

# **II. ELEMENTI PROJEKTIRANJA ORGANIZACIJE**



## *Elementi projektiranja organizacije*

Kao što je to već ranije objašnjeno, elementi su projektiranja organizacije:

- STRUKTURA
- POSTUPCI
- METODE
- SREDSTVA

U ovoj „knjizi“ dan je opis velike većine postojećih strukturâ, postupakâ, metodâ i sredstavâ koji se rabe u projektiranju i životu organizacije. S tim u vidu, elemente projektiranja organizacije ne treba iščitavati kao kuharicu, ili recept, ili bilo koji drugi planski postupak koji od početka, tj. začetka, vodi prema ostvarbi i cilju, gotovoj i životnoj organizaciji, već prije kao popis mogućih sastojakâ svake organizacije.



# II. 1. STRUKTURA

Općenito gledano, konvencionalno prikazivanje strukture poslovne i ine organizacije može biti temeljeno na odvajanju dvaju poimanja strukture, a ta su:

- struktura vođenja i
- organizacijska struktura.<sup>145</sup>

Jedno poimanje, na primjer ono Ericha Fresea, upućuje na sustav, više ili manje, formaliziranih odnosâ kojima povezujemo osobe ili djelatnosti organizacijskih jedinica u svrhu ostvarivanja ciljeva. Tako ovaj istaknuti autor njemačkoga govornoga područja određuje strukturu kao: „skup djelatnosti organizacijskih (osoba) članova, temeljenih na osmišljenom i određenom cilju... koji legitimira formalni akt ili tolerancija.“<sup>146</sup> Na kompatibilan način Perrow određuje strukturu kao: „sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka.“<sup>147</sup> Obje odredbe naglašenije opisuju poimanja strukture vezana uz vođenje, upravljanje ili koordiniranje organizacijskih jedinica, ili uz sustav odnosâ među organizacijskim jedinicama s obzirom na ciljeve.

Alfred Chandler, međutim, pod strukturom ne shvaća samo ciljno određene odnose između organizacijskih osoba, bile one jedinice, odjeli ili ljudi, jer struktura proizlazi iz cjelokupne organizacijske strategije i uključuje sve postojeće izvore i to kao sredstvo određeno s obzirom na porabu ili uporabnost.

„Organizacijska struktura je sredstvo za integriranu upotrebu postojećih izvora u organizaciji.“<sup>148</sup> S tim u vidu, možemo zaključiti slijedeće. Organizacijska struktura može, i ne mora, biti viđena kao struktura sustava odnosâ i vođenja pojedinih jedinica, i kao ciljno ili strateški određeno zajedništvo, odnosno *povezanost*, odnosa i veza između organizacijskih jedinica i sredstava, kao i načela na temelju kojih raspoređujemo rad i okupljamo organizacijske subjekte.

<sup>145.</sup> Kapustić, S., op.cit., str. 41–42.

<sup>146.</sup> Frese, E., op.cit., str. 201.

<sup>147.</sup> Perrow, C., A Framework for the Corporative Analysis of Organisation, American Sociological Review, 1967., str. 195.

<sup>148.</sup> Chandler, A., op.cit.

Ivanko, Š., Metodologija unapređivanja organizacije, Zavod za produktivnost, Zagreb, 1982., str. 20.

## II. 1 STRUKTURA

Gore navedeno dvostruko odredbeno usmjerenje možemo razlučivati i u odnosu na strukturu vođenja, koja ne uključuje, od Chandlera naznačenu stratešku, odnosno ciljno određenu povezanost sredstavâ, čimbenikâ, te načela okupljanja, i u odnosu na organizacijsku strukturu koja uključuje sve te odnose i veze. Iako su hibridne odredbe moguće, takve odredbe, nazovimo ih sinoptičkima ili višestrukima, uključuju sintezu dvaju odvojenih koncepcijâ. Iako je sinteza tih dvaju poimanjâ moguća, ili čak poželjna, teorijski je nepravilno, a praktički nezahvalno, izjednačiti i ne prepoznati konceptualnu različitost tih dvaju poimanjâ (tamo gdje postoje različitosti). Na to ukazuje Pere Sikavica, te piše: „Nerijetko se, također, organizacijska struktura izjednačava sa strukturom upravljanja, odnosno, organizacijska struktura poduzeća s organizacijskom strukturom upravljanja.“<sup>149</sup> Sikavica ukazuje na to da se te dvije koncepcije preklapaju u nekim dijelovima, ali da u nekim slučajevima znanstvena preciznost zahtijeva odredbu i razabiranje i jedne i druge.

U slijedećem ćemo precizno razraditi i odrediti i jedno i drugo polazište, kako bismo se upoznali i osposobili za uporabu različitih pojmova organizacijske strukture. Takav pristup, prije svega, zahtijeva shvaćanje suvremenoga poimanja prostora.

### Prostor

Strukturalno i organizacijski gledano sa stanovišta upravljanja i komuniciranja između točakâ – subjekatâ (u prostoru), prostor, sam po sebi, posjeduje i manifestira zakonitosti koje organizacijska znanost nije adekvatno razradila. Specifičnosti i zakonitosti prostora zadiru, jednako snažno, u logistiku ili strukturu opskrbljivanja, odnosno upravljanja opskrbljivanjem bolnice, vojske ili restorana, kao što zadiru i u strukturu formiranja obavijestnoga (informacijskoga) sustava burze ili banke. Bez obzira na svjesnost organizatora o toj činjenici konkretni organizator, npr. vojni organizator, u formiranju falange, ili dizajner komjutera, primoran je okupiti falangu, sintagmu, armiju, byte, kilobyte, megabyte, itd. u skladu s brojevima i zakonitostima koje su zadane prostorom.<sup>150</sup> Isto tako, pojavni oblici, grč. „μορφη“ (morfe), kojima se strukture vođenja i komuniciranja manifestiraju u prirodi, ili bilo kojem sustavu, mogu biti zadani specifičnim

<sup>149</sup>. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 106.

<sup>150</sup>. (npr. 16, 256, 1024, 4096) Encyclopaedia Britannica, Benton, Chicago, 1963., vol. 2, str. 445 (Army).

Broj članova falange, koji se fiksnim faktorom veže u sintagmu, koja se račvanjem u četiri pravca formira u armiju – isto načelo i struktura zadana je dvojčanom (binarnom) tehnologijom elektronskoga obavijestnoga obradnika.

ograničenjima. Tako, po pitanju struktura, ugledni strukturalist Harvardskoga sveučilišta Peter Stevens ukazuje na slijedeće. Prostor ograničava sheme, oblike i strukture u numerički i pojavno zadane kategorije jer „prostor, kao takav, posjeduje strukturu koja određuje oblik (strukturu) svakoga entiteta (sustava)”<sup>151</sup>, te dodaje da su organizacijski oblici (organiziranja rasta drveća, toka rijeke, snabdjevanja organizma kisikom, krvlju ili obavijestima) temeljeni na ograničenome broju prepoznatljivih struktura. Prema Stevensu, prirodom, kao i svakim organiziranim *sustavom*, upravlja se putem zadane upravne, izražajne i komunikacijske strukture. „Proizlazi da su te sheme i forme specijalno ograničene, te da se silna raznolikost izražajnih mogućnosti prirode (formacije sustava) temelji na izradi i razradi samo ograničenoga broja tema.”<sup>152</sup> U kontekstu poslovne organizacije tu strukturalnu zadatost ističe Mintzberg, prema kojem „ograničen broj zadanih konfiguracija objašnjava najveći broj tendencija koje prisiljavaju djelotvorne organizacije da se strukturiraju na zadani način. Drugim riječima, dizajn djelotvorne organizacije, čak i dijagnoza organizacijskog problema nedjelotvornih organizacija, čini se uključuje samo ograničen broj zadanih konfiguracija.”<sup>153</sup> Te strukturne konfigurativne zadatosti proizlaze, uz ostalo, iz prirode prostora, na što ukazuje Wheeler: „Sve više i više u fizici se javlja ideja da prostor posjeduje zadanu materijalnu strukturu.”<sup>154</sup>

S prostornim ograničenjima u vidu, pojavni oblici snabdjevanja, upravljanja ili komuniciranja između jedinica u prostoru, odnosno, između jedinica, sustava – organizacije, javljaju se u okviru četiri zadane kategorije:

- radijalna,
- triangularna,
- pentagonalna,
- kvadratna.<sup>155</sup>

Već su stari Grci utvrdili da točke mogu odrediti zadane površine, a da te površine mogu zatvarati prostor u okvire regularnih konveksnih tijela (bez pukotina, rupâ, udubljenja, itd.) na temelju četiri oblika [lat. forma, grč. μορφη (morfe)] Te je forme (morfe), pak, moguće materijalno ostvariti putem četiri načela unutarnjega usklađivanja građe, odnosno struktura. Lay-out ili

<sup>151</sup>. Stevens, P., op.cit., str. 4.

<sup>152</sup>. Stevens, P., op.cit., Uvod

<sup>153</sup>. Mintzberg, H., Structure in Fives, Prentice Hall, New Jersey, 1983., str.3.

<sup>154</sup>. Wheeler, J. A., De Witt, C. M., Wheeler, J., 1967 Lectures in Mathematics and Physics, W. A. Benjamin Inc., Battele, New York, 1968.

<sup>155</sup>. Stevens, Peter, op. cit., str. 13.

## II. 1 STRUKTURA

shematski raspored elektroničkim računarima određenih sustavâ također slijedi zadane strukturne oblike. U tome kontekstu prepoznajemo sljedeće oblike i površine:

### **Radijalne površine<sup>156</sup>**

Radijalne površine zatvaraju prostor temeljem ekvidistantnoga lokusa – točakâ periferije, kojega formuliramo u odnosu na fiksno središte. Neregularne (radijalne) forme, strukture, itd. mogu se javljati kao elipse, jajoliki oblici, valjci, poluvaljci, itd. Ove oblike strukture japanska simbolička shematika veže uz jedan od četiri temeljna elementa, te se radijalne površine simboliziraju elementom *zraka*. Radijalne strukture su statične, označuju, dakle, zaustavljeni trenutak. U okviru sustava, odnosno u okviru radijalno prikazanoga organizacijskoga oblika, zamjećujemo da, dinamički gledano, organizacijsko središte, ili središte radijalne plohe, tj. kruga, može manifestirati naglašeniju djelatnost, tj. veću dinamiku od dinamike periferije. Topološki gledano, središte koje se kreće brže od periferije generira pojavni oblik stošca. Glede na društvene organizacije, kružno raspoređeni jednakopravni sudionici upućuju na okrugli stol, ili na vijeće staracâ. Takva struktura upravljanja karakterizirana je (od organizacijskoga središta) ekvidistantnim (jednakoudaljenim) organizacijskim položajima.

### **Trijangularne površine**

Trijangularne, trokutne površine i oblici proizlaze iz stožacâ koji su međufazni oblici projekcije kružnice u procesu transformacije. Središte kružnice može simbolizirati središnji položaj – ideju, statut ili osobu, koja snažnijom dinamikom stvara stožac, koji pak metamorfozira u piramidu. Organizacijski gledano, kružna organska struktura metamorfozira u piramidalnu hijerarhijsku strukturu. U praksi upravljanja stvaranje takvoga oblika upravljanja proizlazi iz djelatnosti pri kojima vijeće jednako udaljenih ili istorazinskih jedinica izbacuje vrh ili vođu. Topološki i morfološki gledano, središte, ili točka u središtu, kreće se brže, jače i snažnije od periferije. Simbol kruga metamorfozira u simbol trokuta. Procesno gledano, faza stošca – piramide, faza projekcije, simbolizira proces rađanja, stvaranja metamorfoze vatre, snage – eksplozije, a simbolizirana je elementom vatre. U simbolici japanskoga društva, kao i u biblijskoj simbolici, trokut označava pokretača, vladara, upravitelja, odnosno razinu vladanja, upravljanja (pokretanja managementa u suvremenome surječju). Trokut također označava višestrukost, odnosno matričnost.

<sup>156</sup>. Površine, tj. oblici strukture.



### **Pentagonalne površine**

Pentagonalne, peterokutne, površine možemo vezivati u samo jedan oblik koji zauzima prostor, a to je dodekahedron. Dodekahedron simbolizira dvanaest tokovâ, ili putovâ, ili rijekâ, kojima sustav organona snabdjeva i informira sam sebe te putem kojih razmjenjuje i komunicira sam sa sobom i s okolicom. Dodekahedron je linearna stilizacija logistički koncipirane kugle. Na površini kugle najkraći put između dviju točakâ nije linija, dok dodekahedron iskazuje komunikacijski kompromis između točaka na površini kocke i kugle. U analizi komunikacijskih kanalâ Bavelas, između ostalih modelâ, ukazuje na najefikasnije širenje obavijesti u okviru pentagonalno shematiziranih strukturâ.<sup>157</sup> Dodekahedron simbolizira rijeke, komunikacije, trgovinu i označava element *vode*. Prema Mintzbergu broj pet označuje ukupnost – život, odnosno sustav ili model.

### **Kvadratne površine**

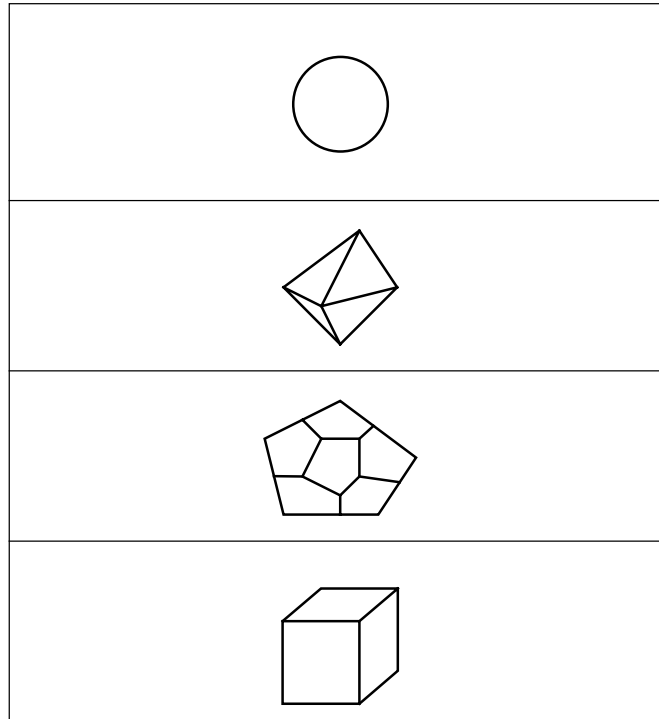
Kvadratne, četverokutne, površine zatvaraju se u oblik kocke, odnosno u kvadratne oblike. Organizacijski gledano, kocke su najefikasniji element operativne gradnje, odnosno izgradnje, i simboliziraju izgradnju – opredmećenje, tj. element *zemlje*.

---

<sup>157.</sup> Sashkin, M., Verhaltenbestimte Kommunikations im Organisation, Vahlen Verlag, München, 1905., str. 137–139.

## II. 1 STRUKTURA

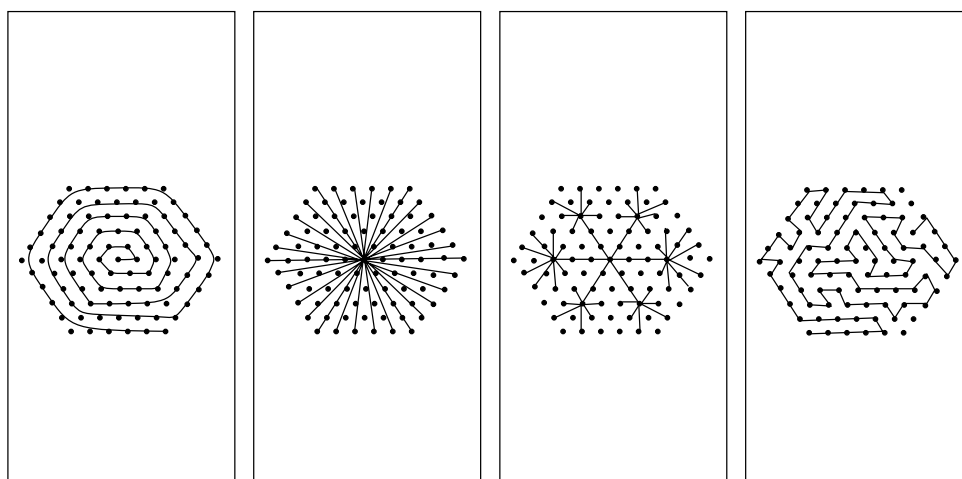
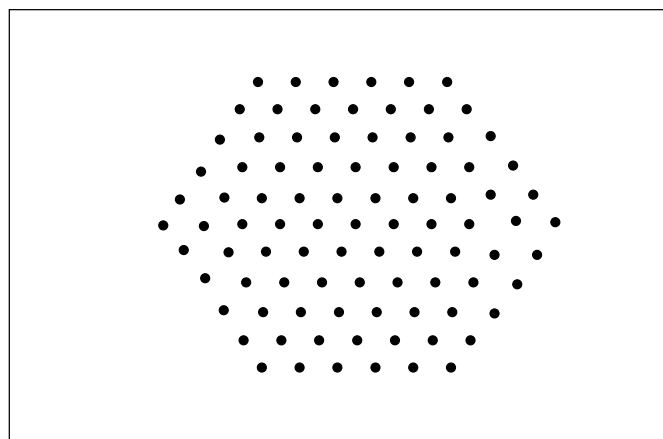
Slika 15: Četiri moguće kategorije oblikâ ispunjavnja prostora pravilnim tijelima



Organizacijske cjeline uključuju postojanje organizacijskih točakâ, središta i periferije, te organizacijskoga početka i svršetka. Djelatnosti, dijelove, predmete, itd. oragnizacije možemo gledati kao točke u prostoru koje treba suvislo i ciljno povezati u prostoru i vremenu. Točke nekoga sustava možemo povezivati na sljedeća četiri načina (na ravnini):

- spiralno,
- projekcijom,
- račvanjem,
- meandrima.

Slika 16: Povezivanje točakâ u prostoru



\* Prema Stevens, P., *Patterns in Nature*, Peregrine, Hamondsworth, Middlesex, 1974.

Na temelju zadanih zakonitosti prostora (tj. prostorâ), te prema Heinrichovom i Wedekindovom modelu projektiranja sustava, organizacijski se sustav stvara u okviru određenih razvojnih fazâ.<sup>158</sup>

## II. 1 STRUKTURA

Iako faze, tj. mijene razvoja sustava i organizacije različiti autori, te različiti pristupi, različito razvrstavaju, načelno se svaki dinamički sustav, kako je već opisano u „SAMODOSTATNE SUSTAVNE OPEKE (SELF-SUFFICIENT SYSTEMS BLOCKS – SSB)“ na stranici 145. uvijek kreće kroz četiri mijene:

- Začće. Doba začinjanja namjere, namjene, svrhe i cilja.
- Rast. Ostvarba začetoga rađanjem.
- Zrelost. Puna poraba ostvarenoga rastom.
- Umiranje. Zatvaranje kruga po prestanku potrebe porabe.

Dakako, gledamo li na dinamički sustav u smislu projektiranja organizacije, umiranje nas načelno ne zanima, te time možemo malom modifikacijom gore navedenoga doći do četiri osnovne formativne mijene sustava, izuzevši umiranje. Tako se sustav:

- začinje – faza koncepcije, inicijacije,
- rađa – faza razvoja,
- oblikuje – faza formulacije,
- određuje – faza implementacije.

u skladu s četiri navedena načela, a ta su:

- začće,
- rađanje,
- oblikovanje,
- odredba.

Dakako, pri tome treba imati na umu da se te četiri mijene uistinu nimalo ne razlikuju od prvonavedenih (začće, rast, zrelost, umiranje), jer kibernetički gledano faza odredbe predpostavlja, kao što će i kasnije biti jasno, čvrstu odredbu nepromijenljivosti, te time uistinu onemogućuje samoorganizaciju, tj. prilagodbu promjenama okolice. Stoga možemo, u slučaju da projektiramo organizaciju koju konačno određujemo, definiramo, nepromijenljivom, uvjetno reći da su odredba i umiranje jedna te ista faza, tj. mijena u kojoj se struktura stroja i organizacije okoštava, te time ona više nije razvojno i rastuće životna, već tek ostvaruje svoje postojanje kao stanje.

### **Začće – koncepcija**

Prema Hartmannu i Hausteinu koncepcija, inovacija ili logički (ne a priori kronološki) prva kreativna organizacijska faza ili razina ostvaruje se, odnosno uzima oblik, za okruglim stolom, a vezana je uz ciklički, kružni pristup. Organski se, pak, sustav koncipira (začinje) u okviru galaksije,

<sup>158</sup>. Više o tome u Hansen, R., *Systemsanalyse und Handwörterbuch der Organisation*, Poeschel, Stuttgart, 1980., str. 2181–2183.

## STRUKTURA

spirale, odnosno, u uterusu. Organizacijske strukture najviše, logički ili hijerarhijski gledano, razine uzimaju kružni oblik i organski određene odnose.

### **Radanje**

Prema gore navedenim Hartmannu i Hausteinu, kreativan proboj („Heureka!“) nastaje projekcijom jedne dominantne ideje, osobe, strategije ili načela oko kojeg gradimo novi sustav.<sup>159</sup> Sustavi se rađaju i razrađuju u toku procesa eksplozijom, ekspanzijom, projekcijom, od središta, točke inicijacije, koncepcije, prema periferiji. Sa stanovišta upravljanja sustavom ili organizacijom to implicira dominantnu osobu, ili pak tim koji stvara još uvijek neuobličenu hijerarhiju.

### **Oblikovanje**

Sustavi se formuliraju, povezuju i oblikuju višestrukim račvastim matričnim, odnosno modularnim vezama, u odnosu na zadani prostor. Tijekom konačnoga oblikovanja sustavi se prilagođuju okolici i u skladu s okolicom, šire grane i prilagođavaju se postojećim uvjetima. U vremenskom smislu ova bi mijena odgovarala dobi zrelosti.

Ova mijena sustava odgovara pojmu rasta, račvanja, razrade, trajnoga učenja i samoorganizirajućega prilagođavanja, te time punoga života i životnosti.

### **Odredba**

Odredba označava kraj rasta, kraj razrade, odnosno sužavanje, odredbu strukture stroja u zadane okvire. Uistinu, kako je već napomenuto, to je kraj samodostatne i samoorganizirajuće životnosti dinamičkoga sustava, tj. stroja, te u toj mijeni on postaje statički sustav, tj. samo sustav (stanje stroja).

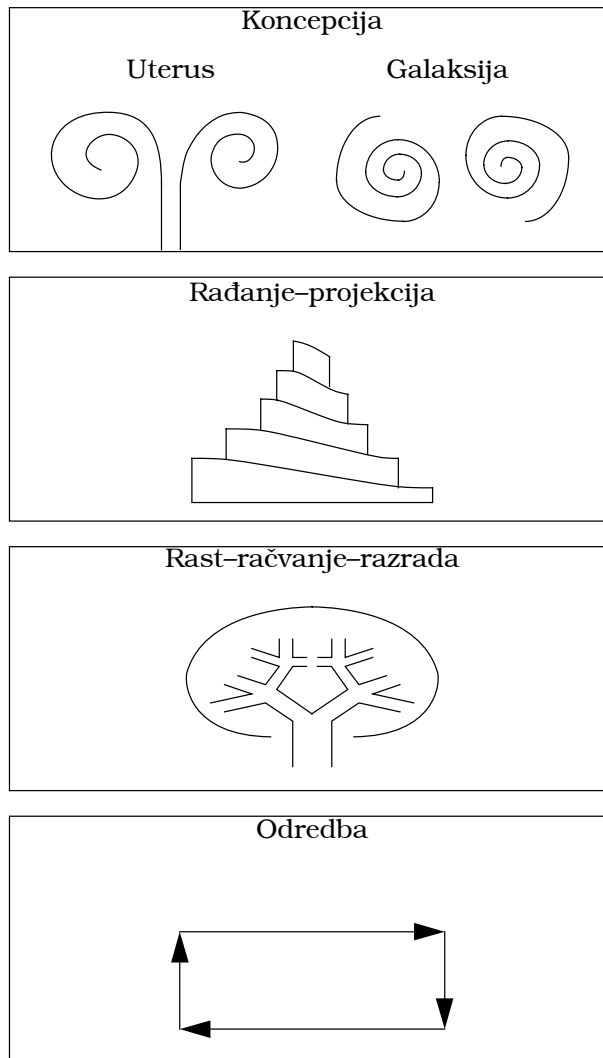
Sustavi se određuju pravocrtnim vezama, a oblikuju se, u smislu projektiranja organizacije, u odnosu na predmet ili uslugu. Sa stanovišta ustrojbe vođenja to znači odredbu formalne linijski zamišljene strukture – određene uloge, itd.

---

<sup>159.</sup> Više o tome u Hartmann, Wolf, D., Haustein, H., *Theoretische und Praktische Probleme von Innovationen*, Akademie Verlag, Berlin, 1979.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 17: Odnosi (organizacijskoga) sustava  
Konceptija, rađanje, rast, odredba

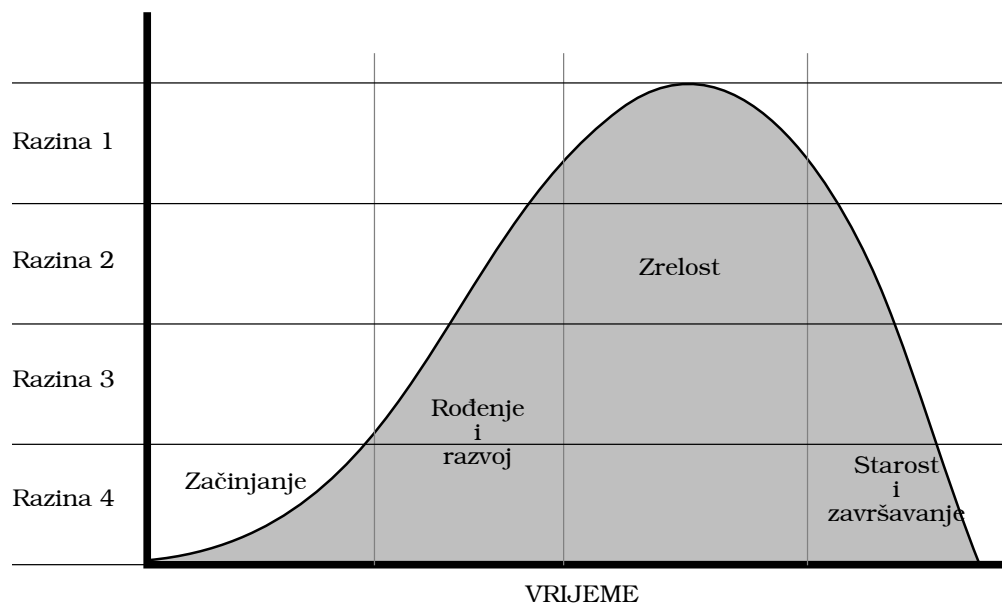


U kontekstu projektiranja navedene podjele različiti autori nazivaju ih ili razinama ili fazama. U organizacijskoj se literaturi faze kao pojam javljaju prvenstveno u vođenju projekatâ. Faze se međutim mogu kontekstualno sagledavati i kao razine, i time, uz ostalo, i kao razine vođenja.

Prema Baguleyju osnovne su faze ili razine organizacije ili projekta:

- Začinjanje
- Rođenje i razvoj
- Zrelost
- Starost i završavanje.<sup>160</sup>

Slika 18: Faze i razine u upravljanju projektom



Iz navedenoga naziremo načelo rotacije prema kojem pravila koja određuju organizacijske faze mogu biti pravila koja određuju razine upravljanja. U ovome je kontekstu moguće zaključiti da u vertikalnome smislu naziremo četiri osnovne razine upravljanja, to jest, iz ranije navedenih posebnosti prostora naziremo četiri komunikacijske razine organona, sustava organizacije, kao i četiri (horizontalne) vrste, a te su:

- radijalna odnosno organska razina, tj. (horizontalno) funkcionalna vrsta,
- tematska razina, odnosno formulacija temâ i procesâ projekta, to jest projektna razina, odnosno procesna vrsta,
- razina usklađivanja, odnosno matrična vrsta, vezana uz prostor,

<sup>160.</sup> Baguley, P., *Managing Successful Projects*, Pitman Publishing, London, 1995., str. 15.

## II. 1 STRUKTURA

- razina ostvarenja – linijska razina, odnosno vrsta linijskoga povezivanja, s obzirom na predmet ili uslugu.

Sa svim gore naznačenim u vidu strukture dijelimo na:

- strukture vođenja i
- organizacijske strukture.



## **II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA** (prema organizacijskome subjektu)

Struktura upravljanja (prema organizacijskome subjektu) sustav je odnosâ u prostoru između organizacijskih subjekatâ, koji određuje, ili upućuje na, shematiziran sustav upravljanja i komuniciranja kojim organizacijski subjekti pokreću organizaciju, ostvaruju identitet i ciljeve organizacije.<sup>161</sup>

### **Subjekt organizacije**

Prema Peri Sikavici ulogu subjekta organizacije obavlja vlasnik, odnosno osoba, ili skupina osoba, koja u konačnoj instanci odlučuje o izgledu, svrsi, profilu, ciljevima organizacije s obzirom da: „vlasnik zapravo obavlja ulogu subjekta organizacije“. Vlasnik je subjekt ukoliko uspostavi i vodi organizaciju jer: „Organizacija poduzeća, kao rezultat procesa organizacije, nije unaprijed poznata ni zadana. Ona mora proizaći iz zadataka koji se žele ostvariti te unutarnjih faktora s kojima raspolaže, i vanjskih uvjeta u kojima će poduzeće djelovati. Već ta činjenica, sama po sebi, ukazuje da organizaciju poduzeća netko mora osmisliti.“ Osoba koja osmišljava organizaciju također upućuje na vlasnika: „Ova aktivnost osmišljavanja, odnosno oblikovanja, organizacije može se vezati jedino uz vlasnika poduzeća.“<sup>162</sup> Iz gore navedenoga očito je da pojam vlasnika, u ovome kontekstu, ima široko i specifično značenje. Za potrebe višestrukoga projektiranja pojam „vlasnika“ uzima još šire značenje. Kao vlasnika, (direktnog ili delegiranog), možemo promatrati svaki subjekt koji djelatno određuje ili djelatno doprinosi uspostavljanju organizacije. Vlasnici su (odnosno, u ovome kontekstu, subjekti), u prenesenome smislu svi oni pojedinci ili skupine pojedinacâ, interesna tijela, snage i stranke koje određuju ciljeve, profil, svrhu, politiku i ostvarenje ciljevâ organizacije. S obzirom na to da i čimbenici organizacije, i koristnici organizacije, bili oni kupci ili benefaktori, u izvjesnom odsječku određuju ciljeve i zadatke, tako su i oni, u nekome vidu, subjekti organizacije. U svjetlu svega navedenoga, organizacijske subjekte mogu odrediti snage, osobe, skupine i stranke koje

<sup>161.</sup> Odnos se, u ovom kontekstu, razlikuje od veza. Odnos uključuje veze (povezanost), no naglašava kakvoću i hijerarhiju.

<sup>162.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 31.

## II. 1 STRUKTURA

stvaraju ili vode organizaciju, odnosno svi posredni i neposredni činioci te stvarajući, uspostavljajući, upravljajući i vodeći organizaciju.

Ključni pojam i tema ovoga pristupa vezana je uz pojam *odnosa*, što upućuje na kakvoću odnosa u prostoru, tj. na pojam prostora. Prostor, sam po sebi, upućuje na oblike povezanosti, upravljanja, izgradnje i komuniciranja subjektâ, ili točaka u prostoru.

Problematika društvenih i organizacijskih odnosa vrstno je razrađena u teoriji managementa, što nije samo po sebi slučaj s tematikom odnosa u prostoru, koji svojim zakonitostima stvara strukturu vođenja.

Strukture vođenja su:

- Organska,
- Modularna,
- Matrična,
- Linijska.

## II. 1. A1 ORGANSKA STRUKTURA UPRAVLJANJA

Formulacija organske strukture upravljanja – orijentacija na ideju – ili na razinu začeca, koncepcije ideje – osmišljavanja, označena je radijalnim oblikom. To znači, da je vođenje organizacije podređeno jedinstvenoj ideji koju, bez obzira na subjekt, predstavlja više idejno jedinstvenih i zamjenjivih voditelja – osmišljivača. Osmišljivači mogu osmišljavati ideju sjedeći za okruglim stolom. Osnovna misao, koja se javlja na ovoj razini, jest jednaka udaljenost svih subjekata od točke začeca. Sve upravne ideje su jednakovrijedne, jer ne postoje razine i kriteriji u okviru kojih organizatori mogu vrednovati, ili kritički ispitivati, jedan drugoga. Na najvišoj hijerarhijskoj razini svi su jednakopravni, odnosno hijerarhija ne postoji. U organizacijskoj praksi organska, ili radijalna struktura, može se javljati i kao prva i kao posljednja faza – konačan rezultat organizacijske evolucije.

Logička hijerarhija, (a ne kronološka, koju slijedimo u strukturi B), stavlja organsku strukturu na prvo mjesto. Ukratko, organska struktura logički, a ne uvijek kronološki, predhodi svim ostalim strukturama.<sup>163</sup> Organska struktura, u skladu s dva načela, formulira daljnje podpodjele. Dva načela prema kojima *koncipiramo*, klasificiramo daljnje podpodjele su formacijsko i delegacijsko načelo.

### **Formacijsko načelo**

Formacijsko načelo ne razdvaja odlučivanje od izvršavanja. To načelo ilustriramo primjerom kapetana nogometne momčadi koji može igrati bilo koju ulogu u timu, a ujedno biti i kapetan. Povijesno organizacijsko gledano, to se načelo javlja u okviru vojne formacije – falange. Falanga nema delegirane oficire, niti prostor za iste. Aleksandar Veliki jest bio kralj, ali formacijski činio je samo dio falange.

### **Delegacijsko načelo**

Delegacijsko načelo odvaja odlučivanje i izvođenje. Voditelj razine se formacijski odvaja i čini subrazinu (one man level), razinu jednog čovjeka. Delegirani voditelj koordinira, kontrolira, itd. one koji izvršavaju ciljeve, zadatke, itd. razine kojoj pripada delegirana osoba ili osobe koje ga delegiraju i kojima isti hijerarhijski pripada.

<sup>163.</sup> U praksi se organska struktura upravljanja često javlja u okviru posljednje faze.

## II. 1 STRUKTURA

Ta dva načela generiraju četiri vrste struktura organskoga, radijalnoga upravljanja:

- inicijalna struktura upravljanja,
- hibridna struktura upravljanja,
- kolegijalna struktura upravljanja,
- strateška struktura upravljanja,

### II. 1. A1 Inicijalni ili apostolski oblik

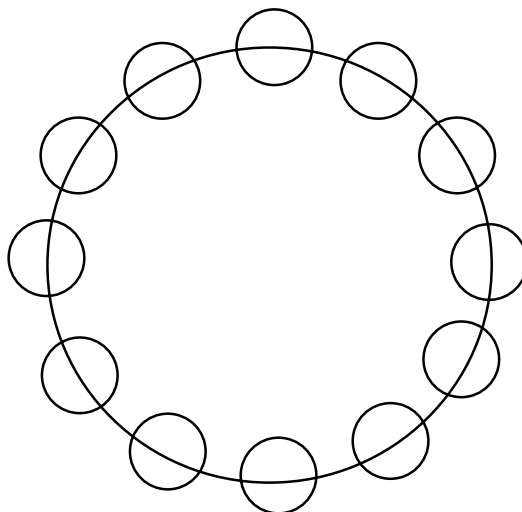
Dvanaest apostola – dvanaest jednakopravnih sudaca Izraela, dvanaest porotnika, dvanaest vladara Camelota, simbolički gledano sjede za okruglim stolom gdje jednakopravni individualni subjekti, povezani sa  $V=n(n-1)$  brojem horizontalnih veza i odnosa,<sup>164</sup> ravnopravno odlučuju i provode ciljeve, odnosno politiku i praksu poslovne, proizvodne, vojne ili neke druge organizacije. U ovako strukturiranoj organizaciji ne postoji bilo kakva hijerarhija – svi odlučuju o svim pitanjima te rješavaju sva pitanja. U okviru ove vrste organizacije vlada podpuna upravna autonomija. Predpostavljena je takva stručnost, i takva razina suglasnosti, da pojedinac i ne treba konzultirati ostale, osim ako to želi.

---

<sup>164.</sup> Blohm, H., Die Gestaltung der betrieblichen Berichtswesens als Problem der Leitungsorganisation, Neue Wirtschaft Verlag, Berlin, 1974., str. 90–94.

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 19: Inicijalni ili apostolski oblik vođenja



### **Pozitivni vidovi apostolske strukture su:**

#### **Etičnost**

Odvajanje činjeničnih i vrijednosnih sudava je u ovom slučaju nemoguće, s obzirom da svaki organizacijski subjekt, i organizacija u cjelini, u sebi sublimira i vrijednosne i činjenične vidove. Ta specifičnost dovodi do simetrije etike i prakse.

#### **Efikasnost**

Ekonomski, financijski te tehničko-inženjerski stavovi u potpunosti su integrirani, jer je svaki subjekt i ekonomski i tehnički stručnjak.

#### **Specijalizacija i širina**

Stupanj autonomije je toliko velik da svakom subjektu omogućava trenutnu mogućnost najuže specijalizacije i širine.

#### **Informiranost**

Broj komunikacijskih odnosa je optimalan, odnosno minimalan s obzirom na odsutnost vertikalnih, ili indirektnih kanala.

## II. 1 STRUKTURA

**Negativni vidovi ove strukture su:**

### **Desinkronizacija**

Desinkronizacija u vremenu zbog mogućnosti različitog tempa rasta i razvitka pojedinih voditelja (subjekata).

### **Dezintegracija**

Mogućnost dezintegracije postoji zbog prevelike trenutne specijalizacije pojedinih subjekata.

### **Dezorijentacija**

Nedovoljno često sastajanje, ili prevelike distance u komuniciranju mogu dovesti do pogrešnog stacioniranja subjekata

u odnosu na same sebe, ili u odnosu na samu organizaciju shvaćenu kao kolektivni subjekt.

### **Gubitak (kolektivnog) imuniteta**

Prevelika disperzija subjekata može dovesti do imunološke izolacije. Ponekad je „neprijatelju“ lakše svladati pojedinačne subjekte (razvijene u strijelce), nego kolektivnu skupinu.

## **II. 1. A12Hibridna ili grčko – latinska struktura**

Ovu strukturu implicira Bose u radu o tzv. grčko-latinskim kvadratima. Osnovna misao jest višestrukost uloga pojedinih bioloških, fizioloških i teoretskih struktura.<sup>165</sup> Za te iste pojmove nalazimo objašnjenje u radu Bosea općenito.<sup>166</sup> Efektivno ovu organsku strukturu možemo prikazati kružnicama, elipsama, pentagonima i kvadratima koji se preklapaju. Simbolička geneza ove strukture, uz ostalo, proizlazi i iz apostolskih djela. Već prema tematskom zadatku jedni te isti apostoli bi formirali različite timove, koji bi sjedali za stol za kojim se raspravljalo na grčkom ili latinskom jeziku. Na taj način jedan te isti tim, ili jedna te ista osoba, mogao je sudjelovati u različitim ulogama i zadacima koji su potrebni za ostvarenje jedinstvenog cilja.<sup>167</sup> U početku ta podjela je fluidna, no tendencija je da se organizacije rascjepe, poput Crkve na grčku i latinsku,

<sup>165</sup>. Encyclopaedia Britannica, Benton, Chicago, 1963., vol. 3, str. 982.

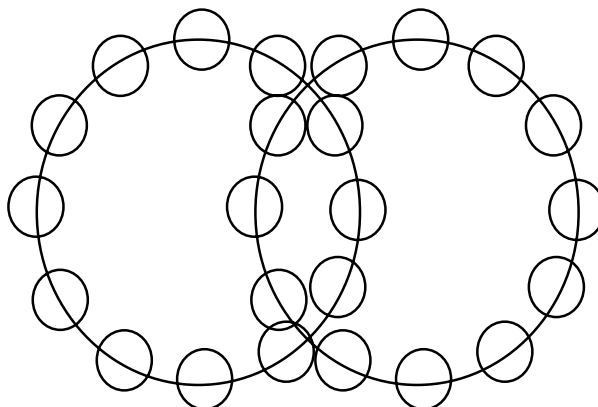
<sup>166</sup>. Encyclopaedia Britannica – vidi Bose.

<sup>167</sup>. Biblija, Novi Zavjet, Djela apostolska.

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

zatim protestantsku, grčko-rimsku, itd. Prednost ove strukture jest što uključuje i bitno različite tendencije, a to joj je i mana.

Slika 20: Hibridna ili grčko – latinska struktura vođenja



Ukoliko dođe, ili prije nego što dođe do parcijalne diferencijacije (frakcionaštva), prednosti ove strukture vođenja su sljedeće:

- Omogućavanje i timske, i individualne, specijalizacije, odnosno koncentracije na zadani problem.
- Slobodan izbor „best fit“, najbolje uklopivih elemenata s obzirom na cilj.
- Totalna usklađenost strukture stručnosti i strukture odlučivanja.
- Fleksibilnost prema promjenama koje donosi vrijeme. Za razliku od apostolske i rimske organizacije, hibridna grčko-latinska je, s obzirom na vrijeme, najfleksibilnija i najtrajnija.

Nedostaci ove strukture su:

- Tendencija višestrukoj diferencijaciji.
- Tendencija metamorfozi u projektnu strukturu.
- Tendencija stvaranja oligarhijskih klanova.

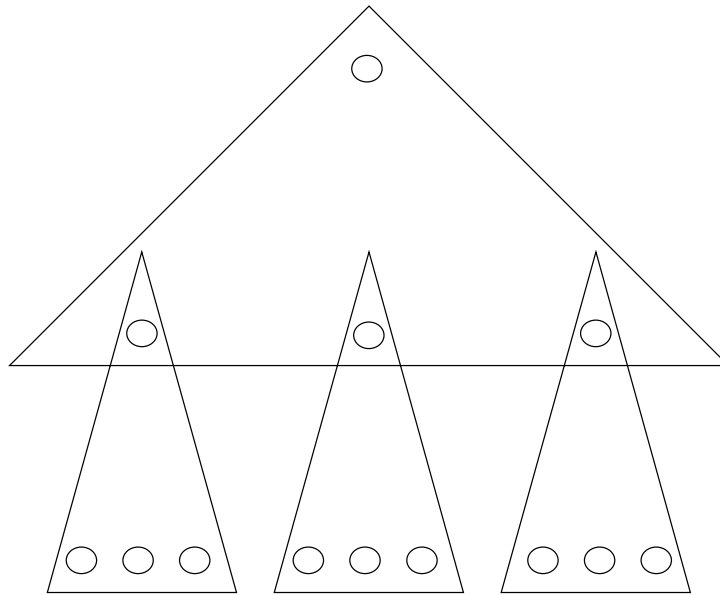
## II. 1. A13Kolegijalna struktura

Ovu strukturu je obradio Likert u odnosu na tzv. participativnu demokraciju.<sup>168</sup> U okviru ove strukture formiraju se prepoznatljive i prepoznatljivo odvojene i određene skupine, i u okviru istih točke kojima koordinira i vodi izabrani predstavnik. Izabrani predstavnici, iako hijerarhijski na istoj razini kao i ostali članovi, mogu se povezivati u više, ili

## II. 1 STRUKTURA

još više, specijalizirane skupine – kolegije. Ovu strukturu karakterizira kolektivno donošenje odluka – gdje se kolektiv formira s obzirom na specijaliziranu stručnost.

Slika 21: Kolegijalna struktura



Prema R. Likertu

Prednosti ove strukture su:

- Ciljna usmjerenost.
- Od svih organskih struktura kolegijalna omogućava najveću i najefikasniju kolektivnu specijalizaciju, odnosno usmjerenje na zadatak.
- Inventivnost – Kolektivan pristup omogućava nova originalna rješenja koja su izvan dometa pojedinca.
- Društvenost – Timovi i kolegiji omogućavaju kreativno i slobodno druženje osoba bliskih interesa.
- Kratkoća relevantnih komunikacijskih puteva – S obzirom na usmjerenje na zadatak, kanali komuniciranja su najkraći mogući.

<sup>168.</sup> Likert, R., u Koontz, H., Weichrich, H., Essentials of Management, McGraw Hill, New York, 1926.



## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Negativni vidovi ove strukture su:

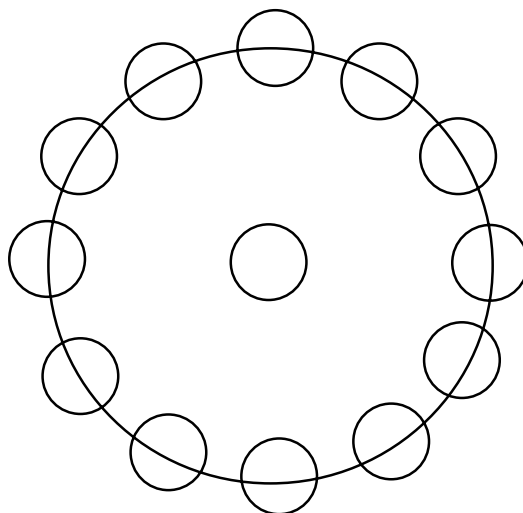
- Uzurpacija pozicije od strane pojedinih predstavnika.
- Oligarhijsko poimanje predstavnika.
- Okoštavanje timova oko zadataka koji više nisu relevantni.
- Javljanje neformalnih vertikalnih kanala.

### **II. 1. A14 Latinska ili strateška organska struktura – prvi među jednakima**

Zbog svih ranije navedenih centrifugalnih tendencija, ravnopravni organski subjekti (tradicionalno 12 apostola) biraju rimskog biskupa (Papu) kao prvog među jednakima. U okviru latinske (rimske) organske strukture moguća su dva ranije navedena pristupa: formacijski, gdje prvi među jednakima ne istupa iz formacije i delegacijski, gdje prvi među jednakima specijalizira koordinaciju, nadgledanje, itd. Usprkos „povlaštenom“ položaju prvog među jednakima, dvanaesti, ili u slučaju delegacije, „trinaesti“ apostol u početnoj fazi nema autoriteta, odnosno ovlasti nekog tko može izdati naredbu. Osnovna prednost ove organske strukture leži u povećanju kohezije no ista, makar i najblažim formacijskim izdvajanjem prvog među jednakima, neminovno uključuje oportunitetne troškove. To znači da dokle god, i koliko god kratko ili letimično, subjekti organizacije traže orijentaciju van sebe, ili dokle god, i koliko god kratko prvi među jednakima pruža uslugu bilo kakve orijentacije, osim samoorijentacije, navedeni subjekti ne adresiraju temeljne ciljeve samoorganizacije. Umjesto osobe centralna figura može biti ideja, tema, koncept i strateška dominacija skupinom. Otuda se ova struktura i zove strateškom.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 22: Latinska ili strateška organska struktura vođenja



## II. 1. A2MODULARNA STRUKTURA VOĐENJA

Ova struktura u različitim oblicima može uključivati organske, matrične i linijske karakteristike vođenja. Ova vrsta vođenja prepoznatljiva je kroz to što svaka podjedinica vođenja sadrži osnovne elemente svake od ostalih podjedinica jedinica, svake jedinice, kao što i svaka jedinica sadržava elemente vođenja cjelokupne organizacije. Drugim riječima, modularno vođenje odnosi se na, u izvjesnom smislu, samodostatne sustave u okviru kojih upravni kadar pokriva sve moguće zadaće vezane uz određeni vid vođenja dotičnim sustavom. O samodostatnim sustavima bit će riječi drugdje. U ovom kontekstu važno je istaknuti da se ovdje ne radi o klasičnom autarhičnom poimanju samodostatnosti. U predklasičnom Aristotelovom smislu, kao i u kibernetičkom smislu, samodostatnost je kontekstualna. U klasičnome smislu samodostatnost je vezana na, ili jest autarhična u smislu da sustav – organon – obavlja sve temeljne horizontalne djelatnosti, i sve infrastrukturne djelatnosti potrebne za djelovanje sustava. To znači da obavlja sve različite vrste, na primjer proizvodnja, prodaja, nabava, i na svim razinama. U ovom kontekstu samodostatnost se odnosi na sposobnost nezavisnoga djelovanja unutar okoline, to jest na visoku dozu fleksibilnosti.

Na primjer, sustav specijaliziran za rješavanje problema komunikacija bit će samodostatan ukoliko posjeduje sposobnost osmišljavanja, upravljanja, koordiniranja i izvođenja zadaća, odnosno ukoliko može, prema potrebi, obnašati sve procese, odnosno posjeduje barem potencijalno sve procesne funkcije. Za modularni upravljajući model karakteristično je da se ne formira ni linijski ni matrično već, poput grozda, svaka bobica sadrži sve elemente cjeline, a cjelina se manifestira kao grozd.

U organizacijskom smislu modul predstavlja izvjesnu zatvorenu i samodostatnu cjelinu. Samodostatna cjelina svojevrsni je pandan klastera ili samodostatnog grozda, odnosno bobica grozda. Razlika između samodostatne cjeline ili organizacijske osobe – holona i modula je fluidna. Radi se o gotovo identičnim pojmovima. Organizacijski holon posjeduje, makar u embrionalnom ili potencijalnom obliku, agense ili tijela osposobljena da izvršavaju sve vrste funkcija za samostalno djelovanje na svim razinama i u svim fazama. Samostalna država ili grad–država – Polis, posjedovat će samostalnu poljoprivredu, znači bit će samodostatna u ishrani, zatim će posjedovati vojsku, zdravstvo, kulturu, zračni, kopneni i vodeni sustav prijevoza, komunikacijske centre, itd. Broj temeljnih funkcija ovisit će o stupnju detaljizacije, ili o autoru ili osobi koja ih opisuje – no kao što ćemo se češće osvrnuti u ovom radu broj temeljnih funkcija je 7, a slično je i s bio–organskim funkcijama: prehrana, reprodukcija, osjetilni sustav,

## II. 1 STRUKTURA

motorika, itd. Holon, dakle, odredbeno posjeduje sve temeljne funkcije. Modul, pak, može posjedovati sve temeljne funkcije ali može i, u okviru jedne funkcije, razviti modularnu samodostatnost. Na primjer, ukoliko imamo četiri funkcije: financije, nabava, prodaja i proizvodnja, moguće je, u okviru financija, oformiti modularan ustroj tako da i financije posjeduju svoju prodaju, nabavu, proizvodnju, itd. S obzirom na podjele organizacijske strukture po načelu okupljanja i prema funkciji, procesu, predmetu, prostoru, mogući su i funkcionalni moduli. Ukratko, modul je specificiran, ili kontekstualno određen samodostatan sustav ili holon. S tim u vidu, modularna struktura vođenja ili vođenja je „vrsta organskog vođenja s kontekstualno određenim ulogama vezana i hijerarhijom.“ Te veze i hijerarhija mogu biti različito određene. U jednom kontekstu, ili gledano iz jednog ugla, osoba A može biti nadređena osobi B i obratno u drugom kontekstu.

Funkcijski modeli se shematiziraju identično slikom grožđe, a razlikuju se u oznaci peteljke.

Upravljaajući model se može formirati na temelju različitih vidova sustava između kojih se organizator često susreće sa slijedeća 4 modula:

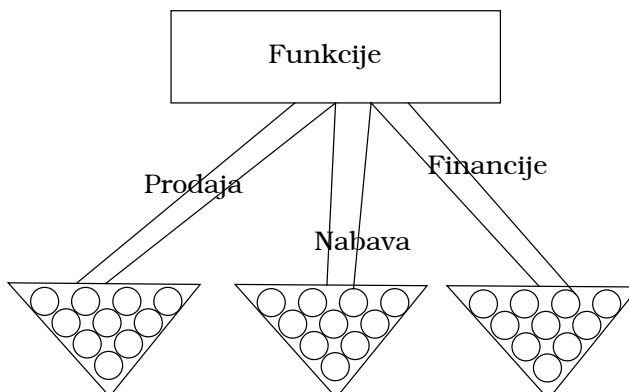
- funkcijski modul,
- tematski modul,
- zemljopisni modul,
- predmetni modul.

## II. 1. A21 Funkcijska struktura modularnoga vođenja

Funkcijski moduli su oni koji, u okviru modula temeljenog na organizacijskoj funkciji, sublimiraju sve potrebne elemente vođenja – vođenja. Funkcije, u ovom kontekstu, su poslovne funkcije kao npr. financije, nabava, prodaja, itd. (vidi sliku 23).

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

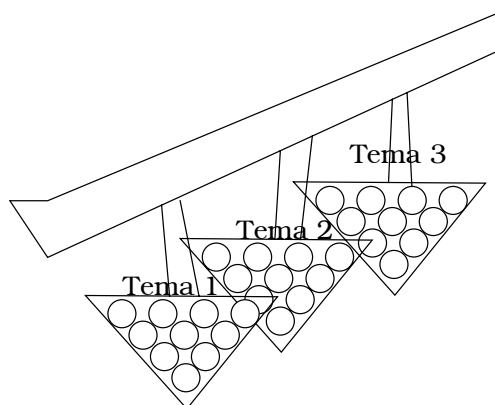
Slika 23: Funkcijski modul vođenja



## II. 1. A22 Tematski modul vođenja

Peteljka grozda, odnosno načelo na temelju kojeg formiramo ovaj modul je tematski redosljed, odnosno kronološki određen sustav tema koje se nadovezuju ili redaju u procesu vođenja organizacijom.

Slika 24:

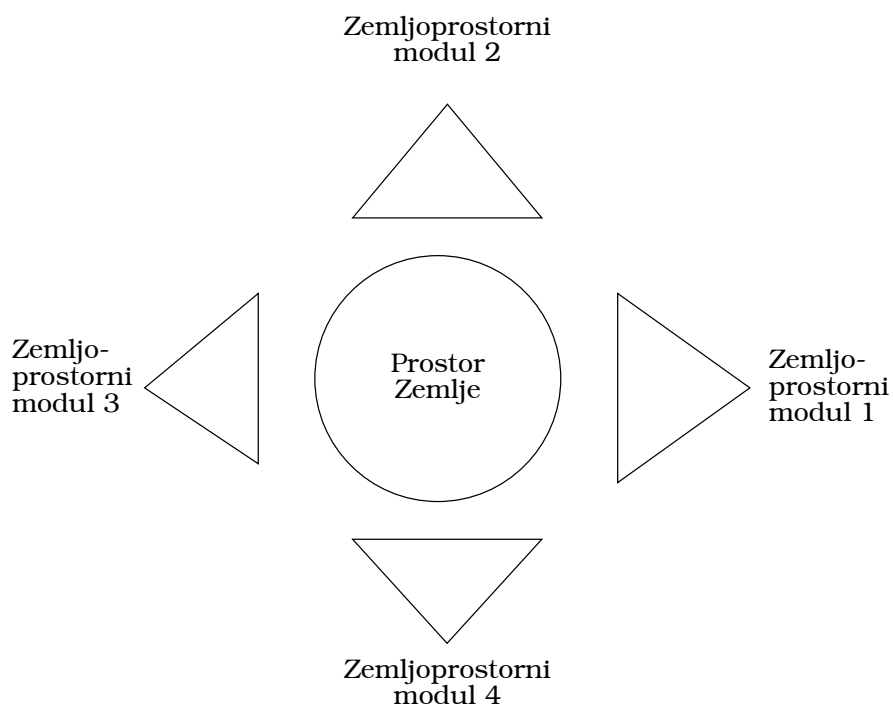


## II. 1 STRUKTURA

### II. 1. A23Zemljopisni modul vođenja

U okviru ovog modula zemljopisni su prostori ishodišta, odnosno načela (peteljka) oko kojih gradimo module. „Peteljku“ često prikazujemo kružno (vidi sliku 25).

Slika 25:

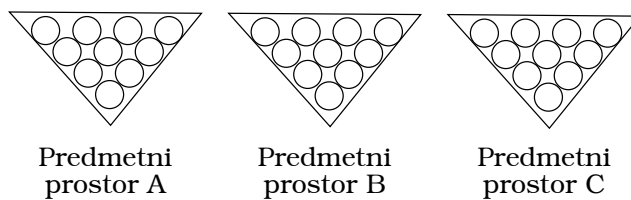
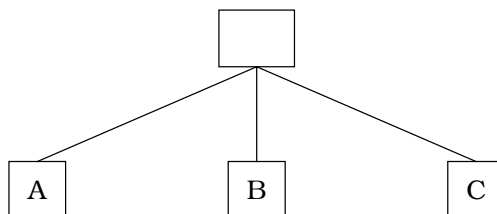


### II. 1. A24Predmetni prostor

U okviru ovog modula vođenja – predmet, usluga, strateški vid generiraju upravni modul (vidi sliku 26).

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 26: Predmetni prostor

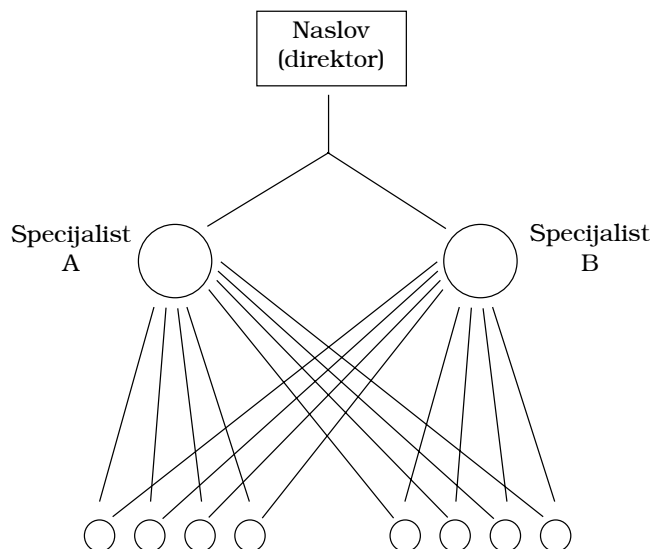


## II. 1 STRUKTURA

# II. 1. A3MATRIČNA STRUKTURA VOĐENJA

Matričnu ili projektnu strukturu vođenja mnogi autori, slijedeći Jermakowitza, uvrštavaju u skupinu funkcijskih organizacijskih struktura vođenja. „U tu skupinu organizacijskih struktura Jermakowitz uvrštava funkcijsku matričnu i projektnu strukturu.“<sup>169</sup> Prema Novaku: „Funkcionalni sustav vođenja javlja se kao posljedica rasta i razvitka poduzeća kada čisti linijski sustav više nije mogao osigurati uspješno vođenje....(s time da) u funkcionalnom sustavu vođenja svaki voditelj je specijalist za određeno područje. Umjesto jednog pretpostavljenog, odnosno nadređenog voditelja.... izvršilac dobiva naređenja od većeg broja nadređenih, a svaki je od njih specijaliziran za određeni dio posla.“ (Vidi sliku 27).

Slika 27: Specijalistička (matrična) struktura vođenja



Novak, prilazeći problemu, kronološki stavlja funkcijsko vođenje iza linijskog, koje ovdje obrađujemo posljednje. Razlog tome je da ovdje slijedimo logičku hijerarhiju u kojoj je funkcijsko vođenje drugo (logički) najstarije, to jest drugo je iza organskoga vođenja.

<sup>169</sup>. Kapustić, S., op.cit., str. 43.



## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Prema Tayloru, međutim, funkcijsko vođenje je najkvalitetnije i time logički na prvom mjestu. U ovom kontekstu izraz funkcijsko vođenje zamjenjujemo izrazom matrično vođenje, a to činimo iz semantičkih i proceduralnih razloga.

U ranijem radu Pere Sikavica navodi matrično vođenje kao podkategoriju projektnog vođenja, što stoji u datom kontekstu, kao što je i projektno vođenje podkategorija matričnog vođenja u ovom kontekstu. U svakom slučaju, matrično vođenje odgovora drugoj hijerarhijskoj razini. Prema Aristotelovoj ili Morishiminoj podjeli razina upravljanja, razine vatre, odnosno trokuta matrice mreže projekcije proboja, druga je po redu iza razine zraka, to jest kruga, odnosno ideje koncepcije – stvaranja.

U skladu s navedenim, matrično se vođenje provodi u okviru četiri podkategorije, a te su:

- razvojna matrična struktura vođenja,
- specijalistička struktura vođenja,
- čista matrična struktura vođenja,
- projektna struktura vođenja.

## II. 1. A31 Razvojna ili horizontalna matrična struktura vođenja

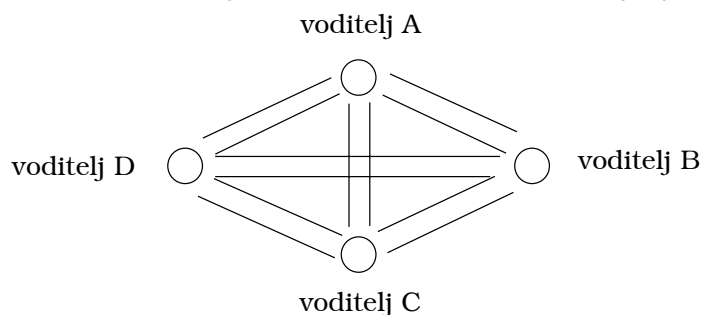
Ova struktura predstavlja prelaz između organske, odnosno između inicijalnog oblika organske strukture, i matrične, odnosno inicijalnog oblika matrične strukture. Ovakvu strukturu vođenja mogli bismo nazvati i embrijonalnom ili horizontalnom matričnom strukturom. U okviru organske strukture svi članovi kolektiva ili uprave komuniciraju sa svim ostalim članovima, iako izvjesni članovi komuniciraju češće ili kvalitetnije s jednim članom (rimskim biskupom). Latinska struktura s kolegijem kolegijalna je i s članovima zone preklapanja – hibridna struktura.

U okviru razvojne matrične strukture dolazi do odredbe određenog i višestrukog broja kanala komunikacija, no bez projekcije odnosno bez uzdizanja ili diferencijacije bilo kojeg člana kao specijaliste ili voditelja.

U okviru ove strukture vođenja mogli bismo reći da određeni broj članova uprave zajednički upravlja kolektivom i to čini putem uzajamnih kanala vođenja koji su uspostavljeni horizontalno i kao takvi određeni i ograničeni kao na slici 28.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 28: Razvojna matrična struktura upravljanja



## II. 1. A32Specijalistička struktura upravljanja

U okviru ovog oblika upravljanja prepoznamo vertikalno određene vidove Taylorovog funkcijskog i specijalističkog upravljanja.

Posebno određeni specijalisti vode na taj način da ispod sebe imaju po nekoliko podređenih kojima upravljaju u okviru pojedinačne specijalnosti.

Specijalistička matrična struktura se javlja i u okviru linijskog vođenja, s tim da u tom kontekstu može biti viđena kao, i nazvana stožernom, uz ostalo i utoliko što razdvaja stručnost i odlučivanje. Kao podkategorija matrične strukture (specijalistička struktura) ne odvaja uvijek stručnost i odlučivanje, a temelji se na specijalistima, stručnjacima koji su višestruko nadređeni pojedinim linijski koncipiranim organizacijskim osobama i jedinicama. Efektivno gledano, u okviru specijalističke strukture jedna osoba, specijalist ili stručnjak, nadgledat će, koordinirati i, po potrebi, donositi stručno ograničene odluke za potrebe većeg broja podređenih instanci.

Prednost ovog pristupa je:

- Profesionalna stručna relevantnost uz niske troškove.

Negativni vid je:

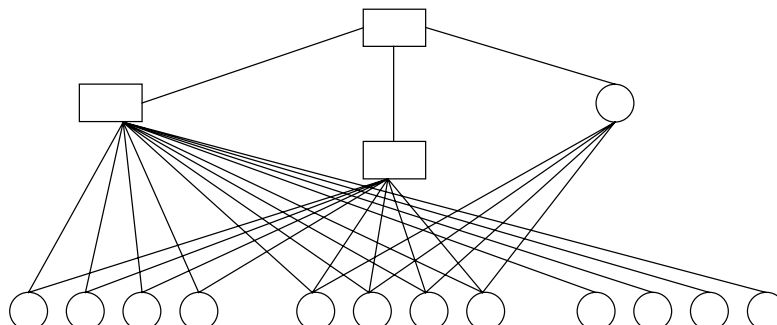
- Razgraničenje odgovornosti jednog subjekta po višestrukom kriteriju. Jedna osoba X primat će direktive po više kriterija od većeg broja osoba.<sup>170</sup>

---

<sup>170.</sup> Kapustić, S., op.cit., str. 92.

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 29: Specijalistička struktura vođenja



### II. 1. A33 Čista matrična struktura vođenja

U okviru ove vrste vođenja vertikalno i horizontalno hijerarhijski izdvojeni voditelji upravljaju određenim brojem podređenih izvoditelja. Sami su voditelji ravnopravni, kao što su ravnopravne i skupine, to jest jedinice podređene voditelju. Ukratko, ovdje ne dolazi do hijerarhijskog diferenciranja između različitih dimenzija, već između upravitelja i onih kojima se upravlja. Pozitivni vidovi su:

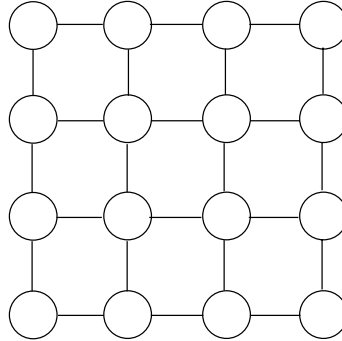
- usmjerenost na više zadataka aspekata,
- rasterećenje vrha,
- direktni putevi,
- optimalni raspored izvora i dužnosnika,
- višedimenzionalnost.

Negativni vidovi su:

- nejasna odredba odgovornosti,
- tendencija prema favoriziranju jednog vida.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 30: Čista matrična struktura

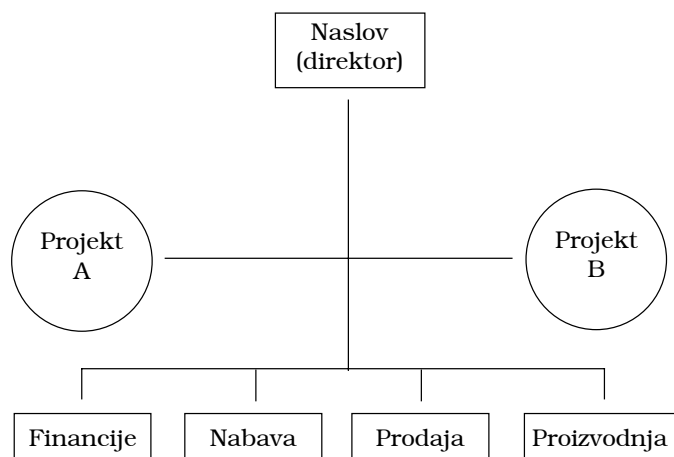


### II. 1. A34Projektna struktura vođenja

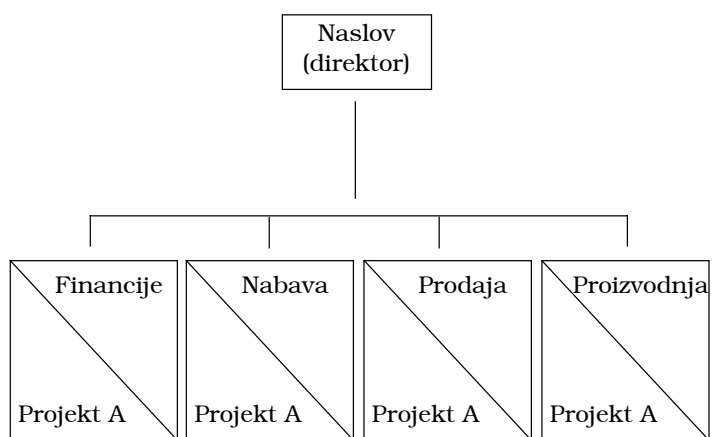
U okviru ove strukture vođenja vođenje je podređeno jedinstveno određenom cilju sa zadanim izvorima i vremenom realizacije. Ovaj pristup uključuje naglu i intenzivnu koncentraciju kadrova i sredstava s ciljem da se uz određene troškove te u određenom vremenu realizira projekt. Odredba projekta je, u ovom kontekstu, opis zaokruženog cjelovitog pothvata čije se karakteristike i cilj mogu definirati, a koji se mora ostvariti u određenom vremenu, uz određen trošak. Frese navodi četvrtinsko, polovično tročetvrtinsko i puno projektno usmjerenje (vidi slike 31, 32, 33 i 34).

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 31: Četvrtinsko projektno usmjerenje

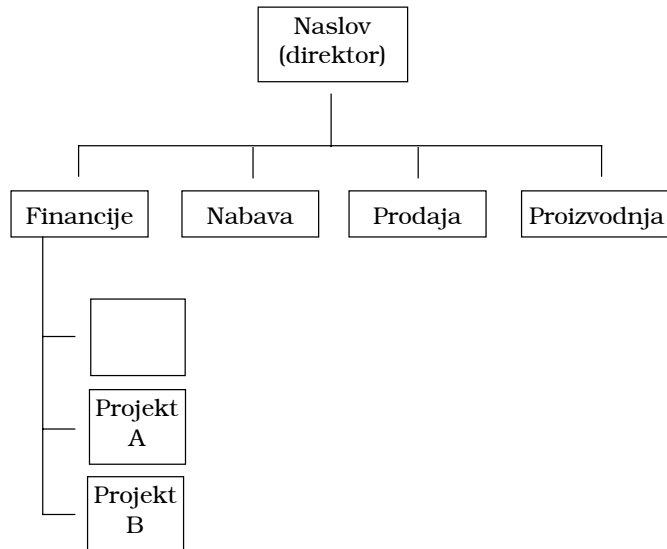


Slika 32: Polovično projektno usmjerenje



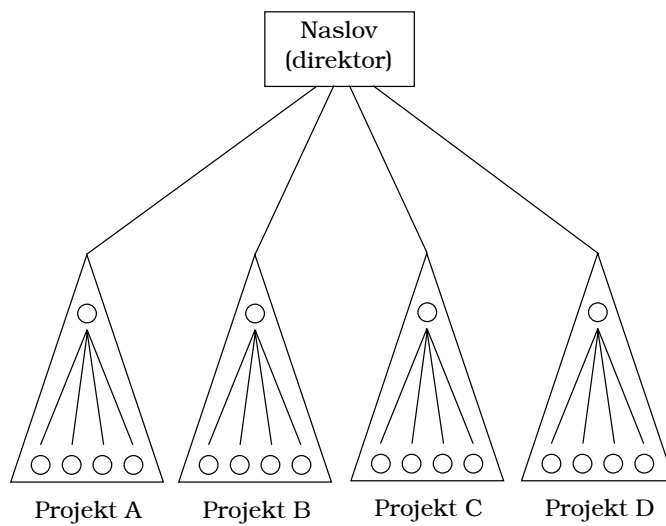
## II. 1 STRUKTURA

Slika 33: Tročetrvtinsko projektno usmjerenje



\* Adaptirano iz: Frese, E., Grundlagen der Organisation,-  
Gabler, Wiesbaden, 1980., str. 384.

Slika 34: Puno projektno usmjerenje



## **II. 1. A4 LINIJSKA STRUKTURA VOĐENJA**

“U linijskim su strukturama vođenja koncentrirane sve funkcije na vrhu upravljačkog nivoa, a postoji i jedinstvena podjela naloga.”<sup>171</sup> To znači da ova struktura koncentrira sve vidove vođenja u jedinstvena mjesta i, konačno, u vrh upravljačke razine, s tim da linija čini jedini put vođenja i informiranja. Svaka organizacijska osoba podređena je samo jednom upravnom mjestu. Ova se struktura dijeli na:

- čistu linijsku,
- linijsku s centralnim mjestom,
- stožernim,
- uslužnu odnosno stožernu s centralnim mjestom.

## **II. 1. A41 Razvijena linijska struktura vođenja**

Normalni je oblik organiziranja vođenja s jasnim i određenim razgraničenjem odgovornosti.

Prednost ove strukture je:

- Visok stupanj kontrole.

Negativni vid je:

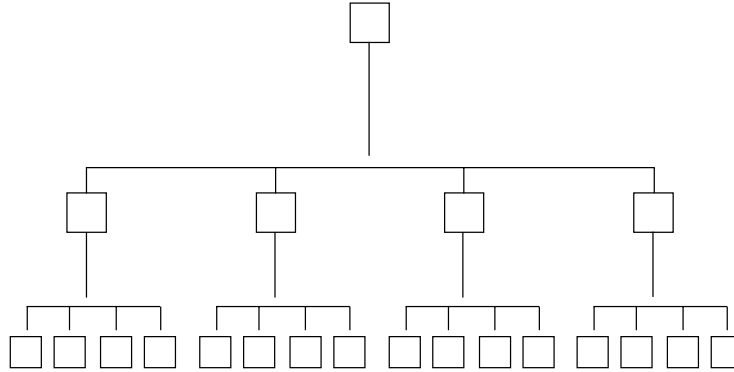
- Sklonost prema stvaranju paralelne horizontalne, odnosno poprečne strukture.

---

<sup>171</sup>. Kapustić, S., op. cit. str. 43.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 35: Čista linijska struktura



### II. 1. A42 Linijska struktura sa centralnim mjestom vođenja

U okviru ove strukture direktor, ili vodeća osoba, na svakoj razini targetira prvog među jednakima, uspostavljajući paralelne veze. Ovakvim postupkom biraju se osobe koje, iz ovog ili onog razloga, bolje od ostalih, u okviru razine, razumiju i provode ciljeve organizacije. Razlozi ovdje nisu uvijek stručne prirode, već mogu uključivati lojalnost organizaciji i direktoru, motiviranost, političku podobnost, itd. Linijske strukture, na način analogan načinu na koji ih ovdje prikazujemo, razradio je W. Jermakowitz.<sup>172</sup>

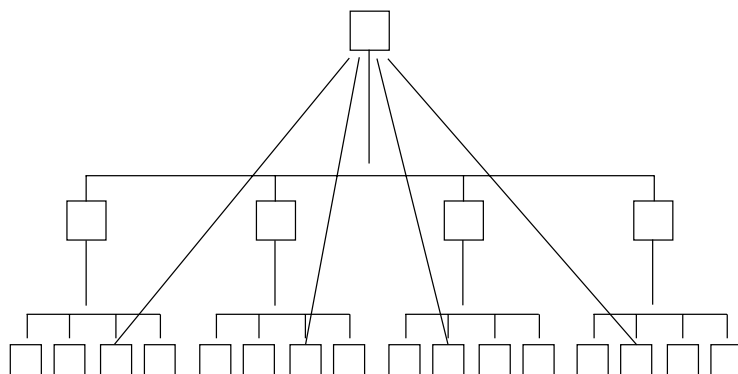
---

<sup>172</sup>. Jermakowitz, W., Organisationstrukturen produktiver, adaptiver und kreativer Organisationen, Zeitschrift für Organisation, Nr. 4, Gabler, Wiesbaden, 1980., str. 191–200.



## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 36: Linijska sa središnjim (centralnim) mjestima



### II. 1. A43 Stožerna linijska struktura

Prema Jermakowitzu stožerna linijska struktura vođenja uključuje:

- "jedinствeno vođenje
- specijalizaciju stožera na pomoćnim funkcijama vođenja bez nadležnosti u odnosu na linije
- odjeljenost djelokruga odlučivanja od stručnoga djelogruga
- funkcijska podjela upravljanja bez nadležnosti u odnosu na linije"<sup>173</sup>

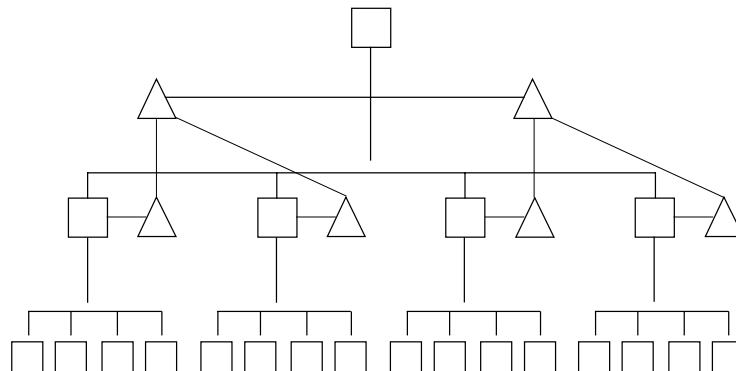
Efektivno gledano, ovdje odvajamo stručnost od vođenja. Delegirani, formalizirani voditelj izdaje konkretne naredbe iscertane punom linijom, dok stručnjaci (štab) izdaju savjete bez prava na komandu. Tu funkciju iscertavamo isprekidanom linijom.

---

<sup>173.</sup> Jermakowitz, W., op. cit. str.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 37: Stožerna struktura



### II. 1. A44Uslužna odnosno Stožerna (struktura vođenja) sa središnjim mjestom

Ova organizacijska struktura gotovo je identična linijskoj strukturi s centralnim mjestom, s time da centralna mjesta ne primaju direktna naređenja samo od formalno određenih voditelja, već i od određenih štabnih stručnjaka. U ovom slučaju i stožerno određeni specijalisti mogu i izdaju formalizirane upute i naređenja, to jest ovdje se radi o komunikaciji stručnjak – stručnjak. U okviru ove strukture javlja se, istovremeno, odlučivanje i po liniji i po stručnosti, odnosno centralna mjesta koja objedinjuju te dvije vrste kompetencija. Efektivno to znači da i formalno određeni voditelji, i stručnjaci savjetnici, mogu donositi odluke i izdavati naredbe zove se i uslužna jer se često javlja u organizacijama vezanim uz usluge.

Prednost ovog pristupa je:

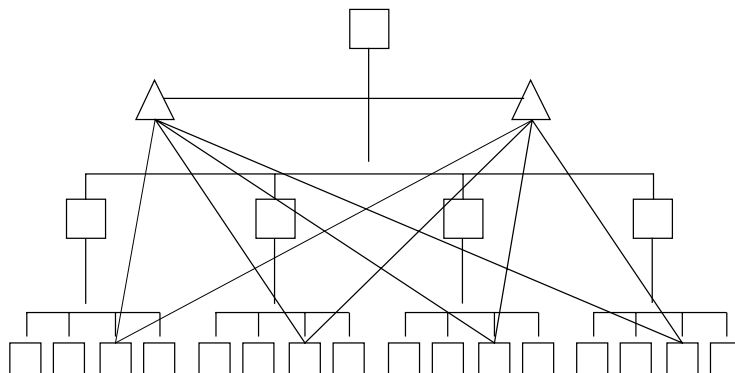
- Sinergija povezivanja linije i stručnosti,

Negativni vid je:

- Središnja mjesta pokazuju težnju preuzimanja isključive kontrole.

## II. 1. A STRUKTURA UPRAVLJANJA

Slika 38: Stožerna struktura sa središnjim mjestom





## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

(prema organizacijskome objektu)

Organizacijska struktura (prema organizacijskome objektu), struktura s naglaskom na vezama ili struktura s naglaskom na organizacijsko okupljanje (departmentalizaciji), temelji se na, i proizlazi iz načela prema kojima vršimo podjelu rada i formiramo (okupljanjem srodnih elemenata) organizacijske jedinice. Takva struktura (prema objektu) manifestira se kao sustav veza i odnosa organizacijskih jedinica kako u okviru svake pojedine jedinice, i podjedinice, tako i u okviru cjelokupne organizacije.

### Objekt organizacije

Organizacijske objekte možemo definirati u odnosu na već rečeno o organizacijskim subjektima. Naime, ukoliko su subjekti organizacije snage, osobe i stranke koje **stvaraju** ili vode organizaciju, tadu su objekti organizacije sve one osobe, snage, oruđa, materijali kojima se organizacija **o(stvaruje)** i **iz(vodi)**. Sikavica i Novak, na primjer, smatraju da: „Objekti organizacije proizlaze iz njenog osnovnog cilja usklađivanja elemenata proizvodnje“, a objekt organizacije, prema ovim autorima, čine:

- „čovjek (ciljno organiziran skup pojedinaca),
- tehnološki proces,
- predmet rada,
- tok organizacije

kojima organiziramo ciljeve organizacije, kao i samu organizaciju.“<sup>174</sup>

Općenito gledano, objekt organizacije proizlazi iz načela prema kojima uskladjujemo elemente proizvodnje, ili pak iz načela prema kojima odabiremo te elemente prema kojima ih okupljamo i raspoređujemo. U odnosu na radnike, na primjer: „Izbor i raspored radnika, te formiranje njihove interesne zajednice, predstavlja najvažniji objekt organizacije.“<sup>175</sup> Raspravu o subjektu i objektu organizacije možemo sažeti slijedećim zaključkom. Organizaciju poimamo s obzirom na odnose i veze između organizacijskih

<sup>174.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 35.

<sup>175.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 35.

## II. 1 STRUKTURA

objekata i subjekata sa svrhom realizacije organizacijskih ciljeva. Ista organizacijska osoba, odjel, predmet ili proces može u datom kontekstu biti određena i kao organizacijski subjekt, i kao organizacijski objekt. U slučaju višestrukog projektiranja razlika u poimanju organizacijskog subjekta ili objekta ne leži u zadanom ili nepromijenjivom identitetu bilo subjekta ili objekta organizacije, već u kutu gledanja, a temelji se na kontekstu i na naglasku. Organizacijski objekt uključuje, i određen je, i organizacijskim odnosima i vezama, a oba pojma ne mogu biti jasno razgraničena. U praksi, usprkos višestrukome identitetu tih pojmova, organizacijski objekt, za razliku od subjekta koji naglašava **odnose** između različitih tijela, osoba, jedinica i elemenata, proizlazi, i određen je načelima unutar organizacijskog povezivanja i okupljanja, odnosno **vezama** kojima poimamo i realiziramo organizaciju.

S obzirom na organizacijske objekte prepoznajemo četiri vrste organizacijskih strukturâ, a te su:

- funkcionalna
- procesna
- prostorna
- predmetna.

## II. 1. B1 FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Prema Weichrichu i Koontzu „okupljanje aktivnosti prema funkcijama poduzeća, funkcionalna podjela, utjelovljuje ono što poduzeća u pravilu čine.“<sup>176</sup>

Frese veže funkcionalne organizacijske strukture uz koncept djelatnosti „na djelatnost usmjerenih struktura, ili obradno orijentiranih struktura (Handlungsorientierte Strukturen). U tom kontekstu Frese primjećuje da se: „jedan, prema djelatnosti orijentiran kriterij vođenja (okupljanja), temelji na funkcionalnoj organizacijskoj strukturi koja je, uz onu vezanu uz orijentaciju na izvore, povijesno najstarija i također danas, u praksi, najrasprostranjenija organizacijska struktura.“<sup>177</sup> Općenito gledano, funkcionalna organizacijska struktura je ona gdje poslove okupljamo u skladu s kriterijem **vrste** (posla). Pere Sikavica veže funkcionalnu organizacijsku strukturu uz okupljanje poslova prema poslovnim funkcijama u poduzeću,<sup>178</sup> dok Ivanko definira poslovne funkcije kao „sintezu međusobno povezanih i zavisnih radnih zadataka.“<sup>179</sup>

### Temeljne poslovne funkcije

Temeljne su poslovno – organizacijske funkcije one bez koji ne možemo obaviti ukupan organizacijski zadatak.

U organizacijskoj znanosti ne postoji konsenzus oko broja temeljnih poslovnih funkcija, pa čak ni o tome da postoje funkcije koje bi bile temeljne. Uprkos tome, različiti autori češće ukazuju na neke funkcije koje u datom kontekstu možemo, uvjetno govoreći, opisati kao temeljne. Pere Sikavica navodi 7 temeljnih poslovnih funkcija a te su: 1. ljudstvo (kadrovi), 2. razvitak, 3. nabava, 4. proizvodnja, 5. prodaja, 6. istraživanje i 7 financije. Prema Weichrichu i Koontzu sve (poslovne) organizacije se bave trima temeljnim poslovnim funkcijama, a te su:

#### 1. Funkcije vezane uz korisnost:

##### a) Stvaranje korisnosti – proizvodnjom dobara.

<sup>176</sup>. Weichrich, H., Koontz, H., Menedment, Mate, Zagreb, 1994., str. 268.

<sup>177</sup>. Frese, E., op.cit., str. 171

<sup>178</sup>. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 124.

<sup>179</sup>. Ivanko, Š., prema Kapustić, S., Metodika organizacijskog projektiranja, Samobor, 1989., str. 196.

## II. 1 STRUKTURA

b) Dodavanje korisnosti dobru – uslugom.

2. Pronalaženj kupaca, pacijenata, korisnika, članova, studenata koji prihvaćaju dobro ili uslugu uz zamjenu određene vrste cijena, isplaćen novac, protuuslugu, itd.

3. Prikupljanjem i trošenje novčanih fondova te administriranje prikupljanja i trošenja novca.

U formuliranju arketipa funkcionalne strukture gore navedeni autori formiraju četiri temeljne jedinice, a te su:

1. marketing ili prodaja,
2. konstrukcija (mehanička, priprema) i administracija,
3. proizvodnja (uključuje nabavu),
4. financije (uključuje računovodstvo).

Navedeni autori ukazuju da se na gore spomenuti način „funkcionalne oznake često ne pojavljuju na organizacijskim grafikonima (jer) prvo ne postoji neka općeprihvatljiva terminologija.... drugi je razlog što se temeljne funkcije često razlikuju po važnosti. Bolnice nemaju prodajne odjele, crkve nemaju proizvodne odjele. To ne znači, da se te aktivnosti ne odvijaju, već da su nespecijalizirane...”<sup>180</sup> Globalno gledano, mogli bismo zaključiti da bolnice „proizvode“ zdravlje biološki koncipiranog čovječjeg organizma, a crkve zdravlje duhovno koncipiranog čovječjeg sustava ili organizma. Bolnice i crkve također zahtijevaju financiranje i administriranje i računovodstvo te izvjesnu vrstu marketinga, prodaje, nabave, itd.

Urwick navodi devet temeljnih poslovnih funkcija, a Ivanko petnaest poslovnih funkcija. Općenito gledano, autori koji u poslovne funkcije ubrajaju djelatnosti poput kontrole, planiranja, itd. povećavaju broj poslovnih funkcija pribrajanjem infrastrukturnih vertikalnih funkcija, što je slučaj kod Ivanka. U svakom slučaju, različiti autori govore o različitom broju poslovnih funkcija, i jasno je da nema univerzalno prihvatljivog broja, ni prirode poslovnih funkcija. U organizacijskoj praksi, međutim, na prvoj razini raščlanjivanja često nije korisno, logično, ili efikasno formirati više od osam poslovnih funkcija a te su, vrlo često, slijedeće:

1. financijska,
2. računovodstvena,
3. razvojna,
4. istraživačka,
5. nabavna,

---

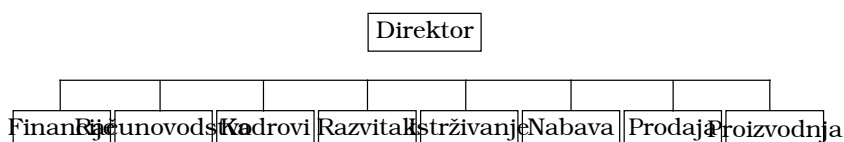
<sup>180.</sup> Weichrich, H., Koontz, H., op.cit., str. 268–269.



## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

6. kadrovska,
7. marketinška i
8. proizvodna.

Slika 39: Funkcionalna struktura



Navedenih osam poslovnih funkcija efikasno je teorijski korisno uopćiti u okvire slijedeće četiri temeljne poslovne funkcije, a te su:

1. financije i računovodstvo
2. razvoj i istraživanje,
3. nabava i prodaja (trgovina),
4. proizvodnja (usluga, dobara ili stanja).

Na razini, ili u okvirima bioorganizma, kao i društvenih jedinica gradova te država funkcionalna struktura bi uključivala slijedeće četiri djelatnosti:

1. reproduktivna djelatnost (kulturno, duhovno, strateško i konceptualno osmišljavanje, školovanje i biološka reprodukcija);
2. obrambena djelatnost (obrana granica, poretka, zdravlja – vojska, policija, bolnice);
3. gospodarska i komunikacijska djelatnost (trgovina, komunikacije, razmjena);
4. proizvodna djelatnost (proizvodnja svih materijalnih dobara i usluga potrebnih organizmu).

### **Prednosti funkcionalne organizacijske strukture**

Prednosti funkcionalne vrste departmentalizacije, prema Barnardu,<sup>181</sup> su:

1. omogućavanje logične i shvatljive podjele rada, odnosno specijalizacije;
2. visok stupanj koordinacije;

<sup>181</sup>. Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.

## II. 1 STRUKTURA

3. efikasnost;
4. ekonomičnost.

S obzirom na logičku i kronološku hijerarhiju funkcionalna organizacijska struktura se javlja kao kronološki starija, odnosno javlja se u početku organizacijskog djelovanja. Ova je organizacijska struktura, u okviru poslovne organizacije, najprisutnija. Najčešće se javlja u malim i srednjim poduzećima te u velikim poduzećima koja proizvode jedan proizvod, ili veći broj sličnih proizvoda. Razlog za tu orijentaciju je u sličnosti, ili srodnosti, tehnologije kojom se proizvode slični proizvodi, ili u srodnosti kupaca koji kupuju slične proizvode. Ukoliko su bitni organizacijski čimbenici poput tehnologije, tržišta, kulture, lokacije, tržišta, kulture, lokacije, kadrova srodni tada je logično da se organizacija diferencira u skladu s različitostima gdje iste postoje. U ovom slučaju najveća različitost leži u vrsti djelatnosti, a to su u poslovnoj organizaciji poslovne funkcije. Općenito gledano, organizacija okuplja elemente po kriteriju najveće srodnosti, a razdvaja jedinice po kriteriju najveće različitosti. Ukoliko su proizvodi, tehnologija ili tržište naglašeno različiti, tada će organizacija diferencirati jedinice u skladu s tim kriterijima. S obzirom na činjenicu da se najveći broj malih i srednjih poduzeća usmjerava na određene kupce, odnosno na srodna tržišta koja opslužuju srodnim proizvodima i uslugama, koje proizvode srodnim procesima na lokacijski određenom prostoru, organizacijski relevantne različitosti najprisutnije su na već spomenutom polju poslovnih funkcija. Prodaja turističkih usluga, prodaja prehrambenih artikala ili prodaja rezervnih dijelova stroja manifestira bitne sličnosti. Isto tako, financiranje proizvodnje zdravlja, kulture ili proizvodnje hrane posjeduje znatne zajedničke karakteristike. S tim u vidu, kadrovi, odnosno pojedinci koji obnašaju te funkcije, češće će specijalizirati izvođenje poslovnih funkcija nego djelatnosti vezane uz specifičan predmet ili prostor.

Gore navedena funkcionalna specijalizacija kadrova karakteristična je za industrijsko doba, no nije uobičajena za predindustrijsko, ni postiindustrijsko društvo i proizvodnju. S tim u vezi, funkcionalno profilirana kvalifikacijska struktura kadrova bitan je, ako ne i najbitniji, čimbenik u izboru ove strukture u okviru moderne industrijske proizvodnje. Tradicionalna zanatska i postindustrijska proizvodnja zahtijevaju drugačije poimanje funkcija i time drugačije poimanje strukture.

### **Slabosti ili negativni vidovi funkcionalne strukture**

Najveći nedostatak funkcionalne strukture jest nedostatak translokacijske, međupredmetne i međukadrovske komunikacije i koordinacije. Funkcionalna struktura okuplja procesne funkcije u okvirima poslovnih funkcija, što znači da su osmišljivači financijske politike odvojeni od osmišljivača nabave, to isto je slučaj s izvođačima i svim procesno

## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

orijantiranim djelatnostima. Kao posljedica odvajanja procesnih funkcija dolazi do rascjepkanosti poslova, poteškoća u lateralno koncipiranom timskom djelovanju i međujediničnoj suradnji. Funkcionalno određene jedinice tendiraju prema zadržavanju postojećih podjela, čak kad okolina i potrebe zahtijevaju nove oblike okupljanja i podjele. S tim u vezi, ovakve strukture su inertne u prilagođavanju promjenama u poslu i okolini. S financijskog stanovišta, te sa stanovišta cjelokupne uspješnosti, donosioci odluka favoriziraju odluke koje se tiču uspješnosti u okviru funkcionalne jedinice, a ne toliko u odnosu na cjelokupnu organizaciju. Većina gore navedenih nedostataka može biti korigirana ukoliko funkcije konceptualiziramo i definiramo u skladu sa sustavnim pristupom, no ni te korekcije ne nude savršeno rješenje koje je često apstraktno.

Sa svim ranije navedenim u vidu, prema fazi nastajanja prepoznamo četiri (podkategorije) oblika funkcionalnih struktura, a te su:

- inicijalna,
- razvojna,
- standardna,
- razvijena.

### II. 1. B1 Inicijalni oblik funkcionalne strukture

Inicijalni je oblik funkcionalne strukture onaj oblik u kojem jedna organizacijska osoba (može biti i pojedinac i organizacijski nediferencirana skupina pojedinaca) obavlja sve funkcionalno određene poslove, odnosno sve poslovne funkcije. U praksi to znači, da jedna osoba, u različitim prostornim ili vremenskim segmentima, uzima više uloga. Na primjer, jedan samostalni proizvođač cipela obavlja poslove

- 1) financiranja, računovodstva i administracije,
- 2) nabave radnog prostora, dozvola, alata i materijala,
- 3) poslove reklame, marketinga i dostave cipela,
- 4) proizvodnje cipela.

Djelotvornost inicijalne organizacijske strukture osobe se znatno povećava ukoliko ta osoba određenim vremenskim segmentom, prostorom, papirologijom, jezikom sama sebi i drugima jasno i prepoznatljivo identificira višestrukost uloga. Primjer inicijalno koncipiranog ureda daje Von Eiff u situaciji gdje, u okviru jednog ureda jedna osoba opslužuje više stolova s

## II. 1 STRUKTURA

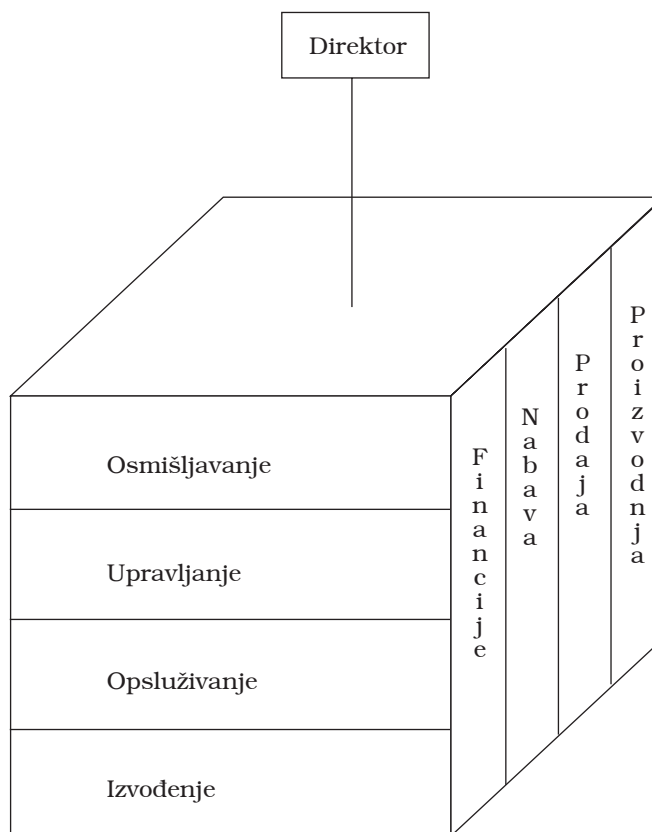
različitim telefonskim brojevima, memorandumima, itd. U najvećem broju slučajeva, u datom trenutku u jednostaničnom uredu zvonu samo jedan telefon, u taj ured ulazi samo jedan klijent. U slučaju paralelnog javljanja više klijenata ili paralelnog zvonjenja više telefona moguća su različita „hold“ rješenja bilo putem telefonskih sekretarica (eng. *answering machines*), automatizacije, robotike, vanjskih suradnika, itd.<sup>182</sup> Ukoliko pretpostavimo da je minimalni broj poslovnih funkcija 4, inicijalna organizacijska osoba diferencira samu sebe u okviru četiri podjedinice. Striktno gledano, međutim, inicijalnu organizacijsku strukturu ne možemo, s punim pravom, nazivati strukturom s obzirom da u ovom slučaju ne dolazi do formalne diferencijacije odjela ili jedinica koje čine strukturu. Istovremeno, mogućnost internalizirane diferencijacije funkcije unutar jedne organizacijske osobe čini teorijsku pretpostavku za daljnju razradu.

---

<sup>182.</sup> Von Eiff, *Organisation*, MI Verlag, Lech, 1991.

## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 40: Inicijalni oblik funkcionalne strukture



Kao što se vidi u slici 1 sve infrastrukturne funkcije – osmišljavanje, upravljanje, opsluživanje i kontrola, odvijaju se u okviru jedinstvene organizacijske osobe, odnosno odjela ili jedinice. Ukoliko poslovne funkcije ne služe kao okosnice, u okviru kojih okupljamo u jedinice infrastrukturne procese – osmišljavanje, upravljanje, itd., tad ne možemo ni govoriti o organizacijskim jedinicama. Jedan način određenja organizacijske jedinice jest kao entitet koji posjeduje nezavisne infrastrukturne procesne sposobnosti funkcije. Iz slike 1 vidljivo je da se organizacija bavi poslovima, odnosno poslovnim funkcijama financiranja, nabave, prodaje i proizvodnje. Istovremeno, upravo obzirom na činjenicu da te poslovne funkcije ne posjeduju vlastitu vertikalnu strukturu ukazuje da iste nisu formirane kao jedinice. S tim u vidu, inicijalni oblik funkcionalne organizacijske strukture možemo opisati kao onaj gdje sve poslovne funkcije participiraju, odnosno

## II. 1 STRUKTURA

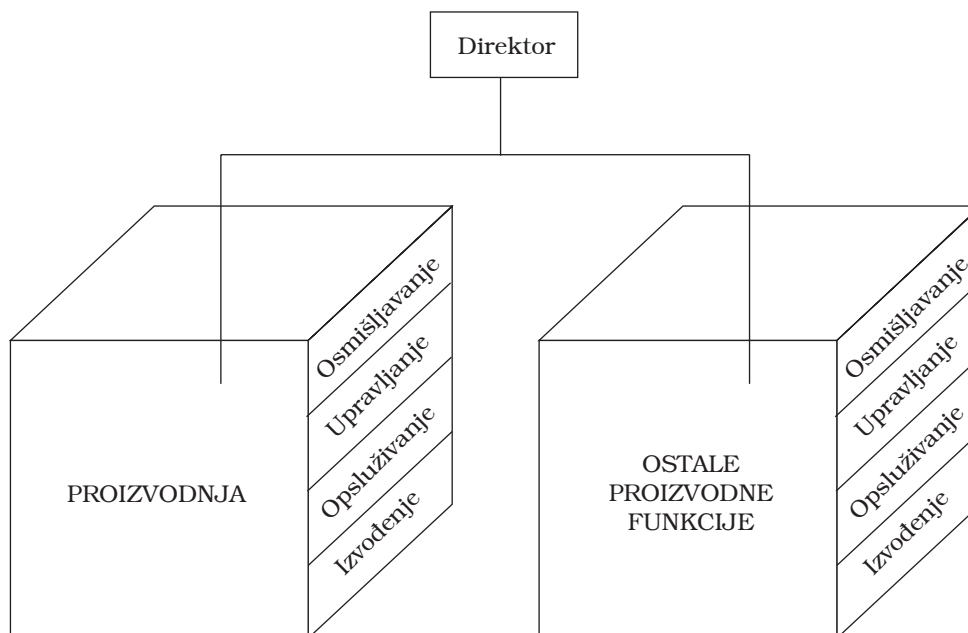
koriste zajedničku i jedinstvenu procesnu infrastrukturu. Takva formulacija objašnjava i ukazuje na činjenicu da u izuzetnim slučajevima i veće organizacije, kao i u kasnijim fazama, mogu zadržati ovaj oblik funkcionalne organizacijske strukture. Ovaj oblik se javlja ili u zanatskim, sam-svojmajstor vrsti djelatnosti, kao i u suvremenim uslužnim tvrtkama poput leasinga, konzaltinga, itd. Razlog za učestalost inicijalnog oblika u suvremenim specijaliziranim uslužnim organizacijama je višestruk. Vrsta usluge često je toliko slična da su razlike u djelatnostima vezanim uz poslovne funkcije – financije, nabavu, itd. – toliko male da ih obavlja jedna osoba ili odjel. Istovremeno, međutim, više osoba može obavljati infrastrukturne djelatnosti, ali u okviru jedinstvene organizacije, odnosno organizacije koja jest jedinica.

### II. 1. B12Razvojni oblik funkcionalne strukture

Razvojni oblik funkcionalne organizacijske strukture, kao i svi ostali oblici, može predstavljati fazu u organizacijskom razvoju ili, pak, biti manje-više trajan izraz stvarnih potreba organizacije. U okviru ovog oblika organizacija će posjedovati više od jedne jedinice s vlastitom infrastrukturnom mogućnošću djelovanja, a manje od osam jedinica s vlastitim procesnim funkcijama ukoliko organizacija predpostavlja osam operativnih jedinica, kao na slici 24. U ovom slučaju broj formiranih organizacijskih jedinica (osoba) je veći od jedan, a manji od broja de facto korištenih poslovnih jedinica. S obzirom da predpostavljamo da je minimalan broj univerzalnih poslovnih funkcija četiri, razvojna faza uključuje dvije varijante, a te su postojanje dvije ili tri od organizacijske jedinice. Međutim, u odnosu na činjenicu da se u praksi četiri predpostavljene funkcije javljaju kao prosječnih 8 ili (Sikavica 7) poslovnih funkcija, tada se broj funkcionalno formiranih organizacijskih jedinica može kretati od dvije do sedam. U prosjeku organizacija s tri ili četiri jedinice najčešće predpostavlja ovu fazu nastajanja organizacijske strukture.

## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 41: Razvojni oblik funkcionalne strukture



Osim modela prikazanog na slici 26 moguće su različite kombinacije u okviru razvojnog oblika. Na primjer, moguće je oformiti tri organizacijske jedinice tako da se nabava i prodaja spoje u jednu jedinicu, a da proizvodnja i financije čine ostale dvije. Isto tako, moguće je oformiti dvije organizacijske jedinice s time da prva spaja financije i nabavu, a druga prodaju i proizvodnju. Način spajanja i razdvajanja ovisi o afinitetu organizatora i o mogućnostima. U načelu, razvojni oblik funkcijske strukture susrećemo u ranijim, ili razvojnim fazama poduzeća, ili u poduzećima srednje veličine.

### II. 1. B13 Standardni oblik funkcionalne strukture

Normalni oblik možemo zvati i idealnim oblikom i to utoliko što uključuje savršeno preklapanje brojem i prirodom formaliziranih (organiziranih djelatnosti) poslovnih funkcija i formaliziranih (osoba) jedinica. Svaka funkcionalno određena organizacija teži k normalnom obliku. Normalni oblik može biti temeljen na 4 ili 8 jedinica na prvoj razini raščlanjivanja, ukoliko uzmemo 4 ili 2x4 kao normu ili temelj. Normalni

## II. 1 STRUKTURA

oblik 5 do 9 organizacijskih jedinica na prvoj razini razgraničenja najčešći je i najstabilniji organizacijski oblik. Na ovakav broj organizacijskih jedinica nailazimo u ranoj, zreloj ili u kasnoj fazi razvoja bilo koje organizacije. Općenito gledano, organizacije tendiraju k normalnom ili uravnoteženom broju organizacijskih jedinica.

Slika 42: Normalni oblik funkcionalne strukture



Koliko god je, teorijski gledano, normalni oblik od 8 jedinica atraktivan, toliko je isti rijedak u praksi. U praksi će se, naime, broj poslovnih funkcija i funkcionalnih organizacijskih jedinica rijetko preklapati. Takva preklapanja ukazuju na prosjek između početnih i razvijenih oblika organizacije. Prosjek, međutim, često i ne postoji u praksi gdje se većina organizacija priklanja početnim i razvijenim oblicima.

## II. 1. B14 Razvijeni oblik funkcionalne strukture

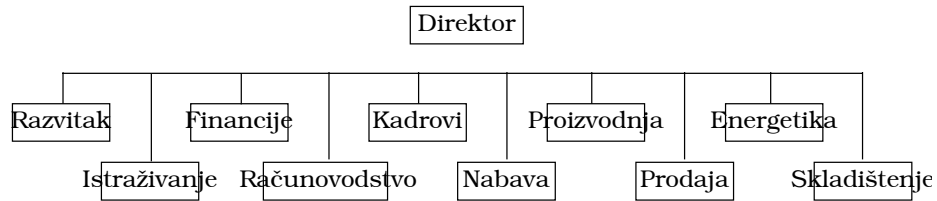
Ovaj se oblik javlja u situacijama gdje je broj organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Ukoliko pretpostavimo četiri temeljne poslovne funkcije, svaka struktura koja na prvoj razini apstrakcije ukazuje na više od četiri organizacijske jedinice, ili na više od osam, na prvoj razini raščlanjivanja, mogla bi biti smatrana razvijenom strukturom. Teoretski gledano, moguće je prihvatiti gore navedenu tezu, no isto je potrebno relativizirati u skaldu s praksom. U praksi broj formaliziranih poslovnih funkcija nije ni četiri ni osam, već je jednak potrebama i koncepcijama pojedinih organizacija. S tim u vezi broj poslovnih funkcija definiramo prema potrebi, a uglavnom se kreće od 4 do 4x4, odnosno 16. U najvećem broju slučajeva broj stvarnih poslovnih funkcija bit će bliže bazi 4 nego ekstremu 16. S tim u vezi, broj formaliziranih jedinica na jednoj razini raščlanjivanja neće, u većini slučajeva, biti znatno veći od broja poslovnih funkcija. S gore navedenim u vidu, Pere Sikavica ističe: „Model razvijenog oblika sadrži u sebi određenu nekonzistentnost, promatrajući ga strogo teoretski. Naime, na istoj prvoj razini podjele zadatka u poduzeću primijenjuje se podjela, nazovimo je



## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

tako prvog i drugog reda.“ Prema Sikavici podjela proizvodnje na pripremu, samu proizvodnju i održavanje, kao i podjela financija na računovodstvo, kreditiranje, itd., upućuje na deriviranu podjelu i time zahtijeva formalizaciju organizacijskih jedinica drugog reda.<sup>183</sup>

Slika 43: Razvijeni oblik funkcionalne strukture



---

<sup>183.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit. 129.

## II. 1 STRUKTURA

# II. 1. B2PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ovu strukturu moguće je definirati i kao vrstu funkcionalne strukture. Ova se struktura temelji na podjeli rada i okupljanju organizacijskih jedinica po kriteriju proizvodne faze. Faza, u ovom kontekstu, ne označava, u svakom slučaju, vremenski segment, već jednako važan vid pojedine poslovne funkcije. U praksi se procesna organizacijska struktura javlja najčešće na drugoj razini raščlanjivanja i to kao skup podjedinica u okviru specifične poslovne funkcije, a najčešće u okviru proizvodnje. Moguće je, a nekada se i događa, da se procesna struktura formira u okvirima bilo koje od ostalih triju poslovnih funkcija. Teoretski gledano, međutim, procesna struktura ne mora se pojavljivati kao skup podjedinica bilo koje poslovne funkcije, već se može definirati s obzirom na skup odvojenih aspekata pojedine teme predmeta itd. Na procesnu organizacijsku strukturu nailazimo u proizvodnim granama u kojima su faze obrade vezane uz izvjesne vremenske segmente ili uz zadanu tehnologiju, itd. Primjeri vremenske vezanosti javljaju se vrlo često u prehrambenoj industriji. Proizvodnja šunke, na primjer, zahtijeva fazu sušenja kao što proizvodnja vina zahtijeva fazu fermentacije. Ti vremenski segmenti, odnosno periodi čekanja zahtijevaju da se organizacija prilagođava vremenski ili fazno, procesno oblikovanim jedinicama. Osim u prehrambenoj industriji na procesnu organizacijsku strukturu nailazimo u svakoj grani gdje se proizvodnja odvija prema fazama tehnološkog procesa. Na primjer, poslovna funkcija obrade već oblikovanih glinenih (keramičkih) predmeta sastoji se od nekoliko odvojenih proizvodnih faza. Te faze mogu biti:

1. Odležavanje oblikovanog predmeta u prirodnom uljnom ekstraktu.
2. Termička obrada.
3. Bojanje predmeta.
4. Sušenje i zaštita predmeta.

Na temelju takvih proizvodnih procesa organizator može oblikovati organizacijske jedinice. Obrada mesnih proizvoda također uključuje fazno određene i okupljene djelatnosti. Na primjer, u slučaju industrijske pripreme šunke javljaju se slijedeće uobičajene faze:

1. Kemijska obrada – aromatizacija, sprečavanje truljenja, kiseljenja i vitaminsko pojačavanje.
2. Odležavanje – sušenje.
3. Estetska obrada – finiširanje pogodnih oblika, bojanje.

## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 4. Punjenje – pakiranje u prigodne konzerve, celofan, itd.

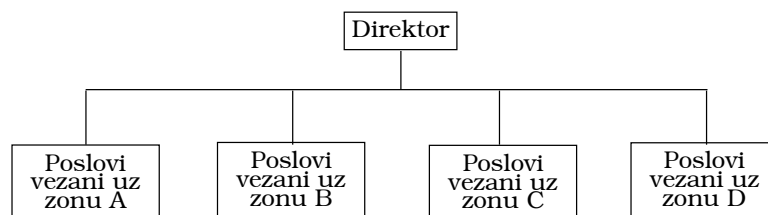
U svakom od gore navedenih primjera možemo pretpostaviti da se ranije faze – pronalaženje, miješanje i oblikovanje gline, ili uzgoj stoke, klanje i rezanje, odvijaju u okvirima neke druge organizacije, ili neke druge organizacijske jedinice više razine, ukoliko se procesna diferencijacija odvija na nižoj razini. Proizvodnja piva, na primjer, ne uključuje proizvodnju hmelja, a ne mora ni uključivati sve vidove obrade hmelja. S gore navedenim u vidu, procesna organizacijska struktura nastaje u organizacijama gdje pojedina poslovna funkcija, npr. proizvodnje, ne postoji kao odvojena ili nadređena jedinica, već se vidovi proizvodnje poput punjenja, sušenja, obrade javljaju kao samostalne poslovne jedinice. S tim u vidu možemo zaključiti da procesna organizacija tretira pojedini vid poslovne funkcije kao nezavisnu i jednakovažnu funkciju prema kojoj se formira organizacijska jedinica. U većini od navedenih srodnosti načelo okupljanja je izvjesna pretpostavljena (vremenska) srodnost, odnosno proces određen naglaskom na vrsti (procesne) srodnosti. S tim u vidu prepoznamo četiri uobičajene podjele prema:

- zonskoj srodnosti,
- tehnološkoj srodnosti,
- tematskoj srodnosti,
- kadrovskoj srodnosti.

## II. 1. B21Zonska srodnost ili srodnosti hibridnih zona

Ovu srodnost definiramo tijekom proizvodnje koja se u toku procesa kreće iz zone u zonu, s time da se u okviru pojedinog vremenskog segmenta zone preklapaju na način analogam preklapanju zone odgovornosti u okviru hibridnih struktura upravljanja.

Slika 44:

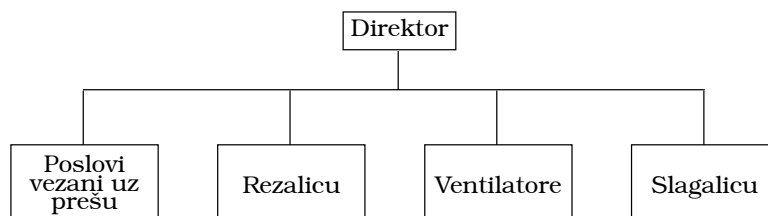


## II. 1 STRUKTURA

### II. 1. B22 Tehnološka srodnost – srodnost po oruđu, tehnologiji ili stroju

Tehnološka srodnost, tj. srodnost po oruđu, tehnologiji ili stroju određena je specifičnom tehnologijom ili specijalnosti na temelju koje se formira organizacijske jedinice. Takve procesne strukture javljaju se u proizvodnji raznorodnih proizvoda koje fazno obrađujemo istim ili sličnim alatom, strojevima ili utvrđenim postupcima. Na primjer, u proizvodnji papirnate konfekcije moguća je slijedeća struktura:

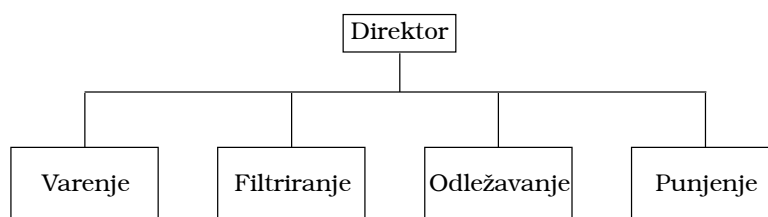
Slika 45:



### II. 1. B23 Tematska procesna srodnost

Tematska je procesna srodnost određena specifičnim zadacima, temama u skladu s kojima okupljamo različite tehnologije, alate i predmete u procesno određene jedinice. Takva srodnost je prisutna u prehrambenoj industriji ili proizvodnji pića, na primjer u proizvodnji piva.

Slika 46:



## **II. 1. B24Kadrovska procesna srodnost**

Kadrovska je procesna srodnost određena vrstom ljudstva koje specijalizira neki proces i koji formira jedinice. Ovakva struktura se javlja u administraciji i obradi različitih tema. U okviru administracije turske imperije obradi pojedine faze izvjesnog administrativnog zadatka sudjelovali su nacionalno određeni kadrovi. Jedan jedinstven zadatak, poput proizvodnje i trgovine mirodijama, ili formulacije nacionalne politike, bio bi fazno razdijeljen po nacionalno (kadrovski) određenim fazama. Na primjer, faza financiranja proizvodnje mirodijama odvijala bi se u specifičnom vremenskom segmentu u skladu sa židovskim kalendarom, odnosno odvijala bi se u zimskom periodu. Proizvodnja bi bila vezana uz Armence i odvijala bi se u proljeće i ljeto, dok bi Grci osiguravali trgovinu, prevoz i komunikacije tokom jeseni. Isto tako, jedinstvenu nacionalnu politiku oblikovali bi veziri sa štabnim nacionalnim timovima. U današnje vrijeme proizvodnja jedinstvenog školskog TV programa, na primjer, može biti organizirana putem generacijski određenih kadrovskih, i u tom kontekstu, i faza. U suvremenom poslovnom kontekstu temelj procesne odredbe mogu činiti nacionalne i profesionalne kadrovske skupine, npr. inženjeri, društvenjaci, ekonomisti, itd. U svemu navedenom bitno je da se kadrovska specijalnost manifestira kao faza jedinstvene obrade jedinstvenog perioda li usluge. Kadar kao skupina-pojedinac i pojedinac čine centralna upravna mjesta putem kojih se upravlja.

## II. 1 STRUKTURA

# II. 1. B3PROSTORNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

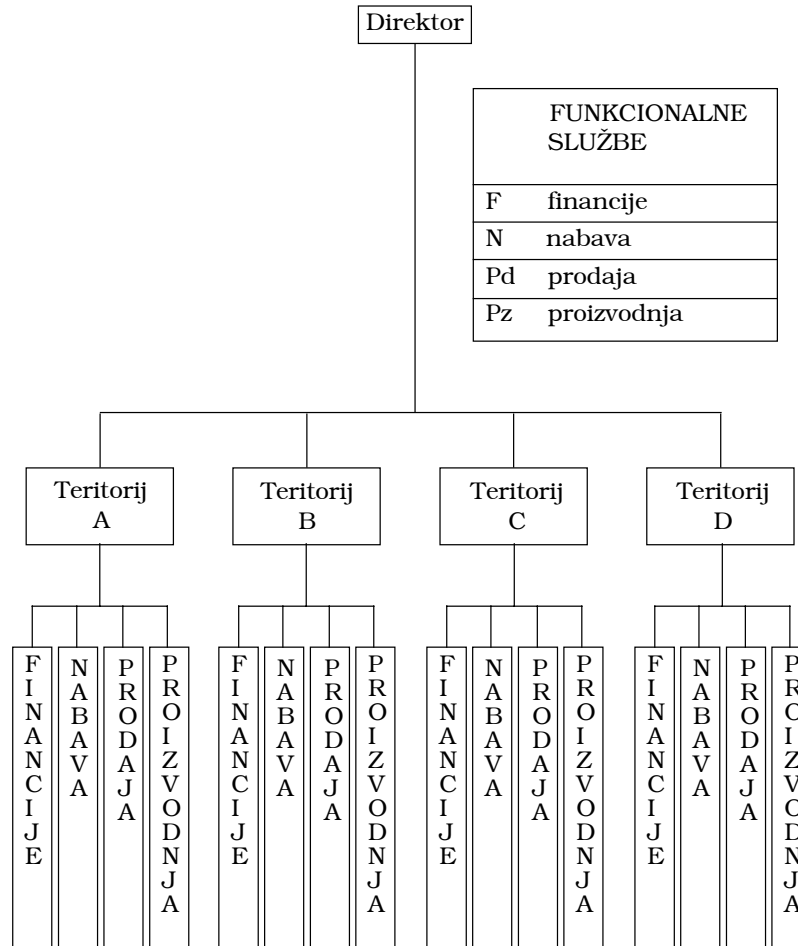
Prostorna, ili teritorijalna, organizacijska struktura prema Sikavici i Novaku jest: „takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te okupljanje i povezivanje srodnih i sličnih poslova i osnivanje nižih jedinica obavlja prema zemljopisnim područjima ili teritoriju.“<sup>184</sup> Iako se u okviru svake od navedenih organizacijskih struktura, u okviru određenih jedinica, javlja veći broj organizacijskih djelatnosti, prostorno određena organizacija zahtijeva najjasniju odredbu svih, ili većine bitnih, poslovnih funkcija u okviru svakog od određenih prostora. Efektivno to znači da se u okviru određenog prostora formira miniorganizacija koja zastupa sve potrebne funkcije, odnosno u šabloniziranom smislu organizacija koja sadrži svih osam temeljnih funkcionalnih zadataka, odnosno sve četiri temeljne djelatnosti, a te su: financije, nabava, prodaja i proizvodnja. (vidi sliku 10) Teoretski gledano, svaka teritorijalna jedinica preslikavala bi gotovo savršeno svaku mini ili makroorganizaciju u cjelini. U praksi takav slučaj je rijedak ili ne postoji. Šabloniziran primjer navodimo radi shvaćanja koncepta.

---

<sup>184.</sup> Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str 141.

## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 47:



Veoma često, izvjesne sveorganizacijske infrastrukturne procesne štabne i ine službe bit će koncentrirane oko naslova – direktora – top menadžmenta, ili raspoređene oko, ili na višim razinama, dok će se ostale djelatnosti raspoređivati prostorno s većom ili manjom koncentracijom ili naglaskom. U odnosu na teritorijalnu organizacijsku strukturu važno je primijetiti slijedeće. Epitet ili ime teritorijalna struktura vezano je uz lokacijski (teritorijalno) određen presjek različitih funkcija ili uz teritorijalnu odredbu pojedine ključne funkcije. To znači slijedeće. Ukoliko na više lokacija okupljamo funkcionalne jedinice tako da se u okviru svake lokacije nalazi isti ili sličan broj funkcija kojima definiramo nekoliko

## II. 1 STRUKTURA

miniorganizacija, tada s pravom govorimo o teritorijalnoj strukturi. Ukoliko, pak, na lokaciji A obavljamo sve poslove nabave, dok se proizvodnja odvija na lokaciji B, financije na lokaciji C, tada ne možemo bez daljnega govoriti o teritorijalnoj strukturi. Naime, ukoliko se nabava, prodaja, proizvodnja konstituiraju kao odvojene cjeline na različitim lokacijama, tada je funkcija, a ne lokacija, ono što određuje prirodu strukture. Isto tako, ukoliko se pojedini različiti predmeti proizvode na različitim lokacijama, tada su ti predmeti, a ne lokacija, ono što određuje strukturu. Ukratko, teritorijalna organizacijska struktura nije, bez daljnega, određena činjenicom da se izvjesne organizacijske djelatnosti odvijaju na različitim (teritorijalnim) lokacijama. Ono što određuje prirodu strukture jest načelo oko kojeg okupljamo infrastrukturne funkcije, a te su: osmišljavanje, upravljanje, opsluživanje, itd. Ako poslovna funkcija posjeduje svoju infrastrukturu, odnosno svoje procesne funkcije, tada govorimo o funkcionalnoj strukturi. Ako, pak, infrastrukturne funkcije vežemo uz lokaciju tada lokacija, ili teritorij, postaje načelo oko kojeg gradimo organizaciju. Iznimku gore navedenom pravilu čine slučajevi izdvajanja teritorijalne diferencijacije pojedine poslovne funkcije. Na primjer, ukoliko organizacija izdvaja prodaju i locira je na nekoliko različitih lokacija, tada ne govorimo o funkcionalnoj, već o djelomično teritorijalnoj strukturi. Razlog za takav opis je slijedeći. Teritorijalno diferencirana prodaja u pravilu će se javljati na drugoj razini raščlanjivanja kao sekundarna funkcija izvedena iz primarne funkcije prodaje koja se javlja u okvirima funkcionalne ili neke druge strukture. U takvom slučaju govorimo o matičnoj funkcionalno strukturiranoj organizaciji, te o teritorijalnoj strukturi prodaje. Prodaja, u ovakvim slučajevima, postaje funkcionalno nezavisna – to znači da uspješnost prodaje nije vezana uz uzku koordinaciju s ostalim poslovnim funkcijama. S tim u vidu, u okviru prodaje miniorganizacija razvija i svoje infrastrukturne funkcije i svoje vlastito financiranje, nabavu, itd., odnosno postoje mikrosustav. Iako se sve vrste prostorno temeljenih organizacijskih struktura uglavnom odnose na teritorijalno, ili zemljopisno prepoznatljiv prostor, odredba tog prostora nije uvijek jednoznačna. Prostor može odrediti izvjestan kulturološki prepoznatljivo načelo, ali i tržište. Nije jednostavno razlučiti kada i koliko potrošači jedne generacije (školski uzrast, penzioneri), potrošači jedne nacije (Grci) ili spolno određeni potrošači (muškarci) definiraju, ili ne definiraju prepoznatljiv prostor. U organizacijskoj literaturi uobičajeno je da se prostor, koji definira izvjesna političko–infrastrukturna ili klimatska srodnost, veže uz zemljopisnu strukturnu podjelu. Prostor koji, pak, definira izvjestan kulturološki ili generacijsko načelo češće se veže uz strukturu prema potrošačima ili prema tržištu. Tako se, na primjer, u zabavnoj ili znanstvenoj izdavačkoj djelatnosti jedinice mogu definirati u skladu s omladinskom potražnjom, potražnjom penzionera, potražnjom visokoškoloranih, itd. S obzirom na višestruk vid tog koncepta potrebno je, i moguće, višestruko



## II. 1. B ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

poimanje prostora. U svakom slučaju kulturološki, spolno ili starosno određen prostor u ovom kontekstu nije relevantan osim ako se ne manifestira zemljopisno. S tim u vidu prepoznajemo četiri moguća poimanja prostora:

- kulturološki određen prostor,
- političko–institucijski određen prostor,
- komunikacijsko–infrastrukturno određen prostor,
- tržišno određen prostor.

### **II. 1. B31Strukovno – kolegijalno određen prostor**

Strukovno, tj. kolegijalno određen prostor može biti određen timskim, kolegijalnim, nacionalnim, spolnim, starosnim i obrazovnim kulturološkim kriterijima. U načelu, starosne skupine ili nacionalne manjine teže okupljanju u okviru specifičnog zemljopisnog prostora, no taj prostor neće uvijek činiti kompaktnu teritorijalnu cjelinu. S tim u vidu, organizacije će se, u svakom slučaju, definirati teritorijalno no, po potrebi, u skladu s višestruko koncipiranim veznim načelima. Primjer takve organizacije javlja se u izdavačkoj djelatnosti, u proizvodnji filmova, ploča, disketa, odnosno u obrazovnoj sferi, u sferi zabavne i ozbiljne glazbe, u modno orijentiranoj industriji, itd.

### **II. 1. B32Političko – institucijski (mrežno) određen prostor**

Političko – institucionalno, tj. mrežn određen prostor određen je političkim i institucijskim kriterijima. U okviru zadanog teritorija ideologija, zakoni, prisutnost, ili odsutnost, pravne države definira organizaciju. Politički određen prostor ne mora, neminovno, biti vezan uz političku državu. U ranim devedesetim godinama dvadesetog stoljeća u okviru Republike Hrvatske naziralo se nekoliko političkih prostora: ružičaste zone, prostor pod kontrolom međunarodnih snaga, Krajine, eksteritorijalni duty-free prostor, itd. U prošlosti, na svjetskom makroplanu, poznati je primjer bio prostor političkih blokova. Poslovne organizacije se, u praksi, ponekad prilagođavaju tim realnostima.

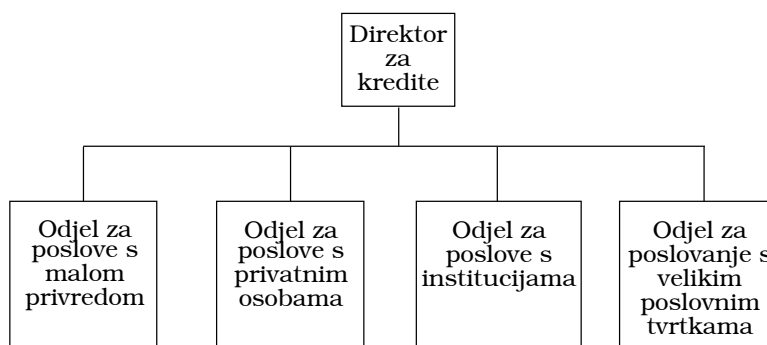
## II. 1 STRUKTURA

### II. 1. B33 Tržišno (zemljopisno) određen prostor

U ovom slučaju organizacijska jedinica određena je u skladu s kriterijima koje određuju skupine potrošača i tržišta.

Na primjer, proizvođači električne struje biti će usmjereni na bitno različite potrošače, poput individualnih potrošača, industrijskih potrošača, institucijâ ili, pak, potrošača u skladu s različitim dobima dana i noći. Banke će ponekad diferencirati neke jedinica – departmane – u skladu s određenim potrošačima (vidi sliku 48 ()).

Slika 48:



Velike međunarodne tvrtke ponekad će se organizirati i prema predmetima (proizvodima) i prema kupcima. Slijedeći od Wisse Dekkera citirani primjer, Sikavica i Novak navode kompaniju Phillips koja djeluje na tržištima:

- a) kućanskih aparatâ,
- b) potrošne elektronike,
- c) industrijskih proizvodâ,
- d) telekomunikacijâ,
- e) obavijestnih sustavâ i proizvodâ,

s time da svaka od navedenih divizija ima i točno određenu kategoriju kupaca, što automatski navodi Phillips da se strukturira i po tom kriteriju.<sup>185</sup>

## **II. 1. B34Komunikacijski – infrastrukturno određen prostor**

Na ovu podkategoriju prostorne strukture najčešće nailazimo upravo u komunikacijski, odnosno infrastrukturno ovisnim djelatnostima. AT&T se u Južnoj Americi prilagođava trima različitim profilima komunikacijskog prostora i istom adekvatnim potrebama potrošača. U odsutnosti političkih i institucijskih zapreka željeznički, autobusni i zrakoplovni, odnosno prometni prostor SAD fluidno se mijenja i redefinira u skladu s infrastrukturnom pozadinom tog makroprostora. Informatički sustavi ponekad fluidno nadilaze političke, kulturološke, klimatske i ine granice i zatvaraju specifične međunarodno povezane regionalne sustave. Real-time tehnologija apstrahira i vremenska ograničenja što upućuje na sve fluidniju odredbu organizacijskog prostora u području eklektronike i pratećih industrija. S druge strane, informatičko-komunikacijski prostor određuje i organizacijske oblike nekih konvencionalnih industrijâ i granâ, poput uslugâ opečnito, a specifično turizma. Turističke agencije s lakoćom povezuju u jedinstven organizacijski paket transnacionalne poligone u okviru kojih formiraju nove podpodjele, uz ostalo upravo i u skladu s infrastrukturom.

---

<sup>185.</sup> Wisse, Dekker, Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World, Long Range Planning, vol. 19, no. 2, April 1986., str. 33.

## II. 1 STRUKTURA

### II. 1. B4PREDMETNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

To je vrsta organizacijske strukture gdje proizvod, ili usluga, definira načelo na temelju kojega raščlanjujemo zadatke te povezujemo, odnosno okupljamo organizacijske djelatnosti i organizacijske subjekte u okvire poslovnih jedinica, ili prema Sikavici predmetna organizacijska struktura je: „takva vrsta organizacijske strukture poduzeća kod koje se podjela rada u poduzeću te okupljanje srodnih i sličnih poslova, kao i formiranje nižih organizacijskih jedinica, obavlja prema proizvodima ili uslugama.“<sup>186</sup> Predmetna organizacijska struktura manifestira se u okvirima slijedeće četiri podpodjele:

- strateška poslovna jedinica SBU,
- projekt,
- struktura obzirom na predmet,
- struktura obzirom na usluge i dodatnu vrijednost.

### II. 1. B41Struktura vođenja prema strateškim poslovnim jedinicama (eng. *Strategic Bussines Units*)

Velike međunarodne korporacije često okupljaju fizičke predmete ili usluge u okvire jedinica na temelju relativno samostalnih strategijskih odrednica. Ove jedinice su divizionalno organizirane, a orijentirane su i na skupine srodnih proizvoda i na skupine srodnih kupaca. Te jedinice karakterizira srodna tehnologija, proizvodnja, marketing, te čine nezavisne profitne centre.

### II. 1. B42Projektna predmetna struktura vođenja

Projekt u ovom kontekstu vrši ulogu predmeta oko kojega okupljamo jedinice.

<sup>186</sup>. Sikavica, P., Novak, M., op.cit., str. 136.

## **II. 1. B43Struktura vođenja prema fizičkom predmetu – proizvodu**

U okviru ove strukture svi, ili veći dio poslova, uključujući nabavu, financije, prodaju, javljaju se u okviru organizacijske jedinice vezane uz fizički predmet proizvoda. U okviru tako organizirane jedinice manifestiraju se i infrastrukturne funkcije. To znači, da će se oko fizičkog proizvoda koncentrirati i funkcije osmišljavanja, upravljanja, opsluživanja i izvođenja.

## **II. 1. B44Struktura vođenja prema usluzi**

Ova organizacijska struktura temeljena je na već navedenim načelima predmetne podjele s time da se usluga tretira kao predmet. Tako se, na primjer, u turističkoj agenciji mogu formirati jedinice koje će se baviti uslugama (eng.) *bookinga*, obavješćivanja (informiranje), prijevoza turistâ, itd.



# ZAKLJUČAK

Strukture organizacija možemo promatrati iz dvije perspektive, odnosno s obzirom na dva koncepta, a ti su:

- A) strukture vođenja (po subjektu) i
- B) organizacijska struktura (po objektu).

Strukture vođenja se formiraju s obzirom na zakonitosti sustavnog prostora u okvirima četiriju kategorija, ili četiri vertikalne razine, a te su: organska, projektna, matrična i linijska. Horizontalno gledano, svaka od tih četiriju razina dijeli se po vrsti u četiri podkategorije koje su navedene u ovom radu. Organizacijska struktura prema objektu velikim dijelom opisuje i uključuje organizacijsku strukturu vođenja, odnosno organizacijsku strukturu prema subjektu, kao i obratno. Organigram kojeg susrećemo u organizacijskoj praksi, proizlazi iz vrste sinteze navedenih teoretskih usmjerenja (prema subjektu i objektu). Općenito govoreći, organizacijska struktura (prema objektu) bliža je modelima kojima se služimo u praksi. Precizno razdvajanje i sastavljanje obje vrste organizacijskih struktura je moguće, no nadilazi okvire ovog rada. Teoretičar organizacije kao i organizator u praksi vrstnije će pristupati teoriji ili primjenjivati teoriju (u praksi) ukoliko je upoznat s problematikom koja proizlazi kao rezultat dva različita, ili ne savršeno identična, poimanja organizacijske strukture. Razdvajanjem dvije temeljne vrste strukture u svrhu konačne sinteze, organizator dolazi u priliku da iste sintetizira, a ta sinteza može primjerice uzeti oblik matrice.

## II. 1 STRUKTURA

Slika 49: Sažetak: Strukturaodredb

<b>II. 1. B</b> <b>II.</b> ORGANIZACIJSKA STRUKTURA UPRAV-	<b>II. 1. B1</b> FUNKCIONALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	<b>II. 1. B2</b> PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	<b>II. 1. B3</b> PROSTORNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	<b>II. 1. B4</b> PREDMETNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA
<b>II. 1. A1</b> ORGANSKA STRUKTURA UPRAVLJANJA	<b>II. 1. B11</b> Inicijalni oblik funkcionalne strukture <b>II. 1. A11</b> Inicijalni ili apostolski oblik	<b>II. 1. B21</b> Zonska srodnost ili srodnosti <b>II. 1. A12</b> Hibridna ili greko – latinska struktura	<b>II. 1. B31</b> Strukovno – kolegijalno određen <b>II. 1. A13</b> Kolegijalna struktura	<b>II. 1. B41</b> Struktura vođenja prema <b>II. 1. A14</b> Latinska ili strateška organska
<b>II. 1. A2</b> MODULARNA STRUKTURA VOĐENJA	<b>II. 1. B12</b> Razvojni oblik funkcionalne strukture <b>II. 1. A21</b> Funkcijska struktura modularnoga	<b>II. 1. B22</b> Tehnološka srodnost – srodnost <b>II. 1. A22</b> Tematski modul vođenja	<b>II. 1. B32</b> Političko – institucijski (mrežno) <b>II. 1. A23</b> Zemljopisni i modul vođenja	<b>II. 1. B42</b> Projektna predmetna struktura vođenja <b>II. 1. A24</b> Predmetni prostor
<b>II. 1. A3</b> MATRIČNA STRUKTURA VOĐENJA	<b>II. 1. B13</b> Standardni oblik funkcionalne strukture <b>II. 1. A31</b> Razvojna ili horizontalna matrična struktura	<b>II. 1. B23</b> Tematska procesna srodnost <b>II. 1. A32</b> Specijalistička struktura upravljanja	<b>II. 1. B33</b> Tržišno (zemljopisno) određen <b>II. 1. A33</b> Čista matrična struktura vođenja	<b>II. 1. B43</b> Struktura vođenja prema fizičkom predmetna struktura vođenja <b>II. 1. A34</b> Prejektivna struktura vođenja
<b>II. 1. A4</b> LINIJSKA STRUKTURA VOĐENJA	<b>II. 1. B14</b> Razvijeni oblik funkcionalne strukture <b>II. 1. A41</b> Razvijena linijska struktura vođenja	<b>II. 1. B24</b> Kadrovska procesna srodnost <b>II. 1. A42</b> Linijska struktura sa centralnim	<b>II. 1. B34</b> Komunikacijski – infrastrukturno određen <b>II. 1. A43</b> Stožerna linijska struktura	<b>II. 1. B44</b> Struktura vođenja prema usluzi <b>II. 1. A44</b> Uslužna odnosno Stožerna (struk-