

# ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

Lovrić, Lucija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:629026>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

**LUCIJA LOVRIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Split, rujan 2021.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Računovodstvo i financije

**Predmet :** Menadžment centara odgovornosti

## **ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Lucija Lovrić

**Naslov rada :** Organizacijske strukture

**Mentor:** mr.sc. Ivica Bašić

Split, rujan 2021.

## Sadržaj

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK.....                                                         | 1  |
| SUMMARY .....                                                        | 1  |
| UVOD .....                                                           | 2  |
| 1.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....                                     | 3  |
| 1.1.Centralizirana i decentralizirana organizacija .....             | 4  |
| 1.2.Elementi organizacijske strukture .....                          | 4  |
| 1.3.Dimenzije organizacijske strukture .....                         | 5  |
| 1.4.Vrste organizacijskih struktura: .....                           | 5  |
| 2.FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....                         | 7  |
| 2.1.Oblici funkcijske organizacijske strukture : .....               | 9  |
| 2.2.Prednosti i nedostaci funkcionalne organizacijske strukture..... | 11 |
| 3.DIVIZIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....                        | 12 |
| 3.1.Temeljni oblici divizijske organizacijske strukture: .....       | 13 |
| 3.2.Prednosti i nedostaci divizijske strukture: .....                | 16 |
| 4.MATRIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....                            | 17 |
| 4.1. Uvjeti formiranja matričnog oblika .....                        | 20 |
| 4.2.Prednosti i nedostaci: .....                                     | 21 |
| 5.PROCESNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....                            | 22 |
| 5.1.Procesne sastavnice .....                                        | 22 |
| 5.2.Timske sastavnice.....                                           | 24 |
| 5.3.Prednosti i nedostaci .....                                      | 25 |
| 6.MREŽNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....                              | 26 |
| 6.1 Mrežno zasnovane organizacijske strukture.....                   | 27 |
| 6.2. Mrežno zasnovane organizacije.....                              | 28 |
| 6.3.Prednosti i nedostaci .....                                      | 29 |
| 7.IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....                               | 31 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1. Dvije najčešće klasifikacije faktora .....                  | 31 |
| 7.1.1.Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture.....     | 32 |
| 7.1.2.Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture ..... | 33 |
| 7.1.3.Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture .....   | 35 |
| 7.1.4.Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture..... | 36 |
| 8.BOSCH.....                                                     | 38 |
| 8.1.Ciljevi .....                                                | 38 |
| 8.2.Vrijednosti .....                                            | 39 |
| 8.3.Vlasnička struktura .....                                    | 39 |
| 8.4.Organizacijska struktura .....                               | 41 |
| 8.5.Poslovni sektori .....                                       | 42 |
| ZAKLJUČAK .....                                                  | 43 |
| Popis literature: .....                                          | 44 |
| Popis Slika :.....                                               | 45 |

## **SAŽETAK**

### **Organizacijske strukture**

Temeljni čimbenik svakog poduzeća koje teži ostvariti poslovni uspjeh je pronalazak jasno definirane i adekvatne organizacijske strukture. Iste vrste poduzeća često različito reagiraju na iste eksterne utjecaje. Cilj svake organizacije je kontinuirano i učinkovito poslovanje, eliminirajući problematiku s kojom se suočavaju. Uzimajući u obzir sve pozitivne i negativne stavke organizacijskih struktura, okolinu, strategiju, tehnologiju i veličinu, poduzeće može jasno definirati sve aktivnosti unutar poduzeća. Te aktivnosti i timski rad imaju izniman utjecaj na učinkovitost strukture. Naposljetku, svaka organizacija oblikuje načine organiziranja i izvršavanje poslovnih aktivnosti u skladu s vlastitim parametrima i određenjima.

**Ključne riječi:** struktura, eksterni utjecaji, timski rad, učinkovitost.

## **SUMMARY**

### **Organizational structures**

The primary factor of any company that strives to achieve business success is finding a clearly defined and appropriate organizational structure. The same types of companies often react differently to the same external influences. The goal of every organization is a continuous and efficient business, eliminating the problems they face. Considering all the positive and negative items of organizational structures, environment, strategy, technology and size, the company can clearly define all activities within the company. These activities and teamwork have an exceptional impact on the effectiveness of the structure. Finally, each organization designs ways to organize and execute business activities in accordance with its own parameters and determinations.

**Keywords:** structure, external influences, teamwork, efficiency

## UVOD

Tema ovog završnog rada su organizacijske strukture. Sastavni su segment svakog poduzeća a sama struktura je jedan od važnijih segmenata za kvalitetno i učinkovito poslovanje. Pri velikom broju sustava jako je važno odabrati model koji će najviše odgovarati samoj vrsti poduzeća.

Prvi dio se sastoji od pojmovnog određenja organizacijske strukture, elemente, vrste i dimenzije koje ih razlikuju.

Drugi dio objašnjava svaku organizacijsku strukturu zasebno za bolje shvaćanje u odabiru poduzeća. Poduzeće stalno teži rastu i razvitku koje je uvjetovano promjenama pa se organizacijska struktura mijenja ovisno o utjecajnim čimbenicima organizacije.

U trećem dijelu se objašnjava izbor organizacije odnosno čimbenici utjecaja na izbor organizacijske strukture. Faktori se dijele u dvije skupine u kojima je definirano što i u kojoj mjeri utječe na poduzeće.

Posljednji dio obuhvaća primjenu teorije u praksi kod poduzeća Bosch. Naime, Bosch postoji još od 18.st i djeluje po cijelom svijetu. Njihove djelatnosti obuhvaćaju od sklopovlja za motore se unutarnjim izgaranjem, pogonska i upravljačka tehnologija, električni alati, audio sistemi, itd...

## 1.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere* = graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija.<sup>1</sup>

Sama struktura označava obilježje organizacije dok organizacija obuhvaća sklop elemenata definiranih za postizanje zadane uspješnosti.

Proces organizacije često označava i sustav razvijanja, kontroliranja i praćenja planiranih postupaka.

Utjecajem potrebe za promjenama, organizacijska struktura poduzeća karakterizira varijabilan element organizacije. Naime, zbog učestalih modifikacija se i organizacijska struktura prilagođava ovisno o utjecajnim čimbenicima organizacije.

Potreba za promjenama proizlazi iz mjenjanja unutranjih i vanjskih čimbenika što dovodi do promjene i organizacijske strukture poduzeća.

Učinkovita organizacija za poduzeće osigurava skraćivanje potrebnog vremena za implementaciju kompleksnih zadataka kojim se posljedično smanjuju i troškovi krajnjih rezultata.

Ušteda koja ostaje nakon adekvatne organizacije se dalje preusmjerava u druge dijelove organizacije da se optimalno iskoristi. Ovim postupcima se ostvaruje dobit za cjelokupno poduzeće.

---

<sup>1</sup> Hall, R. H.: Organizations: Structures, Processes and Outcomes 1999; 31-35 i 45-47

## **1.1. Centralizirana i decentralizirana organizacija**

Centralizacija označava takvu vrstu organizacije kojom se rukovođenje i upravljanje nekim poslom ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture, s tim što svako mjesto na ljestvici ima točno utvrđene zadatke pa su niža rukovodeća mjesta podređena višim, a viša najvišim i to, u pravilu, do najmanjih pojedinosti.<sup>2</sup>

Decentralizacija označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže organe. U tom slučaju ti niži organi imaju veću ili manju samostalnost u organizaciji i načinu obavljanja poslova.<sup>3</sup>

## **1.2. Elementi organizacijske strukture**

U samom utvrđivanju elemenata organizacijske strukture postoje razna objašnjenja autora nastala iz različitih tumačenja organizacijske strukture. H. Mintzberg objašnjava sljedeće elemente kao dio strukture!

Elementi organizacijske strukture<sup>4</sup>:

- 1) operativni dio, koji čine svi izvršni radnici,
- 2) strateški dio, koji čini vrhovno rukovodstvo odnosno Top Management,
- 3) srednji dio, koji čine manageri srednje razine, tzv. Middle Manageri,
- 4) tehnostuktura, koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- 5) štabni dio, koji ima zadatak da pomaže linijskom managementu.

Sve funkcije koje su sadržane u navedenim nabravanjima nadovezuju se na poslove koje izvršavaju zaposlenici. Prva dva faktora odnose se na menadžerske zadatke. Srednji dio obuhvaća izvršnu funkciju dok tehnokultura objedinjuje poslove potpore menadžmentu. Zadnji dio su koordinacijski poslovi i poslovi profesionalaca.

---

<sup>2</sup> P. Sikavica, M. Novak, Poslovna organizacija; Zagreb, 1999; 32str

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> H. Mintzberg : Structure in 5s, Management Science, 1979., 323-325.str

### 1.3.Dimenzije organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu svake organizacije određuju tri ključne dimenzije<sup>5</sup>:

- kompleksnost
  - horizontalna diferencijacija (opseg kontrole)
  - vertikalna diferencijacija (broj organizacijskih razina)
  - prostorna disperzija (zemljopisna rasprostranjenost )
- formalizacija
  - planiranje, politike, procedure i komunikacijski kanali
- centralizacija
  - autoriteti / odlučivanje
  - kontrola informacija

koje direktno utječu na funkcioniranje organizacije, ali isto tako i na koji će se način i koliko brzo prilagoditi čimbenicima organizacije.

### 1.4.Vrste organizacijskih struktura:

Po osnovi primjene grupiranja zadataka, razvijene su različite klasifikacije organizacijskih struktura karakterističnih oblika:<sup>6</sup>

- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Procesna organizacijska struktura
- Mrežna organizacijska struktura

Prva organizacijska struktura jest funkcijska. Kod navedene strukture se jednaki ili srodni poslovi razvrstavaju u zajedničke jedinice kao npr. u računovodstvo, marketing, administraciju, itd...

Kod druge odnosno divizijske organizacijske strukture se zadaci koji se vežu za monoprodukt, skupinu proizvoda ili zemljopisno okruženje stavljaju u zasebnu organizacijsku jedinicu.

---

<sup>5</sup>P. Sikavica.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,. 333.str

<sup>6</sup> P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999., 165. – 218.str

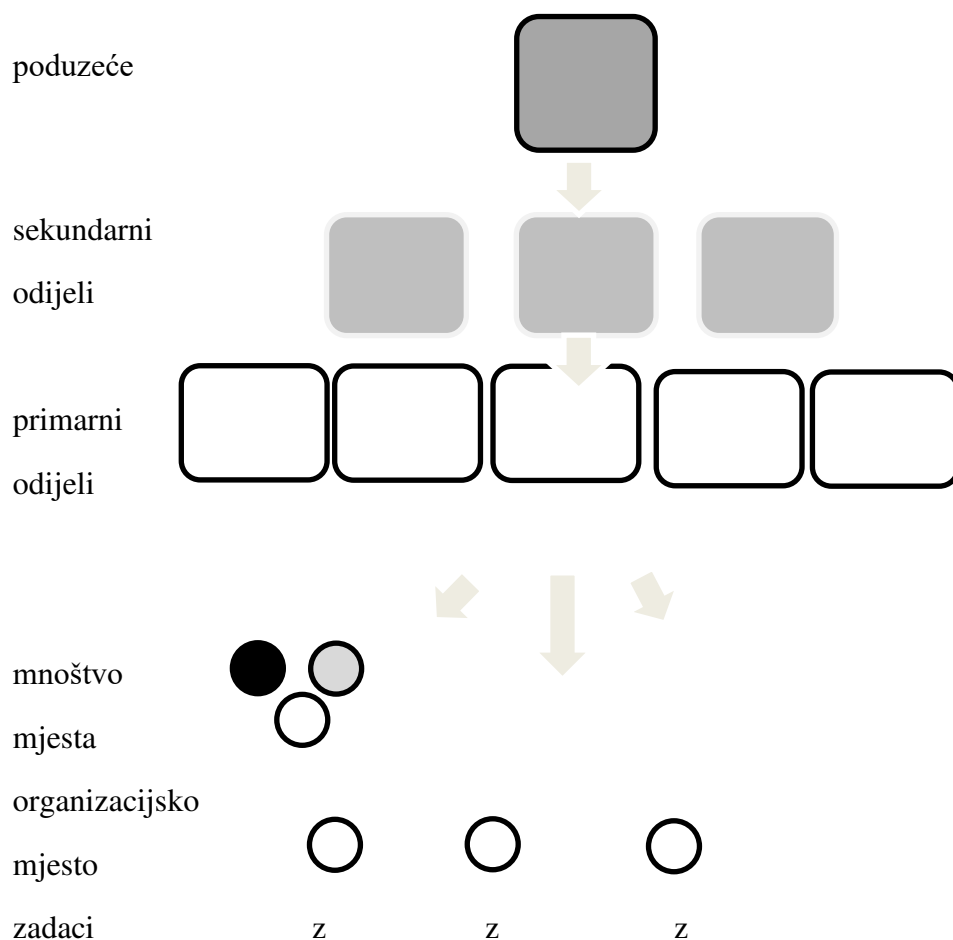
Matrična organizacijska struktura istodobno implementira funkcijski i divizijski model što za uzrok ima potpuno nova organizacijska struktura.

Procesna organizacijska struktura primjenjuje princip grupiranja timova zaduženih za središnje procese.

Zadnja struktura objedinjuje grupe koje su elektronički usklađene sa centralnom osobom. Cilj je postizanje prihoda obavljajući usluge.

Formiranje organizacijskih jedinica polazi od tzv. Organizacijskog mjesta kao najmanje jedinice rasčlanjivanja. Mjesto predstavlja skup zadataka koje se veže za nositelja zadatka. Kako bi se ciljevi organizacijskih jedinica uravnotežili u skladu ispunjenja plana poduzeća, potrebno je ostvariti međusobnu suradnju.

Slika 1: Formiranje organizacijskih jedinica



Izvor: M.Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split,2006,249.str

## 2.FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Funkcionalna organizacijska struktura je oblik organizacijske strukture gdje se oblikovanje organizacijskih jedinica, podjela rada i klasifikacija poslova izvršava prema određenim zadacima u poduzeću.

Povezivanje odnosno grupiranje se provodi na način da se najprije formiraju uže organizacijske jedinice tj. grupe radnih mjesta, zatim šire i tako dalje, no uvijek na funkcijskoj osnovi kako bi se na kraju formirala šira funkcijska organizacijska jedinica.<sup>7</sup>

Funkcionalna organizacijska struktura je obično najzastupljenija organizacijska struktura. Drugi naziv je tradicionalna odnosno klasična jer predstavlja prvi i najstariji sustav organizacijske strukture. S ovom strukturom poduzeća započinju, međutim zbog daljnjeg razvitka odlučuju na drugi oblik strukture.

Ovu organizacijsku strukturu karakterizira jedna poslovna funkcija odnosno jedna organizacijska jedinica. Međutim, kod malih poduzeća moguća su odstupanja.

Predstavlja i oblik organizacije koji karakterizira<sup>8</sup> :

- ❖ podjela aktivnosti i oblikovanje organizacijskih jedinica prema funkcijama,
- ❖ centralizirano upravljanje organizacijskim jedinicama s razine glavne uprave,
- ❖ međusobna ovisnost funkcija tj. organizacijskih jedinica

Vrh strukture za oblikovanje cjelokupnih zadata poduzeća je izrazito visok te je direktno povezan s glavnim rukovoditeljem poduzeća. Primarni cilj ovakvih organizacija su poslovne zadatke poduzeća kako bi se odrađivale što kvalitetnije i uspješnije.

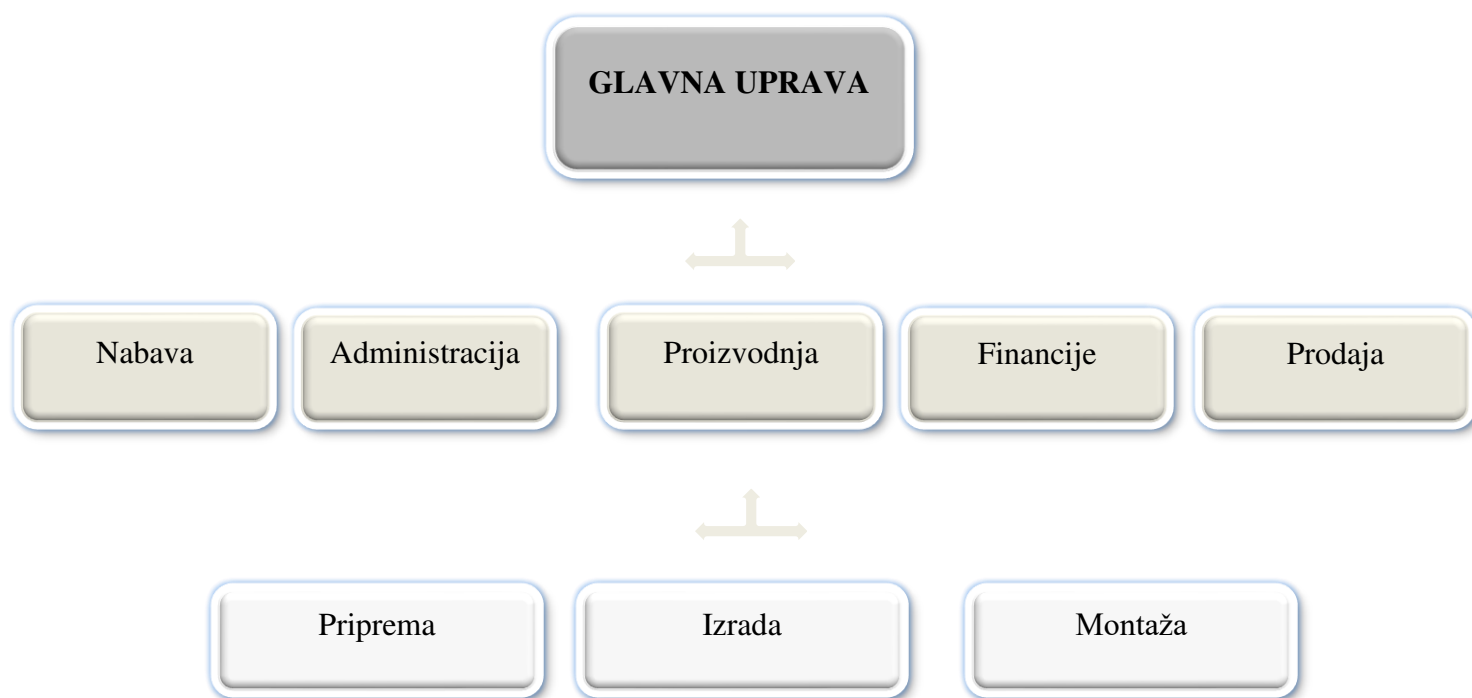
---

<sup>7</sup> P.Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija: 1999, 110str

<sup>8</sup> I.Bašić: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split, 2021.g

Funkcionalne jedinice obavljaju zadaće poput proizvodnje, nabave, prodaje, marketinga, financija, administracije, istraživanja i razvoja,... U pravilu, ova forma se odnosi na centralizirano upravljanje jednicama na razini glavne uprave.

Slika 2.: Funkcionalna organizacijska struktura



Izvor: I.Bašić: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split, 2021.g

Spomenuta organizacijska struktura će svoju svrhu ostvariti u malim i srednjim poduzećima. Za odabir ovog modela organizacijske strukture, izuzev čimbenika veličina, uzeti će se u obzir i čimbenik broja i kategorije proizvoda. U tom slučaju će funkcionalna organizacijska struktura biti prikladna i za velika poduzeća.

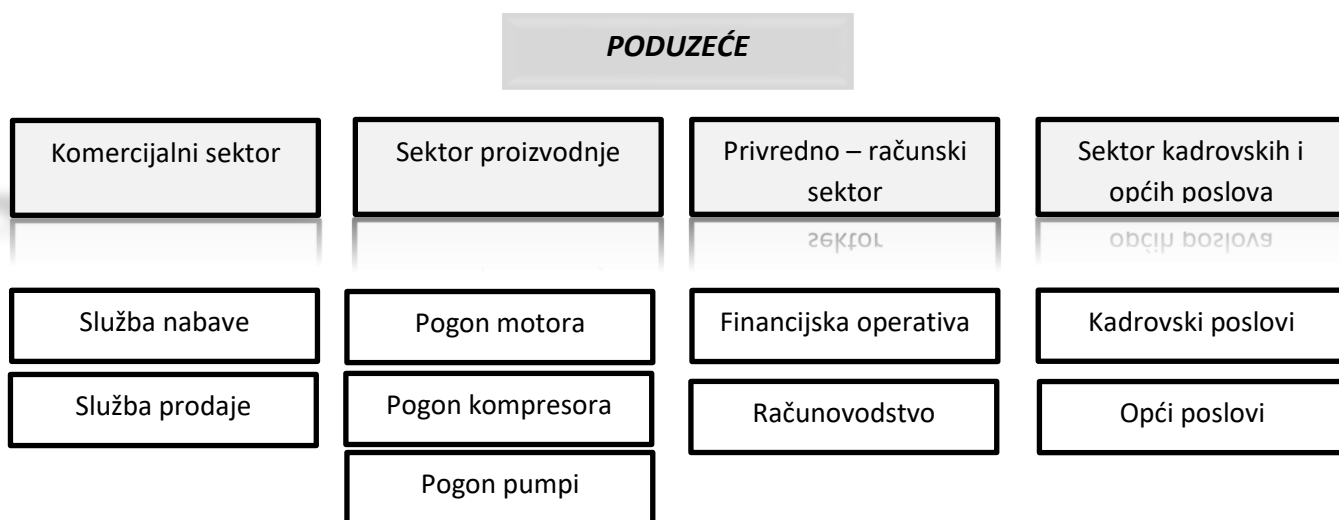
Međutim, u pravilu se ova organizacijska struktura primjenjuje u malim poduzećima i poduzećima srednje veličine koja proizvode jedan proizvod ili imaju jednu vrstu usluge, i velikim poduzećima ako se jednako bave proizvodnjom jednog proizvoda ili usluge.

## 2.1.Oblici funkcijske organizacijske strukture <sup>9</sup>:

1. Početni
2. Standardni
3. Razvijeni

1.U samom početnom obliku funkcijske strukture broj uspostavljenih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija u poduzeću. Zbog toga se najčešće formiraju četiri organizacijske jedinice. Ovaj oblik organizacijske strukture je adekvatan za mala poduzeća i poduzeća koja su centralizirana.

Slika 3: Početna organizacijska struktura

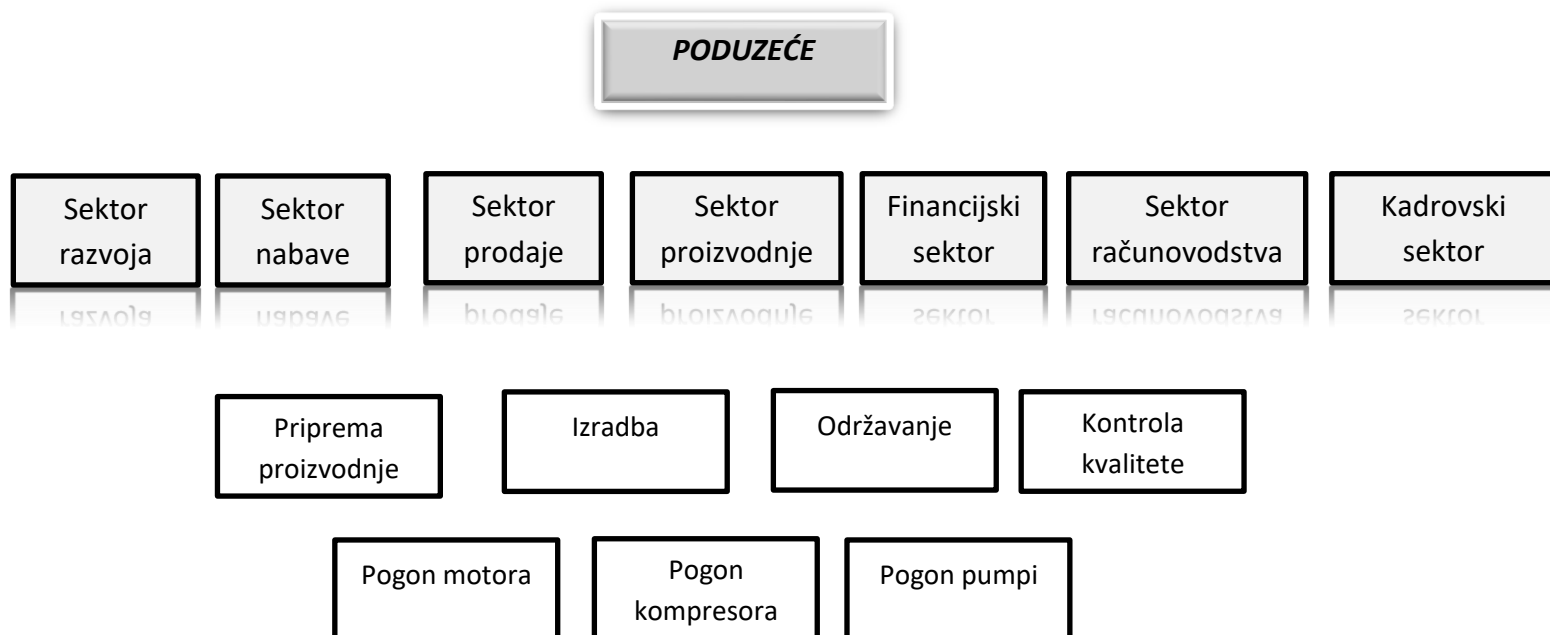


Izvor: M.Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.,251.str

2.Kod standardnog oblika broj formiranih funkcijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija u poduzeću. Ovu strukturu odabiru veća poduzeća i poduzeća ona koja su raspoređena na centre ili sektore. Uobičajeno ovaj oblik ima šest do osam organizacijskih jedinica odnosno sektora.

<sup>9</sup> P. Sikavica, Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 382.

Slika 4: Standardna funkcijska organizacijska struktura



Izvor: M.Buble;Menadžment, Ekonomski fakultet Split 2006,252.str

3.U razvijenom obliku broj formiranih funkcijskih jedinica je veći od broja poslovnih funkcija u poduzeću. Ovaj oblik je provediv u velikim i kompleksnim poduzećima koji sadrže više profitnih jedinica. Ovaj oblik osigurava prebacivanje u divizijsku organizacijsku strukturu.

Slika 5 : Prijelazna funkcijska organizacijska struktura



Izvor: M.Buble;Menadžment, Ekonomski fakultet Split 2006,252.str

## 2.2.Prednosti i nedostaci funkcionalne organizacijske strukture

Temeljna prednost ove forme je neposredna informiranost rukovodstva o razvojnim zbivanjima što za krajnji rezultat ima ispravne informacije i mogućnost brze reakcije u sustavu upravljanja.

Zbog toga, za uvjete uske strukture asortimana, uske specijalizacije, visoke tehnološke integriranosti procesa proizvodnje, nižeg stupnja podjele rada i manje kompleksnosti operacija, funkcionalni oblik ostaje naj efikasniji oblik industrijskog organiziranja.<sup>10</sup>

Nedostaci<sup>11</sup> :

1. Na razini vrhovnog menadžementa dolazi do gubitka spoznaje o uvjetima na terenu i kumulativnog gubitka kontrole nad operativnim aktivnostima. Prolaskom kroz hijerarhijske komunikacijske kanale informacije i naredbe se iskrivljavaju i donose pogrešnu sliku.
2. Radijalna ekspanzija U-Forme rezultira progresivnim preopterećenjem komunikacija u vrhu menadžerske piramide čime se odlučivanje usporava.
3. Menadžeri se usmjeravaju na zadovoljstvo svog šefa a ne na zadovoljstvo kupaca.

---

<sup>10</sup> I.Bašić : Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split, 2021.g

<sup>11</sup> ibidem

### 3.DIVIZIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

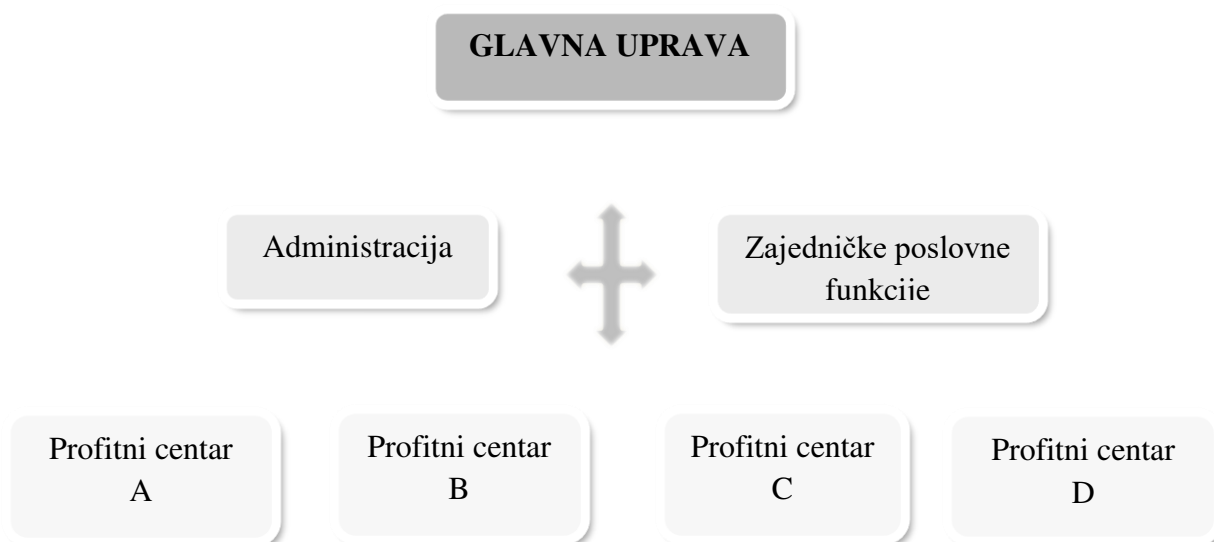
Divizionalna organizacijska struktura obilježava uspostavu organizacijskih jedinica s koncepta objekta. Pod tim objektom se svrstavaju proizvodi, usluge, razvojne jedinice, programi itd...

Klasifikacija se provodi prema proizvodima ili uslugama, uspostavljanjem funkcionalnih jedinica na princip kojih se potvrđuju funkcijski odjeli.

Primjenjuje se većinom u velikim poduzećima. Za primjenu ove organizacije presudan utjecaj je stupanj diversifikacije proizvodnje. Diverzijski oblik postaje neophodan kada proizvodni program poduzeća postane širi i kada se formira više proizvodnih programa. Na svakom stupnju grupiranja poslova primjenjuje se samo jedan princip.<sup>12</sup>

Organizacija jedinica se može obaviti sa svim potrebnim funkcijama za poduzeće ali i u različitim oblicima.

Slika 6: Divizijska organizacijska struktura



Izvor: I. Bašić: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split, 2021.g

<sup>12</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.; Organizacija, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje, TIVA 2004, 127 str.

Temeljnu pretpostavku je konstruirao Oliver Williamson; američki autor. Prilikom formulacije u osnovi napominje da poduzeća organizirana u izravnoj divizijskoj formi u imaju veću profitabilnost nego što imaju poduzeća u drugačijemv obliku.

### 3.1.Temeljni oblici divizijske organizacijske strukture:<sup>13</sup>

1.Predmetna organizacijska struktura

2.Teritorijalna organizacijska struktura

3.Organizacijska struktura usmjerena kupcima

1.Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura – struktura gdje se raspodjela rada, razvrstavanje istih ili sličnih poslova i osnivanje jedinica izvodi sukladno proizvodima ili uslugama.

Slika 7 :Predmetni oblik divizijske strukture



Izvor: M.Buble;Menadžment, Ekonomski fakultet Split 2006,255.str

<sup>13</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 391.

Primjenjuje se u velikim poduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda nastalim primjenom različitih tehnika i tehnologija, a koji su namijenjeni širokom spektru potrošača. Ona omogućuje poduzeću veću i bržu mogućnost odgovaranja na zahtjeve tržišta. Prednost je ta što su svi poslovni pod kontrolom jednom menadžera.<sup>14</sup>

Nedostatak ove organizacijske strukture tendencija slabljenja centralnih službi, a jačanje divizijskih jedinica u otežanoj kontroli divizijskih jedinica<sup>15</sup>

2. Teritorijalna organizacijska struktura upotrebljava se kod poduzeća koja posluju na globalnoj razini odnosno na većim prostornim područjima..

Slika 8: Teritorijalni oblik divizijske strukture



Izvor: M.Buble; Menadžment, Ekonomski fakultet Split 2006, 256str.

<sup>14</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,391str.

<sup>15</sup> ibidem.

Prednosti ove vrste divizijske organizacijske strukture su:<sup>16</sup>

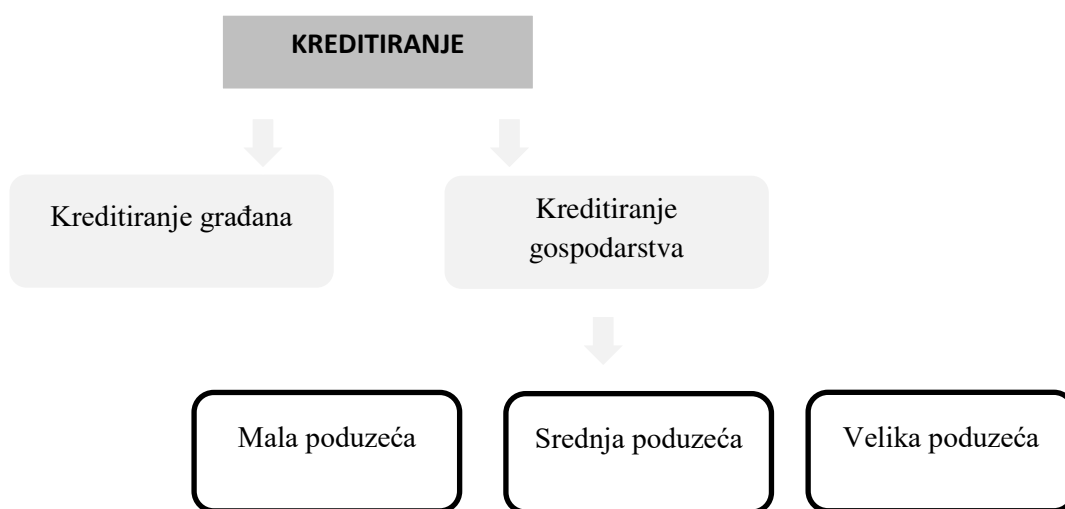
- spuštanje odgovornosti na nižu razinu,
- lokalno tržište je u središtu pozornosti,
- Blizina kupaca i isporuka usluga na licu mjesta.

Nedostatak se ogleda kroz nesporazume uprava i jedinica, usporena implementacija novih proizvoda i uvjetovanje većeg udjela adekvatnih menadžera.

3. Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima) takva je vrsta strukture kod koje se podjela rada u poduzeću i grupiranje te povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica obavljaju prema „skupinama potrošača“ odnosno „kategorijama kupca“. <sup>17</sup>

Sukladno tome, ovakva organizacijska struktura primjenjivati će se u velikim poduzećima odnosno poduzećima koji imaju veći broj različitih proizvoda i kupaca.

Slika 9: Organizacijska struktura orijentirana potrošačima



Izvor: P.Sikavica: Organizacija, Školska knjiga 2011.,390.str

<sup>16</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 391.

<sup>17</sup> ibidem

### **3.2.Prednosti i nedostaci divizijske strukture:**

Osnovna prednost primjene ove forme je u tome što razdvajanje djelatnosti i njihovo organiziranje u obliku profitnih centara omogućuje nastavak proizvodnje i poslovanje tih jedinica u obliku funkcionalne strukture. One ostaju dovoljno male i specijalizirane da ne padaju ispod praga kada funkcionalna struktura prestaje biti efikasna<sup>18</sup>.

Nedostaci<sup>19</sup> :

- nema efekata ekonomije razvoja u funkcionalnim odjelima
- loša koordinacija proizvodnih linija
- smanjuje tehničku specijalizaciju
- otežava integraciju i standardizaciju različitih proizvodnih linija

---

<sup>18</sup>Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 391.

<sup>19</sup> ibidem

## 4.MATRIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Matrična organizacija se formira kada postoje dva ili više odnosa ovisnosti a jednako su značajni za organizaciju.

Nastaju preklapanjem više modela organizacije od kojih su najčešće

- ✓ Funkcijska/divizijska – prednosti specijalizacije s kombiniranjem prednostima decentralizacije
- ✓ Divizijska/divizijska – npr. raspodjela prema geografskom položaju

s ciljem da se neutraliziraju slabosti a povećaju prednosti oba oblika.

Matričnom obilježavamo svaku onu strukturu koja ima dvije koordinacijske osi. Te osi mogu biti i funkcionalna i objektna ili bilo koja druga kombinacija, to jest križanje dva kriterija grupiranja i koordinacije zadataka. U matričnoj organizaciji ovlaštenja i odgovornosti se ostvaruju po "vertikali", a po "horizontali" upravljanje i vođenje. Karakteristična je dualna (dvostruka) odgovornost članova projektnog tima - članovi projektnog tima odgovorni projektnom menadžeru i menadžeru poslovne funkcije.<sup>20</sup>

Matrična struktura najbolje funkcionira u srednje velikim poduzećima koja sadrže veliki broj proizvoda a gdje su uvjeti složene i nepredvidive okoline pa poduzeće mora biti prilagodljivo.

Postoje četiri ključne uloge u matričnoj organizaciji<sup>21</sup> :

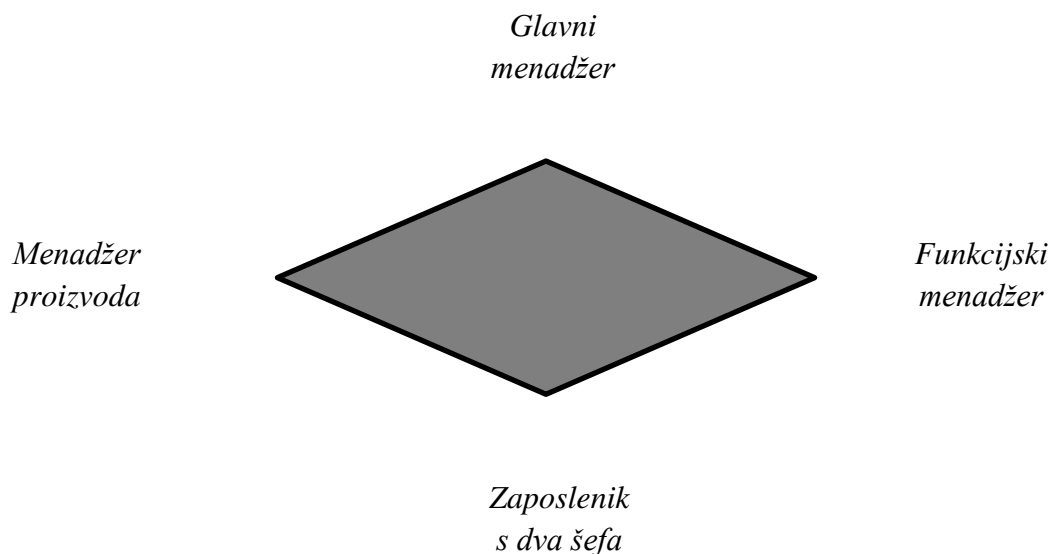
- Glavni menadžer
- Menadžer proizvoda
- Funkcijski menadžer
- Zaposlenik s dva šefa

---

<sup>20</sup> <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija>

<sup>21</sup> M.Buble:Menadžment, Ekonomski fakultet Split,2006. 256str.

Slika 10: Matrični dijamant



Izvor: M.Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006, 258str.

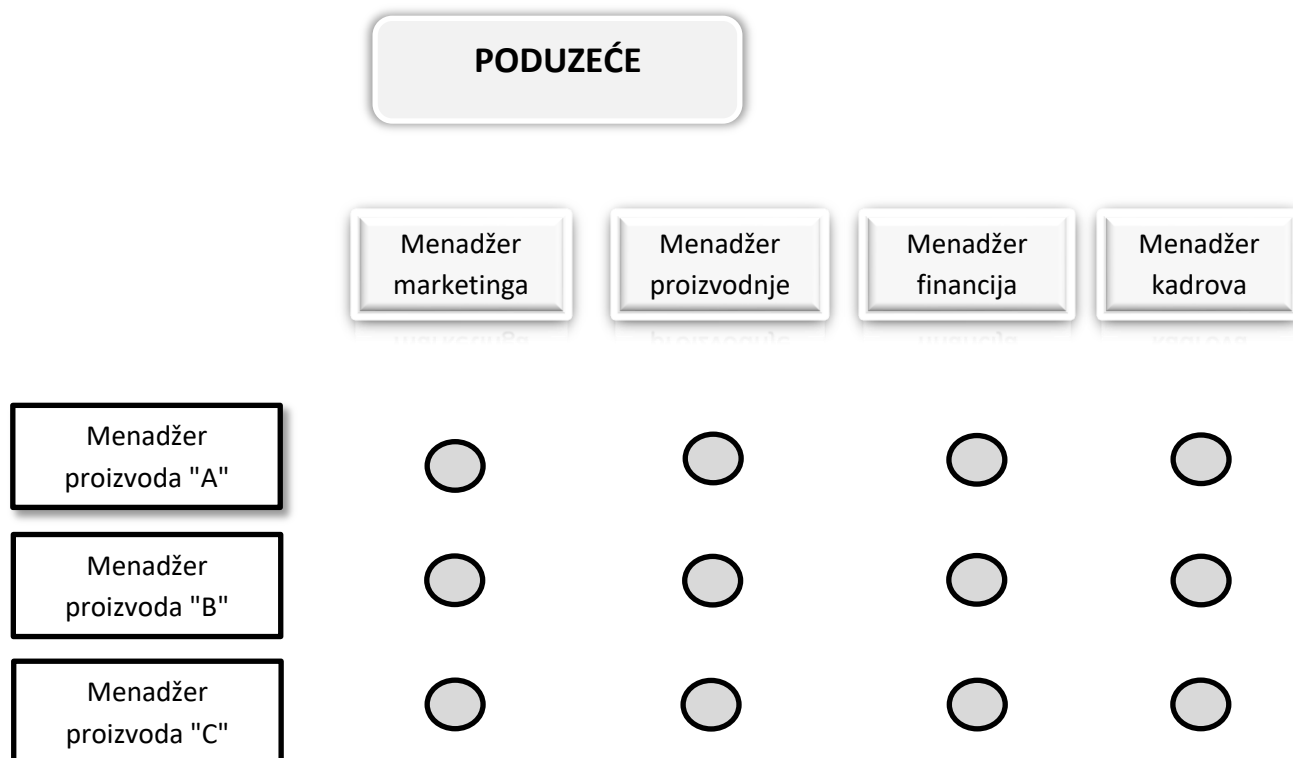
Glavni menadžment je najviše pozicionirana funkcija koja je na vrhu hijerarhije. Primarna funkcija je uravnoteženost između menadžera proizvoda i funkcijskih menadžera. Također, donošenje odluka, rješavanje problema i sinergija zaposlenika.

Menadžer proizvoda je osoba na čelnoj poziciji divizijske strukture, zadužena za točno određen proizvod. Predviđeni zadaci sadrže točno određene uvjete, aktivnosti i zahtjeve koje menadžeri moraju izvršiti.

Funkcijski menadžer je osoba na čelu funkcijske strukture odgovorna za materijalne i ljudske resurse istovrsnih poslova. Uvjetuje pravila i kriterije i odabire adekvatan kadar za podjelu određenih aktivnosti.

Zaposlenik s dva šefa je provoditelj aktivnosti po nalogu obaju menadžera. Cilj je održavanje savršene ravnoteže s oba menadžera i odanost i funkcijskim i divizijskim jedinicama.

Slika 11: Matrični oblik organizacijske strukture



Izvor :M .Buble; Menadžment, Ekonomski fakultet Split,2006,259.str

Matrična organizacijska struktura je najkompleksniji i najkonfliktniji organizacijski mehanizam. Hijerarhije se uspostavljaju po više osnova, čime se relativizira utjecaj jedinstvenog hijerarhijskog lanca.<sup>22</sup>

Iznimna složenost i ograničenost ovu organizacijsku strukturu čini adekvatnom jedino u slučaju kada nije moguće iskoristiti niti jednu drugu organizacijsku strukturu od preostalih.

<sup>22</sup> <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija>

#### 4.1. Uvjeti formiranja matričnog oblika

Tri su uvjeta pod kojima se formira matrični oblik <sup>23</sup>:

1. Postoji pritisak da se podijele nedostatni resursi između dvije ili više linija proizvoda.

Problematika raspodjele zaposlenika i opreme često dovodi do zapošljavanja jedne osobe za odrađivanje dva zadatka

2. Postoji pritisak okoline na dva ili više kritičnih outputa

Ukazuje na neophodnost balansa između dizionalne i funkcijske strukture radi ostvarivanja uravnoteženosti.

3. Područje okoline poduzeća je istovremeno kompleksno i neizvjesno.

Vanjski utjecaji i povezanost sektora iziskuju visoku stopu organizacije i suradnje.

Navedena organizacija sadrži osnovnu klasifikaciju na organizacijske jedinice i vođenje projekata. U slučaju postojećeg projekta uspostavljaju se novi projektni tim zaposlenika za rad. Na čelu svakog tima postoji voditelj jedinice zadužen za nadziranje i upravljanje timom.

Matrična organizacija je kompromis između klasične podjele rada na specijalizirane organizacijske jedinice i sustavnog pristupa s ograničenim područjem primjene. <sup>24</sup>

Kao i svaka organizacijska struktura, i ona ima svoje nedostatke koje su izraženi u nedostatku povezanosti svih čimbenika. Matrična organizacija daje najbolje učinke na projekte koje imaju kraći vijek trajanja.

---

<sup>23</sup> M.Buble : Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 258.str.

<sup>24</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M., Organizacija, Drugo i izmijenjeno izdanje, TIVA, 1999, 229str

#### 4.2.Prednosti i nedostaci:

Prednosti<sup>25</sup> :

- Fleksibilnost uporaba ljudskih resursa između proizvoda
- Prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptivnost na promjene u nestabilnoj okolini
- Raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt
- Proširenje zadataka za zaposlene
- Održavanje konzistencije između različitih odjela i projekata prisilnih komunikacija
- Odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i relevantno znanje primjenjuje (...)

Nedostaci<sup>26</sup> :

- Frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande
- Označava potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom
- Troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata-više diskusija nego akcija
- Zatijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći
- Ne može raditi bez razumijevanja sudionika i adaptacije na kolegijalne odnose
- Zahtijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći (...)

---

<sup>25</sup> M.Buble: Menadžment, ekonomski fakultet Split,2006, 260str

<sup>26</sup> ibidem

## 5.PROCESNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Proces karakterizira skup svih aktivnosti uključivanjem potrebnog kadra, koncepta i drugih sredstava s ciljem pretvaranja inputa u output radi zadovoljavanja potreba krajnjih kupaca. Ovaj proces obuhvaća sve aktivnosti od identificiranja potreba korisnika sve do zadovoljenja istih.

Procesna ili horizontalna organizacija odnosi se na sastavnice:

- proces i
- tim

### 5.1.Procesne sastavnice

Definiraju se tri tipa procesa :

- 1) središnji procesi – udovoljavanje zahtjeva kupaca
- 2) procesi potpore – zadovoljstvo internih potreba
- 3) menadžment procesi – procesi podrške i centralni procesi.

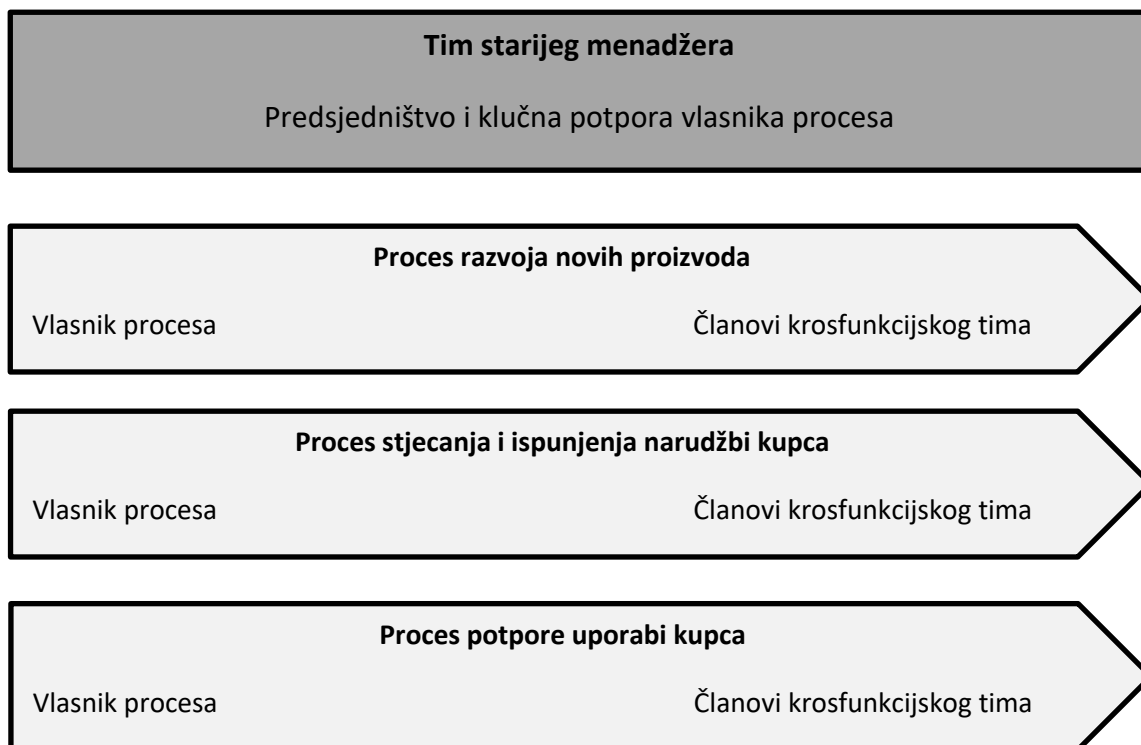
Procesno zasnovana struktura ima veoma malo hijerarhijskih razina pa joj odatle i naziv horizontalna organizacija, karakteristike koje su sljedeće (Daft, 1998, 250):

- struktura je kreirana oko toka rada ili procesa umjesto oko funkcijskih odjela, tako da su granice između tih odjela potpuno izbrisane,
- vertikalna hijerarhija je spljoštena na možda samo jednog višeg menadžera u tradicijskim funkcijama potpore, kao što su financije i ljudski resursi,
- menadžerski zadaci se delegiraju na najnižu razinu, tj. multidisciplinarnim timovima formiranim oko pojedinih procesa,
- poduzeće je vođeno kupcima s obzirom da su procesi utemeljeni na zadovoljavanju potreba kupaca, zaposleni su u direktnom kontaktu s kupcima, a ponekad su i predstavnici kupca punopravni članovi tima.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> M.Buble: Menadžment;Ekonomski fakultet Split, 2006,262str

Slika 12 : Procesno zasnovana struktura



Izvor : M.Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.,263str

Kod procesne organizacijske strukture imamo tri do pet središnjih procesa koji determiniraju rad poduzeća. To su najčešće sljedeći procesi:<sup>28</sup>

- razvoj i uvođenje proizvoda,
- zaprimanje i izvršenje narudžbi,
- operacije i logistika,
- servis i potpora kupcu.

Uvjeti kod procesne organizacijske strukture za izgradnju organizacijskih jedinica ili timova je postupak radnog ili poslovnog procesa.

<sup>28</sup> M.Buble : Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006,249.str

Pojavljuje se i kao zamjena za funkcijsku organizacijsku strukturu jer se unutar iste formiraju određeni procesni timovi.

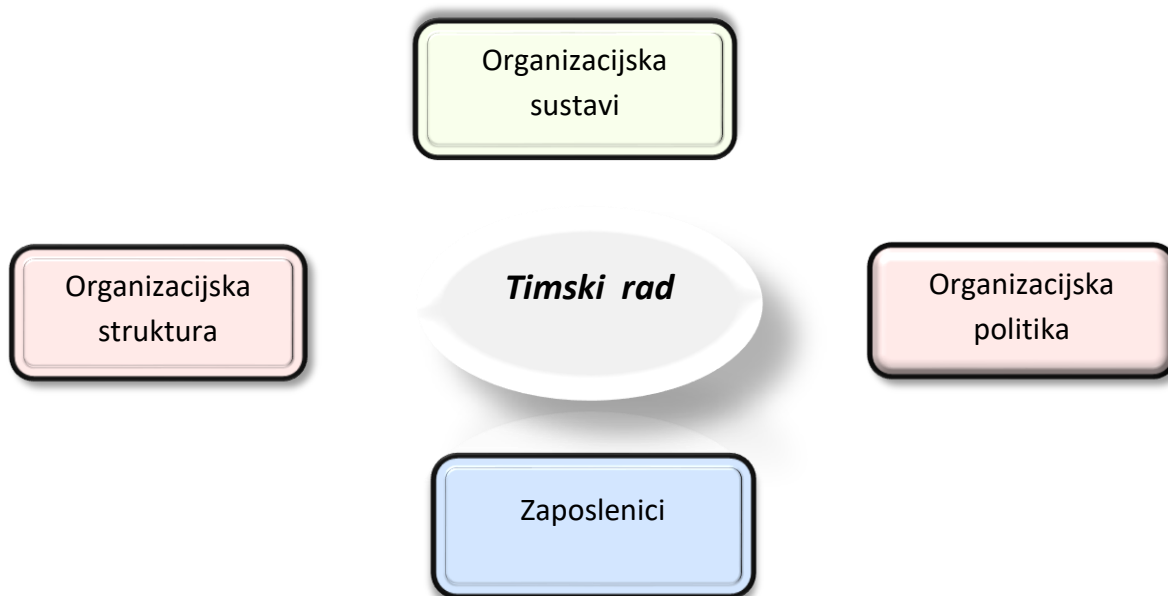
## 5.2. Timske sastavnice

Druga sastavnica u procesnim organizacijskim strukturama su timovi. U samim počecima su bili podcjenjeni, međutim kad je došlo vrijeme preopterećenosti viših razina odgovornosti, pokrenuli su se i timovi. Tim kao karakteristika procesne strukture doprinosi rasterećenju glavnih ovlasti spuštajući zaduženja i zadaće na niže stupnjeve i stvarajući suradničke timove.

U procesnom obliku formiraju se zaposlenici koji zajedno čine formalni tim odnosno sačinjavaju stalne timove.

Kako bi timovi adekvatno funkcionirali potrebno je da raspolažu optimalnim informacijama i samostalno rješavaju problematiku poslovanja.

Slika 13: Primjer timskog rada



Procesno zasnovane strukture prikladne su za srednja i velika poduzeća s različitim proizvodima i kupcima čija je okolina nestabilna i gdje se potrebe i želje drastično mijenjaju.

Pokazalo se da je ova struktura horizontalnog oblika postigla izvanredne rezultate u različitim organizacijama ali i ona ima svoje prednosti i nedostatke.

### 5.3.Prednosti i nedostaci

Prednosti<sup>29</sup>:

- usmjerenost na resurse zadovoljavanja potreba i motiva gostiju (kupaca)
- unapređuje brzinu i efikasnost
- rapidno se adaptira na promjene okoline
- reducira granice između odjela
- povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada
- pojačava participaciju zaposlenih, time i njihov moral
- smanjuje troškove jer smanjuje režijske strukture

Nedostaci<sup>30</sup> :

- može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- zahtjeva promjene u filozofiji menadžmenta
- duplira oskudne resurse
- zahtjeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova
- može produžiti donošenje odluka u timovima
- može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi

---

<sup>29</sup> M.Buble:Menadžment, Ekonomski fakultet Split,2006., 265str

<sup>30</sup> ibidem

## 6.MREŽNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Novu organizacijsku arhitekturu karakterizira mrežna struktura, koja omogućava artikulaciju novih odnosa, uz pomoću kojih se učinkovito potiče poduzetnički i inovativni angažman. Radi se o mrežnim odnosima unutar organizacije, koje mora planski razvijati menadžment koristeći se novim metodama upravljanja.<sup>31</sup>

Mogućnost neograničenih ulazaka i izlazaka iz mreže dodjeljuje naziv ovoj strukturi i naziv „Organizacija bez granica“.

Uspostava navedene strukture ovisi o sinergiji svih zaposlenika organizacije. Samim time menadžeri su primarno usmjereni na upravljanje i procjenu unutarnjih procesa ali i praćenje promjena u organizacijskom području.

Usklađenost internih mrežnih odnosa zavisi o međusobnom poštovanju i povjerenju između zaposlenika i razini legitimnosti koja krajnje omogućava izvrsnu kontrolu i planirani razvoj poduzeća.

Učinkovitost procesa u umreženoj organizaciji uvelike ovisi o njihovoj transparentnosti koja olakšava njihovo praćenje i poboljšavanje. Pored precizno utvrđenih poslovnih tokova valja definirati i čvorišta odnosno izvorišta znanja.<sup>32</sup>

Pomno nadziranje i opsežan pregled procesa osigurava uspješno poslovanje s ostalim partnerima. Na taj se način formiraju dinamičke strukture u kojima glavnu riječ vode najuspješnije organizacije..

Članovi mreže imaju mogućnost pristupa svim potrebnim podacima koje nisu u mogućnosti sami primjenjivati. Na taj način se olakšavaju i ubrzavaju procesi s ciljem likvidnog poslovanja.

---

<sup>31</sup> <https://kreativno.hr/mrezne-strukture-i-odnosi-u-poslovnim-organizacijama/>

<sup>32</sup> Ibidem

Prilikom velikih i brzih promjena okoline, neophodno je postalo i stvaranje prilagodljivih organizacijskih struktura. Stoga razlikujemo dva tipa mreža <sup>33</sup>:

1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća
2. mrežno zasnovane organizacije

## **6.1 Mrežno zasnovane organizacijske strukture**

1. Prvi tip mrežne strukture usmjeren je restrukturiranje one organizacijske strukture kod koje dolazi do slabljenja odnosa osoblja, timova i menadžera u organizacijsku cjelinu.

Tipičan primjer takve strukture je organizacija ribarske mreže (fishnet organization) koja je dobila naziv upravo po strukturi kakvu ima ribarska mreža, a koju čini mnoštvo okna i čvorova. Dok čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, dotle niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze. S obzirom da su svi čvorovi dio jedinstvene mreže, to znači da pojedinci ili timovi u toj mreži povezani.<sup>34</sup>

Vidljivo je da ista mreža nije hijerarhijski povezana ali ako se izdigne jedan dio koji u tom trenu postaje vrh, ispod njega se stvaraju određene razine u obliku piramidalnog oblika koji stvaraju hijerarhiju.

Sve dok se određeni dio održava na visini do tad postoji piramida. Prilikom ispuštanja ona nestaje ali možemo opet podignuti drugi dio mreže. S drugim dijelom opet nastaje nova piramida itd. Svrha je da ne postoji trajna već su sve privremene hijerarhije.

Sama svrha ovakvog načina je da se prilikom složenih zadataka može organizirati više zaposlenika ili timova koji će raditi na izvršenju. S trenutkom obavljenog zadatka ta hijerarhija nestaje a sudionici dobivaju nove zadatke.

---

<sup>33</sup> M.Buble Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006,266.str

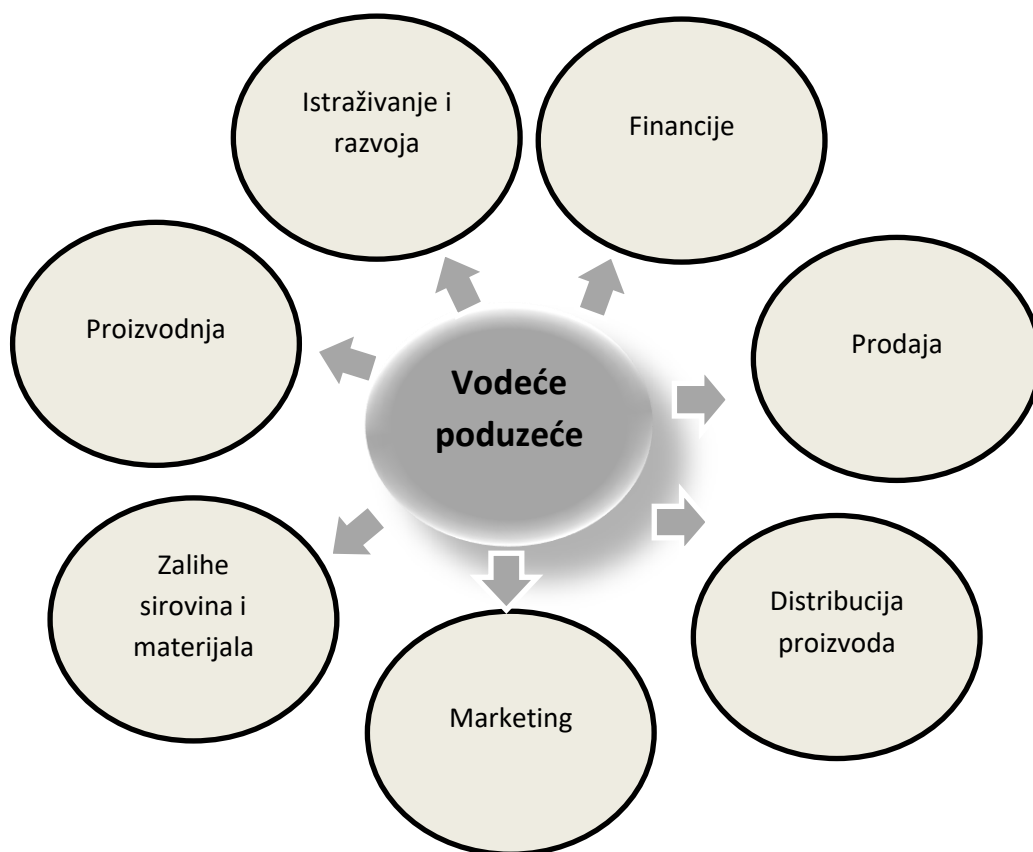
<sup>34</sup> Cummings/Worley: Organization development and change, South Western; 6th edition, 1997., str. 279

## 6.2. Mrežno zasnovane organizacije

Sekundarni oblik je usmjeren na redizajniranje poduzeća na način preusmjerenja određenog posla vanjskim partnerima i povezivanje kapaciteta novih firma s ciljem kreiranja međusobnih učinaka. Navedeno novo poduzeće je nestalno pa se shodno tome naziva i virtualno.

Odabir najbolje mreže ovisi o situacijama i ciljevima skupine.

Slika 14: Moguća struktura Virtualnog poduzeća



Izvor: M.Buble Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006, 267str

Slika prikazuje poduzeće koje sadrži veći broj partnera iz različitih faza proizvodnje – od istraživanja i razvoja proizvoda sve do krajnje prodaje.

Virtualno poduzeće djeluje po osnovi transakcijske mreže rukovodene virtualnom memorijom.

Sudionici navedene mreže su voditelj, direktor poduzeća i direktor poduzeća sudionika mreže.

Voditelj ima ulogu uspostave i provođenje strukture i mreže kao i organizaciju zadataka radnih skupina i izvršavanja obveza.

Direktor vodećeg poduzeća kao ključna uloga u poduzeću donosi odluke koje dolaze s određenim rizicima. Ukoliko postoji više partnera, odluke i rizici se srazmjerno dodjeljuju prema ulogama.

Direktori poduzeća sudionika imaju jasno utvrđene odgovornosti u radu, a veličina njihovih odluka je jasno definirana sklapanjem ugovora.

Mrežne strukture izvrsno odgovaraju zahtjevnoj i nepredvidivoj okolini koja zahtijeva određene vještine i efikasne odgovore. Odgovaraju svim vrstama i veličinama organizacije bez obzira djeluju li lokalno ili globalno.

S obzirom da se radne aktivnosti organiziraju elektronički zbog brzog prilagođavanja na nove promjene, mrežne strukture su izrazito površne

### **6.3.Prednosti i nedostaci**

Prednosti : <sup>35</sup>

- Omogućava visoku fleksibilnost i adptivnost na dinamičku okolinu
- Stvara „najbolje od najboljih“ poduzeća
- Omogućava da svaka članica može afirmirati osebujne kompetencije
- Omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost
- Reducira administraciju
- Može proizvesti sinergične rezultate

---

<sup>35</sup> D. Čičin-Šain, viši pred. Menadžment: Sustav organiziranja i organizacijske strukture, nastavni materijal Zadar

Nedostaci :<sup>36</sup>

- Otežana kontrola
- Teško upravljanje lateralnim odnosima među članicama
- Lojalnost zaposlenih slabi
- Može se omogućiti članicama pristup vlastitom know-how
- Održavanje članstva i koristi mogu biti problematični

---

<sup>36</sup> D. Čičin-Šain, viši pred. Menadžment: Sustav organiziranja i organizacijske strukture, nastavni materijal Zadar

## 7. IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Prilikom odabira organizacijske strukture treba uzeti u obzir sve utjecaje različitih faktora s obzirom da struktura nije samostalna komponenta već varira s obzirom na određene učinke.

### 7.1. Dvije najčešće klasifikacije faktora

Primarna grupa čimbenike utjecaja na organizaciju djeli na :

- Egzogene
- Endogene

Pod egzogenim faktorima utjecaja obično se podrazumijevaju institucionalni uvjeti, integracijski procesi, znanstveno – tehnološki razvoj i tržište. Endogeni faktori utjecaja označavaju zadatak poduzeća, veličinu poduzeća, tehnologiju, lokaciju i ljudske resurse.<sup>37</sup>

Endogene faktore mogu biti slučajni i nepredvidivi. Nekoliko čibenika se izdvaja poput okoline, tehnologije, itd...

Na temelju navedenih klasifikacija ovdje će se izdvojiti četiri ključna faktora utjecaja i to<sup>38</sup>:

- ✓ okolina
- ✓ strategija
- ✓ tehnologija
- ✓ veličina

Pronalazak organizacijske strukture treba osigurati simetriju između organizacijske strukture odnosno treba osigurati adekvatno ostvarenje zadanih ciljeva.

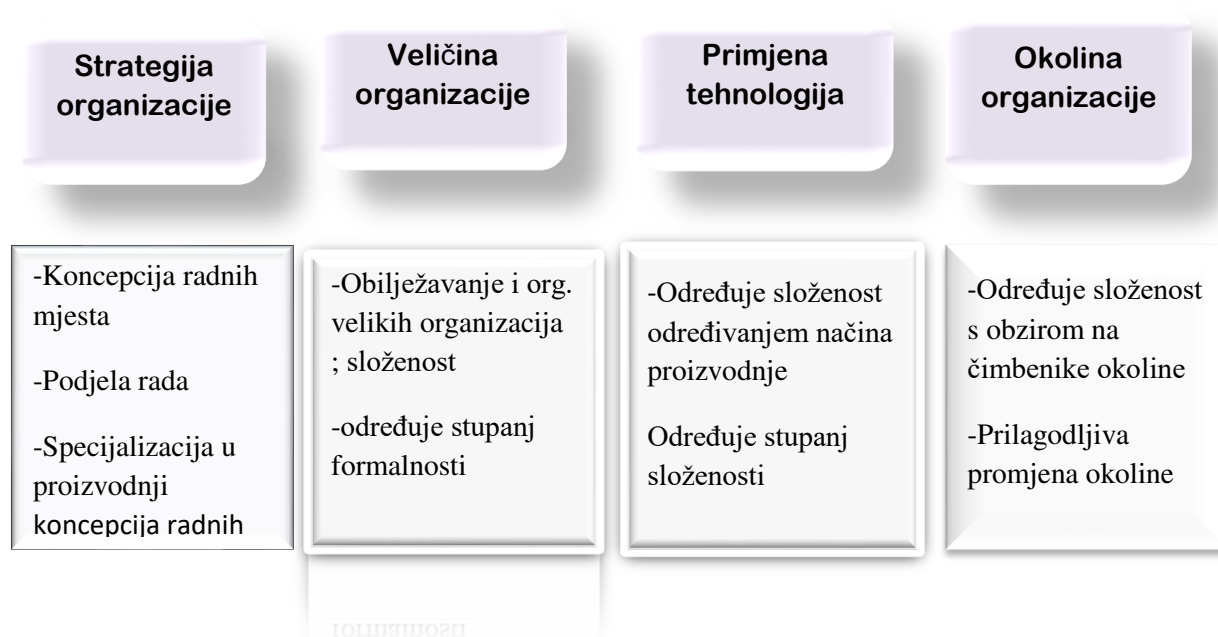
Tada bi izbor organizacijske strukture trebao dati potreban doprinos za ostvarenje ciljeva osiguranjem učinkovitosti i djelotvornosti.

---

<sup>37</sup> M.Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006, 305.str.

<sup>38</sup> ibidem

Slika 15 : Čimbenici koji utječu na dimenzije



Izvor: Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 361.

#### 7.1.1.Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture

Cjelokupno proučavanje organizacijske strukture obavlja se realizacijom određenih varijabli i komponenta okoline. Razlikuju se opća i specifična okolina i različite vrste parova kao npr.izvjesna – neizvjesna, jednostvna-kompleksna,itd.

Svako poduzeća reagira različito na iste elemente okoline odnosno svako poduzeće je jedinstveno i ovisi o sposobnosti prilagodbe onih komponenti okoline koja najviše utječu na poduzeće.

Poklapanjem poduzeća i elemenata okoline preduvjet je optimalnog odgovora poduzeća na podražaje iz okoline.

Po uzoru na razna istrživanja možemo reći da :

- Stabilna okolina omogućava učinkovitim poduzećima manju nepodudarnost ali veću složenost i obrnuto

- Specifični učinci okoline utječu na drugačije odvijanje nesporazuma što uvjetuje stabilnost okoline
- Stabilna okolina utječe na kategorije i vrste mehanizma. U slučaju izrazito nepredvidljive okoline, poduzeća imaju razvijene mehanizme konvergnecije i obrnuto; kod uravnoteženosti okoline se ne stvaraju mehanizmi osim određenih komunikacija.
- Prilikom stabilne okoline efikasna poduzeća imaju jasno defenirana načela i ograničenja, i obrnuto

Može se primjetiti da je svaka organizacijska struktura sklona različitim utjecajima i uvjetima okoline.

#### 7.1.2.Utjecaj strategije na izbor organizacijske strukture

Galbraith i Nathanson (1997) dali su značajan istraživački doprinos utvrđivanju međuovisnosti strategije i strukture. Oni su, prije svega, proširili tipologiju organizaciju struktura uvodeći dvije nove – globalnu i holding strukturu, tako da ukupno razlikuju šest organizacijskih struktura, i to<sup>39</sup> :

- ❖ jednostavnu organizacijsku strukturu,
- ❖ polifunkcijsku organizacijsku strukturu,
- ❖ multidivizijsku organizacijsku strukturu,
- ❖ holding organizacijsku strukturu,
- ❖ globalnu organizacijsku strukturu,
- ❖ matričnu organizacijsku strukturu.

Galbraith i Nathanson preferiraju alternativne pravce koji se ogledaju u sljedećem<sup>40</sup> :

- Razvojni put poduzeća započinje jednostavnom organizacijom struktorom apliciranom na monoproduktno poduzeće,
- Dimenzionalni razvoj poduzeća vodi prema jednostavnoj funkcijskog organizacijskoj strukturi,
- U slučaju vertikalne integracije poduzeća teži polifunkcijskoj organizacijskoj strukturi,

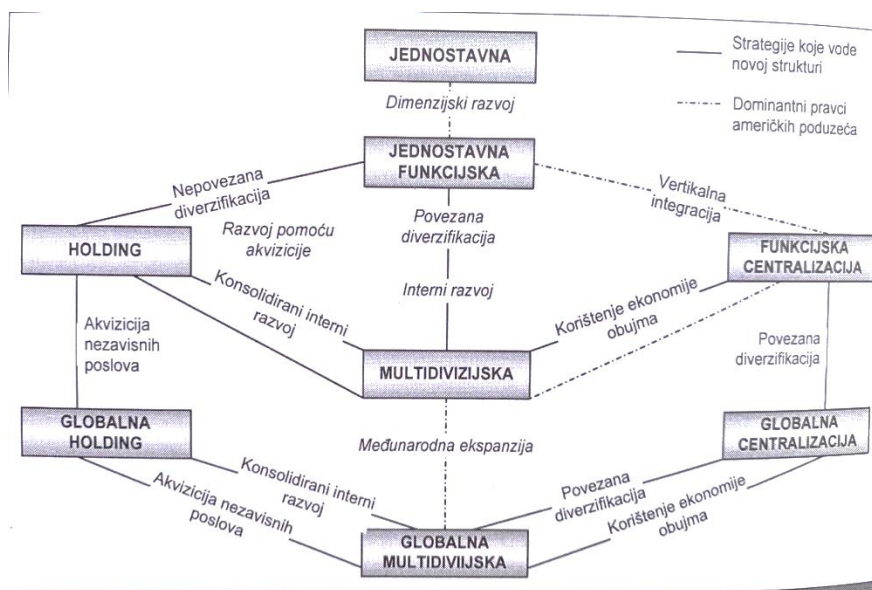
---

<sup>39</sup> M.Buble : Menadžement, Ekonomski fakultet Split, 2006,310.str

<sup>40</sup> ibidem

- Razvoj s povezanom diversifikacijom proizvodnje prati multidivizijska organizacijska struktura,
- Ekspanzija poduzeća na internacionalnom prostoru iziskuje globalne multidivizijske organizacijske strukture.

Slika 16: Model potencijalnih pravaca razvoja organizacijske strukture,



Izvor : M.Buble :Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006 310str

### 7.1.3.Utjecaj veličine na izbor organizacijske strukture

Utvrđivanje veličine poduzeća prvenstveno ovisi o broju zaposlenih kao parametru kojim se utvrđuje koliko je poduzeće veliko ili malo.

Razni teoretičari smatraju kako taj faktor veličine utječe na osnivanje organizacijskih jedinica, dok drugi tvrde kako ostali faktori imaju veći utjecaj: <sup>41</sup>

<sup>41</sup> M.Buble : Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006 311str.

- ukoliko je poduzeće veliko, utoliko je više horizontalno-funkcijski i vertikalno-hijerarhijski diferencirano, standardizirano i formalizirano,
- ukoliko je poduzeće veće, utoliko je njegov stupanj centralizacije niži,
- ukoliko je poduzeće specijalizirano, standardizirano i formalizirano, utoliko je stupanj centralizacije neznatniji.

Razvijanje poduzeća utječe na veći angažman i podjelu rada koje u konačnici zahtjeva od poduzeća horizontalnu podjelu i stvaranje više specijaliziranih jedinica.

Ukoliko je rast potaknut od eksternih faktora, onda će se potaknuti stvaranje više divizijskih organizacijskih jedinica.

Promatrajući odnos između specijalizacije, administracije i kontekstnih varijabli može se zaključiti<sup>42</sup>:

- Veličina poduzeća ima dominantan utjecaj na strukturalnu kompleksnost i stupanje decentralizacije odlučivanja,
- Stupanj formalizacije (standardizacija i dokumentacija) je direktno ovisan o stupnju strukturalne kompleksnosti.

Uzimajući u obzir i ostale utjecaje, vidljivo je da sve ove tvrdnje imaju značajan utjecaj na formiranje organizacijskih jedinica.

#### 7.1.4. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture

Dugi niz godina je tehnologija kao čimbenik učinka na uspostavljanje organizacijskih jedinica bila irelevantna u odnosu na druge faktore.

Tek nakon daljnjih istraživanja se utvrdilo kako postoje tri tipa tehnologije s ostalim kategorijama koja utječu na osnivanje organizacijskih jedinica:

---

<sup>42</sup> M.Buble: Menadžement, Ekonomski fakultet Split, 2006 312.str.

Slika 17: Tipovi tehnologije Thompson i Bates 1958,305-343

|                                                   |                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.Pojedinačna i maloserijska proizvodnja :</b> | 1. Pojedinačna proizvodnja jednostavnih proizvoda po narudžbi<br>2. proizvodnja prototipova,<br>3. postupna proizvodnja većih dobara,<br>4..maloserijska proizvodnja po narudžbi |
| <b>2.Velikoserijska i masovna proizvodnja:</b>    | 5.velikoserijska proizvodnja,<br>6.velikoserijska proizvodnja na tekućoj vrpci,<br>7. masovna proizvodnja                                                                        |
| <b>3.Procesna proizvodnja:</b>                    | 8. procesna proizvodnja kemikalija u seriji na uređajima za više svrha,<br>9. kontinuirana tekuća proizvodnja tekućih, plinovitih i krutih tvari                                 |

Izvor :M.Buble, Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 313str

Iz rezultata ovih istraživanja moglo bi se zaključiti da poduzeća velikoserijske i masovne proizvodnje karakterizira mehanistička organizacijska struktura, dok poduzeća pojedinačne proizvodnje i poduzeća procesne proizvodnje karakterizira organska struktura.. Mehanistička organizacijska struktura definirana je visokim stupnjem formalizacije, specifikacije zadataka i odgovornosti, dok je organska struktura definirana manjim stupnjem formalizacije, visokom adaptibilnošću i naglaskom na participativni stil vođenja.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> M.Buble : Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006, 313.str

## **8.BOSCH**

Povijest Boscha počinje s mnogo prvih koraka. Korak ka nezavisnosti, na automobilsko tržište, na tržišta izvan Njemačke i u tvorničke zgrade velike proizvodnje. Njegov pripravnik i putujući trgovac probudio je u Robertu Boschu želju za samozapošljavanjem. Godine 1886. otvorena je radionica u Stuttgartu. Rane su godine bile ispunjene vrhuncima i padovima i tek od sredine 1890ih su se stvari počele brzo i nesputano kretati prema gore.

Godine 1898. osnovana je prva tvrtka Bosch izvan Njemačke, u Londonu, zajedno s Englezom Fredericom Simmsem. To je bio prvi korak na svjetsko tržište. Daljnji prodajni uredi ubrzo su slijedili u drugim europskim državama. Prva Boscheva tvornica koja je izgrađena 1901. godine.

Nakon Ujedinjenog kraljevstva, Francuska je bila najveće tržište za automobile u Europi gdje se otvorila podružnica 1899. godine.

Poslovanje u pariškoj poslovnici nije moglo ići bolje te je od 1905. godine uspjela pokriti potražnju za sistemima za magnetno paljenje koji su proizvedeni u vlastitoj tvornici unutar vidokruga Eiffelovog tornja.

### **8.1.Ciljevi**

Za Grupu Bosch, održivost znači osigurati dugoročni uspjeh tvrtke dok istovremeno štite prirodni okoliš za buduće generacije. Cilj je učiniti obnovljivu energiju isplativijom i mobilnost još sigurnijom, čistom i ekonomičnijom te razviti ekološke proizvode širom spektra.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> [www.bosch.hr](http://www.bosch.hr)

## 8.2.Vrijednosti

Vrijednosti za tvrtku Bosch odražavaju način poslovne suradnje i etičnosti sa zaposlenicima, investitorima i partnerima:

- poslovanje je fokusirano na rezultate koji doprinose stvaranju budućnosti
- razboritost i odgovornost u svrhu boljitak društva i okoliša
- odlučnost pri donošenju odluka
- međusobna suradnja i komunikacija je ključni preduvjet za povjerenje i uspješno donesene odluke
- pravednost i objektivnost kao bitne komponente odnosa s ostalim zaposlenicima i partnerima koje vode ka uspješnosti
- kvaliteta, legitimitet i pouzdanost
- raznovrsnost

## 8.3.Vlasnička struktura

Tvrtku je osnovao u Stuttgartu 1886. Robert Bosch (1861–1942) kao „Radionicu za preciznu mehaniku i elektrotehniku.“ Posebna vlasnička struktura“ Robert Bosch GmbH jamči poduzetničku slobodu Bosch grupe, čineći tvrtka može dugoročno planirati i poduzeti značajne unaprijed ulaganja u zaštitu svoje budućnosti. Devedeset četiri posto temeljnog kapitala Robert Bosch GmbH drži Robert Bosch Stiftung GmbH, dobrotvorna zaklada. Preostale dionice drže Robert Bosch GmbH i korporacija u vlasništvu Obitelj Bosch. Znatno broj glasačkih prava ima Robert Bosch Industrietreuhand KG, industrijsko povjerenje. Funkcije poduzetničkog vlasništva obavlja povjerenje<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> [www.bosch.hr/nasa-tvrtka/bosch-u-hrvatskoj/](http://www.bosch.hr/nasa-tvrtka/bosch-u-hrvatskoj/)

Slika 17: Prikaz vlasničke strukture



Izvor: [www.Bosch.com](http://www.Bosch.com)

Stuttgart, 23. prosinca 2020. - Obitelj Bosch restrukturira svoj udio u Robert Bosch GmbH kako bi osigurala bliske veze obitelji s tvrtkom. Obitelj svoj udio, koji iznosi oko 7,4 posto, prenosi na dva novoosnovana neprofitna subjekta.

Transfer se odvija u dvije faze:

- Obitelj će prenijeti približno 5,4 postotnih bodova u neprofitnu tvrtku ERBO II GmbH, koju je osnovala obitelj,
- a oko 2 postotna boda u neprofitnu Günsheide-Stiftung.

U budućnosti će se Zaklada Günsheide voditi kao ovisna zaklada u okviru Zaklade Robert Bosch. Obitelj će zadržati udio od 0,001 posto, što nosi oko 7 posto glasačkih prava.

Nakon dovršetka prijenosa, vlasnička struktura tvrtke Robert Bosch GmbH je:

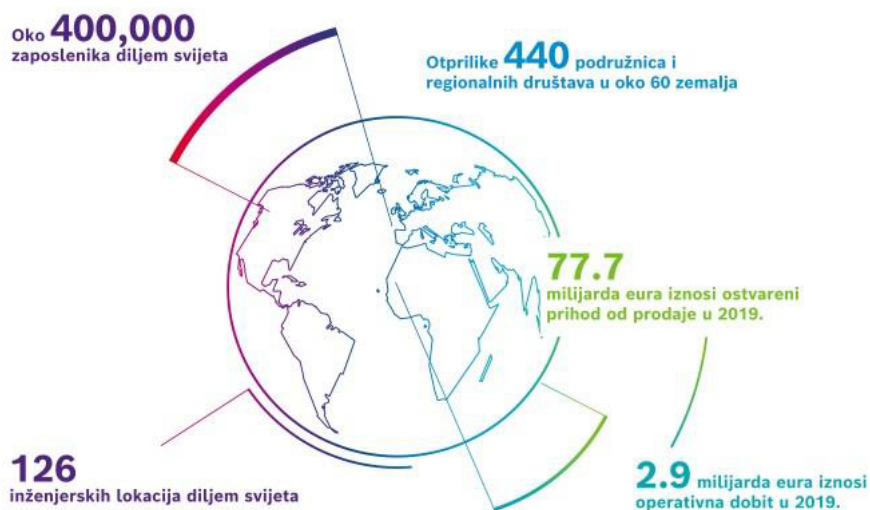
- ✓ Robert Bosch Stiftung GmbH sadrži približno 94 posto (oko 2 posto toga kao administrator Günsheide-Stiftung-a),
- ✓ neprofitna ERBO II GmbH oko 5,4 posto,
- ✓ a sama tvrtka oko 0,6 posto udjela u Robert Bosch GmbH.

Ovaj aranžman omogućuje obitelji da dugoročno osigura učinkovitu vlasničku strukturu Bosch Grupe. Istodobno, povlači se za zatvaranje procesa prijenosa koji traje od 1964. Taj je proces doživio obiteljski prijenos vlasništva nad Robert Bosch GmbH, koji je u to vrijeme iznosio 100 posto, gotovo u cijelosti na neprofitne subjekte.

## 8.4.Organizacijska struktura

Između 1950. i 1960.g broj Boschevih suradnika povećao se s 15 000 na 70 000. Centralizirana struktura tvrtke srednje veličine više nije odgovarala i stoga tijekom 1960ih poslovni sektori postupno postaju samostalniji, počevši od sektora za Električne alate. Tijekom tog vremena ekonomskog porasta i pune zaposlenosti, Bosch je pravio akvizicije u drugim sektorima i tisuće zaposlenika prekvalificirano je za proizvodnju električnih dijelova za automobile.

Slika 17: Bosch – prikaz vlasničke strukture i organizacije



Izvor : [www.Bosch.com](http://www.Bosch.com)

Bosch potiče razne vrste programa za zaposlene kao što je Program podrške „Smanjivanje nejednakosti kroz međusektorsku praksu“ odnosno kako se mogu riješiti i smanjiti sistemske nejednakosti.

Program obuhvaća stručno znanje i iskustvo iz područja smanjenja nejednakosti. Prenose se savjeti, ideje kako bi se educiralo snažno i vrijedno iskustvo učenja partnerima u programu. Za program je bilo važno imati raznolik raspon stručnosti i perspektiva, što je imalo za cilj omogućiti sveobuhvatniju, valjanu, kritičku i objektivnu procjenu prijedloga.

## 8.5. Poslovni sektori

Poslovni sektori tvrtke Bosch se dijele na:<sup>46</sup>

Mobility Solutions - Primarna područja djelatnosti su tehnologija ubrizgavanja i periferija pogonskog sklopovlja za motore se unutarnjim izgaranjem, sustavi upravljača, sustavi za sigurnost i asistenciju vozača, ....

Industrijska tehnologija - odjel uključuje odsjek za pogonsku i upravljačku tehnologiju. Odsjek za tehnologiju pakiranja najpoznatiji je pružatelj rješenja za proces i pakiranje za farmaceutsku i prehrambenu industriju, industriju slastica i odabrane segmente industrije pića.

Potrošačka roba – obuhvaća odsjek za električne alate i alate za mjerenje i vrtlarjenje. Jedni su od svjetski vodećih proizvođača kućanskih aparata a nude i širok asortiman modernih aparata kao što su štednjaci, pećnice, perilice za suđe, perilice rublja, hladnjaci,...

Tehnologija energije i građenja – odjel za sigurnosne sustave razvija proizvode i rješenja za video nadzor i kontrolu pristupa, protuprovalne i protupožarne alarme. Bosch tehnologija nabavlja proizvode za grijanje i rješenja za toplu vodu , proizvode i usluge u vezi pametnih domova.

Slika 18: Bosch u Hrvatskoj



Izvor : [www.Bosch.com](http://www.Bosch.com)

<sup>46</sup> <https://www.bosch.hr/nasa-tvrtka/bosch-u-hrvatskoj/>

## ZAKLJUČAK

Struktura daje organizaciji značenje, odnosno definira jedinstven način njenog djelovanja. Što je poduzeće već to je veća važnost i točno definirane strukture poduzeća.

Organizacijsku strukturu određuju tri ključne dimenzije: kompleksnost, formalizacija i centralizacija koje se neposredno odražavaju na funkcioniranje organizacije i na način kojim brzinom će se modificirati čimbenici organizacije.

Sadržaj organizacijske strukture u malim i velikim poduzećima bitno se razlikuje prema funkcionalnosti. Kod manjih poduzeća, s obzirom na manji obujam posla, jedna osoba je odgovorna za više stvari. Kod većih poduzeća je jasna definirana odgovornost svakog sudionika odnosno zaposlenika. Na čelu je odgovorna osoba, ispod koje su zadužene osobe za odjele, službe i sektore i tek onda definirani pojedinačni zadaci.

Razlika funkcionalne strukture je što ima jednu zadaću, jednu grupu ciljeva organizacije, jednu branšu ali povezana tržišta. Dok kod divizionalne strukture jedna zadaća, više povezanih grupa ciljeva, povezanu branšu i povezana tržišta.

Bosch na početku stupa na automobilsko tržište, 1898.g. osniva prvu tvrtku izvan Njemačke a prva Boscheva tvornica je izgrađena 1901. Godine.

Glavni ciljevi su dugoročni uspjeh tvrtke, zaštita okoliša za sljedeće generacije, osiguranje obnovljive energije prihvatljivijom i razvijanje ekoloških proizvoda.

Vrijednosti kojima se Bosch najviše vodi su odgovornost i održivost, otvorenost i povjerenje, pravednost, raznolikost, pouzdanost,.. i kojima želi da se zaposlenici vode.

Vlasničku strukturu od početka većinski drži Robert Bosch Stiftung GmbH odnosno dobrotvorna zaklada kroz koju se programe ostvaruju ciljevi i podupiru odgovarajući projekti..

## **Popis literature:**

1. Cummings/Worley: Organization development and change, South Western; 6th edition, 1997.,
2. D. Čičin-Šain, viši pred. Menadžment : Sustav organiziranja i organizacijske strukture, nastavni materijal Zadar, Web stranica objavljivanja :  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)
3. Hall, R. H.: Organizations: Structures, Processes and Outcomes, 1999.
4. H. Mintzberg : Structure in 5s, Management Science, 1979.
5. I. Bašić: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split, 2021.g, web stranica objavljivanja: <https://moodle.oss.unist.hr/enrol/index.php?id=399>
6. M. Buble: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.,
7. P. Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.,
8. P. Sikavica, M. Novak: Poslovna organizacija Zagreb 1999.,
9. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M., Organizacija, Drugo i izmijenjeno izdanje, TIVA, Varaždin 2004.
10. [www.bosch.hr](http://www.bosch.hr)
11. <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija>

## **Popis Slika :**

Slika 1: Formiranje organizacijskih jedinica,

Slika 2.: Funkcionalna organizacijska struktura

Slika 3: Početna organizacijska struktura,

Slika 4 : Standardna funkcijska organizacijska struktura,

Slika 5 : Prijelazna funkcijska organizacijska struktura,

Slika 6 : Divizijska org. struktura,

Slika 7 :Predmetni oblik divizijske strukture,

Slika 8: Teritorijalni oblik divizijske strukture,

Slika 9: Organizacijska struktura orijentirana potrošačima

Slika 10: Matrični dijamant

Slika 11 :Matrični oblik organizacijske strukture

Slika 12 :Procesno zasnovana struktura

Slika 13: Primjer timskog rada

Slika 14: Moguća struktura Virtualnog poduzeća

Slika 15 : Čimbenici koji utječu na dimenzije,

Slika 16: Model potencijalnih pravaca razvoja organizacijske strukture

Slika 17: Tipovi tehnologije

Slika 18: Bosch – prikaz vlasničke strukture i organizacije

Slika 19: Bosch u Hrvatskoj.