

# Heterarhijska organizacijska struktura nasuprot hijerarhijskoj

---

Mikić, Leona

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:902713>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Leona Mikić

**HETERARHIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA  
NASUPROT HIJERARHIJSKOJ**

Završni rad

Osijek, srpanj 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Leona Mikić

**HETERARHIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA  
NASUPROT HIJERARHIJSKOJ**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 00102223101

e-mail: mikicleona@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, srpanj, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management

Leona Mikić

**HETERARCH ORGANIZATIONAL STRUCTURE VERSUS  
HIERARCHICAL**

Final Paper

Osijek, 2020.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice: Leona Mikić**

**JMBAG: 00102223101**

**OIB: 67759593581**

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

**Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij**

**Naslov rada: Heterarhijska organizacijska struktura nasuprot hijerarhijskoj**

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

U Osijeku, 12.9.2020. godine

Potpis

Leona Mikić

# HETERARHIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA NASUPROT HIJERARHIJSKOJ

## SAŽETAK

Hijerarhija upućuje na položaj u organizaciji, to jest, na odnose subordinacije (nadređenosti i podređenosti). Postojanje hijerarhija ukazuje na postojanje autoriteta nasuprot čega se nalazi heterarhija ili nehijerarhija, odnosno slobodnije i demokratskije ustrojstvo. Hijerarhijska struktura je oduvijek prisutna u svim sferama društva i kao takva je sinonim za postavljanje strogih pravila i njihovo provođenje. Tema ovog završnog rada stoga proučava odnose između viših i nižih razina menadžmenta općenito, i izvršnih radnika, uspoređujući te odnose između dvije suprotstavljene strukture. Formalna raspodjela moći i ovlasti bitno se razlikuje kod ovih struktura pa se tako razlikuju plitke od dubokih organizacija čije su karakteristike predstavljene u radu. Većina današnjih organizacija ima hijerarhijsku strukturu na čelu koje se nalazi izvršni direktor. Unutar hijerarhijske strukture ustrojeni su sektori i odjeli na čelu kojih se nalaze, također, direktori niže razine koji rukovode organizacijom i donose odluke niže razine. S druge strane, heterarhijske strukture danas se pronalazi kroz velike multinacionalne kompanije, odnosno heterarhijska struktura ima više centara koji samostalno djeluju i funkcioniraju zbog složenosti i veličine organizacije.

**Ključne riječi:** *hijerarhija; heterarhija; raspodjela moći; organizacija*

# **HETERARCH ORGANIZATIONAL STRUCTURE VERSUS HIERARCHICAL**

## **ABSTRACT**

Hierarchy refers to the position in the organization, that is, to the relations of subordination (superiority and subordination). The existence of hierarchies indicates the existence of an authority against which there is a hierarchy or non-hierarchy, that is, a freer and more democratic structure. Hierarchical structure has always been present in all spheres of society and as such is synonymous with setting strict rules and enforcing them. The topic of this final paper therefore studies the relationships between higher and lower levels of management in general and executives, comparing these relationships between two more opposing structures. The formal distribution of power and authority differs significantly in these two structures, so they differ shallow from deep organizations whose characteristics are presented in the paper. Most organizations today have a hierarchical structure headed by an executive director. Within the hierarchical structure, there are sectors and departments headed by lower-level directors who manage the organization and make lower-level decisions. On the other hand, we find heteroarchic structures today through large multinational companies, ie the heteroarchic structure has several centers that operate and function independently.

**Keywords:** *hierarchy; heterarchy; power distribution; organization*

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Hijerarhijska organizacijska struktura .....</b>	<b>2</b>
2.1. Temeljna klasifikacija hijerarhijskih struktura.....	3
2.2. Karakteristike hijerarhije s aspekta organizacijske strukture.....	11
2.3. Modeli hijerarhijske strukture .....	13
<b>3. Heterarhijska organizacijska struktura .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Razlika između hijerarhijske i heterarhijske organizacijske strukture..</b>	<b>21</b>
<b>5. Analiza primjera hijerarhijske i heterarhijske strukture.....</b>	<b>22</b>
5.1. Analiza hijerarhijske strukture .....	22
5.1.1. Ustroj policije u Republici Hrvatskoj – primjer državnog sektora .....	22
5.1.1. Agrokor d.d. – primjer javnog sektora .....	23
5.2. Analiza heterarhijske strukture – Google.....	26
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>28</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>29</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>31</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>32</b>



## 1. Uvod

Predmet završnog rada pod naslovom „Heterarhijska organizacijska struktura nasuprot hijerarhijskoj“ jasno je definirati hijerarhiju, analizirati ključnu podjelu hijerarhije kroz povijest s naglasnom na četiri i danas najbitnije hijerarhijske organizacijske strukture: crkvenu, vojnu, državnu i obiteljsku. Nadalje, tijekom pisanja rada analizirat će se i osnovne karakteristike hijerarhijske organizacije u globalnom smislu te forma i značajke takve organizacijske strukture. S druge strane, u odnosu na hijerarhiju, postoji novonastala organizacijska struktura koja se počela proučavati tek početkom 17. stoljeća nakon prvih revolucija – heterarhijska organizacijska struktura. Specifičan cilj rada odnosi se na taksativni prikaz razlike između ove dvije oprečne hijerarhijske strukture, kao i na analizu današnje hijerarhijske i heterarhijske strukture koja će biti prikazana kroz primjer analize ustrojstva policije u Republici Hrvatskoj, koncerna Agrokor i Google-a.

Sadržaj završnog rada podijeljen je u šest logički povezanih poglavlja. U uvodnom poglavlju definira se predmet završnog rada te opći i specifični ciljevi. Drugo poglavlje nosi naslov hijerarhijska struktura. U ovom poglavlju analizira se nastanak i razvoj hijerarhijske strukture, podjela hijerarhijske strukture, njezine značajke i modeli hijerarhijske strukture. U trećem poglavlju naglasak je stavljen na heterarhijsku organizacijsku strukturu, odnosno, njezine osnovne karakteristike, značajke i važnost. Četvrto poglavlje predstavlja usporedbu hijerarhije i heterarhijske strukture, dok se u petom poglavlju analiziraju primjer hijerarhijske i heterarhijske strukture. Za primjer hijerarhijske strukture prikazana je analiza ustroja policije Republike Hrvatske, kao bitnog segmenta državne vlasti koja je ustrojena po jasnim i strogim pravilima i analiziran primjer koncerna Agrokor. S druge strane, kao primjer heterarhijske organizacije analizira se Google. Zaključak predstavlja sintezu svega iznesenog u radu, dok se na kraju rada nalazi popis relevantne literature i priloga (slike, tablice) koji su korišteni prilikom pisanja završnog rada.

## 2. Hijerarhijska organizacijska struktura

Govoreći općenito o pojmu hijerarhije bitno je naglasiti da isti se odnosi na stupnjevanje vlasti, odnosno na odnos subordiniranosti – podređenosti i nadređenosti. Kako bi na pravilan način definirali opći pojam hijerarhije kao forme organizacije bitno je uspostaviti dobre temelje glede pobližeg opisivanja iste. Prema Spajiću-Vrkašu (1999) hijerarhija u općem smislu riječi postoji u svakom segmentu, odnosno i kod ljudi i kod životinja. Kada je riječ o hijerarhiji unutar životinjskog svijeta valja istaknuti kako je ista prisutna kod društvenih životinja, odnosno, onih koje se uvijek nalaze u skupinama. To se ponajprije odnosi na čopor kao manju vrstu zajednice, krdo kao veću vrstu zajednice, jato kao zajednicu ptica te roj kao zajednicu kukaca. S obzirom da hijerarhija ima svoje stupnjeve, odnosno temelji se na odnosu nadređenih i podređenih, bitno je istaknuti kako i u životinjskom svijetu postoji jasna struktura, odnosno i životinje znaju tko je na čelu njihove zajednice.

Prema Spajiću-Vrkašu (1999) zajednice životinja mogu se klasificirati u sljedeće stupnjeve:

1. Alfa jedinke: obuhvaćaju mužjaka, ženku ili par, a oni su i najviše pozicionirani na ljestvici;
2. Beta jedinke: obuhvaćaju mužjaka, ženke ili par; prijatelj alfe, odgajatelj mladunaca;
3. Ostali članovi;
4. Omega jedinke: obuhvaćaju mužjaka, ženu ili par koji je najniže pozicioniran.

Spajiću-Vrkaš (1999) navodi kako se položaj u većini slučajeva dobiva fizičkom superiornošću, odnosno, za dobivanje položaja takve vrste događaju se brojne, najčešće, fizičke borbe kako bi se ostvarila prevlast. Kada konačno bude razvidno tko je vođa zajednice, tada se dobiva vodstvo. Zanimljiva je činjenica da su alfe najčešće jedini reproduktivni u zajednici te kao takvi imaju najviše slobode, odnosno, prvi zadovoljavaju svoje primarnu potrebu za hranom i pićem. S druge strane, omega jedinke su najniže na hijerarhijskoj ljestvici te kao takve su podređene svim drugim članovima zajednice, te oni zadnji jedu.

Kada bi sve ranije navedeno bilo primijenjeno na hijerarhiju ljudi bitnoj je istaknuti da su se kroz povijest stvarale određene hijerarhijske strukture koje se i danas poštuju. Prema Spajiću-Vrkašu (1999), u ljudskim društvima postoje klasifikacija četiri primarne hijerarhije, a to su:

1. Obiteljska hijerarhija,
2. Vojna hijerarhija,

3. Religijska hijerarhija,
4. Državna hijerarhija.

## 2.1. Temeljna klasifikacija hijerarhijskih struktura

**Obiteljska hijerarhija** postoji u društvima s dominantnim spolom. „U razvijenim društvima to je uvijek *pater familias* – poglavar otac, te ga slijede majka i djeca. Tijekom proučavanja literature o obiteljskoj hijerarhiji evidentno je da u tijekom povijesti, sve do 19. stoljeća bile aktualne zadružne obitelji, odnosno proširene obitelji“ (Spajić-Vrkaš, 1999:134). Temeljem povijesnih istraživanja o zadružnim obiteljima, uvijek se vjerovalo da su obilježja zadružnih obitelji univerzalna. Kako navodi Gavazzi, a sve temeljem spisa o obiteljski zadrugama „u stvarnosti bi se jedva mogle naći dvije obiteljske zadruge koje bi imale posve jednaku strukturu, iste vlasničke odnose, isti poredak u radu i življenju“ (Gavazi, 1978:82). Obiteljske zadruge su najčešće klasificirane kroz tri generacije, u svojoj suštini su velike i povezane krvnim srodstvom“ (Spajić-Vrkaš, 1999:134) „Kod većine europskih naroda zadruge su obiteljske zajednice koje su sačinjene od oženjene braće i njihovih obitelji, a u pojedinim slučajevima u zadrugama žive i roditelji ukoliko posjeduju zajednički imetak (u zemlji, stoci, zgradama, oruđu i dr.)“ (Gavazi, 1978:82). Drugim riječima, u zadruzi se „naglašavalo zajedništvo, poštenje i međusobno poštovanje“ (Rihtman-Auguštin, 1984:34). Zajedništvo, poštenje i međusobnom poštovanje su temelj čvrste zadružne hijerarhijske strukture. Ista je utemeljena na patrijarhalnim načelima, odnosno senioritetu. Na vrhu hijerarhije nalazio se otac – domaćin, koji se nazivan starješinom ili gospodarom kuće. Ako je riječ o trogeneracijskoj zadružnoj obitelji, tada je gospodar kuće bio djed, dok je u dvogeneracijskoj zadružnoj obitelji glava kuće bio sin. „Njemu su bili podređeni svi muški i svi ženski članovi zadruge. Između muškog i ženskog zadružnog "svijeta" vrijedilo je načelo "spolne asimetrije moći" (Quinn, 1977:185). Načelo „spolne asimetrije moći“ podrazumijeva podređenost svih članova obitelji „gospodaru kuće“. Prema ovom načelu žena je imala podređen položaj, te je morala uvijek biti na usluzi svima u kući, a posebno svekri. Sukladno navedenom načelu muško dijete je uvijek bilo hijerarhiji više rangirano od ženskog, a muška djeca su položaj zauzimala sukladno svojoj dobi. „Dječaci su morali slušati mladiće i odrasle muškarce, neoženjena braća bila su podređena oženjenima, stariji oženjeni brat imao je prvenstvo nad mlađim oženjenim bratom. Na drugoj strani, djevojčice su morale slušati i djevojke i udate žene“ (Spajić-Vrkaš, 1999:134). No odnos između još neudatih djevojaka i udatih žena u obitelji nije slijedio takav uzorak, uglavnom stoga što su na njega utjecala dva dijelom suprotstavljena čimbenika:

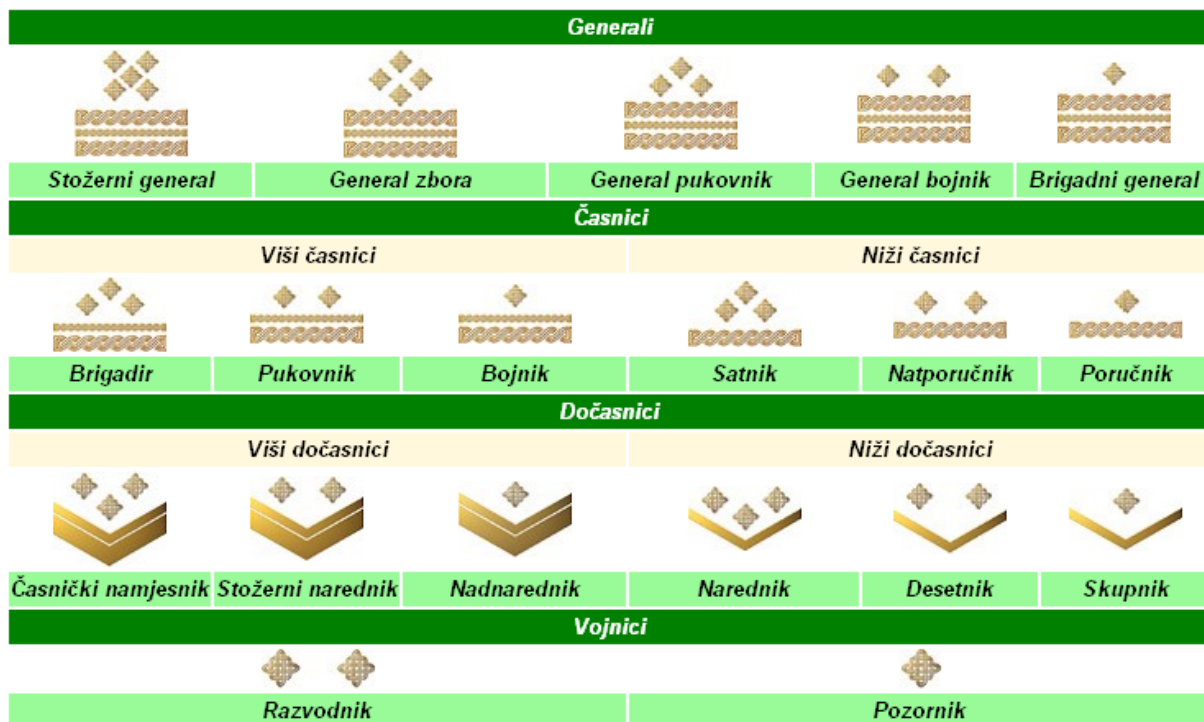
- 1) shvaćanje djevojke kao "tranzitornog člana obitelji, koja značajno ne sudjeluje u izgradnji obiteljske moći i ugleda" (Hammond, Jablow, 2006:11), i
- 2) shvaćanje bračnog para i posebnosti položaja supruge koja kao "tuđa" udajom dolazi u zadrugu.

**Vojna hijerarhija** je najistaknutija od svih hijerarhija jer sudjeluje u obrani države i svih njezinih pripadnike u vrijeme ratnih katastrofa. Vojna hijerarhija je strogo organizirana, a na vrhu vojne hijerarhije najčešće se nalazi poglavar države kao vrhovni zapovjednik, a potom ga slijede načelnik glavnog štaba i general. Kako bi položaji u vojnoj hijerarhiji bili jasno definirani, primjera radi ista će biti prikazana na razini Republike Hrvatske. Za vojnu hijerarhiju u Republici Hrvatskoj zaduženo je Ministarstvo obrane Republike Hrvatske, odnosno Oružane snage Republike Hrvatske. Sama vojna hijerarhija propisana je Zakonom o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 73/13, 75/15, 50/16, 30/18, 125/19). Sukladno čl.1. Zakona istaknuto je kako je predmet Zakona „prvenstveno uređenje službe u Oružanim snagama Republike Hrvatske, prijam, raspored na ustrojbeno mjesta, činovi i promaknuća u činove, obveze, prava i odgovornost, izdavanje i prestanak službe te ostala pitanja pripadnika Oružanih snaga“. Vojna hijerarhija a sukladno čl. 3. i 4. Zakona jasno je istaknuta, a pod pojmom vojne osobe podrazumijevaju se:

- djelatne vojne osobe
  - djelatni vojnik/mornar,
  - djelatni dočasnik,
  - djelatni časnik,
  - vojni specijalist,
- ročnici,
- kadeti,
- pričuvnici.

Sukladno čl. 3. Zakona „vojnici/mornari je osoba koja je vojnom obukom osposobljena za obnašanje vojničkih dužnosti u Oružanim snagama. Dočasnik je osoba koja je vojnom obukom i izobrazbom osposobljena za obnašanje dočasnika dužnosti u Oružanim snagama i kojoj je dodijeljen dočasnički čin. Časnik je osoba koja je civilnom te vojnom izobrazbom osposobljena za obnašanje dočasničkih dužnosti u Oružanim snagama i kojoj je dodijeljen čin časnika. Vojni specijalisti je osoba koja posjeduje specijalizirano znanje i vještine potrebne za obnašanje vojne dužnosti u rodovima borbene potpore, službama i strukturama i koja je raspoređena na poslove

određene za vojnog specijalista. Vojni specijalisti dijele se na dočasnike vojne specijaliste i časnike vojne specijaliste „ Isto tako čl. 100. Ustava Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) „predsjednik Republike Hrvatske je vrhovni zapovjednik oružanih snaga Republike Hrvatske, te imenuje i razrješuje vojne zapovjednike.“ Činovi oružanih snaga u Republici Hrvatskoj prikazani su Slikom 1.



**Slika 1.** Hijerarhija oružanih snaga u Republici Hrvatskoj

Izvor: <http://www.hrhb.info/showthread.php?t=6489> [pristupljeno i preuzeto 16.12.2019.]

Za **religijsku hijerarhiju** je bitno na glasiti da na vrhu se nalazi vjerska zajednica. S obzirom da je u Republici Hrvatskoj je zastupljeno kršćanstvo u kontekstu religijske hijerarhije u nastavku rada analizirat će se Crkva kao vjerska zajednica. Crkva kao vjerska zajednica uređena je Zakonom o pravnom položaju vjerskih zajednica („Narodne novine“ br. 83/02, 73/13). U temeljnim odredbama, odnosno čl.1. ranije navedenog Zakona jedno je definiran pojam Crkve kao vjerske zajednice. U smislu čl.1. „Crkva ili vjerska zajednica je zajednica fizičkih osoba koje ostvaruju slobodu vjeroispovijedi jednakim javnim obavljanjem vjerskih obreda i drugih očitovanja svoje vjere upisana u Evidenciji vjerskih zajednica u Republici Hrvatskoj.“ Čl.2. Zakona jasno je istaknuto kako se ovim Zakonom definiraju „tijela upravljanja, njihovu hijerarhiju i nadležnost.“ Unatoč dostojanstvenoj vrijednosti istinske jednakosti ipak valja

istaknuti da religiozna hijerarhija Katoličke Crkve jasno ustrojena. Osnovna podjela vjernika je na dva staleža:

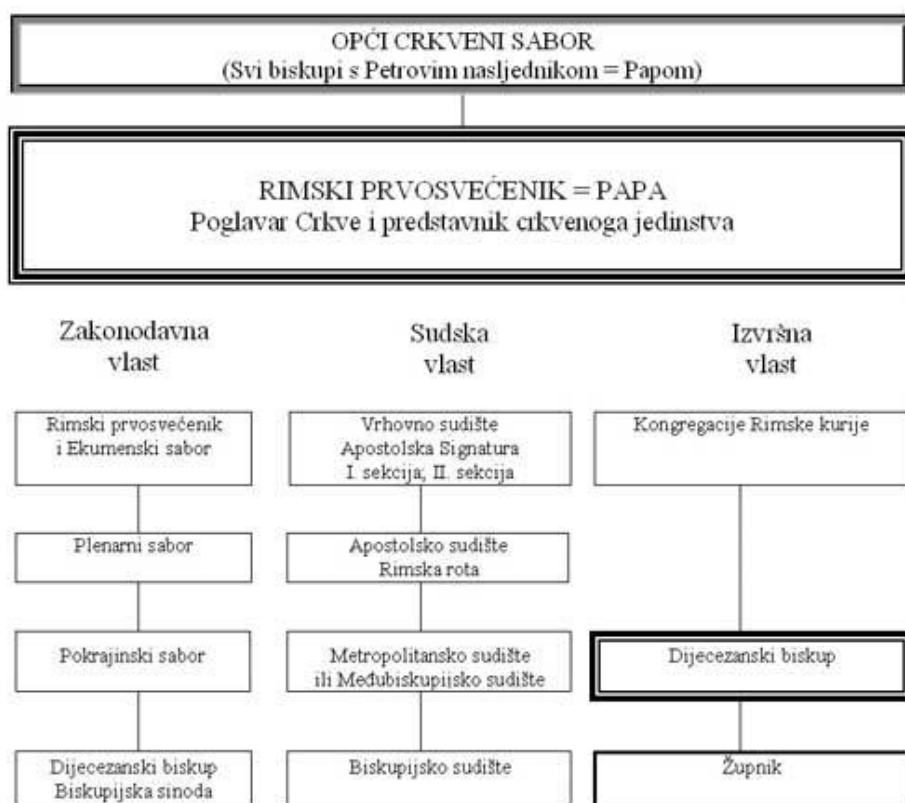
- klerike i
- laike.

Klerici su posvećeni službi Crkve, dok su laici svi ostali članovi crkvene zajednice. Kada je riječ o klasifikaciji klerika ista obuhvaća:

- đakone,
- prezbitere (svećenike) i
- biskupe.

Na čelu Crkve nalazi se rimski biskup – papa kojem pripada sva vlast crkvene hijerarhije, a istu dijeli s biskupskim zborom. S obzirom da ima apsolutnu vlast, za njega je osigurano posebno mjesto u gradu Rimu – Vatikanu (<https://www.bkbih.ba/info.php?id=145>). Papa ima i svoje pomoćnike koji se nalaze u Rimskim kurijama, a to su državno tajništvo, kongregacija, papinsko vijeće, komisija, akademija i sudovi. U izboru pape sudjeluju kardinali Rimske crkve, a uvjet za izbor pape je da osoba mora biti mlađa od 80 godina nakon smrti tadašnjeg pape ili odreknuća. Biskupskom zboru pripada vrhovna vlast samo u slučaju kada djeluje na čelu s papom.

## USTROJ KATOLIČKE CRKVE



**Slika 2.** Hijerarhija Katoličke Crkve

Izvor: <https://www.bkbih.ba/info.php?id=145> [pristupljeno i preuzeto 16.12.2019.]

**Državna hijerarhija** počiva na jasno uređenoj strukturi na čelu koje se nalazi predsjednik. Za najjasniji primjer može se uzeti Hrvatska. Hijerarhijska struktura Hrvatske počiva na Ustavu Republike Hrvatske kao najvažnijem pravnom aktu, kojem su podređeni zakonski i podzakonski propisi. Ustavom Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) zajamčena je trodioba vlasti na zakonodavno, sudbenu i izvršnu. Ipak, potrebno je krenuti od poglavara države, odnosno predsjednika, a značajke o istom su propisane čl. 94. Ustava. „Predsjednik Republike Hrvatske predstavlja i zastupa Republike Hrvatsku u zemlji i inozemstvu. Predsjednik Republike brine se za redovito i usklađeno djelovanje te za stabilnost državne vlasti. Predsjednik Republike Hrvatske odgovora za obranu neovisnosti i teritorijalne cjelovitosti Republike Hrvatske. Predsjednik Republike bira se na temelju općeg i jednakog biračkog prava na neposrednim

izborima tajnim glasovanjem na vrijeme od pet godina.“ Osim generalnih odredbi i Predsjedniku države čl. 98. Ustava istaknute su nadležnosti i ovlasti. „Predsjednik Republike:

- raspisuje izbore za Hrvatski sabor i saziva ga na prvo zasjedanje,
- raspisuje referendum u skladu s Ustavom
- povjerava mandat za sastavljanje Vlade osobi na temelju raspodjele zastupničkih mjesta u Hrvatskom saboru i obavlja konzultacije, uživa povjerenje većine svih zastupnika,
- daje pomilovanje,
- dodjeljuje odlikovanja i priznanja.“

Čl. 71. Ustava ističe se kako je „Hrvatski sabor predstavničko tijelo građana i nositelj zakonodavne vlasti u Republici Hrvatskoj. Hrvatski sabor ima najmanje 100 a najviše 160 saborskih zastupnika koji se na temelju općeg i jednakog biračkog prava, biraju neposredno tajnim glasovanjem na mandat od četiri godine. Izbori za zastupnike u Hrvatski sabor održavaju se najkasnije 60 dana nakon isteka mandata ili raspuštanja Hrvatskog sabora. Prvo zasjedanje Hrvatskog sabora održava se najkasnije 20 dana nakon provedenih izbora. Hrvatski sabor konstituira se izborom predsjednika na prvoj sjednici na kojoj je nazočna većina zastupnika. Zastupnici u Hrvatskom saboru nemaju obvezujući mandat, a primaju stalnu novčanu naknadu i imaju druga prava određena zakonom. Zastupnici imaju imunitet, te ga se ne može pozvati na kaznenu odgovornost, pritvoren ili kažnjen za izraženo mišljenje ili glasovanje u Hrvatskom saboru. Zastupnik ne može biti pritvoren niti se protiv njega može voditi kazneni postupak bez odobrenja Hrvatskog sabora.“ Kako je istaknuto čl. 80. Ustava „Hrvatski sabor ima predsjednika i jednog ili više podpredsjednika. Unutarnje ustrojstvo i način rada Hrvatskog sabora uređuje se poslovnikom. Poslovnik se donosi većinom glasova svih zastupnika.“ Obzirom da Hrvatski sabor je jedna od tri temeljne vlasti čl. 81. Ustava propisane su njegove temeljne nadležnosti. “ Hrvatski sabor:

- Odlučuje o donošenju i promjeni Ustava,
- Donosi zakone,
- Donosi državni proračun,
- Odlučuje o ratu i miru,
- Donosi akte kojima izražava politiku Hrvatskog sabora,
- Donosi Strategiju nacionalne sigurnosti i Strategiju obrane Republike Hrvatske,
- Ostvaruje građanski nadzor nad oružanim snagama i službama sigurnosti Republike Hrvatske,



- Odlučuje o promjeni granica Republike Hrvatske,
- Raspisuje referendum,
- Obavlja izbore, imenovanja i razrješenja u skladu s Ustavom i zakonom,
- Nadzire rad Vlade Republike Hrvatske i drugih nositelja javnih dužnosti odgovornih Hrvatskom saboru,
- Daje amnestiju za kaznena djela.“

Vlada Republike Hrvatske u skladu s čl. 107. Ustava obavlja izvršnu vlast u skladu s Ustavom i zakonom. Vladu Republike Hrvatske čine predsjednik, jedan ili više potpredsjednika i ministri. Članove Vlade predlaže osoba kojoj je Predsjednik Republike povjerio mandat za sastav Vlade. Najkasnije u roku od 30 dana od prihvaćanja mandata, mandatar je dužan program Vlade i Vladu predstaviti Hrvatskom saboru i zatražiti glasovanje o povjerenju. Vlada stupa na dužnost kad joj povjerenje iskaže većina saborskih zastupnika. Čl. 110. Ustava propisane su ovlasti Vlade Republike Hrvatske. „Vlada Republike Hrvatske:

- Predlaže zakone i druge akte Hrvatskom saboru,
- Predlaže državni proračun i završni račun,
- Provodi zakone i druge odluke Hrvatskog sabora,
- Donosi uredbe za izvršavanje zakona,
- Vodi vanjsku i unutarnju politiku,
- Usmjerava i nadzire rad državne uprave,
- Usmjerava djelovanje i razvitak javnih službi.

Za svoj rad Vlada je odgovorna Hrvatskom saboru, a predsjednik i članovi Vlade su zajednički odgovorni za odluke koje donosi Vlada, a osobno su odgovorni za svoje područje rada. Treća razina vlasti je sudbena vlast, a ovu vrstu vlasti obnašaju sudovi što je ujedno propisano i glavom 4., čl. 115. Ustava. „Sudbena vlast je samostalna i novina sudovi sude na temelju Ustava, zakona, međunarodnih ugovora i drugih važećih izvora prava.“ Na vrhu sudbene vlasti nalazi se Vrhovni sud Republike Hrvatske, kao najviši sud, osigurava jedinstvenu primjenu prava i ravnopravnosti svih u njegovoj primjeni. Čl. 116. Ustava propisuje se kako „Predsjednika Vrhovnog suda Republike Hrvatske, uz prethodno mišljenje Opće sjednice Vrhovnog suda Republike Hrvatske i nadležnog odbora Hrvatskog sabora, na prijedlog Predsjednika Republike bira i razrješuje Hrvatski sabor. Predsjednik Vrhovnog suda bira se na četiri godine.“ Isto tako u okviru sudbene vlasti, a sve u svezi zaštite pravnih i državnih interesa djeluje i državno odvjetništvo kao „samostalno i neovisno pravosudno tijelo ovlašteno i dužno postupati protiv

počinitelja kaznenih i drugih kažnjivih djela, poduzimati pravne radnje radi zaštite imovine Republike Hrvatske te podnositi pravna sredstva za zaštitu Ustava i prava“ a što je ujedno i propisano čl. 121.a. Ustava. Glede sudbene vlasti u Hrvatskoj je ustrojen i Ustavni sud Republike Hrvatske, koji je pobliže određen čl.122. Ustava. Shodno ranije navedenom članku „Ustavni sud Republike Hrvatske čini trinaest sudaca koje bira Hrvatski sabor dvotrećinskom većinom glasova ukupnog broja zastupnika iz reda istaknutih pravnikâ, osobito sudaca, državnih odvjetnika, odvjetnika i sveučilišnih profesora pravnih znanosti, na način i u postupku propisanim ustavnim zakonom. Mandat suca Ustavnog suda traje osam godina, a produžuje se do stupanja na dužnost novog suca u slučaju da do njegova isteka novi sudac nije izabran ili nije stupio na dužnost. Postupak kandidiranja sudaca Ustavnog suda i predlaganja za izbor Hrvatskom saboru provodi odbor Hrvatskog sabora. Ustavni sud bira predsjednika suda na vrijeme od četiri godine. “ Obzirom na značaj Ustavnog suda, njegove nadležnosti propisane su čl. 125. Ustava. „Ustavni sud Republike Hrvatske:

- Odlučuje u suglasnosti zakona s Ustavom,
- Odlučuje o suglasnosti drugih propisa s Ustavom i zakonom,
- Može ocjenjivati ustavnost zakona te ustavnost i zakonitost drugih propisa koji su prestali važiti ako od tog prestanka do podnošenja zahtjeva ili prijedloga za pokretanje postupka nije prošlo više od godinu dana,
- Odlučuje povodom ustavnih tužbi protiv pojedinačnih odluka državnih tijela, tijela jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave te pravnih osoba s javnim ovlastima kad su tim odlukama povrijeđena ljudska prava i temeljne slobode, kao i pravo na lokalna i područna (regionalnu) samoupravu zajamčenu Ustavom Republike Hrvatske,
- Prati ostvarivanje ustavnosti i zakona te o uočenim pojavama neustavnosti i nezakonitosti izvješćuje Hrvatski sabor,
- Rješava sukob nadležnosti između tijela zakonodavne, izvršne i sudbene vlasti,
- Odlučuje, u skladu s Ustavom, o odgovornosti Predsjednika Republike,
- Nadzire ustavnost programa i djelovanja političkih stranaka i može, u skladu s Ustavom, zabraniti njihov rad,
- Nadzire ustavnost i zakonitost izbora i državnog referenduma i rješava izborne sporove koji nisu u djelokrugu sudova.“

**Tablica 1.** Državna hijerarhija Hrvatske

<b>DRŽAVNA HIJERARHIJA HRVATSKE</b>
<b>PREDSJEDNIK – POGLAVAR DRŽAVE</b> -zamjenik predsjednika
<b>SABOR</b> – zakonodavna vlast - jednog predsjednika i više podpredsjednika
<b>VLADA</b> – izvršna vlast - premjer/predsjednik Vlade -jedan ili više podpredsjednika - ministri -pomoćnici ministra
<b>SUDOVI I DRŽAVNO ODVJETNIŠTVO</b> – sudbena vlast VRHOVNI SUD USTAVNI SUD ŽUPANIJSKI SUDOVI OPĆINSKI SUDOVI

Izvor: izrada autorice prema Ustavu Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)

Iz ranije opisane državne hijerarhije na primjeru Republike Hrvatske, evidentno je kako je ista jasno podijeljena, odnosno da postoji odnos nadređenih podređenih, te da podređeni moraju poštivati donesene odluke nadređenih.

## **2.2. Karakteristike hijerarhije s aspekta organizacijske strukture**

S ciljem izdvajanja osnovnih karakteristike hijerarhije, ponajprije je istu potrebno proučiti kroz pojam organizacijske strukture. Organizacijska struktura označava „sastav, građu organizacije, a nastala je od latinske riječi *struere* što znači graditi. Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i

temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija. Dok struktura predstavlja svojstvo organizacije, nešto što pripada organizaciji, sam pojam organizacije predstavlja ukupnost dijelova smisleno uređenih na način koji olakšava postizanje ciljeva. Mnogi pod pojmom organizacije vide općenito proces uspostave ili usmjeravanja ciljno uređenog djelovanja“ (PFZG, 2017:11).

Slijedom svega ranije navedenog sasvim je jasno kako je uspostavljenja struktura organizacije bitan element svega. Sličnu karakteristiku ima i hijerarhija kao organizacije. Osnovna funkcija hijerarhijske strukture jasno su uspostavljeni ciljevi i zadatci vršitelja istih, odnosno, sve se temelji na moći nadređenih u odnosu na podređene. Drugim riječima, nadređeni daju jasne zadatke podređenima koje moraju ispuniti kako bi hijerarhija kao cjelina besprijekorno funkcionirala. „Ako zadatci ne budu uspješno završeni, odnosno cilj ne bude ispunjen, podređeni dobivaju određenu sankciju za nemarno izvršavanje zadataka“ (PFZG, 2017:11). Iz definicije organizacije kao strukture može se izvući elementarni zaključak o hijerarhiji kao organizaciji. Poimanje hijerarhijske strukture ponajprije se temelji na osnovnim elementima hijerarhijske strukture, a ti elementi mogu biti „radna mjesta, radni zadaci, pojedinci socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomske jedinice, pravno-vlasnički određeni dijelovi jednog poduzeća i članice neke poslovne mreže“ (PFZG, 2017:12).

Hijerarhija je svakako formalna organizacijska struktura, a ista se odnosi na „unaprijed zadanu raščlambu zadataka, ovlaštenja i odgovornosti, pri čemu su naznačeni položaji u naredbodavnom lancu“ (PFZG, 2017:13). Svrha formalne organizacijske strukture prvenstveno se temelji na preciznoj podijeli i koordinaciji zadataka radi što efikasnije ostvarivanja ciljeva.

Kroz prošlost razvoj hijerarhije se uvijek spominjao u kontekstu birokracije. Govoreći o birokraciji, valja istaknuti kako je ista podrazumijevala administraciju svih organa države. Službenici su radili po jasnim pravilima i proceduri, s jasnom hijerarhijom zapovijedanja. (encyclopaediabritannica.com) Sve forme vladanja tijekom povijesti zahtijevale su strogu upravu, odnosno administrativni aparat. Još su brojni filozofi uočili prve primitivne oblike birokratske uprave, odnosno hijerarhijske strukture. U prvom redu Max Weber se osvrće na hijerarhijsku strukturu Drevnog Egipta (Weber, 1947:46), a u kasnijim fazama to je uočljivo u Rimskom Carstvu, Rimokatoličkoj crkvi te Carska Kina (Bervi, 2007:76). U svojoj osnovi, svi ranije navedeni oblici birokracije su bili tek početak uspostavljanja hijerarhije koja se temeljila na nepisanim ili vrlo kratko pisanim pravilima. Hijerarhija je svoj 'procvat' doživjela početkom 17. stoljeća, odnosno rađanjem modernih nacionalnih država kad je birokratska uprava dobivala

velike ovlasti, odnosno, unutar te uprave postojala je jasna hijerarhijska struktura i jasno određeni zadaci (Organ, Greene, 1981:69).

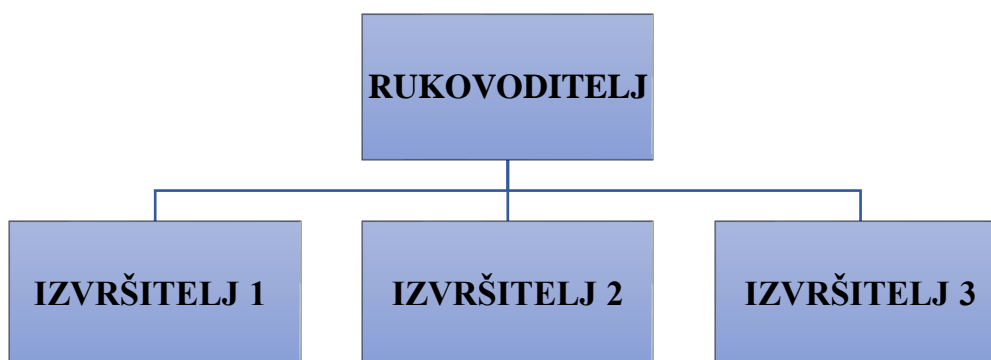
Razvojem birokratskih aparata, odnosno „jačanjem hijerarhijske strukture država je u sve većem broju slučajeva imala pravo širiti svoje ovlasti i nadležnost“ (Jaques, 1990:7). Drugim riječima, suverenitet i jedinstvo države su jačale, pa je samim time i država imala mogućnost uspostavljanja čvrstog upravnog aparata. Novouspostavljeni upravni aparat pod vlašću države imao je svakako stručno osposobljen i profesionalno usavršen kadar. Valja istaknuti i činjenicu da je u prvim počecima uspostavljanja jasnih hijerarhijskih struktura država težila da ostvari prevlast i pokaže moć malim gradićima i provincijama, odnosno da se poveća utjecaj vladara države (Olsen, 2005:19).

### **2.3. Modeli hijerarhijske strukture**

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004). najučestaliji modeli hijerarhijske strukture obuhvaćaju sljedeće sustave:

- Linijski sustav,
- Funkcijski sustav,
- Stoženo-linijski sustav.

**Linijski sustav** hijerarhijske strukture najstariji je oblik hijerarhijske strukture koja se primjenjuje u velikom broju organizacija. Linijski sustav je izrađen po modelu personalno-patrijarhalnog sustava. Obzirom da je personalno-patrijarhalni sustav predstavljao oblik organizacijskog sustava na čelu kojeg se nalazi samo jedna osoba, sasvim je jasno da je vlast u takvoj organizaciji bila centralizirana. Personalno patrijarhalni sustav prikazan je Slikom 3.



**Slika 3.** Personalno patrijarhalni sustav hijerarhijske strukture

Izvor: izrada autorice prema Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004)., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 210.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004) razvojem i napretkom organizacijske strukture personalno-patrijarhalni sustav hijerarhijske strukture s vremenom je promijenio svoj izvorni oblik. Ta promjena dogodila se zbog nemogućnosti provođenja ove vrste hijerarhijske strukture, a razlog tog je povećan opseg posla i potreba za novim zapošljavanjem u organizaciji. Shodno tome, pojavila se potreba da se određeni poslovi koje je obavljao rukovoditelj delegiraju na izvršitelje. Na takav način hijerarhijska organizacija produbljuje svoj piramidalni oblik i dobiva novu strukturu, odnosno linijski sustav koji je prikazan Tablicom 2.

**Tablica 2.** Linijski sustav organizacije

<b>DIREKTOR PODUZEĆA</b>					
<b>RUKOVODITELJ POGONA A</b>			<b>RUKOVODITELJ POGONA B</b>		
Poslovođa 1	Poslovođa 2	Poslovođa 3	Poslovođa 1	Poslovođa 2	Poslovođa 3
Izvršitelj 1	Izvršitelj 2	Izvršitelj 3	Izvršitelj 1	Izvršitelj 2	Izvršitelj 3

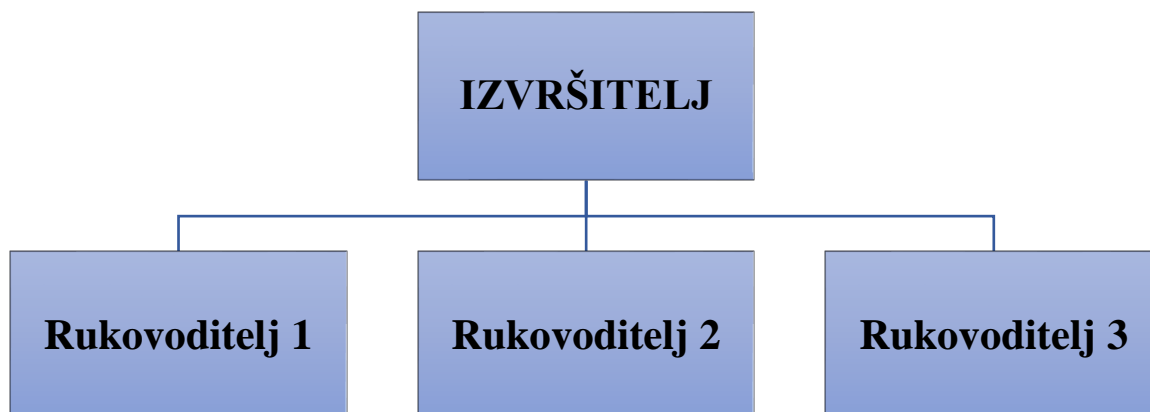
Izvor: izrada autorice prema Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004)., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 211.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004) linijski sustav hijerarhijske organizacije ima tipičan piramidalan oblik kakav ima i sama hijerarhijska organizacija općenito. S obzirom da ovaj sustav zahtijeva strogo poštivanja pravila i organizacijsku proceduru, još se naziva i vojnički sustav. Ovaj model hijerarhijske organizacije karakterističan je za državnu organizaciju (vojska, policija).

Osnovna karakteristika ovog modela je da svaka osoba koja je zaposlena u organizaciji pri zapovijedi od svojih nadređenih, pa shodno tome zaključuje se kako su u ovom modelu jasno razgraničene nadležnosti i opis posla. Obavljanje poslova, donošenje odluka i način izvršenja istih izdaje se od samog „vrha“, odnosno direktora, koji višim i nižim rukovoditeljima i izvršiteljima daje upute. Drugim riječima, zapovijed se usmjerava od vrha prema dnu hijerarhije.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004) **funkcijski sustav** hijerarhijske strukture nastao je kao posljedica razvoja organizacije, odnosno kada je temeljem rezultata izveden zaključak da jedna osoba ne može obavljati velik obim posla. Ovaj sustav hijerarhijske strukture postao je F. W. Taylor na način da je uspostavio teorijsku osnovu. Teorijska osnova funkcijskog sustava hijerarhijske strukture temeljio se na specijalizaciji, odnosno da je jedan rukovoditelj nadležan i specijaliziran za točno određeno područje.

Funkcijskim sustavom nastojali su se eliminirati nedostaci koji su bili prisutni u linijskom sustavu hijerarhijske organizacije. U linijskom sustavu jedan rukovoditelj je bio nadređen velikom broju izvršitelja, dok je u funkcijskom sustavu taj broj znatno reduciran, a hijerarhijska struktura funkcijskog sustava prikazana je Slikom 4.



**Slika 4.** Hijerarhijska struktura funkcijskog sustava.

Izvor: izrada autorice prema Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004)., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 213.

Ipak, ovaj sustav u praksi nije u potpunosti zaživio, a njegov model u današnjem sustavu organizacijske strukture prikazan je Tablicom 3.

**Tablica 3.** Današnji sustav organizacijske strukture

<b>1. DIREKTOR ORGANIZACIJE</b>					
<b>2.RUKOVODITELJI</b>					
Nabave	Istraživanja	Razvoja	Kadrova	Prodaje	Financija i računovodstva
<b>3. RUKOVODITELJ</b>					
Proizvodni pogon 1		Proizvodni pogon 2	Proizvodni pogoni 3		Proizvodni pogon 4

Izvor: izrada autorice prema Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004)., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 213.



**Stožerno-linijski sustav** hijerarhijske strukture obuhvaća kombinaciju prethodna dva modela hijerarhijske organizacije, odnosno kombinaciju linijskog i funkcijskog modela. Ovim sustavom nastoje se otkloniti nedostaci prethodna dva modela, pa je ovaj sustav prema Lipovcu (1974) preuzeta prednosti i jednog i drugog sustava. Od funkcijskog sustav preuzeta je specijalizacija, dok je od linijskog sustava preuzeta zapovjedna linija.

Prema Sikavici (2011) stožerno-linijski sustav hijerarhijske strukture teorijski je razvio američki teoretičar organizacije Harington Emerson. Ovaj sustav, kao što je i ranije navedeno, ima linijsku strukturu u kojoj se, „na pojedinim organizacijskim razinama, a osobito na višim i najvišim, nalaze stručnjaci iz određenog područja koji su nadležni za svoj dio posla“ (Sikavica, 2011:196). Ovaj sustav ima savjetodavnu ulogu.

Prema Sikavici (2011) u stožerno-linijskom sustavu hijerarhijske strukture ostaju na snazi odnosi nadređenih i podređenih, što rezultira ograničenjem donošenja odluka na pojedinačnoj razini. Stožerno-linijski sustav prikazan je Tablicom 4.

**Tablica 4.** Stožerno linijski sustav hijerarhijske strukture

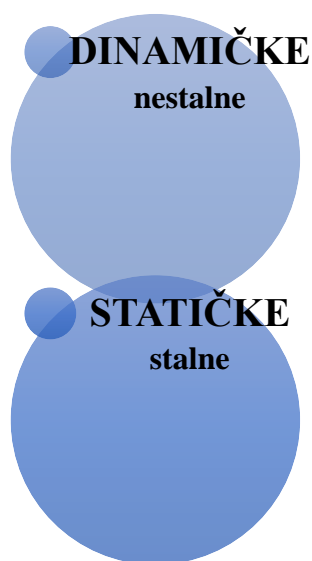
<b>DIREKTOR ORGANIZACIJE</b>				
<b>STOŽER SPECIJALISTA ZA:</b>				
razvojne poslove	tehničke poslove	komercijane poslove	financijske i računovodstvene poslove	kadrovske poslove
<b>RUKOVODITELJ A</b>		<b>RUKOVODITELJ B</b>	<b>RUKOVODITELJ C</b>	
izvršitelj		izvršitelj	izvršitelj	izvršitelj

Izvor: izrada autorice prema Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004)., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, str. 214.

### 3. Heterarhijska organizacijska struktura

„Ideja o heterarhijskoj organizaciji (*engl. heterarchy*) dolazi iz neuropsiholoških istraživanja ljudskog mozga koje je 1945. proveo Warren McCulloch“ (Reihlen i dr. 2004:3). Ranije navedenim istraživanjem izveden je zaključak o heterarhičnoj strukturi mozga. Sukladno dobivenim rezultatima istraživanja heterarhija je opisana kao neuronska mreža koja je posebno opremljena opremom za paralelnu obradu informacija. Struktura i međudnosi heterarhijske organizacije nisu strogo definirani nego se aktiviraju i prilagođavaju situaciji. ([http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_3.htm))

„Pošto mrežna organizacija nema kontrole i naređivanja pojedincima, a razmjena informacija je temeljna djelatnost u mreži“ (Žugaj i dr., 1992:162) može se zaključiti da heterarhija nema klasičnu strukturu kakav je to slučaj kod hijerarhije. U slučaju da struktura postoji, ona je vrlo labava. „Mrežne organizacijske strukture su vrlo fleksibilne jer se mogu vrlo lako prilagoditi novonastaloj situaciji, ali se logično nameće pitanje specijalizacije. Taj problem kod hijerarhijskih struktura nije postojao, budući da se one same po sebi temelje na specijalizaciji. Zbog toga se uvodi novi koncept koji zvuči paradoksalno, a to je koncept fleksibilne specijalizacije“ (Barnatt, 1995:4). „Promatrajući strukturu mrežne organizacije heterarhije može se uočiti visok stupanj fleksibilnosti, ona je ujedno i specijalizirana jer svaki od čvorova (pojedinaca, odjela, poduzeća) čvrsto je specijaliziran u jedno usko područje i time nudi specijaliziranu uslugu.“ ([http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_3.htm))



Slika 5. Podjela heterarhijske strukture

Izvor: obrada autora prema Žugaj, M., J. Šehanović, M. Cingula (1999). Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 162. - 163.

U suštini heterarhijska struktura je oblik organizacije koja „za razliku od tradicionalne organizacije se sastoji od više centralnih mjesta. Drugim riječima, heterarhija je decentraliziran organizacija s većim ili manjim brojem jednakopravnih organizacijskih jedinica, od kojih svaka jedinica ima poseban nivo autonomije. Heterarhijska struktura nije međusobno isključena s hijerarhijskom strukturom jer svaki dio ima određen nivo hijerarhijskog sistema“ (Crumley, 1995:1-5). Karakteristike ove organizacijske strukture ponajprije se temelje na „organizacijskoj jedinici međusobno povezanih informacijskih veza, poput informacijske tehnologije. Heterarhijske strukture međusobno su neovisne, te najčešće posluju međusobno i s vanjskom okolinom najčešće u skladu s nekim zajedničkim ciljem“ ([http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_3.htm)).

Osnovne karakteristike heterarhijske, odnosno, mrežne organizacijske strukture ekonomisti Child i McGrath (2004) grupirali su u četiri kategorije:

1. „povećana međuovisnosti i interakcija među organizacijama;
2. mogućnost odvajanja funkcije upravljanja od funkcije vlasništva;
3. dinamičniji uvjeti u gotovo svim aspektima organizacijskog djelovanja;
4. fokus moći s materijalnog vlasništva prelazi na znanje i informacije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:210).

„Heterarhija je organizacijska struktura u kojoj su elementi organizacije nerazvrstani (nehijerarhijski) ili gdje imaju potencijal da se rangiraju na više različitih načina. U društvenim znanostima, heterarhija je mreža elemenata u kojima svaki element dijeli isti „horizontalni“ položaj moći i autoriteta, a svaki igra teoretski jednaku ulogu“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:213). Heterarhijske organizacije čine posebne karakteristike:

- Snaga i odlučivanje dijelit će se među članovima te organizacije;
- Komunikacija će se povećati i djelovat će kao „ljepilo“ kolektivne organizacije;
- Suradnja i neformalne mreže igraju važnu ulogu za uspjeh organizacije;
- Sukob i kriza nisu prijetnja, već služe kao katalizator rasta i daljnjeg razvoja;
- Potiče se pojedinačno sudjelovanje i angažman koji će podržati organizaciju;

- Pojedinci vide prednosti svog angažmana i dopuštaju da i drugi sudjeluju;
- Organizacija će biti prilagodljivija promjenama unutarnjeg i vanjskog konteksta;
- Povećat će se potreba za različitim stilovima rukovođenja, preferiraju se sluge ili holokracija (<https://www.ipma.world/heterarchy-answer-crisis-hierarchy/>).

#### **4. Razlika između hijerarhijske i heterarhijske organizacijske strukture**

Barnat (1995:34) opisuje razvoj prema heterarhijskim organizacijama na sljedeći način: "Hijerarhijska organizacija koja se gotovo univerzalno nalazi među poslovnim subjektima stara je barem koliko i sama civilizacija i izrasla je iz drevnih političkih organizacija koje potiču barem još od gradova-država drevna Mezopotamija. Hijerarhije su uglavnom piramidalne strukture s višim dužnosnicima postavljenim nad nižim na niže do bazne populacije."

U modernijim vremenima došlo je do iskrivljenja s nekoliko organizacijskih detalja, od kojih je najtipičniji primjer takozvana struktura „upravljanja matricama“ uvedena u dane američkog svemirskog programa, a kasnije usvojena od strane velikog broja industrijskih konglomerata. Međutim, upravljanje matricom nije radikalna reformacija tradicionalnih sustava piramidalnih upravljačkih struktura, za koje neki tvrde da jesu.

Prema Barnatu (1995) zadržava se osnovni princip monarhije/oligarhije koji vlada u gotovo svim industrijskim konglomeratima, odnosno zadržava se osnovni oblik upravljačke piramide, dok djelomično formalizira blagi stupanj heterarhije na nižim razinama osnovne piramide. Mnogi ljudi koji su isprobali pristup upravljanju matricom vrlo su kritični prema njegovim nedostacima u usporedbi s jednostavnijim tradicionalnim piramidama. Neki drugi smatraju to poboljšanim sustavom upravljanja, posebno u situacijama kao što su veliki ugovori vlade u kojima brojni podizvođači (neovisni konglomerati) moraju biti koordinirani. Ovaj se posljednji slučaj može shvatiti kao okolnost u kojoj višestruko stojeće piramide moraju imati izgrađene "mostove" da bi koordinirale svoje napore.

„Heterarhija nije ni nepoznata ni neprekinuta. Sama riječ doslovno znači "višestruka vladavina", a heterarhični elementi često se nalaze u odvjjetničkim i računovodstvenim tvrtkama, strateškim savezima ronilačkih poslovnih tvrtki, pa čak i donekle u Rimskoj Republici" (<https://www.ipma.world/heterarchy-answer-crisis-hierarchy/>).

## 5. Analiza primjera hijerarhijske i heterarhijske strukture

### 5.1. Analiza hijerarhijske strukture

#### 5.1.1. Ustroj policije u Republici Hrvatskoj – primjer državnog sektora

Kao što je navedeno i u teorijskom aspektu rada, većina današnjih organizacija ima hijerarhijsku strukturu piramidalnog oblika. Za prikaz hijerarhijske strukture na stvarnog primjeru analizirat će se organizacijska struktura i ustroj policije u Republike Hrvatske.

**Tablica 5.** Hijerarhijska struktura ustroja policije u RH

<b>MINISTARSTVO UNUTARNJIH POSLOVA (ministar)</b>							
<b>RAVNATELJSTVO (ravnatelj)</b>							
Ured glavnog ravnatelja	Uprava policije	Uprava kriminalističke policije	Uprava za granicu	Operativno-kom. centar	Zapovjedništvo specijalne policije	Uprava za posebne poslovne sigurnosti	Policijska akademija
<b>POLICIJSKA UPRAVA ZAGREBAČKA (načelnik uprave)</b>							
Ured načelnika	Operativno-kom. Centar	Sektor policije	Sektor za granicu	Sektor krim. policije	Sektor pravnih, financijskih i tehničkih poslova	Sektor za imigraciju, državljanstvo i upravne poslove	
<b>POLICIJSKA POSTAJA (načelnik postaje)</b>							
Sektor temeljne policije		Sektor kriminalističke policije			Sektor prometne policije		

Izvor: izrada autorice prema <https://mup.gov.hr/> (pristupljeno 20.07.2020.)

Tablicom 5. prikazan je ustroj policije u Republici Hrvatskoj. Policijski poslovi u nadležnosti su Ministarstva unutarnjih poslova koje se nalazi na vrhu ove organizacije na čelu s ministrom unutarnjih poslova. Unutar Ministarstva unutarnjih poslova ustrojeno je ravnateljstvo policije na čelu kojeg se nalazi ravnatelj policije koji je za svoj rad odgovoran ministru unutarnjih poslova Ravnateljstvo policije ustrojeno je od sljedećih sektora:

- Ured glavnog ravnatelja,
- Uprava policije,
- Uprava kriminalističke policije,
- Uprava za granicu,
- Operativno komunikacijski centar,

- Zapovjedništvo specijalne policije,
- Uprava za posebne poslove sigurnosti,
- Policijska akademija (<https://mup.gov.hr/>).

Na čelu svakog ureda ili upravne jedinice nalazi se načelnik odjela koji je za svoj rad odgovoran ravnatelju policije.

Sljedeća kategorija unutar Ministarstva unutarnjih poslova su policijske uprave koje su raspoređene po županijama po principu – jedna županija jedna uprava. Policijskom upravom rukovodi načelnik policije uprave, koji je za svoj rad odgovoran ravnatelju policije. Unutarnje ustrojstvo policijskih uprava podijeljeno je na sljedeće:

- Ured načelnika
- Operativno-komunikacijski centar,
- Sektor policije,
- Sektor kriminalističke policije,
- Sektor pravnih, financijskih i tehničkih poslova,
- Sektor za imigraciju, državljanstvo i upravne poslove (<https://mup.gov.hr/>).

Svaki od nabrojanih sektora sastoji se od odjela kojima rukovode načelnici odjela.

Treća kategorija unutar Ministarstva unutarnjih poslova su policijske postaje koje se sastoje od sljedećih sektora:

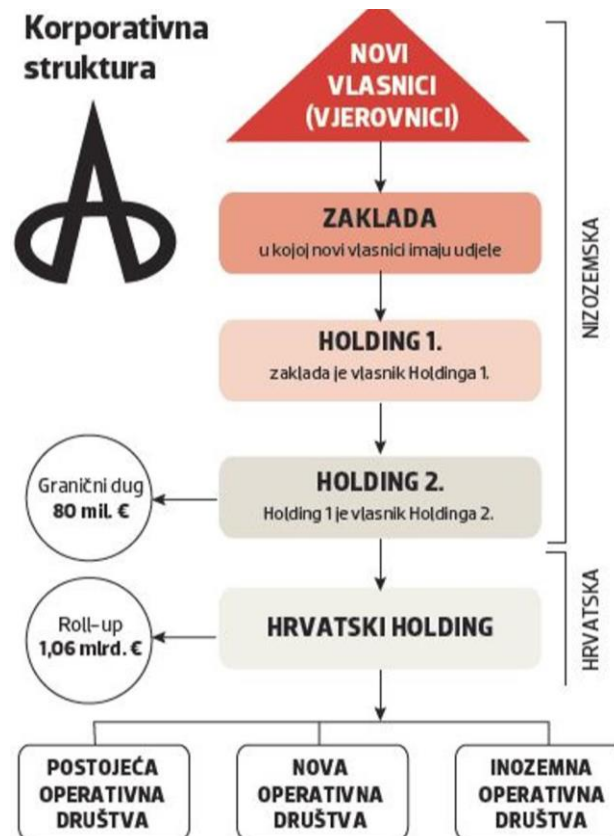
- Sektor temeljne policije,
- Sektor kriminalistike policije,
- Sektor prometne policije.

Policijskim postajama rukovode načelnici postaja koji su za svoj rad odgovorni načelniku uprave, dok sektorima rukovode voditelji sektora (<https://mup.gov.hr/>).

#### 5.1.1. Agrokor d.d. – primjer javnog sektora

Koncern Agrokor je primjer organizacijske strukture koja ima više centara. Pod više centara podrazumijeva se rasprostranjenost poslova, odnosno podjela organizacijske strukture koja sama za sebe predstavlja manju piramidalnu organizaciju. Takve manje piramidalne

organizacije same po sebi predstavljaju jedinstvu i samostalnu cjelinu. Organizacijska struktura cijelog koncerna prikazana je Slikom 8.



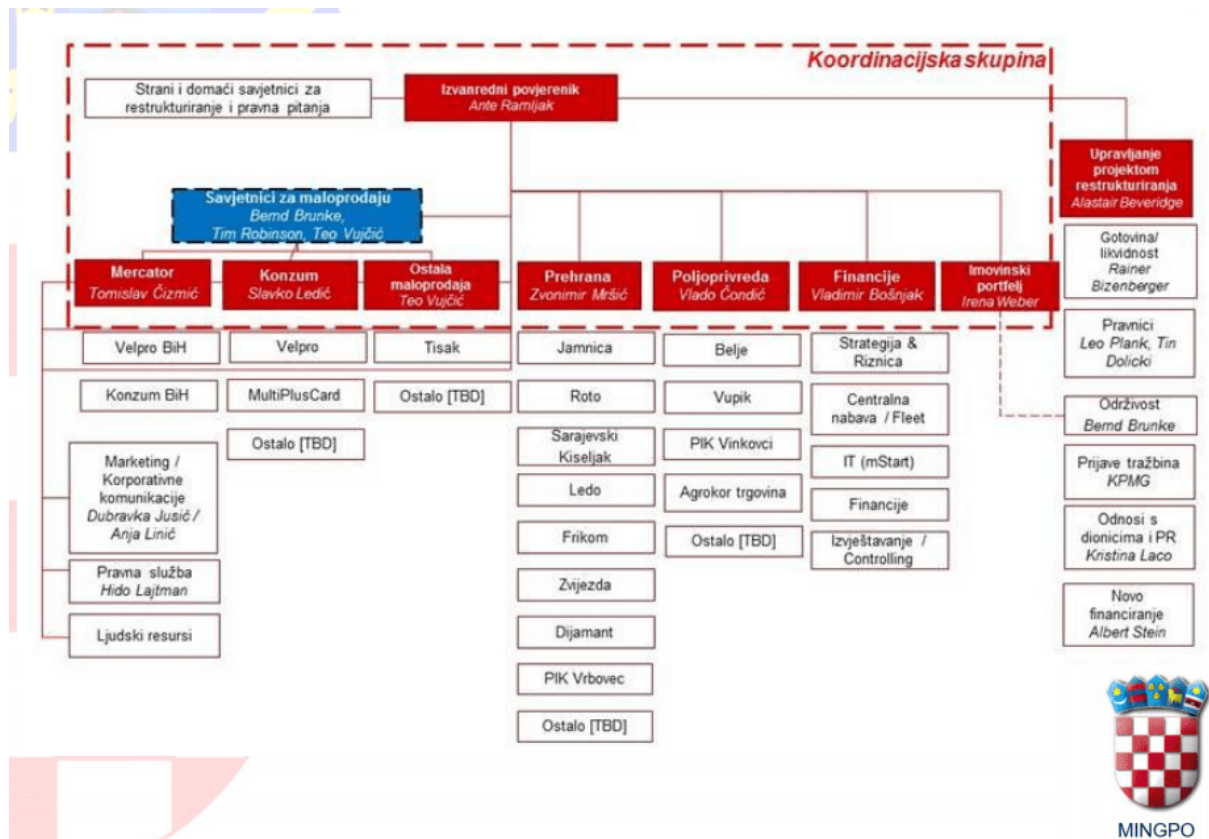
Slika 6. Organizacijska struktura Agrokor d.d.

Izvor: <https://www.vecernji.hr/vijesti/kako-ce-izgledati-novi-agrokor-i-tko-su-dobitnici-1238513> [pristupljeno i preuzeto 12.07.2020.]

Na Slici 8. prikazana je organizacijska struktura koncerna Agrokor. Na vrhu organizacijske strukture nalaze vlasnici, odnosno direktori organizacije. Druga razina organizacije strukture su zaklade. U treću razinu strukture ubrajaju se holdinzi koji se dijele s obzirom na sjedište podružnice organizacije. Četvrtu razinu koncerna Agrokor čine: postojeća operativna društva, nova operativna društva i inozemna operativna društva.



Osim organizacijske strukture cijelog koncerna koja je prikazana Slikom 8. u nastavku završnog rada analizira se uprava hrvatskog holdinga koncerna Agrokor. Organizacijska struktura hrvatskog holdinga prikazana je Slikom 9.



**Slika 7.** Organizacijska struktura uprave Agrokor d.d.

Izvor: <https://i1.wp.com/www.energypress.net/wp-content/uploads/2017/07/Organizacijska-struktura-izvanredne-uprave-Agrokora.png> [pristupljeno i preuzeto 15.07.2020.]

Na čelu uprave hrvatskog holdinga nalazi se direktor, odnosno u ovom trenutku privremeni povjerenik koji je u koordinaciji sa stranim i domaćim savjetnicima za rekonstruiranje i pravna pitanja. Na drugoj razini ove hijerarhije nalaze se poduzeća i odjeli koji su sastavni dijelovi Agrokor, a to su: Mercator, Konzum, ostala maloprodaja, prehrana, poljoprivreda, financije i imovinski portfelj. Svi ranije nabrojani sastavni dijelovi imaju manja poduzeća kojima upravljaju. Niže kategorije heterarhijske strukture, kao što je prikazano Slikom 9., imaju piramidalan oblik koji se sastoji od brojnih poduzeća nižeg ranga. Primjera radi u nadležnosti odjela za prehranu su sljedeća poduzeća:

- Jamnica,
- Roto,
- Sarajevski kiseljak,
- Ledo,
- Frikom,
- Zvijezda,
- Dijamant,
- PIK Vrbovec,
- TBO.

## **5.2. Analiza heterarhijske strukture – Google**

Google je američko multinacionalna korporacija koja je specijalizirana za pružanje mrežnih usluga. Te usluge obuhvaćaju: pretraživanje, mrežno oglašavanje i spremanje podataka u „oblak“ (*engl. cloud*).

Heterarhijska struktura korporacije Google prikazana je Tablicom 6.

**Tablica 6.** Google LLC organizacija

GOOGLE LLC			
<b>Google International LLC</b>	Google Bermuda Limited	Nest Labs Inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ YouTube LLC</li> <li>➤ DoubleClick Holding Corp.</li> <li>➤ Waze Mobile Ltd.</li> </ul>
<b>Google Payment Irealnd Limited</b>	Google Ireland Holding	Dropcam Inc.	
<b>GU Holdings Inc.</b>	Google Netherland Holding		
<b>Drugih 30+ Google's kompanija diljem svijeta</b>	Google Asis Ltd.		

Izvor: izrada autorice prema <https://www.hierarchystructure.com/google-company-hierarchy/>

(pristupljeno 01.09.2020.)

Struktura Google usluga prikazana je Tablicom 7.

**Tablica 7.** Struktura Google usluga

GOOGLE						
<b>Google (tražilica)</b>	Google AdSense	Google AdWord	Gmail	Google Karta	Google prevoditelj	Google Earth

Izvor: izrada autorice prema <https://www.hierarchystructure.com/google-company-hierarchy/>

(pristupljeno 01.09.2020.)

## 6. Zaključak

Tijekom pisanja rada analizirane su četiri osnovne hijerarhijske strukture: državna, vojna, crkve i obiteljska hijerarhija. Sasvim je razvidno da je osnovna karakteristika hijerarhije odnos moći, odnosno odnos nadređenih i podređeni. Ova struktura se temelji na kategoričkim podjelama. S druge strane, postoji heterarhijska organizacijska struktura koja nema jasno raspoređene uloge, nego se grana poput mreže. Takva struktura je više slobodnija, a često se naziva i mrežna struktura jer se uglavnom provodi putem informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Isto tako, tijekom pisanja završnog rada analizirani su modeli hijerarhijske strukture: linijski, funkcijski i stožerno-linijski sustav. Linijski sustav je najstariji model hijerarhijske strukture koji je nastao iz patrijarhalnog modela upravljanja. Ovaj sustav još uvijek je prisutan prilikom vršenja državne vlasti kroz represiju – vojska i policija. Upravo jedan takav sustav je analiziran i opisan u primjeru analize hijerarhijske strukture, odnosno za primjer je uzet ustroj policije u Republici Hrvatskoj. Iz analize ustroja policije Republike Hrvatske jasno se može pratiti linijski model ustroja. Drugi primjer hijerarhijske organizacije je primjer koncerna Agrokor. S druge strane, za primjer heterarhijske strukture prikazano je organizacija Google-a kao multinacionalne korporacije koja djeluje diljem svijeta.

Zaključno, evidentno je kako organizacijom upravlja direktor koji ima svoje menadžere, a isti upravljaju određenim poslovima koje im je dodijelio direktor. Na trećoj razini hijerarhijske organizacijske strukture nalaze se izvršitelji kojima menadžer dodjeljuje poslove. Sve donesene odluke moraju biti provede u suglasnosti direktora organizacije. Moderna heterarhijska struktura, također, ima piramidalan oblik, ali je raspodjela poslova i ovlasti sasvim drugačija. Ova struktura ima unutarnje organizacije koje djeluju samostalno.

## Literatura

Barnatt, C. (1995). Office Space, Cyberspace & Virtual Organization, Journal of General Management, Vol. 20, No. 4., dostupno na URL: <http://www.nottingham.ac.uk/cyber/jgm-cy.htm> [pristupljeno 19.12.2019.]

Bevir, D. (2007). Bureaucracy. Buckingham: Open University Press.

Crumley, L. (1995). „*Heterarchy and the Analysis of Complex Societies*”. Archeological Papers of the American Anthropological Association. 7 (1): 1-5.

Encyclopaedia Britannica, Bureaucracy, dostupno:

<https://www.britannica.com/topic/bureaucracy> [pristupljeno 17.12.2019.]

Gavazzi, M. (1987). Vrela i sudbine narodnih tradicija kroz prostore, vremena i ljude. Zagreb: Liber.

Hammond, D. i Jablow, A. (2006). Women in Cultures of the World. Menlo Park, CA: Cummings (b.n.i.) .

Heterarhijske strukture, dostupno:

[http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_3.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_3.htm) [pristupljeno 18.12.2019.]

IPMA (2018), *Is heterarchy the answer to the crisis of hierarchy?*, dostupno na URL: <https://www.ipma.world/heterarchy-answer-crisis-hierarchy/> [pristupljeno 20.12.2019.]

Jaques, E. (1990). *In Praise of Hierarchy*, Harvard Business Review, January-February, str. 1-8.

Lipac, F. (1974). Teorija organizacije, Ljubljana

Ministarstvo unutarnjih poslova, dostupno: <https://mup.gov.hr/> [pristupljeno 20.07.2020.]

Odluka o oznakama činova i dužnosti u OS RH ("Narodne novine" br. 5/2000)

Olsen, Johan P. (2005). *Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy*. Journal of Public Administration Research and Theory, JPART.

Organ, S. R., Greene, N. (1981). Power and Organizations. London: Sage Publications.

Pravni fakultet Zagreb (2017). Oblikovanje organizacije – organizacijska struktura, Sveučilište Zagrebu, Pravni fakultet Zagreb, dostupno:

[https://www.pravo.unizg.hr/\\_download/repository/02\\_-\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf)  
[pristupljeno 17.12.2019.]

Reihlen, M., Rohde, A. (2004). *Das heterarchische Unternehmen: ein flexibles Organisationsmodell im wissensbasierten Wettbewerb, Beitrag für die Zeitschrift Lernende Organisation*, dostupno: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/veroeff/reihzfo02.pdf>  
[pristupljeno 18.12.2019.]

Rihtman-Auguštin, D. (1984). *Struktura tradicijskog mišljenja*. Zagreb: Školska knjiga

Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia.

Spajić-Vrkaš, V. (1995). *Tradicija i vertikalna klasifikacija obiteljskih odnosa*, Filozofski fakultet Zagreb.

Ustav Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)

Zakon o pravnom položaju vjerskih zajednica („Narodne novine“ br. 83/02, 73/13)

Zakon o službi u Oružanim snagama Republike Hrvatske („Narodne novine“ br. 73/13, 75/15, 50/16, 30/18, 125/19)

Žugaj, M., Šehanović J., Cingula, M. (1999). *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin.

Quinn, N. (1977). *Anthropological studies on women's status*. *Annual Review of Anthropology*.

Weber, M. (1947). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press.

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Hijerarhija oružanih snaga u Republici Hrvatskoj .....	5
<b>Slika 2.</b> Hijerarhija Katoličke Crkve.....	7
<b>Slika 3.</b> Personalno patrijarhalni sustav hijerarhijske strukture.....	14
<b>Slika 4.</b> Hijerarhijska struktura funkcijskog sustava. ....	16
<b>Slika 5.</b> Podjela heterarhijske strukture .....	18
<b>Slika 7.</b> Organizacijska struktura Agrokor d.d.....	24
<b>Slika 8.</b> Organizacijska struktura uprave Agrokor d.d.....	25

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Državna hijerarhija Hrvatske.....	11
<b>Tablica 2.</b> Linijski sustav organizacije .....	14
<b>Tablica 3.</b> Današnji sustav organizacijske strukture .....	16
<b>Tablica 4.</b> Stožerno linijski sustav hijerarhijske strukture .....	17
<b>Tablica 5.</b> Hijerarhijska struktura ustroja policije u RH .....	22