi se o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje poslova, obavlja prema određenoj skupini kupaca ili određenoj kategoriji potrošača.

3.4.1.3. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura jest oblik organizacijske strukture gdje prevladavaju divizijske jedinice kojima se dodaju funkcijske jedinice. Razlikuju se dvije vrste hibridne organizacijske strukture, a to su strukture gdje se osim divizija pojavljuju i funkcijske jedinice (Slika 6.) i strukture gdje se uz funkcijske jedinice pojavljuju i geografske (teritorijalne) organizacijske jedinice (Slika 7.).

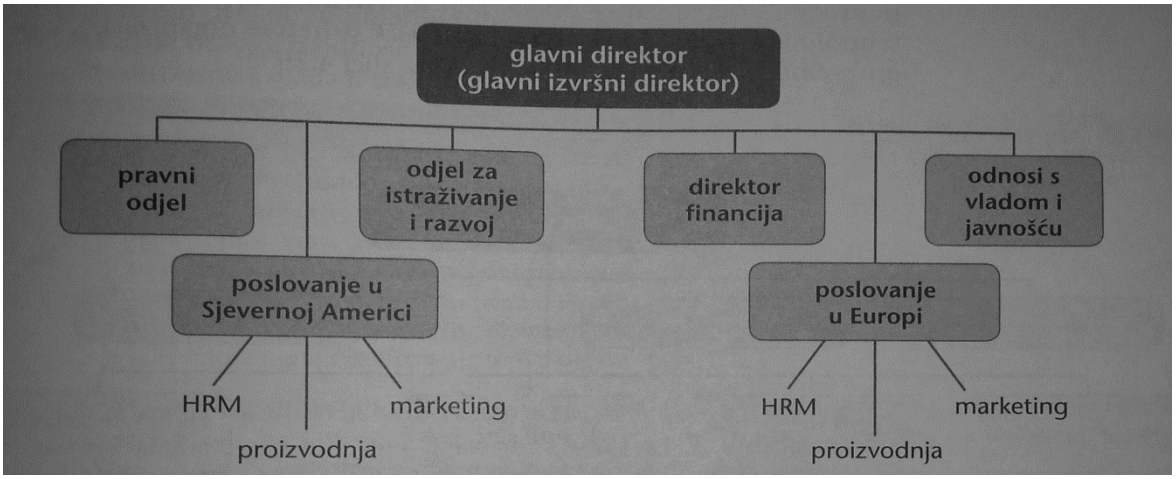
Slika 6. Hibridna organizacijska struktura s divizijskim i funkcijskim organizacijskim jedinicama



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 400.

Kao što je prikazano Slikom 6., ovaj oblik hibridne organizacijske strukture karakterizira kombiniranje dva različita načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka koji se obavljaju na istoj organizacijskoj jedinici. Osim navedenog, formiraju se i niže organizacijske jedinice. Kod ovog oblika organizacijske strukture glavno mjesto zauzimaju divizijske organizacijske jedinice, kojima se mogu dodati funkcijske jedinice. Ono što je bitno naglasiti kod ovog oblika organizacijske strukture jest da sve poslovne funkcije koje su vezane za sam proizvodni proces, za tržišta na kojima organizacija posluje, te za sve kategorije kupaca, trebaju biti smještene u divizijskim organizacijskim jedinicama

Slika 7. Hibridna organizacijska struktura s funkcijskim i geografskim organizacijskim jedinicama



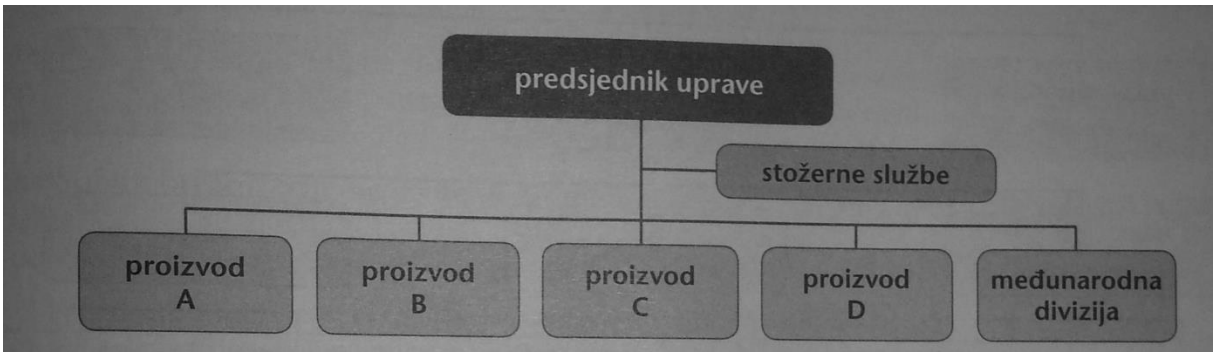
Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 401.

Slika 7. prikazuje drugi oblik hibridne organizacijske strukture kojeg karakterizira sličan oblik strukture kao i kod prethodno prikazanog oblika hibridne organizacijske strukture. Tako kod ovog oblika organizacijske strukture vrijedi kombinacija dvaju različitih načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka koji se obavljaju na istoj organizacijskoj jedinici, te se formiraju i niže organizacijske jedinice. Kod ovog oblika organizacijske strukture glavno mjesto zauzimaju funkcijske organizacijske jedinice, kojima se mogu dodati teritorijalne ili geografske organizacijske jedinice. U ovom slučaju, svi poslovi vezani za proizvodni proces odnosno proizvodnju, tržišta i kupce, odnose se na funkcijske organizacijske jedinice. Ovaj oblik hibridne organizacijske strukture vrlo je ekonomičan kada je riječ o određenim aktivnostima koje su organizirane na razini cjelokupnog poduzeća, odnosno organizacije, a koje su namijenjene potrebama svih njezinih divizijskih jedinica.

3.4.1.4. Mješovita organizacijska struktura

Riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj se na istim organizacijskim razinama pojavljuju različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica. Navedeni oblik organizacijske strukture prikazan je Slikom 8.

Slika 8. Mješovita organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 407.

Iz Slike 8. uočava se da su na istoj organizacijskoj razini formirane različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica, što čini glavnu razliku u odnosu na hibridne organizacijske strukture, gdje se također na istoj organizacijskoj razini nalaze različite vrste divizijskih organizacijskih jedinica. Mješovita organizacijska struktura u ovom slučaju sastoji se od četiri proizvodne divizije te jedne geografske ili teritorijalne divizije. Dakle, ono što posebno obilježava ovu vrstu organizacijske strukture jest da na pojedinim organizacijskim razinama poduzeća

prevladava jedna vrsta organizacijske strukture, dok na nekim drugim organizacijskim razinama prevlada druga vrsta organizacijske strukture. Upravo zbog navedenog u mnogim velikim organizacijama prisutne su različite vrste organizacijskih struktura. Ono što je bitno istaknuti jest da se mješovite organizacijske strukture još nazivaju i konglomeratskim organizacijama.

3.4.2. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture jesu oblici organizacijskih struktura koji se brže i lakše prilagođavaju različitim promjenama u okolini u kojoj organizacija posluje. Posebno su pogodne za one organizacije gdje se promjene događaju relativno brzo. Osim navedenog, ovi oblici organizacijskih struktura zahtijevaju kvalitetnu izobrazbu zaposlenika i određeno radno iskustvo, gdje pojedinci obavljaju više različitih poslova. Najpoznatije organske organizacijske strukture su:

1. Projektna organizacijska struktura
2. Matrična organizacijska struktura
3. Procesna organizacijska struktura

3.4.2.1. Projektna organizacijska struktura

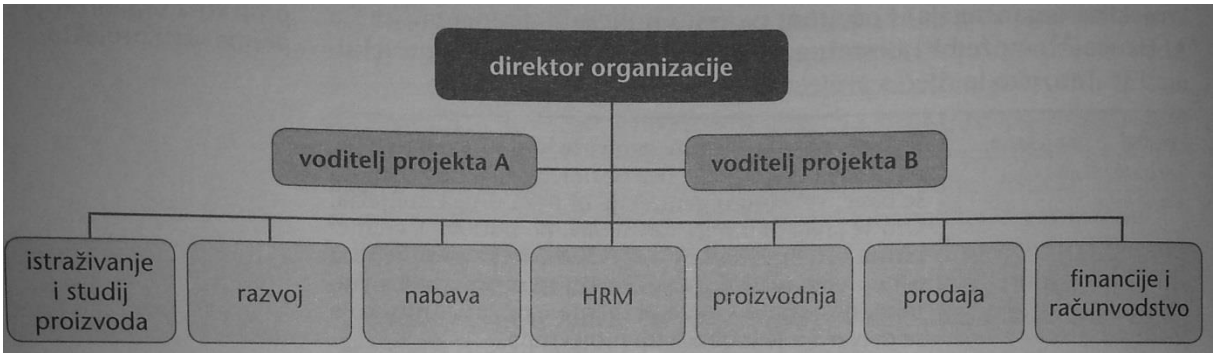
Ova organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu i to takvu koja se uspostavlja za realizaciju nekog određenog zadatka, odnosno projekta.[14] Dakle, riječ je o obliku organizacijske strukture koji ima zadatak da realizira određene projekte u zadanom vremenskom razdoblju. Projekti koji se trebaju obaviti, najčešće ih obavljaju zaposlenici iz funkcijskih organizacijskih jedinica, što upućuje na to da je projektna organizacijska struktura u stvari struktura u drugoj strukturi. Upravo zbog navedenog, ova organizacijska struktura ima sposobnost brže prilagodbe promjenama u okolini organizacije.

Razlikuju se dvije vrste projektne organizacijske strukture: individualna organizacijska struktura i čista organizacijska struktura.

[14] Sikavica, P., Novak, M.: op. cit. str.205.

Ono što je specifično za individualnu organizacijsku strukturu jest da ona izdvaja menadžera projekta iz već formirane organizacijske strukture, nakon čega je izravno odgovoran direktoru organizacije dok se ne realizira projekt (Slika 9.).

Slika 9. Model individualne projektne organizacije

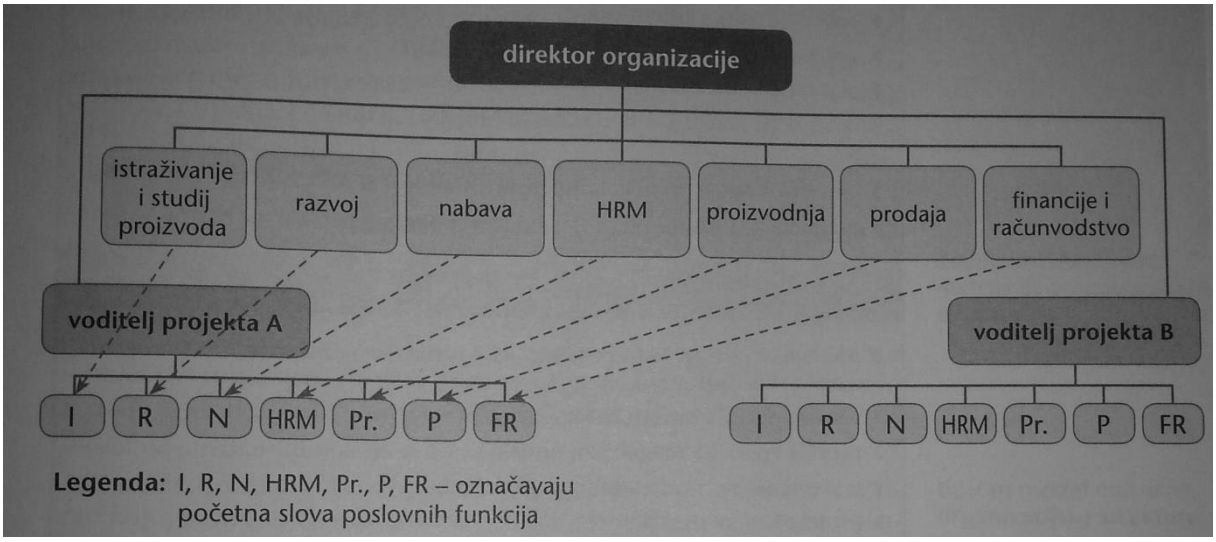


Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 426.

Kao što je prikazano Slikom 9., model individualne projektne organizacijske strukture uvjetuje unutarnju reorganizaciju poslova, tj. zadataka koji se odnose na određene projekte koji se odnose na funkcijske organizacijske jedinice. Ono što je bitno naglasiti jest da ovaj model nema veliki utjecaj na postojeću organizacijsku strukturu, osim što zahtjeva izdvajanje menadžera projekta iz postojeće organizacijske strukture. Menadžer projekta, nakon izdvajanja, postaje direktno odgovoran predsjedniku uprave odnosno direktoru organizacije. Također, on je zadužen za koordiniranje i organiziranje svih poslova i aktivnosti koji je potrebno obaviti za uspješno izvršenje projekta. Dakle, svi poslovi i sve aktivnosti potrebne za projekt prebacuju se u određene funkcijske organizacijske jedinice. Ovaj model projektne organizacijske strukture u pravilu se koristi za one manje projekte, koji nisu složeni niti previše kompleksni. Što se tiče samih organizacija, ovaj model se najčešće primjenjuje u onim organizacijama koje nemaju stalnu projektnu organizaciju.

Čista organizacijska struktura članovi projektnog tima u potpunosti napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice te formiraju jednu skupinu ili tim koje vodi određeni menadžer projekta što je prikazano Slikom 10.

Slika 10. Model čiste projektne organizacije



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 427.

Kao što je prikazano Slikom 10., model čiste projektne organizacije zahtjeva da članovi zaduženi za realizaciju određenog projekta napuste svoje funkcijske organizacijske jedinice, odnosno jedinice gdje su stalno zaposleni. Izdojeni članovi organizacije zajedno s menadžerom projekta čine jednu zasebnu organizacijsku jedinicu, skupinu ili tim. Menadžer projekta ima potpunu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh planiranog projekta, a članovi tima direktno su odgovorni menadžeru projekta. Bitno je naglasiti da je riječ o privremenom napuštanju stalnog radnog mjesta, jer se zaposleni, nakon realizacije projekta vraćaju na svoja stara radna mjesta. Dakle, model čiste projektne organizacije osniva tim ljudi koji djeluju kao zasebna organizacijska jedinica na čelu s menadžerom projekta, a koju karakterizira orijentacija na izvršenje planiranog zadatka s unaprijed postavljenim troškovima projekta.

Osnovne prednosti projektne organizacijske strukture su značajnija ovlast i kontrola projektnog menadžera, brži proces odlučivanja, kvalitetniji kontakt s potrošačima, jasnija podjela odgovornosti i sl., dok su glavni nedostaci ovog oblika organizacijske strukture visoki trošak administracije, veći stupanj rizika sukoba i sl.

3.4.2.2. Matrična organizacijska struktura

Matričnu organizacijsku struktura karakterizira sljedeće:[15]

- procesom križanja funkcijskih i divizijskih organizacijskih struktura stvaraju se "hibridne" organizacijske strukture sa ciljem eliminiranja svih njihovih slabosti i naglašavanja svih prednosti;
- da bi uvođenje matrične organizacijske strukture bilo opravdano potrebno je da postoje određeni uvjeti:

1. potreba za podjelom istih resursa između dvije ili više proizvodnih linija;
2. potreba stvaranja dvostruke strukture (povećanje kvalitete proizvoda ili usluge je nužno uskladiti s financijskim mogućnostima;
3. visok stupanj međuzavisnosti svih odjela u poduzeću uz visok stupanj obrade informacija;

- u matričnoj strukturi jedan zaposlenik ima dva šefa ⇒ dualnost nadređenih;
- dvije su osnovne skupine menadžera:

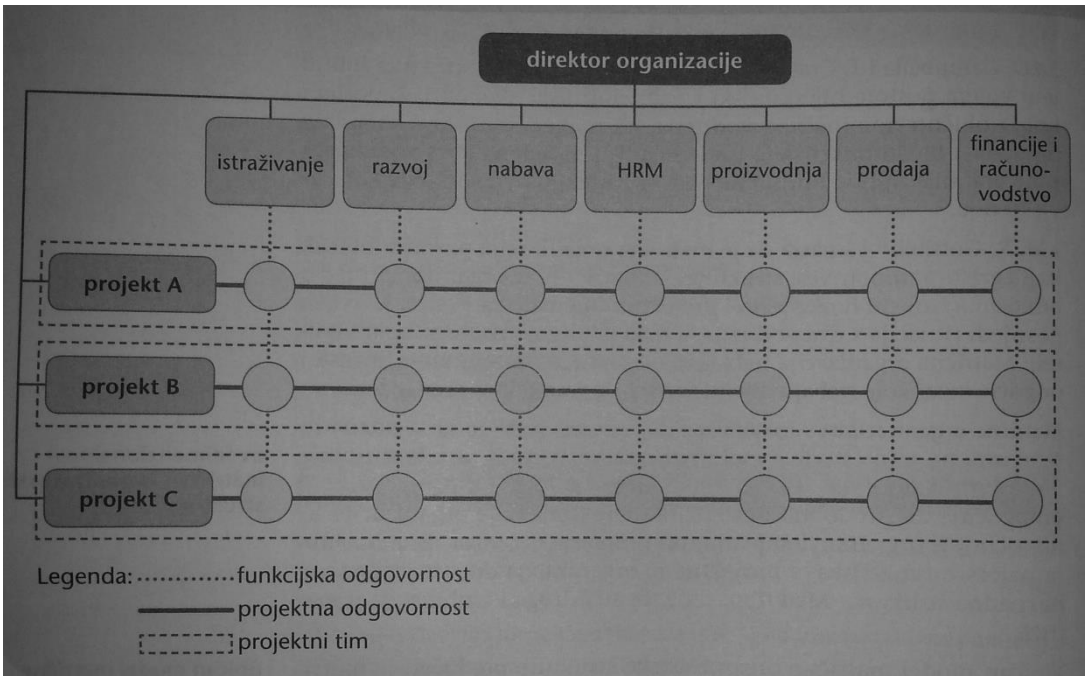
1. menadžer proizvoda na čelu divizijske strukture;
2. funkcijski menadžer odgovoran za ljudske i materijalne resurse istih poslova i nalazi se na čelu funkcijske strukture;

- jednim imenom se menadžer profitne jedinice i menadžer poslovne funkcije naziva matričnim menadžerom.

Matrična organizacijska struktura prikazana je Slikom 11. Tipični model matrične organizacijske strukture.

[15] Čičin Šain, D.: Sustav organiziranja i organizacijske strukture, predavanje iz Osnova menadžmenta, str. 9., dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]

Slika 11. Tipični model matrične organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 430.

Kao što prikazuje Slika 11., matrična organizacijska struktura sastoji se od projektne organizacijske strukture i funkcijske organizacijske strukture, koja se dobije njihovim križanjem. Riječ je o jedinom obliku organizacijske strukture koji je dvodimenzionalan, dok su sve ostale vrste organizacijskih struktura jednodimenzionalne. U matričnoj organizacijskoj strukturi najčešće glavnu organizacijsku strukturu predstavlja funkcijska organizacijska struktura, dok se projektna organizacijska struktura dodaje naknadno. Osim navedenih organizacijskih struktura, moguća su križanja i drugih organizacijskih struktura. Ovaj oblik organizacijske strukture najviše se koristi u organizacijama koje rade na više projekata u isto vrijeme. Ono što je bitno istaknuti jest da kod matrične organizacijske strukture projektni menadžer ima odgovornost za spajanje u jednu cjelinu svih onih poslova i aktivnosti koje zahtijeva određeni projekt, dok je funkcijski menadžer odgovoran za mjesto i način obavljanja poslova i aktivnosti te koordinaciju dužnosti i kontrolu izvedbe projekta. Također, bitno je naglasiti da su svi članovi tima, bez obzira kojoj organizacijskoj jedinici pripadali, podređeni i funkcijskom menadžeru i projektnom menadžeru.

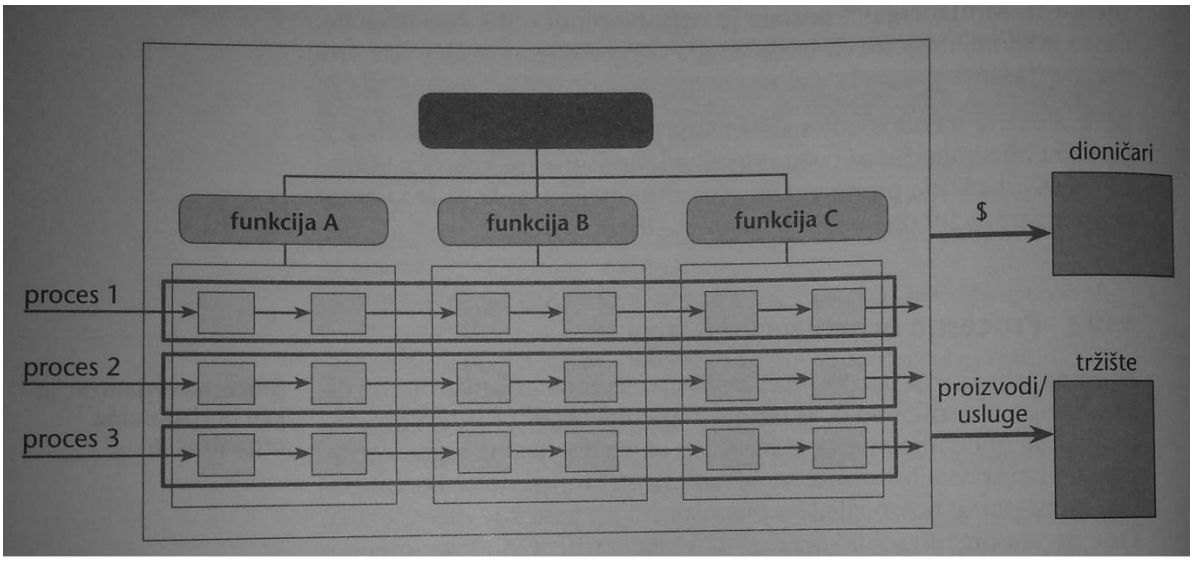
Glavne prednosti matrične organizacijske strukture su adekvatnija upotreba resursa, fleksibilnost i brža prilagodba promjenama u okolini, prevladaju specijalistička znanja i vještine, pogodne za organizacije srednje veličine i s velikim brojem proizvoda i sl., dok su

osnovni nedostaci ove organizacijske strukture složenost dviju dimenzija, mogući sukobi, borba za moć, transakcijski troškovi i sl.

3.4.2.3. Procesna organizacijska struktura

Riječ je o organizacijskoj strukturi koja se bazira na horizontalnoj organizaciji, čime se otvara vertikalna struktura organizacije. Procesna organizacijska struktura usko je povezana s funkcijskom organizacijskom strukturom koja predstavlja okvir u koji se procesna organizacijska struktura „polaže". Može se reći da procesna organizacijska struktura ne briše funkcijsku organizacijsku strukturu, već stvara procesne timove unutar nje. navedeno je prikazano Slikom 12.

Slika 12. Model procesne organizacije



Izvor: Rummler, G.A., Brache, A.P.: Improvnig Performance, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1995., str. 16.

Kao što prikazuje Slika 12., svi inputi kada ulaze u proces, transformiraju se u outpute organizacije, odnosno gotove proizvode koje organizacija plasira na tržište. Inputi predstavljaju sve one materijale potrebne da bi se dobio gotov proizvod, dok sam proces transformacije predstavlja sve uređaje i strojeve čijom se obradom inputa dobivaju outputi. Bitno je istaknuti da je procesna organizacijska struktura bazirana na radne ili poslovne procese koji još uvijek traju, a ne na poslovne funkcije. Ovaj oblik organizacijske strukture najčešće se koristi za rješavanje svih slabosti funkcijske organizacijske strukture. Dakle, može se zaključiti kako je procesna organizacijska struktura zapravo međufunkcijska organizacijska

struktura. Kod ovog oblika organizacijske strukture zaposlenici se svrstavaju iz poslovnih funkcija u određene procesne timove. Nakon što su formirani, procesni timovi izvršavaju određene poslove ili zadatke koji su dio točno određenog radnog procesa. Svi poslovni procesi u procesnoj organizacijskoj strukturi izvršavaju se prirodnim redoslijedom.

Osnovne prednosti procesne organizacije su fleksibilnost i brza prilagodljivost na promjene u okolini, cilj je pružanje vrijednosti za potrošače, baziranost na timski rad i sl., dok su nedostaci ovog oblika organizacije prevelika potrošnja resursa, potreba za novim znanjima i vještinama, teško definirati glavne procese koji zahtijevaju mnogo vremena i sl.

4. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

U ovom poglavlju rada navesti će se i objasniti glavni elementi organizacijske strukture, te istaknuti njihovu ulogu u organizacijskim strukturama poduzeća.

4.1. Materijalni resursi

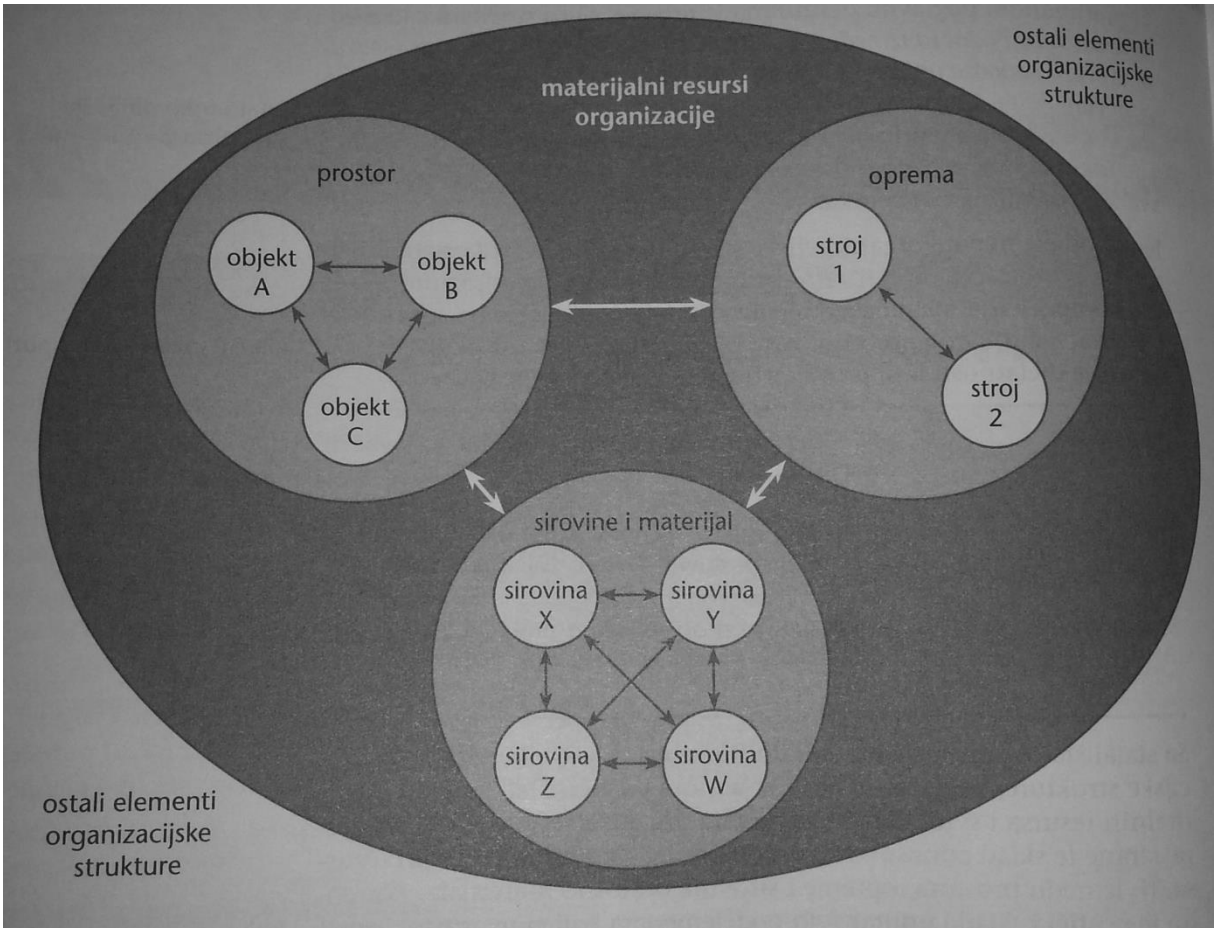
Materijalni resursi organizacije odnose se na svu dugotrajnu i kratkotrajnu materijalnu imovina poduzeća, odnosno riječ je o onim inputima organizacije koji omogućavaju proizvodnju poduzeća. Najvažniji materijalni resursi organizacije su:

- **Prostor** – odnosi se na mjesto na kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost. Vrlo je bitno da je prostor usklađen s ostalim materijalnim resursima, kao i sa ostalim elementima organizacijske strukture. Prostor ne smije biti niti prevelik niti premalen kako ne bi došlo do prevelikih troškova i usporavanja proizvodnje. on bi trebao biti primjeren poslovanju poduzeća i veličini organizacije.
- **Oprema** – riječ je o svim raspoloživim sredstvima organizacije pomoću kojih se proizvode proizvodi organizacije ili pružaju njene usluge. Pod tim sredstvima se podrazumijeva postrojenje, strojevi, transportna sredstva, alati, razni uređaji i instrumenti korišteni u proizvodnom procesu organizacije. Koju će opremu organizacija koristiti prvenstveno ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, ali i planiranim opsegom proizvodnje.
- **Sirovine i materijali** – odnose se na one komponente ili supstance od kojih se sastoje gotovi proizvodi organizacije. Prostor jest mjesto na kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost, oprema omogućava proizvodnju, a sirovine i materijali su dio proizvodnog procesa na koji djeluje oprema pri čemu se događa njihova transformacija u gotove proizvode.

Cilj svake organizacije jest postići sklad između materijalnih resursa i ostalih elemenata organizacijske strukture, kao i postići sklad unutar materijalnih resursa (opreme, prostora i sirovina i materijala). Ovaj proces stvaranja sklada između navedenih elemenata dosta je složen, te predstavlja veliki problem svim organizacijama, pogotovo u onim organizacijama gdje je broj podelemenata velik. Odnos materijalnih resursa i ostalih elemenata organizacijske

strukture, te odnos među materijalnim resursima, kao i složenost njihova sklada prikazan je Slikom 13.

Slika 13. Međusobni odnos materijalnih resursa organizacije



Izvor: Sikavica, P.: op. cit., str. 494.

Kao što prikazuje Slika 13., materijalni resursi organizacije su prostor, oprema te sirovine i materijali. Cilj svake organizacije jest postići sklad materijalnih resursa sa svim ostalim resursima u organizaciji. Osim toga, također je potrebno postići sklad između samih materijalnih resursa. Navedeni procesi usklađivanja predstavljaju veoma težak zadatak za svaku organizaciju. Ukoliko se materijalni resursi organizacije, odnosno prostor, oprema i sirovine i materijali sastoje od više podelemenata, to će proces usklađivanja biti daleko složeniji i kompleksniji. Navedeni resursi trebaju biti usklađeni na svim razinama organizacijske strukture, dakle, od one organizacijske jedinice najviše razine sve do one organizacijske jedinice koja se nalazi na najnižoj razini organizacije. Vrlo je bitno da je se ovaj proces usklađivanja provodi i na vertikalnom i na horizontalnom pravcu organizacijske strukture poduzeća. Što to znači? Kada se provodi usklađivanje materijalnih resursa po

vertikali organizacije, onda se vrši usklađivanje na svim razinama menadžmenta organizacije a kada je riječ o horizontalnom usklađivanju resursa onda se vrši optimalizacija materijalnih resursa u svim pojedinim poslovnim funkcijama organizacije.

4.2. Ljudski resursi

Ljudski resursi predstavljaju najvažniji element organizacijske strukture koji je zadužen za pokretanje svih ostalih elemenata organizacije. Vrlo je važna kvaliteta ljudskih resursa u poduzeću, te njihova usklađenost sa svim ostalim elementima organizacije, a pogotovo usklađenost s materijalnim resursima (opremom, sirovinama i materijalima i prostorom). Osim navedenog, organizacija ovog elementa poduzeća također treba osigurati sklad unutar samog tog elementa organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima jest različit skup aktivnosti usmjerenih prema zaposlenicima, a koje se baziraju na popunjavanje radnih mjesta sposobnim ljudima te maksimalnim iskorištavanjem njihova potencijala. Drugim riječima, upravljanje ljudskim resursima odnosi se na zadržavanje, razvoj i otpuštanje ljudi u organizaciji, čime se postižu definirani ciljevi organizacije.

Može se reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od četiri fukcije:[16]

1. Zapošljavanje – prva faza je planiranje, a sastoji se još i od novačenja, izbora i socijalizacije zaposlenih
2. Razvoj – podrazumijeva obuku zaposlenih i razvoj njihove karijere te razvoj menadžera
3. Motiviranje – podrazumijeva obavljanje zadataka, zadovoljstvo s poslom, tehnike usmjerene na poticanje učinka te nagrade i discipline
4. Zadržavanje ljudi u organizaciji – nastoje se osigurati takvi radnih uvjeti da bi zaposleni ostali vjerni organizaciji.

[16] DeCenzo, D.A., Robbins, S.P.: Personnel/Human Resource Managament, 3th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988., str. 4. – 5.

4.3. Raščlamba i grupiranje zadataka

Organizacijska struktura rezultat je procesa organizacijske izgradnje u kojem se obavlja raščlanjivanje odnosno podjela zadataka i grupiranje odnosno integracija zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj organizacijskoj razini, tj. na najvišoj razini grupiranja zadatak u organizaciji.[17] Dakle, riječ je o najvažnijem elementu organizacijske strukture jer se na temelju raščlanjivanja i grupiranja zadataka stvara i uređuje organizacijska struktura svih poduzeća.

Bitno je napomenuti da će oblikovanje organizacijske strukture prvenstveno ovisiti o svim značajnim čimbenicima, koji definiraju način na koji će se vršiti grupiranje zadataka u organizaciji, kao i njihova dubina raščlanjivanja. Također, bitno je istaknuti da raščlanjivanje zadataka u svim poslovnim funkcijama organizacije treba odgovarati samoj veličini organizacije, gdje će određene poslove obavljati samo jedna osoba, dok će za druge poslove biti zadužena cijela skupina ljudi.

Za ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća neophodno je izvršiti određene zadatke koji su složeni od niza pojedinačnih zadataka do kojih se dolazi primjenom pet načela raščlanjivanja ukupnog zadatka, a to su: prema izvršenju; prema objektu; prema rangu; prema fazama; prema svrsi.[18]

4.4. Upravljanje i menadžment

Upravljanje i menadžment organizacije zadužen je za koordinaciju svih razina organizacije, kao i svih njezinih dijelova, što znači da upravljanje zahtjeva menadžment bez kojeg nema ni organizacijske strukture poduzeća.

Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerena prema ostvarenju ciljne funkcije.[19] Tako će svi sudionici u organizaciji biti zaduženi i odgovorni za pojedine funkcije u poduzeću, koje se odnose na vlasnike organizacije, menadžment i zaposlenike. Pomoću organizacije međusobnih odnosa u

[17] Sikavica, P.: op. cit., str. 551.
[18] Marušić, E.: Organiziranje, Pomorski fakultet u Splitu, ak. godina 2012/2013, str. 12., dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/5%20Organiziranje.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]
[19] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 291.

poduzeću povezuju se svi navedeni sudionici u jednu skladnu cjelinu, što predstavlja uvjet za normalno funkcioniranje poslovanja organizacije.

4.5. Vremenski redoslijed poslova

Jedan od elemenata organizacijske strukture jest i vremenski redoslijed poslova. Riječ je o elementu koji je infrastrukturno određen, što znači da nije materijalnog karaktera kao svi ostali elementi organizacijske strukture.

Što se tiče vremenskog redoslijeda poslova veliku ulogu imaju menadžeri organizacije, koji moraju koordinirati sve dijelove organizacije i na taj način osigurati maksimalni učinak uz minimalne troškove poduzeća. Bitno je istaknuti da se određeni poslovi mogu izvršavati u isto vrijeme, što će skratiti vrijeme potrebno za određeni proizvodni proces.

U onim manjim i jednostavnijim organizacijama usklađivanje vremenskog redoslijeda poslova biti će znatno jednostavnije i lakše, dok je u onim većim poduzećima sa složenijom organizacijskom strukturom to usklađivanje dosta teže te predstavlja velike probleme za organizaciju s obzirom da se vremenski redoslijed poslova treba uskladiti na horizontalnoj i vertikalnoj razini organizacije.

5. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ADRIA MARINA TRIBUNJ D.O.O.“, TRIBUNJ

Danuvius Marina d.o.o. je društvo za djelatnost marina, turizam i ugostiteljstvo sa sjedištem u Tribunju. Osnovano je 2003. godine kao privezište, da bi godinu poslije društvo dobilo status marine. Nalazi se na adresi Jurjevgradska 2, 22212 Tribunj. Osobni identifikacijsi broj društva je: 14329389295, dok se 100% vlasničke strukture odnosi na „Adriatiq Island Group Yachting d.o.o., Zagreb“. Upravu društva čine Laszlo Kerekes, koji je ujedno i direktor te zastupa društvo samostalno i pojedinačno, te Željko Malović, koji je također direktor te zastupa društvo samostalno i pojedinačno. Temeljni kapital društva iznosi 60.000,00 kn. Broj zaposlenika kreće se oko 30, ovisno o potrebama tijekom sezone. Danas je marina Tribunj prepoznata među partnerima kao jedna od marina 1. kategorije na području Šibensko-kninske županije, a ujedno predstavlja i idealno odredište za klijente koji žele odmor provesti u urednoj, čistoj i mirnoj marini.

Djelatnost marine :

- Pomorski i obalni prijevoz
- Iznajmljivanje plovnih prijevoznih sredstava
- Djelatnost marina
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Pružanje usluga u nautičkom, seoskom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- Servisiranje (održavanje i popravak) plovila
- Mjenjački poslovi
- Projektiranje
- Gradnja
- Održavanje građevina
- Računovodstveno, knjigovodstveni poslovi

- Promet – zapaljivih tekućina i plinova, njihovo pretakanje, utovar ili istovar u prometna sredstva ili iz njih prodaja, uporaba i dr. radnje sa zapaljivim tekućinama i plinovima
- Rukovanje prilikom dopreme, otpreme i smještaja u skladištu i dr. prostore

5.1. Kapacitet poduzeća

Ovo lučko područje obuhvaća površinu od 22.661,50 m2 kopnenog dijela i 40.162,70 m2 morskog dijela, što ukupno iznosi 62.843,80 m2.

U sastavu marine Tribunj samostalno djeluje:

- **Danuvius Marina d.o.o. –** vezovi u moru, smještaj na kopnu, travel lift i benzinska postaja, smještaj u sobama i apartmanima marine;
- **Merk & Merk jahte servis Tribunj d.o.o. –** servisiranje plovila i usluge.

Smještajni kapacitet – usluge

Marina Tribunj raspolaže sa 220 mjesta u moru i 150 mjesta na kopnu. Što se tiče veličine brodova koje marina može smjestiti, riječ je o brodovima veličine od 7 metara do 27 metara.

Sadržaji vezova nude sljedeće:

- opskrba svježom vodom
- napajanje strujom
- kabelska televizija
- bežični Internet
- web kamera
- osoblje marine: dostupno 24 sata na dan

Marina

U prostorijama marine nalazi se sljedeće:

- recepcija
- menadžment marine
- telefon, fax, internet
- radio stanica
- vremenska izvješća (4 jezika)
- administracija
- sobe, apartmani
- opće informacije
- mjenjačnica
- organiziranje transfera do aerodroma
- organizacija taksija i dostave
- pomoć pri kapetaniji i poslovima vezanim za carinu

Servis

Usluge servisa nalaze se na južnoj strani marine te se vode pod vodstvom Merk & Merk Yacht-Service-Tribunj d.o.o. Usluge servisa obuhvaćaju:

- 80 T travel lifta, viličara
- navoz
- antifauling
- popravke i tehničke pomoći
- servise motora
- servise elektronike
- održavanje i čišćenje
- zimovanje
- ronioce
- nabave rezervnih dijelova
- reciklaže

Ostale usluge

Marina nudi i niz ostalih, dodatnih usluga od kojih se izdvajaju sljedeće:

- restoran Pink Kell
- benzinska postaja Petrol
- kozmetički i beauty salon
- dostava na brod
- praonica
- parking pod nadzorom

6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PODUZEĆU „ADRIA MARINA TRIBUNJ D.O.O.“, TRIBUNJ

U ovom poglavlju analizirat će se organizacijska struktura poduzeća, čimbenici koji na nju utječu te da donijeti zaključak da li je formirana struktura poduzeća efikasna ili ne.

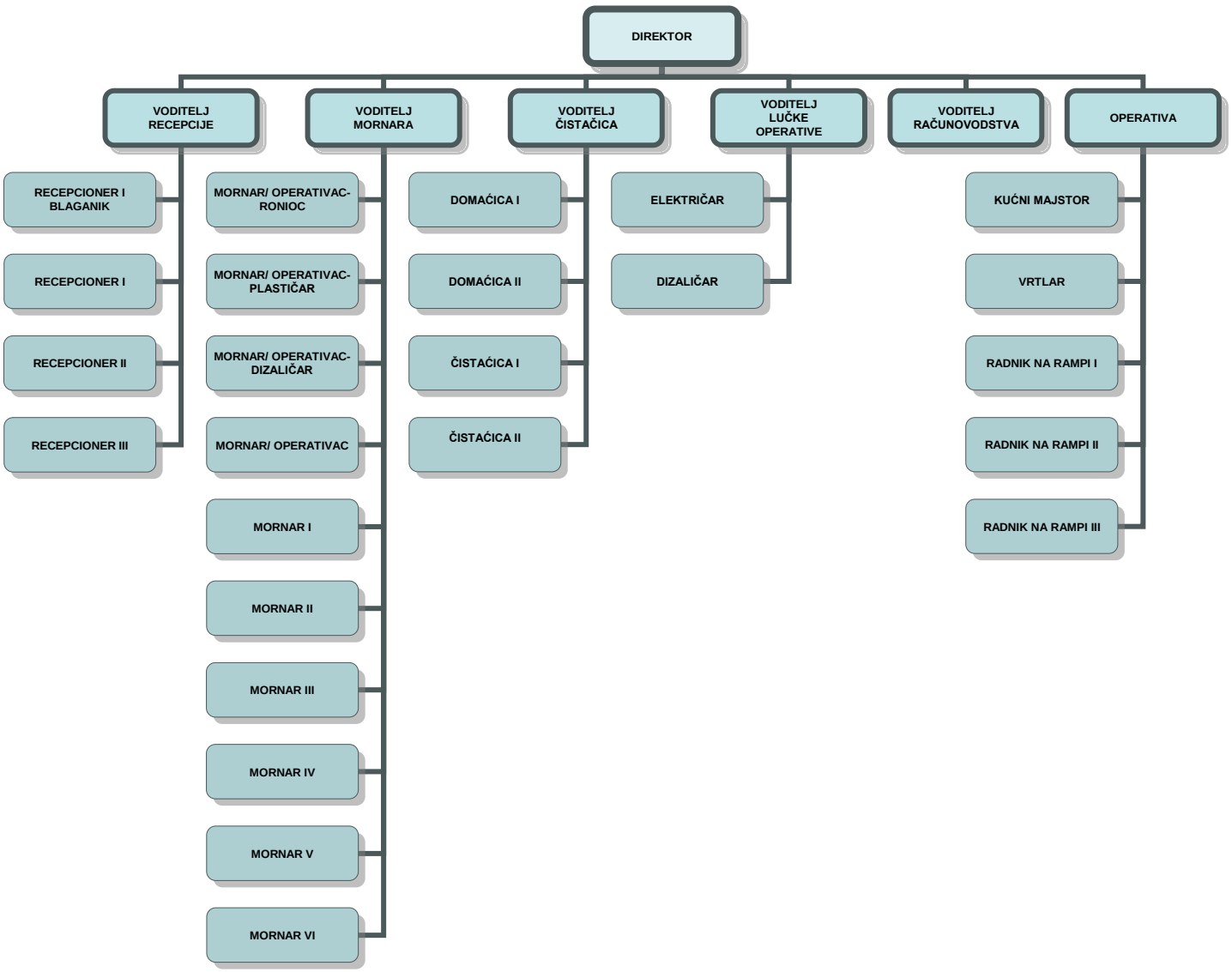
Poduzeće Danuvius marina d.o.o. ima funkcijsku organizacijsku strukturu koja se sastoji od šest različitih poslovnih funkcija na čelu s voditeljima poslovnih funkcija. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se direktor poduzeća, kojemu su podložne navedene poslovne funkcije:

1. Voditelj recepcije
2. Voditelj mornara
3. Voditelj čistačica
4. Voditelj luke
5. Voditelj računovodstva
6. Voditelj operative

Poslovna funkcija voditelja recepcije sastoji se od recepcionara i blagajnika (blagajnik I, Blagajnik II, Blagajnik III). Poslovna funkcija voditelja mornara sastoji se od mornara operativca ronioca, plastičara, dizaličar, obični mornar operativac te pet mornara (mornar I, mornar II, mornar III, mornar IV, mornar V). voditelj čistačica zadužen je za dvije domaćice i dvije čistačice, a voditelj luke upravlja s električarom i dizaličarom. Sektor operative sastoji se od kućnog majstora, vrtlara i tri radnika na rampi poduzeća.

Opisana organizacijska struktura poduzeća prikazana je Slikom 10. Organizacijska struktura poduzeća Danuvius marina d.o.o.

Slika 14. Organizacijska struktura poduzeća Danuvius marina d.o.o.



Izvor: izrada autora

Kao što prikazuje Slika 10., podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova u poduzeću Danuvius marina d.o.o. odvija se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama, što je osnovna karakteristika funkcijskih organizacijskih struktura. S obzirom na veličinu poduzeća, odnosno broj zaposlenika, kao i na vrstu i broj usluga koje nudi, ova organizacijske strukture najbolje odgovara poslovanju poduzeća Danuvius marina d.o.o.

Direktor poduzeća donosi sve one najvažnije odluke za cjelokupno poduzeće te vodi i zastupa poslovanje poduzeća. Iako svaka poslovna funkcija ima određenog voditelja, direktor u svim

poslovnim jedinicama organizacije sudjeluje u donošenju odluke, te je zadužen za njihovu poslovnu uspješnost.

Funkcijska organizacijska struktura u ovom poduzeću stvara podsvjesno natjecanje među zaposlenicima, ali i između poslovnih funkcija poduzeća, što utječe na ostvarivanje što boljih poslovnih rezultata. Navedeno upućuje na pozitivan odgovor korištenja ove vrste organizacijske strukture, koja pospješuje poslovanje poduzeća u svim segmentima poslovanja, te direktoru pruža cjelokupnu sliku o svakoj zasebnoj jedinici organizacije, potrebnim korekcijama i promjenama koje zahtijeva određena situacija.

Ono što je bitno istaknuti jest da se ova organizacijska struktura treba kontinuirano prilagođavati različitim uvjetima u kojima posluje, odnosno potrebno ju je mijenjati ovisno o čimbenicima koji na nju djeluju.

Jedan od najvažnijih čimbenika organizacije jest konkurencija. Riječ je o vanjskom čimbeniku kojeg je nemoguće kontrolirati i na koji poduzeće nema utjecaja. Hrvatska obala pruža idealne uvjete za organizaciju svih vrsta sportova na vodi (motonautika, skijanje na vodi, glisiranje, veslanje, aquajet, itd). Na hrvatskoj obali postoje mnoga prirodna pristaništa, prirodne uvale, plaže, luke i marine. Postoji 47 marina, koje su udružene u Udrugu marina te posjeduju preko 12.000 vezova u moru, i preko 7.000 suhih vezova. Veće marine imaju tehničke servise, dizalice, benzinske pumpe i više različitih trgovačkih i ugostiteljskih sadržaja. U većini marina moguće je iznajmljivanje jahti, a organiziraju se i škole jedrenja. Iznimno velika konkurencija na tržištu potiče marine da budu inovativni i prepoznatljivi po jedinstvenom produktu ili izvanrednoj kvaliteti usluge. S obzirom na dobru prometnu povezanost i dostupnost većine svjetskih destinacije koje gosti mogu odabrati, svaka marina mora biti svjesna da mu je bilo koja druga marina u svijetu potencijalan konkurent. Kako bi bili u mogućnosti napredovati i opravdati svoje cijene, hrvatske marine moraju konstantno ulagati u svoju ponudu. Konkurencija na hrvatskom tržištu je također u stalnom porastu. Marine se renoviraju i podižu svoju kategoriju . Najveći konkurenti marine Tribunj u šibenskoj regiji su marina Frapa u Rogoznici te marina Mandalina u Šibeniku.

Isto tako, najznačajniji čimbenik organizacije za Danuvius marina d.o.o. jesu kupci, koji uvelike određuju organizacijsku strukturu poduzeća. Prilagođavajući se kupcima, poduzeće osigurava uspješnost svog poslovanja u budućnosti. Većina gostiju u marinu Tribunj dolazi

direktnim putem (oko 90% gostiju). Oko 10% ukupnog prihoda ostvaruju pojedinci u tranzitu, koji u marini najčešće borave tijekom visoke sezone. Od emitivnih tržišta za marinu Tribunj su najznačajnije sljedeće države: Mađarska, Austrija, Njemačka, Nizozemska, Hrvatska, Slovenija, Češka, Slovačka i Italija.

Kao što je prikazano prethodno u radu, poduzeće Danuvius marina d.o.o. ima funkcijsku organizacijsku strukturu, koja donosi sljedeće prednosti:

- Stručno vođenje poslova i visoko kvalitetna podjela rada
- Povezivanje poslovnih funkcija obavlja se na logičan način
- Glavne funkcije dolaze do izražaja i ističe se njihova važnost u poduzeću
- Prevladava čvrsta kontrola u poduzeću
- Fleksibilna organizacijska struktura

Osim prednosti, navedena organizacijska struktura ima i svoje nedostatke:

- Manjak inovacija u poslovanju poduzeća
- Proces odlučivanja traje duže
- Nedovoljna suradnja i timski rad
- Otežana koordinacija poslova u poduzeću

S obzirom da je poduzeće postiglo sve zadane ciljeve, te posluje uspješno, može se reći da je funkcijska organizacijska struktura u poduzeću Danuvius marina d.o.o. efikasna. Navedeno se potvrđuje i zadovoljstvom kupaca čiji broj iz godine u godinu raste, a poslovanje se odvija bez većih pogrešaka i bez nepotrebnih troškova.

Prema svemu navedenom, može se zaključiti kako je funkcijska organizacijska struktura prikladna za ovo poduzeće, njegovu veličinu i broj zaposlenika u poduzeću. Iako je riječ o relativno mladom poduzeću, ono je ostvaruje velike rezultate iz godine u godinu te postaje marina 1. kategorije na području Šibensko-kninske županije. Funkcijska organizacijska struktura osigurava adekvatno upravljanje i trošenje svih resursa poduzeća, što utječe na uspješnost poslovanja. U poduzeću prevladava čvrsta kontrola top-menadžmenta, odnosno direktora koji je zadužen za uspjeh svih poslovnih funkcija i cjelokupnog poduzeća.

Najvažniji čimbenici organizacije su konkurencija i kupci, koji najviše utječu na promjene u organizacijskoj strukturi. Riječ je o vanjskim čimbenicima na koje poduzeće nema utjecaja te im se treba kontinuirano prilagođavati i poštivati. Kada se govori o mogućim prijedlozima za poboljšanje same organizacijske strukture te bolju uspješnost poduzeća, može se istaknuti formiranje nove poslovne funkcije zadužene za marketing i marketinške aktivnosti poduzeća, čime bi se marina dodatno prezentirala i na taj način privukla veći i raznovrsniji broj kupaca.

Također, može se razmisliti i o proširivanju usluga koje nudi poduzeće, s obzirom na mogućnosti koje pruža turizam u Hrvatskoj. Jedan od prijedloga bi se odnosio i na bolju educiranost zaposlenika u poduzeću, s obzirom da se kao slabost poduzeća ističe neadekvatna dobna i kvalifikacijska struktura osoblja.

Prijedlozi promjena organizacijske strukture društva Danuvius marina d.o.o.

Postojeća organizacijska struktura društva bi se mogla poboljšati preciznijim definiranjem rada svakom zaposleniku koji sudjeluje u izradi finalnog proizvoda koji se prezentira gostu, odnosno krajnjem korisniku. Također kontinuirano unaprjeđenje organizacije koje bi dovelo do bolje podjele radnih dužnosti između odjela marine.

7. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu „Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatiq marina Tribunj“ d.o.o., Tribunj“ obrađena je tema organizacije i organizacijske strukture te je provedena analiza o organizacijskoj strukturi poduzeća Danuvius marina d.o.o. Pod pojmom organizacija podrazumijeva se svjesno udruživanje skupne ljudi koji imaju zajednički cilj, a to je ispunjenje zadanih ciljeva uz što manje napore i troškove. Organizacijska struktura predstavlja niz horizontalnih i vertikalnih odnosa koji se formiraju i koordiniraju s ciljem izvršenja određenih ciljeva i zadataka.

Na svaku organizacijsku strukturu utječe niz različitih čimbenika, koji mogu biti unutarnji i vanjski čimbenici. Na unutarnje čimbenike organizacije poduzeće može u potpunosti djelovati, dok vanjski čimbenici organizacije nisu pod kontrolom poduzeća i potrebno im se kontinuirano prilagođavati.

U poduzeću Danuvius marina d.o.o. organizacijska struktura formirana je na temelju broja zaposlenih i veličine poduzeća, te postavljenih ciljeva poduzeća. Riječ je o funkcijskoj organizacijskoj strukturi koja ima šest različitih poslovnih funkcija: voditelj recepcije, voditelj mornara, voditelj čistačica, voditelj luke, voditelj računovodstva i voditelj operative. Organizacijska struktura u ovom poduzeću kontinuirano se prilagođava različitim čimbenicima, što znači da se traže određene promjene. Tako su dva najvažnija čimbenika organizacije u poduzeću Danuvius marina d.o.o. kupci i konkurencija, čiji se utjecaj uvelike odražava na poslovanje poduzeća.

Analizirajući organizacijsku strukturu u poduzeću, može se zaključiti da je ona efikasna te da potpuno odgovara poslovanju poduzeća. Postavljeni ciljevi kontinuirano se postižu, poduzeće koristi i upravlja resursima na adekvatan način, bez velikih i dodatnih troškova, što čini poslovanje poduzeća uspješnim.

Prema navedenom, poduzeće Danuvius marina d.o.o. ima formiranu organizacijsku strukturu koja najbolje odgovora njegovom poslovanju, te stalnim praćenjem okoline i ostalih čimbenika te svojim prilagođavanjem, poduzeće osigurava uspješno poslovanje i u budućnosti.

SUMMARY

Organization,i.e. the organizational structure represents a very important element of each and every company, and it helps to achieve the given goals and to conduct certain strategies in order for the company to function with success. On the basis of the conducted analysis of the organizational structure of the company "Adriatiq Marina Tribunj d.o.o" we could conclude that the company created a functional organizational structure, with six different business functions led by the chief executive. Furthermore, we could reach a conclusion that the two most important characteristics of business organization are competition and buyers, for whom the company adapts the most. By achieving successful business results using its resources in the best possible manner and without great expenses, the company's functional organizational structure proves to be effective.

Key words: organization, organizational structure, characteristics, efficiency.

LITERATURA

1. Beardshaw, J., Palfreman, D.: The organisation in its Environment, 4th edition, Pitman Publishing, London, 1990.
2. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
4. Čičin Šain, D.: Sustav organiziranja i organizacijske strukture, predavanje iz Osnova menadžmenta, str. 9., dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]
5. DeCenzo, D.A., Robbins, S.P.: Personnel/Human Resource Managament, 3th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
6. Grochla, E.: Handworterbuch der Organisation, Poeschel, Stuttgart, 2005.
7. Hernaus, T: Oblikovanje organizacijske strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, kolegij: Organizacija, ak. godina 2015/2016., dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%205.%20Oblikovanje%20organizacijske%20strukture%20STUDENTI.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]
8. Hoffman, F.: Begriff der Organization, 1980.
9. http://www.marinatribunj-adriatiq.com/hr/foto-galerija; pristupljeno [5.7.2016.]
10. http://www.vern.hr/docs/medijske-stipendije-2012-2013/RIF/Marijan-Milinovic-Organizacija-poslovanja-putem-centara-odgovornosti-11-01-2013.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]
11. Knights, D., Willmot, H.: Itroducing Organizational Behaviour ana Menagament, Thompson Learning, London, 1990.
12. Marušić, E.: Organiziranje, Pomorski fakultet u Splitu, ak. godina 2012/2013, str. 12., dostupno na: http://www.pfst.unist.hr/uploads/5%20Organiziranje.pdf; pristupljeno [25.6.2016.]
13. Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, X. izdanje, Informator, Zagreb, 1989.
14. Robbins, S.P.: Organization Theory, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
15. Rummler, G.A., Brache, A.P.: Improvnig Performance, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
16. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, III. izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
17. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

POPIS SLIKA

Slika 1. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta……..…...13
Slika 2. Mogući načini izgradnje organizacijske strukture…….……..24
Slika 3. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture…….……..26
Slika 4. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture…….…….....…27
Slika 5. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture…….……...28
Slika 6. Hibridna organizacijska struktura s divizijskim i funkcijskim organizacijskim jedinicama…….30
Slika 7. Hibridna organizacijska struktura s funkcijskim i geografskim organizacijskim jedinicama…….....30
Slika 8. Mješovita organizacijska struktura…….…….31
Slika 9. Model individualne projektne organizacije…….33
Slika 10. Model čiste projektne organizacije……34
Slika 11. Tipični model matrične organizacijske strukture…….....….36
Slika 12. Model procesne organizacije…….....37
Slika 13. Međusobni odnos materijalnih resursa organizacije……...……...40
Slika 14. Organizacijska struktura poduzeća Danuvius marina d.o.o…….….....49

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prevladavajuća poimanja organizacije……..…8
Tablica 2. Obilježja organizacije……..10