

# Analiza organizacijske strukture hotela Doubletree by Hilton Zagreb

---

Markulin, Mihael

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:567147>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**Mihael Markulin**

**Analiza organizacijske strukture hotela Doubletree by Hilton  
Zagreb**

**Analysis of the organizational structure at the hotel Doubletree by  
Hilton Zagreb**

Završni rad

Zabok, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Analiza organizacijske strukture hotela Doubletree by Hilton  
Zagreb**

**Analysis of the organizational structure at the hotel Doubletree by  
Hilton Zagreb**

Završni rad

Kolegij: **Ekonomika ugostiteljskih  
poduzeća**

Student: **Mihael Markulin**

Mentor: **Prof. dr. sc. Slobodan Ivanović**

Matični broj: **24392/18**

Zabok, ožujak 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Mihael Markulin  
(ime i prezime studenta)

24392/18  
(matični broj studenta)

Analiza organizacijske strukture hotela Doubletree by Hilton Zagreb  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## **Sažetak**

Organizacijska struktura poduzeća predstavlja temeljni segment samog poduzeća. Organizacijska struktura stoga predstavlja jedno od trajnih obilježja organizacije koje samoj organizaciji daje obličje i na taj način predodređuje sasvim specifičan način funkcioniranja iste. Struktura stoga označava obilježje dok organizacija obuhvaća sklop elemenata definiranih sa ciljem postizanja postavljene uspješnosti. Temeljni cilj ovog rada usmjeren je prema definiranju organizacijske strukture i konkretnom primjeru prikaza organizacijske strukture hotela DoubleTree by Hilton Zagreb čime se nastoji istaknuti važnost organizacijske strukture unutar samog poslovanja i uspješnosti poduzeća.

Ključne riječi: organizacijska struktura, hotel, DoubleTree by Hilton Zagreb

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>3</b>
<b>1.1. POJAM ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>3</b>
<b>1.2. OBILJEŽJA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA</b>	<b>6</b>
<i>1.2.1. Složenost</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2. Formalizacija</i>	<i>9</i>
<i>1.2.3. Centralizacija / decentralizacija</i>	<i>9</i>
<b>2. IZGRADNJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>11</b>
<b>2.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>11</b>
<b>2.2. POSTUPAK OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>13</b>
<i>2.2.1. Raščlamba ukupnog zadatka poduzeća</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica</i>	<i>14</i>
<i>2.2.3. Uspostavljanje mehanizama zaslužnih za koordinaciju</i>	<i>14</i>
<i>2.2.4. Delegiranje</i>	<i>15</i>
<b>2.3. IZGRADNJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>15</b>
<b>3. VRSTA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA</b>	<b>17</b>
<b>3.1. FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>18</b>
<b>3.2. DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>20</b>
<b>3.3. MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>21</b>
<b>3.4. PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>22</b>
<b>3.5. MREŽNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b>	<b>24</b>
<b>4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA DOUBLETREE BY HILTON ZAGREB</b>	<b>28</b>
<b>Zaključak</b>	<b>32</b>
Bibliografija	33
Popis ilustracija	34

## Uvod

Temeljni predmet ovog rada su organizacijske strukture. Naime, organizacijske strukture predstavljaju jedan od temeljnih elemenata organizacije koji na taj način predstavljaju samu strukturu poduzeća, odnosno sam sastav dijelova poduzeća. Riječ je o sveukupnosti pojedinih veza i odnosa između svih činitelja strukture, odnosno sveukupnost odnosa unutar svakog činitelja poslovanja. Cilj ovog rada usmjeren je prema prikazu organizacijske strukture općenito, ali i na konkretnom primjeru hotela, a radi se o hotelu DoubleTree by Hilton Zagreb.

U samoj izradi ovog rada usmjerit će se prema korištenju sekundarnih izvora podataka. Naime, upravo će se na temelju postojeće literature kojom su uključeni znanstveni radovi i istraživanja s područja organizacijske strukture. Od metoda upotrijebit će se induktivna metoda. Naime, na temelju navedene metode će se putem pojedinačnih činjenica i spoznaja koje kao takve dopiru iz znanstvene literature izvršiti formacija zaključaka. Nadalje će se deduktivnom metodom objasniti postojeće činjenice, no isto tako nastojat će se ukazati i na neke nove. Postavit će se konkretna predviđanja budućih događaja. Metodom analize će se prikazati podaci koji će omogućiti uočavanje, otkrivanje i ujedno izučavanje znanstvene istine.

U uvodnom dijelu rada prikazat će se predmet i cilj rada, struktura rada i metode istraživanja. Prvo poglavlje potom odnosi se na organizacijsku strukturu. Unutar navedenog područja najprije će se usmjeriti prema definiranju samog pojma organizacijske strukture gdje će se potom usmjeriti prema temeljnim obilježjima organizacijskih struktura. Ovdje se konkretno misli na obilježje složenosti, formalizacije i centralizacije, odnosno decentralizacije. Drugo poglavlje je usmjereno prema izgradnji organizacijske strukture gdje se vrši prikaz elemenata organizacijske strukture, kao i postupak oblikovanja jedne organizacijske strukture. U tom segmentu prikazuje se raščlamba ukupnog zadatka poduzeća, oblikovanje organizacijskih jedinica, uspostava mehanizma zasluženih za koordinaciju i delegiranje.

Treće poglavlje donosi prikaz vrsti organizacijskih struktura gdje se prikazuje funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna organizacijska struktura. Četvrto poglavlje donosi prikaz organizacijske strukture DoubleTree by Hilton Zagreb hotela. Na kraju rada je zaključak u kojem su izvedeni svi relevantni zaključci doneseni na temelju rada.



# 1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Usmjeravajući se prema definicijama pojmova, a naročito u području društvenih znanosti, uočava se kako su navedene izrazito uvjetovane zapravo povijesnim kontekstom u okviru kojeg su se razvijale, odnosno u kontekstu stajališta onoga tko ih konkretno izriče. Upravo stoga sam pojam organizacijske strukture označava jedan sustav, jednu građu organizacije. U nastavku ovog poglavlja usmjerava se prema konkretnom definiranju organizacijske strukture i njezinih temeljnih elemenata.

## 1.1. Pojam organizacijske strukture

Pojam organizacijske strukture pojam je kojim dolazi do označavanja sustava i građe jedne organizacije. Kada se govori o strukturi govori se zapravo o jednom relativno trajnom obilježju jedne organizacije. To bi ujedno značilo kako struktura predstavlja ono što samoj organizaciji daje jedno obličje te ujedno na taj način struktura predodređuje jedan specifičan način funkcioniranja same organizacije. Može se reći kako struktura organizacije zapravo na svjestan način oblikuje i na svojstven način predstavlja temeljni mehanizam za upravljanje djelovanjem same organizacije.

Uočava se stoga kako sama struktura predstavlja jedno svojstvo organizacije, odnosno nešto što zapravo pripada samoj organizaciji. S druge strane pojam organizacije pojam je kojim se predstavlja područje ukupnosti djelovanja, tj. područje na smislen način uređenih stavki koji zapravo olakšava samo područje postizanja postavljenih ciljeva. Pod pojmom organizacije ujedno se može uvidjeti i proces koji se odnosi na uspostavi ili pak područje koje je usmjereno prema ciljanom uređenom djelovanju. Organizacijska struktura stoga predstavlja najvažniji dio za svaku pojedinu organizaciju, tj. za svaku poduzeće s obzirom da predstavlja sustav odnosa među ljudima koji je uspostavljen kako bi došlo do izvršavanja svih postavljenih zadataka. Može se reći i kako svaka organizacija, tj. svako poduzeće, mora imati svoju organizacijsku strukturu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija poduzeća, Varaždin: TIVA, 2004., str. 215

Organizacijska struktura podrazumijeva ustrojstvo i raspored pojedinih organizacijskih potencijala koji imaju različite organizacijske osnove. To bi značilo kako organizacijski potencijal zapravo predstavlja različite kadrovske, financijske, materijalne, no i druge resurse koji su raspoloživi unutar organizacije, a koji se koriste kako bi se ostvarili pojedini ciljevi.<sup>2</sup> Projektiranje organizacije se na taj način definira kao proces putem kojeg dolazi do utvrđivanja pojedinih organizacijskih postupaka, usmjerenosti prema razvoj organizacijske strukture i ujedno primjenu svih organizacijskih sredstava.<sup>3</sup>

Pri definiranju organizacijske strukture uočava se kako navedena označava sustav, odnosno građu same organizacije. U tom kontekstu struktura predstavlja obilježje koje je trajno i daje specifičan način za funkcioniranje organizacije.<sup>4</sup> Organizacijska struktura zapravo je na taj način najvažniji element jedne organizacije, tj. onaj element koji predstavlja strukturu jednog poduzeća i sam sastav dijelova koji sačinjavaju upravo to navedeno poduzeće. Organizacijska struktura stoga podrazumijeva jednu ukupnost veza i svih odnosa unutar jedne organizacije.

Upravo na ovaj način upućuje se na segment povezanosti apsolutno svih elemenata jedne organizacije, odnosno na samu povezanost svakog pojedinačnog elementa organizacije.<sup>5</sup> Može se istaknuti kako organizacijska struktura je sveukupnost svih veza i svih odnosa i to između svih činitelja proizvodnje, odnosno ukupnost veza i svih odnosa između svakog činitelja proizvodnje, tj. poslovanja. Navedenom se definicijom upućuje na područje povezanosti apsolutno svih elemenata organizacijske strukture.

Tumači se kako se organizacijske strukture za pojedinu organizaciju pokazuju putem organizacijske sheme. To bi značilo da organizacijska struktura jednog poduzeća je zapravo iznimno dinamičan element same organizacije. Ovo označava dovoljnu količinu stabilnosti, ali s druge strane ne i spremnosti i sposobnosti koja se odnosi na promjene. Jasno je kako se u poduzeću kontinuirano odvijaju različite promjene, a te promjene ujedno izazivaju i potrebu koja se odnosi na promjene u organizacijskoj strukturi.

---

<sup>2</sup> Ivanko, Š.: Metodologija unaprjeđivanja organizacije. Zagreb: Zavod za produktivnost, 1982., str. 20

<sup>3</sup> Buble, M.: Projektiranje organizacije, Zagreb: Informator, 1976.

<sup>4</sup> Hall, R. H. Organizations: Structures, Processes and Outcomes, 1999., str. 31

<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovanje organizacija, Zagreb: Informator, 1999., str. 142

Jednako kao što se elementi organizacijske strukture kontinuirano mijenjaju, ujedno na taj način dolazi i do promjene same organizacijske strukture jednog poduzeća. Ovo označava da se organizacijske strukture mijenjaju i prilagodljive su kako bi mogli opstati u budućem poslovanju.

Odabir konkretne organizacijske strukture je složen, no isto tako naglašava se kako je i sama struktura kao takva složene s obzirom da se i sama sastoji od različitih i brojnih elemenata. Tumači se stoga kako organizacijsku strukturu jedne organizacije čine brojni elementi kao što su primjerice:<sup>6</sup>

- Organiziranje svih materijalnih čimbenika,
- Organiziranje ljudskog čimbenika,
- Organizacija raščlambe zadataka,
- Organiziranje upravljanja i menadžmenta i
- Organizacija vremenskog redoslijeda za obavljanje poslova.

Organizacije isto ako imaju i mogućnost odabira za način organiziranja, tj. za odabir konkretne organizacijske strukture. U tom kontekstu uočava se zapravo kako ne postoji jedan način organiziranja koji se smatra zapravo najboljim. To bi značilo kako o različitim čimbenicima u danoj situaciji je u ovisnosti i onaj obrazac koji se može smatrati najprikladnijim u određenom trenutku. Čimbenici koji na taj način imaju utjecaj na odabir konkretne organizacijske strukture podrazumijeva konkretna vrsta posla koju je potrebno obaviti, konkretan način na koji se neki posao treba obaviti, uključenost ljudi u neki posao, postojeća tehnologija, no ujedno i brojni drugi unutarnji i vanjski čimbenici.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, 1999., str. 142

<sup>7</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija poduzeća, Varaždin: TIVA, 2004., str. 220

Svaka pojedina organizacijska struktura bi morala biti uređena na način da se mogu zapravo izvršiti i ciljevi organizacije, odnosno kako bi se mogli izvršiti ciljevi zaposlenika, a sve da bude ostvarivo na učinkovit i ujedno djelotvoran način. Iz navedenog razloga jasno je kako se unutar prakse trebaju upotrebljavati različiti oblici organizacijske strukture, tj. unutar poslovanja moguće je korištenje različitih kombinacija organizacijske strukture.

## **1.2. Obilježja organizacijskih struktura**

Kada se govori o ključnim dimenzijama jedne organizacije, odnosno o dimenzijama koje kao takve obilježavaju samu organizaciju, tada je moguće navesti tri ključne dimenzije, a to su:

- Složenost,
- Formalizacija,
- Centralizacija/decentralizacija.

Naime, osim navedenih jasno je kako postoje i ostali čimbenici koji kao takvi imaju utjecaj na ključne dimenzije unutar same organizacije, a konkretno ovdje se radi o samoj dubini podjele rada, odnosno specijalizaciji, ali isto tako i o broju hijerarhijskih razina unutar same organizacije. Isto tako ovdje je potrebno staviti naglasak na sam raspon kontrole, na ukupnu razinu ovlasti i odgovornosti unutar organizacije, ali isto tako i na sam stupanj centralizacije, tj. s druge strane decentralizacije unutar organizacije.

Sama veličina organizacije kao takva obilježava malu, odnosno s druge strane veliku organizaciju. Kada je riječ o velikim organizacijama tada se govori o organizacijama koje su složene i koje su poglavito formalizirane. Isto tako ovdje je moguće koristiti određen stupanj same decentralizacije unutar organizacije. Ukoliko se pak radi o malim organizacijama tada se navodi kako se upotrebljava nešto jednostavnija struktura koja će u nešto manjoj mjeri označiti formaliziranu organizaciju, koja s druge strane kao takva može biti i centralizirana.

Konkretno, primijenjena tehnologija proizvodnje je takva da ima utjecaj na način da ukoliko se organizacija zapravo koristi upotrebom tehnologije za procesnu, odnosno za pojedinačnu proizvodnju, tada će biti manje složena. S druge strane tehnologije koje su namijenjene za upotrebu masovne proizvodnje će kao takve zahtijevati visok stupanj složenosti i visok stupanj formalizacije.

Proučavajući čimbenike koji kao takvi imaju utjecaj na organizacijsku strukturu, uočava se kako čimbenici okoline imaju sve složeniji utjecaj na poslovanje. Kada organizacija posluje u uvjetima jednostavne te ujedno stabilne okoline, tada će onda biti složena, formalizirana i centralizirana. S druge strane ukoliko organizacija posluje u uvjetima složene, odnosno iznimno nestabilne okoline, tada je vidljivo kako je organizacijska struktura zapravo manje složene, a ujedno formalizirana i centralizirana.

U pogledu koordinacije unutar organizacije, iznimno je bitno istaknuti kako se navedenom stavkom zapravo vrši koordinacija rada unutar organizacije. Na ovaj način dolazi do povećanja učinkovitosti zajedničkog rada ljudi, odnosno navodi se kako ovaj način poslovanja i ovaj način vršenja koordinacije ima utjecaj na uspješnost dizajna same organizacije. Isto tako tumači se kako samo usklađivanje potrebnih aktivnosti i potrebnih resursa se može ostvariti putem nekoliko osnovnih načela koordinacije. Ovdje se radi primjerice o području međusobnog usklađivanja, području izravnog nadzora i provođenja standardizacije radnih procesa, području standardizacije radnih izlaza, ali isto tako i putem standardizacije vještina pojedinih zaposlenika.

Uočava se stoga kako navedene tri dimenzije su zapravo ključne dimenzije pojedine organizacije i one su posljedice utjecaja čimbenika same organizacije koja kao takva određuje sam izbor za odgovarajuću organizacijsku strukturu.

### ***1.2.1. Složenost***

Prava stavka koja je navedena kao obilježje jedne organizacijske strukture svakako je složenost. Ovdje se radi zapravo o razini koja može biti horizontalna ili pak s druge strane vertikalna unutar organizacije.

Što se tiče horizontalne složenosti, ovdje se konkretno radi o podjeli pojedinih zadataka unutar organizacije, tj. o podjeli koja se vodi na različite pod zadatke na jednakoj organizacijskoj razini. S druge strane horizontalna složenost kao takva može primjerice biti uža ili pak šira, a zavisi o tome je li formiran veći, odnosno manji broj organizacijskih jedinica i to na jednakoj organizacijskoj razini.

Ukoliko je horizontalna složenost veća tumači se kako je organizacija tada i složenija, a vrijedi i obrnuto. Onda kada neka organizacijska struktura ima četiri ili pak manje organizacijskih jedinica, tada se ista naziva jednostavnom horizontalnom organizacijom. Ukoliko organizacijska jedinica kao takva ima pet, odnosno više organizacijskih jedinica tada se navedena organizacija zapravo naziva složenom horizontalnom organizacijom. S druge strane vertikalna složenost predstavlja podjelu jedne organizacije i to prema određenim razinama menadžmenta unutar organizacije, tj. radi se o podjeli organizacije po dubini. To bi značilo kako sama organizacijska struktura može biti zapravo plića, odnosno dublja.<sup>8</sup>

Organizacija koja zapravo ima više razina menadžmenta je organizacija koja je dublja. S druge strane organizacija koja je plića je organizacija koja ima manji broj razina menadžmenta. Ukoliko se radi o organizaciji koja je dublja to ujedno označava kako je njezina složenost veća. S druge strane ukoliko je organizacija plića tumači se kako njezina složenost manja i sukladno tome istu je moguće na lakši način organizirati. Onda kada organizacijska struktura ima četiri ili pak manje organizacijskih razina tada se navedenu organizaciju može nazvati jednostavnom vertikalnom organizacijom. Ukoliko s druge strane organizacija kao takva ima pet, odnosno više organizacijskih razina, tada se navedena naziva složenom vertikalnom organizacijom.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Fabac, R.: Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Zagreb: Naklada Slap, 2017.

<sup>9</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 362

### **1.2.2. Formalizacija**

Formalizacija zapravo predstavlja konkretno sam stupanj poslovanja jedne organizacije, odnosno formalizacija kao takva predstavlja dio razine standarda, područje koje se odnosi na inpute i outpute, pravila, politike putem kojih se određuje konkretno funkcioniranje pojedine organizacije i same organizacije i ponašanje članova organizacije. Vrlo je važno naglasiti kako je formalizacija organizacije u iznimno uskoj vezi sa samom složenosti organizacije s obzirom da su organizacije koje su složene ujedno i organizacije koje su više formalizirane. Ovdje vrijedi i obrnuta situacija. Ujedno se ističe kako su formalizirane organizacije u manjoj mjeri fleksibilne i stoga vrlo sporo mogu odgovoriti na izazove koji su postavljeni od okoline.<sup>10</sup>

### **1.2.3. Centralizacija / decentralizacija**

Kada se govori o centralizaciji, tada se navodi kako je upravo glavna uprava i ona je ta koja donosi sve odluke. Što se tiče decentralizacije navodi se kako tada odluke se donose od strane niže organizacijske razine. Iz svega navedenog uočava se kako stoga je centralizacija ona koja ima utjecaj na organizaciju i to na način da je organizacija na taj način daleko više stabilnija, odnosno organizacija je kao takva daleko više formalizirana i ujedno centralizirana. Ipak, obje stavke je izrazito teško mjeriti pa samim time moguće je navesti kako današnje organizacije u tom pogledu nisu u potpunosti niti centralizirane, niti s druge strane decentralizirane.<sup>11</sup> Kako bi se mogao ocijeniti konkretno sam domet centralizacije, odnosno s druge strane decentralizacije, tada je ujedno vrlo važno da se znaju svi oni čimbenici koji kao takvi utječu na samu razinu decentralizacije u samoj organizaciji.

Upravo stoga je iznimno bitno da se zna i konkretan broj odluka koje se donose na nižim razinama s obzirom da ukoliko je on veći tada je ujedno i sama organizacija više decentralizirana. Isto tako nadalje iznimno je bitno da se zna koji je konkretno stupanj važnosti samih odluka koje se kao takve donose na nižim razinama organizacije.

---

<sup>10</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 362

<sup>11</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 362-363

Ukoliko je riječ o odlukama koje su zapravo važne tada je jasno kako je sama organizacija na značajan način decentralizirana. Ujedno bi bilo potrebno da se može uvidjeti sam značaj navedenih odluka, odnosno uvidjeti značaj odluka koje se odnose na niže razine organizacije. Ukoliko se radi o malom broju odluka tada se zapravo radi o tako zvanom centraliziranom odlučivanju. Kao posljednja stavka navodi se isto tako i uviđanje koliko često je sam menadžment kao takav pri vrhu organizacije i koliko često navedeni provjerava niže razine s obzirom da ukoliko su navedene kontrole konstantne i česte tada se nikako ne može govoriti o području decentralizacije odlučivanja.



## **2. IZGRADNJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Kada se govori o izgradnji, tj. oblikovanju organizacijske strukture tada se govori zapravo o procesu koji predstavlja zapravo sustavu uspostavu organizacijske hijerarhije, tj. konkretnog mehanizma koordinacije. S obzirom da se radi zapravo o području svjesnog planskog napora, jasno je stoga kako i sam postupak koji se odnosi na područje oblikovanja organizacijske strukture je postupak koji se može raščlaniti na ukupno četiri koraka. Isto tako ono što je potrebno navesti je da se kroz organizirani napor analize poslovanja i sustavnog oblikovanja vrši organizacija odjela.

### **2.1. Elementi organizacijske strukture**

Pri samom uvodnom dijelu definiranja postupaka organizacijske strukture usmjerit će se prema elementima organizacijske strukture. Prilikom definiranja elemenata organizacijske strukture jasno je kako postoje razno razni pristupi o navedenom. Jedna organizacijska struktura sadržava nekoliko slijedećih elemenata:<sup>12</sup>

- operativni dio,
- strateški dio,
- srednji dio,
- tehnostukturu i
- štabni dio.

Kada se govori o operativnom dijelu tada se govori o dijelu organizacije kojeg čine svi izvršni radnici. Predstavljajući strateški dio tumači se kako je riječ o dijelu kojeg sačinjava vrhovno rukovodstvo, odnosno o dijelu koji se odnosi na „top management“. Što se tiče srednjeg dijela ovdje je riječ o dijelu koji čine menadžeri koji su srednje razine.

---

<sup>12</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, 1999., str. 143

U pogledu tehnostrukture govori se o svim onim stručnjacima koji imaju visoku profesionalnu razinu i razinu znanja. Naposljetku tu je i štabni dio, tj. radi se o osoblju koje pomaže samom linijskom menadžmentu.

Prema Sikavici tumači se kako organizacijska struktura poduzeća ima slijedeći splet elemenata:<sup>13</sup>

- organiziranje materijalnih čimbenika,
- organiziranje ljudskih čimbenika,
- organiziranje postupka raščlanjivanja i grupacije zadataka,
- organiziranje upravljanja i menadžmenta i
- organiziranje vremenskog redoslijeda poslova.

Kada se govori o elementu organizacije materijalnih čimbenika tada se govori o elementu kojim se podrazumijeva organiziranje svih materijalnih inputa, odnosno svih sirovina i materijala za samu organizaciju. Drugim riječima ovdje se govori o kapitalnim dobrima. Prilikom organizacije ljudskih čimbenika tumači se kako je riječ o području kojim se obuhvaćaju svi problemi koji su vezani za samo organiziranje ljudi, odnosno radi se o području koje uključuje odabir i područje popunjavanja svih radnih mjesta. Isto tako unutar organizacije ljudskog čimbenika uključena je i integracija te specijalizacija ljudi unutar njihove radne sredine.

Element organizacije raščlanjivanja i grupacije zadataka je element kojim se obuhvaća područje podjele ukupnog zadatka same organizacije i to na posebne i na pojedinačne zadatke kao i na njihovu integraciju. Isto tako tumači se kako element organizacije upravljanja i menadžmenta je element kojim se obuhvaća problematika organizacije upravljanja i menadžmenta kao i drugih međusobnih odnosa. Pri proučavanju elementa organizacije vremenskog redoslijeda poslova navodi se kako isti obuhvaća istraživanje same vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i ujedno cijelog tijeka proizvodnje i samog poslovanja.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 342

<sup>14</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 342

## **2.2. Postupak oblikovanja organizacijske strukture**

Pod samom pretpostavkom da određeno poduzeće svoju vlastitu organizaciju zapravo želi postaviti na planski način pa samim time na ovaj način istu učiniti i na maksimalan način efikasnom, odnosno štedeći na troškovima same koordinacije, tada ujedno i postupak oblikovanja organizacijske strukture je postupak koji obuhvaća slijedeće korake:<sup>15</sup>

1. Raščlamba ukupnog zadatka poduzeća, odnosno analizu
2. Oblikovanje organizacijskih jedinica, odnosno sintezu,
3. Uspostavljanje mehanizama zasluženih za koordinaciju,
4. Delegiranje.

### ***2.2.1. Raščlamba ukupnog zadatka poduzeća***

Prva faza je faza koja se odnosi na postavljanje konkretnih kriterija namijenjenih za specijalizaciju pojedinih aktivnosti. To bi značilo ujedno kako sama specijalizacija aktivnosti je takva da može polaziti od samog mjesta gdje se konkretno sam posao obavlja. Nadalje, specijalizacija može polaziti i od vremena u kojem se navedena stavka obavlja. Isto tako specijalizacija aktivnosti može polaziti i od strane osobe koja navedenu aktivnost obavlja. Specijalizacija aktivnosti može polaziti i od predmeta nad kojim se navedena stavka obavlja, odnosno aktivnosti i načina, tj. metoda kojima se aktivnost sama obavlja. Što se tiče podjele poslova i podjele zadataka, ona može biti zapravo vezana zapravo uz neposredan operativni proces. U ovoj stavci do izražaja zapravo dolaze tehničke dimenzije koje se odnose na robne i na novčane tokove. Upravo se stoga ovdje pod područjem raščlanjivanja ponajviše misli na raščlanjivanje koje se odnosi na složene i na dugoročne zadatke, odnosno na operativne procese.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, 1999., str. 331

<sup>16</sup> March, J. G. and Simon, H. A.: Organizations, 2nd edition. Cambridge: Basil Blackwell, 1993., str. 128

### **2.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica**

Slijedeća stavka pri postupku oblikovanja organizacijskih struktura je departmentalizacija. Naime, ovdje se radi o oblikovanju organizacijskih jedinica koje se provodi s ciljem da se pojednostave koordinacije, odnosno da se poslovi kao takvi povežu prema svojoj sličnosti i prema svojoj procesnoj povezanosti. Isto tako poslovi se mogu povezivati prema značaju u okviru sustava odlučivanja unutar same organizacije. Primjerice, ovdje se može govoriti o ukupno pet principa koji se odnose na raščlanjivanje i na grupaciju zadataka, a riječ je zapravo o raščlambi prema:

- izvršenju,
- objektu,
- rangu,
- fazama i
- svrsi.

Naglašava se kako je jedna od temeljnih preokupacija klasičnih teoretičara zapravo se svela na problematiku optimalne veličine samih organizacijskih jedinica, odnosno na problematiku optimalnog raspona same kontrole. Upravo se ovdje radi o rasponu kontrole koji bi kao takav mogao osigurati zadovoljavajući uvid u sam rad svih podređenih, ali istovremenu i područje pravovremene i pravilne intervencije.<sup>17</sup>

### **2.2.3. Uspostavljanje mehanizama zasluženih za koordinaciju**

Kao slijedeća stavka navodi se problematika koordinacije. Radi se zapravo o uspostavljanju određenog sustava veza, neovisno je li riječ o savjetodavnim, informacijskim ili nekim drugim, koje kao takve povezuju jednom definirane organizacijske jedinice.

---

<sup>17</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, 1999., str. 338

Iz tog razloga uviđa se kako mehanizmi koordinacije su mehanizmu koji mogu biti raznorodni iako se prema klasičnom pristupu misli upravo o formalnim mehanizmima kao što je primjerice formalna organizacijska hijerarhija, formalni komunikacijski kanali i formalni postupci.

#### ***2.2.4. Delegiranje***

Posljednja stavka u postupku oblikovanja organizacijske strukture je delegiranje. Iako se prema određenim autorima tumači kako povjeravanje poslova i ujedno zadataka konkretnim pojedincima se ne navodi kao fazu u samom postupku sustavnog oblikovanja organizacijske strukture, drugi autori tumače kako sam postupak raščlambe poslova je upitan ukoliko se isti ne provodi s ciljem koji se odnosi na prilagodbu novih organizacija nekim konkretnim okolnostima, odnosno konkretnim ljudima. Prilikom tumačenju organizacijske strukture tumači se kako je riječ o parametrima za dizajniranje, odnosno o parametrima za oblikovanje poslova i parametrima za oblikovanje zadataka. Iz navedenog popisa vidljivo je kako zapravo razina koja se odnosi na raščlanjivanje horizontalna i vertikalne specijalizacije poslova, ali isto tako i sam stupanj formalizacije, tj. standardizacije, prelazi u područje samog definiranja dimenzija organizacijskih jedinica, a potom se usmjerava i prema uspostavljanju veza između njih.

### **2.3. Izgradnja organizacijske strukture**

Naglašava se kako postoje različiti pristupi, odnosno kako postoje različiti načini pri izgradnji organizacije u njezinoj praksi. Navodi se kako se apsolutno sve organizacije razlikuju jedna od druge pa samim time se razlikuju i čimbenici koji utječu na samu organizacijsku strukturu jednog poduzeća.

Tumači se kako svaki projektant organizacijske strukture poduzeća se zapravo suočava s problemom koji se tiče postizanja ravnoteže i to ravnoteže koja se nalazi između fleksibilnosti i stabilnosti samog poduzeća. Jasno je kako je temeljni cilj svakog projektanta organizacijske strukture da navedeni izgradi što je moguće kvalitetniju organizacijsku strukturu, a upravo njezina kvaliteta mora osigurati ciljeve same organizacije. To bi značilo kako kvalitetno organizirana organizacijska struktura je struktura koja ima optimalnu podjelu rada, organizacija koja na jasan način alocira svoju odgovornost, organizacija unutar koje zaposlenici djeluju u vrlo efikasnim timovima.<sup>18</sup>

Ukoliko se sagleda klasična teorija organizacije tada je uočljivo kako bi se navedena zapravo trebala provoditi na način da se provodi prema *top-down* sustavu. Osim *top-down* sustava postoje i različiti načini strukturiranja same organizacije. Prvi od njih je odozdo prema gore, a radi se zapravo o *bottom-up* sustavu. Ovaj sustav se odnosi na oblikovanje radnih procesa, odnosno radnih mjesta kao onih najnižih organizacijskih jedinica unutar organizacijske strukture jedne organizacije. Slijedeći po redu je bipolarni sustav koji podrazumijeva zapravo istovremeno strukturiranja organizacije u smjeru prema gore i u smjeru prema gore. Ovaj sustav se stoga koristi u slučajevima kada je u pitanju velika reorganizacija neke postojeće organizacijske strukture. Potom slijedi strategija klina. Ova strategija je strategija kojom se podrazumijeva da se sve promjene unutar jedne organizacije mogu provoditi zapravo na bilo kojoj razini menadžmenta. Upravo ova strategija stoga se koristi na jednom dijelu organizacije te ujedno na manjim promjenama unutar organizacijske jedinice. Potom je tu i strategija većeg broja nukleusa, odnosno strategija *multiple nucleus*, a radi se o strategiji koja podrazumijeva kako organizacijske promjene se provode istovremeno, odnosno one se provode na razno raznim razinama kao i u različitim dijelovima same organizacije.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Bobera, D., Hunjeta, A., Kozina, G.: Poduzetništvo, Varaždin: Sveučilište Sjever, 2015., str. 182

<sup>19</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 344

### 3. VRSTA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Prilikom proučavanja primjene za grupaciju zadataka uviđa se kako je došlo do razvoja različitih klasifikacija pojedinih organizacijskih struktura. Radi se zapravo o slijedećim oblicima organizacijskih struktura:<sup>20</sup>

- funkcijska,
- divizijska
- matrična,
- procesna i
- mrežna.

Prva organizacijska struktura je funkcionalna. Naime, kod navedene organizacijske strukture navodi se kako su sve strukture jednake, odnosno kako se svi poslovi koji su srodni ujedno razvrstavaju unutar zajedničkih jedinica poput primjerice računovodstva, marketinga ili pak administracije.

Što se tiče druge organizacijske strukture, radi se zapravo o divizijskoj organizacijskoj strukturi. Unutar navedene organizacijske strukture se svi zadaci vežu zapravo za monoproizvod, za određenu skupinu proizvoda ili pak se isti stavljaju u krugu zemljopisnog okruženja, i to u posebnu organizacijsku jedinicu.

Kao treća organizacijska struktura navodi se matrična organizacijska struktura. Naglašava se kako upravo ona istovremeno vrši implementiranje funkcijskog i s druge strane divizijskog modela.

Četvrta organizacijska struktura je procesna, a navedena struktura zapravo primjene princip koji se odnosi na grupaciju timova koji su zaduženi za ostvarenje središnjih procesa. Kao zadnja navodi se mrežna organizacijska struktura koja objedinjuje elektronički usklađene s centralnom osobom, a cilj joj je da se postižu prihodi obavljanjem usluge.

---

<sup>20</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 333

### 3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcionalna organizacijska struktura predstavlja poseban oblik organizacijske strukture gdje samo oblikovanje organizacijskih jedinica, ali isto tako podjela rada i klasifikacija poslovanja se mora izvršavati putem određenih zadataka unutar samog poduzeća. Proces povezivanja, tj. grupacije, provodi se na način da najprije dolazi do formacije uže organizacijske jedinice, odnosno uže grupacije radnih mjesta, a potom se nastavlja šire s naglaskom da je uvijek na funkcijskoj osnovi i to kako bi došlo na kraju do formacije široke funkcijske organizacijske jedinice.<sup>21</sup>

Riječ je zapravo o jednoj od najzastupljenijih organizacijskih struktura. Ujedno toga se funkcionalna organizacijska struktura naziva još i tradicionalnom, tj. klasičnom. Riječ je konkretno o prvom, a samim time i najstarijem sustavu organizacijske strukture. S navedenom strukturom svako poduzeće započinje, no isto tako naglašava se procesom daljnjeg razvoja poduzeća zapravo odlučuju na moguće neki drugi oblik strukture. Isto tako važno je istaknuti kako navedenu organizacijsku strukturu prije svega karakterizira zapravo jedna poslovna funkcija, tj. jedna organizacijska jedinica. Što se tiče malih poduzeća, ovdje su moguća određena odstupanja.

Funkcijska organizacijska struktura je oblik organizacije koji uključuje slijedeće stavke:<sup>22</sup>

- izvršavanje podjele aktivnosti i samog oblikovanja organizacijskih jedinica i to prema njihovim funkcijama,
- osiguranje centraliziranog upravljanja organizacijskim jedinicama s razine glavne uprave i
- međuovisnost pojedinih organizacijskih jedinica.

---

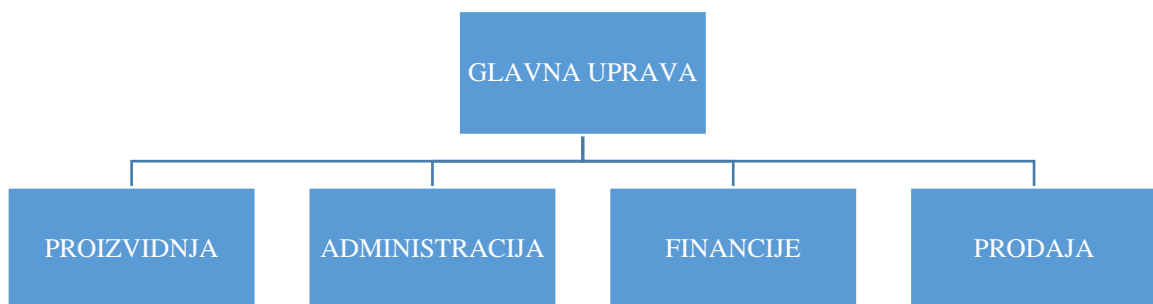
<sup>21</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 1999., str. 110.

<sup>22</sup> Bašić, I.: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2021.



Tumači se kako je sam vrh za oblikovanje zadaća samog poduzeća vrlo visok te je shodno tome na direktan način povezan s glavnim rukovoditeljem poduzeća. Osnovni, tj. primaran cilj navedene organizacije je osiguranje poslovne zadaće i to kako bi došlo do osiguranja vrlo kvalitetnog i uspješnog poslovanja.

Tumači se konkretno kako pojedine funkcionalne jedinice zapravo obavljaju zadaće kao što je primjerice proizvodnja, proces nabave, proces prodaje, marketinga, osiguranje financija, istraživanja i razvoja i ostalo. Može se istaknuti kako se prema pravilu navedena forma zapravo odnosi na područje centraliziranog upravljanja pojedinim jedinicama glavne uprave što je moguće vidjeti na slijedećem slikovnom prikazu.



**Slika 1. Primjer funkcionalne organizacijske structure**

Izvor: autor rada prema Bašić, I. (2021). Menadžment centara odgovornosti, Split

Upravo navedena organizacijska struktura stoga svoju svrhu održava unutar manjih I srednjih poduzeća. Za sam odabir navedene organizacijske strukture nužno je u obzir svakako uzeti broj i kategorije samog proizvoda. U navedenom slučaju ova se organizacijska struktura može smatrati prikladnom čak i velika poduzeća.

Funkcijska organizacijska struktura ima određene prednosti. Prije svega ovdje se radi o formi koja predstavlja neposrednu informiranost samog rukovodstva o svim razvojnim zbivanjima što zapravo kao krajnji rezultat ima upravo vrlo ispravne informacije i potencijalnu mogućnost za ostvarenje brze reakcije u području sustava upravljanja. Kao nedostatak navodi se kako na samoj razini vrhovnog menadžmenta javljaju se potencijalni gubitci spoznaje o samim uvjetima na terenu, ali isto tako i potencijalnim kumulativnim gubicima kontrole nad operativnim aktivnostima. Putem prolaska kroz navedene kanale informacije i naredbe se mogu iskriviti i na taj način moguće je da se donesu pogrešne slike.<sup>23</sup>

### **3.2. Divizijska organizacijska struktura**

Kada se govori o divizijskoj organizacijskoj strukturi tada se navodi o organizacijskoj strukturi koja se smatra zapravo posljedicom rasta, odnosno posljedicom razvoja neke organizacije. Upravo je organizacija slijedom različite diversifikacije unutar područja proizvodnje, a isto tako i širenja samog asortimana, tj. putem ekspanzije na neka nova tržišta, bila prisiljena mijenjati tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu. To bi značilo zapravo da divizijska organizacijska struktura je struktura koja prati zapravo nekoliko procesa. Ovdje je riječ o procesima diversifikacije, procesu povećanja, procesu divizionalizacije i decentralizacije.

Divizijska organizacijska struktura stoga za razliku od funkcijske organizacijske strukture unutar koje se naglašava da su polazište inputi, funkcije i specijaliziranost, usmjerava svoje polazište prema outputima. Iz toga slijedi kako je zapravo temeljno obilježje upravo divizijske organizacijske strukture zapravo objedinjavanje poslova većeg broja, odnosno većeg dijela poslovnih funkcija i to prema proizvodima, prema geografskom području ili pak prema različitim kategorijama kupaca.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Bašić, I.: Menadžment centara odgovornosti, Nastavni material, Split, 2021.

<sup>24</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 387

Kada se govori o divizijskoj strukturi tumači se kako je temeljna prednost navedene primjenjivanje forme, odnosno mogućnost razdvajanja pojedinih djelatnosti kao i područje njihove organizacije i to u obliku profitnih centara. Upravo ova stavka omogućuje sam nastavak proizvodnje te poslovanje navedenih jedinica i to u obliku funkcionalne strukture. Tumači se kako one ostaju dovoljno male i dovoljno specijalizirane kako ne bi pale ispod praga koji se odnosi na funkcionalnu strukturu. Što se pak tiče nedostataka navodi se kako ovdje ne postoji efekt ekonomije razvoja unutar funkcionalnih odjela te kako isto tako vlada vrlo loša koordinacija kod samih proizvodnih linija.<sup>25</sup>

### **3.3. Matrična organizacijska struktura**

Matrična organizacijska struktura predstavlja zapravo strukturu koja se smatra specifičnom za suvremene organizacije. Vrlo često se upravo stoga matrična struktura smatra oblikom strukture koja maksimizira dobre strane za organizaciju, odnosno minimalizira sve one koje su loše. U velikoj većini slučajeva baš kada se govori o matričnoj organizaciji riječ je o kombiniranju funkcijske i projektne organizacijske strukture.

Obilježja koja su specifična za matričnu organizacijsku strukturu svakako uključuju složeno-decentralizirani oblik, iznimno dinamičnu strukturu u kojoj vlada ujedno i visok stupanj same komunikacije i to na svim hijerarhijskim razinama. Isto tako kod matrične organizacijske strukture moguće je uvidjeti i iznimnu fleksibilnost unutar poslovanja. naglašena je sposobnost koja se odnosi na mogućnost prilagodbe okolini unutar koje organizacija djeluje. Matrična organizacijska struktura se stoga smatra iznimno prikladnom za sva ona poduzeća koja se uz područje pojedinačne proizvodnje isto tako bave i izradom različitog broja projekata. Kao primjer mogu se navesti različite konzultantske ili pak projektne organizacije, različita industrijska postrojenja ili pak građevinska poduzeća. Može se reći kako se upravo navedena struktura koristi kod onih situacija kada je nužno osigurati zadovoljenje čak nekoliko dimenzija jednog poduzeća, tj. zadovoljenje primjerice samog proizvoda, zadovoljenje vremena i zadovoljenje tržišta teorija.

---

<sup>25</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011., str. 391

Matrična organizacijska struktura ima svoje prednosti i nedostatke. Od prednosti matrične organizacijske strukture svakako se ističe područje fleksibilnosti upotrebe ljudskih resursa. Isto tako kao prednost navodi se raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cjelokupan projekt. Na ovaj način dolazi do održavanja konzistencije između pojedinačnih različitih odjela. Još jedna od prednosti je odlučivanje koje je zapravo decentralizirano na samu razinu gdje se informacije obrađuju i na relevantno znanje koje se primjenjuje.

Od nedostataka moguće je istaknuti pojavu frustracije i konfuzije prilikom ostvarenja dualnog lanca komande. Isto tako ova organizacijska struktura označava posebnu potrebu za dobrim interpersonalnim vještinama. Mrežna struktura zahtijeva dualni pritisak iz okoline kako bi mogla održati ravnotežu moći te sukladno tome ne može raditi bez razumijevanja samih sudionika kao niti bez adaptacije na kolegijalne odnose.<sup>26</sup>

### **3.4. Procesna organizacijska struktura**

Procesna organizacijska struktura je organizacijska struktura koja uključuje sastavnice procesa i tima. Konkretno, ukoliko bi se krenulo s definiranjem procesa, isti se može definirati kao jedan skup aktivnosti koje će uključivanjem određenog kadra koji je potreban, uključivanjem potrebnih sredstava i koncepta nastojati zadovoljiti krajnje kupce.

Što se tiče procesnih sastavnica tumači se kako postoje zapravo tri tipa procesa koji se mogu odvijati, a radi se o:

- središnjim,
- procesima potpore i
- menadžment procesi.

Prvi navedeni, središnji procesi, predstavljaju procese kojima je cilj udovoljiti sve zahtjeve kupaca. Što se tiče procesa potpore, kod navedenih se tumači kako je temeljno zadovoljstvo internih potreba. Što se tiče menadžment procesa radi se o procesima koji se odnose na podršku i na centralne procese.

---

<sup>26</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 260

Struktura koja je procesno zasnovana je struktura koja zapravo ima vrlo malo hijerarhijskih razina pa samim time ima i naziv horizontalna. Ovakve organizacije imaju neke temeljne karakteristike među kojima je potrebno navesti kako je konkretno sama struktura kreirana na način da je oko samog toka rada, ili procesa, tj. oko određenih funkcijskih odjela i to na način da su granice između navedenih u potpunosti izbrisane. Tumači se nadalje kako je vertikalna hijerarhija zapravo spljoštena i to na moguće samo jednog višeg menadžera i to unutar tradicijskih funkcija potpore kao što su primjerice područje financija i ljudskih resursa. Što se tiče menadžerskih zadataka, navedeni se usmjeravaju na najnižu razinu što bi značilo da se zadaci usmjeravaju multidisciplinarnim timovima koji su formirani oko pojedinačnih procesa. Poduzeće je zapravo vođeno kupcima i to s obzirom da su procesi kao takvi utemeljeni prema zadovoljavanju samih potreba kupaca.<sup>27</sup>

Procesne organizacijske strukture su one strukture kod kojih postoji tri do pet temeljnih središnjih procesa koji će determinirati sam rad poduzeća. Najčešće se radi o području razvoja i uređenja samog proizvoda, procesu zapiranja i izvršavanja određenih narudžbi, operaciji i logistici te servisu i potpori samog kupca. Postupak radnog ili poslovnog procesa stoga predstavlja uvjet kod procesne organizacijske strukture kako bi se izgradila organizacijska jedinica ili pak tim.

Što se tiče temeljnih prednosti navedene organizacijske strukture, iste se ogledaju u području usmjerenosti prema samim resursima u području zadovoljavanja temeljnih potreba i motiva samih kupaca. Nadalje, jedna od prednosti je ujedno i unaprjeđenje brzine i same efikasnosti. Procesne organizacijske strukture se na vrlo brz način mogu prilagoditi promjenama okoline. Isto tako kod navedenih organizacijskih struktura reducira granica između pojedinih odjela. Ovdje dolazi do povećavanja potencijalne mogućnosti za sagledavanje ukupnog tijeka samog rada. Procesne organizacijske strukture idealne su za pojačavanje participacije zaposlenih, ali samim time i njihova morala, a ujedno dolazi i do smanjenja troškova koji se odnose na smanjenje režijskih struktura.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 262.

<sup>28</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 265

Od nedostataka može se navesti problematika potencijalne ugroze srednjeg menadžmenta. Isto tako dolazi do dupliciranja oskudnih resursa. Ovakav tip strukture zahtjeva i nove vještine te znanja koja su potrebna kako bi se ostvarilo vođenje lateralnih odnosa i timova. Potencijalno je moguće produljenje vremena za donošenje odluka u timovima.

### **3.5. Mrežna organizacijska struktura**

Prilikom definiranja mrežne organizacijske strukture tumači se kako navedenu organizacijsku strukturu prije svega karakterizira mogućnost artikulacije novih odnosa. Upravo se uz pomoću navedenog postiže zapravo poduzetnički, ali isto tako i inovativni angažman. Ovdje se radi zapravo o mrežnim odnosima unutar same organizacije koje se planski razvijaju od strane menadžmenta koji se koristi novim metodama upravljanja.

Ova organizacijska struktura naziva se organizacijskom strukturom bez granica čime postoji neograničenost ulaska i izlaska iz mreže. Uspostavljanje ove strukture stoga je u ovisnosti od sinergije svih zaposlenika jedne organizacije. Upravo stoga su menadžeri oni koji su na primaran način usmjereni prema području upravljanja i prema području procjenjivanja unutarnjih procesa, ali jednako tako usmjereni su i na područje praćenja promjena unutar organizacijskog područja.

Kada se radi o usklađenosti internih mrežnih odnosa, ista je u ovisnosti od međusobnog poštovanja i međusobnog povjerenja i to između zaposlenika i samoj razini legitimnosti koja na krajnji način omogućuje izvrsnu kontrolu i planirani razvitak poduzeća. Nadziranje i vrlo opsežan pregled samog procesa osigurat će uspješno poslovanje s drugim partnerima. Upravo na ovaj način dolazi do formacije dinamične strukture unutar koje temeljnu riječ vode upravo organizacije koje su najuspješnije. Članovi mreže stoga imaju veliku mogućnost pristupa prema svim potrebitim podacima koji zapravo nisu u mogućnosti da ih sami primijene. Upravo na ovaj način se olakšavaju i ujedno ubrzavaju svi procesi koji imaju temeljni cilj, a to je likvidno poslovanje.

Pri samoj promjeni okoline koja je velika i brza iznimno se bitnim smatra kreiranje prilagodljivih organizacijskih struktura. U tom pogledu moguće je razlikovati dva osnovna tipa mreža, a to su strukture koje su mrežno zasnovane organizacije i mrežno zasnovane organizacijske strukture.<sup>29</sup>

Ukoliko se radi o mrežno zasnovanim organizacijskim strukturama poduzeća timači se kako je riječ o mrežnoj strukturi koja je usmjerena prema restrukturiranju organizacijske strukture kod koje zapravo dolazi do samog slabljenja odnosa osoblja, timova, ali isto tako i menadžmenta u organizacijsku cjelinu. Jedan od primjera navedene strukture je upravo organizacija ribarske mreže. Ista je dobila zapravo naziv po činjenici što je struktura zapravo ribarska mreža koju sačinjavaju brojna okna i brojni čvorovi. U tom pogledu čvorove simboliziraju zapravo pojedince, tj. timove dok su niti ono što predstavlja informatičke veze koje ih povezuju. Upravo s obzirom da su čvorovi zapravo dio jedne jedinstvene mreže to bi zajedno značilo kako su pojedinci ili pak timovi unutar te iste mreže povezani.

Uočava se kako mreža nije na hijerarhijski način povezana, no ukoliko dođe do izdizanja jednog dijela koji unutar navedenog trenutka postaje vrh, tumači se kako će se ispod navedenog zapravo stvoriti neke određene razine i to u obliku piramidalnog oblika koji na taj način stvara hijerarhije. Ukoliko se određeni dio zapravo održava na visini tumači se kako postoji piramida. U onom trenu ispuštanja ona će nestati, no isto tako moguće je ponovno podignuti drugi dio mreže. S navedenim drugim dijelom će ponovno nastati nova piramida. Tumači se kako sama svrha je da ne postoji trajna, nego samo privremena hijerarhija. Iz toga slijedi kako je temeljna svrha navedenog načina da se prilikom složenih zadataka može izvršiti organizacija više zaposlenika, odnosno više timova koji će zapravo raditi na samom izvršenju. U trenutku obavljenog zadatka navedena će hijerarhija nestati dok će sami sudionici dobiti zapravo nove zadatke.

---

<sup>29</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Ekonomski fakultet, 2006., str. 266

Što se tiče mrežno zasnovanih organizacija, govori se o sekundarnom obliku koji je zapravo usmjeren prema području redizajniranja samog poduzeća. Konkretno ovdje se radi o procesu koji uključuje preusmjerenje nekog posla vanjskim partnerima i ujedno povezivanje kapaciteta novih poduzeća s ciljem kreiranja nekih međusobnih učinaka. Iz toga slijedi kako novo poduzeće je nestalno pa se upravo zbog toga navedeno poduzeće naziva i virtualnim. Sam odabir situacije je u ovisnosti od situacije i od ciljeva same skupine.

Virtualno poduzeće će stoga djelovati isključivo prema osnovi transakcijske mreže koja je rukovođena putem virtualne memorije. Sami sudionici ove mreže uključuju voditelja, direktora poduzeća i ujedno direktora sudionika mreže. Što se tiče voditelja, tumači da isti ima ulogu koja se odnosi na uspostavljanje i na konkretno provođenje strukture same mreže, no isto tako i na područje organizacije zadataka različitih radnih skupina kao i na njihovo izvršavanje obveza.

Direktor poduzeća koji nosi ključnu ulogu u poduzeću je onaj koji donosi konkretno odluke koje kao takve dolaze s različitim rizicima. Naime, to bi značilo da ukoliko postoji više partnera tada ujedno sve odluke i rizici će se dodijeliti prema temeljnim ulogama. To bi zapravo značilo kako direktori poduzeća sudionici moraju imati vrlo jasno utvrđene sve odgovornosti u radu dok sama veličina njihovih odluka je vrlo jasno definirana putem sklapanja ugovora.

Tumači se kako stoga mrežne strukture su vrsta struktura koje ne izvrstan način zapravo odgovaraju situacijama koje se smatraju zahtjevnima, ali ujedno i nepredvidljivima pa shodno tome zahtijevaju neke određene vještine i vrlo efikasne odgovore. Mrežne strukture stoga su strukture koje odgovaraju svim vrstama i svim veličinama same organizacije i to neovisno djeluju li navedene na lokalni način ili pak globalno. Upravo s obzirom da se radne aktivnosti organiziraju na elektronički način radi osiguranja brze prilagodbe na neke nove promjene, tumači se kako su mrežne strukture izrazito površne.

Kao temeljne prednosti navedenog tipa organizacijskih struktura navodi se kako iste prije svega pružaju vrlo veliku fleksibilnost i ujedno adaptivnost na dinamički okolinu. Od ostalih prednosti navodi se stvaranje najboljih poduzeća, no isto tako i pružanje mogućnosti da svaka pojedina članica može afirmirati neke osobne kompetencije.



Isto tako na ovaj način dolazi do pružanja globalne ekspanzije i pružanja globalne konkurentnosti. Nadalje, dolazi do reduciranja administracije i do mogućnosti proizvodnja sinergičnih rezultata. Kao temeljni nedostaci navodi se problematika provođenja kontrole kao i težina upravljanja lateralnih odnosa među pojedinim članicama.

## **4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA DOUBLETREE BY HILTON ZAGREB**

Hilton Hotels and Resorst predstavlja vodeći brend Hilton Worldwidea. Radi se o međunarodnoj hotelskoj grupaciji koja je ujedno jedna od najvećih, odnosno najbrže rastućih hotelskih grupacija i stoga spada u sam vrh svjetske hotelske industrije. Naglašava se kako trenutačno raspolaže s čak 5.000 nekretnina i 812.000 soba u čak 103 zemlje diljem svijeta. Temeljna misija Hiltona je biti najgostoljubivija kompanija na svijetu i to stvarajući iznimna iskustva za goste, značajne prilike za svoje zaposlenike, vrijednost za vlasnike kao i pozitivan utjecaj unutar svoje lokalne zajednice. Temeljna vizija Hiltona je ispuniti zemlju svjetlom i topinom gostoljubivosti pružajući prije svega izuzetna iskustva.<sup>30</sup>

Hotel DoubleTree by Hilton Zagreb hotel je upravo u fanšizi Hilton Worldwide hotelskoh lanaca. Navedeni hotel otvoren je godine 2012. Riječ je o business hotelu čime je ujedno njegova kategorizacija svedena na najvišu razinu.

Promatrajući poslovanje DoubleTree by Hilton Zagreb vidljivo je kako samo poduzeće svakako radi na stvaranju ukupne vrijednosti za samog gosta. To bi značilo kako nužno treba težiti prema svakodnevnom poboljšanju usluge čime se usluga uspoređuje sa konkurentima na hotelskom tržištu. To bi značilo kako unutar svakog kategoriziranog hotela koji se kao takav specijalizirao za određene aktivnosti i za određene ciljane skupine gostiju na neprestan način mora zapravo potraživati prilike za ostvarenje napretka i za ostvarenje modernizacije svoje usluge, svog osoblja i tehnologije. Temeljni proizvod DoubleTree Hilton hotela je zapravo prodaja usluge smještaja, odnosno vrhunska opremljenost soba, ali i ostalih konzumnih prostorija. Iznimno je ujedno bitno istaknuti i kako brend Hilton na tržištu nudi hotele koji su zapravo specijalizirani za različite ciljane skupine i to na način da se nastoji zadržati autentičnost temeljnog hotelskog proizvoda.

Na slijedećem tabličnom prikazu vidjet će se prikaz SWOT analize samog hotela kako bi se uvidjele temeljne snage, slabosti, prilike i prijetnje.

---

<sup>30</sup> Hilton, online, dostupno na: <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/> (datum pristupa: 19.05.2023.)

**Tablica 1. Prikaz SWOT analize hotela DoubleTree by Hilton Zagreb**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Brend koji je svjetske prepoznatljivosti u segment korištenja standarda</li><li>2. Vrlo visoka briga o gostima</li><li>3. Jaka podrška cjelokupne mreže Hilton brendova</li><li>4. Velika mogućnost obrazovanja kadrova</li><li>5. Usluge cjeloživotnog učenja</li><li>6. Bogatstvo kapacitetima u čak 103 zemlje</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nedovoljna marketinška potpora pri promoviranju hotela</li><li>2. Dostupnost društvenih sadržaja u krugu poslovne zone za mlade</li></ol>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vrlo visok potencijal na hrvatskom tržištu u području business klase</li><li>2. Razvoj CARE programa kojim se podiže kvaliteta usluge</li><li>3. Primjer u području zadovoljenja potreba gostiju</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Konkurencija sa drugim “value for money” vrijednostima</li><li>2. Manja kupovna moć</li><li>3. Ekonomska kriza</li><li>4. Spuštanje razine kvalitete uslijed redukcije troškova</li></ol>

Izvor: autor rada

Od snaga svakako je potrebno istaknuti kako je riječ o brendu koji je svjetske prepoznatljivosti i to u segmentu korištenja standarda. Još jedna od snaga je što DoubleTree by Hilton Zagreb vodi vrlo veliku brigu o gostima i pruža jaku podršku za cjelokupnu mrežu Hilton brendova. Ovdje postoji i iznimno velika mogućnost obrazovanja kadrova i pružanje usluge za cjeloživotno učenje. Hilton broji čak zastupljenost unutar 103 zemlje. Slabosti se ogledaju u nedovoljnoj marketinškoj potpori pri promoviranju hotela, odnosno smanjenja dostupnost društvenih sadržaja u krugu poslovne zone za mlade.

DoubleTree by Hilton Zagreb prilike ima u području vrlo visokog potencijala na hrvatskom tržištu u području business klase, u području razvoja CARE programa kojim se podiže sama kvaliteta usluge i vrlo dobar primjer je u području zadovoljenja potreba gostiju. U segmentu prijetnji moguće je uvidjeti kako najveću prijetnju predstavlja upravo ekonomska kriza i manja kupovna moć kao i mogućnost spuštanja razine kvalitete uslijed redukcije troškova.

Sagledavajući organizacijsku strukturu hotela Doubletree Hilton tumači se kako je ista ustrojena prema principu “odozgo prema dolje”. U navedenoj strukturi poslovanja tumači se kako sam je vrhovna osoba upravo direktor poduzeća koji čini strateški menadžment, odnosno top menadžment. U tom slučaju svi poslovni napori se usmjeravaju prema području kreiranja zadataka. Ti isti zadaci se temelje prema postavljenim ciljevima i prema postavljenim strategijama. Prilikom definiranja zadataka i prilikom prenošenja zadataka na niže organizacijske jedinice, top menadžment hotela je zadužen da se svi zadaci sa najviše razine šalju na najnižu. Konkretno ovdje se misli na odjeljenja kao što je odjeljenje recepcije, odjeljenje hrane i pića, odjeljenje domaćinstva, održavanje i ostale jedinice.

Osim top menadžmenta potrebno je spomenuti i središnji dio, tj. middle menadžment hotela. Ovdje se radi o dijelu kojeg čine supervizori i to za svako pojedinačno poslovno odjeljenje, nadzornica samog spa i wellnesa, šefica recepcije, šefica domaćinstva kao i sva druga odgovorna tijela za izvršavanje definiranih zadataka koji su poslani od strane top menadžmenta.

Što se tiče operativnog ili bottom menadžmenta, navedeni menadžment čine zaposleni članovi koji na neposredan i direktan način izvršavaju poslove definirane na način odozgo prema dolje. Tumači se kako upravo operativni izvršni dio je konkretno zaslužan za provođenje kompletne usluge i na neposredan način odgovara zapravo za samu kvalitetu koja je pružana gostima.

Unutar organizacijske sheme poslovanja moguće je zapravo pojasniti međusobnu povezanost pojedinih organizacijskih jedinica na bilo kojoj razini. Vidljivo je kako menadžerske funkcije na svakoj pojedinoj organizacijskoj sredini predstavljaju temelj svakog poslovanja hotela.

Njihov djelokrug djelovanja odnosi se na brigu o poslovnim procesima koja je kao takva utemeljena upravo na načelima racionalnosti poslovnih resursa, na ostvarenje praćenja izvršavanja samog poslovanja na pojedinim jedinicama, ali isto tako i na praćenje ukupnog poslovnog uspjeha unutar svakog pojedinog hotelskog segmenta poslovanja. isto tako svaka pojedinačna organizacijska jedinica ima svog superiora koji je kao takav odgovoran za osiguranje izvršavanja poslovnih procesa koji su utemeljeni na posebnim uzancama jednog poduzeća. Na temelju izvještaja poslovne prakse vidljivo je kako primjerice odjeljenja koja se odnose na hranu i piće su odjeljenja koja imaju svoje supervizore. Navedeni su zaduženi za vođenje brige o samoj organizaciji obroka, organizaciji samog banketa ili pak organizaciji roomservice-a. Upravo oni nakon što je izvršena usluga za goste isto tako mogu brinuti o području organizacije sirovina i samog materijala, organizaciji narudžbe i organizaciji nabavnih materijala, a isti su u korespondenciji sa samim šefom kuhinje. Na ovaj način istovremeno dolazi do obuhvaćanja kako operativne tako ujedno i strateške funkcije u samom izvršavanju zadataka.

## Zaključak

Ukoliko se sagleda struktura vidljivo je kako upravo ona je ta koja daje samoj organizaciji značenje, tj. Ista definira vrlo jedinstven način djelovanja jedne organizacije. To bi značilo ujedno da što je poduzeće veće to je ujedno i njegova struktura veća i nosi enormnu važnost. Samu organizacijsku strukturu određuju dimenzije kompleksnosti, formalizacije i centralizacije. Sagledavajući organizacijsku strukturu hotela Doubletree Hilton tumači se kako je ista ustrojena prema principu “odozgo prema dolje”. U navedenoj strukturi poslovanja tumači se kako sam je vrhovna osoba upravo direktor poduzeća koji čini strateški menadžment, odnosno top menadžment. U tom slučaju svi poslovni naponi se usmjeravaju prema području kreiranja zadataka. Ti isti zadaci se temelje prema postavljenim ciljevima i prema postavljenim strategijama. Prilikom definiranja zadataka i prilikom prenošenja zadataka na niže organizacijske jedinice, top menadžment hotela je zadužen da se svi zadaci sa najviše razine šalju na najnižu. Osim top menadžmenta potrebno je spomenuti i središnji dio, tj. middle menadžment hotela. Ovdje se radi o dijelu kojeg čine supervizori i to za svako pojedinačno poslovno odjeljenje, nadzornica samog spa i wellnessa, šefica recepcije, šefica domaćinstva kao i sva druga odgovorna tijela za izvršavanje definiranih zadataka koji su poslani od strane top menadžmenta. Što se tiče operativnog ili bottom menadžmenta, navedeni menadžment čine zaposleni članovi koji na neposredan i direktan način izvršavaju poslove definirane na način odozgo prema dolje. Vidljivo je kako je sama organizacijska struktura iznimno složena s obzirom da se radi o kompleksnom hotelu s mnoštvom sadržaja.

## Bibliografija

1. Bašić, I.: Menadžment centara odgovornosti, nastavni materijal, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, 2021.
2. Bobera, D., Hunjeta, A., Kozina, G.: Poduzetništvo, Varaždin: Sveučilište Sjever, 2015.
3. Buble, M.: Menadžment, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
4. Buble, M.: Projektiranje organizacije, Zagreb: Informator, 1976.
5. Fabac, R.: Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, Zagreb: Naklada Slap, 2017.
6. Hall, R. H. Organizations: Structures, Processes and Outcomes, 1999.
7. Ivanko, Š.: Metodologija unaprjeđivanja organizacije. Zagreb: Zavod za produktivnost, 1982.
8. March, J. G. and Simon, H. A.: Organizations, 2nd edition. Cambridge: Basil Blackwell, 1993.
9. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovan organizacija, Zagreb: Informator, 1999.
10. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 1999.
11. Sikavica, P.: Organizacija, Zagreb: Školska knjiga, 2011.
12. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija poduzeća, Varaždin: TIVA, 2004.

## **Popis ilustracija**

Popis slika:

Slika 1. Primjer funkcionalne organizacijske structure ..... 19

Popis tablica:

Tablica 1. Prikaz SWOT analize hotela DoubleTree by Hilton Zagreb ..... 29