

# Dimenzije organizacijske strukture

---

**Majstrović, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:595429>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Lucija Majstrović

## **DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Lucija Majstrović

## **DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 0055484502

e-mail: [majstrovic@gmail.com](mailto:majstrovic@gmail.com)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Lucija Majstrović

**DIMENSIONS OF ORGANISATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lucija Majstrović

**JMBAG:** 0055484502

**OIB:** 34248192864

**e-mail za kontakt:** majstrovic@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Dimenzije organizacijske strukture

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić, **Komentor:** dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 07. 09. 2020. godine

Potpis

Lucija Majstrović

## **Dimenzije organizacijske strukture**

### **SAŽETAK**

Dimenzije organizacijske strukture predstavljaju čimbenike organizacijske strukture koji određuju njezin izgled. Tematika ovoga rada su upravo ti temelji procesa organiziranja, a to su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, stupanj centralizacije i decentralizacije, koordinacija, složenost i formalizacija. S obzirom na činjenicu da formiranje strukture predstavlja prvi korak, prije samog početka poslovanja, ključno je razumijevanje svih čimbenika kao i pravilan odabir organizacijske strukture. Organizacija strukture nekog poduzeća predstavlja način na koji je to poduzeće sastavljeno od pojedinih dijelova i podrazumijeva sve veze unutar poduzeća. Organizacijska struktura poduzeća mora slijediti ciljeve poduzeća koji proizlaze iz strategija. S obzirom na to da na organizacijsku strukturu utječu brojni čimbenici organizacije, koji strukturu mijenjaju, organizacijska struktura poduzeća predstavlja dinamičan element. Prema čimbenicima oblikovanja organizacijske strukture, različite strukture organizacija mogu se podijeliti na organske i birokratske strukture. Dok birokratsku strukturu karakterizira jasna hijerarhija, centralizacija, stalna podjela rada, te je idealna za stabilnu okolinu, organsku strukturu karakterizira decentralizacija, smanjivanje vertikalne koordinacije nastale kao odgovor na dinamičnu okolinu. Svaka od struktura ima određene prednosti i nedostatke, jednoj će organizaciji biti prikladna, a za drugu neće. Neprimjerena struktura onemogućit će uspješno poslovanje, stoga su dimenzije organizacijske strukture od ključne važnosti za odabir odgovarajuće strukture poduzeća, što je ujedno i jedna od najvažnijih odluka u poslovanju.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, dimenzije organizacijske strukture, birokratska struktura, organska struktura

## **Dimensions of organizational structure**

### **ABSTRACT**

The dimensions of an organizational structure represent the factors of an organizational structure that determine its appearance. The topics of this paper are precisely these foundations of the process, namely: division of labor and specialization, hierarchy, range of control, powers and responsibilities, delegation, degree of centralization and decentralization, coordination, complexity, and formalization. Given the fact that the foundation of the structure is the first step, before starting the business, it is crucial to understand all the factors as well as the correct choice of organizational structure. The organization of the structure of an enterprise is composed of an individual parts and implies all the connections within the enterprise. The organizational structure of the company must follow the goals of the company, which arise from the strategies. Given that the organizational structure is influenced by numerous factors of the organization, which change the structure, the organizational structure of the company is a dynamic element. According to the factors shaping the organizational structure, different organizational structures can be divided into organic and bureaucratic structures. While the bureaucratic structure is characterized by a clear hierarchy, centralization, constant division of labor, and is ideal for a stable environment, the organic structure is characterized by decentralization, a reduction in vertical coordination created in response to a dynamic environment. Each of the structures has certain advantages and disadvantages, it will be suitable for one organization and not for another. Inadequate structure will prevent successful business, so the dimensions of the organizational structure are crucial for choosing the appropriate structure of the company, which is also one of the most important decisions in business.

Keywords: organization, organizational structure, dimensions of organizational structure, bureaucratic structure, organic structure

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Teorijske odrednice dimenzija organizacijske strukture</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. Organizacija .....	3
2.1.2. Organizacijska struktura.....	4
2.1.3. Dizajniranje organizacijske strukture .....	5
<b>2.2. Dimenzije organizacijske strukture</b> .....	<b>6</b>
2.2.1. Podjela rada i specijalizacija .....	6
2.2.2. Hijerarhija.....	7
2.2.3. Raspon kontrole.....	9
2.2.4. Ovlasti i odgovornosti .....	10
2.2.5. Delegiranje .....	11
2.2.6. Stupanj centralizacije i decentralizacije .....	12
2.2.7. Koordinacija .....	15
2.2.8. Složenost .....	16
2.2.9. Formalizacija.....	17
<b>2.3. Birokratske i organske strukture</b> .....	<b>20</b>
2.3.1. Birokratske strukture i Weberovo shvaćanje birokracije .....	20
2.3.2. Organske strukture .....	22
2.3.3. Usporedba birokratskih i organskih struktura .....	23
<b>3. Zaključak</b> .....	<b>25</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>27</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>29</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>30</b>



## 1. Uvod

Organizacijska struktura predstavlja način na koji su radni zadatci podijeljeni, grupirani i koordinirani. Odabrati dobru organizacijsku strukturu koja će funkcionirati, ključni je zadatak i temelj funkcioniranja svake organizacije. Sastavnice koje čine organizacijsku strukturu nazivaju se još i dimenzijama organizacijske strukture. Dimenzije organizacijske strukture su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, stupanj centralizacije i decentralizacije, koordinacija, složenost i formalizacija. Kako bi organizacija uopće započela s poslovanjem, važno je dobro promotriti navedene dimenzije organizacijske strukture i prema njima odabrati strukturu koja najbolje odgovara. U suprotnom, organizacija u početak ostvarivanja svoje svrhe ulazi s problemom, a velika je vjerojatnost da tu svrhu možda i neće moći ostvariti. Kada je riječ o podjeli rada, općenito prema istraživanjima, podjela rada pridonosi većoj proizvodnosti djelatnika. Iako podjela rada nije beskonačni izvor rastuće proizvodnosti, ona svakako do određene točke povećava proizvodnost, točnije dok ušteda od specijalizacije prelazi zamor od izvršavanja repetitivnih i ograničenih zadataka. Tako postoji dio zaposlenika, većinom mlađe generacije, koje su zamorene specijalizacijom. Takvi radnici ne vole rutinu i ponavljanje, a pretpostavka je da su to radnici koji imaju veliku potrebu za profesionalnim rastom. Na hijerarhiju se može gledati kao na kostur organizacije, no to stvara problem kod suvremenih organizacija. S obzirom na to da su poslovi tehničke i specijalne naravi, zaposlenicima koji su na vrhu hijerarhije često je nepoznato ono što njihovi zaposlenici rade i način na koji to rade. Tako oni postaju više ovisni o svojim zaposlenicima, a oslanjanje na klasičnu hijerarhiju u kojoj vlast ima vrh, prouzrokovalo bi negativne reakcije zaposlenika. Zaposlenici će, ovisno o vlastitim preferencijama, htjeti da ih se ostavi u miru da odrade svoj posao, dok će drugi htjeti sigurnost koju pruža lako dostupan šef. Prema tome će preferirati široki ili uski raspon kontrole. Ovlasti, koje proizlaze iz pozicije na kojoj se zaposlenik nalazi, omogućavaju zaposleniku upravljanje organizacijom. S druge strane, nalazi se odgovornost za upravljanje i donošenje odluka. Delegiranje podrazumijeva prenošenje poslovnih zadataka na druge zaposlenike. S obzirom na to da je ukupan posao ponekad nemoguće odraditi, delegiranjem se pojedini dio posla prenosi na drugog zaposlenika. Ono poboljšava suradnju, vjeru u druge zaposlenike, daje prostora menadžerima za odrađivanje važnih zadataka, a manje važne ostavlja ostalim zaposlenicima. Centralizacija i decentralizacija prikazuju tko je nadležan za donošenje odluka i koliko je ono raspršeno. Koordinacija podrazumijeva proces usklađivanja svih aktivnosti u

poslovanju radi postizanja organizacijskih ciljeva. Složenost odgovara na pitanje o tome koliko je diferencirana struktura organizacije dok formalizacija predstavlja razinu propisanosti pravila i propisa unutar organizacije.

## 2. Teorijska podloga

### 2.1. Teorijske odrednice dimenzija organizacijske strukture

#### 2.1.1. Organizacija

Prema Sikavici i Novaku (1999) organizacija je jedna od najstarijih aktivnosti čovjeka kao mislećeg bića, te autori zaključuju da se može reći da organizacija bilježi svoj nastanak kada i pojava čovjeka. Kako bi podmirio vlastite životne potrebe, čovjek obavlja različite zadatke, a s vremenom počinje promišljati o zadatcima i organizirati ih. Nadalje, u čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom, odnosno, „čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može, bez organizacije“ (Sikavica, Novak, 1999:3). Riječ organizacija, prema Sikavici i Novaku (1999), izvorno dolazi od grčke riječi oregon. Oregon se prevodi kao rad, djelo ili čin. Iako se čovjek organizacijom dnevnih aktivnosti bavi oduvijek, organizacija nije postala znanost sve do 20. stoljeća. Za organizaciju ne postoji jedinstvena definicija i značenje. Time se bave mnogi autori. Nadalje, četiri načina tumačenja organizacije prema Sikavici (2011) su:

- Organizacija je spoj međusobno povezanih dijelova, a zove se univerzalno poimanje organizacije.
- Organizacija je društveni sustav usmjeren prema nekom cilju, a zove se institucionalno poimanje organizacije.
- Organizacija je društveni sustav koji ima svoj podsustav, a zove se strukturno poimanje organizacije.
- Organizacija je sustav koji se sastoji od podsustava. Podsustavi se integriraju u cjelinu usmjerenu prema ciljevima poduzeća, a zove se funkcionalno poimanje.

Jedna od definicija organizaciju definira kao „jedinствeno obuhvaćenu vezu ljudi radi ostvarivanja određene vodeće svrhe“ odnosno „svjesno koordinirane djelatnosti dviju ili više osoba“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:8). Sljedeća definicija organizaciju vidi kao „sistem formalnih pravila za upravljanje aktivnostima poduzeća“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:8). U nastavku ista autorica navodi da suvremena empirijska istraživanja organizaciju označavaju kao situacijsku veličinu određenu situacijskim faktorima i strukturnim dimenzijama. Situacijski faktori predstavljaju najčešće okolinu, veličinu i tehnologiju. Pri tome veličinu predstavlja količina objekata čija svojstva i odnosi utječu na odlučivanja i/ili rezultate

odlučivanja promatrane organizacijske jedinice. Tehnologije obuhvaćaju primjenjive tehnološke postupke za pretvorbu dobara i tehničku opremljenost koja je za to potrebna.. Prema tome, empirijsko shvaćanje pojam organizacije definira kao „diferencijaciju i koordinaciju zadataka za postizanje ciljeva koja zavisi o situaciji, a utječe na ponašanje članova" (Bahtijarević-Šiber, 1991:9). Kao i svaka druga znanost, znanost o organizaciji ima svoje ciljeve. Znanost o organizaciji nastoji otkriti zakonitosti među pojavama u ovom znanstvenom području (Bahtijarević-Šiber, 1991:15). Tako je autorica Bahtijarević-Šiber citira Kostićevu podjelu ciljeva znanosti o organizaciji poduzeća:

- „Otkriti zakonitosti koje vladaju u pojavama koje su predmet organiziranja kao i zakonitosti koje vladaju procesima u kojima se pojava organizira.
- Na osnovu zakonitosti postaviti zakone po kojima se određuje optimalna organizacija u konkretnim uvjetima i s gledišta konkretnog cilja.
- Na osnovu zakona omogućiti predviđanja promjene efekta u zavisnosti od promjene postupka u procesu organiziranja.
- Omogućiti mjerenje efekta svake primijenjene organizacijske mjere“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:15).

Znanost o organizaciji je mlada, ali zato složenog predmeta i specifičnih metoda. Brz razvoj privrede i društva otvara joj nove mogućnosti. Takav razvoj uvjetovan je i praćen brzim razvojem znanosti, te stoga ona još svoje ciljeve nije ostvarila.

### 2.1.2. Organizacijska struktura

Riječ struktura, koja potiče iz latinskog jezika, prema Babiću (1976) označava radnje kao npr. građu, sastav, raspored ili način gradnje. Struktura predstavlja „sastavni dio svakog organizma, svake organizacije“ (Babić, 1976:64). Sikavica (2008) definirajući strukturu navodi: „Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća“ (Sikavica, Novak, 1999:141). Prema tome, sasvim je jasno da odabir prave strukture poduzeća uvjetuje temelj za sva druga područja poslovanja. Tako odabir adekvatne strukture postaje ključan zadatak svakog poduzeća. „Stručna praksa ukazuje na to kako se najveći stupanj organizacijske strukture postiže kada postoji visok stupanj usklađenosti organizacije sa svojim okruženjem i kada postoji usklađenost unutar organizacije između njezinih komponenti“ (Stefanović,

2010:760). Organizacijska struktura poduzeća mora slijediti ciljeve poduzeća, a oni proizlaze iz strategija. S obzirom na to da na organizacijsku strukturu utječu brojni čimbenici organizacije, koji strukturu organizacije mijenjaju, ona predstavlja dinamičan element organizacije. Pri izboru odgovarajuće strukture ne postoje univerzalna načela, nego postoje različiti pristupi. Prema Sikavici (1999) mogući načini strukturiranja su:

- „Oblikovanje organizacijske strukture „odozgo prema dolje“ tj. po takozvanom „top-down“ sustavu.
- Oblikovanje organizacijske strukture „odozdo prema gore“, tj. po takozvanom „basis-upware“ sustavu.
- Oblikovanje organizacijske strukture tzv. „bipolarnom strategijom“, tj. po kombiniranom pristupu koji podrazumijeva istovremeno strukturiranje organizacije „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“.
- Oblikovanje organizacijske strukture „strategijom klina“ koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju sa središnjih razina menadžmenta.
- Oblikovanje organizacijske strukture „strategijom većeg broja nukleusa“ koja podrazumijeva da se organizacijske promjene započinju istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima“ (Sikavica, Novak, 1999:147-148).

Prema svemu navedenom struktura organizacije ima velik utjecaj na svoje zaposlenike, stoga će se u nastavku raspravljati o tome kako temeljni organizacijski koncepti utječu na organizacijsko ponašanje.

### 2.1.3. Dizajniranje organizacijske strukture

S obzirom na to da dizajniranje organizacije nije jednokratni čin, nego kontinuirani proces, najveći je problem svake osobe koja dizajnira strukturu organizacije, kako postići ravnotežu između stabilnosti organizacije i fleksibilnosti organizacije. Za suvremenu organizaciju nije poželjna pretjerana stabilnost zato što ona ograničava odgovaranje na stalne promjene modernog tržišta. Jednako tako, nije poželjna niti pretjerano fleksibilna organizacija koja ne sadrži dovoljnu dozu stabilnosti kako bi izbjegla potpuni kaos unutar iste. Pronaći pravi omjer između te dvije krajnosti, stabilnosti i fleksibilnosti, ponekad predstavlja pravo umijeće. Prema Galbraithu i dr. (2002) strategija je osnova definiranja organizacijske strukture čiji su sastavni elementi povezani na logičan način. Strategijom se definira okvir u kojem će se sve buduće odluke biti donošene. U pravilu tradicionalnim organizacijama više odgovara

stabilnija organizacija, dok će inovativnim i brzo rastućim organizacijama više odgovarati fleksibilnija organizacija. Najviše razine menadžmenta u organizaciji imat će zadatak odabrati onu strukturu koja će najviše odgovarati organizaciji, a to će biti ona struktura koja se temelji na strategiji i ciljevima organizacije. Također, organizacijska struktura rezultat je i mnogobrojnih čimbenika organizacije. Usporedbom tradicionalnih i modernih struktura organizacije, uočavaju se značajne promjene. Nekadašnje su organizacije imale veći broj razina menadžmenta, duboku organizacijsku strukturu, dok je struktura suvremenih organizacija puno plića. Iz tog primjera jasno se vidi da se struktura organizacije ne može uspostaviti jednom za sva vremena. Struktura organizacije stalno će se mijenjati, nadopunjavati i aktualizirati. Prema tome, organizacijska izgradnja predstavlja proces kojim se ostvaruje nova organizacijska struktura u slučaju novonastale organizacije, odnosno zamjena i usavršavanje postojeće organizacijske strukture, u slučaju organizacije koja već postoji. Kvaliteta organizacijske strukture predstavlja najvažniji dio pri izgradnji organizacijske strukture. Kvalitetna organizacijska struktura osigurava: ostvarivanje ciljeva organizacije, pažnju ključnim funkcijama, optimalnu podjelu rada, napose zadataka za menadžere, efikasnu upotrebu raspoloživih resursa, fleksibilnost organizacije, iskustvo i specijalistička znanja, efikasni timovi i zasnivanje na adekvatnom sustavu informacija kao i komunikacija.

## **2.2. Dimenzije organizacijske strukture**

### **2.2.1. Podjela rada i specijalizacija**

Kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, potrebno je izvršiti određene zadatke. Tako se može reći da izvršenje zadataka postaje način ostvarivanja ciljeva. Nosilac izvršenja zadataka je radnik. Prema Robbinsu (1992), svaki je zadatak okarakteriziran s pet obilježja:

1. procesom izvršenja,
2. predmetom,
3. sredstvom rada,
4. prostorom za izvršenje zadatka,
5. vremenom za izvršenje zadatka.

Podjela ukupnog zadatka poduzeća predstavlja preduvjet za oblikovanje organizacijske strukture. Bez podjele oblikovanje strukture ne bi bilo moguće. Provođi se tako da se pojedinačni zadatci povezuju, te tako formiraju uže i šire organizacijske jedinice. Nakon toga slijedi oblikovanje operativnih i upravljačkih mehanizama. Organizacijske jedinice potrebno je povezati u jedinstvenu cjelinu. Za to se koriste različiti „mehanizmi“, odnosno vezni elementi. Klasična analiza podjele rada tu podjelu vidi kao beskonačni izvor povećane proizvodnosti. Podjela rada predstavlja podjelu posla na manje korake, od kojih je za svaki korak zadužena posebna i specijalizirana osoba. Ona omogućuje učinkovitu uporabu raznolikog umijeća koji posjeduju zaposlenici. Postoje zadatci koje mogu obavljati svi zaposlenici i oni koji zahtijevaju visoku razinu umijeća. Pozitivni rezultat podjele rada je učinkovito korištenje umijeća zaposlenika zato što je svatko zaposlen prema vlastitim kvalifikacijama. Također, vještina pojedinca se proporcionalno povećava s ponavljanjem zadataka. Troši se manje vremena za izmjenu zadataka, odlaganje oruđa i opreme iz prethodnog u sljedeći korak proizvodnje. I na kraju, podjela rada povećava proizvodnost i učinkovitost poticanjem stvaranja specijalnih izuma i strojeva koji će se koristiti u pojedinim koracima. Budući da podjela rada nije bila korištena prije, uvođenjem je proizvodnost rasla, a sve većim prakticiranjem podjele i uvođenjem u različite organizacije dolazi do zasićenja. Odnosno, daljnja podjela rada, koji je već bilo podijeljen, više nije donosila koristi. U suvremenom poslovanju se još uvijek smatra da podjela rada proširuje i obogaćuje posao, ali ona više ne predstavlja „lijevak za sve“, niti beskonačni izvor radne proizvodnosti. Dobro su poznate koristi podjele rada, ali i štete ako se ide predaleko.

### 2.2.2. Hijerarhija

„Hijerarhijska struktura podrazumijeva podjelu rada u kojoj su precizno određene uloge i zadaci svakog pojedinca u skladu s opredjeljenjem da više organizacijske razine imaju i viši autoritet“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:48). Različitim razinama dodjeljuju se odgovarajući autoriteti, te se tako formira hijerarhijski lanac. Potrebno je osigurati integraciju određenih dijelova organizacije. Tako se može reći kako „hijerarhija autoriteta osigurava mehanizam integracije“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:48). Većinom se pod pojmom autoriteta podrazumijeva skup svih formalnih prava koja dolaze s pozicijom, a to su:

- usmjeravanje kontroliranja,
- naređivanje,

- pohvala,
- kažnjavanje.

Međutim, autoritet pozicije sam po sebi nije dovoljan. Da bi autoritet bio valjan i kompletan, potrebno je imati autoritet znanja i osobni autoritet. S pravom na autoritet, dolazi odgovornost. Jednako tako, povećanjem autoriteta, povećava se i odgovornost za donesene odluke. No takva odgovornost ne može biti proizvoljna, nego jasno definirana. Uspostavljanje hijerarhijskih odnosa ima u suštini dva aspekta:

1. „Društveno-ekonomski- gdje je poznata povijest klasne strukture društva u hijerarhijskim odnosima imala adekvatnu reprodukciju vladajućeg koncepta.
2. Rastuća složenost elemenata utjecala je na formiranje višerazinske strukture i odgovarajuće strukturiranje podjele poslova“ (Bulat, 1977:72).

Prema Bulatu (1977) karakteristični tipovi organizacije su:

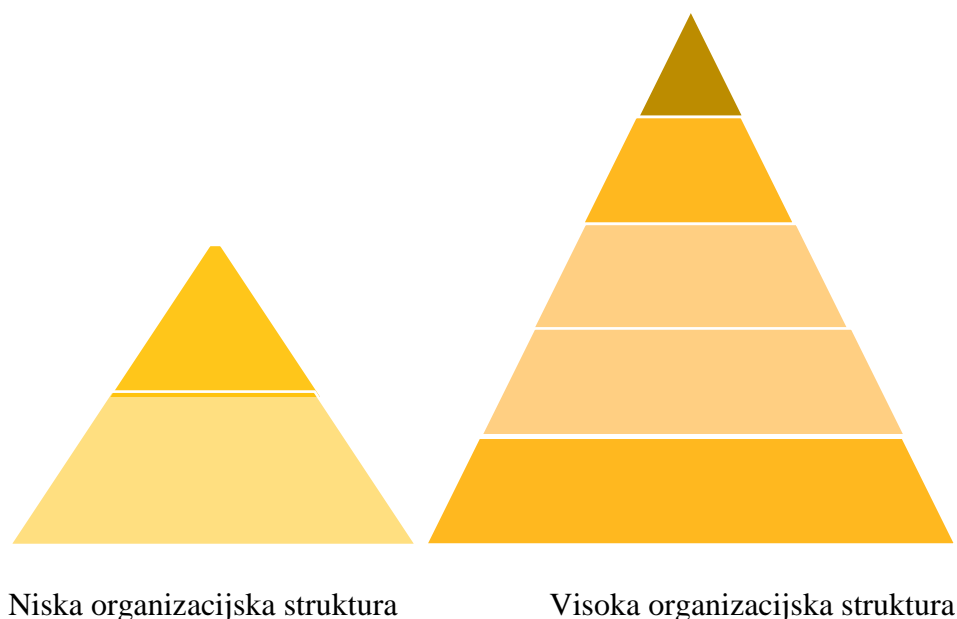
- linijski tip,
- hijerarhijski po funkcijama,
- linijsko- štabni tip,
- funkcijski tip,
- linijski i funkcijsko-štabni tip,
- linijski i funkcijsko-štabni s kolegijalnim organom.

Prema Bulatu (1997) „linijski tip karakteriziraju odnosi neposredne podređenosti svih nižih zaposlenika svojim pretpostavljenima. Moguć je neposredan nadzor, kontrola i puna odgovornost u okviru svojih ovlaštenja. Hijerarhijski tip po funkcijama ima podjelu rada na najvišim razinama ostvarenu prema grupama srodnih poslova. Odnos je ispunjen kontrolom i nadzorom. Linijsko-štabni tip omogućuje organizaciju specijaliziranih jedinica zbog porasta složenosti poslovanja. Takve jedinice imaju savjetodavnu ulogu. Funkcijski sistem je prvenstveno bio namijenjen u okviru jedne radionice. Na razini poduzeća izvršena je podjela zadataka po funkcijama. U linijskom i funkcijsko-štabnom tipu postoji kolegijalni organ koji otklanja poteškoće usklađivanja dijelova prema osnovi linijsko i funkcijsko-štabnog tipa, uzrokovano rastom složenosti poslovanja. Takav organ služi za efikasniju koordinaciju različitih nosilaca aktivnosti“. Predstavljani tipovi organizacije predstavljaju različite varijante hijerarhijskih odnosa. Ako se analizira današnja situacija, moguće je uočiti tendenciju raspada stroge hijerarhije kojoj nedostaje elastičnost za promjene u dinamičnoj okolini.



### 2.2.3. Raspon kontrole

Kod raspona kontrole se postavlja pitanje kojim je brojem zaposlenih moguće efikasno upravljati. Iako ne postoji točno određeni raspon zaposlenih na jednog nadređenog zaposlenika, za strogu kontrolu je potreban manji broj zaposlenika. Međutim, kako pojedinac dolazi na više položaje u organizaciji, razina problema koje mora odrađivati se povećava. Stoga glavni položaji dobivaju manji raspon problema, za razliku od onih na srednjim razinama. Postoje visoke organizacijske strukture kod kojih jedan nadređeni upravlja malim brojem neposredno podređenih zaposlenika pa se takav raspon upravljanja zove uzak. Takve organizacije imaju velik broj razina upravljanja pa ih se također naziva i visokim organizacijskim strukturama. Nasuprot uskim organizacijskim strukturama stoje visoke organizacijske strukture. Visoke organizacijske strukture imaju širok raspon kontrole. Jedan nadređeni upravlja velikim brojem podređenih zaposlenika.



**Slika 1.** Visoka i niska organizacijska struktura

Izvor: izrada autorice

Uži raspon kontrole, prema Robbins (1992), znatno povećava troškove zato što zahtjeva velik broj zaposlenih na više plaćenim pozicijama. S obzirom na činjenicu da je uži raspon kontrole nekad nužnost, autor navodi da se od toga se ne može ni bježati. Kod suvremenog poslovanja

teži se stvaranju spljoštenih struktura. Tako organizacije povećavaju raspon kontrole. Kod takve strukture zaposlenici moraju imati veću naobrazbu i iskustvo, ali s druge strane imaju veću slobodu u obavljanju svojih aktivnosti. Ako su nadređeni djelatnici obrazovani iiskusni, mogu voditi veći broj zaposlenika. Sljedeće varijable koje određuju raspon kontrole su: „sličnost zadataka zaposlenika, njihova složenost, fizička blizina zaposlenika, stupanj do kojeg su uvedeni standardizirani postupci i stil koji nadređeni preferira“ (Robbins, 1992:199).

#### 2.2.4. Ovlasti i odgovornosti

„Vlast podrazumijeva pravo svojstveno menadžerskom položaju na izdavanje naredbi i na očekivanje da se one poštuju“ (Robbins, 1992:195). Vlast je definicija moći koja predstavlja silu koja organizaciju održava. Vlast se delegirala s vrha prema podređenima koji su se onda morali ponašati u sklopu odredbi s „vrha“. Ona se vezuje uz nečiji položaj u organizaciji. Uz vlast dolazi i odgovornost kako bi se smanjila mogućnost zlouporabe utjecajnog položaja. Odgovornost je moguće delegirati, odnosno prenositi na druge. Međutim, krajnju odgovornost nije moguće delegirati. Nadređeni uvijek ostaje odgovoran za zadatke koje odrađuju zaposlenici na koje je prenesena odgovornost. Prema autorima Sikavici i Novaku (1999), postoje dvije vrste odgovornosti, a to su:

- linijska ovlast,
- štabna ovlast,
- funkcijska ovlast.

„Linijska je ovlast temeljna ovlast unutar poduzeća koja se prenosi s nadređenog na podređenog, od najviših prema sve nižim i nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća“ (Sikavica, Novak, 1999:444). Nadalje, autori Sikavica i Novak (1999) navode kako se linijskom ovlasti stvara hijerarhija unutar organizacije koja se nazva lanac zapovijedi. Što je u organizaciji linijska ovlast jasnija biti će jasnija komunikacija i odgovornost za donošenje odluka. Osobe s linijskom ovlasti imaju pravo na donošenje odluka i davanje naređenja. S druge strane, osoba koja ima štabnu ovlast ima pravo davati savjete osobama koje imaju linijsku ovlast. „Uloga štaba i štabnog osoblja raste s veličinom organizacije. Potreba za štabnim osobljem bit će veća u velikim organizacijama kao i na višim razinama organizacijske piramide. Članovi štabova su specijalisti odnosno stručnjaci za određena funkcijska područja pa mogu uspješno savjetovati linijskog menadžera iz domene funkcije za koju su dobili mjesto u štabu“ (Sikavica, Novak, 1999:445). Autori Sikavica i Novak (1999)

zaključuju da se potreba za štabnim osobljem povećava što je razina u poduzeću viša, a jednako tako se smanjuje što je razina u poduzeću niža. Treći tip ovlasti je funkcijska ovlast. „Funkcijska ovlast predstavlja dio ovlasti linijskog menadžera. Kad linijski menadžer na savjetnike u štabu delegira pravo da daju instrukcije direktno linijskoj organizaciji, tada se ta ovlast zove funkcijska ovlast“ (Sikavica, Novak, 1999:446). U organizaciji u svakom trenutku mora postojati ravnoteža između ovlasti i odgovornosti. Odgovornost je „obveza za izvršenje zadatka uz zadovoljavajuće rješenje“ (Sikavica, Novak, 1999:447). Ovlast i odgovornost su prema tome u uskoj vezi. Određena razina ovlasti za sobom povlači i određenu razinu odgovornosti. Prema tome, organizacijske razine koje imaju veće ovlasti jednako tako dobivaju i veću odgovornost, dok organizacijske razine koje imaju manje ovlasti dobivaju manju razinu odgovornosti.

#### 2.2.5. Delegiranje

„Delegiranje je moguće definirati kao prenošenje poslovnih zadataka na druge zaposlenike uz definirana ovlaštenja za izvršenje zadataka. Ono podrazumijeva prenošenje zadataka na druge zaposlenike da ih odrade u ime osobe koja ih je delegirala“ (Matković, mrezazena.com). Problem se javlja kod pojedinaca koji se zalažu za čvrstu kontrolu rezultata i smatraju kako ostali zaposlenici ne mogu odraditi zadatke dovoljno dobro. Iz tog je razloga potrebno odabrati prave ljude za određeni tip zadatka. Prema autorici Matković (mrezazena.com) zaposlenik koji delegira zadatke mora biti:

- spreman prihvatiti tuđe ideje,
- imati povjerenja u zaposlenike,
- spreman preuzeti rizik pri pogreškama,
- svjestan da drugi mogu odraditi zadatak jednako dobro.

Potrebno je naglasiti kako se „sve može potpuno delegirati – osim odgovornosti“ (Matković, mrezazena.com). Sljedeća važna stvar je znati što treba delegirati, a to su:

- rutinske zadaće,
- nevažne odluke,
- zadatke koji oduzimaju previše vremena,
- zadatke za koje postoji osoba koja je kvalificiranija,
- zadatke za koje je određeni zaposlenik jako zainteresiran,

- prikupljanje informacija, analize i slično.

S druge strane, autorica Matković (mrezazena.com) tvrdi da ne treba delegirati: hitne poslove, zapošljavanje i otpuštanje, poslove za koje zaposlenici nisu kvalificirani, planiranje i donošenje važnih odluka, pravila rada, protokolarne i stresne situacije.

#### 2.2.6. Stupanj centralizacije i decentralizacije

„Centralizacija je stupanj do kojeg je odlučivanje koncentrirano na jednu točku u organizaciji“ (Robbins, 1992:192). Pojam centralizacije nerijetko se brka s pojmom prostorne diferencijacije. Prema Robbinsu (1992) se centralizacija bavi disperzijom one vlasti koja unutar organizacije donosi odluke. Iako je točno da su organizacije s visokom prostornom diferencijacijom sklone decentralizaciji, zato što je menadžmentu iz glavnog sjedišta teško nadgledati probleme iz ureda u drugim sjedištima, to ne mora uvijek biti slučaj navodi Robbins (1992). „Pojam centralizacije uključuje formalnu vlast, svojevrsna prava nekog položaja“ (Robbins, 1992:192). Prema Robbinsu (1992), centralizirana je organizacija ako top menadžment donosi odluke s malo ili ništa zaposlenika na nižem položaju. Nasuprot tomu, što je veći „input“ osoblja nižih razina ili što imaju veća prava na donošenje odluka, to je organizacija decentralizirana. Razina centralizacije ili decentralizacije neke organizacije teško je mjerljiva, zato što organizacije nisu potpuno centralizirane, odnosno decentralizirane, nego su centralizirane ili decentralizirane u nekoj određenoj mjeri.

**Tablica 1.** Čimbenici koji utječu na viši stupanj centralizacije i decentralizacije

Čimbenici koji utječu na viši stupanj centralizacije	Čimbenici koji utječu na viši stupanj decentralizacije
Stabilna okolina	Nestabilna okolina
Menadžeri nižih razina ne žele sudjelovati u odlučivanju	Menadžeri nižih razina žele sudjelovati u odlučivanju
Odluke su značajne	Odluke su manje važnosti
Velika organizacija	Organizacija zemljopisno raspršena

Izvor: izrada autorice prema izvoru : <https://tinyurl.com/y6pfq7cl> ( pristupljeno 8.9.2020)

U Tablici 1. prikazani su čimbenici koji utječu na razinu centralizacije ili decentralizacije. Pretpostavka je da velika organizacija, ako želi biti uspješna, mora biti decentralizirana. O centralizaciji organizacije govorilo bi se kada bi uprava donosila sve važne odluke, dok je kod decentralizacije odlučivanje djelomično spušteno na niže razine u organizaciji. Pri odlučivanju čemu više teži organizacija, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- „Koliko odluka se donosi na nižim razinama? U slučaju većeg broja takvih odluka, organizacija je u većoj mjeri decentralizirana.
- Kolika je važnost odluka koje se donose na nižim razinama? Organizacija je također decentralizirana u većoj mjeri ako je važnost tih odluka veća.
- Koliki je utjecaj odluka donesenih na nižim razinama? Ako je utjecaj mali ili nikakav, radi se o centraliziranom odlučivanju; ako je utjecaj značajan, radi se o decentraliziranom odlučivanju.
- Koliko se često provjeravaju niže razine od strane višeg rukovodstva? Ako su kontrole česte i stalne, ne može biti riječ o decentraliziranom odlučivanju, ako su one povremene i rijetke, radi se o decentraliziranom odlučivanju“ (Sikavica, Hernaus, 2011:61).

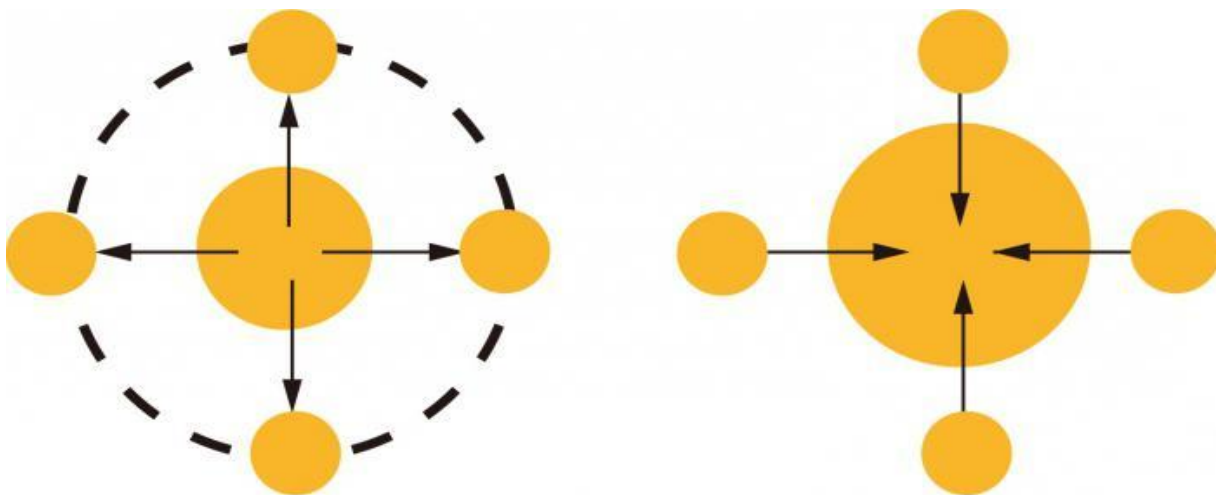
Visoka razina specijalizacije poslova, funkcijska organizacijska struktura, širok raspon kontrole i centralizacija ovlasti, karakterizira visoko centralizirane organizacije. Prednosti takve organizacije su (Sikavica, Hernaus, 2011:61):

- korištenje vještina korporacijskog centra i specijaliziranih stručnjaka,
- naglašena kontrola operacija iz korporacijskog centra,
- postojanost,
- sposobnost najefikasnijeg raspoređivanja resursa, i dr.

Nasuprot visoko centraliziranim organizacijama postoje decentralizirane organizacije. Autori Sikavica i Hernaus (2011) navode karakteristike decentraliziranih, a to su:

- nizak stupanj specijalizacije poslova,
- delegiranje ovlasti na niže razine,
- organska struktura,
- uzak raspon kontrole.

Prednosti decentraliziranih organizacija koje navode autori Sikavica i Hernaus (2011) su: nužnost u velikim organizacijama, ovlast odlučivanja se daje najbolje upoznatim zaposlenicima sa situacijom, stimulira inicijativu i pruža pomoć u obučavanju za zahtjevne odluke. Osim toga, autori Sikavica i Hernaus (2011) kao prednosti navode: brže odlučivanje na nižim razinama, odlučivanje u skladu s okolinom, veću zainteresiranost zaposlenika, više vremena menadžerima najviše razine za planiranje, vođenje politika organizacije i postavljanje ciljeva. S druge strane, autori Sikavica i Hernaus (2011) navode povećava dijalog među različitim dijelovima organizacije. Kada je riječ o centralizaciji i decentralizaciji, iako se prvenstveno misli na odlučivanje, može biti riječ i o obavljanju poslova.



**Slika 2.** Decentralizirana (lijevo) i centralizirana (desno) struktura organizacije

Izvor: <https://hr.ilovevaquero.com/novosti-i-obschestvo/72957-centralizaciya-i-decentralizaciya.html> (pristupljeno i preuzeto 10.08.2020.)

„Izraz centralizacija odnosi se na stupanj do kojeg je donošenje odluka koncentrirano na jednom mjestu u organizaciji. Smatra se da je organizacija centralizirana ako ključne odluke donosi vrhovno rukovodstvo uz neznatan ili nikakav utjecaj s nižih razina“ (Robbins, Judge, 2009:543). Autori navode kako stupanj centralizacije, odnosno decentralizacije neke organizacije ovisi o odnosu poslova koji se obavljaju na nižim razinama u odnosu na ukupan opseg poslova. Također, autori Robbins i Judge (2009), navode kako će centralizirana organizacija biti strukturalno različito biće od decentralizirane. U organizaciji koja je

decentralizirana problemi se brže rješavaju, veći broj ljudi ima utjecaj na donošenje odluka i postoji manja vjerojatnost da će se zaposlenici osjećati udaljeno od onih koji organizacije za koju rade i nadređenih. Centralizirani način obavljanja poslova odgovarat će stabilnim uvjetima poslovanja, dok će decentraliziranom načinu obavljanja poslova odgovarati turbulentna okolina. Također, postoji mogućnost postojanja poslova unutar iste organizacije koji će se obavljati decentralizirano, kao i drugih poslova koji će se obavljati centralizirano. Centralizirano ili decentralizirano obavljanje poslova ne mora biti isključivo u cijeloj organizaciji. Jednako tako, treba istaknuti da „u suvremenom svijetu praktički nema poduzeća za koje bi se moglo tvrditi da je dosljedno i u potpunosti organizirano ili decentralizirano. Ne smije se, naime, smetnuti s uma da bi bilo nemoguće poslovati ako bi se u svemu odlučivalo samo na vrhu hijerarhijske ljestvice i obratno“ (Sikavica, Novak, 1999:32).

#### 2.2.7. Koordinacija

„Pod koordinacijom se podrazumijeva namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje kako pri implementaciji (ustroj, daljnji razvoj) tako i pri uporabi odgovarajućih sustava planiranja, kontrole i informacijskog sustava u pogledu funkcija, osoblja i vremena“ (Ziegenbein, 2008:188). Prema Ziegenbeinu (2008) za neometan proces kontrolinga potrebna je informatičko-logistička infrastruktura koja je funkcionalna. Učinkovita i ekonomična infrastruktura se smatra funkcionalnom. Autor Ziegenbein (2008) smatra da je učinkovita infrastruktura ona koja omogućuje provedbu zadaća, a ekonomična od čije je dobivena korist veća ili jednaka prouzročnim troškovima. Autor navodi da se internim izvješćivanjem mogu nazvati sve informacije koje se prikupljaju preko različitih mreža odnosa a koje je potrebno koordinirati. Sve navedeno predstavlja funkcionalnu koordinaciju. Osim toga, Ziegenbein (2008) navodi koordinaciju osoblja. S povećavanjem veličine poduzeća, koordinacija osoblja postaje sve teža, te se kreiraju sve uže i pliće hijerarhije. Time se smanjuje broj područja sukobljavanja, te tako i potreba za koordinacijom. Načelo samokoordinacije vrijedi za koordinaciju među poduzećima. Iako ne postoji logičan koncept, može se istaknuti Wildemannov koordinacijski pristup, a prema njemu se razlikuju:

- „Temeljna pitanja koja se rješavaju s menadžmentom svih uključenih poduzeća te se fiksiraju ugovorima s odgovarajućim pravilima ponašanja.

- Koordinacijske poslove za tekuća poslovanja za čije obavljanje su zaduženi neposredni sudionici. Također, potrebna je suglasnost o zajedničkim pravilima ponašanja.
- Kontrola od strane trećih koja se zasniva na zajedničkim osnovnim vrijednostima, nadomještaju se povjerenjem, a u slučaju nepovjerenja, partner koji nije opravdao ukazano povjerenje treba napustiti udruženje“ (Ziegenbein, 2008:189-190).

Osim redoslijeda, Ziegenbein (2008) navodi da je i zadatke potrebno vremenski uskladiti. Vremenska diferencijacija za posljedicu ima različite dosege odnosnih razdoblja. Pri tome vrijedi da su dugoročna pitanja važnija od kratkoročnih, odnosno kratkoročno je moguće planirati kad se odredi dugoročan plan.

#### 2.2.8. Složenost

Složenost organizacijske strukture čine tri dijela, a to su:

- „vodoravna diferencijacija,
- okomita diferencijacija,
- prostorna diferencijacija“ (Robbins, 1992:188).

Vodoravna diferencijacija predstavlja stupanj diferencijacije između jedinica prema: usmjerenju na radnike, naravi zadatka, te naobrazbi i stručnom osposobljavanju (Robbins, 1992:189). Autor Robbins (1992) navodi da većim brojem različitih zanimanja koja zahtijevaju specijalna znanja i vještine, raste veća vodoravna složenost organizacije. Stvaranjem specijaliziranih skupina unutar organizacije, razdvajaju jedne skupine od drugih. Pripadnici jedne skupine koji imaju sličnu naobrazbu, vještine i stručno znanje imat će slične ciljeve, razmišljanja i shvaćanja za razliku od pripadnika drugih skupina. Takva različita usmjerenja, navodi Robbins (1992), otežavaju komunikaciju pripadnika organizacije i menadžersko koordiniranje njihovih aktivnosti. „Okomita se diferencijacija odnosi na dubinu organizacijske strukture. Diferencijacija se povećava, a tako i složenost, s povećanjem broja hijerarhijskih razina u organizaciji“ (Robbins, 1992:188). Većim brojem razina u organizaciji otežava se komunikacija, koordinacija odluka menadžerskog osoblja i glavnih direktora za praćenje rada operative. Okomita i vodoravna diferencijacija su povezane tako što je prema autoru Robbins (1992) okomita diferencijacija odgovor na povećanje vodoravne. Podjelom posla na manje dijelove, potreba koordinacijom raste, te se odražava na razvitak okomite



diferencijacije. „Prostorna diferencijacija je stupanj do kojeg je lokacija ureda, pogona i osoblja dane organizacije geografski raširena“ (Robbins, 1992:190). Nadalje, autor Robbins (1992) navodi da postojanje više lokacija također povećava složenost. Razlog je tomu što različite geografske lokacije otežavaju komunikaciju, kontrolu i koordinaciju. Menadžmentu je uvijek teže upravljati složenim organizacijama radi njihove višedimenzionalne strukture kod koje svakoj dimenziji treba dati potrebnu pozornost. Također, odgovornost u složenim organizacijama je daleko veća zato što su posljedice pogrešnih odluka daleko veće i teže za popraviti. Organizacije sa složenom strukturom karakterizira:

- visok stupanj specijalizacije,
- teritorijalna, organizacijska ili proizvodna struktura orijentirana prema klijentima,
- uzak raspon kontrole,
- delegiranje vlasti (Sikavica, Hernaus, 2011:57).

Nasuprot složenoj organizacijskoj strukturi, jednostavnu organizacijsku strukturu karakterizira:

- nizak stupanj specijalizacije,
- centralizacija ovlasti,
- funkcijska organizacijska struktura,
- širok raspon kontrole (Sikavica, Hernaus, 2011:57).

U najužoj vezi sa složenosti organizacijske strukture je specijalizacija i podjela rada u organizaciji. Viši stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji dovodi do dublje podjele rada, pa time i specijalizacija postaje veća. Uska specijalizacija i duboka podjela rada rezultiraju složenijom strukturom organizacije, nego blaga specijalizacija i plitka podjela rada.

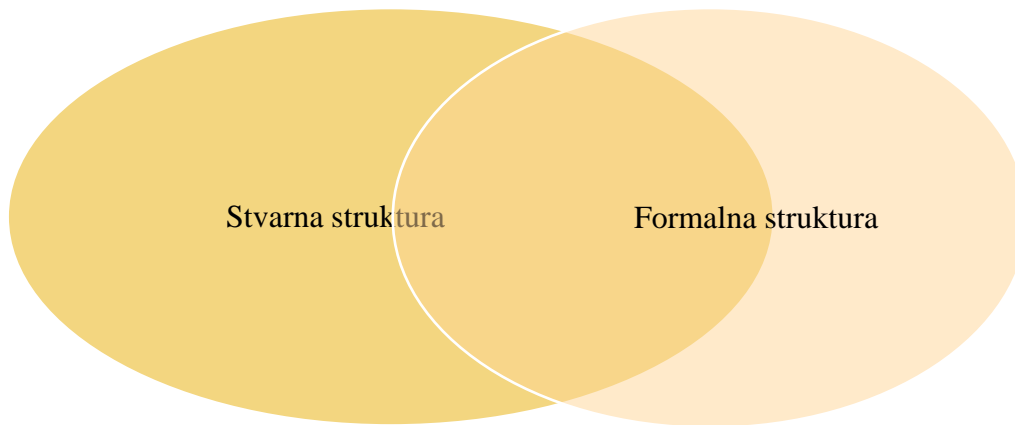
### 2.2.9. Formalizacija

„Formalizacija se odnosi na stupanj standardizacije poslova“ (Robbins, 1992:190). Formaliziran posao, prema Robbins (1992), ima: razrađen precizan opis poslova, veliki broj organizacijskih pravila, a postupci su jasno određeni. Tada je očekivani „output“ konzistentan i jednolik. S druge strane, nizak stupanj formalizacije, prema Robbins (1992), ostavlja priličnu slobodu zaposlenima zbog neprogramiranosti ponašanja. „Što je veća standardizacija, to je manji input zaposlene osobe u načinu kako će posao obavljati“ (Robbins,

1992:191). Prema tome standardizacija smanjuje kreativnost zaposlenih. Stupanj formalizacije dakako može široko varirati među različitim organizacijama, kao i na različitim položajima unutar iste organizacije. Prema Robbinsu (1992) vrijedi da su radna mjesta najviše podložna visokom stupnju standardizacije, ona među niskokvalificiranim poslovima. S rastom profesionalizacije posla, standardizacija opada. Kao i uvijek postoje izuzetci, odnosno poslovi koji moraju biti odrađeni na određeni način, s određenim vremenskim rokom, a koji ne pripadaju niskokvalificiranim poslovima. Formalizacija se također razlikuje i prema razini unutar organizacije. Prema Robbinsu (1992) djelatnici na višim položajima odrađuju posao koji se manje ponavlja i zahtijeva složena rješenja, dakle njihov je posao manje formaliziran. Vrsta posla također utječe na stupanj formalizacije. Robbins (1992) navodi da su više formalizirani poslovi u proizvodnji, od npr. poslova u prodaji ili istraživanju. Razlog tomu je što se proizvodnja bavi stabilnim i ponavljajućim aktivnostima, a takvi su poslovi podložni standardizaciji. Nasuprot tome, istraživanje mora biti fleksibilno jer bez toga ne može biti u konačnici inovativno. Također, odjel prodaje zahtijeva fleksibilnost radi odgovaranja na promjene u potrebama potrošača. Prema autorima Sikavici i Hernausu (2011) formalizacijom se postiže:

- podjela poslova koje treba obaviti na radnim mjestima i odjelima,
- određivanje zadataka i djelokruga rada na pojedinim radnim mjestima i odjelima,
- koordinacija zadataka,
- grupiranje radnih mjesta u organizacijske jedinice,
- uspostava odnosa među pojedincima, skupinama i odjelima,
- alokacija resursa organizacije.

Stupanj formalizacije i složenost strukture organizacije su u najužoj vezi. Iz tog su razloga složene organizacije znatno više formalizirane u odnosu na manje složene organizacije. Veličina organizacije je također usko povezana sa stupnjem formaliziranosti organizacije. Velike organizacije su formalizirane u većoj mjeri. Organizacije u kojima dominira masovna proizvodnja, a koje posluju u stabilnoj i predvidivoj okolini, također će biti formalizirane u većoj mjeri u odnosu na one čije su karakteristike tehnologija pojedinačne ili procesne proizvodnje, a posluju u nestabilnoj okolini.



**Slika 3.** Odnos formalne i stvarne strukture

Izvor: izrada autorice

Prema autoru Knego (1992) formalna organizacija predstavlja rezultat organizacijske izgradnje. Točnije, predstavlja namjeravanu strukturu. Formalna organizacija prisutna je u pisanoj dokumentaciji poduzeća. Stvarna ili neformalna organizacija je rezultat uspostavljenih veza između članova kolektiva. Međutim, nastaje raskorak između tih dviju organizacija. Raskorak se povećava vremenom i s obzirom na to da je organizacijska struktura dinamičan i stalan proces. Cilj kojemu organizacija treba težiti uvijek je izjednačavanje stvarne i formalne strukture tako da se formalna struktura iznova približava stvarnoj. Manji raskorak između stvarne i formalne strukture moguće je riješiti u hodu, no ako je raskorak velik, potrebno je pristupiti reorganizaciji. Razlog zbog kojeg dolazi do raskoraka između formalne i neformalne strukture je promjena elemenata organizacijske strukture. Dok je promjene na formalnoj strukturi lako prepoznati i uskladiti sa stvarnima, problem se javlja kod neformalne organizacije. Neformalna organizacija može se usmjeriti na ostvarivanje ciljeva organizacije, ali jednako tako i na parcijalne interese neformalnih skupina. Ako ti ciljevi nisu izjednačeni s ciljevima organizacije, radi se o negativnom djelovanju neformalne organizacije. Knego (1992) navodi da je formalna organizacija manje ili više statična i kruta, dok neformalna nije predvidiva i proizlazi iz dinamičnosti poduzeća i okoline jer jednostavno nije moguće predvidjeti brojne veze i odnose unaprijed. Iz toga je moguće zaključiti da su i formalna i neformalna organizacija prisutne u svakom poduzeću, te autor iznosi podjelu u kojoj se „globalni odnosi u organizaciji, koji su u pravilu trajniji, reguliraju kroz unaprijed dogovorene odnose, a čitav niz detalja se rješava kroz neformalne odnose“ (Knego, 1992:10).

## 2.3. Birokratske i organske strukture

„Birokraciji, kao obliku upravljanja i vlasti, pristupa se znanstveno na dva načina“ (Biličić, 2006:315). Prema Biličiću (2006) postoje dva znanstvena pristupa koji definiraju birokraciju. Prvi znanstveni pristup birokraciju definira kao totalnu i fatalnu određujuću silu, dok je s perspektive drugog znanstvenog pristupa, birokracija „neutralna pojava koja se veže za određene uvjete života i rada. Drugim riječima, u prvom pristupu birokracija je pojava koja prožima društvo, određuje smjer njegova kretanja i sudbinu pojedinaca“ (Biličić, 2006:315). Prema prvom pristupu „pojam birokracije odnosi se na neosporivu činjenicu da ljudima u njihovu postojanju upravljaju i usmjeravaju ih centralni uredi i da oni ne mogu izbjeći to upravljanje, usmjeravanje i manipulaciju“ (Jacoby, 1985:5). Drugi predstavnik prvog znanstvenog pristupa birokracije je Kocijan prema kojem je „birokratski sustav organizacije okarakteriziran prvenstveno postojanjem niza relativno čvrstih, začaranih krugova koji izvire iz centralizacije i neosobnosti“ (Kocijan, 1999:79). Isto tako, autor smatra kako „birokratskom sustavu zbog krutosti određenja zadatka i rasporeda poslova, te zbog složene mreže međuljudskih odnosa dolazi do manjkave komunikacije s okruženjem i između skupna, a to pojedinci i grupe koriste ne za poboljšanje sustava već za stjecanje boljeg položaja u borbi za moć unutar organizacije i zato zatvoreni krug birokracije ostaje nerješiv“ (Kocijan, 1999:80). Evidentno je kako je drugi pristup birokraciju smatra neutralnom pojavom, odnosno, prema Biličiću (2006), birokracija ima i prednosti i nedostatke, te se u cjelini može kontrolirati racionalnim djelovanjem u razmjerima društva uspostavljajući socijalnu organizacijsku strukturu čije su osnovne karakteristike hijerarhija, autoritet, podjela rada, formalna pravila i procedura.

### 2.3.1. Birokratske strukture i Weberovo shvaćanje birokracije

Tvorac birokratske organizacije je njemački sociolog Max Weber. U svom istraživanju ekonomije, političke i pravne nauke, te povijesti i organizacije, Weber uočava utjecaj organizacije na razvoj društva. „Max Weber je tijekom svojih historijsko socioloških izučavanja formulirao obilježje birokracije toliko precizno i duboko da je postavio temelje svim daljnjim razradama“ (Biličić, 2006:316). Prema tome „birokracija je racionalna i moralna alternativa svakidašnjoj praksi nepotizma i neobuzdane zlouporabe vlasti u

feudalizmu“ (Weber, 1976:170). Prema Biličiću (2006) osnovna obilježja Weberovog ideala birokracije su:

- „Stalna podjela rada kojom se uspostavlja stabilan sustav nadležnosti kao dužnosti izvršavanja i ovlasti zapovijedanja.
- Jasno određenje službene hijerarhije s pojedinačnom sferom nadležnosti.
- Kandidati za službu selekcioniraju se na bazi tehničkih kvalifikacija.
- Službenici su imenovani, a ne izabrani, nagrađeni su stalnom plaćom u novcu, njihov službeni rad odvojen je od privatnog rada, služba im je primarno zanimanje i odrednica karijere.
- Unaprjeđenja se daju prema senioritetu ili postignuću i ovise o posudbi nadređenog.
- Učinak ureda je stvaranje općih pravila i rješavanje pojedinačnih slučajeva.
- U vođenju ureda očekuje se striktna disciplina i kontrola“ (Biličić, 2006:316).

Prema Weberu (1974) birokratski sustav upravljanja organizacijom predstavlja sustav u kojem zaposleni stručnim mišljenjem racionalno odlučuju, služe nepristrano i djelotvorno. U malim organizacijama birokracija nije potrebna jer je u njima moguće direktno nadgledanje. „Danas djeluju uspješno na birokratski način većina vlada i univerziteta, katolička crkva te velike poslovne organizacije i multinacionalne kompanije“ (Pusić, 1966:19). Birokratska organizacija na određeni način ignorira čovjeka i njegovo ponašanje, što ju čini neodrživom. Činjenica je da ljudi svojim osobnim karakteristikama i sposobnostima ostvaruju organizaciju. Prema Biličiću (2006) Weber razlikuje tri tipa vlasti, a to su:

1. legalni,
2. tradicionalni,
3. karizmatički.

Za suvremenu državu koja, prema Weberu (1976), svoje opravdanje izvodi iz vjere u legalnost apstraktnih i općenitih pravnih pravila i pokoravanju bezličnom poretku – posredstvom ustanova i osoba koje te norme ovlašćuju na izdavanje zapovijedi (legalnu vlast), „najčistiji tipski oblik organizacije vlasti bila bi upravo birokracija“ (Blažević, 1991:12). Prema Perko-Šeparoviću (1974) birokratska vlast koja postupa prema Weberovim načelima počinje gubiti svoju razlučivost u suvremenim uvjetima moderne države. Upravo Weberovo suprotstavljanje "predmodernom" obliku organizacije vlasti – neposrednoj demokratskoj upravi koja je sačinjena od malih političkih zajednica zasnovanih na rotaciji funkcija odnosno

izborom te vlasti od strane tzv. amatera izabranih na temelju određenih kvaliteta-starosti ili društvenog/staleškog prestiža. Usporedba Weberove birokratski vlasti i predmodernog oblika organizacije vlasti prikazan je Tablicom 2.

**Tablica 2.** Usporedba Weberove birokracije i predmodernog oblika organizacije vlasti

<b>WEBEROV TIP BIROKRACIJE</b>	<b>PREDMODERNI OBLIK ORGANIZACIJE VLASTI</b>
nadležnost i autoritet položaja	autoritet ide od osobe osobi
pisana formalna pravila	organizacija koja se brzo prilagođava novim uvjetima
Neosobnost	stranke kao ravnopravni suradnici
Hijerarhija	timska mreža, nitko nije a priori nadređen
Specijalizacija	timsko rješavanje problema i kolektivna odluka
Karijera	visoka organizacija i profesionalna mobilnost
Stalnost	privremenost organizacije
Tajnost	otvorenost komunikacije

Izvor: izrada autorice Pusić, E. (1971). *Problemi upravljanja (vodna studija)*, Naprijed, Zagreb.

### 2.3.2. Organske strukture

Tijekom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća, prema Biličiću (2006), veći broj znanstvenika istraživao je razne aspekte organizacijske socijalne strukture u nadi da će naći najbolji način organiziranja. Prilikom provedenih istraživanja ustanovljene su organizacijske dimenzije i njihovi operativni indikatori:

- „veličina (broj zaposlenih),
- administracija,
- raspon kontrole (broj podređenih jednom rukovoditelju),
- specijalizacija (broj efektivnih specijalista u organizaciji),
- standardizacija (broj procedura za reguliranje ponavljanih događaja i aktivnosti),
- formalizacija (širina kojom se bilježe pravila, procedure i komunikacije),
- centralizacija (usredotočenje autoriteta na vrhu ili na nižim razinama),

- složenost (broj hijerarhijskih razina i broj organizacijskih jedinica)“ (Hatch, 1997: 189).

Prema Sikavici i Novaku (1999) organske organizacije su manje složene, formalizirane i centralizirane. Zbog toga je, prema autorima, potrebna visoko obrazovana radna snaga s primjerenim radnim iskustvom. S obzirom na složenost zadataka koje zaposlenici obavljaju, raspon kontrole unutar takvih organizacija je uzak. Karakteristične su po umanjivanju značaja vertikalne koordinacije. One nastaju kao posljedica potreba za fleksibilnosti i adaptacijom, formalnih klasičnih struktura uz povremene ili trajne poslove koje je nemoguće uklopiti u tradicionalne organizacijske strukture.

### 2.3.3. Usporedba birokratskih i organskih struktura

Sikavica i Novak (1992) navode znatne razlike među navedenim organizacijama i bitne karakteristike. Dok je kod birokratske organizacije definiranje zadataka i potrebno znanje usko i tehničko, kod organske je široko i sveobuhvatno. Doprinos pojedinaca cilju je kod birokratske neodređen i indirektan, dok je kod organske jasan i direktan. Fleksibilnost zadataka kod birokratske strukture je mala, dok je kod organske naglašena. Kod birokratske je specifikacija pravila i obveza određena, dok je za organsku općenita. Stupanj hijerarhijske kontrole je visok za birokratsku, dok je za organsku nizak. Kod birokratske organizacije prevladava vertikalna komunikacija, dok kod organske horizontalna. Drugim riječima, kada se govori o klasičnoj strukturi, riječ je o birokratskoj strukturi, dok kada je riječ o organskoj, riječ je o novim konceptima strukture. Sve ranije navedeno, odnosno usporedba birokratskih i organskih struktura prikazana je Tablicom 3.

**Tablica 3.** Usporedba birokratske i organske strukture

<b>BIROKRATSKA STRUKTURA</b>	<b>ORGANSKA STRUKTURA</b>
definiranje zadataka i potreba za uskih tehničkim znanjem	potreba za širokim i sveobuhvatnim znanjem
doprinos pojedinca je neodređen i indirektan	doprinos pojedinaca je direktan i određen
mala fleksibilnost zadataka	naglašena fleksibilnost zadataka
visok stupanj hijerarhijske kontrole	nizak stupanj hijerarhijske kontrole
vertikalna komunikacija	horizontalna komunikacija

klasična struktura	novi koncept strukture
--------------------	------------------------

Izvor: izrada autorice prema Pusić, E. (1971). *Problemi upravljanja (vodna studija)*, Naprijed, Zagreb.

Izbor između birokratske i organske strukture nije proizvoljan, nego je objektivno uvjetovan čimbenicima organizacije prema autorima Sikavica i Novak (1999). Prema njima će za poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini, uz masovnu proizvodnju, biti primjerenija birokratska struktura. S druge strane, autori navode da će za poduzeća koja se bave pojedinačnom i procesnom proizvodnjom u manjim količinama, uz turbulentnu i složenu okolinu bit primjerenija organska struktura.



### 3. Zaključak

Organizacija je sveprisutan pojam s kojim se pojedinci susreću svakodnevno. Postoji koliko i čovjek. S druge strane, organizacijska struktura kao mlađi pojam, predstavlja najvažniji dio svakog poduzeća i organizacije. Sastavljena je od različitih veza i odnosa uspostavljenih kako bi se ostvarivale zadaće poduzeća. S obzirom na to da je organizacijska struktura vrlo važna za organizacije, izučavanje organizacijske strukture zauzima važno mjesto. Dimenzije organizacijske strukture predstavljaju sastavnice koje čine organizacijsku strukturu. Dimenzije organizacijske strukture su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, stupanj centralizacije i decentralizacije, koordinacija, složenost i formalizacija. Svaka od dimenzija organizacijske strukture utječe na organizaciju. Dimenzije su međusobno povezane i nalaze se u određenim odnosima međuovisnosti. Podjela rada predstavlja uvjet koji je neophodan za povećanje produktivnosti i efikasnosti. Hijerarhija predstavlja podjelu rada kod koje su precizno određene uloge svakog pojedinca, kao i pripadajuće zadaće. Rasponom kontrole određuje se zaposlenik koji ostale zaposlenike usmjerava na odrađivanje pripadajućih zadataka. Vlast predstavlja moć dobivenu određenim položajem s kojim dolazi i odgovornost za donesene odluke. Delegiranje predstavlja raspodjelu zadataka na najefikasniji način. Stupnjem centralizacije i decentralizacije određuje se raspršenost ili jedinstvo u tome tko donosi odluke. Pod pojmom koordinacije podrazumijeva se planiranje i praćenje razvoja planova i izvršenja ciljeva organizacije. Složenost određuju diferencijacije među jedinicama, dok formalizaciju čini sveobuhvatnost propisanih pravila i propisa unutar organizacije. Dimenzije, kao takve, utječu na način funkcioniranja organizacije, odnosno na lakše ili teže prilagođavanje organizacije okolini. Radi postizanja što veće učinkovitosti, važno je dobro poznavanje i razumijevanje svega što utječe na strukturu organizacije, kao i organizaciju općenito. Zbog današnjeg, vrlo dinamičnog tržišta, kao i zbog velikog broja konkurencije, odabir valjane organizacijske strukture odigrat će veliku ulogu u opstanku poduzeća na tržištu. U današnjem turbulentnom i progresivnom okruženju, organizacije bi trebale biti dovoljno stabilne da se ne bi nepromišljeno otvorile prema tržištu, a s druge strane, trebale bi imati sposobnost prilagodbe okolini kako bi se prilagodile novonastalim promjenama. Zbog toga organizacije moraju imati proaktivna poslovna razmišljanja kako bi pratile sve složenije i brže promjene. Na taj način nastaje novi koncept „organizacija koje uče“ kroz prihvaćanje promjena. Pod novim konceptom organizacije podrazumijevaju se organizacije koje stalno eksperimentiraju, a

njihova struktura postaje fluidna, odbacuje brzo neuspjele promjene, a forsira i brzo ulaže u uspjele.

## Literatura

Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M. (1991). *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb.

Bahtijarević-Šiber, F. (1990). *Poduzetništvo: Način ponašanja organizacije i menedžmenta*, Revija za sociologiju, Izdanje 21, Broj 3, dostupno na URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=228905](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=228905) (pristupljeno 10.07.2020.)

Biličić, M. (2006). *Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture*, Pomorski fakultet, Rijeka.

Blažević, I. (1991). *Teorije legitimiteta političkih poredaka*, Fakultet političkih znanosti, Zagreb.

Buble, M. (2000). *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Bulat, V. (1997). *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb.

Ćalić, T. (2013). *Birokratska vs. organska organizacija*, dostupno na URL: <https://prezi.com/0wiikgoorlsy/birokratska-vs-organska-organizacija/> (pristupljeno 28.06.2020.)

Galbraith J.R., Downey D., Kates A. (2002). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*, AMACOM, New York.

Hatch, H. (1997). *Organization Theory*, Oxford University Press, New York.

Jacoby, H. (1985). *Birokratizacija svijeta*, Globus, Zagreb.

Kocijan, V. (1999). *Začarani krug birokratske organizacije*, MHM, Zagreb.

Knego, N. (1992). *Organizacija kao sustav formalnih i neformalnih tokova u poduzeću*, Ekonomska misao i praksa, Izdanje 1, Broj 1, dostupno na URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=323957](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=323957) (pristupljeno 30.06.2020.)

- Matković, G. (2017). *Delegiranje – ključna kompetencija menadžmenta*, dostupno na URL: <https://mrezazena.com/delegiranje-kljucna-kompetencija-managera/#> (pristupljeno 15.06.2020.)
- Pavlović, G. (2018). *Utjecaj ljudskog kapitala na financijske performanse preduzeća*, dostupno: [https://www.researchgate.net/profile/Goran\\_Pavlovic5/publication/334635549\\_Uticaj\\_ljudskog\\_kapitala\\_na\\_financijske\\_performanse\\_preduzeca/links/5d371f48299bf1995b449f5c/Uticaj\\_ljudskog\\_kapitala\\_na\\_financijske\\_performanse\\_preduzeca.pdf#page=264](https://www.researchgate.net/profile/Goran_Pavlovic5/publication/334635549_Uticaj_ljudskog_kapitala_na_financijske_performanse_preduzeca/links/5d371f48299bf1995b449f5c/Uticaj_ljudskog_kapitala_na_financijske_performanse_preduzeca.pdf#page=264) (pristupljeno 23.07.2020.)
- Perko-Šeparović I. (1974). *Teorija organizacije*, Školska knjiga, Zagreb.
- Pusić, E. (1971). *Problemi upravljanja (vodna studija)*, Naprijed, Zagreb.
- Pusić, E. (1966). *Suvremeni razvoj teorije i upravnoj organizaciji*, Zborni VUS, Broj 3, Zagreb.
- Robbins, S.P. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb.
- Sikavica, P. (2008). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
- Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*, Novi informatori d.o.o., Zagreb.
- Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
- Stefanović I (2010). *Dizajniranje organizacione strukture: integralni pristup*. Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Časopis "EKONOMSKE TEME" Godina izlaženja XLVIII, br. 4, str. 669-681
- Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling*, RRiF-plus d.o.o., Zagreb.
- Weber, M. (1976). *Privreda i društvo*, Prosveta, Beograd.

## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Visoka i niska organizacijska struktura .....	9
<b>Slika 2.</b> Decentralizirana (lijevo) i centralizirana (desno) struktura organizacije .....	14
<b>Slika 3.</b> Odnos formalne i stvarne strukture .....	19

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Čimbenici koji utječu na viši stupanj centralizacije i decentralizacije.....	12
<b>Tablica 2.</b> Usporedba Weberove birokracije i predmodernog oblika organizacije vlasti .....	22
<b>Tablica 3.</b> Usporedba birokratske i organske strukture .....	23