

# Analiza dimenzija organiziranja: studija slučaja

---

**Babović, Stella**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:602634>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Stella Babović**

**ANALIZA DIMENZIJA ORGANIZIRANJA:  
STUDIJA SLUČAJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Stella Babović**

**Matični broj: 0303048291**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**ANALIZA DIMENZIJA ORGANIZIRANJA: STUDIJA SLUČAJA**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Nikolina Posarić, mag. oec.

**Varaždin, rujan 2022.**

*Stella Babović*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Dimenzije organiziranja su čimbenici koji određuju izgled organizacije i kakvu će formalnu organizacijsku strukturu određena organizacija imati. Stoga je važno proučavati koje su to ključne dimenzije organiziranja te kako one utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Cilj ovog završnog rada je definirati pojam organizacije i procesa organiziranja te detaljno objasniti ključne dimenzije organiziranja: podjelu rada i specijalizaciju, hijerarhiju, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, centralizaciju i decentralizaciju, delegiranje i koordinaciju. U završnom radu je osim teorijske obrade teme, napravljena analiza temeljnih dimenzija organiziranja na primjeru konkretne organizacije iz poslovne prakse te je opisano kako spomenute dimenzije organiziranja utječu na organizacijsku strukturu odabrane organizacije.

**Ključne riječi:** organizacija; proces organiziranja; dimenzije organiziranja; studija slučaja; organizacijska struktura

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojmovno određenje organizacije i organiziranja .....	3
2.1. Pojam organizacije.....	3
2.2. Važnost i uloga organizacije.....	4
2.3. Proces organiziranja .....	5
3. Pojmovno određenje temeljnih dimenzija organiziranja.....	7
3.1. Podjela rada i specijalizacija .....	7
3.2. Hijerarhija.....	8
3.3. Raspon kontrole.....	10
3.4. Ovlast i odgovornost .....	11
3.5. Delegiranje.....	12
3.6. Centralizacija i decentralizacija .....	13
3.7. Koordinacija .....	14
4. Studija slučaja: analiza dimenzija organiziranja na primjeru organizacije X.....	16
4.1. Osnovne informacije i karakteristike odabrane organizacije .....	16
4.2. Analiza i utjecaj temeljnih dimenzija organiziranja na primjeru organizacije X.....	16
5. Zaključak .....	26
Popis literature .....	27
Popis slika.....	28

# 1. Uvod

Organizaciju kao znanost definirali su ljudi prije više od stotinu godina, a ona je u smislu prakse stara koliko i čovječanstvo. Pojam organizacije ima mnogo različitih značenja i ne može se opisati jednom rečenicom jer se nalazi u svim segmentima našeg života. Iz navedenog razloga pojam organizacije i proces organiziranja vrlo su važni za čovjeka, ali i poslovanju općenito. Organizacija je potrebna u jednakoj mjeri u poslovnom životu kao i u privatnom. U novije vrijeme organizacija i racionalizacija poslovanja u sve većoj mjeri zaokuplja menadžment organizacije, stoga će se u ovom završnom radu objasniti dimenzije organiziranja i analiza njihove primjene na primjeru organizacije iz poslovne prakse.

Kako je poslovna okolina u modernom društvu nesigurna, unutar organizacije se traže razna kvalitetna organizacijska rješenja te detaljno određivanje ovlasti i odgovornosti u strukturi menadžmenta. Također, vrlo je važna dobro definirana hijerarhijska struktura u kojoj je lako vidljiv raspon kontrole kako bi se pojedincima i timovima mogli dodijeliti odgovarajući poslovi i radni zadaci. Dimenzije organiziranja vrlo su važne i ključne za ostvarenje uspješnog poslovanja, ali i zadovoljstva svih članova organizacije, a sve u svrhu ostvarivanja zadanih ciljeva organizacije.

Pojmovno određenje organizacije, procesa organiziranja i temeljnih dimenzija organiziranja objašnjeno je na temelju relevantne literature iz područja organizacije i menadžmenta. Kod pisanja ovog završnog rada najviše su se koristili sveučilišni udžbenici najpoznatijih stranih i domaćih autora iz spomenutog područja organizacije i menadžmenta. U drugom dijelu završnog rada korištena je metoda studije slučaja kako bi se ispitao utjecaj temeljnih dimenzija organiziranja na oblikovanje organizacijske strukture konkretne organizacije iz poslovne prakse. Kod studije slučaja korištena je metoda intervjua sa zaposlenicima odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, srednjeg menadžmenta te članova uprave odabrane organizacije X. Sukladno zahtjevu odgovorne osobe iz odabrane organizacije koja je predmet analize u ovom završnom radu, naziv organizacije neće biti spomenut u ovom završnom radu.

Sadržaj ovog rada koncipiran je na način da je rad podijeljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se opisuje zašto je važna izabrana tema, metodologija izrade rada i struktura završnog rada. U drugom poglavlju su opisani osnovni pojmovi kojima se objašnjava značenje organizacije, njezina važnost i uloga te sam proces organiziranja. U trećem poglavlju se detaljno objašnjava sedam temeljnih dimenzija organiziranja te njihova uloga u procesu organiziranja. Četvrto poglavlje se odnosi na studiju slučaja u kojoj je najveći naglasak stavljen na analizu temeljnih dimenzija organiziranja u odabranoj

organizaciji X. Posljednje poglavlje u zaključak u kojem se navode najvažniji zaključci do kojih se došlo pisanjem ovog završnog rada.



## 2. Pojmovno određenje organizacije i organiziranja

S obzirom na činjenicu kako je u suvremenim uvjetima poslovanja jako važna organizacija poslovanja, prije nego se krene s objašnjavanjem temeljnih dimenzija organiziranja, objasniti će se kako je došlo do pojma organizacije te što je ustvari organizacija kao atribut, znanstvena disciplina i djelatnost. Isto tako, reći će se nešto o važnosti i ulozi organizacije te će se opisati sam proces organiziranja.

### 2.1. Pojam organizacije

Prije nego što se istakne važnost organizacije i procesa organiziranja, treba spomenuti porijeklo riječi organizacija koje dolazi od grčke riječi "organon", što predstavlja neki alat, spravu, instrument, napravu ili glazbalo. Dakle, samo porijeklo riječi organizacija govori da je organizacija alat kojim se čovjek služi. Organizacija je važna u životu čovjeka i primjenjuje se kroz cijeli njegov život. Aristotel je na pojam organizacije gledao kao na neku unutarnju povezanost, odnosno ustrojstvo, pa se tako u hrvatskom jeziku ponekad upotrebljava ta riječ umjesto same riječi organizacija (Sikavica, 2011).

U suvremenoj literaturi iz područja organizacije navode se mnoge definicije organizacije, a prema Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić (2014, str. 1-4) organizacija je:

- "rezultat usklađivanja odnosa unutar nekog subjekta koji odražava njegovu strukturu i dinamičke osobine; atribut";
- "skup pravila, zakonitosti i metoda čija upotreba omogućuje skladno oblikovanje i efikasnu funkciju organizacije; znanstvena disciplina";
- "skup aktivnosti koje su poduzete s ciljem da se uspostave takve funkcionalne relacije između elemenata subjekta koji će omogućiti efikasno ostvarivanje svrhe njegovog postojanja; djelatnost".

"Organizacija je skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda. Nadalje, organizacijom se označava djelatnost (organiziranje) ili pak stanje koje je postignuto organiziranjem (poredak, ustroj, sustav, struktura). U ekonomici organizacijom označavamo sustavno i plansko sređivanje odnosa ljudi i predmeta (stvari) sa svrhom da se ostvari ekonomski (proizvodni) cilj." (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004, str. 4). Još neke definicije organizacije govore o tome kako je organizacija "sustav svjesno koordiniranih osobnih aktivnosti" (Barnard, 1938, str. 72), ali i "struktura odnosa, utjecaja, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa" (Hicks i Gullet, 1975, str. 126-127).

Iako postoji više definicija organizacije, u ovom završnom radu najviše će se naglasak staviti na organizaciju kao atribut pri čemu se misli da netko kaže da je organizacija unutar nekog poduzeća dobra, da je netko dobro organizirao neki događaj, da se organizacija poboljšava sve većom upotrebom računala i slično, ali i organizacijom kao djelatnošću, odnosno kako se usklađuje, uređuje i vodi odnose u nekom procesu kako bi se došlo do zadanog cilja (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2014).

## **2.2. Važnost i uloga organizacije**

Sama riječ organizacija odnosi se na udruživanje ljudi koje je svjesno, a u budućnosti će ti isti ljudi odgovarajućim sredstvima doći do određenih ciljeva. Organizacija je zapravo započela s pojavom čovjeka koji je, da bi preživio i podmirio životne potrebe, stvarao proizvode i pri tome je koristio određena sredstva za rad. Kako bi to stvaranje proizvoda ubrzao, bilo je nužno da se kvalitetno organizira. Razvojem čovjeka paralelno su se razvijale njegove potrebe u materijalnom, socijalnom i kulturnom smislu. Uvođenje oblika organizacije omogućavalo je lakše i brže ostvarivanje ciljeva, a samim tim i podmirenje potreba koje kao pojedinac ne bi mogao ostvariti (Dujanić, 2007).

Društvena snaga organizacije ogleda se u djelotvornosti koju će rad dobiti unutar neke organizacije za razliku od individualnog pristupa. Sve što ljudi posjeduju u današnjem civiliziranom društvu nastalo je objedinjavanjem individualnog rada ljudi, organiziranjem u skupine i na taj način povećavanjem djelotvornosti. Iz društvene snage nadalje je proizašla korist da se skрати potrebno vrijeme za obavljanje poslova. Djelotvornost se postiže na način da se unutar skupina rad raspodijeli prema sposobnostima i da se pojedinca opremi alatima i strojevima za rad. Kroz objedinjavanje rada i skraćivanje potrebnog vremena za rad, posljedično je proizašlo smanjenje troškova rada, što je uvelike pomoglo unapređenju društva i samim time uštedi potrebnih resursa (Sikavica, 2011). Ljudi su u današnjem društvu najvažniji resurs i potencijal, pa tako njihovo znanje rezultira konkurentskom prednošću, a upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najvažnijih poslovnih funkcija (Brunsko, 2000). Dakle, kao krajnji zaključak o važnosti organizacije može se reći da ona ima sinergijski učinak na pojedinca kao i društvo općenito. Svi navedeni učinci koji su opisani kada bi se gledali svaki sam za sebe imali bi važnost, no kada se međusobno povezuju, daju učinak sinergije (Sikavica, 2011).

Danas kad je globalizacija na vrhuncu, uloga organizacije važnija je više nego ikada. Ostvarenje željenih ciljeva ostvaruje se dobrom organizacijom poslovanja, a isto tako ispunjavanje ciljeva ostvaruje se uvođenjem inovacija te upotrebom novih tehnologija kako bi se olakšao proces poslovanja. "Organizacija nastoji zadovoljiti želje i potrebe kupaca,

zaposlenika, ali i vlasnika" (Sikavica, 2011, str. 19). Sama važnost organizacije nazire se u podjeli rada i specijalizaciji kao temelju svake organizacije. Još jedna važna uloga organizacije je ta da ona u poslovanju predstavlja veliku važnost i da se pomoću nje dolazi do odgovora na rješenje određenih problema koji se mogu pojaviti, primjerice nabava resursa (Certo, Certo i Trevis, 2009).

## 2.3. Proces organiziranja

Proces organiziranja može se definirati kao proces uređivanja, usklađivanja i vođenja sveukupnih aktivnosti u nekom procesu rada, a sve s ciljem efikasnog ostvarivanja postavljenog cilja rada. Procesom organiziranja čovječanstvo se oduvijek bavi, a radi ostvarivanja svog cilja u što kraćem vremenu sa što manjom upotrebom materijala, što manjim naporom i sa što manjim troškovima. Proces organiziranja je istinska potreba racionalnog djelovanja. U suvremenim uvjetima poslovanja sve se više pažnje posvećuje organizaciji, zapravo mnogo više nego prije 200 i više godina. Proces organiziranja tada nije postojao kao posao, nego samo kao pojam, a proširio se s procesom društvenog razvoja (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2014).

Organiziranje je proces kojem je rezultat organizacija, a ta ista organizacija određena je organizacijskom strukturom. Organizacijska struktura omogućava efikasno obavljanje svih poslovnih aktivnosti, a pomoću razrađenih sustava delegiranja raznih ovlasti unutar organizacijske strukture. Proces organiziranja određenih poslova i rezultati tog istog procesa pomoću kojih se oblikuju organizacijske jedinice i strukture u raznim područjima označava se kao pojam organizacije. Zaposlenici će efikasnije raditi ukoliko im je jasna hijerarhijska struktura i međusobna povezanost posla, a što će značiti da je organizacijska struktura efikasno izrađena. Čimbenici kojima se utječe na formiranje organizacijske strukture mogu se podijeliti u dvije skupine: vanjski i unutarnji. Vanjske čimbenike teže je kontrolirati i predvidjeti, a neki od najčešćih su: razvoj znanosti i tehnologije, institucionalni uvjeti, integracijski procesi i tržište. Unutarnje čimbenike puno je lakše predvidjeti i ovdje se mogu navesti ciljevi i strategije, ljudski potencijali, životni ciklus organizacije, veličina organizacije, tehnologija, usluga i lokacija. Organizacijsku strukturu na koju utječu navedeni čimbenici stalno je potrebno usklađivati zbog postizanja maksimalnih učinaka, a sa što manjom upotrebom resursa. Važno je naglasiti kako je bilo koja organizacijska struktura neponovljiva, što znači da je nikada nije moguće u potpunosti prenijeti iz razloga što svaka ima svoje specifične ciljeve. Organizacijska struktura svakako se može mijenjati rastom i razvojem poduzeća, povećanjem broja zaposlenih, proširenjem tržišta, uvođenjem novih proizvoda i slično (Tudor, 2007). Upotrebom procesa organiziranja ubrzava se proces ostvarivanja

zadataka te se skraćuje potrebno vrijeme za izvršenje tih zadataka te se istovremeno znatno umanjuju troškovi postizanja rezultata (Dujanić, 2007).

Prema svemu ranije navedenom, proces organiziranja vrlo je važan, a svaka organizacija nastaje, održava se i obnavlja u tom procesu. "Proces organiziranja smješten je između unutarnje i vanjske okoline organizacije" (Sikavica, 2011, str. 46). Taj je proces vrlo složen i mora obuhvatiti sve korake inputa, preobrazbe i outputa te sve to mora biti povezano i usklađeno s organizacijom drugih subjekata iz okoline s kojom promatrana organizacija uspostavlja poslovno komuniciranje. Dakle, kako bi funkcionirao proces organiziranja jedne organizacije, on se mora nadovezati na proces organiziranja ostalih organizacija. Važno je napomenuti kako je u ovom procesu povratna veza od vrlo velike važnosti jer ona daje nove informacije i pomoću nje je omogućeno stalno poboljšanje procesa unutar organizacije. U novije doba pojavio se širi koncept pojma organiziranja, a nazvan je arhitektura organizacije koja obuhvaća: „formalnu strukturu, dizajniranje (osmišljavanje radnih procesa), kulturu i stil djelovanja te proces selekcije, socijalizacije i razvoja zaposlenih" (Sikavica, 2011, str. 48). Također, pod pojmom arhitektura misli se na osmišljavanje svih komponenti organizacije.

Kad se govori o procesu organiziranja, važno je spomenuti i ključne sadržaje organiziranja koji podrazumijevaju slijedeće: raspodjela svih zadataka unutar organizacije raščlanjena na manje zadatke, raspodjela ovlasti u svrhu boljeg obavljanja zadatka, implementiranje zadataka u organizacijske jedinice te grupiranje, kategoriziranje i formiranje organizacijskih jedinica. Ukoliko bi se proces organiziranja želio preciznije opisati, reklo bi se da on uključuje identificiranje i klasificiranje aktivnosti i svih ostalih poslova unutar organizacije. Nadalje, on obuhvaća sažimanje svih uočenih aktivnosti u neke organizacijske cjeline, delegiranje grupiranih poslova menadžeru koji će nadzirati provođenje potrebnih aktivnosti te također koordinirati poslove, prateći horizontalnu i vertikalnu strukturu organizacije (Sikavica, 2011).

### **3. Pojmovno određenje temeljnih dimenzija organiziranja**

Dimenzije organiziranja su čimbenici kojima se određuje kakav će biti sistem organizacije te se smatraju najvažnijim stavkama svake uspješne organizacije. One određuju sam izgled svake organizacije. Temeljne dimenzije organiziranja jesu: podjela rada i specijalizacija koja je temelj, hijerarhija koja govori o položaju svakog pojedinca unutar organizacije, raspon kontrole koji se navodi kao glavni aspekt strukture u organizaciji, ovlast i odgovornost koja je među najvažnijim od svih dimenzija, delegiranje koje je važna sposobnost menadžera u organizaciji, centralizacija i decentralizacija koje definiraju sve odluke unutar neke organizacije te koordinacija koja se smatra najvažnijom dimenzijom (Sikavica, 2011). U nastavku će biti objašnjena svaka od navedenih dimenzija organiziranja.

#### **3.1. Podjela rada i specijalizacija**

Podjela rada je temelj bilo koje organizacije. Kao i kod gradnje kuće, pa tako i kod neke organizacije, bez temelja bi se sve urušilo. Čim je uključeno više ljudi u bilo što, treba se jasno definirati što je čiji zadatak, inače dolazi do toga da se dio rada ne odradi ili odradi duplo, na čemu se onda izgubi vrijeme te dolazi do propusta. Međutim, i u slučaju da samo jedna osoba nešto radi, ona se sama mora organizirati i podijeliti rad po nekim kriterijima, kao što su na primjer: važnost, vremenski rok, treba li nečiju pomoć za odrađivanje određenog zadatka i slično (Sikavica, 2011).

Specijalizacija rada je zapravo posljedica podjele rada u organizaciji, što drugim riječima znači da je specijalizacija ono što nastaje kada se rad podijeli. Što je šira i preciznija podjela rada, to će specijalizacija biti više istaknuta. Specijalizacija mijenja i troškove organizacije ovisno o tome koliki je stupanj specijalizacije. Budući da nije dobro da je stupanj specijalizacije ni previsok ni prenizak jer u oba slučaja su troškovi visoki, potrebno je pronaći "zlatnu sredinu", u kojoj su i troškovi optimalni. Koliko je specijalizacija zapravo važna, govori i činjenica da bez nje mnoge stvari koje danas imamo ne bi postojale jer se zbog nedostatka iste ne bi mogle proizvesti (Sikavica, 2011).

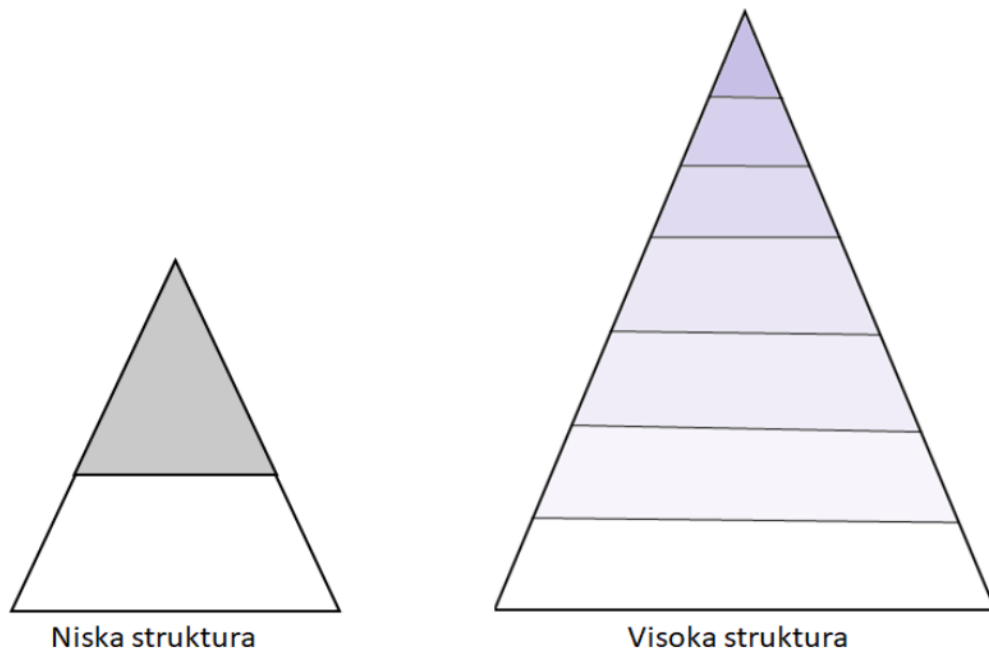
"Podjela rada u uskoj je vezi sa specijalizacijom posla, a zatim i s koordinacijom posla" (Sikavica, Hernaus, 2011, str. 565). Prilikom obavljanja pojedinog zadatka, postojat će mogućnost bolje specijalizacije i naglasit će se bolja koordinacija i povezivanje. Ako se neki složeniji zadatak dublje i detaljnije raščlani tako se, primjerice, kod poduzetnika koji radi sam ne vidi potreba za grupiranjem i koordinacijom, no odmah s prvim zaposlenim djelatnikom

doći će do specijalizacije te će se tada javiti potreba za integracijom i koordinacijom određenih razdijeljenih poslova. Sama specijalizacija koju ne prati integracija, uzrokovat će zastoje u provođenju poslovnih procesa, a rastom poduzeća bit će sve šira podjela rada i specijalizacija, a samim time raste i potreba za koordinacijom. Može se zaključiti kako podjela rada i specijalizacija imaju primjenu horizontalne podjele na najnižoj razini jer organizacija će uspjeti provesti zadatak samo ako postoji podjela rada unutar te organizacije. Takva podjela rada u samoj organizaciji poduzeća još se naziva pojedinačna ili tehnička podjela rada. Moglo bi se reći da se podjela rada u suštini odnosi na raščlanjivanje nekog posla na nekoliko manjih i jednostavnijih zadataka koji će biti rutinski (Sikavica i Hernaus, 2011).

"Ako se podjela rada može shvatiti kao lice, onda specijalizacija predstavlja njezino naličje" (Sikavica i Hernaus, 2011, str. 565). Dakle, do specijalizacije i zapošljavanja novih kadrova dolazi usporedo s povećanjem stupnja podjele rada. Da bi se specijalizacija dogodila, zaposlenici moraju imati određene sposobnosti i obrazovanje jer je specijalizacija orijentirana na neke određene aktivnosti i određeno obnašanje uloga. Ona dijeli uloge unutar organizacije i svrstava grupe prema njihovoj stručnosti ili funkcijama te zapravo dodjeljuje zadatke visokoobrazovanim stručnjacima koji će izvršiti aktivnosti unutar svoje domene (Sikavica i Hernaus, 2011).

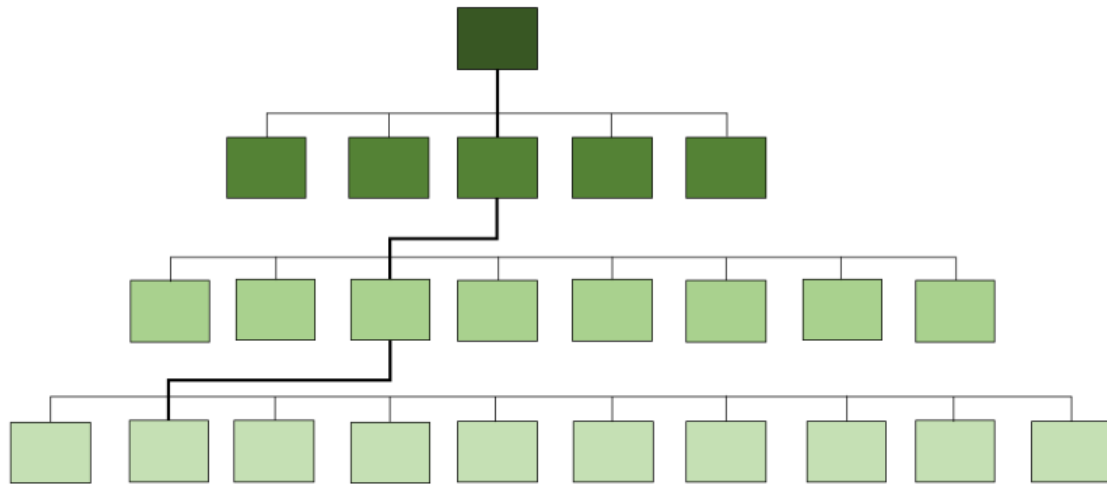
## **3.2. Hijerarhija**

Hijerarhija govori o položaju neke osobe unutar organizacije te ukazuje kakav je odnos između zaposlenika, odnosno tko je kome nadređen ili podređen. Može biti plitka (niska) ili duboka (visoka) (Sikavica, 2011). U nastavku je na slici 1 vidljiv primjer takvih hijerarhija. Primjer A se odnosi na plitku organizaciju, odnosno nisku organizacijsku strukturu, gdje nema puno hijerarhijskih razina, dok se primjer B odnosi na duboku, odnosno visoku organizacijsku strukturu, gdje postoji veći broj hijerarhijskih razina.



Slika 1. Primjer visoke i niske organizacijske strukture (Izvor: Sikavica, 2011, str. 58)

Što više razina neka hijerarhija ima, to ona više poskupljuje organizaciju. Također, više razina radi i veći problem s planiranjem, kontrolom, komunikacijom čime cijeli postupak organizacije postaje teži (Sikavica, 2011). "Hijerarhija je na određen način nužno zlo koje se ne može posve ukloniti, ali se može ublažiti smanjivanjem broja hijerarhijskih razina" (Sikavica, 2011, str. 59). Iako se došlo do zaključka da bi idealno bilo imati pet razina menadžmenta, veličina organizacije uvelike diktira kakva će biti hijerarhija. Također, broj razina u hijerarhiji ne diktira direktno koliko će organizacija biti centralizirana, odnosno decentralizirana. Produkt hijerarhije je zapovjedni ili skalarni lanac koji daje informaciju o broju hijerarhijskih razina. On govori tko je menadžer, tko je nadređen te tko kome mora odgovarati. Nadalje, lanac daje prikaz koliki je broj hijerarhijskih razina, tko je točno za što odgovoran te pregled razina od vrha do dna organizacijske piramide (Sikavica, 2011). Na slici 2 prikazan je primjer zapovjednog lanca.



Slika 2. Zapovjedni lanac (Izvor: Sikavica, 2011, str. 60)

"Hijerarhija nije ideal kojemu se teži, ali bez nje je nezamisliva bilo koja organizacija" (Sikavica, 2011, str. 59). Iako ima puno razloga zašto je hijerarhija ustvari komplikacija svakoj organizaciji, njeno reduciranje ili uklanjanje bilo bi loše jer se ne bi znao raspon kontrole i tko je za što i kome odgovoran. U suvremenim uvjetima poslovanja hijerarhija se pokušava ublažiti horizontalnom organizacijom (Sikavica, 2011).

Horizontalna organizacija ima nisku strukturu s blagom hijerarhijom i ona je tzv. niska organizacija. Navedena horizontalna organizacija jako je ublažila tu dosadašnju piramidu hijerarhije. Prema navodima nekih autora horizontalna organizacija nije posve ravna crta, ali ipak je nešto ravnija od ostalih. Kako je određena razina hijerarhije uvijek potrebna, tako ni u horizontalnoj organizaciji hijerarhija nije sasvim uklonjena (Sikavica, 2011). Također, u posljednjih tridesetak godina porast informatizacije značajno ublažava hijerarhiju. Kao što je Sikavica (2011) spomenuo da će organizacije u budućnosti imati plitke organizacijske strukture i da će računala tu imati veliku ulogu, upravo to se događa u suvremenim organizacijama i to je sve više vidljivo kod novijih organizacija.

### 3.3. Raspon kontrole

Pod pojmom raspon kontrole smatra se kako je to određeni broj ljudi koji su izravno podređeni jednom menadžeru. Koliki je taj broj izravno podređenih u tolikoj mjeri raspon kontrole biti će uži, odnosno širi. Na užu raspon kontrole misli se kada menadžer koordinira manju skupinu podređenih, a na širi raspon kontrole misli se kada je podređenih više (Sikavica, 2011).



Sve dubljom podjelom rada u organizaciji i poslovi menadžmenta postaju teži i složeniji, a s time koordinacija dobiva na važnosti. Time se zaključuje da je raspon kontrole ustvari najvažniji dio organizacijske strukture (Sikavica, 2011). Već kroz povijest, a najviše početkom 20. stoljeća, teoretičari organizacije bavili su se proučavanjem optimalnog ili poželjnog raspona kontrole. Optimalan raspon kontrole nije moguće odrediti jer na njega utječu tri čimbenika, a oni su: vrsta zadatka, sposobnost suradnika te sposobnost menadžera. Unutar radnih organizacija i unutar situacija koje se javljaju teško je odrediti najpoželjniji raspon kontrole jer se svi suradnici neke organizacije razlikuju. Drugim riječima, razlikuju se njihove sposobnosti i prirode zadataka koje su im dodijeljene. Zbog toga su teoretičari klasične teorije organizacije došli do zaključka da je na višim razinama menadžmenta bolje imati uže raspone kontrole. Užim rasponom kontrole smatra se raspon od 1:4 do 1:8, dok se širim smatra od 1:8 do 1:20 (Sikavica, 2011).

Na višim razinama menadžmenta donose se složenije odluke, rješavaju se složeniji problemi i sve to zahtjeva mnogo interakcija između suradnika i menadžmenta, pa su time ovdje logični užii rasponi kontrole. Isto tako, može se zaključiti kako širi rasponi kontrole odgovaraju nižim razinama menadžmenta jer tamo postoji detaljnija podjela rada u kojoj se točno zna što tko mora raditi. Na određivanje optimalnog raspona kontrole utječe i broj nužnih interpersonalnih odnosa i veličina organizacijske jedinice" (Sikavica, 2011, str. 60). Na organizacijskom dijagramu koji ističe mjesta u hijerarhijskoj ljestvici pojedinih funkcijskih područja može se promatrati raspon kontrole te ustanoviti koje su organizacijske jedinice nadređene, odnosno podređene unutar menadžmenta jer upravo te su važne i izravno sudjeluju pri donošenju odluka (Hernaus, 2018).

### **3.4. Ovlast i odgovornost**

Za početak treba definirati što su to ustvari ovlast i odgovornost. "Ovlast se može definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanje napora ljudi u željenom smjeru", dok bi se "odgovornost bi se mogla definirati kao obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje" (Sikavica, 2011, str. 64-65).

Ovlast je na neki način pravo naređivanja. Sikavica (2011) navodi da postoje tri ključne karakteristike ovlasti, a to su da je ovlast pravo koje zahtjeva donošenje odluka i podupiranje akcija te je odobreno kako bi se postigli ciljevi u nekoj organizaciji. Također, postoje dvije temeljne vrste ovlasti, a to su stožerna i linijska, dok je treća novija i naziva se funkcijska ovlast. Stožerna ovlast je ona u kojoj osobe imaju pravo dati savjete onima koji imaju linijsku ovlast, a oni su većinom stručnjaci u svojim područjima koji mogu dati ključne savjete. Linijska ovlast je zapravo ona temeljna ovlast koja ide od viših prema nižim

razinama menadžmenta i kod takve vrste ovlasti podređeni je direktno odgovoran nadređenom. Razlika između ove dvije vrste ovlasti je ta da kod stožerne ovlasti osoba daje samo savjete ostalima koji imaju linijsku ovlast, a kod linijske ovlasti osoba donosi odluke i smije davati naredbe podređenim u hijerarhijskoj ljestvici (Sikavica, 2011). Sikavica (2011) još navodi da je funkcijska ovlast kao jedan dio ovlasti osobe koja ima funkciju linijskog menadžera. Dakle, kada osoba koja vrši ulogu linijskog menadžera delegira na stožer pravo da mogu davati instrukcije linijskoj organizaciji, to je ustvari funkcijska ovlast.

Ovlast i odgovornost u organizaciji ne idu jedna bez druge i ne postoji ovlast koja ne dolazi s određenom dozom odgovornosti. Odgovornost mora biti u istoj dozi kao i ovlast, a svaka osoba koja obavlja neki posao mora znati gdje počinje, a isto tako završava njegova odgovornost. Veoma je važno da to bude jasno definirano i da bude u ravnoteži s ovlasti. Također, treba biti veoma oprezan da se nečije ovlasti i odgovornosti ne prekapaju ili da ne postoji dio koji nije pokriven istim. Kada se govori o odlučivanju u menadžmentu, odgovornost je i obaveza, odnosno stupanj gdje menadžeri osjećaju obavezu za obavljanje preuzetog zadatka (Sikavica, 2011).

### **3.5. Delegiranje**

"Pod delegiranjem se razumijeva prenošenje zadataka i ovlasti osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje" (Sikavica, 2011, str. 66). Delegirati ustvari znači prenijeti nešto, a ovdje će se govoriti o prenošenju ovlasti i odgovornosti unutar organizacije. Delegiranje ovlasti većinom ide s više razine u hijerarhiji na nižu razinu ili između suradnika na istim razinama. Međutim, kako u procesu organizacije ovlast i odgovornost idu zajedno, tako na isti način ide i u delegiranju, što znači da ako osoba delegira ovlast nekome, automatski mu delegira i odgovornost. No, ako neka osoba kojoj je delegirana odgovornost ne izvrši zadatak koji mu je delegiran, za to je odgovorna osoba koja mu je tu ovlast i odgovornost delegirala. Moglo bi se reći da koliko god je to korist i pomoć za nekoga, isto tako je i rizik jer osoba snosi odgovornost ako nešto neće ići prema postavljenim planovima. Zato menadžeri često ne prakticiraju delegiranje, trude se što više toga odraditi sami i jako teško se odvažavaju na delegiranje posla, a ako već moraju delegirati onda je to u što manjoj mjeri (Sikavica, 2011).

Delegiranje je zapravo prijenos odluka što bliže mjestu gdje se te odluke ustvari provode (Jaško, Čudanov, Jevtić i Krivokapić, 2014). "Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Tko nije sposoban

delegirati, ne zna to ili ne želi, nailazit će na brojene probleme u karijeri i napredovanju" (Sikavica, 2011, str. 67).

Delegiranje je vrlo važna dimenzija organiziranja jer ono omogućuje bolje i brže funkcioniranje svakog dijela organizacije, a ukoliko osoba sama pokušava odraditi sve zadatke, neće ih moći odraditi brzo, a možda ni dovoljno efikasno. Što je viša razina u organizaciji, to je važnije da osoba zna koje stvari je potrebno delegirati, za razliku od nižih razina gdje je to manje izraženo jer su obaveze uže definirane (Sikavica, 2011).

### **3.6. Centralizacija i decentralizacija**

"Centralizacija označava takvu vrstu organizacije kojom se rukovođenje i upravljanje nekim poslom ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture te svako mjesto na toj ljestvici ima točno utvrđene zadatke, pa su niža rukovodeća mjesta podređena višim, a viša najvišim i to, u pravilu, do najmanjih pojedinosti". S druge strane, "decentralizacija označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže organe" (Sikavica i Novak, 1999, str. 32).

Ovi pojmovi odnose se na mjesto u organizaciji na kojem se donose odluke, ali to nije jedino što ovi pojmovi označuju jer oni također govore o tome gdje se poslovi obavljaju. Međutim, ono što je najvažnije kada su u pitanju ovi pojmovi je ipak dio o donošenju odluka. Prednosti centralizacije su lakša kontrola organizacije te koordinacija, iz razloga što se provodi s vrha. Slabosti su joj što usporava odlučivanje jer dolazi s jednog mjesta te marginalizacija. Centralizirane organizacije su u pravilu "trome i neprilagodljive čimbenicima okoline" (Sikavica, 2011).

Što se tiče decentralizacije, prednost su joj veća orijentiranost prema klijentima, jednostavnije donošenje odluka kao i jednostavnija organizacija. Još neke od prednosti su veća uključenost zaposlenika zbog delegiranja te zbog toga bolja i lakša organizacija menadžera. Slabosti su joj teža koordinacija, planiranje, kontrola, ograničen broj menadžera i slično (Sikavica, 2011).

Ne postoji nijedno poduzeće koje je isključivo decentralizirano ili centralizirano te da nije moguće imati uspješnu organizaciju ako se sve odluke donose na vrhu hijerarhijske ljestvice ili pak na njenom dnu (Sikavica, Novak, 1999). "Centralizacijom ili decentralizacijom određenih funkcijskih aktivnosti šalje se i poruka o njihovoj važnosti za organizaciju" (Hernaus, 2018, str. 130).

### 3.7. Koordinacija

Sikavica (2011, str. 71) navodi kako je pojam organizacije definiran kao "set mehanizama koji se primjenjuju u organizaciji da bi se povezale aktivnosti njihovih pojedinaca u konzistentan sustav". "Isto tako, organizacijskom strukturom resursi se alociraju na način da se njihovom uporabom postigne visoki stupanj njihove produktivnosti, ali i što niži troškovi, odnosno visoki stupanj efikasnosti" (Rupčić, 2018, str. 204). Prema mišljenju predstavnika klasične teorije organizacije koordinacija je najvažnije načelo organizacije i ona izdvaja menadžment kao zasebno zanimanje. Koordinacija povezuje podijeljene radove, a istovremeno se pojavljuje kao posljedica pri podjeli rada, odnosno povezivanja raznih segmenata poslova (Sikavica, 2011).

Menadžment je taj koji je na svim razinama odgovoran za koordinaciju, a postoje dvije vrste koordinacije, horizontalna i vertikalna. Što je organizacija složenija te horizontalno i vertikalno više razdijeljena, to će koordinacija biti teža, stoga je i važnost koja se pridaje koordinaciji veća (Sikavica, 2011).

Vertikalna koordinacija lakša je za postići jer menadžer više razine koordinira poslove na nižim razinama, pa je samim time logičnija i jednostavnija. To je koordinacija po različitim razinama unutar jedne organizacijske jedinice. Horizontalnu koordinaciju teže je postići i jer radi presjek vertikalne strukture. Ona je koordinacija između više jedinica na istoj hijerarhijskoj razini i važno je da su prisutne i vertikalna i horizontalna ukoliko se želi postići dobra organizacija (Sikavica, 2011).

Kako bi organizacija bila uspješno vođena, bilo da je riječ o horizontalnoj koordinaciji ili vertikalnoj koordinaciji, one se moraju istodobno odvijati. Vertikalnu koordinaciju lakše je ostvariti jer se ona odvija u prostoru jedne organizacijske jedinice i za nju je odgovoran menadžer. Menadžeri viših razina odgovorni su za skupne ciljeve, pa im je zato mnogo teže jer se ti ciljevi ostvaruju horizontalnom koordinacijom u više organizacijskih jedinica. Dubljom i detaljnijom podjelom rada i provedbom poslova po različitim kriterijima, koordinacija i povezivanje poslova je znatno teže. Isto tako, podjelom rada koordinacija postaje skuplja, a formiranje novih organizacijskih jedinica je još jedan faktor koji će poskupiti koordinaciju. Kako je već navedeno, dobra koordinacija vrlo je važna u diferenciranim i složenim organizacijama. Kod prostorne diferencijacije fokus je stavljen na horizontalnu koordinaciju, dok je kod složene organizacije jednako važna horizontalna i vertikalna koordinacija. Složene organizacije decentralizirane su, što donosi mnoge prednosti, no zbog decentralizacije koordinacija u njima je otežana, složena i skupa (Sikavica, 2011).

Postoji još jedna podjela koordinacije, a to je podjela na formalnu i neformalnu. Takvu podjelu određuju neformalne skupine unutar organizacijske jedinice, a kod tog oblika koordinacije nema pravila nego je on posljedica neformalnih odnosa među članovima organizacija (Sikavica, 2011).

U organizaciji strukture, tri su ključne komponente. Prva je da struktura određuje koliko je broj razina u hijerarhiji te koji je raspon kontrole menadžera u svakoj. Druga je da ona grupira individue u odjele, a odjele u ukupnu organizaciju. Treća je da uključuje dizajn kako bi bila osigurana dobra komunikacija, a i sama koordinacija. Navedene tri komponente spadaju i u horizontalnu i u vertikalnu koordinaciju. Prve dvije komponente su strukturni okvir što spada u vertikalnu hijerarhiju, dok je treća komponenta interakcija između članova organizacije. Idealna struktura bila bi ona koja bi potakla članove organizacije da daju informacije horizontalno u organizacijskoj strukturi (Daft, 2008).

## **4. Studija slučaja: analiza dimenzija organiziranja na primjeru organizacije X**

U poglavlju 3 definirale su se dimenzije organiziranja te se konstatalo da su to najvažnije stavke svake uspješne organizacije. Kako one određuju izgled određene organizacije te su važne kod formiranja organizacijske strukture, u ovom poglavlju napravljena je studija slučaja na primjeru odabrane organizacije kroz analizu svih navedenih dimenzije organiziranja na primjeru odabrane organizacije. Kroz studiju slučaja, podaci su dobiveni kroz razgovor sa zaposlenicima iz odjela upravljanja ljudskim potencijalima, srednjim menadžmentom i upravom.

### **4.1. Osnovne informacije i karakteristike odabrane organizacije**

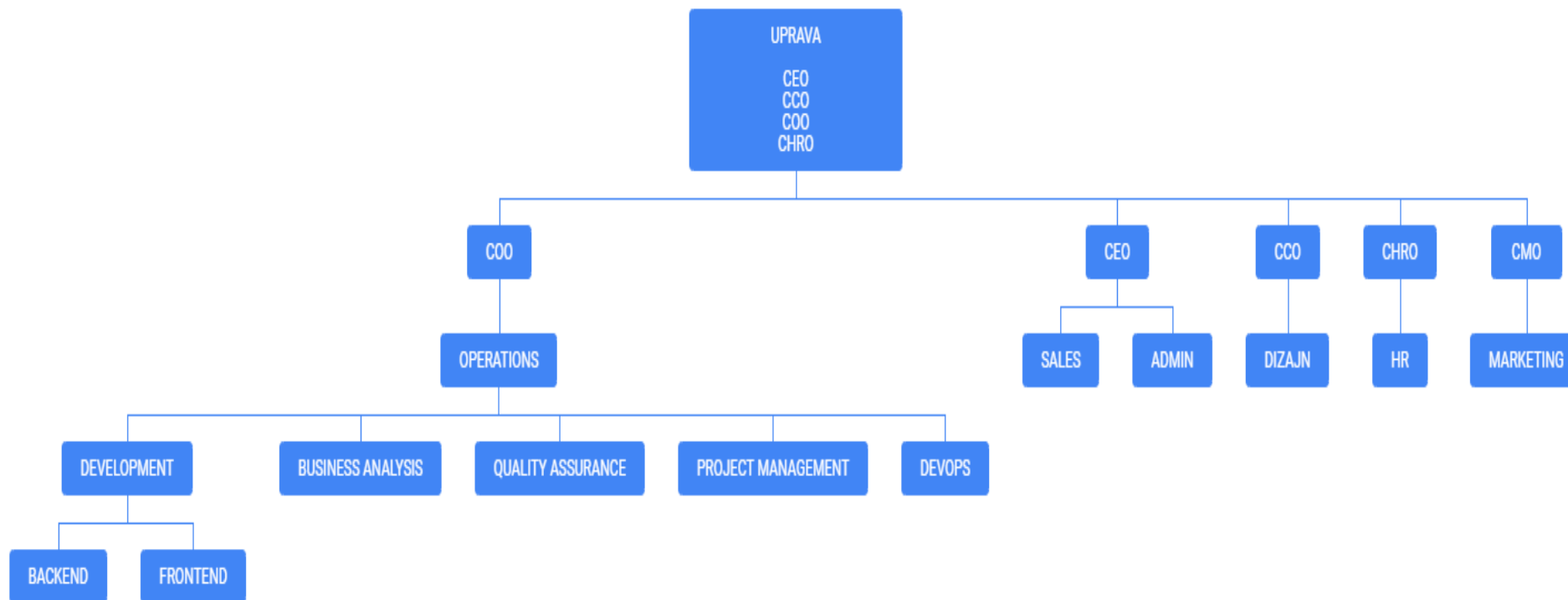
Organizacija X nudi rješenja za upravljanje podacima i automatizacijom, a tu spada upravljanje glavnim podacima, digitalnom imovinom, informacijama o proizvodima, radnim tijekovima te izradom platforme za upravljanje korisničkim podacima. Slijedeće je integrirani eCommerce, u što spada korisnički portal, konfigurator proizvoda, portal za prodajne predstavnike te integracija online tržišta. Posljednje je upravljanje sadržajem u što spada automatizirani i personalizirani marketing te sadržaj kao usluga (CaaS). Što se usluga tiče, organizacija nudi konzultacije vezane za radne tijekove, integracije, revizije UX-a i Koda i modeliranje podataka. Također, nude usluge dizajna, u što spada dizajn proizvoda, Discovery, prototipi i usability testiranje te UX/UI dizajn. Posljednja usluga je usluga razvoja web aplikacija u što spada web dizajn, custom razvoj te eCommerce razvoj. Organizacija je osnovana 2012. godine, a njezini uredi se nalaze u Hrvatskoj te u Americi, no aktivni su najviše na europskom tržištu. U organizaciji je nešto više od 50 zaposlenika, no obim posla zahtjeva povećanje, pa bi se u bližoj budućnosti taj broj mogao promijeniti. Iako nije velika organizacija, dosta je fokusirana na organizaciju, stoga je i došlo do analize upravo te organizacije u ovom završnom radu.

### **4.2. Analiza i utjecaj temeljnih dimenzija organiziranja na primjeru organizacije X**

Kao prvi dio ove analize, analizirat će se organizacijska struktura organizacije X, zatim će se proučiti strukture odjela organizacije X, analizirat će se primjer jednog tima koji

odrađuje neki projekt u organizaciji X i na kraju će se opisati tko sve sudjeluje u razvoju projekta u organizaciji X.

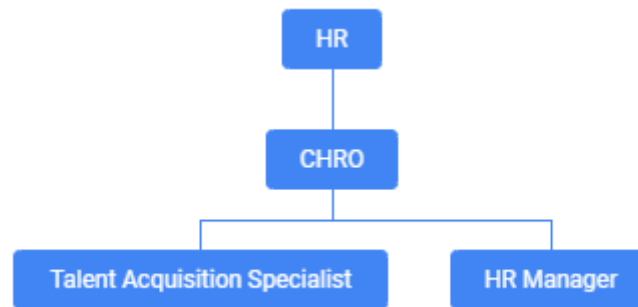
Na slici 3 vidljiva je organizacijska struktura organizacije X. Kao što se može vidjeti, na čelu organizacije je uprava koja se sastoji od COO (engl. *Chief Operating Officer* - glavni operativni direktor), CCO (engl. *Chief Commercial Officer* - glavni direktor za komercijalnu strategiju), CHRO (engl. *Chief Human Resources Officer* - izvršni direktor ljudskih potencijala) i CEO (engl. *Chief Executive Officer* - glavni izvršni direktor). Svaki od njih je zadužen za svoj odjel u organizaciji, dok se također može vidjeti kako je CMO (engl. *Chief Marketing Officer* - direktor marketinga) još jedan direktor, ali on nije u upravi. CEO nadgleda prodaju i administraciju, koja ima isto tako svog voditelja administracije koji nadgleda voditelja računovodstva, koji nadgleda ostale zaposlenike u računovodstvu. COO je zadužen za sami rad u organizaciji, pa tako u ovom slučaju nadgleda timove koji se sastoje od Frontend developera, Backend developera, Business analysta (poslovnog analitičara), Quality assurance analysta (kontrolora kvalitete) i Project managera (voditelja projekta) koji su svi zaduženi za izradu i provjeru svega što uključuje usluga koju organizacija nudi. Iako tu nije vidljivo, u ovoj organizaciji ima nekoliko timova od kojih se svaki sastoji od po bar jedne osobe koja je na svakoj od tih pozicija te Team Lead-a (voditelja tima) koji je onda zadužen za svoj tim te odgovara COO-u, kako bi komunikacija s COO-om bila samo oko stvari koje voditelj tima nije u mogućnosti riješiti. CCO-a koji je nadležan za dio oko dizajna proizvoda. Nadalje, tu je i CHRO koji je odgovoran za HR (engl. *Human Resources* -ljudski potencijali) koji se sastoji od HR Managera (menadžera ljudskih potencijala) koji se bavi svim dijelovima ljudskih potencijala i Talent acquisition specialistu (stručnjaku za pribavljanje talenata) koji je specijaliziran za selekciju i zapošljavanje novih ljudi u organizaciju te proces njihove integracije u organizaciju. Na kraju je CMO koji je odgovoran za sav marketing, odnosno promociju organizacije. On je jedini na tako visokoj poziciji, a da nije član uprave. Što se tiče vrste organizacijske strukture, radi se o funkcijskoj organizacijskoj strukturi jer se podjela rada i grupiranje poslova odvija prema određenim funkcijama.



Slika 3. Organizacijska struktura organizacije X (Izvor: izrada autorice)



Na slici 4 shematski je prikaz odjela HR-a (ljudskih potencijala). Odjel ljudskih potencijala na čelu ima direktora ljudskih potencijala, koji je nadređen Talent acquisition specialistu (stručnjaku za pribavljanje talenata) i HR Manageru (menadžeru ljudskih potencijala). Kao što je prije navedeno, za taj odjel je zadužen CHRO.



Slika 4. Odjel ljudskih potencijala (Izvor: izrada autorice)

Na slici 5 vidljiv je odjel marketinga koji uključuje CMO koji nadgleda marketing menadžera.



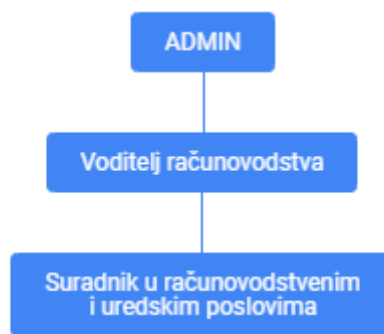
Slika 5. Odjel marketinga (Izvor: izrada autorice)

Na slici 6 vidljiv je odjel dizajna koji uključuje CCO koji je nadređen mlađem dizajneru.



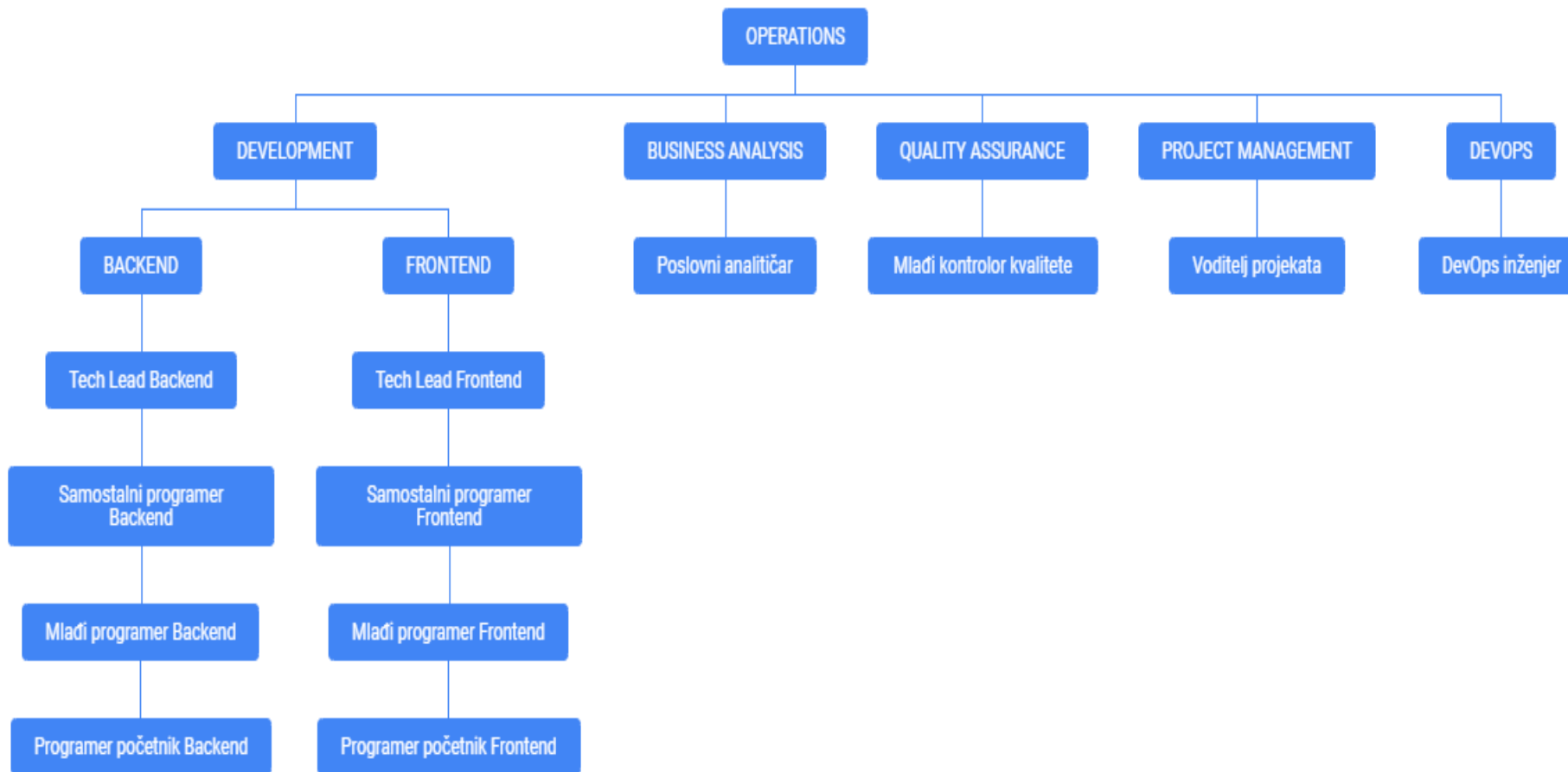
Slika 6. Odjel dizajna (Izvor: izrada autorice)

Na slici 7 prikazan je odjel administracije u kojem voditelj računovodstva koji je nadređen suradniku u računovodstvenim i uredskim poslovima, a za koje je zadužen CEO. Posljednji odjel je odjel za sam razvoj projekta, a to je operations (operacije).



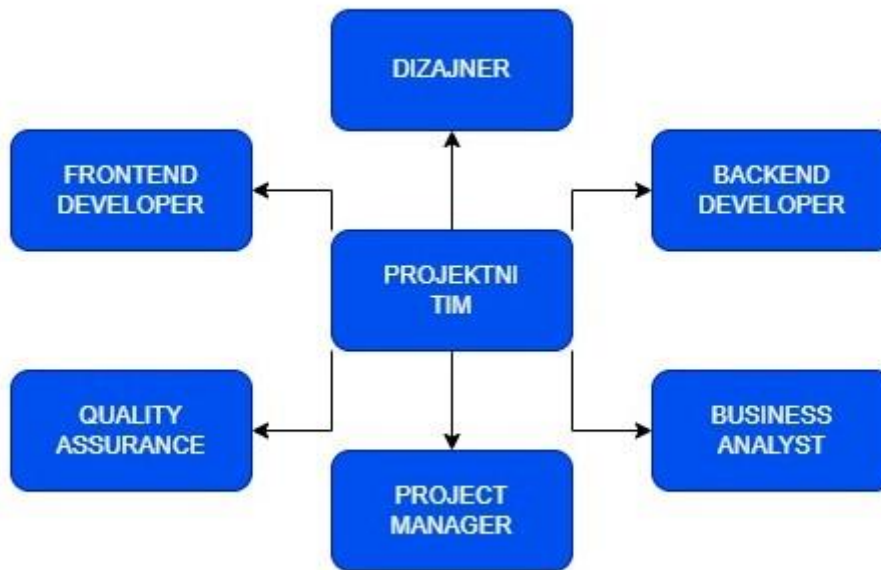
Slika 7. Odjel administracije (Izvor: izrada autorice)

Na slici 8 vidljiv je odjel operacija gdje je ujedno i prikaz tko je sve potreban za sam razvoj projekta i koje su podjele po radnim pozicijama. Tako postoji development (razvoj) koji se dijeli na backend i frontend. Frontend se bavi poslovima koji uključuju izgled proizvoda, a backend kako će taj proizvod funkcionirati. U backendu postoji tech lead koji je nadređen samostalnom programeru, koji je nadređen mlađem programeru i na samom dnu hijerarhije je programer početnik. Istu takvu organizaciju rada ima i frontend. Zatim još postoji i business analysis u sklopu kojeg je poslovni analitičar, quality assurance u sklopu kojeg je mlađi kontrolor kvalitete, project management u sklopu kojeg je voditelj projekata i devOps u sklopu kojeg je devOps inženjer.



Slika 8. Odjel operacija (Izvor: izrada autorice)

Na slici 9 prikazan je primjer jednog tima s navedenim pozicijama njegovih članova u organizaciji X. Iako je na slici navedena po jedna pozicija, u većini timova ima više od jedne osobe pojedinog radnog mjesta u timu. Tim se u prosjeku sastoji od osam do deset članova, a vodi ih njihov voditelj tima koji je odgovoran za svoj tim i mora predavati izvještaje upravi. Najčešće je voditelj tima jedan od developera, frontend ili backend.



Slika 9. Primjer tima u organizaciji X (Izvor: izrada autorice)

Analizom temeljnih dimenzija organiziranja te promatranjem glavne organizacijske strukture te pripadajućih struktura za svaki odjel, može se zaključiti da postoji jasna podjela rada, što znači da svaki djelatnik ima jasno definiran zadatak za koji je zadužen i s kojim se bavi unutar organizacije. Isto tako, kada se promatra glavna organizacijska struktura i strukture pojedinih odjela, može se zaključiti kako je podjela rada relativno duboka iako se radi o organizaciji s nešto više od 50 zaposlenika, a što se detaljnije pojasniti u sljedećem odlomku. Također, vidljivo je da bi ovo bio i srednji stupanj specijalizacije poslova iz čega se može zaključiti da troškovi po jedinici outputa ne bi trebali biti previše visoki. Dok je organizacija imala manji broj zaposlenika, nije postojala tolika potreba za specijalizacijom. Međutim, sada kada organizacija broji više od 50 zaposlenika, postoji potreba za istom. Podjela rada i specijalizacija je stoga u svakoj organizaciji, pa tako i ovoj važna jer pospješuje njezin rad, samim time što ne dolazi do zabune tko što mora napraviti kako bi svaki dio posla bio obavljen te ne bi dolazilo do većih propusta.

Prema shemi organizacijske strukture se također ne može se jednoznačno zaključiti radi li se o plitkoj ili dubokoj organizacijskoj strukturi jer postoji pet hijerarhijskih razina. Autorica rada smatra kako se ipak radi o relativno dubokoj organizacijskoj strukturi, iako je još uvijek to manja organizacija prema broju zaposlenika. Međutim, za ovakvu organizaciju sa nešto više od 50 zaposlenika, ovakva organizacijska struktura sa 5 hijerarhijskih razina je duboka, a to je nužno zbog složenosti i kompleksnosti projekata, iako to nešto poskupljuje troškove organizacije. Ovakav tip organizacijske strukture također uvelike povećava učinkovitost jer je postignuta bolja preraspodjela poslova, a što dovodi poboljšanju poslovnih mogućnosti. Također, jasno se zna tko se kome treba obratiti u slučaju nekih nejasnoća i problema, pa do uprave dolaze samo značajniji problemi i brige. Iako to usporava tok informacija te neke procese, to je jedino moguće zbog složenosti i kompleksnosti poslova. Takvom organizacijskom strukturom i hijerarhijom poboljšano je prilagođavanje nekim novim tržišnim uvjetima, a povećava se ekonomska vrijednost i povećanje profita u organizaciji.

Što se tiče raspona kontrole, na višim razinama prisutan je uzak raspon kontrole. Raspon kontrole na samom vrhu organizacijske strukture je 1:5. Uzak raspon kontrole u slučaju viših razina je dobar jer olakšava komunikaciju i donošenje odluka. Na nižim hijerarhijskim razinama prisutan je širi raspon kontrole u odjelu operacija, dok odjeli marketinga, administracije, dizajna i ljudskih potencijala imaju uzak raspon kontrole jer je malo zaposlenika na tim pozicijama i oni su odgovorni za svaki segment u svom odjelu. Što se tiče odjela operacija, svaki tim je raspoređen tako da ima svog voditelja tima koji se brine da svi podređeni izvršavaju svoje zadatke i poslove, ali i da su zadovoljni i njihovi problemi riješeni, a na upite dobiveni odgovori. Stoga se može zaključiti da je u ovom dijelu organizacije širok raspon kontrole, što je zadovoljavajuće jer svatko radi ono u čemu je stručan. Nije svaki tim jednako velik, pa se prema veličini i zahtjevnosti tima dodjeljuje voditelj tima. On se bira prema radnom iskustvu, dobrim organizacijskim vještinama i mogućnostima koje sam ima. Tako će veći tim dobiti voditelj tima koji ima više iskustva te je bolji u snalaženju s više osoba te kompliciranijim situacijama.

Najveću ovlast i odgovornost kao i kod svake organizacije ima uprava. Ona se sastoji od CEO-a koji ima najveću odgovornost i zadužen je u pravilu za kompletno poslovanje organizacije te odjel prodaje i administracije, COO-a koji je zadužen za nadgledanje kako funkcionira svakodnevna organizacija i izvršava li se posao efikasno, CHRO-a koji je zadužen za nadgledanje poslova oko zapošljavanja, ali i brige za postojeće i na kraju CCO-a koji je zadužen za odjel dizajna. Jedina osoba s visokom pozicijom, a da nije član uprave je CMO koji je zadužen za odjel marketinga koji također ima visoku ovlast i odgovornost.

Što se tiče delegiranja, iz razgovora s menadžmentom može se zaključiti da CEO delegira posao na prodaju i administraciju, COO na voditelje timova koji onda delegiraju dalje

na članove svojih timova prema njihovim pozicijama, CMO na marketing, CCO na dizajnere te CHRO na menadžera ljudskih potencijala i stručnjaka za pribavljanje talenata. Kao što je već navedeno u teorijskom dijelu, delegiranjem se prenose odluke, ovlasti i odgovornosti te je ono važna dimenzija organiziranja koja omogućava bolje funkcioniranje pojedinih odjela. S obzirom na to da se poslovi redovito delegiraju sa nadređenih na podređene, može se zaključiti da u ovoj organizaciji nema problema oko toga te da zaposlenici koji su nekome nadređeni imaju najvažnije umijeće koje trebaju imati kako bi organizacija bila što efikasnija.

Centralizacija i decentralizacija su u ovoj organizaciji prisutne u podjednakoj mjeri što je posebno važno u uvjetima poslovanja u današnjem vremenu kad je okolina nepredvidiva te su centralizacija i decentralizacija obje potrebne. Potrebним stupnjem centralizacije donose se odluke važne za cijelu organizaciju i one kao takve moraju se donositi na višim razinama menadžmenta, što je u ovom primjeru uprava. No decentralizacija je isto tako važna zbog delegiranja ovlasti prema nižim razinama menadžmenta. Kako ustvari i stručnjaci preporučuju, centralizacija se provodi u mjeri da najveće odluke ipak donosi uprava koja je na vrhu hijerarhije, no prisutna je i decentralizacija u pogledu toga da se delegira odgovornost prema nižim razinama u hijerarhiji i da se ipak neke odluke mogu donijeti na nižim razinama.

U promatranoj organizaciji koordinacija je jedna od ključnih dimenzija. Koordinaciju obavlja viši menadžment svakog odjela u horizontalnoj liniji na način da se poslovi delegiraju po vertikalnoj strukturi u organizaciji. U toj horizontalnoj strukturi nalaze se timovi koji izvršavaju zadatke, a nadgleda ih voditelj odjela koji je u slučaju odjela ljudskih potencijala, dizajna i administracije član uprave, u slučaju marketinga menadžer, dok je slučaj odjela operacija malo kompleksniji jer postoji nekoliko timova koji imaju svog voditelja, a oni odgovaraju članu uprave. Ta vertikalna koordinacija odvija se u prostoru jedne organizacijske jedinice (odjela) i niži menadžer zadužen je za ostvarivanje zadataka svog tima. Ovisno o težini zadatka, zadaci višeg menadžmenta koji ostvaruju ciljeve organizacije može biti lakši i teži, odnosno što je podjela rada detaljnija, koordinacija i povezivanje biti će složeniji.

Što se tiče neformalne koordinacije ona naravno postoji unutar tima i između više različitih timova, a pritom se odvija u formi formalne komunikacije i neformalne komunikacije. Kako različiti timovi prilikom obavljanja zadataka ili rada na određenom projektu moraju komunicirati, tada treba uspostaviti horizontalnu koordinaciju. Takva koordinacija odvija se između timova koji su na istoj hijerarhijskoj razini i nju je u praksi teže postići jer se ovdje događa presjek vertikalne strukture. Primjerice, važno je da članovi tima iz odjela operacija komuniciraju s timom dizajnera jer je za uspješnu realizaciju krajnjeg proizvoda potrebno da se usklade i da oba tima naprave svoj dio posla. Također, još jedan primjer toga je da bi svaki tim unutar organizacije trebao komunicirati s odjelom ljudskih potencijala jer su ipak oni

ti koji su odgovorni da sve unutar organizacije (na razini međuljudskih odnosa i zadovoljstva svakog člana s organizacijom) bude koordinirano. Ovdje bi još bilo svakako potrebno dodati važnost koordinacije između odjela marketinga i dizajna jer dizajneri izrađuju mnogo vizualnih proizvoda kako bi pomogli marketingu da što bolje prezentira organizaciju i proizvode. S obzirom na to da u ovoj organizaciji postoje odjeli koji imaju složenu organizacijsku strukturu (primjer toga je posebice odjel operacija), važno je uspostaviti dobru i horizontalnu i vertikalnu koordinaciju.

## 5. Zaključak

U uvodu rada već je navedeno da su organizaciju definirali ljudi, a ona je prisutna u svim segmentima života kao pojam s kojim se ljudi svakodnevno susreću. Za razliku od organizacije, organizacijska struktura nastala je u novije vrijeme i ona je najvažniji dio svake organizacije. Unutar organizacijske strukture nalaze se dimenzije organiziranja koje su spona i pomoć kako bi svaka organizacija uspješno funkcionirala i kako bi svi članovi bili zadovoljni i njihov potencijal maksimalno iskorišten. Dimenzije organiziranja jesu: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, centralizacija i decentralizacija i koordinacija. Sve navedene dimenzije su isprepletene i ne mogu funkcionirati jedna bez druge, a svaka od dimenzija utječe na organizaciju i njenu uspješnost. Tako se podjelom rada povećava produktivnost unutar organizacije, hijerarhijom se određuju uloge članova organizacije i raspodjeljuju se zadaci između njih. Raspon kontrole ukazuje nam tko je unutar organizacije nadležan za određeni dio posla, a ovlast i odgovornost određuju obaveze i prava za taj dodijeljeni dio posla. Delegiranje je najvažnija sposobnost svakog menadžera da prenese ovlast i odgovornost na suradnike, a centralizacija i decentralizacija govore o tome donose li se odluke na jednom mjestu ili su raspoređene po hijerarhijskoj ljestvici. Pojam koordinacije predstavlja najvažnije načelo organizacije i ona obuhvaća cijeli niz radnji koje se protežu od planiranja do provedbe ciljeva organizacije.

U drugom dijelu rada je napravljena studija slučaja na primjeru organizacije X iz poslovne prakse, čime je zapravo napravljena analiza svih temeljnih dimenzija organiziranja. U poslovanju promatrane organizacije objašnjena je važnost provedbe dimenzija organiziranja, a slikovnim prikazom hijerarhijske strukture vidljiva je važnost praćenja dimenzija organiziranja. Ovim radom potvrđene su teorije mnogih znanstvenika – kolika je zapravo važnost dimenzija organiziranja te da bi bez pravilne raspodjele radnih zadataka organizacije teško funkcionirale. Nadalje je objašnjeno, a kroz praktični dio i prikazano, koliko je važna raspodjela nadležnosti, struktura nadređenih i podređenih te komunikacija u smislu delegiranja kojom se dolazi do poboljšanja u poslovanju. Utvrđeno je kako je za menadžere vrlo važno da znaju delegirati zaduženja te pri tome procijeniti na koji način i u kojoj mjeri niže razine mogu preuzeti odgovornost. U promatranoj organizaciji X utvrđeno je kako je podjednako zastupljena centralizacija i decentralizacija te se može zaključiti da menadžment u ovoj organizaciji pravilno raspoređuje poslove i da im to pomaže u donošenju odluka.



## Popis literature

1. Barnard, C.I., (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge: Harvard university press.
2. Brunsko, Z. (2000). *Suvremena tehnologija i društvo znanja*. Preuzeto: 9.9.2022. s <https://hrcak.srce.hr/file/307195>
3. Certo, C., Certo, S., Travis S, (2009). *Moderni menadžment*. New york: Pearson Education.
4. Daft, R. L., (2008). *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western.
5. Dujanić, M., (2007). *Menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
6. Hernaus, T. (2018). Dizajn organizacijskih jedinica. U R. Brčić i T.Hernaus (ur.) *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 113-139). Zagreb: Školska knjiga.
7. Hicks, H.G., Gullet, C.R., (1976). *The management of organizations*. New york: McGraw-Hill.
8. Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J. (2014). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: FON.
9. Jaško O., Čudanov M., Jevtić M., Krivokapić J. (2014). *Projektovanje organizacije*. Beograd: FON.
10. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci.
11. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga, Zagreb.
12. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje Organizacije*. Zagreb: Novi informator.
13. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
14. Tudor, G. (2007). *Menadžerska zlatna knjiga*. Zagreb: MEP consult.
15. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (2004). *Organizacija*. Varaždin: Tiva.

## Popis slika

Slika 1. Primjer visoke i niske organizacijske strukture (Izvor: Sikavica, 2011, str. 58).....	9
Slika 2. Zapovjedni lanac (Izvor: Sikavica, 2011, str. 60) .....	10
Slika 3. Organizacijska struktura organizacije X (Izvor: izrada autorice) .....	18
Slika 4. Odjel ljudskih potencijala (Izvor: izrada autorice) .....	19
Slika 5. Odjel marketinga (Izvor: izrada autorice).....	19
Slika 6. Odjel dizajna (Izvor: izrada autorice).....	20
Slika 7. Odjel administracije (Izvor: izrada autorice) .....	20
Slika 8. Odjel operacija (Izvor: izrada autorice).....	21
Slika 9. Primjer tima u organizaciji X (Izvor: izrada autorice).....	22