

# Istraživanje postojećeg stanja organizacije

---

**Radić, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:137:104665>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-30**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**IVANA RADIĆ**

**ISTRAŽIVANJE POSTOJEĆEG STANJA  
ORGANIZACIJE**

Završni rad

Pula, 2019.

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

**IVANA RADIĆ**

**ISTRAŽIVANJE POSTOJEĆEG STANJA  
ORGANIZACIJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303049124, redovita studentica  
Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacija  
Znanstveno područje: Društvena znanost  
Znanstveno polje: Ekonomija  
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

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

Pula, ožujak 2019.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. Organizacija .....	2
2.1. Pojam i definicija organizacije .....	2
2.2. Važnost i obilježja organizacije .....	3
3. Projektiranje organizacije .....	6
3.1. Pristup projektiranju organizacije .....	7
3.1.1. „Ad hoc“ pristup projektiranju organizacije .....	9
3.1.2. Planski pristup projektiranju organizacije .....	9
3.2. Faze postupka projektiranja organizacije .....	10
3.2.1. Pokretanje postupka projektiranja organizacije .....	12
3.2.2. Istraživanje organizacije .....	12
3.2.3. Projektiranje organizacije .....	13
3.2.4. Aplikacija projekta organizacije .....	14
4. Istraživanje postojeće organizacije .....	15
4.1. Definiranje metodike istraživanja .....	15
4.2. Provođenje istraživanja organizacije .....	16
4.3. Analiza prikupljenih podataka .....	18
4.4. Izrada elaborata o dijagnozi stanja organizacije .....	19
5. Dijagnoza stanja postojeće organizacije u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. ....	21
5.1. Opći podaci o poduzeću .....	21
5.2. Čimbenici utjecaja na organizaciju poduzeća .....	23
5.2.1. Unutarnji čimbenici .....	23
5.2.2. Vanjski čimbenici .....	29
5.3. Analiza organizacijske strukture .....	34
5.3.1. Formalna i neformalna organizacijska struktura .....	34

5.3.2. Hibridna organizacijska struktura .....	35
5.3.3. Složenost, formalizacija i centralizacija .....	36
5.3.4. Vođenje, odgovornost i ovlast .....	39
5.4. Analiza organizacijskih postupaka i sredstava .....	41
5.5. Kritički osvrt na postojeće stanje organizacije poduzeća .....	42
6. ZAKLJUČAK .....	44
LITERATURA.....	45
POPIS SLIKA .....	46
POPIS TABLICA .....	47

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je „Istraživanje postojećeg stanja organizacije“. Organizaciju čine dvoje ili više ljudi koji su međusobno povezani kako bi pomoću odgovarajućih sredstava ostvarili zajednički cilj. Projektiranje organizacije je proces kojim se stvara optimalna organizacijska struktura te određuju organizacijska sredstva i postupci kako bi se na najbolji mogući način ostvarili ciljevi poduzeća. Postupak projektiranja organizacije sastoji se od četiri faze, a jedna od njih je istraživanje postojeće organizacije. Cilj ovog rada je pobliže upoznavanje sa drugom fazom procesa projektiranja, odnosno istraživanjem postojećeg stanja organizacije kroz primjer poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

Rad se sastoji od ukupno šest poglavlja, dok je tema pobliže pojašnjena od drugog do šestog poglavlja. U drugom poglavlju pojašnjena je etimologija pojma organizacija te kako je ona nastala. Nadalje, dana je definicija organizacije, navedena je njezina važnost te su pojašnjena njezina obilježja. U trećem poglavlju objašnjen je pojam projektiranja organizacije. Nakon toga detaljnije su opisane dvije vrste pristupa projektiranju organizacije, a zatim je pojašnjen postupak projektiranja organizacije, koji se sastoji od četiri faze.

U četvrtom poglavlju detaljno je obrađena druga faza postupka projektiranja organizacije, tj. istraživanje postojeće organizacije poduzeća. U ovom poglavlju definirana je metodika istraživanja te način obuke snimača koji su potrebni za istraživanje organizacije. Isto tako, u ovom su poglavlju navedeni postupci prikupljanja podataka, načini prikazivanja obrađenih podataka te sadržaj elaborata o provedenom istraživanju. U petom poglavlju prikazana je dijagnoza stanja postojeće organizacije u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o., u kojem se na konkretnom primjeru analizira teorija iz četvrtog poglavlja. U tom se poglavlju daju opći podaci o poduzeću, čimbenici koji utječu na poduzeće te su izneseni podaci o izvršenoj analizi organizacijske strukture, organizacijskih postupaka i sredstava. Na kraju je dan i kritički osvrt na postojeće stanje organizacije promatranog poduzeća.

U Zaključku je naveden osvrt na cjelokupan rad, a nakon Zaključka slijedi Popis korištene literature te Popis slika i tablica. Pri izradi ovog rada korištene su metode analize, metode sinteze, deduktivna metoda te metoda studija slučaja.

## 2. Organizacija

Riječ organizacija ima korijen u grčkoj riječi „organon“ što se slobodnije prevodi kao „oruđe“.<sup>1</sup> Za organizaciju se u hrvatskom jeziku upotrebljava i riječ ustrojstvo koje se temelji na Aristotelovoj logici da organizacija označava unutarnju povezanost, odnosno ustrojstvo. Ta riječ se povezuje i sa stvaranjem, odnosno oblikovanjem organizacije.

Organizacija obuhvaća sve ili uglavnom sve životne aktivnosti čovjeka te se odnosi na čitav njegov životni vijek. Čovjek se povezuje i stvara različite oblike interakcije s drugim ljudima, spaja se u različite skupine te preuzima različite životne uloge, a to ostvaruje kroz organizaciju.

Svijet u kojemu živimo je svijet organizacija te su zbog toga vrlo važne organizacije i proces organiziranja za suvremenog čovjeka. Svaki čovjek pripada većem broju različitih organizacija, što se može vidjeti kroz njegovo pripadanje obitelji, organizaciji u kojoj je zaposlen, užoj i široj zajednici u kojoj živi i cijelome društvu. Budući da ljudi pripadaju različitim organizacijama, da bi uspjeli obaviti sve zadaće koje se očekuju od njih, moraju biti dobro organizirani.

Organizacija je ljudska tvorevina, nastala kao rezultat da se udruže naponi više ljudi na postizanju izvornog cilja koji se ne bi mogao postići pojedinačnim naporom.<sup>2</sup> Smatra se da organizacija počinje s pojavom čovjeka jer se on njome počeo baviti usporedno s obavljanjem proizvodnog rada, a kako bi taj njegov rad bio što uspješniji, morao ga je organizirati.

### 2.1. Pojam i definicija organizacije

Pojam organizacije služi za određivanje različitih aktivnosti organiziranja, na različitim područjima društvenoga života te je iz tog razloga taj pojam univerzalno primjenjiv. Shvaćanje pojma organizacije je dvojako, što uključuje shvaćanje organizacije kao stanja i organizacije kao procesa. Svaka organizacija nastaje kao rezultat procesa organiziranja te prikazuje i stanje organizacije u nekom određenom trenutku.

---

<sup>1</sup> D. Gutić, A. Devčić, M. Šostar, *Organizacija poduzeća*, Osijek, Studio HS internet, 2017., str. 31.

<sup>2</sup> M. Jurina, *Organizacija i menadžment*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 17.

Organizacija je istodobno i institucija i otvoreni sustav koji je u stalnoj interakciji sa svojom okolinom. Pojam organizacije se može definirati kao diferencijacija i koordinacija zadataka za postizanje ciljeva koja zavisi o situaciji, a utječe na ponašanje članova.<sup>3</sup> Organizacija kao znanstvena disciplina treba dati odgovore na pitanja kako i pomoću kojih se metoda može uspostaviti optimalna organizacija.<sup>4</sup>

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života.<sup>5</sup> Za organizaciju je važno da ona nastaje svjesnim udruživanjem ljudi, što znači da skupina ljudi koja se slučajno nalazi na jednome mjestu, zapravo ne čini organizaciju. Bitna odrednica organizacije je cilj kojega udruženi ljudi žele ostvariti te bez tog zajedničkog cilja nema niti organizacije. Kako bi ostvarila željeni cilj, svaka organizacija mora imati odgovarajuća sredstva pomoću kojih će ostvariti te ciljeve.

U svakoj organizaciji treba obaviti veliki broj određenih konkretnih zadataka, da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ciljevi organizacije se ne smiju ostvariti bilo kako, nego s najmanjim mogućim naporom, što je zapravo smisao organizacije da pronade najbolji način sa stajališta svoje efikasnosti i efektivnosti.

Kako bi danas organizacija opstala u uvjetima globalizacije, ona mora biti otvorena i umrežena sa svim svojim partnerima, kupcima, dobavljačima, ali i s predstavnicima interesno-utjecajnih skupina.

## **2.2. Važnost i obilježja organizacije**

Organizacija je vrlo važna kako za pojedinca, užu ili širu zajednicu tako i za društvo. Da bi organizacija bila djelotvorna, ona mora svaku osobu zaposliti na poslu za koji je ona dobra po svojim sposobnostima i naobrazbi te da mu nabavi najbolje strojeve i druge alate za rad. Organizacije nas prate od rođenja pa sve do smrti, što znači da smo cijeli život povezani s organizacijama. One su dominantne komponente suvremena društva te nam određuju način života i načela prema kojima živimo.

---

<sup>3</sup> F. Bahtijarević – Šiber, et al., *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991., str. 9.

<sup>4</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 12.

<sup>5</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 14.



Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke, a tko ih izvršava.<sup>6</sup> Značenje i važnost organizacija ogleda se u tome što su one potrebne kako bi napravile ono što pojedinci sami ne mogu napraviti. U organizaciji treba naći pravu mjeru, što zapravo znači da ona ne smije biti nedovoljna ni pretjerana već da mora biti dinamički stabilna. Dinamička stabilnost podrazumijeva dovoljnu stabilnost, odnosno spremnost i stabilnost za promjene.

Ciljevi organizacije su najvažnija obilježja svake organizacije te one postoje kako bi ih ostvarile. Oni pomažu menadžerima u alociranju resursa kao što su ljudi, novac i oprema. Ciljevi se mijenjaju s promjenama okolnosti koje su ih odredile, no bez obzira na to najvažnije za svaku organizaciju je da definira dobre ciljeve. Karakteristike su dobrih ciljeva da su u pisanom obliku, mjerljivi, imaju određeni vremenski rok u kojem se trebaju ostvariti te da su izazovni.

Svi ciljevi organizacije moraju biti u pisanom obliku jer je danas teško zamisliti da bi netko mogao voditi organizaciju bez jasno zapisanih ciljeva. Oni moraju biti mjerljivi što se postiže njihovim preciznim i jasnim izražavanjem, a omogućuju da se usporedbom ostvarenog i planiranog odredi koliko su zadani ciljevi uistinu i ostvareni. Dobri ciljevi imaju i rok u kojem se očekuje njihovo ostvarivanje te se na taj način može pravodobno intervenirati u cilju ubrzanja njihovog ostvarivanja, ako dođe do zastoja u realizaciji. Također, oni trebaju biti izazovni, ali ostvarivi. To se odnosi na to da svaka organizacija treba postaviti realne, ali ambiciozne ciljeve, koji će predstavljati izazov i poticaj za njezine zaposlene i menadžment.

Svaka organizacija ima više ciljeva i to po pojedinim razinama menadžmenta i po različitim organizacijskim jedinicama, na istim razinama menadžmenta. S obzirom na to treba poštovati hijerarhiju ciljeva jer su ciljevi viših razina menadžmenta okvir za ciljeve nižih razina, što znači da svi ciljevi trebaju biti usklađeni.

Obilježja organizacije vide se u njezinim aktima, odnosno u statutu ili pravilima društva. Zajedničke karakteristike koje određuju svaku organizaciju su koordinacija napora, zajednički ciljevi, podjela rada i hijerarhija ovlasti. Može se reći da je svaka organizacija rezultat koordinirana napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što

---

<sup>6</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 19.

raditi, uz poštovanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta.<sup>7</sup>

Svaku organizaciju definiraju najmanje tri zajedničke karakteristike, a to su: sastavljena je od ljudi, postoji da bi postigla određene ciljeve i ima određena pravila ponašanja.<sup>8</sup> Iz toga proizlazi da bez ljudi, zajedničkih ciljeva i pravila ponašanja nema ni organizacije. U organizaciji su ljudi jedini njen živi element i bez njih ne bi bilo ni procesa preobrazbe kojeg je nemoguće ostvariti bez poštivanja definiranih pravila ponašanja u organizaciji.

Poželjnim karakteristikama organizacije smatraju se postojanost, pouzdanost i odgovornost. Postojanost obuhvaća sposobnost organizacija da opstanu u svim situacijama te da se uspješno prilagođavaju izazovima vremena. Pouzdanost se odnosi na način njihova rada kojim se osigurava zahtijevana kvaliteta proizvoda, dok odgovornost predstavlja odnose organizacije prema kupcima, zaposlenicima i svim interesno – utjecajnim skupinama.

Postoje različite karakteristike organizacije te s obzirom na to ističe se makro i mikro perspektiva organizacije. Iz toga proizlazi da svaku organizaciju karakterizira makroorganizacija i mikroorganizacija. Organizacija u makroperspektivi obuhvaća ciljeve i strategiju, organizacijsku strukturu, moć i utjecaj, okolinu organizacije, tehnologiju i organizacijsku kulturu, a mikroperspektiva odnosi se na stajališta, stavove i potrebe zaposlenih, odnos prema poslu, motivaciju zaposlenih, stil vođenja suradnika i ponašanje pojedinaca u organizaciji.<sup>9</sup> Mikro i makro pogled predstavljaju integralnu cjelinu te su važna karakteristika svake organizacije. Razlika između mikro i makro pogleda je u tome što se makro pogled odnosi ponajprije na samu organizaciju, a mikro pogled na ljude u organizaciji.

---

<sup>7</sup> ibidem, str. 31.

<sup>8</sup> ibidem, str. 33.

<sup>9</sup> ibidem, str. 34.

### 3. Projektiranje organizacije

Izraz projektiranje dolazi od latinske riječi *proiectum* (projekt) koja ima šire i uže značenje. U širem se smislu pod projektom razumijeva svaka djelotvorna zamisao, odluka, dok se u užem smislu pod ovim pojmom razumijeva nacrt, skica, prijedlog za rad, postupak.<sup>10</sup>

Projektiranje je zapravo kreativni proces u kojem se na temelju osnovnih znanja oblikuje neki sustav, a projektiranje organizacije je također proces, ali se u njemu na temelju specifičnih znanja oblikuje organizacija određenog poduzeća. Kada se govori o projektiranju organizacije, valja reći da ono predstavlja specifično područje projektiranja koje shvaćeno u užem smislu, rezultira izradom projekta organizacije, odnosno u širem smislu obuhvaća i aplikaciju tog projekta.<sup>11</sup>

Projektiranje organizacije može se definirati kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava.<sup>12</sup> To je zapravo djelatnost kojom se na sustavan način dolazi do dugoročnih rješenja kompletne organizacijske strukture i tijeka poslovanja.<sup>13</sup> Potrebno je upravo na taj način utvrditi organizaciju radi učinkovite i ekonomične realizacije trajnih zadataka i to uz što manje rizika.

Zbog rasta i razvoja poduzeća, sve kompliciranije njegove unutarnje strukture, potrebe rješavanja složenih organizacijskih problema, ali i radi složenosti uvjeta u kojima poduzeće funkcionira i egzistira došlo je do pojave projektiranja organizacije. Taj proces se upotrebljava za rješavanje složenih organizacijskih zadataka, čije je planiranje i provođenje vremenski, predmetno i organizacijski ograničeno, a u kojima sudjeluju suradnici iz različitih profila i iz različitih hijerarhijskih razina.

---

<sup>10</sup> M. Buble, *Metodika projektiranja organizacije*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo, 2006., str. 1.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 2.

<sup>12</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 24.

<sup>13</sup> V. Ferišak, *Organiziranje materijalnog poslovanja*, Zagreb, Informator, 1995., str. 19.

Cilj projektiranja jest stvaranje optimalne organizacije kao rezultata ili stanja izraženog organizacijskim modelom.<sup>14</sup> Ključno je to kakva bi trebala biti organizacija da omogući uspješno poslovanje u promjenjivim uvjetima, a ne kako iz postojeće organizacije dobiti bolje rezultate.

### 3.1. Pristup projektiranju organizacije

Za rješavanje specifične vrste problema vrlo je važno kako će se pristupiti njihovom rješavanju. O tome kako će se pristupiti rješavanju problema ovisi izbor metoda i sredstava projektiranja organizacije, efikasnost i bonitet rezultata projektiranja organizacije, troškovi te trajnost apliciranoga projektnog rješenja.<sup>15</sup>

Izbor pristupa projektiranju organizacije ovisi o nekoliko čimbenika među kojima se ističu oni navedeni u nastavku. Prvi čimbenik koji utječe na izbor pristupa projektiranju organizacije je stupanj hitnosti rješenja organizacijskog problema. Neki organizacijski problemi koji nastaju u organizaciji mogu se tolerirati duže vrijeme, što znači da poduzeće ima na raspolaganju dovoljno vremena te da može sustavno pristupiti tim problemima, što rezultira kvalitetnim rješenjem. U svakoj organizaciji dolazi i do organizacijskih problema koji zahtijevaju hitne intervencije, a u takvoj situaciji poduzeće neće moći upotrijebiti sustavno rješenje već improvizaciju.

Opseg organizacijskog problema i značenje njegova rješenja predstavlja drugi čimbenik utjecaja na izbor pristupa projektiranja. U organizaciji disfunkcije mogu biti od gotovo neprimjetnih, pa sve do vrlo velikih koji prijete bankrotu poduzeća. Važnost organizacijskih problema nije uvijek direktno proporcionalna njihovoj veličini te često vrlo mali organizacijski problemi imaju veliko značenje za funkcioniranje organizacije. Veliki organizacijski problemi zahtijevaju osim sustavnog pristupa njihovom rješavanju i različite strategije njihova rješavanja. U situaciji kada menadžment nije na vrijeme intervenirao, potrebna je improvizacija koja je vrlo opasna ako se brzo ne zamijeni sustavnim rješenjem. Kod malih organizacijskih problema uvijek treba imati na umu njihovo značenje te prema tome birati odgovarajući pristup njihovog rješavanja. Prilikom rješavanja određenih manje važnih organizacijskih problema,

---

<sup>14</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 24.

<sup>15</sup> M. Buble, op.cit., str. 13.

ponekad se preporučuje čak i improvizacija, dok za rješavanje malih ali važnih organizacijskih problema to se ne preporučuje.

Treći čimbenik predstavljaju troškovi rješavanja organizacijskog problema. Svako organizacijsko rješenje ima i određene troškove o čijoj visini treba voditi računa. Kratkoročno gledano, improvizacija je uvijek jeftinija od sustavnog pristupa rješavanju problema, zbog čega ju koriste oni koji nemaju koncept strateškog razvoja poduzeća. Visina troškova učinjenih zbog rješavanja organizacijskih problema ovisi prvenstveno o opsegu i značenju tih problema za poduzeće.<sup>16</sup> Što su organizacijski problemi veći i važniji, to je i potreba za resursima veća. Takve probleme nije moguće efikasno riješiti samo internim potencijalom poduzeća, već u njihovo rješavanje treba uključiti i eksterne specijalizirane institucije. Prilikom proučavanja troškova koji nastaju kao posljedica rješavanja nekog organizacijskog problema, potrebno je uzeti u obzir i to da nepoduzimanje mjera za rješenje tog problema također stvara troškove.

Stavovi menadžmenta o organizacijskom problemu i njegovu rješenju predstavljaju sljedeći čimbenik utjecaja na izbor pristupa projektiranju. Ti stavovi direktno utječu na to koji će se pristup rješavanju organizacijskih problema prihvatiti. Ako je stav menadžmenta prema organizacijskim problemima podcjenjivački, to vodi do improvizacije, dok u situaciji kada oni realno shvaćaju probleme dolazi do pretpostavke da će se sustavno riješiti. Stavovi menadžmenta prema organizacijskim problemima i njihovu rješavanju posljedica su njihova znanja i iskustva, ali i krive procjene konkretne situacije.<sup>17</sup> Važne pretpostavke u izboru odgovarajućeg pristupa rješavanju organizacijskih problema predstavljaju edukacija menadžmenta te poznavanje situacije u poduzeću.

Posljednji čimbenik koji utječe na izbor pristupa projektiranja su postojeći profesionalni potencijali za rješenje organizacijskog problema. Kada se u poduzeću nalazi odgovarajuća stručna služba koja je odgovorna za organizacijske probleme, tada će ona moći upozoriti menadžment na sve aspekte tih problema. No, samo postojanje te službe stvara dodatne troškove koji rastu s rastom stručnosti njezinih ljudskih resursa, zbog čega danas niti jedno poduzeće nije u mogućnosti stvoriti takvu službu. Kako bi se riješili problemi angažiraju se vanjske i konzultantske

---

<sup>16</sup> ibidem, str. 14.

<sup>17</sup> ibidem, str. 15.

institucije. Upravo ujedineni rad internih i eksternih stručnjaka jamči provođenje sustavnog pristupa pri rješavanju organizacijskih problema.

Iz svega navedenoga zaključuje se da postoje dva temeljna pristupa rješavanju organizacijskih problema: „ad hoc“ pristup te planski pristup rješavanju organizacijskih problema koji se ostvaruju primjenom odgovarajućih strategija.<sup>18</sup>

### *3.1.1. „Ad hoc“ pristup projektiranju organizacije*

Organizacija poduzeća prepuštena je utjecaju egzogenih i endogenih čimbenika koji s vremenom povećavaju disfunkcije u organizaciji na koje menadžment reagira intervencijom tek kada se one pojave i kad ocijeni da je ta intervencija nužna.<sup>19</sup>

Postoje sljedeća dva „ad hoc“ pristupa: „ad hoc“ pristup kao trajna pojava i „ad hoc“ pristup kao povremena pojava. Poduzeće koje primjenjuje „ad hoc“ trajni pristup primjer je neorganiziranog pristupa rješavanju organizacijskih problema.<sup>20</sup> To znači da ta poduzeća interveniraju pri pojavi organizacijskih problema, odnosno da ne provode analize boniteta postojeće organizacije niti planiraju organizacijski zahvat koji je usmjeren na poboljšanje same organizacije, a pristup rješavanju problema može biti sustavan i nesustavan.

Poduzeće može predvidjeti neka događanja u svojoj organizaciji i poslovanju, ali ne sva. Jedino rješenje organizacijskih problema u organizaciji koji nastaju kao posljedica djelovanja više sile jest „ad hoc“ pristup kao privremena i povremena mjera. U takvim situacijama moguć je sustavan i nesustavan pristup, no češće se upotrebljava sustavan pristup s obzirom da tako poduzeće inače pristupa rješavanju problema.

### *3.1.2. Planski pristup projektiranju organizacije*

Planski pristup polazi od činjenice da dinamični uvjeti egzistencije i funkcioniranja poduzeća nameću potrebu stalne analize postojeće organizacije i njezina oblikovanja za anticipaciju budućih zbivanja.<sup>21</sup> Taj pristup podrazumijeva da se projektiranju

---

<sup>18</sup> loc. cit.

<sup>19</sup> loc. cit.

<sup>20</sup> ibidem, str. 16.

<sup>21</sup> ibidem, str. 17.

organizacije priđe smišljeno u cilju pravodobnog djelovanja na disfunkcije u organizaciji, odnosno taj je pristup preventivnog karaktera.

Princip planskog pristupa obuhvaća tretiranje projekta organizacije kao sastavnog dijela planova poslovanja i planova razvoja, razradu metodologije izvođenja projekta organizacije, planiranje aktivnosti, stvaranje organizacijskih preduvjeta za izvođenje organizacijskih projekata te razvijanje klime organizacijskih potreba.<sup>22</sup> Tretiranje projekta organizacije kao sastavnog dijela planova poslovanja i planova razvoja podrazumijeva da se plan organizacije ravnopravno uključuje s drugim planovima u planove poslovanja i planove razvoja poduzeća. Na taj se način osigurava preventivno djelovanje na razvijanju postojeće organizacije poduzeća. Pod razradom metodologije izvođenja projekta organizacije podrazumijeva se to da se uporabom znanstvenih metoda treba osigurati maksimum točnosti u projektiranju organizacije te da je potrebno izvršiti praktičnu provjeru rezultata istraživanja. Cilj razvijanja klime organizacijskih potreba ogleda se u eliminiranju otpora zaposlenih koje imaju glede izvođenja organizacijskih promjena.

### **3.2. Faze postupka projektiranja organizacije**

Postupak projektiranja organizacije ostvaruje se kroz određene faze koje zapravo čine redoslijed glavnih aktivnosti izvođenja projekta. Postoji mnogo modela tih postupaka, ali svi oni se mogu generalizirati te je tako moguće razlikovati četiri osnovne faza postupka projektiranja organizacije:

1. Pokretanje postupka projektiranja organizacije
2. Istraživanje postojeće organizacije poduzeća
3. Projektiranje organizacije u užem smislu
4. Aplikacija projektiranog organizacijskog modela.<sup>23</sup>

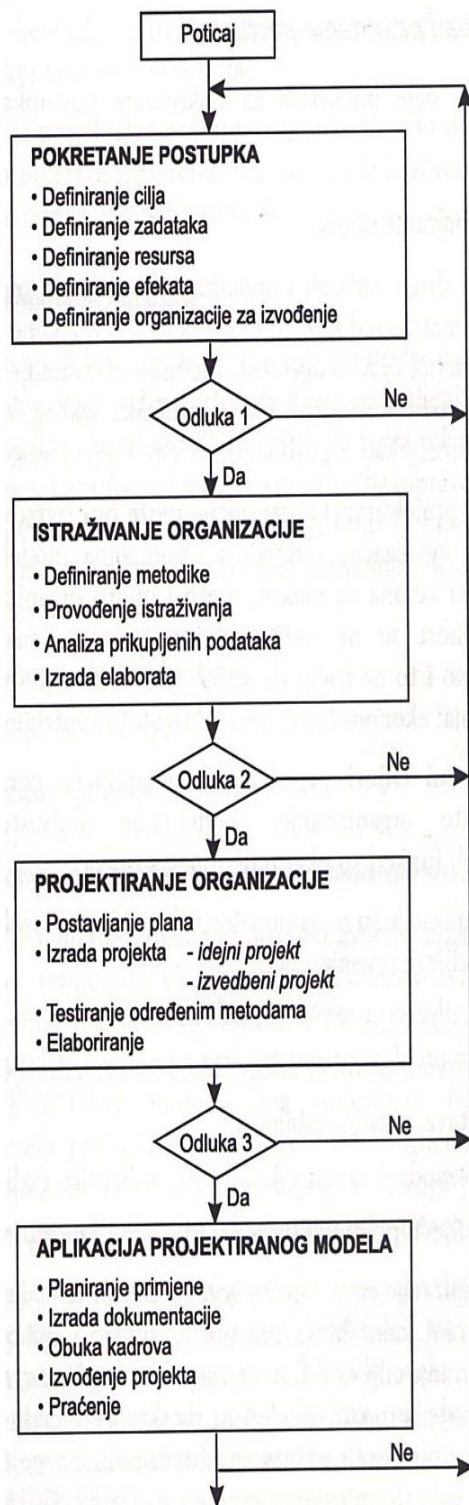
Svaka faza postupka sastoji se od određenog broja koraka, čijom se postupnom obradom dolazi do projekta organizacije i njegove aplikacije, kako je grafički prikazano na Slici 1.

---

<sup>22</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 31.

<sup>23</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 32.

Slika 1. Faze projektiranja organizacije



Izvor: M. Dujanić, Projektiranje organizacije i upravljanje projektima, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 33.



### 3.2.1. Pokretanje postupka projektiranja organizacije

Pokretanje postupka projektiranja organizacije predstavlja trenutak kad se donosi odluka o potrebi unaprjeđenja postojeće organizacije ili o projektiranju cjelokupne organizacije kada je riječ o novom poduzeću. U ovoj fazi potrebno je razraditi sljedeće:

- definirati ciljeve koji se žele postići projektiranjem organizacije
- definirati zadatke koje treba provesti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi
- definirati potrebno vrijeme, kadrove i sredstva za ostvarenje postavljenih zadataka
- procijeniti efekte koji se mogu očekivati izvođenjem utvrđenih zadataka
- definirati organizaciju za izvođenje utvrđenih zadataka suglasno mogućnostima, vremenu, kadrovima i sredstvima.<sup>24</sup>

Sve gore navedene aktivnosti odvijaju se postupno te proizlaze jedna iz druge, što omogućuje kontrolu izvođenja i moguće korekcije.

### 3.2.2. Istraživanje organizacije

Istraživanje organizacije je zadatak kojim se detaljno istražuju ili analiziraju činjenice i kritizira postojeće stanje. U toj je fazi potrebno razraditi sljedeće:

- definirati metodiku iz koje mora biti vidljivo što će se istraživati, kako će se ta istraživanja provoditi, koji su izvori potrebnih informacija
- provoditi istraživanje kojemu je cilj detaljno prikupljanje svih relevantnih podataka i informacija
- analizirati sve prikupljene podatke i informacije kako bi se pronašle disfunkcije u organizaciji i njihovi uzroci
- izraditi elaborat odnosno izvještaj o dijagnozi stanja organizacije.<sup>25</sup>

Kod istraživanja organizacije treba upotrebljavati odgovarajuću metodologiju koja predstavlja planski svrsishodan postupak istraživanja modela organizacije. Metodologija istraživanja organizacije predstavlja važan element projektiranja organizacije budući da daje odgovor odakle i kako početi istraživanje i

---

<sup>24</sup> M. Buble, op.cit., str. 25.

<sup>25</sup> loc. cit.

dijagnosticiranje organizacije.<sup>26</sup> Iz metodike mogu se uočiti i područja potrebnih informacija. Prikupljene informacije obrađuju se na temelju postavljene metodike pomoću različitih metoda i oblika obrade, a sve to s ciljem da se detaljno istraže važni čimbenici koji bi upućivali na moguća rješenja izradom odgovarajućeg elaborata. Nakon te faze organ ili osoba odgovorna za projekt organizacije, treba donijeti odluku o potrebi daljnjih istraživanja odnosno prekidu istraživanja.

### 3.2.3. Projektiranje organizacije

Projektiranje organizacije je faza u kojoj projektant organizacije mora izraditi projekt organizacije, što znači da u toj fazi dolazi do maksimalnog izražaja kreativna sposobnost projektanta. Projektiranje modela nove organizacije provodi se preko sljedeća četiri osnovna koraka, i to:

- postavljanje plana projektiranja organizacije
- izrada projekta organizacije
- testiranje projektiranog organizacijskog rješenja
- elaboriranje projektnog organizacijskog rješenja.<sup>27</sup>

Svaki navedeni korak izvodi se sukcesivno, što zapravo znači da je prethodni korak pretpostavka za idući, a posljednji dokaz je ispravnosti onoga prethodnog.

Svrha postavljanja plana projektiranja organizacije jest definiranje svih elemenata projekata, njihovih nositelja, rokova i metoda projektiranja. Tako postavljenim planom pristupa se projektiranju iz kojega trebaju nastati idejni i izvedbeni projekt organizacije. Projektirano rješenje treba zadovoljiti kriterije koji su definirani ciljevima projekta.

Nakon izrade projekta i prezentacije rješenje, počinje testiranje organizacijskog rješenja radi provjere, uz pomoću odgovarajućih metoda i sredstava. Testirano rješenje se prezentira u obliku projekta kao sintetičkog dokumenta u kojemu se ono detaljno i argumentirano obrazlaže.

Nakon završetka te faze, tijelo upravljanja koje je donijelo odluku o izvođenju projekta, donosi i odluku hoće li se aplicirati projektirano rješenje ili ne.

---

<sup>26</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 43.

<sup>27</sup> M. Buble, op.cit., str. 121.

### 3.2.4. Aplikacija projekta organizacije

Posljednja faza u procesu projektiranja organizacije je aplikacija projekta organizacije. Glavnim stupnjevima te faze mogli bi se smatrati sljedeći:

- planiranje primjene projekta odnosno izvođenja
- izrada dokumentacije
- poduka zaposlenih
- implementacija projektnog rješenja
- praćenje projekta u primjeni.<sup>28</sup>

Navedeni koraci također se izvode jedan za drugim te nije ih preporučljivo preskakati. Zapravo, pridržavanje navedenog redoslijeda pri izvođenju, glavna je pretpostavka uspješnosti aplikacije projektiranoga organizacijskog rješenja.

Planom primjene trebaju se konkretizirati svi zadatci kako bi se u svakom trenutku moglo dobiti informacije o stanju primjene projekta. Taj je plan obično sastavni dio plana izvođenja cjelokupnoga projektnog zadatka te se njime treba fiksirati način praćenja toka primjene i uklanjanja mogućih poremećaja. Izrada izvedbene dokumentacije podrazumijeva izradu crteža, shema, dijagrama, organizacijskih propisa, a na temelju te dokumentacije implementirat će se projektno rješenje.

Vrlo je važna poduka zaposlenih koji će primjenjivati projektno rješenje jer o stupnju njihove obučenosti ovisi kvaliteta i vrijeme trajanja implementacije projekta. S obzirom na to potrebno je organizirati i provesti određene tečajeve na kojima će se zaposlenici praktično uključiti u implementaciju projektnog rješenja.

Implementacija projektnog rješenja započinje nakon završene poduke. Projekt se u primjeni obavezno mora pratiti i za vrijeme uhodavanja ali i kasnije, jer ga treba stalno poboljšavati i unaprjeđivati. Rezultati praćenja implementiranog organizacijskog rješenja iskazuju se kao poticaj za pokretanje novog ciklusa projektiranja organizacije.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> ibidem, str. 27.

<sup>29</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 129.

## **4. Istraživanje postojeće organizacije**

Svako poduzeće, bez obzira čime se bavi, ima određenu vrstu organizacije. Kroz poslovanje poduzeća može se zaključiti kakva je djelotvornost te organizacije. Različiti čimbenici utječu na poduzeće zbog čega je potrebno pratiti i mjeriti funkcionalnost organizacije poduzeća. Ukoliko se utvrdi da organizacija ne daje zadovoljavajuće rezultate, potrebno je odstraniti probleme koji uzrokuju disfunkciju. Isto tako, potrebno je istražiti postojeću organizaciju radi što točnijeg i djelotvornijeg pristupa rješavanju mogućih problema.

U ovoj fazi, kao što je ranije navedeno, detaljno se analiziraju činjenice i kritizira se postojeće stanje u organizaciji. Potrebno je najprije definirati metodiku istraživanja, nakon toga provesti istraživanje organizacije, analizirati prikupljene podatke te na kraju izraditi izvješće o dijagnozi stanja promatrane organizacije. Navedeni koraci detaljno su pojašnjeni u nastavku rada.

### **4.1. Definiranje metodike istraživanja**

Istraživanje je spoznajna djelatnost analize i rasuđivanja, koja se zbiva u praksi, na jednom praktičnom i stvarnom problemu te prethodi određenom zahvatu u stvarnosti.<sup>30</sup> Kako bismo došli do spoznaje o postojećoj organizaciji poduzeća, potrebno je najprije definirati metodiku kojom će se ona istraživati. Metodika istraživanja je planski postupak istraživanja organizacije koji se provodi tako da se najprije odluči o pristupu i strategiji istraživanja, nakon toga o metodama i instrumentima istraživanja te načinu realizacije cjelokupnog istraživanja. Prema tome nacrt istraživanja treba obuhvatiti sljedeće etape:

1. Oblikovanje i izbor instrumenta za prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji poduzeća
2. Izbor i obuka snimača ako snimanje stanja postojeće organizacije poduzeća ne provodi sam projektant organizacije
3. Prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji poduzeća primjenom izabranih metoda i instrumenta

---

<sup>30</sup> M. Buble, op.cit., str. 45.

4. Obrada prikupljenih podataka i informacija o postojećoj organizaciji poduzeća
5. Analiza prikupljenih i obrađenih podataka i informacija o postojećoj organizaciji poduzeća
6. Izrada izvještaja o stanju postojeće organizacije poduzeća.<sup>31</sup>

Temelji za provedbu istraživanja postojeće organizacije poduzeća postavljeni su nakon definiranja putova i metoda istraživanja, čime je otvoren prijelaz u sljedeću fazu.

#### **4.2. Provođenje istraživanja organizacije**

Provođenje istraživanja je faza u kojoj se direktno pristupa istraživanju postojeće organizacije, a provodi se temeljem prethodno definirane metodike. Ova faza se sastoji od sljedećih koraka:

1. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji
2. Izbor i poduka snimača ako prikupljanje podataka i informacija ne obavlja sam projektant organizacije
3. Prikupljanje podataka i informacija izabranim metodama i instrumentima
4. Obrada prikupljenih podataka.<sup>32</sup>

Navedeni koraci izvode se postupno, jedan za drugim, čime se omogućuje postupnost u provedbi istraživanja i kontrola ispravnosti te provedbe.

Kako bi se provelo prikupljanje podataka o postojećoj organizaciji, nužno je oblikovati one instrumente koji su utvrđeni definiranom metodikom istraživanja. Instrumenti mogu biti anketa, intervju, analiza dokumentacije, a trebaju osigurati prikupljanje što točnijih podataka o organizacijskom problemu.

---

<sup>31</sup> ibidem, str. 46.

<sup>32</sup> ibidem, str. 48.

Podatke može prikupljati sam projektant organizacije ili posebno podučeni snimači, a to ovisi o veličini poduzeća, karakteru i veličini organizacijskog problema te izabranoj metodi prikupljanja podataka. Izabrane snimače potrebno je podučiti kako bi mogli korektno obaviti svoj zadatak te se u tu svrhu organiziraju odgovarajući seminari. Snimače najprije treba informirati o ciljevima i svrsi njihova zadatka, nakon toga o rezultatima koji se očekuju od njih, načinu ostvarivanja tih rezultata i rokovima u kojima se očekuju.

Postoje različiti postupci kojima se mogu prikupljati podaci o postojećoj organizaciji poduzeća. Odluka o izboru postupka prikupljanja podataka treba se temeljiti na usvajanju najefikasnijeg, odnosno onoga koji će najpotpunije obavijestiti o postojećoj organizaciji s pretpostavkom njihove optimalne točnosti uz najmanji utrošak vremena, sredstava i ljudskih resursa. Za prikupljanje podataka o postojećoj organizaciji moguće je primijeniti različite metode koje se u osnovi svode na četiri sljedeće:

1. Metoda analize dokumentacije
2. Metoda promatranja
3. Anketna metoda
4. Metoda intervjua.<sup>33</sup>

Koja će se metoda primijeniti ovisi o karakteru organizacijskog problema, no metoda analize dokumentacije i metoda intervjua rješavaju bilo koji organizacijski problem.

Podatci prikupljeni snimanjem organizacije mogu biti u obliku teksta, numeričkom obliku, no bez obzira na oblik, svi ti podaci moraju se obraditi kako bi bili spremni za analize koje treba provesti radi uspostavljanja dijagnoze stanja postojeće organizacije. To se osigurava tako da se najprije provede logička kontrola prikupljenih podataka i klasifikacija obilježja, a potom njihova obrada i iskazivanje.<sup>34</sup>

Cilj logičke kontrole prikupljenih podataka je da otkrije i otkloni pogreške u podacima, a nakon toga se pristupa njihovoj klasifikaciji i obradi. Obradene podatke treba prikazati na odgovarajući način kako bi se olakšala njihova analiza i preglednost, što bi primjerice značilo da sve kvantitativne podatke treba iskazivati tablicama i grafikonima.

---

<sup>33</sup> ibidem, str. 51.

<sup>34</sup> F. Bahtijarević-Šiber, et al., op.cit., str. 22.

### 4.3. Analiza prikupljenih podataka

Analiza prikupljenih podataka je postupak u kojemu se na temelju saznanja o kvantitativnim i kvalitativnim karakteristikama postojeće organizacije donosi ocjena o njezinu bonitetu. Ocjenjivati bonitet organizacije znači utvrđivati je li postojeća organizacija dotičnog poduzeća dobra ili loša, zbog čega je loša, koje su njezine slabosti, mogu li se i kako te slabosti otkloniti i tako je učiniti boljom. Ako je pak postojeća organizacija dobra, onda bi se komparacijom s teorijskim modelom ili organizacijom u nekom drugom poduzeću moglo saznati u čemu se sastoje njezine dobre strane te može li se njezin bonitet još više povećati.<sup>35</sup>

S obzirom na to, svrha te analize je pronalazak putova i načina za poboljšanje boniteta postojeće organizacije, a ona se odvija određenim slijedom i to počevši od utvrđivanja činjeničnog stanja, preko utvrđivanja odstupanja i uzroka tog odstupanja. Na kraju se formiraju zaključci.

Utvrđivanje činjeničnog stanja obuhvaća opisivanje postojeće organizacije pomoću njezinog normativnog i stvarnog aspekta. Utvrđivanje odstupanja obuhvaća različita odstupanja kao što su odstupanja između teorijskog modela i postojećeg stanja te između normativnog i stvarnog. Utvrđivanje uzroka vrlo je važan korak u analizi kojime se otvara put njegovom otklanjanju. Nakon utvrđenih odstupanja i uzroka, prelazi se na formiranje zaključaka koji moraju sažeti nalaze analize te uputiti na pravce traženja rješenja.

Bonitet postojeće organizacije nekog poduzeća utvrđuje se ocjenjivanjem organizacije, a ocjena može biti numerička ili atributivna. Često se numerička ocjena prevodi u atributivnu radi lakšeg shvaćanja njezinog značenja. Rezultat ocjenjivanja i mjerenja razine organizacije trebao bi se izraziti kvantitativno, kako bi projektant organizacije mogao interpretirati stanje koje će biti razumljivo svim zainteresiranima.

---

<sup>35</sup> M. Buble, op.cit., str. 72.

#### 4.4. Izrada elaborata o dijagnozi stanja organizacije

Prikupljene podatke treba srediti u obliku izvještaja odnosno elaborata. Oblikovan izvještaj dostavlja se mjerodavnim tijelima upravljanja, a kada su u pitanju sitni organizacijski zahvati može se podnijeti i usmeno. On se uvijek sastoji od tri osnovna dijela, a to su: uvod, sadržaj i zaključak. Sadržaj ovisi o vrsti i obujmu organizacijskog problema koji se istražuje. Kada se radi o krupnim organizacijskim problemima odnosno o organizaciji poduzeća u cjelini, posebno u slučaju oblikovanja organizacije novog poduzeća, tada će izvještaj sadržavati sljedeće dijelove:

1. Uvod
2. Podatci o poduzeću
3. Čimbenici utjecaja na organizaciju poduzeća
4. Analiza organizacijske strukture
5. Analiza organizacijskih postupaka
6. Analiza organizacijskih sredstava
7. Zaključci.<sup>36</sup>

U uvodu se iznose razlozi zbog kojih se prišlo istraživanju organizacije poduzeća, utvrđuju se ciljevi koji se žele postići istraživanjem, metode kojima će se istraživanje provoditi te se daje struktura istraživanja.

Podatci o poduzeću sadrže osnovne podatke kao što su sjedište poduzeća, djelatnost, podatke o osnivanju, a iz njih treba biti vidljivo stanje poslovanja poduzeća.

Čimbenici utjecaja na organizaciju poduzeća navode sve činitelje koji svojim djelovanjem utječu na organizaciju da bude takva. U tu svrhu analiziraju se glavni kontingencijski čimbenici kao što su okolina, strategija, tehnologija, veličina, dob te moć u poduzeću.

Analiza organizacijske strukture treba sadržavati sve relevantne podatke o postojećoj organizacijskoj strukturi poduzeća, kao primjerice podatke o tipu i elementima organizacijske strukture, sustavu upravljanja te ekonomskim odnosima između dijelova poduzeća.

---

<sup>36</sup> ibidem, str. 118.



Analiza organizacijskih postupaka treba prikazati sliku odvijanja procesa u organizaciji poduzeća, a posebno središnjih procesa, procesa potpore i menadžerskih procesa. Ta analiza treba dati sliku dinamike organizacije poduzeća i boniteta funkcioniranja organizacije poduzeća.

Analiza organizacijskih sredstava treba utvrditi primjenjuje li poduzeće organizacijska sredstva te koja s obzirom da je primjena adekvatnih organizacijskih sredstava temelj uspješne organizacije poduzeća. Ponekada se bonitet organizacije poduzeća utvrđuje i prema visini troškova tih sredstava po zaposleniku.

Zaključci predstavljaju sumirane stavove i ocjene o stanju postojeće organizacije, s kvantificiranjem utjecaja koje ima postojeća organizacija na poslovne rezultate. U zaključcima treba navesti i osnovne mjere daljnjeg djelovanja, s kvantificiranjem koristi koja se od njih može očekivati.

## 5. Dijagnoza stanja postojeće organizacije u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

### 5.1. Opći podaci o poduzeću

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. je poduzeće čija je osnovna djelatnost trgovina pretežno prehrambenim artiklima, a nastalo je dugogodišnjim razvojem i ulaganjem u širenje maloprodajnih trgovina robe široke potrošnje. Današnje poduzeće nastalo je iz trgovačkog obrta Market „Plava Laguna“ osnovanog 1994. godine koji je bio smješten u jednom porečkom turističkom naselju. Svake godine poduzeće je preuzimalo po nekoliko objekata, a veći skok dogodio se 2009. kada su preuzeta čak 6 marketa u jednoj godini. Nakon toga 2014. godine od Valamara je u najam uzeto 11 trgovina, a godinu kasnije od Dione je kupljeno poduzeće „Istracommerce“, i to 47 objekata, te je tada nastalo poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. trenutno imaju 111 trgovina u Istri i Rijeci, a od toga je 65 cjelogodišnjih trgovina te 46 sezonskih trgovina. Trenutno poduzeće zapošljava oko 520 djelatnika koji svojim znanjem i sposobnostima nastoje zadovoljiti potrebe i želje kupaca te na taj način uvelike pridonose uspješnosti poslovanja. Poduzeće je 2015. godine uz trgovačku djelatnost pokrenulo proizvodnju proizvoda pod vlastitim brendom Histris. Pokretanjem vlastite prerade mesa, željeli su omogućiti svojim kupcima svakodnevnu ponudu kvalitetnog domaćeg svježeg mesa i mesnih prerađevina.

Slika 2. Logo poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.



Izvor: <http://www.marketis.hr/>, pristupljeno 10. listopada 2018.

**Misija** poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. je ponuda najkvalitetnijih domaćih proizvoda te pružanje kvalitetnih usluga.

**Vizija** poduzeća je postati regionalni lider u maloprodaji, i to kao trgovina iz susjedstva, u kojoj će moći pružiti kupcima najbolju moguću uslugu i široki asortiman kvalitetnih proizvoda te daljnjim ulaganjem u napredovanje zaposlenika i unaprjeđivanje radnih uvjeta postati najpoželjniji istarski poslodavac u sektoru maloprodaje.

**Cilj** poduzeća je zadržati trenutnu poziciju na tržištu uz daljnje širenje maloprodajne mreže. Trgovine su pretežno manje kvadrature, no bez obzira na to imaju bogatu širinu asortimana te svim kupcima pružaju pogodnosti koje imaju i veliki trgovački centri. Kontinuiranim ulaganjem u razvoj zaposlenika, brojnim edukacijama i programima usavršavanja, omogućuje se uspješnost poslovanja i konkurentna budućnost poduzeća.

Poduzeće obavlja sljedeće djelatnosti:

- kupnja i prodaja robe,
- pružanje usluga u trgovini,
- proizvodnja proizvoda od mesa i mesa peradi,
- prerada i konzerviranje mesa,
- djelatnost gospodarenja lovištem i divljači (uzgoj, zaštita, lov i korištenje divljači i njezinih dijelova),
- djelatnosti klanja u klaonici te pripreme, otkoštavanja, prerade i pakiranje mesa (govedine, svinjetine, janjetine, mesa od kunića, ovčetine, peradi),
- djelatnosti proizvodnje, stavljanja na tržište i korištenja kemikalija,
- pakiranje, plombiranje i označavanje sjemena i sadnog materijala,
- stavljanje na tržište sjemena i sadnog materijala,
- proizvodnja i uvoz sadnog materijala,
- djelatnost turističke agencije,
- turističke usluge u nautičkom turizmu i u ostalim oblicima turističke ponude: seoskom, zdravstvenom, kulturnom, wellnes, kongresnom, za mlade, pustolovnom, lovnom, športskom...

## 5.2. Čimbenici utjecaja na organizaciju poduzeća

Prilikom organiziranja nove organizacije ili reorganiziranja stare postoje brojni čimbenici o kojima treba brinuti. Oblikovanje organizacije treba se temeljiti uz uzimanje u obzir brojnih čimbenika i na detaljno definiranim ciljevima i zadacima. Većina autora klasificira čimbenike oblikovanja organizacije na unutarnje i vanjske. Navedeni čimbenici karakteriziraju cijelu organizaciju i njezino okruženje te su iznimno važni jer izravno ili neizravno, više ili manje, oblikuju organizacijsko rješenje nekog poduzeća.

### 5.2.1. Unutarnji čimbenici

Unutarnji čimbenici su oni na koje poduzeće može, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati.<sup>37</sup> Unutarnji čimbenici organizacije, isto kao i vanjski, povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika direktno izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi. U ovu skupinu čimbenika ubrajaju su ciljevi i strategija poduzeća, zadaci i tehnologija, veličina poduzeća, ljudski potencijali, životni ciklus poduzeća, proizvod koje poduzeće proizvodi ili uslugu koju poduzeće pruža te lokacija poduzeća.

**Ciljevi i strategija.** Ciljevi i strategija su najvažniji čimbenik organizacije jer u znatnoj mjeri određuju prirodu svih ostalih unutarnjih čimbenika. Dok ciljevi definiraju što poduzeće želi postići, strategija daje odgovor na pitanje kako poduzeće želi postići te zacrtane ciljeve. Ciljevi označuju specifične mjerljive ishode poduzeća koji se žele ostvariti te se rabe kao element za praćenje napretka i provjeru uspješnosti poduzeća.<sup>38</sup> Pomoću njih se određuje budućnost poduzeća te bez obzira o kakvoj je organizaciji riječ, svako poduzeće mora imati ciljeve kojima teži te koje želi ostvariti. Ciljevi poduzeća imaju veliki utjecaj i na samo oblikovanje organizacijske strukture. Glavni cilj poduzeća često se naziva misijom, a ona je razlog postojanja poduzeća.

---

<sup>37</sup> M. Žugaj, *Organizacijsko oblikovanje*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008., str. 111.

<sup>38</sup> L. Galetić, *Organizacija*, Zagreb, Sinergija, 2016., str. 125.

Strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja ciljeva poduzeća.<sup>39</sup> Među najvažnijim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća je strategija. Kako bi strategija bila prava i uspješna, ona mora biti u interakciji sa svim unutarnjim čimbenicima organizacije te s okolinom. Uspješnost strategije temelji se na tome da strategija mora polaziti od analize stanja u kojem je organizacija kao i vizije gdje ona želi stići.

Ciljevi poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. uključuju ponudu najkvalitetnijih domaćih proizvoda te pružanje kvalitetnih usluga uz zadovoljavanje potreba kupaca. Kroz svoj brend Histris kupcima poduzeće želi ponuditi kvalitetno domaće svježe meso i mesne prerađevine.

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. veliku pažnju pridaju nabavci proizvoda Hrvatske proizvodnje te malih istarskih proizvođača. Ovisno o lokaciji trgovine i zahtjevima kupaca, prilagođava se i asortiman proizvoda u pojedinoj trgovini. Tvrtka Histris nabavlja meso isključivo od hrvatskih uzgajivača te ga prerađuje prema najmodernijim proizvodno-tehnološkim standardima u različite mesne prerađevine.

**Zadaci i tehnologija.** Zadaci poduzeća definiraju se iz jasno formuliranih ciljeva. Oni predstavljaju poslove kojima se realiziraju postavljeni ciljevi, a tehnologija obuhvaća strojeve i radne postupke pomoću kojih se ostvaruju zadaci. Zadatak je dodijeljen posao, odnosno dio posla koji treba obaviti kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Organizacijski zadaci mogu biti zadaci vezani za rad s ljudima, sa stvarima i s informacijama.

Zadaci poduzeća ostvaruju se različitim tehnologijama. Tehnologija je proces transformacije inputa u outpute organizacije. Tehnologija je i znanje kao i oprema, tehnike i aktivnosti kojima se koriste organizacije u transformiranju ideja, informacija i materijala u gotove proizvode i usluge.<sup>40</sup> Suvremena tehnika te novi tehnološki postupci zahtijevaju novu, drukčiju podjelu rada te novu unutarnju organizaciju procesa rada.

---

<sup>39</sup> M. Žugaj, op.cit., str. 112.

<sup>40</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 234.

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. raspolažu najsuvremenijom tehnologijom i strojevima, koji omogućuju pružanje kvalitetnih usluga te proizvodnju vrhunskih Histris proizvoda. Osim otvaranja novih trgovina, "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. puno ulažu i u modernizaciju postojećih prodajnih objekata kako bi kupcima omogućili još ugodniju kupovinu. Raspored strojeva unutar pogona za proizvodnju i preradu mesa je takav da omogućuje najracionalnije kretanje predmeta rada u procesu prerade. Samo kretanje predmeta svedeno je na minimum. Strojevi su raspoređeni linijski, poredani prema tijeku proizvodnog procesa.

**Veličina organizacije.** Veličina poduzeća ima važnu ulogu u modeliranju organizacijske strukture poduzeća. Postoje različiti kriteriji veličine, kao što su broj radnika, vrijednost imovine organizacije, veličina ostvarenog prihoda, na čijoj se osnovi organizacije mogu kategorizirati kao male, srednje ili velike. Najčešće se kao kriterij veličine uzima broj zaposlenika jer o broju zaposlenika u organizaciji ovise dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta. Organizacije s obzirom na broj zaposlenika jesu:

- Mikroorganizacije do 9 zaposlenika
- Male organizacije do 49 zaposlenika
- Srednje organizacije od 50 do 249 zaposlenika
- Velike organizacije više od 250 zaposlenika
- Jako velike organizacije 1000 i više zaposlenika<sup>41</sup>

S povećanjem broja zaposlenika dolazi do detaljnije podjele rada i uže specijalizacije, što rezultira povećanom horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom. Upravo ta velika složenost rezultat će decentralizacijom odlučivanja te većom potrebom za koordinacijom. I male i velike organizacije imaju određene prednosti i nedostatke. Veličina organizacije imat će utjecaj na izbor organizacijske strukture i to na taj način što će u velikim organizacijama biti potrebno oblikovati veći broj organizacijskih jedinica po različitim organizacijskim razinama, za razliku od malih organizacija gdje će broj tih jedinica biti mnogo manji.<sup>42</sup> Manje organizacije su elastičnije te se lakše prilagođavaju promjenama u okolini, zbog plitke podjele rada i jednostavnije

---

<sup>41</sup> L. Galetić, op.cit., str. 138.

<sup>42</sup> M. Žugaj, op.cit., str. 175.

strukture, za razliku od velikih organizacija, s dubokom organizacijom i složenom strukturom, pa su te organizacije trombe i neelastične za brzo prilagođavanje promjenama u okolini.

U poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. svake godine povećava se broj zaposlenika s obzirom na rast poduzeća te širenje maloprodajne mreže. Kao što je već navedeno, poduzeće trenutno zapošljava oko 520 radnika, što ga po broju zaposlenih, svrstava u velika poduzeća. Od ukupnog broja zaposlenika, njih 335 zaposleno je na neodređeno, a 185 na određeno vrijeme. S obzirom na veliki broj trgovina sezonskog karaktera, u srpnju 2018. godine poduzeće je zapošljava oko 600 radnika.

**Ljudski resursi.** Ljudi su jedini živi element organizacije te predstavljaju ključan resurs svake organizacije. Pod ljudskim resursima misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije.<sup>43</sup> Oni snažno utječe na poslovni rezultat, ali i na oblikovanje organizacijske strukture. Ljudi utječu na organizaciju svojim znanjima i sposobnostima, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta te oblikovanjem neformalne organizacije. Da li će biti dublja ili plića organizacija rukovođenja, s širim ili užim rasponom kontrole, ovisi isključivo o znanju i sposobnosti menadžera, ali i zaposlenika. Isto tako ljudski potencijali mogu biti i izvor konkurentske prednosti ako su kreativni i motivirani te ako imaju potrebna i specifična znanja, vještine i sposobnosti. Kao što je prije navedeno, ljudski resursi mogu oblikovati i neformalnu organizaciju koja može biti utjecajnije od formalne.

Kvalificirani zaposlenici u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. svojim znanjem i sposobnostima doprinose cjelokupnom poslovanju. Poduzeće kontinuirano ulaže u razvoj zaposlenika putem brojnih internih i eksternih edukacija te programa usavršavanja. Osim toga poduzeće unaprjeđuje radne uvjete jer smatraju da su zadovoljni i motivirani radnici temelj uspješnog poslovanja. Poduzeće osigurava smještaj za radnike koji nisu s područja Istarske županije, njihov prijevoz na posao i s posla te svaki radnik dobiva bon za rođendan. Pri svakom novom zaposlenju provodi se stručno osposobljavanje za određeno radno mjesto.

---

<sup>43</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 266.

**Životni ciklus poduzeća.** Poduzeća u svom rastu i razvoju prolaze kroz različite faze koje čine njegov životni ciklus. Životni ciklus poduzeća prikazuje se pomoću nekoliko faza koje čine model životnog ciklusa. Taj model pruža bolje razumijevanje organizacijskih problema i potreba, a do kojih dolazi s rastom i razvojem poduzeća. Najpoznatiji model životnog ciklusa organizacije sastoji se od ovih faza:

1. poduzetničke faze ili faze izgradnje poduzeća
2. faze rasta ili faze kolektivnog duha
3. faze formalizacije i kontrole ili faze diferencijacije
4. faze elaboracije ili faze usavršavanja.<sup>44</sup>

Uspjeh poduzeća ovisi o tome kako menadžment reagira na izazove iz okoline, što znači da ako su odgovori valjani, organizacija će uspješno prebroditi probleme s kojima se suočila.

Prema načinu poslovanja poduzeća može se zaključiti da se "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. trenutno nalaze u drugoj fazi životnog ciklusa. Fazu rasta karakterizira redefiniranje ciljeva i načina rada te priprema jasnih naredbi tko treba što raditi. U navedenom poduzeću za svako radno mjesto postoji njegov opis te koje su odgovornosti i zadatci osobe koja radi na tom radnom mjestu. U ovoj fazi vrhovni menadžeri nisu spremni delegirati poslove i pripadajuću odgovornost na niže razine u organizaciji, što je slučaj i u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. Također, poduzeće još uvijek nije pronašlo mehanizme koordinacije i kontrole odjela bez izravnog nadzora vrhovnog menadžmenta.

**Proizvod ili usluga.** Obilježja proizvoda koje poduzeće proizvodi određuju način proizvodnje te organizaciju sredstava za rad. Proizvod koji poduzeće proizvodi utječe na njegovu organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni. Tako će primjerice poduzeće koje proizvodi jedan proizvod imati funkcijsku organizacijsku strukturu, dok će poduzeće koja proizvodi veći broj različitih proizvoda izabrati divizijsku, i to proizvodnu organizacijsku strukturu.

---

<sup>44</sup> L. Galetić, op.cit., str. 146.



Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. uz pružanje usluga u trgovini, u svojem pogonu za rasijecanje i preradu mesa proizvodi različite vrhunske mesne prerađevine koje plasiraju pod vlastitim brendom „Histris“. U proizvodnji koriste svježiu sirovinu od domaćih proizvođača iz okolice Karlovca, Like i Slavonije. Specifičnost Histris proizvoda je to što u sebi ne sadrže gluten, soju i laktozu, a proizvedeni su prema najmodernijim proizvodno-tehnološkim standardima.

Prema tradicionalnoj Istarskoj recepturi proizvode autohtone trajne i polutrajne suhomesnate proizvode. Cjelokupnu paletu proizvoda čine svježie meso i mesni pripravci od svježeg mesa, polutrajne i trajne salame i kobasice te polutrajna i trajna sušena mesa.

**Lokacija poduzeća.** Lokacija poduzeća, kao jedan od unutarnjih čimbenika organizacije, predstavlja relativno stabilnu veličinu. Iako lokacija poduzeća može biti stabilna, ne znači da ona ne utječe na organizaciju poduzeća. Ona utječe na izgradnju organizacijske strukture zbog mogućnosti koncentracije tvornice u industrijskim kompleksima ili dislokacije organizacijskih jedinica na različitim lokacijama. Poduzeća smještena u gradovima imaju veće mogućnosti za zapošljavanje odgovarajućeg kadra.

Razlikujemo ekonomske i neekonomske čimbenike lokacije. Ekonomski čimbenici lokacije su udaljenost poduzeća od tržišta nabave, od tržišta prodaje, prometna povezanost te osiguranje energetskih i drugih uvjeta za rad poduzeća. Neekonomski čimbenici lokacije su sigurnost poduzeća i zaposlenika.<sup>45</sup>

Na organizaciju bilo kojeg poduzeća utječe izbor njezine makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija se odnosi na fizičku lokaciju poduzeća na dugi rok te ona podrazumijeva izbor zemalja u kojima poduzeće želi poslovati. Nakon donošenja odluke o makrolokaciji, donosi se odluka o mikrolokaciji. Odabir makrolokacije organizacije trajno se odražava na koncepciju organizacije najvećeg broja poslovnih funkcija u poduzeću. Pogreške u izboru mikrolokacije poduzeća mogu se uz određene troškove lakše otkloniti od promašaja u izboru makrolokacije organizacije.

---

<sup>45</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 30.

Sjedište poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. nalazi se u Poreču, upravo u gradu gdje je i otvorena prva trgovina na čijim je temeljima nastalo današnje poduzeće. Zahvaljujući prethodnom iskustvu poslovanja na području tog grada, prilikom odabira lokacije sjedišta, u obzir je uzeto poznavanje lokalne vlasti. Osim toga i dostupnost radne snage u gradu uzeta je u obzir kod odabira lokacije sjedišta. Trgovine su smještene u samim gradskim središtima gdje je velika frekvencija kupaca, u stambenim naseljima kao trgovina iz susjedstva, u manjim prigradskim naseljima te u turističkim naseljima i kampovima.

Pogon za proizvodnju i preradu mesa Histris nalazi se na mjestu nekadašnje prerade pazinskog propalog prehrambenog diva Purisa. Upravo ta lokacija odabrana je zbog nižih troškova izgradnje s obzirom na već postojeću zgradu te radi dovoljnog prostora za eventualni budući rast i širenje. S obzirom da je to relativno mlado poduzeće, sjedište se nije mijenjalo od osnutka, no stalno se širi na tržište sa novim prodajnim objektima. Prije tri godine poduzeće je značajno povećalo svoju prodajnu mrežu preuzimajući poslovanje poduzeća Diona (regija Istra i Rijeka).

### *5.2.2. Vanjski čimbenici*

Vanjski čimbenici su oni kojima se poduzeće mora prilagođavati jer na njih nema utjecaja ili ga ima vrlo malo. Isto tako, poduzeće mora te čimbenike uzimati u obzir odnosno ne smije ih zanemarivati. Za unutarnje čimbenike moglo bi se reći da poduzeće upravlja njima, dok vanjski čimbenici upravljaju poduzećem. Pod okolinom poduzeća razumijevaju se vanjske snage odnosno utjecaji koji djeluju na poduzeće izvana.<sup>46</sup> U čimbenike okoline najčešće se svrstavaju institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište te razvoj znanosti i tehnologije.

**Institucionalni uvjeti.** Institucionalni uvjeti određeni su društveno-ekonomskim sustavom i ekonomskom politikom društva, a sadržani su u pravnoj regulativi. Pod pravnom okolinom razumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake države.<sup>47</sup> Za pravnu okolinu često se upotrebljava i izraz institucionalni uvjeti, a na njih poduzeća uopće ne mogu djelovati, već im se moraju prilagođavati.

---

<sup>46</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 279.

<sup>47</sup> ibidem, str. 298.

Za razliku od drugih čimbenika okoline, od institucionalnih uvjeta se očekuje što veća stabilnost kako bi poduzeća imala jasne pravne okvire u kojima posluju. Za poduzeća i njihovo funkcioniranje najbolje bi bilo da se institucionalni uvjeti što rjeđe mijenjaju i da budu što stabilniji. Oni određuju kako uvjete funkcioniranja tako i uvjete organizacije poduzeća. To zapravo znači da se za pravilno rješavanje organizacijskih problema moraju dobro i detaljno poznavati načela gospodarskog sustava i konkretnih pravnih propisa koji se odnose na organizaciju poduzeća. U velikom broju zakonskih propisa regulirana su pitanja koja se odnose na osnivanje, integraciju, stečaj i likvidaciju.<sup>48</sup>

Tako je primjerice svaki poslodavac dužan ispuniti obveze iz područja zaštite na radu. Prema Zakonu o zaštiti na radu poslodavac mora radnika raspoređenog na poslove s posebnim uvjetima rada uputiti na pregled ovlaštenoj ustanovi odnosno specijalistu medicine rada. U poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. skladištari se prije početka rada te kasnije svakih dvije do četiri godine upućuju na liječnički pregled zbog rada na visini te rukovanja različitim strojevima i uređajima. Isto tako i djelatnicima koji rade s računalom, poduzeće prije početka rada te svakih četiri do pet godina odnosno svake dvije godine za radnike koji koriste korekcijska pomagala, osigurava pregled vida kod specijalista medicine rada. Osim toga, poslodavci su dužni osposobiti radnike za rad na siguran način prije početka rada, što se provodi i u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. Poduzeće ima i Pravilnik o radu, kojim se uređuju plaće, organizacija rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva radnika i zaštitu od diskriminacije kao i druga pitanja važna za radnike.

Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. obavlja sve zakonodavne dužnosti te posluje u skladu s propisima. Tijekom dosadašnjeg poslovanja poduzeće se je uspješno prilagođavalo svim navedenim čimbenicima.

**Integracijski procesi.** Integracijski procesi jedan su od onih vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedino poduzeće može, u određenoj mjeri, utjecati ako je i ono samo jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da im se pripaja ili se fuzioniraju.<sup>49</sup> Danas u svijetu globalnog poslovanja i žestoke konkurencije sve

---

<sup>48</sup> M. Žugaj op.cit., str. 116.

<sup>49</sup> P. Sikavica, i Novak M., *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 112.

češće dolazi do spajanja i preuzimanja poduzeća, s ciljem zadržavanja konkurentne pozicije na tržištu.

Jedan od oblika integracije je spajanje, a odnosi se na spajanje dva ili više poduzeća u jedno novo poduzeće, na koje integrirana poduzeća prenose svu svoju imovinu. Pripajanje je proces u kojemu se jedno ili više manjih poduzeća pripaja nekom većem poduzeću. Poduzeća koja se pripajaju unose svu svoju imovinu u veće poduzeće te gube dotadašnju pravnu samostalnost, a poduzeće kojem se pripajaju zadržava svoj postojeći oblik i pravnu samostalnost. Osim jačanja konkurentne pozicije, svako spajanje ima i negativnih posljedica koje se uvelike odnose na otpuštanje ljudi. Procesi udruživanja imaju veliki utjecaj na poduzeća koja postaju članicama određenih grupacija. U takvim uvjetima dolazi do važnih organizacijskih promjena i do izgradnje nove organizacijske strukture cijele grupacije i svake članice pojedinačno.<sup>50</sup>

Osim čvrstih oblika integracije, kao što su spajanje i pripajanje, u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća sve više ulaze u partnerske odnose, odnosno strateške saveze. Strateški savezi su kombinacija napora dva ili više poduzeća na putu ostvarivanja zajedničkih ciljeva, poštujući obilježja svakog člana saveza. Strateški savezi su, u odnosu na spajanje i pripajanje, u prednosti zbog toga što se oni mogu brže i lakše uspostaviti. I strateški savezi, kao jedan od načina povezivanja poduzeća, izazivaju promjene u organizaciji.

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. od svog su postojanja preuzeli veliki broj trgovina. Svake godine poduzeće je preuzimalo po nekoliko objekata, dok se prvo veće preuzimanje dogodilo 2009. kada su preuzeli čak 6 marketa. U najam su 2014. godine od Valamara uzeli 11 trgovina, a godinu kasnije od Dione su kupili Istracommerce, i to 47 objekata. Realizacija uključivanja stabilnog poslovanja poduzeća Diona u sustav "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. provedena je izuzetno brzo, s činjenicom da su svi zaposlenici zadržali svoja radna mjesta i nastavili raditi bez prekida. Isto tako, kako je propadalo poduzeće „Puljanka“ d.d. poduzeće je uzimalo u najam njihove objekte.

---

<sup>50</sup> M. Žugaj op.cit., str. 117.

**Tržište.** Tržište ima veliki utjecaj na organizaciju poduzeća. Širenje samog poduzeća utječe na povećanje kapaciteta, odnosno na povećanje proizvodnje, nabave i prodaje. Struktura tržišta te kanali i uvjeti nabave i prodaje utječu direktno na organizaciju tih djelatnosti.<sup>51</sup> Tržište se pojavljuje kao jedan od osnovnih kriterija organizacije kojeg treba uvažavati pri organizacijskom strukturiranju.

Poduzeće tek na tržištu realizira svoje proizvode i time stječe uvjete za obavljanje proizvodnje. Na mogućnost plasmana proizvoda nekog poduzeća znatno utječu kvaliteta, uporabna vrijednost i životni vijek proizvoda, a na konkurentnost na tržištu utječu vrsta i opseg proizvodnog programa. Ovisno o svemu tome mijenjat će se veličina kapaciteta, organizacija prodaje, kanali distribucije te intenzitet inovacija.<sup>52</sup>

Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. na tržištu nabave za potrebe trgovine dobavlja većinom proizvode Hrvatskih proizvođača, a posebnu pažnju pridaju nabavci proizvoda malih istarskih proizvođača. Većinu nabavke čine različiti prehrambeni i neprehrambeni proizvodi koje prilagođavaju ovisno o lokaciji trgovine i zahtjevima kupaca. Za potrebe prerade mesa poduzeće nabavlja svinjetinu, junetinu, teletinu i janjetinu od isključivo hrvatskih uzgajivača iz okolice Karlovca, Like i Slavonije.

S obzirom na veliki broj trgovina sezonskog karaktera, poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. se prije sezone susreće sa izazovom pronalaska dovoljnog broja radnika. Ovaj problem imaju i ostale trgovačke kuće, ali zasada "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. uspijevaju pronaći dovoljan broj prodavača unutar Hrvatske. Zbog nedostatka radne snage u Istri angažiraju se i djelatnici iz ostalih dijelova Hrvatske, najviše iz Slavonije i Like. U cilju zadržavanja kvalitetne radne snage, poduzeće velikoj većini sezonskih radnika nakon završetka sezone nudi mogućnost cjelogodišnjeg zaposlenje, a za ostatak sezonskih radnika koristi institut „stalnoga sezonca“. Tablica 1. prikazuje broj zaposlenih u poduzeću raspodijeljenih po stručnoj spremi.

---

<sup>51</sup> loc. cit.

<sup>52</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 27.

Tablica 1. Broj zaposlenih po stručnoj spreml u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

<b>Stručna sprema</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Udio (%)</b>
VSS (Visoka Stručna Sprema) – Magistar	4	0,77
VSS (Visoka Stručna Sprema)	24	4,61
VŠS (Viša Stručna Sprema)	25	4,81
VKV (Visoko Kvalificirani Radnik)	1	0,19
SSS (Srednja Stručna Sprema)	369	70,96
KV (Kvalificirani)	55	10,58
Priučeni radnik	3	0,58
NKV (Nekvalificirani)	39	7,50
<b>Ukupno</b>	<b>520</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Interni podatci poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o., stanje na dan 03.12.2018.

**Razvoj znanosti i tehnologije.** Razvoj znanosti i tehnologije donosi nove proizvode, nove potrebe, nove proizvodne procese, kao i povećanje proizvodnje i proizvodnosti rada te sniženje troškova. Isto tako taj razvoj ima utjecaj i na razvoj znanosti o organizaciji.<sup>53</sup> Na organizacijsku strukturu poduzeća značajno utječe pojava novih i poboljšanje postojećih sredstava za proizvodnju, uvođenje novih proizvoda i novih metoda rada. Napredak tehnike i tehnologije utječe na veću podjelu rada, tehničku povezanost i međuovisnost. Svakim danom se sve više i više skraćuje vremensko razdoblje od znanstvenog otkrića do njegove primjene u praksi što nameće potrebu razvoja poduzeća. Radi sve šire uporabe informacijske tehnologije dolazi do velikih promjena u poduzećima. Ta tehnologija izaziva velike promjene u organizacijama, kako unutar poduzeća, tako i u odnosima poduzeća s okolinom.<sup>54</sup>

"ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. u svakodnevnom radu upotrebljavaju najsuvremeniju opremu koja im osigurava pružanje kvalitetne usluge te proizvodnju vrhunskih mesnih prerađevina. Veliki broj preuzetih trgovina je modernizirano, a

<sup>53</sup> M. Žugaj, op.cit., str. 117.

<sup>54</sup> ibidem, str. 173.

pogon opremljen s najsuvremenijim strojevima za preradu mesa kako bi ponudili vrhunski proizvod. Poduzeće u svom radu upotrebljava različite programe kao što su LaserLine, program za nadzor zrenja i termičke obrade mesa. Programi služe za praćenje i održavanje trgovine i knjigovodstva te praćenje proizvodnje mesnih prerađevina.

### **5.3. Analiza organizacijske strukture**

Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje i poslovanja te sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja posebno.<sup>55</sup> Svako poduzeće ima neku strukturu, odnosno neki sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura je uz organizacijska sredstva i organizacijske postupke najvažniji element organizacije. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća koji se mijenja pod utjecajem vanjskih i unutarnjih čimbenika. S obzirom na to ona treba biti usklađena s uvjetima, ali i s djelatnošću konkretnog poduzeća, s odabranim strateškim usmjerenjem te stvoriti pretpostavke za efektivno poslovanje. Osim toga ona određuje način na koji se aktivnosti i dijelovi organizacije grupiraju, kontroliraju i koordiniraju kako bi se ostvarili specifični ciljevi i rezultati.

#### *5.3.1. Formalna i neformalna organizacijska struktura*

S obzirom na intenzitet strukturiranja organizacije mogu biti formalne i neformalne. Formalna organizacijska struktura je propisana i službeno utvrđena, a nalazi se zapisana u organizacijskim sredstvima poduzeća. Ona se javlja kao rezultat procesa organizacijske izgradnje. Formalnom organizacijskom strukturom određuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije, kao što su opisivanje i povezivanje poslova koje treba obaviti u organizaciji, spajanje činitelja rada u uže i šire skupine te određivanje statusa ljudi u organizaciji. U svakoj organizaciji uz formalnu postoji i neformalna organizacijska struktura, koja se sastoji od manjeg ili većeg broja neformalnih grupa, a vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u poduzeću. Postoje dva osnovna tipa neformalnih skupina s obzirom na motive formiranja, interesne i prijateljske skupine. Dok interesne skupine nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, prijateljske skupine su najčešće rezultat zajedničkog

---

<sup>55</sup> M. Dujanić, *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 15.

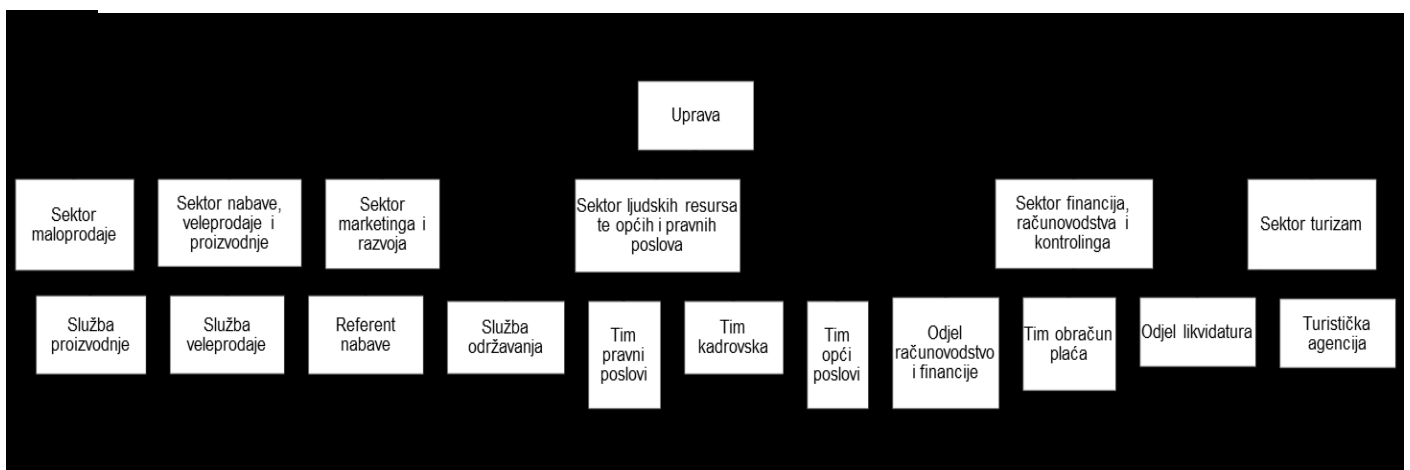
druženja članova poduzeća izvan radnog mjesta. Neformalna organizacija članovima formalne organizacije daje osjećaj pripadnosti, statusa, samopoštovanja i zadovoljstva.<sup>56</sup>

Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o., kako je prethodno već navedeno, pripada u veliko poduzeće. Pozitivna strana toga je to što svaki zaposlenik raspolaže specifičnim znanjem potrebnim za obavljanje određenog posla. Unutar poduzeća posebno se njeguje pozitivna radna atmosfera, a zaposlenici se prema poslu odnose potpuno adekvatno i odgovorno. Unutar poduzeća do sada nije bilo većih konflikata, a sve manje nesuglasice uspješno su riješene.

### 5.3.2. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura je ona u kojoj se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente.<sup>57</sup> U takvoj organizaciji primarno mjesto u strukturi imaju divizijske jedinice, kojima se pridodaje jedna ili više funkcijskih jedinica. No, postoje i organizacije u kojima primarno mjesto u strukturi imaju funkcijske jedinice te se njima pridodaje jedna ili više divizijskih jedinica, kao što je slučaj u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. Hibridna organizacijska struktura promatranog poduzeća sastoji se od pet funkcijskih jedinica kojima je pridodana jedna divizijska, odnosno predmetna jedinica.

Slika 3. Organizacijska shema poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.



Izvor: Samostalna izrada autora, stanje na dan 12.12.2018.

<sup>56</sup> H. Weihrich i Koontz H., *Menedžment*, Zagreb, Mate, 1998., str. 333.

<sup>57</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 400.



S obzirom da hibridna organizacijska struktura ima funkcijske i divizijske komponente, ona ima prednosti i nedostatke i funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Prednosti funkcijske organizacijske strukture su visok stupanj specijalizacije i podjele rada, stručno vođenje, logična povezanost poslovnih funkcija, niski režijski troškovi, racionalna upotreba resursa, a nedostaci su sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, nedostatak inovacija, sporo i neprimjereno odlučivanje, rascjepkanost poslova te odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera.

Prednosti divizijske organizacijske strukture su decentralizacija odgovornosti s razine organizacije na niže razine, odnosno na divizije; lako prilagođavanje i brza reakcija na promjene u okolini; omogućuje razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top-menadžera, a nedostaci su paralelno obavljanje poslova istih poslovnih funkcija po svim divizijama, pa i onih poslova koje bi bilo najracionalnije prenijeti na razinu organizacije kao cjeline; otežana kontrola s vrha organizacije te potreba za većim brojem osoblja s kvalifikacijama glavnog menadžera.

### *5.3.3. Složenost, formalizacija i centralizacija*

Ključne dimenzije organizacije su složenost, formalizacija i centralizacija. Složenost podrazumijeva razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini, tj. podjelu zadataka „po širini“ organizacije. Ona može biti uža ili šira, ovisno o tome da li je formiran manji ili veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Što je horizontalna diferencijacija veća, to je i organizacija složenija i obrnuto.

Vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu organizacije „po dubini“, tj. po razinama menadžmenta u organizaciji. Dublja organizacija je ona koja ima veći broj razina menadžmenta, od top menadžmenta do najniže razine menadžmenta, za razliku od plitke organizacije koja ima znatno manji broj razina menadžmenta. Dublja organizacija je i složenija, za razliku od plitke, koju će biti puno lakše i jednostavnije organizirati.<sup>58</sup> Stupanj podjele rada i specijalizacije u organizaciji u najužoj je vezi s horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom. Što je viši stupanj horizontalne i

---

<sup>58</sup> M. Žugaj, op.cit., str. 164.

vertikalne diferencijacije u organizaciji, bit će dublja i detaljnija podjela rada u organizaciji, a specijalizacija veća. Posljedica je duboke podjele rada i uske specijalizacije složenija organizacija, nasuprot plitkoj podjeli rada i blagoj specijalizaciji koje će zahtijevati jednostavniju i manje složenu organizacijsku strukturu.

Kod analize menadžmenta i položaja menadžera vrlo su važne razine menadžmenta. Svaki menadžer, bez obzira na menadžersku razinu, obavlja različite zadatke i funkcije (planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola). Uobičajena podjela menadžera je na menadžere najviše, srednje i najniže razine. Navedena podjela menadžera prisutna je i u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o., a broj razina menadžmenta je 3. Postojanjem manjeg broja hijerarhijskih razina, zaključuje se da se s obzirom na vertikalnu diferencijaciju, radi o plitkoj i jednostavnoj organizaciji. U navedenom poduzeću horizontalna diferencijacija provedena je na šest organizacijskih jedinica: sektor maloprodaje; sektor nabave, veleprodaje i proizvodnje; sektor marketinga i razvoja; sektor ljudskih resursa te općih i pravnih poslova; sektor financija, računovodstva i kontrolinga te sektor turizma. S obzirom na navedeni broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini, zaključuje se da se sa stajališta horizontalne diferencijacije radi o složenoj organizacijskoj strukturi.

Osim razine menadžmenta, na kojoj se menadžeri nalaze, bitno obilježje njihova posla i pozicije je i raspon kontrole. Pod rasponom kontrole misli se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru.<sup>59</sup> U poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. prisutan je uži raspon kontrole, jer svaki menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih. U navedenom poduzeću broj podređenih raste s obzirom na razinu menadžmenta, što znači da menadžeri na najvišoj razini imaju najuži raspon kontrole. Razlog tomu je to što se na višim razinama menadžmenta rješavaju složeni problemi i donose strateške odluke koje zahtijevaju veliki broj međusobnih interakcija između menadžera i njihovih suradnika, a upravo uži raspon kontrole to omogućuje, dok se na nižim razinama menadžmenta javlja potreba za dubljom i detaljnijom podjelom rada, a koordinaciju većeg broja suradnika omogućuje širi raspon kontrole. Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

---

<sup>59</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 61.

može se s obzirom na horizontalnu diferencijaciju svrstati u složeno organizirana poduzeća.

Pod formalizacijom organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine norme, procesa, pravila i procedura, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje njezinih članova. Stupanj formalizacije organizacije povezan je sa složenošću organizacije te s veličinom kao čimbenikom organizacije. To znači da su složene organizacije u većoj mjeri formalizirane od manje složenih organizacija te da će velike organizacije biti formaliziranije od manjih. Formalizirane organizacije manje su fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline, za razliku od neformaliziranih organizacija koje su fleksibilne i dobro reagiraju na izazove okoline. U organizacijama s većim stupnjem formalizacije prisutno je manje usmenog komuniciranja i usmenog dodjeljivanja zadataka izvršiteljima, dok upravo to dominira u organizacijama s niskim stupnjem formalizacije.

Kao što je ranije navedeno, "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. pripada skupini velikih poduzeća, no u organizaciji još nije prisutan visoki stupanj formalizacije. Ono uz statut ima brojne procedure, kao što su procedura zapošljavanja, procedura premještanja radnika, procedura prilikom izdavanja robe, procedure o otvaranju i zatvaranju trgovina. Poduzeće osim procedura nema pravilnik, poslovnik i druge dokumente kojima bi podigao stupanj formalizacije. U poduzeću svaki zaposlenik zna svoj zadatak te tko mu je nadređen odnosno od koga dobiva upute za rad. Isto tako zaposlenik je upoznat s time da li određeni posao može obaviti samostalno ili isključivo po nalogu nadređenoga. U poduzeću se kombinira usmeno i pismeno komuniciranje te dodjeljivanje zadataka izvršiteljima, ovisno o tome radi li se o već poznatom ili nekom novom procesu.

Centralizacija i decentralizacija kao dimenzije organizacijske strukture označavaju određeni stupanj koncentracije ili distribucije ovlasti za donošenje odluka.<sup>60</sup> Centralizacija označava da su odlučivanje, upravljanje i reguliranje koncentrirane na vrhu organizacijske strukture, što znači da najvažnije odluke donosi uprava poduzeća. Decentralizirana su ona poduzeća u kojima je odlučivanje distribuirano na niže razine organizacije sve do rukovoditelja ili istaknutih izvršitelja. Stupanj

---

<sup>60</sup> M. Jurina, op.cit., str. 42.

centralizacije i decentralizacije ovisi o veličini organizacije, složenosti i broju procesa, vrsti djelatnosti, tradiciji, okruženju.

Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. je vrlo centralizirano, no prisutan je i manji stupanj decentralizacije odlučivanja. To znači da se sve najvažnije odluke donose na najvišoj razini menadžment, dok niže razine menadžmenta donose manje važne odluke, ali uz prethodnu suglasnost menadžera najviše razine. Centralizacija omogućuje izravnu koordinaciju i kontrolu organizacije, s obzirom da se provodi s vrha organizacije. Navedeno poduzeće još uvijek može efikasno poslovati s obzirom na centralizirano odlučivanje, no sa daljnjim rastom poduzeća, morat će puno veći broj odluka delegirati nižim razinama menadžmenta.

#### *5.3.4. Vođenje, odgovornost i ovlast*

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Predstavlja prenošenje čovjekove vizije, viših ciljeva na druge ljude uz podizanje ljudskih mogućnosti na višu razinu, često do maksimalnih mogućnosti.<sup>61</sup> Bit je vođenja u slijedenju, odnosno u volji ljudi da slijede ono što je vođa naredio ili rekao te da se toga pridržavaju. Vođenje uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje jer se ono zapravo bavi međuljudskim aspektom menadžmenta.

Razlikuju se dva stila vođenja, a to su autokratski i demokratski stil vođenja. Autokratski stil vodstva karakterizira činjenica da je sva vlast koncentrirana kod menadžera koji zapovijeda te je prisutna jednosmjerna komunikacija u odnosu između rukovoditelja i podređenih. U demokratskom stilu vodstva menadžer se prije donošenja odluka konzultira s podređenima ili ih uključuje u proces odlučivanja. U ovom stilu vodstva menadžer veliku pozornost pridaje međuljudskim odnosima.

Uz samo vođenje povezuju se pojmovi odgovornosti i ovlasti. Ovlast se može definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenu smjeru.<sup>62</sup> S obzirom na različite razine organizacije različita je i razina ovlasti koje menadžeri mogu imati. Tako da bi najviše ovlasti trebali imati menadžeri na najvišim razinama menadžmenta, dok bi menadžeri na nižim razinama trebali imati manje ovlasti od svojih pretpostavljenih. Postoje dva osnovna tipa

---

<sup>61</sup> ibidem, str. 264.

<sup>62</sup> P. Sikavica, op.cit., str. 64.

ovlasti: linijska i stožerna ovlast. Ovim osnovnim tipovima ovlasti može se dodati i treći koji se naziva funkcijska ovlast.<sup>63</sup>

Odgovornost se može definirati kao obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje.<sup>64</sup> Odnos između ovlasti i odgovornosti mora biti uravnotežen na svim organizacijskim razinama. To znači da više organizacijske razine imaju veću ovlast, ali i veću odgovornost, nasuprot nižim organizacijskim razinama koje imaju manju ovlast, ali i manju odgovornost. Svako radno mjesto u organizaciji mora imati određen stupanj odgovornosti za obavljanje preuzetog zadatka. Raspon odgovornosti podrazumijeva broj svih posredno i neposredno podređenih jednom menadžeru na određenoj razini organizacijske piramide.

U poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. karakterističan je benevolentno-autoritativni stil vodstva. Postavljanje ciljeva i donošenje strateških odluka u domeni je vrhovnog menadžmenta, no u donošenje manje važnih odluka, najčešće operativnih, uključuju se i suradnici. Kod donošenja odluka menadžeri uzimaju u obzir i poneke ideje i mišljenja svojih suradnika. S obzirom da vrhovni menadžment ima određeno povjerenje u suradnike, manji broj odluka delegira na niže razine, no te odluke i dalje ostaju pod njihovom čvrstom kontrolom. U navedenom poduzeću postoji samo jedna vrsta ovlasti, i to linijska ovlast. To znači da se ovlast prenosi s nadređenog na podređenog, od najviših prema najnižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Linijska ovlast uređuje odnose u organizaciji na način da nadređeni izravno nadgleda podređenog, čime se stvara i organizacijska hijerarhija koja se naziva lanac zapovijedanja. U poduzeću najveću ovlast imaju menadžeri na najvišim razinama te shodno tome veću odgovornost u odnosu na menadžere na nižim razinama koji imaju manju ovlast, ali i manju odgovornost.

---

<sup>63</sup> loc. cit.

<sup>64</sup> ibidem, str. 65.

#### 5.4. Analiza organizacijskih postupaka i sredstava

Organizacijski postupci su sredstva kojima se propisuju procedure odnosno postupak obavljanja nekih poslova.<sup>65</sup> Istraživanje organizacijskih postupaka odnosi se na istraživanje kojim se utvrđuje da li je propisan redoslijed operacija te koliko je on ekonomski optimalan. Samo istraživanje obuhvaća istraživanje radnih postupaka i istraživanje organizacijskih procedura. Potrebno je provesti ova istraživanja u sklopu svake funkcije ili organizacijske jedinice kako bi se dobila potpunija dijagnoza. Ovim istraživanjem utvrđuje se efikasnost sustava rada i bonitet funkcioniranja organizacije.

Istraživanje primjene organizacijskih sredstava uključuje istraživanje kojim se utvrđuje da li se u poduzeću primjenjuju i na koji način pomoćna sredstva. Organizacijska sredstva koriste se pri uspostavljanju nove organizacije, ali i pri mijenjanju, unapređivanju i održavanju postojeće organizacije. U pomoćna sredstva ubrajaju se sporazumi, statut, pravilnici, poslovnici, organizacijske sheme, organizacijski priručnici te suvremena tehnička pomagala.<sup>66</sup>

Organizacija koja ima veći broj organizacijskih sredstava je kvalitetnija. Postoje različite vrste organizacijskih sredstava kojima se u poduzećima služe pri oblikovanju organizacije, a to su organizacijski akti, grafički prikazi te suvremena tehnička pomagala. Na slici 5. navedena su organizacijska sredstva koja postoje u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o., ali i ona koja ne postoje.

---

<sup>65</sup> M. Dujanić, *Organizacija*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 11.

<sup>66</sup> M. Dujanić, *Organizacija*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006., str. 11.

Slika 4. Organizacijska sredstva u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.

<b>Postoji u poduzeću</b>	<b>Ne postoji u poduzeću</b>
Pravila/statut poduzeća	Pravilnik
Organizacijske okružnice	Poslovnik
Organizacijski postupci/procedure	Odluke
Organizacijske sheme	Organizacijski priručnik
Suvremena tehnička pomagala	Dijagrami i grafikoni
	Gantogrami
	Mrežni dijagram
	Grafički prikaz redoslijeda događaja
	Grafički prikaz odgovornosti

Izvor: Samostalna izrada autorice, stanje na dan 01.03.2019.

### **5.5. Kritički osvrt na postojeće stanje organizacije poduzeća**

U poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. zadaci su jasno definirani, a to omogućuje postizanje željenog stanja, tj. ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća. Poduzeće je opremljeno suvremenom tehnologijom i strojevima koji omogućuju pružanje kvalitetnih usluga te proizvodnju vrhunskih proizvoda.

Poduzeće s obzirom na broj zaposlenih pripada u velika poduzeća. U navedenom poduzeću postoje tri razine menadžmenta, a broj podređenih raste odozgo prema dolje, što znači da menadžer na nižoj razini ima veći broj podređenih.

Trgovački obrt Market „Plava Laguna“ svake je godine preuzimao po nekoliko objekata diljem Istre te je na taj način nastalo poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. Lokacija sjedišta poduzeća odabrana je na način da se poduzeće orijentiralo na dostupnost radne snage te poznavanje lokalne vlasti. U

poduzeću se najvažnije odluke donose na najvišoj razini menadžmenta, dok niže razine menadžmenta donose manje važne odluke, ali uz prethodnu suglasnost menadžera najviše razine. Upravo to predstavlja i najveći organizacijski problem zbog velikog stupnja centralizacije u organizaciji, koji opterećuje vrhovne menadžere obvezama, odlukama i time što nisu specijalizirani za sva područja koja su im dana na upravljanje.

Daljnjim rastom poduzeća morat će se donošenje odluka decentralizirati, odnosno trebat će za donošenje određenog broja važnih odluka ovlastiti niže razine u organizaciji. Svakako da će i dalje biti potreban određeni stupanj centralizacije u organizaciji, i to ponajprije za odluke koje su najvažnije za cijelu organizaciju te koje se moraju donositi na najvišoj razini menadžmenta.

Na taj način vrhovni menadžeri mogli bi se više posvetiti strateškim pitanjima i planovima, a niže razine odlučivale bi o stvarima sa kojima su najbolje upoznate. Decentralizacija odlučivanja rezultirala bi bržim donošenjem odluka, one bi bile više usklađene s okolinom te većom zainteresiranošću podređenih kojima je delegirana ovlast.



## 6. ZAKLJUČAK

Svaki čovjek pripada većem broju različitih organizacija, a kako bi uspješno obavio sve zadaće koje se očekuju od njega, mora biti dobro organiziran. Organizacija počinje s pojavom čovjeka jer se on njome počeo baviti usporedno s obavljanjem proizvodnog rada. Pojam organizacije definira se kao svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Projektiranje organizacije javlja se zbog rasta i razvoja poduzeća, potrebe rješavanja složenih organizacijskih problema te složenosti uvjeta u kojima poduzeće funkcionira.

Projektiranje organizacije je složen proces, a faze projektiranja se provode po kronološkom redoslijedu. U radu se projektiranje organizacije pojasnilo kroz četiri faze, a to su: pokretanje, istraživanje, projektiranje i aplikacija. Srž rada predstavlja druga faza projektiranja organizacije, tj. istraživanje postojećeg stanja organizacije, a kako bi se pobliže objasnili koraci istraživanja oni su prikazani na primjeru konkretnog poduzeća.

Poduzeće "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. po broju zaposlenih pripada u velika poduzeća, a karakterizira ga funkcijska organizacijska struktura. Daljnji rast poduzeća uzrokovat će potrebu za promjenom u razini odlučivanja odnosno distribuciju donošenja odluka na niže organizacijske razine. Trenutno poduzeće ostvaruje sve zacrtane ciljeve po unaprijed utvrđenom planu, no postoji prostor za unaprjeđenje i poboljšanje boniteta organizacije, ako se prihvati novo organizacijsko rješenje, tj. decentralizacija odlučivanja. Prihvatanje novog rješenja moglo bi rezultirati vidljivim poboljšanjem u poslovanje na način da bi vrhovnom menadžmentu ostalo na raspolaganju više vremena za donošenje strateških odluka, ubrzao bi se proces donošenja odluka te bi odluke bile više usklađene sa stanjem okoline.

Može se zaključiti da osim što teorija naglašava važnost organizacije i kontinuiranog praćenja i mjerenja njezine funkcionalnosti te usavršavanja radi boljeg poslovanja poduzeća, to zaista jest i praksa. Vrlo je važno da se organizacija ne zanemaruje, nego da se zna na pravi način njegovati i proaktivno djelovati na način da se problemi uoče na vrijeme prije nego postanu nerješivi.

## LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. et. al. *Organizacijska teorija*, Zagreb, Informator, 1991.
2. Buble, M., *Metodika projektiranja organizacije*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2006.
3. Dujanić, M., *Organizacija*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006.
4. Dujanić, M., *Projektiranje organizacije i upravljanje projektima*, Rijeka, Veleučilište u Rijeci, 2006.
5. Ferišak, V., *Organiziranje materijalnog poslovanja*, Zagreb, Informator, 1995.
6. Galetić, L., *Organizacija*, Zagreb, Sinergija, 2016.
7. Gutić, D., Devčić, A. i M. Šostar, *Organizacija poduzeća*, Osijek, Studio HS internet, 2017.
8. Jurina, M., *Organizacija i menadžment*, Zaprrešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011.
9. Sikavica, P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
10. Sikavica, P. i M. Novak, *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
11. Žugaj, M., *Organizacijsko oblikovanje*, Drugo, nepromijenjeno izdanje, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2008.
12. Weihrich, H. i H. Koontz, *Menadžment*, Deseto izdanje, Zagreb, Mate, 1998.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Faze projektiranja organizacije .....	11
Slika 2. Logo poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.....	21
Slika 3. Organizacijska shema poduzeća "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. ....	35
Slika 4. Organizacijska sredstva u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o. ..	42

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj zaposlenih po stručnoj spremi u poduzeću "ISTARSKI SUPERMARKETI" d.o.o.....	33
---	----