

# Formalizacija u organizaciji

---

**Bakjac, Nico**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*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:137:408583>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-01-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NICO BAKJAC**

## **FORMALIZACIJA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**NICO BAKJAC**

## **FORMALIZACIJA U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**JMBAG: 0303036722, izvanredan student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

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

Pula, lipanj 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ 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.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile  
u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom  
\_\_\_\_\_ 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Pojam i uloga.....	2
1.2. Ciljevi organizacije.....	4
1.3. Formalna i neformalna organizacija.....	6
<b>2. DIMENZIJE ORGANIZACIJE S POSEBNIM OSVRTOM NA FORMALIZACIJU.....</b>	<b>9</b>
2.1. Složenost.....	9
2.2. Centralizacija i decentralizacija.....	10
2.3. Pojam i uloga formalizacije u organizaciji .....	11
<b>3. MJERENJE DOSEGA FORMALIZACIJE U ORGANIZACIJI.....</b>	<b>13</b>
3.1. Formalizacija- prednosti i nedostaci.....	13
3.2. Organizacijska sredstva i njihova uloga u formalizaciji organizacije.....	15
3.3. Utvrđivanje dosega formalizacije u organizaciji.....	17
<b>4. ISTRAŽIVANJE FORMALIZACIJE U PODUZEĆU UNILINE .....</b>	<b>19</b>
4.1. Opći podaci o poduzeću Uniline.....	19
4.2. Organizacija poduzeća Uniline.....	22
4.3. Utvrđivanje dosega formalizacije u poduzeću Uniline.....	23
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>27</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>28</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>28</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>29</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>30</b>

## UVOD

Predmet istraživanja ovog završnog rada je usmjereno na važnost formalizacije u organizaciji kao jednog od najbitnijih dimenzija organizacije. To će se u radu konkretnije istražiti na primjeru poduzeća X putem kojeg ćemo dobiti detaljniji uvid o samom pojmu te strukturi koju ona označava.

Formalizacija se događa u svakoj organizaciji, ali postoji širok spektar stupnja i opsega. Formalizacija je unutarnji proces kroz koji organizacija postavlja pravila, standarde i procedure kako bi osigurala da sve funkcionira i bude na svome mjestu. Takva struktura kontrolira ponašanje zaposlenika pomoću pisanih pravila, tako da zaposlenici imaju malu autonomiju odlučivanja u raznim situacijama. Formalizacija se javlja pri postojanju prevelikog broja organizacijskih pravila, što dovodi do nedostatka fleksibilnosti.

Cilj ovog rada je ukazati na značaj formalizacije u cjelokupnom djelovanju organizacije i njen doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća. Svrha ovog rada je utvrditi doseg formalizacije u organizaciji poduzeća X.

Rad je podijeljen na četiri tematske cjeline. U prvom poglavlju nakon uvoda objašnjavaju se najznačajniji pojmovi vezani za organizaciju, njeni elementi te formalna i neformalna organizacija. U drugom dijelu se detaljnije objašnjavaju dimenzije organizacije, složenost, centralizacija i formalizacija. Nadalje, iduće poglavlje se bavi mjerenjem dosega formalizacije u organizaciji, kao i njenim prednostima i nedostacima, organizacijskim sredstvima i njihovom ulogom u formalizaciji. Te naposljetku zadnje poglavlje u kojem će se konkretnije istražiti i analizirati doseg formalizacije u poduzeću X. Nakon toga slijedi zaključak te popis literature koja je korištena pri izradi.

U ovome radu korištene su metode analize i komparativne metode, a kao izvori podataka korištene su stručne i znanstvene literature te Internet.

# 1. ORGANIZACIJA

Organizacija je prilično stara aktivnost, odnosno proces te možemo reći kako čovjek čitav svoj život provodi u raznovrsnim oblicima organizacije. Naime, čovjek nikada ne može živjeti sam, izoliran, odvojen od svih budućih da mu je po prirodi urođeno da se od davnina udružuje s drugim ljudima s ciljem lakšeg i sigurnijeg podmirjenja raznovrsnih potreba. Organizacija u svim segmentima čovjekovih aktivnosti omogućuje realizaciju ciljeva koje sam ne bi mogao realizirati i ostvariti.

“Organizacija, omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka, odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njegovo izvršenje i, što je posebno značajno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju troškovi (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata. U mnogim bi slučajevima bila praktički nemoguća, ili tek uz visoke troškove, realizacija odgovarajućih zadataka bez dobre i kvalitetne organizacije.”<sup>1</sup>

## 1.1. Pojam i uloga

Organizacija kao aktivnost je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, ona je svjesna ljudska aktivnost u smislu organiziranja. Predstavlja društvenu cjelinu koja je produkt svjesnog udruživanja ljudi koji pomoću koordiniranih aktivnosti ostvaruju unaprijed određene ciljeve.

Mnogi teoretičari pojam organizacije koriste u dvostrukom smislu, odnosno ne postoji jednoznačajna definicija organizacije. U prvom smislu organizacija se može definirati kao proces organiziranja nekih aktivnosti ili poslova dok u drugom ona označava rezultat tog procesa s kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širina i struktura u svim područjima društvenog života. Može se reći kako je organizacija i kao institucija i kao aktivnost konstantno prisutna u društvu i gotovo je nemoguće rješavati probleme bez odgovarajućih istraživanja organizacijske komponente.

---

<sup>1</sup> M. Novak i P. Sikavica, Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992., str. 3.



”Pojam je organizacije, prema tome, kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti- od upravljačkih do pripravnih, izvršnih i kontrolnih- u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života. Stoga organizacija i predstavlja važnu polugu napretka svake društvene zajednice. Nije uopće bilo i nema društvene zajednice bez organizacije. Razlika je samo u oblicima i načinu na koji se oblikovala, odnosno uspostavila, da li samo prisilom ili dobrovoljnim uključivanjem sudionika ili pak u raznim stupnjevima od prisilnog do dobrovoljnog uključivanja.”<sup>2</sup>

**Tablica 1.** Karakteristike organizacije

KARAKTERISTIKE	ZNAČENJE
Socijalni entitet	- sastavljena od ljudi
Jasna misija	- ima zajednički cilj i svrhu postojanja
Poslovne funkcije	- za ostvarivanje ciljeva provodi određene aktivnosti
Koordinacija	- pojedinci i aktivnosti se stapaju u cijelinu

Izvor: Izrada autora prema: <https://www.linkedin.com/pulse/karakteristike-organizacije-tomislav-musta%C4%8D> (Pristupljeno: 20.04.2018.)

Tablica 1 prikazuje karakteristike organizacije. Svako poduzeće da bi bilo uspješno mora imati unaprijed određene ciljeve, odnosno obilježja koja ga određuju. U tablici su istaknute neke od važnijih karakteristika. Naime, organizacija je cjelina koja je sastavljena od određenog broja ljudi koji moraju imati zajednički cilj i svrhu postojanja, odnosno važno je na početku djelovanja jasno definirati misiju. Također je i bitno kvalitetno postaviti poslovne funkcije koje će što je moguće efikasnije provoditi određene aktivnosti. Budući da u organizaciji postoji podjela rada i zadataka potrebna je i koordinacija. Kvalitetnom organizacijskom strukturom se stvara pretpostavka uspješne koordinacije.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 6.

Uloga organizacije je definirati cilj, odnosno zadatak koji se želi udruživanjem ostvariti, omogućiti skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala te njihovo racionalno korištenje. Također njezina je uloga da i omogući i olakša proces rada najsvrsishodnijim usklađivanjem elemenata proizvodnje.

Važno je još naglasiti i pojam dizajniranja organizacije kao kreativnog procesa rješavanja specifičnih problema. Dizajniranje organizacije ovisi o nizu faktora među kojima se posebno ističu: <sup>3</sup>

1. Stupanj hitnosti rješenja organizacijskog problema
2. Opseg organizacijskog problema i značenje njegova rješenja
3. Troškovi rješenja organizacijskog problema
4. Stavovi menadžmenta o organizacijskom problemu i njegovo rješenje
5. Postojeći profesionalni potencijali za rješenje organizacijskog problema

## 1.2. Ciljevi organizacije

Radi kvalitetne realizacije i postizanja ciljeva za svaku organizaciju je vrlo važno dobro organiziranje. Svako poduzeće mora se bazirati na jednom ili više ciljeva kojima će težiti. Upravo i ti ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije. Možemo reći kako bez ciljeva nema ni smišljenog djelovanja, odnosno svrsishodnosti organizacije.

”Ciljevi su implicitno povezani s misijom i vizijom organizacije. Polazeći od misije i vizije, dakle od spoznaje čemu organizacija teži, kamo ide i što je njezina svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve i biraju odgovarajuću strategiju. Povezanost proizlazi iz shvaćanja kako je misija zapravo glavni cilj ili razlog postojanja organizacije dok se za ciljeve općenito može reći da pružaju detaljniju specifikaciju pripadajuće vizije.” <sup>4</sup>

Prvenstveni i najvažniji cilj svake organizacije je uspostavljanje određenog organizacijskog stanja za određeno razdoblje, dok se pojedinačni ciljevi organizacije ograničavaju na efikasno rješavanje pojedinih organizacijskih problema. Bez obzira s kojom se djelatnošću poslovni subjekti bave i koje su veličine uvijek se svodi na postizanje najbolje organizacije uz što stabilniji razvoj i položaj na tržištu koji osigurava optimalni stupanj ekonomičnosti i

---

<sup>3</sup> M. Buble, Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str 13.

<sup>4</sup> L. Galetić, Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 125.

rentabilnosti poslovanja. Za odabir uspješnog temeljnog cilja potrebno je znati odabrati najkvalitetnije kadrove kako bi se što bolje odredio njegov ukupan sadržaj i dimenzije.

Pojedini autori smatraju da svaki poslovni subjekt bi trebao imati dvije skupine temeljnih ciljeva organizacije. U prvu skupinu se trebaju ubrajati oni ciljevi poduzeća zbog kojih je ono i osnovano te zbog toga oni imaju skoro trajni karakter. Takvi ciljevi određuju osnovnu koncepciju razvoja poduzeća, odnosno ukazuju na njegovu poslovnu orijentaciju te grupaciju u kojoj djeluje. Nadalje, druga skupina obuhvaća uže, odnosno parcijalne ciljeve organizacije, koji se u pravilu određuju za kraća vremenska razdoblja. Oni se odnose na pojedine dijelove poduzeća kao što su sektori, pogoni, odjeli, itd. Bitno je naglasiti kako ciljevi dijelova na nižim organizacijskim razinama moraju biti usuglašeni i prilagođeni s ciljevima dijelova na višim organizacijskim razinama.

Ciljevi će biti pravilno definirani ako su: <sup>5</sup>

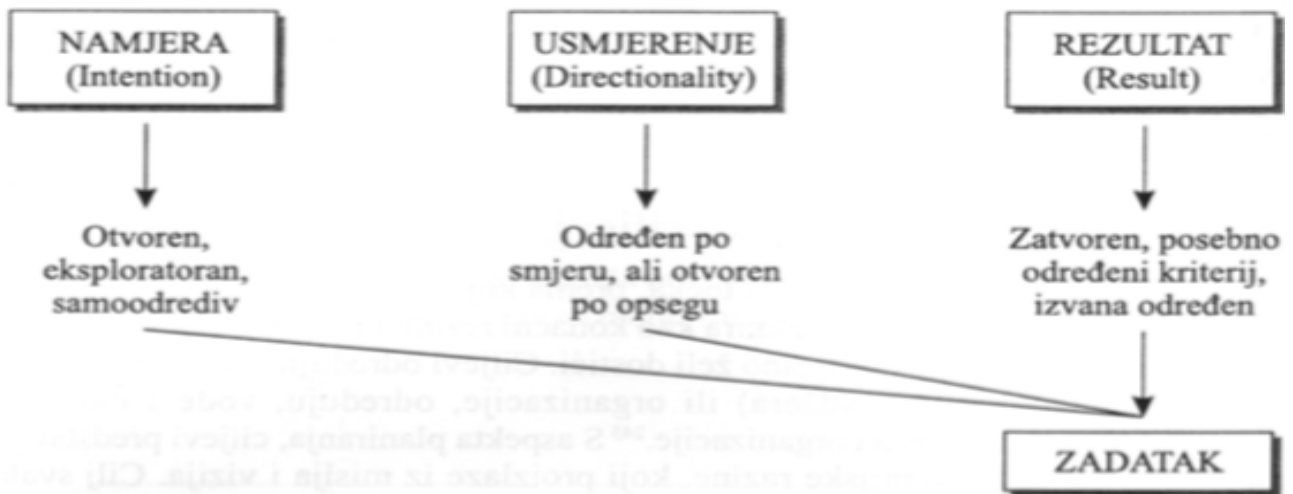
- jasni, jer samo oko jasnih ciljeva mogu se okupiti članovi organizacije, dok nejasni ciljevi stvaraju samo zbrku, usmjeravaju napore ponekad u pogrešnom smjeru, a mogu dovesti i do konflikata i pogoršavanja odnosa
- ostvarljivi, jer pretjerani i neostvarljivi ciljevi unose samo malodušnost, a u krajnjoj liniji demobilizirajući djeluju na članove organizacije
- pravilno odabrani (i rangirani), jer se na taj način postiže najveća efikasnost i brzina njihova ostvarivanja

Ako jedan od kriterija nije pravilno odabran mala je vjerojatnost da će se organizacijom postići pozitivni rezultati. Prije nego što se ciljevi počnu realizirati, pretpostavlja se da su isti unaprijed utvrđeni i definirani u pismenoj formi.

---

<sup>5</sup> Ibidem, str. 13.

**Slika 1.** Koncept vrsta ciljeva



Izvor: <http://www.efzg.unizg.hr> (Pristupljno: 25.04.2018.)

Ova slika prikazuje kako je ciljeve moguće razlikovati prema navedenom konceptu, odnosno oni se dijele s obzirom na namjeru, usmjerenje i rezultat. Koncept cilja koji se odnosi na namjeru pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji, odnosno glavna svrha je opstanak. Usmjerenje se odnosi na smjer ili pravac aktivnosti ali ne i njezin krajnji doseg. Kod rezultatskih ciljeva svrha se formulira prema rezultatu koji se želi postići u nekom određenom vremenskom intervalu. Važno je još naglasiti i kako je koncept cilja usmjeren prema rezultatu najracionalniji pristup jer omogućuje određivanje potrebnih resursa, oblikovanje organizacijske strukture te definiranje mjera koje je potrebno poduzeti.

### 1.3. Formalna i neformalna organizacija

Formalna organizacijska struktura obilježava osnovu svake organizacije, te se javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje. Ona je propisana i službeno utvrđena u određenoj organizaciji.

“Formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije. Tako se formalnom organizacijskom strukturom: <sup>6</sup>

<sup>6</sup> M. Novak i P. Sikavica, op.cit., str. 103.

- a) utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u poduzeću,
- b) spajaju čimbenici rada (rad, sredstva za rad i predmeti rada) u uže i šire grupe, od radnih mjesta, preko pogona ili odjela, do razine poduzeća,
- c) određuju status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i rukovodećih radnih mjesta
- d) propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.”

Bitno je još navesti kako za vrijeme funkcioniranja formalna organizacijske strukture nastaje i stvarna. One se podudaraju isključivo u trenutku same izgradnje organizacije, dok se s vremenom razdvajaju, odnosno dolazi do raskoraka među organizacijskim strukturama. Što je vremenski period duži to je razdvojenost veća.

Kod neformalne organizacijske strukture nalazimo suprotna obilježja naspram formalne. Ona se više odnosi na ljude i njihove osobne i socijalne interese i odnose koji se razvijaju unutar organizacija, te se kao takvi ne određuju i ne propisuju u pisanom obliku.

Mnogi autori smatraju kako je neformalna organizacija nastala spontanom formiranjem grupe ljudi koji zajednički djeluju radi ostvarivanja nekih identičnih ciljeva. S obzirom na motive formiranja neformalne grupe se mogu podijeliti u dvije skupne: interesne grupe i one prijateljske. Prve se formiraju radi rezultata prirode posla koji obavljaju članovi grupe, dok je kod prijateljskih osnovni motiv formiranja najčešće rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan poduzeća.

”Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna, pa čak i toliko da dominira formalnom organizacijom. I neformalna organizacija, baš kao i formalna, ima hijerarhiju, svoje vođe i ciljeve. Za razliku od formalne organizacije koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija, neformalna organizacija je spontana. Kritične aktivnosti neformalne organizacije su: ponašanje rukovodstva, odnosi u grupi, odnosi između grupa, neformalni raspored rada i komunikacija te utjecaj uzora. Cilj kojemu bi svako poduzeće trebalo težiti je približavanje formalne organizacijske strukture stvarnoj. Ako je raskorak mali prilagođavanje se odvija ”u hodu”, dok se kod velikih raskoraka treba pristupiti reorganizaciji.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> I. Kiss, Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture (2009.), dostupno na: [http://www.starorifin.com/root/tekstovi/casopis\\_pdf/ek\\_ec\\_605.pdf](http://www.starorifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_605.pdf) (Pristupljeno: 26.05.2018.)

Naime, neformalna organizacija ima svoje prednosti, kao i nedostatke. Prednosti neformalne organizacije su: <sup>8</sup>

- pomaže u obavljanju poslova unutar formalne organizacije
- uklanja eventualne nedostatke koji su uočeni u formalnoj organizaciji
- proširuje raspon kontrole, jer članovi neformalne organizacije, osim formalnih veza komuniciraju i s članovima neformalne organizacije
- kompenzira neefikasnost formalne organizacije
- dodatni kanali komuniciranja pored formalnih i neformalnih
- pružanje emocionalne potpore zaposlenima
- poticanje boljeg menadžmenta jer menadžeri shvaćaju da je pored formalnih odnosa potrebno uspostaviti i druge načine motiviranja zaposlenih

Kao slabosti navode se: <sup>9</sup>

- djelovanje suprotno ciljevima formalne organizacije
- smanjivanje stupnja predvidljivosti i kontrole ponašanja zaposlenih
- slabije odlučivanje zbog solidarnosti članova neformalne organizacije s njihovim smjenjenim članom
- povećanje vremena potrebnog za obavljanje nekog zadatka jer dio vremena otpada na druženje članova neformalne grupe

---

<sup>8</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević- Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 299.

<sup>9</sup> Ibidem, str. 299.

## **2. DIMENZIJE ORGANIZACIJE S POSEBNIM OSTVRTOM NA FORMALIZACIJU**

Unutar svake organizacije, organizacijsku strukturu određuju tri ključne dimenzije:

- složenost
- formalizacija
- centralizacija

Prema stupnju složenosti, formalizacije i centralizacije organizacija može biti više ili manje složena, u većoj ili manjoj mjeri formalizirana i s višim ili nižim stupnjem centralizacije, odnosno decentralizacije. Izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture ovisi o razini složenosti, formalizacije i centralizacije organizacije. Razina te tri odgovarajuće dimenzije uvelike utječe na funkcioniranje organizacije te na njezino prilagođavanje čimbenicima organizacije.

Primijenjena tehnologija također ima veliki utjecaj na ključne dimenzije organizacije, npr. ako određeno poduzeće koristi tehnologiju pojedinačne proizvodnje, ono će biti u manjoj mjeri složeno, formalizirano i centralizirano, dok će kod tehnologije masovne proizvodnje poduzeće zahtijevati visok stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije.

### **2.1. Složenost**

Pojam složenosti organizacije obuhvaća razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Razina složenosti organizacije uvijek je određena stupnjem već navedenih pojmova.

Horizontalna diferencijacija obuhvaća podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini. Ovisno o tome je li formiran manji ili veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini ona može biti uža ili šira. Tako da što je horizontalna diferencijacija veća, i organizacija je složenija i obrnuto, što je horizontalna diferencijacija manja i složenost organizacije je manja.

Vertikalnu diferencijaciju možemo definirati kao podjelu organizacije po dubini, tj. po razina menadžmenta u organizaciji. Razlikuje se dublja i plića organizacija, dublja organizacija ima veći broj razina menadžmenta, od top menadžmenta do najniže razine. Dok ona plića ima znatno manji broj razina menadžmenta, te je nju puno lakše i jednostavnije organizirati za <sup>10</sup>razliku od dublje organizacije koja je složenija.

“Menadžmentu je znatno teže upravljati složenom organizacijom zato što ću složene organizacije više dimenzionalne pa se treba usredotočiti na sve dimenzije tako složene organizacije. U složenim organizacijama nalazi se veći broj međusobno ovisnih jedinica koje je potrebno povezati, a što ih je više, to je povezivanje teže. I konačno, odgovornost menadžmenta u tim organizacijama mora biti daleko veća jer su i posljedice njihovih pogrešnih odluka neusporedivo teže nego u jednostavnim organizacijama.” <sup>9</sup>

Može se zaključiti kako organizacije s visokim stupnjem složenosti također imaju i visok stupanj specijalizacije, delegiranja ovlasti te uzak raspon kontrole. Nasuprot tome, organizacije s jednostavnom strukturom imaju suprotne karakteristike: nizak stupanj specijalizacije, centralizacija ovlasti, funkcijska organizacijska struktura i širok raspon kontrole.

## **2.2. Centralizacija i decentralizacija**

Još jedna od ključnih dimenzija organizacijske strukture je i razina centralizacije u organizaciji. Kod oblikovanja organizacijske strukture poduzeće se suočava s pitanjem centralizacije i decentralizacije obavljanja posla. Svaka organizacija može biti više ili manje centralizirana odnosno decentralizirana.

Pojam centralizacije i decentralizacije u kontekstu dimenzije organizacijske strukture odnosi se na razinu odlučivanja u organizaciji. Tako da je gotovo nemoguće govoriti o potpunoj centralizaciji ili decentralizaciji odlučivanja. Kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke možemo reći kako je razina odlučivanja u poduzeću centralizirana, a kada je odlučivanje distribuirano na niže razine u organizaciji onda govorimo o decentraliziranim organizacijama.

---

<sup>10</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević- Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 388



Visoko centralizirane organizacije obuhvaćaju visoku razinu specijalizacije poslova, centralizacije ovlasti, funkcijsku organizacijsku strukturu i širok raspon kontrole. Suprotno tome, decentralizirane organizacije karakterizira nizak stupanj specijalizacije poslova, delegiranje ovlasti, organska struktura i uzak raspon kontrole.

"Moglo bi se reći da se s pomakom od birokratskih prema organskim strukturama i odlučivanje transformira od centraliziranog u decentralizirano. To su najbolje osjetile mnoge danas poznate svjetske kompanije koje su nakon prvog svjetskog rata ulaskom u nove poslove diversifikacijom proizvodnje i širenjem na nova tržišta bile primorane ne samo zamijeniti funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima organizacije već i za donošenje određenog broja odluka, i to važnih odluka, ovlastiti niže razine u organizaciji."

11

Što se konkretnije tiče decentralizacije, u poslovnim uvjetima današnjice, odnosno u uvjetima turbulentne i nepredvidive okoline, ona je neophodna za uspješno funkcioniranje globalnih kompanija. U nastavku će se istaknuti neke od najvažnijih prednosti decentralizacije: <sup>12</sup>

- decentralizacija je neophodna mjera organizacije ekstremno velikih organizacija kojima se ne može upravljati centralno
- ona daje autoritet odlučivanja upravo onim razinama u organizaciji koje su najbolje upoznate sa situacijom i koje zbog toga i najviše znaju o njoj
- stimulira inicijativu i identifikaciju s organizacijom
- pruža pomoć u obučavanju mladih menadžera izlažući ih donošenju važnih odluka u njihovoj karijeri čime se povećava broj potencijalnih kandidata za najviše menadžerska mjesta u poduzeću

### **2.3. Pojam i uloga formalizacije u organizaciji**

Kao treću ključnu, a nama za ovaj rad i najvažniju dimenziju navodimo formalizaciju organizacije. Pojam formalizacije organizacije karakterizira stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura. Ove karakteristike određuju funkcioniranje organizacije i ponašanje članova organizacije.

---

<sup>11</sup> L. Galetić, op. cit., str. 93.

<sup>12</sup> M. Novak i P. Sikavica, op.cit., str. 26.

Formalizacija organizacije povezana je s čimbenicima organizacije, a posebno se naglašava povezanost s veličinom kao čimbenikom. Tako da, velike organizacije imaju veći stupanj formalizacije od onih manjih.

”Razina formalizacije određuje i razinu fleksibilnosti organizacije. Formalizirane organizacije su u manjoj mjeri fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline, za razliku od neformaliziranih organizacija koje su fleksibilne i dobro reagiraju na izazove okoline. To znači da će formalizirane organizacije biti primjerenije birokratskim organizacijskim strukturama ili, preciznije rečeno, upravo im formalizacija daje birokratske karakteristike, za razliku od neformaliziranih organizacija koje će karakterizirati organske strukture.”<sup>13</sup>

Bitno je još naglasiti kako formalizacija ovisi i o komunikaciji u organizaciji. Tako da ako je veći stupanj formalizacije u organizaciji, to je manji stupanj usmenog komuniciranja te dodjeljivanja zadataka izvršiteljima, a ako je niski stupanj formalizacije u poduzeću dominirati će uspješnije komuniciranje i dodjeljivanje zadataka izvršiteljima.

Smatram da su u takvim organizacijama poslovi i zadaci manje kreativni, i zaposlenici teže dolaze do izražaja jer nemaju dovoljno slobode kako bi se izrazili, za razliku od neformaliziranih poduzeća u kojima bi imali veću mogućnost. Naime, kako bi se ipak održao opstanak poduzeća i njezin položaj na tržištu, u nekim djelatnostima je uvjetovano upravo visok stupanj formalizacije te strogo držanje standarda, pravila i procedura u obavljanju posla. I to je upravo prednost formaliziranih organizacija naspram neformaliziranih. Velike kompanije kao što su McDonalds, DHL, Apple i njima slične su upravo zbog visokog stupnja formalizacije organizacije zauzele svoje leaderske pozicije u djelatnostima kojima se bave.

”Naravno da bi se dobio potpuno suprotan učinak kada bi se visoki stupanj formalizacije organizacije implementirao u inovativne, kreativne i visoko organske organizacije koje se temelje na znanju svojih članova i u kojima je fleksibilnost, adaptivnost i inovativnost uvjet njihova opstanka. S obzirom da se stvarni život svake organizacije kreće između određenih krajnosti, pitanje većeg ili manjeg stupnja formalizacije njezine organizacije biti će pitanje mjere u danim uvjetima.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević- Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 389.

<sup>14</sup> M. Biličić, Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture (2006.), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/83491> (Pristupljeno: 28.04.2018.)

### 3. MJERENJE DOSEGA FORMALIZACIJE U ORGANIZACIJI

Formalizacija se događa u svakoj organizaciji, ali postoji širok spektar stupnjeva i opsega. Čest problem za upravljanje je pronaći tzv. optimalnu formalizaciju, odnosno onu sa ni previše, a ni premalo pravila i procedura.

Visok stupanj formalizacije se javlja kada postoji previše organizacijskih pravila što dovodi do nedostatka fleksibilnosti.

Nizak stupanj formalizacije karakterizira postojanje malog broja pravila i procedura koji dovodi do slobode djelovanja radnika, što zauzvrat može rezultirati kaosom i padom učinkovitosti.

Stupanj u kojem menadžeri formaliziraju sustav može se mjeriti:

- brojem odredbi koje uređuju funkcioniranje organizacije,
- stupanj detalja tih odredbi,
- stupanj strogosti (tj. kazne za nepoštivanje pravila).

#### 3.1. Formalizacija- prednosti i nedostaci

Formalizacija u organizacijskoj strukturi je proces u kojem menadžeri određuju (u pisanom obliku), postupke, pravila i odgovornosti pojedinih zaposlenika, organizacijskih jedinica, skupina, timova i organizacije u cjelini, što dovodi do razvoja procesa, odnosa te operativnih postupaka.

Formalizacija stvara niz odredbi koje specificiraju: <sup>15</sup>

- misiju i ciljeve,
- zadatke osnovnih radnih mjesta i organizacijskih jedinica,
- osnovne organizacijske odnose,
- raspon odgovornosti i moći,

---

<sup>15</sup> J. Walsh i R. Dewar, Formalization and the organizational life cycle (1987.), dostupno na : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x> (Pristupljeno: 29.04.2018.)

- obrasce djelovanja (glavni procesi i postupci).

Formalizirane strukture kontroliraju ponašanje zaposlenika pomoću pisanih pravila, tako da zaposlenici imaju malu autonomiju odlučivanja u važnim odlukama.

**Tablica 2.** Prednosti i nedostaci formalizacije

PREDNOSTI	NEDOSTACI
- rutinsko obavljanje poslova	- fleksibilnost organizacije
- jasno definirana i utvrđena pravila i procedure	- sporije prilagodbe na promjene
- predvidljivo ponašanje zaposlenika	- slaba komunikacija
- usklađivanje radnog procesa i misije	- smanjenje inovativnosti
- niži troškovi operacija zbog standardiziranosti	- mala autonomija odlučivanja
- niska razina nesigurnosti	- smanjena motivacija i zadovoljstvo poslom

Izvor: Izrada autora prema: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x> (Pristupljeno: 30.04.2018.)

U prikazanoj tablici se navode prednosti i nedostaci formalizacije u organizaciji. Jedna od navedenih prednosti formalizacije je rutinska priroda obavljanja poslova. Uloga određenog položaja ostat će ista, bez obzira na to tko zauzima određeni položaj u organizaciji. Radni postupci dokumentirani su tako da se novi zaposlenik može lako uklopiti u određeni položaj bez ikakvih promjena vezanih za poziciju koju zauzima.

Trajna struktura formalizirane organizacije se ne mijenja tako često, izuzet ako je namjerno ne promijeni uprava. Također se i struktura poduzeća lako razumije i objašnjava jer je sve dokumentirano i jasno prikazano. Osim toga, usklađivanje svakodnevnih radnih procesa s cjelokupnom misijom organizacije lako se postiže u formaliziranoj organizacijskoj strukturi. Još jedna od vrlo važnih prednosti je to što čini ponašanje zaposlenika više predvidljivim. Kad god nastaje neki problem na poslu, zaposlenicima su jasno definirana pravila, procesi i smjernice postupka koje oni moraju slijediti. S toga, zaposlenici reaguju na probleme na sličan način u cijeloj organizaciji, što dovodi do dosljednosti ponašanja.

Pošto su formalizirane strukture one u kojima postoje mnoga pisana pravila i propisi, jedan od većih nedostataka je to što zaposlenici imaju malu autonomiju odlučivanja o bitnim odlukama vezanima za posao koji obavljaju, odnosno zbog propisanosti nemaju slobodu izražavanja i djelovanja.

Visok stupanj formalizacije može zapravo i dovesti do smanjenja inovativnosti jer se zaposlenici navikavaju na ponašanje na određeni način. zapravo, strateško odlučivanje u takvim organizacijama često se javlja samo kada postoji kriza. Formalizirana struktura povezana je sa smanjenom motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika poslom koji obavljaju, kao i sporijim tempom odlučivanja. U takvim organizacijama, odnosno poduzećima stroga pravila ograničavaju funkcioniranje svih pojedinaca u organizaciji. Zbog težnje zaposlenika za autonomijom posljedice su negativne, a to rezultira padom konkurentnosti, gubitkom radne produktivnosti, povećanim operativnim troškovima i cijenama te degradacijom rada.

### **3.2. Organizacijska sredstva i njihova uloga u formalizaciji organizacije**

Organizacijska sredstva su svi tekstualni i grafički prikazi kojima se u poduzećima služe u oblikovanju organizacije, baš zbog toga se nazivaju još i pomoćnim sredstvima. Njihov je zadatak pojednostaviti prikazivanje određenih odnosa u organizaciji. Važno je naglasiti i kako organizacijska sredstva ne mogu poboljšati slabu organizaciju i kako mogu samo u ograničenoj mjeri utjecati na kvalitetu i stupanj razvijenosti organizacije.

Organizacijska sredstva imaju veliki utjecaj na formalizaciju u organizaciji, oni određuju stupanj formalizacije na način da propisuju određene poslove i međusobne veze unutar organizacije. To čine putem pravila, propisa, procedura i drugih formalnih dokumenata. Svaka vrsta organizacijskih sredstava ima svoje specifične odluke, svoje područje primjene i način uporabe.

Vrste organizacijskih sredstava: <sup>16</sup>

- organizacijski akti (propisi)
- grafički prikazi
- suvremena tehnološka pomagala

---

<sup>16</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula, Organizacija, Tiva tiskara, 2004., Varaždin, str. 201.

Navedena sredstva se u poduzećima rabe kombinirano i usporedno, nemoguće bi bilo uspostaviti kompletnu kvalitetnu organizaciju poduzeća uporabom samo jedne vrste organizacijskih sredstava.

Organizacijski akti u formaliziranim organizacijama rješavaju bilo temeljna, bilo pojedinačna pitanja koja se tiču stanja i odnosa u formaliziranoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Organizacijskim aktima se definira misija poduzeća, ciljevi, tijek djelovanja i način djelovanja. Najvažniji organizacijski akti su: statut, pravilnik, poslovnik, odluke, organizacijske okružnice, organizacijski propisi te organizacijski priručnik. Pomoću njih poduzeća određuju stupanj formalizacije koji će se propisivati u određenoj organizaciji.

Kako bi grafički prikazi bili korisni i poduzeća bi ih mogla koristiti u prikazivanju organizacije poslovanja nužno je znati pravu mjeru i ispravan oblik grafičkih prikaza. Dobro poznavanje organizacije i poslovanja znači uočavanje niza činjenica i njihove međusobne povezanosti i ovisnosti. Kako bi poduzeća pravilno upotrebljavala grafičke prikaze trebaju imati i solidnu izobrazbu. Uloga grafičkih prikaza za formalizaciju organizacije očitava se u tome što se pomoću njih, na malom prostoru i uz neznatne troškove mogu predočiti različite pojave, njihove veličine i odnosi u njihovom razvitku i kretanju. Također odlično služe i za prognoziranje i odlučivanje u formaliziranim organizacijama.<sup>17</sup>

U skupinu suvremenih tehnoloških pomagala spadaju sva suvremena sredstva za obradu podataka kojima se organizacije služe, kao i drugi uredski strojevi, razne tiskanice i obrasci kombinirani u različite sustave. Pomoću njih se brže uvodi, a korisna su svakoj vrsti djelatnosti u poduzeću, tako da se može reći kako nema ograničenja u uporabi suvremenih tehnoloških sredstava. Za formalizaciju su ona bitna jer se pomoću njih analiziraju i rješavaju organizacijski problemi te odabiru najbolje varijante za rješavanje problema

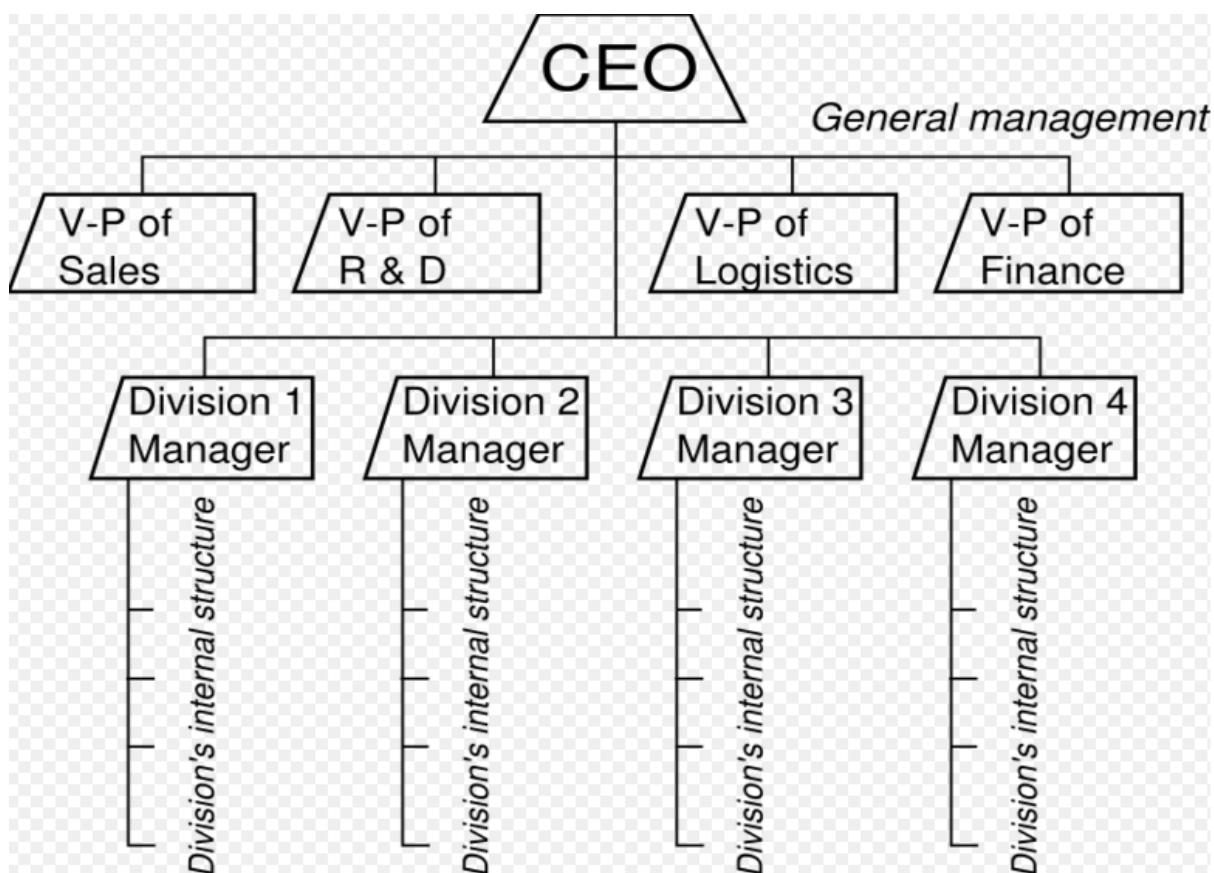
---

<sup>17</sup> M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cingula, op.cit., str. 203.

### 3.3. Utvrđivanje dosega formalizacije u organizaciji

Formalizacija je stupanj primjene pravila i procedura u organizaciji. Formalizirana organizacijska struktura sastoji se od hijerarhijskog izvještavanja i strukture odlučivanja, prepoznata je po postojanju eksplicitnih, kodificiranih standarda i propisa. Formalizirana struktura uključuje više slojeva nadzora, odnosno operativne nadzornike, vršne ravnatelje ili voditelje odjela i srednje menadžere. Formalnu organizacijsku strukturu nije lako mijenjati, u odnosu na uloge.

**Slika 2.** Organizacijska shema kao primjer formalizacije



Izvor: J. Walsh i R. Dewar, Formalization and the organizational life cycle, dostupno na : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x> (Pristupljeno: 20.05.2018.)

Slika 2. prikazuje shemu formalne organizacijske strukture. Vidljivo je kako na vrhu strukture je vrhovni menadžer, koji u formalnim organizacijama određuje postupke, pravila i odgovornosti pojedinih zaposlenika, organizacijskih jedinica te organizacije u cjelini. Slijede menadžeri pojedinih organizacijskih funkcija, odnosno prodaje, istraživanja i razvoja, logistike i financija. Nadalje, struktura se rasčlanjuje na više divizija, odnosno odjela za koje su zaduženi pojedini menadžeri.

Faze formalizacije:<sup>18</sup>

Formalizacija je proces koji se događa u tri faze:

Faza 1.- Stvaranje pravnih dokumenata za tvrtku- definiranje svoje misije, ciljeva, tijeka djelovanja i načina djelovanja. Rezultat prve faze je razvoj takvih dokumenata kao statuta, procedura i organizacijske sheme,

Faza 2.- Izrada detaljnog opisa jedinica koje opisuju obrazce ponašanja u određenim organizacijskim jedinicama, pravilima odlučivanja, itd.

Faza 3.- Kontinuirano poboljšanje organizacijske dokumentacije, prilagođavajući se promjeni unutarnjih i vanjskih uvjeta.

---

<sup>18</sup> I. Dropulić, A. Rogošić, Formalization of management control systems: a study of companies in Croatia (2014.), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/177850> (Pristupljeno: 02.06.2018.)



## **4. ISTRAŽIVANJE FORMALIZACIJE U ORGANIZACIJI NA PRIMJERU PODUZEĆA UNILINE**

Stupanj formalizacije u organizaciji se razlikuje između poduzeća, odnosno svaka organizacija, a samim time i poduzeće je u većoj ili manjoj mjeri formalizirano. Veliki je broj pokazatelja ali kao glavni se svakako uzima stupanj propisanosti koje djeluje u poduzeću.

U ovom djelu istraživačkog rada analizirat će se važnost formalizacije, koja je karakteristična za organizacijsku strukturu poduzeća, kao način kontrole, upravljanje informacijama i smanjenje nesigurnosti. Stoga je ovakav organizacijski dizajn odlučujući čimbenik u uspjehu implementacije nove filozofije upravljanja.

Kao primjer analize studije slučaja izabrano je poduzeće Uniline, kao jedna od većih i vodećih agencija koja se ističe različitim opsegom djelatnosti i velikim brojem zaposlenika. Poduzeće je odabrano zbog stalnog rasta i širenja kao rezultata kvalitetnog i dobro planiranog poslovanja.

### **4.1. Opći podaci o poduzeću Uniline**

Projekt Uniline počinje 1996. godine kada je u malom uredu osnovano trgovačko društvo Uniline d.o.o. za turizam, trgovinu sa strateškim planom baziranja poslovanja na razini incoming turoperatora. 2012. godine otvoreno je predstavništvo u Šangaju koje pokriva područje poslovanja u Kini i Južnoj Koreji, a 2014. kompanija otvara predstavništvo u Bangkoku na Tajlandu. 2013. godine za Uniline predstavlja i implementaciju strategije korištenja interneta kao distribucijskog kanala.

”Tijekom godina, obilježenih kontinuiranim poslovnim rastom, poslovanje se postepeno razvijalo na sve grane turističke usluge te je Uniline danas kompanija koja nudi cjelokupan turistički proizvod, od smještaja, transfera, izleta, autobusnih tura, organizacije kongresa, inicijativa, sportskih događaja te specijalnih programa za individualne goste te grupne aranžmane. Uniline svoje poslovanje bazira putem desetak poslovnica diljem Republike Hrvatske te putem online prodaje. Od 2010. Uniline je nositelj franšize Europcara za

Hrvatsku. Iznimno razgranata i široka mreža stranih partnera, uz sve navedeno, čini Uniline jednim od ključnih faktora turizma u Hrvatskoj, ali i regiji jugoistočne Europe.”<sup>19</sup>

Misija poduzeća Uniline je kvalitetnom uslugom i stalnim širenjem ponude ostvariti značajan broj dolazaka domaćih i stranih gostiju te promicati ljepote Hrvatske u cijelom svijetu. Naime, promidžba domaćeg turizma i svih hrvatskih prirodnih i kulturnih ljepota najvažniji je cilj i temelj poslovanja poduzeća.

Vizija Unilinea je jasna, nastojati postati najjača regionalna destinacijska menadžment kompanija prepoznatljiva i poslovnim partnerima i kupcima kao lider u svim segmentima poslovanja. Kompanija čiji su zaposlenici njena najveća snaga, a kvaliteta, inovativnost i povjerenje glavne vrijednosti.

Poslovni ciljevi poduzeća koji su usmjereni na korisnike:<sup>20</sup>

1. osiguranje efikasne i visokokvalitetne usluge za poslovna i privatna putovanja,
2. ponuda kompletnih i inovativnih turističkih usluga po konkurentskim cijenama,
3. izgradnja povjerenja, pouzdanosti i dugoročnih poslovnih odnosa,
4. praćenje i kontinuirano poboljšanje strategije održivog razvoja i društvene odgovornosti.

Kao i svako poduzeće Uniline je definirao strateške smjernice razvoja u cilju stvaranja dodatne vrijednosti prema kupcima i dobavljačima. Neke od navedenih strateških smjernica razvoja:<sup>21</sup>

#### 1. Razvoj kompanije u pravcu regionalnog DMC-a:

- širenje djelatnosti inominga
- povezivanje sa regionalnim turoperatorima
- širenje servisnih usluga u regiji
- akvizicija postojećih DMC tvrtki

#### 2. Ekspanzija privatnog smještaja

---

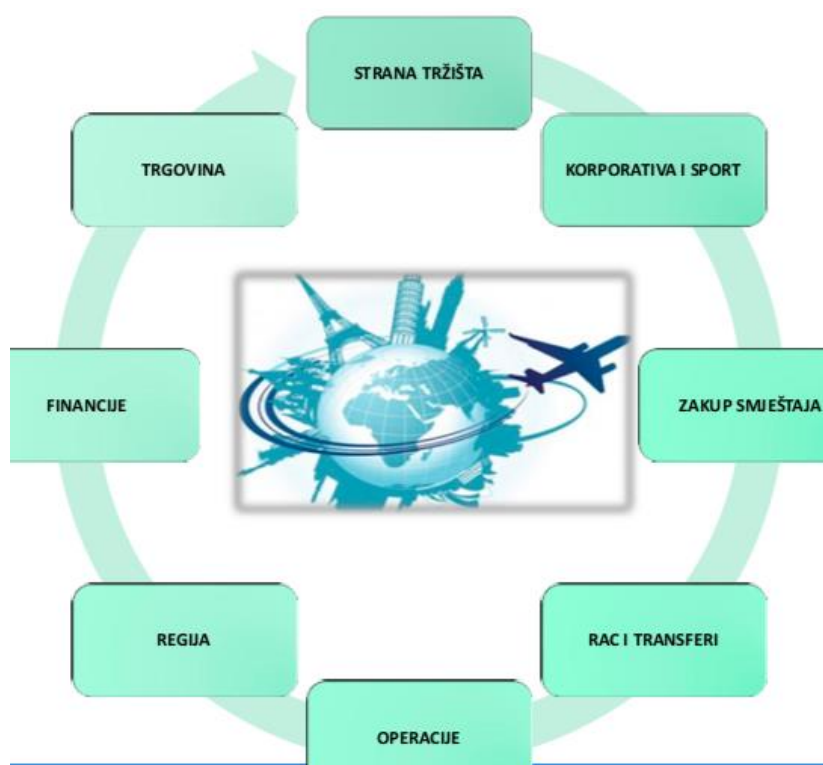
<sup>19</sup> <http://www.uniline.hr/hrvatska/TravelExperts.php> (Pristupljeno: 05.06.2018.)

<sup>20</sup> M.Gonan Božac, D.Tipurić, Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2014., str. 452.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 453.

3. Razvoj vlastitog GDS sustava
4. Razvoj menadžmenta hotelske prodaje
5. Širenje poslovanja na postojećim tržištima
6. Učvršćivanje odnosa s postojećim poslovnim partnerima
7. Unapređivanje proizvoda i usluga
8. Jačanje MICE djelatnosti
9. Investiranje u brzorastuće tržište na globalnoj razini
10. Daljnji razvoj sektora strateških povezivanja na hrvatskom tržištu

**Slika 3.** Segmenti poslovanja Unilinea



Izvor: <http://www.startup-udruga.hr/attachments/article/96/Uniline.pdf> (pristupljeno: 10.06.2018.)

Vidljivo je iz slike 3. kako poduzeće Uniline ima širok opseg poslovanja sa kojima konkuriira na tržištu. Segmenti poslovanja su raznovrsni, a slika navodi: financije, regija, operacije, rac i transferi, zakup smještaja, korporativa i sport te strana tržišta.

„Inače, Uniline je vodeći hrvatski turoperator i po ukupnom godišnjem prihodu sedma po veličini kompanija u hrvatskom turističkom sektoru, te danas zapošljava više od 200 zaposlenika prosječne dobi 28,5 godina. Uniline posluje u Hrvatskoj i zemljama regije, ali i na dalekim azijskim tržištima, poput Šangaja u Kini i Seula u Južnoj Koreji, dok usluge kompanije koristi 380 tisuća gostiju godišnje.“<sup>22</sup>

## **4.2. Organizacija poduzeća Uniline**

Osnovna organizacijska struktura Unilinea podijeljena je na četiri glavna sektora:

1. Sektor financijskih i korporativnih poslova
2. Sektor prodaje i produkcije
3. Sektor nabave i rent a car
4. Sektor trgovine

Sektori poduzeća razgraničavaju se na odjele:

1. Odjel financijskih i korporativnih poslova
2. Odjel prodaje
3. Odjel produkcije i operative
4. Odjel nabave
5. Odjel rent a car
6. Regija

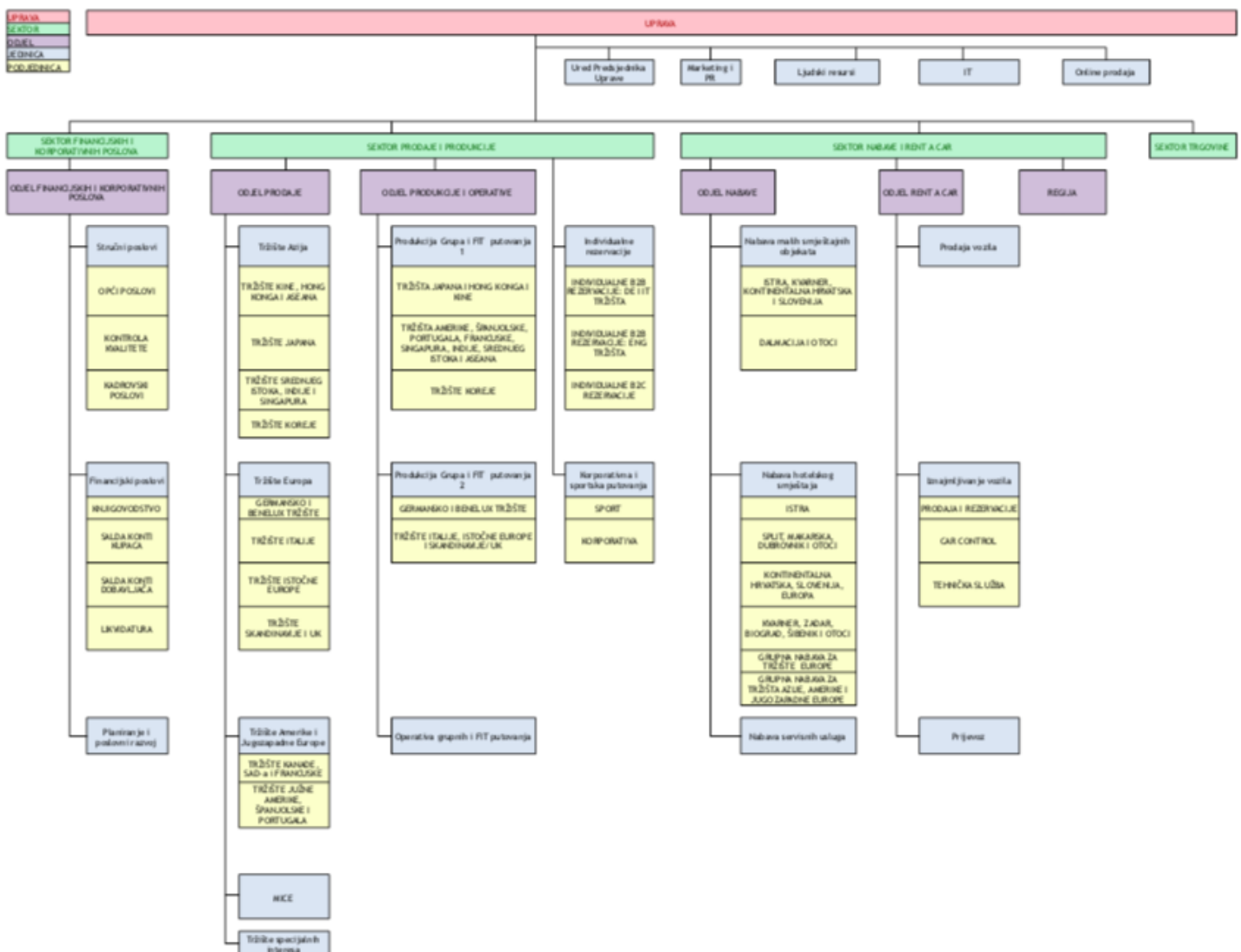
Navedena organizacijska struktura uspostavljena je upravo tako zbog jačeg usmjerenja na timski rad i većeg usmjerenja na potrošače, to omogućuje lakše planiranje i budžetiranje te uvid u profitabilnost svakog sektora.

U poduzeću Uniline uprava je najvažniji organ koja odlučuje o svim bitnim pitanjima vezanim za poslovanje poduzeća, ona upravlja, nadzire i kontrolira djelovanje poduzeća u raznim segmentima. Članovi uprave vode poslove zajedno te je potrebna suglasnost svih članova o pojedinim pitanjima.

---

<sup>22</sup> <http://www.startup-udruga.hr/attachments/article/96/Uniline.pdf> (Pristupljeno: 07.06.2018.)

**Slika 4. Shema organizacije Uniline**



Izvor: Interni podaci Kadrovske službe poduzeća Uniline, Pula, 2018.

### 4.3. Utvrđivanje dosega formalizacije u poduzeću Uniline

Što se tiče formalizacije u poduzeću Uniline možemo reći kako ono ima visok stupanj formalizacije s obzirom na veličinu poduzeća. Poduzeće je formaliziralo: područje, funkcije, uloge zaposlenika, postupke, sustav upravljanja, itd. Sva pravila i postupci u poduzeću dostupna su svim zaposlenicima te ih cijelo poduzeće putem Intraneta može vidjeti.

Unatoč visokom stupnju formalizacije, organizacija je i dalje vrlo fleksibilna, dok su pravila potrebna za organiziranje zadataka te igraju važnu ulogu u koordinaciji i kontroli aktivnosti. Međutim, pravila moraju biti dizajnirana na temelju određenih obilježja u organizaciji te

moraju biti jednostavna i jasno definirana kako bi ih svi razumjeli. Kontrola upravljanja je jasan primjer kako formalizacija može pomoći raditi na koordiniran način. Time se osigurava produktivnost programiranja i kontrole troškova.

Pri određivanju formalizacije u poduzeću Uniline veliki utjecaj imaju visok stupanj podjele rada i specijalizacije. Jasno je definirano tko je zadužen za koje poslove, što uvelike doprinosi efikasnosti poslovanja i formalizaciji organizacije. Svaki sektor jasno definira pravila i procedure za odjele koji su mu dodijeljeni. Neki od pokazatelja visine zastupljenosti formalizacije su zasigurno:

- pravilnici o kodeksu oblačenja
- pravilnik o definiranju radnog vremena
- pravilnici o godišnjim dopustima
- pravilnik ponašanja na radnome mjestu
- pravilnik o radu i sistematizaciji radnih mjesta

Novi zaposlenici prolaze kroz program osposobljavanja gdje su upoznati s vrijednostima i načinima izvođenja raznih aktivnosti u poduzeću. Svaki novi zaposlenik kada uđe u poduzeće Uniline prvotno je upoznat sa svim pravilima, procedurama, opisom poslom, rasponom aktivnosti vezanim za njegovo djelovanje u poduzeću. Također u navedenom poduzeću su pravila kodificirana u različitim digitalnim oblicima tako da su pravila jasna i jednostavna za praćenje.

Navedena organizacija postavlja vrijeme odlaska i dolaska na posao te odlaska i dolaska s pauze. Kako bi poduzeće pratilo kretanja, odnosno pridržavanja pravila o odlascima i dolascima na posao svaki zaposlenik zadužuje karticu s određenim identifikacijskim brojem koji se razlikuje od kartice do kartice. Za praćenje su zaduženi voditelji pojedinih sektora koji kontroliraju i brinu o zaposlenicima. Još neka od primjera zastupljenosti formalizacije su svakako i sale za sastanke koje imaju jasno definirana pravila za korištenje. Dakle iz ovih primjera vidimo kako organizacija ima svoje specifične formalizacijske i upravljačke stilove koji su detaljno propisani i utvrđeni na razini poduzeća.

U poduzeću Uniline formalizacija uvelike doprinosi upravljanju informacijama, to je način usklađivanja i kontrole među članovima tvrtke. Ta pravila su važna organizaciji jer na operativnoj razini pomažu ljudima donositi vlastite odluke. S odgovarajućom obukom i pravilima zaposlenici poduzeća mogu obavljati svoji posao bez ovisnosti svog neposrednog voditelja što ima za rezultat bolje rezultate i veću radnu uspješnost. Posljedica formalizacije u navedenom poduzeću je to što stvara navike među zaposlenicima te ljudi uče koristiti metode i alate u stvarnim, danim situacijama.

S obzirom da u poduzeću Uniline djeluje formalizirana struktura u kojoj je kontrolirano ponašanje zaposlenika pomoću pisanih pravila i propisa, zaposlenici imaju malu autonomiju odlučivanja u tom aspektu. Takva struktura visokog stupnja formalizacije dovodi i do smanjenja inovativnosti i kreativnosti u poduzeću, upravo zbog toga jer se zaposlenici navikavaju na ponašanje na određeni način te se isti ne trude djelovati individualno.

Smatram da je koordinacija jedan od temeljnih principa formalizacije u navedenom poduzeću, odnosno usklađivanje različitih djelatnosti, različitih aktivnosti ljudi ili funkcija u nekom zajedničkom poslu. Bitno je postaviti kvalitetnu koordinaciju na vrhu poduzeća kako bi i niže organizacijske razine pravilno sudjelovale u njoj.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija je kompleksan pojam te omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage te ubrzava proces ostvarivanja zadataka. Može se reći kako je organizacija i kao institucija i kao aktivnost konstantno prisutna u društvu i gotovo je nemoguće rješavati probleme bez odgovarajućih istraživanja organizacijske komponente.

Pojam formalizacije organizacije karakterizira stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura. Formalizacija organizacije povezana je s čimbenicima organizacije, a posebno se naglašava povezanost s veličinom kao čimbenikom. Tako da velike organizacije imaju veći stupanj formalizacije od onih manjih.

U formaliziranim organizacijama zaposlenici imaju minimalno pravo određivati što, kada i kako treba napraviti. To dovodi do toga, da se takve osobe ponašaju uvijek na sličan način i nemaju potrebe razmišljati, jer za posao postoje uvijek precizni opisi, organizacijska pravila te jasno određeni postupci.

Visok stupanj formalizacije se javlja kada postoji previše organizacijskih pravila što dovodi do nedostatka fleksibilnosti. Nizak stupanj formalizacije karakterizira postojanje malog broja pravila i procedura koji dovodi do slobode djelovanja radnika, što rezultira kaosom i padom učinkovitosti.

Organizacijska sredstva imaju veliki utjecaj na formalizaciju u organizaciji, oni određuju stupanj formalizacije na način da propisuju određene poslove i međusobne veze unutar organizacije. To čine putem pravila, propisa, procedura i drugih formalnih dokumenata. Svaka vrsta organizacijski sredstava ima svoje specifične odluke, svoje područje primjene i način uporabe.

Na kraju analizom studije slučaja na primjeru poduzeća Uniline utvrđeno je kako je ono u većoj mjeri formalizirano s obzirom na veličinu poduzeća.



## Literatura

### Knjige:

1. Buble, M. (2006.): Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb
2. Galetić, L. (2016.): Organizacija, Sinergija, Zagreb
3. Gonan Božac, M. i Tipurić, D. (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Novak, M. i Sikavica, P. (1992.): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
5. Sikavica, P. i Bahtijarević- Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
6. Žugaj, M. i Šehanović, J. i Cingula, M. (2004.): Organizacija, Tiva tiskara, Varaždin

### Članci:

1. Biličić, M. (2006.): Birokracija kao oblik i faza organizacijske socijalne strukture
2. Dropulić, I., Rogošić, A. (2014.): Formalization of management control systems: A study of companies in Croatia
3. Kiss, I. (2009.): Uvjetovanost formalne i neformalne organizacijske strukture
4. Walsh, J., Dewar, R. (1987.): Formalization and the organizational life cycle

### Mrežne stranice:

1. Karakteristike organizacije, <https://www.linkedin.com/pulse/karakteristike-organizacije-tomislav-mustač>, pristupljeno 20.04.2018.
2. Uniline, Hrvatski Incoming Tourperator, <http://www.uniline.hr/croatia/incoming-tour-operator.php>, pristupljeno 05.06.2018.
3. Uniline Travel Company, <http://www.startup-udruga.hr/attachments/article/96/Uniline.pdf>, pristupljeno 10.06.2018.

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Koncept vrsta ciljeva.....	6
<b>Slika 2.</b> Organizacijska shema kao primjer formalizacije.....	17
<b>Slika 3.</b> Segmenti poslovanja Unilinea.....	21
<b>Slika 4.</b> Shema organizacije Uniline.....	23

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Karakteristike organizacije.....	3
<b>Tablica 2.</b> Prednosti i nedostaci formalizacije.....	14

## SAŽETAK

U praksi, ne postoji jedna jednoznačajna definicija organizacije, kao aktivnost ona je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Označava društvenu cjelinu u kojoj se svjesno udružuju ljudi kako bi pomoću koordiniranih aktivnosti ostvarili unaprijed određene ciljeve.

Jedna od ključnih dimenzija organizacijske strukture je razina formalizacije u organizaciji. Ona se događa u svakoj organizaciji ali postoji širok spektar stupnja i opsega. Prema definiciji, formalizacija je mjera u kojoj su u pisanom obliku definirane politike, procedure, opisi poslova i pravila organizacije.

Na formalizaciju utječe mnoštvo čimbenika. Jedan od njih je zasigurno i ovisnost o komunikaciji u organizaciji. Tako da ako je veći stupanj formalizacije u organizaciji, to je manji stupanj usmenog komuniciranja, a ako je niski stupanj formalizacije u poduzeću dominirat će uspješnije komunikacije između zaposlenika, odnosno nadređenih i podređenih.

Na temelju istraživanja poduzeće Uniline koje je provedeno u svrhu ovoga rada, može se vidjeti kako formalizacija ima i pozitivnih i negativnih strana za poslovanje. Najveća prednost formalizacije u navedenom poduzeću je to što zaposlenici znaju što, kada i kako trebaju učiniti, jer za određeni posao postoje precizna pravila i postupci. Dok je nedostatak manja fleksibilnost i ograničena sloboda djelovanja što dovodi do smanjene inovativnosti i kreativnosti.

## **SUMMARY**

In practice, there is no single definition of organization, as an activity, it is one of the most important management functions. It signifies a social entity in which people are consciously associating to achieve predetermined goals through coordinated activities.

One of the key dimensions of organizational structure is the level of formalization in the organization. It happens in every organization, but there is a wide range of degrees and scope. By definition, the formalization is a measure in which the policy, procedures, job descriptions and organization rules are defined in writing.

Formalization is influenced by a number of factors. One of them is certainly the dependence on communication in the organization. So if the higher degree of formalization in the organization is the lower degree of oral communication, and if the low degree of formalization in the company will dominate the more successful communication between the employees, respectively the superiors and the subordinates.

Based on the research conducted by Uniline Company for the purpose of this paper, it can be seen that the formalization has both positive and negative aspects of the business. The biggest advantage of formalization in the company is that employees know what, when and how they should do it, because there are precision rules and procedures for a particular job. While the disadvantage is less flexibility and limited freedom of action, which leads to reduced innovation and creativity.