

# UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

---

Huđik, Nina

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:145:388213>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



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 *Poslovna ekonomija/Menadžement*

Nina Huđik

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PONAŠANJE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poslovna ekonomija/Menadžement*

Nina Huđik

**UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA PONAŠANJE  
ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 10230223

e-mail: [nhudik@efos.hr](mailto:nhudik@efos.hr)

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Business Economy/Management

Nina Huđik


**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON  
EMPLOYEE BEHAVIOUR**

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 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 studentice:** Nina Huđik

**JMBAG:** 10230223

**OIB:** 39354138150

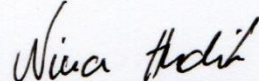
**e-mail za kontakt:** hudikn@yahoo.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poslovna ekonomija/Menadžement

**Naslov rada:** Utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 22.06.2023. godine

Potpis 

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja</b> .....	<b>2</b>
<b>3.1. Pojam i definicija organizacijske strukture</b> .....	<b>2</b>
<b>3.2. Dimenzije organizacijske strukture</b> .....	<b>3</b>
3.2.1. Specijalizacija rada .....	3
3.2.2. Departmentalizacija .....	4
3.2.3. Lanac zapovijedanja .....	5
3.2.4. Kontrola .....	5
3.2.5. Centralizacija i decentralizacija.....	6
3.2.6. Formalizacija .....	7
<b>3.3. Vrste i dizajn organizacijske strukture</b> .....	<b>7</b>
3.3.1. Jednostavna (funkcijska) struktura .....	7
3.3.2. Birokratska struktura.....	8
3.3.3. Matrična struktura.....	9
<b>3.4. Razlika u strukturama</b> .....	<b>10</b>
3.4.1. Organizacijska strategija .....	11
3.4.2. Veličina poduzeća.....	12
3.4.3. Tehnologija.....	12
3.4.4. Okolina.....	13
<b>3.5. Ponašanje zaposlenika u organizaciji</b> .....	<b>14</b>
3.5.1. Modeli formiranja grupe .....	15
3.5.2. Formiranje grupe s rokom izvršenja zadatka .....	16
3.5.3. Svojstva grupe .....	17
3.5.4. Grupa s obzirom na pojedince .....	20
<b>3.6. Utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika</b> .....	<b>22</b>
3.6.1. Komunikacija u organizaciji .....	24
<b>4. Rasprava</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>30</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>31</b>

**Popis slika i tablica..... 34**

## **Utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Predmet rada jest utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika. Cilj je proučiti strukture i način njihova formiranja, sagledati ustrojstvo grupe te povući paralelu između ponašanja zaposlenika i organizacijske strukture u kojoj se nalaze. Nakon uvodnog dijela, proučavat će se metodologija rada i način dokazivanja postavljene teme. U trećoj cjelini objasniti će se pojam organizacijske strukture i dimenzija iz kojih nastaje te opisati najčešće strukture u poduzećima: jednostavna, matrična i birokratska. U radu je obrađen koncept te prednosti i nedostaci, navedene su osnovne razlike u strukturi pomoću kojih se dolazi do srži rada, a to je ponašanje zaposlenika u organizaciji. Rad se bazira na grupama u organizaciji, s obzirom da je svaka grupa pod utjecajem individualnog ponašanja zaposlenika, te utječe na rad grupe. Grupa je definirana i objašnjen je način formiranja, te modeli prema kojima nastaje. Organizacijska struktura uvelike utječe na ponašanje zaposlenika. S obzirom na kvalitete i znanja kojima raspolaže zaposlenik, on će težiti poduzeću s uvjerenjima sličnim njegovima, a na menadžeru je da zna prepoznati pravu osobu za svoje poduzeće. Bitno je da zaposlenik ima kvalitete koje će odgovarati poziciji i strukturi radnog mjesta kako u budućnosti ne bi dolazilo do sukoba interesa, jer osobnost, kvaliteta i znanje utječu na grupu u kojoj se nalazi, a samim time i na cilj poduzeća.

**Ključne riječi:** grupa, menadžer, organizacijska struktura, ponašanje zaposlenika



## **The Influence of organizational structure on employe behaviour**

### **ABSTRACT**

The subject of this paper is the influence of organizational structure on employe behaviour. The goal is to provide structures and the way they are formed, to look at the existence of the group and to connect the paralysis between their behavior and the organizational structure in which they are located. After the introductory part, the methodology of the work and ways of proving the set topic are studied. In the third part, the concept of organizational structure and the dimensions from which it is created is explained, it also presents the most common structures in companies: simple, matrix and bureaucratic, and it presents the appearance and advantages and disadvantages, the differences in the structure are considered, and we come to the core of the work, which is the behavior of employees in organization. The work is based on groups in the organization, given that each group is influenced by the individual behavior of the employees and influences their work. The group is defined and the method of formation and the models according to which it is formed are explained. The organizational structure greatly influences the behavior of employees, considering the qualities and knowledge that the employee has, he will tend to the company with principles similar to his own, and it is up to the manager to know how to recognize the right person for his company, who will correspond to the position and structure, so that there will be no conflict of interest in the future because personality, quality and knowledge affect the group in which one is, and thus the company's goal.

**Keywords:** employee behavior, group, manager, organizational structure

## 1. Uvod

Sva poduzeća rođena su iz vizije pojedinca koja za cilj ima kupcima pružiti uslugu koja će im olakšati svakodnevne zadatke, učiniti ih bržim, boljim, sigurnijim te pružiti određenu kvalitetu. Ključ njihova uspjeha može ležati u odabiru ispravne organizacijske strukture unutar poduzeća, čiji se utjecaj analizira u radu. Rad je usmjeren na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća i kako ona utječe na ponašanje zaposlenika.

Organizacijska struktura je osnova za povezivanje rada, sustava, operativnih procesa, ljudi i timova koji rade na postizanju ciljeva. Odabir organizacijske strukture složen je proces jer mora odgovarati dinamičkom procesu u kojem djeluje, odnosno, mora odgovarati unutarnjim i vanjskim čimbenicima organizacije koji određuju njezino djelovanje.

Organizacijsku strukturu kroji šest dimenzija poslovanja: specijalizacija rada, departmentalizacija, lanac zapovijedanja, kontrola, centralizacija i decentralizacija te formalizacija. Pomoću navedenih dimenzija poslovanja moguće je definirati način obavljanja posla, grupiranja i koordiniranja. Njihovim zbirom identificirat će se dizajni organizacijske strukture kojima će se predstaviti prednosti, nedostaci i razlike, te će se odrediti za koju veličinu poduzeća je potreban određeni dizajn.

Nakon analize dizajna i načina oblikovanja strukture, u radu će se proučiti ponašanje zaposlenika u poduzeću. Ljudi su jedini živi elementi u organizaciji, bez kojih se ne može niti zamisliti funkcioniranje organizacije. Imajući to na umu, na površinu izviru različita ponašanja koja uvelike utječu na uspjeh tvrtke. Usporedbom grupa u poduzeću izvlače se uzroci određenih ponašanja, a usporedno s organizacijskom strukturom u kojoj se nalaze, proučavat će se i kako organizacijska struktura utječe na ponašanje zaposlenika u poduzeću.

## **2. Metodologija rada**

Predmet istraživanja ovog rada je analiza utjecaja organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika. Uspješnim odabirom organizacijske strukture implementiraju se pozitivni preduvjeti za maksimalizaciju rada i zadovoljstvo zaposlenika za poduzeće. U ovom radu, pažnja se posvećuje na dvije glavne teme: teorijski okvir organizacijske strukture i ponašanje zaposlenika gdje se sintezom tih pojmova daje odgovor na postavljenu temu.

Metode koje su korištene u ovome radu su: metoda deskriptivne analize, metoda klasifikacije, deskripcije i komparacije. Rad se sastoji od pet glavnih poglavlja. U teorijskom dijelu rada definiran je pojam organizacije, vrste i dizajn organizacijske strukture i ponašanja zaposlenika u organizaciji dok se u analizi rada opisuje utjecaj organizacijske strukture na zaposlenike. Sekundarni podaci i istraživanja osnovni su izvor za pribavljanje podataka za potrebe rada.

Cilj ovog rada je analizirati, usporediti, definirati i sintetizirati organizacijsku strukturu zajedno s ponašanjem zaposlenika, te zaključiti kakav utjecaj odabir organizacijske strukture ima na ponašanje zaposlenika unutar poduzeća.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

#### 3.1. Pojam i definicija organizacijske strukture

„Pod organizacijskom strukturom podrazumijeva se sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno, poslovanja“ (Sikavica i Novak, 1999:142).

Organizacijska struktura ključ je uspjeha svakog poslovanja, jer je građena s obzirom na svoju okolinu, točnije rečeno, na unutarnje i vanjske čimbenike koji su u današnje vrijeme dinamični i nepredvidivi. Poduzeće koje je spremno na promjene, koje se može uklopiti u dinamiku okoline i odgovoriti na potrebe kupca, ono je koje ima priliku preživjeti i rasti, a to je primarni cilj svakog poduzeća.

Poduzeće samo izabire organizacijsku strukturu, ali valja napomenuti kako "ne postoji jedan određeni najbolji način organiziranja, o raznim čimbenicima u danoj situaciji ovisi koji će obrazac biti najprikladniji“ (Žugaj i dr., 2004:220). Prilikom izrade organizacijske strukture, menadžeri odgovaraju na šest dimenzija koje čine organizacijsku strukturu. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), to su: specijalizacija rada, departmentalizacija, lanac zapovijedanja, kontrola, centralizacija i decentralizacija, te formalizacija. Kako bi razumjeli način nastajanja i odabir organizacijske strukture, menadžeri si postavljaju određena pitanja. U nastavku slijedi Tablica 1. Ključna pitanja i odgovori za dizajniranje odgovarajuće organizacije strukture.

Tablica 1. Ključna pitanja i odgovori na dizajniranje odgovarajuće organizacijske strukture

<b>Ključna pitanja i odgovori za dizajniranje odgovarajuće organizacijske strukture</b>
---

1. U kojoj su mjeri posebne aktivnosti podijeljene u odvojene poslove?	Specijalizacija rada
2. Na kojoj osnovi se odvija grupacija poslova?	Departmentalizacija
3. Kome zaposlenici odgovaraju?	Lanac zapovijedanja
4. Kojim brojem ljudi menadžer može učinkovito i djelotvorno usmjeriti?	Kontrola
5. Tko donosi odluke?	Centralizacija i decentralizacija
6. Do kojeg će stupnja postojati pravila i propisi za usmjeravanje zaposlenika i menadžera?	Formalizacija

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Robbinsu i Judgeu, 2013.

### 3.2. Dimenzije organizacijske strukture

U ovom radu imenuje se šest dimenzija koje čine organizacijsku strukturu, a to su: specijalizacija rada, departmentalizacija, lanac zapovijedanja, kontrola, centralizacija i decentralizacija te formalizacija. Svaka od njih odgovara na pitanja (Tablica 1) menadžera kako bi se moglo oblikovati poduzeće u skladu s unutarnjim i vanjskim čimbenicima, te dinamikom okoline u kojoj se nalazi, jer samo na taj način poduzeće preživljava promjene i ostvaruje svoje ciljeve.

#### 3.2.1. Specijalizacija rada

Kao primjer poduzeća kojeg obilježava specijalizacija, Robbins i Judge (2013) odabrali su Henrya Forda koji je svoje bogatstvo stekao izradom automobila na pokretnoj traci. Svaki zaposlenik u Fordovoj industriji bio je zadužen za specifičan zadatak, primjerice ugradnju vrata. Specijalizacijom rada Ford je uspio proizvesti automobil svakih 10 sekundi, koristeći zaposlenike s ograničenim setom znanja. Od samog začetka manufakture dolazi do spoznaje o pojmu specijalizacije rada, odnosno podjeli rada u kojoj svaki zaposlenik ima za zadatak izvršenje jedne operacije u izradi proizvoda. Tijekom 1940-ih većina industrija koristila je specijalizaciju rada, jer su ju menadžeri smatrali najefikasnijim sredstvom rada zbog ograničenja znanja njihovih zaposlenika, brzine izrade, jednostavnosti, nižih troškova

proizvodnje i brze obuke zaposlenika, s obzirom da su bili zaduženi za jednu repetitivnu operaciju. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), sredinom 20. stoljeća ljudi počinju ulagati u svoja znanja i obrazovanje, te dolazi do promjene specijalizacije koja je do tada poznata. Specijalizacija rada kao takva prouzročila je smanjenje produktivnosti, jer su zaposlenici takvu operaciju smatrali zamornom i dosadnom, uzrokovala je nekvalitetnu robu. Menadžeri su morali povećati opseg radne aktivnosti, pa su uveli timove u kojima zaposlenici imaju više vještina, te su takvom interakcijom i rotacijom posla povećali produktivnost, a i zadovoljstvo zaposlenika.

### 3.2.2. Departmentalizacija

Nakon podjele zadataka, odnosno jedinstvenih operacija, kroz specijalizaciju rada potrebno je grupirati slične poslovne aktivnosti u odgovarajuće organizacijske jedinice radi koordinacije, a ono se izvodi dimenzijom departmentalizacije. „U svakoj konkretnoj situaciji projektant organizacije na temelju analize utjecajnih čimbenika organizacije mora prepoznati koji bi princip departmentalizacije bio primjeren upravo toj organizaciji. U tu svrhu, a da bi izabrao odgovarajuću organizacijsku strukturu, mora dobro poznavati čimbenike organizacije koju određuje baš takav, a ne neki drugi, model organizacije“ (Žugaj, 2008:124). Princip provedbe, točnije raščlanjivanje i grupiranje zadataka, te formiranje organizacijskih jedinica u poduzeću, moguće je podijeliti s obzirom na proizvod ili uslugu, lokaciju i vrstu kupca.

„Departmentalizacija ili oblikovanje organizacijskih jedinica provodi se u cilju pojednostavljenja koordinacije, te se tako povezuju poslovi po sličnosti, procesnoj povezanost, značaju u okviru sustava odlučivanja u organizaciji i slično. Kosiol govori o pet principa raščlanjivanja i grupiranja zadataka: prema izvršenju, prema objektu, prema rangu, prema fazama i prema svrsi“ (Sikavica i Novak, 1999:337). Samim time, može se doći do zaključka kako se putem depermentalizacije razdvajaju, odnosno grupiraju određeni radni zadaci i funkcije unutar poduzeća, a sve to kako bi se povećala produktivnost rada ali i zaposlenika.

Autori Robbins i Judge (2013) odabrali su Microsoft kao primjer poduzeća koje koristi dimenziju departmentalizacije s obzirom na vrste potrošača. Kako bi bolje razumjeli potrebu potrošača i odgovarali na njihove potrebe, Microsoft je poslovnu funkciju kupca podijelio na organizacijske jedinice: potrošača, programera *software-a*, te malih i velikih poduzeća. Proizvod, točnije usluge koje Microsoft nudi potrošačima su Bing, Windows, Windows Phone

7, Xbox 360 i Microsoft uslužna trgovina, gdje se nalaze u direktnom kontaktu s kupcima. Primjer direktnog kontakta bio bi testiranje Kinecta za Xbox 360 koji je Microsoft postavio u svoje trgovine, te na taj način kupcu približio proizvod u kojem nema kontrola, već senzori Kinecta reagiraju na pokrete tijela. Na taj način, kupac je mogao na mjestu iznijeti svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo vezano za Kinect.

### 3.2.3. Lanac zapovijedanja

Lanac zapovijedanja moguće je poistovjetiti s hijerarhijom te su ju Robbins i Judge (2013) opisali kao neprekinutu liniju vlasti, u kojoj se vlast proteže od najvišeg položaja u poduzeću do najnižeg i pojašnjava vrstu odgovornosti. Okolina se mijenja, a s njom i dinamika, te način poslovanja poduzeća. U današnje vrijeme operativni menadžeri, odnosno oni s prve linije, na samom dnu piramide, imaju jednak pristup informacijama kao i top menadžeri, a nekada su bile rezervirane za sami vrh piramide. Također, prema Robbinsu i Judgeu (2013) operativne menadžere potiče se na kreativnost i inovaciju u postizanju ciljeva poduzeća, te se na taj način uzdiže samopouzdanje i timski duh radnika, gdje se svi osjećaju jednako vrijednima i važnima. Mnoge organizacije još uvijek smatraju kako je strogi lanac zapovijedanja vrlo važan u poduzeću kako bi se zadaci obavljali na efektivan način. Mullins (2016) smatra kako određena vrsta hijerarhije mora postojati, ali s manje razina, kako bi komunikacija i donošenje odluka u poduzeću bili lakše provedeni. U suprotnom, uvođenjem dodatnih razina stvara se dodatni autoritet i kontrola, što dovodi do prevelike razlike u operativnim i vrhovnim razinama, stoga mora postojati ravnoteža između linije zapovijedanja i kontrole.

### 3.2.4. Kontrola

Glavno pitanje kontrole je s koliko zaposlenika menadžer može upravljati na način da se cilj efektivno i efikasno zadovolji. Kontrolom je također moguće odrediti razine u poduzeću i potreban broj menadžera. Robbins i Judge (2013) uzeli su za primjer dvije organizacije s pretpostavkom da organizacija ima 4.100 operativnih zaposlenika u kojoj jedna ima raspon kontrole od četiri, a drugi od osam. Time zaključujemo da organizacija sa širim rasponom kontrole ima manji broj razine u hijerarhijskoj strukturi te iz tog razloga ima otprilike 800 menadžera manje u svojoj organizaciji. Ako u tim organizacijama prosječni menadžer zarađuje

\$50.000 godišnje, organizacija sa širim rasponom kontrole uštedjet će do \$40 milijuna dolara na menadžerskim plaćama. Međutim, ako u nekom trenutku menadžer nema vremena rukovoditi organizacijom, dolazi do pada efektivnosti i efikasnosti, te nezadovoljstva zaposlenika. Organizacija s uskim rasponom kontrole ima veću kontrolu nad zaposlenicima, ali ima tri mane. Prva je prevelik trošak s obzirom na veći broj razina, time i menadžera i njihovih plaća. Druga bi bila otežano donošenje odluka i komunikacija zbog vertikalnog izgleda hijerarhijske piramide, odnosno odluka mora proći veći broj razina u poduzeću. Posljednja mana uskog raspona kontrole bila bi povećan nadzor nad zaposlenicima koji gube samopouzdanje u iskazivanju kreativnosti i inovacije koje bi mogle pomoći u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

U nastavku slijedi Slika 1. Raspon kontrole



Slika 1. Raspon kontrole

Izvor: Izrada autora prema Robbinsu i Judgeu, 2013.

### 3.2.5. Centralizacija i decentralizacija

Centralizacija u poduzeću predstavlja način donošenja odluka u jednom mjestu organizacije, točnije, u centraliziranim poduzećima samo je top menadžer zaslužan za donošenje odluka, odnosno osoba na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture (Sikavica i Novak, 1999).



S druge strane, u decentraliziranim poduzećima odluke donose na nižim razinama menadžmenta, gdje niži organi imaju manju ili veću samostalnost prilikom načina obavljanja određenog posla (Mintzberg, 1979).

Zaposlenici u decentraliziranim organizacijama više su upućeni u strategiju poduzeća, inovacije su brže i bolje, te nisu udaljeni od postavljenog cilja, u odnosu na centralizirane organizacije u kojima top menadžer uvelike utječe na radni zadatak svojih zaposlenika (Sikavica, 2011). Robbins i Judge (2013) prikazali su finsko istraživanje koje je dokazalo da finska decentralizirana poduzeća s uredima na više lokacija brže i bolje dolaze do inovacija nego centralizirana u jedinstvenom uredu na jednoj lokaciji.

### 3.2.6. Formalizacija

„Formalizacija, kao širi pojam, podrazumijeva stupanje propisivanja organizacije, postojeću razinu standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno ne samo funkcioniranje organizacije nego i ponašanje njezinih članova“ (Sikavica i drugi, 2008).

Zaposlenici u formaliziranim poduzećima rješavaju inpute na isti način rezultirajući dosljednom i ujednačenom outputu. Poduzeća s niskom razinom formalizacije imaju neprogramiranu razinu ponašanja i slobodu diskrecije na radnom mjestu. Standardizacijom se eliminira mogućnost alternativnog ponašanja zaposlenika i otklanja razmišljanje o mogućim alternativama (Sikavica, 2011).

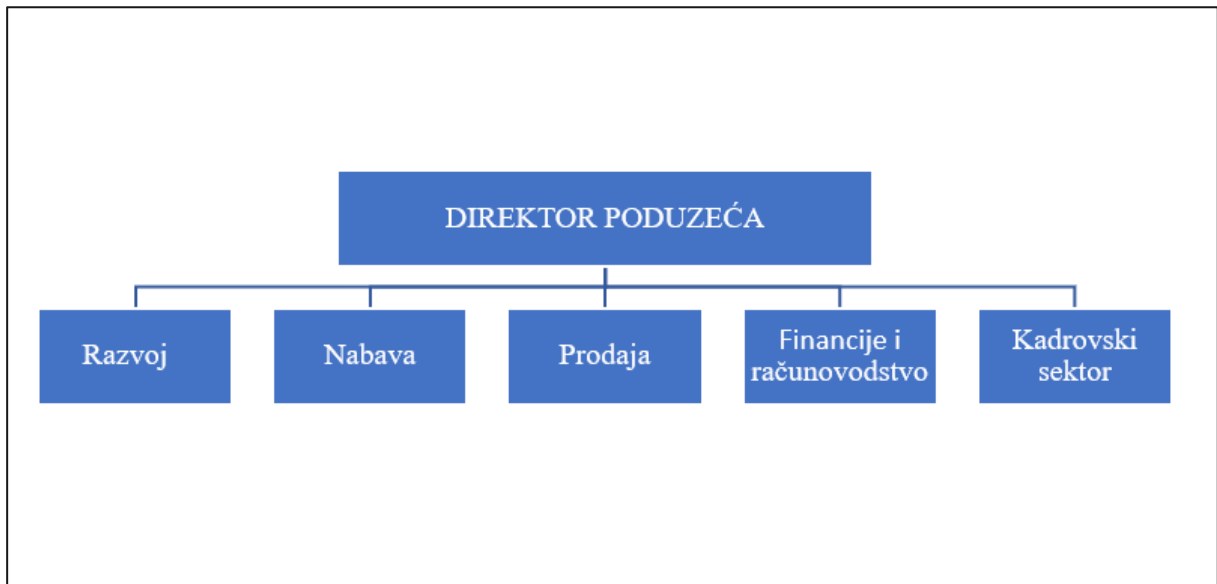
## 3.3. Vrste i dizajn organizacijske strukture

### 3.3.1. Jednostavna (funkcijska) struktura

„Jednostavna organizacijska struktura obilježava manje organizacije s malo složenih polsovnih funkcija i niskim stupnjem formalizacije. Sastoji se od osobe koja je vlasnik i menadžer, te malog broja zaposlenika koji izvršavaju različite funkcije. U ovoj vrsti strukture, vlasnik ima gotovo potpunu kontrolu nad poslovanjem“ (Daft, 2012). Ako se poduzeće nađe u ovom slučaju, mora doći do reorganizacije organizacijske strukture jer u suprotnom dolazi do

preopterećenja menadžmenta koji rezultira greškama i naposljetku propasti poslovanja (Sikavica i Novak, 1999).

U nastavku slijedi Slika 2. Jednostavna struktura koja prikazuje hijerarhijsku podjelu jednostavne strukture.



Slika 2. Jednostavna struktura

Izvor: Izrada autora prema Bubleu, 2006.

Prema navedenoj slici može se vidjeti kako je direktor na vrhu hijerarhijske strukture prema jednostavnoj strukturi, te je nadležan za komercijalu, proizvodnju, financije, računovodstvo i ostale poslove vezane uz poslovanje poduzeća.

### 3.3.2. Birokratska struktura

Birokratsku strukturu opisao je njemački sociolog Max Weber pojavom sve većih i kompleksnijih poduzeća krajem 19. i početkom 20. stoljeća. Srž birokracije leži u visokoj kontroli, pravilima i specijalizaciji. Problem koji je nastao u samom početku bila je raspodjela administrativnog posla i njezina efikasnost unutar organizacije (Weber, 1922). Kako bi olakšao proces, postavio je tri idealna tipa birokracije (Buble, 1993).

Karizmatični – Martin i Fellenz (2010) smatraju da je ovaj oblik organizacijske strukture autoritativan i utemeljen uzevši u obzir osobne kvalitete vođe. Moguće ih je prepoznati u vjerskim organizacijama, političkim pokretima ili malim poduzećima. Problem nastaje prilikom uzastopnog i nepromijenjenog ponašanja vođe, te ako se isto ne može institucionalizirati, prelazi u jedan od sljedeća dva tipa:

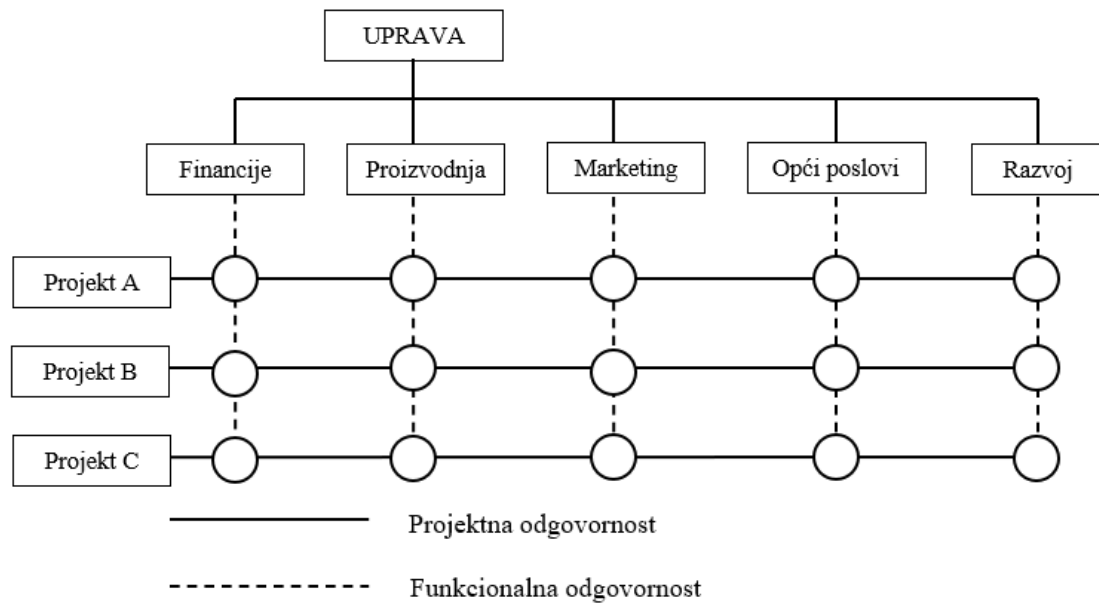
Tradicionalni – uglavnom vidljivo u obiteljskim poduzećima, gdje autoritet predstavlja sljedeća osoba obiteljskog stabla, neovisno o znanjima ili iskustvima ostalih u poduzeću.

Pravno-racionalni – najbliži originalnoj Weberovoj strukturi, nastao zbog određenog i racionalnog cilja. Također se drži i pravnih pravila autoriteta. Weber smatra kako ovaj tip strukture pruža preciznost, brzinu, kontinuitet i minimalizaciju troška. Svi resursi upućeni su u ostvarivanje cilja.

### 3.3.3. Matrična struktura

Prema Vukoviću (2008), matrična struktura nastaje preklapanjem dvaju organizacijskih modela, funkcijskog i divizijskog (projektnog). Njihovo spajanje u drugu organizacijsku strukturu uvjetovano je njihovim prednostima i negira njihove nedostatke. Robbins i Judge (2013) ističu da je prednost funkcijske organizacijske strukture u konsolidaciji stručnjaka sličnih funkcija u jednu, što omogućuje dijeljenje specijaliziranih resursa potrebnih za proizvodnju i minimizira broj potrebnih zaposlenika. S druge strane, predstavlja izazov u smislu koordinacije i poteškoća u izvršavanju zadataka na vrijeme i u skladu s proračunom, dok su prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture potpuno suprotni, ona olakšava koordinaciju među stručnjacima kako bi se zadaci izvršili na vrijeme i unutar proračuna. Vuković (2008) također tvrdi kako je matrična struktura najprikladnija za srednja poduzeća s velikim brojem proizvoda i složenim i nepredvidivim uvjetima okoline, pa poduzeća moraju imati sposobnost prilagodbe. Njegova najistaknutija značajka je korištenje dualnog lanca zapovijedanja gdje zaposlenici imaju voditelja funkcijske i divizijske jedinice. Glavna prednost matrične organizacijske strukture leži u njezinoj sposobnosti da olakša koordinaciju kada organizacija ima niz složenih i međuovisnih aktivnosti s izravnim kontaktom različitih stručnjaka koji omogućuju brz protok informacija, dok njezin nedostatak leži u zbrci koju stvara, jer potiče borbu za moć između voditelja funkcijske i divizijske jedinice. Zaposlenici ne znaju kome odgovarati i često dolazi do sukoba, a za pojedince koji žele sigurnost i manjak

dvosmislenosti ova struktura izaziva nesigurnost i stres. U nastavku slijedi Slika 3. Matrična organizacijska struktura.

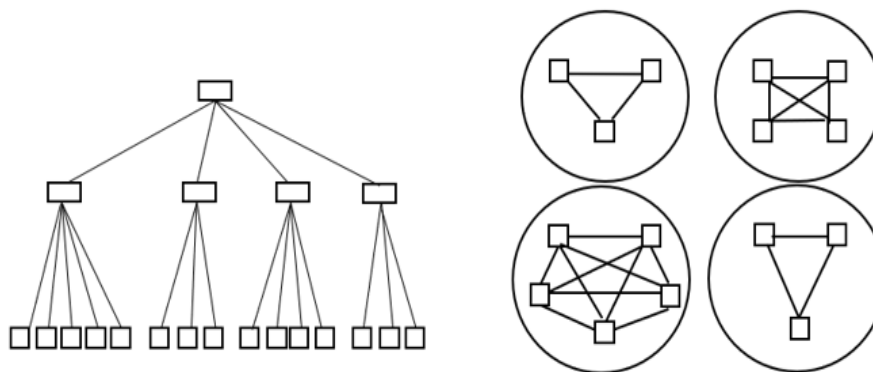


Slika 3. Matrična organizacijska struktura

Izvor: Izrada autora prema Bubleu, 1993.

### 3.4. Razlika u strukturama

Iz dosadašnjeg dizajna organizacijskih struktura Robbins i Judge (2013) zaključuju da dimenzije imaju velik utjecaj na izgled organizacijskih struktura te s tim u vidu treba spomenuti dva organizacijska modela, a to su: mehanicistički i organski. Mehanicistički model ima visoko standardizirane procese i formalizaciju, dok organski model nalikuje organizaciji bez granica s manje formalnih procedura, više donositelja odluka i favorizira fleksibilnost. U ovom odjeljku bit će predstavljen način određivanja organizacijske strukture.



- velika horizontalna diferencijacija
- rigidni hijerarhijski odnosi
- fiksirane (definirane) dužnosti
- velika formalizacija
- formalizirani kanali komuniciranja
- centralizirano odlučivanje

- mala horizontalna diferencijacija
- suradnja (vertikalna i horizontalna)
- prilagodljive (promjenjive) dužnosti
- mala formalizacija
- neformalna komunikacija
- decentralizirano odlučivanje

Slika 4. Mehanicistička nasuprot organskoj strukturi

Izvor: Izrada autora prema Robbinsu i Judgeu, 2013.

Slika 4. prikazuje osnovnu razliku između mehanicističke i organizacijske strukture. Mehanicistička organizacijska struktura karakterizira se visokom hijerarhijskom kontrolom, često se primjenjuje u organizacijama s velikim brojem zaposlenika i složenim procesima rada. U Republici Hrvatskoj, primjeri takvih organizacija su javna uprava, velike tvrtke i korporacije. Ova vrsta organizacije naglašava izvršenje zadataka, standardizaciju procesa i preciznu kontrolu nad zaposlenicima (Mlinarić, 2014). Svakako ugodnija za rad je organska struktura (Robbins i Judge, 2013).

### 3.4.1. Organizacijska strategija

„Menadžment organizacije uspostavlja organizacijsku kulturu i odgovoran je za njeno održavanje. Bitna pretpostavka za uspjeh organizacije, za zadovoljstvo i motivaciju njenih članova ogleda se u usklađenosti karakteristike i očekivanja tih članova s kulturom organizacije. Organiziranje kao funkcija menadžmenta pretvara planove u aktivnosti. Za postizanje ciljeva i realizaciju planova neophodna je stalna aktivnost menadžmenta na usklađivanje ljudskih i

materijalnih resursa, podjela rada, delegiranje konkretnih zadataka i odgovornosti kako pojedinaca, tako i grupa“ (Žugaj i dr., 2004).

Organizacijska strategija usko je vezana sa organizacijskom strukturom poduzeća, to bi značilo da promjena ciljeva i strategija utječe i na promjene unutar organizacijske strukture poduzeća.

„Ova međuzavisnost je potvrđena i u praksi, jer promjena strategije u pravilu povlači i promjenu organizacijske strukture (npr. promjena ili širenje tržišta zahtjeva adekvatne promjene u proizvodnom programu i osoblju; povećani kapacitet mijenja odnose među činiteljima proizvodnje i strukturu; nestrategijskim potezima (npr. neplanirana dezintegracija ili smanjenje kapaciteta), ali su strateškim u pravilu izazvane“ (Kobašić, 1994).

### 3.4.2. Veličina poduzeća

Robbins i Judge (2013) smatraju da poduzeća koja zapošljavaju više od 2.000 ljudi imaju veću specijalizaciju, departmentalizaciju i formalizaciju s obzirom na manja poduzeća. Međutim, širenjem organizacije veličina prestaje biti važna iz razloga što je poduzeće s 2.000 zaposlenika samo po sebi mehanicističko, te dodavanjem 500 zaposlenika neće činiti razliku, ali dodavanje 500 zaposlenika na poduzeće s 300 zaposlenih znači kretanje prema mehanicističkom obliku organizacijske strukture. Dakako da veličina poduzeća može imati utjecaj na odabir organizacijske strukture pa tako u velikim poduzećima koja imaju jako puno zaposlenih, lakše je funkcionirati putem mehanicističke organizacijske strukture, dok je u malim poduzećima lakše funkcionirati u organskoj strukturi iz razloga što se može smanjiti utjecaj centralizacije, te oko određenih pitanja mogu svi iznositi svoje mišljenje budući da su mali kolektiv.

### 3.4.3. Tehnologija

Tehnologija je kroz godine sve više zastupljena u poslovanju, u gotovo svim segmentima poslovanja. Na taj način olakšava zaposlenicima i vlasnicima međusobnu komunikaciju, ali i komunikaciju s potencijalnim kupcima ili dobavljačima. Veliki broj radnika cijeni ulaganja poslodavca u informatičku opremu i tehnologiju, gdje velika i snažna poduzeća prilikom zapošljavanja radnika odmah ulažu u informatičku opremu te radnik dobiva mobilni uređaj i prijenosno računalo. S druge strane, negativna priča ovoga je što zaposlenik mora biti neprestano dostupan, u čestim slučajevima i nakon završetka radnog vremena. Još jedan od

nedostataka je i pohrana podataka u slučajevima kada se podaci najčešće trajno pohranjuju na računala koja su česta meta velikih hakerskih napada, a samim tim raste i mogućnost gubitka podataka. Upravo poduzeća koja se bave tehnologijom, kroz vrijeme su sve jača i poželjnija za buduće radnike te se može doći do zaključka kako je tehnologija nešto u što poslodavac mora ulagati kako bi zaposlenici bili u koraku s vremenom u kojem žive.

„Cilj sustava za potporu odlučivanja je da potrebnim informacijama i prikladnim postupcima pomogne u procesu odlučivanja svima koji donose odluke. Obrađuje postojeće informacije dobivene iz različitih unutarnjih i vanjskih izvora, da bi stvorio informacije potrebne za odlučivanje. Svojim informacijama želi pomoći u rješavanju strukturiranih, polustrukturiranih i nestrukturiranih problema. Strukturirano odlučivanje je odlučivanje za koje je poznat postupak odlučivanja, pa se postupak može i isprogramirati. Polustrukturirano odlučivanje je odlučivanje u koje se ne može potpuno propisati postupak odlučivanja pa pri odlučivanju treba upotrijebiti stečeno znanje“ (Čerić i Varga, 2004:12-13).

#### 3.4.4. Okolina

Organizacijska okolina predstavlja vanjske čimbenike na koje poduzeće ne može utjecati, te njegova dinamičnost stvara nesigurnost kod menadžera. Prema Robbins et al. (2019) postoje tri dimenzije organizacijske kulture, a to su: ljudska orijentacija, naglašenost čvrstih sustava i naglašenost orijentacije na performanse. Ljudska orijentacija odnosi se na potrebe i dobrobit zaposlenika te međusobnih odnosa unutar organizacije, uključuje poticanje timskog rada, otvorenu komunikaciju i vrednovanje ideja mišljenja zaposlenika. Naglašenost čvrstih sustava odnosi se na usredotočenost na jasno definirane procese, pravila i procedure, dok se naglašenost orijentacije na performanse odnosi na postizanje rezultata i ciljeva organizacije (Robbins et al, 2019). Složenost je stupanj heterogenosti i koncentracije elemenata u okolini i to ih čini jednostavnim, dok su kompleksni oni koje karakterizira heterogenost i disperzija (Sikavica, 2011).

Time se može doći do zaključka da prema organizacijskoj okolini, mehanička struktura organizacije više odgovara stabilnoj i jednostavnoj okolini, dok organska struktura više odgovara nestabilnoj i kompleksnoj organizaciji (Robbins et al, 2019). Prilikom odabira organizacijske strukture poduzeća potrebno je voditi se pravnim i ekonomskim načelima koja

su nametnuta od strane države. Dakako, zaposlenici bi se trebali ponašati u skladu s normama i propisima te se prilagoditi novonastalim situacijama i promjena okoline.

### **3.5. Ponašanje zaposlenika u organizaciji**

Dakako, utjecaj na zaposlenike i samu organizaciju ima i ponašanje zaposlenika. Jasno je da problem ne predstavlja pristojno i korektno ponašanje, već ono loše.

Prema Bormanu i dr. (2003), definirano je 11 kategorija kontraproaktivnog ponašanja zaposlenika, a to su: krađa, uništavanje imovine, zloupotreba informacija, zloupotreba vremena i resursa, nepouzdanost ponašanje, nedolazak na posao, slab radni učinak, zloupotreba alkohola, zloupotreba droga, neprikladno verbalno izražavanje i neprikladno fizičko postupanje.

Izvan i unutar organizacije ljudi su dio grupa i timova kao sastavnih dijelova njihovih života te ostvarivanja osobnih ciljeva. Na ponašanje zaposlenika unutar organizacije može utjecati mnogo vanjskih i unutarnjih čimbenika.

Prema Scheinu (1988), grupu je moguće definirati kao sastavnicu dvoje ili više ljudi koji imaju zajedničke interakcije, svjesni su jedni drugih i smatraju se grupom. Grupe se dijele na formalne i neformalne.

Također, Schein (1988) smatra kako formalne grupe nastaju u sklopu organizacije kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća te oni mogu biti trajne ili postavljene za izvršenje posebnog zadatka. Neformalne ne ovise o organizaciji niti su strukturirane na taj način, već nastaju iz socijalne potrebe pojedinca, točnije, radi osjećaja pripadnosti.

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), postoje četiri karakteristike prema kojima se pojedinac smatra djelom grupe, te ulazi u nju:

- Sličnost – ljudi koji imaju slična mišljenja, ciljeve, ambicije ili dolaze iz istog mjesta (demografski) će se bolje uklopiti i imati snažniju povezanost u grupi;
- Posebnost – ljudi će prije primijetiti identitet drugačije osobe u grupi;
- Status – s obzirom na to da ljudi koriste identitet kako bi definirali i povećali samopouzdanje prije će se povezati s ljudima višeg statusa;
- Smanjenje nesigurnosti – pripadnošću zaposlenik se osjeća sigurnije te razumije njegovu ulogu u društvu.



### 3.5.1. Modeli formiranja grupe

Robbins i Judge (2013) navode četiri modela formiranja grupa:

Faza formiranja – karakterizira ju prvi susret s ostatom grupe te osjećaj neizvjesnosti i znatiželje. Članovi slušaju sebe i ostatak tima kako bi se uskladili ciljeve i definirali uloge prema postavljenim pravilima. U tom trenutku članovi se smatraju dijelom grupe i potrebno im je vodstvo.

Faza burnosti – postavljen je cilj grupe, definirale su se informacije potrebne za njegovo izvršavanje, ali se stvaraju problemi hijerarhije, što dovodi do sukoba i osjećaja nepravde. Sukob ne predstavlja nužno prepreku već priliku da se razjasni smjer.

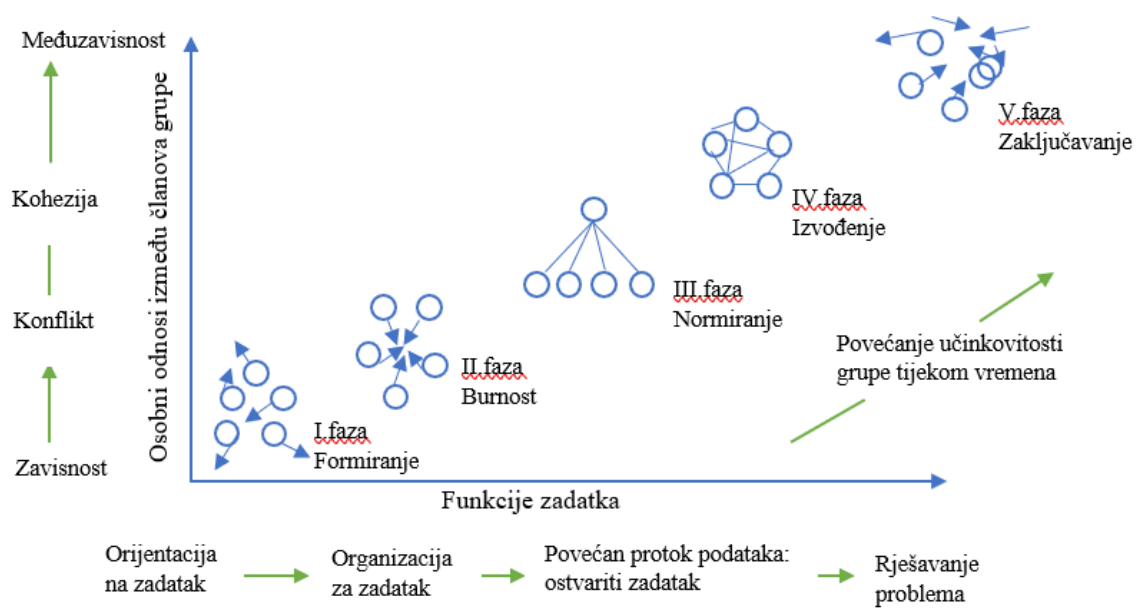
Faza normiranja – uspostavljaju se pravila između ljudi u grupi, tko što radi, za što je zadužen i osobni doprinosi. Grupa se povezuje i ujedinjuje se snage.

Faza izvršavanja – u ovoj fazi grupa je usklađena, postavljeni su temelji rada i svi su fokusirani na cilj. Sve aktivnosti doprinose ciljevima grupe. Da bi se došlo do ove faze, najčešće se moraju prevladati sve prethodne faze.

Faza zaključivanja – grupa prestaje postojati, izaziva žalost i depresiju jer se može dogoditi da članovi tima imaju osjećaj gubitak uslijed povezivanja s članovima tima i sa zadacima koje su preuzeli.

„Ponašanje grupe je po ovom učenju splet interakcija i sila koje ne utječu samo na strukturu grupe nego i na modifikaciju ponašanja pojedinca. Stoga se individualno ponašanje promatra kao funkcija okruženja grupe ili „polja“. Takvo „polje“ stvara sile i tenzije koje proizlaze iz pritiska grupe na članove iste. Zbog toga je ponašanje pojedinca produkt međudjelovanja navedenih sila i smatra se da grupa nikada nije u „stabilnom stanju ravnoteže“ nego u konstantnom procesu adaptacije“ (Burnes, 2004).

U nastavku slijedi Slika 5. Faze razvoja grupe koja na osi apscisi prikazuje funkcije zadatka, a na ordinati osobni doprinosi između članova grupe.

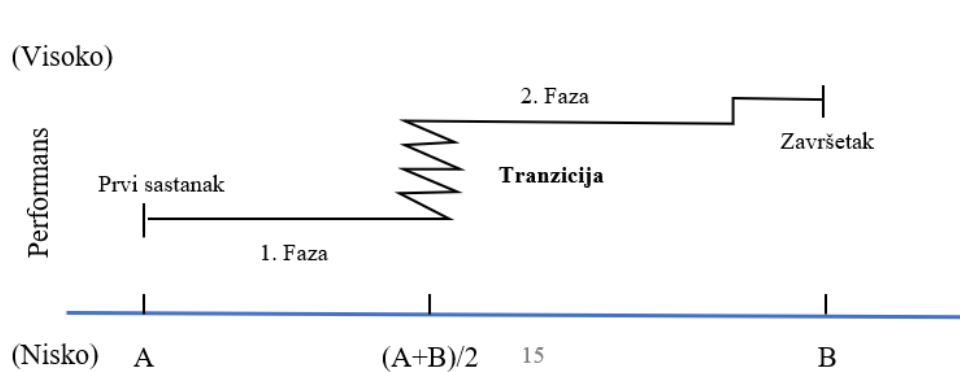


Slika 5. Faze razvoja grupe

Izvor: Izrada autora prema Cullenu i Calitzu, 2015.

### 3.5.2. Formiranje grupe s rokom izvršenja zadatka

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), grupe koje su nastale za izvršenje jednog određenog zadatka formiraju se drugačije negoli grupe koje nastaju kako bi se pojedinci podijelili u grupe koje obilježavaju njihovo mjesto u organizaciji. Prilikom prvog sastanka članova privremene grupe uvodi se smjer i način kretanja akcije kako bi se ostvario željeni zadatak, te određeno ponašanje koje ostaje inertno tijekom prve polovice životnog vijeka grupe. Istraživanje je dokazalo da se tranzicija događa na pola puta, odnosno između prvog sastanka i krajnjeg roka izvršenja, gdje članovi shvaćaju da je njihovo vrijeme ograničeno i da se od njih očekuju određeni rezultati zadatka, čime završava prva faza. Druga faza je također svojevrsna faza inercije gdje grupa izvršava događaje nastale za vrijeme tranzicije nakon koje dolazimo do zadnjeg sastanka grupe koju karakterizira završni nalet inspiracije i aktivnosti, te završava svoj rad i postojanje.



Slika 6. Faze izvršenja

Izvor: Izrada autora prema Robbinsu i Judgeu, 2013.

Navedena slika prikazuje rad grupe kroz dvije faze izvršenja. Prvi sastanak se nalazi između visokih i niskih performansi kao početak izvršenja zadatka, gdje se kroz tranziciju penje prema visokoj performansi. Druga faza nalazi se već visoko, te završetak kao krajnji rezultat na najvišoj točki. Oznaka A predstavlja prvi sastanak, dok oznaka B predstavlja završetak faze. Kako bi se dobilo prosječno vrijeme izvršavanja zadatka, zbroje se točka A i točka B, te se podijele sa dva.

### 3.5.3. Svojstva grupe

Sve grupe imaju svojstva koja oblikuju ponašanja članova i pomažu objasniti i predvidjeti individualna ponašanja unutar grupe, kao i njezine reakcije. Prema Robbinsu i Judgeu (2013), svojstva koja će se objasniti su: uloge, norme, status, veličina, kohezivnost i raznolikost. Svako od ovih svojstava ima veliku ulogu na grupe općenito, a niti jedna ne bi trebala biti zanemarena ili manje važna.

#### 3.5.3.1. Uloge

Kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, svatko ima dodijeljene uloge koje pokazuju određeno ponašanje i reakcije koje se neće moći primijeniti na svim ulogama. Uloge su razne:

kći, sestra, partnerica, plesačica, predsjednica udruge, radnica u trgovini... Dok su jedne uloge slične i isprepliću se, druge mogu stvarati konflikte, te se oni uglavnom događaju prilikom uplitanja privatnog u poslovno ponašanje.

Prema Sikavici (2008) za uspješnost unutar grupe važne su uloge:

- Vizionar i kreator – iznosi nove ideje i načine rješavanja problema, članove priprema za buduća kretanja;
- Koordinator i vođa – ima zadatak koordiniranja rada članova grupe te osigurava da tim bude usmjeren cilju, ali se brine i o potrebnim resursima;
- Organizator – usredotočuje se na organiziranje rada te provođenja ideja i odluka, pozornost se daje detaljima, činjenicama, vremenu i rokovima;
- Revizija i kontrola – analitički prati i evolviraju rad grupe, prikuplja podatke i gleda sve opcije, točno procjenjuje efekte, članove upozorava na nedostatke;
- Savjetnik i poticatelj – društven je te sposoban graditi dobre odnose, sluša mišljenje svakog člana; posreduje u sukobima, smanjuje tenzije, ohrabruje i potiče članove tima. Održava grupnu koheziju i odanost“.

### 3.5.3.2. Norme

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), svaka grupa ima utvrđene norme koje predstavljaju specifično ponašanje, te je točno utvrđeno dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje. Također ističu da su norme važne jer imaju utjecaj na motivaciju, zadovoljstvo i ponašanje zaposlenika unutar organizacije.

Robbinson i Judge (2018) smatraju kako postoje tri vrste normi u organizacijskom ponašanju, a to su:

1. Norme učinkovitosti – očekuje se da zaposlenici rade na način koji će poboljšati učinkovitost organizacije. Primjeri uključuju norme kvalitete proizvoda i brzine proizvodnje.
2. Norme pravednosti – očekuje se da organizacija postupa pravedno prema svim zaposlenicima. Primjeri uključuju norme raspodjele plaća, nagrađivanja i promaknuća.
3. Norme ponašanja – očekuje se da zaposlenici djeluju na način koji je prikladan u kontekstu organizacije. Primjeri uključuju norme oblačenja, pristojnosti i suradnje.

#### 3.5.3.3. Status

Robbins i Judge (2013) opisuju status grupe kao društveno definiran položaj koji se daje grupi od strane okoline. Status grupe motivira članove, te ima značajan utjecaj na ponašanje pojedinca, na ono što pojedinac misli o statusu koji ima, te kakav status mu dodjeljuje okolina.

Prema Druckeru (2006), status se odnosi na hijerarhijski položaj pojedinca unutar organizacije i može utjecati na njegovu moć, autoritet i percepciju drugih u organizaciji. On je tvrdio da je status unutar organizacije povezan s moći, a da se moć može definirati kao sposobnost pojedinca da utječe na druge. Također je naglašavao da status nije samo pitanje formalne hijerarhije, već da se može temeljiti i na drugim faktorima kao što su znanje, iskustvo, sposobnosti, vještine ili čak osobni stil. Navodi kako je iznimno važno da menadžeri prepoznaju razlike u statusu među svojim zaposlenicima i da se prilagode njihovim individualnim potrebama kako bi ih bolje motivirali i upravljali njima.

#### 3.5.3.4. Veličina

Kada je riječ o grupi, valja spomenuti veličinu i njezin utjecaj. Ne može se reći kako je manja bolja od veće ili obrnuto, jer svaka ima svoje prednosti i nedostatke.

Primjerice, prema Eisenberg et al. (2014) male grupe mogu imati pozitivan i negativan utjecaj na organizaciju. Ako su dobro organizirane i usredotočene na zajednički cilj, mogu pomoći u povećanju produktivnosti i poboljšanju radne atmosfere. Neki primjeri malih grupa unutar organizacije uključuju timove za rješavanje problema, sastanke za poboljšanje kvalitete itd. Robbins i Judge (2013) opisali su eksperiment s potezanjem užeta Ringleemanna, koji je otkrio da su članovi grupe skloniji ulagati manje napora u potezanju užeta, nego pojedinci sami. Kako bi spriječili ovaj psihološki fenomen, prema Robbinsu i Judgeu (2013), potrebno je postaviti ciljeve grupe, povećati natjecateljski duh, procijeniti trud svake osobe, istaknuti najmotiviranijeg člana i uključiti ga u grupni rad, te ako je moguće, nagraditi grupu za njihova postignuća.

#### 3.5.3.5. Kohezivnost

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), kohezivnost se odnosi na stupanj povezanosti i motiviranosti članova unutar grupe.

Prema Robbins i Coulter (2012), kohezivnost se obično povezuje s boljim radom i učinkom organizacije, jer članovi koji su više međusobno povezani i identificiraju se s organizacijom, obično su motiviraniji za rad i trude se dati svoj maksimum u postizanju zajedničkih ciljeva. Međutim, prevelika kohezivnost također može imati negativne učinke, kao što je grupna polarizacija ili grupno razmišljanje, gdje se članovi grupe pretjerano usredotočuju na potvrdu svojih mišljenja i stavova, što u krajnjem slučaju može dovesti do loših odluka.

#### 3.5.3.6. Raznolikost

Prema Robbinsu i Judgeu (2013), raznolikost govori o sličnosti, odnosno raznolikosti članova u grupi, te se može odnositi na kulturu, rasu, vjeru, dob, spol. Raznolikost unutar organizacije odnosi se na prisutnost različitih kultura, rasa, spolova, dobi, nacionalnosti, vjera i drugih karakteristika među zaposlenicima i članovima organizacije. Raznolikost može biti prednost za organizaciju jer donosi različita iskustva, perspektive i načine razmišljanja u donošenju odluka i rješavanju problema, dok s druge strane raznolikost može biti i izvor konflikta i izazova, posebno ako nije pravilno upravljanja od strane lidera (Cox, 1993).

#### 3.5.4. Grupa s obzirom na pojedince

Grupa u organizaciji predstavlja skupinu ljudi koji međusobno surađuju kako bi postigli zajednički cilj. Grupa se sastoji od pojedinaca koji dijele zajedničke interese, vrijednosti i ciljeve te međusobno komuniciraju, surađuju i podupiru se kako bi postigli zajednički cilj. Pojedinaac u grupi može biti vrlo važan za funkcioniranje grupe, jer svaki pojedinac ima svoje specifičnosti, znanja i vještine koje mogu pridonijeti postizanju ciljeva grupe (Robbins et al., 2017).

Također, raznolikost i status stvaraju pritisak i neslaganja, a osim toga, postoji mogućnost da nisu svi članovi istih sposobnosti, zbog čega cijela grupa pati (Martin, 2010).

Prema Robbins i Judge (2014) grupne odluke često uključuju različite perspektive i znanja, te stoga donose šire i cjelovitije odluke. Također sudjelovanje u grupi može povećati motivaciju i posvećenost članova prema provedbi odluke. Ne postoji točan odgovor na pitanje koga izabrati, nego što je menadžeru u tom trenutku potrebno, efektivnost ili efikasnost, te hoće li manjak efikasnosti moći nadoknaditi efektivnost ili obrnuto?

Prema Kapustiću (1991), navode se osnovne prednosti grupa u odnosu na pojedinca, kroz nekoliko procesa karakterističnih za grupno odlučivanje i grupno rješavanje problema:

- u grupama se udružuju raznolika, obično komplementarna znanja i sposobnosti. Na taj način omogućen je cjelokupni pristup i detaljna analiza pojedinih aspekata složenih problema;
- grupe filtriraju informacije i rješenja i osiguravaju povratnu vezu u valorizaciji pristupa rješenju. Interakcija u grupi omogućava bolju evaluaciju ideja, otklanjanje i korekciju grešaka u toku kreiranja;
- grupa stimulira razvoj novih ideja, jer ideje jednog člana potiču ideje drugih;
- grupe potiču veću jasnoću u formuliranju prijedloga i određenu argumentaciju kod svojih članova.

U današnje vrijeme, sposobnost rada u timu i u grupama važna je u svim suvremenim poduzećima, te predstavlja i jednu od osobina koju zaposlenik mora imati prilikom zapošljavanja na veliki broj radnih mjesta. U većini slučajeva, na raspisanim natječajima za posao, traži se spremnost radnika na rad u timu, koja se povezuje i s komunikacijskim vještinama kada tim zaposlenika sudjeluje na osmišljavanju novog proizvoda ili usluge. Kao nedostatak rada u grupama može se navesti „provlačenje“ određenih zaposlenika koji su pod utjecajem grupe možda dobri, no nemaju bitan utjecaj i ideje za unapređenje i donošenje odluka. Menadžer bi također trebao sudjelovati u radu grupe, jer ako njega nije briga na koji se način postiže cilj, grupa će s vremenom postati neefikasna, te će se smanjiti kreativnost i uspješnost. Iznimno je bitno da menadžer daje jasne i precizne upute svojoj grupi, mora dobro poznavati članove svoje grupe, pohvaliti ih, ali i upozoriti ako su nešto krivo napravili. Kako je potrebno definirati odgovarajuću organizacijsku strukturu, isto tako je potrebno i da menadžer zna karakteristike i vrstu grupe kako bi mogao kvalitetno upravljati njome. Razvoj tehnologije također može olakšati rad u grupama, jer svi članovi konstantno mogu biti u kontaktu, te nije nužno da sjede za stolom i na taj način dijele informacije. Komunikacija unutar grupe može se odvijati kroz veliki broj društvenih mreža ili putem poslovnih alata komunikacije unutar poduzeća. Menadžeru je s te strane puno lakše dobiti povratne informacije prije, ali i za vrijeme plasiranja samog proizvoda, jer putem interneta dobiva pozitivne ili negativne odgovore potrošača na dotad učinjeno. Grupe su svakako dobar način poslovanja, no ne bi se trebao zanemariti niti pojedinac i njegovi interesi i osobna stajališta.

### 3.6. Utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika

„Organizacijske vrijednosti predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju. U tom smislu, naglasak se prvenstveno stavlja na međusobno povjerenje i poštovanje pripadnika organizacije, zadovoljstvo vanjskih suradnika i poslovnih partnera, financijsku stabilnost organizacije, izražen timski duh kod zaposlenika. Organizacijske vrijednosti su zapravo strategijski cilj poduzeća i ono čemu svako poduzeće treba težiti“ (Žugaj i Cingula, 1992:210).

U prijašnjim poglavljima dalo se zaključiti kako organizacijska struktura ima veliki utjecaj na poduzeće, jer predstavlja određeni način ponašanja i odnosa menadžera i njegovih zaposlenika, što u krajnjem slučaju uvelike utječe na ponašanje zaposlenika unutar poduzeća. S obzirom na raznolikost u poduzeću, menadžer ne smije generalizirati način poslovanja, jer neće svima odgovarati fleksibilnost i sloboda, kao što se drugi neće uklopiti u organizaciju visokih normi i hijerarhije. Do velikih problema unutar poduzeća može doći ako je stupanj centralizacije visok, odnosno problema sustava u kojemu su hijerarhijskim poretком utvrđeni zadaci, gdje menadžer (najviši stupanj hijerarhije) odlučuje o temeljnim pitanjima vezanim za poduzeće. Inovacije su nešto što u velikoj mjeri pokreće poduzeće, no centralizacija i formalizacija značajno i negativno utječu na upravljanje inovacijama. Iznimno je važno da se organizacijska struktura određenog poduzeća odabere prema njegovoj veličini i ostalim čimbenicima poduzeća, jer dobro definirana organizacijska struktura poduzeća je temelj uspjeha kako za zaposlenike poduzeća, tako i za samu profitabilnost poduzeća. Ako je odabrana ispravna organizacijska struktura, poduzeće će koristiti svoje maksimalne kapacitete, odnosno maksimizirati svoju dobit. Kako bi menadžer znao što je točno u njegovom djelokrugu poslovanja, treba se voditi organizacijskom strukturom, jer su zadatci menadžmenta kroz različite organizacijske strukture različiti. Kada je u pitanju ponašanje menadžera, on mora imati razvijene sposobnosti izražavanja svojih ideja i planova, kako kroz usmenu tako i kroz pisanu komunikaciju. Mora imati razvijene prezentacijske vještine kako ne bi dolazilo do nedoumica kod prenošenja ideja svojim zaposlenicima, a koje moraju biti jasne i izravne.

Potrebno je napomenuti kako se utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenika može razlikovati i zbog veličine poduzeća u kojemu je osoba zaposlena.

Prema Meijaardu i dr. (2005), tijekom posljednjih nekoliko godina pozornost na odnos između organizacijske strukture i veličine poduzeća bila je relativno ograničena. Na posljetku su došli do zaključka kako organizacijska struktura ima doista važnu ulogu u odnosu na veličinu



poduzeća, te da definitivno zaslužuje biti uzeta u obzir u modelima i budućim analizama poslovanja malih poduzeća.

„Nepoželjno ponašanje je obično definirano kao aktivnosti koje se odvijaju unutar organizacijskog konteksta i predstavljaju prijetnju ili štetu organizaciji, njezinim zaposlenicima ili klijentima. To ponašanje može uključivati krađu, pronevjeru, vandalizam, seksualno uznemiravanje, mobbing, nasilje, kršenje sigurnosnih pravila, nepoštivanje propisa o zaštiti okoliša i drugih sličnih aktivnosti. Uzroci nepoželjnog ponašanja su kompleksni i mogu uključivati osobne, situacijske i organizacijske faktore. Osobni faktori uključuju nezadovoljstvo poslom, frustraciju, nedostatak kontrolnih mehanizama, visok stupanj neuroticizma, neodgovorno ponašanje, nisku emocionalnu stabilnost i slično. Situacijski faktori uključuju konfliktnu radnu okolinu, nedostatak podrške, visoke zahtjeve za radom, nedostatak jasnih pravila, niske plaće i drugo. Organizacijski faktori uključuju lošu kulturu, nedostatak jasnih vrijednosti, nedostatak politika i procedura za suzbijanje nepoželjnog ponašanja, nedostatak vodstva i drugo“ (Greenberg, 2017:561).

Uzevši u obzir sve rečeno, treba još nadodati da je menadžer osoba koja bira pravu osobu za svoje poduzeće koje je u tom trenutku već postavljeno. Mora jasno znati kakvu osobu traži, te tako izabrati onu koja se najbolje uklapa u organizacijsku strukturu poduzeća. Ne može se reći kako su jedni zaposlenici bolji od drugih, jer svako poduzeće ima onu najnižu operativnu razinu menadžmenta čiji su zadaci specijalizirani i repetitivni, ali što je bliže vrh piramide, potrebni su zaposlenici koji pridonose inovacijama i čija su znanja razvijenija od onih na operativnoj razini.

Jedan od bitnih utjecaja na ponašanje zaposlenika je i stres unutar organizacije.

„Stres uključuje djelovanje štetnih činitelja na organizam, kao i odgovor organizma na štetne utjecaje. Postoje različite definicije stresa, no, općenito govoreći, tu je riječ o pojačanoj i ubrzanoj reakciji, tj. maksimalnom korištenju postojećih adaptivnih i obrambenih mehanizama kojim psihofizički organizam nastoji prevladati određen težak problem. Jednostavno rečeno, stres je reakcija duha i tijela na promjenu“ (Sikavica, 2011:576).

Lazarus i Folkman (1984) razvili su teoriju primarne i sekundarne procjene stresa. Prema ovoj teoriji, kada se osoba suoči s nekom stresnom situacijom, prvo procjenjuje kako bi ju odredila, odnosno hoće li je doživjeti kao ugrožavajuću. Ovo se naziva primarnom procjenom. Ako osoba procjeni da je situacija ugrožavajuća, tada slijedi sekundarna procjena, u kojoj osoba razmišlja o tome jesu li njene osobne sposobnosti i resursi dostatni da se nosi sa stresnom situacijom.

Ovisno o rezultatima primarne i sekundarne procjene, mogu se pojaviti različite reakcije zaposlenika na stresne situacije.

Vrlo često kada su zaposlenici nezadovoljni radnim mjestom ili organizacijskom strukturom poduzeća, sabotiraju svoje obavljanje posla.

„Devijentno ponašanje je ponašanje koje krši organizacijske norme i ugrožava dobrobit organizacije ili njezinih članova. Devijantnost može imati različite oblike, od manjih prekršaja poput kašnjenja na posao do velikih zločina poput pronevjere. Uzroci devijantnog ponašanja su složeni i uključuju osobne, situacijske i organizacijske faktore. Neke uobičajene osobne čimbenike koji doprinose devijantnosti uključuju nezadovoljstvo poslom ili radnom okolinom, niske razine zadovoljstva poslom i nedostatak lojalnosti organizaciji“ (McShan i Glinow,2008:36).

### 3.6.1. Komunikacija u organizaciji

Komunikacija je važan čimbenik svakog poduzeća, jer predstavlja protok informacija od pošiljatelja ka primatelju na verbalan ili neverbalan način, podrazumijevajući da primatelj razumije poruku (Cullen i Calitz, 2015). Komunikacija, koliko je bitna za razumijevanje unutar poduzeća, toliko je bitna i prilikom sklapanja određenih poslova sa vanjskim suradnicima i dobavljačima. Komunikacijske vještine su u današnje vrijeme vrlo popularne za istraživanje, te su vještine u koje poslodavci i menadžeri često ulažu u svrhu edukacije i usavršavanja svojih zaposlenika. Pomoću komunikacije radnici i menadžeri mogu prenijeti svoja mišljenja, osobna stajališta, te nezadovoljstvo radnim okruženjem ili dobivenim zadacima. U današnje vrijeme, komunikacija se sve više odvija putem interneta i društvenih mreža. Društvene mreže nisu samo alat privatne zabave, nego se koriste i u poslovne svrhe. Putem društvenih mreža privlače se potencijalni kupci, te se odgovara na njihove upite u vezi usluga ili proizvoda koje poduzeća nude. Menadžera također trebaju odlikovati izvrsne komunikacijske vještine koje su u nekim poduzećima i uvjet za dobivanje takve vrste posla. On treba u svakom trenutku koordinirati putem komunikacijskih kanala između svojih zaposlenika, te im dodjeljivati zadatke temeljem njihovog angažmana i radnog mjesta. Često se ističe važnost timskog rada unutar poduzeća, u kojem je osnovni čimbenik komunikacija, gdje putem direktnih kanala zaposlenici usmeno razmjenjuju svoje ideje i mišljenja u svrhu poboljšanja dosadašnjeg poslovanja ili osmišljavanja novog proizvoda ili usluge za poduzeće u kojemu rade. Brzi proces globalizacije i tehnološki

razvitak znaju predstavljati izazove za poduzeća i za same zaposlenike u smislu nadogradnje svojih znanja i komunikacijskih tehnologije kao što su e-mailovi, te ostali komunikacijski kanali. Pandemija COVID-19 također je predstavljala izazov, te je pokazala koliko je komunikacija bitna za samo poduzeće gdje je većina radnika radila od kuće i komunicirala putem raznih komunikacijskih kanala kako bi se posao mogao obavljati nesmetano. Prema Robbins i Judge (2013), u poduzeću moguće je razlikovati nekoliko vrsta komunikacije:

Vertikalna komunikacija usmjerena prema dolje – kreće se od top menadžera, te ide prema operativnoj razini menadžmenta. Prepoznatljiva je u poduzećima s autoritativnim stilom upravljanja, gdje top menadžer daje upute zaposlenicima o načinu obavljanja posla. Učinkovitost leži u rasponu kontrole koji može biti širok ili uzak, ovisno o veličini poduzeća, no što je raspon kontrole širi, komunikacija je lošija.

Vertikalna komunikacija usmjerena prema gore – kreće se od operativne razine prema top menadžeru kako bi se pružile povratne informacije, pritužbe ili prijedlozi za budućnost poslovanja. Na taj način zaposlenici svih razina uključeni su u proces donošenja odluka i dobivaju osjećaj vrijednosti.

Dijagonalna komunikacija – teče između zaposlenika koji se ne nalaze na istoj hijerarhijskoj razini u poduzeću.

Horizontalna komunikacija – odvija se između zaposlenika na istoj razini u poduzeću i ta vrsta komunikacije je najčešća u poduzeću.

Prema istraživanju Renaniju i dr. (2017), postoji veza u načinu komuniciranja organizacije sa zaposlenicima i organizacijskom strukturom. Uzrok neučinkovite komunikacije javlja se s pojavom formalizacije, kompleksnosti i centralizacije. Dolazi do dvosmislenosti i usporavanja komunikacije u poduzeću, što utječe i na ponašanje zaposlenika. Zaposlenici gube inicijativu, bespomoćni su i dolazi do općeg nezadovoljstva, što utječe i na opći cilj organizacije. Proveli su analizu utjecaja organizacijske strukture na zaposlenike u poduzeću, prije koje su postavili dvije hipoteze: „Postoji značajan odnos između formalnosti i neučinkovite komunikacije“ i „Postoji značajan odnos između kompleksnosti i neučinkovite komunikacije“. Nakon provedene analize, prva hipoteza se prihvaća ondje gdje formalnost uključuje sve zakonske propise, opise poslova i procedure. Kako se povećava broj formalnosti, komunikacija unutar organizacije postaje neučinkovita, a posebno kada su propisi dvosmisleni. Ako dolazi do velikog broja formalnih propisa unutar poduzeća, zaposlenike čine beznadnima u obavljanju tekućih poslova, a komunikacija je sve sporija u usporedbi s manjim brojem formalnih propisa.

Kada je u pitanju druga hipoteza, dokazalo se kako postoji značajan odnos između složenosti i neučinkovite komunikacije. Statistička analiza potvrdila je činjenicu da kada je organizacijska složenost povećana, komunikacija unutar poduzeća postaje neučinkovita, točnije rečeno, to znači da kada se povećava broj zadataka ili podsustava koji se provode ili postoje unutar organizacije, komunikacija postaje sve neučinkovitija i odnos između zaposlenika biva spor i neučinkovit. Kada je u pitanju centralizacija, došli su do rezultata analize gdje se komunikacija smanjuje u drastičnoj mjeri ukoliko je stupanj centralizacije u poduzeću visok, a odnosi unutar poduzeća postaju neučinkoviti. Smatraju kako su centralizacija, složenost i formalnost imali najveći utjecaj na neučinkovitu provedbu komunikacije za vrijeme istraživanja.

## 4. Rasprava

Organizacijska struktura predstavlja kostur poduzeća, te je osnova za uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Organizacijsku strukturu čini šest dimenzija poslovanja: specijalizacija rada, departmentalizacija, lanac zapovijedanja, kontrola, centralizacija i decentralizacija, te formalizacija, a pomoću njih definiramo način obavljanja posla, grupiranja i koordiniranja.

Specijalizacijom rada smanjuje se radna funkcija u specifične zadatke koji olakšavaju proces proizvodnje. Departmentalizacijom zadaci su podijeljeni u posebne odjele koji se bave jednom poslovnom funkcijom, koja može biti podijeljena na više organizacijskih jedinica. Lanac zapovijedanja određuje kome je zaposlenik odgovoran, dok se kontrola brine o razinama, odnosno broju potrebnih menadžera za vođenje određenog broja zaposlenika. Centralizacijom ili decentralizacijom moguće je odrediti stupanj upravljanja koji zajedno s formalizacijom prikazuje način poslovanja.

Zatim su opisane tri najčešće organizacijske strukture: jednostavna, matrična i birokratska. Jednostavna organizacijska struktura ima visok nivo centralizacije, formalizacije i specijalizacije zbog jedne razine u poduzeću, točnije gdje su menadžer i vlasnik ista osoba. Ova struktura stvara problem prilikom širenja poduzeća, jer menadžer sam više ne može pratiti promjene, te je potrebna reorganizacija strukture. Iz jednostavne strukture nastaje birokratska, koja se temelji na visokoj specijalizaciji posla. Najkompliciranija, ali i najčešće korištena struktura jest matrična. Matrična struktura spoj je funkcijske i divizijske organizacijske strukture, gdje je cjelokupno znanje veće, te dolazi do kompetitivnosti između dva odjela koja sa sobom nose dva nadležna voditelja. Takav tip organizacije ne odgovara pojedincima koji žele sigurnost i manjak dvosmislenosti, te im uzrokuje stres i nesigurnost.

Također, valja napomenuti kako se organizacija dijeli na mehanicističku ili organsku strukturu, te ih vezujemo uz odnos hijerarhije, to jest heterarhije u poduzeću. Mehanicistička ima visok stupanj formalizacije i centralizacije, dok je organska suprotna, bazira se na fleksibilnosti i neformalnoj komunikaciji

Grupe predstavljaju spoj dvoje ili više ljudi koji dijele isti cilj, a mogu se objasniti svojstvima: uloge, norme, status, veličina, kohezivnost i raznolikost. Uloge predstavljaju položaj zaposlenika, kako u grupi, tako i izvan, a oblikovane su različitim normama koje grade patent ponašanja. Status objašnjava rang grupe, dok kohezivnost tumači odnose između raznolikih

članova neovisno o veličini grupe. Grupa kao takva sastavljena je od pojedinaca, te na nju utječu različitim mišljenjima i stavovima, a način na koji se prilagođavaju organizacijskoj strukturi ovisi jednako o njima koliko i o menadžerima koji ih biraju za određenu poziciju. Menadžeri moraju znati kakvu osobu traže: znanja, kompetencije, vještine, osobine, dok osobe koje traže zaposlenje moraju provjeriti odgovara li im struktura i način poslovanja poduzeća.

Kako bi zaposlenici funkcionirali kao timski igrači, poduzeća kroz razne edukacije i rad u timu u smislu rješavanja određenih zadataka i problema spajaju zaposlenike te potiču komunikaciju među njima. Velike firme imaju velike open space urede u kojima se potiče interakcija među zaposlenicima te su lako dostupni jedni drugima. To im daje dojam da su svi jednaki i da nema velike hijerarhijske podjele, jer se svi nalaze na istom mjestu i rade u istim uvjetima bez obzira na plaću.

Na odnose unutar poduzeća i samo poslovanje poduzeća može utjecati veliki broj vanjskih i unutarnjih čimbenika. Prije svega, najvažnije je da menadžer definira odgovarajuću organizacijsku strukturu, da bi poduzeće moglo iskoristiti svoje maksimalne kapacitete koji će se odraziti kroz zadovoljstvo zaposlenika i kroz povećanje profitabilnosti poduzeća. U slučajevima ako je odabrana kriva organizacijska struktura, dolazi do nedoumica unutar radnog kolektiva. Kada je u pitanju utjecaj organizacijske strukture na ponašanje zaposlenike, najviše se može povezati s utjecajem na komunikaciju unutar poduzeća. Komunikacija predstavlja prijenos informacija, te je jedan od najvažnijih čimbenika unutar poduzeća. Putem komunikacije, zaposlenici međusobno iznose svoje stavove, organiziraju sastanke, sklapaju poslove sa potencijalnim kupcima i dobavljačima, donose odluke... Jedan od značajnih čimbenika je fleksibilnost kroz radno vrijeme zaposlenika, koja omogućuje zaposlenicima da obave dnevne zadatke u vremenu koje im najviše odgovara. Uz navedeno, tu je i važnost ulaganja u samo radno mjesto, koje također utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Ako su uredi maleni, a broj ljudi velik, dolazi do problema u komunikaciji unutar ureda, te samim time i do nezadovoljstva zaposlenika. Kroz rad, jedan od najvećih problema prilikom donošenja odluka unutar poduzeća je centralizacija. Ako menadžer ili vlasnik poduzeća donosi odluke bez prava glasa svojih zaposlenika, dolazi do pojave centralizacije koja negativno utječe na poslovanje. Centralizacija predstavlja jedan od uzroka neučinkovite komunikacije, gdje jedna točka unutar organizacije odlučuje o svemu. Prakse određenih poduzeća su svakodnevni sastanci kako bi radnici bili upućeni u dnevne radne zadatke, te kako bi iznijeli svoja stajališta o trenutnom poslu. Dakako, radnik ne bi trebao biti konstantno nezadovoljan i iznositi svaki dan nešto loše putem komunikacije, jer to može „gušiti“ kako ostale zaposlenike, tako i menadžere. U slučaju

nastajanja takvih situacija, očito je da radno mjesto nije za određenog zaposlenika, koji bi u tom slučaju ili trebao pronaći drugo poduzeće ili ga menadžer može postaviti na drugo radno mjesto, sukladno njegovim kvalifikacijama i sposobnostima. Kada bi svi imali negativno mišljenje o poslovanju i radnom mjestu, menadžer bi trebao preispitati svoje odluke i pogledati u kojem je koraku pogriješio, kako bi poduzeće u budućnosti raslo i zadovoljilo kako potrebe svojih zaposlenika, tako i krajnjih kupaca.

## 5. Zaključak

Organizacijska struktura daje značenje poduzeću te pridonosi tijeku njenih daljnjih akcija u ostvarivanju zajedničkog cilja poduzeća. Što je poduzeće veće, njegova organizacijska struktura mora biti preciznija i detaljnije opisana. Najveći utjecaj u kreiranju ima zapovjedni lanac, centralizacija i formalizacija koje određuju pravila ponašanja zaposlenika s njihovim nadređenima, te koliko će menadžera i menadžerskih razina biti. Na taj način menadžeri održavaju pravilan tijek poslovanja poduzeća i mogu odgovarati na promjene u okolini.

Identificirana su tri najčešća dizajna organizacijske strukture: jednostavni, birokratski i matrični. Dizajn je podijeljen uzevši u obzir organsku i matričnu strukturu, koja govori o stupnju hijerarhije odnosno heterarhije u poduzeću. Jednostavna organizacijska struktura početno je stanje svakog poduzeća, jer ima jednu razinu u kojoj su vlasnik i menadžer ista osoba te upravlja cijelim poduzećem, zatim slijedi birokratska struktura koja se nadovezuje na jednostavnu jer dolazi do širenja poduzeća gdje menadžer ne može sam upravljati cijelim poduzećem. Treća i najkompleksnija organizacijska struktura jest matrična. Matrična struktura spaja dvije organizacijske strukture i to su uglavnom jednostavna i divizijska, znanja svih razina se isprepliću, kao i lanac zapovijedanja, gdje se upoznajemo s dualnim načinom zapovijedanja.

Grupu predstavlja spoj dvoje ili više ljudi s istim interesom, te nastaju izvan i unutar poduzeća. Menadžeri stvaraju grupu s obzirom na postavljeni zadatak, te se u formaciji mogu primijetiti konflikti zbog različitosti pojedinaca, ali sastavljanjem normi one se razrjeđuju i grupa počinje s radom. Na njihovo ponašanje utječu osobne težnje i znanja koje imaju, a menadžeri moraju prepoznati kvalitete koje traže u svom poduzeću, znanja, karakteristike i osobnost budućeg zaposlenika. Na zaposleniku je da procijeni je li određena grupa i radno mjesto ono u čemu se prepoznaje i tek tada menadžer može poraditi na budućem zadovoljstvu.

Komunikacijske vještine u današnje vrijeme vrlo su popularan pojam istraživanja, te prostor gdje poslodavci i menadžeri često ulažu u svrhu edukacije i usavršavanja svojih zaposlenika. Pomoću komunikacije, radnici i menadžeri mogu prenijeti svoja mišljenja, osobna stajališta, te nezadovoljstvo radnim okruženjem ili dobivenim zadacima. U današnje vrijeme, komunikacija se sve više odvija putem interneta i društvenih mreža. Društvene mreže nisu samo alat privatne zabave, nego se koriste i u poslovne svrhe. Putem društvenih mreža privlače se potencijalni kupci, te se odgovara na njihove upite u vezi usluga ili proizvoda koje poduzeća nude.



## Literatura

1. Borman, C. W., Ilgen, R. D., Klimoski, J. R. (2003). *Industrial and organizational psychology: Handbook of psychology*. 12. izdanje. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc. Dostupno na: <http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4388/Handbook%20of%20Psychology%2C%20Volume%2012%20Industrial%20and%20Organizational%20Psychology.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Pristupljeno 2. veljače 2023].
2. Buble, M. (1993). *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Buble, M. (2006). *Management*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*, 4. izdanje, Pearson Education Limited, HarlowTa. Dostupno na: <http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change.pdf> . [Pristupljeno: 4. veljače 2023].
5. Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher. Dostupno na: [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1533769](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1533769) [Pristupljeno: 20. veljače 2023].
6. Cullen, M., Calitz, A. (2015). Social team building for MBA study group cohesion. *Conference: 9th International Business Conference (IBC)*. Victoria Falls, Zambia. str. 7-8 Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/282442109\\_SOCIAL\\_TEAM\\_BUILDING\\_FOR\\_MBA\\_STUDY\\_GROUP\\_COHESION](https://www.researchgate.net/publication/282442109_SOCIAL_TEAM_BUILDING_FOR_MBA_STUDY_GROUP_COHESION) [Pristupljeno: 4. veljače 2023].
7. Ćerić, V., Varga, M. (2004). *Informacijska tehnologija u poslovanju*. Zagreb: Element.
8. Daft, R. L. (2012). *Management*. South Western Cengage Learning. Nashvill: Vanderbilt University.
9. Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
10. Eisenberg, E. M., Goodall Jr, H. L., Trethewey, A. (2014). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 8. izdanje. Boston: Bedford/St.Martin's.
11. Greenberg, J. (2017). *Managing behavior in organizations*. London: Pearson.

12. Kapustić, S. (1991). *Menadžment i organizacija u turizmu*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Kobašić, A. (1994). O skladu strategije i organizacijske strukture poduzeća. *Ekonomika misao i praska*. Dubrovnik. 3(2), str. 97-99. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/324051> [Pristupljeno 12. prosinca 2022].
14. Lazarus, R. S., Folkman, S. (2021). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
15. Martin, J., Fellenz, M. R. (2010). *Organizational Behaviour and Management*. 5. izdanje. Hampshire: Cengage Learning.
16. McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2019). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. New York: McGraw-Hill Education.
17. Meijaard, J., Brand, M., Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in dutch small firms. *Small Business Economics*, 24(2), str. 173-187. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-005-4259-7> [Pristupljeno 10. prosinca 2022].
18. Mintzberg, H. (1979). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), str. 322-341. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2630506> [Pristupljeno 10. prosinca 2022].
19. Mlinarić, I. (2014). *Uvod u menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
20. Mullins, L. J. (2016). *Management & Organisational Behaviour*. 11. izdanje. Harlow: Pearson.
21. Renani, G., Ghaderi, B., Mahmoudi, O. (2017). The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(10), str. 2383–2126. Dostupno na: [https://www.ijmae.com/article\\_115158\\_45d105d88a64936d16cca21363682f93.pdf](https://www.ijmae.com/article_115158_45d105d88a64936d16cca21363682f93.pdf). [Pristupljeno 6. siječnja 2023].
22. Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. 11. izdanje. London: Pearson Education Limited.
23. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. 15. izdanje. New York, New York: Pearson, str. 479-502.

24. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. 14. izdanje. London: Pearson
25. Robbins, S. P., Judge, T. A., Miljković, D., Šarčević, M. (2019). *Organizational behavior* 17. izdanje. London: Pearson Education Limited.
26. Schein, E. (1988). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
28. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator, str. 339.
29. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Menadžment i poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
30. Vuković, D. (2008). *Organizacija i reorganizacija*. Interno izdanje, Velika Gorica: INKUS d.o.o. (elaborat) Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03 Organizacija i reorganizacija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf) [Pristupljeno 15. siječnja 2023].
31. Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck.
32. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
33. Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.
34. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.

## **Popis slika i tablica**

### **Slike**

Slika 1. Raspon kontrole .....	6
Slika 2. Jednostavna struktura.....	8
Slika 3. Matrična organizacijska struktura.....	10
Slika 4. Mehanicistička nasuprot organskoj strukturi .....	11
Slika 5. Faze razvoja grupe .....	16
Slika 6. Faze izvršenja .....	17

### **Tablice**

Tablica 1. Ključna pitanja i odgovori na dizajniranje odgovarajuće organizacijske strukture ..	2
--	---

