

# Dimenzije organizacijske strukture

---

**Basarić, Katarina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:265331>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*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 Ekonomija i poslovna ekonomija (*smjer*

*Poslovna Informatika*)

Katarina Basarić

## **DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija (*smjer*

*Poslovna Informatika*)

Katarina Basarić

## **DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010232805

e-mail: kbasaric@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Study in Economics and Business Economics (*Business  
Informatics*)

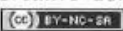
Katarina Basarić

## **DIMENSIONS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2024

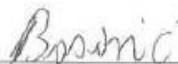
**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

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 studenta/studentice:** Katarina Basarić  
**JMBAG:** 0010232805  
**OIB:** 84952548618  
**e-mail za kontakt:** basarickatarina20@gmail.com  
**Naziv studija:** Poslovna informatika  
**Naslov rada:** Dimenzije organizacijske strukture  
**Mentor/mentorica rada:** doc.dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 28.6.2024. godine

Potpis



# Dimenzije organizacijske strukture

## SAŽETAK

Dimenzije organizacijske strukture odnose se na ključne dimenzije i karakteristike koje oblikuju način organiziranja i oblikovanja unutar organizacije. U ovom završnom radu istražene su dimenzije organizacijske strukture s posebnim naglaskom na birokratsku i organsku strukturu. Cilj je pružiti sveobuhvatan pregled ove teme i omogućiti čitateljima da steknu dublje razumijevanje organizacijske strukture i njenog utjecaja na uspješnost organizacija. Organizacijska struktura obuhvaća raspodjelu zadataka, ovlasti, odgovornosti i komunikacije. Birokratsku strukturu karakterizira stroga podjela rada, hijerarhijska struktura, centralizacija odlučivanja i precizno definirane odgovornosti. S druge strane, organska struktura naglašava fleksibilnost, suradnju, inovacije i autonomiju zaposlenika. Uspoređujući ove dvije strukture, uočeno je da obje imaju svoje prednosti i nedostatke. Birokratska struktura pruža kontrolu, dosljednost i učinkovito donošenje odluka, dok organska struktura potiče fleksibilnost, inovacije i timski rad. Odabir između njih ovisi o potrebama organizacije i kontekstu poslovanja. Važno je napomenuti da organizacijska struktura nije statična, već se može prilagođavati promjenama u okruženju. Razumijevanje dimenzija organizacijske strukture omogućuje organizacijama prilagodbu strukture kako bi postigle konkurentske prednosti i uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju.

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

# Dimensions of the Organizational Structure

## ABSTRACT

Dimensions of organizational structure refer to the key elements and characteristics that shape the way an organization is organized and managed. This research paper explores the dimensions of organizational structure with a specific focus on bureaucratic and organic structures. The aim is to provide a comprehensive overview of this topic and enable readers to gain a deeper understanding of organizational structure and its impact on organizational success. Organizational structure is a critical element of organizational management, encompassing the distribution of tasks, authority, responsibility, and communication. Bureaucratic structure is characterized by strict division of labor, hierarchical structure, centralized decision-making, and precisely defined responsibilities. On the other hand, organic structure emphasizes flexibility, collaboration, innovation, and employee autonomy. Comparing these two structures, it is observed that both have their advantages and disadvantages. Bureaucratic structure provides control, consistency, and efficient decision-making, while organic structure fosters flexibility, innovation, and teamwork. The choice between them depends on the organization's needs and the business context. It is important to note that organizational structure is not static but can be adjusted to changes in the environment. Understanding the dimensions of organizational structure enables organizations to adapt their structure to achieve competitive advantages and success in a dynamic business environment. By aligning the structure with organizational goals, values, and external factors, organizations can optimize their performance and effectively respond to changes. Additionally, the continuous evaluation and adjustment of the structure ensure its relevance and suitability in a rapidly evolving business landscape. In conclusion, the dimensions of organizational structure play a crucial role in shaping the way organizations are organized and managed. Bureaucratic and organic structures represent two contrasting approaches, each with its own strengths and weaknesses. By understanding these dimensions and considering the specific needs and context of the organization, managers can design and implement an organizational structure that supports the achievement of strategic goals and enhances overall performance.

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

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>3</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.1. Metode istraživanja .....	3
<b>3. Teorijska podloga.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Teorijske značajke dimenzija organizacijske strukture.....</b>	<b>4</b>
3.1.1. Organizacija .....	4
3.1.2. Struktura organizacije .....	5
<b>3.2. Dimenzije organizacije .....</b>	<b>7</b>
3.2.1. Podjela rada i specijalizacija .....	7
3.2.2. Hijerarhija .....	8
3.2.3. Raspon kontrole .....	8
3.2.4. Ovlast i odgovornost .....	9
3.2.5. Delegiranje .....	10
3.2.6. Centralizacija i decentralizacija .....	11
3.2.7. Koordinacija.....	13
3.2.8. Složenost organizacije.....	14
3.2.9. Formalizacija organizacije .....	15
<b>3.3. Organske i birokratske strukture organizacija .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. Vrste organizacijskih struktura.....</b>	<b>18</b>
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>23</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>25</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>27</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>28</b>



## 1. Uvod

Organizacije su strukturirane pojave ili skupine ljudi, resursa i procesa koji su usmjereni prema zajedničkom cilju. One zahtijevaju strukturu kako bi se uspješno upravljalo njihovim zadacima. Bez odgovarajuće strukture organizacije bi bile neučinkovite, te bi to otežavalo postizanje željenih rezultata. Organizacijskom strukturom se usmjeravaju aktivnosti kako bi se postigli željeni ciljevi, ostvarila konkurentna prednost te poboljšala produktivnost. Organizacije su osmišljene kako bi se postigla određena svrha, pružili proizvodi ili usluge te kako bi se zadovoljile potrebe klijenata i korisnika organizacije. Organizacijska struktura je ključni element svake organizacije zato što ona određuje način kojim su poslovi raspoređeni i kojim su dodijeljene odgovornosti. Također, određuje način kojim se donose odluke te ostvaruje komunikacija. Ona utječe na efikasnost, komunikaciju, koordinaciju i prilagodljivost unutar organizacije. Također može utjecati na kulturu organizacije, motivaciju zaposlenika i sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju te utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Zatim, organizacijska struktura ima važnu ulogu kako u oblikovanju radnih odnosa, tako i u motivaciji zaposlenika te ukupnoj uspješnosti organizacije. Organizacijska struktura mora biti dinamična te se prilagođavati promjenama u okruženju kako bi bila sposobna odgovoriti na nove izazove. Jedan od ključnih sastavnica organizacijske strukture su dimenzije koje predstavljaju osnove procesa organiziranja. Ključne dimenzije svake organizacije su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, centralizacija, decentralizacija, koordinacija te složenost organizacije i formalizacija organizacije. Ove dimenzije pružaju okvir i smjernice za organizacijsko oblikovanje i utječu na način na koji organizacija funkcionira, komunicira i postiže svoje ciljeve. Pravilno razumijevanje i primjena odgovarajućih dimenzija organizacijske strukture može imati značajan utjecaj na organizacijsku učinkovitost, produktivnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim uvjetima okoline. Također omogućuje organizacijama da optimiziraju sustav te smanje rizike. Unutarnje funkcioniranje organizacije se oslanja na odabir vrste organizacijske strukture koja joj odgovara. Vrste organizacijskih struktura se mogu grupirati u dvije skupine; organske i birokratske. Glavna razlika između ove dvije vrste organizacijskih struktura su načini grupiranja poslova u organizaciji. Organske strukture ističu fleksibilnost te su više za dinamičnu i promjenjivu organizaciju. U odnosu na birokratsku strukturu koja je više stabilna te više odgovara organizacijama u stabilnijim okruženjima. Cilj ovog završnog rada je pružiti dublji uvid u teorijske značajke dimenzija organizacijske strukture, istražiti međusobne

odnose te provjeriti kako utječu na ukupnu učinkovitost organizacije. Osim toga, definirat će se i opisati elementi procesa organiziranja te utvrditi važnost pojedinih dimenzija te njihovu međusobnu povezanost. Ovaj rad, također, ima za cilj pridonijeti boljem razumijevanju organizacijske strukture i njenih dimenzija te pružiti uvid i smjernice za organizacije u optimiziranju svojih struktura i postizanju boljih rezultata.

## **2. Metodologija rada**

U ovom radu se obradilo područje organizacije, struktura organizacije te dimenzije organizacijske strukture. Prikazane su prednosti i nedostaci dimenzija organizacijske strukture te razlike između organske i birokratske strukture organiziranja. U radu su korišteni znanstveni članci te stručne knjige.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada su dimenzije organizacijske strukture. Svaka organizacija ima strukturu te ta struktura određuje način poslovanja, koordinaciju te komunikativnost unutar poduzeća, te olakšava poslovanje. Obrađeni su pojmovi organizacije, organizacijske strukture i pojam dimenzije organizacijske strukture. U završnom radu su definirane smjernice kako bi organizacije optimizirale svoje poslovanje te postigle maksimalnu učinkovitost i konkurentnost na tržištu.

### **2.1. Metode istraživanja**

U završnom radu su korištene mnoge metode istraživanja. Metode koje su korištene su metoda deskripcije. Metodom deskripcije su opisane dimenzije organizacijske strukture i vrste organizacijskih struktura te njihove prednosti i nedostaci. Zatim korištena je metoda analize. Analizirane su značajke dimenzija organizacijske strukture kako bi se omogućilo lakše shvaćanje te korištenje u praksi. Također, metodom klasifikacije se podijelila struktura organizacije na organske birokratske te formalne i neformalne.

### 3. Teorijska podloga

#### 3.1. Teorijske značajke dimenzija organizacijske strukture

##### 3.1.1. Organizacija

Kako bi bolje razumjeli organizacijsku strukturu, trebali bi prvo definirati pojam organizacije. „Prve sustavne ideje o organizaciji i upravljanju vezuju se uz proces industrijalizacije i izraz su nastojanja upravljačkog kadra tog vremena da nađu efikasnija organizacijska rješenja za povećanje produktivnosti rada organizacija“ (Pejić, Buntak, 2012:203).

Budući da postoje različita shvaćanja organizacije, teško ju je definirati. Organizacija se primjenjuje u različitim aktivnostima te je gotovo nemoguće dati jednu specifičnu definiciju. Svaka organizacija se razlikuje te bi se trebala prilagoditi svojim potrebama i ciljevima. Prema Sikavici (2011) organizacija je model koji se odnosi na sustavno te svjesno oblikovanje grupa ljudi s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva. Postoje razne definicije za organizaciju, a jedna od definicija je da je organizacija „jedinstveno obuhvaćena veza ljudi radi ostvarivanja određene vodeće svrhe“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:8). Riječ organizacija „izvedena je iz starogrčke riječi „organon“ koja je značila oruđe, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije“ (Žugaj i dr. 2004:3). Također, postoje četiri načina tumačenja organizacije, a to su da je organizacija, prema Sikavici (2011):

- univerzalno poimanje organizacije - spoj međusobno povezanih dijelova,
- institucionalno poimanje organizacije - društveni sustav usmjeren prema nekom cilju,
- strukturno poimanje organizacije - društveni sustav koji ima svoj podsustav,
- Sustav koji se sastoji od podsustava.

Organizacija u poslovanju obuhvaća različite elemente koji su međusobno povezani i usmjereni prema zajedničkom cilju. „Temeljito organiziranje pomaže menadžerima da minimaliziraju skupe slabosti, poput podvostručavanja napora i neiskorištavanja organizacijskih resursa“ (Certo, Certo, 2008:228). Neki važni elementi organizacije u poslovanju su ljudski resursi, struktura organizacije, procesi i operacije, tehnologija, organizacijska kultura te vanjsko okruženje. Daft (2006:13) naglašava kako organizacije postoje iz brojnih razloga. Ti razlozi su:

- da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate,
- da djelotvorno proizvode robu i usluge,

- da olakšavaju inovacije,
- da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama,
- da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu,
- da stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene,
- da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

Prema Žugaju i dr. (2004) organizacija, kako bi mogla obaviti posao na najbolji mogući način, trebala bi raščlaniti svoju svrhu, cilj i zadaću na sitne dijelove odnosno funkcije te bi te dijelove obavljali određeni dijelovi organizacije. Kako je ranije navedeno jedna zadaća organizacije je da se koristi za ostvarenje ciljeva. „Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići, pa se strategija mora bazirati na ciljevima poduzeća, dok se organizacijska struktura poduzeća temelji na strategiji i ciljevima poduzeća“ (Sikavica 1991:7). „Ciljeve je moguće podijeliti s obzirom na: vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu za koju su postavljeni, te područja za koja su postavljeni“ (Sikavica i dr., 2007:155).

Hall (1991:43,44) ističe da postoji niz kriterija kojima se klasificira organizacija. Ti kriteriji su:

- veličina,
- javnost,
- demokratičnost,
- stupanj tržišne moći.

„Kao bitna obilježja organizacije mogu se izdvojiti: cilj, odnosno zadatak koji se želi postići, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala, racionalna uporaba potencijala organizacije“ (Pušeljić, Orlović, 2009:144).

### 3.1.2. Struktura organizacije

Svaka organizacija bi trebala odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu. Postoje brojne definicije organizacijske strukture. U ovom radu izdvojene su samo neke. „Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća“ (Žugaj i dr, 2004:213). Pušeljić i Orlović (2009) definiraju kako je organizacijska struktura sociotehnička struktura ljudi te drugih resursa organizacije i sastavljena je od elemenata koji su međusobno povezani u organizacijske odnose. Postoji jako puno odrednica organizacijske strukture. Svim

definicijama zajedničko je to što ističu povezanost dijelova i odnosa između ljudi u organizaciji. Robbins (1990:5) je istaknuo kako se organizacijskom strukturom određuje na koji će se način zadatak raspodijeliti, na koji način će se izvršavati izvještavanje u organizaciji, kako će se odrediti formalni organizacijski mehanizmi te upućuje na komunikaciju modela.

„Organizacijske strukture za djelovanje u svjetskom okruženju mogu biti vrlo raznolike: od odjela za izvoz u središnjici do regionalnih grupacija i s mnogo varijanti između to dvoje“ (Žugaj i dr., 2004:220). Nema jednog najboljeg načina organiziranja. Način organiziranja ovisi o mnogim čimbenicima. „Među tim su čimbenicima: vrsta posla koji valja obaviti, način na koji ga se mora obaviti, vrste uključenih ljudi, tehnologija, ljudi koje se opslužuju, te druge unutarnje i vanjske okolnosti“ (Žugaj i dr., 2004:220).

Sikavica (2011:344) navodi da načini odnosno stilovi strukture organizacije mogu biti:

- Oblikovanje strukture organizacije „odozgo prema dolje“ (top-down),
- Oblikovanje strukture organizacije „odozdo prema gore“ (bottom-up),
- Oblikovanje strukture organizacije korištenjem „bipolarne strategije“,
- Oblikovanje strukture organizacije „strategijom klina“,
- Oblikovanje strukture organizacije korištenjem „strategije većeg broja nukleusa“.

„Organizacije mijenjaju svoju strukturu da bi učinkovitije provodile svoja strategijska opredjeljenja“ (Žugaj i dr., 2004:222). Prema Žugaju i dr. razlikuju se funkcionalna, divizna, projektna, T-oblik, matična, mrežasta, tenzorska, prividna te fraktalna organizacijska struktura. Iako postoji više vrsta organizacijskih struktura, neće svaka odgovarati određenoj organizaciji. Svaka organizacija bira organizacijsku strukturu koju želi koristiti te koja najviše odgovara njenim potrebama.

„Bitni aspekti svake organizacije su diferencijacija i integracija. „Pri izgradnji organizacijske strukture bilo koje organizacije ili poduzeća potrebno je učiniti diferencijaciju, tj. podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke, kao i integraciju tako podijeljenih zadataka koja odgovara baš toj organizaciji ili poduzeću“ (Sikavica i Hernaus, 2011:42).

M. Mintzberg (1979) navodi čimbenike zbog kojih se organizacijska struktura oblikuje i mijenja. Ona se oblikuje ovisno o tome koliko je poduzeće staro, koliko je poduzeće veliko, kakav je tehnički sustav te ovisno o vlasništvu, kulturi te okolini.

Varijable organizacije ili unutrašnje faktore organizacije nije moguće promatrati odvojeno jedno od drugog. Prema navedenim citatima, kako bi organizacija funkcionirala i napredovala,

potrebno je odabrati odgovarajuću strukturu organizacije prema ciljevima koje organizacija želi postići.

### **3.2. Dimenzije organizacije**

Dimenzije organizacije predstavljaju različite segmente organizacijske strukture koji utječu na način na koji organizacija funkcionira. Razumijevanje tih dimenzija važno je za oblikovanje učinkovite organizacije i upravljanje njenim radom. Važno je naglasiti da organizacije mogu imati različite kombinacije i varijacije ovih dimenzija, ovisno o njihovim specifičnim potrebama, ciljevima i kontekstu poslovanja. U daljnjem tekstu definirane su dimenzije organizacijske strukture te njihove karakteristike.

#### **3.2.1. Podjela rada i specijalizacija**

Za ostvarenje ciljeva koje organizacija želi postići potrebno je izvršiti zadatke. Kako bi se ti zadaci efikasnije ostvarili potrebno je te zadatke podijeliti. Podjela rada utječe i na kvalitetu rada unutar organizacije. Žugaj i Brčić (2003) definiraju podjelu rada kao specijalizacijom koju ekonomisti smatraju neophodnom za učinkovito korištenje zaposlenika. To podrazumijeva dodjelu zadataka prema kvalifikacijama zaposlenika. Prema Žugaju (2007) bez podjele rada, a slijedom toga i specijalizacije, čovječanstvo bi bilo siromašnije za mnoge proizvode koji se svakodnevno rabe, jer bi ih bez podjele rada i specijalizacije u obavljanju pojedinih poslova teško mogao proizvesti čovjek sam. Kako navodi Robbins (1996), svaki je zadatak okarakteriziran s pet obilježja. Ta obilježja su:

1. proces izvršenja,
2. predmet,
3. sredstvo rada,
4. prostor za izvršenje zadatka,
5. vrijeme za izvršenje zadatka.

„Manje se vremena troši na mijenjanje zadataka, na odlaganje alata i opreme iz prijašnjeg koraka u radnome procesu, te na pripreme za idući korak“ (Robbins i Judge, 2010:539). To

znači da se podjelom rada i specijalizacijom štedi na vremenu tako što se pojedinom radniku daje zadatak za koji je taj radnik specijaliziran.

### 3.2.2. Hijerarhija

Hijerarhija je važna dimenzija organizacijske strukture. Svaka organizacija ima neki oblik hijerarhije. „Hijerarhijska struktura podrazumijeva podjelu rada u kojoj su precizno određene uloge i zadaci svakog pojedinca u skladu s opredjeljenjem da više organizacijske razine imaju i viši autoritet“ (Bahtijarević-Šiber, 1991:48). „Hijerarhija nije dovoljna da bi objedinila raznovrsne aktivnosti i djelatnike, već su za objedinjavanje potrebni još neki mehanizmi kao što su pravila i procedure, rasporedi, bočne komunikacije i slično“ (Biličić, 2006). Postoji više tipova organizacije. Svaka organizacija bira za sebe koji tip hijerarhije želi te koji joj najviše odgovara kako bi postigla željene rezultate na brz i efikasan način. Bulat (1977) navodi karakteristične tipove organizacije. Ti karakteristični tipovi organizacije su:

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

„Svaka organizacija je izgrađena na pretpostavci da pojedinac na vrhu posjeduje najviše autoriteta i da se autoritet ostalih pojedinaca spušta prema relativnom položaju na organizacijskom dijagramu.“ (Certo, Certo, 2008:242). Sikavica (2011) navodi kako podjela rada te specijalizacija obuhvaćaju hijerarhiju zato što kad se rad dijeli, nužnost postaju nadzor, kontrola te upravljanje.

### 3.2.3. Raspon kontrole

Jedna od dimenzija organizacijske strukture je i raspon kontrole. Kako Buble (2000) navodi kontroliranje je proces u kojem se primjenjuju odgovarajuće aktivnosti kako bi se provodila mjerenja te korekcije performanci kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva poduzeća. Varijable



koje konstruiraju raspon kontrole su prema Robbins (1996): njihova složenost, sličnost zadataka zaposlenika, stupanj do kojeg su uvedeni standardizirani postupci, fizička blizina zaposlenika i stil koji nadređeni preferira. Postizanje ravnoteže između efikasnosti, komunikacije i upravljanja bi trebao biti cilj organizacije kako bi organizacija učinkovito djelovala.

#### 3.2.4. Ovlast i odgovornost

Kako bi razumjeli razliku između ovlasti i odgovornosti potrebno je definirati svaki pojam. „Ovlasti, odnosno ovlast bi se moglo definirati kao ograničeno pravo korištenja sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:139). Odnosno, ovlast je povezana sa položajem pojedinca u organizaciji. Kako navodi Novak (1999), postoje tri vrste ovlasti, a to su:

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

„Linijska ovlast, temeljna ovlast u organizaciji, odražava postojeći odnos između nadređenog i podređenog. Sastoji se od prava donošenja odluka i davanja naredbi koje se tiču ponašanja zaposlenika u proizvodnji, prodaji ili financijama“ (Certo, Certo, 2008:285).

„Funkcijska je ovlast, kako ističu H. Koontz i H. Weihreich, u suprotnosti s načelom jedinstva zapovijedanja, jer bi prema ovom načelu ovlast imali samo linijski manageri“ (Sikavica, Novak, 1999:446). Zaključno, u linijskoj ovlasti postoji određena hijerarhija, a u funkcijska ovlast je više savjetovanje te podrška.

Nadalje, definiran je pojam odgovornost. Certo i Certo (2008:252) definiraju odgovornost kao najosnovniju metodu kanaliziranja aktivnosti pojedinaca u organizaciji i odgovornost je obveza izvršavanja dobivenih zadataka.

„Centri odgovornosti predstavljaju organizacijske jedinice određenog stupnja autonomije, a koje su odgovorne za ostvarenje unaprijed utvrđenih ciljeva sukladnih ciljevima poduzeća“ (Buble, 2000:282).

„Društvena odgovornost je obveza uprave da poduzme radnje koje štite i unaprjeđuju dobrobit društva u sprezi s interesima organizacije“ (Certo, Certo, 2008:50).

Nakon razumijevanja pojmova ovlast i odgovornost pojedinačno, možemo definirati razliku između navedenih pojmova. Autori Robbins i Judge (2010) smatraju da kada se zaposlenima daju posebni zadaci, moraju dobiti i određenu količinu ovlasti kako bi ih mogli odraditi. Prema tome ovlast i odgovornost su usko povezani. Ovlast se odnosi na moć donošenja odluka, a odgovornost na određene dužnosti i zadatke. Odnosno sa većom ovlasti dolazi i veća odgovornost i obratno.

### 3.2.5. Delegiranje

Pejić i Buntak (2012) iznose kako delegiranjem menadžeri i rukovoditelji određeni posao, zadatak te odgovornost i ovlast prenose na svoje podređene. Delegiranje bi bilo uspješno kada bi ga se često provodilo. Postoje određena pravila kada bi se delegiranje izvršilo. Laird i Laird, (1965: 112–122) ističu sljedeća pravila za delegiranje:

- delegirati kada su rukovoditelji i neposredno podređeni spremni,
- delegirati kada dolazi novi suradnik,
- delegirati kada netko od podređenih napušta posao ili odlazi u mirovinu,
- delegirati prilikom osnivanja nove ustrojstvene jedinice,
- delegirati kad se preuzimaju nova zaduženja,
- delegirati u posebnim prilikama,
- delegirati prilikom unapređenja.

Delegiranje također može imati mnoga ograničenja koja se javljaju pri izvršenju. Pejić i Buntak (2012) navode ograničenja koja se javljaju pri izvršenju zadatka.

Postoje brojne zapreke prilikom delegiranja. U nastavku su navedeni načini kako otkloniti određene zapreke. „Otklanjanje zapreka u delegiranju može se riješiti na sljedeći način: a) Razvijanje komunikacija između nadređenih i podređenih. b) Načelom jednakosti, tj. nadređeni mora povjeriti dovoljno ovlasti podređenima koji su preuzeli odgovornost za rješavanje problema. c) Razvijanje poticaja za dodatnu odgovornost, što se postiže dodatnim plaćanjem

podređenih, unapređivanjem podređenih, dodjeljivanjem nagrada i slično“ (Sikavica, Novak, 1999:451).)

Prema slijedećim autorima razlikujemo tri vrste prepreka. Certo i Certo (2009) kategoriziraju prepreke u procesu delegiranja. Te prepreke su:

1. Prepreke koje su vezane uz nadređene,
2. Prepreke koje su vezane uz podređene,
3. Prepreke koje su vezane uz organizacije.

Menadžeri s prevelikim brojem podređenih mogu se suočiti s preopterećenošću. Ovo može smanjiti njihovu efikasnost i sposobnost da pruže kvalitetnu podršku svakom zaposleniku. Nedostatak menadžerskih vještina, kao što su komunikacija, delegiranje i motivacija, može dovesti do problema u timskoj dinamici i produktivnosti.

Zaposlenici u uskim organizacijskim strukturama često imaju manje autonomije, što može smanjiti njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom. Ako zaposlenici ne poštuju ili ne vjeruju svojim nadređenima, to može dovesti do loše timske dinamike i smanjenja produktivnosti.

Visoke organizacijske strukture s mnogo razina menadžmenta mogu usporiti proces donošenja odluka. Organizacije s uskim rasponom kontrole mogu imati veće administrativne troškove zbog većeg broja menadžera. Strukture s previše razina upravljanja mogu biti manje prilagodljive promjenama na tržištu.

### 3.2.6. Centralizacija i decentralizacija

Robbins i Judge (2010) smatraju kako je centralizacija organizacije ovisna o tome tko donosi ključne odluke, odnosno ako odluke donosi vrhovno rukovodstvo bez utjecaja ili s minimalnim utjecajem niže razine. Centralizacija u strukturi organizacije ima brojne prednosti. „Karakterističan centraliziran način upravljanja se još danas provodi u funkcijskoj, ili funkcionalnoj organizacijskoj strukturi u stabilnim uvjetima poslovanja i u fazi izgradnje životnog ciklusa poduzeća što možemo vidjeti na slijedećem prikazu“ (Budić i dr., 2018). Prema Sikavici i Hernausu, (2011) kako bi centralizacija imala viši stupanj potrebni su razni faktori. Potrebna je stabilnost okoline, pravilne odluke, veličina kompanije. Zatim, utječe i

nesposobnost i neiskustvo menadžera na nižim razinama u donošenju odluka za razliku od menadžera na višim razinama. Potrebno je da menadžeri sačuvaju utjecaj prilikom odlučivanja kako bi se djelotvornije primijenile strategije tvrtke te da menadžeri na nižoj razini žele sudjelovati pri donošenju odluka.

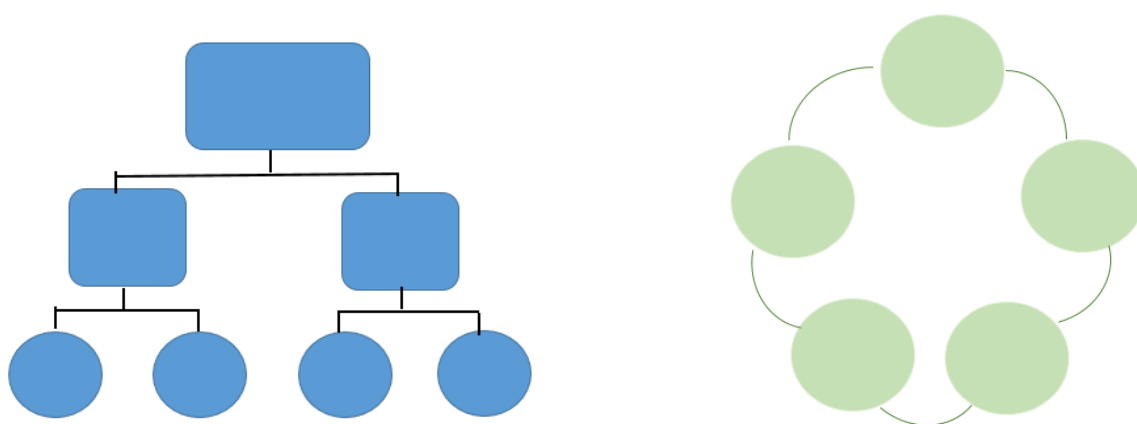
Kako navode Pušeljić i Orlović (2009), unutar organizacije, centralizacija se koristi kada svaku najvažniju odluku donosi glavna uprava, za razliku od decentralizirane organizacije u kojoj odluke donosi niža organizacijska razina.

„Promatramo li organizacijske probleme u cjelini, uvjerit ćemo se da svaku centralizaciju na jednom području rada poduzeća prati decentralizacija na drugom području“ (Žugaj i dr., 2004:101).

Potrebne su jasne smjernice i ciljevi kako bi se osigurala usklađenost djelovanja na svim razinama. Organizacija bi trebala proučiti prednosti i nedostatke decentralizacije te prilagoditi strukturu organizacije prema svojim ciljevima i zahtjevima poslovanja.

„U decentraliziranoj organizaciji problemi se brže rješavaju, više ljudi ima utjecaja na odluke, a manje je vjerojatno i da će se zaposlenici osjećati udaljeno od onih koji donose odluke koje utječu na njihov radni život“ (Robbins i Judge, 2010;544).

Kako navode Sikavica i Hernaus (2011) faktori koji djeluju na to da decentralizacija ima viši stupanj su složenost i neizvjesnost okoline, menadžeri koji se nalaze na nižim razinama imaju veću sposobnost i više iskustva prilikom donošenja odluka, te sudjeluju prilikom donošenja odluka, odluke imaju manju važnost, korporacija je otvorena te je dopušteno da menadžeri sudjeluju prilikom donošenja odluka, raspršenost kompanija, djelotvornost primjene strategije ovisna je o tome hoće li menadžer sudjelovati u odlučivanju te o fleksibilnosti.



Slika 1. Centralizirana (lijevo) i decentralizirana (desno) struktura organizacije

Izvor: izrada autorice

### 3.2.7. Koordinacija

„Da bi se zadaci pojedinih organizacijskih jedinica međusobno uskladili u cilju ostvarenja cjelokupnog zadatka poduzeća, neophodno je između organizacijskih jedinica uspostaviti koordinaciju“ (Buble, 2000:256).

„Pod koordinacijom se podrazumijeva namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje kako pri implementaciji (ustroj, daljnji razvoj) tako i pri uporabi odgovarajućih sustava planiranja, kontrole i informacijskog sustava u pogledu funkcija, osoblja i vremena“ (Ziegenbein, 2008:188). Žugaj i dr. (2004:219) smatraju kako je ključna stavka rukovođenja koordinacija te njihova povezanost kako bi sustav rada bio djelotvoran.

„Prema tome, zadaća je vertikalne koordinacije harmonizirati aktivnosti među različitim hijerarhijskim razinama, gdje rukovodilac više razine koordinira aktivnosti rukovodilaca niže razine“ (Balog, 2020).

„Zadaća je horizontalne koordinacije, koja je složenija od vertikalne, harmonizirati aktivnosti organizacijskih jedinica iste hijerarhijske razine“ (Balog, 2020).

Potrebno je istražiti ove vrste koordinacije, njihove prednosti i nedostatke te odabrati odgovarajući pristup koordinaciji koji najbolje odgovara određenoj organizaciji. „Što je organizacija horizontalno i vertikalno diferenciranija, to je koordinacija složenija i teža, pa je i važnost povezivanja veća. Dakle, u organizaciji je potrebno postići i horizontalnu i vertikalnu koordinaciju“ (Sikavica, 2011).

### 3.2.8. Složenost organizacije

„Prema stupnju složenosti, formalizaciji i centralizaciji organizacije poduzeća mogu imati više ili manje složenu organizaciju, u većoj ili manjoj mjeri formaliziranu organizaciju i s višim ili nižim stupnjem centralizacije odnosno decentralizacije“ (Sikavica, Novak, 1999:157).

Prema (Robbins, 1992:188) složenost organizacijske strukture čine tri dijela, a to su:

- „vodoravna diferencijacija,
- okomita diferencijacija,
- prostorna diferencijacija“.

„Okomita se diferencijacija odnosi na dubinu organizacijske strukture. Diferencijacija se povećava, a tako i složenost, s povećanjem broja hijerarhijskih razina u organizaciji“ (Robbins, 1992:188). „Prostorna diferencijacija je stupanj do kojeg je lokacija ureda, pogona i osoblja dane organizacije geografski raširena“ (Robbins, 1992:190).

„Kompleksnost ili vertikalna i horizontalna diferencijacija predstavlja razvijenost organizacije u širinu i visinu temeljem određenih mjerila, ponajprije prema broju podređenih na svakoj rukovodstvenoj razini što se najbolje vidi iz raspona kontrole“ (Pušeljić, Orlović, 2009:147).

„Diferencijacija ima isto značenje kao i složenost. Složenost organizacije ogleda se u broju organizacijskih jedinica te se organizacije razlikuju po stupnju složenosti“ (Giljević, 2016). Sikavica (2011) navodi da se horizontalna diferencijacija odnosi na to kako su zadaci podijeljeni na razne podzadatke koje imaju istu organizacijsku razinu, odnosno podjelu zadataka ovisno koliko je organizacija široka. „Horizontalna diferencijacija u biti predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj razini organizacije, tj. podjelu zadataka po širini organizacije, kada bi gledali organizaciju klasično piramidalno sa svojom strateškom, taktičkom i operativnom razinom“ (Budić i dr, 2018). „Horizontalna diferencijacija promatra se kao podjela zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini,

odnosno podjela zadatka po širini organizacije“ (Giljević 2016:415). Budić i dr. (2018) smatraju kako su klasičan primjer poduzeća sa visokom razinom vertikalne diferencijacije, poduzeća koja su među fazom visokog rasta i fazom izrade u životnom ciklusu poduzeća.

Prema Sikavici i Hernausu (2011:57), složene organizacije obilježava:

- izrazita specijalizacija,
- prenošenje ovlasti na niže razine,
- struktura organizacije prilagođena klijentima, prema teritorijalnim, proizvodnim ili organizacijskim kriterijima,
- uski raspon kontrole.

„Jednostavna struktura ima nisku razinu podijeljenosti na odjele, široke raspone kontrole, autoritet centraliziran u jednoj osobi, te malo formalizacije“ (Robbins, Judge, 2009:545).

### 3.2.9. Formalizacija organizacije

„Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila, procedura i politika, kojim je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije, tj. tko će raditi u organizaciji“ (Sikavica i Hernaus, 2011:58). Balog (2020) smatra kako visoki nivo formalizacije je poželjno koristiti kada se radi o rutinskim i repetitivnim poslovima, posebno ondje gdje dominira duga tradicija programiranog odlučivanja kako prevladava u knjižnicama. Žugaj i Schatten (2005:6) definiraju neformalnu organizaciju koja se razvija samostalno te obuhvaća strukture, procese i međuljudske odnose.

„U visoko formaliziranim organizacijama postoje jasni opisi poslova, mnoštvo organizacijskih pravila i jasno definirani postupci. Kada je formalizacija niska, radna ponašanja relativno su neprogramirana, a zaposlenici imaju veliku slobodu primjenjivati diskreciju u svom poslu“ (Robbins, Judge, 2009:545).

„Razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti organizacije. Formalizirane organizacije u manjoj su mjeri fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline, za razliku od neformalnih

organizacija koje su fleksibilne i dobro reagiraju na izazove okoline“ (Sikavica, Novak, 1999:159).

Robbins i Judge navode da postoje tri najčešća oblika dizajna organizacije: jednostavna struktura, birokracija i matična struktura. Jednostavna struktura „ima nisku razinu podijeljenosti na odjele, široke raspone kontrole, autoritet centraliziran u jednoj osobi, te malo formalizacije“ (Robbins, Judge, 2009:545). „Birokraciju karakteriziraju visoko rutinski radni zadaci, ostvareni preko specijalizacije, vrlo formaliziranih pravila i propisa, zadataka grupiranih u funkcionalne odjele, centraliziranog autoriteta, uskih raspona kontrole i odluka donijetih prema zapovjednom lancu“ ((Robbins, Judge, 2009:546).

„Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedure kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije“ (Pušeljić, Orlović, 2009:147).

### **3.3. Organske i birokratske strukture organizacija**

Organske i birokratske strukture predstavljaju različite vrste organizacijskih modela koji se koriste u poslovnim organizacijama. Svaka od njih ima svoje karakteristike, prednosti i nedostatke.

Burns i Stalker (1961) navode u svom istraživanju o ponašanju i načinu rada organizacija kako je svaku organizaciju moguće kategorizirati na mehanicističku (birokratsku) i organsku (adaptivnu).

Biličić (2006) iznosi kako organsku formu neke organizacije obilježava općestručni rad koji nema veliku podjelu, velika diskretnost prilikom obavljanja zadataka te se donošenje odluka događa na najnižoj razini hijerarhije.

„Organska struktura je plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, zbog čega je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih kao i odgovarajuće radno iskustvo“ (Sikavica, Hernaus, 2011:162).

„Birokraciju karakteriziraju visoko rutinski radni zadaci, ostvareni preko specijalizacije, vrlo formaliziranih pravila i propisa, zadataka grupiranih u funkcionalne odjele, centraliziranog



autoriteta, uskih raspona kontrole i odluka donesenih prema zapovjednom lancu“ (Robbins i Judge, 2009:546). „Birokratska kontrola se temelji na opsežnom sustavu pravila i procedura za dirigranje akcijama ili ponašanjem divizija, funkcija i individua“ (Buble i dr, 2005:248). „Birokratska socijalna struktura organizacije određena je hijerarhijom autoriteta, podjelom rada i koordinacijom, te uspostavom određene složenosti, centralizacije i formalizacije“ (Biličić, 2006).

**Tablica 1.** Karakteristike birokratskih i organskih struktura.

Red. br.	Značajke	Birokratska organizacija	Organska organizacija
1.	Definiranje zadataka i potrebno znanje	usko, tehničko	široko, sveobuhvatno
2.	Doprinos pojedinca cilju organizacije	neodređen, indirektan	jasan i direktan
3.	Fleksibilnost zadatka	mala	naglašena
4.	Specifikacija pravila, obveza i prava	određena	općenita
5.	Stupanj hijerarhijske kontrole	visok	nizak
6.	Komunikacija	vertikalna	horizontalna
7.	Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
8.	Naglasak na poštivanje hijerarhije i odanost	velika	mala

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije* Novi informator Zagreb

### 3.4. Vrste organizacijskih struktura

„Primjena principa oblikovanja organizacijskih jedinica omogućuje formiranje različitih oblika ovih jedinica“ (Buble, 2000:257). Razlikuju se dvije osnovne vrste, a to su funkcionalna i divizionalna. „Funkcionalna organizacijska struktura je struktura kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću“ (Žugaj i dr., 2004:222). Sikavica (1991:46) navodi kako funkcionalna organizacijska struktura pripada organizacijskoj strukturi u kojoj je rad podijeljen i grupiran te organizacijske jedinice formirane sukladno poslovnoj funkciji u poduzeću te su prema tome provedena grupiranja te povezivani poslovi. Prema tome je moguće donijeti zaključak da se funkcionalna organizacijska struktura organizira prvenstveno prema funkciji u nekom poduzeću i kako postoji mogućnost da osoba koja obavlja slične funkcije na radnim mjestima izvršava više zadataka koji su slični. Takvu vrstu organizacijske strukture primjenjuju mala poduzeća te poduzeća srednje veličine. Zbog toga što manja i srednja poduzeća proizvode većinom jedan tip proizvoda, a rijetko kad i velika poduzeća, tamo će se koristiti funkcionalna organizacijska struktura.

„Divizijski (višelinijski) oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Pri tom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili geografsko područje“ (Buble, 2000:261). „Divizionalna organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, koja su, uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda, ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana da mijenjaju svoju staru, tradicionalnu, funkcionalnu organizacijsku strukturu, novim oblicima i modelima organizacije“ (Sikavica, 1991:56).

„Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u organizaciji te na osnovi toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice“ (Sikavica, Hernaus, 2011:93). To je jedna od glavnih razlika između različitih struktura.

Nadalje, razlikuje se formalna i neformalna organizacija. Formalna struktura daje odgovor na pitanje o načinu na koji organizacija funkcionira. „Formalna organizacija obuhvaća osnivanje trgovačkog društva odnosno poduzeća, organizacijsku strukturu, funkcioniranje organizacije, međusobne odnose zaposlenih i pojedine organizacijske dijelove itd.“ (Žugaj i dr., 2004:109).

Kako navodi Pusić (1986) neformalna organizacijska struktura predstavlja skup razmjerno trajnih odnosa između ljudi u nekoj organizaciji, koji su kreirani tijekom zajedničkog rada, a koji utječu na formalnije ciljeve organizacije.

Prema Sikavica i dr. (2008:297) formalna organizacijska struktura utvrđuje sva važna pitanja o funkcioniranju organizacija. Tako autori Sikavica i dr. (2008) navode da se formalnom organizacijskom strukturom:

- „utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji,
- spajaju činitelji rada (rad, materijalni resursi) u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela, do razine organizacije,
- određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta,
- propisuju pravila i norma ponašanja u organizaciji“.

Struktura koja je najviše povezana sa funkcijskom strukturom je procesna organizacijska struktura.

Sikavica i Novak (1999) navode da je temelj u procesnoj organizacijskoj strukturi tijekom procesa rada kao kriterij prilikom formiranja organizacijske jedinice. „Procesno zasnovane strukture primjerene su srednjim i velikim poduzećima koja imaju različite proizvode ili projekte, a koja operiraju u uvjetima visoko neizvjesne okoline gdje se zahtjevi kupaca i tržišni uvjeti rapidno mijenjaju“ (Buble, 2000:271). Vrsta organizacijske strukture koju slijedeću navode je divizijska struktura. Do njene pojave dolazi prilikom razvitka te proširenja poslovnog subjekta. „Za razliku od rigidnosti funkcijske strukture, u kojoj sve funkcije moraju biti međusobno usklađene i koordinirane, kod divizijske organizacijske strukture postoji relativna sloboda i autonomnost divizijskih organizacijskih jedinica“ (Sikavica, Novak, 1999:187). Opisana je predmetna te teritorijalna organizacijska struktura koje pripadaju divizijskoj organizacijskoj strukturi. „Predmetni oblik karakterizira grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda“ (Buble, 2000:261). Mnogi autori, poput Halla, Žugaja, Schattena i dr., također navode i projektnu, matričnu, hibridnu te mješovitu vrstu organizacijske strukture.

Kako je ranije navedeno prema Žugaju i dr. (2004), razlikuje se i projektna organizacijska struktura. „Projektna organizacija promatra svaki radni zadatak kao projekt za čiju izvedbu određuje tim stručnjaka na čijem je čelu koordinirator“ (Žugaj i dr., 2004:228). Nadalje, autor ističe i T-oblik organizacijske strukture kojom su sve organizacije u današnjem vremenu uvjetovane zato što na T-oblik organizacijske strukture utječu informacijske tehnologije. Još

jedan dizajn je i matična struktura. „Matična struktura je struktura koja stvara dvojne linije autoriteta i spaja funkcionalne i proizvodne podjele na odjele“ (Robbins, Judge, 2009:549). Nadalje, razlikuju i mrežastu, tenzorsku, prividnu i fraktalnu organizacijsku strukturu. „Prema svojoj prirodi mreža je organski komunikacijski proces u kojem nema hijerarhijske strukture, svi su slobodni i međusobno neovisni, a odgovornost i moć su horizontalno raspoređeni“ (Žugaj i dr., 2004:231).

## 4. Rasprava

Organizacijska struktura predstavlja ključni element svake organizacije, jer definira način organiziranja i upravljanja unutar nje. Svaka organizacija je različita te način upravljanja jedne organizacije neće odgovarati i drugoj organizaciji. Kako bi organizacija uspješno savladala izazove suvremenog poslovnog okruženja, poput novih tržišnih trendova, tehnološkog napretka, globalizacije i slično, potrebno je stalno napredovati te prilagođavati svoju organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura je dinamičan sustav i mora se prilagođavati promjenama u okolini. Kroz prethodne tekstove analizirane su različite dimenzije organizacijske strukture, uključujući podjelu rada, specijalizaciju, hijerarhiju, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, centralizaciju, decentralizaciju, koordinaciju, složenost i formalizaciju. Svaka od tih dimenzija ima svoje karakteristike, prednosti i nedostatke koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju organizacijske strukture. Jedna od ključnih dimenzija organizacijske strukture je podjela rada. Podjela rada omogućava razdvajanje zadataka i odgovornosti među zaposlenicima kako bi se postigla veća efikasnost i produktivnost. Specijalizacija, kao dio podjele rada, omogućuje zaposlenicima usredotočenost na specifične zadatke u kojima su stručni, što dovodi do povećanja kvalitete i učinkovitosti. Međutim, prevelika specijalizacija može rezultirati uskim fokusom i manjkom fleksibilnosti. Hijerarhija, kao dimenzija organizacijske strukture, definira vertikalnu raspodjelu vlasti i odgovornosti. Birokratska struktura karakterizira jasno definirana hijerarhija s preciznim lancem zapovijedanja. Ova struktura omogućuje centralizaciju vlasti i dosljednost u donošenju odluka. S druge strane, organske strukture imaju ravniju hijerarhiju s većom autonomijom i fleksibilnošću za zaposlenike. Ova fleksibilnost može potaknuti inovacije i kreativnost, ali istovremeno može stvoriti izazove u koordinaciji i usklađivanju. Raspon kontrole, odnosno broj zaposlenika koji su izravno podređeni jednom menadžeru, također ima utjecaj na organizacijsku strukturu. Manji raspon kontrole omogućuje veću nadzornu kontrolu i bolje vođenje, ali može dovesti do više razina hijerarhije i povećane složenosti. S druge strane, veći raspon kontrole može povećati učinkovitost, ali zahtijeva veću samodisciplinu i odgovornost zaposlenika. Ovlaštenje i odgovornost su bitni aspekti organizacijske strukture. Oni definiraju tko ima pravo donošenja odluke te tko je odgovoran za provođenje tih odluka. Ovlaštenje i odgovornost su važni zato što pomoću njih svi članovi znaju svoje uloge te je tako povećana efikasnost. Delegiranje ovlasti omogućuje zaposlenicima da donose odluke i preuzmu odgovornost za svoj rad. To potiče motivaciju i razvoj zaposlenika, ali istovremeno zahtijeva jasno definirane ciljeve i odgovornosti kako bi se osigurala dosljednost i koordinacija. S druge strane, nedostatak

delegiranja može rezultirati preopterećenim vođama i manjkom samostalnosti zaposlenika. Centralizacija i decentralizacija su suprotne dimenzije organizacijske strukture. Centralizacija se odnosi na koncentraciju vlasti i odlučivanja na vrhu hijerarhije, dok decentralizacija podrazumijeva distribuciju ovlasti na niže razine. Centralizacija može osigurati dosljednost, ujednačenost i bolju kontrolu, ali istovremeno može sputavati inicijativu i inovacije. Decentralizacija može potaknuti brže odlučivanje, veću fleksibilnost i angažman zaposlenika, ali zahtijeva jasne smjernice i koordinaciju kako bi se izbjegle konfuzije. Uz to, koordinacija je ključna dimenzija organizacijske strukture. Koordinacija uključuje usklađivanje aktivnosti i suradnju unutar organizacije radi postizanja zajedničkih ciljeva. Vertikalna koordinacija se odnosi na usklađivanje između različitih razina hijerarhije, dok horizontalna koordinacija uključuje usklađivanje među odjelima ili timovima. Učinkovita koordinacija omogućuje bolju komunikaciju, iskorištavanje sinergije i postizanje veće efikasnosti. Organizacijska struktura je složen koncept koji obuhvaća različite dimenzije. Odabir odgovarajuće strukture ovisi o ciljevima, kontekstu i specifičnim potrebama organizacije. Organske strukture naglašavaju fleksibilnost, suradnju i inicijativu zaposlenika, dok birokratske strukture imaju sklonost prema dosljednosti, centralizaciji i formalizaciji. Važno je pronaći ravnotežu između ovih dimenzija kako bi se postigla optimalna organizacijska struktura koja podržava uspješno poslovanje i prilagodbu promjenama. Zaključno, dimenzije organizacijske strukture imaju najvažniju ulogu u oblikovanju organizacije te određivanju načina na koji će organizacija funkcionirati te reagirati na promjene u okruženju. Kako bi organizacija postigla optimalne rezultate potrebno je pažljivo oblikovati organizacijsku strukturu te izabrati odgovarajuće dimenzije organizacijske strukture.

## 5. Zaključak

U ovom završnom radu detaljno su istražene dimenzije organizacijske strukture, te birokratska i organska struktura. Razumijevanje organizacijske strukture ključno je za uspješno upravljanje organizacijom, postizanje ciljeva i poboljšanje učinkovitosti. U sklopu ovog zaključka, sažete su ključne spoznaje i važnost razumijevanja organizacijske strukture te iznijeti zaključci o birokratskoj i organskoj strukturi. Organizacijska struktura predstavlja način na koji su zadaci, ovlasti, odgovornosti i komunikacija raspoređeni unutar organizacije. Kroz analizu različitih dimenzija organizacijske strukture, poput podjele rada, hijerarhije, raspona kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranja, centralizacije, decentralizacije, koordinacije, složenosti i formalizacije, stekao se uvid u različite aspekte organizacijske strukture. Birokratska struktura karakterizira precizna podjela rada, hijerarhijski sustav vlasti, centralizacija odlučivanja i jasno definirane odgovornosti. Ona je pogodna za organizacije koje zahtijevaju strogu kontrolu, predvidljivost i dosljednost u radu. S druge strane, organska struktura naglašava fleksibilnost, suradnju, inovacije i autonomiju zaposlenika. To je često prisutno u manjim organizacijama i industrijama koje se brzo mijenjaju. Kroz usporedbu birokratske i organske strukture, uočene je da obje strukture imaju svoje prednosti i nedostatke. Birokratska struktura pruža veću kontrolu, dosljednost i učinkovito donošenje odluka, dok organska struktura potiče fleksibilnost, inovacije i timski rad. Odabir između ove dvije strukture ovisi o specifičnim potrebama organizacije, industriji u kojoj djeluje, veličini organizacije i kontekstu poslovanja. Važno je napomenuti da nijedna struktura nije univerzalno primjenjiva i da organizacije često koriste kombinaciju elemenata oba modela kako bi stvorile prilagođenu strukturu. Također, treba imati na umu da organizacijska struktura nije statična, već se može mijenjati i prilagođavati tijekom vremena kako bi se odgovorilo na promjene u okruženju i poslovnim zahtjevima. U zaključku, razumijevanje dimenzija organizacijske strukture ključno je za učinkovito upravljanje organizacijom. Birokratska i organska struktura pružaju različite pristupe organizacijskom dizajnu, svaka sa svojim prednostima i nedostacima. Organizacije trebaju pažljivo razmotriti svoje ciljeve, industrijski kontekst i interne potrebe kako bi odabrale optimalnu strukturu koja će podržati njihovu uspješnost i prilagodbu promjenama. Također, važno je imati fleksibilnost i otvorenost za prilagođavanje strukture kako bi se odgovorilo na dinamično poslovno okruženje. Kroz ovo istraživanje, prošireno je znanje o organizacijskoj strukturi i stekao se uvid u važnost pravilnog oblikovanja strukture za postizanje uspjeha organizacije. Daljnja istraživanja mogu se orijentirati na primjenu različitih struktura u različitim industrijama, analizu utjecaja promjene strukture na rad organizacije te proučavanje

najboljih praksi u organizacijskom dizajnu. Zaključno, organizacijska struktura ima ključnu ulogu u uspjehu organizacije. Odabir odgovarajuće strukture i kontinuirano prilagođavanje strukture prema promjenama u okruženju ključni su faktori za postizanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha. Upravljanje organizacijskom strukturom zahtijeva uravnoteženje između efikasnosti, inovativnosti, fleksibilnosti i kontrola. Razumijevanje dimenzija organizacijske strukture omogućuje organizacijama da oblikuju svoje strukture na način koji će najbolje podržati njihove ciljeve i izazove te ostvariti optimalne rezultate u dinamičnom poslovnom okruženju. Kako bi postigli optimalne rezultate potrebno je dobro razumjeti dimenzije organizacije te prepoznati kada i na koji način prilagoditi te dimenzije kako bi ostvarili konkurentsku prednost.



## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
2. Balog, A. (2020). Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*. 63(1-2), str. 83-108. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/367434> [pristupljeno 30. svibnja 2023.]
3. Biličić, M. (2006). Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture. *Pomorski zbornik*. 43(1), str. 315-326. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/83491> [pristupljeno 11. svibnja 2023.]
4. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
5. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić Z., Božac Gonan, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Singergija.
6. Budić, H., Pupavac, D., Marinac, A. (2018). Dimenzije organizacije i njihov utjecaj na organizacijsku strukturu. Dostupno na: [limen 2018 - zbornik - final \(limen-conference.com\)](https://limen2018-zbornik-final.limen-conference.com) [pristupljeno 11. svibnja 2023.]
7. Bulat, V. (1997). *Teorija organizacije*. Zagreb:Informator.
8. Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London.: Tavistock Publications.
9. Certo, C.S., Certo, S.T. (2008). *Moderni menadžment* 10. izdanje. Zagreb: MATE.
10. Giljević, T. (2016). Upravni kapacitet; upravna koordinacija; složenost upravne organizacije; okolina upravne organizacije; funkcije upravne organizacije. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*. 16(2), str. 998. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/241506> [pristupljeno 18. lipnja 2023.]
11. Hall, R. H. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey:Prentice Hall.
12. Koontz, H., Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. New York:McGraw-Hill Publishing Company.
13. Laird, A. D., C. E. Laird (1965) Tehnike delegiranja. Zagreb: Panorama
14. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey:Prentice Hall.
15. Pejić, N., i Buntak, K. (2012). Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*. 12(1), str. 201-228. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/196012>

[pristupljeno 18. lipnja 2023.]

16. Pusić, E. (1986). *Nauka o upravi*. Zagreb: Pravni fakultet, Centar za stručno usavršavanje i saradnju sa udruženim radom.
17. Pušeljić, M., Orlović, A. (2009). Dimenzije policijske organizacijske strukture. *Policija i sigurnost*. 19(2), str. 143-153. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/118030> [pristupljeno 11. svibnja 2023.]
18. Robbins, S. P. (1990). *Organization theory*. Prentice Hall, New Jersey, 5.
19. Robbins, S. P. (1992). Organizational Stress, Job Satisfaction and Job performance: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*. 2(12), str. 353-374.
20. Robbins, S. P. (1996). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
21. Robbins, S. P., Judge, T. A (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
22. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2007). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
24. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator.
25. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
26. Sikavica, P. (1991). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
27. Sikavica, P. (1991). *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*. Zagreb: Informator
28. Sikavica, P. (2011). *Modeliranje organizacijske strukture poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
29. Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o.
30. Žugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Varteks Tiskara : Fakultet organizacije i informatike.
31. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždinske Toplice: Tonimir.
32. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA, Fakultet organizacije i informatike.
33. Žugaj, M. (2007). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

## **Popis slika**

Slika 1. Centralizirana i decentralizirana struktura organizacije (Mishra, 2021)..... 10

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Karakteristike birokratskih i organskih struktura. ....	17
---	----