

**Dr. NIKOLA KNEGO**

Docent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

## **ORGANIZACIJSKE RAZINE U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI PODUZEĆA**

UDK 65.012

Pregledni članak

Prihvaćeno: 6.10.1993

### **Sažetak**

*Blizu 92 % naših poduzeća danas se prema kriteriju veličine svrstava u kategoriju malih poduzeća. To su poduzeća čija je struktura organizacije jednostavna, koja se još naziva i poduzetničkom strukturom. Takva struktura organizacije gotovo da ne poznaje organizacijske jedinice i organizacijske razine. S rastom i razvojem takvih poduzeća javit će se potreba usklađivanja njihovih organizacijskih struktura s novonastalim stanjem. Koji su "modeli" strukturiranja mogući i kakvo je mjesto, uloga i značenje organizacijskih razina u strukturi organizacije poduzeća predmet je interesa ovog rada.*

**Ključni pojmovi:** *poduzeće, struktura organizacije, rast, organizacijska razina, organizacijska jedinica, organizacija s uskim rasponima, organizacija sa širokim rasponima, raspon rukovođenja.*

### **1. UVOD**

Poduzeće je u našim uvjetima određeno elementima kao što su: a) pravna osobnost; b) djelatnost koju obavlja i c) svrha<sup>1</sup> njegova postojanja.

- 
- 1** Misija i/ili svrha su pojmovi koji se često upotrebljavaju kao sinonimi koji bi trebali utvrditi temeljnu funkciju ili zadatak poduzeća ili nekog njegovog dijela. Poduzeće postoji, u svakom društvu, sa svrhom ostvarivanja osnovne funkcije ili zadatka koji mu je određen. Svrha svake poslovne aktivnosti je općenito proizvodnja dobara i/ili usluga. Moguće je i razlikovanje svrhe i misije poduzeća. Dok se društvena svrha određuje proizvodnjom i/ili distribucijom proizvoda i usluga, misija poduzeća je po obujmu uža i svodi

Proizlazi da je poduzeće pravna osoba koja obavlja privrednu djelatnost radi stjecanja dohotka odnosno dobiti.<sup>2</sup> Ta definicija integrira određujuće elemente (a-c). Ona pobliže određuje djelatnost i svrhu postojanja poduzeća. Vidljivo je, iz određenja poduzeća, da su samo one pravne osobe koje obavljaju privrednu djelatnost poduzeće. Takva konstatacija je upitna jer svaka pravna osoba i kad obavlja privrednu djelatnost ne mora biti poduzeće. Postoje jednostavniji poslovno-organizacijski oblici tipa samostalne radnje koji su posebno prisutni u uslužnim djelatnostima, kao što su: trgovina, ugostiteljstvo i uslužno zanatstvo.

Upitno je određuju li elementi (a-c) poduzeće. Kada bi elementi određivali poduzeće, onda bi svaki oblik organizacije kakve smo imali mogao biti izjednačen s poduzećem. Imali su pravnu osobnost. Obavljali su privrednu djelatnost. Stjecali su prihod, odnosno dohodak. Proizašlo bi da imamo različite nazive za iste sadržaje, a to ne stoji.

Da bismo to izbjegli, potrebno je početi od nekih sistemski diferentnih obilježja po kojima se poduzeće razlikuje od ranije postojećih oblika organizacije. Radi se o ova četiri načela: a) poslovne autonomije; b) imovinske autonomije; c) privređivanja s maksimiranjem profita i d) autonomije u snošenju poslovnih rizika.<sup>3</sup>

Poduzeće se može tretirati i kao jedna od brojnih organiziranih ljudskih aktivnosti. Ono je u tom smislu utemeljeno na dva osnovna, ali međusobno suprotstavljena zahtjeva. Prema H. Mintzbergu<sup>4</sup> to su: podjela rada i koordinacija. Podjelom rada globalni se zadatak poduzeća (njegova misija ili svrha postojanja) dijeli na posebne i pojedinačne zadatke. Brojnost tih zadataka zavisit će od vrste organizacijske strukture, njezine složenosti i primjenjivosti za konkretno poduzeće<sup>5</sup>. Koordinacijom se postiže vremensko i prostorno usklađivanje zadatka u cilju njihova izvršenja. Koordinacija se može smatrati centripetalnom snagom koja drži organizaciju na okupu.

U radu ćemo se detaljnije baviti mjestom, ulogom i značenjem organizacijskih razina u strukturi organizacije poduzeća. Kazat ćemo nešto i o strukturi organizacije te nekim mogućim mehanizmima koordinacije rada, i to u mjeri koliko je nužno.

---

se na proizvodnju i/ili distribuciju konkretnih proizvoda ili usluga. Svrha i misija poduzeća nalaze se na vrhu piramidalne hijerarhije planova poduzeća. Navedeno prema: H. Koontz-H. Weihrich, *Essentials of Management* (Fifth Edition), New York, McGraw-Hill Publishing Company, 1990, str. 46-47.

2 Zakon o poduzećima, članak 1, Informator, Zagreb, 1990, str. 3.

3 D. Gorupić-D. Gorupić, jr., Poduzeće-postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb, 1990, str. 4.

4 H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall International Editions, New York, 1979, str. 2.

5 Tako Colin A. Carnall ističe da općenito postoji šest alternativnih "modela" struktura. Prvi model koji spominje je model jednostavne ili poduzetničke strukture. Nešto detaljnije u radu vidjet o svakom modelu. C. A. Carnall, *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, New York, 1990, str. 13.

## 2. ŠTO JE STRUKTURA ORGANIZACIJE I KAKVO JOJ JE ZNAČENJE?

Po H. Mintzbergu, u osnovi sadržajnog određenja strukture organizacije su podjela rada i njegova koordinacija. On ističe da se "struktura organizacije može jednostavno definirati kao zbroj ukupnih načina na koje se dijeli rad na različite zadatke, a zatim se postiže koordinacija među njima"<sup>6</sup>

Struktura organizacije ima višestruko značenje za poduzeće. Ona omogućuje da se organiziraju i razviju resursi. Pomoću nje se određuju radne aktivnosti zaduženja i odgovornosti članova kolektiva. Određuje procese donošenja odluka i informacijske tijekove. Pomaže u postavljanju moćne strukture u organizaciji. Utječe na prepoznatljivost i jedinstvo imagea organizacije. Strukturom organizacije određuju se položaji njenih članova.<sup>7</sup> Struktura organizacije je rezultat organizacijske izgradnje. U procesu izgradnje strukture organizacije treba polaziti od nekoliko temeljnih pretpostavki.<sup>8</sup> Ona treba biti odraz ciljeva i planova poduzeća. To je nužno jer se iz ciljeva i planova izvode aktivnosti poduzeća. Treba polaziti od raspoloživog ovlaštenja managementa poduzeća i treba ga uvažavati. Izgradnja strukture organizacije mora uvažiti okruženje i njegov utjecaj na poduzeće.<sup>9</sup> Pri izgradnji strukture organizacije ne smije se zanemariti kolektiv, i to prije svega njegove kvalitete, ograničenja i navike.

## 3. NEKI MOGUĆI "MODELI" STRUKTURA ORGANIZACIJA

C. A. Carnall<sup>10</sup> općenito razlikuje šest mogućih modela struktura. Riječ je o ovim modelima:

1. jednostavna ili poduzetnička struktura,
2. funkcionalna struktura,
3. predmetna struktura,
4. divizionarna struktura,

6 H. Mintzberg, rad kao pod 4, str. 2

7 C. A. Carnall, rad kao pod 5, str. 12.

8 H. Koontz-H. Weihrich, rad kao pod 1, str. 146-147.

9 Možemo razlikovati mikro i makrookruženje. U mikrookruženje ubrajamo: marketinške kanale, javnost, dobavljače i kupce. Makrookruženje se sastoji od segmenata kao što su: demografsko-ekonomsko okruženje, tehnološko-prirodno okruženje, političko-pravno okruženje i društveno-kulturno okruženje. Sve spomenute elemente obaju okruženja treba uvažavati pri odabiru i definiranju tržišne strategije poduzeća. Detaljnije vidjeti u radu: P. Kotler-G. Armstrong, Principles of Marketing (Fourth Edition), Prentice Hall International, Inc., London, 1989, str. 49 i 56-80.

10 C. A. Carnall, isti rad, str. 13.

5. matrična struktura i

6. federalna struktura.

Polazeći od broja zastupljenih načela koja se uvažavaju pri grupiranju poslova na istoj razini organiziranja, M. Buble<sup>11</sup> sve oblike formiranja organizacijskih struktura razvrstava u dvije skupine. Radi se o skupini jednodimenzionalnih oblika i skupini multidivizionalnih oblika dizajniranja organizacijskih struktura. U prvu skupinu dizajniranja organizacijskih struktura ulaze oblici koji uvažavaju jedno načelo, a u drugu skupinu oblici koji uvažavaju dva ili više načela grupiranja poslova na istim organizacijskim razinama. Sintetizirano oblike dizajniranja organizacijskih struktura možemo prikazati ovako:

#### I. JEDNODIMENZIONALNI OBLICI

1. funkcionalni
2. divizionalni
  - a) predmetni
  - b) teritorijalni

#### II. MULTIDIVIZIONALNI OBLICI

1. matrični
2. tenzorski

Navest ćemo i primjer grupiranja poslova na istoj razini organiziranja:<sup>12</sup> a) prema kriteriju prostih brojeva, b) prema vremenu, c) prema poslovnim funkcijama, d) geografski ili teritorijalni kriterij, e) prema kriteriju kupaca, f) prema kriteriju radnih procesa ili opreme, g) prema proizvodu, h) matrična organizacija i j) organizacija strateških poslovnih jedinica.

## 4. ŠTO JE ZAJEDNIČKO ZA SVE "MODELE" STRUKTURIRANJA PODUZEĆA?

Modeli strukturiranja poduzeća omogućavaju poduzeću da raste i da se razvija<sup>13</sup> te da u skladu s nastalim promjenama prilagođava i svoju

11 M. Buble, Management, Ekonomski fakultet Split, 1993, str. 138-149.

12 H. Koontz-H. Wehrich, isti rad, str. 154-169

13 Pojmovi rast i razvoj veoma se često i u stručnoj javnosti upotrebljavaju kao sinonimi, iako se radi o sadržajno različitim terminima. Rast se odnosi na kvantitativne promjene, a razvoj na kvalitativne promjene. Rast se manifestira oblicima kakvi su: porast veličine kapaciteta, porast broja zaposlenih, promjena vrijednosti financijskih pokazatelja privređivanja, itd. Razvoj se manifestira kroz oblike kao što su: osvajanje novih područja aktivnosti, novih tržišta, nove organizacije, kvalitetnijih unutarnjih odnosa, kvalitetnijeg informacijskog sustava itd.

organizacijsku strukturu. Grupiranje poslova prema nekom od navedenih kriterija, na istim razinama organiziranja, omogućava poduzećima da rastu do gigantskih razmjera.<sup>14</sup> U protivnom, rast poduzeća bio bi limitiran. Takav limit proizlazio bi iz ograničenog broja podređenih koje mogu uspješno neposredno voditi njima nadređene osobe. Jedno od bitnih pitanja koje se nameće jest odnos broja podređenog osoblja koje svaki nadređeni može efikasno koordinirati. Neka istraživanja u sferi managementa pokazuju da se taj odnos obično kreće u rasponu od 4 do 8 podređenih na višim razinama organiziranja, a 8 do 15 ili više na nižim razinama organiziranja. Navest ćemo i primjer prominentnog britanskog konzultanta L. Urwicka koji je zaključio da je za sve više razine organiziranja idealan broj podređenih četiri, a na nižim razinama organiziranja 8-12.

Istražujući stotinjak velikih kompanija u SAD (Američko udruženje za management), zapazilo se da broj izvršilaca varira, i to od 1 do 24. Samo je 26 predsjednika kompanija imalo šest ili manje podređenih. Srednja vrijednost odnosa nadređeni-podređeni na toj razini organiziranosti bila je 1:9. Istraživanja za manje kompanije (41 istražena) pokazala su da je u 61% slučajeva taj odnos bio 1:7 i više. Srednja vrijednost bila je osam.<sup>15</sup>

Jedno od naših istraživanja, koje smo imali na primjeru hotelsko-turističkog poduzeća, pokazalo je da je taj odnos bio predimenzioniran i hipertrofiran, što samo po sebi nosi elemente neefikasnosti i neekonomičnosti. Tako je na svakog nadređenog dolazilo od 4 do 5 podređenih, i to na svim razinama organiziranosti.<sup>16</sup>

14 Navest ćemo kao ilustraciju primjer gigantske kompanije koja ne spada u red multinacionalnih korporacija. Riječ je o vodećoj maloprodajnoj kompaniji u SAD (Sears Roebuck and Company), koja je tijekom 1978. godine prodavala robu u 3727 poslovnih jedinica, zapošljavala je u prosjeku 472 tisuće ljudi i ostvarila promet 17,9 milijardi dolara. Njezin ostvareni promet u 1982. godini iznosio je nešto više od 30 milijardi dolara i po tom ostvarenom prometu bila je vodeća maloprodajna kompanija u SAD. Kako spomenuta kompanija pruža potrošačima brojne i raznovrsne usluge, ilustrativno je spomenuti da su eksperti za trgovinsko poslovanje predviđali da će ostvareni promet na osnovi realizacije različitih usluga dostići, u 1990. godini, 50 % vrijednosti prometa ostvarenog na osnovi prodaje trgovačke robe. Procjenjuje se da je taj iznos bio manji od 25 % u tijeku 1975. godine. Navedeno prema: a) Retail Trade International 1980, Volume One, Euromonitor Publications LTD., London, str. 45; b) W. Zikmund-M. D'Amico, Marketing, John Wiley and Sons, New York, 1984, str. 363, i c) William R. George, The Retailing of Services-A Challenging Future, Journal of Retailing, Volume 53, Number 3, 1977, str. 85.

15 Navedeno prema: H. Koontz-H. Wehrich, isti rad, str. 136. i 138.

16 Jedno od istraživanja koje je obavljeno u svrhu poboljšanja organizacije rada u poduzeću "X". Poduzeće je zapošljavalo 768 djelatnika od kojih su 178 bili rukovodioci na različitim razinama organiziranosti.

## 5. ORGANIZACIJSKE RAZINE

Organizacijske jedinice jedan su aspekt organiziranja poduzeća. One su, iz razloga koji smo spomenuli, u funkciji rasta poduzeća. Organizacijska jedinica je opći pojam<sup>17</sup> koji nam kazuje da se radi o grupiranju poslova prema nekom kriteriju i na nekoj razini organiziranja. Pomoću preciznije terminologije možemo prepoznati i određeni hijerarhijski odnos između organizacijskih jedinica. Tako prateće osoblje (ili pomoćne službe) (Support Staff)<sup>18</sup> može biti grupirano ovako: radna mjesta u odjele, dva ili više odjela u službu, dvije ili više službi u sektor. Moguće je da se između službe i sektora pojavi još jedna hijerarhijska razina preko organizacijske jedinice tipa samostalne službe.

Sektori mogu biti u hijerarhijskom smislu podređeni pomoćniku direktora poduzeća.

Struktura poduzeća ima sljedeće dimenzije: širina i dubina. Dimenzija širine određena je brojem organizacijskih jedinica na istoj razini organiziranja. Dimenzija dubine određena je brojem razina organiziranja. Obje dimenzije određene su veličinom poduzeća u kvantitativnom smislu i nekim iskustvenim normativima učinkovitog koordiniranja određenog broja podređenog osoblja od jednog nadređenog - rukovodioca.

Problem organizacijskih razina gotovo i nije prisutan u poduzećima s tzv. jednostavnom ili poduzetničkom strukturom. Prema C. A. Carnallu<sup>19</sup> to je najjednostavniji model struktura.

Sve zavisi od poduzetnika ili vlasnika posla. On odlučuje i sam obavlja neke poslove, a drugi mu služe da obave neke specijalizirane zadatke. Radi se o fleksibilnim organizacijama u kojima podjela na organizacijske jedinice gotovo da nije prisutna. Takva struktura je u dosta slučajeva prisutna kod zanatskih i trgovačkih poduzeća. Partnerstvo je tipična varijanta ove strukture. Osnovni načini koordinacije rada unutar takvih poduzeća mogli bi biti: a) međusobno (obostrano) prilagođavanje i b) direktno nadgledanje.<sup>20</sup>

17 Taj opći pojam organizacijske jedinice u anglosaksonskom je govoru poznat pod terminom "department". Označava određeno područje, odjel ili podružnicu organiziranja. Općenito se upotrebljava da označi: proizvodni odjel, prodajni odjel, odjel za istraživanje tržišta ili što drugo. Vidjeti detaljnije u radu: H. Koontz-H. Wehrich, isti rad, str. 136.

18 To je jedan od pet osnovnih dijelova organizacija prema H. Mintzbergu. Ostali dijelovi su: strateški vrh (Strategic Apex), srednja linija (Middle line), operativna jezgra (Operating Core) i tehnostuktura (Technostructure). Prema: H. Mintzberg, isti rad, str. 20

19 C. A. Carnall, isti rad, str. 13-14.

20 Poznato je pet koordinirajućih mehanizama kojima organizacije koordiniraju rad: međusobno prilagođavanje (Mutual Adjustment), direktno nadziranje (Direct Supervision), standardizacija - radnih procesa (Work Processes), izlaznih rezultata (Outputs), ulaznih sposobnosti (Input Skills). Navedeno prema: H. Mintzberg, isti rad, str. 3-7

Jednostavna ili poduzetnička struktura odnosi se mahom na mala poduzeća. Navest ćemo primjer trgovačkih poduzeća u Republici Hrvatskoj krajem 1992. godine, od kojih je 94,5 % ulazilo u kategoriju malih poduzeća. Tako je 11 985 pravnih osoba trgovine prosječno zapošljavalo ispod deset djelatnika (9,44 = 1992 godina).<sup>21</sup> Takva poduzeća imaju usku i plitku strukturu organizacije bez organizacijskih jedinica i organizacijskih razina. Nije moguće govoriti o nekakvom rasponu rukovođenja kod takvih poduzeća i za njih vrijede ranije spomenuta dva koordinirajuća mehanizma za koordinaciju rada.

Što se javlja kao poticaj za promjenu takve strukture organizacije? Prvenstveni poticaj za promjenu takve strukture je rast poduzeća (rast kapaciteta i broja zaposlenih), eventualna prostorna disperzija poduzeća i vanjska investicijska ulaganja. Sva tri poticaja postupno vode ka usložavanju jednostavne ili poduzetničke strukture. C. A. Carnall<sup>22</sup> ističe da rast vodi razvoju tzv. funkcionalne strukture. Što to znači? To znači da se slične aktivnosti grupiraju u zasebne organizacijske jedinice. Ovdje se radi o poduzećima koja imaju širu strukturu od prethodnih, ali još uvijek po dubini plitku. Takva struktura odgovara ne isuviše velikim organizacijama.

Rast se javlja kao univerzalni poticaj za promjenu strukture organizacije poduzeća. Tako nastavak rasta poduzeća, njegova prostorna disperzija ili pak diverzifikacija<sup>23</sup> stvaraju potrebu da se funkcionalna struktura transformira u predmetnu strukturu. Specifičnost predmetne strukture (strukture prema proizvodu ili usluzi) je u tome da se poslovne aktivnosti grupiraju oko proizvoda, usluge ili tržišta. Dio poslovnih funkcija može biti direktno vezan i organiziran na razini proizvodnje konkretnih proizvoda, a neke od njih mogu ostati zajedničke. Prednosti takve strukture organizacije bile bi u njezinoj mogućnosti da bolje i brže odgovori na potrebe tržišta i da rad specijalista dovede u neposredan odnos prema tržištu. Mijenjaju se organizacijske dimenzije takve strukture. Ona postaje složenija. Mijenja se po širini i po dubini. Opstanak poduzeća, njegov rast i razvoj može tražiti daljnje prilagođavanje strukture njegove organizacije. Organizacija se može drobiti u relativno samostalne jedinice. Takve jedinice su poznate pod nazivom divizije. Svaka od njih može opsluživati zaseban

21 U privredi Republike Hrvatske 91,6 % svih pravnih osoba ulazilo je u kategoriju malih poduzeća. Vidjeti detaljnije: Lj. Rajko, Analiza poslovanja trgovine-1992, Suvremena trgovina, Zagreb, vol. 18, br. 5-6, 1993, str. 64-65.

22 C. A. Carnall, isti rad, str. 14-17

23 Diverzifikacija je jedan od mogućih pravaca rasta poduzeća. Njime poduzeće ulazi na neko novo područje kojim se nije ranije bavilo. Jedan od pravaca rasta može biti i ekspanzija koja u pojednostavljenom obliku može biti: penetracija, razvoj proizvoda i razvoj tržišta. Uvijek je to kombinacija proizvod-tržište i komponenti staro-novo. Tako se oba pravca rasta u pojednostavljenom obliku mogu prikazati matricom reda 2X2. Možemo spomenuti kao pravce rasta još: kontrakciju, integraciju i konverziju. Danas bi posebno trebale biti aktualne neke poduzetničke strategije rasta o kojima se može više vidjeti u radu: P. F. Drucker, Inovacije i poduzetništvo, Globus, zagreb, 1992, str. 193-235.

proizvod ili zasebno tržište. Mogu biti organizirane na funkcionalnoj, proizvodnoj (predmetnoj) ili matičnoj osnovi. Svaka od divizija može imati različitu strukturu organizacije i vlastitu liniju rukovođenja. Taj mogući model organizacijske strukture uslođnjava organizaciju poduzeća s aspekta njezinih dimenzija. Broj organizacijskih jedinica i razina rukovođenja se povećavaju, a koordinirajući mehanizam zasnovan je na standardizaciji potrebnih vještina, radnih procesa i izlaznih rezultata. Svi prethodno navedeni pristupi dizajniranju strukture poduzeća imaju naglasak na jednom kriteriju modeliranja. Matična struktura težište stavlja na dva, a tenzorska struktura na tri dimenzije stukturiranja na istoj razini. Potreba za matičnim strukturiranjem javiti će se kada se poduzeća susreću s više složenih projekata koje treba realizirati. Decentralizacijom divizijske strukture javlja se nov model strukturiranja poduzeća koji je poznat pod nazivom federalna struktura. Ona je, najkraće rečeno, posljedica rasta poduzeća. Pretpostavlja formiranje strateških poslovnih jedinica za proizvode i tržišta. One se kontroliraju iz centra bez uplitanja divizionalne strukture. Prednosti federalne strukture bile bi ove:<sup>24</sup>

1. Odgovornost je jasna i definira se na razini jedinice.
2. Sredstva se ne troše na divizionalnoj razini.
3. Prilagodba strategijama korporacije kroz rast ili njegovo

sažimanje je brza.

Rast potiče promjenu organizacijske strukture i doprinosi uvećavaju njezine složenosti. Navest ćemo neka obilježja poduzeća sa strukturom uskih raspona (Narrow Spans) i poduzeća sa strukturom širokih raspona (Wide Spans).

## 5.1 Poduzeća sa strukturom uskih raspona

Uski i široki rasponi strukture poduzeća utječu na dimenziju dubine. Tako uska struktura pretpostavlja njenu veću dubinu, a široka struktura pretpostavlja njenu plitkost. Kako se radi o strukturiranju organizacijskih jedinica, a preko dimenzije dubine i organizacijskih razina, sve je to u uskoj vezi s realizacijom funkcije rukovođenja. Iz tog razloga može se govoriti i o rasponima rukovođenja.<sup>25</sup> Što bi bile moguće prednosti poduzeća sa strukturom uskih raspona? One bi mogle doći do izražaja u sferi koordiniranja poslova, njihove kontrole i komuniciranja. Takva struktura omogućava: neposredno koordiniranje, neposrednu kontrolu i brzo komuniciranje između podređenih i nadređenih. Slabosti ovakve strukture su ove:<sup>26</sup>

- težnja nadređenih da isuviše nadziru posao podređenih,
- mnogo razina managementa,

<sup>24</sup> C. A. Carnall, isti rad, str. 17.

<sup>25</sup> Vidjeti: M. Novak- P. Sikavica, Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992, str. 150

<sup>26</sup> Navedeno prema: H. Koontz-H. Wehrich, isti rad, str. 138.

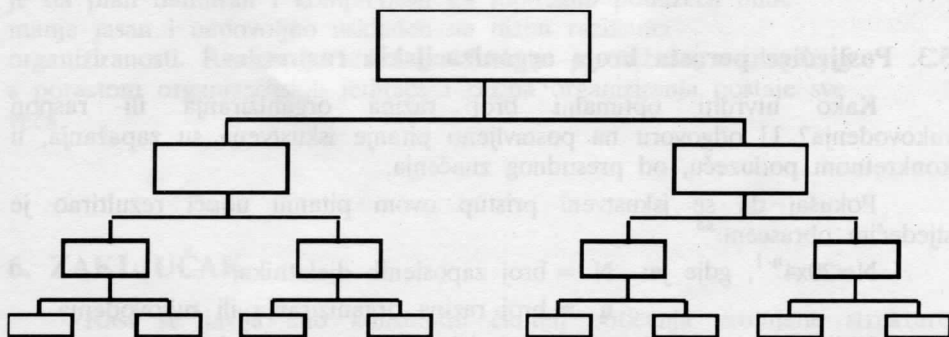


- visoki troškovi prouzročeni brojem razina i
- pretjerana razdaljina između najniže razine i top-razine.

Pojednostavljenu strukturu organizacije s uskim rasponima prikazujemo na slici 1. Vidi se da se takva struktura i njezina dubina, a time i povećani broj razina organiziranja, postiže zbog minimalnog broja podređenih djelatnika u odnosu na jednog nadređenog. Taj broj je ispod broja koji je empirijski utvrđen kao optimalni odnos jednog nadređenog i određenog broja podređenog osoblja.

### PODUZEĆE S USKIM RASPONOM U STRUKTURI ORGANIZACIJE

Slika 1.



## 5.2. Poduzeća sa strukturom širokih raspona

Struktura organizacije takvih poduzeća je plitka. To znači da je broj organizacijskih razina manji nego u prethodnom slučaju. Što bi bile prednosti i nedostaci takve organizacije?<sup>27</sup>

#### Prednosti:

- nadređeni su prisiljeni prenijeti dio ovlaštenja,
- načela moraju biti jasno utvrđena,
- podređeni se moraju pažljivo odabrati.

#### Slabosti:

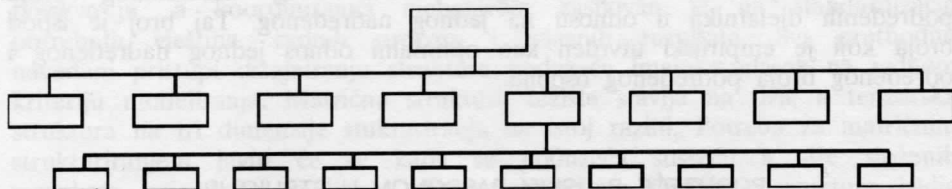
- sklonost da se nadređeni preopterećeni postaju usko grlo odlučivanja
- opasnost gubitka kontrole od nadređenih
- traži se iznimna kvaliteta menagera

Na slici 2. prikazujemo strukturu organizacije sa širokim rasponima.

27 H. Koontz-H. Weihrich, isti rad, str. 138.

### PODUZEĆE SA ŠIROKIM RASPONOM U STRUKTURI ORGANIZACIJE

Slika 2.



### 5.3. Posljedice porasta broja organizacijskih razina

Kako utvrditi optimalni broj razina organiziranja ili raspon rukovođenja? U odgovoru na postavljeno pitanje iskustvena su zapažanja, u konkretnom poduzeću, od presudnog značenja.

Pokušaj da se iskustveni pristup ovom pitanju uopći rezultirao je sljedećim obrascem:<sup>28</sup>

$N = 20 \times 4^{n-1}$ , gdje je: N = broj zaposlenih djelatnika,

n = broj razina organiziranja ili rukovođenja

Vidi se da se broj razina organiziranja u prvom redu, prema gornjoj relaciji, određuje u odnosu prema ukupnom broju zaposlenih u poduzeću.

Tako bi razvijeni obrazac za poduzeće iz bilješke 16 dao ovaj rezultat:

$$n = \frac{\log N - \log 20}{\log 4} + 1$$

$$n = 3,6315171 \approx 4$$

Ovo poduzeće imalo je hipertrofiranu i neracionalnu organizacijsku strukturu s višestruko većim brojem razina organiziranja.

Prema svakoj dodatnoj (novoj) razini organiziranja ili pak rukovođenja trebalo bi biti posebno obazriv, i to iz razloga koje bi trebalo zapamtiti:<sup>29</sup>

1. organizacijske razine su skupe,
2. organizacijske razine kompliciraju komuniciranje i

<sup>28</sup> Ž. K. Kostić, Osnove organizacije poduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1976, str. 252.

<sup>29</sup> H. Koontz-H. Weihrich, isti rad, str. 139.

### 3. brojne organizacijske jedinice i razine kompliciraju planiranje i kontrolu.

1. Utjecaj razina organiziranja na rashode poslovanja kroz: dodatno zapošljavanje (dodatni manageri i osoblje koje im pomaže), dodatne koordinirajuće aktivnosti, povećani troškovi opreme za novo osoblje i sve veći porast općih troškova rada.

2. Veće teškoće u komuniciranju u poduzećima s mnogo razina organiziranja u odnosu prema poduzećima u kojima top-mangeri komuniciraju direktno sa zaposlenima. Organizacijske razine nisu katalizatori. One su "filteri" komuniciranja i informiranja. Osnovna zadaća svakog filtera je da nešto zadrži.

3. Brojnost organizacijskih jedinica i razina organiziranja čini management funkcije, planiranja i kontroliranja složenijima. Moguće je da plan definiran i kompletiran na top-razini poduzeća bude manje jasan i nedovoljno usklađen na nižim razinama organiziranosti. Realizacija kontrolne funkcije je otežana, a uloga joj s porastom organizacijskih jedinica i razina organiziranja postaje sve veća.

## 6. ZAKLJUČAK

Rast se javlja kao konstantni činitelj poticanja promjene strukture organiziranja poduzeća, i to od jednostavne ili poduzetničke ka složenijim jednodimenzionalnim ili višedimenzionalnim oblicima. Jednostavna ili poduzetnička struktura danas je dominantno zastupljena pri dizajniranju struktura organizacija naših poduzeća. To zato što u strukturi poduzeća, prema kriteriju njihove veličine, dominiraju mala poduzeća. Tako da je tek 8,4 % svih postojećih poduzeća ulazilo u kategoriju srednjih i velikih, a 91,6 % u kategoriju malih poduzeća krajem 1992. godine.

Rast tih poduzeća neminovno će voditi usložnjavanju njihove strukture organizacije. Javljat će se potreba grupiranja poslova na istim i različitim razinama organiziranja. Organizacijske jedinice i njihovo međusobno povezivanje na istim i različitim razinama organiziranja stvaraju mogućnost odgovarajućeg prilagođavanja strukture organizacije izazovima njihova rasta.

Potrebno je biti obazriv pri usložnjavanju organizacijske strukture jer su organizacijske razine skupe, otežavaju komuniciranje i otežavaju kvalitetnu realizaciju dvaju funkcija managementa - planiranja i kontroliranja. Sa složnošću strukture organizacije poduzeća raste i značenje funkcije kontroliranja.

**LITERATURA**

1. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, 1993.
2. Carnall, C. A.: Managing Change in Organization, Prentice Hall, New York, 1990.
3. Gorupić, D.- Gorupić, D., jr.: Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb, 1990.
4. Drucker, P. F.: Inovacije i poduzetništvo, Globus, Zagreb, 1992.
5. Koontz, H.,-Weihrich, H.: Essentials of Management, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 5th edit, 1990.
6. George, W. R.: The Retailing of Services - A Challenging Future, Journal of Retailing, Volume 53, Number 3, 1977.
7. Kostić Ž. K.: Osnovi organizacije preduzeća, Savremena administracija, petnaesto izdanje, Beograd, 1976.
8. Kotler, P.-Armstrong, G.: Principles of Marketing, 4th edit, Prentice Hall International, Inc., London, 1989.
9. Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations. A Syntesis of the Research, Prentice Hall International, Inc., New York, 1979.
10. Novak, M.-Sikavica, P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1992.
11. Rajko, Lj.: Analiza poslovanja trgovine-1992, Savremena trgovina, Zagreb, vol. 18. br. 5-6, 1993.
12. Retail Trade International 1980, Volume One, Euromonitor Publications LTD., London, 1982.
13. Zakon o poduzećima, Informator, Zagreb, 1990.
14. Zikmund, W.-Amico, M.D': Marketing, John Wiley and Sons, New York, 1984.

*Dr. Nikola Knego*

## **ORGANIZATIONAL LEVELS WITHIN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE**

### **Summary**

Nearly 92 % of our enterprises are now categorized as small ones according to the size criterion. Those are the enterprises with a simple structural organization, which is also called enterprising structure.

Such an organizational structure recognizes neither organizational units nor organizational levels. With the development and growth of these enterprises the necessity of adjusting their organizational structure to the newly created circumstances will arise. Which structural "models" are possible and what place, role and importance of organizational levels are within the organizational structure of an enterprise are the topics discussed in this paper.

**Key words:** *enterprise, organizational structure, growth, organizational level, organizational unit, organization with narrow spans, organization with wide spans, span of management.*

### **I. UVOD**

Zelj li poduzete misliti na reorganizaciju ili na, posebno u do-  
gledu, poduzimanje marketinjske strategije, najprije svoje interne  
specijalizacije i podizanje standarda za kvalitetu svojih usluga. Pri organiziranju  
poduzetnika pojedinih problema poduzetnik se najprije mora riješiti, odnosno  
pri usklađivanju ciljeva poduzetnik se mora osvijestiti da je  
marketinjska strategija, koja se odnosi na mogući odnos prema  
ostvarenju unaprijed poznatih ciljeva poduzetnika.