

# Novi trendovi u oblikovanju organizacije

---

Vijačkić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:065312>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma "dr. Mijo Mirković"

**IVANA VIJAČKIĆ**

**NOVI TRENDVI U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE**

Završni rad

Pula, kolovoz, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma "dr. Mijo Mirković"

**IVANA VIJAČKIĆ**

**NOVI TRENDVI U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303049582, redoviti student**

**Studijski smjer: Turizam**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, kolovoz, 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ivana Vijačkić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

Ivana Vijačkić

U Puli, 29.8.2017. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, Ivana Vijačkić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Novi trendovi u oblikovanju organizacije koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 29.8.2017. godine

Potpis  
Ivana Vijačkić

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE.....	3
2.1. Odnos organizacije i organizacijske strukture.....	3
2.2. Pojam i definiranje organizacijske strukture.....	3
2.3. Ključni aspekti organizacijske strukture.....	4
2.3.1. Diferencijacija.....	4
2.3.2. Integracija.....	5
2.4. Elementi organizacijske strukture.....	6
2.5. Dimenzije organizacijske strukture.....	7
3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA.....	9
3.1. Tradicionalne organizacijske strukture.....	9
3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	9
3.1.2. Divizijska organizacijska struktura.....	13
3.2. Suvremene organizacijske strukture.....	16
3.2.1. Projektna organizacijska struktura.....	16
3.2.2. Matrična organizacijska struktura.....	17
3.3. Ostali pojavni oblici organizacijskih struktura.....	18
3.3.1. Hibridna organizacijska struktura.....	19
3.3.2. Mješovita organizacijska struktura.....	19
4. NOVE TENDENCIJE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE.....	21
4.1. Timska organizacija.....	21
4.2. Mrežna organizacija.....	22
4.3. Eksternalizacija aktivnosti.....	24
4.4. Učeća organizacija.....	25
4.5. Samodizajnirajuća organizacija.....	27
5. ANALIZA NOVIH TRENDOVA U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE IZ POSLOVNE PRAKSE.....	30
5.1. Poduzeće "W. L. Gore & Associates".....	30
5.2. Poduzeće "Terminalni poslovi d.o.o.".....	31
6. ZAKLJUČAK.....	32
7. LITERATURA.....	33

8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	34
SAŽETAK.....	35
SUMMARY.....	36

## 1. UVOD

Riječ organizacija potječe od grčke riječi organon, što u doslovnom prijevodu na hrvatski jezik znači alat ili instrument. Kroz povijest, organizacija je mijenjala svoja značenja te se prilagođavala određenim znanostima. Nadalje, u glazbi je predstavljala izraz za instrument kao glazbalo, dok je pak u medicini označavala ljudske organe. Također, prisutna je u svakom području čovjekova života i može se odražavati na bilo koji njegov aspekt. Stoga, čovjek bez organizacije ne može, niti je ikada mogao, ostvariti određeni zacrtani cilj.

Pojam organizacija koristi se u dvostrukom smislu, prvi za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti, a u drugom smislu za označavanje rezultata tog procesa s kojima se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.

Kod društvenih znanosti, mnogi istraživači iz nekoliko disciplina, poput sociologije, ekonomije, politologije, psihologije i organizacije proučavali su organizaciju i nastojali utvrditi važnost i značajnost iste. Dakako, svako postojeće poduzeće mora biti utemeljeno prema određenoj strukturi organizacije kako bi se njegova učinkovitost i poslovanje u cjelini mogli uspješno realizirati.

Završni rad sastoji se od osam dijelova, no predmetna je tematika obrađena u tri poglavlja (2. – 4. poglavlje). Stoga, u drugome dijelu definiran je pojam organizacijske strukture kao i njezina ključna obilježja te elementi.

Treće poglavlje daje pregled vrsta organizacijskih struktura, od tradicionalnih, odnosno klasičnih do modernih koje se pojavljuju zbog sve veće potrebe za fleksibilnosti unutar samog poduzeća.

Potom, u četvrtom su poglavlju definirani novi pristupi u oblikovanju organizacijske strukture koji uslijed sve veće globalizacije i modernizacije poslovanja pomažu poduzećima uspješno realizirati ciljeve i planove.

U petom poglavlju analizira se pojedini "novi" oblik organizacijske strukture na primjeru dva poduzeća, IT poduzeće "Terminalni poslovi" i "W.L. Gore & Associates", te na koji način isti uspijevaju na današnjem dinamičnom i konkurentnom tržištu.



Ovaj se rad bavi istraživanjem, proučavanjem i analiziranjem već postojećih podataka do kojih se došlo koristeći se izvorima, u prvom redu knjiga i stručnih članaka koji analiziraju zadanu problematiku. Kako bi se što detaljnije prezentirali podaci, korištene su znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, metoda komparacije te metode dedukcije i deskripcije.

## 2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE

### 2.1. Odnos organizacije i organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja građu tj. strukturu poduzeća, kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće. Ona daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija. Također predstavlja uži pojam od organizacije te je, uz organizacijska sredstva i organizacijske postupke, samo jedan od elemenata iste ([www.pravo.unizg.hr](http://www.pravo.unizg.hr)).

Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan već dinamičan element organizacije te se mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Važnost, odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velika za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom. Međutim, organizacija je širi pojam od organizacijske strukture (Sikavica, 2011., str. 333).

### 2.2. Pojam i definiranje organizacijske strukture

Pojam organizacijska struktura definira se kao jedinstven sustav međusobno povezanih i integriranih organizacijskih dijelova poduzeća. Također, pojam organizacijska struktura označava ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, ali isto tako i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika poslovanja.

Organizacijska struktura u sebi sadrži više aspekata koji upotpunjuju njezino konačno značenje i svrhu, a to su: sastav i građa organizacije. Struktura organizaciji pruža konačan planirani izgled tj., stvara načine na koje bi organizacija mogla funkcionirati. Nadalje, struktura kao takva čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. Stoga, njezin izbor nikada nije slučajan nego je određen i mijenja se sukladno promjenama unutarnjih i vanjskih faktora oblikovanja organizacije, a prikazuje se organizacijskom shemom odnosno organigramom.

### 2.3. Ključni aspekti organizacijske strukture

Na poslovni rezultat organizacije i uspješnost obavljanja složenih zadataka iste u velikoj mjeri utječu ključni aspekti organizacije, tj. diferencijacija i integracija. Organizaciju i organizacijsku strukturu u terminima diferencijacije i integracije su opisali profesori harvardskog sveučilišta Paul R. Lawrence i Jay W. Lorsch 1967. godine. Prilikom izgradnje organizacijske strukture bilo koje organizacije potrebno je izvršiti podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke, tj. diferencijaciju, no i integraciju tako podijeljenih zadataka koja je prikladna dotičnoj organizaciji.

Diferencijacija i integracija zadataka svake organizacije, baš kao i organizacijska struktura, moraju biti jedinstvene. Također, moraju odgovarati obilježjima te organizacije što znači da ne mogu postojati dvije organizacije s istom razinom diferencijacije i integracije. Nadalje, oba su ključna aspekta organizacijske strukture neminovni procesi, posebice ukoliko dolazi do rasta organizacije ili širenja poslovanja iste. Kvalitetna diferencijacija i integracija zadataka omogućit će podjelu rada i specijalizaciju, brže, stručnije i kvalitetnije obavljanje posla te potaći kreativnost zaposlenika (Galetić, 2011., str. 155).

#### 2.3.1. Diferencijacija

Diferencijacija organizacije predstavlja pitanje fokusa odnosno na što pojedinac ili organizacijska jedinica treba staviti naglasak prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti. S obzirom da organizacije imaju veći ili manji broj razina menadžmenta, tj. određenu dubinu te veći ili manji broj organizacijskih jedinica po različitim organizacijskim razinama, tj. širinu, tako i diferencijacija zadataka u organizaciji može biti horizontalna i vertikalna.

Horizontalna je diferencijacija podjela poslova na zadatke i podzadatke na istoj organizacijskoj razini odnosno podjela zadataka po širini. Posljedica je horizontalne diferencijacije uža ili šira organizacija struktura. Nadalje, diferencijacija je, kako horizontalna tako i vertikalna, drugo ime za stupanj složenosti organizacije. Tako će

organizacija s većim brojem organizacijskih jedinica, tj. radnih mjesta na istoj organizacijskoj razini biti složenija od one s manjim brojem organizacijskih jedinica ili radnih mjesta. S druge strane, vertikalna je diferencijacija podjela posla prema razinama ovlasti. Drugim riječima, vertikalna diferencijacija govori o podjeli zadatka po dubini organizacije stoga će organizacijska struktura biti dublja ili plića. Što je organizacijska struktura dublja odnosno ima veći broj hijerarhijskih razina, složenija je od organizacijske strukture s manjim brojem hijerarhijskih razina.

Za uspješno funkcioniranje organizacije horizontalna i vertikalna diferencijacija moraju imati granice jer nije dobro da je ista previše široka ni duboka, tj nije dobro da je organizacija previše složena.

### 2.3.2. Integracija

Diferencijacija predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet za oblikovanje organizacijske strukture te sama po sebi ne može doprinijeti ostvarivanju ciljeva organizacije. Stoga, nakon što je ukupni složeni zadatak raščlanjen na manje i pojedinačne zadatke te dodijeljen pojedincima i organizacijskim jedinicama, potrebno je isto tako povezati i udružiti njihove pojedinačne napore u jednu, smislenu, organizacijsku cjelinu. Dakle, diferencijacija zahtijeva integraciju odnosno bez diferencijacije zadataka ne bi se mogla obaviti ni njihova integracija.

Kada govorimo o integraciji, riječ je o procesu povezivanja različitih dijelova organizacije u koherentnu cjelinu, bilo vertikalno ili horizontalno. Potreba za integracijom proizlazi upravo iz stupnja međuzavisnosti diferenciranih zadataka, a međuzavisnost može biti prisutna na različitim razinama organizacije. Nadalje, kao i diferencijacija, i integracija može biti vertikalna i horizontalna. U prvom slučaju, riječ je o grupiranju zadataka u radno mjesto ili radnih mjesta u organizacijsku cjelinu, dok u drugom slučaju govorimo o koordinaciji, procesu u kojemu osobe koje obavljaju neovisne aktivnosti rade zajedno da pridonesu ciljevima organizacije. Iako različiti, ta dva smjera integracije međusobno se nadopunjuju (<https://bib.irb.hr>).

## 2.4. Elementi organizacijske strukture

Svaka organizacijska struktura sadrži temeljne elemente koji ju čine i koji su međusobno povezani. Pod te se elemente ubrajaju:

- organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora;
- organizacija ljudskih potencijala;
- razdioba zadataka;
- organizacija unutarnjih odnosa;
- utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova (Žugaj i dr., 2014., str. 215-221).

S vremenom, mijenjaju se različiti pristupi znanosti pa tako i u ekonomskoj. Potrebno je zastarjele metode polagano isključivati iz sustava i uvoditi nove i inovativne. Isto vrijedi i za elemente organizacijske strukture. Naime, sredstva za proizvodnju nekoć nisu bila ubrajana među elemente organizacijske strukture, no u posljednjih nekoliko godina sredstva za proizvodnju se mijenjaju vrlo brzo te samim time dolazi do određenih promjena.

Kada se spominje organizacija ljudskog potencijala kao element organizacijske strukture, pod time se podrazumijeva sastav kolektiva koji je zadužen za odrađivanje zadanih poslova, integraciju istog te uvjete rada i života poduzeća. Ovaj je segment od velike važnosti jer su poduzeće i radnik u međusobnim korelacijama. Točnije, ovise jedno o drugom. Kako bi poduzeće postojalo i ispunilo svoje poslovne zadatke, mora imati radnike koji bi taj posao odradili. Upravo ih to čini aktivnim elementom organizacije.

Kod razdiobe, odnosno razgradnje i podjele zadataka najbitnije je utvrditi organizacijsku jedinicu, što podrazumijeva adekvatno mjesto koje je predviđeno za odrađivanje zadanog zadatka. Potom je vrlo bitno uspostaviti organizaciju funkcija i radnih mjesta. Tako je u podjeli poslova najbitnije raščlanjivanje reproduksijskog procesa na temelju zajedničke podjele rada, a to znači uspostavljanje unutarnje organizacije rada koja omogućuje optimalno izvršenje zadataka.

Zadaća je organizacije unutarnjih odnosa rješavanje problematike organizacije upravljanja i rukovođenja, koji uključuju sve ostale međusobne i zavisne odnose

unutar organizacije, dok utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova osigurava uredan i na vrijeme odrađen zadatak tj. posao.

## 2.5. Dimenzije organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu svake organizacije određuju tri ključne dimenzije, a one su složenost, formalizacija i centralizacija. Navedene dimenzije direktno utječu na funkcioniranje organizacije, ali isto tako i na koji će se način i koliko brzo prilagoditi čimbenicima organizacije.

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na ključne dimenzije organizacije

<b>Strategija organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- koncepcija radnih mjesta</li><li>- podjela rada</li><li>- specijalizacija u proizvodnji</li></ul>
<b>Veličina organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- obilježavanje i organizacija velikih organizacija; složenost</li><li>- određuje stupanj formalnosti</li></ul>
<b>Primijenjena tehnologija organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- određuje složenost određivanjem načina proizvodnje</li><li>- određuje stupanj složenosti</li></ul>
<b>Okolina organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- određuje složenost s obzirom na čimbenike okoline</li><li>- prilagodljiva promjenama okoline</li></ul>

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 361.

Složenost organizacije podrazumijeva razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije, odnosno količinu složenosti za obavljanje određenog zadatka. Svakako je za očekivati da će svakom menadžeru biti teže upravljati složenijom organizacijom jer su takve strukture višedimenzionalne te se svakoj njezinoj dimenziji treba posebno posvetiti. Također, složenost organizacije utječe i na razinu njezine formalnosti.

Razina se složenosti i formalizacije najčešće određuje kroz vrstu proizvodnje (organizacija je složenija kod masovne proizvodnje), te uvjetima stabilne i predvidive okoline. U najužoj vezi sa horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom je stupanj podjele rada i specijalizacije u organizaciji (Sikavica, 2011., str. 361-363).

### **3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA**

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica bavi se teorija deparmentalizacije, a te niže organizacijske jedinice mogu se zvati odjeli, divizije i sekcije.

#### **3.1. Tradicionalne organizacijske strukture**

Za klasične teoretičare organizacijska struktura predstavlja dominantan, te gotovo isključivi predmet interesa. Smatra ju se temeljnim sredstvom organizacije i alatom kojemu je svrha postizanje ustaljenog poretka, a s time i uspostavljanje poretka preglednosti i predvidivosti koja je potrebna kako bi se optimalno iskoristili svi resursi organizacije. Klasična struktura se poistovjećuje s formalnom organizacijskom hijerarhijom.

Kod tradicionalnih, klasičnih ili birokratskih je organizacijskih struktura naglasak zadan optimalnim rasponom kontrole te horizontalnim i vertikalnim dimenzijama organizacijske hijerarhije. Nadalje, osnovno je obilježje tradicionalnih organizacijskih struktura specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija i lanac zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na temelju kompetentnosti.

U tradicionalne organizacijske strukture ubrajaju se funkcijska organizacijska struktura, divizijska, proizvodna, teritorijalna organizacijska struktura te organizacijska struktura orijentirana kupcima, od kojih su neke analizirane u nastavku.

##### **3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura**

Navedena je vrsta organizacijske strukture najstariji i najrašireniji oblik iste, a temelji se na funkcijskoj podjeli posla i zaduženja. Prisutna je kroz cijelu povijest



čovječanstva, no svoju je popularnost stekla početkom 20. stoljeća jer je na najjednostavniji, a vrlo učinkovit način, omogućavala masovnu proizvodnju koja je karakteristična za prvu polovinu prošloga stoljeća.

Poduzeće obično započinje svoj život funkcijskom strukturom, a osobito je primjenjiva za mala i srednja poduzeća. Također, funkcijska organizacijska struktura je pogodna za poduzeća koja posluju u uvjetima stabilne okoline jer ne zahtijeva brze reakcije poduzeća. No, funkcijska organizacijska struktura neće funkcionirati na isti način u svim poduzećima, ona sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
- visoki stupanj specijalizacije i podjele rada	- spora prilagodba na promjene u okolini
- logična povezanost poslovnih funkcija	- neadekvatno odlučivanje
- kontrola na vrhu poduzeća	- naglašeni ciljevi funkcija, a ne poduzeća
- stručno vodstvo i stručna koordinacija	- ograničen razvoj top menadžmenta
- naglašen značaj glavnih funkcija	- otežana koordinacija

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 385.-386.

U funkcijskoj se organizacijskoj strukturi podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i povezivanje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. Dakle, svaka organizacijska jedinica obavlja poslove određene funkcije za cijelu organizaciju. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su:

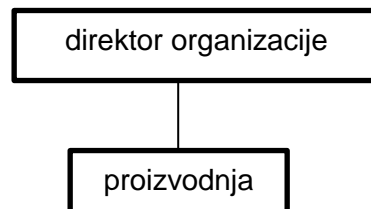
- poslovi istraživanja i studija proizvoda,
- razvojni poslovi,
- kadrovski,
- nabavni, proizvodni i prodajni poslovi
- te financijsko-računovodstveni poslovi.

Sa stajališta broja funkcijskih organizacijskih jedinica može se govoriti o tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture: početni (Slika 2.), standardni (Slika 3.) te razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture.

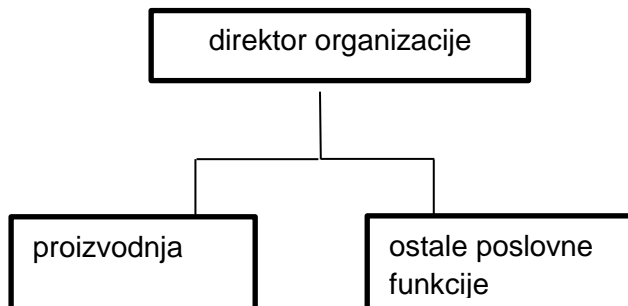
Početni oblik funkcijske strukture karakterizira činjenica da je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica u poduzeću manji od broja poslovnih funkcija. Dakle, taj broj se može kretati u rasponu od minimalno jedne organizacijske jedinice pa do šest, ukoliko svako poduzeće objedinjava obavljanje poslova sedam poslovnih funkcija.

Slika 1. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

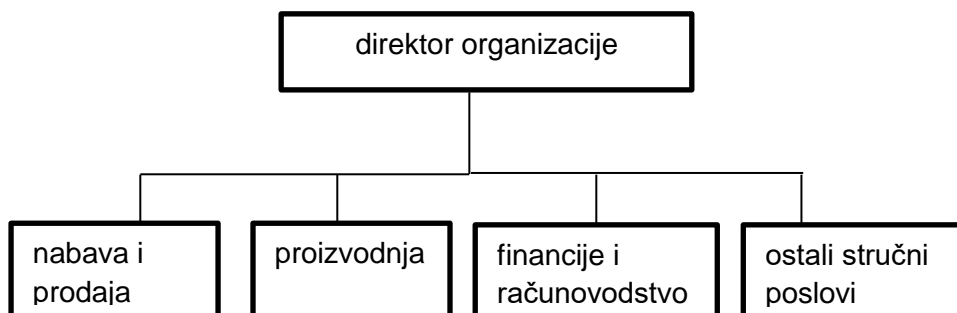
1) prva faza



2) druga faza



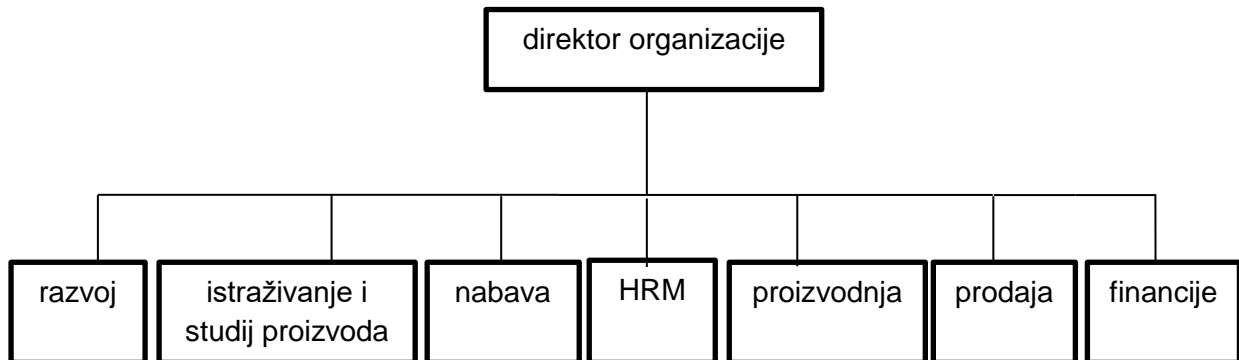
3) treća faza



Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 382.

Za razliku od početnog oblika, standardni oblik funkcijske strukture obilježava činjenica da je broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. To znači da se za obavljanje poslova svake poslovne funkcije organizira posebna organizacijska jedinica što je vidljivo na slici 3.

Slika 2. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 383.

Način na koji će se izabrati standardni oblik funkcijske organizacijske strukture trebao bi se temeljiti na posljedici rasta i razvoja same organizacije, u kojoj svaka poslovna funkcija, s obzirom na poslove unutar nje koje treba obaviti, zahtijeva status samostalne organizacijske jedinice, ravnopravan sa svim ostalim organizacijskim jedinicama, koje realiziraju poslove ostalih poslovnih funkcija.

Međutim, u razvijenom obliku funkcijske strukture broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija. Kada se govori o razvijenom obliku funkcijske organizacijske strukture, njezin izbor i opredjeljenje bit će posljedica razvoja kada dopiše u fazu u kojoj stara organizacija postaje pretijesna. Nerijetki su slučajevi da se ekspanzija organizacije tolikom brzinom odvija da zahtijeva reorganizaciju nekih poslovnih funkcija. Najčešće se to odnosi na proizvodnu i prodajnu funkciju unutar kojih se stvara još nekoliko odjeljaka kao što su priprema proizvodnje, proizvodni pogoni i održavanje, energetika, te domaća prodaja i izvoz.

### 3.1.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska ili divizionalna je organizacijska struktura također jedna od najrazvijenijih tradicionalnih struktura u organizaciji, a temelji se na grupiranju zadataka u temeljne organizacijske jedinice koje se obavljaju prema određenom objektu (proizvod, usluga, program i slično). Navedeni objekt, koji može biti određeni proizvod, program, usluga i slično, glavna je karakteristika ove strukture za koju se određeni poslovi „vežu“ tj. organiziraju unutar jedne organizacijske jedinice. Stoga, divizijska je organizacijska struktura vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Takve su jedinice relativno samostalne, posjeduju svoje resurse te su zadužene za proizvodnju određenog proizvoda ili usluge.

Predmetna struktura nastaje uslijed rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta ili usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila primorana mijenjati svoju staru, funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Osim toga, nosi naziv naknadna ili iduća organizacijska struktura, a poduzeća ju primjenjuju kada im funkcijska postane pretijesna.

Tablica 3: Prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
- veće organizacijske jedinice od funkcijskih	- redundancija <sup>1</sup>
- oblik decentralizacije poduzeća	- divizija na uštrb cjeline (poduzeća)
- razlučena odgovornost na niže razine	- potreba za velikim brojem kvalificiranih osoba za potrebe glavnih menadžera
- brza prilagodba novonastalim uvjetima	- otežana kontrola s vrha
- razvoj menadžera za top menadžera	-ograničeni resursi

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 389.

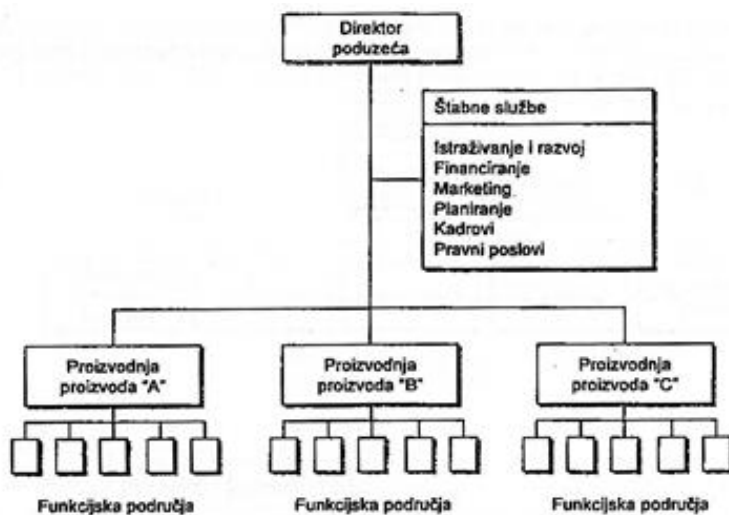
<sup>1</sup> Redundancija ili zalihost (lat. *redundantia*: preobilje), višak obavijesti u komunikaciji radi sigurnijega prenošenja obavijesti, sprječavanja nesporazuma i boljega nadzora nad prenošenjem obavijesti.

Može se govoriti o tri osnovna oblika odnosno inačice divizijske organizacijske strukture, a ne su:

1. Predmetna organizacijska struktura;
2. Teritorijalna organizacijska struktura;
3. Organizacijska struktura usmjerena kupcima.

Predmetna ili proizvodna organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture poduzeća kod koje se podjela rada, grupiranje srodnih i sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima ili uslugama. Nadalje, primjenjivat će se u velikim poduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda nastalim primjenom različitih tehnika i tehnologija, a koji su namijenjeni širokom spektru potrošača. Predmetna organizacijska struktura omogućuje poduzeću veću i bržu mogućnost odgovaranja na zahtjeve tržišta, a prednost je ta što su svi poslovni pod kontrolom jednom menadžera. Pak, nedostatak je ove organizacijske strukture tendencija slabljenja centralnih službi, a jačanje divizijskih jedinica u otežanoj kontroli divizijskih jedinica.

Slika 3. Model predmetne organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 391.

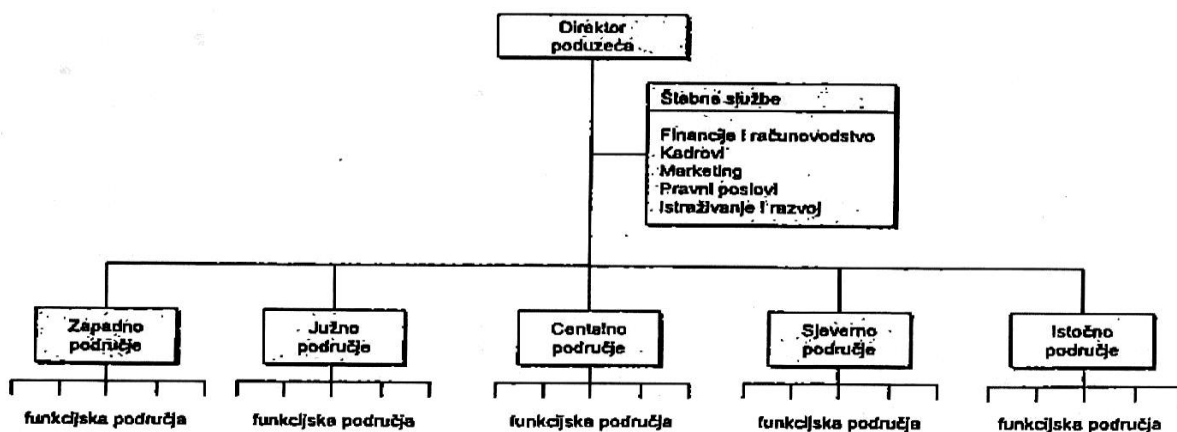
Teritorijalna organizacijska struktura primjenjuje se kada poduzeće djeluje na većem geografskom području, a posebice ako poduzeće posluje na globalnoj razini. Dakle, podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema geografskim područjima ili teritoriju.

Prednosti su ove vrste divizijske organizacijske strukture sljedeće:

- Spuštanje odgovornosti na nižu razinu;
- Lokalno tržište je u središtu pozornosti;
- Blizina kupaca;
- Isporuka usluga na licu mjesta.

Teritorijalna organizacijska struktura zahtijeva veći broj sposobnih generalnih menadžera što predstavlja jedan od glavnih nedostataka iste. Također mogući su sukobi između divizija i uprave te spora primjena novih linija proizvoda.

Slika 4. Model teritorijalne organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 395.

U organizacijskoj se strukturi orijentiranoj potrošačima tj. kupcima podjela rada, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te osnivanje užih organizacijskih jedinica obavlja prema skupinama potrošača, odnosno kategorijama kupaca. Ovaj tip strukture primijenit će se u velikim poduzećima, koja posluju s mnogo različitih proizvoda, koji su namijenjeni različitim kategorijama potrošača. Dakle, u ovoj se

podvrsti divizijske podjele poduzeća osigurava usredotočenost na određenog kupca, no ta činjenica može izazvati određene poteškoće u poduzeću zbog složenosti problema koje kupci nose sa sobom.

### 3.2. Suvremene organizacijske strukture

Vertikalna komunikacija, hijerarhija i centralizacija ima za posljedicu stvaranje barijera između organizacijskih jedinica, što organizacije čini nedovoljno fleksibilnima i postoji mogućnost ugrožavanja konkurentske pozicije istih. Upravo iz tih razloga tražio se način na koji bi se mogli ublažiti nedostaci tradicionalne organizacije. Stoga, kao jedno od prvotno razvijenih rješenja nametnule su se projektna i matična organizacijska struktura.

Prvobitno je obilježje suvremene ekonomske organizacijske strukture uvažavanje situacijskih varijabli, sa sve većim naglaskom na dinamičnosti i složenosti organizacijske okoline. Stoga, polazište ovih teorija proizlazi iz nadstrateških ekonomskih odnosa koji se odvijaju između organizacijskih jedinica. Suvremene organizacijske strukture po svojem nastanku vezane su za promjene izazvane suvremenim informatičkim tehnologijama u uvjetima postindustrijske revolucije i zahtjevima u ovladavanjima potpunom kvalitetom usluga i proizvoda.

Također, u suvremenim se organizacijskim strukturama događaju velike promjene u odnosu na dosadašnju strukturu organizacija pa se tako tržište seli s hijerarhijskog uređenja na heterarhijsko uređenje, s organigrama na procese, od zatvorenosti k otvorenosti.

#### 3.2.1. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura javlja se u SAD-u šezdesetih godina prošlog stoljeća, a prvi pokušaji uvođenja projektne organizacije u organizacijsku strukturu poduzeća vezani su za američku vojnu industriju i istraživanja u svemiru, koja se nisu mogla uspješno realizirati u okviru starih organizacijskih formi. Projektna organizacija

polazi od ideje kako je potrebno skupiti na jednom mjestu najsposobnije ljude da bi se riješio neki složeni zadatak, u određenom vremenu, uz određene troškove i uz traženu kvalitetu obavljenog rada. Nadalje, predstavlja samo dodatnu organizacijsku strukturu, odnosno privremeni organizacijski oblik koji je interpolirana u postojeću klasičnu organizacijsku strukturu.

Zadaća projektne organizacijske strukture je oblikovanje radi realizacije određenog projekta odnosno nestalnom obliku organizacije kojemu se pristupa u svrhu kreiranja jedinstvenog proizvoda ili usluge. Osim ove navedene zadaće, projektna je organizacija obilježena vremenskim zadanim rokom za odrađivanje posla, mjerljivim rezultatima te tijekom trajanja koji može biti promjenjiv.

Proizlazeći iz činjenice da je projektna organizacija poseban oblik timske organizacije, vrlo bitna karakterizacija joj je postojanje timskog rada među različitim funkcijskim stručnjacima. Zaposlenici, udruženi u projektne timove, predodređuju se za različite specijalizacije kao što su nabava, prodaja, proizvodnja, istraživanje, marketing i dr. Dakle, projektna je organizacijska struktura, jednostavno rečeno, uspostavljena s ciljem realizacije određenoga projektnog zadatka.

Projektna organizacija može biti individualna ili pak čista. Individualna ima voditelja projekta koji je direktno odgovoran direktoru poduzeća, no on je bez radnog tima koji bi izvodio projekt. Svi poslovi vezani za projekt prenose se na realizaciju u odgovarajuće funkcijske organizacijske jedinice. No, čista se projektna organizacija upotrebljava za izvršenje velikih i složenih projekata, a menadžeri su direktno vezani za direktora. Potom, nema hijerarhije i članovi tima čine jednu organizacijsku cjelinu.

### 3.2.2. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura javlja se kao nova vrsta organizacijske strukture u kojoj se maksimiziraju dobre strane, a minimaliziraju slabosti funkcijske i proizvodne strukture. Razvila se iz potrebe za pružanjem jednake pozornosti različitim područjima i viđenjima organizacije, tj. raznovrsnim dimenzijama organiziranja kao



što su funkcije, projekti i proizvodi. Nadalje, predstavlja teorijski kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta.

Za cilj ima pronalaženje što bržeg razvoja proizvoda i usluge u skladu sa željama i potrebama kupaca te na taj način maksimalizira snage i minimalizira svoje slabosti jednodimenzionalnim organizacijskim rješenjima, primarno funkcijskih i divizijskih tj. teži ostvarivanju koristi projektu organizacije, što ju čini stabilnom i trajnom drugom dimenzijom organiziranja. Potreba za ovakvom strukturom organizacije javlja se kada organizacija posjeduje ograničene ili oskudne resurse.

U matričnoj organizaciji ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po vertikali, a po horizontali upravljanje i vođenje projektom. Navedenu organizacijsku strukturu karakterizira dualna tj. dvostruka odgovornost članova projektnog tima, koji su pri tome odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Upravo je ta dvostruka odgovornost članova projektnog tima najveća slabost matrične organizacije zbog pojačane mogućnosti izbijanja konflikata članova i sukoba interesa linijskog i projektno-proizvodnog-programskog menadžmenta. Također, dvostruka odgovornost u matričnoj organizaciji stvara veliki broj horizontalnih i vertikalnih veza tako da se ponekad na zna tko je zapravo pravi šef kojemu su svi odgovorni.

### 3.3. Ostali pojavni oblici organizacijskih struktura

U svakodnevnoj poslovnoj praksi brojne organizacijske strukture ne postoje u svom osnovnom, čistom obliku. Naime, svaka vrsta organizacijske strukture primjenjuje se u različitim situacijama i odgovara različitim potrebama. Stoga pojedine organizacije uvode jednu organizacijsku strukturu, no ukoliko ona nije pogodna za uspješno funkcioniranje organizacije, onda ju vrlo brzo zamjenjuju nekom drugom ili pak pokušaju pronaći ravnotežu primjenom pojavnih organizacijskih oblika kao što su mješovita ili hibridna.

### 3.3.1. Hibridna organizacijska struktura

U hibridnoj se organizacijskoj strukturi na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente, no primarno mjesto u strukturi imaju divizijske jedinice (proizvodne ili teritorijalne), kojima se pridodaje jedna ili više funkcijskih jedinica.

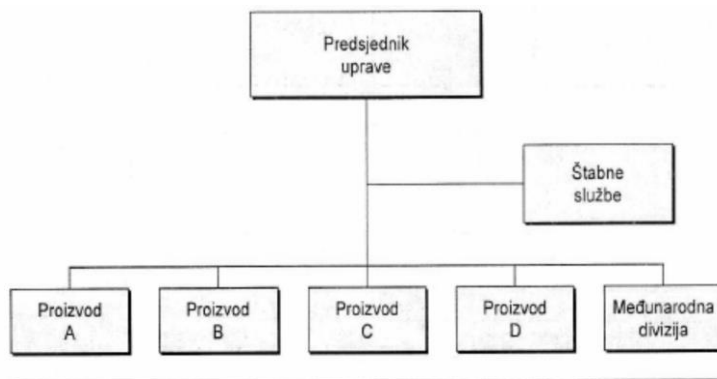
Bez obzira na oblik hibridne strukture, zajednička karakteristika im je raznolikost između prirode i položaja temeljnih organizacijskih jedinica. Među ovakvim se strukturama sve poslovne funkcije obavljaju zajednički i ujedinjeno tj. na razini poduzeća, kako bi se ostvarile potrebe svih njegovih dijelova. Stoga, načelo raščlanjivanja i grupiranja zadataka kombinirano je u svrhu što jednostavnijeg i učinkovitijeg obavljanja zadatka.

Glavno i temeljno je obilježje ovakvog načina strukturiranja organizacije uspostavljanje ravnoteže između centralizacije i decentralizacije obavljanja pojedinih poslovnih funkcija (sve ili određene poslovne funkcije se objedinjeno obavljaju na razini poduzeća za potrebe svih njegovih dijelova).

### 3.3.2. Mješovita organizacijska struktura

Mješovita ili konglomeratska organizacijska struktura pojavljuje se u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi u kojoj se kombiniraju dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Dakle, po cijeloj svojoj dubini sadrži različite strukturne oblike. Osnovna je karakteristika mješovitih organizacijskih struktura da je na pojedinim organizacijskim razinama dominantna jedna vrsta organizacijske strukture, a na nekoj je drugoj razini dominantna druga vrsta organizacijske strukture.

Slika 5. Model mješovite organizacijske strukture



Slika 4.36. Mješovita organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 407

Mješovita organizacijska struktura predstavlja vrlo širok i primjenjiv, te izuzetno fleksibilan organizacijski oblik. Stoga, ona će biti posebno izražena u velikim poduzećima.

## 4. NOVE TENDENCIJE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE

Uspjeh svake organizacije u poslovnom okruženju nije moguć ukoliko menadžeri ne prate i ne drže korak s najnovijim trendovima u poslovanju. Također, potrebno je posvetiti pažnju novim tendencijama oblikovanja organizacije odnosno novim oblicima organiziranja koji mogu znatno unaprijediti dosadašnje poslovanje.

### 4.1. Timska organizacija

Timska organizacijska struktura (neizrazita, horizontalna ili orbitalna organizacijska struktura) pripada u novije oblike organizacije u kojoj središnje mjesto imaju timovi formirani unutar klasične organizacijske strukture. Timska organizacija daje dinamičnost izvođenju zadataka te samim time predstavlja koncept decentralizacije nefleksibilnih hijerarhijskih organizacijskih struktura. Cilj joj je sastavljanje adekvatnih timova za uspješnu realizaciju zadataka, nakon čega nastaju međufunkcijski međudivizijski, međuodjelni ili međunacionalni timovi. Također, često se strukturirani timovi nazivaju kros-funkcijski timovi.

Zadaća je timske organizacije uklanjanje slabosti tj. rigidnosti funkcijske strukture. U posljednje se vrijeme brojne svjetski poznate i utjecajne organizacije u procesu svog restrukturiranja opredjeljuju za upravo ovakvu strukturu organizacije jer je ona kao takva spremnija i sposobnija za stalne promjene. No, unatoč brojnim prednostima, ova organizacijska struktura nosi i određene nedostatke.

Tablica 4. Prednosti i nedostaci timske organizacije

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
- spremnost na kompromis - brza odlučnost i kraće vrijeme za reakciju	- dvostruka lojalnost i mogućnost sukoba
- poboljšana razmjena informacija između članova tima - olakšan razvoj novih ideja	- velika količina vremena i resursa utrošenih na sastanke i dogovore

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 440

Timska je organizacija opisana kao dinamičan i lateralno orijentiran sustav u kojem su timovi glavne organizacijske jedinice i koji u promjenjivom rasporedu implementiraju poslovnu strategiju koja je ključ k uspjehu u zahtjevnoj okolini (Sikavica, 2011., str. 437-439).

#### 4.2. Mrežna organizacija

Pod mrežnom organizacijom podrazumijeva se oblik organizacije koja je u najužem smislu povezana sa virtualnom organizacijom. Točnije, implicira se zajedno sa virtualnom organizacijom, a ostvaruje se kao mreža kroz koju se gradi virtualna organizacija. S obzirom na sve nesigurniju i složeniju poslovnu okolinu današnjih poduzeća, mrežna je organizacija sve traženija s obzirom na sigurnost koju im pruža. Umrežavanje se kao takvo javlja kao odgovor na sve složenije uvjete poslovanja i sve veću izmjenu načina poslovanja.

Zasnovana je na samoupravnim timovima i radnicima, no u smislu samouprave do koje dolazi potpunom primjenom organskih, prilagodljivih struktura na promjene suvremenih informatičkih tehnologija. U literaturi je još poznata kao i dinamička mreža, modularna korporacija, paukova mreža ili ribarska mreža ([www.unizd.hr](http://www.unizd.hr)).

Za razliku od suvremenih oblika organizacije (procesna organizacija) koji organizaciju otvaraju prema unutra, mrežna organizacija ruši sve granice među organizacijama otvarajući ih prema vani. Na takav način uspostavlja horizontalnu organizaciju na širem planu i području (od lokalnog do globalnog), ovisno o položaju partnera koji čine mrežu. U pravilu, nema strukture, a članovi organizacije mogu imati blage hijerarhijske odnose.

U navedenoj organizacijskoj strukturi uspostavljaju se dva različita tipa mreže. Prvi su mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća koje su usmjerene na preoblikovanje strukture poduzeća. Upravo tim preoblikovanjem dolazi do reduciranja razina menadžmenta, no isto tako i do informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu. Stoga, tipičan je primjer povezivanja "ribarska mreža" u kojoj čvorovi predstavljaju timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze kojima se koordiniraju međusobni odnosi. Dakle, u tome slučaju nema potrebe

za menadžerima čiji je zadatak, u klasičnim strukturama, bila koordinacija rada između različitih timova. Ipak, takva vrsta hijerarhije je privremena, a traje sve dok je jedan od timova vodeći u nekom poslu. Drugi su tip mreže, mrežno zasnovane organizacije, usmjerene na preoblikovanje aktivnosti u kojima poduzeće ne funkcionira na najbolji način prema van i zadržavanje samo onih aktivnosti u kojima su vodeći. Predstavlja nehijerarhijsku organizaciju nezavisnih poduzeća koji samostalno odlučuju o ulasku u mrežu s drugim poduzećima s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije i sl. Nadalje, takvo se poduzeće naziva virtualno poduzeće jer ne postoji u formalno pravnom smislu.

Najvažniji je razlog umrežavanja organizacija smanjivanje razine nesigurnosti u poslovanju te sve složenije i turbulentnije poslovno okruženje. No, sve dok je poduzeće dovoljno samostalno i snažno, nema potrebe za ulaženjem u mrežnu organizaciju koja, ipak, sa sobom nosi i određene nedostatke.

Tablica 5. Prednosti i nedostaci mrežne organizacije

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
- fleksibilnost i prilagodljivost okolini	- nepostojanje izravne kontrole svih aktivnosti
- razvoj kompetencija svake članice mreže	- teškoće u motiviranju članova
- maksimalna efikasnost sržne jedinice	- teškoće u izlaganju direktne odgovornosti
- brza reakcija na zahtjeve tržišta	- ovisi o uspješnosti lociranja resursa
- manja potrebitost za velikim resursima	- fragmentiranost
- velik broj prilika za nova zaposlenja	- teškoće u izgradnji lojalnosti zaposlenih

Izvor: Izradila autorica prema: Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 444

Svaka vrsta organizacije ima svoje nedostatke, no iz predočene tablice može se zaključiti da prednosti mrežne organizacije ipak znatno premašuju njezine nedostatke.

### 4.3. Eksternalizacija aktivnosti

Eksternalizacija aktivnosti (engl. *Outsourcing*) je proces prebacivanja dosadašnjih aktivnosti unutar organizacije na vanjske partnere. Odnosno, podrazumijeva proces prebacivanja odgovornosti za određenu poslovnu funkciju s grupe zaposlenih na grupu nezaposlenih, dakle odluku o tome hoće li se nešto proizvoditi unutar organizacije ili kupovati na tržištu. Ovakva vrsta organizacije je u suštini tendencija koja je snažno utjecala na promjenu klasičnih organizacija te na taj način postala jedna od najznačajnijih i temeljnih područja restrukturiranja.

Nastala je u želji za što većom efikasnosti organizacija i poboljšanjem konkurentske pozicije, te se s vremenom koncept horizontalne koordinacije i suradnje započeo širiti izvan granica poduzeća. Danas mnoge organizacije prepuštaju realizaciju pojedinih aktivnosti drugim poduzećima koji su sposobni zadane zadatke odraditi na što efikasniji, bolji i jeftiniji način (Burnes i Anastasiadis, 2003., str. 251).

Eksternalizacija aktivnosti se u posljednjih petnaestak godina sve češće primjenjuje, a njegovom razvitku je znatno pridonijelo povjerenje pojedinih aktivnosti vanjskim izvršiteljima. Poslovne funkcije, odnosno aktivnosti i zadaci koje se izmještaju, protežu se od proizvodnje, računovodstva, menadžmenta ljudskih potencijala, informatike i logistike, pa sve do administrativnih poslova, održavanja, te opskrbe pripremljenom hranom i pićem.

Prema tablici 6. može se zaključiti da eksternalizacija aktivnosti ima podjednak broj i prednosti i nedostataka, no kao novija struktura, u praksi je sve više tražena od strane velikih poduzeća. Kada se uzmu u obzir navedene prednosti, zaključuje se da eksternalizacija pojedinih aktivnosti, ako je detaljno procijenjena, može imati vrlo pozitivan učinak na kompletnu strukturu i izvršavanje zadataka.

Tablica 6. Prednosti i nedostaci eksternalizacije aktivnosti

Prednosti	Nedostaci
- omogućuje jasnu koncentraciju organizacije na svoje najbolje segmente	- nefleksibilnost → sklapanje nepovoljnih ugovora
- dopušta organizaciji odabir i korištenje najboljih izvršitelja	- problemi komunikacije u kriznim situacijama
- omogućuje izbjegavanje problematičnih situacija među zaposlenicima	- iskorištavanje ovisnosti organizacije od strane nabavljača
- prenosi aktivnosti i na vanjske partnere te smanjuje opterećenost unutar organizacije	- nepouzdanost dobavljača
- zbog straha od eksternalizacije u stanju osnažiti menadžersku kontrolu unutar organizacije	- zbog moguće eksternalizacije vjerojatan gubitak ključnih stručnjaka i kompetencije

Izvor: Izradila autorica prema: Galetić, L., *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 288.

Eksternalizaciju aktivnosti potiču revolucija informacijske tehnologije, dijeljenje rizika, koncentracija na ključne organizacijske kompetencije, globalne mogućnosti i izazovi, restrukturiranje organizacije te potreba za fleksibilnošću. Naposljetku, eksternalizacija aktivnosti nije samo korisna u smanjenju troškova i uštedi novca već čini pojedine zadatke bržim i efikasnijim, omogućuje penetraciju tržišta brže od konkurencije, maksimalizira fleksibilnost radne snage i omogućuje pristup vrhunsko kvalificiranim radnicima. Upravo to ga čini jednim od najznačajnijih poslovnih trendova današnjice.

#### 4.4. Učeća organizacija

Koncept je učeće organizacije sve raširenija filozofija u modernim organizacijama, od velikih multinacionalnih kompanija do onih najmanjih. Učeća organizacija je tip



organizacije u kojoj ljudi na svim razinama, individualno i kolektivno, kontinuirano povećavaju svoj kapacitet kako bi proizveli rezultate do kojih im je uistinu stalo. Dakle, sposobnost je učenja i primjena znanja jedna od ključnih karakteristika svake organizacije, no ne samo organizacije, nego i sveobuhvatnog ljudskog života, jer kako kaže poznata krilatica Konfucija: " Bez učenja, mudri postaju glupi; učenjem glupi postaju mudri". Koncept ove vrste učenja postao je važan zbog sljedećih čimbenika:

- proizvodnja robe i usluga sve više uključuje i sofisticirana znanja;
- znanje je uz sirovinu i materijale postalo vrijedan izvor;
- zbog umirovljenja svojih radnika, mnoštvo je poduzeća ostalo bez radnika koji su posjedovali veliko znanje;
- informacijska tehnologija, koja se temelji na znanju, potiče širenje istog;
- zbog čestih inovacija dolazi do zastare određenih pojmova koje je potrebno nadograditi ili u potpunosti zamijeniti novim;
- fleksibilnost i pristupačnost su u današnje vrijeme cijenjene sposobnosti;
- znanje može biti izvor konkurentne prednosti.

U učećim organizacijama je znanje, odnosno intelektualni kapital jako bitan, pa se u poduzećima organiziraju razni seminari i treninzi kako bi se povećalo znanje zaposlenih i kako bi se njihove vještine poboljšale. Također, njeguju se novi i razvijeniji oblici razmišljanja, a individualne i kolektivne želje i aspiracije slobodno se postavljaju. Usvajanje novih znanja i vještina se stimulira, raznim nagradama u obliku povišica i sl. kako bi potaknuli zaposlenike da što više "uče". Međutim, kako bi se povećala razina znanja za obavljanje određenih aktivnosti nameću se četiri "filozofije": otvoreno dijeljenje informacija, naglašavanje potrebe učenja i ulaganje u njegovu budućnost, učiti na pogreškama te očekivanje da ljudi trajno uče.

Discipline na kojima se temelji učeća organizacija su: osobno usavršavanje koje svaki pojedinac želi postići, mentalni modeli koji ujedinjuju duboko usađene pretpostavke i generalizacije, stvaranje zajedničke vizije koju svi trebaju podržavati, zatim timsko učenje kao temelj uspješne organizacije te sustavni način mišljenja u čijem je prvom planu pogled na interakcije unutarnjih elemenata organizacije.

Tablica 7. Prednosti i nedostaci učeće organizacije

Prednosti	Nedostaci
- bogat i višedimenzionalni koncept učenja	- složen i opsežan skup iskustva i prakse kojeg je teško sustavno primijeniti
- inovativni pristup učenju i upravljanja znanjem	- promjene i teorije učenja prepakirane u projekt takozvanog konzultativnog menadžmenta
- investiranje u intelektualni kapital	- novi način za poticanje pokoravanja zaposlenika
- usmjerivanje pažnje na integracije i razvoj individualnog i organizacijskog znanja	- jačanje menadžerske kontrole
- promovira inovativnu primjenu tehnologije	- pristup ovisan o tehnologiji koji zanemaruje razvitak ljudi

Izvor: Izradila autorica prema: Galetić, L., *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 311.

Navedeni nedostaci priloženi u tablici proizašli su iz stavova koji se suprotstavljaju uvođenju učeće organizacije i promjenama koje ona sa sobom donosi ujedno pokazujući nedovoljno poznavanje karakteristika spomenute organizacije. U suštini je njezina primjena u praksi sveobuhvatna jer se ljudi razvijaju, imaju veću motivaciju te su kreativniji, timovi i grupe rade bolje, a naposljetku organizacije imaju znatne koristi u smislu inovativnosti i kreativnosti.

#### 4.5. Samodizajnirajuća organizacija

U ovom obliku organizacijske strukture riječ je o organizaciji koja ima ugrađenu sposobnost za fundamentalno i kontinuirano prilagođavanje promjenama, a uključuje stalni angažman menadžera i zaposlenika.

Samoorganizirajući sustavi neprestano uče te na taj način postižu vlastitu inteligenciju kako bi sami postavili osnovu svoga identiteta, funkcioniranja i ponašanja. Organizacijska stabilnost polako nestaje širenjem dvoslojnog učenja kroz organizaciju (Hatch i Conliffe, 2006. str. 316).

Nova organizacijska pravila (samoorganizacijski sustavi) izranjaju iz dinamike iste organizacije. Tako nastaju samoorganizirajuće organizacije s ugrađenim kapacitetima koji im pomažu u transformaciji kako bi postigli veću učinkovitost u promjenljivoj i nesigurnoj okolini (Cummings i Worley, 2005., str. 493).

Pristup samodizajnirajuće organizacije odvija se u tri faze:

1. Postavljanje osnova
2. Dizajniranje
3. Implementacija i procjena.

Prva faza, odnosno postavljanje osnova članovima organizacije pruža temeljno znanje i informacije nužne kako bi se započelo sa procesom transformacije te obuhvaća grupe aktivnosti koje se odnose na stjecanje znanja, načela za postizanje visoke učinkovitosti te na karakteristike samodizajnirajućeg procesa. Dizajniranje pak postavlja i specificira temeljne okvire novonastale organizacije unutar koje je nužno odvijanje organizacijskih promjena u svrhu održavanja poslovne strategije i organizacijske vrijednosti dok implementacija i procjena predstavljaju primjenu organizacijskih promjena (Galetić, 2011., str. 312).

Tablica 8. Prednosti i nedostaci samodizajnirajuće organizacije

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
- sposobnost učenja i povećanje kapaciteta znanja	- teško izbjegavanje anarhije kao rezultat nepostojanja strogo određenih smjernica
- poštovanje raznolikosti među suradnicima	- teška spremnost na kritiku javnosti
- paralelni procesi razmjene informacija	- nemogućnost istovremenog pružanja traženih informacija svima

Izvor: Izradila autorica prema: Galetić, L., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 314.

Navedene prednosti i nedostaci se često isprepliću kada je u pitanju samodizajnirajuća organizacija. No treba imati na umu da ovakva vrsta pristupa može imati velike pozitivne ishode u slučaju dobre organizacije i sprječavanja

mogućeg pojavljivanja anarhije između zaposlenika i njihovih suradnika. Svi navedeni nedostaci lako se mogu spriječiti davanjem poticaja i osnovnih smjernica od strane vrhovnih menadžera.

## 5. ANALIZA NOVIH TRENDOVA U OBLIKOVANJU ORGANIZACIJE IZ POSLOVNE PRAKSE

U današnjem, turbulentnom i dinamičnom poslovnom okruženju nameće se potreba izgradnje potpuno novih i drugačijih oblika organizacijskih struktura u poduzećima ukoliko isti žele opstati i konkurirati na tržištu. Kao primjer iz poslovne prakse autorica je odabrala poduzeće "Terminalni poslovi d.o.o." u vlasništvu dvojice mladih hrvatskih poduzetnika te poduzeće "W.L. Gore & Associates".

### 5.1. Poduzeće "W. L. Gore & Associates"

Poduzeće "W. L. Gore" osnovali su Wilbert L. i Genevieve Gore 1958. godine u Newarku. Privatno je poduzeće sa više od 10 000 zaposlenika te ujedno jedna od 200 najvećih privatnih tvrtki u SAD-u. Godišnji prihodi dosežu brojku od 3 milijuna američkih dolara zahvaljujući globalnom poslovanju u Istočnoj Aziji, Australiji, Europi i Južnoj Americi.

Poduzeće svoj uspjeh temelji na potpuno drugačijoj uspostavi i organizacijskoj strukturi i kulturi. Činjenica je da nemaju klasičnu, menadžersku hijerarhiju, već plosnatu strukturu poznatu kao "glavica salate". Nadalje, zaposlenici nemaju titule nego se nazivaju suradnicima (engl. *Associates*) te ne rade za šefove kojima su dodijeljeni, nego biraju ljude koje će slijediti. Dakle, u poduzeću ne postoji hijerarhijsko komuniciranje, nego se svi suradnici potiču na uzajamnu komunikaciju kako bi što bolje i uspješnije izvršili zadaće koje se pred njih postavljaju. Ipak, suradnici su odgovorni članovima svojeg tima koji se organizira oko izazova i prilika, novih proizvoda, projekata ili tržišnih niša. Stoga, njihovi timovi su samoorganizirani, a lider je osoba koju odaberu suradnici ili netko tko zainteresira dovoljan broj suradnika za određeni projekt.

Ovakav liderski stil, odnosno način uspostavljanja organizacijske strukture pokrenuo je novi trend pod nazivom "otvoreni raspored". Posljedično, rezultat je ovakvog vođenja poduzeća izniman poslovni uspjeh, rast i razvoj poslovanja, veliko

zadovoljstvo zaposlenika tj. suradnika, njihova odanost i motiviranost za rad kako bi se realizirali svi ciljevi i planovi poduzeća.

## 5.2. Poduzeće "Terminalni poslovi d.o.o."

Za primjer modernijeg oblikovanja organizacije koja se koristi u hrvatskoj poslovnoj praksi autorica je analizirala poduzeće "Terminalni poslovi d.o.o." vlasnika Đorđa Požege i Damira Šarčevića, dvojice mladih poduzetnika koji se bave razvojem te prodajom softvera za udaljeni ispis i skeniranje. Ono po čemu se istuče od velikog broja „manjih“ poduzetnika u Hrvatskoj je njihovo poslovanje, ne samo na europskom, nego i na globalnom tržištu.

Prema njihovim tvrdnjama, izvoz im čini 99 posto prihoda. Na hrvatskom tržištu nisu posebno aktivni, ali i IT tvrtke iz Hrvatske počele su prepoznavati kvalitetu te svoje proizvode nude i domaćim klijentima. Među stranim klijentima su im Samsung, Fred Perry, Google, McDonald's, BASF, DHL, Dell, Vodafone i američki IT Healthcare, koji prednjači obujmom prodaje. Ovako velik broj poduzeća s kojima surađuju opravdava činjenica da njihov TS Scan omogućuje skeniranje svih pacijentovih dokumenata direktno na server, odakle se pojedini već kriptirani dokumenti mogu lako i jednostavno učiniti dostupnima liječničkom osoblju. To mu omogućuje veliku primjenu u širim aspektima.

Trenutno posluju s oko 30 tisuća klijenata iz 180 zemalja širem svijeta. Osim odjela koji je zadužen za razvoj, u Rijeci se nalazi i korisnička podrška jer Šarčević i Požega ističu kako bi eksteralizacijom aktivnosti dodatno poboljšali i unaprijedili svoje poslovanje. Iako bi im eksteralizacija aktivnosti olakšala poslovanje zbog jezičnih barijera i vremenskih zona u kojima rade njihovi korisnici, odlučili su se za teži put i ulaganje vremena, truda i novca za obuku zaposlenih u korisničkoj podršci. Ali to im se isplati jer su klijenti zadovoljni time što njihove dnevne teškoće rješavaju djelatnici poduzeća koji poznaju softver.

## 6. ZAKLJUČAK

Tradicionalni oblici strukturiranja organizacije svakako su postavili temelje za razvoj što uspješnijeg i adekvatnijeg razvoja posla unutar poduzeća. No, obzirom na veliki napredak tehnologije u posljednjem stoljeću, klasični oblici organizacija polako gube svoje funkcije te ih s vremenom zamjenjuju novi, suvremeni. Takve suvremene strukture su prilagođene tehnološkom razvoju i sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. Tako je u posljednjih petnaestak godina eksternalizacija aktivnosti jedna od najkorištenijih struktura poslovanja i to upravo zbog prijenosa aktivnosti na vanjske partnere te automatskim smanjivanjem opterećenosti unutar organizacije.

Timski rad je također jedan od najzastupljenijih, a svakako i popularnijih jer raspodjelom poslova unutar određene grupe, olakšava odrađivanje samoga posla jer je svaki pojedinac unutar tima predodređen za obavljanje zadanog zadatka. Eventualna problematika koja se može ispriječiti na putu ka obavljanju zadataka je potencijalna mogućnost za netrpeljivošću ili neslaganjem pojedinaca unutar grupe. Stoga je od izuzetne važnosti postaviti autoritativne menadžere na vrhove ovih pozicija, kako bi održali skladnost među grupama te što bolje obavili zadane poslove.

Novi trendovi oblikovanja organizacijske strukture, odnosno timska, mrežna, učeća organizacija i dr., pod utjecajem globalizacije, pomažu poduzećima uspješno odgovoriti na izazove suvremenog poslovanja. Stoga, nužno je da ih mnoga velika poduzeća inkorporiraju u svoje organizacije te osiguraju daljnji rast, razvoj i konkurentnost na tržištu.

## 7. LITERATURA

### a) Knjige:

1. Burnes B., Anastasiadis A., *Outsourcing: A Public-private Sector Comparison. An International Journal* 8 (4)., 2003.
2. Cummings, T. G., Worley, C. G., *Organisation Development and Change*, Ohio: Thompson/South-Western, 2005.
3. Galetić., L., *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb., 2011.
4. Hatch, M. J., Conliffe, A.L., *Organisation theory* Oxford, Oxford University Press, 2006.
5. Sikavica, P., *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M., *Organizacija, Drugo i izmijenjeno izdanje*, TIVA, Varaždin 2004.

### b) Članak u časopisu:

Srića, V., (2017.): Dobar primjer, Glavica salate i otvoreni raspored, *Lider* 599, str. 74

### c) Internetske stranice:

1. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu: Organizacijska struktura  
<[https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02\\_Organizacijska\\_struktura.pdf](https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/02_Organizacijska_struktura.pdf)>(20.8.2017.)
2. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: Organizacijska struktura  
<<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%202016-2017%20STUDENTI.pdf>>(22.8.2017.)
3. Sveučilište u Zadru: Sustav organiziranja i organizacijske strukture  
<[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_11.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)>(26.8.2017.)
4. Hrvatska znanstvena bibliografija: Diferencijacija i integracija organizacije  
<[https://bib.irb.hr/datoteka/858905.Poglavlje\\_3\\_DIFERENCIJACIJA\\_I\\_INTEGRACIJA\\_ORGANIZACIJE\\_web.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858905.Poglavlje_3_DIFERENCIJACIJA_I_INTEGRACIJA_ORGANIZACIJE_web.pdf)>(18.9.2017.)



## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 2. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 3. Model predmetne organizacijske strukture

Slika 4. Model teritorijalne organizacijske strukture

Slika 5. Model mješovite organizacijske strukture

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na ključne dimenzije organizacije

Tablica 2. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture

Tablica 3. Prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture

Tablica 4. Prednosti i nedostaci timske organizacije

Tablica 5. Prednosti i nedostaci mrežne organizacije

Tablica 6. Prednosti i nedostaci eksternalizacije aktivnosti

Tablica 7. Prednosti i nedostaci učeće organizacije

Tablica 8. Prednosti i nedostaci samodizajnirajuće organizacije

## SAŽETAK

Svaka organizacija ima svoj sustav veza i odnosa, odnosno svoju strukturu koja određuje pravila i obveze članovima te organizacije. Također, organizacijska je struktura sastavni i najvažniji dio svake organizacije. Organizacijske strukture mogu se grupirati u dvije temeljne skupine, i to klasične i suvremene organizacijske strukture.

Svaka je struktura podložna promjenama kako se elementi organizacije mijenjaju pod utjecajem vanjskih ili unutarnjih čimbenika, zato svaka organizacija ima svoju jedinstvenu strukturu. Preko organizacijske strukture organizacija ostvaruje zadatke, ciljeve i optimalan rezultat. Bez nje bi se organizacija kao cjelina raspala.

U ovom radu se daje na znanje kako se poduzeća danas sve više oslanjaju na suvremeni trend oblikovanja organizacije. To je trend koji predstavlja novi pristup organiziranju i koji pod utjecajem globalizacije pomaže poduzećima uspješno odgovoriti na izazove suvremenog poslovanja.

Ključne riječi: organizacijska struktura, novi trendovi u oblikovanju organizacije

## **SUMMARY**

Every organization has its own system of connections and relations, respectively its own structure that determines rules and obligations of its members. Therefore, organizational structure is integral and most important element of every organization. Organizational structures can be classified in two fundamental group, classical and contemporary organizational structure.

Every structure is changeable how the elements of the organization are changing under the influence of external or internal factors, so each organization has its own unique structure. Through the organizational structure, the organization achieves tasks, goals and optimal result. Without it, the organization as a unit fell apart.

This work gives a note of how the companies today increasingly rely on the contemporary trend in shaping organization. This is a trend that represents a new approach to the organization and which under the influence of globalization helps companies successfully meet the challenges of the contemporary business.

Key words: organizational structure, new trends in organization design