

# Organizacijske strukture u praksi

---

**Belac, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:056582>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARIJA BELAC**

**ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PRAKSI**

Završni rad

Pula, rujan 2020.

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

**MARIJA BELAC**

## **ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U PRAKSI**

Završni rad

**JMBAG:** 0303067105, redovita studentica

**Studijski smjer:** Marketinško upravljanje

**Predmet:** Organizacija

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentor / Mentorica:** izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA AKADEMSKE ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marija Belac, kandidatkinja prvostupnica poslovne ekonomije, smjera marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo moga 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 nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojeg 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, Marija Belac dajem odobrenje Sveučilištu Jurija Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Organizacijske strukture u praksi koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurija Dobrile u Puli te kopira u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljene na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnog pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici izv.prof.dr.sc. Moreni Paulišić na prihvaćanju mentorstva, pomoći pri oblikovanju i sugestijama u izradi rada. Također zahvalila bi se Istarskoj i Zmajskoj pivovari na susretljivosti i ogromnoj pomoći jer ovaj rad bez njih ne bi postojao. Ujedno se zahvaljujem obitelji, sestri, dečku i prijateljima koji su svojim angažmanom, upornošću i motivacijom doprinijeli mojem završetku studija.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – teorijske postavke .....	2
2.1. OBILJEŽJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA .....	2
2.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	5
2.2.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	6
2.2.2. IZGRADNJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	8
2.2.3. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIJA.....	10
2.3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA .....	12
2.3.1. BIROKRATSKE (KLASIČNE) ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	13
2.3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	14
2.3.1.2. Divizijska organizacijska struktura.....	17
2.3.1.3. Mješovita organizacijska struktura.....	21
2.3.1.4. Hibridna organizacijska struktura.....	21
2.3.1.5. Front-back organizacijska struktura .....	22
2.3.2. ORGANSKE (ADAPTIVNE) ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	23
2.3.2.1. Projektna organizacija .....	24
2.3.2.2. Matrična organizacijska struktura .....	25
2.3.2.3. Mrežna organizacija .....	26
2.3.2.4. Procesna organizacijska struktura.....	27
3. ODNOS ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I MENADŽMENTA.....	29
4. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA ODABRANIM PRIMJERIMA IZ PRAKSE: ISTARSKA PIVOVARA d.o.o. i ZMAJSKA PIVOVARA d.o.o. ....	32
4.1. PIVSKA INDUSTRIJA U HR .....	32
4.2. ISTARSKA PIVOVARA d.o.o. ....	35
4.3. ZMAJSKA PIVOVARA d.o.o.....	40
5. ZAKLJUČAK.....	45
LITERATURA.....	47
SAŽETAK.....	50
SUMMARY .....	51

## 1.UVOD

Teme koje se obrađuju u ovom završnom radu su organizacijske strukture u praksi koje su sastavni dio svake organizacije. Sve, što nas okružuje, a čovjekov je proizvod, organizacije su ili rezultati, odnosno proizvodi organizacija. Kao i u svakodnevnom životu pa tako i poduzeću omogućuju uspješno poslovanje.

U prvom dijelu rada pojasnit će se teorijski dio organizacijske strukture. Koja su to obilježja organizacijske strukture. Kako se organizacijske strukture oblikuju s obzirom na elemente organizacijske strukture, te uvidjeti razliku između formalne ili neformalne organizacije. Zatim obradit ćemo vrste organizacijskih struktura i navesti odnos organizacijske strukture i menadžmenta, gdje menadžment omogućuje poduzeću, odnosno organizaciji, svladavanje svih prilagodba i promjena. U drugom dijelu rada provodi se empirijski dio istraživanja organizacijske strukture na odabranim primjerima pivne industrije. Kao primjere uzima se razvijena pivna industrija u Hrvatskoj i manje razvijenija industrija craft piva.

Cilj rada je objasniti, prikazati i analizirati osnovne vrste struktura i pristupe formiranju organizacijskih struktura. Također, opažanjem cilj je analizirati i uvidjeti razlike organizacijskih struktura usporedbom pivovara, te manjih, nezavisnih craft pivovara u Hrvatskoj. Vidjet ćemo da organizacijske strukture nisu iste i da se organizacijske strukture prilagođavaju svakom poduzeću pojedinačno. Vrsta organizacijske strukture ovisit će o veličini organizacije, djelatnosti, dobi, tehnologiji, te koji je njihov krajnji cilj.

Prilikom izrade završnog rada koristiti će se nekoliko znanstvenih metoda. Koristit će se metoda analize i sinteze prilikom analiziranja organizacijskih struktura, metodu klasifikacije koristimo kako bi unijeli preglednost rada i kako bi uspješno provodili metodu analize i sinteze, te metodu deskripcije kojom objašnjavamo bitne organizacijske pojmove i njihove veze i odnose. Na samom kraju koristit ćemo metodu komparacije kojom uspoređujemo i prikazujemo sličnosti i razlike između malih organizacijskih struktura craft piva i većih organizacija industrijskog piva.



## **2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA – teorijske postavke**

Organizacijska struktura je najvažniji element organizacije koji predstavlja strukturu poduzeća pa tako i sastav dijelova koji čine to poduzeće. Kroz povijest imamo razne autore koji definiraju organizacijsku strukturu, no izdvojit ćemo jednu najsveobuhvatniju i najprihvatljiviju definiciju koju daje M. Novak<sup>1</sup>. Organizacijska struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Ova definicija upućuje na povezanost svih elemenata, kao i povezanost unutar svakog pojedinog elementa organizacijske strukture posebno.

Organizacijske strukture pojedine organizacije prikazuju se putem organizacijske sheme. Organizacijska struktura poduzeća predstavlja dinamičan element organizacije. Što znači dovoljnu stabilnost, ali ne i spremnost i sposobnost za promjene. Kao i u svakom drugom živom organizmu pa tako i u poduzeću događaju se stalne promjene. One izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi. Kao što se elementi organizacijske strukture stalno mijenjaju, da li pod utjecajem vanjskih ili unutarnjih čimbenika organizacije, tako se mijenja organizacijska struktura poduzeća, te samo prilagodljive organizacije mogu opstati u budućnosti.

### **2.1. OBILJEŽJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA**

Tri ključne dimenzije organizacije koje obilježavaju organizaciju su složenost, formalizacija i centralizacija/decentralizacija. Osim njih tu su i čimbenici koji utječu na ključne dimenzije u organizaciji, a to su dubina podijele rada i specijalizacija, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji.

Npr. na koncepciju organizacije radnih mjesta, a nakon toga i na cijelu organizaciju, utjecat će izbor odgovarajuće strategije organizacije. Recimo da je organizacija izabrala strategiju povećanja obujma proizvodnje. Takva organizacija opredijelit će se za dublju podjelu rada i specijalizaciju proizvodnje, a rezultat će biti visok stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u istoj.

---

<sup>1</sup> Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija, Zagreb, informator, str. 142.

Veličina organizacije obilježava veliku i malu organizaciju. Velike organizacije će biti složene i uvelike formalizirane, a ujedno tome koristiti će se određen stupanj decentralizacije u organizaciji. Kod malih organizacija koristiti će se jednostavnija struktura koja će biti u manjoj mjeri formalizirana organizacija koja može biti i centralizirana.

Primijenjena tehnologija proizvodnje utječe na način da ako se organizacija koristi tehnologijom procesne ili pojedinačne proizvodnje biti će manje složena, formalizirana i centralizirana, dok će tehnologije za masovnu proizvodnju zahtijevati visok stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije.

Čimbenici okoline uvelike utječu na organizacijsku strukturu u sve složenijim uvjetima poslovanja. Organizacija će biti u velikoj mjeri složena, formalizirana i centralizirana kada posluje u uvjetima jednostavne i stabilne okoline, dok će u uvjetima vrlo složene i nestabilne okoline, organizacijska struktura biti manje složena, formalizirana i centralizirana.

Što se tiče koordinacije u organizaciji bitno je napomenuti da se upravo time koordinira rad u organizaciji. Povećava se učinkovitost zajedničkog rada ljudi, stoga takav način poslovanja i koordinacije doprinosi na uspješnost dizajna i same organizacije. Usklađivanje aktivnosti i resursa ostvaruje se pomoću slijedećih osnovnih načina koordinacije: međusobno usklađivanje, izravni nadzor, standardizacija radnih procesa, standardizacija radnih izlaza i standardizacija vještina zaposlenika.<sup>2</sup>

Zaključuje se da su tri ključne dimenzije organizacije posljedica utjecaja čimbenika organizacije, koji određuju izbor odgovarajuće organizacijske strukture. Klasične odnosno birokratske će organizacijske strukture biti više složenije, formalizirane i centralizirane, dok će adaptivne odnosno organske organizacijske strukture biti jednostavne, decentralizirane i neznatno formalizirane.

**Složenost** – je razina horizontalne i vertikalne složenosti u organizaciji. Horizontalna složenost je podjela zadataka u organizaciji, na različite pod zadatke na istoj organizacijskoj razini.

---

<sup>2</sup> Fabac, R., 2017., Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Zagreb, Naklada Slap

Horizontalna složenost može biti uža ili šira, zavisi da li je formiran veći ili manji broj organizacijskih jedinica na istoj toj organizacijskoj razini. Ako je horizontalna složenost veća, onda je i organizacija složenija i obrnuto. Kada organizacijska struktura ima 4 ili manje organizacijskih jedinica onda tu organizaciju nazivamo jednostavna horizontalna organizacija, a kada organizacija ima 5 i više organizacijskih jedinica onda tu organizaciju nazivamo složena horizontalna organizacija. Vertikalna složenost je podjela organizacije po razinama menadžmenta u organizaciji odnosno podjela organizacije po dubini.<sup>3</sup>

Organizacijska struktura može biti plića ili dublja. Organizacija koja ima više razina menadžmenta je dublja, dok je plića organizacija ona koja ima manji broj razina menadžmenta. Ako je dublja, složenost je veća, ako je plića složenost je manja i lakše ju je organizirati. Kada organizacijska struktura ima 4 ili manje organizacijske razine onda tu organizaciju nazivamo jednostavna vertikalna organizacija, a kada organizacija ima 5 i više organizacijskih razina onda tu organizaciju nazivamo složena vertikalna organizacija.

**Formalizacija** – je stupanj propisivanja organizacija, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila, procedura i politika kojima je određeno funkcioniranje organizacije te ponašanje članova organizacije, tj. tko će što raditi u organizaciji.<sup>4</sup> Bitno je napomenuti da je formalizacija organizacije u uskoj vezi sa složenošću organizacije jer su složene organizacije i više formalizirane i obrnuto, te s čimbenicima organizacije jer su velike organizacije više formaliziranije od manjih i obrnuto. Također formalizirane organizacije su u manjoj mjeri fleksibilne i vrlo sporo odgovaraju na izazove iz okoline i obrnuto. Što se tiče komuniciranja u organizaciji govori nam to da što je veći stupanj formalizacije, to se manje usmeno komunicira i usmeno dodjeljuju zadatci izvršiteljima i obrnuto.

**Centralizacija** – je kada glavna uprava donosi sve odluke, a decentralizacija kada odluke donose niže organizacijske razine. Centralizacija utječe na organizaciju tako što je organizacija stabilnija, više formalizirana, tada je i više centralizirana. Uz to što je centralizaciju i decentralizaciju teško mjeriti, možemo reći da organizacije u današnje vrijeme više nisu posve ni centralizirane ni decentralizirane.

---

<sup>3</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 362.

<sup>4</sup> Williams, S., 2016., 7 types of organizational structure, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, Lucidhart., (28.07.2020.)

Da bi ocijenili domet decentralizacije moramo znati čimbenike koji utječu na razinu decentralizacije u organizaciji.

Prema tome moramo znati koji je broj odluka koje se donose na nižim razinama jer ako je on veći, onda je i organizacija više decentralizirana, također jako je bitno koji je to stupanj važnosti odluka koje se donose na tim nižim razinama organizacije, ako su to važne odluke onda je ta organizacija znatno decentralizirana i obrnuto. Morali bi znati utjecaj tih odluka koje se donose na nižim razinama organizacije jer ako je on mali, govori se o jako centraliziranom odlučivanju i na kraju valjalo bi znati koliko često menadžment pri vrhu organizacije provjerava niže razine jer ako su te kontrole konstantno česte, ne možemo govoriti o decentralizaciji odlučivanja.

## **2.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Oblikovanje organizacijske strukture, odnosno odgovarajuća vrsta organizacijske strukture poduzeća jedna je od najvažnijih odluka u poduzeću. Ako organizacijska struktura ne odgovara postojećem poduzeću i nije dobro provođena, poduzeće se može naći u velikim problemima. Takvo nešto usporava rad i sposobnost određenih sektora, pa u cjelini dovodi do gubitka poslovanja. Poduzeće može raditi efikasno prave stvari na pravi način ili efektivno raditi prave stvari učinkovito.

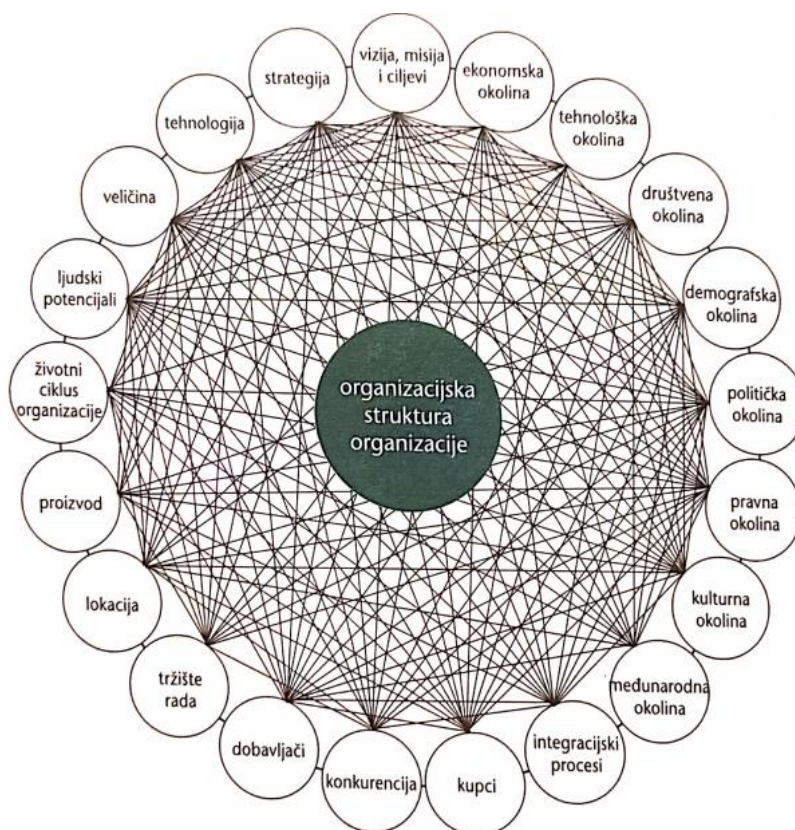
Postoje veoma različiti pristupi oblikovanju organizacije poduzeća jer se poduzeća razlikuju jedni od drugih, a i na svako poduzeće utječu neki drugi čimbenici bili oni vanjski ili unutarnji.

Unutarnji čimbenici su oni čimbenici koji su pod kontrolom organizacije, a oni su vizija, misija i ciljevi, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi, proizvod i lokacija. Vanjski čimbenici su oni čimbenici koji djeluju nenajavljeno, odnosno zahtijevaju da se organizacija prilagođava njima, a oni su tržište rada, dobavljači, konkurencija, kupci, integracijski procesi, međunarodna okolina, kulturna okolina, pravna okolina, politička okolina, demografska okolina, društvena okolina, tehnološka okolina i ekonomska okolina.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 209.

Slika 1. : Moguće veze i odnosi između čimbenika organizacije



Izvor: Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 324.

Na slici 1. prikazani su svi čimbenici, unutarnji i vanjski, organizacije koji djeluju na organizacijsku strukturu i na ostale čimbenike u organizaciji. Stvaraju veliku matricu s velikim brojem veza i odnosa.

### 2.2.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

U definiranju elemenata organizacijske strukture postoje različiti pristupi pojedinih autora, koji su proizašli iz razlika u definiranju same organizacijske strukture. Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura ima sljedeće elemente<sup>6</sup>:

1. Operativni dio – koji čine svi izvršni radnici,
2. Strateški dio – koji čini vrhovno rukovodstvo, odnosno "top management",
3. Srednji dio – koji čine menadžeri srednje razine,
4. Tehnostruktura – stručnjaci s visokom profesionalnom razinom i razinom znanja i
5. Štabni dio – osoblje koje pomaže linijskom menadžmentu.

<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija, Zagreb, informator, str. 143.

Slika 2. prikazuje strateški i srednji dio kao menadžerske funkcije, operativni dio kao izvršnu funkciju, štabni dio koji obuhvaća poslove podrške menadžmentu i tehno struktura koja obuhvaća poslove stručnjaka.

Slika 2. : Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu



Izvor: [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_1.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_1.htm) (27.03.2020.)

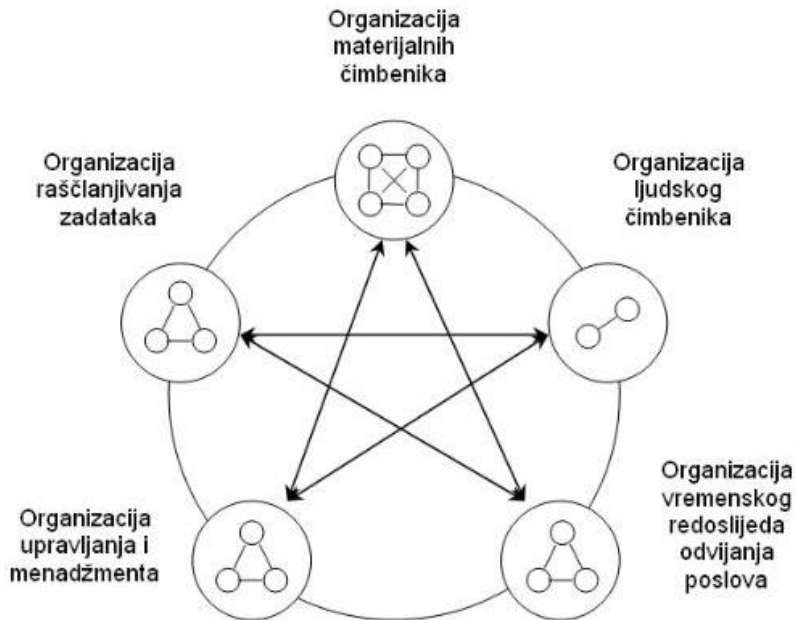
Prema P. Sikavici organizacijske strukture poduzeća čine slijedeći elementi sa odgovarajućim čimbenicima <sup>7</sup>:

1. Organizacija materijalnih čimbenika – obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara);
2. Organizacija ljudskog čimbenika – obuhvaća sve probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i specijalizaciju ljudi u radnoj sredini;
3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka – obuhvaća podjelu ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke te njihovu integraciju;
4. Organizacija upravljanja i menadžmenta – obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i menadžmenta te ostale međusobne odnose;
5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova – obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja.

<sup>7</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 342.

Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture prikazani su na slici 3.

Slika 3. : Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture



Izvor: [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_1.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_1.htm) (27.03.2020.)

### 2.2.2. IZGRADNJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Mogući su različiti pristupi izgradnje organizacije u praksi. Sve organizacije se razlikuju jedne od drugih, pa tako i čimbenici različito utječu na organizacije strukture poduzeća. Svaki projektant organizacijske strukture poduzeća suočava se s problemom postizanja ravnoteže između fleksibilnosti i stabilnosti poduzeća. Snižavanje troškova, specijalizaciju i racionalizaciju postizemo sa stabilnosti struke, dok na brzo prilagođavanje organizacijske promjene okoline omogućuje nam fleksibilnost.<sup>8</sup> Cilj svakog projektanta organizacijske strukture je da izgradi kvalitetnu organizacijsku strukturu. Kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati ostvarive ciljeve organizacije, jasno alociranje odgovornosti, optimalnu podjelu rada, gdje zaposlenici rade u efikasnim timovima (od 4-6 članova), uporabu svih raspoloživih resursa u poduzeću od materijala, novca i vremena.

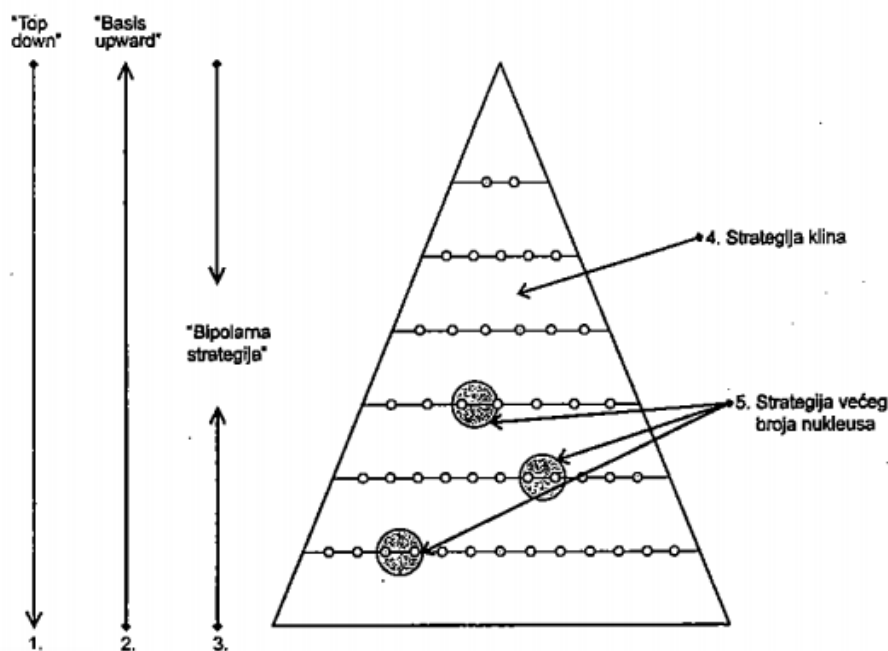
Prema klasičnoj teoriji organizacija bi se trebala provoditi odozgo prema dolje tzv. top-down sistemu.

<sup>8</sup> Bobera, D., Hunjet, A, Kozina, G., 2015., Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever, str. 182.

Uz sistem top-down na slici 4. prikazani su i ostali mogući načini strukturiranja organizacije<sup>9</sup>:

1. Odozdo prema gore , tj. po tzv. basis-upward odnosno bottom-up sistemu koji se odnosi na oblikovanje temeljnih radnih procesa i radnih mjesta, kao najnižih organizacijskih jedinica u organizacijskoj strukturi organizacije.
2. Bipolarni sistem koji podrazumijeva istodobno strukturiranje organizacije odozdo prema gore kao i odozgo prema dolje. Taj se sistem najčešće koristi kada je u pitanju velika reorganizacija postojeće organizacijske strukture.
3. Strategija klina koja podrazumijeva da se promjene u organizaciji mogu provoditi na bilo kojoj razini menadžmenta. Ta strategija koristi se na jednom dijelu organizacije i na manjim promjenama u organizacijskoj jedinici.
4. Strategija većeg broja nukleusa tzv. multiple nucleus koja podrazumijeva da se organizacijske promjene provode istodobno i na različitim razinama te u različitim dijelovima organizacije.

Slika 4. : Različiti načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture



Izvor: <https://cutt.ly/8tQZefV> (27.03.2020.)

<sup>9</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 344.

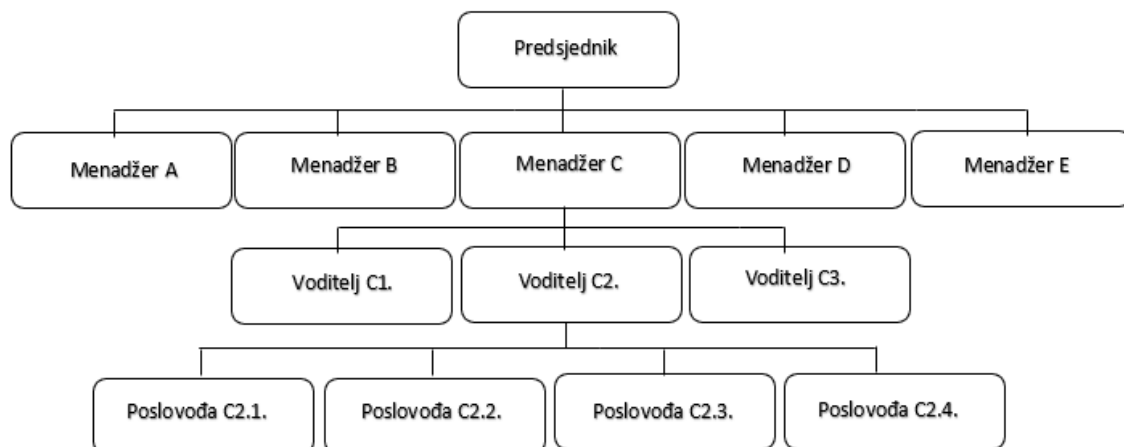


### 2.2.3. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Formalna organizacijska struktura, prikazana na slici 5., uspostavlja se u procesu izgradnje organizacijske strukture. Sve organizacije, bile one velike ili male, imaju formalnu organizaciju.<sup>10</sup> Formalna organizacijska struktura nastaje unaprijed izgrađenom analizom i sintezom međusobnih veza i rasporedom poslova u određenoj organizaciji. Takva organizacijska struktura je propisana i zakonom utvrđena. Koordinacija zadataka radi što efikasnijeg ostvarivanja ciljeva i prvenstveno precizna podjela rada je svrha formalne organizacijske strukture.

Uspješnost formalne organizacijske strukture je ta što omogućuje planiranje i kontrolu, spajaju se činitelji rada, te izbjegavaju se neka preklapanja u podjeli zadataka i točno prikazuje tko je odgovoran za određeni dio funkcioniranja cjeline.

Slika 5. : Formalna organizacijska struktura

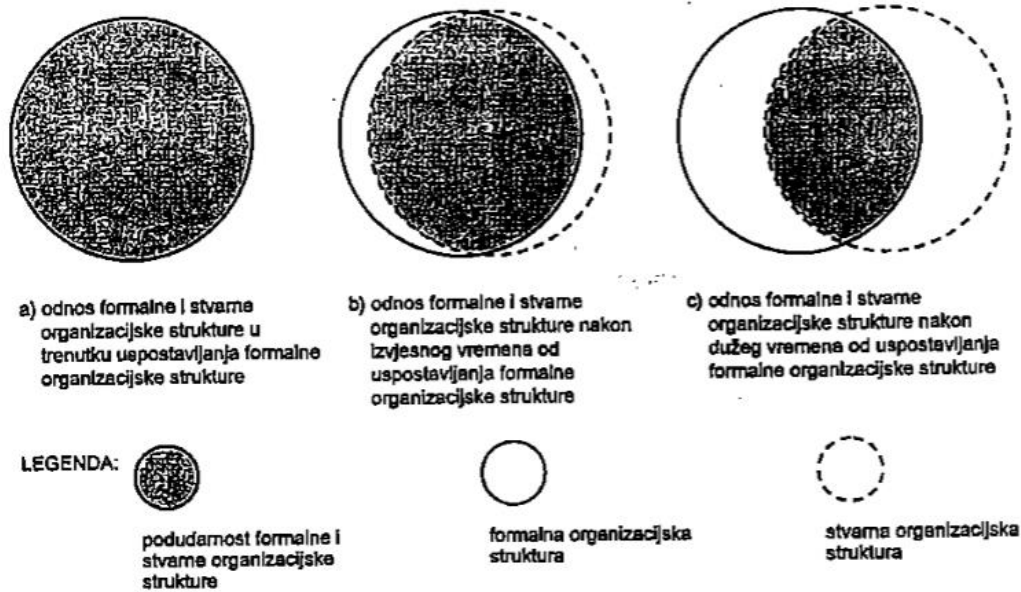


Izvor: osobna izrada

U svakoj organizaciji osim formalne postoji i stvarna organizacijska struktura koja nastaje spontano kroz funkcioniranje formalne organizacijske strukture. Na početku funkcioniranja formalne organizacijske strukture stvarna odgovara upravo formalnoj. Kako vrijeme odmiče tako se i formalna i stvarna organizacijska struktura udaljavaju jedna od druge kao što možete vidjeti na slici 6.

<sup>10</sup> Sikavica, P., Hernaus T., 2011., Dizajniranje organizacije, Zagreb, Novi informator d.o.o., str. 153.

Slika 6. : Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., Novak M., 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 154.

Zbog promjena svakog od elementa u organizacijskoj strukturi dolazi do udaljavanja formalne i stvarne organizacijske strukture.

Formalnu organizaciju lakše je uskladiti s novim stvarnim stanjem zato što je lako prepoznati promjene na svim elementima organizacijske strukture. Dok se neformalna organizacija veže za ljude i djelovanje neformalnih skupina u pojedinim organizacijama, mnogo je teže prepoznati neformalnu organizaciju.

Neformalna organizacijska struktura nastaje spontano, kroz osobno druženje zaposlenika unutar formalne organizacijske strukture.<sup>11</sup> Primjer neformalne organizacije prikazana je na slici 7. U sklopu formalne organizacije, zaposlenici se druže, neovisno o razini menadžmenta, organizacijske jedinice ili funkcije u organizaciji u kojoj rade.

Bitna uloga neformalne organizacije je ta da na formalnu organizaciju ona može utjecati dobro ili loše. Ovisi na koji način pojedine neformalne organizacije stavljaju svoje interese ispred ili iza interesa formalne organizacije kao cjeline.

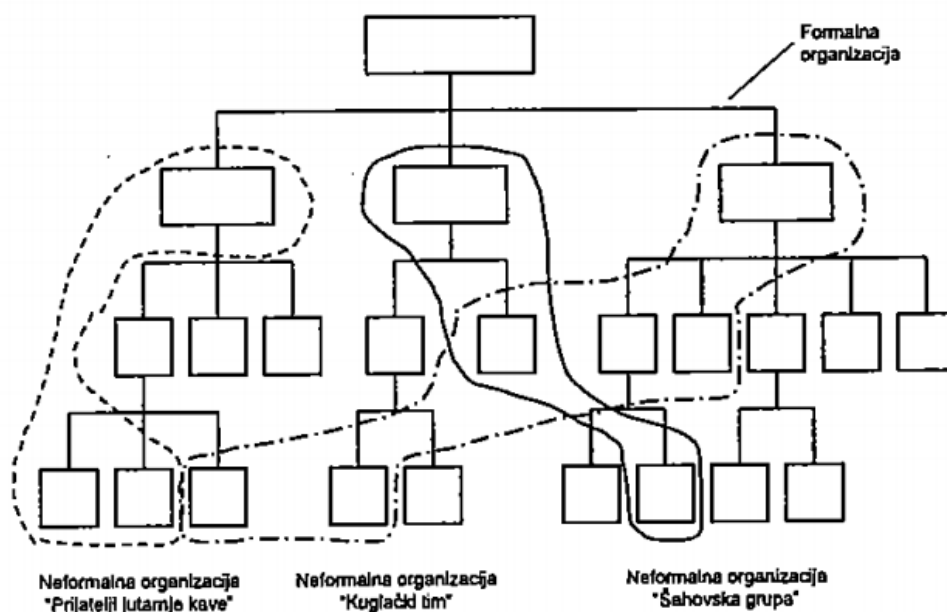
Druženje unutar organizacije može biti zbog raznih motiva, pa tako se neformalna organizacija dijeli na: interesne skupine i prijateljske skupine.

<sup>11</sup> Sikavica, P., Hernaus T., 2011., Dizajniranje organizacije, Zagreb, Novi informator d.o.o., str. 155.

Interesne skupine nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, dok prijateljske skupine su najčešći rezultat zajedničkog druženja članova organizacije izvan radnog mjesta.<sup>12</sup>

Odnos stvarne i neformalne organizacije je vrlo bitan jer se često miješa. Neformalna organizacija izjednačava se sa stvarnom organizacijom iako te dvije riječi nisu sinonimi. Svaka neformalna organizacija ujedno je i stvarna organizacija iako svaka stvarna organizacija ne mora biti neformalna.<sup>13</sup>

Slika 7. : Primjer nekoliko neformalnih organizacijskih struktura unutar jedne formalne organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 155.

### 2.3. VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Organizacijska struktura je rezultat procesa oblikovanja organizacije. Sve organizacijske strukture mogu se svrstati u dvije osnovne skupine. U prvu skupinu spadaju birokratske organizacijske strukture koje još znamo pod nazivom tradicionalne, mehanicističke ili klasične dok su u drugoj skupini organske organizacijske strukture odnosno prilagodljive ili adaptivne.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Sikavica, P., Hernaus T., 2011., Dizajniranje organizacije, Zagreb, Novi informator d.o.o., str. 155.

<sup>13</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 350.

<sup>14</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 375.

Svaka od ovih dviju osnovnih skupina imaju veći broj različitih organizacijskih struktura i svaka od njih odgovara određenoj situaciji zbog svojih obilježja, prednosti i nedostataka.

Tako npr., organizacijama masovne proizvodnje i velikim organizacijama koje posluju u jednostavnoj i stabilnoj okolini više će odgovarati birokratska organizacija, za razliku od organizacija pojedinačne i procesne proizvodnje, manjih organizacija te onih koje posluju u složenoj i turbulentnoj okolini, kojima će biti primjerenija organska strukture.<sup>15</sup>

Razlike između pojedinih vrsta organizacijskih struktura je način povezivanja i grupiranja poslova koje treba obaviti u organizaciji.

Izbor organizacijske strukture nije slučajan već je uvjetovan čimbenicima organizacije, što je u prijašnjim poglavljima već objašnjeno, te se na temelju toga odabire koju vrstu organizacijske strukture koristiti.

### *2.3.1. BIROKRATSKE (KLASIČNE) ORGANIZACIJSKE STRUKTURE*

M. Weber, njemački sociolog, osmislio je 1900. godine model birokratske organizacijske strukture. Birokratska organizacijska struktura je temeljni model za izgradnju svih organskih organizacijskih struktura. Zato je važno poznavanje i razumijevanje birokratskih organizacijskih struktura jer su upravo one temelj svake organizacije.

Specijalna podjela rada koja se temelji na načelima departmentalizacije, znanost koja se bavi formiranjem nekih nižih organizacijskih jedinica, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja, odnosno menadžmentom, te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti su glavna obilježja birokratske organizacijske strukture. Također birokratsku organizaciju obilježavaju složenost, formalizacija i centralizacija koje su detaljno pojašnjene u drugom poglavlju ovog završnog rada.

---

<sup>15</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 375.

Temeljne vrste birokratskih organizacijskih struktura su funkcijska koja se temelji na načelu izvršenja i dijele se na početni, standardni i razvijeni oblik i divizijska organizacijska struktura koja se temelji na načelu objekta i dijeli se na predmetnu/proizvodnu, teritorijalnu/geografsku i organizacijsku strukturu prema potrošačima odnosno kupcima.

One su temeljne organizacijske strukture zato što je svaku od tih organizacija moguće razdijeliti po poslovima koje obavljaju, a neke i po tome što proizvode ili po nekom drugom objektu. Osim ovih dviju organizacijskih struktura i njihovih podjela u birokratske organizacijske strukture spadaju i hibridna, front-back, neovisna poslovna jedinica, mješovita, izvrnuta, heterarhije, fraktalna i klaster organizacijska struktura koje su izvedenice iz temeljnih birokratskih organizacijskih struktura.

#### *2.3.1.1. Funkcijska organizacijska struktura*

Funkcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.<sup>16</sup> To je jedna od najčešćih i najrasprostranjenijih vrsta organizacijskih struktura. Naziva se još i tradicionalnom ili pak klasičnom organizacijskom strukturom jer je to najstariji i prvi način strukturiranja organizacije.

Najčešće se primjenjuje u malim i srednjim organizacijama po veličini, to su one organizacije koje proizvode jedan proizvod ili pružaju jednu vrstu usluga. Širenjem, rastom i razvojem ona prelazi na druge oblike organizacijskih struktura.

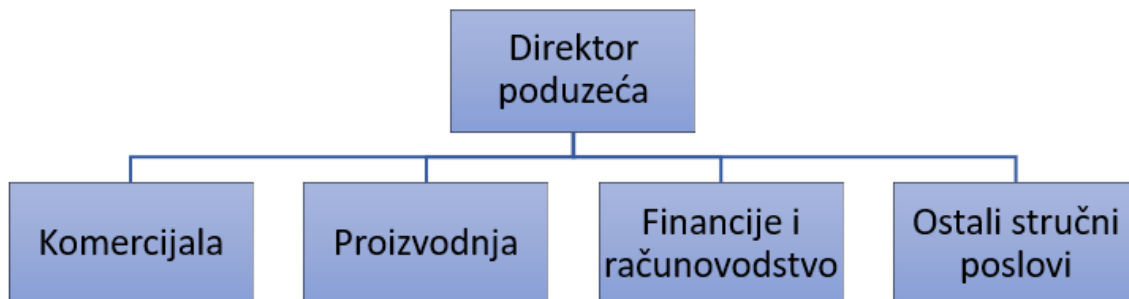
Vrlo bitna informacija vezana za funkcijsku organizacijsku strukturu je ta da oblikovanje nje nije svejedno koliko će ta organizacijska struktura imati organizacijskih jedinica. Stoga upravo to koliko će koja organizacijska struktura imati organizacijskih jedinica govori nam to u koju će od tri vrste funkcijskih organizacijskih struktura ona pripadati.

---

<sup>16</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 363.

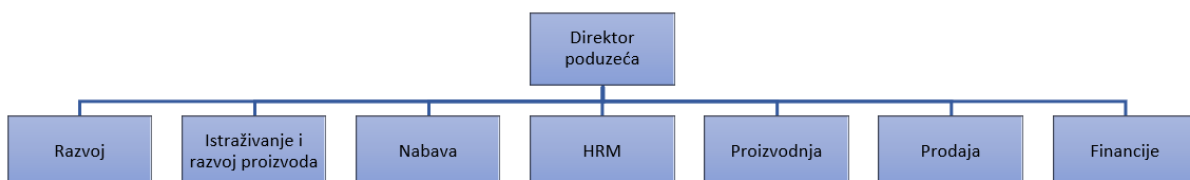
Kao što je prije rečeno postoje tri vrste funkcijskih organizacijskih struktura. Na slijedećim slikama prikazane su sve tri vrste funkcijskih organizacijskih struktura. U prvoj fazi na slici 8. prikazan je početni oblik koji je karakterističan po broju formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica u poduzeću koji je manji od broja poslovnih funkcija. U drugoj fazi na slici 9. prikazan je standardni oblik koji je karakterističan po broju formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica koji je jednak broju poslovnih funkcija. U okviru ovakve funkcijske strukture ljudi uče jedni od drugih, postaju produktivniji i specijalizirani. Zaposlenici s velikim iskustvom i vještinama podučavaju ljude. Djelatnici u funkcijskim cjelinama relativno lakše razvijaju i stječu potrebe, norme i vrijednosti. Osim toga, zaposlenici su u mogućnosti vrednovati rad svojih kolega i kontrolirati ih. U trećoj fazi na slici 10. prikazan je razvijeni oblik koji je karakterističan po broju formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica veći u odnosu na broj poslovnih funkcija. Ovaj oblik najčešće se koristi kod poduzećima gdje se proizvodi jedan proizvod, odnosno više, ali srodnih ili sličnih proizvoda.

Slika 8. : Početni oblik funkcijske organizacijske strukture



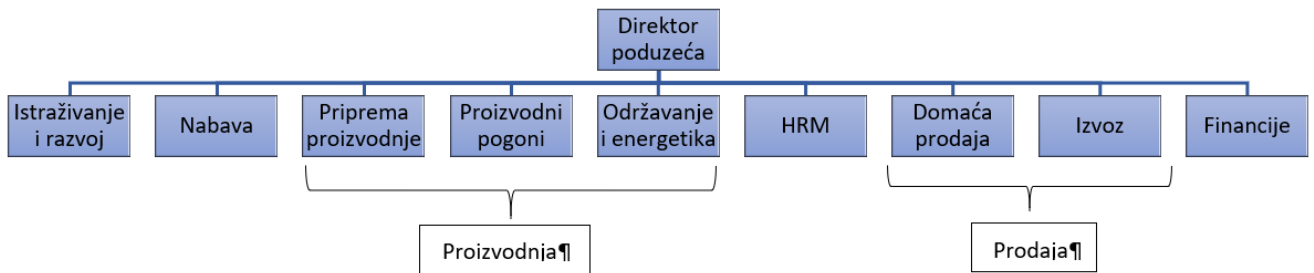
Izvor: Osobna izrada

Slika 9. : Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Osobna izrada

Slika 10. : Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture

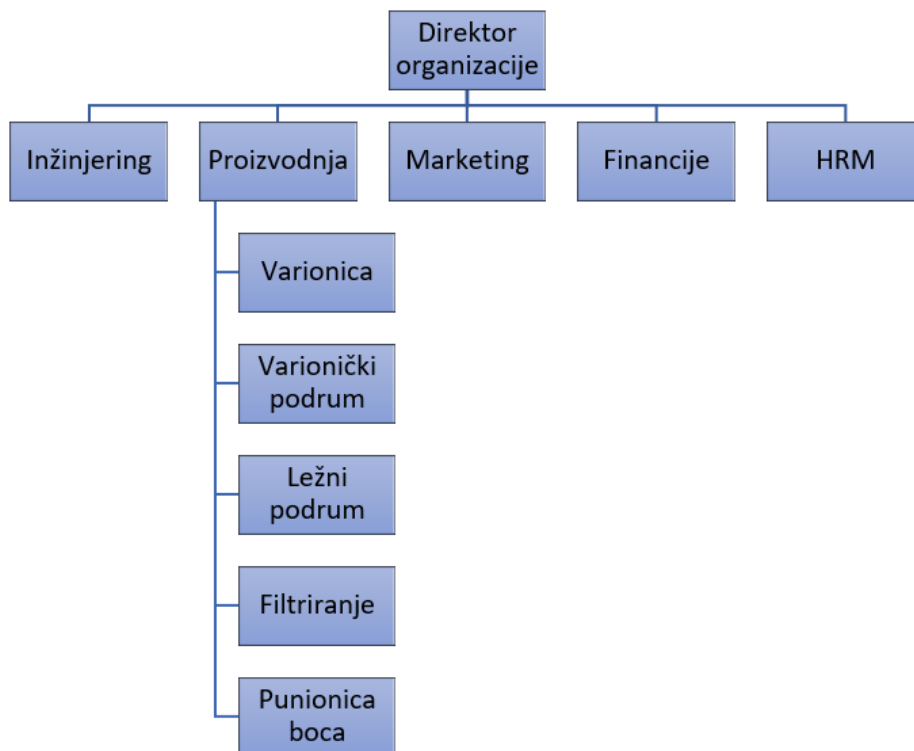


Izvor: Osobna izrada

Također, jedna od iznimka funkcijske organizacijske strukture je i procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura koja je prikazana na slici 11.

Ona je po osnovi funkcijska, no atribut procesna upućuje na to da formiranjem organizacijskih jedinica u njoj se obavlja prema procesnim fazama proizvodnje odnosno prema fazama tehnološkog procesa. Dakle, u organizacijskoj strukturi, pojedini proizvodni pogoni mogu biti organizirani prema fazama tehnološkog procesa. Jedan od dobrih primjera je pogon proizvodnje piva.

Slika 11. : Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Osobna izrada

Unatoč svemu prijašnjem napisanom u svakoj organizacijskoj strukturi postoje nekoliko ključnih prednosti i nedostataka. Prednosti funkcijske organizacijske strukture su:

- Upravljanje sa jednog mjesta, uz mogućnost dobre kontrole;
- Visok stupanj specijalizacije i podjele rada;
- Logična povezanost poslovnih funkcija;
- Racionalna upotreba resursa;
- Režijski troškovi su niži.

Ipak, postoje i određeni nedostaci funkcijske organizacijske strukture, a oni su:

- U odjelu proizvodnje zaposlenici često smatraju da treba modificirati proizvode, odnosno nabaviti novu proizvodnu opremu;
- Problem prodaje je taj što misle da je najvažnije udovoljiti kupcima, odnosno da su važni neki drugi prioriteti;
- Nedostatak inovacije i sporo odlučivanje;
- Pretjerana specijalizacija koja smanjuje vidokrug menadžera;
- Sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini.

#### *2.3.1.2. Divizijska organizacijska struktura*

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Moglo bi se reći da divizijska organizacija prati nekoliko procesa. Proces diversifikacije, povećanje, odnosno širenje asortimana proizvoda u proizvodnim programima poduzeća, divizionalizaciju i decentralizaciju, te procese još nazivamo 3d.<sup>17</sup>

Za razliku od funkcijskih organizacijskih struktura gdje su polazišta inputi, funkcije i specijaliziranost, u divizijskim organizacijskim strukturama polazišta su outputi. Osnovno obilježje divizijske organizacijske strukture je to što objedinjavanjem poslova većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po proizvodima, geografskom području ili pak različitim kategorijama kupaca.

---

<sup>17</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 387.



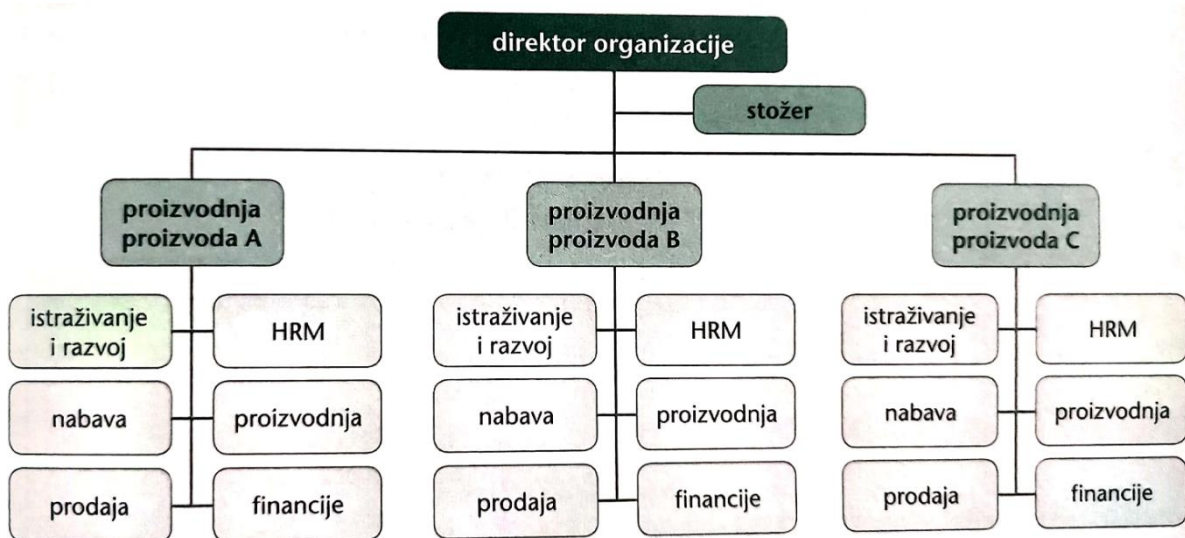
Divizijska organizacijska struktura je vrsta organizacije u kojoj podjela rada u organizaciji kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Stoga možemo govoriti o tri osnovna oblika divizijske organizacijske strukture. Tri osnovne vrste divizijskih organizacijskih struktura su predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima.

### Predmetna organizacijska struktura

Na slici 12. prikazana je predmetna organizacijska struktura. U predmetnoj organizacijskoj strukturi podjela rada, grupiranje srodnih i sličnih poslova, te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema proizvodima koje organizacija proizvodi ili pak uslugama koje organizacija pruža svojim kupcima.

Primjenjuje se u velikim organizacijama sa širokim spektrom i raznovrsnim asortimanom proizvoda, koji se proizvode na različitim proizvodnim linijama, različitom tehnologijom proizvodnje i koji su namijenjeni različitim kupcima, ili su im tehnika i tehnologija prodaje također različite.

Slika 12. : Predmetna organizacijska struktura

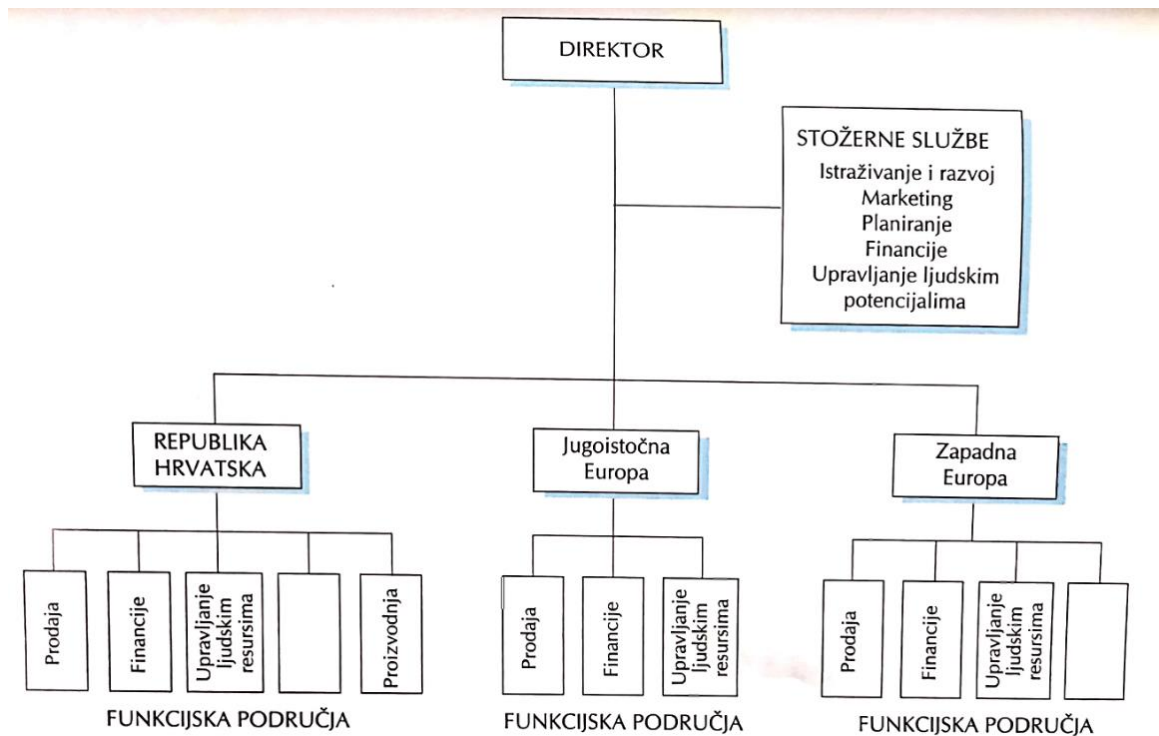


Izvor: Izvor: Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 391.

## Teritorijalna organizacijska struktura

Teritorijalna organizacijska struktura prikazana je na slici 13. Teritorijalna organizacija je vrsta divizijske organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji, grupiranje i povezivanje srodnih ili pak sličnih poslova, te osnivanje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema geografskim područjima ili teritoriju.

Slika 13. : Teritorijalna organizacijska struktura



Izvor: Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Zagreb, Naklada Slap, str. 87.

Takva organizacijska struktura primjenjivati će se u organizacijama koje djeluju na većem geografskom području ili pak na međunarodnoj razini. Na taj način lakše se svladavaju različiti zakoni, lokalni običaji i zahtjevi potrošača.

## Organizacijska struktura prema kupcima

Organizacijska struktura orijentirana prema kupcima, klijentima odnosno potrošačima jedna je od vrsta divizijske organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji i grupiranje te povezivanje srodnih i sličnih poslova, te formiranje uži organizacijskih jedinica obavljaju prema skupinama ili pak kategorijama kupaca.

Ovakav tip strukture primjenjivati će se u velikim organizacijama koje posluju s mnogo različitih proizvoda za različite kategorije odnosno skupine kupaca. Organizacijska struktura prema kupcima prikazana je na slici 14.

Slika 14. : Organizacijska struktura prema kupcima



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

Kao kod svih organizacijskih struktura, pa tako i kod divizijske organizacijske strukture, postoje njihove prednosti i nedostaci. Prednosti divizijske strukture:

- organizacijske jedinice su autonomne, no ovisne su i o centrali kompanije;
- omogućavaju razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top-menadžera;
- decentralizacija odgovornosti s razine organizacije na divizije;
- lako prilagođavanje i brza reakcija na nagle promjene u okolini;
- usredotočenost na proizvode, područje i kupce

Nedostaci divizijske organizacijske strukture 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;
- otežana dublja specijalizacija i korištenje vještinama zaposlenih,
- onemogućuje ostvarivanje ekonomije veličine u funkcijskim organizacijskim jedinicama i potreba za većim brojem osoblja s kvalifikacijama glavnog menadžera.<sup>18</sup>

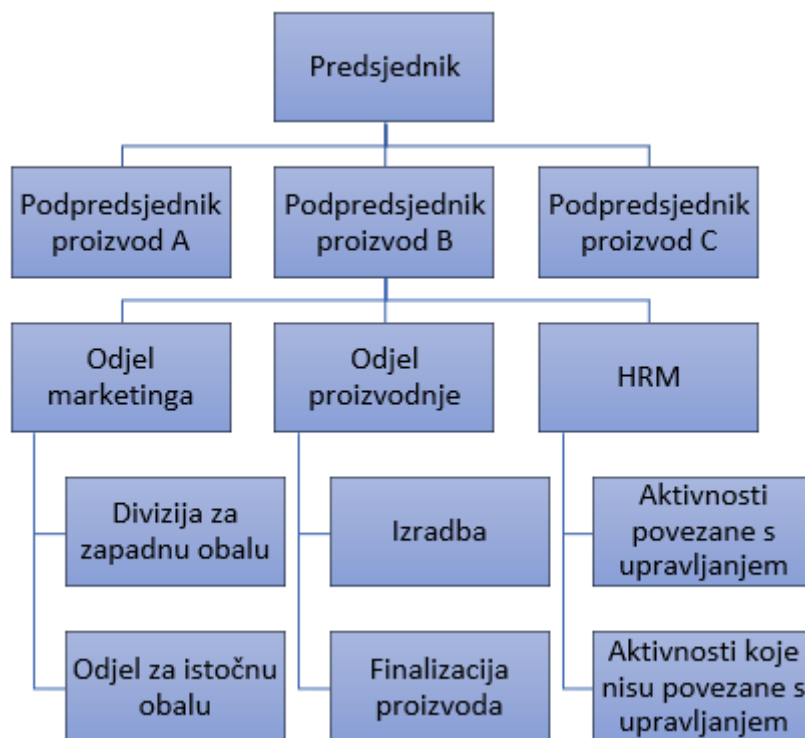
<sup>18</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 389.

### 2.3.1.3. Mješovita organizacijska struktura

U ovoj se organizacijskoj strukturi kombiniraju dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. Obilježja mješovitih organizacijskih struktura su te da je na pojedinim organizacijskim razinama dominantna jedna vrsta organizacijske strukture, dok je na nekoj drugoj dominantna neka od drugih vrsta organizacijske strukture. Zato su u velikim i međunarodnim organizacijama prisutni svi tipovi organizacijskih struktura.

Na slici 15. prikazano je kako se mješovita organizacijska struktura oblikuje upotrebom mješovitog oblika podjele u odjele. Analizirajući ovaj model uočava se da je na najvišoj razini primijenjen model prema proizvodima, a na određenoj, model prema funkcijama. Dok su se na najnižoj razini smjestili modeli organizacije prema geografskom obilježju i model organizacije prema funkcijama.

Slika 15. : Oblikovanje organizacije mješovitog oblika podjele u odjele



Izvor: Osobna izrada

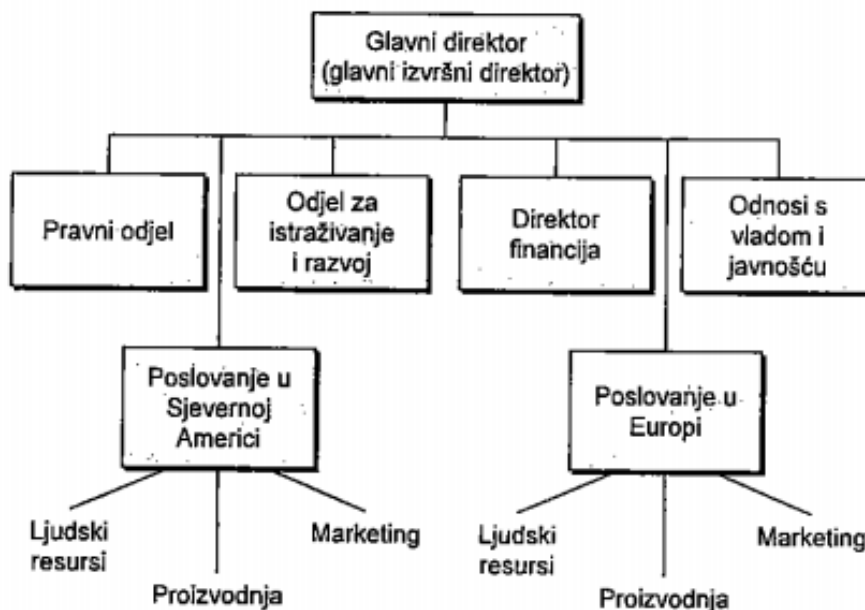
### 2.3.1.4. Hibridna organizacijska struktura

U hibridnoj organizacijskoj strukturi se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multi divizijske komponente. Primarno mjesto u ovoj strukturi imaju divizijske strukture, proizvodna ili teritorijalna, kojim se pridodaje jedna ili više

funkcijskih organizacijskih jedinica. To znači da se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju načelo raščlanjivanja i načelo grupiranja zadataka, te formiranja nižih organizacijskih jedinica. Ova organizacijska struktura koristi se za postizanje ekonomičnosti poslovanja i racionalnosti. Poslovi nekih poslovnih funkcija obavljaju se zajednički, a ostali se poslovi istih tih funkcija obavljaju unutar pojedine divizijske jedinice. Tako organizacija postiže ravnotežu između centralizacije i decentralizacije.

Analizirajući sliku 16. vidimo da se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju dva različita načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka, te formiranja organizacijskih jedinica. Ovakav model prisutan je i svakodnevnoj praksi u specifičnim uvjetima kada se osim glavne dimenzije organizacije treba istaknuti i neka druga koja je od koristi za pojedinačne organizacijske jedinice.

Slika 16. : Hibridna organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija, Zagreb, informator, str. 217.

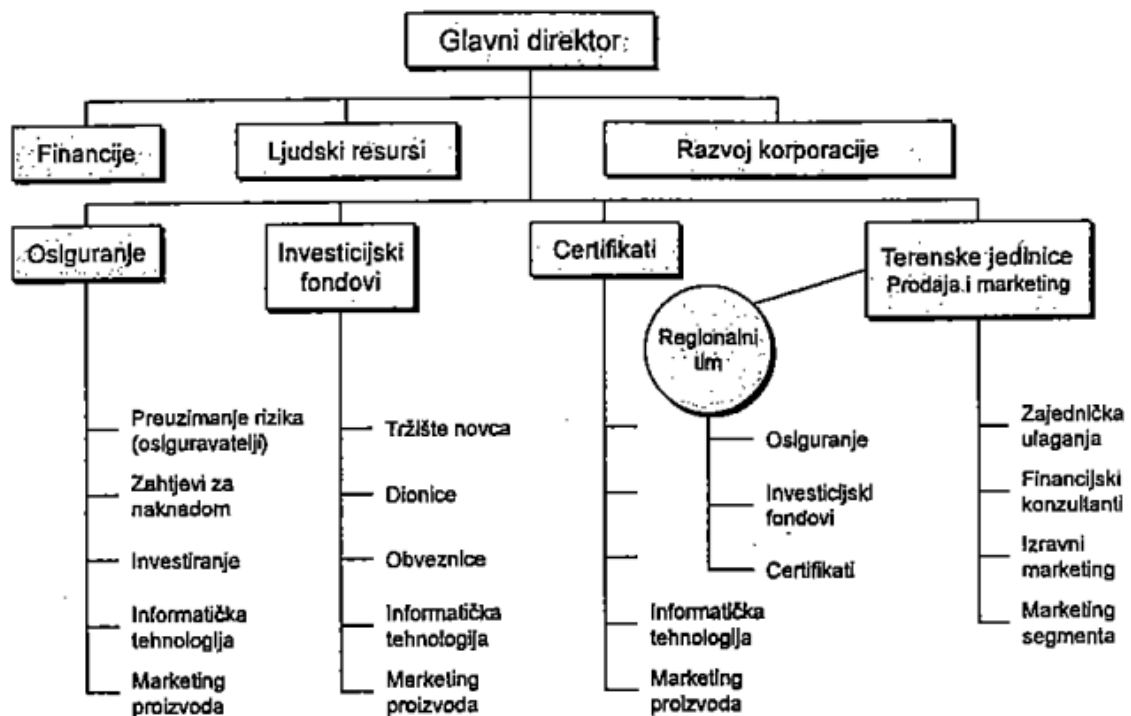
### 2.3.1.5. Front-back organizacijska struktura

Ovaj model organizacijske strukture sastoji se od prednjeg dijela koji je usredotočen na tržišne segmente i/ili geografska područja, dok je stražnji dio usredotočen na tehnologiju i proizvode. Karakteristično za front-back strukturu je to što se svi proizvodi prodaju u svim prodajnim kanalima, ali uz pomoć regionalnih timova. Upravo oni povezuju prodajne i proizvodne kanale, te na taj način unose organske elemente u ovakav oblik organizacije.

Front-back organizacija ima sva obilježja hibridne organizacijske strukture obzirom na način osnivanja organizacijskih jedinica. Osnivanjem regionalnih timova i odbora za marketing daje organizaciji horizontalnu dimenziju, a ujedno i elemente organske strukture.

Na slici 17. vidljivo je da front-back organizacija nudi svojim potrošačima različite proizvode kao što su certifikati, osiguranje i slično. Ti proizvodi su u pozadini strukture, a usredotočeni su na proizvode divizije, a u svom sastavu imaju brojna funkcijska područja, skoro sva osim prodaje. U prednjem djelu su jedinice prodaje i marketinga, koje su orijentirane prema klijentima, a u pozadini su kako smo naveli proizvodne divizije.

Slika 17. : Front/back struktura za financijske usluge



Izvor: Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 262.

### 2.3.2. ORGANSKE (ADAPTIVNE) ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Jedan od oblika organizacijske strukture je i organska odnosno adaptivna organizacijska struktura. Ova struktura nastala je zbog brzog napretka i razvoja ranih šezdesetih godina 20. stoljeća. Zbog nemogućnosti funkcioniranja funkcijskih organizacijskih struktura u takvim uvjetima moralo se nešto promijeniti.

Dolaskom do organskih ili pak adaptivnih organizacijskih struktura uspjelo se odgovoriti na brze promjene i visoke tehnološke napretke.

Razlika između klasičnih i organskih struktura je velika. Razlikuju se po nekim ključnim dimenzijama organizacije koje su u prethodnim poglavljima obrađene. Razlikuju se u razini centralizacije, stupnju formalizacije, širini raspona kontrole, po kvalifikaciji struktura i načinu komuniciranja zaposlenih, te po složenosti organizacije.

Organsku organizacijsku strukturu obilježava vrlo mala ili pak niska složenost organizacije, slaba ili pak blaga formalizacija organizacije te vrlo decentraliziran oblik organizacije. Stoga jako je bitno da su zaposleni dobro usavršeni i da su zaposleni na odgovarajućem radnom mjestu. Raspon kontrole je uzak pa je komuniciranje u organizaciji horizontalno baš zbog složenosti poslova koje pojedinci obavljaju u pojedinim organizacijama. Moglo bi se reći da su klasične strukture podloga na koju se vežu organske strukture.

Dinamičku stabilnost koju obilježava organska struktura također daje poveznicu između organske i birokratske strukture. Organska struktura zadužena je dinamičnost strukture dok je birokratska zadužena za stabilnost organizacije. A s time je definitivno potkrijepljena tvrdnja da nema organskih struktura bez birokratskih organizacija.

U sklopu organskih organizacijskih struktura postoji više različitih oblika i vrsta. Postoje projektna, matrična, mrežna, procesna i još neke strukture koje se temelje na otvorenosti, procesima i horizontalnosti, a to su timska, virtualna, modularna, ameba, te organizacije paukove mreže i ribarske mreže.

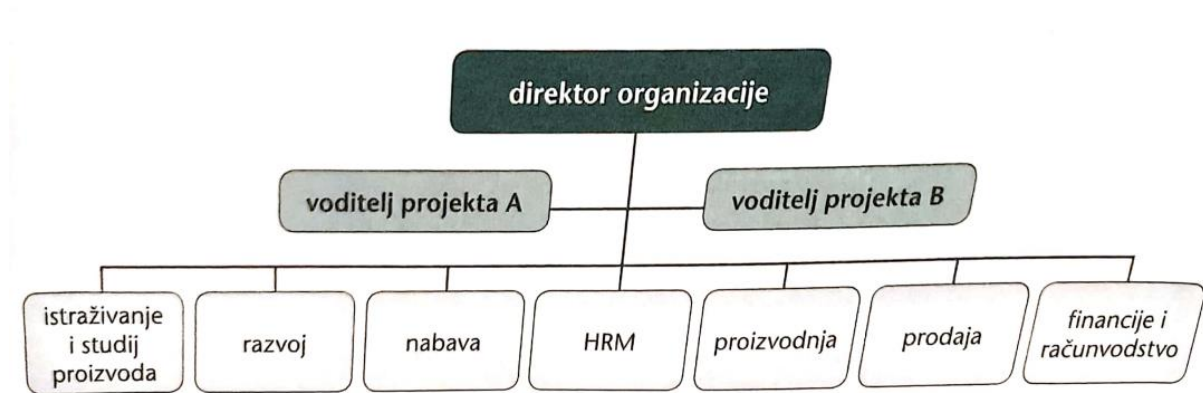
#### *2.3.2.1. Projektna organizacija*

Projektna organizacija privremena je organizacija oblikovanja da postigne specifične rezultate, koristeći se timovima specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije. Jedan se specifičan projekt smatra završenim kada se projektni tim raspušta, a osoblje koje je radilo na njemu vraća svojim uobičajenim položajima u organizaciji ili se usmjerava na druge projekte. Važnost ove organizacijske strukture je naviše u onim organizacijama koje nisu projektno orijentirane. U onima kojima projekti nisu način života, rada ili funkcioniranja. Obzirom na angažiranost ljudi na projektu razlikujemo individualnu i čistu projektnu organizacijsku strukturu.

Individualna je takav oblik projektne organizacije koja ima točno izabranog voditelja projekta, izravno odgovornog predsjednika uprave ili direktora kompanije, no koji je bez radne skupine ili tima koja bi ostvarila projekt.

Takav model koristit će se za manje projekte, te u organizacijama s ne stalnom projektnom organizacijom. Na slici 18. prikazana je individualna projektna organizacijska struktura. Čista projektna organizacijska struktura primjenjivat će se u realizaciji iznimno većih i složenijih projekta. U takvim projektним organizacijama projekti su posve samostalni i neovisni o funkcijskoj organizacijskoj strukturi.

Slika 18. : Individualna projektna organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 426.

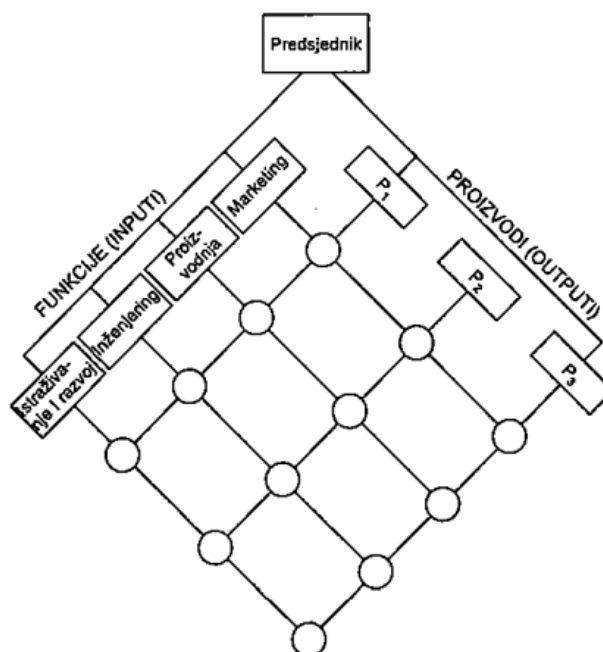
### 2.3.2.2. Matrična organizacijska struktura

U matričnoj organizacijskoj strukturi funkcijske organizacijske jedinice formiraju se za obavljanje osnovne djelatnosti, ali zaposleni u njima istodobno rade i za potrebe pojedinih projekata pa su tako funkcijske organizacijske jedinice u servisnom odnosu prema projektnoj organizaciji.

Za ovu organizacijsku strukturu karakteristična je dvostruka odgovornost članova tih projektних timova, koji su isto tako odgovorni projektnom menadžeru, a i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Upravo ta dvostruka odgovornost ujedno je i najveća slabost ove organizacijske strukture. Zbog brojnih horizontalnih i vertikalnih veza često se ne zna tko je zapravo šef kojemu su ostali zaposlenici podređeni, a bitno je napomenuti da se u tim situacijama događaju sukobi između projektних i funkcijskih menadžera. Zaključujemo da uspješno funkcioniranje matrične organizacijske strukture možemo postići stalnom komunikacijom, poštovanjem i suradnjom između projektnog i matričnog menadžera.



Slika 19. : Matrična organizacijska struktura



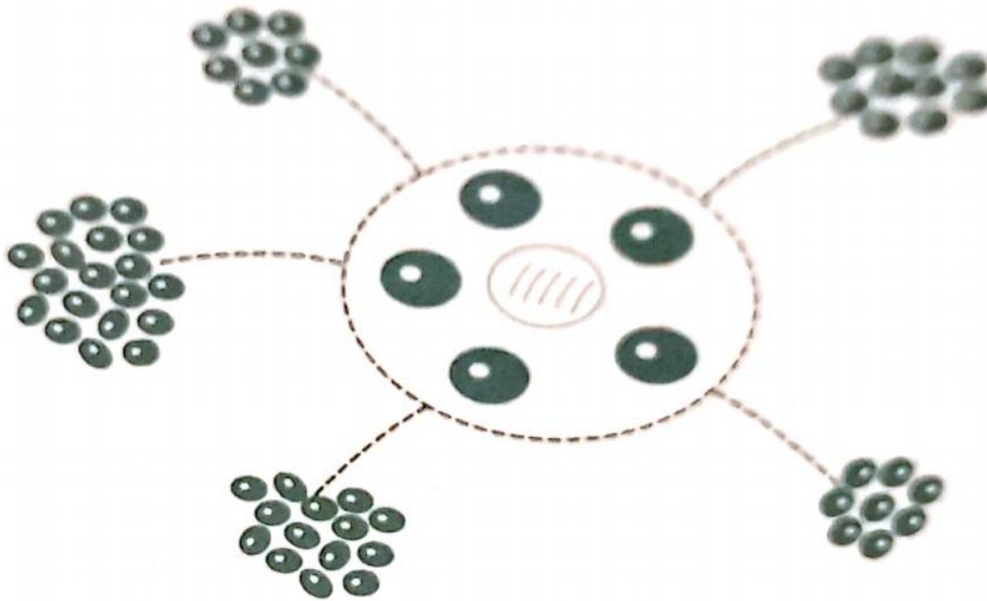
Izvor: Izvor: Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 210.

### 2.3.2.3. Mrežna organizacija

Mrežna organizacija je danas jako popularna zbog široke mogućnosti primjene u svim područjima života, gotovo bez granica, zahvaljujući informacijskoj tehnologiji i telekomunikacijama koje omogućuju da partnera u zajedničkom poslu možete imati bilo gdje na zemlji. Bez jake informacijske i telekomunikacijske podrške mrežna organizacija ni izdaleka ne bi imala toliko svestranu i tako široku primjenu. Mrežna organizacija je oblik virtualne organizacijske strukture. Obilježja ove organizacije je ta da ova organizacijska struktura zapravo nema strukture.

Članice mreže putem raznovrsnih oblika partnerstva mogu biti strukturirane s vrlo niskom hijerarhijom , tj. plitkom organizacijom. Za većinu mreža najvažnije je to da nisu formalizirane i da su bez formalne organizacijske strukture.

Slika 20. : Mrežna organizacijska struktura



Izvor: Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 443.

#### *2.3.2.4. Procesna organizacijska struktura*

Procesna organizacija primjenjuje se u velikim organizacijama koje su ponajprije organizirane po divizijama, bilo prema proizvodima, teritoriju ili kupcima. Kako je svaka divizija, zapravo, organizacija u malom, pa ima sve funkcije odnosno potrebne poslove svih za nju važnih funkcija, unutar divizijskih jedinica može se uspostaviti procesna organizacija s obzirom na različite vrste poslovnih procesa unutar divizija.

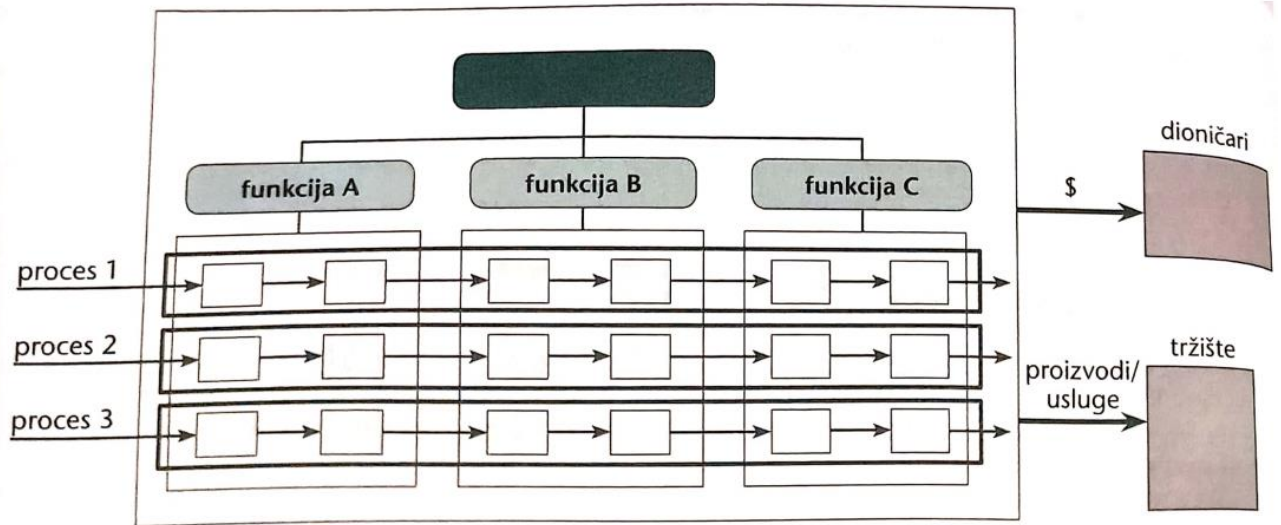
Ona se isto tako može koristiti i u najmanjim organizacijama s jednostavnom proizvodnjom, u kojima zapravo funkcijska organizacijska struktura ima obilježja procesne organizacije.

Te su organizacije s jednorazinskom hijerarhijom, dakle, s plitkom organizacijom, u kojoj svaka pojedina poslovna funkcija poprima obilježja pojedinih faza poslovnog procesa, a sve zajedno obuhvaća cijeli poslovni proces.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 436.

Slika 21. : Model procesne organizacijske strukture



Izvor: Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 434.

### 3. ODNOS ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I MENADŽMENTA

Dva bitna elementa koja susrećemo prilikom oblikovanja organizacijske strukture su specijalizirana podjela rada i raspon kontrole. Upravo to je najbitniji odnos organizacijske strukture i menadžmenta.

Horizontalna i vertikalna specijalizirana podjela rada čini potrebu za nužnom koordinacijom. Što je podjela rada dublja i detaljnija, to i poslovi menadžmenta postaju složeniji i teži, a važnost koordinacije veća. Otuda i zaključak da je raspon kontrole glavni aspekt organizacijske strukture.<sup>20</sup>

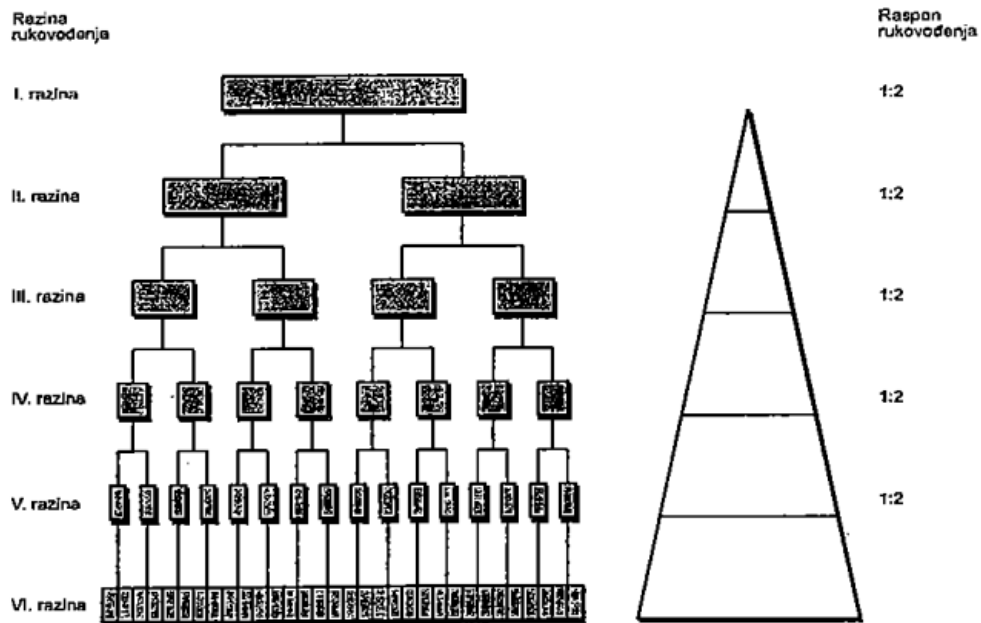
Rasponom odgovornosti smatra se broj svih direktno i indirektno podređenih određenom menadžeru na pojedinim razinama organizacijske piramide. Dok se rasponom kontrole smatra broj ljudi koji su direktno podređeni određenom menadžeru.

Raspon kontrole može biti „uži“ (0-4) ako menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih ili „širi“ (4-6(8)) ako menadžer kontrole koordinira rad većeg broja podređenih. Na slici 22. možemo vidjeti da poduzeće kada ima relativno „uzak“ raspon kontrole i puno razina menadžmenta govorimo o „visokoj“ odnosno „dubokoj“ organizaciji. Otežano komuniciranje, sporije odlučivanje i manje zadovoljstvo radnika možemo očekivati tamo gdje je organizacijska struktura „visoka“, a raspon kontrole „uzak“. Dok na slici 23. možemo vidjeti da poduzeće kada ima relativno „širok“ raspon kontrole i manji broj razina menadžmenta govorimo o „niskoj“ odnosno „plitkoj“ organizaciji. Lakše i brže komuniciranje u organizaciji kao i veće zadovoljstvo radnika možemo očekivati tamo gdje je organizacijska struktura „niža“ a raspon kontrole „širok“.

---

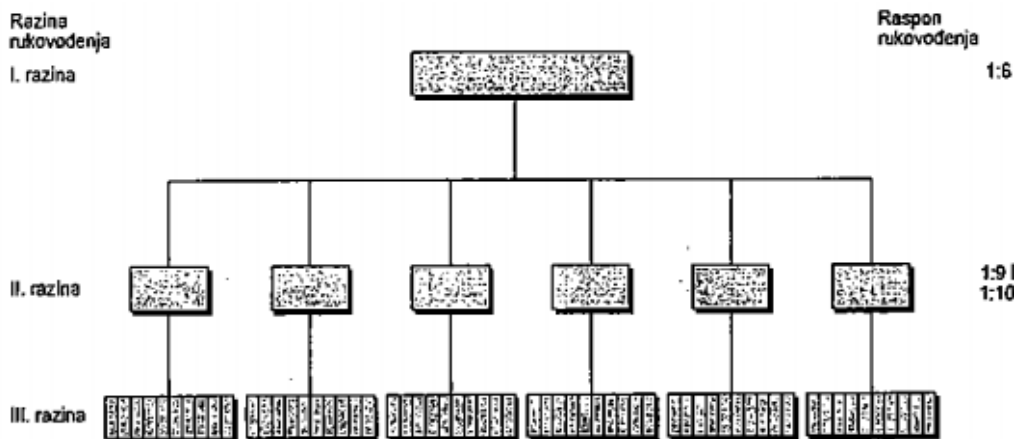
<sup>20</sup> Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 271.

Slika 22. : Relativno „uzak“ raspon kontrole i puno razina menadžmenta



Izvor: P.Sikavica, M.Novak, 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 274.

Slika 23. : Relativno „širok“ raspon kontrole i manji broj razina menadžmenta



Izvor: P.Sikavica, M.Novak, 1999., Poslovna organizacija ,Zagreb, informator, str. 275.

Mnogi teoretičari organizacije ponajprije predstavnici klasične teorije pokušavali su utvrditi i izučavati optimalni raspon kontrole odnosno raspon odgovornosti.

Rasponu kontrole i rasponu odgovornosti pokušalo se univerzalno naći optimalna vrijednost koja bi se mogla primijeniti na sve organizacije no to nije bilo moguće. Ipak nešto su zajednički utvrdili, a to je da na raspon kontrole i na raspon odgovornosti utječu priroda zadatka, značajke podređenih i sposobnost menadžera.

Pažljivo dizajnirana organizacijska struktura ključna je za uspjeh u konkretnom okruženju. No dobra struktura je neadekvatna bez dobro osmišljenog sustava upravljanja stoga na pitanje raspona kontrole nije važno samo sa stajališta dizajna organizacije, već je važnija sa stajališta ukupnog funkcioniranja i efikasnosti organizacije. Osim toga organizacije sa odgovarajućom strukturom i dobrim menadžerom maksimiziraju produktivnost. Valja istaknuti i kako se organizacijske strukture međusobno razlikuju jedna od druge pa će tako i zadaci menadžera u tom pogledu biti različiti.

Ipak za ispunjavanje samih funkcija, važne su određene karakteristike koje sam menadžer mora imati kako bi se smatrao dobrim menadžerem, a time i dobrom osobom za usuglašavanje menadžmenta sa organizacijskom strukturom.<sup>21</sup>

Prvotno je važno analitičko mišljenje i brzo zaključivanje, a od menadžera se očekuje i da ima razvijene sposobnosti jasnog i uvjerljivog izražavanja ideja, planova kako u pisanom tako i u govornom obliku, odnosno u vidu prezentacija putem kojih će prenijeti ideje svojim zaposlenicima. Isto tako važna je samoinicijativa te sposobnost raspolaganja vremenom na racionalan način. Nadalje on osim što mora razumljivo i jasno govoriti, mora znati i slušati, jer menadžer koji ne sluša svoje zaposlenike neće biti ni prihvaćen u organizaciji. Osim toga važna je sposobnost pregovaranja.

Četiri ključne vještine dobrog menadžera koje bi isti morao imati su:

- konceptualne vještine - sposobnost promišljanja, planiranja i procesiranja informacija;
- vještine rada s ljudima – sposobnost menadžera da radi u timu s drugim ljudima, te da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte;
- tehničke vještine – sposobnost znanja i tehnike kako bi se najefikasnije obavile specifične zadaće i
- vještina oblikovanja – sposobnosti koji moraju imati menadžeri na najvišoj hijerarhijskoj razini da oblikuje rješenja i to na način od kojih će cijela organizacija imati najviše koristi.

---

<sup>21</sup> Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, str. 607.

## **4. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA ODABRANIM PRIMJERIMA IZ PRAKSE: ISTARSKA PIVOVARA d.o.o. i ZMAJSKA PIVOVARA d.o.o.**

Da bi uspješno prikazali razliku u organizacijskim strukturama odabranih poduzeća, potrebno je dati detaljniji uvid u poslovanje samih organizacija. Podaci o poslovanju i organizaciji poduzeća Istarske pivovare d.o.o. i Zmajске pivovare d.o.o. prikazuju se u nastavku.

### **4.1. PIVSKA INDUSTRIJA U HR**

Prva Hrvatska pivovara spominje se još krajem 17. stoljeća, a nalazila se u Osijeku u Gornjoj varoši, a nakon par godina 1694. godine otvorila se i druga pivovara u gradu Otoku. Pivovare su se odjednom počele masovno otvarati u Hrvatskoj zbog prisutnosti njemačke vojske na našim prostorima. Tijekom 18. stoljeća industrija piva proširila se na cijelu kontinentalnu Hrvatsku, a u 19. stoljeću i na primorje.<sup>22</sup> Industrija piva danas obuhvaća privatne i male proizvođače, pa sve do onih velikih industrijskih proizvođača piva. Hrvatska većim dijelom spada u mediteranske zemlje i poznata je po vrhunskim vinima i maslinovom ulju, no analitičari i stručnjaci su već naviknuli na veliku potrošnju i proizvodnju piva i u ovom dijelu svijeta.

Na slici 24. vidimo da su lani na hrvatskom tržištu u djelatnosti proizvodnje piva poslovala 92 poduzetnika s ukupno 1592 zaposlenih što je 2,5% više u odnosu na 2018. godinu. Pivarski je sektor u zadnjih nekoliko godina postao važna karakteristika nacionalnog gospodarstva, a osim toga sektor proizvođača piva ima važan utjecaj na hrvatsko gospodarstvo. Bitno je napomenuti da je od 92 poduzetnika njih 44 poslovalo s dobiti u 2019. godini.

Hrvatska industrija piva prošle godine ostvarila je ukupni prihod od 2,3 milijarde kuna što je ukupan pad prodaje od 1,4% u odnosu na 2018. godinu. Na kraju godine ostvarili su pozitivan financijski rezultat od 284 milijuna kuna neto dobiti, što je za 18% manje nego 2018. godine.

---

<sup>22</sup> Matica.hr, <https://www.matica.hr/hr/327/kako-je-pivo-doslo-u-hrvatsku-20905/>, (3.09.2020.)

Slika 24. : Osnovni financijski rezultati poduzetnika u djelatnosti proizvodnje piva u 2019. godini

(Iznosi u tisućama kuna, prosječne plaće u kunama)

Opis	NKD 11.05 Proizvodnja piva		
	2018.	2019.	Index
Broj poduzetnika		92	-
Broj dobitaša	37	44	118,9
Broj gubitaša	44	48	109,1
Broj zaposlenih	1.553	1.592	102,5
Ukupni prihodi	2.359.622	2.326.177	98,6
Ukupni rashodi	1.942.805	1.983.406	102,1
Dobit prije oporezivanja	438.222	367.545	83,9
Gubitak prije oporezivanja	21.405	24.774	115,7
Porez na dobit	70.945	58.372	82,3
Dobit razdoblja	367.277	309.173	84,2
Gubitak razdoblja	21.405	24.774	115,7
<b>Konsolidirani financijski rezultat – dobit (+) ili gubitak (-) razdoblja</b>	<b>345.872</b>	<b>284.399</b>	<b>82,2</b>
Izvoz	310.201	253.213	81,6
Uvoz	386.768	414.001	107,0
Trgovinski saldo	-76.566	-160.787	210,0
Bruto investicije samo u novu dugotrajnu imovinu	103.728	94.671	91,3
<b>Prosječna mjesečna neto plaća po zaposlenom</b>	<b>9.942</b>	<b>9.596</b>	<b>96,5</b>

Izvor: Fina-Registar godišnjih financijskih izvještaja

Slika 25. : Top 10 poduzetnika po ukupnom prihodu u 2019. godini

R. br.	OIB	Naziv	Sjedište	Ukupan prihod	Dobit razdoblja	Izvoz	Uvoz
1.	83771985821	ZAGREBAČKA PIVOVARA d.o.o.	Zagreb	1.122.567	234.067	234.067	0
2.	26057862389	HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.	Karlovac	673.271	64.123	45.904	205.280
3.	09520995772	CARLSBERG CROATIA D.O.O.	Koprivnica	336.744	5.331	106.060	202.610
4.	34031012034	ISTARSKA PIVOVARA D.O.O.	Buzet	36.871	54	82	1.525
5.	94568898672	PIVOVARA DARUVAR D.O.O.	Zagreb	35.746	223	152	0
6.	63259940543	PIVOVARA MEDVEDGRAD D.O.O.	Susedgrad	19.430	269	0	0
7.	74525360508	KALTENBERG ADRIA D.O.O.	Kukuljanovo	16.410	0	0	0
8.	96075941043	PIVOVARA LIČANKA D.O.O.	Zagreb	14.171	1.160	0	0
9.	09600848457	LIČANKA PROIZVODNJA PIĆA D.O.O.	Donje Pazarište	11.613	1.514	0	0
10.	80862777678	OSJEČKA PIVOVARA D.D.	Osijek	9.731	0	0	0
<b>Ukupno top 10 poduzetnika po UP u djelatnosti 11.05</b>				<b>2.276.554</b>	<b>306.741</b>	<b>386.265</b>	<b>409.414</b>
<b>Ukupno svi poduzetnici (92) u djelatnosti 11.05</b>				<b>2.474.400</b>	<b>368.108</b>	<b>312.596</b>	<b>394.544</b>
<b>Udio u djelatnosti proizvodnje piva (NKD 11.05)</b>				<b>92,0%</b>	<b>83,3%</b>	<b>123,6%</b>	<b>103,8%</b>

Izvor: Fina-Registar godišnjih financijskih izvještaja



Na slici 25. vidimo da najveći ukupan prihod u 2019. godini ostvarila je Zagrebačka pivovara u iznosu od 1,1 milijardu kuna u kojoj je radilo 577 radnika koji su imali prosječnu neto plaću u iznosu od 11 791 kuna, a poslovali su s 234 milijuna kuna dobiti. Na drugom mjestu je Heineken Hrvatska d.o.o. s prihodom od 673 milijuna kuna i dobiti od 64 milijuna kuna. U promatranoj poslovnoj godini zaposlenih je bilo 326 radnika s prosječnom neto plaćom u iznosu od 12 157 kn. Treća po redu je koprivnička pivovara Carlsberg Croatia s prihodom od 336 milijuna kuna i 5,3 milijuna kuna neto dobiti.<sup>23</sup> Najviše pivovara, promatrano na razini županije, imao je Grad Zagreb i to 24 pivovare, te Istarska županija sa 11 pivovara. Poduzetnici u Zagrebu ostvarili su najveći prihod od ukupno 1,2 milijarde kuna, slijede poduzetnici u Karlovačkoj županiji s 673,9 milijuna kuna i Poduzetnici iz Koprivničko-križevačke županije s 336,8 milijuna kuna.<sup>24</sup>

Kada smo kod industrije piva u Hrvatskoj valja istaknuti i porast manjih, prijavljenih craft pivovara i homebrewing (kućno pivarstvo). Jedina pravna stvar koja štiti hrvatske craft pivovare je zakon o trošarinama koji definira malu nezavisnu pivovaru. Uz nezavisnost pivovare mora ispunjavati i slijedeća dva uvjeta. Mora koristiti tradicionalne sastojke u proizvodnji i ne proizvoditi više od 6 milijuna barela piva godišnje. Takvih je danas u Hrvatskoj preko 50 pivovara.<sup>25</sup>

Slika 26. : Ostvareni ukupni prihodi u razdoblju od 2016.-2019. godine izdvojenih poduzetnika djelatnosti proizvodnje piva koje nude craft piva

R. br.	OIB	Naziv poduzetnika	Ukupan prihod			
			2016.	2017.	2018.	2019.
1.	63259940543	PIVOVARA MEDVEDGRAD d.o.o.	14.520	18.068	17.323	19.430
2.	83107344311	ZMAJSKA PIVOVARA d.o.o.	6.277	7.325	8.581	7.983
3.	40407931816	AGRAM CRAFT d.o.o. <sup>1</sup>	271	636	1.249	2.607
4.	95295027032	ZEPPELIN CRAFT BREWERY d.o.o. <sup>2</sup>	-	176	176	2.083
5.	26160964816	BRLOG ZADRUŽNA PIVOVARA	177	454	990	1.235
6.	25023992642	DEVETKA CRAFT j.d.o.o. <sup>3</sup>	0	0	45	61

Izvor: Fina-Registar godišnjih financijskih izvještaja

<sup>23</sup> Agrobiz, 2019., <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/ukupni-prihodi-u-industriji-piva-nesto-vedi-od-23-milijarde-kuna-14794> (3.09.2020.)

<sup>24</sup> Danica.hr, 2020., Industrija piva u problemima, <https://danica.hr/pivovare-lani-prodale-manje-piva-a-ove-godine-pad-ce-biti-jos-veci/> (2.09.2020.)

<sup>25</sup>Nova runda, 2018., <https://novarunda.com/hr/cesto-postavljana-pitanja/o-pivu/sto-je-craft-pivo-craft-beer/> (pristup)

Na slici 26. vidimo craft pivovare iz Hrvatske po prihodu najbolje su Pivovara Medvedgrad koja je 2019. godine imala 19,4 milijuna kuna, slijedi je Zmajaska pivovara s 7,9 milijuna kuna i Agram craft s 2,6 milijuna kuna prihoda.

Sa godinama se popularnost craft piva povećala, a zbog velike popularnosti smanjile su se trošarine na craft pivo. Zbog toga se počelo još više širiti i proizvoditi, a ujedno i više trošiti.

#### **4.2. ISTARSKA PIVOVARA d.o.o.**

Za ovaj završni rad, kao primjer dobre organizacijske strukture većih pivovara u Hrvatskoj, odabrala sam Istarsku pivovaru smještenu u Buzetu.

##### **O poduzeću:**

Pivovara je snovana u srpnju 1977. godine. Sagrađena je na izvoru Sv. Ivana zbog toga jer za vrhunsku pivu potrebna je i vrhunska voda. Prvobitni brend bilo je Istarsko pivo, no 1982. godine ono je zamijenjeno sa Favorit pivom. Istarska pivovara jedna je od najvećih na zapadnom djelu Hrvatske. Zadnjih 10 godina mnogo je uloženo u proizvodnu opremu i procese, a bitno je istaknuti da trenutno koristi visokokvalitetne procese upravljanja. Koristi se moderni linijski sistem punjenja staklenih boca i PET-ova u plastične boce. Trenutačno Istarska pivovara ima kapacitet od 300 kHL visokokvalitetnog piva, stabilnu proizvodnju i tržišni udio.<sup>26</sup> Direktor Istarske pivovare je Davor Doko.

##### **Misija, vizija, ciljevi i proizvodi:**

Misija Istarske pivovare glasi: *„Zadovoljavanje potreba naših vjernih i budućih potrošača“*, dok vizija glasi: *„Naša vizija razvoja usmjerena je na ulaganja koja su u skladu s očuvanjem okoliša i investicije u moderne tehnologije, kojima ćemo osigurati i kontinuirano ulagati u kvalitetu naših proizvoda“*.<sup>27</sup> Stoga ne čudi činjenica da Istarska pivovara posjeduje IFC (International Food Standard) certifikat koji nam govori kako je Istarska pivovara usmjerena na ekološki prihvatljiv način proizvodnje piva, te kako bi se minimiziralo zagađenje okoliša i povećala razina zadovoljstva

---

<sup>26</sup> HGK, <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/istarska-pivovara-d-o-o/> (3.9.2020.)

<sup>27</sup> Istarska pivovara, <http://istarska-pivovara.hr/o-pivovari/> (15.9.2020.)

njihovih potrošača. Uz ovaj certifikat Istarska pivovara posjeduje još nekoliko certifikata: ISO 9 001, HACCAP, ISO 14 001 i Znak Hrvatske kvalitete.<sup>28</sup>

Istarska pivovara teži ka svojim ciljevima, a to su očuvanje okoliša, ulaganje u moderne tehnologije, očuvanje vjernih kupaca i onih budućih, te održavanje kvalitete.

Istarska pivovara proizvodi nekoliko vrsta piva. Najpoznatiji je Favorit svjetlo lager pivo, a zatim slijede Favorit radler, Istarsko pivo i specijalno istarsko pivo sa tri okusa Istarsko tartuf, Istarsko muškati i Istarsko gold. Vidi sliku 27.

Slika 27. : Proizvodi Istarske pivovare d.o.o.



Izvor: <http://istarska-pivovara.hr/> (3.09.2020.)

### Financijski pokazatelji:

Na slici 25. vidimo da je Istarska pivovara ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 36.871.391,00 kn u 2019. godini, što je za 6.584.842,00 kn manje nego 2018. godine kad je on iznosio 43.456.233,00 kn. Zaposlenih je u 2019. godini bilo 54, što je loš rezultat jer je neto dobiti po zaposleniku Istarske pivovare bilo na dnu sa samo 992 kn. Vidimo da se u 2019. godini uvezlo oko milijun i po, a izvezlo samo 82 000 tisuća kuna piva, što ukazuje na veliki trend uvoza iz godine u godinu.

### Organizacijska struktura:

Organizacijska struktura Istarske pivovare prikazana je na slici 28., a radi preglednosti na slici 29. prikazana je samo prva linija organizacijske strukture. Ova organizacijska struktura spada u funkcijsku organizacijsku strukturu. Preciznije organizacijska struktura Istarske pivovare je procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura.

<sup>28</sup> Istarska pivovara, <http://istarska-pivovara.hr/o-pivovari/> (3.9.2020.)

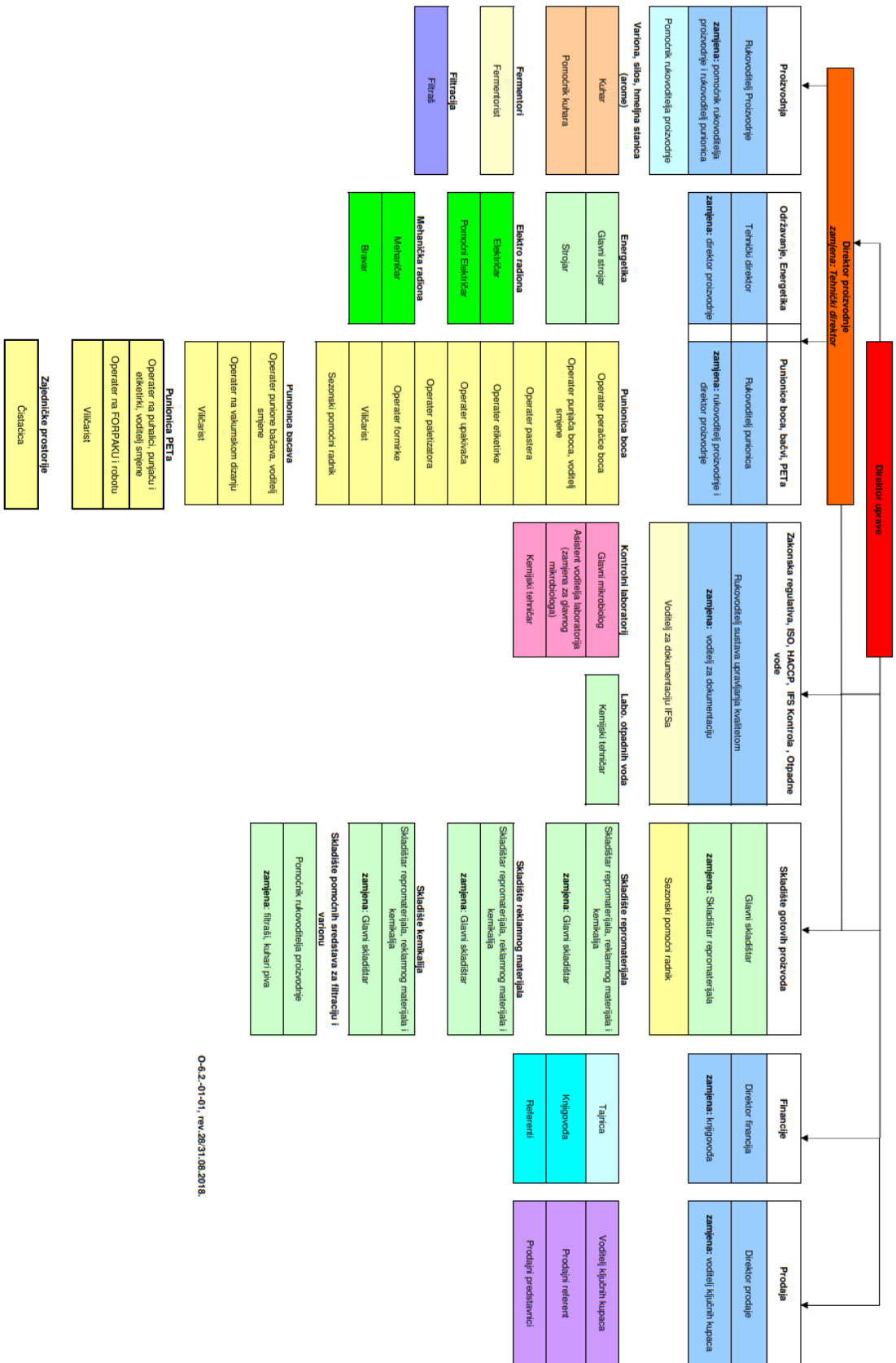
Zaključujemo po rasporedu organizacijskih jedinica u samoj strukturi koje prate obavljanje rada prema fazama procesa u proizvodnji i prema fazama tehnološkog procesa. U takvoj organizaciji je specijalizirana podjela rada na temeljnim načelima departmentalizacije. Također usko povezana je i jasna hijerarhija menadžmenta, odnosno lanac zapovijedanja. Izgradnja strukture u ovoj situaciji bila je odozgo prema dole.

Za ovu organizacijsku strukturu možemo reći da je složena horizontalna organizacija, jer ima više od četiri organizacijskih jedinica, dok je vertikalna složenost dublja jer ima više od četiri organizacijskih razina. Možemo reći da je organizacija Istarske pivovare formalizirana, jer što su složenije to su i više formalizirane. Što se tiče donošenja odluka ova struktura nije ni centralizirana ni decentralizirana. Osim direktora odnosno uprave važnu riječ i pravo na donošenje važnih odluka ima direktor proizvodnje.

Što se tiče koordinacije organizacije ona funkcionira zbog usklađivanja aktivnosti i resursa u poduzeću, no važnost koordinacije u ovom slučaju je veća radi veličine organizacije. Kada su u pitanju čimbenici koji utječu na samu izgradnju organizacije na procesno orijentiranu funkcijsku organizacijsku strukturu možemo zaključiti da u većoj mjeri na nju utječu unutarnji čimbenici. Unutarnjim čimbenicima moglo bi se reći da organizacija upravlja njima. Kao što je prije navedeno u radu organizacija ima jasnu viziju, misiju i ciljeve, također imaju jasnu strategiju i razvijenu tehnologiju u proizvodnji. Proizvodi se jedan proizvod, piva, no ipak ima više sličnih vrsta proizvoda, odnosno piva. Što se tiče vanjskih čimbenika organizacija može na njih utjecati donekle, ali im se treba dosta prilagođavati. Organizacijska struktura Istarske pivovare spada u stabilnu okolinu.

Kako bi znali točan broj podređenih određenom menadžeru moramo upotrijebiti još jedno bitno obilježje organizacijskih struktura, a to je raspon kontrole. Raspon kontrole na ovom primjeru je relativno širok raspon kontrole i manji broj razina menadžmenta te govorimo o plitkoj organizaciji.

Slika 28. : Organizacijska struktura Istarske pivovare d.o.o.



O-4.2-01-01, rev.28/31.08.2018.

Izvor: Interni akt poduzeća

Slika 29. : Prva razina organizacijske strukture Istarske pivovare d.o.o.



Izvor: Interni akt poduzeća

### **4.3. ZMAJSKA PIVOVARA d.o.o.**

Kao primjer male nezavisne craft pivovare uzela sam Zmajsku pivovaru d.o.o.

#### **O poduzeću:**

Zmajska pivovara osnovana je 2013. godine u Zagrebu nakon višegodišnjeg iskustva koje su stjecali u kućnom pivarstvu među kojima je bio i sam sadašnji direktor pivovare Andrej Čapka. Pivovara je proglašena 9. najboljom novootvorenom pivovarom svijeta u izboru portala Ratebeer.<sup>29</sup>

Prva craft pivovara je Zmajska pivovara, međutim prvo craft pivo na hrvatsko tržište ipak je plasirala craft pivovara Nova runda. Sama pivovara ima kapacitet od oko 350 000 litara no svake godine kapacitet se povećava.

#### **Misija, vizija, ciljevi i proizvodi:**

Zmajska pivovara nema misiju no vode se vrijednostima kojim teže iz dana u dan. Kažu da teže ka tome da je njihovo pivo skuhanu s ljubavlju, vodeći brigu o svakom detalju. Besprijekorno u kvaliteti sastojka. Što se tiče vizije nemaju točno istaknutu viziju, ali i tu se vode kroz nekoliko bitnih činjenica, a to su iskreno, prepoznatljivo, ne fejk nego fino pivo. Ciljevi su jasno definirani. Cilj im je približiti raznolikost piva i uvesti svoje potrošače u svijet kombinacija nevjerojatnih okusa i mirisa. Također svoju dobit žele preusmjeriti na povećanje kapaciteta pivovare i zaposlenju novih zaposlenika.

Zmajska pivovara u svojim pogonu ima stalnu ponudu piva koja se sastoji od Pale Ale, Porter, Pozoj, Hoppy wheat i Pils, Također proizvode sezonska piva, a neka od najpoznatijih su Ris, New world stout, Jam session IPA i Black dawn IPA. Također u Zmajskoj pivovari česte su kolaboracije s ostalim manjim pivovarima na području Hrvatske i zemalja EU, poput Slovenije, Španjolske, Poljske itd. Za sada u asortimanu kolaboracije imaju čak 7 vrsta piva. Sam direktor ove craft pivovare i njegovi radnici vrlo su inovativni i maštovati pa često kuhaju i limited edition piva.

---

<sup>29</sup> Miss7gastro, 2017., <https://gastro.24sata.hr/recenzije/zmajska-pivovara-u-poboljsanom-ruhu-na-novoj-lokaciji-17932> (3.9.2020.)

Za sada su skuhalo 10 vrsta takvih piva od koji su možda najzanimljivija Catharina sour (kiselo pivo s marakujom) i Berliner weisse (kiselo pivo s mrkvom).<sup>30</sup> Nekoliko proizvoda prikazano je na slici 30.

Slika 29. : Proizvodi Zmajске pivovare d.o.o.



Izvor: <https://www.zmajskapivovara.hr/> (3.09.2020.)

### **Financijski pokazatelji:**

Na slici 26. možemo vidjeti da Zmajska pivovara je 2019. godine ostvarila ukupni godišnji prihod u iznosu od 7.982.529,00kn, što je za 598.499,00kn manje u odnosu na 2018. godinu kada je on iznosio 8.581.028,00kn. Bitno je napomenuti da pivovara posljednje dvije godine posluje s dobiti. U 2019. godini ostvaren je neto rezultat poslovanja u iznosu od 143.387,00kn dok je ostvarena neto marža iznosila 1,80%. U 2018. godine Zmajska pivovara je u 2019. godini zapošljavao 12 zaposlenika.<sup>31</sup>

### **Organizacijska struktura:**

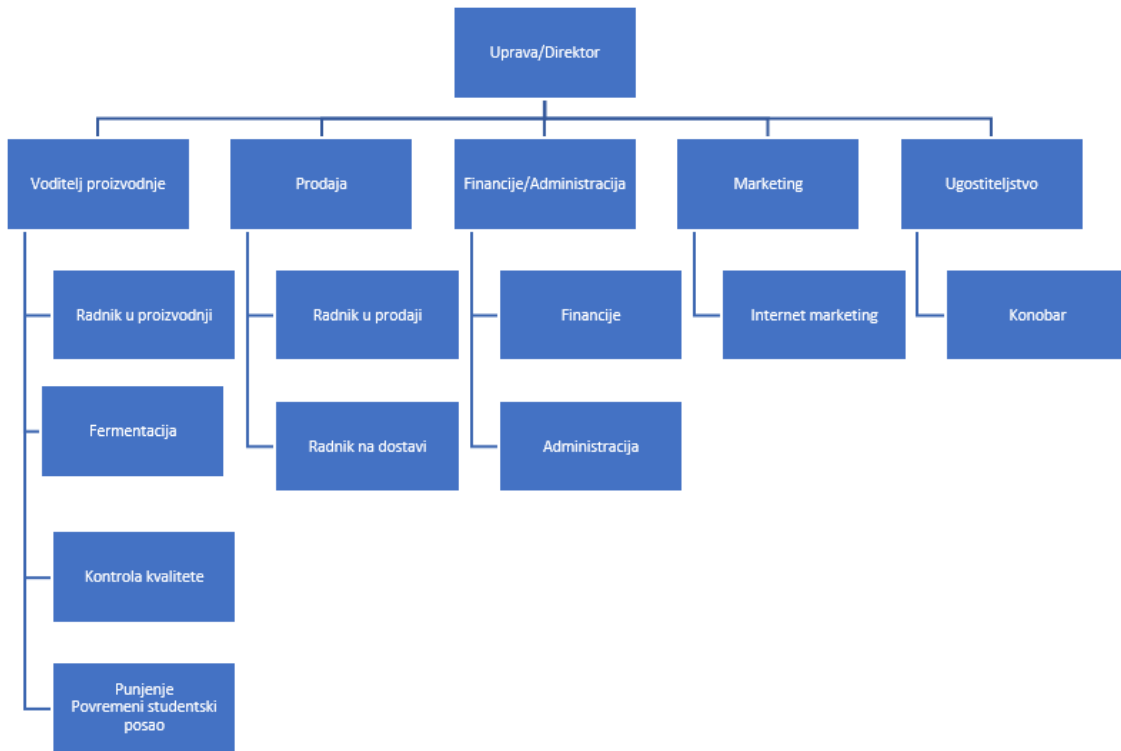
Na slici 31. možemo vidjeti organizacijsku strukturu Zmajске pivovare.

<sup>30</sup> Zmajska pivovara d.o.o., <https://www.zmajskapivovara.hr/#pivo> (3.09.2020.)

<sup>31</sup> Poslovan.hr., <https://www.poslovan.hr/lite/zmajska-pivovara/1330110/subjekti.aspx> (3.09.2020.)



Slika 31. : Organizacijska struktura Zmajске pivovare d.o.o.



Izvor: Interni akt poduzeća

Kako je vidljivo sa slike radi se o funkcijskoj organizacijskoj strukturi, točnije standardni oblik funkcijske organizacijske strukture. Izbor upravo ove organizacijske strukture je radi rasta i razvoja organizacije u kojoj svaka poslovna funkcija s obzirom na poslove koje unutar nje treba obaviti, zahtjeva status samostalne organizacijske jedinice. Ravnopravan sa svim ostalim organizacijskim jedinicama kojim se razlikuju poslovi ostali poslovnih funkcija. Na čelu organizacije je jedan subjekt, a to je ovdje uprava odnosno direktor stoga je organizacija centralizirana. Hijerarhijski ispod njega su sve druge funkcije koje su međusobno jednako vrijedne. Te funkcije su proizvodnja, prodaja, financije odnosno administracija, marketing i ugostiteljstvo. Svaka od funkcija ima određeni broj djelatnika koji je zaposlen na toj funkciji, a najveći broj djelatnika nalazi se u funkciji proizvodnje, njih čak 7. Bitno je napomenuti da svake godine u proizvodnji na radnom mjestu punjenja zaposli se nekoliko studenata, što je vrlo dobro jer se prilika daje i mladim studentima da nešto zarade i steknu neko radno iskustvo za dalje.

Izgradnja strukture bila je odozgo prema dole, pa je lanac zapovijedanja jasan. Podjela rada je specijalizirana, primjećujemo horizontalnu složenost jer ima pet organizacijskih jedinica, dok je vertikalna složenost plitka jer ima manje od četiri organizacijskih razina. Organizacijska struktura ima tri organizacijske razine i dvije razine menadžera stoga ova organizacijska struktura je plitka dok je raspon kontrole 1:5, 1:1,1:2 i 1:4. Možemo reći da organizacijska struktura Zmajске pivovare ima širok raspon kontrole. To nam govori podatak da menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih jer ih ima manje od 4 ili 4. Dok samo direktor odnosno uprava koordinira njih 5. U ovoj je organizaciji se upravo zbog toga lakše i brže komunicira, a ujedno i veće je zadovoljstvo radnika.

Što se tiče koordinacije ona funkcionira radi dobrog usklađivanja aktivnosti i resursa u poduzeću. Kada su u pitanju čimbenici koji su utjecali na izgradnju organizacijske strukture Zmajске pivovare dolazimo do zaključka da su to više manje unutarnji čimbenici. Organizacija ima jasno postavljene ciljeve, jasnu strategiju kojom žele ići, tehnologiju koju posjeduju u proizvodnji, te specijalizirani proizvodi. Bitna stavka su i ljudi koji su usko specijalizirani za svoj dio posla u organizacijskoj strukturi. Što se tiče vanjskih čimbenika organizacijska struktura Zmajске pivovare spada u stabilnu okolinu.

Pošto pivovara spada u male nezavisne pivovare bitno je napomenuti kako je jedna osoba zadužena za više poslova. Tako da se npr. radnik u proizvodnji isto tako bavi i sa marketingom.

U usporedbi sa organizacijskom strukturom, Istarska pivovara ima više zaposlenih dok Zmajска pivovara ima manje zaposlenih. Organizacijska struktura Istarske pivovare je složenija od Zmajске pivovare. Zadnjih nekoliko godina proizvodnja craft piva povećala se i razvila no ne toliko koliko i industrija lagera odnosno komercijalnih piva. Male nezavisne pivovare i dalje imaju mali broj zaposlenih radi još prihvatljivih uvjeta poslovanja gdje zaposlenici koji mogu i moraju raditi na više pozicija kako bi što više smanjili svoje troškove, a eventualnu dobit preusmjerili u nadogradnju i razvitak svog proizvodnog pogona. Radeći to poduzeće osigurava sebi opstanak na tržištu, a širenjem pogona povećava se obujam posla i moguća buduća prazna slobodna radna mjesta.

Slijedeći ovakvu politiku za nekoliko godina oni najmoćniji i najveći proizvođači craft piva u Hrvatskoj mogli bi doći rame uz rame sa velikim industrijskim pivovarama u Hrvatskoj poput Istarske pivovare ili pak Karlovačke pivovare.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacijska struktura je neophodan element organizacije jer ista predstavlja strukturu poduzeća pa tako i sustav dijelova koji čini to poduzeće.

U povijesti su brojni autori definirali organizacijsku strukturu i analizirali ju, no jedan od najvažnijih autora koji je govorio o organizacijskoj strukturi je i H. Mintzberg. Prethodno spomenuti govorio je kako organizacijska struktura ima nekoliko ključnih elemenata, a ti elementi su operativni dio, strateški dio, srednji dio, tehnostrukturu te štabni dio.

Bitno je spomenuti kako postoji nekoliko načina za strukturiranje organizacije, a najpoznatiji takvi su odozgo prema dolje, odozdo prema gore, bipolarni sistem, strategija klina te strategija većeg broja nukleusa tzv. multiple nucleus. Način strukturiranja ovisi od organizacije do organizacije.

Svaka organizacijska struktura ima svoju formalnu organizaciju koja je propisana i zakonom utvrđena, no isto tako u svakoj formalnoj organizacijskoj strukturi postoji neformalna. Neformalna organizacijska struktura nastaje spontano druženjem zaposlenika kroz formalnu organizacijsku strukturu

Općenito govoreći organizacijske strukture se mogu podijeliti na birokratske odnosno klasične, organske odnosno adaptivne te ostale suvremene organizacijske strukture

Prilikom oblikovanja organizacijske strukture susrećemo dva bitna elementa, specijaliziranu podjelu rada i raspon kontrole, a to je ujedno i najbitnija poveznica odnosa menadžmenta i organizacijske strukture. Horizontalna i vertikalna specijalizacija podjela rada čini potrebu za nužnom koordinacijom. Što je podjela rada dublja i detaljnija, to i poslovi menadžmenta postaju složeniji i teži, a važnost koordinacije veća.

Upravo su klasične organizacijske strukture, ponajviše funkcijska organizacijska struktura, najviše zastupljene u industriji piva u Hrvatskoj radi malih nezavisnih pivara kojih na našem tržištu ima sve više, što je potvrđeno u radu prikazom organizacijskih struktura Zmajske i Istarske pivovare.

Pivovare su važan dio industrijske proizvodnje u Hrvatskoj, što nam pokazuje slika 24. iz godišnjeg registra Fine, a cilj svim pivovarama je proizvesti što bolji finalni proizvod. Finalni proizvod svake pivovare je piva koja se proizvodi od slada, hmelja, kvasca i vode.

Najpoznatiji finalni proizvodi Hrvatskih pivovara su ipak Ožujsko i Karlovačko, no postoji i bezbroj drugih pivskih proizvoda koji su rezultat rada čak šest hrvatskih većih pivovara te više od 50 malih pivovara, što je ukupan broj od 92 poduzetnika u 2019. godini u Hrvatskoj.

Zadnjih nekoliko godina proizvodnja craft piva u Hrvatskoj se povećala i probila na tržište. Ipak takve pivovare još su male i u prosjeku imaju ispod 20 zaposlenika po poduzeću. Za razliku od craft malih pivovara industrijske pivovare u Hrvatskoj koje proizvode komercijalno lager pivo naprednije su i imaju kompleksniju organizacijsku strukturu kao što smo to mogli vidjeti na primjeru Istarske pivovare. Ipak treba vjerovati kako će kroz nekoliko godina u Hrvatskoj i proizvodnja craft piva biti na svojem vrhuncu jer njeno vrijeme tek dolazi.

Za kraj treba napomenuti da ova 2020. godina će biti teška za cijelu industriju i gospodarstvo, pa tako i za industriju piva. Očekuje se drastičan pad prihoda zbog epidemije korona virusa. Najveći pad bilježit će se radi zabrane rada lokala koji je bio od 19. ožujka do 11. svibnja 2020. godine i zbog loše turističke sezone gdje horeca kanal (hoteli, restorani, kafići) čini oko 40% tržišta piva u Hrvatskoj.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bobera, D., Hunjet, A.; Kozina, G., 2015., Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever
2. Fabac, R., 2017., Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Zagreb, Naklada Slap
3. Sikavica, P., 2011., Organizacija, Zagreb, Školska knjiga
4. Sikavica, P., Hernaus T., 2011., Dizajniranje organizacije, Zagreb, Novi informator d.o.o.
5. Sikavica, P., Novak, M., 1999., Poslovna organizacija, Zagreb, informator

### INTERNET STRANICE

1. Agrobiz, 2019., <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/ukupni-prihodi-u-industriji-piva-nesto-visi-od-23-milijarde-kuna-14794> (3.09.2020.)
2. Danica.hr, 2020., Industrija piva u problemima, <https://danica.hr/pivovare-lani-prodale-manje-piva-a-ove-godine-pad-ce-biti-jos-veci/> (2.09.2020.)
3. HGK, <https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/istarska-pivovara-d-o-o/> (3.9.2020.)
4. Istarska pivovara, <http://istarska-pivovara.hr/o-pivovari/> (3.9.2020.)
5. Matica.hr, <https://www.matica.hr/hr/327/kako-je-pivo-doslo-u-hrvatsku-20905/>, (3.09.2020.)
6. Miss7gastro, 2017., <https://gastro.24sata.hr/recenzije/zmajaska-pivovara-u-poboljsanom-ruhu-na-novoj-lokaciji-17932> (3.9.2020.)
7. Nova runda, 2018., <https://novarunda.com/hr/cesto-postavljana-pitanja/o-pivu/sto-je-craft-pivo-craft-beer/> (pristup) (3.9.2020.)
8. Poslovna.hr., <https://www.poslovna.hr/lite/zmajaska-pivovara/1330110/subjekti.aspx> (3.09.2020.)
9. Zmajaska pivovara d.o.o. <https://www.zmajskapivovara.hr/> (3.09.2020.)
10. Zmajaska pivovara d.o.o., <https://www.zmajskapivovara.hr/#pivo> (3.09.2020.)
11. Williams, S., 2016., 7 types of organizational structure, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures> , Lucidhart,, (28.07.2020.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. : Moguće veze i odnosi između čimbenika organizacije

Slika 2. : Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu

Slika 3. : Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture

Slika 4. : Različiti načini strukturiranja odnosno modeliranja organizacijske strukture

Slika 5. : Formalna organizacijska struktura

Slika 6. : Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture

Slika 7. : Primjer nekoliko neformalnih organizacijskih struktura unutar jedne formalne organizacijske strukture

Slika 8. : Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 9. : Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 10. : Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 11. : Procesno orijentirana funkcijska organizacijska struktura

Slika 12. : Predmetna organizacijska struktura

Slika 13. : Teritorijalna organizacijska struktura

Slika 14. : Organizacijska struktura prema kupcima

Slika 15. : Oblikovanje organizacije mješovitog oblika podjele u odjele

Slika 16. : Hibridna organizacijska struktura

Slika 17. : Front/back struktura za financijske usluge

Slika 18. : Individualna projektna organizacijska struktura

Slika 19. : Matrična organizacijska struktura

Slika 20. : Mrežna organizacijska struktura

Slika 21. : Model procesne organizacijske strukture

Slika 22. : Relativno „uzak“ raspon kontrole i puno razina menadžmenta

Slika 23. : Relativno „širok“ raspon kontrole i manji broj razina menadžmenta

Slika 24. : Osnovni financijski rezultati poduzetnika u djelatnosti proizvodnje piva u 2019. godini

Slika 25. : Top 10 poduzetnika po ukupnom prihodu u 2019. godini

Slika 26. : Ostvareni ukupni prihodi u razdoblju od 2016.-2019. godine izdvojenih poduzetnika djelatnosti proizvodnje piva koje nude craft piva

Slika 27. : Proizvodi Istarske pivovare d. o. o.

Slika 28. : Organizacijska struktura Istarske pivovare d.o.o.

Slika 29. : Prva razina organizacijske strukture Istarske pivovare d.o.o.

Slika 30. : Proizvodi Zmajske pivovare d. o. o.

Slika 31. : Organizacijska struktura Zmajske pivovare d.o.o.



## **SAŽETAK**

Organizacijska struktura sastoji se od operativnog dijela, strateškog dijela, srednjeg dijela, tehno strukture te štabnog dijela. Organizacija ne može postojati bez definirane organizacijske strukture, a postoji nekoliko metoda za strukturiranje organizacije. Neke od tih metoda su odozgo prema dolje, odozdo prema gore, bipolarni sistem, strategija klina te strategija većeg broja nukleusa. Općenito govoreći organizacijske strukture se mogu podijeliti na klasične, adaptivne te ostale organizacijske strukture. Kod pivovara najčešće je zastupljena funkcijska organizacijska struktura, koja spada u klasične organizacijske strukture. Upravo funkcijsku organizacijsku strukturu koriste Zmajska i Istarska pivovara. Prethodno spomenuta Zmajska pivovara je najzaslužnija pivovara za velik rast broja potrošača craft piva, iako ista nije prva pivovara koja je izdala craft pivo Hrvatskoj. U Hrvatskoj postoji čak šest hrvatskih većih pivovara te preko 50 mini pivovare.

## **SUMMARY**

The organizational structure consists of the operational part, the strategic part, the middle part, the techno structure and the staff part. An organization cannot exist without a defined organizational structure, and there are several methods for structuring an organization. Some of these methods are top-down, bottom-up, bipolar system, wedge strategy, and multiple nucleus strategy. Generally speaking, organizational structures can be divided into classical, adaptive and other organizational structures. Breweries most often have a functional organizational structure, which belongs to the classic organizational structures. Zmajska and Istarska pivovara use the functional organizational structure. The previously mentioned Zmajska pivovara is the most deserving brewery for the large growth in the number of craft beer consumers, although it is not the first brewery to issue craft beer in Croatia. There are as many as six larger Croatian breweries and over 50 mini breweries in Croatia.