

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



2.1. Pojam organizacijske strukture

Definicije pojmova, osobito u društvenim znanostima, snažno su uvjetovane povijesnim kontekstom u kojem se izriču, te stajalištem onoga koji ih izriče: njegovom znanstvenom pripadnosti, svrhom definiranja nekog pojma, odnosno svrhom istraživanja.⁶ Upravo stoga, kad se želi dati relativno trajna definicija organizacijskih struktura koja neće ograničavati kasnije analize, pribjegava se tumačenjima koja polaze od etimologije riječi. **Pojam organizacijska struktura** označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere* = graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija. Dok struktura predstavlja svojstvo organizacije, nešto što pripada organizaciji, sam pojam organizacije predstavlja ukupnost dijelova smisleno uređenih na način koji olakšava postizanje ciljeva. Mnogi pod pojmom organizacije vide općenito proces uspostave ili usmjeravanja ciljno uređenog djelovanja.⁷

Iz prethodnih definicija daje se naslutiti da je struktura uređeno jedinstvo **elemenata** organizacije. Organizacijsku cjelinu poslovnog sustava kao uređeno jedinstvo dijelova mogu činiti funkcionalno povezani zadaci, ali je mogu činiti i pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim odnosima moći i/ili u međusobnim interesnim odnosima. Organizacijsku cjelinu može činiti i sveukupnost ekonomskih aktivnosti ujedinjenih u jednom poslovnom sustavu ili u formalno pravno definiranom poduzeću. Konačno, organizaciju mogu činiti i mnogi drugi aspekti strukture, npr. vlasnička struktura.

Slijedi da se iz načina poimanja organizacijske strukture definiraju **temeljni elementi organizacije**, te oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomske jedinice, pravno-vlasnički određeni dijelovi jednog poduzeća i članice neke poslovne mreže.

Način na koji pojedinci pristupaju organizacijskoj strukturi u pravilu je uvjetovan izloženošću pojedinca određenom razdoblju u razvoju gospodarstva i određenom pravcu u razvoju organizacijske teorije. Sa svakim povijesnim razdobljem gospodarskog razvitka pažnju znanstvenika privlačili su specifični problemi uspješnog funkcioniranja organizacija. Ovisno o osjetljivosti na specifične probleme i pojmu organizacijske strukture pridavalo se različito značenje.

⁶ Vidjeti na primjer Hoffmanovu klasifikaciju načina shvaćanja organizacija kod Kapustić: Metodika organizacijskog projektiranja, "Zagreb", radna organizacija za grafičku djelatnost, Samobor, 1989., str. 9, te čitavo prvo poglavlje u kojem definira organizaciju i daje povijesni pregled razvoja organizacijske znanosti po zemljama. Dobar uvid u problematiku definiranja organizacija daje i Lipovec (1987; 15-27).

⁷ Postavlja se, naime, pitanje koliko su organizacije stvarne, koliko zaista predstavljaju određeno stanje, koliko su gibanje (proces), te jesu li samo misaona kategorija. Vidi o tome Hall (1999; 31-35 i 45-47).

Kao primjer **evolucije znanstvenog interesa** u nastavku se u kratkim crtama uspoređuje tretman organizacijske strukture u najranijoj klasičnoj organizacijskoj teoriji početkom dvadesetog stoljeća, u neoklasičnoj organizacijskoj teoriji polovicom stoljeća, te suvremenoj ekonomskoj teoriji organizacije krajem dvadesetog stoljeća:

- **Klasična OT** - Definiranje i provedba optimalnih odnosa među organizacijskim resursima bit je kako Taylorovog "znanstvenog upravljanja" tako i Weberove "birokratske organizacije". Za klasične teoretičare organizacijska struktura jest dominantan, gotovo isključivi predmet interesa. Ona je temeljno organizacijsko sredstvo - oruđe kojim se postiže ustaljeni poredak, a s tim poretkom preglednost i predvidivost nužne za optimalno korištenje svih organizacijskih resursa. U ovom se razdoblju **OS poistovjećuje s formalnom organizacijskom hijerarhijom**. Osobit naglasak dat je optimalnom rasponu kontrole, i uopće horizontalnim i vertikalnim dimenzijama organizacijske hijerarhije. U skladu s tada prevladavajućim uvjerenjem da je socijalni sustav kakav je poduzeće moguće zadovoljavajuće **opisati, propisati i kontrolirati** (analogno tehničkim sustavima), za ovaj su se pristup organizaciji kasnije često koristili atributi **mehanicistički** ili **tehnicistički**. No, još i danas, među mnogim ekonomistima, i osobito u široj javnosti, prevladava ovakvo "klasično" poimanje organizacijskih struktura.
- **Neoklasična OT** ili **teorija međuljudskih odnosa** obilježena je dominacijom sociološkog i psihološkog pristupa u oblikovanju organizacijskih teorija. Sociološke teorije težište prebacuju s formalnih na **neformalne aspekte organizacije**.⁸ Njih zanimaju "međuljudski odnosi" čiji je obuhvat mnogo širi, mnogo manje precizan, a i manje stabilan nego što je to formalni hijerarhijski odnosi. U neoklasičnoj teoriji organizacija znanstveno se prepoznaje činjenica da su **socijalna struktura**, neformalni odnosi moći, grupna dinamika, informacijski tijekovi, procesi nastajanja, usvajanja i primjene znanja često **sporadični i naglašeno osobno obilježeni** te da previše formalno strukturiranje, kao i insistiranje isključivo na formalnoj kontroli, djeluje kontraproduktivno unoseći nezadovoljstvo, inhibirajući pojedinačnu inicijativu, usporavajući komunikacijske procese, usporavajući prilagodbe poduzeća okolini, i u konačnici umanjujući efikasnost poslovanja...
- **Suvremena ekonomska OT** započinje uvažavanjem situacijskih varijabli, te sve većim naglaskom na dinamičnosti i složenosti organizacijske okoline. Težište ovih teorija je prebačeno na **strateške ekonomske odnose među organizacijskim jedinicama**. Kao posljedica shvaćanja da organizacijska efikasnost osim o stabilnosti (čitaj: mogućnosti formalne-sustavne kontrole) ovisi i o fleksibilnosti (mogućnosti pravovremene prilagodbe), organizacijska se struktura počinje shvaćati modularno, dok se **granice između organizacije i okoline relativiziraju**. Paralelno u "čistoj" ekonomskoj literaturi (*economics*) sve veću pažnju privlače ideje ograničene racionalnosti, asimetrija informacija i implikacije koje rizici korištenja tržišta imaju za pravce organizacijskog rasta. Posljedica su nove **ekonomske teorije organizacije** u kojima se strukturom smatra **sastav aktivnosti i resursa neke organizacije**.

⁸ March i Simon (1963; 100) primjećuju da "... niti jedna složena organizacija ne liči mehaničkoj aglomeraciji...", i zalažu se za širenje organizacijske teorije: "U teoriji ove varijable (*biheviorističke, op. a.*) ne mogu se smatrati neobjašnjivim nezavisnim faktorima, već i same moraju biti definirane i predodređene od strane teorije" (March, Simon, 1963; 139).

2.2. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Kako je već istaknuto, i danas, osobito kod laika, najčešće se pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva formalna organizacijska hijerarhija, to jest unaprijed zadana raščlamba zadataka, ovlaštenja i odgovornosti, pri čemu su naznačeni položaji u naredbodavnom lancu. Upravo ova **hijerarhija** jest ona koja je stabilna, dostupna modeliranju i relativno izvjesna, te je kao takva prva privukla pažnju organizacijskih teoretičara.

Nastajanje FOS (formalne organizacijske strukture) vezano je uz **proces oblikovanja organizacije**. Formalna dimenzija organizacija nastaje svjesnom izgradnjom (analizom, sintezom), odnosno posvješćivanjem i formalizacijom spontano nastalih odnosa, te njihovom prilagodbom i doradom u skladu sa zamišljenim modelom optimalnog funkcioniranja organizacije.

Svrha FOS je prvenstveno precizna podjela i koordinacija zadataka radi što efikasnijeg ostvarivanja ciljeva.

Izvor uspješnosti FOS proizlazi iz preglednosti koja omogućava planiranje i kontrolu, odnosno **izbjegavanje preklapanja** (udvostručavanja) zadataka i odgovornosti, te **jazova** odgovornosti, odnosno poslova koji su bitni za funkcioniranje cjeline, a lošom (nepreglednom) organizacijom mogu biti "zaboravljeni".

Razloge uvođenja pojma neformalne OS moguće je tražiti u poslijeratnom američkom gospodarstvu koje bilježi punu zaposlenost i snažan rast industrijskih poduzeća. Kako se industrijska poduzeća uslijed kontinuiranog rasta sve više centraliziraju i formaliziraju, počinju se uočavati i stanoviti problemi u motivaciji (osobito na nižim razinama u organizaciji i proizvodnim radnim mjestima) i koordinaciji (na srednjim i višim razinama). Tada je i **uočena potreba za širim shvaćanjem pravilnosti djelovanja organizacija**. Uvažavajući da formalna struktura jest "kostur" koji daje konture organizacijskom djelovanju, pojmom neformalne strukture nastoje se izraziti sve one **spontano** nastale pravilnosti u funkcioniranju organizacije. Posredstvom neformalne OS, formalna struktura, ona koja je unaprijed predviđena i planski definirana, prilagođava se konkretnim okolnostima i konkretnim pojedincima koji zauzimaju formalne pozicije u formalnoj organizacijskoj hijerarhiji.

Dok se **formalna OS** uspostavlja organizacijskim aktima, nakon postupka svjesne organizacijske izgradnje (organizacijskog oblikovanja), **neformalna OS** nastaje spontano i postupno, kroz osobnu inicijativu.

K tome, što su **okolnosti** u kojima organizacije djeluju složenije, dinamičnije i neizvjesnije, te što su manje mogućnosti za preciznu i osobnu kontrolu djelovanja članova organizacije, to su organizacije više ovisne o neformalnim strukturama. Ukoliko se žele ti više-manje spontani procesi produktivno iskoristavati i usmjeravati, i njih je potrebno spoznati i opisati. Čitava literatura o organizacijskom ponašanju (**OB - organizational behavior**), organizacijskom razvoju (**OD - organizational development**), te pojmovi poput organizacijske kulture (**organizational culture**), nastali su upravo u tom ozračju, odnosno u želji da se i neformalni odnosi shvate i, u mjeri mogućeg, modeliraju. Uvažuje li se i radovi škole međuljudskih odnosa prilikom modeliranja organizacija, jasno je da organizacijsku strukturu više nije moguće poistovjećivati s formalnim odnosima moći u organizaciji, te ni iscrtavati isključivo kroz organigrame (slikovne prikaze naredbodavnih lanaca).

Moguće je sada razjasniti i povezanost učenja o formalnim i neformalnim organizacijama s pojmovima birokratskih i organskih organizacija koje su u literaturi popularizirani šezdesetih godina. Tako, budući da se formalna OS uspostavlja gotovo tehničkim postupkom (v. dolje), to se organizacije u kojima je formalna struktura dominantan koordinacijski mehanizam često nazivaju **tehnicističkim organizacijama** s tehnicističkim strukturama ili **birokratskim organizacijama**, dok se organizacije više oslonjene na neformalne mehanizme koordinacije nazivaju **organskim organizacijama** i organskim strukturama.

2.3. Obilježja organizacijske strukture

Već je uvodno istaknuto da je formalna organizacija relativno stabilna, te s obzirom da je najdostupnija promatranju, formalnu organizacijsku strukturu moguće je i najpreciznije opisivati, a potom klasificirati i proučavati. Obilježja kroz koja se opisuju prvenstveno formalne, ali i neformalne organizacijske strukture jesu: **složenost (veličina), stupanj formalizacije i stupanj centralizacije...**

Veličina i složenost OS opisuju se tako kroz horizontalnu i vertikalnu dimenziju organizacije, pri čemu **vertikalna dimenzija OS** predstavlja dubinu organizacijske hijerarhije, dok je **horizontalna dimenzija OS** dana dubinom provedene podjele poslova i zadataka na operativnoj razini, odnosno **rasponom kontrole** na različitim razinama organizacijske hijerarhije.

Izravan (osobni) nadzor uz pravo izravnog (osobnog) naređivanja bit je **vertikalne koordinacije**, ili koordinacije posredstvom administrativne hijerarhije. Podređivanjem osoba i organizacijskih jedinica nastaje skalarni lanac ili naredbodavni lanac koji brojem **instanci**, odnosno brojem položaja u lancu, određuje dubinu **organizacijske hijerarhije**. **Horizontalna koordinacija** predstavlja pak koordinaciju koja se provodi bez posredništva nadređenih razina u organizacijskoj hijerarhiji. Ovisno o relativnim omjerima horizontalne i vertikalne koordinacije govori se o **centraliziranoj ili decentraliziranoj OS**.⁹

Stupanj formalizacije i centralizacije uvijek predstavljaju obilježje OS koje je moguće precizirati jedino u relativnim odnosima (međusobnom usporedbom dviju organizacija). Najčešće stupanj formalizacije korespondira sa stupnjem centralizacije, pa što je detaljnije provedena formalna podjela poslova, te što je organizacija stabilnija, to će u pravilu biti više formalizirana (propisana), ali i više centralizirana, to jest, koordinirana iz jednog centra. Viši stupanj formalizacije pretpostavlja postojanje više organizacijskih akata, više planskih dokumenata, standardnih obrazaca i uopće više pisane komunikacije.¹⁰

⁹ Pod decentralizacijom se obično podrazumijeva količina i značaj odluka koje se spuštaju (delegiraju) iz viših na niže razine organizacijske hijerarhije. Moguće je međutim govoriti i o horizontalnoj decentralizaciji kad govorimo o funkcionalnoj autonomiji pojedinaca, radnih mjesta ili organizacijskih jedinica u odnosu na druge osobe ili jedinice u istom rang.

¹⁰ Vidjeti npr. J. Woodward (1965), koja upravo zapažanja o relativnim omjerima pisanih i usmenih komunikacija uzima kao faktor za utvrđivanje stupnja formalizacije, te za klasificiranje tipova organizacijskih struktura kao organskih, nasuprot mehanicističkim.



Preostaje još definirati nekoliko često korištenih pojmova, nužnih za razumijevanje nastavka izlaganja. Riječ je o pojmovima čija upotreba varira od izvora do izvora. To su: hijerarhija, koordinacija, specijalizacija i standardizacija.

- **Hijerarhija** je pojam koji se često, ne bez razloga, poistovjećuje s pojmom organizacija ili s pojmom organizacijska struktura. Naime, izučavanje hijerarhija dugo je bilo u središtu zanimanja organizacijskih teoretičara i praktičara. Hijerarhija se danas smatra tek jednim od priznatih mehanizama koordinacije. Formalna organizacijska hijerarhija zasnovana je na formalno priznatim odnosima podređenosti i nadređenosti na temelju kojih se zadaci nižeg reda grupiraju u zadatke višeg reda, sve do najvišeg, globalnog, zadatka organizacije. Hijerarhija uloga (ili radnih mjesta) u pravilu korespondira s hijerarhijom ciljeva i zadataka koje si organizacija postavlja. Hijerarhije su najizraženije u organizacijama s najdubljom, najpreciznijom i najstabilnijom raščlambom zadataka, te ih opravdano možemo smatrati pretpostavkom ostvarivanja ekonomija specijalizacije i standardizacije.
- **Koordinacija (usklađivanje djelovanja)** predstavlja **uspostavljanje veza** među dijelovima organizacije¹¹ radi nesmetanog i efikasnog funkcioniranja, temeljem ostvarivanja ekonomija specijalizacije i standardizacije. Koordinacija se može ostvarivati kroz formalnu organizacijsku hijerarhiju, ali i drugim mehanizmima.¹²
- **Specijalizacija** ima ishodište u stalnoj/stabilnoj **podjeli poslova radi optimalnog iskorištavanja vremena i znanja pojedinca**, koje se specijalizacijom vezuje uz usko funkcijsko područje. Svrha specijalizacije je u podizanju brzine i točnosti (kvalitete) rada uslijed čega se smanjuje kumulativna upotreba resursa po jedinici proizvoda. Pojam specijalizacije u istom se smislu primjenjuje i na opremu pa govorimo o **specijaliziranoj opremi** i opremi generalne namjene; ili pak kad govorimo o **specijaliziranim organizacijskim jedinicama** unutar poduzeća ili specijaliziranim članovima neke poslovne mreže. Učinak specijalizacije i ovdje je u boljem iskorištavanju same opreme, vremena, znanja i svih pratećih resursa.
- **Standardizacija** označava **ujednačenost u trajanju i kvaliteti** obavljanja svih poslova; standardizacija učinaka i uvjeta rada preduvjet je **planiranja**, to jest uspostave optimalnih odnosa (omjera) među resursima kojima organizacija raspolaže. Zbog standardizacije (ujednačavanja) moguće je postaviti normative koji su podloga za balansiranje kapaciteta, izradu plana potrebnog osoblja, optimalizaciju novčanih i materijalnih tijekova...

¹¹ Poistovjetiti li se organizacija s formalnom organizacijskom hijerarhijom, tada je moguće i pojam koordinacije pojednostaviti i sažeti na sustav veza među instancama u organizacijskoj hijerarhiji.

¹² U nastavku će biti opisani mehanizmi koordinacije u skladu s Mintzbergovim prikazom.

2.4. Izgradnja organizacijske strukture (hijerarhije)

Izgradnja (oblikovanje) organizacijske strukture predstavlja proces sustavne uspostave **organizacijske hijerarhije** kao **mehanizma koordinacije**. Budući da je riječ o svjesnom planskom naporu, to se postupak oblikovanja organizacijske strukture obično fazno rastavlja u četiri logična koraka. Zanimljivo je međutim uočiti da već stariji teoretičari zapažaju da mnoge organizacije organizaciju ne oblikuju kroz 'organizirani' napor analiziranja poslovanja i nekog sustavnog oblikovanja organizacijskih odjela. Tako, na primjer, Joan Woodward u svojim poznatim istraživanjima organizacijske strukture industrijskih poduzeća u kasnim pedesetima zapaža da polovica poduzeća u ispitivanom uzorku od ukupno stotinjak poduzeća uopće nije imala neke organizacijske sheme (Woodward, 1965; 12).

2.4.1. Postupak oblikovanja organizacijske strukture

Pod pretpostavkom da neko poduzeće svoju organizaciju zaista želi planski postaviti i tako je učiniti maksimalno efikasnom, štedeći na troškovima koordinacije, postupak oblikovanja FOS obuhvaćao bi slijedeće korake:¹³

1. raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (analiza),
2. oblikovanje organizacijskih jedinica (sinteza),
3. uspostavljanje mehanizama koordinacije i
4. (delegiranje).

(1) U ovoj fazi zapravo se postavljaju **kriteriji za specijalizaciju** aktivnosti. Specijalizacija aktivnosti može polaziti od **mjesta** gdje se posao obavlja, **vremena** u kojem se obavlja, **osoba** koje aktivnost obavljaju, **predmeta** nad kojom se obavlja aktivnost te **načina** (metoda) kojima se aktivnost obavlja (March i Simon, 1963; 128). Podjela poslova i zadataka može biti vezana uz neposredan operativni proces, pri čemu do izražaja dolaze tehničke dimenzije robnih i novčanih tokova, te se pod raščlanjivanjem najčešće misli upravo na raščlanjivanje složenih i dugoročnih zadataka na operativne poslove. Međutim, i informacijski procesi, te nadzorne i koordinativne aktivnosti također mogu (i moraju) ući u tu primarnu raščlambu.

(2) **Departmentalizacija** ili oblikovanje organizacijskih jedinica provodi se u cilju pojednostavljenja koordinacije (točka 3), te se tako povezuju poslovi po sličnosti, procesnoj povezanosti, značaju u okviru sustava odlučivanja u organizaciji i slično. Npr. Kosiol govori o pet principa *raščlanjivanja i grupiranja* zadataka: prema izvršenju, prema objektu, prema rangu, prema fazama i prema svrsi (Sikavica, Novak, 1999; 337). Jedna od osnovnih preokupacija klasičnih teoretičara svodila se na problem optimalne

¹³ Ovdje je riječ o postupku oblikovanja formalne organizacijske hijerarhije.

Sikavica i Novak (1999; 331-342) pružaju nekoliko sličnih primjera strukturiranja postupka oblikovanje organizacije. Po njihovom prikazu moguće je zaključiti da je kod spomenutih autora riječ o oblikovanju formalne organizacijske hijerarhije u kontekstu klasične organizacijske teorije. U skladu s tim učenjem, prilikom oblikovanja organizacije potrebno je provesti potpunu podjelu poslova, zatim odrediti optimalan raspon kontrole i optimalnu dubinu organizacijske hijerarhije. Socio-tehnički pristup (HRT) već bi govorio više o neformalnim aspektima organizacije, dok bi noviji ekonomski pristup OT govorio o strategijama rasta poslovnog sustava, sinergijama, horizontalnim, vertikalnim i konglomeratskim ekonomijama...

veliĉine organizacijskih jedinica, to jest tzv. optimalnog raspona kontrole, ili onog raspona kontrole koji bi omogućavao zadovoljavajući uvid u rad podređenih te pravovremenu i pravilnu intervenciju.

(3) Pojmom **koordinacija** ovdje se oznaĉava sustav veza (naredbodavnih, savjetodavnih, informacijskih...) koji povezuje jednom definirane organizacijske jedinice. Mehanizmi koordinacije mogu biti raznorodni iako se prvenstveno, u skladu s klasiĉnim pristupom, misli na formalne mehanizme poput formalne organizacijske hijerarhije, formalnih komunikacijskih kanala (npr. unaprijed specificirani obrasci propisuju informacijski sadržaj, izvor informacije, korisnika i naĉin prenošenja) i formalnih postupaka (redovitih sastanaka, obaveznih konzultacija, propisanih naĉina izvještavanja...).

(4) Iako neki autori povjeravanje poslova i zadataka konkretnim pojedincima ne navode kao fazu u postupku sustavnog oblikovanja organizacija, drugi smatraju sam postupak raščlambe poslova upitnim ukoliko se ne provodi s ciljem prilagođavanja nove organizacije konkretnim okolnostima, te time i konkretnim ljudima (Buble, 1993; 137). Mintzberg (1989; 103-105) pod poglavljem o oblikovanju organizacijske strukture (originalni naslov: "*Deriving Configurations – combining teh Basic Attributes of Organizations*") izriĉito govori o **parametrima za dizajniranje (oblikovanje) poslova i zadataka**. Iz popisa koraka moguće je zakljuĉiti darazina horizontalne raščlane organizacijskih zadataka seže do razine **radnih mjesta** (spominje tako stupanj horizontalne i vertikalne specijalizacije poslova, stupanj formalizacije/standardizacije poslova, stupanj obuĉenosti), a tek potom, u kasnijim fazama, prelazi na definiranje dimenzija organizacijskih jedinica i utvrđivanje njihovih meĉusobnih veza.

Pojednostavimo li problem organizacijske izgradnje i svedemo li ga na oblikovanje organizacijskih jedinica (odjeljenja, sektora, sluŹbi), dominantan predmet interesa postaje tzv. raspon kontrole. Danas se meĉutim pod oblikovanjem organizacije podrazumijeva i analiza naĉina djelovanje i manje formalnih mehanizama koordinacije, kao Źto su intrisiĉna motivacija, na koje je takoĉer moguće utjecati svjesnim djelovanjem, te uopće mehanizmi koordinacije koji nisu vezani uz osobni nadzor niti neki drugi oblik dvostranog osobnog odnosa podređenog i nadređenog.

2.4.2. Problem optimalnog raspona kontrole (RK)

Pojam raspona kontrole obiljeŹava broj podređenih koji dolazi na jednog nadređenog, odnosno broj organizacijskih jedinica podređenih jednoj instanci. U stvari problem utvrđivanja optimalnog raspona kontrole jest problem uspostave efikasnih koordinacijskih mehanizama, odnosno naĉin povezivanja ljudi i aktivnosti uz najmanje troškove.¹⁴

Źiri raspon kontrole naĉelno znaĉi niŹe administrativne troškove i povoljniji omjer direktnog i indirektnog rada. **UŹi raspon kontrole** pruŹa veće mogućnosti osobnog nadzora bilo zbog detaljnijeg poznavanja tehniĉke problematike posla, odnosno specijalizacije za odreĉeno podruĉje, bilo zbog koliĉine vremena posvećenog svakom podređenom.

¹⁴ Pretpostavimo li da je jedini mehanizam koordinacije osobna koordinacija ili putem posrednika (menadžera) u komandnom lancu, problem oblikovanja organizacije se pojednostavljuje i zaista postaje problem optimalnog raspona kontrole.

Optimalan (efikasan) RK jest onaj koji nudi učinkovitost, odnosno onaj koji omogućava pregled, planiranje i pravodobne intervencije uz najniže administrativne troškove. **Troškovi administrativnog aparata** uključuju troškove djelovanja administrativne hijerarhije i administrativnih službi, kao što su troškovi plaća, stimulacijskih dodataka, ali i troškovi prostora, uredske opreme...Načelno se ovi troškovi mogu dijeliti i na primarne i sekundarne troškove i to tako da su **primarni troškovi** oni rukovodećeg i administrativnog osoblja i njihovog redovitog rada, dok su **sekundarni troškovi** oni pogrešnih procjena i odluka, odnosno troškovi gubitaka nastali radi kašnjenja i iskrivljavanja informacija.¹⁵

Koji će biti optimalan raspon kontrole u konkretnoj situaciji ovisit će o konkretnim okolnostima. U *tablici 1* ti su faktori razvrstani ovisno o tome dali se vežu uz sam zadatak ili osobe nositelje tog zadatka.

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na optimalan raspon kontrole

Vezani uz ljude	Vezani uz zadatke
– zrelost	– složenost poslova
– motiviranost	– stalnost poslova (standardiziranost, rutina)
– strukovna znanja (školovanje, stručni tečajevi, iskustva stečena u odgovarajućim radnim sredinama)	– zahtijevana razina kreativnosti
– homogenost (socijalna, strukovna)	– vremenska dimenzija poslova i zadataka
– stalnost osoblja	– prostorna povezanost ili razdvojenost pojedinačnih dijelova ukupnog zadatka
– raznolikost i dubina vještina i znanja potrebnih pojedincu	

Potrebno je međutim napomenuti da su **obilježja okoline** također jedan od čimbenika koje je potrebno uvažavati uz čimbenika koje možemo izvesti iz obilježja zadataka i samih nosilaca zadataka. Međutim, s obzirom da se stabilnost okoline reflektira i na stabilnost osoblja i na stabilnost poslovanja, moguće je tvrditi da će učinak djelovanja okoline biti odražen u broju i svojstvima osoblja, te u mogućnostima za plansko strukturiranje zadatka.

Posljedice odabira RK odrazit će se u obliku organizacijske piramide koja prema literaturi može biti plitka (*flat structure*) ili duboka. Za prvu se obično smatra da je organska, dok se duboka organizacija često smatra birokratskom, mada to nije nužno slučaj. U svakom slučaju, za konkretno poduzeće, važnije od razvrstavanja organizacija

¹⁵ Ovakva podjela sukladna je agencijskoj teoriji iako ova po formalnosti i sofisticiranosti prelazi okvire propitivanja raspona kontrole, budući da u osnovi opisuje posljedice profesionalnog menadžmenta po efikasnost poduzeća i društva. Agencijska teorija kao agencijske troškove prepoznaje 1. troškove kontrole agenta (*monitoring*), 2. troškove usklađivanja interesa agenta i principala (*bonding*) i 3. rezidualne troškove ili troškove pogrešaka koje se događaju unatoč kontroli i unatoč motiviranosti agenta. Autori ovakve podjele smatraju se Jensen i Meckling, ekonomski teoretičari u okviru tzv. teorije poduzeća, odnosno suvremene ekonomske teorije organizacije.

u skupinu plitkih ili dubokih jest analiza ekonomskih i organizacijskih implikacija postavljene organizacijske strukture i njihove situacijske relevantnosti.¹⁶

Kako je prethodno napomenuto, osim postizanja optimalnog raspona kontrole, potrebno je oblikovanje organizacijskih jedinica provesti na način koji će olakšati koordinaciju te time stvoriti **konzistentnu i pouzdanu OS**. Ovo znači da će načelo optimalnog RK biti relativizirano ovisno o specifičnim okolnostima u kojima djeluje svaka organizacija. Osobito u većim organizacijama moguće je očekivati da će na višim hijerarhijskim razinama organizacijske jedinice u istom rangu nastajati prema istim kriterijima (izvršenja, objekta...), a optimalni raspon kontrole biti će od sekundarnog značaja.

Upravo s tim u vezi mnogi teoretičari na tragu klasične škole dali su svoj doprinos specificirajući kriterije za grupiranja radnih mjesta i poslova u određene organizacijske cjeline (Sikavica, Novak, 1999; 341-342). Jedna od mogućih klasifikacija kriterija za grupiranja zadataka jesu grupiranje prema **1. sličnosti** i **2. vremenskom slijedu** poslova (za operativnu razinu poslova), odnosno grupiranje po **3. svrsi** i **4. izvršenju** (za organizacijske jedinice na višim hijerarhijskim razinama). U osnovi riječ je o grupiranju poslova prema svega dva kriterija: tehničkoj sličnosti i oslanjanju na koordinaciju putem tehničke (funkcionalne) kompetentnosti (slučaj 1. i 4.), odnosno prema potrebi za koordinacijom funkcionalno raznolikih, ali komplementarnih poslova (slučaj 2. i 3.). Pitanje je samo, ovisno o konkretnoj situaciji i ostalim situacijskim čimbenicima hoće li prevagnuti jedno ili drugo načelo. Ovdje se kriteriji grupiranja poslova spominju prvenstveno stoga što tradicionalna podjela tipova organizacijskih struktura na **funkcijsku** (funkcionalnu) i **divizijsku** (divizionalnu) zapravo polazi od toga koji je kriterij grupiranja zadataka primjenjivan na najvišoj organizacijskoj razini, te se tipovi struktura razlikuju ovisno o tome dali se odjeli formiraju prema poslovnim funkcijama ili prema proizvodnim, tehnološkim ili tržišnim područjima.

2.4.3. Komplementarni mehanizmi koordinacije

Suvremeniji pristup organizacijskim strukturama, koji pored vertikalne koordinacije uvažava i druge oblike i pravce utjecanja na ponašanje pojedinaca i koordinaciju zadataka, razmatra zapravo splet koordinacijskih mehanizama koji se nadopunjuju. Ti bi mehanizmi (prerađeni prema Mintzbergu)¹⁷ obuhvaćali:

1. osobni nadzor ili linijsku hijerarhiju,
2. neosobne, formalne sustave praćenja, izvještavanja, kontrole,
3. standardizaciju uloga, znanja, poslova, vremena,
4. neposredno, neposredovano, horizontalno povezivanje i
5. samoorganizaciju i samonadzor.

Prvi član ove podjele jest klasičan hijerarhijski odnos već razmatran u dosadašnjem izlaganju. Preostali mehanizmi koordinacije značajni su osobito za

¹⁶ Pravo je pitanje koliko je organizacija funkcionalna i postiže li zadovoljavajuću komparativnu učinkovitost u tekućem djelovanju i u prilagođavanju promjenama u okolini (statička i dinamička efikasnost).

¹⁷ Mintzberg ih zapravo navodi šest. U originalu to su: *mutual adjustment, direct supervision, standardization of work processes, standardization of outputs, standardization of skills, standardization of norms*. *ibid.*, str. 101.

suvremene organizacije s velikim udjelima intelektualnog rada.¹⁸ Njihov značaj i relevantnost za dobru analizu funkcioniranja organizacijskih struktura biti će lakše procijeniti nakon uvida u Mintzbergovu tipologiju organizacijskih struktura, obrađenu u idućem poglavlju.

Naime, polazeći od svojih pet temeljnih elemenata organizacijske strukture (to su: strateški vrh, srednji menadžment, operativna baza, tehnostruktura i službe administrativne podrške), Mintzberg analizira pet osnovnih tipova organizacijskih struktura iz čijeg se slikovitog i opisnog prikaza jasno može razaznati značaj pojedinih koordinacijskih mehanizama.

¹⁸ Proizvodni rad manualnog radnika moguće je relativno jednostavno, brzo i objektivno kontrolirati. Zbog toga klasičnom organizacijskom teorijom dominira ideja osobne kontrole od strane nadređenih. Tercijarizacijom gospodarstva, i ujedno porastom razmjera i raspona poduzeća stvorena su administrativna i intelektualna zanimanja čiji učinak nije lako mjerljiv. Intelektualni rad ne proizvodi odmah proizvod u predmetnom obliku koji je uočljiv i objektivno mjerljiv. Isto tako, intelektualni je rad, u pravilu, specijalistički i visoko specijalistički, te je teško očekivati da će se unutar iste organizacije osigurati zadovoljavajuće stupnjevanje stručnjaka i kvalitetan osobni nadzor.