

**Maja Daraboš, univ. spec. oec.<sup>1</sup>**

## **PRIKAZ KNJIGE: ORGANIZACIJA VELIKIH PODUZEĆA**

Urednik: **Prof. dr. sc. Lovorka Galetić**  
Autori: **Prof. dr. sc. L. Galetić, prof. dr. sc. M. Cingula, prof. dr. sc. D. Tipurić, doc. dr. sc. S. Rašić, dr. sc. D. Filipović, dr. sc. T. Hernaus, dr. sc. D. Hruška, dr. sc. I. Marić, dr. sc. N. Podrug, mr. sc. A. Aleksić, mr. sc. I. Načinović, M. Klindžić, univ. spec. oec., M. Mešin, univ. spec. oec.**  
Nakladnik: **Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb**  
Mjesto i godina izdanja: **Zagreb, 2011.**  
Broj stranica: **597**  
ISBN: **978-953-6895-45-8**

Primjerena organizacijska rješenja danas su jedan od osnovnih preduvjeta ostvarivanja konkurentske prednosti. Prema tome potrebno je dobro poznavati odnos organizacijskog dizajna i efektivnosti, čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture, načela organizacije, vertikalnu i horizontalnu diferencijaciju, tradicionalne i suvremene organizacijske strukture, organizacijske promjene, kulturu i sukobe, društvenu odgovornost poduzeća i integracijske procese. Urednica zajedno sa svojih dvanaest suradnika u knjizi „Organizacija velikih poduzeća“ obrađuje aktualna pitanja organizacije poduzeća, kombinirajući teoriju i praksu, na način da su u svakom poglavlju najprije teorijski obrađeni najznačajniji aspekti organizacije, a na kraju svakog poglavlja analizirana praksa hrvatskih poduzeća na temelju rezultata empirijskog istraživanja, što doprinosi boljem razumijevanju teme. Knjiga se sastoji od četrnaest poglavlja. Tekst je popraćen brojnim slikama, grafikona i tablicama, čak 115 slika i 86 tablica obuhvaćeno je u knjizi. Knjiga završava kazalom pojmova te zbrojno navedenim korištenim izvorima literature kojih je 595. U knjizi su obrađeni osnovni aspekti i problemi organizacije, s time da se posebna pozornost posvećuje velikim poduzećima i njihovoj usporedbi s malim i srednjim poduzećima.

Uloga organizacije postaje sve važnija, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog diversificiranosti aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Prvo poglavlje pojmovno određuje organizaciju u institucionalnom i funkcijском smislu. Nadalje, objašnjena je važnost same organizacije kao i različitih vrsta organizacije te se uz to pojmovno određuju velika poduzeća i elaboriraju specifičnosti karakteristične za velika poduzeća.

---

<sup>1</sup> Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb.

U sljedećem poglavlju obrađeni su ključni elementi i modeli organizacijskog dizajna koji olakšavaju kvalitetno provođenje organizacijske analize i dijagnoze te predstavljaju podlogu za ostvarenje organizacijske efektivnosti. U radu se naglašeno razmatra strategija kao glavna odrednica organizacijskog dizajna, ali i menadžeri kao ključni nositelji procesa dizajniranja organizacije. Također, ističe se važnost primjene organizacijskog dizajna i ostvarivanja sklada između različitih aspekata i dijelova organizacije, a sve u svrhu ostvarivanja boljih poslovnih rezultata. Nadalje, teorijski je objašnjen koncept organizacijske efektivnosti, uvodi se pojašnjenje pojma strategiziranja kao dinamičkog procesa formuliranja strategije te se stavlja naglasak na ulogu strategije u procesu dizajniranja organizacije i ističe organizacijski dizajn kao izvor održive konkurentne prednosti.

U trećem su poglavlju detaljno elaborirani relevantni unutarnji čimbenici organizacije poput ciljeva i strategije, tehnologije, veličine organizacije, ljudskih potencijala te životnog ciklusa i starosti organizacije. S obzirom na snažan utjecaj elemenata okoline, menadžeri su prisiljeni prilagoditi organizacijska rješenja oblikovanjem unutarnjih čimbenika organizacije. Objašnjena je priroda navedenih čimbenika, kao i njihov utjecaj na oblikovanje organizacijskog rješenja. Autori su pružili svoju interpretaciju utjecaja i važnosti pojedinog unutarnjeg čimbenika oblikovanja organizacije. Uz to, definirani su ključni strateški pojmovi, pojašnjen je složen odnos između strategije i organizacijske strukture, opisani ključni aspekti provedbe strategije te je prikazano smanjivanje organizacije kao način optimizacije poslovanja.

Nakon detaljne razrade unutarnjih čimbenika organizacije, u četvrtom su poglavlju knjige analizirani čimbenici okoline na koje, za razliku od unutarnjih čimbenika, organizacija ne može djelovati, već im se mora prilagođavati. Upravo o uspješnijem ili manje uspješnom prilagođavanju tim čimbenicima često ovisi i efikasnost poslovanja organizacije. U poglavlju je istaknuta razlika između specifične i opće okoline, uspoređene su karakteristike sigurne i nesigurne okoline i navedeni novi čimbenici u okolini koji zahtijevaju drugačiji pristup organizaciji poput globalizacije, nove tehnologije, ekonomije znanja, hiperkonkurencije i društvene odgovornosti poduzeća.

Peto poglavlje obuhvaća podjelu i grupiranje poslova i organizacijskih jedinica kao temeljnu problematiku svake organizacije i njezina organizacijskog rješenja. Kvalitetna diferencijacija, a potom i integracija poslovnih aktivnosti omogućuju podjelu rada i specijalizaciju, brže i stručnije obavljanje posla, potiču kreativnost, optimiziraju poslovne procese te omogućuju ostvarivanje sinergijskih učinaka širom organizacije. U ovom se poglavlju dubinski objašnjava problematika raščlanjivanja i grupiranja zadataka na način da su najprije opisane razine i složenost organizacijske analize, nakon čega su detaljno objašnjene vertikalna i horizontalna diferencijacija i integracija, zaključno s odnosom između centralizacije i decentralizacije organizacije.

Sveobuhvatan teorijski pregled organizacijskih struktura poduzeća, koje predstavljaju formalnu osnovu za uspješno obavljanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti bilo koje organizacije sadržan je u šestom poglavlju. Uslijed primjetne različitosti i specifičnosti konteksta unutar kojega posluju, organizacije razvijaju i specifične načine organiziranja, odnosno grupiraju i raščlanjuju organizacijske zadatke i poslovne aktivnosti, utvrđuju hijerarhijske odnose i lance zapovijedanja te ovlasti i odgovornosti pojedinih zaposlenika i menadžera prema različitim kriterijima ili načelima grupiranja. Nakon detaljne klasifikacije organizacijskih oblika, napravljen je cjeloviti prikaz niza tradicionalnih, suvremenih i hibridnih or-

organizacijskih struktura. U ovom je poglavlju naglašena i potreba dizajniranja na različitim razinama organizacijskog sustava te su istaknuti brojni izazovi organizacijskog dizajna koji zahtijevaju prilagodbu i uspostavljanje ravnoteže u svakoj situaciji.

Autori naglašavaju kako je pozornost potrebno posvetiti novim oblicima organiziranja koji mogu unaprijediti postojeću praksu i ponuditi potpuno nove načine obavljanja poslovanja i organiziranja. U sedmom su poglavlju detaljno razrađene najznačajnije tendencije poput pojave timske i procesne organizacije, eksternalizacije aktivnosti, umrežavanja i virtualnog načina rada, kao i pojava učeće i samodizajnirajuće organizacije. Ovo poglavlje pruža bolje razumijevanje suvremenih tendencija organiziranja koje omogućavaju uvođenje organskih elemenata u postojeće organizacijske strukture i ubrzavaju, odnosno omogućavaju optimizaciju raspoloživih organizacijskih resursa.

U osmom se poglavlju opisuju izazovi dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini odnosno organiziranje poduzeća u različitim stupnjevima razvoja međunarodnog poslovanja. Nakon analize relevantnih čimbenika dizajniranja organizacije u međunarodnoj okolini prikazani su različiti modaliteti dizajniranja organizacije u različitim stupnjevima razvoja međunarodnog poslovanja te organizacijska evolucija multinacionalnih poduzeća.

Nadalje ukazuje se na temeljne koncepte organizacijskih promjena i inovacija, kao i na temeljne korake i probleme u procesu upravljanja istima, s obzirom da se u suvremenom poslovanju pojavljuju nove, fleksibilnije organizacijske strukture, kao i novi pristupi organizaciji. U devetom se poglavlju objašnjavaju razlozi zbog kojih je upravljanje promjenama nužno u današnjem poslovanju i navode se različite klasifikacije promjena s obzirom na različite kriterije podjele. Uz to, obrađuju se i načini provedbe organizacijske promjene, odnosno načini na koje se njome upravlja te se uspoređuju prednosti i nedostaci različitih metoda upravljanja promjenama. Na kraju poglavlja detaljno se definira pojam inovacije kao posebnog oblika promjena i s njom povezanih koncepata te se navode karakteristike koje izdvajaju inovativne od ostalih organizacija.

U desetom se poglavlju sustavno obrađuje problematika organizacijske kulture i klime. Pored detaljnog definiranja pojma organizacijske kulture i klime, opisana je i njihova uloga kao i njihovi elementi kako bi se čitateljima razjasnila uloga organizacijske kulture u današnjim poduzećima. Sustavna analiza organizacijske kulture ukazuje na činjenicu da se kroz različite definicije i pristupe organizacijskoj kulturi, koji se spominju u ovom poglavlju, provlači ograničeni broj dimenzija i tipova organizacijske kulture, što omogućuje iznošenje određenih generalizacija o organizacijskoj kulturi kroz tipologiju iste. Također, objašnjene su veze između organizacijske kulture i uspješnosti poslovanja poduzeća, odnosno procesa mijenjanja organizacijske kulture te su definirane osnovne metode mjerenja i ocjenjivanja organizacijske kulture.

U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju, u kojemu su ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često neusklađeni ili međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuovisne, nemoguće je izbjeći ili ne priznati sukob kao bitan segment organizacijskog ponašanja i života uopće. Stoga se u jedanaestom poglavlju definira važnost sukoba unutar organizacija te se navode najčešći uzroci kao i vrste sukoba, nakon čega se klasificiraju pojedini stilovi upravljanja sukobom i identificiraju pozitivne i negativne posljedice sukoba na razini pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije.

Donedavno, mnoga su područja performanci poduzeća, osim profita i internih ciljeva, bila od sporedne važnosti, no posljednjih su desetljeća poduzeća iskusila krize i počela

uviđati rastuću važnost društveno odgovornog poslovanja poduzeća. U dvanaestom poglavlju, objašnjen je razvoj koncepta društvene odgovornosti kroz definiranje glavnih područja i motiva koji potiču poduzeća prema odgovornom poslovanju. Nadalje, razrađena je važnost uloge poduzeća i ostalih sudionika društva u procesu razvoja društveno odgovornog poslovanja te su navedene mogućnosti i perspektive razvoja društveno odgovornog poslovanja hrvatskih poduzeća.

Naglasak trinaestog poglavlja stavljen je na razumijevanje odnosa upravljačkih struktura i procesa u velikim organizacijama. Autori upoznaju čitatelje s pojmom i određenjem korporativnog upravljanja, specifičnostima korporacije kao organizacijskog oblika te teorijskim pristupima određenja odnosa u upravljačkim strukturama i procesima velikih organizacija. Posebno je stavljen naglasak na osnovni organizacijski problem koji korporativno upravljanje pokušava riješiti - problem alokacije prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno koriste korporacijske resurse u cilju stvaranja vrijednosti. U poglavlju se navode i prikazuju ključni procesi u određenju konkurentne pozicije hrvatskih korporacija.

Usljed realizacije razvojne strategije, poduzeća se često odlučuju za ekspanziju poslovanja spajanjem, preuzimanjem ili strateškim povezivanjem. U poglavlju su definirani i detaljno opisani integracijski modaliteti kroz detaljnu analizu integracijskih procesa kao jednog od načina rasta poduzeća, pri čemu je ukazano na sve prednosti i nedostatke tih procesa. Uz to, horizontalne i vertikalne integracije, kao i razlozi i učinci integracijskih procesa, objašnjeni su u kontekstu suvremenih poslovnih trendova. Posebno su elaborirani alternativni oblici integracije poput strateških saveza i zajedničkih ulaganja kao formalizirani strateški savezi gdje partneri stvaraju novi, zasebni poslovni i pravni entitet.

Knjiga dotiče sve bitne aspekte i probleme organizacije na način koji dosad nije bio uobičajen u hrvatskoj znanstvenoj i stručnoj literaturi. U knjizi je dan prilog izgradnji novih teorijskih pristupa u objašnjavanju relevantnih pitanja suvremene organizacije poduzeća kroz razradu aktualne problematike organizacije velikih poduzeća za postizanje njihova preživljavanja i razvoja u uvjetima svjetske ekonomske krize.

Galetić, L. i suradnici napisali su značajno djelo koje predstavlja izvoran istraživački rad o relevantnoj temi, koje kvalitetom pristupa, obrade i teorijskim doprinosom nadilazi domaće okvire. Knjiga „Organizacija velikih poduzeća“ namijenjena je studentima i menadžerima, ali i svima zainteresiranima za bolje upoznavanje organizacijskih aspekata poduzeća. Studentima nudi mogućnost da pronađu pojedine dijelove organizacijske teorije koja ih zanima, ali i da vide kako se ona ostvaruje u praktičnom životu, u hrvatskim poduzećima. Menadžeri, stručnjaci i poslovni ljudi će, čitajući ovu knjigu, doći do brojnih novih spoznaja, koje će im pomoći da brže identificiraju organizacijske probleme koji se javljaju u njihovu okruženju, te da ih lakše i uspješnije riješe.