

DIMENZIJE ORGANIZACIJE I NJIHOV UTJECAJ NA ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

ORGANIZATIONAL DIMENSIONS AND THEIR IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Hrvoje Budić⁸³
Drago Pupavac⁸⁴
Antun Marinac⁸⁵

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.247>

Sadržaj: *U vremenu sve turbulentnijih promjena u poslovanju i sve složenije strukture navedenoga organizacijske strukture poduzeća više nisu „kruti” elementi koji se ne mijenjaju i nisu podložni promjenama, negoli se konstantno moraju prilagođavati složenom tržištu, bilo ono lokalno, regionalno, ili međunarodno. U skladu sa navedenim organizacija se mora konstantno prilagođavati u svim svojim elementima i osobitostima kako bi se njome uspješno upravljalo. Dimenzije organiziranja ovdje imaju ključnu ulogu u svrhu stvaranja adaptibilnih, tzv. organskih struktura koje se lakše prilagođavaju unutar sebe i na taj način prema samome okruženju i postaju proaktivne u poslovnom razmišljanju. U ovome radu će se prikazati utjecaj dimenzija organizacije na njezine strukture kroz teorijski prikaz elemenata organizacijske strukture kao i važnije organizacijske strukture i kako navedeno utječe u praksi na uspješno poslovno rukovođenje. U radu će se koristiti deskriptivna metoda, metoda analize, sinteze, indukcije i dedukcije. Na kraju rada dati će se preporuke vezano uz suvremene organizacijske trendove pomoću kojih se lakše posluje u sve konkurentnijem poslovnom okruženju.*

Ključne reči: *Dimenzije organizacije, elementi organizacijske strukture, organizacijska struktura, rukovođenje, suvremeni organizacijski trendovi.*

Abstract: *In the era of increasingly turbulent changes in business and more complex organizational structure of enterprises, enterprises are no longer “rigid” elements that are not changing and that are not subjects of changes, but must constantly adapt to a complex marketplace, whether local, regional or global. In accordance with mentioned, organization must constantly adapt in all of its elements and features for successful management. Here, organizational dimensions play a key role in creating adaptable, so – called organic structures that are more easily adapting within themselves, and thus to the environment, to be more proactive in business thinking. This paper will show the impact of the organization’s dimensions on its structure through theoretical view of the elements of organizational structure, as well as important organizational structures and how it is influenced in practice for success business management. The paper will use descriptive method, method of analysis, synthesis, induction and deduction. At the end of the paper, recommendations will be given regarding contemporary organizational trends that will make it easier to operate in more competitive business environment.*

⁸³ Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, Hrvatska

⁸⁴ Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega, Hrvatska

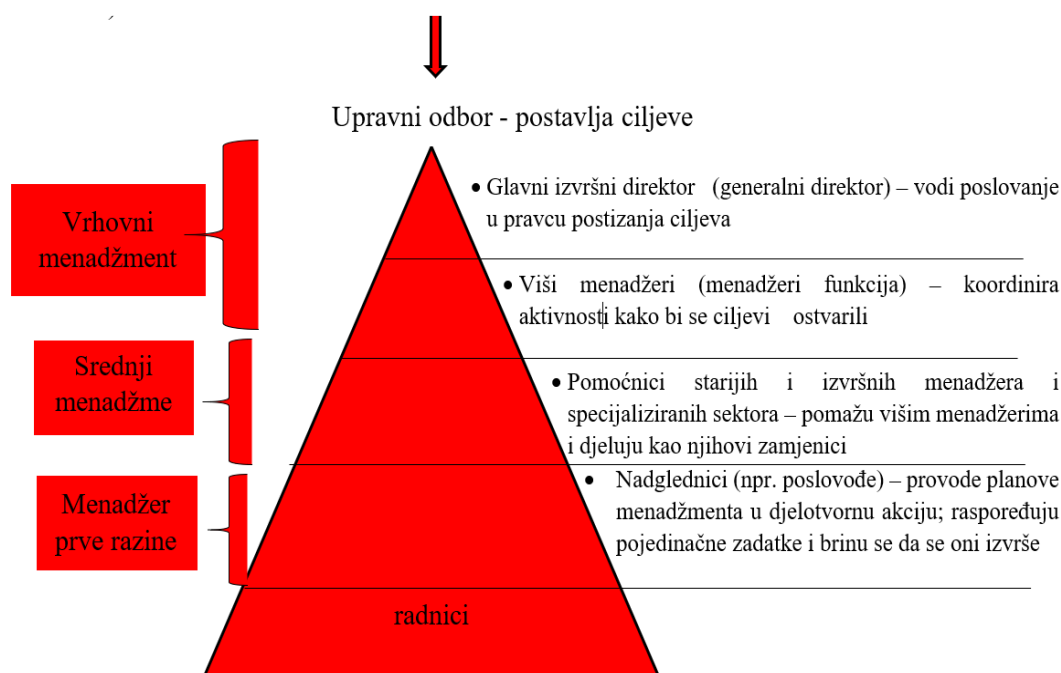
⁸⁵ Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 57, Rijeka, Hrvatska

Keywords: *Organizational dimensions, elements of organizational structure, organizational structure, leadership, contemporary organizational trends.*

1. KLASIČNE TEORIJE ORGANIZACIJE I NJEZINE TEMELJNE ODREDNICE

Klasične teorije organizacije u osnovi bi se mogle podijeliti na dva osnovna pristupa, organski koji danas uvriježen, te mehanicistički koji je bio aktualan u vrijeme dok je svjetska proizvodnja bila gotovo jednaka potražnji, i kad je se cijena dobara i usluga primarno kreirala dogovorno između dviju navedenih strana u skladu sa pregovaračkom moći subjekata na tržištu, u vremenskom periodu od početka industrijske revolucije do otprilike 1930.g. prošloga stoljeća u vrijeme masovne proizvodnje. Mehanicistički, tvrdi, rigidni pristup prema organizaciji je u tom smislu bio stabilan, sa dubokom podjelom rada i specijaliziranošću radnih mjesta i radnika. Struktura rukovođenja je bila klasično autokratska sa dosta visokom razinom vertikalne diferencijacije, organizacije formalizirane i nefleksibilne, što poradi same strukture poslova i poslovanja, što poradi nepostojanja potreba za stvaranjem fleksibilnih organizacijskih struktura jer sama poduzeća to nisu niti zahtijevala jer se nisu morala konstantno prilagođavati potrebama tržišta uslijed toga što je proizvodnja bila izvedena iz same potražnje, što se može vidjeti na slijedećem prikazu.

Slika 1. Organizacijska piramida



Izvor: izrada autora prema Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, (2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str.39.

Nadalje, razvojem ostalih poslovnih orijentacija poput prodajne (proizvođač – prodaja – tržište gdje povećan broj proizvođača i potreba, ukazuje na potrebu uvođenja funkcije prodaje u poduzeće), marketinške (uvođenje koncepta 4P jer se shvaća kako je potrošač u središtu interesa), te orijentacije na kvalitetu (složenost i preciznost proizvoda, prijatna zdravlju, ljudima i okolini, državna regulacija kvalitete, pokreti za zaštitu potrošača, razvoj znanosti, tehnologije i znanstvenoistraživačkog rada), razvojem samog rada i ljudske djelatnosti, osobito

nakon 2. svjetskog rata kad se ponovno trebalo prebaciti na mirnodopski način proizvodnje, te oko 1970 – ih godina prošlog stoljeća kad je kvaliteta prilično evoluirala temeljena osobito na japanskom proizvodnom konceptu, došlo je do shvaćanja kako se izraženu konkurenciju može popratiti samo neprijepornim svakodnevnim naporima u svim fazama poslovnih procesa temeljeno na permanentnom obrazovanju. U tomu smislu razvio se sasvim jedan novi koncept, koncept TQM – a (*Total Quality Management*) koji predstavlja način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljavanjem želja kupaca teže dugoročnom uspjehu organizacije, temeljem sustavnog pristupa menadžmentu čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i unapređivanjem organizacijskih sustava i procesa, integrirano i konzistentno. [1] Kako bi koncept bio što kvalitetnije proveden on se danas u svim svojim aktivnostima prenosi i u interorganizacijsku mrežu poduzeća.

U suprotnosti sa mehanicističkom teorijom organizacije, javlja se organski pristup koji je temeljen na prirodnim znanostima, posebice biologiji i fizici koji organizaciju promatra kao biološku jedinku i potkrepljuje organizacijski darvinizam koji opstanak vrsta na Zemlji uspoređuje sa opstankom društvenih organizacija. Darwin govori kako opstanak organizacije ovisi o sposobnosti prilagodbe i provođenja promjena i uspoređuje navedeno sa prilagodbom životinjskih i biljnih vrsta na Zemlji. Nadalje u sklopu navednoga se govori o nestanku određenih biljnih i životinjskih vrsta na Zemlji na način da neke nestaju, a neke se stapaju sa okolinom promjenom svojih temeljnih karakteristika, primjerice bojom krzna. Isto tako se prilagođavaju i organizacije i njihove strukture, dakle organske kojima je prilagodba i promjena u središtu pozornosti. [2]

DINAMIČKA STABILNOST ORGANIZACIJE U KONTEKSTU PODUZEĆA KOJE UČI

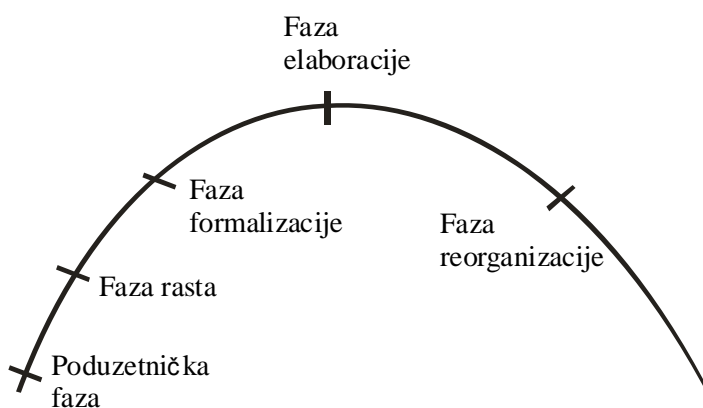
Vezano za progresivno i turbulentno tržišno okruženje koje je sve složenije u strukturi problema organizacije bi trebale biti dovoljno stabilne kako se ne bi nepromišljeno otvorile prema tržištu, a opet imati dovoljnu sposobnost prilagodbe vanjskih utjecajima proaktivnim razmišljanjem kako bi se mogle prilagoditi novonastalim promjenama.

Sama dinamička stabilnost organizacije bi se mogla potkrijepiti primjerice i letom aviona od polazišta do odredišta. Kad bi primjerice let od Zagreba do Londona trajao u 10 vremenskih faza, pod pretpostavkom kako je avion ispravan za letenje, piloti odmorni, a avion logistički opskrbljen informacijama, energijom i dobrima i kako avion kada polijeće na uzletno - sletnoj stazi se nalazi u fazi 1 pod kontrolom pilota i ostalim fazama (primjerice 2 i 3) dok ne dođe na krstareću visinu kad je na autopilotu, tada bi mogli reći kako je avion u fazi dinamičke stabilnosti (jer avioni naravno ponajviše padaju pri slijetanju i polijetanju). Pod pretpostavkom kako avion leti prema Londonu na autopilotu u fazama 4, 5 i 6, a slijeće u fazi 6,5, fazama 7,8, 9 i 10 gdje faza 10 predstavlja siguran izlazak putnika na terminal, mogli bi smo reći kao se avion opet nalazi u fazi dinamičke stabilnosti, osobito od faze 7 koja predstavlja slijetanje na uzlijetno – sletnu stazu, do pravilnog slijetanja na stazu pod idealnim kutem, izvlačenjem zakrilaca, stvaranjem obrnutog potiska poradi lakšeg zaustavljanja i stiskanja eventualno papučice kočnice.

Navedeno bi se moglo potkrijepiti i životnim ciklusom organizacije, primjerice u poduzetničkoj fazi, ili fazi izgradnje poduzeća gdje je glavni cilj poduzeća se identificirati na tržištu, primjerice programom tipa A. Razvoj je temeljen na mnogo rada, glavni cilj poduzeća je opstanak i preživljavanje na tržištu u smislu identifikacije, vlasnik poduzeća obavlja kontrolu osobno,

imao on menadžerske vještine ili ne, poslovi se što manje birokratiziraju. Ono što je potrebno učiniti je platiti sva davanja prema državi i dobavljačima kako bi poslovanje imalo nesmetan i kontinuiran tijek. Kada bi identifikacija uspjela došlo bi do rasta potražnje za proizvodima programa tipa A, te bi navedeno zahtijevalo više inputa. Logično, stvari koje se tu događaju su da se zarađeni novac ulaže u razvoj poslovanja, bilo vlastiti kapital, bilo zaduživanjem kod strane banaka na temelju financijske likvidnosti i solventnosti, emisijom dionica, ili prijavom na razne fondove domaćih i inozemnih subjekata kao i na natječaje za dodatan kapital, kako bi poduzeće lakše ušlo u fazu rasta, ili kolektivnog duha. Međutim pravilnim rukovođenjem poduzeće bi trebala razvijati programe tipa A1, A2, A3... i slično jer je struktura samih inputa u smislu proizvodno tehnoloških troškova ista, te ne bi došlo do razlaganja kapitala na program tipa B, ili primjerice C jer bi to naravno uvjetovalo sasvim drugačiju strukturu inputa i proizvodno tehnoloških troškova, te bi se zbog toga poduzeće moglo vratiti u prijašnje stanje ravnoteže, dakle opasti u fazi životnog ciklusa, otići u stečaj, ili čak likvidaciju. U smislu razvijanja novih programa, kad se poslovanje širi javlja se potreba uvođenja profesionalnog menadžmenta koji ima stručan autoritet koji bi vodio tvrtku u smjeru rasta. Kada bi poduzeće ušlo u fazu formalizacije i razvijalo programe A, B, C, D i E vertikalna diferencijacija postaje veća zbog opsega poslova, različitih pogleda vezano za politike prodaje i nabave, veličine tržišta, različite segmentacije kupaca, a samim time vjerojatno i veličinom poduzeća, a organizacija se sve više birokratizira i formalizira. *Top* menadžment se ovdje fokusira na strateška pitanja, planiranje i vođenje poslova na strateškoj razini dok se *middle* menadžment više fokusira na vođenje i organizaciju operativnog poslovanja koordinirajući između sve 3 razine menadžmenta.

Slika 2. Životni ciklus poduzeća



Izvor: izrada autora

Oba navedena primjera se mogu uspješno integrirati Lewinovim modelom upravljanja promjenama koji govori kako postoji 2 stanja organizacije prilikom provođenja promjene, te da proces promjena traje duže, ili kraće ovisno o složenosti i vrsti organizacijske promjene. Tako postoji prvo, sadašnje stanje organizacije koje ukazuje na to kako je organizacija funkcionirala prije provođenja promjene i drugo, buduće, željeno stanje organizacije koje opisuje kako će organizacija funkcionirati nakon promjene. [3] Između 2 navedene faze postoji i faza kretanja, tj. uspostavljanja novih odnosa. U sve tri faze organizacija se nalazi u fazi dinamičke stabilnosti, osobito u fazi kretanja.

Kako bi organizacije bile prilagodljive potrebama suvremenoga tržišta (znači dinamički stabilne), one moraju imati proaktivna poslovna razmišljanja temeljena na upravljanju pomoću ciljeva, transparentnoj organizaciji i stvaranju jednog dugoročnog korporativnog identiteta kako bi se takvom vrstom standardizacije olakšala fleksibilizacija prema sve složenijim i bržim promjenama u strukturi njihova problema, te da bi se otpor na promjene smanjio, ili u potpunosti uklonio. U tomu smislu se javlja potpuno jedan novi koncept, koncept “Poduzeća koje uči” koje se definira kao prihvaćanje promjena koje dolaze iz okruženja na način da se transformira organizacija, rukovoditelji, znanje i ponašanje svih suradnika u poduzeću. Promjene su ponajprije individualne, proaktivne, te su trajan proces i nisu jednokratne prirode. Pokreti i akcije “Poduzeća koje uči” svakako su odraz želje da poduzeće preživi i da se razvija, te da je konkurentno na međunarodnom tržištu. [4]

2. STILOVI RUKOVOĐENJA

Stilovi rukovođenja koji se navode u daljnjem tekstu se odnose na gospodarske organizacije, državnu upravu i na sve ostale vrste organizacija. Tako postoje tri temeljna stila:

Autokratski koji se usredotočuje na moć menadžera gdje se svi međusobni odnosi u poduzeću okreću prema rukovoditelju koji sam odlučuje i provodi odluke, određuje politiku firme, postupke, radne zadatke, odnose, nagrade i kazne.

Demokratičan stil gdje se naglašava uloga grupe zaposlenih u poduzeću i značajnija interakcija između članova grupe. Rukovodne funkcije podijeljene su između menadžera i grupe radnika. Ovdje radnici sudjeluju u donošenju odluka, pomažu menadžeru u formuliranju razvojne politike poduzeća i dogovaraju postupke za njihovo provođenje.

Laissez – faire (slobodan stil) podrazumijeva samostalnost radnika koji pri upravljanju trebaju minimalnu menadžerovu pomoć. Rukovoditelj ovdje svjesno određuje mogućnost slobode akcija radnika, slabije se upliće u takve akcije, ali je uvijek “prisutan” i spreman pomoći. [5]

Isto tako treba naglasiti kako postoje i drugi stilovi rukovođenja i poput diktatorskog, birokratskog, karizmatskog, konzultativnog i parcipativnog.

Također, Sikavica i Bahtijarević – Šiber još navode vezano za stilove vodstva da postoji teorija “X” i teorija “Y”, kontinuum vođenja, odnosi i strukture, teorija životnog ciklusa vođenja, menadžerska mreža, Fiedlerova situacijska teorija vođenja, teorija “Put do cilja” i Vroom – Yettonov model odlučivanja. [6]

Slika 3. Bihevioristički stilovi vodstva (Izvor: izrada autora)

AUTOKRATSKI STIL	DEMOKRATSKI STIL	LAISSEZ-FAIR STIL
<ul style="list-style-type: none"> - vođa donosi odluke - sva moć pripada vođi - tijek komunikacije je odozgo prema dolje - vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke 	<ul style="list-style-type: none"> - moć i odgovornost podijeljene između vođe i njegovih suradnika - prije donošenja odluke vođa se konzultira sa suradnicima - tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore 	<ul style="list-style-type: none"> - vođa daje najviše slobode suradnicima - članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu - tijek komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe

3. DIMENZIJE ORGANIZIRANJA

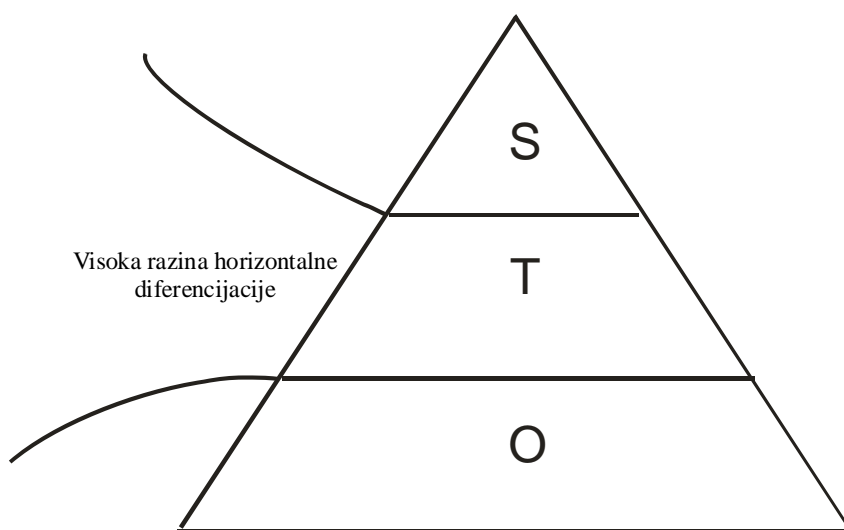
Moglo bi se reći kako organizacijsku strukturu svakog poduzeća determiniraju tri ključne funkcije organizacije, ili organiziranja, a to su složenost, formalizacija i centralizacija. Pere Sikavica u svojoj knjizi Organizacija iz 2011. spominje i podjelu rada i specijalizaciju, hijerarhiju, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje i koordinaciju, međutim sve navedene dimenzije su sadržane i u knjizi Poslovna organizacija u koautorstvu sa Mijom Novaku u njezinom 3. izmijenjenom i dopunjenom izdanju, samo su u novijoj knjizi detaljnije razložene.

Razina složenosti, formalizacije i centralizacije organizacije opredjeljuje izbor odgovarajuće organizacijske strukture, a time i načina funkcioniranja organizacije, te njezina lakšeg, ili težeg prilagođavanja utjecajnim čimbenicima organizacije koji opredjeljuju stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije. Navedeno znači kako će organizacijska struktura poduzeća, u zavisnosti od utjecajnih čimbenika biti manje, ili više složena, formalizirana i centralizirana. [7] Tako će klasične, odnosno birokratske strukture biti u značajnoj mjeri složene, formalizirane i centralizirane, za razliku od organskih struktura koje će karakterizirati neznatna složenost, formalizacija i centralizacija. Drugim riječima, organske strukture su jednostavne, decentralizirane i neznatno formalizirane strukture. [8] Govoreći o konkretnim dimenzijama u nastavku će biti detaljnije obrazložene.

- Složenost organizacije podrazumijeva razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije organizacije.

Horizontalna diferencijacija u biti predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj razini organizacije, tj. podjelu zadataka po širini organizacije, kada bi gledali organizaciju klasično piramidalno sa svojom strateškom, taktičkom i operativnom razinom. Horizontalna diferencijacija može biti uža, ili šira u ovisnosti o broju organizacijskih jedinica na jednoj od hijerarhijskih ljestvica menadžmenta. Što je horizontalna diferencijacija veća na jednoj razini organizacija je složenija i obrnuto, premda to nužno ne mora značiti, ako je razina vertikalne diferencijacije niska, poduzeće je manje i obavlja manji obim poslova, ali je horizontalna složenost veća, ili manja poradi specifičnosti poslova koji se obavljaju, i ljudi koji obavljaju takve poslove. U takvim organizacijama pojačana je *razina know – how – a*, podjela rada i specijalizacija je plitka, premda to nužno ne mora značiti jer ovisi o opsegu opsegu i strukturi poslova koje pojedinci obavljaju. Hijerarhije kod horizontalne diferencijacije nema, ili gotovo ne postoje kao i raspon kontrole jer je naglasak na komunikaciji, ovlasti i odgovornosti su spuštene na niže razine jer su pojedinci više formalno i neformalno obrazovaniji, kao i delegiranje zadataka. Koordinacija se uglavnom nalazi na nekim “srednjim” razinama. Kao što je već naglašeno visoka razina horizontalne diferencijacije se ostvaruje u onim organizacijama koji imaju kvalitetan ljudski resurs koji je determiniran njihovim formalnim, neformalnim i informalnim znanjima, sposobnostima, vještinama i iskustvima. Jedan od primjera za prihvaćanje šireg opsega poslovnog zadatka na horizontalnoj razini može biti i dijagonalno napredovanje na hijerarhijskoj ljestvici menadžmenta, primjerice ako radnik radi u poslovnoj organizacijskoj jedinici nabave, a kasnije prelazi u prodaju. Poslovanje vezano za dvije navedene funkcije je dosta slično, te se prilikom formiranja organskih struktura takvi radnici bolje prilagođavaju i mogu obavljati veći obim poslova. Horizontalno diferencirane organizacije su najčešće timske i procesne.

Slika 4. Primjer visoke horizontalne diferencijacije

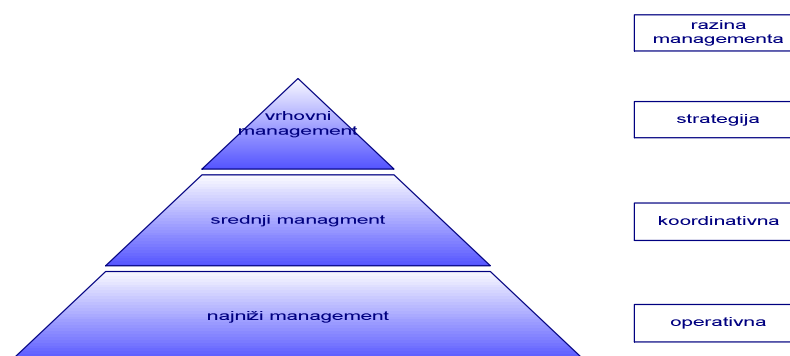


izrada autora

Izvor:

Vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka po dubini organizacije, tj. klasične menadžerske hijerarhijske strukture. Kada je poduzeće “veliko”, bavi se različitim proizvodnim programima za koje je potrebno obavljati mnogo složenih aktivnosti, operacija i postupaka, razina vertikalna diferencijacija će biti veća, primjerice kod velikih međunarodnih korporacija. Sama veličina organizacije uvjetuje relativno veću podjelu rada i specijalizaciju osim ako se ne radi o matičnim kao i hipertekst organizacijskim strukturama. Organizacije su u ovom smislu znatnije formalizirane sa većim naglaskom na hijerarhije i koordinaciju, ovlast i odgovornost su jasnije precizirane, a delegiranje je dosta široko s obzirom na veličinu organizacije. Tipičan primjer tvrtki koje imaju visoku razinu vertikalne diferencijacije su tvrtke koje se nalaze između faze visokog rasta i faze elaboracije u životnom ciklusu poduzeća.

Slika 5. Razine menadžmenta u organizaciji



Izvor: izrada autora

• Govoreći o formalizaciji organizacije treba istaknuti kako je to ona “prava” organizacija i organizacijska struktura propisana organizacijskim aktima poput statuta, pravilnika i sl. gdje se nalaze jasno precizirane upute i procedure o hijerarhijskoj strukturi, radnim mjestima, nosiocima zadataka, sredstvima za ispunjenje zadataka i vremenom kako bi se ostvarili zacrtani organizacijski ciljevi. Potrebno je istaknuti kako su formalizirane organizacije u znatnoj mjeri složene pretpostavljajući pod tim njihovu veličinu, i nefleksibilne na promjene u okolini jer se manji sustavi uglavnom lakše i brže preorijentiraju novom načinu poslovanja. U tom smislu se pojavljuje i pojam formalne i neformalne organizacije. Formalne organizacije su svjesno postavljene gdje je organizacija i njezina struktura rasčlanjena temeljem načela i osnova organizacije i organiziranja, dok neformalnu organizaciju čine ostale sekundarne grupe unutar formalne organizacije sačinjene od najmanje 2 do 10 članova, može i više ovisno o veličini poduzeća i temeljima povezanosti između članova. Takve neformalne organizacije nastaju na osnovu stvaranja zajedničkog identiteta, uvjerenja, mišljenja, stavova, filozofije, rituala i ceremonija i obično više doprinose stvaranju korporativnog identiteta i kulture koji danas diverzificira slične tvrtke na tržištu i čini ih konkurentnim u smislu održivog razvitka. Neformalne organizacije su u neznatno složene i formalizirane, a primjer takve vrste organizacijske strukture bi bila timska i projektna organizacijska struktura.

• Govoreći o centralizaciji organizacije možemo reći kako ona predstavlja pravo na upravljanje, delegiranje prava, ovlasti, obveza i odgovornosti iz jednog centralnog mjesta odlučivanja, bila to uprava na temelju stručnog autoriteta, ili na temelju udjela koje ima u kompaniji, bio to centralni izvršni direktor koji uglavnom provodi odluke uprave. Centralizirano se upravlja u malim i srednjim poduzećima, ili iznimno u velikim koja obično proizvode 1 proizvod, a podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica se provodi prema poslovnim funkcijama, gdje je broj poslovnih funkcija uglavnom jednak broju funkcionalnih jedinica (odjela, odsjeka i sl.). Veliku pomoć centraliziranom načinu upravljanja se može pripisati i objedinjavanje srodnih i sličnih poslova. Karakteričan centraliziran način upravljanja se još danas relativno dosljedno provodi u funkcijskoj, ili funkcionalnoj organizacijskoj strukturi u stabilnim uvjetima poslovanja i u fazi izgradnje životnog ciklusa poduzeća što možemo vidjeti na slijedećem prikazu.

Slika 6. Funkcionalna organizacijska struktura



Izvor: Horvat, Đ, Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A. (2015) *Temeljne funkcije upravljanja*, 2. dopunjeno i prošireno izdanje, Visoko učilište EFFECTUS – Visoka škola za financije i pravo, Zagreb, str.103.

3.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Oblikovanje organizacijske strukture bitno je radi provođenja zadataka i jasnoga definiranja odgovornosti za rezultate gospodarskih subjekata. Njegovo besprijekorno funkcioniranje podrazumijeva odlučivanje, koordinaciju na svim razinama te apsolutnu uspostavu mreža komuniciranja koje održavaju i podržavaju ostvarenje planiranih ciljeva. Organizacijska struktura treba biti oblikovana tako da razjasni tko će obavljati zadatke i tko je odgovoran za rezultate, da ukloni prepreke te dovede do odlučivanja i mreža komuniciranja koji odražavaju i podržavaju ciljeve gospodarskog subjekta. [9] Također, organizacijska struktura predstavlja sustav zadataka, odnosa nadređenosti i podređenosti i komunikacijskih veza kao okvir uz pomoću kojega organizacija definira kao su podijeljeni zadaci, korišteni resursi i koordinirane organizacijske jedinice, predstavlja anatomiju organizacije, te je izuzetno važno naglasiti kako je to dinamičan element organizacije. Organizacijsku strukturu čine slijedeći elementi:

organizacija materijalnih čimbenika - obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i opreme (organizaciju kapitalnih dobara).

organizacija ljudskog čimbenika – obuhvaća sve probleme vezano za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta, te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.

rasčlanjivanje zadataka – obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne poslove.

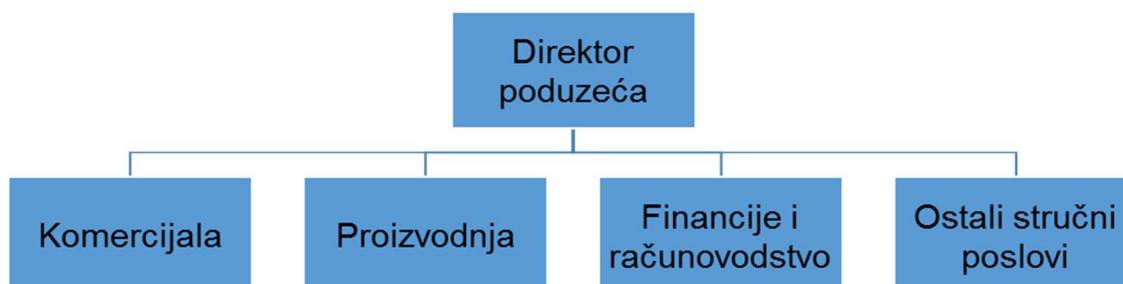
organizacija upravljanja i managementa – obuhvaća problematiku organizacije i upravljanja i organizacije managementa kao i ostalih međusobnih odnosa.

organizacija vremenskog redoslijeda poslova – obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja. [10]

Prije svega bitno je shvatiti kako navedeni elementi organizacijske strukture moraju djelovati u optimalnom kombinacijsko – koordinacijskom međudonosu, tj. moraju biti harmonizirani, s obzirom na promjenu unutarnjih činitelja poduzeća i dinamiku koju uvjetuju vanjski činitelji oblikovanja poduzeća.

3.2. UTJECAJ DIMENZIJA ORGANIZIRANJA NA KLASIČAN ORGANIZACIJSKI DIZAJN

Slika 7. Funkcionalna organizacijska struktura, klasičan organizacijski dizajn



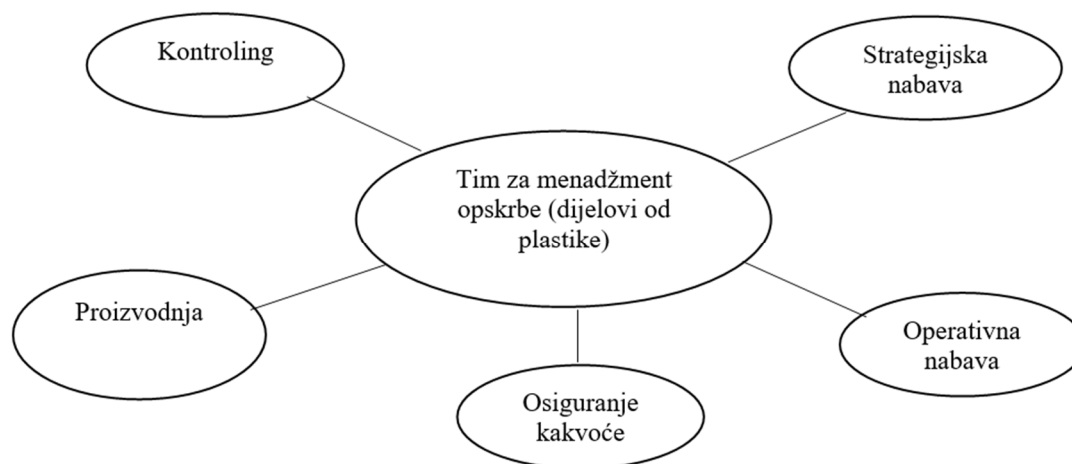
Izvor: izrada autora

Na slici 7. prikazana je funkcionalna organizacijska struktura koja bi se prema mišljenjima autora još jedina kao takva mogla nazvati klasičnom, te je temeljena na autokratskom načinu upravljanja. Vezano za razinu složenosti organizacije moglo bi se reći kako je organizacija složena s obzirom na razinu vertikalne diferencijacije koja je visoka, a manje složena s obzirom na razinu horizontalne diferencijacije koja je niska jer su radnici usko specijalizirani za

obavljanje svojih funkcija, primjerice u poslovnoj organizacijskoj jedinici Financije i računovodstvo. Gledajući funkciju Komercijale koja obuhvaća nabavne, prodajne i marketinške poslove moglo bi se reći kako je razina horizontalne diferencijacije široka vezano za sličnosti obavljanja poslova. Kada bi poduzeće podijelilo poslovni organizacijski odjel Komercijale na odjele Nabave, Prodaje i Marketinga uslijed primjerice širenja proizvodnog programa i povećanja obima poslovanja u primjerice fazi rasta sa A, na A1, A2 i A3 moglo bi se reći kako je razina horizontalne diferencijacije široka, međutim s obzirom kako se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova u poduzeću obavlja prema poslovnim funkcijama prikladan način upravljanja bi i dalje bio autokratski sa malo manjom razinom centralizacije i dosta izraženom formalizacijom zbog obima samih poslova i faze životnog ciklusa u kojoj se poduzeće nalazi. Nedostatak ovakve vrste rukovođenja su slabi odgovori na izazove iz okoline, jednosmjerna komunikacija, ali izvrsna koordinacija unutar funkcija.

3.3.UTJECAJ DIMENZIJA ORGANIZIRANJA NA ORGANSKI ORGANIZACIJSKI DIZAJN

Slika 8. Timska organizacijska struktura



(Izvor: izrada autora)

Na prethodnom slici prikazana je timska organizacijska struktura poslovne organizacijske jedinice nabave. Radom tima koordinira centralni rukovodni tim, tim za menadžment opskrbe dijelova od plastike. Ovakva organizacijska struktura nema hijerarhiju, ili je vrlo plitka zbog postojanja navedenoga tima. Vezano za specifičnosti poslova kako bi se poduzeće opskrblilo plastikom potrebno je podijeliti poslove u timove. U timu Strateška nabava se istražuju dobavljači, proizvodi, konkurencija, tehničke karakteristike proizvoda i sl. U njemu se nalaze stručnjaci različitih profila od ekonomista, do primjerice inženjera strojarstva, elektrotehnike i softver inženjera ako je proizvod izrazito visokih funkcionalno tehničkih karakteristika. Nakon što se odredi koji proizvodi će se nabavljati od određenih dobavljača Operativna nabava preuzima svoj dio posla, od slanja upita, prijama, ispitivanja i vrednovanja ponuda do zaključivanja ugovora o nabavi. Kako je rečeno, ako je riječ o proizvodu izrazito visoke tehničke kvalitete u timu se mogu nalaziti inženjeri zaduženi za različita proizvodna područja. Nakon što se kupoprodajni ugovor sklopi roba se transportira putem vozara na dobavno skladište poduzeća gdje tim Osiguranje kakvoće vrši kvantitativnu i kvalitativnu kontrolu dobara koja može biti stopostotna, ili na temelju uzorka. Ako je sve u redu tim zaprima robu i šalje dokumente u službu Nabave koje dalje nakon detaljnog provjeravanja svih dokumenata

šalje dokumente na plaćanje u službu Računovodstva i financija. Ako postoji otklon od tolerantne kakvoće, ili kvantitete uzrokovano primjerice osnovnim i dopunskim prijevoznim rizicima dobavljačima se šalje reklamacija da izvrše popravke na robi, ili ih se obično penalizira politikom kazni vezano za politike plaćanja roba i usluga jer je riječ o robi koja nema karakteristike potpisane ugovorom. Također, ako su potrebne hitne narudžbe, ili narudžbe supstituta dobavljač se penalizira kako bi se poduzeću nadoknadilo izgubljeni dobitak.

U procesu proizvodnje roba se raznim procesima pretvara u manje, ili veće jedinice količine. Sve navedeno sa strateškog nivoa prati služba Kontrolinga gdje se mogu nalaziti ekonomisti i stručnjaci za različita proizvodna područja koji sa strateškog nivoa pružaju podršku glavnome timu i na taj način uvjetuju dinamiku tekućeg i budućeg poslovanja.

Svi navedeni timovi su specijalizirani za obavljanje specifičnih vrsta poslova, zapravo fraktalizirani, ovlaštenje odlučivanja nemaju pojedinci, negoli se odluke donose suradnjom članova u timu te samim time svaki tim nema hijerarhiju i povećava se motivacija između članova tima, neformaliziran je, a čitava organizacijska struktura decentralizirana pa se omogućuje demokratičan način rukovođenja.

Sinergijom i harmonizacijom svih timova ostvaruje se optimalan poslovni učinak.

4. SUVREMENI ORGANIZACIJSKI DIZAJN I SUVREMENI ORGANIZACIJSKI TRENDVI

Govoreći o suvremenom poslovanju u vremenu hiperkonkurencije kada je ponuda dobara na većini tržišta i sektora veća negoli potražnja organizacije se neprijeporno moraju prilagođavati novonastalim promjenama. Prilagođavanje je moguće jedino konstantnim unaprijeđivačkim naporima temeljenim na znanju. S obzirom na složenost poslovanja, sve veću ekspanziju tržišta na globalnom nivou, eksternalizacije aktivnosti i orijentiranje na sržne programe, prebacivanje proizvodnje sa visoko razvijenih i razvijenih na srednje i nerazvijena tržišta, tako se širi i znanje. Konkurentnije kompanije i konkurentnija gospodarstva u tom smislu konstantno moraju razvijati sposobnost prilagodbe u općem kaosu koji vlada na tržištu, a jedini dogovor na to je samoorganizacija temeljena na inoviranju, otvorenosti, receptivnosti, prilagodljivosti i spremnosti na učenje kako bi se stvorila nova specijalizirana znanja, a opet interdisciplinarna kako bi radnici znali u kojem kontekstu djeluju i na taj način održala konkurentna sposobnost i prednost. Kod takvih organizacija njihova sama struktura nalaže primjenu demokratskog, ili *laisses faire* stila rukovođenja, premda niti klasično autokratski stilovi rukovođenja danas nisu loši. Organizacije u tom smislu postaju sve manje složene, formalizirane i centralizirane, iako se prava istina nalazi zapravo u "sredini" poradi sve promjenljivijih okolnosti u poslovanju. Iako je težište suvremenog poslovanja vezano za navedene dimenzije usmjereno organskim strukturama, manjoj složenosti, formalizaciji i centralizaciji, ne stvaraju se neka nova načela organizacije, negoli se poradi njene dinamičke stabilnosti težište stalno pomiče između njezinih dimenzija i uvjetuje slijedeće navedeno:

- manju, ili veću razinu centralizacije i decentralizacije,
- dublju, ili pliću podjelu rada,
- užu, ili širi raspon kontrole i komunikacija,
- statičnu birokratsku organizaciju, ili inovativnu organsku,
- autoritet pojedinca, ili timski rad,
- poštovanje, ili nepoštovanje ljudi u organizaciji,
- upravljanje ljudima, ili upravljanje stvarima i procesima,
- postojanje, ili nepostojanje kulture organizacije,
- nespremnost, ili spremnost na stvaranje promjena u organizaciji.

Vežano za sve dosada navedeno u ovome radu i sve složenije i brže promjene teško je odrediti u kojem će se smjeru organizacijski dizajn razvijati, međutim sa sigurnošću se može reći kako će se umreženost povećati, kao stvaranje supstrukture, nadstrukture unutar mreže. U tome smjeru će biti i orijentirana buduća istraživanja autora ovoga rada.

5. LITERATURA

- [1] <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>
- [2] Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str.178.
- [3] Pupavac, D. (2017) *Osnove organizacijskog ponašanja*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, str.138.
- [4] Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, str.31.
- [5] Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, str.89.
- [6] Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. (2004) *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, str. 354. – 359.
- [7] Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, str.157.
- [8] Sikavica, P., Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije – strukture, procesi, poslovi*, Informator, Zagreb, str. 56.
- [9] Horvat, Đ, Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A. (2015) *Temeljne funkcije upravljanja, 2. dopunjeno i prošireno izdanje*, Visoko učilište EFFECTUS – Visoka škola za financije i pravo, Zagreb, str.100., prema Weihrich, H., Koontz, H. (2004) *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 244.
- [10] Sikavica, P., Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, str.146.