

# IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

Milošević, Laura

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:026872>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Laura Milošević

**IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2023. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Laura Milošević

**IZAZOVI KREIRANJA PODUZETNIČKE ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010233961

e-mail: [laura2410.lm@gmail.com](mailto:laura2410.lm@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Entrepreneurship

Laura Milošević


**CHALLENGES OF CREATING AN ENTREPRENEURIAL  
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2023

## 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Laura Milošević  
**JMBAG:** 0010233961  
**OIB:** 48512618195  
**e-mail za kontakt:** lmilosevic@efos.hr  
**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij; Poduzetništvo  
**Naslov rada:** Izazovi kreiranja poduzetničke organizacijske strukture  
**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, \_\_\_\_ 14. rujna 2023. \_\_\_\_ godine

Potpis Laura Milošević

## SAŽETAK

Korporacijsko poduzetništvo predstavlja formalne i neformalne aktivnosti usmjerene na stvaranje novih poslova u već postojećim tvrtkama. Korporacijsko poduzetništvo ima velik utjecaj u suvremenim uvjetima poslovanja jer se fokusira na razvijanje novih proizvoda i novih tržišta i time poduzeće raste i postaje konkurentnije na tržištu. U poduzeću je bitna komunikacija između zaposlenika i menadžmenta. Komunikacija se postiže kroz dobro isplaniranu organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura predstavlja način na koji je rad organiziran unutar tvrtke. Organizacijska struktura dijeli se na dvije skupine: mehanicističke i organske organizacijske strukture. Mehanicističke karakterizira složenost i formalnost u komuniciranju, a u organskim organizacijskim strukturama visoki je stupanj slobode i nizak stupanj formalizacije. Poduzeće želi motivirane, sposobne i inovativne zaposlenike koji su uvijek spremni na doprinos kako bi i poduzeće napredovalo i bilo bolje od konkurencije. Provedeni intervju sa menadžericom velikog poduzeća, prikazao je koliko su zaposlenici motivirani na posao kroz razne vrste nagrada i pohvala. Ako je organizacijska struktura postavljena na dobar način i poduzeće će bolje djelovati.

**Ključne riječi:** korporacijsko poduzetništvo, organizacijska struktura, zaposlenici

## **ABSTRACT**

Corporate entrepreneurship represents formal and informal activities aimed at creating new jobs in already existing companies. Corporate entrepreneurship has a great impact in modern business conditions because it focuses on developing new products and new markets, and thus the company grows and becomes more competitive on the market. In the company, communication between employees and management is important. Communication is achieved through a well-planned organizational structure. The organizational structure represents the way work is organized within the company. The organizational structure is divided into two groups: mechanistic and organic organizational structures. Mechanistic ones are characterized by complexity and formality in communication, while organic organizational structures have a high degree of freedom and a low degree of formalization. The company wants motivated, capable and innovative employees who are always ready to contribute so that the company can progress and be better than the competition. An interview with the manager of a large company showed how employees are motivated to work through various types of awards and praise. If the organizational structure is set in a good way, the company will work better.

**Keywords:** corporate entrepreneurship, organizational structure, employees

Sadržaj	
1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
3. KORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO .....	3
3.1. Što je korporacijsko poduzetništvo?.....	4
3.2. Značaj korporacijskog poduzetništva u suvremenim uvjetima poslovanja.....	5
3.3. Vrste korporacijskog poduzetništva .....	5
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	7
4.1. Vrste organizacijske strukture .....	8
4.1.1. Mehanicističke organizacijske strukture .....	9
4.1.2. Organske organizacijske strukture .....	10
4.2. Razlike između poduzetničke i nepoduzetničke organizacijske strukture .....	11
4.3. Utjecaj organizacijske strukture na poduzetničko ponašanje zaposlenika .....	12
5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE.....	13
6. ZAKLJUČAK .....	14
LITERATURA.....	15
POPIS PRILOGA.....	17



## 1. UVOD

Poduzetništvo predstavlja proces koji omogućuje kreiranje vrijednosti kroz jedinstvenu kombinaciju resursa te on omogućuje iskorištavanje neke prilike. U korporacijskom poduzetništvu postoje formalne i neformalne aktivnosti koje su usmjerene na kreiranje novih poduzetničkih pothvata kroz inovaciju proizvoda, procesa i tržišta, kako bi se poboljšala konkurentska pozicija. Razvojem korporacijskog poduzetništva, poduzeće se unaprjeđuje i bolje nosi sa konkurencijom.

Na poduzetništvo unutar poduzeća, utječe i organizacijska struktura. Organizacijska struktura predstavlja odnos između svih zaposlenika unutar poduzeća. Pozitivna radna klima unutar poduzeća utječe i na posao koji zaposlenici obavljaju. Poduzetnička organizacijska struktura posebna je po tome što je veći naglasak na rezultatima nego na procesima ili procedurama, na neformalnoj kontroli i suradnji te poticanju fleksibilnosti u ponašanju na poslu.

Kroz ovaj završni rad cilj je utvrditi koliko je zapravo organizacijska struktura važna u poduzetništvu, točnije korporacijskom poduzetništvu i kako njeni oblici mogu utjecati na rad poduzeća i njegovo napredovanje.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Završni rad temelji se na istraživanju teorije i empirijskog istraživanja na temu izazova kreiranja poduzetničke organizacijske strukture. Cilj završnog rada je istražiti važnost poduzetničke organizacijske strukture u korporaciji. Posebna pozornost u radu stavljena je na vrste organizacijske strukture i njihovu važnost u poduzeću.

Podaci potrebni za izradu ovog završnog rada prikupljeni su iz knjiga, znanstvenih članaka, stručne literature i internetskih stranica. Prikupljene informacije obrađene su deskriptivnom i analitičkom metodom. Metoda analize je postupak raščlanjivanja prikupljenih informacija na njihove sastavne elemente. Deskriptivna metoda je znanstvena metoda pomoću koje se opisuju informacije te njihove veze i odnosi (Žugaj i dr., 2006: 50).

Rad je podijeljen na šest poglavlja.

Prvi dio rada definirati će i istražiti što je to korporacijsko poduzetništvo, koja je njegova uloga u poslovnom svijetu i koje su vrste korporacijskog poduzetništva. U ovom dijelu rada koristila se analitička metoda. Drugi dio teorijskog rada bavi se prikupljanjem informacija o organizacijskoj strukturi i njezinoj ulozi u poduzeću. Ovdje se također koristila analitička metoda koja podrazumijeva raščlanjivanje većih dijelova na manje dijelove. Empirijski dio rada sadrži se od analize i intervjua sa poduzećem pomoću kojeg se lakše dolazi do zaključivanja teme završnog rada.

### 3. KORPORACIJSKO PODUZETNIŠTVO

Korporacijsko ili češće nazvano korporativno poduzetništvo predstavlja važnog pokretača inovacija u već postojećim poduzećima. Inovacijom u proizvodima, uslugama, procesima i tehnologiji, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, te kroz diverzifikaciju i obnavljanje strategije, korporativno poduzetništvo doprinosi vitalnosti poduzeća te njegovoj konkurentskoj sposobnosti (Lovrinčević, 2012:83-84).

Zahra (1991:262) navodi kako je korporativno poduzetništvo formalna ili neformalna aktivnost koja je usmjerena na stvaranje novih poslova u postojećim tvrtkama kroz inovacije proizvoda i procesa te razvoja tržišta. Aktivnosti se mogu obavljati u korporaciji, poslovnom, funkcionalnom ili projektnom odjelu, kojima je za cilj poboljšanje konkurentске pozicije na tržištu te poboljšanje financijskog učinka poduzeća.

Korporacijsko poduzetništvo razvija se i primjenjuje u korporacijama u različitim aspektima, a to mogu biti (Antoncic, 2003: 16):

- a) NOVI POTHVATI – Izumi novih poslovnih pothvata predstavljaju stvaranje novih poslova unutar već postojećeg poduzeća pri čemu će novi poslovni pothvati formirati autonomne ili poluautonomne odjele koji se mogu nalaziti unutar već postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje, kao novonastalo poduzeće (spin out).
- b) NOVA POSLOVANJA – Ulaskom u nove poslove predstavljaju se preoblikovani postojeći proizvodi ili usluge te se pomoću njih razvijaju nova tržišta. U ovom slučaju se ne kreiraju novi organizacijski entiteti.
- c) INOVATIVNOST PROIZVODA I USLUGA – Čimbenici koji su vezani uz ovaj aspekt odnose se na razvoj novih i unaprjeđenje već postojećih proizvoda i usluga.
- d) INOVATIVNOST PROCESA – Razlika ovog i prethodnog aspekta je ta što se u ovom aspektu utječe na nove proizvodne metode i procedure.
- e) SAMOOBNOVA – Ovaj aspekt se odnosi na redefiniranje ključnih ideja i postulata na kojima je poduzeće osnovano i to dovodi do organizacijskih i strateških promjena kroz preformuliranje strategije, reorganizaciju i kroz sustavne promjene koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti.
- f) SKLONOST RIZIKU – Aspekt koji je baziran na pretpostavci da će doći do neuspjeha ili gubitka uloženi sredstava koji su vezani uz brze odluke ulaska u nove poslovne prilike.

- g) PROAKTIVNOST – Ovaj se aspekt odnosi na spremnost i orijentaciju strateškog menadžmenta za poduzimanje inicijativa kako bi poduzeće bilo pri tržišnom vrhu u ključnim područjima poslovanja kao npr. predstavljanje novih proizvoda i usluga te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika.
- h) AGRESIVNOST NASPRAM KONKURENCIJI – Sklonost poduzeća da se natječe i konkurira među svojim konkurentima u kojem menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurenata.

Svi navedeni aspekti pokazuju kako se korporativno poduzetništvo manifestira i može se zaključiti kako aktivnosti vezane uz korporativno poduzetništvo mogu biti interne i eksterne. Interne aktivnosti odnose se na razvoj malih i zasebnih odjela koji služe za inoviranje postojećih proizvoda i usluga, procesa, tehnologije i proizvodne metode. Eksterne aktivnosti se odnose na spajanja, preuzimanja i formiranja strateških zajedničkih ulaganja. (Morić Milovanović, 2009: 192).

### **3.1. Što je korporacijsko poduzetništvo?**

Korporativno poduzetništvo predstavlja poduzetničko ponašanja unutar afirmiranih srednjih i velikih poduzeća. Ostali važni pojmovi uključuju organizacijsko poduzetništvo, poduzetničko ponašanje osobe unutar firme i korporativne pothvate. Operativne definicije korporativnog poduzetništva razvile su se 1980-ih godina. Korporativna inovacija širok je koncept koji uključuje stvaranje, razvoj i primjenu novih ideja ili ponašanja. Inovacija može biti novi proizvod ili usluga, administrativni sustav ili novi plan ili program koji se odnosi na članove organizacije. U tom kontekstu, korporativno poduzetništvo usredotočeno je na ponovno oživljavanje i jačanje sposobnosti poduzeća za stjecanje inovativnih vještina i sposobnosti (Morris, 2008: 11).

Guth i Ginsberg (1990: 10) navode kako korporativno poduzetništvo obuhvaća dva glavna elementa: 1) stvaranje novih pothvata unutar postojećih organizacija i 2) preoblikovanje organizacija kroz stratešku obnovu. Srodno gledište definira korporativno poduzetništvo kao proces u kojem pojedinac ili grupa pojedinaca, u suradnji s već uspostavljenom tvrtkom, stvara novu organizaciju ili potiče obnovu ili inovaciju unutar postojeće organizacije. Prema ovoj

definiciji, *strateška obnova* (koja se odnosi na organizacijsku revitalizaciju koja uključuje velike strateške i/ili strukturne promjene), *inovacija* (koja se bavi uvođenjem nečeg novog na tržište) i *korporativni pothvat* (poduzetnički napori koji vode stvaranju novih poslovne organizacije unutar korporativne organizacije) predstavljaju važne i legitimne dijelove koncepta korporativnog poduzetništva (Morris, 2008: 12).

### **3.2. Značaj korporacijskog poduzetništva u suvremenim uvjetima poslovanja**

Korporativno poduzetništvo ima velik utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća iz razloga što razvijanjem novih proizvoda i novih tržišta, poduzeće raste i postaje konkurentnije na tržištu. Razvojem tehnologija i starenjem portfelja proizvoda, jasno je da tvrtke imaju za zadatak stvarati, razvijati i održavati inovativne poslovne pothvate (Garvin i Levesque, 2006). Korporacijsko poduzetništvo se, za razliku od start-up poduzeća, fokusira na cjelokupnu organizaciju (Van de Ven i Engleman u Shepherd i Katz, 2004).

Važnost korporacijskog poduzetništva i pothvata unutar poduzeća je u tome što održavaju konkurentnost i opstanak na zasićenom tržištu. Kako bi poduzeće bilo uspješno potrebno je uvijek inovirati i uvijek raditi na inovacijama. Kada je riječ o inkrementalnim inovacijama govori se o sitnim promjenama unutar same firme, to su npr. promjene unutar organizacije, promjene dužnosti djelatnika, promjene procesa poslovanja i sl. Dok s druge strane, kada se govori o radikalnim inovacijama, govori se o većim i značajnijim inovacijama poput novog proizvoda (Kuratko i sur. u Shepherd i Katz, 2004).

### **3.3. Vrste korporacijskog poduzetništva**

Poduzetništvo se u korporacijama može potaknuti od strane top menadžmenta nekom vrstom strateške odluke, poduzetničkom inicijativom zaposlenika i/ili od strane posebnih organizacijskih jedinica koje su posvećene istraživanjima i razvoju. Prema Morrisu, (2011: 82) vrste korporacijskog poduzetništva su: korporacijski poduzetnički pothvati i strateško poduzetništvo.

Korporacijski poduzetnički pothvat odnosi se na različite metode kreiranja, dodavanja i investiranja u neki novi poslovni pothvat. Korporacijski poduzetnički pothvat može biti: unutarnji korporacijski pothvati, kolaborativni korporacijski pothvati i vanjski korporacijski pothvati. Unutarnji korporacijski pothvati su novi pothvati koji su u vlasništvu korporacije i kreirani su unutar nje. Kolaborativni predstavlja zajednička ulaganja odnosno to su novi projekti koji su u vlasništvu poduzeća, ali i jednog ili više partnera izvan poduzeća. Vanjski poduzetnički pothvati su pothvati koji su kreirani izvan poduzeća i poduzeće u njih ili investira ili ih akvizira (Morris, 2011).

Strateško poduzetništvo su inovacije koje predstavljaju nadogradnju u organizaciji kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Ono se dijeli na strateško obnavljanje, održivu regeneraciju, redefiniciju područja poslovanja, organizacijsko pomlađivanje i rekonstrukciju poslovnog modela (Morris, 2011). Inovacije mogu biti u području strateške usmjerenosti poduzeća, proizvodnog asortimana, ciljnog tržišta, interne organizacije i poslovnog modela. Ne moraju nužno rezultirati novim poslovnim pothvatom, a cilj im je ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Strateško obnavljanje je pokušaj redefiniranja odnosa prema tržištu ili konkurenciji mijenjajući način konkuriranja na tržištu iz korijena. To je transformacija organizacije kroz obnovu ključne ideje na kojoj je organizacija izgrađena. Održiva regeneracija predstavlja kontinuirano uvođenje novih proizvoda i usluga na tržište ili ulazak na nova tržišta. Potraga je to konstantna za novim poduzetničkim prilikama te može rezultirati novim poslovnim pothvatom. Redefiniranje područja poslovanja predstavlja kreiranje novog proizvoda/tržišta koje drugi neće prepoznati niti aktivno iskorištavati. To su područja razvoja novih kategorija proizvoda koji otkrivaju nove djelatnosti i preoblikuju već postojeće. Organizacijsko pomlađivanje nastoji održati ili unaprijediti konkurentski položaj kroz promjene internih procesa, sposobnosti i struktura. Ciljevi organizacijskog pomlađivanja su unapređenje organizacijskih uvjeta za implementaciju strategija korporacije i poboljšanje organizacijske efikasnosti i efektivnosti. Posljednja podjela strateškog poduzetništva je rekonstrukcija poslovnog modela koja predstavlja na koji način poduzeće djeluje (Morris, 2011).

## 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura bila je u prošlosti u središtu klasične teorije organizacije koja se bavila samo anatomijom formalne organizacije. Klasična teorija je smatrala organizacijsku strukturu kao autonomnu i statičku varijablu. Jednom uspostavljena organizacijska struktura podjele i koordinacije zadataka, mijenjala se jako sporo i neovisno. Prema Buble-u (2006: 176) organizacijska struktura je reducirana na skup dijelova poduzeća – radnih mjesta i organizacijskih jedinica.

*„Organizacijska struktura poduzeća definirana je kao sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama.“* (Novak, Sikavica, 1992: 95).

Hall (1999:31-35) navodi kako je organizacijska struktura sastav, odnosno građa organizacije. Struktura je trajno obilježje organizacije i ona joj daje obličje, odnosno određuje poseban način njenog funkcioniranja, zato se struktura organizacije još naziva i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija (Hall, 1999).

Svako poduzeće djeluje posebno zato i svako poduzeće mora imati drugačiju organizacijsku strukturu koja će pomoći pri ostvarenju ciljeva. Svaka tvrtka mora u skladu s potrebama planirati cjelokupni proces svojih radnih zadataka i za zadatak ima definirati položaje i odgovornosti svih ljudi unutar organizacije. Organizacijska struktura predstavlja način na koji je rad organiziran unutar tvrtke. Uspostavlja se način komunikacije i koordinira se već postojeći oblik organizacijske strukture i uspostavlja se komunikacija između svih pozicija za izvršavanje zadataka. Zbog visokog stupnja konkurencije, tvrtke žele poboljšati svoje proizvodne i administrativne procese te organizacijsku strukturu učiniti učinkovitijom (Sikavica, 2011).

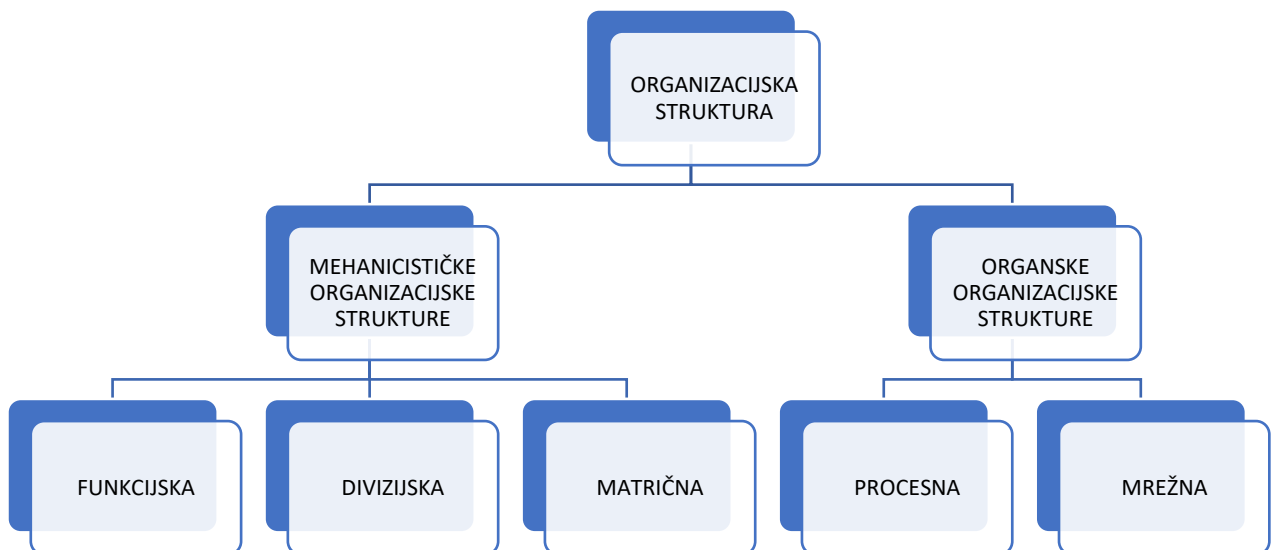
Suvremena teorija organizacije je razvila dinamički koncept organizacijske strukture. Iz prvobitnog oblika organizacije su se premjestili interesi teorijskog dijela organizacije s dijelova na način provođenja u poduzeću. To govori da u fokus ne idu dijelovi, već njihova povezanost u organizacijskoj strukturi. Prema tome, organizacijska struktura definira se kao element organizacije poduzeća koji se odnosi na organe između kojih je provedena podjela rada, funkcija i zadataka koje takvi organi trebaju izvršavati i na odnose koji se uspostavljaju između tih organa (Buble, 2006: 176). Oblikovanjem organizacijskih jedinica ne obavlja se

usklađivanje činitelja proizvodnje unutar jedinica i među tim jedinicama, već se istodobno uspostavljaju veze i odnosi u jedinicama (Buble, 2006: 177).

#### 4.1. Vrste organizacijske strukture

Vrste organizacijske strukture ključne su u organizaciji poduzeća i njihov izbor za svako poduzeće predstavlja odluku od strateškog značenja. Kod osnovne primjene grupiranja zadataka, razvijene su različite organizacijske strukture: mehanicističke i organske organizacijske strukture (Sikavica, Novak, 1999: 165-218).

Grafikon 1. Vrste organizacijske strukture



Izvor: izrada autora prema Sikavica, Novak (1999: 165-218)



#### 4.1.1. Mehanicističke organizacijske strukture

Mehanicističke organizacijske strukture su organizacijske strukture koje karakteriziraju krutost, složenost, formalnost, stroga primjena pravila i usko definirani zadaci, visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije, te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja. Također se mogu nazvati tradicionalnim, klasičnim i birokratskim organizacijskim strukturama. Mehanicističke organizacijske strukture dijele se na tri oblika, a to su funkcijske, divizijske i matične organizacijske strukture (Buble, 2006: 208).

##### a) FUNKCIJSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Funkcijski oblik je najstariji i najrašireniji oblik organizacijske strukture. Zasnovan je na ranim teorijama menadžmenta s obzirom na specijalizaciju, raspon kontrole, autoritet i odgovornosti. Karakterizira ih grupiranje istih, sličnih ili neposredno ovisnih i uvjetovanih poslova. Grupiranje se provodi tako da se prvo formiraju uže organizacijske jedinice, a zatim šire, na funkcionalnoj osnovi. Ovakav oblik organizacijske strukture karakterizira poslovna funkcija odnosno jedna organizacijska jedinica. Kod malih poduzeća može doći do odstupanja od strukture (Bašić, 2021).

Funkcijska organizacijska struktura dijeli se na tri oblika: početni, standardni i razvijeni oblik. U početnom obliku broj uspostavljenih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija u poduzeću. Ovakav oblik je poseban za mala poduzeća i centralizirana poduzeća. Kod standardnog oblika broj funkcijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija u poduzeću. Ovakav oblik strukture bolji je za veća poduzeća i poduzeća koja su raspoređena na sektore. U razvijenom obliku broj funkcijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija. Za ovakav oblik se odlučuju velika i kompleksna poduzeća koji sadrže više profitnih jedinica (Sikavica, 2011: 382).

##### b) DIVIZIJSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Divizijski karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Klasifikacija se pravi prema proizvodima, uslugama i uspostavljanjem funkcionalnih jedinica. U ovom slučaju se grupiranje temelji na *outputima*. Primjenjuju se u većinom u velikim poduzećima. Divizijski oblik postaje neizostavan kada se proizvodni program počne širiti.

Nakon toga se grupiraju u šire organizacijske jedinice – divizije (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004: 127).

Postoje dva modaliteta divizijskog oblika: predmeti i teritorijalni. Predmetni oblik karakterizira grupiranje u organizacijske jedinice prema zadacima koji su usmjereni na proizvodnju i prodaju jednog ili više proizvoda. Teritorijalni oblik karakterizira grupiranje zadataka prema zemljopisnom području: kontinent, država, regija, grad, selo (Buble, 2006: 214-217).

### c) MATRIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Matrična organizacija se sastavlja kada postoji dva ili više odnosa ovisnosti, a značajni su jednako za organizaciju. Matrični oblik se pojavio 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća. Prvobitno je razvijen u zračnoj industriji. Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi: glavni menadžer, menadžer proizvoda, funkcijski menadžer i zaposlenik s dva šefa. Ovakav oblik strukture je najbolji u srednje velikim poduzećima s više proizvoda i s nerutinskom tehnologijom (Buble, 2006: 218-224).

#### 4.1.2. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te visok stupanj decentralizacije. Podjela rada je mala, a krug rada je širok pa umjesto specijalizacije postoji potreba za širokim znanjem zaposlenika. Mali je broj razina menadžmenta, a širok raspon kontrole i razvijen je horizontalni sustav komuniciranja. Postoje dva osnovna oblika, a to su: procesne i mrežne organizacijske strukture (Buble, 2006: 208-209).

### 1. PROCESNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Unatoč razvoju matrične organizacijske strukture, nakon nekog vremena i ona je predstavljala problem te je nastala procesna organizacijska struktura koja svoj fokus ima na proces i tim. Svaki proces sadrži sve aktivnosti u lancu, s početkom od potreba kupaca sve do njihovog zadovoljenja. U ovakvoj strukturi na vrhu hijerarhije je vrhovni menadžment koji je relativno mal i ispod njega su vlasnici procesa te članovi tima. Timovi su od prije poznati u

poduzećima, ali 90-ih godina se posebno razvijaju u organizacijskim strukturama. Kako bi timovi mogli uspješno odrađivati svoj posao važno je da raspolažu svim informacijama (podaci o kupcima i tržištu, financijama i osoblju). Članovi tima moraju biti vješti, spremni na suradnju te moraju znati rješavati probleme i donositi odluke (Buble, 2006: 223-227).

## 2. MREŽNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Mrežna struktura omogućava artikulaciju novih odnosa u poduzeću uz koje se potiče poduzetnički i inovativni angažman. Kako bi mrežna struktura bila uspostavljena, važna je složenost svih zaposlenika. Mrežne strukture najbolje su prilagođene kompleksnoj i neovisnoj okolini gdje su potrebni višestruke kompetencija i fleksibilni odgovori. Mogu se nalaziti u svakoj vrsti poduzeća, a ciljevi su im specijalizacija i inovacija (Kovačić, 2020).

### 4.2. Razlike između poduzetničke i nepoduzetničke organizacijske strukture

U poduzetničkoj organizacijskoj strukturi potiče se poduzetničko djelovanje kroz sljedeće karakteristike (Alpeza, 2022):

- Manje hijerarhijskih razina
- Šire područje kontrole
- Horizontalna orijentacija
- Osnaživanje zaposlenika
- Ideje idu od dolje prema gore u hijerarhiji
- Međufunkcijska suradnja i interakcija
- Nizak stupanj formalizacije

Slevin i Covin (1990.) govore kako je poduzetnička organizacijska struktura ona u kojoj menadžeri slobodno primjenjuju osobni stil upravljanja, visoke pozicije se temelje na stručnosti, organizacija se prilagođava okruženju, veći je naglasak na rezultatima nego na procedurama, potiče se fleksibilnost i potiču se otvoreni komunikacijski kanali sa slobodnim tijekom informacija.

Nepoduzetnička organizacijska struktura je ona koja je centralizirana, s vertikalnim tijekom komunikacije od gore prema dolje i visokim stupnjem formalizacije.

### **4.3. Utjecaj organizacijske strukture na poduzetničko ponašanje zaposlenika**

Svaki zaposlenik se u svome poduzeću želi osjećati ugodno i motivirano za rad. U poduzeću s funkcijskom organizacijskom strukturom, zaposlenici su manje motivirani za rad jer ne mogu izraziti svoje mišljenje zbog hijerarhije i ne mogu iskoristiti svoj potencijal. Najbolja organizacijska struktura za zaposlenike je mrežna organizacijska struktura gdje zaposlenici imaju priliku reći svoje mišljenje i dati svoje prijedloge, svi zaposlenici su umreženi i njihove ideje dolaze do izražaja.

S druge strane, svako poduzeće želi motivirane, sposobne i inovativne zaposlenike koji su uvijek spremni za rad i žele svoje sposobnosti koristiti za poduzeće kako bi se poboljšali i bili jači od konkurencije. Poduzeće želi zaposlenike koji su spremni uložiti sve dostupne resurse kako bi se ciljevi poduzeća mogli ostvariti. Ipak, zaposlenici zahtijevaju nešto za uzvrat. Pojedinci koji dobivaju financijske ili nefinancijske resurse od poduzeća, osjećaju više odgovornim i obveznim da reagiraju i da se oduže poduzeću kroz pojačani angažman, a samim time i kroz veću radnu učinkovitost (Cropanzano, 2005: 889).

## 5. ANALIZA PRIMJERA IZ PRAKSE

U empirijskom dijelu rada analizirana je organizacijska struktura anonimiziranog poduzeća, temeljem intervjua koji je proveden sa menadžericom poduzeća. Intervju sa menadžericom organizacije proveden je u svrhu analize teme završnog rada na primjeru iz prakse. Za intervju je bilo pripremljeno 15 pitanja na koje je ispitanica dala odgovor.

Ispitanici su postavljena pitanja o organizacijskoj strukturi poslovnog subjekta, hijerarhiji, međusobnim ljudskim odnosima unutar poduzeća i organizacijskoj kulturi poduzeća. Ispitanica radi u ugostiteljstvu poduzeća i njihova je organizacija podijeljena na četiri segmenta, tj. tima: kuhinja, konobari, vešeraj i održavanje. Unutar poduzeća poštuju se vertikalna i horizontalna organizacijska struktura i ovakav oblik strukture potiče kreativnost i inovacije te mogućnost napredovanja. Mogućnost napredovanja je velika i radnici su motivirani najviše dodacima na plaći. Prijedlog radnika bude usvojen, ali konačnu odluku ima direktor poduzeća nakon što ideje prezentira sve ideje djelatnicima kako bi sve odluke bile transparentne. Unutar poduzeća, upravljanje rizicima pod ingerencijom je direktora, a kod određenih grupa djelatnika preuzimanje rizika slabo je prisutno. Direktor ima dobru komunikaciju sa svim svojim radnicima, ali zbog prevelikog posla, više se oslanjaju na pisanu međusobnu komunikaciju. Najveća prepreka organizacijske strukture je što djelatnici pružaju otpor za nove stvari. Na pitanje o tome kako organizacijska struktura potiče ponašanje zaposlenika, ispitanica se dosjetila događaja iz prošlosti, a za primjer je uzela učenike na praksi. Učenici koji se na praksi pokažu kao dobri radnici koji su željni naučiti više, najčešće i ostanu raditi nakon prakse. U njih konstantno ulažu i svaki novi radnik dobije svog mentora koji mu pomaže da se bolje uklopi u posao. Poduzeće se prilagođava novim tržišnim uvjetima i rade u skladu sa novim trendovima u struci. Ispitanica kaže da su resursi poput vremena, novca i stručnosti uvijek dostupni za zaposlenike koji žele istražiti nove ideje. Ozbiljne povrede radnog odnosa se sankcioniraju opomenom pred otkaz, ali nekakve manje pogreške su dio učenja novih zaposlenika i njih se rješava razgovorom.

## 6. ZAKLJUČAK

Korporacijsko poduzetništvo važno je za svako poduzeće jer kroz inovativnost i kreativnost, koji su glavni pokretači ovakvog oblika poduzetništva, događa se napredak poduzeća na tržištu.

Kako bi korporacijsko poduzeće pravilno razvijalo svoju strategiju, jedna od bitnijih stavki je njena organizacijska struktura. Organizacijska struktura predstavlja vezu i odnos između zaposlenika unutar poduzeća. Dobra komunikacija i poslovni odnosi između zaposlenih, te timski rad, važni su za napredovanje cijelog poduzeća. U svrhu ovog završnog rada, proveden je intervju sa menadžericom u velikom poduzeću. Analizom odgovora intervjua, utvrdila sam da u zaposlenici međusobno imaju dobru komunikaciju, ali i komunikaciju sa direktorom. Zaposlenicima se njihov dodatni rad nagrađuje stimulacijama na plaći, a novi radnici brzo uče posao i uz sebe imaju mentore koji im pomažu. Odluke unutar poduzeća su transparentne, ali konačno odlučivanje je na direktoru. Ovakav oblik organizacijske strukture naziva se organska organizacijska struktura. U ovom obliku organizacijske strukture vrlo je mala složenost, visoki je stupanj slobode i mali stupanj formalizacije. Podjela rada je mala i mali je broj razina menadžmenta.

Organizacijska struktura je važna stavka pravilnog funkcioniranja poduzeća. Poslovi se lakše obavljaju kada svatko u poduzeću ima svoje zaduženje i kada se hijerarhijski zaduženja ne poklapaju. Pravilnu organizacijsku strukturu teško je postaviti i konstantno se mora mijenjati i prilagođavati promjenama u okruženju.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. (n.d.) *Poduzetnička organizacijska struktura*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2019/03/KORP-Poduzetni%C4%8Dka-organizacijska-struktura-20MAR2019.pdf> [pristupljeno: 6. srpnja 2023.]
2. Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2003). *Clarifying the intrapreneurship concept*, Journal of small business and enterprise development
3. Bašić, I., (2021). *Menadžment centara odgovornosti*. Split
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: GIPA d.o.o.
5. Cropanzano, R. Mitchell, M.S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. Journal of Management
6. Garvin, A., D., Levesque, C., L. (2006). *A note on scenario planning*. Harvard Business Publishing
7. Ginsberg, A., Guth, W. D., (1990) *Corporate Entrepreneurship*. Modern Economy
8. Hall, R. H. (1999). *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*
9. Karić, E. (1992). *Strategija diverzifikacije i kontrola investicijskog rizika*, Pregledni članak, Ekonomski fakultet, Osijek
10. Kovačić, M. (2020). *Mrežne strukture i odnosi u poslovnim organizacijama*. Dostupno na: <https://kreativno.hr/mrežne-strukture-i-odnosi-u-poslovnim-organizacijama/> [pristupljeno: 8. rujna 2023.]
11. Kuratko, D. F., Morris, M. H., Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*
12. Lovrinčević, M. (2012). *Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
13. Morić Milanović, B., (2009). *Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva*, Znanstveni rad. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/63596> [pristupljeno: 9. srpnja 2023.]
14. Morris, H. M., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning; 2nd edition
15. Morris, M.H. Kuratko, D. F., Covin, J.G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Third Edition, South-Western
16. Novak, P., Sikavica, P., (1992). *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator

17. Novak, M., Sikavica, P., (1999). *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator
18. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
19. Van de Ven, H., A., (2004). *Central problem sin managing corporate innovation and entrepreneurship*.
20. Zahra, S. A. (1991). *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study*, Journal of business venturing,
21. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
22. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004). *Organizacija*. TIVA



## POPIS PRILOGA

### PITANJA ZA INTERVJU

1. Kako biste opisali trenutnu organizacijsku strukturu vašeg poslovnog subjekta?
2. Koji su ključni elementi vaše organizacijske strukture, poput hijerarhije, timova, funkcionalnih odjela itd.?
3. Kako vaša organizacijska struktura potiče ili ograničava inovacije i kreativnost kod zaposlenika?
4. Kakve su mogućnosti napredovanja i razvoja karijere unutar vaše organizacije? Podupire li struktura poduzetnički duh i inicijativu kod zaposlenika?
5. Kako se provodi komunikacija između različitih razina u organizaciji? Potiče li se otvorena komunikacija i suradnja?
6. Kako vaša organizacija upravlja rizicima i kako se potiče preuzimanje odgovornosti za rizik i donošenje odluka među zaposlenicima?
7. Koje vrste nagrada i poticaja koristite za poticanje poduzetničkog ponašanja i izvrsnosti kod zaposlenika?
8. Postoje li primjeri iz prošlosti kada je organizacijska struktura potaknula ili ograničila poduzetničko ponašanje zaposlenika? Kako ste reagirali na te situacije?
9. Koje su najveće prepreke s kojima ste se susreli prilikom pokušaja implementacije poduzetničke strukture u organizaciju?
10. Kako se organizacija nosi s promjenama u okolini? Postoji li fleksibilnost i sposobnost prilagodbe novim tržišnim uvjetima?
11. Kako organizacija prepoznaje i nagrađuje zaposlenike koji pokazuju poduzetničke vještine i donose inovativne ideje?
12. Kako se potiče razvoj liderstva i mentorstvo unutar organizacije, što može pomoći u poticanju poduzetničkog duha kod zaposlenika?
13. Kako su definirani procesi odlučivanja unutar organizacije? Postoji li transparentnost u donošenju odluka i mogućnost sudjelovanja zaposlenika u tom procesu?
14. Kako se organizacija nosi s neuspjesima i pogreškama? Potiče li se učenje iz njih ili se zaposlenici kažnjavaju za neuspjehe?
15. Jesu li resursi, poput vremena, novca i stručnosti, dostupni za zaposlenike koji žele istražiti nove ideje i poduzeti inovativne projekte?

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Vrste organizacijske strukture .....	8
--	---