

Istraživanje razlika u organizaciji neprofitnih i profitnih poslovnih subjekata

Čičić, Karmen

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:137:100865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Repository / Repozitorij:

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



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

KARMEN ČIČIĆ

**ISTRAŽIVANJE RAZLIKA U ORGANIZACIJI NEPROFITNIH I
PROFITNIH POSLOVNIH SUBJEKATA**

Završni rad

Pula, 2019

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

KARMEN ČIČIĆ

**ISTRAŽIVANJE RAZLIKA U ORGANIZACIJI NEPROFITNIH I
PROFITNIH POSLOVNIH SUBJEKATA**

Završni rad

JMBAG: 0303050746, redovni student

Studijski smjer: Turizam

Predmet: Organizacija

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, rujan 2019



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. DEFINIRANJE I ODREĐENJE ORGANIZACIJE	5
2.1. Definiranje organizacije	5
2.2. Oblikovanje organizacije	6
2.2.1. <i>Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije</i>	6
2.2.2. <i>Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije</i>	10
3. OSNOVNE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	13
3.1. Pojam organizacijske strukture	13
3.2. Elementi organizacijske strukture	13
3.3. Dizajniranje organizacijske strukture	15
3.4. Organizacijska složenost, formalizacija i centralizacija	16
3.5. Vrste organizacijskih struktura	20
3.5.1. <i>Funkcijska organizacijska struktura</i>	20
3.5.2. <i>Divizijska organizacijska struktura</i>	23
3.5.3. <i>Projektna organizacijska struktura</i>	24
3.5.4. <i>Matrična organizacijska struktura</i>	25
4. ISTRAŽIVANJE RAZLIKA U ORGANIZACIJI NEPROFITNOG I PROFITNOGA POSLOVNOG SUBJEKTA	26
4.1. Neprofitni poslovni subjekt “Udruga za autizam – Zagreb”	26
4.1.1. <i>Unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije</i>	26
4.1.2. <i>Dimenzije organizacije „Udruga za autizam – Zagreb“</i>	30
4.1.3. <i>Organizacijska struktura „Udruga za autizam – Zagreb“</i>	31
4.2. Profitni poslovni subjekt “Valamar Riviera” d.d.	32
4.2.1. <i>Unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacijske strukture</i>	32
4.2.2. <i>Dimenzije organizacije poslovnog subjekta „Valamar Riviera“ d.d.</i>	36

4.2.3. Organizacijska struktura poduzeća „Valamar Riviera“ d.d.	37
4.3. Razlike između organizacije neprofitnog poslovnog subjekta “Udruga za autizam – Zagreb” i profitnog poslovnog subjekta “Valamar Riviera d.d.”	38
5. ZAKLJUČAK	40
6. LITERATURA	41
POPIS SLIKA	42
SAŽETAK	43
SUMMARY	44

1. UVOD

Svako poduzeće prilikom osnutka mora odabrati i oblikovati odgovarajuću organizaciju. Organizacija ima više teorija i shvaćanja, ali u svakom slučaju se odnosi na rad ljudi koji pomoću materijalnih sredstava ostvaruju zacrtane ciljeve i zadatke na efikasan način, s minimalnim naporom. Kako bi se oblikovala odgovarajuća organizacija uzimaju se u obzir unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije, ključne dimenzije organizacije, te izbor kvalitetne i pravovaljane organizacijske strukture. Pod unutarnje čimbenike spadaju oni kojima poduzeće može upravljati, a to su: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina poduzeća, ljudski resursi, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija. Čimbenici na koje poduzeća ne mogu utjecati već im se moraju prilagoditi su institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište i razvoj znanosti i tehnologije, koji spadaju pod vanjske čimbenike oblikovanja organizacije. Oblikovanje organizacije poduzeća je proces u kojem se odabire vrsta organizacijske strukture koja mora odgovarati poduzeću kako bi uspješno poslovala. Organizacijska struktura predstavlja veze i odnose između svih činitelja organizacije. O izboru odgovarajuće organizacijske strukture ovise i stupnjevi složenosti, formalizacije i centralizacije. Postoje različite vrste organizacijskih struktura, no kao bitnije izdvajaju se sljedeće: funkcijska, divizijska, projektna i matrična organizacijska struktura.

Svrha završnog rada je odrediti koje su razlike u oblikovanju organizacije kod profitnih i neprofitnih poduzeća. U posebnom poglavlju istraživat će se unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije, ključne dimenzije organizacije i izgled organizacijske strukture neprofitnog poduzeća "Udruga za autizam - Zagreb" i profitnog poduzeća "Valamar Riviera" d.d., te usporedba organizacije ova dva poslovna subjekta.

Rad je strukturiran kako bi se što bolje istražila i usporedila glavna tema, a izložena je kroz 5 poglavlja. Uvodni dio ukazuje na problem istraživanja, svrhu rada i strukturu rada, te metode istraživanja. U drugom poglavlju objašnjeno je definiranje organizacije, te njeno oblikovanje pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika. Treći dio sadrži osnovne odrednice organizacijske strukture. U četvrtom dijelu provodi se analiza glavne teme ovog rada tj. istraživanje razlika organizacije neprofitnih i profitnih poslovnih subjekta gdje je neprofitni subjekt "Udruga za autizam - Zagreb", a profitni "Valamar Riviera" d.d. Na kraju rada, u petom poglavlju donose se zaključci provedenog istraživanja.

U svrhu postignuća ciljeva rada provedeno je teorijsko i empirijsko istraživanje. Pritom su primijenjene sljedeće metode: induktivna metoda, metoda analize dokumenata i

publikacija, metoda kompilacije, metoda deskripcije, komparativna metoda, metoda klasifikacije, povijesna metoda.

2. DEFINIRANJE I ODREĐENJE ORGANIZACIJE

2.1. Definiranje organizacije

Organizacija je širok pojam koji je teško definirati. Tijekom godina mnogo autora je postavilo svoje teorije i shvaćanja organizacije, te ju promatrali sa više stajališta. Dok jedni autori tvrde da je organizacija znanost, drugi misle da je organizacija ipak vještina, a za treće organizacija je kombinacija znanosti i vještine. S druge strane, postoje i autori koji organizaciju promatraju i proučavaju na integralan način. Ona, po njihovom mišljenju, "čini organski povezanu i međusobno usklađenu skupinu ljudi koja odgovarajućim materijalnim sredstvima ostvaruje postavljene ciljeve."¹ Dakle, prema ovom viđenju svi su međusobno povezani i ovise jedni o drugima, gdje svaki pojedinac u skupini ima svoj zadatak i svojim radom, naporom i znanjem pruža jedan dio "slagalice" ukupnom postavljenom cilju.

Kako bi se izdvojila i sročila jedna opće prihvatljiva definicija, organizacija se mora raščlaniti na tri glavna obilježja koja postoje u svakoj organizaciji, a to su: cilj (zadatak koji se želi ostvariti), skladnost materijalnih i ljudskih sredstava i njihova racionalna upotreba. Stoga, može se zaključiti da organizacija, kao opća kategorija, predstavlja svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem području društvenog života.²

Može se reći da organizacija postoji jednako dugo koliko i čovjek, odnosno čovjekov rad, i da se paralelno razvijala i napredovala zajedno s radom. Sve je počelo onog trenutka kada je čovjek uz pomoć jednog sredstva, s ciljem zadovoljavanja i olakšavanja osnovnih potreba, izgradio tj. napravio završni proizvod. Prilikom razvoja i unapređivanja, kako bi na što lakši način i u što kraćem vremenu proizveo željeni proizvod, čovjek dolazi u susret sa sve složenijim i zahtjevnijim procesima proizvodnje, te boljom organiziranošću rada. Zato organizacija ima svoja dva oblika: organizaciju rada i organizaciju poduzeća.

Organizacija rada se može definirati kao „svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi činitelji (materijalni i ljudski) proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada.”³ Dakle, njezina uloga jest da omogući i olakša proces rada usklađivanjem elemenata proizvodnje tj. poslovanja, i to na način da se između njih postavi određeni odnos. Valja naglasiti kako pri tome nije dovoljno da činitelji proizvodnje (materijalni i ljudski) samo

¹ P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999., str. 13.

² loc.cit

³ ibidem, str. 14.

postoje, nego je bitno da su međusobno usklađeni u svakom smislu, kvantitativno i kvalitativno, te vremenski i prostorno, kako bi funkcionirali kao jedinstvena proizvodna ili poslovna cjelina.

Organizacija rada i organizacija poduzeća ne mogu se izjednačavati, jer organizacija poduzeća se odnosi na cjelokupno poduzeće, tj. cjelokupno poslovanje poduzeća i nastaje sa osnivanjem poduzeća. Organizacija rada stara je koliko i sam rad, te je ona samo jedan dio organizacije poduzeća. Organizacija poduzeća nije uvijek sadržajno ista, već se razlikuje u pojedinim vremenskim razdobljima zbog svoje izloženosti raznim promjenama koje su uzrokovane vanjskim ili unutarnjim čimbenicima.

2.2. Oblikovanje organizacije

Kako bi se pravilno modelirala organizacija poduzeća, potrebno je uzeti u obzir da na njeno oblikovanje utječu razni čimbenici. Ti čimbenici mogu biti vanjski i unutarnji.

2.2.1. Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije

Unutarnji čimbenici oblikovanja organizacije ne mogu se promatrati pojedinačno, jer svaki čimbenik ne isključuje drugi, već su međusobno povezani i utječu jedan na drugog. Za unutarnje čimbenike se može reći da poduzeća upravljaju njima. Prema Sikavici „najvažniji unutarnji čimbenici su: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina poduzeća, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija.“⁴

Jedan od najvažnijih unutarnjih čimbenika su **ciljevi i strategija** poduzeća. Od samog nastajanja poduzeća, primarni zadatak je odabrati odgovarajući cilj, tj. svrhu postojanja poduzeća. Pomoću pravih i odgovarajućih ciljeva organizacija određuje koje je njeno željeno buduće stanje, tj. koja je njegova svrha postojanja. Prema tome, cijelo se njeno poslovanje usmjerava prema tom određenom cilju i željenoj viziji. Stoga, ciljevi predstavljaju najvažnije obilježje svakog poduzeća. Kada se određuju ciljevi organizacije, treba imati na umu i hijerarhiju ciljeva, koja ukazuje da se postizanjem ciljeva dijelova postižu ciljevi cjeline. Glavni cilj svake organizacije jest misija. Misija je razlog zbog kojeg poduzeće postoji i pomoću misije poduzeće određuje koja je svrha njegovog postojanja, u

⁴ ibidem, str. 73.

kojem smjeru želi ići, označava njenu filozofiju, određuje tko su njeni željeni potrošači, te će odrediti koje usluge ili proizvode će proizvoditi, odnosno usluživati.

Dakle, definiranjem cilja zna se što poduzeće želi postići, a da bi znalo kako to postići mora imati plan kako te ciljeve ostvariti. Zato se postavlja strategija organizacije. Strategija uključuje izbor prikladnog načina za postizanje ciljeva.⁵

Važno je da korištena strategija bude unikatna i odgovarajuća za to poduzeće i koja će mu omogućiti da bude bolje od konkurencije. Kako bi se sve jednostavno objedinilo:⁶ “Misija daje okvir, ciljevi definiraju mete u okviru misije, koji kad su ostvareni pomiču organizaciju prema ispunjenju misije, a strategije su temelji za plan djelovanja pri postizanju ciljeva ...” i dalje: “Strategije su osnovni pristupi što ih stanovito vodstvo odabire pri projektiranju djelovanja s kojim će riješiti neki zadatak ili ostvariti neki cilj.”

Sljedeći bitan čimbenik koji se nadovezuje na ciljeve i strategiju su **zadaci i tehnologija**. Jasni ciljevi su pretpostavka za definiranje zadataka organizacije. Definiranje zadataka poduzeća podrazumijeva određenje nositelja izvršenja zadatka, vrijeme potrebno za izvršenje zadatka i troškova izvršenja zadatka. Zadaci predstavljaju dodijeljeni posao kojim će se ostvariti željeno stanje kojem se teži. Kada se izvrše pojedini zadaci ujedno se izvršavaju i ciljevi. Zadaci se mogu kategorizirati u 3 jednostavne grupe: zadaci vezani za rad s ljudima, zadaci vezani za rad sa stvarima i zadaci vezani za rad s informacijama. Kako se ciljevi ostvaruju zadacima, tako se zadaci ostvaruju različitim tehnologijama. Najjednostavnije rečeno “tehnologija je znanje o načinu da se nešto uradi”.⁷ No, isto tako, razlikuju se uslužna tehnologija i proizvodna tehnologija. Razlika između uslužne i proizvodne tehnologije je u tome što uslužna tehnologija u istom trenutku proizvodnje obavlja i potrošnju, a proizvodna tehnologija će proizvoditi proizvode u jednom vremenu da bi ih se prodavalo u drugom vremenu. Pod tehnologijom se podrazumijevaju proizvodni postupci koji imaju bitne učinke na poslovanje poduzeća. Zbog novih suvremenih tehnika, sredstava za rad, te novih tehnoloških postupaka, dolazi do potrebe za novom i drukčijom podjelom rada, te novom unutarnjom organizacijom procesa rada. Zbog automatizacije i mikroelektronike kao i robotike, gube se organizacije rada u kojima je glavni izvor rada bio čovjek i njegove vještine, manualni rad i znanje, te se zamjenjuju strojevima koji obavljaju poslove brže, jednostavnije i jeftinije. Tako dolazi do promjena u cijeloj strukturi organizacije, a ne samo u proizvodnji. Poduzeća počinju napuštati tradicionalne,

⁵ ibidem, str. 45.

⁶ Strategija i taktika - <http://www.hatz.hr/hrv/glasnik/Strategija%20i%20taktika-1.htm> , (pristupljeno 24.06.2019.)

⁷ P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 79.

birokratske, mehaničke strukture koje se zamjenjuju organskim strukturama, što ujedno predstavlja razvoj i rast poduzeća.

Veličina poduzeća kao sljedeći čimbenik kojim se oblikuje organizacija ima veliku ulogu u izboru odgovarajućeg oblika organizacijske strukture poduzeća. Da bi se uopće mogla odrediti veličina poduzeća, treba uzeti u obzir različite parametre, kao što su: broj zaposlenih u poduzeću, veličina ostvarenog ukupnog prihoda i veličina ostvarenog profita, vrijednost osnovnih sredstava, udio poduzeća na tržištu ponude i sl.

Svi parametri su korisni, ali kao najčešći kriterij za određivanje veličine poduzeća je broj zaposlenika. Broj zaposlenih "prvi je pokazatelj veličine poduzeća, zato što o broju radnika u poduzeću ovisi dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta kao i tip i način organizacije radnih mjesta i slično."⁸ Zbog toga je jasno da poduzeće, koje ima veliki broj zaposlenih neće imati jednaku niti sličnu organizacijsku strukturu kao i poduzeće koje ima mali broj zaposlenih. Prema tome, velika poduzeća će biti u većoj mjeri formalizirana, što znači da su uloge, postupci i procedure propisane, te postoje pisani dokumenti kojima se određuje ponašanje u organizaciji. Dalje, velika poduzeća će biti decentralizirana, dok će mala poduzeća uglavnom biti centralizirana. To podrazumijeva da centralizirane organizacije veći broj odluka donose na razini vrhovnog rukovodstva, dok decentralizacija znači da se odluke donose i na nižim hijerarhijskim razinama. Također, treba spomenuti da se složenost, odnosno jednostavnost organizacijske strukture može razlikovati u velikim i malim poduzećima. Velika poduzeća će uglavnom biti vertikalno složena, što znači da će imati veći broj hijerarhijskih razina, isto tako i horizontalno složena, jer će postojati određeni broj organizacijskih jedinica, tj. sektora, divizija, odjela na pojedinim organizacijskim razinama.

Životni ciklus poduzeća utječe na oblikovanje organizacijske strukture tako što poduzeće prolazi kroz četiri tipične faze tijekom svog "života". U svakoj fazi životnog ciklusa poduzeća razlikuje se i organizacijska struktura, način rukovođenja, ciljevi, način proizvodnje itd. Te se faze mogu podijeliti u četiri grupe: poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća, faza kolektivnog duha ili faza rasta, faza formalizacije i faza elaboracije ili usavršavanja.

Može se reći da se poduzeće "rađa" i time prolazi kroz poduzetničku fazu u kojoj se poduzeće gradi. Tada je organizacijska struktura neformalna i cijelo poduzeće je usmjereno na proizvodnju jednog proizvoda ili usluge, s ciljem da se dokaže i opstane na

⁸ ibidem, str. 86.

tržištu. U ovoj fazi sav rizik i kontrolu poslovanja snosi osnivač poduzeća. Kako dolazi do rasta i razvoja poduzeća, tako dolazi i do povećanja broja zaposlenih u poduzeću. Osnivač poduzeća često nije sposoban za vođenje poduzeća i time mora prebroditi prvu krizu vođenja zapošljavanjem odgovarajućeg menadžmenta. Tako poduzeće ulazi u svoju drugu fazu, tj. fazu kolektivnog duha, što znači da su se ciljevi organizacije redefinirali i način vođenja je drukčiji od prethodne faze. Podjela rada je detaljnija što za posljedicu ima formiranje novih organizacijskih jedinica i radnih mjesta u kojima se zaposleni počinju u potpunosti posvećivati organizaciji, te tako vlada zdrava klima u poduzeću. U ovoj fazi poduzeće još uvijek nije formalizirano i komunikacija između nižih i viših razina menadžmenta je neformalna, te postoji nepovjerenje, što dovodi do sljedeće krize, a to je potreba za delegiranjem. U fazi formalizacije uvode se pravila, procedure i kontrola u organizaciji, komunikacija se počinje odvijati kroz formalne kanale, odnosno vrhovno rukovodstvo se bavi strateškim pitanjima i planiranjem, dok menadžeri na srednjoj razini obavljaju sve operativne poslove. U četvrtoj fazi ili fazi elaboracije razvija se timski rad i veća suradnja, dolazi do podjele poslovanja poduzeća na veliki broj manjih područja djelatnosti, koje se nazivaju divizije. Problem kod faze elaboracije je što se pojavljuje potreba za revitalizacijom svakih 15-20 godina, zbog teškoća koje mogu doći upravo zbog razvoja poduzeća. Kriza se pokušava riješiti inovacijama i mijenjanjem menadžmenta. Krize su neizbježne za sva poduzeća i ako poduzeća ne uspiju riješiti jednu od kriza tijekom određenih faza, uglavnom propadaju.

Ljudski resursi ili zaposlenici u poduzeću su značajan čimbenik oblikovanja organizacijske strukture, jer njihovo znanje i sposobnosti imaju utjecaj na to hoće li se usvojena organizacija provesti ili ne. Zaposleni utječu na oblikovanje organizacijske strukture na dva načina: putem svog sastava i putem osobnih vrijednosti, stavova i potreba.

Također, **proizvod ili usluga** koju poduzeće proizvodi ili pruža, te lokacija poduzeća su bitni unutarnji čimbenici organizacije. Izboru i količini proizvoda ili usluge koje će proizvoditi, tj. pružati, poduzeće mora prilagoditi i organizacijsku strukturu. Ako poduzeće proizvodi veći broj različitih proizvoda s različitim tehnologijama, bez mogućnosti zajedničke organizacije za sve proizvode i za sve dijelove proizvodnje, velika je vjerojatnost da će koristiti model predmetne organizacijske strukture. Teško je promatrati proizvod kao izolirani čimbenik, jer je povezan sa svim aspektima poduzeća. Da bi se mogla odabrati prava kombinacija proizvodnje, tj. prava organizacijska struktura, treba znati koja je najbolja moguća kombinacija proizvodnje.

Lokacija nije poput ostali unutarnjih čimbenika organizacije, jer je ona relativno stabilna tijekom dužeg razdoblja. Mogu se promijeniti mikrolokacije nekih dijelova poduzeća, pogona, odjela, dok promjena makrolokacije, odnosno lokacije tvornice ili sjedišta ima manju šansu za promjenom u kratkom roku. Lokacija poduzeća „i razmještaj organizacijskih jedinica (pogona, odjela ili službi) opredjeljuje izbor određene vrste organizacijske strukture u zavisnosti od toga je li poduzeće smješteno na jednoj lokaciji ili su pojedini njegovi dijelovi dislocirani.”⁹ Poduzeće koje je smješteno daleko od velikih gradova i brzih komunikacijskih putova će poslovati teže od onog sa lakše pristupačnom lokacijom, koja će privući visokokvalificirane radnike i osoblje, što se odražava i na samo poslovanje poduzeća.

2.2.2. Vanjski čimbenici oblikovanja organizacije

Vanjski čimbenici su čimbenici okoline kojima se poduzeća moraju prilagoditi. Ti čimbenici upravljaju poduzećem i da bi poduzeća opstala moraju se prilagoditi toj nestabilnoj i nesigurnoj okolini u svakom trenutku kada dođe do promjene. Najutjecajniji čimbenici okoline su: institucionalni uvjeti (društveno-kulturni, politički i pravni čimbenici), integracijski procesi, tržište (kupci, konkurencija, dobavljači) i razvoj znanosti i tehnologije.

Institucionalni uvjeti su čimbenici na koje poduzeće ne može imati apsolutno nikakav utjecaj i mora im se prilagođavati. Tu se radi o zakonskim i drugim propisima, ekonomskim politikama, te mjerama gospodarskog sustava, kojima se regulira poslovanje poduzeća.

Pojedina poduzeća donekle i mogu utjecati na **integracijske procese** kao vanjske čimbenike, jer su i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim poduzećima, bilo da se međusobno spajaju ili im se pripaja. Prisutne su određene razlike u smislu promjena koje izaziva integracija u organizaciji poduzeća, jer zavisi radi li se o spajanju dvaju ili više poduzeća u jedno novo poduzeće. Promjene koje se događaju prilikom integracije su velike i zahvaćaju velik dio organizacijske strukture, od proizvodnje pa do menadžmenta i upravljanja.

Integracija kao čimbenik organizacije, “utječe na racionalizaciju obavljanja poslovnih funkcija uopće, a izvanproizvodnih funkcija posebno, a modeli i razine integracije rezultiraju različitim modalitetima smještaja i obavljanja poslova izvanproizvodnih

⁹ ibidem, str. 101.

funkcija.”¹⁰ U današnje suvremeno vrijeme sve više dolazi do strateškog povezivanja poduzeća, tj. partnerskih odnosa, koja se uglavnom bave telekomunikacijama i koja se nalaze u kompjuterskoj industriji, jer promjene u poduzećima visokih tehnologija nastaju toliko brzo da ih je gotovo nemoguće pratiti.

Tržište kao organizacijski čimbenik se javlja u dva oblika: kao tržište nabave i kao tržište prodaje. U svakom slučaju, tržište izaziva promjene u organizaciji, te u raznim poslovnim funkcijama, kao npr. u nabavi i prodaji. Na tržištu nabave poduzeća se susreću s dobavljačima, tj. elementima ulaza u proces transformacije, dok se na tržištu prodaje susreće s kupcima i konkurencijom. Kupci čine najvažniji element tržišta prema kojima se poslovanje svih poduzeća orijentira i pokušava prilagoditi i ugoditi željama potrošača, jer zadovoljni kupci osiguravaju uspješno poslovanje. Isto tako, na tržištu nabave bitnu ulogu imaju dobavljači za poduzeća. Poduzeća koja se bave proizvodnjom složenih proizvoda i potrebno im je puno dijelova i različitih komponenti svoju će organizacijsku strukturu prilagoditi na taj način da se olakša cijeli proces nabave i korištenje proizvoda. Sljedeći važan segment tržišta je konkurencija koja je danas globalno prisutnija nego prije i koju se ne može kontrolirati, jer se pojavljuje iznenada i nenajavljeno. Konkurentnost poduzeća “označava sposobnost poduzeća da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robu i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.”¹¹ Upravo zbog konkurencije, menadžment svaki dan ima nove izazove, koji zahtijevaju da se odgovarajućim i pravim strategijama u rukovođenju pronađu rješenja.

Posljednji vanjski čimbenik koji ima snažan utjecaj na organizaciju je **razvoj znanosti i tehnologije**. Radi se o svim novim dostignućima, spoznajama u znanosti, tehnici, tehnologiji koje poduzeće nema, ali ih mora prihvatiti i prilagoditi im se, jer ako to ne učini konkurencija će ga vrlo lako i brzo izbaciti s tržišta. Dakle, ako se napredna tehnologija već nalazi u nekim poduzećima, to automatski postaje čimbenik za ono poduzeće koje je iz iste grane industrije, djelatnosti ili grupacije, no tu tehnologiju nema. I najmanje tehnološko zaostajanje za poduzeće može biti jako loše. Upravo novom tehnologijom dolazi i do razvoja znanosti, tj. do oblikovanja organizacijskih struktura, kao rezultat traženja odgovora na nove izazove koje je nova tehnologija postavila. Tako nastaju novi

¹⁰ ibidem, str. 118.

¹¹ Konkurentnost poduzeća - <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost> (pristupljeno 28.06.2019).

oblici organizacija, kao što su: T-oblik organizacije, virtualna organizacija, mrežna organizacija, timska ili ameba organizacija itd.

3. OSNOVNE ODREDNICE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

3.1. Pojam organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu različiti autori definiraju prema svome mišljenju i viđenju. Prema Novaku organizacijska struktura je: “sveukupnost veza i odnosa između i unutar svih činitelja proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama”¹², dok prema Druckeru organizacijska struktura predstavlja “jedinstveni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća”¹³. Riječ struktura izvorno označava građu, sklop, sastav, raspored i dr. Prema tome, da se zaključiti da je struktura važan i sastavan dio svake organizacije. S naglaskom da je organizacija ipak složeniji pojam od organizacijske strukture i zbog toga se ne bi trebala izjednačavati s organizacijskom strukturom. Jer svaka organizacija ima određenu strukturu, tj. sustav unutarnjih veza i odnosa, što znači da je organizacijska struktura samo jedan od elemenata organizacije i to onaj najvažniji.

Organizacijska struktura je dinamičan element organizacije koji je sklon stalnim promjenama zbog utjecajnih čimbenika organizacije. Upravo zbog tih unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, koji izazivaju promjene u organizaciji dolazi i do promjena u organizacijskoj strukturi. Nemirna okolina rezultirat će češćim organizacijskim promjenama, nego kod stabilne okoline poduzeća.

Stoga, struktura je uređeno jedinstvo elemenata organizacije koju kao uređenu cjelinu mogu činiti funkcionalno povezani zadaci, ali isto tako ju mogu činiti i pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim interesnim odnosima.

3.2. Elementi organizacijske strukture

Organizacijska struktura, kako je već navedeno, predstavlja vezu i odnose između činitelja poslovanja, a ti činitelji predstavljaju različite elemente od kojih je organizacijska struktura sastavljena u sustav odnosno sklop. Također, u definiranju elemenata organizacijske strukture postoje različiti pristupi autora.

¹² P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 141.

¹³ loc.cit.

Organizacijska struktura ima sljedeće elemente prema H. Mintzbergu:¹⁴

- *operativni dio* - koji čine izvršni radnici ;
- *strateški dio* - koji čini vrhovno rukovodstvo (Top Management) ;
- *srednji dio* - koji čine menadžeri srednje razine (Middle Management) ;
- *tehnostruktura* - koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu tj. razinu znanja;
- *štabni dio* - koji ima zadatak da pomaže linijskom menadžmentu.

Viđenje elemenata organizacijske strukture prema H. Mintzbergu zapravo predstavlja elemente organizacijske strukture menadžmenta u poduzeću. Dakle, Mintzberg prikazuje poslove koje zaposleni obavljaju po navedenim razinama.

S druge strane, Novak navodi da je menadžment samo jedan od elemenata organizacijske strukture. Njegovo mišljenje je da se organizacijska struktura sastoji od sljedećih elemenata:¹⁵

- organizacija materijalnih čimbenika,
- organizacija ljudskih čimbenika,
- organizacija raščlanjivanja zadataka,
- organizacija upravljanja i menadžmenta ,
- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

Navedeni elementi organizacijske strukture sadrže takozvane podelemente, odnosno svaki od navedenih elemenata, da bi se bolje i lakše organizirao, se dijeli na više dijelova. Tako se organizacija materijalnih čimbenika sastoji od organizacije materijalnih inputa, tj. sirovina i materijala, i organizacije opreme ili kapitalnih dobara. Najvažniji element organizacijske strukture je organizacija ljudskih čimbenika, koju čini sva problematika vezana za organizaciju ljudi, odabir odgovarajućih radnika za popunjavanje odgovarajućih radnih mjesta, te integracija i socijalizacija ljudi u radnoj sredini. Kao što i sam naziv kaže, raščlanjivanje zadataka se odnosi na podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke. Organizacija upravljanja i menadžmenta se bavi problematikom organizacije upravljanja, te problemima organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa. Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova označava

¹⁴ ibidem, str. 143.

¹⁵ ibidem, str. 145.

sva istraživanja koja uzimaju u obzir istraživanje vremenske usklađenosti između činitelja proizvodnje i čitavog tijeka poslovanja.

Dakle, usklađenost i povezanost elemenata je ključna u organizacijskoj strukturi. Svaki uspješno organiziran element tj. zadatak, predstavlja dobro postavljenu strukturu koja kao rezultat stvara skladnu cjelinu.

3.3. Dizajniranje organizacijske strukture

Izgradnja ili oblikovanje organizacije poduzeća je proces u kojem se bira odgovarajuća vrsta organizacijske strukture za poduzeće. Zadatak izbora odgovarajuće strukture je važna odluka koju donosi top menadžment. To mora biti primjerena struktura koja će biti temeljena na ciljevima i strategiji poduzeća. Treba uzeti u obzir da postoje različiti pristupi u oblikovanju organizacijske strukture. Mogu se izdvojiti sljedeći pristupi oblikovanju organizacijske strukture:¹⁶

1. **“odozgo prema dolje”** - “top down” sustav u kojem menadžment prvo izabire globalne organizacijske jedinice (sektore, službe ili odjele) i na kraju dizajnira specifične zadatke;
2. oblikovanje organizacijske strukture **“odozdo prema gore”** ili “basis - upward” sustav
3. **“bipolarna strategija”** - koja predstavlja kombinirani pristup istovremenog strukturiranja organizacije “odozgo prema dolje” i “odozdo prema gore”;
4. **“strategija klina”** - podrazumijeva strukturiranje organizacije s početkom na srednjoj razini menadžmenta;
5. **“strategija većeg broja nukleusa”** - karakterizira ju početak strukturiranja u poduzeću na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća.

U rijetkim situacijama će se koristiti samo jedan pristup izgradnji organizacijske strukture poduzeća, a češće kombinacija nekih od navedenih pristupa. Također, ovisi i u kojem trenutku se vrši izbor strukturiranja, tako da će se za vrijeme izgradnje potpuno novog poduzeća uglavnom koristiti top - down sustav, dok kod reorganizacije već postojećeg poduzeća će se koristiti kombinacija više sustava.

¹⁶ ibidem, str. 148.

Najvažnija stavka u izgradnji organizacijske strukture jest da je ta organizacijska strukture kvalitetna. Da bi organizacijska struktura bila kvalitetna, ona mora osigurati:¹⁷ ostvarivanje ciljeva organizacije; optimalnu podjelu rada u organizaciji, posebno onih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima; punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji; efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa; fleksibilnost organizacije; jasno alociranje odgovornosti; racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja; zaposleni moraju raditi u efikasnim timovima i mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija.

3.4. Organizacijska složenost, formalizacija i centralizacija

Tri ključne dimenzije koje određuju organizacijsku strukturu svakog poduzeća su:¹⁸

- složenost
- formalizacija
- centralizacija.

O ova tri faktora ovisi izbor vrste organizacijske strukture i način funkcioniranja organizacije. Razina složenosti, formalizacije i centralizacije ovisit će o tome da li se organizacija poduzeća prilagođava utjecajnim čimbenicima lakše ili teže. . Ti utjecajni čimbenici imaju značajan utjecaj na organizaciju suvremenih poduzeća, te tako utječu i na ključne dimenzije organizacije. Stoga će organizacija onih poduzeća koja posluju u stabilnim uvjetima okoline biti u većoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana, za razliku od poduzeća koja posluju u uvjetima nestabilne okoline, koja će biti u manjoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana. Poduzeća pomoću te tri dimenzije mogu izabrati organizacijsku strukturu koja će odgovarati njenoj mjeri složenosti, formalizacije i centralizacije. Poduzećima sa većom mjerom ključnih dimenzija organizacije više će odgovarati tradicionalne, klasične ili birokratske strukture, dok će poduzećima sa nižom mjerom ovih dimenzija organizacije više odgovarati adaptivne ili organske strukture.

¹⁷ ibidem, str. 151.

¹⁸ J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, R. Konopaske, *Organizations - Behavior, Structure, Processes*, New York, Irwin - Fourteenth edition, 2012, str. 401.

Složenost organizacije podrazumijeva razinu horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji. Ta dva aspekta dizajna, kao ključne dimenzije organiziranja, određuju način podjele rada, stupanj specijalizacije i složenost organizacije. Kako je razina složenosti upravo određena horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom valja istaknuti da horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u organizaciji na istoj organizacijskoj razini, tj. “po širini” organizacije. To znači da horizontalna diferencijacija može biti uža ili šira, ovisno o tome je li formiran veći ili manji broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Može se zaključiti da, ako je horizontalna diferencijacija manja, to je i složenost organizacije manja, odnosno organizacija je jednostavnija. Ako je horizontalna diferencijacija veća, tada će organizacija biti složenija. S druge strane, vertikalna diferencijacija predstavlja podjelu organizacije “po dubini” tj. po razinama menadžmenta u organizaciji. Dakle, ako poduzeće ima veći broj razina menadžmenta, to znači da je organizacija poduzeća “duboka” i da se odluke donose i kreću od top menadžmenta do najniže razine menadžmenta. Isto tako, ako poduzeće ima znatno manji broj razina menadžmenta, tada je organizacija tog poduzeća “plitka”. Može se tako zaključiti da je dublja organizacija ujedno i složenija od plitke organizacije, koja je jednostavnija i lakše ju je uspostaviti.

Kao što je već navedeno, od ključnih dimenzija organiziranja odnosno neka od temeljnih načela organizacije su podjela rada i specijalizacija, koje su u uskoj vezi s horizontalnom i vertikalnom diversifikacijom. Tako će viši stupanj horizontalne i vertikalne diversifikacije predstavljati dublju i detaljniju podjelu rada u organizaciji, bilo da se radi o pojedincima u organizaciji ili o cijeloj organizacijskoj jedinici. Duboka podjela rada i uska specijalizacija “imaju za posljedicu složeniju organizaciju, nasuprot plitkoj podjeli rada i blagoj specijalizaciji koje će zahtijevati jednostavnu i manje podložnu organizacijsku strukturu.”¹⁹ Da bi se podjela rada u organizaciji mogla obaviti na optimalan način, treba joj prilagoditi horizontalnu i vertikalnu specijalizaciju. Za visoku vertikalnu specijalizaciju su uglavnom vezani operativni poslovi, koji samim time zahtijevaju i veći integritet, povezanost poslova, veću odgovornost, veću kontrolu, više menadžera, te veće troškove menadžmenta. Za nisku vertikalnu specijalizaciju se vežu stručni poslovi, što za posljedicu ima veću samostalnost u radu. Horizontalna specijalizacija predstavlja broj različitih aktivnosti, odnosno zadataka koje radnik obavlja na radnom mjestu. Zbog toga horizontalna specijalizacija utječe na veličinu organizacije tako što će u većim poduzećima posao biti

¹⁹ P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 159.

podijeljen prema određenim organizacijskim jedinicama, a u manjim poduzećima jedan zaposlenik će izvršavati veći broj aktivnosti.²⁰

Formalizacija se može definirati kao “stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, pravila i procedura kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije.”²¹ Povezana je sa složenošću organizacije u smislu da će složene organizacije biti u znatnoj mjeri i formalizirane, dok će manje složene organizacije biti manje formalizirane.

Veličina poduzeća kao jedan od utjecajnih čimbenika organizacije djeluje i na to da li je neko poduzeće formalizirano. Velika poduzeća će imati viši stupanj formalizacije, što najčešće dovodi do toga da su ona manje fleksibilna i da sporo odgovaraju na izazove i promjene u okolini. Usmeno komuniciranje i usmeno dodjeljivanje zadataka izvršiteljima obično nije prisutno, za razliku od malih neformaliziranih poduzeća koja mogu brzo i uspješno odgovoriti izazovima i prilagoditi se promjenama. Kod njih je usmena komunikacija i usmeno dodjeljivanje zadataka moguće. Isto tako, poduzećima s formaliziranom organizacijom će više odgovarati birokratska organizacijska struktura, jer im upravo formalizacija daje karakteristike birokracije s visokom specijalizacijom, delegiranjem ovlasti i širokim rasponom kontrole. Neformaliziranim organizacijama će više odgovarati organska organizacijska struktura za koju je karakterističan nizak stupanj specijalizacije, ovlasti su centralizirane i raspon kontrole je uzak.

Menadžmentu poduzeća “je lakše upravljati visoko formaliziranim organizacijama, ali je to za njega i manje kreativan posao nego u slučaju kada organizacija nije formalizirana u velikoj mjeri.”²² Vrlo često se definiraju *standardne operativne procedure* kao formalne upute koje opisuju svrhu i način obavljanja određenog posla koje menadžment prenosi na ostale radnike. Uglavnom su dokumentirane kao pravila ponašanja koja služe za obavljanje različitih zadataka. Također, provodi se i *sistematizacija radnih mjesta* koja propisuju određene ovlasti i odgovornosti za pojedino radno mjesto, te opis posla, odnosno zadataka.

²⁰ O. Jaško, M. Čudanov, M. Jevtić, J. Krivokapić, *Organizacioni dizajn - pristupi, metode i modeli*, FON, 2017., str. 121.

²¹ P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 159.

²² P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 389.

S obzirom da se "stvarni život svake organizacije kreće između određenih krajnosti, to će i pitanje većeg ili manjeg stupnja formalizacije njezine organizacije biti pitanje mjere u danim uvjetima."²³

Kao treća bitna dimenzija organizacije spominje se razina **centralizacije i decentralizacije**, što podrazumijeva da poduzeće može biti manje ili više centralizirano, tj. decentralizirano. Iako centralizacija i decentralizacija imaju različita značenja, u ovom slučaju fokus je na mjesto, odnosno razinu donošenja odluka u poduzeću. Vrlo je teško izmjeriti razinu ili stupanj centralizacije, odnosno decentralizacije u poduzeću, jer u realnom životu najčešće niti jedno poduzeće nije u potpunosti centralizirano ili decentralizirano.

Centralizacija podrazumijeva „da glavna uprava donosi sve važne odluke, a decentralizacija odlučivanja podrazumijeva ono odlučivanje koje je fokusirano na niže organizacijske razine."²⁴

Stupanj decentralizacije je moguće izmjeriti na način da se postave bitna pitanja:

- Koliki se broj odluka donosi na nižim razinama? - Veći broj odluka označava veću mjeru decentralizacije organizacije.
- Kolika je važnost odluka koje se donose na nižim razinama? - Važne odluke označavaju veću mjeru decentralizacije organizacije.
- Koliki je utjecaj odluka koje se donose na nižim razinama? - Mali ili nikakav utjecaj označava centralizirano odlučivanje, a ako je utjecaj velik onda se govori o decentraliziranom odlučivanju.
- Koliko se često provjeravaju niže razine od strane viših razina menadžmenta? - Rijetke i povremene kontrole se odnose na decentralizirano odlučivanja, a česte i stalne provjere znače centralizirano odlučivanje.

Iako ne postoji izravna veza između vrste organizacijske strukture i stupnja decentraliziranog/centraliziranog odlučivanja, primjećuje se da poduzeća sa predmetnim ili teritorijalnim strukturama ipak imaju veći stupanj decentraliziranog odlučivanja.

Najvažnije prednosti decentralizacije bile bi:²⁵

- to je neophodna mjera organizacije ekstremno velikih organizacija koje ne mogu biti upravljane centralno;

²³ P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 160.

²⁴ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 390.

²⁵ P. Sikavica, M. Novak, op.cit., str. 161.

- daje autoritet odlučivanja upravo onim razinama u organizaciji koje su najbolje upoznate sa situacijom i koje zbog toga i najviše (do u detalje) znaju o njoj;
- kod zaposlenih se stimulira inicijativa i identifikacija s organizacijom;
- predstavlja pomoć u obučavanju mladih menadžera, na način da ih se izlaže donošenju važnih odluka u njihovoj karijeri, čime se povećava broj potencijalnih kandidata za najviša menadžerska mjesta u poduzeću.

Isto tako, prevelika decentralizacija, bez koordinacije i liderstva sa vrha organizacijske piramide, nije poželjna. Prevelika decentralizacija u organizaciji može ugroziti osnovnu svrhu poduzeća, na način da se ne ostvare njegova vizija, ciljevi i strateški planovi, upravo zbog nedostatka centralizirane kontrole, tj. kontrole top menadžmenta.

Ipak decentralizacija je neizostavna komponenta u poduzećima koja posluju u uvjetima nepredvidive i promjenjive okoline i neophodna je za uspješno funkcioniranje poduzeća na globalnoj razini.

3.5. Vrste organizacijskih struktura

Vrsta organizacijske strukture poduzeća se određuje provođenjem „unutarnje podjele rada u poduzeću, te formiranjem nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću “bavi se teorija departmentalizacije. Te niže organizacijske jedinice mogu se nazvati: odjeli, divizije i sekcije.”²⁶ Svako poduzeće treba izabrati primjerenu organizacijsku strukturu, tj. onu koja će odgovarati potrebama i ciljevima poduzeća, veličini poduzeća, lokaciji, tehnologiji, te vrsti proizvoda ili usluge.

Funkcijska i divizijska organizacijska struktura se smatraju dvjema osnovnim vrstama organizacijskih struktura. Tijekom godina razvijaju se organske strukture koje su također poznate kao adaptivne strukture. Tu spadaju projektna i matična organizacijska struktura. U suvremeno doba pojavljuju se nove organizacijske vrste: T-oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, ameba organizacija, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija, itd.

3.5.1. Funkcijska organizacijska struktura

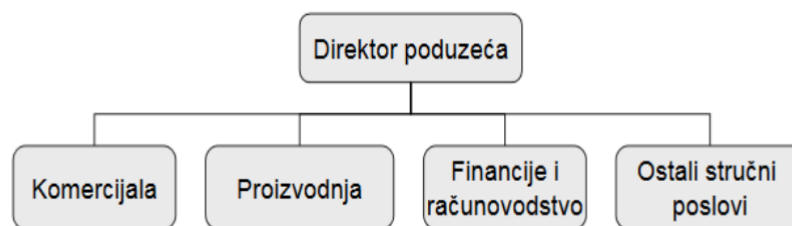
²⁶ ibidem, str. 165.

Funkcijska organizacijska struktura "takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su: poslovi istraživanja i studija proizvoda, razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, proizvodni i prodajni poslovi te financijsko-računovodstveni poslovi. " ²⁷

Funkcijska organizacijska struktura može imati tri razvojna oblika:

- **Početni oblik** - kada je broj organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija (Slika 1.).

Slika 1. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

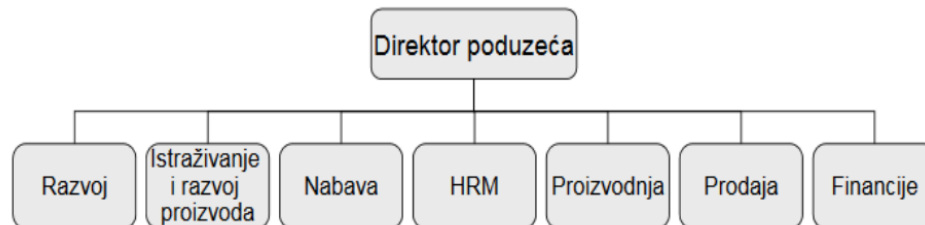


Izvor: Izradila autorica prema P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str 174.

²⁷ ibidem, str. 172.

- **Standardni oblik** - kada je broj organizacijskih jedinica jednak broju poslovnih funkcija (Slika 2.).

Slika 2. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Izradila autorica prema P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 176.

- **Razvijeni oblik** - kada je broj organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija (Slika 3.).

Slika 3. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Izradila autorica prema P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 176.

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi sve temeljne organizacijske jedinice obavljaju objedinjene poslove pojedinih poslovnih funkcija, te tako svaka organizacijska jedinica predstavlja jednu, dvije ili više poslovnih funkcija. Dakle, svaka organizacijska jedinica obavlja poslove za određenu poslovnu funkciju, ali za poduzeće u cjelini. Funkcijska organizacijska struktura uglavnom je prikladna za mala poduzeća koja su u izgradnji i u ranoj fazi životnog ciklusa i kada je različitost proizvoda koje poduzeće proizvode mala.

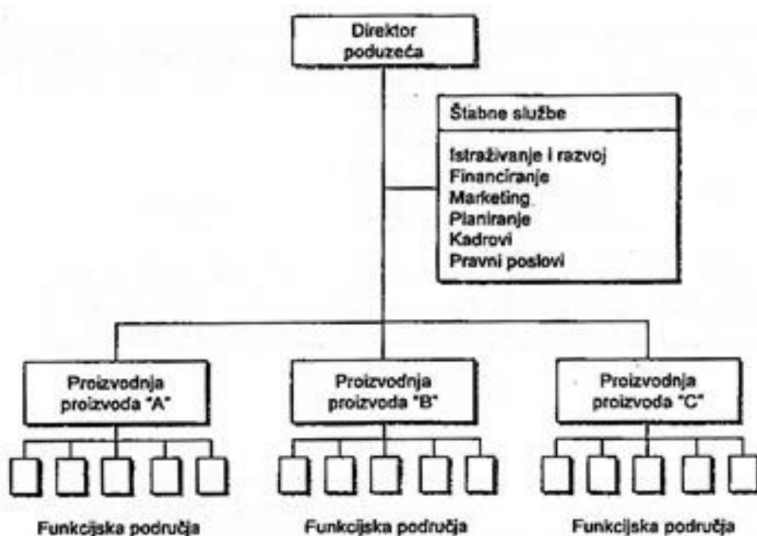
3.5.2. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura „javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su (uslijed diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.”²⁸

Zasniva se na grupiranju zadataka u temeljne organizacijske jedinice koje se formiraju s aspekta objekta, kao što su program, proizvod ili grupa proizvoda, usluga, prodajna linija ili geografsko područje. Tri su temeljna divizijska oblika organizacijske strukture:

- **Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura** - primjenjuje se u slučajevima kada se podjela rada, grupiranje srodnih i sličnih poslova, te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima ili uslugama (Slika 4.).

Slika 4. Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura

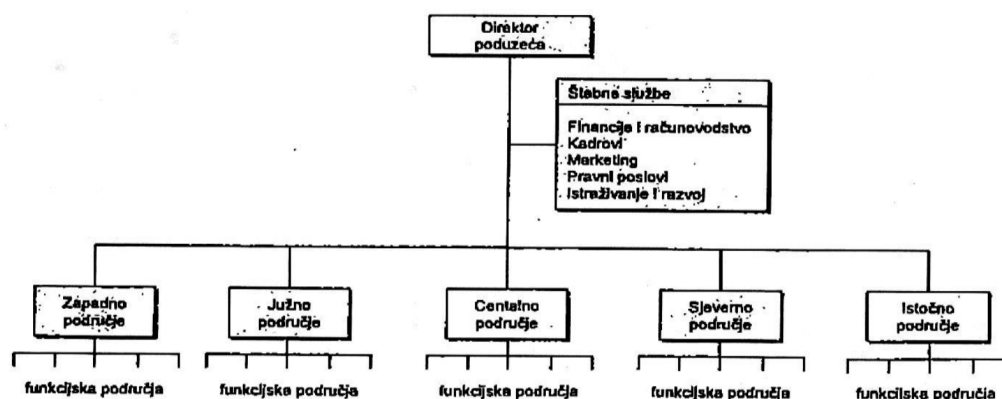


Izvor: P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 196.

- **Teritorijalna organizacijska struktura** - primjenjuje se kada poduzeće djeluje na većem geografskom području ili na globalnoj razini. Dakle, podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova, te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema geografskom teritoriju (Slika 5.).

²⁸ ibidem, str. 190.

Slika 5. Teritorijalna organizacijska struktura



Izvor: P. Sikavica, M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str. 198.

- **Organizacijska struktura orijentirana potrošačima (kupcima)** - primjenjuje se kada se podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova, te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema skupinama potrošača ili kategoriji kupaca.

U nastavku se objašnjavaju projektna i matrična organizacijska struktura.

3.5.3. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je nastala u SAD-u prilikom pokušaja organiziranja američke vojne industrije i istraživanja u svemiru. Zbog neuspješnih realizacija projekata u okviru starih organizacijskih formi, bilo je potrebno uvesti novi koncept organizacijske strukture koji se pronalazi u projektnoj organizacijskoj strukturi. Cilj njenog uspostavljanja je realizacija određenog zadatka, odnosno projekta. To se postiže na način da se prikupe najsposobniji i najtalentiraniji zaposlenici, koji će obaviti određeni složeni zadatak, uz određene troškove, za određeno vrijeme i na najkvalitetniji način. Projekt je "svaki zaokružen, cjelovit, složen pothvat čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu te zahtijeva koordinirane napore nekoliko službi odnosno zaposlenih radnika u tim službama."²⁹

²⁹ ibidem, str. 205

Nakon uspješno obavljenog projekta cijeli projektni tim se raspušta. Upravo zbog toga projektna organizacijska struktura ima karakteristike fleksibilne organizacije, što joj daje mogućnost brze prilagodbe novim tehnologijama i zahtjevima okoline poduzeća. Projekti mogu biti jednokratni, koji se pojavljuju samo jednom ili veoma rijetko u istom načinu izvođenja, te projektni procesi koji se pojavljuju više puta uzastopce, slični su u načinu izvođenja i zahtijevaju ustaljeni način vođenja.

3.5.4. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura maksimizira dobre strane, a minimizira slabosti funkcijske i projektne strukture, te se stoga sastoji od dvije dimenzije organizacije. Kod matričnog oblika organizacijske strukture postoji vertikalna odgovornost, što znači da linijski menadžeri određuju tko će i kako obavljati određene zadatke. Upravljanje projektima se kreće po horizontali, što znači da su menadžeri odgovorni za povezanost svih akcija i aktivnosti, za razliku od odgovornosti koja se obavlja po vertikali.

S obzirom na različite vrste divizijskih jedinica u njihovoj kombinaciji s funkcijskim jedinicama, mogući su sljedeći oblici matrične organizacije: ³⁰

- funkcijsko - predmetna matrica;
- funkcijsko - teritorijalna matrica;
- predmetno - materijalna matrica.

Matrična struktura je prikladna za poduzeća koja rade na većem broju projekta u isto vrijeme. Primarna organizacijska struktura u matričnoj organizaciji je funkcijska organizacijska struktura, a "dodatna" je projektna organizacijska struktura.

³⁰ ibidem, str. 211.

4. ISTRAŽIVANJE RAZLIKA U ORGANIZACIJI NEPROFITNOG I PROFITNOGA POSLOVNOG SUBJEKTA

Cilj istraživanja je bio utvrditi razlike u organizaciji profitnih i neprofitnih poslovnih subjekata. Za realizaciju navedenog cilja analizirane su i uspoređene organizacijske strukture dvaju poslovnih subjekata, te su utvrđeni stupnjevi složenosti, formalizacije i centralizacije njihove organizacije.

U istraživanju su uspoređena dva poslovna subjekta - profitni poslovni subjekt "Valamar Riviera" d.d., kojem je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i turizam, i neprofitni poslovni subjekt "Udruga za autizam - Zagreb", kojem je glavna djelatnost poboljšanje kvalitete života osoba s autizmom.

4.1. Neprofitni poslovni subjekt "Udruga za autizam – Zagreb"

4.1.1. Unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije

„Udruga za autizam – Zagreb“ je nevladina, neprofitna, humanitarna organizacija osnovana 1997. godine radi okupljanja osoba s poremećajima autističnog spektra, njihovih obitelji, prijatelja i stručnjaka. Cilj joj je promicanje i ostvarivanja prava i sloboda koje imaju i drugi građani u integriranim uvjetima lokalne sredine. Prva je i jedina udruga roditelja djece s autizmom u Republici Hrvatskoj koja je osnovala stambene zajednice za osobe s autizmom starije od 21 godine i koja pruža usluge socijalne skrbi u zajednici.

Poslove koje obavlja Udruga da bi se poboljšali životni uvjeti osobama s poremećajima autističnog spektra su:³¹

- osmišljavanje i provedba programa, projekata i ostalih aktivnosti usmjerenih na pružanje podrške osobama s poremećajima autističnog spektra, njihovim roditeljima/skrbnicima i obiteljima, u ostvarivanju njihovih prava i zadovoljenju svakodnevnih potreba,

³¹ Preuzeto sa internet stranice „Udruga za autizam – Zagreb“: <<https://www.autizam-zagreb.com/tko-smo-mi/>> , (pristupljeno 31.07.2019.)

- razvoj izvaninstitucionalnih usluga socijalne skrbi, s ciljem prevencije institucionalizacije i povećanja socijalnog uključivanja osoba s poremećajima autističnog spektra,
- doprinos procesima transformacije institucija i deinstitucionalizacije socijalne skrbi, kroz razvoj izvaninstitucionalnih usluga i alternativnih modela skrbi,
- zaštita i promicanje ljudskih prava, te poticanje donošenja mjera za unapređivanje položaja osoba s poremećajima autističnog spektra u Republici Hrvatskoj,
- međunarodna suradnju i razmjena iskustava sa srodnim udrugama iz Europske unije i regije,
- umrežavanje stručnjaka, roditelja, ustanova i organizacija civilnoga društva iz različitih područja, s ciljem poboljšanja kvalitete življenja osoba s poremećajima autističnog spektra i osiguranja neovisnosti njihova življenja u zajednici, koristeći najnovija saznanja i postignuća u svjetlu najboljih praksi,
- osnivanje manjih životnih i stambenih zajednica,
- organiziranje službe podrške obiteljima,
- provođenje edukacijskih, kreativnih, rehabilitacijskih i socijalizacijskih radionica,
- savjetodavni rad s roditeljima/skrbnicima, volonterima i prijateljima osoba s poremećajima autističnog spektra, te
- sustavno podizanje razine svijesti i informiranje javnosti o problematici osoba s poremećajima autističnog spektra, kroz medijsku promociju.

Prvi unutarnji čimbenik koji djeluje na oblikovanje organizacije Udruge su ciljevi, odnosno misija i vizija, te strategija. S obzirom na neprofitnu orijentaciju poslovanja, glavni cilj, tj. misija Udruge nije ostvarivanje profita, već zaštita i promicanje prava i poboljšanje kvalitete života osoba s autizmom na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, i to pružanjem izvaninstitucionalnih usluga socijalne skrbi, s naglaskom na organizirano stanovanje, uz podršku za odrasle osobe u lokalnoj zajednici. Vizija „Udruge za autizam – Zagreb“ je sretan život osoba s autizmom. Sukladno misiji i viziji Udruge, područja njenoga djelovanja su ljudska prava (suzbijanje i zaštita od diskriminacije), te socijalna djelatnost (socijalna pomoć i podrška, socijalne usluge i humanitarna pomoć).

Uspješnost ostvarivanja ciljeva ovisi o tome što će Udruga napraviti i koje zadatke će morati “riješiti” kako bi postavljeni ciljevi bili postignuti. Stoga, djelatnosti koje će to omogućiti su:

- pružanje alternativnih, izvaninstitucionalnih usluga socijalne skrbi radi prevencije institucionalizacije i socijalnog uključivanja osoba iz spektra autizma, i to: osnivanjem manjih životnih i stambenih zajednica za odrasle osobe s autizmom; organiziranjem službe podrške obiteljima; provođenjem edukacijskih, kreativnih, rehabilitacijskih i socijalizacijskih radionica;
- osmišljavanje, izrada i provođenje projekata i programa Udruge;
- organiziranje kulturnih, zabavnih, sportskih i drugih manifestacija za osobe iz spektra autizma;
- izdavanje promotivnog, edukativnog i drugog materijala (izdavanje knjiga, časopisa, brošura, letaka);
- jačanje međunarodne suradnje i razmjena iskustava sa srodnim udrugama;
- gospodarska djelatnost, koja podrazumijeva prodaju proizvoda vlastite izrade na malo izvan prodavaonica, u skladu sa Zakonom o trgovini.

Svrha navedenih zadataka je pomoći da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca, te da se poboljša ljudski život i javni interes. Bitno je naglasiti da su ciljevi i zadaci Udruge kvalitativni, orijentirani prema ljudima (u ovom slučaju osobama s autizmom i njihovim obiteljima), nematerijalnog su karaktera i nisu profitno usmjereni.

„Udruga za autizam – Zagreb“ je mali poslovni subjekt, odnosno organizacija, koja se sastoji od 15 zaposlenih osoba, 150 članova i 30-ak volontera. Volonteri imaju važnu ulogu u organizaciji Udruge, jer obavljaju posao za dobrobit drugih i rade bez financijske naknade. Razlozi volontiranja su uglavnom moralne prirode i ovise o individualnom pristupu osobe. Često se radi o jednostavnom pružanju pomoći drugim ljudima, kako bi se svijet koji ih okružuje promijenio nabolje. Volonteri u Udruzi se uključuju u rad tako što:

- pružaju podršku odraslim osobama s autizmom u tri osnovna segmenta života: stanovanju, radnim aktivnostima i provođenju slobodnog vremena;
- provode programske i projektne aktivnosti;
- pružaju pomoć tijekom provedbe aktivnosti vezanih uz razvijanje socijalno prihvatljivog ponašanja (korištenje javnog prijevoza, odlazak u gimnastičku dvoranu, na javna mjesta, trgovine, igrališta i sl.);
- svojom samostalnom inicijativom, idejama, znanjem, vještinama i iskustvima osmišljavaju nove aktivnosti.

Prema zadnjim informacijama³² Udruzi nije ugrožena konkurentna pozicija, jer posluje sa pozitivnim financijskim rezultatom, gdje su prihodi ipak veći od rashoda.

Životni ciklus Udruge je započeo tako što je šest šezdesetogodišnjih majki htjelo svojim radom učiniti “nešto” za svoju djecu. U prvoj, poduzetničkoj fazi, odnosno fazi izgradnje, organizacija Udruge je neformalna i šest zaposlenih osoba obavlja sve poslove. Naporni rad i trud Udrugu su provele kroz sljedeće dvije faze životnog ciklusa – fazu kolektivnog duha, gdje su postavljeni ciljevi i strategije za ostvarivanje tih ciljeva, i fazu formalizacije, gdje se pomoću različitih zakona provode različiti projekti, ostvaruju i prikupljaju donacije i članarine, te se koristi pomoć volontera. Udruga se trenutno nalazi u fazi elaboracije, gdje je u potpunosti razvijen timski rad i veća suradnja sa raznim partnerima i donatorima.

Zaposleni, odnosno ljudski resursi u poduzeću, imaju velik utjecaj kao unutarnji čimbenik na organizaciju Udruge, i to putem tijela upravljanja Udruge. To su: Skupština, Predsjedništvo, Predsjednik, Tajnik, Etičko povjerenstvo. Odluke se u Udruzi donose putem tijela upravljanja, na kojima se iznose mišljenja o poslovanju i organizaciji, te se tako mogu provesti bitne i korisne organizacijske promjene. Upravo zato što je Udruga neprofitna organizacija, zaposleni imaju veliku važnost i ključan su čimbenik organizacije.

Uz navedene unutarnje čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacije „Udruge za autizam – Zagreb“, vanjski čimbenici također imaju utjecaj na njeno oblikovanje. Institucionalni uvjeti su jedan od najvažnijih vanjskih čimbenika organizacije Udruge, jer se tu radi o zakonskim propisima na koje se ne može utjecati, već im se treba u poslovanju prilagoditi. Za „Udrugu za autizam – Zagreb“ kao neprofitnu organizaciju veliku važnost ima “Zakon o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija”, jer se mora dokazati da organizacija ne ostvaruje profit za osobnu raspodjelu, te zakoni kao što su “Zakon o socijalnoj skrbi” i “Zakon o Udrugama”, s obzirom da reguliraju poslovanje Udruga registriranih za pomaganje i skrbništvo nad osobama koje nisu u mogućnosti same voditi brigu o sebi.

Kod organizacija koje su usmjerene na ostvarivanje profita, spajanje ili pripajanje s drugim organizacijama uglavnom su rezultat želje za boljim, većim i uspješnijim poslovanjem. Kao integracijski proces u „Udruzi za autizam – Zagreb“ može se uzeti u obzir suradnja s partnerima i suradnicima s kojima Udruga surađuje u provedbi određenih projekata i u određenim situacijama. Navedeno znači da nema organizacijskog pripajanja pri kojem

³² Preuzeto sa internet stranice Udruge za autizam Zagreb : <http://www.autizam-zagreb.com/revizorsko-izvjesce-o-revizijskom-uvidu-u-financijske-izvjestaje-za-2015-godinu/revizorsko-izvjesce/> , (pristupljeno 31.07.2019.)

dolazi do promjene organizacijske strukture, načina rukovođenja, te samog poslovanja Udruge. Partneri i suradnici će prilikom projekata u koje su uključeni surađivati i uključivati jedni druge, zajedno će se boriti za isti cilj, ali i dalje će svaka strana biti "samostalna" i imati svoju organizaciju. „Udruga za autizam – Zagreb“ ima oko 20-ak partnera i suradnika, a neki od njih su: Udruga „Naša dica“, Centar za autizam Zagreb, Grad Zagreb, Osnovna škola Dubrava, Udruga PUŽ, itd.

Ekonomsko određenje neprofitnih organizacija se ogleda u postojanju tzv. imaginarnog tržišta. To znači da postoji tržište neprofitnih organizacija, ali to nije tržište gdje se razmjenjuju proizvodi i usluge (materijalni proizvodi i usluge), nego tržište gdje postoji ponuda i potražnja nematerijalnih dobara i usluga.

Na taj način neprofitne organizacije:

- sudjeluju u proizvodnji nematerijalnih dobara,
- povećavaju društvenu proizvodnost rada,
- regulatori su veličine i vrste potražnje,
- obogaćuju ponudu dobara i usluga svojom raznolikošću.

Što se tiče konkurencije, kod neprofitnih organizacija je to ipak drukčije. Razmatranje konkurencije se treba temeljiti na konceptu da je polazište djelovanja rješavanje konkretnih problema u društvu. „Udruga za autizam – Zagreb“ nije konkurencijski ugrožena, jer poslovni subjekti koji se bave istom problematikom imaju jednaki cilj, a to je zadovoljenje potreba i pomoć osobama s autizmom i njihovim obiteljima. Stoga, u čestim slučajevima „Udruga za autizam – Zagreb“ će surađivati sa svojom "konkurencijom", jer je ipak najbitniji krajnji rezultat.

4.1.2. Dimenzije organizacije „Udruge za autizam – Zagreb“

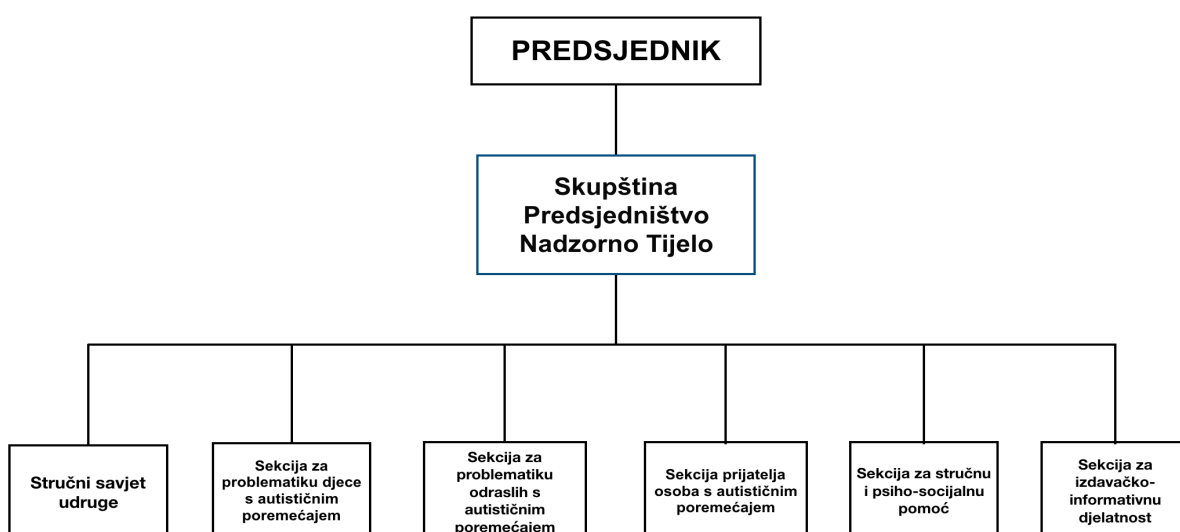
Organizaciju svakog poslovnog subjekta, pa tako i onu „Udruge za autizam – Zagreb“, određuju tri ključne dimenzije: složenost, formalizacija i centralizacija. Organizacija Udruge je jednostavna, odnosno nije složena, jer prema horizontalnoj diferencijaciji organizacija je uska, što znači da je formirano manje organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini (Slika 6.). Poslovanje je podijeljeno prema sekcijama: Stručni savjet udruge, Sekcija za problematiku djece s autističnim poremećajem, Sekcija za problematiku odraslih s autističnim poremećajem, Sekcija prijatelja osoba s autističnim poremećajem, Sekcija za

stručnu i psiho-socijalnu pomoć, Sekcija za izdavačko-informativnu djelatnost. Svaka sekcija je ujedno i organizacijska jedinica i nema odjele koje mora koordinirati. Upravo zbog toga što „Udruga za autizam – Zagreb“ ima jednostavnu organizaciju, stupanj njene formalizacije je vrlo nizak, što znači da je prisutnije usmeno komuniciranje i dodjeljivanje zadataka, raspon kontrole je uzak, te joj zbog toga i odgovara centralizirani način donošenja odluka. Tijela upravljanja u Udruzi su: Skupština, Predsjedništvo, Predsjednik, Tajnik, Etičko povjerenstvo. Skupština je najviše tijelo upravljanja, te donosi sve odluke. Sva ostala tijela odgovaraju Skupštini. Predsjednik zastupa i predstavlja Udrugu i odgovara za zakonitost njezina rada, što ga ujedno čini i Predsjednikom Skupštine i Predsjednikom Predsjedništva. Prema tome, Udruga za autizam je centralizirana, jer se sve odluke donose na vrhu organizacijske piramide.

4.1.3. Organizacijska struktura „Udruge za autizam – Zagreb“

Organizacijska struktura „Udruge za autizam – Zagreb“ je multidivizijska, jer na istoj organizacijskoj razini ima formirane divizijske organizacijske jedinice formirane po predmetnom principu i principu orijentacije ka korisnicima usluga. Shemu organizacijske strukture „Udruge za autizam – Zagreb“ prikazuje Slika 6.

Slika 6. Shema organizacijske strukture „Udruge za autizam – Zagreb“ (31.07.2019.)



Izvor: Izrada autorice prema <http://www.autizam-zagreb.com/box1/> (pristupljeno 31.07.2019)

4.2. Profitni poslovni subjekt „Valamar Riviera” d.d.

4.2.1. Unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacijske strukture

„Valamar Riviera“, dioničko društvo za turizam, je profitno poduzeće kojem je osnovna djelatnost ugostiteljstvo i turizam, te druge s time povezane djelatnosti. Temeljni kapital kojim „Valamar Riviera“ d.d. raspolaže iznosi 1.672.021.210,00 kuna. Riječ je o najvećem poslodavcu u hrvatskom turizmu, sa ukupno 34 hotela i ljetovališta, te 15 kamping ljetovališta u destinacijama od Istre i Kvarnera do Dubrovnika. Tijekom više od 60 godina poslovanja na međunarodnom turističkom tržištu, današnji „Valamar Riviera“ d.d. je rastao i razvijao se, te je taj razvoj obilježilo nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma, te stalnim prilagođavanjem i izmjenama strategije poslovanja sukladno vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu. Prethodnik „Valamar Riviera“ d.d. u 1953. godini je poduzeće „Riviera Poreč“, koje predstavlja sam početak kompanije, upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču, te na otoku Sv. Nikola. Tijekom razvoja hrvatskog turizma od 1965. do 1990. godine, dolazi do dinamičnog rasta turističkih aktivnosti, te intenzivne izgradnje objekata (Hoteli i apartmani Luna, Hoteli Neptun i turističko naselje Lanterna, Hoteli Kristal i Rubin, kampovi Lanterna i Solaris...). Prilikom poslijeratnog razdoblja dolazi do osnivanja najvećeg privatizacijsko-investicijskog Dom fonda 1999. godine. U sljedećih 10 godina poduzeće „Valamar“ hoteli i ljetovališta ulaže u unaprjeđivanje kvalitete objekata i usluga, te uvodi prve brendove za hotele i kampove - Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Za „Valamar“ je značajno razdoblje životnog ciklusa ono od 2010. do 2014. godine, kada dolazi do značajnih spajanja i preuzimanja. U nadolazećim godinama dolazi do nove faze rasta i akvizicije, te je usvojena nova misija, vizija i strateški ciljevi do 2020. „Valamar Riviera“ d.d. je profitno orijentiran poslovni subjekt, što znači da mu je glavni cilj ostvarivanje profita. Upravo je taj unutarnji čimbenik najvažniji pri oblikovanju cijele organizacije. Misija je poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. postaviti doživljaje gosta i zadovoljstvo zaposlenika na prvo mjesto, te se nakon toga naglašava briga o stvaranju vrijednosti za dioničare. Ona glasi: „Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o

održivom razvoju i lokalnim zajednicama.”³³ Vizija poduzeća predviđa sliku o tome što ono želi biti te je vizija središte i polazište svih poslovnih odluka. „Valamar Riviera“ d.d. kao veliki poslovni subjekt ima visoka očekivanja za svoje poslovanje. Vizija poduzeća glasi: *“Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.”*³⁴ Kako bi se ispunila misija poduzeća, „Valamar Rivijera“ d.d. postavlja i temeljne vrijednosti svog poslovanja, pomoću kojih pojašnjava način poslovanja. Te su vrijednosti: odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos. Upravo te temeljne vrijednosti koje su srž poslovanja poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. oblikuju i strategiju poslovanja. Da bi se ostvarila misija i vizija poduzeća potrebna je i odgovarajuća strategija kojom će „Valamar Riviera“ d.d. biti lider na hrvatskom tržištu ponude. To će postići investiranjem 1,5 do 2 milijarde kuna u portfelj; unapređivanjem upravljanja s gostima; proširivanjem strateških partnerstava sa međunarodnim kompanijama kako bi se produljila sezona poslovanja; stvaranjem nove vrijednosti za dioničare; nuđenjem atraktivnih i dugoročnih održivih dividendi svojim dioničarima; brigom o svojim zaposlenicima; fokusiranjem na goste; odgovornošću prema okolišu. Važan unutarnji čimbenik kojim se oblikuje organizacija jest veličina poduzeća. „Valamar Riviera“ d.d. je veliko poduzeće, jer zadovoljava sve parametre za određenje velikog poduzeća: broj zaposlenih u poduzeću, veličina ostvarenog ukupnog prihoda poduzeća, veličina ostvarenog profita poduzeća, udio poduzeća na tržištu ponude. U poduzeću „Valamar Riviera“ d.d. zaposleno je 7 000 radnika od kojih su 543 menadžeri. Ovako visok broj zaposlenih je ključan kako bi se ostvarili rezultati u poslovanju, a „Valamar Rivijera“ d.d. je radnike privukao sa povoljnim uvjetima rada i jamstvom sigurnih primanja od minimalno 5 000 i 7 500 kuna, te raznim vrstama radnih odnosa, kao što su stalni radni odnos, sezonski rad, “stalni sezonac”, “Valamar +3 program”. Prema revidiranom godišnjem izvješću poslovanja za 2018. godinu, „Valamar Riviera“ d.d. je najveće hotelijersko poduzeće u Hrvatskoj, sa ostvarenih 2 048 milijardi kuna ukupnih prihoda, od kojih 11,7 % iznosi prihod od prodaje (pansiona). Još jedan bitan pokazatelj veličine poduzeća je profit, tj. dobit poduzeća, što „Valamar Rivijera“ d.d. može potvrditi sa neto dobiti od 239,2 milijuna kuna.

Ljudski resursi, odnosno zaposlenici svojim znanjima, sposobnostima i vještinama imaju značajnu ulogu u oblikovanju organizacije ovog poslovnog subjekta. Za „Valamar Riviera“

³³ Preuzeto sa internet stranice Valamar Riviere d.d: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> , (pristupljeno 01.08.2019)

³⁴ Preuzeto sa internet stranice Valamar Riviere d.d: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/> , (pristupljeno 01.08.2019.)

d.d. temelj učinkovitog upravljanja kompanijom je dobro definirana i jasna organizacijska struktura. Ključna upravljačka tijela su Glavna skupština, Nadzorni odbor sa pripadajućim pododborima i Uprava, predvođena predsjednikom Uprave.

Lokacije na kojima „Valamar Riviera“ d.d. obavlja hotelijersku djelatnost glavna su snaga uspješnosti, te lokacija, proizvod i usluga kao čimbenici utječu na oblikovanje organizacije. Sva imovina koju poduzeće posjeduje proteže se na više od 589 hektara vrhunskih lokacija uzduž jadranske obale, što obuhvaća i 37 kilometara čistog obalnog područja. Zbog djelatnosti kojom se „Valamar Riviera“ d.d. bavi lokacija je iznimno važna. Zato turističke destinacije poput Poreča, Dubrovnika, Otoka Krka i Raba, Makarske, Pule i Austrije omogućuju uspješno poslovanje. Turistička djelatnost je sama po sebi opsežna, te se sastoji i ovisi o mnogim drugim povezanim djelatnostima koje imaju utjecaj na organiziranje poduzeća. Stoga, oblikovanje organizacijske strukture poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. se izvodi prema djelatnostima koje poduzeće obavlja: pripremanje hrane i pružanje usluge prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja, iznajmljivanje kamp prikolica, proizvodnja hrane i pića, djelatnost turističke agencije, turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke aktivnosti koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti, poslovanje nekretninom, nadzor nad gradnjom, održavanje i naplata parkirališnih mjesta, iznajmljivanje uredskih strojeva i opreme, izrada i održavanje web stranica, športska priprema, skladištenje robe, frizerski saloni i saloni za uljepšavanje, itd.

Svi navedeni unutarnji čimbenici koji oblikuju organizaciju poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. međusobno su povezani i ovise jedan o drugom. Isto tako, veliku važnost za oblikovanje organizacije poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. imaju vanjski čimbenici. Zbog svoje promjenjive okoline, promatrani poslovni subjekt se susreće sa čestim promjenama u zakonima, ekonomskim politikama i pravnim propisima. Unatoč tome, institucionalnim uvjetima se prilagođava relativno brzo i uspješno. Svoje poslovanje temelji na poštivanju svih zakona i zakonskih propisa koji su vezani za njegovo poslovanje.

Integracijski procesi uzrokuju razne promjene u organizacijskim strukturama poduzeća koja se spajaju ili pripajaju. „Valamar Riviera“ je spajanjima i preuzimanjima ostvarila kvalitetnu organizaciju, koja je rezultirala optimalnim poslovanjem.

„Zlatni otok“ d.d., „Rabac“ d.d., te „Dubrovnik Babin Kuk“ d.d. „pripajaju se kompaniji „Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d.

Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom „Valamar Riviera“ d.d. te biva uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze u prosincu 2014.”³⁵

Tržište kao organizacijski čimbenik promatra se kroz kupce, dobavljače i konkurenciju. U promatranom poslovnom subjektu najveći izvor prihoda dolazi od korisnika njegovih usluga i proizvoda, zato je sva usredotočenost poduzeća na želje i potrebe korisnika njegovih usluga. Novi trendovi u svijetu i u željama i potrebama kupaca uzrokuju stalne promjene i prilagođavanje u ponudi proizvoda i usluga, te u organizaciji poduzeća. Kako bi zadržao svoje korisnike i privukao nove, „Valamar Riviera“ d.d. mora ostati konkurentan na tržištu, te isto tako voditi brigu o dobavljačima. Nabava predstavlja bitnu poslovnu funkciju u poduzeću „Valamar Riviera“ d.d., jer upravo nabavom namirnica, pića, opreme, rezervnih dijelova itd. se stvaraju proizvodi i usluge koje će poduzeće dalje prodavati svojim kupcima. Suradnja sa lokalnim i domaćim dobavljačima nudi posebnu autentičnost i kvalitetu usluga, koja „Valamar Riviera“ d.d. čini vodećim konkurentom na tržištu. Poziciju lidera na hrvatskom turističkom tržištu „Valamar Riviera“ d.d. ostvaruje na način da zadovoljava potrebe i pruža nezaboravne doživljaje potrošačima, te istovremeno vodi brigu o svojim zaposlenicima, što dovodi do njenog rasta i razvoja. Osvojenim brojnim nagradama i priznanjima opravdava svoju konkurentnost. Neke od značajnijih osvojenih nagrada su: „Euromoney Real Estate“ u 2017. godini, te u 2018. godini „Poslodavac Partner“, „MojPosao“, „Camping2Bee“, „INOVACAMP“, „ADAC SUPER Platz 2018“ i „ANWB TOP 2018“.

U današnje vrijeme tehnologija je jedan od ključnih činitelja suvremenog svijeta. Razvoj znanosti i tehnologije jedan je od snažnih vanjskih utjecaja na koje poduzeće ne može djelovati. „Valamar Riviera“ d.d. ulaže znatna sredstva u tehnologiju i razvoj, posebice u online rezervaciju, internet oglašavanja i razvoj mobilnih aplikacija. Na internetskoj stranici poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. moguće je izvršiti online rezervaciju smještaja s obzirom na željenu destinaciju, vrstu odmora ili turisti mogu odabrati neku posebno kreiranu ponudu. Stoga, razvoj tehnologije ima svoju ulogu u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća „Valamar Riviera“ d.d.

³⁵ Preuzeto sa internetske stranice poduzeća „Valamar Riviera“ d.d: <https://valamar-riviera.com/hr/ona/povijest/#image-3> , (pristupljeno 01.08.2019)

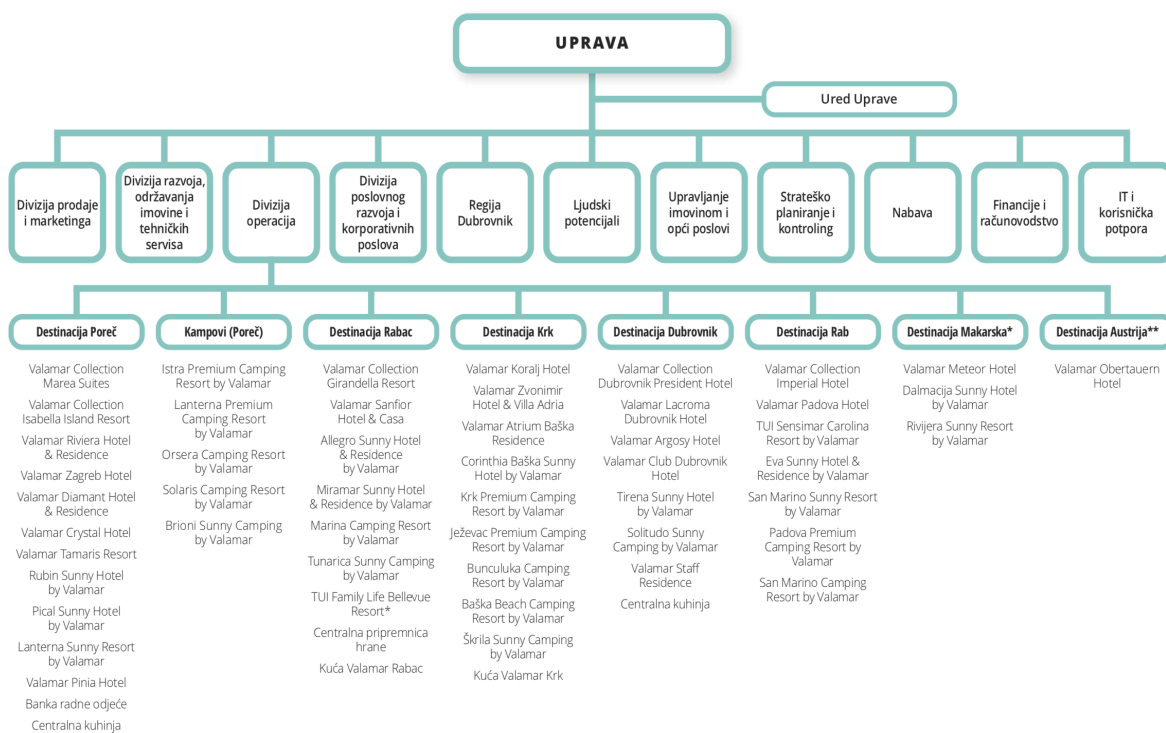
4.2.2. Dimenzije organizacije poslovnog subjekta „Valamar Riviera“ d.d.

Ključne dimenzije koje određuju organizacijsku strukturu su stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije. „Valamar Riviera“ d.d. ima složenu organizacijsku strukturu prema horizontalnoj i vertikalnoj diferencijaciji, što je vidljivo na Slici 7. Podjela rada u organizaciji je “široka”, jer je na istoj organizacijskoj razini formirano više organizacijskih divizija, i to: Divizija prodaje i marketinga; Divizija razvoja, održavanja imovine i tehničkih servisa; Divizija operacija (koja se sastoji od poddivizija: Destinacija Poreč, Kampovi (Poreč), Destinacija Rabac, Destinacija Krk, Destinacija Dubrovnik, Destinacija Rab, Destinacija Makarska, Destinacija Austrija); Divizija poslovnog razvoja i korporativnih poslova; Regija Dubrovnik; Ljudski potencijali; Upravljanje imovinom i opći poslovi; Strateško planiranje i kontroling; Nabava; Financije i računovodstvo; IT i korisnička potpora. Dalje, organizacijska struktura je vertikalno “duboka”, jer se sastoji od više organizacijskih razina, što zahtijeva visoku podjelu rada i upravljanja, te specijalizaciju. Vertikalna složenost je ujedno povezana i sa formalizacijom u poduzeću „Valamar Rivier“ d.d. Sustav upravljanja se sastoji od Glavne skupštine dioničara, Nadzornog odbora s pripadajućim pododborima i Uprave, predvođene predsjednikom Uprave poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. Nadzorni odbor se sastoji od 7 članova i sudjeluje u donošenju ključnih upravljačkih odluka. Uprava poduzeća se sastoji od 2 člana, pri čemu je Predsjednik Uprave odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima poduzeća. Viši menadžment je sastavljen od 4 divizije, koje predvode 4 potpredsjednika odgovorna za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima. Ovlast i odgovornost tih upravljačkih tijela regulirana je mjerodavnim hrvatskim zakonodavstvom, statutom poduzeća i ostalim kodeksima korporativnog upravljanja, pravilnicima ili propisanim procedurama, što organizaciju poduzeća čini formaliziranom. Zbog svoje duboke i široke složenosti i visokog stupnja formalizacije, „Valamar Riviera“ d.d. ima veći stupanj decentralizacije odlučivanja. Autoritet odlučivanja se daje onoj razini organizacije koja je odgovorna za njeno poslovanje. Dakle, „Valamar Riviera“ d.d. je složeno, formalizirano i decentralizirano poduzeće.

4.2.3. Organizacijska struktura poduzeća „Valamar Riviera“ d.d.

Oblikovanjem odgovarajuće organizacijske strukture poduzeće postiže razvoj, rast i uspješnost poslovanja, povezivanjem odgovarajućeg ljudskog i materijalnog resursa u skladnu cjelinu, tj. organizaciju. Organizacijska struktura „Valamar Riviera“ d.d. koristi hibridnu organizacijsku strukturu (Slika 7.), gdje je podjela rada u poduzeću orijentirana prema poslovnim funkcijama i teritoriju.

Slika 7. Shema organizacijske strukture poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. (01.08.2019.)



Izvor: Internetska stranica poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. : <<https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf>> (pristupljeno 01.08.2019.)

4.3. Razlike između organizacije neprofitnog poslovnog subjekta “Udruga za autizam – Zagreb” i profitnog poslovnog subjekta “Valamar Riviera d.d.”

Implikacijom provedenog istraživanja može se istaknuti da postoje brojne razlike u organizaciji profitnog i neprofitnog poslovnog subjekta. Analiziranje organizacije neprofitnog poslovnog subjekta „Udruga za autizam – Zagreb“ i profitnoga poslovnog subjekta „Valamar Riviera“ d.d. provedeno je na način komparacije razlika unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije. Nadalje, utvrđeni su stupnjevi dimenzija organizacije (složenost, formalizacija, i centralizacija). Tijekom uspoređivanja ova dva poslovna subjekta vidljivo je da su neki unutarnji ili vanjski čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije od veće važnosti za profitnu organizaciju, nego za neprofitnu organizaciju. Bitna razlika između poslovnih subjekata „Udruga za autizam – Zagreb“ i „Valamar Riviera“ d.d. je misija i razlog postojanja. „Valamar Riviera“ d.d. je stvoren i posluje kako bi ostvario profit, dok je „Udruga za autizam – Zagreb“ stvorena kako bi zadovoljila potrebe, ostvarila prava i poboljšala kvalitetu života osoba s autizmom. Dakle, glavni cilj neprofitne organizacije je orijentiran prema ljudima, nematerijalan je i nije financijski usmjeren. Stoga, misija „Udruge za autizam – Zagreb“ ima najveći utjecaj u oblikovanju organizacije.

Za oba subjekta veličina poduzeća i ljudski potencijali imaju značajnu ulogu pri oblikovanju i rukovođenju organizacije. Veličina poduzeća se promatra kroz parametre broja zaposlenih, veličine ostvarenog prihoda i profita itd., a ljudski potencijal se promatra kroz znanje i sposobnosti radne snage i njihove vrijednosti, stavovi i potrebe. Udruga za autizam je malo poduzeće u kojem je zaposleno svega 15 osoba, a značajnost u oblikovanju čine volonteri koji obavljaju posao za dobrobit drugih, bez financijske naknade. S druge strane „Valamar Riviera“ d.d. je veliko poduzeće u kojem je zaposleno 7 000 radnika na raznim radnim pozicijama. Poduzeće može uspješnost prikazati i sljedećim parametrom - neto dobit poduzeća iznosi 239,2 milijuna kuna. Upravo zbog veličine poduzeća razlikuje se i način upravljanja poduzećem i ljudskim resursima subjekta. Naime, profitno poduzeće koje posluje sa 7 000 radnika i ostvaruje profit u stotinama milijuna kuna, kvalitetno rukovođenje je od izuzetne važnosti. Za „Valamar Riviera“ d.d. najutjecajnije čimbenici prema kojima se oblikuje organizacija su lokacija i proizvod, odnosno usluga koju poduzeće pruža. Cijela organizacijska struktura je izgrađena i sastavljena prema tome, jer lokacija je ključna u uspješnom pružanju turističkih usluga. U

izgradnji organizacijske strukture kao što je „Udruga za autizam – Zagreb“ ključni su čimbenici misija i ljudski resurs.

Promatrajući vanjske čimbenike, kod oba slučaja institucionalni uvjeti, tj. zakonska regulativa je neizbježna. Za „Valamar Riviera“ d.d. integracijski procesi i tržište su najvažniji vanjski čimbenik utjecaja u oblikovanju organizacijske strukture poduzeća. Preuzimanja i spajanja s drugim poduzećima omogućila su „Valamar Riviera“ d.d. kao profitnom subjektu rast i razvoj, te prilagodbu organizacije. Poduzeće je tijekom godina postalo lider tako što se fokusira na zadovoljavanje potreba i želja svojih potrošača, te vodi brigu o dobavljačima. S gledišta neprofitnog poslovnog subjekta „Udruga za autizam – Zagreb“, konkurencija neće utjecati na organizaciju, iako je neka druga udruga registrirana za obavljanje iste djelatnosti.

Inače, poduzeća će svoju organizaciju oblikovati i prilagoditi prema unutarnjim i vanjskim utjecajnim čimbenicima. Sukladno tome su uglavnom oblikovane ključne dimenzije organizacije i organizacijska struktura, jer svako poduzeće ima specifičnu organizacijsku strukturu koja je izgrađena baš za to poduzeće. Stoga, razlika u ovom slučaju između Udruge za autizam – Zagreb i „Valamar Riviera“ d.d. se očituje kroz dimenzije organizacije. Neprofitni poslovni subjekt je oblikovao svoju organizaciju prema niskom stupnju složenosti, tj. jednostavnosti. Formiran je manji broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. To je uzrokovalo i niži stupanj formalizacije organizacije i centralizirano upravljanje. Profitni subjekt oblikovao je svoju organizaciju na temelju svoje složenosti, odnosno širokog spektra organizacijskih divizija i više organizacijskih razina menadžmenta. Zajedno sa stupnjem složenosti, poduzeće je i formalizirano, a upravo ta formalizacija je na određeni način omogućila decentralizirano upravljanje.

Organizacijske strukture ova dva promatrana subjekta su vidljivo različita, no to je i bit organizacijske strukture – specifičnost i jedinstveni dizajn za svako poduzeće.

5. ZAKLJUČAK

Temeljem provedenog istraživanja o razlikama u organizaciji neprofitnog poslovnog subjekta („Udruga za autizam – Zagreb“) i profitnoga subjekta „Valamar Riviera“ d.d., zaključuje se da razlike postoje. Počevši od svrhe postojanja, profitni subjekt za cilj ima ostvarivanje profita, dok neprofitni subjekt za cilj ima zaštitu i promicanje prava i poboljšanje kvalitete života osoba s autizmom.

Prilikom oblikovanja organizacije, poduzeća moraju uzeti u obzir unutarnje i vanjske čimbenike. Svi čimbenici su međusobno povezani i ovise jedan o drugom, ali isto tako neki od čimbenika prilikom izgradnje organizacije su od veće važnosti za jedan poslovni subjekt, dok za drugi nije toliko bitan. Tako na organizaciju neprofitnog poduzeća „Udruga za autizam – Zagreb“ značajniji su utjecaji misije poduzeća, ljudskih resursa i veličine poduzeća, a na organizaciju profitnog poduzeća „Valamar Riviera“ d.d. veći utjecaj ima veličina poduzeća, lokacija, proizvod i rukovođenje ljudskih resursa od unutarnjih čimbenika.

Vanjskim utjecajnim čimbenicima oblikovanja organizacije poduzeća se moraju prilagoditi i ne mogu utjecati na njih. Za „Valamar Riviera“ d.d. mogu se istaknuti integracijski procesi i tržište kao bitniji u oblikovanju organizacije. Za poslovni subjekt „Udruga za autizam – Zagreb“ od veće važnosti je zakonska regulativa prema kojoj posluje.

Uspoređivanjem organizacije poslovnih subjekata „Udruga za autizam – Zagreb i „Valamar Riviera“ d.d. uočeno je da je ona različita prema svim ključnim dimenzijama organizacije. Organizacija neprofitnog poslovnog subjekta je jednostavna, manje formalizirana, ali centralizirana, dok je organizacija profitnog poslovnog subjekta složena, ima veći stupanj formalizacije i prisutna je decentralizacija. Također, promatranjem organizacijskih struktura dvaju poslovnih subjekata uočava se razlika, ali ta razlika nije uzrok profitne ili neprofitne svrhe postojanja poslovnih subjekata, već jedinstvenosti svakog postojećeg poduzeća. Uglavnom, ne postoje dva poslovna subjekta s jednakom organizacijskom strukturom.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Sikavica P. i M. Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999.
2. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Jaško O., et.al., *Organizacioni dizajn - pristupi, metode i modeli*, FON, 2017.
4. Gibson J.L. , et.al., *Organizations - Behavior, Structure, Processes*, Irwin - Fourteenth edition, New York, 2012.

Internet stranice:

1. Valamar Riviera: <https://www.valamar.com/hr/>
2. Udruga za autizam Zagreb: <https://www.autizam-zagreb.com>
3. Strategija i taktika: <http://www.hatz.hr/hrv/glasnik/Strategija%20i%20taktika-1.htm>
4. Konkurentnost poduzeća: <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Konkurentnost>
5. Ministarstvo financija: <http://www.mfin.hr/hr/neprofitne-organizacije>
6. Neprofitna organizacija: https://sh.wikipedia.org/wiki/Neprofitna_organizacija

Publikacije:

1. Valamar Riviera: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018.

POPIS SLIKA

Slika 1. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture (str. 20.)

Slika 2. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture (str. 21.)

Slika 3. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture (str.21.)

Slika 4. Predmetna ili proizvodna divizijska organizacijska struktura (str. 22.)

Slika 5. Teritorijalna divizijska organizacijska struktura (str. 23.)

Slika 6. Shema organizacijske strukture „Udruga za autizam – Zagreb“ (str. 30.)

Slika 7. Shema organizacijske strukture poduzeća „Valamar Riviera“ d.d., (str. 36.)

SAŽETAK

U radu je istražena razlika u organizaciji neprofitnog poslovnog subjekta – „Udruga za autizam – Zagreb“ i profitnoga poslovnog subjekta - “Valamar Riviera” d.d. U prvom dijelu rada definirani su pojmovi organizacije i organizacijske strukture, te svi čimbenici koji utječu na njenu izgradnju. Pri oblikovanju organizacije treba istražiti utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, odrediti njene ključne dimenzije, te odabrati organizacijsku strukturu. Obavljena je detaljna analiza djelovanja utjecajnih čimbenika na organizaciju odabranog neprofitnog i profitnog poslovnog subjekta, i to najprije pojedinačno, a potom usporedno. Utvrđeno je da razlike u organizaciji odabrana dva poslovna subjekta postoje i da upravo najveća i očita razlika je u samoj svrsi postojanja poduzeća, gdje je profitnom poslovnom subjektu cilj ostvariti profit, dok je neprofitnom poslovnom subjektu cilj poboljšati životne uvjete osobama s poremećajima autističnog spektra.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, unutarnji i vanjski čimbenici oblikovanja organizacije, ključne dimenzije organizacije, profitna organizacija, neprofitna organizacija, Udruga za autizam – Zagreb, Valamar Riviera d.d.

SUMMARY

In this thesis, the difference in the organization of the non-profit business entity “Udruga za autizam Zagreb” and the for-profit business entity “Valamar Riviera d.d.” is explored. The first part of the thesis defines the concepts of organization and organizational structure, and all the influential factors that influence its construction. The formation of an organization is influenced by internal and external factors, key dimensions of the organization and the choice of organizational structure. Through these influential factors, a detailed analysis of the selected non-profit and for-profit organization was carried out, first individually and then comparatively. It was established that the differences between the two selected businesses exist and that the biggest and obvious difference is the very purpose of the existence of the company where the profit company Valamar Riviera aims to make a profit, and the non-profit company "Association for Autism Zagreb" aims to improve the living conditions of persons with disabilities of the autism spectrum.

Key words: organization, organizational structure, internal and external factors of building the organization, key dimensions of the organization, for-profit organization, non-profit organization, Udruga za autizam – Zagreb, Valamar Riviera d.d.