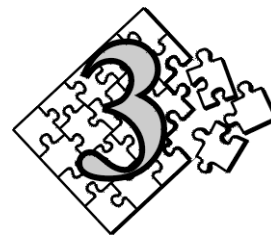


## VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA



**Mintzbergova** tipologija organizacijskih struktura naglašava razlike u mehanizmima koordinacije koji dominiraju u organizacijama ovisno o situacijskim varijablama. Njegova peteročlana raščlamba oblika organizacija pogodnih za poslovne aktivnosti poznaje:

1. organizacijsku strukturu malog poduzeća, odnosno jednostavnu ili **poduzetničku strukturu**,
2. birokratsku ili **strojnu strukturu**, koja odgovara tradicionalnom pojmu funkcijske strukture,
3. **diverzificiranu strukturu**, koja u tradicionalnom shvaćanju odgovara pojmu divizijske strukture,
4. **profesionalnu strukturu**, koje se u tradicionalnim tipologijama ne analizira, te
5. **inovativnu strukturu** ili **ad-hoc-kraciju**, koja je prema tradicionalnom nazivlju najbliža timskoj ili projektnoj strukturi.<sup>19</sup>

Mintzberg se protivi krutom razvrstavanju organizacija. Dapače, ističe da je potpuno normalan i očekivan prelazak jedne organizacijske forme u neku drugu. Namjera njegove klasifikacije u stvari je upozoriti na zatvorenost, pa i prevladanost klasičnog pristupa organizacijskim strukturama, te osvijestiti javnost na činjenicu da vertikalna koordinacija i hijerarhije predstavljaju tek dio organizacijske stvarnosti.

**Sikavica** pak nudi podjelu tipova organizacijskih struktura u tri skupine: tradicionalne strukture, organske strukture i mrežne tipove organizacije (Sikavica, Novak, 1999; 165-170).

Ostanemo li još trenutak kod ove podjele, u kontekstu dosadašnjeg izlaganja, **tradicionalni tipovi OS** jesu oni tipovi struktura kod kojih je, slijedeći Mintzbergova razmišljanja, izražena vertikalna koordinacija. Tradicionalna struktura stoga je struktura koja iskazuje visok stupanj centralizacije što je ujedno i podloga efikasnog funkcioniranja. Sukladno rastu i razvoju poduzeća. sredinom stoljeća u praksi i teoriji razlikuju se dva tipa OS: **funkcionalne** i **divizionalne**. Divizionalna OS nužno uspostavlja viši stupanj decentralizacije, budući da se strateške (dalekosežne) odluke za tehnička i tržišna pitanja delegiraju proizvodno-tehnološki-tržišno specijaliziranim odjelima.

**Organski tipovi struktura** uključuju, po Sikavici, projektnu i matičnu strukturu. Načelno, međutim, unutar pojma organskih struktura mogu se svrstati svi modaliteti organizacijskih rješenja kojima se umanjuje značaj vertikalne koordinacije (formalnih centraliziranih); bilo tako da se vertikalna koordinacija svjesno odbacuje ili se relativizira uvođenjem više istovremenih naredbodavno-kontrolnih lanaca.

<sup>19</sup> Detaljniji prikaz Mintzbergovih tipova organizacijskih struktura dat je na kraju ovog poglavlja.

Sam pojam tzv. organskih struktura predstavlja odraz potreba za adaptacijom i fleksibilnošću klasičnih značajno formaliziranih struktura, odnosno nastojanja da, kako se javljaju **povremeni ili trajni poslovi koji se ne mogu fiksirati i konzistentno povezati unutar tradicionalnih organizacijskih struktura**, organizacije barem donekle planski krenu i u njihovo ustrojavanje. Upravo zato o projektnim strukturama često govorimo kao o dodatnim strukturama. Tako, ovisno o aspektu problema koji se nastoji teoretski obraditi, počinju se u praksi i literaturi najprije javljati pojmovi **timske, projektne, matične** organizacije, te kasnije pojmovi **fraktalne** organizacije, **heterarhija** (hijerarhija s više hijerarhijskih osi) i dr., kao razrađenijih oblika ideja o višestrukim, logički preklapljenim organizacijskim hijerarhijama.

**Matrične strukture** jesu hijerarhije koji se uspostavljaju po više osnova, čime se relativizira utjecaj jedinstvenog hijerarhijskog lanca. Teoretsko i praktično polazište matričnih struktura moguće je tražiti u **projektnim strukturama** ili **privremenim organizacijskim tvorevinama** kojima se nadopunjuju organizacijske strukture radi rješavanja jednokratnih i jedinstvenih zadataka. Projekt je po definiciji izdvojen zadatak, za kojeg se formira poseban budžet, posebna radna skupina, i za kojeg se definira cilj i procjenjuje očekivano trajanje projekta.

S obzirom da se projekti ili slične projektne situacije mogu ponavljati unutar istih organizacija, moguća je kumulacija iskustava. Tada govorimo o projektnim procesima koji već mogu zahtijevati stanovitu stalnost projektnih struktura u organizaciji. U tom stupnjevanju trajnosti opredjeljenja za funkcioniranje kroz projekte javljaju se **matrične strukture** kao teoretska krajnost, odnosno opredjeljenje za trajno funkcioniranje kroz projektne zadatke. Matričnom obilježavamo i svaku onu strukturu koja ima **dvije koordinacijske osi**. Te osi mogu biti i funkcionalna i objektna ili bilo koja druga kombinacija, to jest **križanje** dva kriterija grupiranja i koordinacije zadataka.

S obzirom na karakter projektnih zadataka, koji egzistiraju u više ili manje strukturiranim situacijama (nepoznatoj okolini, heterogenim timovima, nemogućnosti predviđanja buduće složenosti i trajanja zadataka) razlikovat će se oblici koordinacije unutar projektnog tima. Projekti koji tendiraju jednokratnim, nestrukturiranim zadacima, traže veću kreativnost, te se u pravilu realiziraju unutar timova u kojima se nastoji izbjegavati svaki hijerarhijski odnos. Vezano uz ove oblike organizacije javljaju se i pojmovi **amorfnih struktura** ili "bezobličnih", nestrukturiranih organizacija (Jermakowicz prema Kapustić, 1984; 47). Zatim, tu je i Mintzbergova **inovativna struktura** ili **ad-hoc-kracija**, za koju autor tvrdi da je nestabilna i da tendira prijelazu u druge stabilnije tipove struktura, više formalizirane ali i manje neefikasne.

**Mrežni oblici organizacija**<sup>20</sup> predstavljaju organizacijski fenomen koji je uzeo maha posljednjih dvadesetak godine, vrlo vjerojatno uslijed intenziviranja globalne konkurencije, ali također zahvaljujući razvoju i ujednačavanju institucionalnih uvjeta organizacije i poslovanja diljem svijeta.

Kod mrežnih organizacijskih oblika<sup>21</sup> hijerarhija nije nužno isključena, ali joj se i ovdje pridaje sekundarni značaj. Bitna razlika mrežnih oblika organizacija u odnosu na dosad spominjane organske strukture proizlazi iz činjenice da kod mrežnih oblika organizacije **granice poduzeća postaju nebitne**.

---

<sup>20</sup> Mrežni oblici organizacija u ovom i idućem poglavlju obrađeni su polazeći od materijala prikupljenih prilikom izrade doktorske disertacije Marije Kaštelan Mrak: *Ekonomski potencijali modela poslovnog umrežavanja u hrvatskom gospodarstvu*, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2000.

<sup>21</sup> Riječ struktura namjerno je izostavljena.

Naglasak kod mrežnih struktura je na **cjelovitosti poslovnog sustava**, kod kojeg u pravilu specijalizacija, odnosno efekti ekonomija razmjera nadizale granice jednog poduzeća, a često i geografskog područja. Nadalje, također se ističe da su formalni odnosi među poduzećima često posredovani dobrim osobnim i profesionalnim vezama, dakle neformalnog su karaktera. **Organizacija poduzeća**, sada shvaćena u smislu raznolikosti sastava resursa i aktivnosti, učestalije se mijenja, pa se mreže smatraju **dinamičnom organizacijskom formom**. Pojedinačna poduzeća se pak ili napadno specijaliziraju - fokusiraju, ili se unutar sebe precizno razgraničavaju, odnosno modularno organiziraju (kao obračunske jedinice, centri odgovornosti, strateške poslovne jedinice, d.o.o. i d.d.) te se reorganizacija shvaća kao restrukturiranje sastava aktivnosti i resursa. **Stabilnost** često opada na razini pojedinih poduzeća (članica mreže), ali se pojačava na razini mreže kao poslovnog sustava. Nadalje, **mehanizmi koordinacije** se usložnjavaju i zapaža se da su izrazito uvjetovani tzv. **institucionalnim kontekstom**, odnosno kulturnim, pravnim i gospodarskim prostorom u kojem mreža (poduzeća) djeluje.

Na fenomenološkoj razini **organizacijski oblici** variraju i dobivaju različito nazivlje: **virtualne organizacije, clusteri, poslovne mreže, T-oblik organizacije, strateške alijanse, industrijski distrikti** i sl. Većina ovih pojmova nije precizno razgraničena. Ponekad se pod različitim nazivljem kriju vrlo slični opisi, zato ih je i moguće sve povezati kao jedan organizacijski fenomen i nazvati jednim imenom - poslovnim mrežama ili mrežnim organizacijama (Sikavica, Novak, 1999; 229-269).

U nastavku je ponuđen kratak opis samo onih pojmova (uvjetno rečeno, tipova mreža) koji se u tisku i literaturi najučestalije spominju:

**Poslovna mreža** - relativno stabilan sustav vertikalno i lateralno povezanih poduzeća (i pojedinaca) koji potiče specijalizaciju i povećava efikasnost tekućeg poslovanja organizacije, te kojim se prevladavaju kapitalna ograničenja rastu i snižavaju rizici razvoja. Veze među članicama mreže funkcionalne su prirode, često asimetrične.

**Virtualna organizacija** - nepostojeća u fizičkom smislu (nemogućnost preciznog razgraničavanja u vremenu, prostoru, a često ni institucionalno); **prividna** u smislu da objedinjuje ljude (pojedince i organizacije) i sredstva na zajedničkim aktivnostima; **model dominacije horizontalnih nad vertikalnim mehanizmima koordinacije**; moguća vrlo velika fluktuacija korisnika /članova i resursa.

**Strateške alijanse** - poslovna partnerstva među financijski i tehnološki podjednako snažnim poduzećima temeljem kojih dijele troškove i rizik financiranja istraživanja i razvoja. Sadržaj poslovne suradnje često je ali i ne mora biti formalno ugovorno preciziran.

**Clusteri** - pojam proizlazi iz prostorne ali i predmetne (funkcionalne) povezanosti niza aktivnosti, nezavisno od pravnih okvira poduzeća. Upravo je **kritična masa** potrebnih aktivnosti uvjet opstanka clustera jer omogućava ostvarivanje ekonomija razmjera koje dobavljači mnogobrojnih resursa potrebni za efikasno poslovanje u određenoj djelatnosti nalaze unutar upravo određenog ograničenog prostora povezanog zajedničkim poslovnim vezama, zajedničkim znanjima, stavovima i širim društvenim interesima. Ovako shvaćen pojam clustera blizak je pojmu **industrijskog distrikta** (=aglomeracije poduzeća, obično malih i srednjih na jednom geografski povezanom prostoru) kojeg je koristio još Adam Smith govoreći o uzrocima bogatstva naroda. U domaćoj literaturi pojam clustera se još spominje u transkribiranom obliku kao **klaster**, ili u prijevodu kao **grozd** poduzeća.

Već iz gornjeg prikaza uočljivo je koliko se opisi pojmova kojima se identificiraju obrasci poslovnih mreža preklapaju. Razumijevanje načina funkcioniranja poslovnih mreža biti će stoga puno preciznije ako se kao predložak za opis njihovog funkcioniranja odabere konkretan autor. Kao primjer, ovdje je ponuđen sažet opis Porterovog viđenja clustera iz 1998 (Porter, 1998).

### 3.1. Clusteri (Porter, 1998)

Porterova je teza da premda u suvremenom globaliziranom svijetu svatko ima pristup naizgled jeftinijim resursima s bilo kojeg kraja svijeta, poslovni uspjeh koncentrira se lokalno budući da određena društvena i gospodarska područja omogućuju da proces pretvorbe tih resursa bude efikasniji. Otuda slijedi i definicija clustera: "Clusteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija koje djeluju na određenom polju te obuhvaćaju na primjer dobavljače specijaliziranih inputa ako što su dijelovi, oprema, usluge i ponuđače specijalizirane infrastrukture i dr.; često se protežu i na distribucijske kanale i potrošače, te bočno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i poduzeća s povezanim vještinama (*skills*), tehnologijama, ili zajedničkim inputima. Konačno, clusteri često uključuju vladine i druge institucije - sveučilišta, agencije za standardizaciju, "*think tanks*", ponuđače programa obuke, strukovne udruge - koje čine dostupnim specijalnu obuku, obrazovanje, informiranje, istraživanje i tehničku podršku."

Drugo bitno obilježje clustera je **istovremeno postojanje konkurentskih odnosa i odnosa suradnje**<sup>22</sup> (Porter, 1998; 79). Djelovanje unutar clustera ublažava probleme poslovnog sporazumijevanja i ugovaranja, odnosno snižava **transakcijske troškove**, ali pri tom održava **fleksibilnost** cijele mreže. No pored prednosti u sferi prometa i u proizvodnoj sferi (sferi iskorištavanja resursa) clusteri doprinose povećanju efikasnosti. Po Porteru, to je moguće na tri načina: podizanjem produktivnosti poduzeća koja djeluju unutar tog područja, usmjeravajući i potičući tempo inovacija koje će održati konkurentsku razinu produktivnosti u budućnosti, i treće, stimuliranjem pojave novih poduzeća, čime se cluster širi i jača.

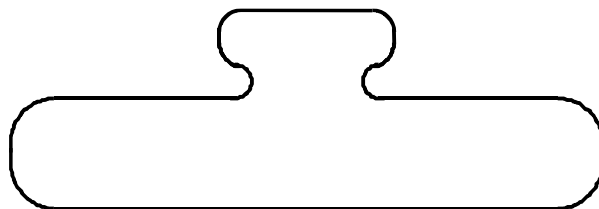
Tako, dostupnost specijaliziranih dobavljača unutar clustera snižava troškove angažiranja i obuke vlastite radne snage za pojedine projekte. Takav odnos istovremeno i zaposlenima nudi veću stalnost zaposlenja, što privlači talente i iz drugih područja. Nadalje, duboka i specijalizirana baza lokalnih dobavljača, snižava transakcijske troškove, troškove držanja zaliha, troškove zastoja, a budući da unutar zajednice postoji veća transparentnost poslovanja, manja je vjerojatnost oportunističkog ponašanja. Analogno, olakšan je pristup ne samo specijaliziranim materijalnim resursima, nego i specijaliziranim informacijama, budući da osobne veze koje se stvaraju unutar manjih zajednica potiču povjerenje i time olakšavaju protok informacija. Transparentnost je ujedno bitna i za visoku razinu komplementarnosti, čime se unutar usko fokusiranih poduzeća ostvaruju relativno velike ekonomije razmjera.

---

<sup>22</sup> "Suparnici se intenzivno bore da pridobiju i zadrže mušterije... Ali postoje i odnosi suradnje, uglavnom vertikalne... Clusteri predstavljaju nov oblik prostorne organizacije ("*a new spacial organization form*") između čistog tržišnog odnosa i hijerarhija, ili vertikalne integracije na drugoj strani... Cluster stoga predstavlja alternativni način organizacije vrijednosnog lanca" (Porter, 1998; 79).

U pogledu razvoja clustera, upotpunjavanje clustera novim proizvodima i uslugama također je olakšano, budući da pojedinci, radeći u sustavu, lakše i brže uočavaju otvorene tržišne prilike, što snižava neizvjesnost i troškove, te skraćuje vrijeme ulaska u novi posao, odnosno troškove i vrijeme formiranja novih poduzeća. Ulaz u posao pojednostavljuje i lokalna dostupnost upućene radne snage, dijelova, materijala i informacija. Olakšano je i dopunsko financiranje razvoja budući da lokalni investitori također mogu jednostavnije procijeniti buduće izgleda novog poslovnog pothvata te ponuditi povoljnije izvore financiranja, koji su uz to i često subvencionirane od strane lokalnih vlasti. No, clusteri ne nude prednosti samo onima uključenim u mrežu već i potencijalnim kupcima i korisnicima usluga izvan mreže. Budući da na jednom mjestu imaju veći izbor alternativnih dobavljača ili proizvođača, već samo djelovanje u skupini povećava zanimanje neutralnih potrošača, dovodi do širenja tržišta te time prostora za veću specijalizaciju i veće ekonomije razmjera.

### 3.2. Mala – poduzetnička organizacija (Mintzberg, 1989)\*



#### *Struktura:*

- jednostavna, neformalna, fleksibilna, s malo stručnog osoblja i srednjih menadžera;
- aktivnosti se vrte oko glavnog vođe, koji osobno vrši kontrolu kroz direktan nadzor.

#### *Kontekst:*

- jednostavna i dinamična okolina;
- jako vodstvo, ponekad karizmatično, autokratsko;
- za pokretanje novih poslova, vremena krize i preokreta;
- male organizacije, "lokalni proizvođači".

#### *Strategija:*

- često vizionarski proces, okvirno zadan, ali promjenjiv (u stalnom razvoju) i fleksibilan u detaljima;
- vodeće pozicije ostvarive organizacijom za zaštićene tržišne niše.

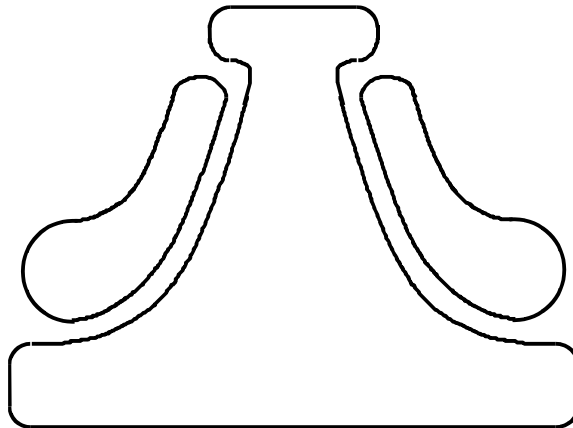
#### *Problemi koje potrebno uskladiti:*

- brzo prihvaća promjene, ima snažno izražen osjećaj cilja, *ali*
- zbog veličine osjetljiva, ograničene mogućnosti;
- opasnost od neravnoteže između strategije (ideja) i tekućeg djelovanja (stvarnosti).

---

\* Dok cluster uvijek predstavlja neku aglomeraciju poduzeća, te upućuje na interorganizacijske odnose; Mintzbergova tipologija govori o intenim specifičnostima pojedinih organizacija neovisno o pravno vlasničkom okviru, odnosno naglašavajući prvenstveno specifičnosti koordinacije u pojedinim djelatnostima.

### 3.3. Strojna (birokratska) organizacija



#### *Struktura:*

- centralizirana birokracija;
- formalni postupci, specijalizacija rada, oštra podjela poslova, uglavnom funkcionalno grupiranje poslova, ekstenzivna hijerarhija;
- ključni element tehnostuktura, koja je zadužena za standardizaciju rada, i jasno je odvojena od linijskog menadžmenta (i sama je vrlo razvijena);
- brojno administrativno osoblje potpomaže uklanjanje nesigurnosti.

#### *Kontekst:*

- jednostavna i stabilna okolina;
- uglavnom veća i zrelija organizacija;
- racionalizacija rada, racionaliziran (ali ne automatiziran) tehnički sustav;
- izvanjska kontrola instrumentalnog oblika, ili može imati oblik zatvorenog sustava kontrole;
- česta u masovnoj proizvodnji, uslugama, vladi, organizacijama koje se bave poslovima kontrole i sigurnosti.

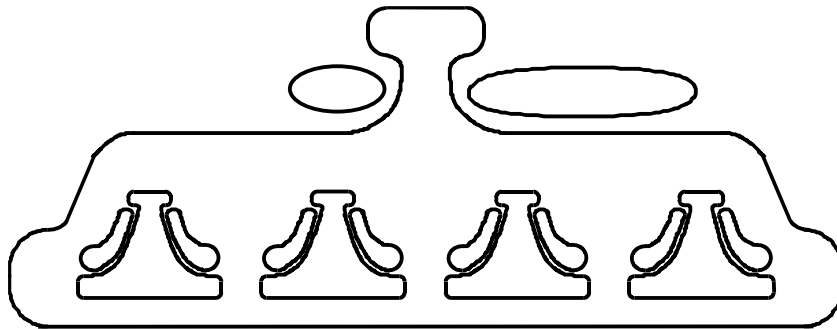
#### *Strategija:*

- proces planiranja u stvari je proces strategijskog programiranja;
- pokazuje otpor prema strateškim promjenama, nužno je postavljanje inovativne konfiguracije za revitalizaciju ili prebacivanje na poduzetničku konfiguraciju;
- model promjene: duga stabilna razdoblja isprekidana povremenim eksplozivnim razdobljima strategijske revolucije.

#### *Problemi:*

- efikasna, pouzdana, precizna, dosljedna, *ali*
- opsjednutost kontrolom vodi do
- problema u međuljudskim odnosima, osobito u operativnoj bazi, koji pak vode do
- problema koordinacije u administrativnom centru, a ovi do problema prilagodbe u strateškom vrhu.

### 3.4. Diverzificirana organizacija



#### Struktura:

- tržišno bazirani "odjeli" blago povezani pod kontrolom glavnog administrativnog središta;
- odjeli posluju autonomno (ograničena decentralizacija menadžera unutar odjela), podvrgnuti sustavu kontrole poslovanja koji standardizira outpute;
- postoji tendencija usmjeravanja strukture odjela prema strojnoj (birokratskoj) konfiguraciji.

#### Kontekst:

- raznolikost tržišta, pogotovo roba i usluga (moguća diverzifikacija i po klijentima i regijama); nus-proizvodi i srodni proizvod potiču hibridne oblike povezivanja, čisti oblik predstavlja konglomeratska diverzifikacija;
- uglavnom je nalazimo u najvećim i najzrelijim organizacijama, pogotovo u velikim korporacijama, ali također, sve češće i u drugim javnim sferama (npr. sveučilišta).

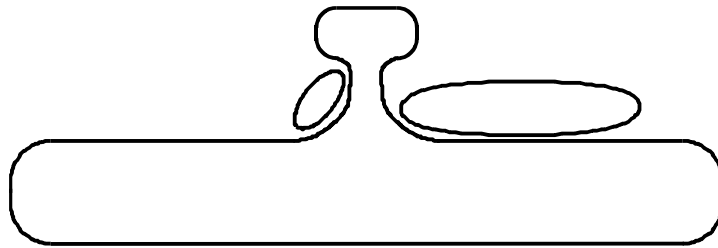
#### Strategija:

- uprava upravlja "korporativnom" strategijom kao s poslovnim portfeljem, odjeli razrađuju vlastite poslovne strategije.

#### Problemi:

- rješava neke od problema integriranih funkcionalnih (strojnih) struktura (raspršuje rizik, alocira kapital, dodaje i ukida djelatnosti, itd.), *ali*
- konglomeratska diverzifikacija je ponekad skupa i obeshrabruje inovaciju; poboljšanja se funkcioniranje internih tržišta kapitala i uprave može dovesti do toga da nezavisni odjeli efikasnije posluju;
- društveno ravnodušno i neodgovorno ponašanje predstavlja rizik sustava formalne kontrole poslovanja;
- unatoč tendenciji da se koristi u javnoj sferi, problemi su tamo mnogo izraženiji zbog nemjerljive prirode mnogih ciljeva.

### 3.5. Profesionalna organizacija



*Struktura:*

- birokratska, ali istovremeno decentralizirana, ovisi o obuci da bi standardizirala vještine svojih brojnih operativnih profesionalaca;
- ključ za funkcioniranje je stvaranje sustava pregrada unutar kojih individualni profesionalci autonomno rade, pod kontrolom profesije;
- minimalno su razvijene tehnostruktura i srednje razine menadžmenta, što znači velik raspon kontrole u operativnoj bazi; pomoćno osoblje relativno je brojno, uloga mu je pomoć profesionalcima.

*Kontekst:*

- složen, ali istovremeno stabilan;
- jednostavan tehnički sustav;
- često, ali ne nužno, u uslužnom sektoru.

*Strategija:*

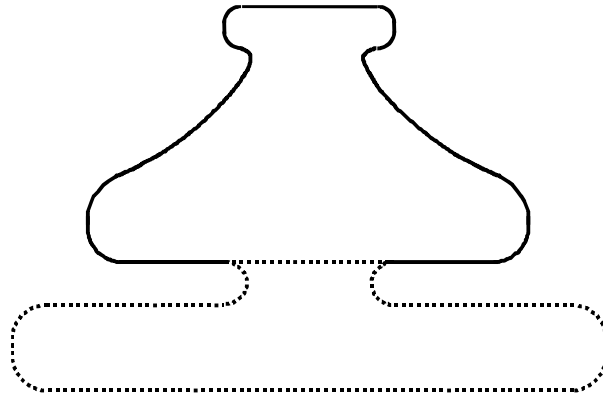
- brojne strategije, uveliko fragmentirane, ali postoje i snažne kohezijske sile,
- uglavnom izrađene na temelju profesionalnih odluka i kolektivnog izbora, a rijetko na temelju administrativnih odluka;
- sveukupna strategija je vrlo stabilna, ali sa stalnim promjenama u detaljima.

*Problemi:*

- prednosti demokracije i autonomije, *ali*
- problemi koordinacije među pregradama, zlorabe profesionalne diskrecije, te oklijevanje u uvođenju inovacija;
- reakcije vlasti na te probleme su često nefunkcionalne (rezultate nastoje postići mjerama koje su karakteristične za birokratsku organizaciju);
- sindikalno organiziranje pogoršava probleme.



### 3.6. Inovativna organizacija



#### Struktura:

- nestrukturirana, organska, selektivno decentralizirana, “adhokracija”;
- stručnjaci specijalisti okupljeni u multidisciplinarnim timovima administrativnog osoblja, operatera i menadžera radi provođenja inovacijskih projekata;
- koordinacija uz pomoć obostranog prilagođavanja (horizontalna koordinacija), poticana od strane veznog osoblja i menadžera, te matične strukture.

#### Kontekst:

- složena i dinamična okolina, uključujući visoku tehnologiju, česte promjene proizvoda (zbog jake konkurencije), privremeni i veliki projekti;
- tipično mlada, do birokratizacije dolazi sa starenjem;
- česta u novim industrijama;
- dva osnovna oblika: operativna adhokracija za ugovorne projekte, administrativna adhokracija za vlastite projekte, potonja uglavnom kada je operativna baza rascjepkana ili automatizirana.

#### Strategija:

- prvenstveno usmjerena na učenje ili razvoj novih djelatnosti;
- većinom poduzeća u nastanku, razvijaju se kroz razne procese koji idu od dna prema vrhu, menadžeri organizacije osmišljavaju i oblikuju, a manje vode;
- karakteristični ciklusi konvergencije i divergencije u strateškom vrhu.

#### Problemi:

- kombinira više demokracije s manje birokracije i s modernom strukturom;
- efikasna u inovacijama (posebna konfiguracija, “dopunjena” dodatnim ljudima prema potrebama “projekta”), ali
- učinkovitost se postiže na račun troškovne neefikasnosti;
- dvosmislenost;
- opasnosti od nekontroliranog prijelaza na drugu konfiguraciju.

