

Ključne karakteristike organizacijskih struktura u brodograditeljskim organizacijama

Burica, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of Maritime Studies / Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:164:049818>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-29**

Repository / Repozitorij:

[Repository - Faculty of Maritime Studies - Split -
Repository - Faculty of Maritime Studies Split for
permanent storage and preservation of digital
resources of the institution](#)




**SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

LUKA BURICA

**KLJUČNE KARAKTERISTIKE
ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA U
BRODOGRADITELJSKIM
ORGANIZACIJAMA**

DIPLOMSKI RAD

SPLIT, 2018.

	POMORSKI FAKULTET U SPLITU	STRANICA: ŠIFRA:	1/1 F05.1.-DZ
	DIPLOMSKI ZADATAK	DATUM:	22.10.2013.

SPLIT, 2018.

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

PREDMET: ORGANIZACIJSKA ZNANOST

DIPLOMSKI ZADATAK

STUDENT/ICA: LUKA BURICA

MATIČNI BROJ: 0023073500

ZAVOD/STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

ZADATAK:

Prikazati organizacijske strukture i opisati njihove karakteristike te analizirati organizacijsku strukturu brodograditeljske organizacije Brodosplit.

OPIS ZADATKA:

Opisno i grafički prikazati organizacijske strukture od tradicionalnijih i jednostavnijih k modernijim i složenijim. Pojasniti čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Ukazati na suvremene tendencije u organizacijama. Posjetiti tvrtku Brodosplit i primijeniti stečena znanja na analizu njenog ustroja.

CILJ:

Metodama deskripcije i analize objasniti organizacijske strukture i sve što utječe na oblikovanje i primjenu određene strukture. Na praktičkom primjeru brodograditeljske organizacije prikazati organizacijsku strukturu.

ZADATAK URUČEN STUDENTU/CI: _____

POTPIS STUDENTA/CE: _____

MENTOR: _____

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

**KLJUČNE KARAKTERISTIKE
ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA U
BRODOGRADITELJSKIM
ORGANIZACIJAMA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

Doc. dr. sc. Damir Mihanović

STUDENT:

Luka Burica

(MB:0023073500)

SAŽETAK

Organizacijska struktura čini kostur svake organizacije. Brodograditeljske organizacije nisu iznimka. Cilj ovog rada je dati pregled tipova organizacijskih struktura, od jednostavnijih i tradicionalnijih, ka složenijima i modernijima. Pritom su važne karakteristike tih struktura, kao i prednosti i nedostaci koje svaka od njih nužno ima, te se želi naglasiti da nijedna struktura nije sama po sebi ispravna ili kriva, već da odabir strukture ovisi o čimbenicima koji utječu na organizaciju i njenim potrebama i karakteristikama. Od velike važnosti za razumijevanje je grafički prikaz tih struktura koji će biti dan za svaku od njih. Nadalje, cilj ovog rada je prikazati i opisati organizacijsku strukturu brodograditeljske organizacije Brodosplit te vidjeti kako se odabir strukture odražava na procese u poslovanju i konkurentnost na tržištu.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, čimbenici, karakteristike, procesi

ABSTRACT

Organizational structure represents the skeleton of every organization. Shipbuilding organizations are no exception. The objective of this thesis is to give an overview of organizational structure types, from simpler and more traditional, to more complex and modern. Thereat, the important are the characteristics of those structures, as well as the advantages and disadvantages which each one inevitably possesses, and needs to be emphasized that no structure is right or wrong one itself, yet the selection of structure depends of the factors influencing the organization and her needs and properties. Graphical representation makes great importance in understanding those structures and such shall be given for each of them. Furthermore, the objective of this thesis is to show and describe the organizational structure of shipbuilding organization Brodosplit and to depict in which manner the choice of structure reflects on processes in business and competitiveness on the market.

Key words: organization, organizational structure, factors, characteristics, processes

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE I VAŽNOST ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA U BRODOGRADITELJSKIM ORGANIZACIJAMA	2
2.1. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	2
2.2. TRADICIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	7
2.3. ADAPTIVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	13
2.4. HIBRIDNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	20
3. MODERNE TENDENCIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE BRODOGRADITELJSKIH ORGANIZACIJA	23
3.1. TIMSKA ORGANIZACIJA	23
3.2. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA I PROCESNA ORGANIZACIJA	27
3.3. IZDVAJANJE AKTIVNOSTI I UMREŽAVANJE	31
3.4. UČEĆA ORGANIZACIJA	35
4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA	40
4.1. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI.....	40
4.2. OPIS I ANALIZA PRAKTICIRANIH I IMPLEMENTIRANIH INTERNIH MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	41
4.3. OCJENA USPJEŠNOSTI.....	44
5. ZAKLJUČAK	45
POPIS LITERATURE	46
POPIS SLIKA	47

1. UVOD

Ljudska potreba za organiziranjem postoji otkad i sam čovjek. Počelo je s osnovnom zajednicom – obitelji, a nastavilo se kroz klanove i plemena, a kasnije su te zajednice postajale sve veće i složenije sve do današnjih vremena kada se sve može opisati kao sustav ili organizacija. Organizacijska znanost je relativno mlada znanost koja se pojavila početkom 20. stoljeća. Nastoji opisati procese i subjekte unutar organizacija, čimbenike koje utječu na organizaciju i oblikovanje, te tipove organizacija. Ovaj rad pripada kolegiju Organizacijska znanost stoga će pristup temi biti određen zakonitostima upravo te znanosti s nastojanjem da izlazak iz njenih okvira bude sveden na minimum.

Premda je ova znanost relativno mlada, krajem 20. stoljeća doživjela je procvat uslijed shvaćanja važnosti organiziranja na sve hirovitijem tržištu koje se ubrzano mijenja. Stručnost u organizacijskoj znanosti omogućava organizacijama da se što bolje prilagode tim promjenama. Stoga je dostupna literatura za pisanje ovog rada poslužila kao neiscrpan izvor znanja i informacija. Pritom će pretežito korištene metode biti metode analize i deskripcije.

Prvo će se upoznati pojmovi organizacije i organizacijske strukture, kao i čimbenici i karakteristike vezani za iste. Potom će se opisati i analizirati tradicionalne organizacijske strukture kao temelj za sve ostale koje su proizašle iz njih. Takve su adaptivne i hibridne organizacijske strukture. Iduće poglavlje donosi moderne tendencije i strukture poput timske i procesne. Uz to, bit će opisani moderni trendovi kao što su reinženjering poslovnih procesa, izdvajanje aktivnosti i umrežavanje.

Nakon što je dana teorijska podloga, obradit će se organizacija Brodosplit, dioničko društvo čija će organizacijska struktura biti predmet studije slučaja kroz čiji primjer će se opisati konkretna organizacija jednog brodograditeljskog poduzeća.

2. POJMOVNO ODREĐENJE I VAŽNOST ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA U BRODOGRADITELJSKIM ORGANIZACIJAMA

2.1. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pojam organizacijske strukture je složen pojam. Potrebno je prvo definirati njegove dvije sastavnice: organizaciju i strukturu.

Riječ *organizacija* često se koristi u svakodnevnom životu. Svoje korijene vuče iz grčkog jezika, tj. Riječi *organon* što označava alat, sredstvo za rad ili pak glazbeni instrument. Ta riječ je bila korištena u logici i filozofskim istraživanjima. Kasnije tek poprima značenje slično današnjem, i to kao novolatinska riječ *organisatio* kojom je opisana djelatnost oblikovanja (stvaranja) nekog organizma. [1] Izvedenicu tog korijena se danas može pronaći u gotovo svim europskim jezicima.

Kako navodi izvor [1], organizaciju se može definirati kao *društvenu pojavu, točnije kao socijalni entitet u obliku institucija ili asocijacija koje imaju zajednički cilj i povezane su s okruženjem*. Prema definiciji na stranici Business Dictionary (Poslovni rječnik) [8] organizacija je *društvena jedinica ljudi koja je strukturirana i vođena kako bi ispunila svrhu ili postizala zajedničke ciljeve*. Nadalje se navodi da *sve organizacije imaju upravljačku strukturu koja definira odnose među različitim aktivnostima i članovima, te vrši podjelu uloga, odgovornosti i autoriteta kako bi se izveli razni zadaci, a organizacije su otvoreni sustavi koji su pod utjecajem okoline i utječu na okolinu*.

Zaista, čovjek se od samog rođenja stalno susreće s organizacijama, premda često nije toga ni svjestan jer su organizacije nešto što se podrazumijeva i uzima „zdravo za gotovo“. Sama obitelj je temeljna organizacija od koje gotovo svaki čovjek polazi. Zatim vrtić, škola, fakultet, ali i sportska društva, zdravstvene ustanove, poduzeća, trgovine, tijela uprave, religijske zajednice, udruge i mnoge druge – sve su to različite organizacije.

Druga sastavnica, riječ *struktura*, korijen vuče iz latinske riječi *struere*, što znači slagati, sklapati, zidati [4]. Hrvatski jezični portal [8ž9] ovaj pojam definira kao *unutrašnji raspored sastavnih dijelova neke cjeline, skup kojemu se dijelovi povezani odnosima ovisnosti*. Isti izvor strukturu direktno vezuje s organizacijom, tj. *načinom na koji je jedna cjelina složena od elemenata ili pojedinosti koje pritom ne gube svoju prepoznatljivost*. Dakle, pod pojmom strukture podrazumijeva se način na koji su određeni elementarni dijelovi uklopljeni u nešto kompleksnije te u kakvom su međusobnom odnosu ti dijelovi.

Može se komotno reći da je struktura najvažniji dio svake organizacije. Dakako, za ovaj rad je interesantna isključivo organizacija u vidu poduzeća.

Struktura organizacije može se usporediti s ljudskim tijelom, odnosno anatomijom ljudskog tijela. Premda dobra organizacijska struktura ne mora biti presudna za organizaciju, kao što ni dobra anatomija ne mora biti za tijelo, ona je temelj iz kojega polaze svi odnosi i funkcije te na taj način čini osovinu na koju se sve ostalo nadograđuje. Dapače, osim što je osovina, ujedno je i sastavni dio. Stoga je uspostava odgovarajuće strukture neizostavna za svaku organizaciju. Što je bolje definirana struktura, to će organizacija bolje funkcionirati. Pritom treba odmah eliminirati grešku koja se često događa upravo zbog njene važnosti pa se organizacijska struktura poistovjeti sa samom organizacijom. No nipošto nije riječ o sinonimu. Organizacijska struktura je, premda najvažniji, samo jedan od elemenata organizacije [2].

Druga analogija koja se često može susresti jest ona sa strukturom građevine. Pritom se etaže uspoređuju s hijerarhijskim razinama poduzeća, stanovi s organizacijskim odjelima, hodnici, stepenice i liftovi s horizontalnim i vertikalnim poveznicama unutar poduzeća, a dizajn s djelatnošću i svrhom organizacije [1].

Jednu od definicija organizacijske strukture dao je M. Novak koji piše da je organizacijska struktura *ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje, odnosno poslovanja*. F. Kast i J. Rosenzweig kažu da je ona *utvrđeni model odnosa između komponenti organizacije*, a L. Burse da je *prvi temeljni element organizacije koji se odnosi na organe između kojih je obavljena podjela rada, funkcije i zadatke koje oni trebaju izvršavati te odnose koji se uspostavljaju između njih* [2].

Proces definiranja organizacijske strukture je jednako važan za sva poduzeća, bez obzira na veličinu, no složenost organizacije raste proporcionalno s veličinom pa se u većim poduzećima pridaje osjetno veća pozornost oblikovanju organizacije. Naime, raste broj zaposlenika, samim time i broj odjela, a upostaviti ispravan ustroj kako bi organizacija funkcionirala te kako bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenika, nije nimalo lagan zadatak. Također, veća su očekivanja što se tiče poslovnih rezultata. Uz to, takve organizacije moraju imati i dozu fleksibilnosti kako bi se što bolje prilagodile promjenama na tržištu, odnosno u okolini [1].

Prema H. Mintzbergu¹, što se može vidjeti na slici 1., organizacijska se struktura sastoji od sljedećih elemenata [4]:

1. operativni dio – čine ga svi izvršni radnici,
2. strateški dio – vrhovno rukovodstvo, tj. *top management*
3. srednji dio – menadžeri srednje razine
4. tehnostruktura – stručnjaci s visokom profesionalnom razinom i razinom znanja i
5. štabni dio – osoblje koje pomaže linijskom menadžmentu.



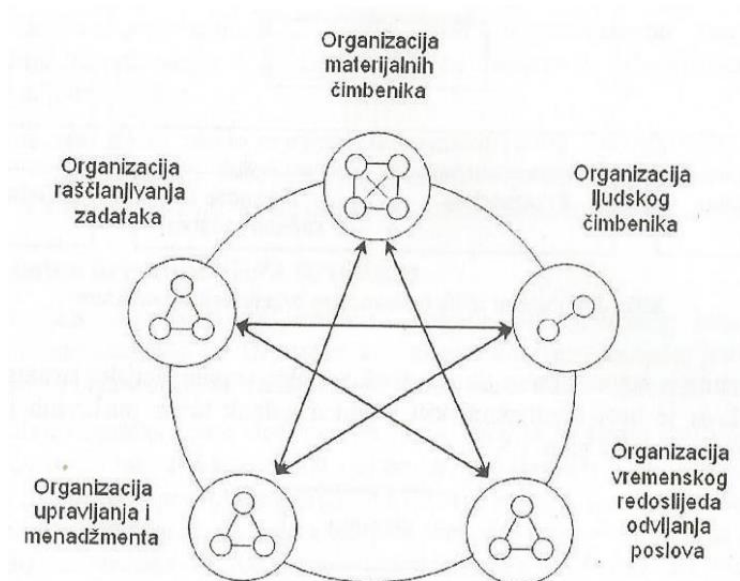
Slika 1. Elementi organizacijske strukture [4]

Drugi autor [1] pak organizacijsku strukturu dijeli na komponente:

1. grupiranje zaposlenika u odjele i odjela u ukupnu organizaciju,
2. definiranje lanca zapovijedanja (broj hijerarhijskih razina i raspon kontrole) i
3. dizajn sustava koji će osigurati efektivnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju odjela.

Pritom prve dvije komponente opisuju vertikalni tok organizacije, a treća opisuje horizontalni tok.

¹ Henry Mintzberg (rođ. 1939.), kanadski profesor i ekonomist.



Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture [4]

Dakle, za organizacijsku strukturu se može reći da je složena, esencijalna za organizaciju i da se temelji na rasporedu i međuočnosu svojih dijelova (slika 2.). Pritom treba naglasiti da je nadasve dinamična, što znači da se u organizaciji stalno događaju promjene, ovisno o čimbenicima koji utječu na nju. Ne samo da se struktura mijenja, već se mijenjaju i njeni elementi, a to je itekako logično s obzirom na svojstva organizacijske strukture. Promjene mogu uslijediti zbog promjena u okolini kao što su političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke ili pravne promjene, ili pak zbog promjena unutar same organizacije [2].

Upravo takvi ili slični čimbenici utječu na oblikovanje organizacije, tj. na modeliranje organizacijske strukture poduzeća. Svaki od čimbenika djeluje različitim intenzitetom te na različite načine. Ovisno o karakteristikama određene organizacije i njene strukture, neki čimbenik će biti presudan, a utjecaj ostalih će biti manji. Svakako da u tom slučaju oni čimbenici čiji je utjecaj jači, determiniraju izbor određene organizacijske strukture [3].

Čimbenici organizacije klasificiraju se u dvije skupine [3]:

- unutarnji čimbenici organizacije i
- vanjski čimbenici organizacije.

Pritom se unutarnjim čimbenicima smatraju oni koji su pod kontrolom organizacije, a vanjskim čimbenicima oni koji djeluju izvana i poduzeće se najčešće mora prilagoditi

njima. Glavna teorija koja je oprečna klasičnoj podjeli na unutarnje i vanjske čimbenike jest kontingencijska² teorija. Pritom se kao čimbenici navode ambijent, strategija, tehnologija, raspodjela moći i starost poduzeća. Međutim, smatra se da se svaki od tih kontingencijskih čimbenika može klasificirati kao unutarnji ili vanjski pa opet na vidjelo dolazi klasična podjela [1][4].

Moglo bi se reći da je konsenzus među stručnjacima da su najvažniji unutarnji čimbenici ciljevi i strategija, veličina poduzeća, tehnologija kojom poduzeće raspolaže, zadaci poduzeća i ljudi (ljudski resursi) [3]. Neki tome još dodaju i životni ciklus organizacije, proizvod (uslugu) te lokaciju. Dakako, postoje i drugačija stajališta i alternativne verzije unutarnjih čimbenika. Jedna od tih kaže da su unutarnji čimbenici organizacije sljedeći: odgovarajuća upotreba nagrađivanja, pridobivanje potpore vrhovnog menadžmenta, dostupnost resursa, odgovarajuća organizacijska struktura te spremnost na rizik i pogreške [1].

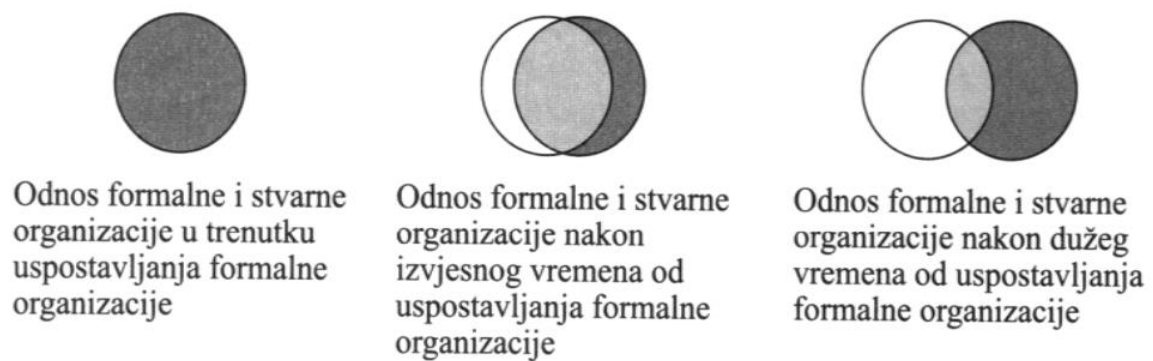
Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline nisu pod kontrolom organizacije, osim ako organizacija nije toliko važan faktor na tržištu da je sama sposobna djelomično uvjetovati okolinu. Za sve ostale vrijedi da se moraju prilagođavati okolini, odnosno vanjskim čimbenicima. Prethodno je već spomenuto da organizacija mora težiti što većoj fleksibilnosti. Upravo zbog promjenjivosti vanjskih čimbenika se ova karakteristika organizacije ispostavlja vitalnom. Što je organizacija sposobnija prilagoditi se uvjetima na koje ne može utjecati, to su veće šanse preživljavanja i poslovnog uspjeha. Fleksibilnost pritom podrazumijeva i brzinu prilagodbe zbog hirovite prirode tržišta gdje je vrijeme često luksuz koji se ne može priuštiti [3].

Prema Marijanu Cinguli i ostalim autorima [1], zanemarujući podrijetlo čimbenika, za funkcioniranje organizacije i oblikovanje njezine organizacijske strukture presudni su sljedeći čimbenici:

- ciljevi i strategija,
- tehnologija,
- veličina organizacije,
- ljudski potencijali,
- životni ciklus organizacije i
- okolina.

² Kontingencija – moguć, slučajan, nepredvidiv, neočekivan događaj.

Uz svo znanje i sav trud prilikom formiranja organizacijske strukture, praksa je pokazala da je zapravo nemoguće do kraja realizirati zacrtanu strukturu. Naime,, ono što je zamišljeno jest formalna organizacija. Sama riječ *formalna* podrazumijeva da je službena, pisana. Radi se o propisanoj strukturi koja sadrži popis poslova i zadataka, funkcije, načine povezivanja, podjelu na odjele i sektore, hijerarhiju, pravila i procedure. Međutim, ona često može odudarati od stvarne organizacije koja nastaje zbog promjene u potrebama pa je potrebno usklađivanje formalne organizacije na razinu stvarne (slika 3.). No ono gdje sigurno dolazi do odudaranja od formalne je pojava neformalne organizacije. Ona nastaje kao posljedica složenih ljudskih međuodnosa koji nastaju spontano i mimo kontrole. Tada nastaje zasebna neformalna hijerarhija i neformalni odnosi te se takva organizacija teško može opisati, ali je zaposlenicima unutar nje vrlo dobro poznata [1][2].



Slika 3. Odnos formalne i stvarne organizacije [2]

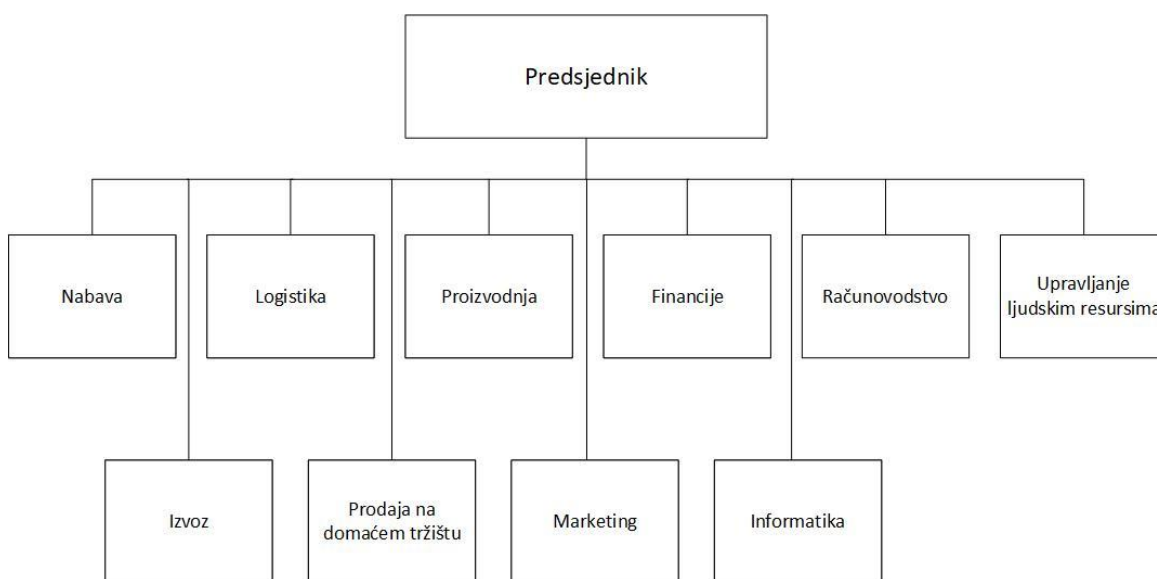
2.2. TRADICIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Tradicionalne ili klasične organizacijske strukture osnovni su oblici organizacijskih struktura koji su prvi nastali i iz njih su potekli svi ostali oblici. Dapače, nipošto nisu izumrle, već se još uvijek primjenjuju, pogotovo kod manjih organizacija. Ove strukture su nastale iz primarne potrebe za organiziranjem posla te sve naprednije i složenije strukture većih organizacija i dalje u sebi sadrže njihove konture.

Struktura koja se najviše primjenjuje je **funkcijska** organizacijska struktura, a radi se o bazičnoj podjeli posla prema vrsti zadataka i specijalizaciji. Poslovne funkcije su temelj takvog dizajna, odnosno odjeli (organizacijske jedinice) koji su grupirani prema poslovnim funkcijama [1]. P. Sikavica dijeli poslovne funkcije na 7 osnovnih tipova [2]: istraživanje i studija proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim resursima, proizvodnja, prodaja i financije. Naravno, to je samo poopćena podjela, dok u stvarnosti broj funkcija ovisi o

unutarnjim i vanjskim čimbenicima, premda većina poduzeća doista organizira poslovne funkcije na ovaj način. Svaka organizacijska jedinica obavlja jednu ili nekoliko poslovnih funkcija, a zaposlenici s povezanim vještinama se grupiraju unutar iste jedinice. Ta jedinica onda raspolaže zajedničkim resursima i obično se nalazi na istoj lokaciji. Pritom treba naglasiti da odjeli gotovo nikada nisu iste veličine [1].

Razlikuju se tri oblika funkcijske strukture: početni, standardni i razvijeni. **Početni ili primarni** oblik broji manje organizacijskih jedinica nego funkcija, tako da će neke jedinice morati obavljati više funkcija. Takav oblik se javlja kod malih poduzeća ili u počecima životnog ciklusa. Razvojem poduzeća i povećanjem broja zaposlenika raste i broj organizacijskih jedinica te se izjednačava s brojem funkcija čime nastaje **standardni** oblik funkcijske strukture. Daljnjim razvojem broj jedinica će premašiti broj funkcija te nastaje **razvijeni ili prijelazni** oblik (slika 4.). Sam naziv ukazuje na činjenicu da je to oblik koji se pojavljuje pri prijelazu na neku drugu vrstu organizacijske strukture [1].



Slika 4. Razvijeni oblik funkcijske strukture [1]

Ono što odlikuje ovakvu strukturu jest centralizacija vlasti. Vrhovni menadžer ima svu ovlast te su pred njim postavljeni veliki zahtjevi u vidu sposobnosti, znanja i vještina. On donosi sve ključne odluke, a funkcijski menadžeri na nižoj razini donose kratkoročne odluke i upravljaju svojim jedinicama u dogovoru s vrhovnim menadžerom. Organizacija funkcionira vertikalnim lancem odgovornosti i koordinacije, a usmjerena je nizom pravila i procedura. Ciljevi i strategija su ujednačeni, kao i kriterij napredovanja i učenja, a zajedničke

norme, vrijednosti, lokacija i resursi stvaraju platformu za bolje postizanje poslovnog uspjeha, odnosno veće efikasnosti. Međutim, porastom poduzeća, rastu i ograničenja. Horizontalna komunikacija među odjelima slabi te se svaka jedinica zatvara vođena vlastitim ciljevima naspram ciljeva organizacije kao cjeline. Nadalje postoji opasnost da se poveća ovlast funkcijskim menadžerima te da njihove vrijednosti, pravila i stil vođenja s vremenom odmaknu od organizacijskih. Uz to, ovakav tip strukture ne nudi fleksibilnost niti puno prostora za inovativnost zbog slabe horizontalne suradnje i komunikacije pa može doći do neuspjeha na tržištu uslijed rigidnosti strukture i slabog razvoja novih proizvoda (usluga) te može doći do pada motivacije zaposlenika. Stoga se ovakva organizacijska struktura primjenjuje kod malih i rjeđe srednjih poduzeća [1].

Druga vrsta tradicionalne organizacijske strukture jest **divizijska**. Širenjem poslovanja, rastom organizacije i dodavanjem novih proizvoda i usluga, pojavila se potreba za novim rješenjem. Upravo se iz prijelaznog oblika funkcijske strukture razvila divizijska struktura koja je najčešći oblik organizacije u velikim poduzećima [1].

Divizijska struktura se temelji na grupiranju zadataka u temeljne organizacijske jedinice prema objektu, tj. proizvodu, usluzi, teritoriju, skupini potrošača, itd. Sve što je vezano za određeni objekt se grupira u jednu temeljnu organizacijsku jedinicu, tzv. diviziju, koja će biti samostalna i decentralizirana te se na taj način povećava fleksibilnost cijelog poduzeća. Divizije raspoložu zasebnim resursima, a mogu imati zasebno tržište, kupce i proizvode te tako ponekad djeluju kao zasebno malo poduzeće. Menadžeri divizija donose operativne odluke, dok su one strateške (dugoročne) ipak pod upravljanjem vrhovnog menadžera cijelog poduzeća [1].

Kreiranje divizijske strukture je ključno. Način grupiranja, odabir broja divizija i definiranje razine samostalnosti svake od divizija jest ono što će odrediti uspješnost takvog sustava. Određene funkcije se mogu decentralizirati, druge se pak mogu ostaviti u nadležnosti vrhovnog menadžmenta. Funkcije koje se najčešće decentraliziraju jesu linijske: nabava, proizvodnja, prodaja. U pravilu među divizijama ne postoji horizontalna komunikacija ni koordinacija, već se radi o jedinicama koje su međusobno izolirane. Nadalje, divizije ne moraju nalikovati jedna drugoj nego mogu biti potpuno različite. Dakako, mogu biti identične, posebno ako se radi o lancu poduzeća s ujednačenim proizvodima i uslugama kojemu je cilj ostvariti jednaku razinu kvalitete i prepoznatljivosti bez obzira o kojem se ogranku ili lokaciji radi [1].

Decentralizacija omogućuje povećanu stratešku i operativnu fleksibilnost, kao i bolju posvećenost proizvodu (usluzi) i kupcima, čime jača konkurentnost poduzeća. Divizije su

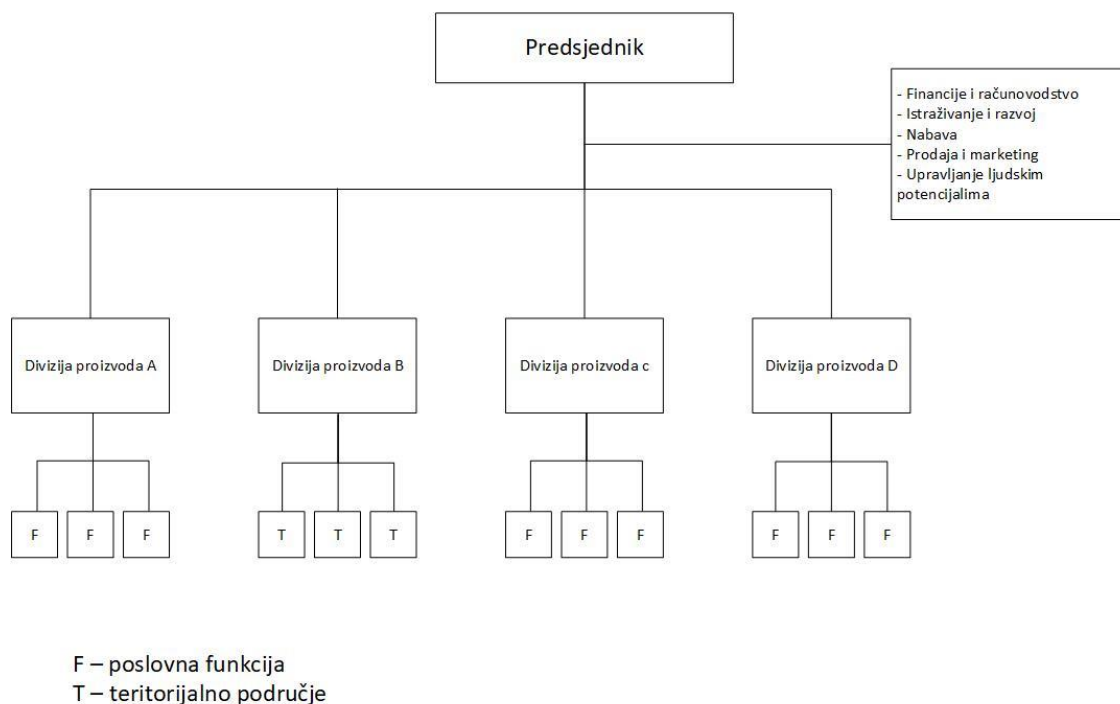
pogodne za uvođenje novih proizvoda i usluga zbog kreativnosti i inovativnosti koje takva struktura potiče, a pojedinci su dovedeni u poziciju da razvijaju svoje vještine. Posebno je divizijskim menadžerima omogućen razvoj profesionalnih sposobnosti, kreativnosti i vještina planiranja. Unutar divizija jača timski rad, a njihova struktura pruža podlogu za bolju koordinaciju poslovnih funkcija. Svaka divizija na svoj način doprinosi ukupnom rezultatu poduzeća te je vrlo lako moguće odrediti na koji način i u kojem omjeru što znači da se rad i performanse precizno mogu evaluirati [1].

Ono što se može istaknuti kao nedostatak jest gubitak efikasnosti uslijed mogućeg porasta troškova zbog paralelnog obavljanja poslovnih funkcija u više divizija što podrazumijeva dupliranje resursa i smanjenje učinka funkcijske specijalizacije. Nadalje, veliki broj divizija znači i recipročan broj divizijskih menadžera. Same divizije mogu razviti određenu vrstu rivalstva među sobom te dolazi do prestanka suradnje, a trebale bi raditi u zajedničkom interesu poduzeća kao cjeline. Cilj divizijske strukture jest postizanje korporativne sinergije pa ukoliko ona izostane, može se smatrati da je implementacija strukture podbacila [1].

Postoje tri temeljna oblika divizijske organizacijske strukture: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura usmjerena kupcima [1].

Predmetna organizacijska struktura kao kriterij za formiranje temeljnih organizacijskih jedinica koristi proizvod ili uslugu. Orijentacija poduzeća na pojedine proizvode omogućava uspješniju kontrolu proizvoda i udovoljavanje zahtjevima kupaca. Svaka predmetna divizija obavlja sve poslove vezane za određeni proizvod ili uslugu. Smatra se da postoje dvije vrste predmetne strukture: proizvodna organizacijska struktura i multidivizijska proizvodna organizacijska struktura. U proizvodnoj strukturi su divizije zadužene za proizvodnju (mogu se pridružiti i povezane funkcije poput nabave, logistike, odražavanja), a sve ostale funkcije su centralizirane na višoj razini čime se omogućava da se divizije posvete proizvodima, održe niži troškovi te postigne specijalistička sinergija (slika 5.). Multidivizijska struktura je zapravo decentralizirana proizvodna organizacijska struktura. Ono što se u potpunosti decentralizira na razinu divizija jesu poslovne funkcije koje nisu zajedničke kao kod proizvodne strukture, već se posebno obavljaju u svakoj od divizija. Rezultat toga jest skoro potpuna samostalnost divizija. Njih se tada može smatrati strateškim poslovnim jedinicama, a takva struktura je pogodna za poduzeća koja imaju velik broj različitih proizvoda ili se bave različitim djelatnostima. Kako ne bi došlo do potpunog razdvajanja tih jedinica, pod nadzorom su odbora vrhovnih menadžera. Ponekad je potrebno uz to uspostaviti i dodatne mehanizme horizontalne koordinacije. Sve te funkcije i potreba

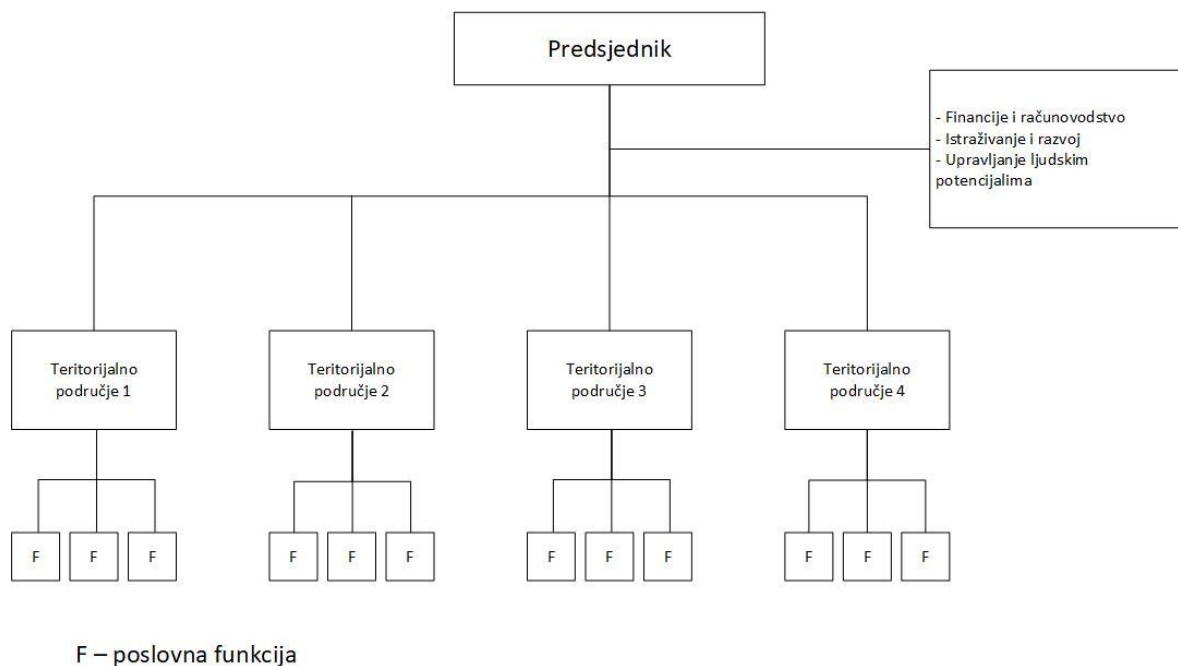
za koordinacijom i kontrolom čine ovu strukturu najskupljom od svih proizvodnih struktura [1].



Slika 5. Proizvodna organizacijska struktura [1]

Teritorijalna organizacijska struktura podrazumijeva oblikovanje temeljnih organizacijskih jedinica prema kriteriju teritorija (lokacije, područja) na kojima poduzeće posluje (slika 6.). Brojne tvrtke posluju na međunarodnom tržištu, a uslijed procesa globalizacije brojne od njih su rasprostranjene na svim kontinentima i njihovi su proizvodi dostupni širom svijeta. Svako od tih tržišta, odnosno svaka od regija ili država, posluje prema vlastitim zakonitostima. Čimbenici koji utječu na samo tržište, ponudu i potražnju te mogućnosti poslovanja variraju od tržišta do tržišta. Cijene, dobavljači, uvjeti transporta, geografske osobine, preferencije kupaca, pravni okviri – gotovo nigdje nisu jednaki. Stoga se teritorijalna divizijska podjela primjenjuje kako bi se što bolje odgovorilo posebnostima svake regije. Divizija kao relativno samostalna jedinica upravlja poslovanjem na svom specifičnom regionalnom tržištu. Ona je odgovorna za proizvodnju, nabavu, prodaju i marketing, a ostale funkcije (istraživanje i razvoj, financije, ljudski resursi) su pod nadzorom središnjice poduzeća. Ovakva struktura pogodna je za velika poduzeća koja posluju u različitim regijama svijeta ili na raznolikim tržištima. Susreće se i kod neprofitnih organizacija (nevladine udruge, političke organizacije) [1].

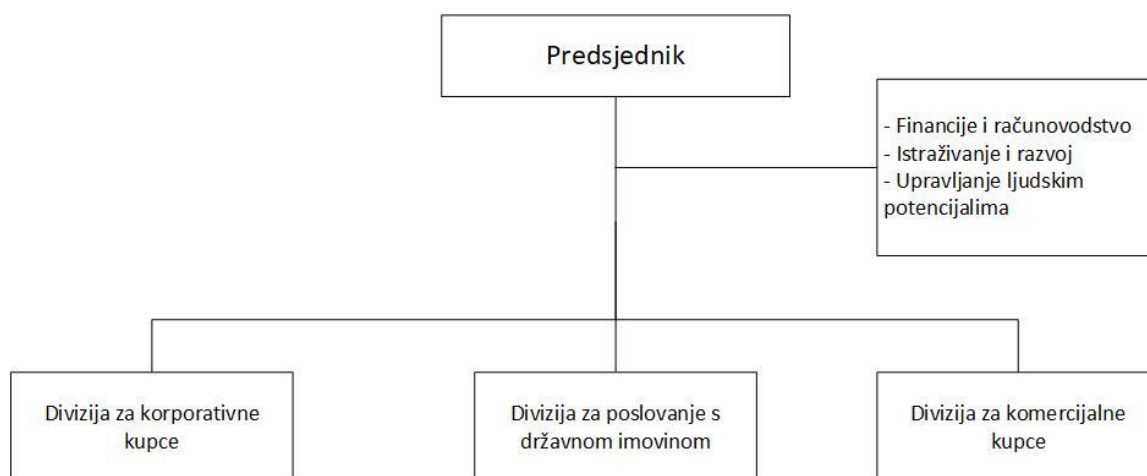
Prednosti ovakve organizacije su mnoge. Počevši od činjenice da nudi sjajnu fleksibilnost jer se svaka divizija direktno prilagođava tržištu na kojem posluje i koordinacija je lakša na manjem području. Nadalje većinom se zapošljavaju lokalni ljudi i tako se ostvaruje bolja povezanost sa zajednicom, samim time se postiže bolji rejting kod kupaca. Troškovi nabave su manji, kao i troškovi rada. Zbog okretanja lokalnim dobavljačima može se postići i bolja kvaliteta proizvoda. Nedostaci su isti kao i kod predmetne strukture, ali ovdje još postoji opasnost da se zaposlenici fokusiraju na regionalne ciljeve i pritom zanemare kolektivne, a veze ojačaju unutar divizija na štetu veza između divizija [1].



Slika 6. Teritorijalna organizacijska struktura [1]

Treći oblik jest **organizacijska struktura usmjerena kupcima**. Kao što sam naziv govori, usmjerena je na kupce i udovoljavanje njihovim preferencijama i potrebama. Poslovanje se grupiralo oko skupina kupaca prema raznim kriterijima (dob, spol, primanja, zanimanje, itd.), a svaka divizija obavlja poslove vezane za tu određenu skupinu i dio je tržišno orijentirane organizacije (slika 7.). Funkcije su pritom decentralizirane na sličan način kao kod ostalih divizijskih struktura. Proizvodnja i razvoj proizvoda ili usluge, funkcije kojima upravlja divizija, čine tu jedinicu spremnom na brze prilagodbe zahtjevima kupaca, a to i jest svrha ove strukture i njena glavna prednost. Osim što je ovakva struktura pogodna za velika poduzeća koja imaju široku paletu proizvoda namijenjenu različitim

tipovima kupaca, često se koristi u državnim institucijama, obrazovnim ustanovama, bankama, u zdravstvu i sl. [1].



Slika 7. Organizacijska struktura usmjerena kupcima [1]

Postoji još **mješovita** divizijska struktura u kojoj su zadaci grupirani prema više kriterija: proizvodu, teritoriju, skupini kupaca, tj. u njoj se „miješaju“ dosad spomenute divizijske organizacijske strukture. Takav oblik koriste organizacije koje imaju različite proizvode, na različitim tržištima, za različite vrste kupaca. Linijske funkcije su također decentralizirane, a ostale (štabne) se obavljaju u središnjici. Radi se o složenom obliku koji najčešće služi kao prijelazni oblik ka nekoj od modernijih struktura [1].

2.3. ADAPTIVNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Adaptivne organizacijske strukture nastale su zbog nemogućnosti tradicionalnih organizacijskih struktura da odgovore na nove uvjete na tržištu. Okolina je postala hirovitija, poslovanje sve složenije, a samim time je nastala potreba da organizacijska struktura također napravi iskorak. Potrebno je bilo povećati fleksibilnost, a to znači premostiti barijere među organizacijskim jedinicama, poboljšati horizontalnu komunikaciju, decentralizirati organizaciju.

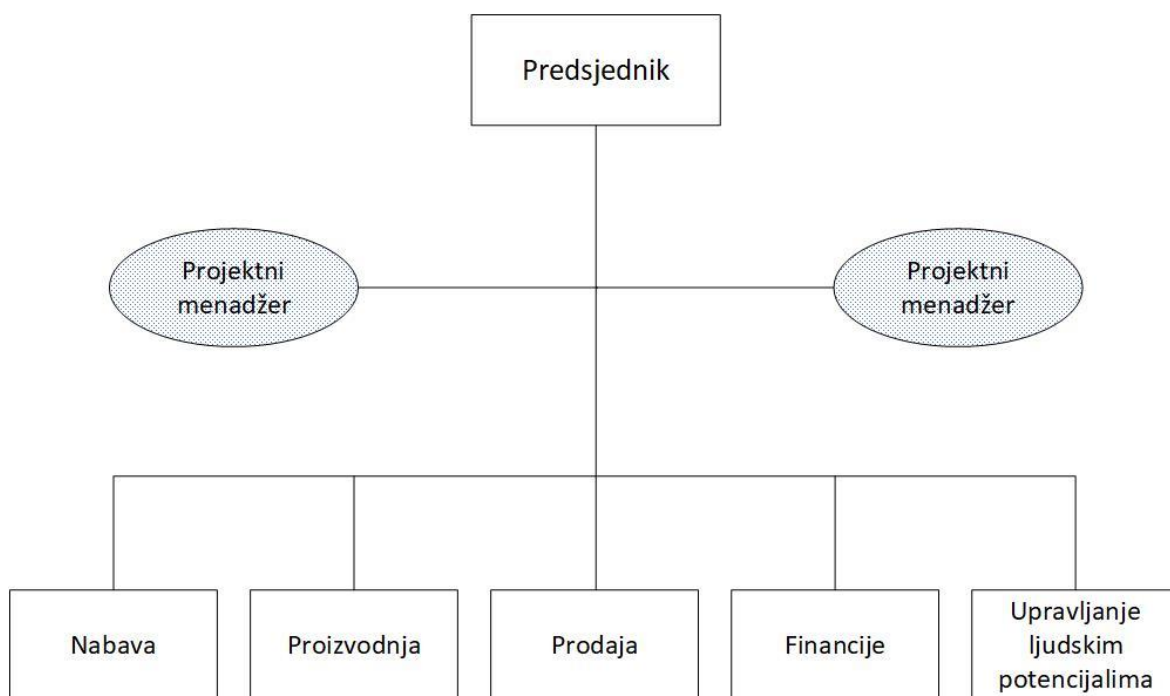
Projektna organizacija jedna je od prvih adaptivnih organizacijskih struktura. Kao što sam naziv govori, usko je vezana za postojanje nekakvog projekta. Hrvatski jezični portal [9] pojam *projekt* opisuje kao *svaki zaokružen, cjelovit i složen posao čija se obilježja i cilj mogu definirati, a mora se ostvariti u određenom vremenu te zahtijeva koordinirane napore*

nekoliko ili većeg broja ljudi, službi, poduzeća i sl. Uglavnom, radi se o jedinstvenom obliku organiziranog rada, a ključne karakteristike su [1]:

- orijentiranost k određenom cilju,
- vremenska ograničenost i ograničenost izvora,
- mjerljivost rezultata i
- trajanje koje se može mijenjati u hodu.

Ipak, nužno je istaknuti da projektna organizacija nastaje kao takva, ali se njen ustroj formira opet kao jedan od tradicionalnih oblika, dakle kao funkcijska ili divizijska organizacijska struktura. No, odlikuje ju puno veća fleksibilnost u odnosu na tradicionalne oblike. Ideja vodilja je formirati skupinu najsposobnijih ljudi koja će se fokusirati na konkretni zadatak. Pritom je dan vremenski okvir izvršenja te je ukalkuliran trošak, ali fokus je na kvaliteti izvršenja zadatka [1].

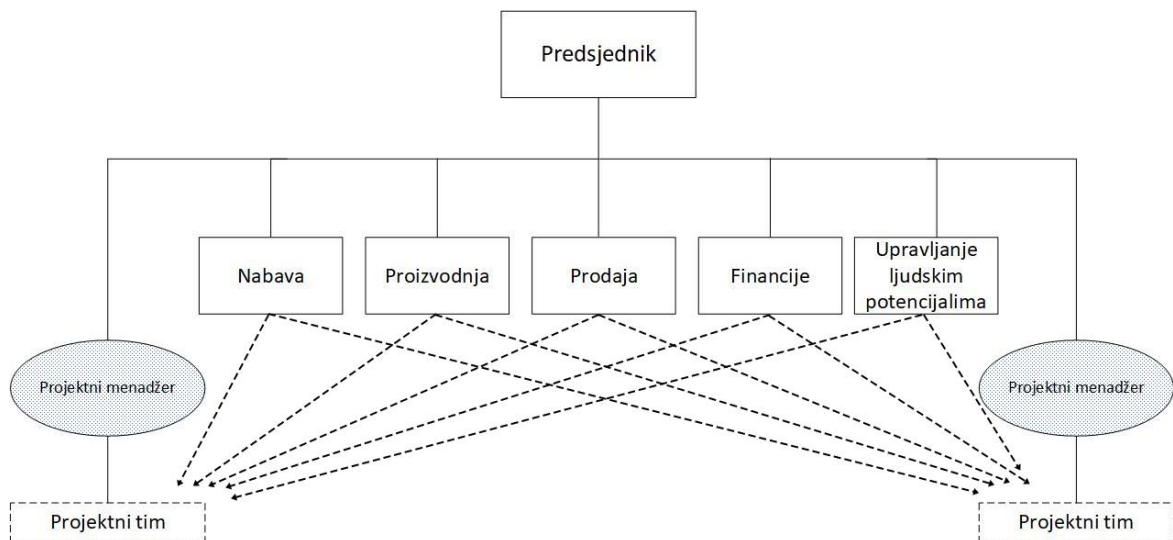
Prema Sikavici i Novaku [3] postoje dva osnovna oblika projektne organizacije.



Slika 8. Individualna projektna organizacija [1]

Individualna projektna organizacija podrazumijeva imenovanje projektnog menadžera koji je nadležan za projekt (slika 8.). No, on ne formira projektni tim, već osmišljava realizaciju projekta te dodjeljuje zadatke zaposlenicima u pojedinim poslovnim

jedinicama. Za vrijeme trajanja projekta on savjetuje i nadgleda njihov rad. On je taj koji upravlja projektom i odgovara za rezultat. Ima potpunu autonomiju pa je uspješnost projekta skoro u potpunosti uvjetovana njegovim sposobnostima. Kontrolira izvršavanje zadataka i brine da se izvršavaju unutar rokova i unutar budžeta. Dakle, individualna projektna organizacija ne mijenja organizacijsku strukturu. Jedina novina je imenovanje projektnog menadžera. Ipak, zbog dodjele zadataka pojedincima unutar postojećih jedinica, može doći do povećanja tereta nad određenim zaposlenicima pa ih je ponekad potrebno rasteretiti od onih poslova koje inače obavljaju te ih dodijeliti kolegama unutar iste jedinice. Tada postoji opasnost od gubitka fokusa ili nekonzistentnosti u radu, pa se individualna projektna organizacija rijetko javlja kod velikih projekata ili velikih kompanija, a češće kao specijalno rješenje nekih zadataka u manjim poduzećima [1].



Slika 9. Čista projektna organizacija [1]

Čista projektna organizacija također ima projektnog menadžera, ali on ne nastupa samostalno, već osniva projektni tim (slika 9.). Odabire stručnjake iz postojećih organizacijskih jedinica, no oni ne rade na projektu paralelno s tekućim poslom kao što je to slučaj kod individualne projektne organizacije, nego se posvećuju isključivo zadanom projektu. Projektni menadžer raspolaže ljudskim resursima te formira tim koji je potpuno nezavisan o postojećoj strukturi, tj. članovi tima prestaju biti na raspolaganju svojim linijskim menadžerima sve do završetka projekta i postaju odgovorni isključivo njemu. Pritom se udružuju pojedinci koji inače nisu u doticaju jer pripadaju različitim sektorima (marketing, nabava, prodaja, proizvodnja, itd.) što jača timski duh i timski rad. Ovakvi

projekti timovi su u potpunosti samostalne jedinice, a samo projektni menadžer odgovara vrhovnom menadžmentu. Ovakav tip projektne organizacijske strukture javlja se kod poduzeća koja rade na velikom broju projekata, a najčešće se susreću u građevinskoj i prerađivačkoj industriji, ali mogu se susresti i u uslužnim djelatnostima i neprofitnom sektoru [1].

Kod oba oblika projektne organizacije ključna je uloga projektnog menadžera. Njegove vještine i znanja su neophodni za efikasnost projektnog tima i za ostvarivanje rezultata. Dakako, ulogu igraju i sposobnosti svih zaposlenika koji sudjeluju u projektu za koje je nužno da su komplementarni, kao i resursi i vremenski rok koji imaju na raspolaganju. Ipak, projektni menadžer je taj koji koordinira svime te je poželjno da ima širok raspon znanja i razumijevanja, ali i vještine upravljanja i rada s ljudima te znanje o funkcioniranju organizacije. Sve u svemu, konsenzus je da je čista projektna organizacija bolji oblik adaptivne organizacijske strukture od individualne, a kao prednosti može se navesti da [1]:

- projektni menadžer ima potpuni linijski autoritet nad projektom,
- svi članovi organizacije izravno su odgovorni projektnom menadžeru,
- komunikacijski kanali se smanjuju,
- odluke se brže donose i veća je fleksibilnost i
- zapovjedni lanac je jedinstven.

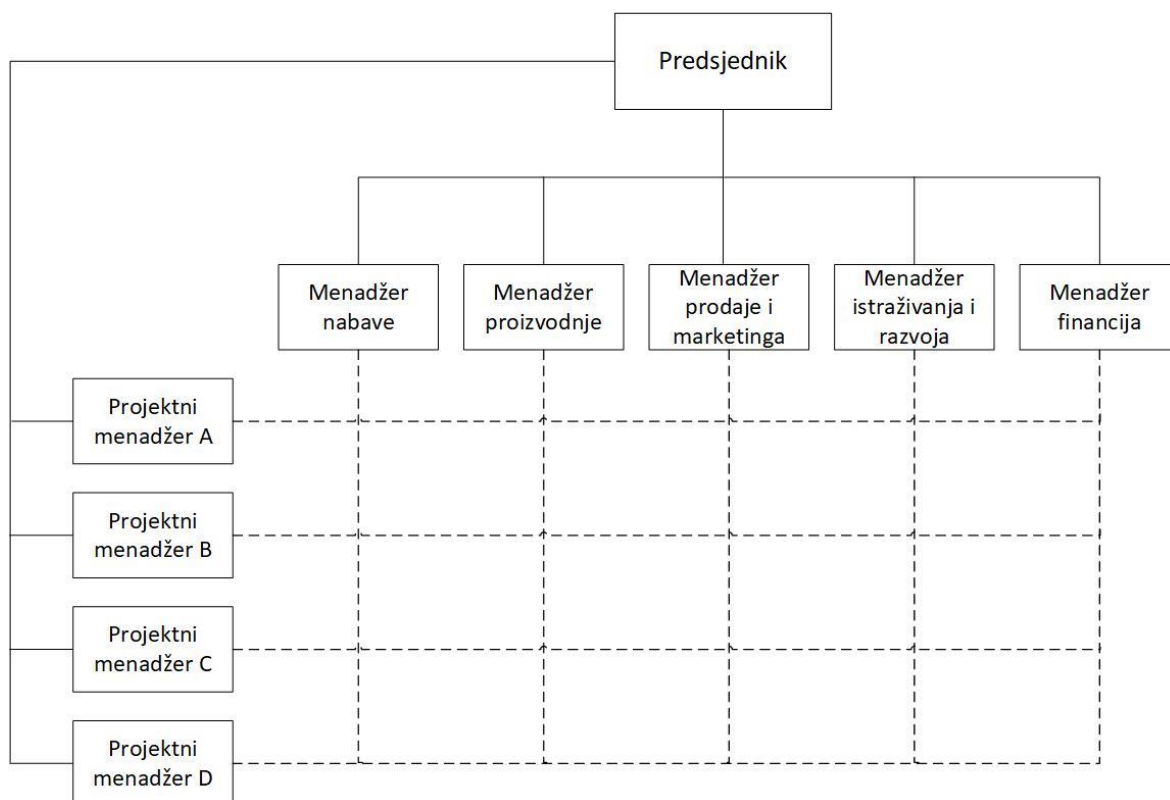
Kod čiste projektne organizacije također postoji opasnost. Naime, izdvajanjem zaposlenika iz svojih sektora i konstantnim formiranjem projektnih timova, uobičajene poslovne jedinice postaju tek „izlozi“ iz kojih se bira odgovarajući talent i postaju puki servisi u službi projekata. Zaposlenici mogu tako zanemariti svoje matične jedinice i svoju originalnu funkciju. Posebno su tada na udaru linijski menadžeri koji na taj način gube na važnosti pa zbog osjećaja zapostavljenosti mogu doći u sukob s projektnim menadžerima. Dapače, projektni menadžeri mogu zadobiti prevelike ovlasti čime se narušava organizacijska struktura poduzeća. Postoji također šansa da tako okupljeni ljudi ne uspiju pronaći timsku koheziju pa projektni tim ne bude funkcionalan ni efikasan. Stoga je potrebno naglasiti da se ovakav oblik organiziranja koristi privremeno za obavljanje specijalnih zadataka, osim ako priroda posla nije takva da je neophodno stalno formirati projektne timove [1].

Ako organizacija raspolaže s oskudnim resursima, pogotovo ljudskim, tada može pribjeći **matričnoj** organizacijskoj strukturi. Takva struktura grupira resurse prema dvjema

dimenzijama te na taj način vodi računa o dva aspekta organiziranja. Nastoje se maksimizirati snage i minimizirati nedostaci kakve pokazuju tradicionalne organizacijske strukture. Generalna ideja je uzeti pozitivne stvari iz projektnih organizacijskih struktura, a zadržati stabilnost i postojanost. Upravo su najčešće projekti, proizvodi ili tržište jedna dimenzija matrice, a funkcije ova druga, stabilna strana. U pravilu se radi o asimetričnoj strukturi gdje je funkcijska strana veća od druge. Uz to, matrična struktura je plitka te ima manji broj hijerarhijskih razina i decentraliziran autoritet. Osnovna organizacijska čestica matrice je tim, a on ujedno čini i osnovni mehanizam za koordinaciju i integraciju poslovnih aktivnosti. Svaki tim ima pripadajućeg vođu pa je horizontalna linija kontrole dominantna u odnosu na vertikalnu [1].

U moderno doba sve zastupljenije su trodimenzionalne i višedimenzionalne matrice, pogotovo u velikim korporacijama koje posluju na globalnom tržištu. Ipak, kada se govori o adaptivnim organizacijskim strukturama, predmet proučavanja su dvodimenzionalne matrice iz kojih su potekli svi ostali oblici. Prema tome, najčešći oblici matrične organizacijske strukture su [1]:

- projektno-funkcijska matrica,
- proizvodno-funkcijska matrica,
- programsko-funkcijska matrica i
- proizvodno-teritorijalna matrica.

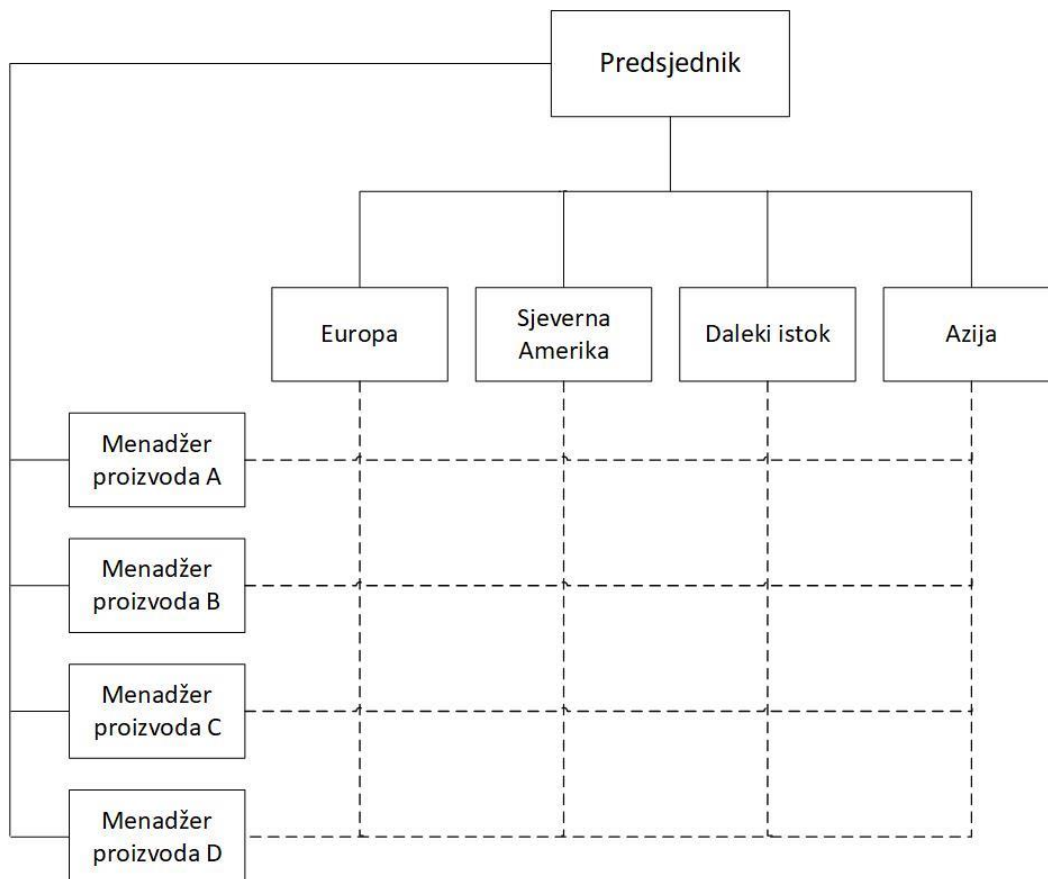


Slika 10. Projektno-funkcijska matrica [1]

Kod projektno-funkcijske matrice jednu dimenziju organizacijske strukture čine funkcijske organizacijske jedinice, a drugu projekti (slika 10.). Zaposlenici iz jedne jedinice mogu sudjelovati u jednom ili više timova, odnosno projekata, te mogu i raditi prijelaze s jednoga projekta na drugi. Vertikalna koordinacija funkcionira tako da funkcijski menadžeri zadržavaju svoje ovlasti, a projektni menadžeri upravljaju aktivnostima i zadacima vezanima za konkretan projekt. Ovakav oblik ima zajedničke osobine s čistom projektnom organizacijskom strukturom jer se članovi tima izmjenjuju i alociraju ovisno o potrebi. No, za razliku od tog oblika, kod projektno-funkcijske matrice projektni menadžer nema toliku autonomiju, već dijeli svoje ovlasti s funkcijskim menadžerom [1].

Baš kao kod projektno-funkcijske matrice, na isti način se mogu prikazati i sljedeće dvije vrste, proizvodno-funkcijska i programsko-funkcijska matrica. Dakle, na horizontalnoj osi se također nalaze funkcije, a na vertikalnoj proizvodi ili programi. Nešto drugačija je proizvodno-teritorijalna matrica. Na vertikalnoj osi se nalaze proizvodi, ali na horizontalnoj se, umjesto funkcija, nalaze teritorijalne (geografske) jedinice (slika 11.), što je karakteristična struktura za velike organizacije koje posluju na mnogim tržištima, a takvih je danas mnogo zbog utjecaja globalizacije. Ovakav oblik je tada potreban jer na svakom od

tih tržišta vladaju specifični uvjeti i specifična potražnja pa se nerijetko i proizvod razlikuje od tržišta do tržišta [1].



Slika 11. Proizvodno-teritorijalna matrica [1]

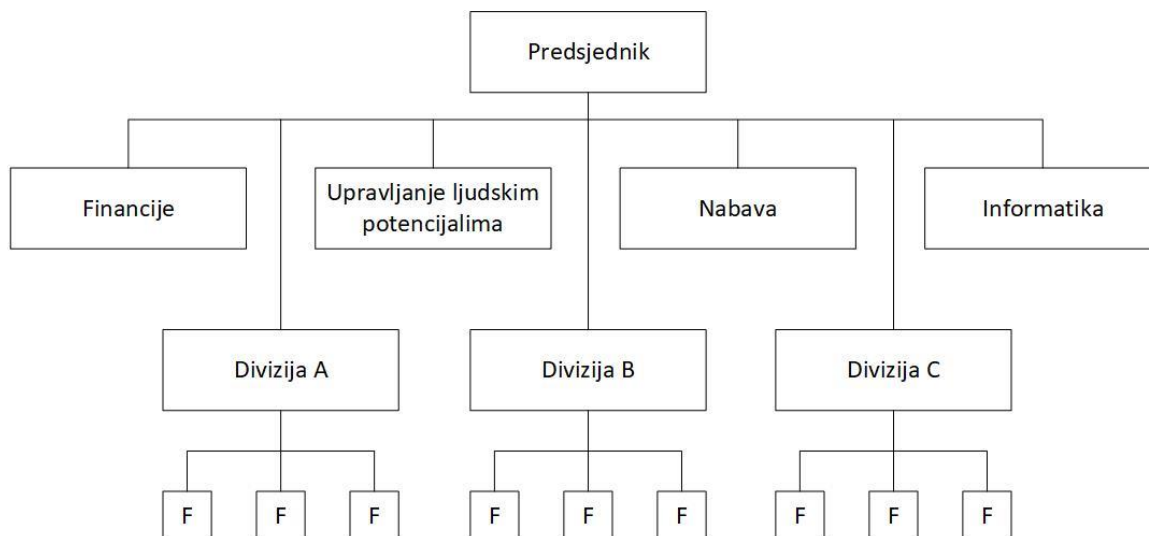
Matrična organizacijska struktura pogodna je za organizacije koje traže odgovor na brze promjene kod dva ili više čimbenika okoline, koje se suočavaju s nesigurnošću zbog potrebe za informacijama ili koje imaju ograničene financijske ili ljudske resurse. Nedostatak ovakve strukture je potreba za konstantnim balansiranje između horizontalne i vertikalne linije upravljanja što se očituje kroz konflikt dvaju menadžera, linijskog i projektnog. Također to u nezgodan položaj stavlja zaposlenike. Takav ustroj uzrokuje sporije donošenje odluka zbog povećanih zahtjeva za koordinacijom što nosi i nove troškove. S druge strane, matrična struktura omogućuje bolju integraciju funkcija, poboljšava komunikaciju među stručnjacima te bolju razmjenu i korištenje znanja, kao i istodobni fokus na dvije dimenzije. Na taj način se projektni znatno efikasnije rješavaju, posebno kod složenijih problema, a timski rad može biti stimulativan za zaposlenike [1].

2.4. HIBRIDNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Dosad opisani oblici organizacijske strukture mogu se okarakterizirati kao „čisti“. Radi se o osnovnim oblicima koji su samo teoretski u potpunosti adekvatni. Realno stanje govori da zapravo takvi oblici u praksi ne egzistiraju, već se inicijalna, formalna struktura, više puta modificira i prilagođava okolini u potrazi za ravnotežom i optimizacijom poslovanja, te balansom između centralizacije i decentralizacije upravljanja poslovnim aktivnostima. Tako su nastale **hibridne** organizacijske strukture. Ideja se zasniva na kombiniranju dva načela grupiranja zadataka i podjele poslova, tj. dviju različitih dimenzija poslovanja, te formiranja nižih organizacijskih razina. Na taj način se određeni poslovi nekih funkcijskih jedinica obavljaju zajednički, a ostali se poslovi obavljaju unutar divizijskih jedinica. S obzirom na dimenzije koje se kombiniraju, razlikuje se sljedeće hibridne organizacijske strukture [1]:

- divizijsko-funkcijska,
- funkcijsko-divizijska,
- funkcijsko-procesna i
- divizijsko-procesna.

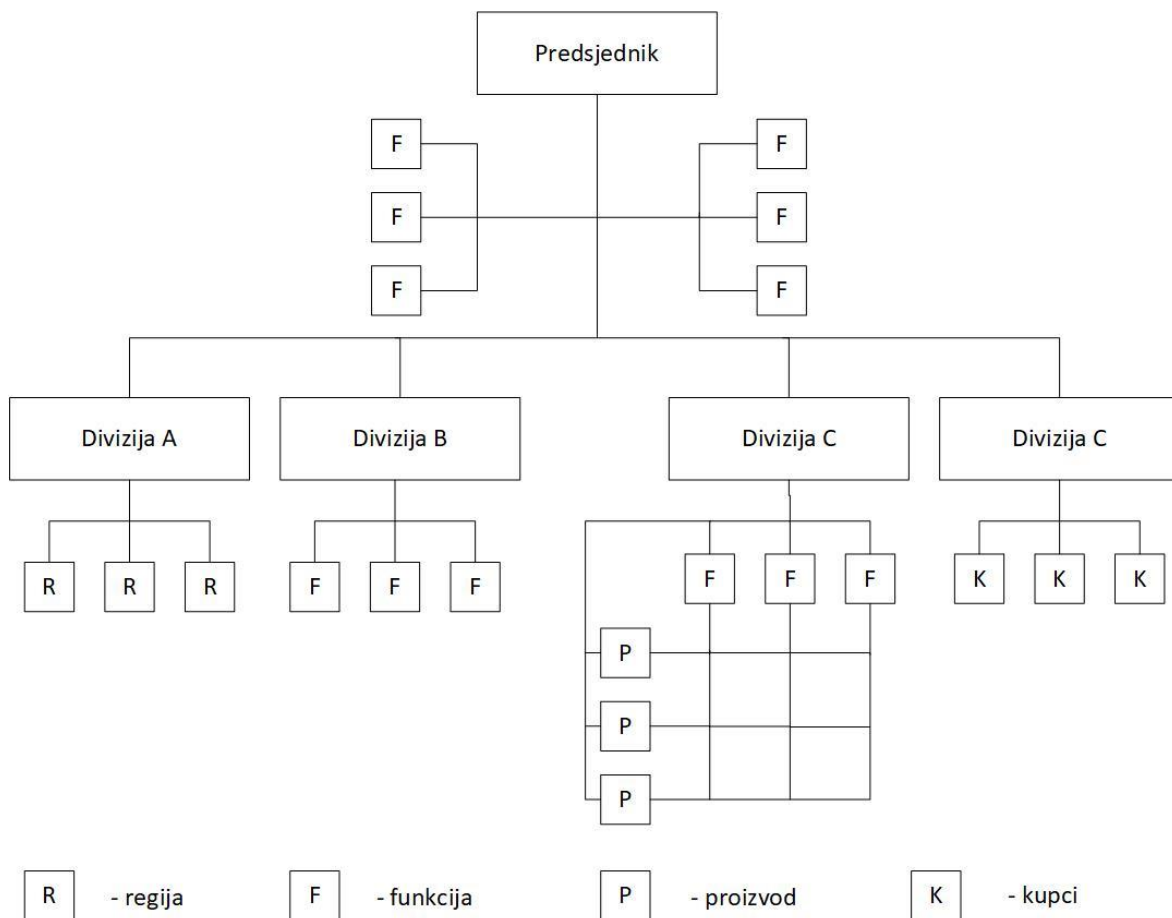
Oblik koji je najzastupljeniji kako u teoriji, tako i u praksi jest divizijsko-funkcijska hibridna organizacijska struktura (slika 12.). Kombinirajući divizijsku i funkcijsku komponentu, poslovne funkcije vezane za neki proizvod ili neko tržište su decentralizirane u divizijama. Ukoliko se funkcijske jedinice postave za primarnu dimenziju, tada to postaje funkcijsko-divizijska hibridna struktura. Ako se pak kombiniraju elementi vertikalnih struktura s horizontalnim procesima, dobiva se funkcijsko-procesna hibridna struktura, koja se sve više primjenjuje. Posljednja od nabrojanih, divizijsko-procesna struktura, kombinira različite proizvodne ili teritorijalne divizije s ključnim procesnim organizacijskim jedinicama [1].



Slika 12. Funkcijsko-divizijska organizacijska struktura [1]

Hibridne organizacijske strukture pogodne su jer organizacije njihovom implementacijom ostvaruju znatno veću fleksibilnost. Pritom divizije imaju veliku samostalnost na tržištu, ali su ipak koordinirane funkcijama. Svakako da je u odnosu na matrične strukture izbjegnuta dualna odgovornost te je hijerarhija mnogo jasnije uspostavljena. Naizgled se povećava organizacijska složenost, ali zapravo se omogućava efikasnije obavljanje poslovnih aktivnosti. Kao nedostatak se navodi administrativni višak uslijed povećanog broja zaposlenika kojima je potreban nadzor i podrška te je potrebno koordinirati divizije ili poslovne procese. Ovakva struktura nailazi na široku primjenu, ponajviše u velikim organizacijama [1].

Kao posebnu vrstu hibridne organizacijske strukture, potrebno je spomenuti da postoji i **mješovita** organizacijska struktura. Zapravo, neki stručnjaci idu toliko daleko da tvrde da je svaka veća organizacija zapravo mješovitog tipa. Naime, smatra se da se niti jedna od prethodno spomenutih organizacija, pa ni hibridna, ne pojavljuje u sasvim čistom obliku, niti je to cilj, već se primjenjuju različite organizacijske strukture na različitim organizacijskim razinama. Tako se na razinama kombiniraju divizijske, funkcijske, matrične i projektne organizacijske strukture što rezultira nečim kao što je prikazano na slici 13. Kombinacija ima mnogo, a poduzeće odabire na kojim razinama i na kojim tržištima i lokacijama će primijeniti koji tip organizacijske strukture. Ovakav oblik nudi najveću fleksibilnost od svih [1].



Slika 13. Mješovita organizacijska struktura [1]

3. MODERNE TENDENCIJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE BRODOGRADITELJSKIH ORGANIZACIJA

3.1. TIMSKA ORGANIZACIJA

Svi prethodno nabrojani tipovi organizacijskih struktura teže istom – pronalaženju najboljeg modela za organizaciju i povećanju fleksibilnosti. Vođene upravo tim motivima, organizacije su još kod projektnih i matičnih organizacijskih struktura počele koristiti timove kao specijalne organizacijske jedinice s posebnim fokusom na određeni zadatak. Jednostavno, timovi su se pokazali kao najuspješniji oblik organiziranja kada treba riješiti konkretan problem. Kada timovi postanu isključive organizacijske jedinice tada se uvodi pojam timske organizacije.

U svakodnevnom govoru riječi *tim* i *grupa* su nerijetko sinonimi. No, postoji razlika te se pogotovo u stručnoj terminologiji nipošto ne smije izjednačavati ove pojmove. Prema tumačenju Hrvatskog jezičnog portala [9] *grupa* se definira kao *više ljudi ili pojedinaca koji čine cjelinu ili djeluju kao cjelina*, dok se *tim* definira kao *skupina stručnjaka i specijalista okupljena na kakvu projektu ili zadatku; radna grupa*. Iz samih definicija se vidi da je grupa širi pojam od tima. Grupa postaje tim onda kada se skupina ljudi stručnih u nekom polju okupi sa zajedničkim ciljem ili zadatkom. Autorica L. Galetić [1] ističe da je temeljna razlika između grupe i tima u rezultatu koji postižu, tj. u stupnju kohezije među njihovim članovima. Pritom ističe da je *grupa skup pojedinaca koji rade zajedno*, ali su odgovorni za svoj rad kao pojedinci, a da je *tim mali broj ljudi s komplementarnim znanjima koji su se obvezali na zajedničku svrhu, ciljeve i radni pristup za koje se smatraju uzajamno odgovornima*. Nadalje ističe da grupa nema svoju zajedničku svrhu i pristup, a tim ipak nudi veću razinu komunikacije. Stoga tim uvijek postiže bolje rezultate od grupe. Rezultat grupe jest zbroj individualnih rezultata svakog od članova, a u timu rezultat nadmašuje individualna postignuća članova. Dakle, primarni cilj tima jest ostvarivanje timske kohezije³, a ona zatim dovodi do sinergijskog učinka, tj. fenomena kada je krajnji rezultat veći od sume pojedinih dijelova. Preciznije, sinergija jest *komplementarnost aktivnosti čiji je učinak veći od zbroja dijelova* [9].

Uspješnost tima određena je stupnjem usvajanja sljedećih karakteristika. Prvo je potrebno odrediti **zajedničku svrhu** kako bi se postavili jasni ciljevi i usmjerio tim.

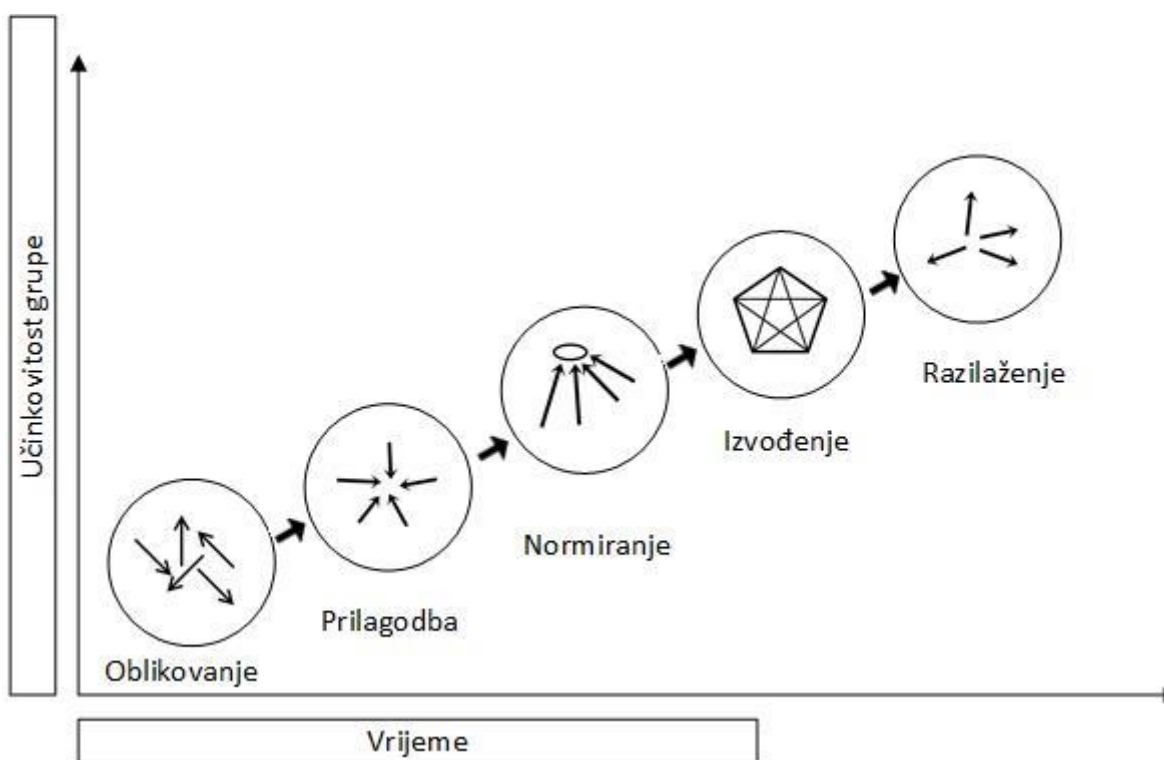
³ Kohezija - povezanost, jedinstvenost koja vlada u nekoj grupi ljudi [9].

Zajednički pristup određuje podjelu poslova i načine na koji se dolazi do postavljenih ciljeva. Na taj način se osigurava da ne dođe do preklapanja poslova ni da pojedinac može raditi na način koji nije u skladu s određenim pristupom što osigurava povjerenje među članovima. Prihvaćajući **uzajamnu odgovornost** za uspjeh ili neuspjeh, članovi se stavljaju u službu tima, suzbijaju nepotrebni individualizam i stvara se jedinstvena cjelina koja teži efikasnosti. Posljednja karakteristika su **komplementarna znanja i vještine** koje su potrebne da bi tim bio uspješan. Komplementarnost proizlazi još iz definicije sinergije. Ta znanja mogu biti tehničke, funkcijske ili profesionalne prirode, mogu biti znanja o rješavanju problema ili o donošenju odluka, a mogu biti i znanja o međuljudskim odnosima. Sva znanja su potrebna timu, a ovo potonje se nipošto ne smije zanemariti pošto su članovi tima ljudi s ljudskim emocijama i željama pa dobri odnosi najčešće budu ključ ostvarivanja potencijala tima i ispoljavanja ostalih znanja i vještina. Izostane li bilo koja od ovih karakteristika, narušava se kohezija i dovodi se u pitanje uspješnost tima. Uz sve nabrojano, vrlo je važna i veličina tima. Smatra se da ne postoji točno određen optimalan broj članova, ali da on ne bi smio prelaziti dvadeset. Dapače, stručnjaci su mišljenja da efikasnost tima opada kada broj ljudi prijeđe deset. Broj ne smije biti ni premalen kako ne bi došlo do izraženog individualizma i kako bi se prikupila tražena količina znanja i vještina. Ukoliko neki tim previše naraste, tada se može podijeliti u podtimove [1].

Postoji više vrsta timova, a podjele variraju. U odabranoj literaturi [1] je dana podjela koja razlikuje 4 vrste timova: savjetodavne, akcijske, projektne i proizvodne. **Savjetodavni timovi** sudjeluju u donošenju strateških odluka, a s obzirom na dugoročnu prirodu takvih odluka, ovi timovi usko surađuju s vrhovnim menadžmentom i opskrbljuju ga potrebnim informacijama te nisu u doticaju s nijednim drugim jedinicama u organizaciji. **Akcijski timovi** okupljaju članove visoko specijalizirane u svojim znanjima i vještinama. Suraduju s ostalim jedinicama u organizaciji i obavljaju kratke izvedbe koje se ponavljaju pod novim okolnostima. **Projektne timovi** su već spomenuti u radu. Dakle, radi se o privremeno okupljenim članovima iz različitih ogranaka organizacije kako bi se obavio određeni zadatak ili projekt. Najčešće se susreću krosfunkcijski timovi čija je glavna odlika da uključuju visoko specijalizirane stručnjake iz različitih organizacijskih jedinica, a ponekad i kupce, dobavljače ili vanjske konzultante. Radi se o vrlo fleksibilnim jedinicama, a najčešće se formiraju za razvoj novih proizvoda, inovacije i istraživanja. **Proizvodni timovi** su u literaturi definirani kao *skup pojedinaca koji trebaju ostvariti zajedničke proizvodne ciljeve, a svaki od njih ima specifičnu ulogu podržavanu brojnim poticajima i sankcijama* [1]. Ovi timovi su ovisni o drugim jedinicama i potrebna je dobra koordinacija između svih

uključenih. Navedene su još dodatne dvije vrste timova. **Samoupravljački timovi** su neovisni o menadžmentu i sami su odgovorni za rezultate svog rada. Ipak, ograničeni su ciljevima organizacije unutar koje djeluju. **Virtualni timovi** podrazumijevaju fizičku dislociranost članova koji su pak umreženi na daljinu. Mogu obavljati sve funkcije koje mogu i ostali timovi, no ipak ne mogu nadomjestiti komunikaciju licem u lice.

Formiranje funkcionalnog i efikasnog tima nije moguće napraviti odjednom, pogotovo ako se radi o grupi ljudi koji nikad prije nisu radili skupa. Svaki tim ima svoj životni ciklus, što znači da od trenutka svog formiranja prolazi kroz različite faze i etape, uspone i padove [1].



Slika 14. Faze razvoja tima [1]

Kako se može vidjeti na slici 14., razvoj tima prolazi kroz pet faza. U prvoj fazi koja se naziva *oblikovanje*, menadžer budućeg tima odabire članove. Slijedi međusobno upoznavanje, razgovor i skupljanje saznanja o timu. U fazi *prilagodbe* tim započinje s radom. Članovi se još uvijek ne poznaju dobro, stupanj kohezije je nizak te dolazi do sukoba mišljenja, karaktera, interesa, ideja, očekivanja. Ova faza je najteža pri formiranju tima pa su česti slučajevi da se tim raspadne ili ne nadiđe ovu fazu. Oni koji ju nadiđu, ulaze u fazu *normiranja*. Nesporazumi se smiruju, a jača povjerenje i usklađenost. Uspostavljena je komunikacija i podjela uloga te tim započinje s uspješnim radom. *Izvođenje* je sljedeća faza

u kojoj tim zapravo radi. Stupanj kohezije je visok, članovi su usklađeni i nastupa sinergija. Zadaci i ciljevi se izvršavaju, a tim ispunjava svrhu formiranja. Ovo je faza kojoj svaki tim teži, a mnogi je nikad u potpunosti ne dosegnu. Nakon što je zadatak obavljen i ciljevi postignuti, nastupa faza *razilaženja*. Dakako, može se dogoditi da tim ne ispuni svoj zadatak ili da faza *razilaženja* nastupi puno ranije, na primjer ako tim ne uspije nadići fazu *prilagodbe*. No, ako je zadatak uspješno obavljen, tada je ova faza prirodan slijed u životnom ciklusu tima, a članovi nose sa sobom nova iskustva i dobre uspomene. Trajektorija koju tim prolazi u realnom svijetu nije linearna kao što je ovdje u teoriji prikazano. Mnogo toga može utjecati na to da razvoj bude nepravilan ili se tim iz jedne faze vrati u prethodnu, kao što je na primjer slučaj s odlaskom člana ili članova koji potom moraju biti zamijenjeni pa se tim mora nanovo oblikovati i prilagoditi. Ovakav razvoj može biti potaknut i promjenama u organizaciji, izmjeni zadatka ili kolebanjima tržišta [1].

Bez razlike, ono čemu svaki tim teži jest efikasnost. Da bi se to postiglo, postoje određeni preduvjeti koje tim i njegov menadžer moraju ispuniti [1]:

- postojanje jasnog uzvišenog cilja,
- osiguranje strukture koja vodi rezultatu,
- postojanje kompetentnih članova tima,
- obveza da se stvori uspješna atmosfera,
- stvaranje klime suradnje,
- postizanje standarda izvrsnosti,
- podrška i priznavanje,
- vođenje temeljeno na principima timskog vođenja.

Na slici 15. prikazan je spektar timskog djelovanja. Dakle, efikasan tim je onaj čiji se stupanj integracije nalazi negdje između dezintegracije i pretjerane integracije. Ako je tim dezintegriran, vlada neusklađenost mišljenja, ciljeva i ponašanja. Povećanjem stupnja integracije, raste efikasnost. Međutim, kada tim postane previše integriran, članovi usklađuju svoje ideje do te mjere da nastupa nešto nalik na jednoulje. Suzbijaju se kritike, ideje idu u istom smjeru, previše se vremena troši na interakciju članova, a gubi se fokus s primarnog cilja – obavljanja zadatka. Stoga je zadaća timskog menadžera voditi tim na taj način da uvijek ostvari ravnotežu stupnja integracije i na taj način ga održi efikasnim [1].



Slika 15. Spektar timskog djelovanja [1]

Uz nabrojano, postoji još nekoliko opasnosti koje tim mogu učiniti neučinkovitim. Može se dogoditi da tim postane previše neovisan o matičnoj organizaciji i otme se nadzoru. Tada svrha njegovog postojanja postaju vlastiti „mali“ ciljevi, a zanemaruju se ciljevi organizacije u cijelosti. Nadalje, timovi mogu trošiti previše vremena u diskusiji. Zajedničko raspravljanje i sabiranje ideja je često dobro za zadatak koji treba izvršiti, ali donošenje odluka je zbog toga često usporeno i vrijeme se troši na nebitne stvari. Zatim, bez obzira što se teži da tim bude kohezivna jedinica, on se i dalje sastoji od skupine pojedinaca, individua. Što znači da, iako podređeni kolektivu, karakteri pojedinaca nikada ne mogu u potpunosti biti stavljeni sa strane. U takvim se situacijama dogodi da pojedinac iskoči iz grupe i počne dominirati nad timom. To se može dogoditi ako se radi o osobi dominantnog karaktera ili pak o tehničkom stručnjaku koji se može nametnuti u određenom području kada je njegova ekspertiza potrebna. U bilo kojem slučaju, takav razvoj događaja nije poželjan, već se nastoji održati ravnopravnost i ravnoteža unutar tima. Ipak, uspiju li se izbjeći ove opasnosti, tim je vrlo efikasna i fleksibilna jedinica te je kao takva vrlo zastupljena u suvremenim organizacijama [1].

3.2. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA I PROCESNA ORGANIZACIJA

Reinženjering poslovnih procesa (engl. *Business Process Reengineering – BPR*) jedan je od modernijih pristupa promjenama u organizaciji. Smatra se da se ovaj pojam počeo upotrebljavati 90-ih godina 20. stoljeća, iako ima dodirnih točaka s pojmom *totalnog*

upravljanja kvalitetom (engl. *Total Quality Management – TQM*), konceptom koji je nastao ranije. Sama riječ „reinženjering“ upućuje na ponovni dizajn nečega, u ovom slučaju poslovnih procesa. Dakle, radi se o konceptu koji je orijentiran prvenstveno na poslovne procese, tj. na njihovo poboljšanje, koji se tada promatraju kao aktivnosti orijentirane prema kupcu, a ne kao skup poslovnih funkcija. Poslovni procesi se općenito objašnjavaju kao *skup međusobno uvjetovanih aktivnosti i zadataka pomoću kojih se inputi pretvaraju u outpute* [1]. Generalna definicija reinženjeringa poslovnih procesa mogla bi glasiti da je to *fundamentalna promjena mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara poslovanja kao što su: troškovi, kvaliteta, usluga i brzina* [2]. Premda je reinženjering promjenljive prirode ovisno o organizaciji na koju se primjenjuje, konsenzus je da se radi o promjeni načina rada fokusiranoj na procese, a u svrhu poboljšanja poslovanja. Dakle, on podrazumijeva potpuno drugačije sagledavanje organizacije i njenih procesa u odnosu na ono što se do tad primjenjivalo, što nužno implicira temeljite promjene, ili kao što je u definiciji rečeno, fundamentalne i radikalne.

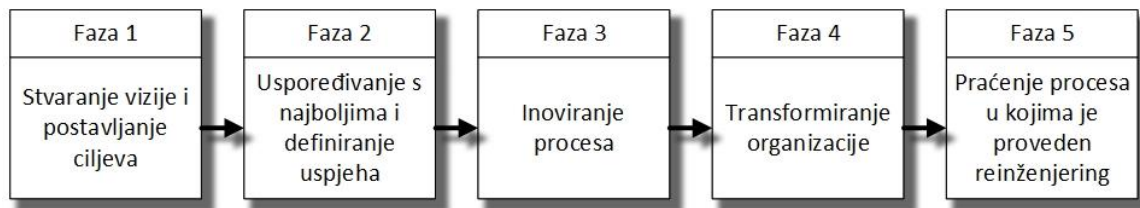
Glavne značajke reinženjeringa su [2]:

- fundamentalna promjena razmišljanja,
- orijentacija prema procesima, a ne prema strukturama ili funkcijama,
- temeljna promjena pristupa u rješavanju problema,
- pokušaj da se posao radi na drukčiji, bolji način,
- drastične promjene,
- ponovni početak,
- reinventivnost te dinamičan i kreativan pristup poslu,
- korjenito redefiniranje, reorganizacija i redizajn poslovnih procesa,
- orijentacija na temeljne poslovne procese.

Premda se reinženjering kolokvijalno poistovjećuje s redizajnom ili restrukturiranjem, radi se ipak o specifičnom pojmu. Razlika je u stavljanju naglaska na procese, a ne na funkcije ili strukture. Zatim, reinženjering ne podrazumijeva smanjivanje organizacije (engl. *downsizing*), iako on dovodi do pliće organizacije. Novina koju pak unosi jest orijentacija organizacije na sržni posao (engl. *core business*) i eksternalizaciju svih ostalih poslova i aktivnosti (engl. *outsourcing*). Time se želi postići da organizacija usavrši svoju ključnu aktivnost ili ključne aktivnosti, odnosno ono čime se zapravo bavi [2].

Potreba za reinženjeringom javlja se kada organizacija postane svjesna da je potrebno mijenjati način razmišljanja i sagledati stvari na drugačiji način. Naravno, uzrok želji za

promjenom su najčešće nekonkurentnost, neefikasnost i loš poslovni rezultat, ili pak postojanje prijetnje na tržištu zbog koje se poduzeće želi poboljšati iznutra kako ne bi izgubilo svoj status. Ono što je potrebno jest unijeti promjenu koja će poduzeću omogućiti bolju prilagodljivost uvjetima na tržištu, orijentiranost na kupce i njihove želje te veću konkurentnost. S obzirom da je bez informacijskih tehnologija danas nemoguće poslovati i raditi, uz nabrojano potrebno je optimizirati i njihovu upotrebu.



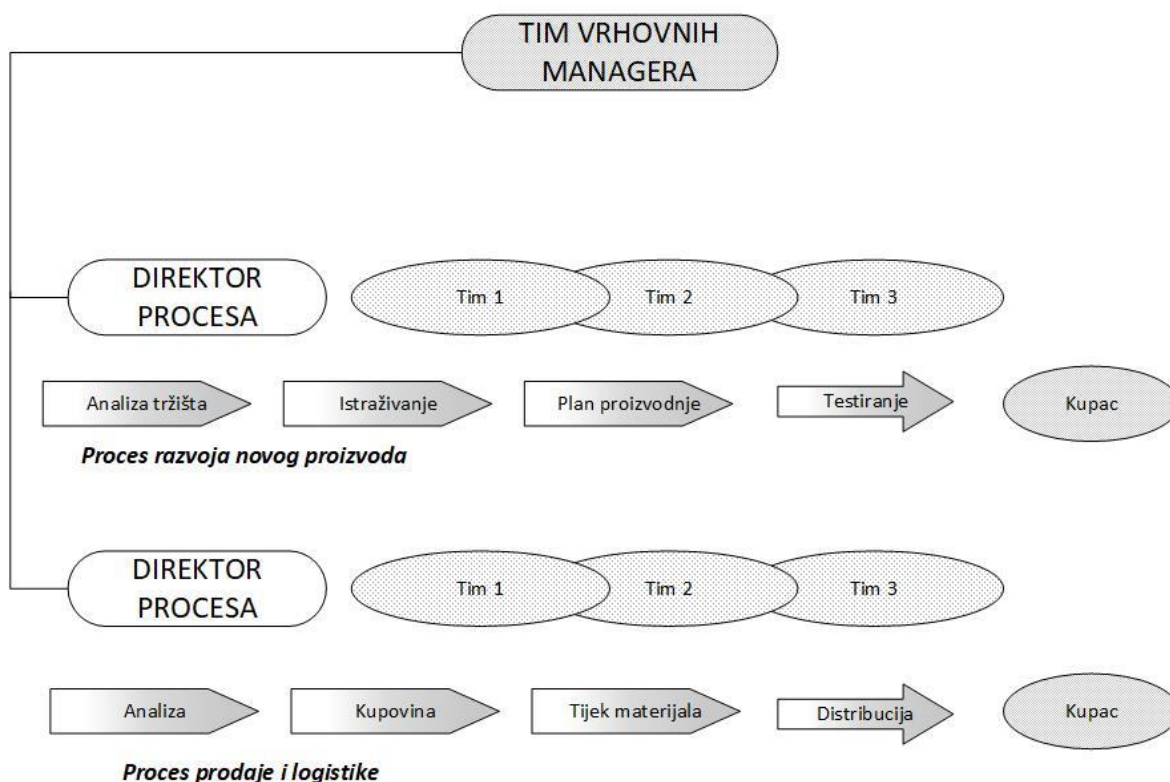
Slika 16. Faze reinženjeringa poslovnih procesa [2]

Na slici 16. prikazane su faze reinženjeringa poslovnih procesa. U prvoj fazi se definira vizija i postavljaju se ciljevi, što je neophodno kako bi se odredilo što se uopće želi postići reinženjeringom. Ne odradi li se ova faza precizno, cijeli proces vjerojatno nema smisla i neće dati potrebne rezultate. Druga faza govori o mjerljivim rezultatima koji se žele dostići, a to se najbolje postiže uspoređivanjem s najboljima, tzv. *benchmarkingom*⁴. Potom slijedi inoviranje procesa nakon čega se organizacija transformira. Konačno, u posljednjoj fazi se prate procesi u kojima je proveden reinženjering [2].

Proces reinženjeringa moraju provesti određeni ljudi. Postoje tri temeljne grupacije nosioca procesa reinženjeringa: nadzorni odbor ili vijeće izvršnih direktora, tim za reinženjering (radni/procesni timovi za reinženjering) te lider procesa (transformacijski vođa). Nadzorni odbor ima ključnu ulogu, a čine ga menadžeri iz vrha organizacije koji donose strategiju i nadgledaju provođenje. Timovi za reinženjering su operativne jedinice koje provode proces. Optimalna veličina tima je između 5 i 10 članova, a poželjno je pogoditi dobar omjer između unutrašnjih (zaposlenika) i vanjskih članova tima kako bi se dobila ravnoteža između objektivnosti i znanja o organizaciji. Članovi tima pritom moraju imati znanja o provođenju reinženjeringa, kreativnost i fleksibilnost, predanost, sklonost timskom radu, viziju, i slične kvalitete. Stoga je poželjno da se tim za reinženjering sastavi od najboljih pojedinaca. Lider procesa vodi proces i koordinira timovima [2].

⁴ Benchmarking (engl.) – metoda poboljšanja kvalitete temeljena na usporedbi s tržišnim liderom [8].

Organizacije koje uspiju provesti reinženjering poslovnih procesa poprimaju procesnu organizacijsku strukturu (slika 17.).



Slika 17. Procesna organizacija [1]

Procesna organizacija je vrlo plitka i ima tek nekoliko hijerarhijskih razina. Fokus je stavljen na procese pa do izražaja dolaze horizontalne veze, dok su vertikalne minimalne. Stoga se ovakva organizacija ponekad još naziva i horizontalnom organizacijom. Vrhovni tim menadžera je relativno malen, a procesima upravljaju direktori procesa (voditelji). Za obavljanje nekog procesa zaduženi su timovi, a njihov broj varira u zavisnosti o složenosti zadatka. Timovima je dana poprilična sloboda u odlučivanju pa su sposobniji brzo odgovoriti zahtjevima iz okoline, tj. zahtjevima kupaca. Upravo su kupci u konačnom fokusu ovakve organizacije jer je njihovo zadovoljstvo primarni cilj. Stoga timovi obavljaju cijeli proces koji započinje dobavljačima pa sve do kupaca. Iz tih razloga timovima je potrebno veliko znanje i informiranost, ali su ujedno i odgovorni za postizanje ciljeva. Dakako, uz odgovornost dolazi i nagrada za postignuti rezultat kako bi se timove motiviralo i potaknulo na timski rad [1].

Ovakva organizacijska struktura pogodna je za srednja i velika poduzeća koja posluju u promjenjivom i nesigurnom okruženju, a fleksibilnost ovakve strukture im omogućuje da

uspješno savladavaju razne prepreke. Ipak, potrebno je napomenuti da se u stvarnosti rijetko kada susreće organizacije koje su u potpunosti procesnog tipa, već se ovakva struktura implementira unutar neke od klasičnijih struktura pa nastaju hibridni oblici [1].

Reinženjering predstavlja radikalni i temeljit proces koji donosi promjenu na svim razinama organizacije pa je potrebna hrabrost, odlučnost i ustrajnost kako bi se uopće odlučilo na takav potez. No, ako se ispravno provede, donosi sjajne rezultate.

3.3. IZDVAJANJE AKTIVNOSTI I UMREŽAVANJE

U prethodnom poglavlju je spomenuto da je jedna od stavki reinženjeringa poslovnog procesa koncentracija na sržni posao (*core business*), a da se ostale aktivnosti izdvoje i dodijele nekom drugom. **Izdvajanje aktivnosti ili outsourcing** (engl.) jest *proces prebacivanja aktivnosti koje su se do sada izvodile unutar organizacije vanjskim partnerima koji će ih od sada obavljati umjesto matične organizacije* [1]. Aktivnosti koje se mogu i žele izdvojiti variraju od organizacije do organizacije, ovisno čime se ista bavi i u kakvim uvjetima, te o njenim strateškim odlukama i procjenama. Mogu se izdvojiti operacije koje su dio osnovnog lanca vrijednosti poput dobave, proizvodnog procesa ili distribucije, a mogu se izdvojiti podržavajuće (prateće) aktivnosti kao istraživanje i razvoj, upravljanje ljudskim resursima, logistika, odražavanje, i sl. Osim ovih dviju osnovnih vrsta izdvajanja, taj proces se može primijeniti i teritorijalno na druge države ili kontinente, pa se tada govori o *offshoringu* [1].

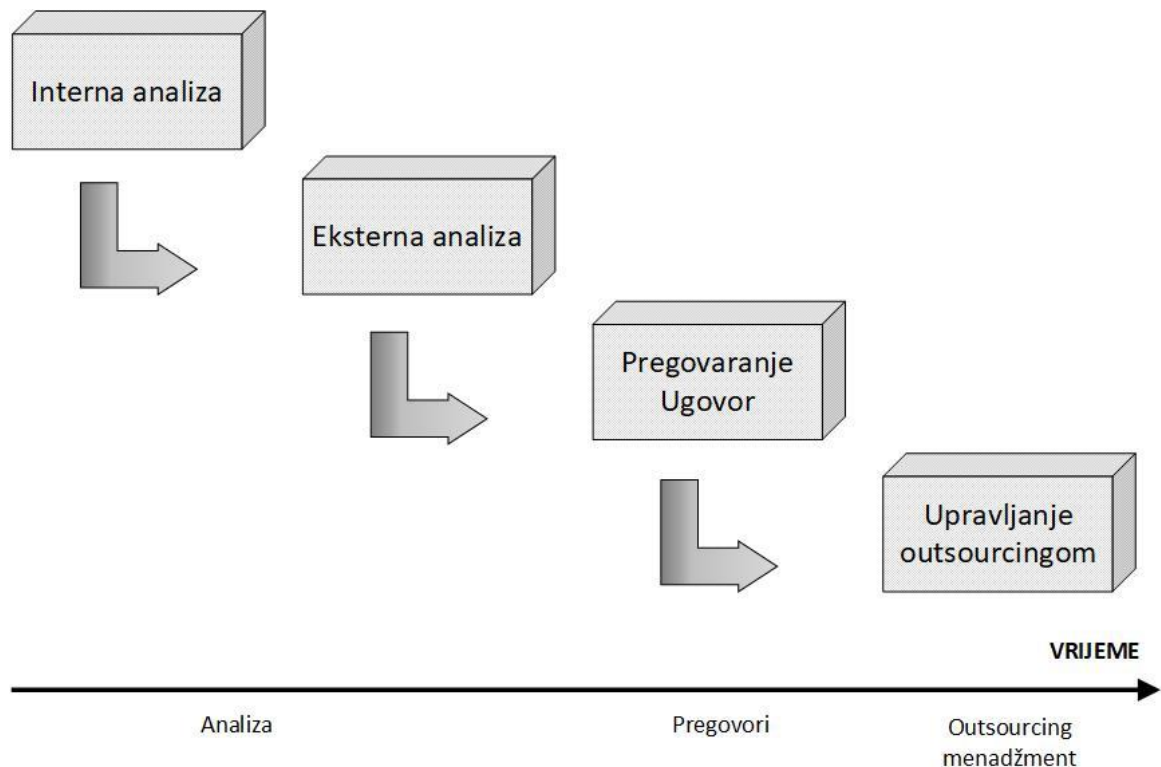
Ono što *outsourcing* čini privlačnim jesu njegove prednosti [1]:

- organizacija se koncentrira na ono što radi najbolje – jača fokus,
- za obavljanje ostalih aktivnosti se mogu izabrati oni koji su najbolji upravo u tom području,
- postiže se ušteda,
- organizacija se može riješiti problematičnih aktivnosti koje ne daju željene rezultate,
- mogu se izbjeći konflikti među zaposlenicima i problem pronalaska adekvatnih menadžera,
- prenošenjem aktivnosti na vanjske partnere smanjuje se organizacija (koriste se prednosti malih poduzeća, a ostvaruje se bolji poslovni rezultat),
- osnažuje se menadžerska kontrola zbog straha od potencijalnog izdvajanja jedinica koje ostvaruju loše rezultate.

- povećava se fleksibilnost, a smanjuje rizik i
- poboljšava se usluga i kvaliteta.

Postoji i druga strana medalje. Izdvajanje aktivnost poziva na oprez, a razlozi su sljedeći [1]:

- izdvajanjem pogrešnih aktivnosti organizacija gubi ključne stručnjake i kompetencije (primjer: IBM je dodijelio proizvodnju mikročipa Intelu, a softvera Microsoftu te su te dvije tvrtke danas giganti, a zapravo je IBM mogao biti neprikosnoveni tržišni lider da nije pogrešno eksternalizirao),
- nepouzdanost dobavljača,
- moguća ovisnost o jednom dobavljaču,
- sklapanje krutih ugovora koji smanjuju fleksibilnost na promjene u okolini,
- gubitak morala zaposlenih i
- gubitak kontrole nad izdvojenim aktivnostima.

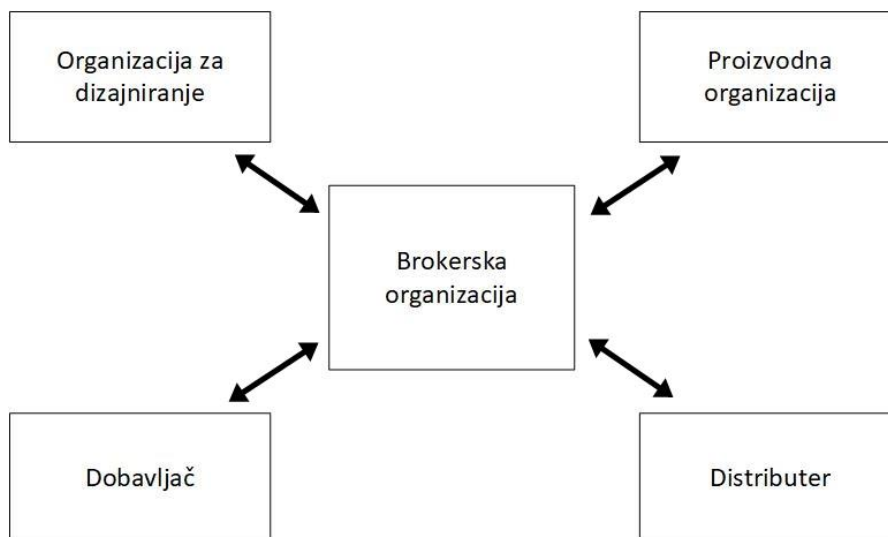


Slika 18. Opći model za upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti [1]

Slika 18. prikazuje model za upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti koji se sastoji do četiri faze: interna analiza, eksterna analiza, pregovaranje i sklapanje ugovora te

provedba i upravljanje *outsourcingom* [1]. U prvoj fazi se detektiraju aktivnosti koje su od strateške važnosti za organizaciju, tj. one koje se ne smiju izdvojiti. Naime, te aktivnosti su ključne i omogućuju poduzeću da uspješno zadovoljava potrebe kupaca na svakom tržištu. Zatim se utvrđuje koje aktivnosti se mogu eksternalizirati sa svim dobrim i lošim posljedicama koje taj korak nosi, a posebno se u obzir uzimaju ekonomski čimbenici. U drugoj fazi se analiziraju potencijalni vanjski partneri i odabire se dobavljač ili grupa dobavljača. Treća faza donosi potpisivanje ugovora između organizacije i vanjskog partnera, odnosno formalizaciju odnosa. Ugovorom se određuje oblik odnosa, vrijeme trajanja suradnje, ciljevi, prava i obveze te način rješavanja eventualnih nesporazuma. U posljednjoj fazi se postavljaju ciljevi izdvajanja aktivnosti, kriteriji evaluacije i zahtjevi za periodična izvješća o realizaciji postavljenih ciljeva [1].

Reinženjering poslovnih procesa i izdvajanje aktivnosti doveli su do vrlo plitkih organizacijskih struktura koje karakterizira jaka horizontalna koordinacija. Razvojem tehnologije i otvaranjem novih mogućnosti razvile su se **mrežne organizacije**. Poslovi koji su se do tad obavljali unutar iste organizacije, sada se dodjeljuju drugim poduzećima koja ih obavljaju umjesto njih. Mrežna organizacija okuplja različite organizacije koje su specijalizirane za pojedine poslovne funkcije, a svime upravlja organizacija koordinator mreže (središnje ili brokerske organizacije) kao što se može vidjeti na slici 19. Koordinatori povezuju odvojene organizacije u mrežu, omogućavaju interakciju i realizaciju zadatka te su izuzetno samostalne u donošenju odluka, dok ostale organizacije u mreži ovise upravo o njihovim odlukama. Uloga koordinacijskog centra ne mora nužno biti odvojena funkcija, već ju može preuzeti jedna od članica mreže [1].



Slika 19. Mrežna organizacija [1]

Mrežna organizacija pruža veliku fleksibilnost jer je u kratkom roku moguće pridružiti potrebne članice u mrežu, a troškovi su smanjeni zbog efikasnosti svake od članica koja je specijalizirana za svoju funkciju. To su ujedno i glavne prednosti ovakvog oblika organizacije. Također, bolje se upotrebljavaju ljudski resursi. Menadžerima se smanjuje broj zadataka (ali postaju zahtjevniji), širi im se vizija i potiče njihova kreativnost. Zaposlenici su neposredno uključeni u cijeli proces pa su motiviraniji jer osjećaju ukazano povjerenje i involviranost. Uz to, ovakva struktura je pogodna neovisno o veličini poduzeća, a partner koji ne isporučuje rezultate može biti zamijenjen boljim. Stoga se mrežna organizacija uspješno primjenjuje u složenoj i nesigurnoj okolini, u uvjetima nesigurne i promjenjive tehnologije te u situacijama kada su osnovni ciljevi poduzeća organizacijska specijalizacija i inovacije [1].

Postoje i nedostaci. Najviše se očituju kroz potrebu vrlo jake koordiniranosti svih članica te ujednačenost u kvaliteti rada. Ukoliko to izostane, često onaj čije je ime na proizvodu nije upoznat s nedostacima istog niti su propusti načinjeni s njegove strane. Dakle, potrebna je velika usklađenost i međusobna prilagodba što nije nimalo lako realizirati. Spomenuta pozitivna mogućnost promjene neadekvatnog partnera ne mora uvijek ispasti takva. Ponekad je vrlo teško ostvariti novu suradnju i zahtijeva dosta napora i vremena. Nadalje, umreženost mnogih partnera povećava mogućnost neslaganja. Konačno, prevelika fleksibilnost strukture ostvarena kroz migracije i rotacije zaposlenika može smanjiti osjećaj pripadnosti i lojalnost organizaciji [1].

Postoje tri vrste mrežnih organizacijskih struktura. **Šuplja** organizacijska struktura se stvara kada organizacije izdvaja sve veći broj aktivnosti i prepušta ih vanjskim partnerima, a zadržava samo najuže. Zapošljava malo radne snage. Moglo bi se reći da je to osnovni oblik mrežne strukture kao što je prethodno opisan. **Modularna** organizacijska struktura je karakteristična za organizacije koje svoje proizvode raščlanjuju na module, tj. na pojedine dijelove, a njihovu proizvodnju eksternaliziraju vanjskim partnerima. Ono što zadržavaju jest montaža gotovih proizvoda kada prikupe te dijelove. Takva organizacija zahtijeva veliku središnju organizaciju koja ima ulogu koordinatora. **Virtualna** organizacijska struktura odlikuje se nepostojanjem fizičke strukture, odnosno umreženošću radne snage pomoću informacijskih tehnologija. Radi se o vrlo fleksibilnoj strukturi na čijem čelu je koordinator koji upravlja aktivnostima. Virtualna organizacija može biti način oblikovanja cijele organizacije, a može biti samo dio neke organizacije. Također, nemaju sve organizacije jednak stupanj virtualnosti, nego se razlikuju ovisno o potrebama i djelatnosti kojom se organizacija bavi. Za razliku od klasičnih mrežnih organizacija, virtualna organizacija djeluje kao jedinstvena cjelina. Zbog nepostojanja fizičke strukture ova organizacija nije lokacijski ograničena, ali je ovisna o komunikacijskim tehnologijama [1].

3.4. UČEĆA ORGANIZACIJA

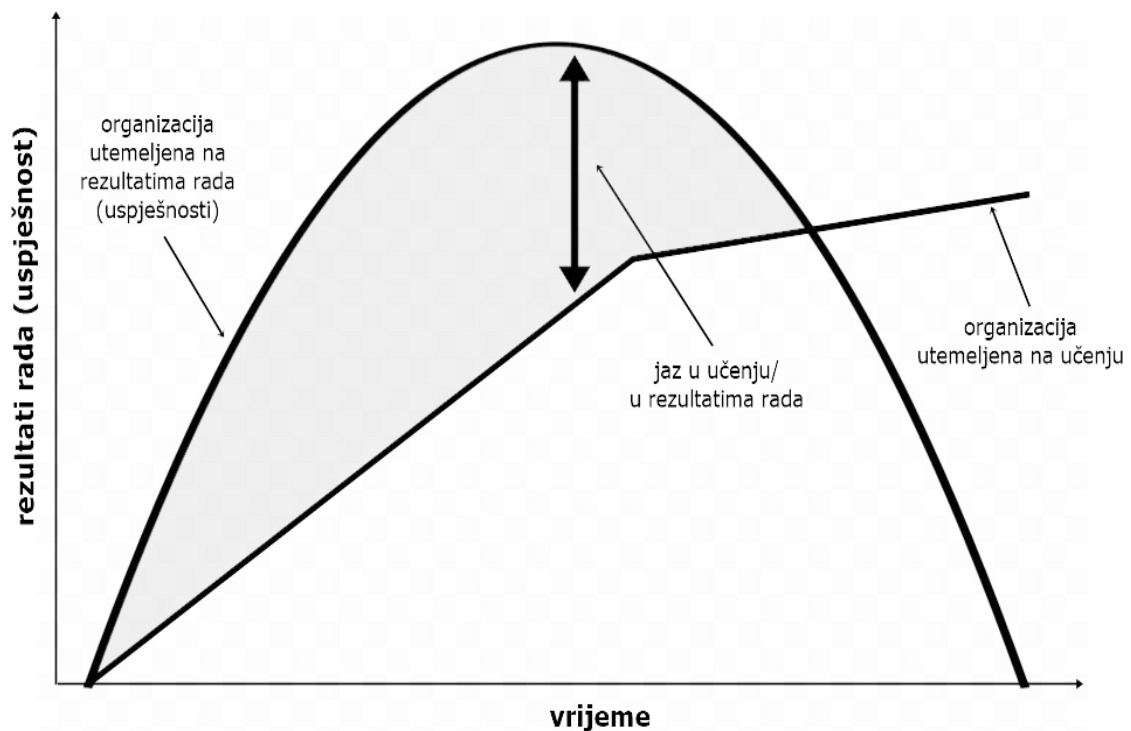
Razvoj organizacija uvjetovan je promjenama koje se događaju kroz vrijeme, a težnja svih organizacija i svih struktura bila je i ostala povećanje fleksibilnosti, odnosno sposobnost da se što efikasnije odgovori na te promjene i opstane na tržištu. Upravo se ta sposobnost prilagodbe i preživljavanja naziva *organizacijski darvinizam*, a uvjetovan je okolinom koja se opisuje kao *deterministički kaos* što znači da se radi o nepredvidivoj i nestabilnoj okolini [2]. U današnjem vremenu ovakvi uvjeti su izraženiji no ikad zbog ubrzanog razvoja tehnologije i fenomena globalizacije. Odgovor na ovakvo stanje je samoobnavljanje organizacije pa se javlja pojam **organizacije koja uči** ili jednostavno **učeeće organizacije**. Smatra se da je taj pojam uveo P. Senge⁵ u svojoj knjizi „Peta disciplina – umjetnost i praksa organizacije koja uči“ gdje piše: *Što svijet postaje povezaniji, i poslovi postaju složeniji i dinamičniji, rad u organizaciji treba biti takav da se iz njega može što više naučiti. Više nije dovoljna samo jedna osoba koja će učiti za cijelu organizaciju. Više nije moguće da samo jedna osoba s vrha izdaje naloge, a svi ostali slijede njene upute i izvršavaju njezine naloge. U budućnosti će zaista uspjeti organizacija u kojoj će zaposleni učiti na svim razinama* [2].

⁵ Peter Senge (rođ. 1947.), američki znanstvenik.

Učeća organizacija se ne odnosi samo na strukturu kao većina prethodno opisanih, već se radi o širem konceptu koji utječe na strategiju, strukturu i kulturu, a sve u cilju maksimiziranja potencijal za organizacijsko učenje [1].

Učenje se može definirati kao *proces u kojem pojedinac svladava znanja, vještine i stajališta kroz iskustvo, razmatranje, istraživanje i poduku* [2]. P. Sikavica iz te definicije ističe da se radi o kontinuiranom, cjeloživotnom procesu; da pojedinci tako stječu znanja, vještine i stajališta; da su načini na koje se uči iskustvo, razmatranje, istraživanje i poduka. Učenje koje daje najbolje rezultate jest ono koje je nenametljivo, spontano, prirodno i iskustveno, tj. ono koje pojedinac ne doživljava kao učenje, već je to način života. Učeća organizacija podrazumijeva upravo takvo učenje, ali ne samo na razini pojedinca, nego na razini organizacije kao cjeline. Na taj način razvija svoje zaposlenike, ali još važnije konstantno transformira samu sebe. Pritom je takva vrsta organizacije putovanje, a ne odredište, jer učenje nikad ne prestaje. Sve u svemu, moglo bi se reći da se pod pojmom učeće organizacije podrazumijeva *stalno učenje svih njezinih članova, učenje na svim razinama organizacije, razvijanje sposobnosti zaposlenih i razvijanje organizacije kao cjeline, transformacija pojedinaca i organizacije te učenje kako se uči* [2].

Proces učenja karakterističan je za svaku organizaciju, ali to ne znači da je svaka organizacija učeća. Razlika je u opredjeljenju. Učeća organizacija je ona koja se između sadašnjeg učinka i učenja opredjeljuje za ovo potonje. Takve organizacije su prvenstveno orijentirane na budućnost i poboljšanje poslovnih rezultata u budućnosti naspram ovih drugih koje zbog ostvarivanja sadašnjeg rezultata imaju probleme kasnije i njihove performanse opadaju s vremenom kao što se može vidjeti na slici 20.

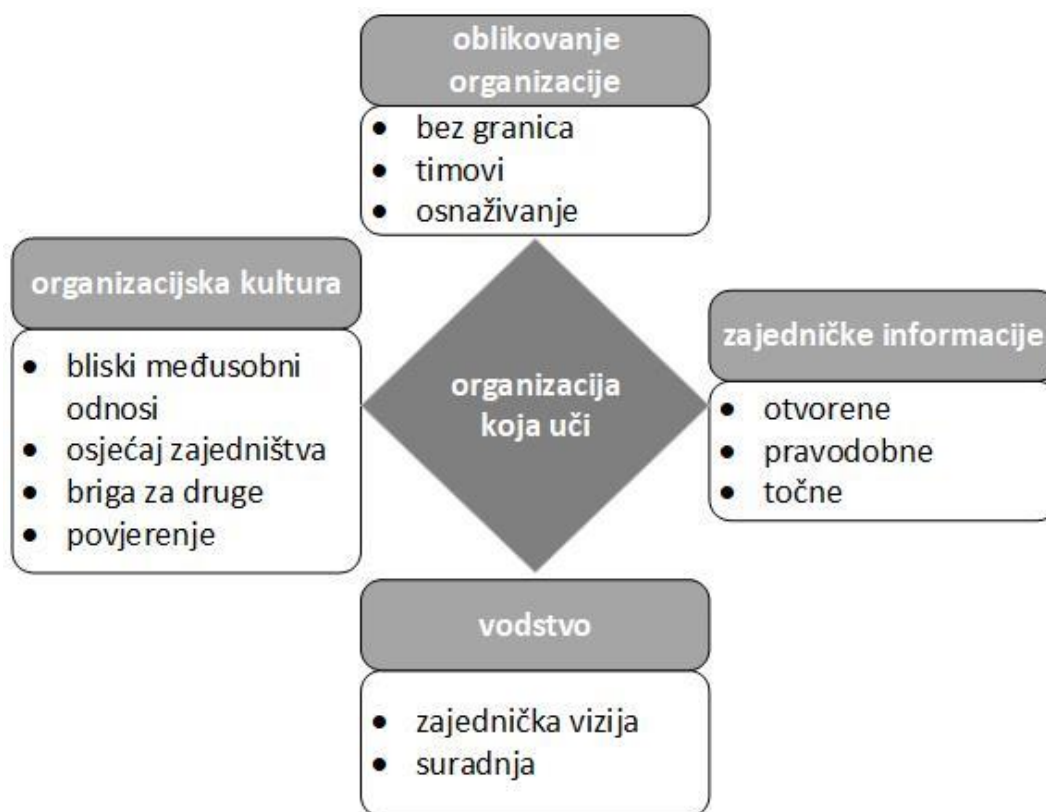


Slika 20. Prednosti organizacije zasnovane na učenju [2]

Za razliku od tradicionalne organizacije koju odlikuju vertikalna struktura, centralizirano odlučivanje, formuliranje strategije od vrha prema dolje, kruto definiranje zadataka i kruta kultura koja nije odgovorna za promjene, učeću organizaciju odlikuju plitka horizontalna struktura, decentralizirano odlučivanje, strategija nastala suradnjom unutar organizacije i s drugim organizacijama, labavo definiranje i prilagodljive uloge te prilagodljiva kultura koja potiče na stalna poboljšanja i promjene. Uz nabrojano, ključna obilježja učeće organizacije su [2]:

- dijeljenje i dostupnost informacija (ne drže se u tajnosti),
- poticanje i priznavanje učenja,
- prihvaćanje pogrešaka i neuspjeha (iz kojih se uči),
- stalno učenje zaposlenih što postaje dio kulture organizacije,
- usredotočenost na sustavno rješavanje problema,
- prihvaćanje novih pristupa,
- učenje iz vlastitog iskustva, ali i iz iskustva konkurencije, te
- brzo prenošenje znanja u cijeloj organizaciji.

Koncept učeće organizacije odražava se na sve aspekte, kao što se može vidjeti na slici 21.



Slika 21. Obilježja učeće organizacije [2]

Uz koncept učeće organizacije, usko je vezan pojam organizacijskog učenja, premda stručnjaci smatraju da se ne radi o sinonimima. Organizacijsko učenje podrazumijeva primjenjivanje stečenog znanja pojedinca u korist svoje organizacije, umjesto da ga zadrži za sebe. Tako organizacija akumulira znanje te ono ne nestaje odlaskom pojedinca, već se to znanje smatra vlasništvom cijele organizacije. Širi pojam od toga je društveno učenje, odnosno *učenje o skladu s društveno odgovornim ponašanjem organizacija prema svim interesno-utjecajnim skupinama* [2]. Smatra se da organizacijsko učenje ne smije biti kontradiktorno društvenom učenju i društveno odgovornom ponašanju organizacija koje potiče organizacije da vode računa o ljudima i okolišu. Organizacijsko učenje su *procesi, aktivnosti učenja u organizaciji, koji nastaju prirodno i bez ikakva napora*. Organizacija koja uči je pak organizacijski ideal koji se teži dostići. Kako bi se približilo tom idealu, najbolji način je organizacijsko učenje koje je prirodno, a postiže se kroz istovremeni rad i učenje [2].

Prirodno učenje daje najbolje rezultate, naspram formaliziranog učenja koje može suzbiti želju za učenjem. Učenjem u hodu, obavljajući svakodnevni posao, pojedinac može

napredovati bez napora, često nesvjestan količine napretka koju je postigao. Stoga je težnja učećih organizacija ostvarivanje kulture učenja. Takvu kulturu odlikuju [2]:

- proaktivno rješavanje problema koje problemu pristupa prije nego se zapravo dogodio i tako uklanja potencijalne prijetnje,
- aktivno učenje koje vodi napretku,
- interaktivno učenje kroz odnose unutar organizacije, ali i interakciju s okolinom i interesno-utjecajnim skupinama,
- kreativno učenje koje potiče unutarnju motivaciju učenika i nudi zanimljive načine učenja te
- učenje na radnom mjestu.

Organizacije koje brže uče stječu prednost pred konkurencijom jer se brže prilagođavaju novim uvjetima i tehnološkom napretku, a mogu i predvidjeti koje će promjene na tržištu uslijediti i tako unaprijed biti spremne na odgovor kroz donošenje pravih strategija. Koliko je učenje važno u modernom dobu, svjedoči činjenica da mnoge velike kompanije s mnogo akumuliranog znanja imaju posebnog direktora za učenje (engl. *CLO – Chief Learning Officer*). Općenito, u ovom konceptu, uloga menadžera je od vitalne važnosti jer su oni ti koji oblikuju organizacijsku kulturu i stvaraju pozitivnu atmosferu te time usmjeravaju zaposlenike da prihvate kulturu učenja i da učenje ne doživljavaju kao napor, već da im dolazi prirodno. Tada svaki zaposlenik stjecanjem novog znanja i njegovim akumuliranjem unutar organizacije, osjeća pripadnost i uvaženost koje ga motiviraju na daljnje učenje [2].

4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA

4.1. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI

Splitsko brodogradilište Brodosplit ima dugu tradiciju. Nalazi se na južnoj obali Kaštelanskog zaljeva, a na sjevernoj strani grada Splita, tj. u sjevernom bazenu luke Split. Osnovni opis brodogradilišta dan je na njihovoj web stranici [7]:

„Brodograđevna industrija Split smještena je u Splitu, regionalnom središtu istočne Jadranske obale i drugom najvećem gradu u Hrvatskoj, čija povijest seže još od vremena rimskoga cara Dioklecijana. Značajniji razvoj brodogradnje na ovim područjima započinje osnivanjem nekoliko manjih remontnih brodogradilišta i njihovim udruživanjem 1922. godine.

U posljednjih sedamdesetak godina brodogradilište je isporučilo više od 450 brodova s ukupnom nosivošću od preko 10 milijuna tona. 80% proizvodnje Brodosplita odnosi se na inozemne naručitelje. Mnogi od ovih brodova dobili su priznanja od uglednih međunarodnih institucija. Samo u posljednjih dvadesetak godina, deset je brodova sa splitskih navoza na listama najboljih projekata u svojim kategorijama. Autoritet kojim Brodosplit danas nastupa u međunarodnim brodograđevnim krugovima i povjerenje koje brojni klijenti poklanjaju njegovim stručnjacima rezultat su dugogodišnjeg uspješnog rada i visoke kakvoće širokog proizvodnog asortimana.

Dugogodišnje iskustvo i stručnost naših brodograditelja u gradnji sofisticiranih brodova različitih namjena - od putničkih, trgovačkih, kontejnerskih, od brodova za prijevoz nafte, tekućih i rasutih tereta, ledenica, jaružala do drugih specijalnih tipova i vojnih brodova - čine Brodosplit uspješnim i svjetski priznatim brodogradilištem.“

Tvrtka Brodosplit d.d. nastupa na tržištu kao dioničko društvo, a njeno sjedište nalazi se na adresi Put Supavla 21, 21000 Split. Kao svoj cilj navode [7]: *„Želimo biti partner prvog izbora za zahtjevna proizvodna rješenja u metaloprerađivačkoj i brodograđevnoj industriji.“* Svoju misiju definiraju [7]: *„Sami sebi predstavljamo izazov postavljanjem visokih standarda u svim aspektima poslovanja.“* Za korporativne vrijednosti kažu da su to [7]:

- *LJUDI: Naša najveća vrijednost, pokretač našeg poslovanja;*
- *INTEGRITET: U svemu što radimo, nastojimo održati integritet i donijeti ispravne odluke;*
- *SPECIJALIZACIJA: Posjedujemo vještine i "know how" za sve poslove koje dogovaramo;*

- *MOBILNOST: Nudimo kvalitetna rješenja brzo.*

4.2. OPIS I ANALIZA PRAKTICIRANIH I IMPLEMENTIRANIH INTERNIH MEHANIZAMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Brodogradilišta imaju specifičan položaj na tržištu. Samim time, definiranje organizacijske strukture podložno je specifičnom spletu čimbenika.

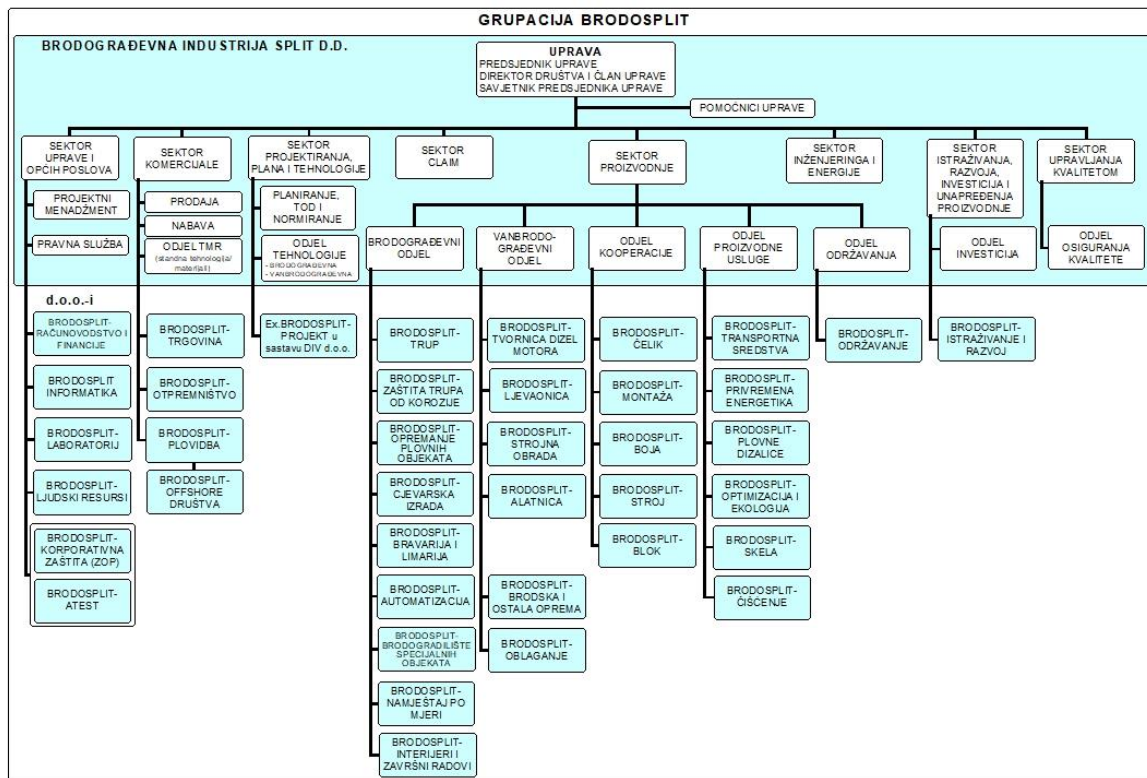
Radi se o složenim sustavima s mnogo zaposlenika koji proizvode složene proizvode. Stoga je potrebna decentralizirana organizacijska struktura s više razina odlučivanja kako cijela organizacija i svi poslovi ne bi ovisili o isključivo jednoj centraliziranoj jedinici koja bi u tom slučaju morala nositi previše tereta te upravljati i nadzirati sve procese do najsitnijeg, što je praktički neizvedivo unutar domene efikasnosti. Ipak, s obzirom na složenost proizvoda i dug životni vijek brodograditeljskih poduzeća, potreban je određeni stupanj centralizacije kako bi se uskladile sve djelatnosti i zajednička vizija, ali i specifična znanja koja su u velikoj mjeri potrebna na svim razinama za realiziranje tehnološki složenog proizvoda kao što je brod [6].

Poslovanje na globalnom tržištu zahtijeva razmatranje okoline prilikom analize. Kao prvo, prodajna funkcija bi trebala biti izdvojena zbog nastupa na tržištu gdje se proizvod prvo mora prodati pa tek onda proizvesti. U fokusu su kao i obično zahtjevi kupca. Zatim je vrlo važan faktor nabava jer troškovi materijala i opreme čine oko 60% vrijednosti broda. Uz to, partneri i kooperanti su neizbježni u proizvodnji pa se danas sve češće brodogradilišta odlučuju na *outsourcing*. Konkurencija je čimbenik koji stvara konstantan pritisak i tjera brodogradilište da se usavršava i napreduje, ali i modificira organizacijsku strukturu kako bi se postigla što veća efikasnost i fleksibilnost. Fleksibilnost je vrlo važna i po pitanju prilagođavanja legislativi, odnosno usklađivanju sa zakonima države u kojoj se nalazi i reagiranju na eventualne promjene zakona. Naposljetku, nezaobilazan čimbenik je tehnologija i njen stalni napredak koji je potrebno popratiti kako bi se održala konkurentnost. Pritom se podrazumijevaju novi načini i tehnike rada, ali i nove vrste brodova od kojih su u posljednje vrijeme posebno istaknuti brodovi za specijalne namjene [6].

Premda su brodogradilišta dugi niz godina bila strukturirana prema modelima tradicionalnih organizacijskih struktura kao što su funkcijska i divizijska, promjene novog doba i globalizacija prisilile su ih da pribjegu implementaciji fleksibilnijih struktura. Tu prednjače projektna i matrična struktura, iako ne u potpunosti. Naime, zbog prethodno opisanih čimbenika i njihovih zahtjeva prema organizacijskoj strukturi, određeni stupanj

centralizacije je zadržan, a samim time i neke značajke funkcijskih i divizijskih organizacijskih struktura. Jasno je da je temelj organizacijske strukture u brodograditeljskim poduzećima ipak funkcijska struktura koja je najpogodnija za velika poduzeća koja proizvode ujednačene proizvode koristeći istu tehnologiju na istoj lokaciji. Projektna organizacijska struktura postaje pak neizostavna prilikom realizacije proizvoda, tj. izgradnje broda, gdje se svaki proizvod radi pod nadzorom projektnog menadžera koji upravlja svime vezano za taj pothvat, a odgovoran je upravi brodogradilišta. Na taj način se skraćuju linije komunikacije, postiže bolja kontrola i veća efikasnost, a smanjuju se mogućnosti greške i nesporazuma. Takva podjela omogućuje brodogradilištu da svaki brod realizira kao zaseban projekt, ali da vrška menadžmenta u nijednom trenu ne gubi kontrolu nad procesima [6]. Takva organizacijska struktura je projektno-funkcijska matična struktura te je već opisana u potpoglavlju 2.3., a prikazana je na slici 10.

Posjetom brodogradilištu Brodosplit utvrđeno je da je u primjeni doista projektno-funkcijska organizacijska struktura. Međutim, naglašeno je da je struktura poprilično fluidna pa može povremeno poprimiti razne oblike ovisno o događanjima na tržištu i potrebama brodogradilišta. Također, projektno-funkcijska struktura je prisutna kada se organizacija promatra s proizvodne strane, tj. kada se promatra samo njen sržni posao, a to je proizvodnja brodova. Kada se promatra hijerarhija i ustroj pravnih subjekata koji djeluju u sklopu Brodosplita, tada organizacijska struktura izgleda kao na slici 22.



Slika 22. Organizacijska struktura Brodosplita [Brodosplit]

Na slici se može uočiti da je na vrhu hijerarhije uprava na čelu s predsjednikom koja čini centraliziranu vlast prema načelu funkcijske organizacijske strukture. Ostale upravljačke funkcije organizirane su po sektorima na čijem čelu su direktori svakog od njih, a sektori se granaju na odjele koji imaju svoje voditelje. Sve nabrojano čini srž tvrtke Brodosplit d.d.

Operativa, tj. sve ostale jedinice, izdvojene su kao filijale⁶. Premda postoje sličnosti s *outsourcingom*, ovo se nipošto ne može klasificirati kao takvo jer su te jedinice samo pravno izdvojene kao društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.-i), a zapravo su neodvojive od matične organizacije, dio su određenih sektora i odjela Brodosplita te su pod direktnim nadzorom direktora i voditelja. Tomu svjedoči činjenica da se upravo iz ovih jedinica uzimaju članovi koji se okupljaju u projektne timove pod nadzorom projektnih menadžera.

⁶ Filijala - poduzeće, poslovnica i sl. koju je osnovala i kontrolira središnjica ili poduzeće osnivač; ispostava, podružnica [9].

4.3. OCJENA USPJEŠNOSTI

Može se reći da je brodogradilište Brodosplit uspješno implementiralo projektno-funkcijsku matričnu organizacijsku strukturu. Prilikom gradnje svakog broda formira se projektni tim na čelu s projektnim menadžerom koji koordinira svim procesima, a za rezultat odgovara vrhovnom menadžmentu. Na taj način su se ostvarile snažne horizontalne veze čime se postigao određeni stupanj željene decentralizacije.

Ipak, vertikalni lanac je i dalje dominantan kroz sve ostale aktivnosti brodogradilišta što proizlazi iz funkcijske organizacijske strukture upravljanja gdje uprava koordinira sektorima, sektori odjelima, odjeli jedinicama. No, upravo je matričnim ustrojem postignuto da postoji ta horizontalna komunikacija jer su odjeli prisiljeni međusobno surađivati kako bi se uskladile sve aktivnosti vezane za izgradnju broda. Od prodaje, preko izrade projekta, nabave materijala, izgradnje broda u kojoj sudjeluje više specijaliziranih jedinica, izrade interijera, ugradnje opreme, pa sve do porinuća, potrebna je vrhunska koordinacija i planiranje, što je Brodosplit ostvario kroz svoju organizacijsku strukturu.

Njihova težnja da ista bude fluidna pomaže im u ostvarivanju fleksibilnosti. Naime, mogućnost da bilo koja od jedinica može pripomoći drugoj pri težnji za boljom raspodjelom poslova, ali i mogućnost da jedinice kao izdvojeni poslovni subjekti budu ustupljeni nekoj drugoj tvrtki, pruža Brodosplitu fleksibilnost da organizira svoje jedinice kako je u tom trenutku potrebno da bi resursi bili optimalno uposleni, a troškovi minimizirani. Što nije lako postići u poduzeću koje okuplja više od 2200 zaposlenika, ali Brodosplit u tome uspijeva.

Težak položaj brodogradnje u Hrvatskoj i nemogućnost europskih brodogradilišta da konkuriraju Dalekom Istoku, kao i inicijative Europske unije, prisilile su Brodosplit da se, uz gradnju standardnih brodova, strateški okrene proizvodnji tehnološki zahtjevnih brodova kao što su polarni *cruiseri* i jahte ili pak luksuzni jedrenjaci, vojnih brodova, ali i vanbrodograđevnih projekata poput projekta „Vrata Venecije“ ili izrade vjetroelektrana. Osluškujući događanja na tržištu i u svijetu, konstanto su u potrazi za tržišnim nišama u kojima bi mogli dogovoriti nove poslove. Premda financijski pokazatelji nisu sjajni [7], restrukturiranjem i primjenom odgovarajuće organizacijske strukture, nastoji se povećati konkurentnost i položaj Brodosplita na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Iz svega napisanog, može se zaključiti da je cilj rada ostvaren. Detaljno su se opisale organizacijske strukture svih tipova, od tradicionalnijih ka modernijima. Uz to, dan je uvid u složenost odabira i oblikovanja organizacijske strukture uslijed brojnih čimbenika koji utječu na rečeno. Pritom je grafički prikaz svake od njih pridonio što boljem shvaćanju i vizualiziranju jer sama teorija ne može opisati organizacijsku strukturu bez pomoći grafičkog prikaza. Također, opisane su i moderne tendencije koje su u posljednje vrijeme postale neizostavne u poslovnom svijetu. Strukture i procesi za cilj imaju poboljšanje poslovanja kroz povećanje efikasnosti i fleksibilnosti, ali i zadovoljstva zaposlenika. Ukoliko se odabere prava organizacijska struktura i uspješno implementira, te ispravno provede potrebne procese, znatno su povećane šanse te organizacije da zaista ispunjava svoju svrhu, bilo da se radi o poslovnom subjektu ili neprofitnom udruženju.

Brodograditeljsko poduzeće Brodosplit zaista nastoji ići tim putem. Čimbenici mu nisu naklonjeni, stoga je taj put poprilično otežan. No, poduzeti su pravi koraci kako bi se prilagodilo okolini i ostvarilo bolje rezultate. Implementirana organizacijska struktura u skladu je s potrebama brodogradilišta i pruža nužnu fleksibilnost. Uspostavljeno je čvrsto centralizirano vodstvo, ali itekako su jake horizontalne veze koje organizaciju drže u ravnoteži. Koordinacija je vrlo dobra, a komunikacija među odjelima je provedena. Dakako, prostora za napredak uvijek ima na svim razinama, no ideja kojom se Brodosplit vodi na tragu je modernih tendencija i idejama organizacijske znanosti, čime su stvoreni preduvjeti za buduće poslovne uspjehe.

POPIS LITERATURE

- [1] Cingula M., Galetić L., Rašić Jelavić S., Aleksić A., Filipović D., Hernaus T., Klindžić M. i Načinović Braje I.: *Organizacija*, Zagreb, Sinergija, 2016.
- [2] Sikavica P.: *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
- [3] Sikavica P. i Novak M.: *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1999.
- [4] Žugaj M. i Schatten M.: *Arhitektura suvremenih organizacija*, Varaždinske toplice, Tonimir, 2005.
- [5] Mitrović F.: *Pomorstvo i brodogradnja*, Split, Pomorski fakultet u Splitu, 2008.
- [6] Čagalj A.: *Organizacijska struktura brodogradilišta u kontekstu upravljanja troškovima*, znanstveni rad, Split, FESB, 2012.
- [7] Brodosplit, web stranica, <https://www.brodosplit.hr/>, (pristupljeno 1.9.2018.)
- [8] *Business dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/> (pristupljeno 20.8.2018.)
- [9] Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr/> (pristupljeno 20.8.2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Elementi organizacijske strukture [4].....	4
Slika 2. Veze i odnosi između i unutar elemenata organizacijske strukture [4].....	5
Slika 3. Odnos formalne i stvarne organizacije [2]	7
Slika 4. Razvijeni oblik funkcijske strukture [1].....	8
Slika 5. Proizvodna organizacijska struktura [1].....	11
Slika 6. Teritorijalna organizacijska struktura [1].....	12
Slika 7. Organizacijska struktura usmjerena kupcima [1].....	13
Slika 8. Individualna projektna organizacija [1]	14
Slika 9. Čista projektna organizacija [1]	15
Slika 10. Projektno-funkcijska matrica [1].....	18
Slika 11. Proizvodno-teritorijalna matrica [1].....	19
Slika 12. Funkcijsko-divizijska organizacijska struktura [1]	21
Slika 13. Mješovita organizacijska struktura [1].....	22
Slika 14. Faze razvoja tima [1].....	25
Slika 15. Spektar timskog djelovanja [1].....	27
Slika 16. Faze reinženjeringa poslovnih procesa [2].....	29
Slika 17. Procesna organizacija [1]	30
Slika 18. Opći model za upravljanje procesom izdvajanja aktivnosti [1]	32
Slika 19. Mrežna organizacija [1].....	34
Slika 20. Prednosti organizacije zasnovane na učenju [2].....	37
Slika 21. Obilježja učeće organizacije [2].....	38
Slika 22. Organizacijska struktura Brodosplita [Brodosplit].....	43