

DIFERENCIJACIJA I INTEGRACIJA ORGANIZACIJE

doc. dr. sc. Tomislav Hernaus

Katedra za organizaciju i menadžment
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
e-mail: thernaus@efzg.hr

[prihvaćeno za objavu u knjizi: Galetić, L., ur. (2016) Organizacija. Zagreb: Sinergija-nakladništvo]

Očekivani ishodi učenja

Primjenjujući deduktivni (rašćlanjivanje) i induktivni (grupiranje) pristup oblikovanju organizacijske strukture, baš kao i sagledavanjem odnosa između stupnja diferencijacije i integracije organizacije, nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- shvatiti potrebu za podjelom rada i specijalizacijom unutar organizacije i društva;
- objasniti reverzibilni proces diferencijacije i integracije organizacije;
- definirati osnovne gradivne blokove organizacijske strukture;
- razlikovati ovlasti i odgovornosti pojedinih razina menadžmenta;
- prepoznati različite vertikalne i lateralne integrativne mehanizme;
- primijeniti osnovna načela diferencijacije i integracije zadataka prilikom dizajniranja organizacije.

Uvod

Organizacije možemo „graditi“ na različite načine. Dva najčešća pristupa oblikovanju ili izgradnji organizacijske strukture su „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“, dok su nešto rjeđe zastupljene bipolarna strategija, strategija klina i strategija većeg broja nukleusa. Slijedom toga, u ovom poglavlju naglasak će biti stavljen na proces diferencijacije i integracije organizacije koji kreće od vrha prema dnu, odnosno, bit će objašnjeno na koje sve načine možemo neki složeni organizacijski zadatak raščlaniti na jednostavnije dijelove, a zatim iste grupirati tj. kvalitetno integrirati u uspješnu organizacijsku cjelinu. Poslovni rezultat organizacije u velikoj će mjeri ovisiti upravo o provedenoj podjeli rada i specijalizaciji zaposlenika, baš kao i o prisutnoj vertikalnoj i horizontalnoj koordinaciji između različitih organizacijskih jedinica i pripadajućih radnih mjesta.

3.1. Podjela rada i specijalizacija

Organizacije postoje kako bi obavile složene zadatke i ostvarile postavljene ciljeve određene skupine pojedinaca. One predstavljaju sustave međusobno povezanih ponašanja ljudi (radnika) koji izvršavaju dodijeljene im zadatke.¹ S obzirom da organizacije nastoje realizirati organizacijski zadatak, koji je najčešće previše složen da bi ga samo jedan pojedinac mogao pojmiti ili obaviti, dolazi do neminovne podjele rada. Upravo podjela i grupiranje poslova odnosno organizacijskih jedinica predstavljaju suštinsku problematiku svake organizacije.²

U uvjetima malog opsega proizvodnje, primitivnih sredstava za proizvodnju i manjeg broja sudionika bilo je relativno lako upravljati procesom rada, čije se organiziranje uglavnom temeljilo na iskustvu. S razvojem i povećanjem proizvodnje, unapređenjem opreme i alata, novim metodama proizvodnje te velikom aglomeracijom zaposlenika organizacija rada postajala je sve važnija, njezini oblici složeniji, a samo iskustvo nedovoljno za uspostavljanje najdjelotvornijeg sustava upravljanja.³ Danas, ponajviše uslijed povećanja potražnje i povezano s time većeg fizičkog obujma poslovnih aktivnosti, kao i zbog sve veće složenosti poslovanja, bilo pojedinac ili organizacijska jedinica više ne mogu posjedovati sva potrebna znanja ili neophodne resurse za obavljanje neke djelatnosti. Primjerice, ukoliko želimo otvoriti i voditi hotel s 20-ak smještajnih jedinica, to sigurno nije posao kojeg može učinkovito obavljati jedna osoba. Aktivnosti dočekivanja gostiju, čišćenja i održavanja, pripreme i usluživanja hrane, zajedno s radnjama poput nabave namirnica i ostalih sirovina, pronalaska gostiju ili naplate pruženih usluga, u značajnoj mjeri nadilaze mogućnosti i sposobnosti pojedinca. Oskudnost vremenskih, fizičkih, financijskih i drugih resursa, kao i ekonomska računica te nemogućnost koncentracije znanja u jednoj osobi upućuju na javljanje potrebe za unutarnjom **podjelom rada**.

Riječ je o temeljnom načelu svake organizacije bez kojeg zapravo i nema organizacije. Tek kada se rad dijeli između dvoje ili više ljudi, nužna je i organizacija, kako bi se povezala i koordinirala podijeljena zaduženja.⁴ Iako je u praksi podjela rada poznata od davnina, otac ekonomije A. *Smith* prvi je istaknuo njezinu važnost kao jednog od ključnih preduvjeta za povećanje produktivnosti rada. Pokazao je da će zaposlenik, koji repetitivno obavlja jedan specifičan zadatak biti vještiji i brži od radnika koji se izmjenjuje u obavljanju nekolicine različitih zadataka. To znači da podjela rada, smanjivanjem broja različitih radnih aktivnosti koje obavlja pojedini zaposlenik, a samim time i potrebnog vremena za obavljanje posla kao i

¹ Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971.), A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216.

² Hernaus, T. (2011a.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 155.

³ Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Novi informator, Zagreb, str. 14.

⁴ Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 56.

jediničnog troška rada, omogućava efikasniji način ostvarivanja postavljenih ciljeva organizacije.

Slijedom toga, ne iznenađuje što danas svaka organizacija dijeli svoj ukupni zadatak ili djelatnost na specifične poslove, zadatke i aktivnosti,⁵ koje zatim obavljaju pojedinci ili organizacijske jedinice. Pritom, unutarnja podjela rada može biti provedena zbog dva osnovna razloga. S jedne strane, **numerička ili kvantitativna podjela rada** predstavlja odgovor na porast količine, tj. obujma postojećeg posla (npr. povećanje proizvodnih količina ili širenje prodajnog tržišta), što najčešće za posljedicu ima i povećanje broja izvršitelja, jer postojeći zaposlenici nisu više u mogućnosti ni fizički niti vremenski zadovoljiti proizvodnim i tržišnim zahtjevima. S druge strane, **sadržajna ili kvalitativna podjela rada** provodi se uslijed velike dubine ili pretjerane složenosti nekog posla, kojeg niti jedan pojedinac unutar organizacije ne može efikasno obavljati s obzirom na širinu ili dubinu traženih znanja i/ili potrebnih vještina. Drugim riječima, posao postaje prevelik i prezahtjevan da bi ga se moglo pojedinačno obavljati. Bilo da se provodi numerička ili sadržajna podjela rada, njezina svrha je osigurati brže, bolje i jeftinije ostvarivanje organizacijskih ciljeva, i to uz što je moguće manji rizik.

Podjelom rada neminovno nastaju granice između poslova i zadataka, ali i samih zaposlenika unutar organizacije, jer se oni raspoređuju na različita radna mjesta, a nerijetko i u različite organizacijske jedinice. Ona ne dovodi samo do raščlanjivanja organizacijskog zadatka na manje dijelove (tzv. posebne i pojedinačne zadatke) i definiranja sadržaja posla određenih zaposlenika nego, kroz repetitivno obavljanje istih ili sličnih zadataka, radnicima omogućava i **specijalizaciju posla**, tj. stjecanje vještina i sposobnosti za brže obavljanje određenog, užeg broja i vrste zadataka. To znači da se unutar organizacije, najprije podjelom rada, a zatim i specijalizacijom, razlučuju uloge, pojedinci i grupe prema stručnosti ili vrsti aktivnosti.⁶

Sukladno potrebnim vještinama i znanjima koje se traže na određenom radnom mjestu unutar organizacije, moguće je razlikovati široko i usko definirane poslove.⁷ Na prvima najčešće rade **generalisti**, tj. pojedinci sa širokim i raznovrsnim znanjem, vještinama i sposobnostima u različitim segmentima djelatnosti, dok su na drugima poželjni **specijalisti**, tj. osobe s velikim stručnim znanjem, specijaliziranim vještinama i posebno razvijenim sposobnostima u određenom užem području. Menadžerske pozicije zahtijevaju široka znanja, vještine i sposobnosti, dok su primjerice tehnički poslovi najčešće usko specijalizirani i vezani uz poznavanje određene tehnologije ili specifične struke. Povezano s time, poslovi koji se obavljaju na višim hijerarhijskim razinama bit će obuhvatniji i zahtjevniji od poslova oblikovanih na nižim razinama organizacije.

⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 56.

⁶ Kesler, G., Kates, A. (2011.), *Leading Organization Design*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 53.

⁷ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb, str. 520.

Prikaz 3.1. Podjela rada i specijalizacija u zdravstvu

Zdravlje je stanje potpunoga tjelesnoga (fizičkoga), duševnoga i socijalnog blagostanja kojemu svi težimo. Ukoliko se ne osjećamo najbolje, potrebna nam je zdravstvena usluga. Preporuka je da se najprije javimo *liječniku opće ili obiteljske medicine*. Riječ je o osobi koja pruža sveobuhvatnu primarnu zdravstvenu zaštitu i ima za cilj postavljanje rane (brze) dijagnoze. Sa završenim medicinskim fakultetom ona pokriva određeni broj problema iz svih disciplina medicine koje rješava najčešće u svojoj ordinaciji uz pomoć *medicinske sestre*. Drugim riječima, liječnik i medicinska sestra sami će nastojati utvrditi i riješiti naš zdravstveni problem. Međutim, u slučaju ozbiljnijih poteškoća sa zdravljem, obiteljski liječnik će nas dalje uputiti u bolnicu na dodatne bolničke pretrage. S obzirom da bolnice spadaju u ustanove sekundarne zdravstvene zaštite, one obavljaju veći broj specijaliziranih medicinskih aktivnosti kao što su: dijagnostika, liječenje, medicinska rehabilitacija, pružanje zdravstvene njege bolesnika, osiguravanje boravka i prehrane bolesnika. Iako postoje različite vrste bolnica, one su uglavnom veći sustavi koji se sastoje od klinika, kliničkih zavoda i kliničkih jedinica. Ovisno o vrsti našeg problema, bit ćemo poslani *specijalistu* za određeno područje medicine. Primjerice, ako imamo problem sa srcem, obiteljski liječnik će nas uputiti na kliniku za bolesti srca i krvnih žila. U sklopu klinike djeluju različiti zavodi (npr. zavod za bolesti krvnih žila, zavod za opću kliničku kardiologiju, zavod za intenzivnu kardiološku skrb i sl.) koji pak zapošljavaju brojne *specijaliste interne medicine* (tj. subspecijaliste kardiologije) zadužene za specifične bolesti srca i krvožilnog sustava. Takva, detaljna podjela rada omogućava bolju specijalizaciju doktora koji, kao stručnjaci za specifična pitanja bolesti srca, mogu pružiti bolju zdravstvenu zaštitu, jer se susreću s istim ili sličnim problemima kod većeg

Bez podjele rada nema ni specijalizacije, a specijalizacija je posljedica i rezultat te podjele.⁸ Dublja i detaljnija podjela rada vidljiva je i kroz veću specijalizaciju posla unutar organizacije. Ipak, unatoč tomu što prevladava mišljenje kako su jednostavniji i specijalizirani poslovi lakši i efikasniji, previše detaljna podjela rada vrlo lako može dovesti do monotonije i gubitka smislenosti posla. Naime, **progresivna podjela rada** smanjuje broj operacija koje obavlja određeni zaposlenik i povećava stupanj specijalizacije. Time se smanjuje i broj potrebnih vještina, skraćuje vrijeme potrebno za obavljanje pojedinog zadatka, a povećava broj iteracija koje je moguće obaviti tijekom radnog vremena. Inzistirajući na daljnjoj podjeli

⁸ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 56.

i cjepkanju posla, njegov sadržaj može u konačnici biti toliko reduciran da zaposleniku više ne pruža zadovoljstvo,⁹ nego otežava komunikaciju s drugima i nepotrebno povećava troškove koordinacije posla. Posebice to može biti slučaj kod rutinskih, manualnih poslova koji ne zahtijevaju veći intelektualni napor ili posjedovanje stručnih znanja.

Stupanj podjele rada i specijalizacije u organizaciji u najužoj je vezi s diferencijacijom i integracijom zadataka, a u velikoj mjeri njime se određuje i uloga pojedinca unutar organizacije. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture bilo koje organizacije ili poduzeća potrebno je provesti **diferencijaciju**, tj. podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i podzadatke, kao i **integraciju** odnosno povezivanje tako podijeljenih zadataka koje će odgovarati baš toj organizaciji ili poduzeću.¹⁰ Kvalitetna diferencijacija, a potom i integracija poslovnih aktivnosti omogućuju podjelu rada i specijalizaciju, brže i stručnije obavljanje posla, optimiziraju poslovne procese te potiču ostvarivanje sinergijskih učinaka.¹¹ Riječ je o suprotnim, reverzibilnim procesima kod kojih se najprije određuje osnova po kojoj se organizacijski zadatak raščlanjuje na manje dijelove (dimenzije organiziranja), da bi se zatim kroz integraciju osiguralo zajedničko obavljanje prethodno podijeljenih zaduženja i poslova (integrativni mehanizmi). Diferencijacija i integracija su neminovni procesi, posebice kada organizacija raste i širi svoje poslovanje ili povećava obujam poslovnih operacija. Iako ih treba shvatiti kao lice i naličje organizacije, tj. kao faze ili korake istog procesa oblikovanja organizacije čiji je krajnji rezultat organizacijska struktura poduzeća, radi njihova boljeg razumijevanja u nastavku će diferencijacija i integracija najprije biti zasebno objašnjene kroz četiri sekvencijalna koraka dizajna organizacijske strukture, nakon čega će biti detaljnije opisan i njihov složen međuodnos.

3.2. Strukturna diferencijacija organizacije

3.2.1. Dimenzije i koraci organiziranja

Organizaciju i organizacijsku strukturu u terminima diferencijacije i integracije među prvima su opisali profesori harvardskog sveučilišta *Paul R. Lawrence* i *Jay W. Lorsch* 1967. godine. Na osnovu niza istraživanja zaključili su da podjela rada između organizacijskih jedinica, baš kao i potreba za jedinstvenim organizacijskim djelovanjem uvjetuju stanje diferencijacije i integracije organizacije.¹² Pritom, diferencijaciju su opisali kroz postojeće razlike između

⁹ Litterer, J. A. (1965.), *The Analysis of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, str. 162-189.

¹⁰ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 42.

¹¹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 155.

¹² Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, str. 8.

organizacijskih jedinica i to s obzirom na različito postavljene ciljeve, specifičnu vremensku orijentaciju, njihove strukturne karakteristike i interpersonalnu komunikaciju.¹³

Diferencijacija organizacije predstavlja pitanje fokusa, tj. na što određeni pojedinac, grupa/tim ili organizacijska jedinica treba staviti naglasak prilikom obavljanja svojeg posla. Tako, primjerice, poslovne banke razdvajaju poslovanje s fizičkim i pravnim osobama, fakulteti kao sastavnice nekog sveučilišta pokrivaju specifične znanstvene discipline (npr. ekonomija, medicina, pravo), prodajna predstavništva otvaraju se u različitim državama ili regijama, dok telekomunikacijska poduzeća nude različite usluge na tržištu (fiksna i mobilna telefonija, Internet, TV i sl.).

Iako diferencijacija kao širi pojam obuhvaća razlike u stavovima, vrijednostima, ponašanju i mišljenjima zaposlenika (ali i razlike u stupnju i vrsti kontrole, stilu i načinu upravljanja te postupanju s različitim ljudima), u užem smislu ovdje mislimo na **strukturnu diferencijaciju** – vertikalnu i horizontalnu podjelu organizacijske strukture. Pritom, **vertikalna diferencijacija** predstavlja broj hijerarhijskih razina i način na koji je ovlast dodijeljena različitim razinama u organizaciji. S druge strane, **horizontalna diferencijacija** prikazuje način podjele posla između različitih dijelova organizacije (organizacijskih jedinica i/ili pojedinaca iste razine) i određuje kome će biti dodijeljene odgovornosti za obavljanje pojedinih zadataka.¹⁴

Strukturna diferencijacija je vrlo često shvaćena i kao drugo ime za stupanj složenosti organizacije, jer diferencijacija organizacijske strukture rezultira različitim stupnjem organizacijske složenosti, kako vertikalne, tako i horizontalne.¹⁵ Što je viši stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji, samim time bit će prisutna dublja i detaljnija podjela rada, specijalizacija će biti veća, a definirani poslovi jednostavniji. I dok je posljedica duboke podjele rada (diferencijacije) složenija organizacija,¹⁶ **složenost organizacije** jednako ovisi i o njezinu stupnju integracije, tj. o vrsti i intenzitetu veza i odnosa između pojedinaca, njihovih poslova i samih organizacijskih jedinica.

Svaka organizacija na različit, sebi osebujan način raščlanjuje ukupni zadatak i integrira diferencirane zadatke i podzadatke. U suprotnom, sve bi organizacije imale istu organizacijsku strukturu. Postoje različite **dimenzije organiziranja** koje mogu predstavljati osnovu za utvrđivanje željenog ili potrebnog načina rada u organizaciji. Na osnovu njih se provodi strukturna diferencijacija i to stavljanjem naglaska na sljedeće aspekte poslovanja:

- poslovne funkcije

¹³ Graubner, M. (2006.), *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting: An Empirical Analysis from a Contingency Perspective*, Deutscher-Universitäts-Verlag, Wiesbaden, str. 44.

¹⁴ Cunliffe, A. L. (2008.), *Organization Theory*, Sage Publications, Los Angeles, str. 31.

¹⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 304.

¹⁶ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 363.

- outpute ili ishode
- lokaciju poslovanja
- klijente, kupce ili potrošače
- poslovne procese
- projekte
- vrijeme rada
- obujam posla.

Navedene dimenzije organiziranja međusobno su povezane i u većoj ili manjoj mjeri sastavni su dio posla bilo kojeg pojedinca ili organizacije.¹⁷ To znači da one određuju način funkcioniranja organizacije kao sustava i usmjeravaju ponašanje samih zaposlenika. Dimenzije organiziranja zastupljene su na različitim hijerarhijskim razinama ili dijelovima organizacije. One mogu biti ravnopravne (horizontalna diferencijacija) ili hijerarhijski uvjetovane (vertikalna diferencijacija). Drugim riječima, iako svaki zaposlenik prilikom obavljanja svojeg posla treba uzeti u obzir sve dimenzije organiziranja, u najvećem broju slučajeva organizacije će pojedinoj dimenziji pridati veću (hijerarhijsku) važnost nego drugima. Time će neizravno utjecati ne samo na izgled organizacijske strukture, nego i na vrstu te prirodu zadataka i podzadataka koje će obavljati određeni pojedinac ili njegova/njezina organizacijska jedinica. Stoga, određivanje primarne dimenzije raščlanjivanja organizacijskog zadatka predstavlja jednu od najvažnijih menadžerskih odluka. Skoro jednako važno jest odgovarajuće rasporediti i ostale dimenzije organiziranja unutar poslovnog sustava, a što će ponajprije proizaći iz poslovnih prioriteta i postojeće hijerarhije organizacijskih ciljeva.

3.2.2. Vertikalna diferencijacija

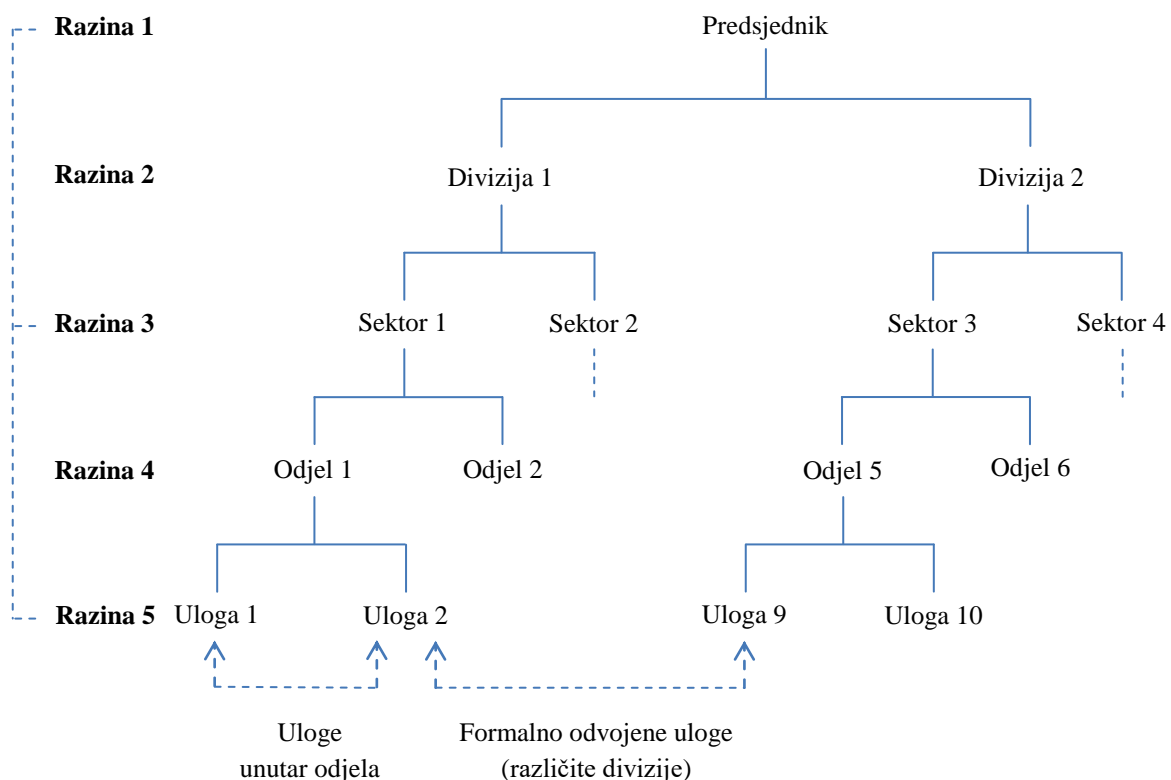
Vertikalno raščlanjivanje ili podjela ukupnog zadatka u organizaciji po dubini *prvi* je korak ka oblikovanju organizacijske strukture, a zasniva se na hijerarhijskoj dekompoziciji zadataka više razine na zadatke nižih razina. Vertikalnom diferencijacijom utvrđuju se strukturni gradivni blokovi organizacije pomoću kojih se zaposlenici lakše mogu identificirati s uspjehom specifičnog dijela organizacije kojem pripadaju.¹⁸ Iako će se njihov broj i opseg razlikovati od organizacije do organizacije, moguće je prepoznati četiri osnovna, univerzalna gradivna bloka organizacijske strukture: (1) organizacijske jedinice, (2) grupe ili timovi, (3) radna mjesta ili pozicije te (4) uloge i zadaci.

¹⁷ Breese, R. (2013.), Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organization, *Journal of Management History*, 19(2): 281.

¹⁸ Lawler III, E. E. (1996.), *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 94.

Organizacije su ponajprije sastavljene od organizacijskih jedinica više i niže razine. Unutar organizacijskih jedinica (npr. divizije, sektori, odjeli) raspoređeni su zaposlenici na pojedina radna mjesta ili pozicije (npr. komercijalist, računovođa, samostalni inženjer). Međutim, pojedinci mogu biti uključeni i u rad timova koji prelaze granice organizacijskih jedinica, povezujući stručnjake iz različitih područja ili dijelova organizacije (npr. tim za unapređenje poslovanja, razvojni tim, regionalni tim). Konačno, na svakom radnom mjestu izvršitelj ima specifične uloge (npr. voditelj zapisnika, mentor pripravnicima) i obavlja određene zadatke (npr. izrada popisa opreme, obrada sudskog predmeta). Hijerarhijski odnos između navedenih gradivnih blokova prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 3.1. Hijerarhijska dekompozicija organizacije



Izvor: Worren, N. (2012.), *Organisation Design: Re-defining complex systems*, Pearson, Harlow, str. 4.

Organizacijska jedinica čini skup zaposlenika smješten u zasebnu organizacijsku podcjelinu, na čelu koje je nadređeni menadžer (direktor, voditelj ili rukovoditelj) – osoba zadužena za planiranje, organiziranje, koordinaciju i kontrolu posla aktivnosti koje obavljaju njemu izravno podređeni zaposlenici. Kako ističu P. Sikavica i M. Novak,¹⁹ organizacijska jedinica predstavlja ekonomsko-sociološku grupaciju zaposlenika koja na sebe preuzima racionalnu realizaciju dijela proizvodnog ili poslovnog procesa. Može se definirati i kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja određeni posebni zadatak ili nekolicina povezanih

¹⁹ Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 351-352.

pojedinačno i grupno oblikovanih zadataka. Kao takva, određena je vlastitim specifičnim ciljevima, kao i resursima kojima raspolaže.²⁰

Organizacijske jedinice dijelimo na funkcijske i poslovne (divizijske) jedinice. **Funkcijska jedinica** ili **poslovna funkcija** sastavljena je od grupe ljudi koji rade zajedno i koji imaju slične vještine ili koriste ista znanja, alate i tehnike za obavljanje svoga posla.²¹ Poslovna funkcija je specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća, jer ona nije nužno samo određena radna skupina ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja poseban zadatak nego može obuhvaćati sve poslove kojima se obavlja taj poseban zadatak.²² Potrebno je razlikovati *operativne funkcije* (usko vezane uz ključnu djelatnost kao što su, primjerice, nabava, proizvodnja i prodaja) od *administrativnih funkcija* (potporne organizacijske jedinice poput računovodstva, financija, ljudskih potencijala i sl.).²³ Kao dijelovi ukupnog zadatka u bilo kojoj organizaciji poslovne funkcije su neophodne i sveprisutne. Međutim, njihova će se organizacija, način obavljanja poslova kao i dubina raščlanjivanja te način grupiranja razlikovati ovisno o veličini i djelatnosti unutar koje se organizacija nalazi.

Divizijska jedinica ili **poslovna divizija** je vrsta organizacijske jedinice koju najčešće čini nekoliko poslovnih funkcija koje dijele odgovornost za proizvodnju određenog proizvoda ili usluge (*proizvodne* ili *uslužne divizije*),²⁴ usluživanje specifičnog segmenta kupaca (*tržišne divizije*) ili pokrivanje određenoga zemljopisnog područja (*teritorijalne divizije*). Drugim riječima, podjela rada, kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova u ovoj vrsti organizacijskih jedinica može se obavljati prema predmetima ili proizvodima/uslugama, prema lokaciji/teritoriju ili prema tržištu/kupcima. Relativno su autonomne, samodostatne i tržišno usmjerene organizacijske jedinice,²⁵ koje najčešće predstavljaju tehnološko-ekonomski zaokružene cjeline sa sposobnošću samostalnog razvoja. Moguće ih je dalje grupirati u *strateške poslovne jedinice*, još samostalnije organizacijske cjeline koje često predstavljaju i „organizacije u malom“.

Organiziranje posla i ljudi kroz organizacijske jedinice donosi niz koristi. Zaposlenicima se omogućuje specijalizacija unutar njihova područja stručnosti i djelokruga rada. Radna mjesta postaju sigurnija, svatko zna gdje pripada i koje zadatke treba obavljati. Formiranjem i centralizacijom različitih funkcija odnosno poslova smanjuju se troškovi, što omogućuje efikasnije korištenje organizacijskih resursa. Postojanjem, pak, jasne podjele na nižim razinama, organizacijska struktura je bolje definirana i vizualno jasnija, a ostvaruje se i

²⁰ Schultheiss, E. E. (1988.), *Optimizing the Organization: How to Link People and Technology*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, str. 86.

²¹ Jones, G. R. (2007.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Prentice Hall, New Jersey, str. 92.

²² Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 351.

²³ Guadalupe, M., Li, H., Wulf, J. (2013.), *Who Lives in the C-suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management*, Working Paper 12-059, Harvard Business School, Boston, str. 8.

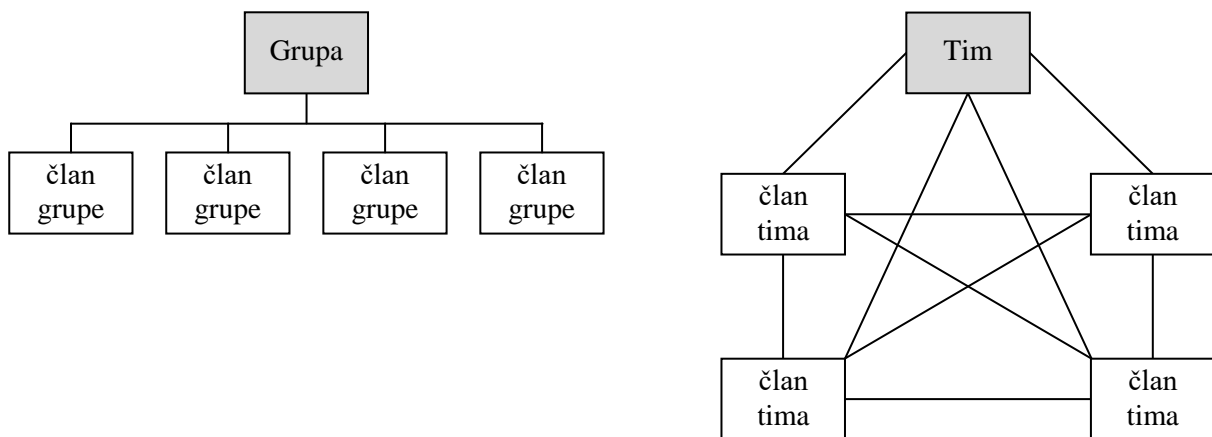
²⁴ Jones, G. R. (2007.), op. cit., str. 92.

²⁵ Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 188.

zajednički fokus kreiranjem standardiziranih procesa, pristupom informacijama i jedinstvenim lancem zapovijedanja.²⁶

Grupe i timovi predstavljaju kolektivne oblike organiziranja koji se razlikuju s obzirom na stupanj prisutne međuzavisnosti i kohezije među članovima. *Grupu* čini skup pojedinaca koji dijele niz normi ili obrazaca ponašanja, koji uglavnom imaju različite uloge i koji međusobno komuniciraju da bi ostvarili zajedničke ciljeve.²⁷ Iako članovi grupe izmjenjuju informacije i poslovne savjete, oni su, u pravilu, samostalno odgovorni za svoj rad. S druge, pak, strane, *tim* se može definirati kao manji broj ljudi s komplementarnim znanjima koji su se obvezali na zajedničku svrhu, ciljeve i radni pristup za koje su uzajamno odgovorni.²⁸ Posao se u timu obavlja kroz zajedničke diskusije i rasprave, a njegovi članovi zajedno donose odluke kako bi isporučili zajednički radni rezultat, koji predstavlja mnogo više od samog zbroja njihovih pojedinačnih napora.²⁹ Na slici 3.2. prikazani su odnosi unutar dva najčešća kolektivna oblika organiziranja.

Slika 3.2. Odnosi unutar grupe i tima



Izvor: Hernaus, T. (2011b.), Team-based face of organizations, u: Sarlak, M. A. (ur.), *The new faces of organizations in the 21st century*, NAISIT Publishers, Toronto, str. 146.

Timovi mogu biti formirani na različitim razinama unutar organizacije. Kada postoje na operativnoj razini (npr. prodajni ili proizvodni timovi), tada govorimo o *funkcijskim timovima*. Ipak, puno češći su *međufunkcijski timovi*, poput projektnih ili procesnih timova, koji uključuju linijski nepovezane pojedince. Oni se formiraju bilo oko **projekta** (vremenski određen skup međufunkcijskih zadataka koji proizvodi jedinstveni output)³⁰ ili **poslovnog procesa** (strukturiran i analitičan, međufunkcijski skup repetitivnih aktivnosti koji u više ili

²⁶ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 182.

²⁷ Daft, R. L., Steers, R. M. (1986.), *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman and Co, Glenview, str. 186.

²⁸ Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993.), *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, str. 45.

²⁹ Boddy, D. (2008.), *Management*, Prentice Hall, London, str. 564.

³⁰ Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.), *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup*, Školska knjiga, Zagreb, str. 17.

manje stalnim intervalima stvara vrijednost za kupce) – strukturnih blokova organizacije koji najčešće predstavljaju dodatne, tzv. *preklapajuće strukture* sastavljene od pojedinaca članova različitih organizacijskih jedinica, koji isto tako odgovaraju i različitim menadžerima.

Kako bi grupe ili timovi mogli doprinijeti radu organizacije, njihovi članovi trebaju razumijeti postavljena očekivanja. Drugim riječima, za svaku grupu ili tim nužno je odrediti sljedeće: svrhu i cilj; vremensko razdoblje djelovanja; tko su članovi i koje su njihove uloge; način upravljanja i stupanj autonomije; obuhvat aktivnosti; i položaj odnosno moć unutar organizacije.³¹ Kroz jasno definiranje glavnih obilježja i osnovna načina rada kolektivnih oblika organiziranja, menadžeri izbjegavaju pojavu sukoba unutar organizacije, a istovremeno omogućavaju bolje povezivanje različitih organizacijskih dijelova te povećavaju mogućnost organizacijske prilagodbe promjenama u okruženju.

Nadalje, svaka organizacija sastoji se i od manjeg ili većeg broja **radnih mjesta** smještenih unutar pripadajućih organizacijskih jedinica. Radno mjesto određuje organizacijski položaj pojedinca, a može se definirati kao skup logički povezanih zadataka, grupiranih pod jedinstveni naziv neke pozicije, koje je dizajnirano kako bi ga mogao obavljati pojedinac raspoređen na tu poziciju.³² Radna mjesta mogu biti jednostavnija ili složenija, o čemu će ovisiti i njihov broj. Pritom se jednostavno oblikovano radno mjesto može opisati s nekolicinom zadataka, dok složenije oblikovana radna mjesta obuhvaćaju više desetaka različitih zadataka.³³ Veći broj složenijih radnih mjesta unutar organizacije podrazumijevat će postojanje manjeg ukupnog broja radnih mjesta i obrnuto, oblikovanje pretežno jednostavnih radnih mjesta za rezultat će imati i veći ukupni broj radnih mjesta u organizaciji.

Međutim, broj radnih mjesta unutar neke organizacije ne ovisi isključivo o njihovoj složenosti. Kao što ističu *P. Sikavica* i *T. Hernaus*,³⁴ sam broj radnih mjesta ponajprije će ovisiti o veličini, ali i o karakteristikama njezinih proizvodnih, tehnoloških ili poslovnih procesa. U pravilu, što je organizacija veća, posebno s aspekta broja zaposlenih, može se očekivati da će se u njoj, zbog potrebe za dubljom i detaljnijom podjelom rada, formirati i veći broj radnih mjesta. Nasuprot tome, u manjim organizacijama, s manjim brojem zaposlenih, zbog pliće podjele rada, logično će se formirati manji broj radnih mjesta. Isto tako, u organizacijama sa složenim proizvodnim, tehnološkim odnosno poslovnim procesima, bit će potreban veći broj radnih mjesta nego u onima čiji su procesi jednostavniji. U ovim, pak, organizacijama u kojima se isti ili slični poslovi ponavljaju, bit će formiran manji broj radnih mjesta, bez obzira na veličinu organizacije glede broja zaposlenih. U praksi, uslijed

³¹ Hernaus, T. (2011b.), Team-based face of organizations, u: Sarlak, M. A. (ur.), *The new faces of organizations in the 21st century*, NAISIT Publishers, Toronto, str. 148.

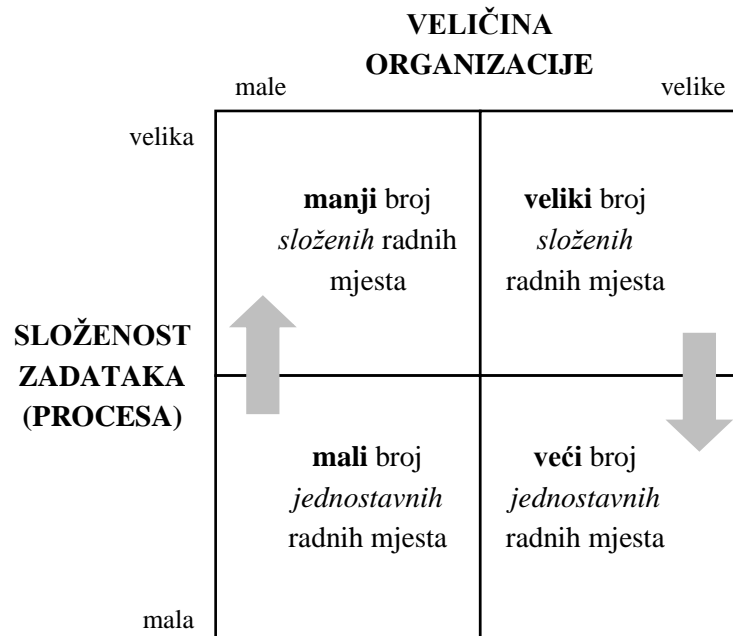
³² Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R. (1991.), The Structure of Work: Job Design and Roles, u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, str. 173.

³³ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 491.

³⁴ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 490.

velikog obujma posla, na određeno radno mjesto može biti raspoređeno i **više izvršitelja**, pri čemu će oni pretežno obavljati vrlo slične radne aktivnosti. Na sljedećoj slici grafički je prikazan broj radnih mjesta s obzirom na veličinu organizacije i složenost njezinih zadataka, kao i tendencije smanjenja i povećanja složenosti radnih mjesta u specifičnim situacijama.

Slika 3.3. Broj radnih mjesta u organizaciji



Konačno, iako radno mjesto predstavlja najnižu razinu organizacijske strukture, moguće ga je dodatno raščlaniti na formalno propisane **uloge i zadatke** dodijeljene isključivo nekom pojedincu. Podjelom rada utvrđuju se više ili manje povezani i cjeloviti skupovi uloga i zadataka koji čine ili se mogu grupirati u određena radna mjesta. Pritom, *zadaci* su formalna zaduženja za ostvarivanje postavljenih ciljeva s alociranim resursima i metodama unutar propisanih granica. Riječ je o skupu propisanih aktivnosti koje zaposlenik normalno izvodi tijekom uobičajenog radnog dana odnosno tijekom svojeg radnog vremena.³⁵ S druge strane, *uloge* predstavljaju očekivane obrasce ili skupove ponašanja koji određuju odnose među zaposlenicima. One su neformalnije prirode i često podrazumijevaju posjedovanje odgovornosti za nešto ili nekoga. Kroz dodijeljene im uloge i zadatke zaposlenici proizvode određeni *output* unutar određenog vremena i to trebaju napraviti primjenom dane metode odnosno s raspoloživim financijskim, fizičkim i organizacijskim resursima, a da se pritom pridržavaju propisanih politika, pravila i procedura organizacije.³⁶ Primjer uloga i dijela zadataka sveučilišnog profesora prikazan je na sljedećoj slici.

³⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 481.

³⁶ Jaques, E., Clement, S. D., Lessem, R. (1994.), *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Wiley-Blackwell, Oxford, str. 39.

Slika 3.4. Uloge i zadaci na radnom mjestu sveučilišnog profesora

RADNO MJESTO – Sveučilišni profesor			
ULOGE		ULOGE	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>nastavnik</i> (predavač) ⁱ - <i>mentor studentima</i> (seminarski, završni, diplomski, specijalistički, doktorski radovi) - <i>mentor asistentima</i> - <i>pročelnik katedre/zavoda</i> ⁱⁱ 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>znanstvenik</i> (istraživač) ⁱⁱⁱ - <i>voditelj</i> ili član istraživačkog projekta - <i>recenzent</i> ili <i>urednik časopisa</i> - <i>konzultant</i> / praktičar - <i>voditelj poslijediplomskog studija</i> ^{iv} 	
ZADACI ⁱ	ZADACI ⁱⁱ	ZADACI ⁱⁱⁱ	ZADACI ^{iv}
<ul style="list-style-type: none"> - priprema nastave - izvođenje nastave - ispitivanje i davanje ocjena - održavanje konzultacija 	<ul style="list-style-type: none"> - sazivanje i vođenje sjednica katedre - organiziranje rada katedre - podjela nastavnih obveza 	<ul style="list-style-type: none"> - čitanje literature - prikupljanje podataka - pisanje radova - prezentacija radova - promocija znanosti 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacija nastave - izrada i poštivanje kalkulacije studija - provođenje anketa o kvaliteti nastave - otvaranje studija

Vertikalnom raščlambom organizacije na prethodno navedene strukturne blokove neminovno dolazi do stvaranja **hijerarhije**, tj. lanca zapovijedanja. Podjelom veće cjeline na manje dijelove javljaju se odnosi nadređenosti i podređenosti unutar organizacije te dolazi do formalne raspodjele moći i ovlasti,³⁷ uvođenja sustava nadzora i kontrole, a određuje se i praksa odlučivanja, informiranja i komuniciranja. Ovisno o složenosti ukupnog organizacijskog zadatka, organizaciju je moguće više ili manje vertikalno diferencirati. Odluka o **stupnju vertikalne diferencijacije** organizacije ponajprije će se odraziti na broj hijerarhijskih razina, a zatim i na broj i veličinu te složenost pojedinih gradivnih blokova – organizacijskih jedinica i radnih mjesta, kao i na njihov organizacijski položaj (linijska ili štabna pozicija) te raspon kontrole menadžera (uži ili širi).

Organizacije najčešće imaju nekoliko hijerarhijskih razina. Slijedom toga, sukladno broju razina, moguće je razlikovati duboke ili plitke organizacije. *Duboka organizacija* ima veći broj, a *plitka organizacija* znatno manji broj razina menadžmenta. Naravno, duboka ili dublja organizacija je i složenija, za razliku od plitke ili pliće, koju je zbog toga mnogo lakše i jednostavnije organizirati.³⁸ Prevelik broj hijerarhijskih razina može otežati komunikaciju između menadžera na vrhu i dnu hijerarhijske ljestvice, što usporava donošenje odluka,³⁹ dok se s plićom organizacijskom strukturom odluke mogu donositi brže, što omogućuje i bržu reakciju na potrebe kupaca ili prodor na jako promjenljive tržišne segmente.⁴⁰ Uslijed manjeg

³⁷ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 58.

³⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 388.

³⁹ Jones, G. R. (2007.), op. cit., str. 121.

⁴⁰ Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New Jersey, str. 422.

broja menadžera i hijerarhijskih razina, menadžeri u plićej organizaciji imaju relativno više ovlasti i odgovornosti od svojih kolega u dubljoj organizaciji.⁴¹ Kao pravilo, svaka hijerarhijska razina trebala bi donositi odluke koje nije moguće donijeti na nižim razinama.⁴²

S obzirom na tendenciju povećanja broja hijerarhijskih razina, preporuka je menadžerima da pokušaju ograničiti rast hijerarhije jer će organizacijska struktura s više od sedam ili osam razina stvoriti komunikacijske probleme, koji će pak otežati kontrolu te usporiti mogućnost reakcije i proces donošenja odluka.⁴³ Prema *J. Fairfieldu*,⁴⁴ neke od koristi **snizavanja organizacije** su i smanjenje administrativnih troškova, povećanje operativne produktivnosti, brže izbacivanje proizvoda na tržište i slično.

3.2.3. Horizontalna diferencijacija

Horizontalno raščlanjivanje ili podjela ukupnog zadatka u organizaciji po širini *drugi* je korak ka oblikovanju organizacijske strukture. Horizontalna diferencijacija je podjela poslova na istoj organizacijskoj (hijerarhijskoj) razini koja omogućava specijalizaciju rada i veću produktivnost zaposlenika. Kao što ističe *P. Sikavica*,⁴⁵ primarna horizontalna diferencijacija, tj. raščlamba organizacijskih jedinica na prvoj razini ispod čelnog čovjeka organizacije, uvijek se provodi na jednom od dvaju temeljnih načela departmentalizacije. Jedno je od njih **načelo izvršenja**, tj. načelo osnivanja organizacijskih jedinica prema poslovnim funkcijama, poslovima tih poslovnih funkcija ili na osnovi stručnih funkcijskih znanja i vještina zaposlenika. Primjena ovog načela podrazumijeva *funkcijsku diferencijaciju*, tj. da se temeljne organizacijske jedinice formiraju za obavljanje pojedinih poslovnih funkcija odnosno za izvođenje srodnih ili međusobno povezanih poslova kao što su financije, računovodstvo, marketing, nabava, prodaja, istraživanje i razvoj, proizvodnja, upravljanje ljudskim potencijalima, pravni poslovi, održavanje i slično. Pritom, primarni naglasak je stavljen na zaposlenike i njihove vještine, jer su njihova stručna znanja glavni kriterij za formiranje organizacijskih jedinica.⁴⁶

Drugo bitno načelo departmentalizacije jest **načelo objekta**. Primjenom načela objekta ukupni zadatak se raščlanjuje, a organizacijske jedinice osnivaju prema: (1) programima, tj. proizvodima ili uslugama, (2) prema lokaciji, tj. zemljopisnim područjima ili (3) prema

⁴¹ Jones, G. R. (2007.), op. cit., str. 122.

⁴² Mohrman, S., Pillans, G. (2013.), *Emerging Approaches to Organisation Design*, Corporate Research Forum, London, str. 88.

⁴³ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 170.

⁴⁴ Fairfield, J. (2007.), Profit by Raising a Key Function to the Next Level: Tools to Build a Work Levels Shifting Strategy, u: Shepard, K., Gray, J. L., Hunt, J. G., McArthur, S., Christian, E. F. (ur.), *Organization Design, Levels of Work & Human Capability*, Global Organization Design Society, Ontario, str. 137.

⁴⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 370-371.

⁴⁶ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 183.

klijenteli, tj. segmentima kupaca. *Programska diferencijacija*, kao što i sam njezin naziv upućuje, zasniva se na formiranju poslovnih programa, tj. proizvodnih i uslužnih jedinica, unutar kojih se obavljaju svi specifični poslovi i aktivnosti vezane uz konkretni output ili ishod (rezultat djelovanja) organizacije. Organizacija može proizvoditi ili nuditi, a samim time i biti organizirana oko potpuno različitih proizvoda/usluga, kao i nekolicine sličnih, grupiranih u sklopu određene proizvodne, uslužne ili proizvodno-uslužne linije. *Prostorna diferencijacija* rezultat je rasta poduzeća i podrazumijeva širenje poslovanja na različite lokacije (gradove, zemlje, regije ili kontinente). Pritom, uslijed specifičnosti poslovanja na pojedinim zemljopisnim područjima (npr. različiti institucionalni okviri, kulturološke i jezične razlike, različiti tržišni zahtjevi i sl.), kao i složenosti te visokih troškova obavljanja distribuiranih aktivnosti, ključne poslovne aktivnosti na različitim lokacijama nastoje se izdvojiti i samostalno teritorijalno organizirati. *Tržišna diferencijacija* upućuje na takav oblik organizacije poslovanja koji uzima u obzir segmentaciju tržišnih potreba. S obzirom da različiti tržišni segmenti zahtijevaju i specifične proizvode/usluge, posjeduju različitu kupovnu moć ili preferiraju određene, njima prilagođene distribucijske kanale primjenom ovog oblika diferencijacije organizacije nastoje razdvojiti i na taj način približiti svoje proizvode/usluge tržišnim potrebama pojedinim skupinama klijenata, kupaca ili potrošača.

Moguće je prepoznati i nekolicinu sekundarnih, kao i mješovita načela departmentalizacije. Među **sekundarnim načelima departmentacije**, koja predstavljaju izvedena ili derivirana načela departmentalizacije, potrebno je spomenuti načelo vrste procesa ili opreme, načelo vremena i načelo jednostavnih brojeva. *Procesna diferencijacija*, koja se temelji *na načelu vrste procesa*, moguća je u dva oblika: a) formiranje organizacijskih jedinica prema zasebnim tehnološkim fazama ili fazama izvođenja procesa (sve faze poslovnog procesa ne obavljaju se unutar iste organizacijske jedinice ili zahtijevaju korištenje različite tehnologije), ili b) objedinjavanje povezanih međufunkcijskih aktivnosti u zaokružene cjeline koje stvaraju dodanu vrijednost. *Projektna diferencijacija* vrlo je slična prethodnoj, osim što je ona privremena s obzirom na ograničeno, jednokratno razdoblje trajanja projekta. Pritom, projekti mogu biti usmjereni na kreiranje jedinstvenog proizvoda/usluge ili rezultata, gdje se utvrđuje pozicija voditelja projekta, a najčešće se unutar organizacije formira i projektni tim. Nadalje, *vremenska diferencijacija* znači podjelu aktivnosti na temelju vremena njihova obavljanja. Do nje dolazi kada obavljanje nekog zadatka nadilazi predviđeno radno vrijeme nekog pojedinca ili grupe/tima,⁴⁷ ili kada se posao obavlja u različitim vremenskim zonama. Ovaj oblik diferencijacije najčešće se koristi na nižim hijerarhijskim razinama, gdje se rad organizira u dvije ili čak tri smjene (npr. tvornice stakla, bolnice, benzinske postaje). Konačno, *numerička diferencijacija* polazi od načela jednostavnih brojeva kojim se određuje donja granica broja potrebnih izvršitelja za obavljanje određenog posla. Za ovaj oblik diferencijacije nije bitno koji posao ljudi obavljaju, gdje i s kim, nego koliki je broj ljudi potreban za obavljanje tog

⁴⁷ Hanna, D. P. (1988.), *Designing Organizations for High Performance*, Addison-Wesley, Reading, str. 139.

posla.⁴⁸ Sažeti prikaz mogućih oblika horizontalne diferencijacije organizacije dan je u sljedećoj tablici.

Tablica 3.1. Oblici horizontalne diferencijacije organizacije

Vrsta horizontalne diferencijacije	Grativni blok organizacije	Primjer organizacijske jedinice/ pozicije
Programska diferencijacija a) proizvodna diferencijacija b) uslužna diferencijacija	proizvodne ili uslužne divizije	a) divizija prehrane, divizija pića b) divizija životnih osiguranja, divizija automobilskih osiguranja
Prostorna diferencijacija	zemljopisne divizije, podružnice, poslovnice	odjel prodaje regija Dalmacija, odjel prodaje regija Slavonija
Tržišna diferencijacija	tržišne divizije	sektor prodaje poslovnim korisnicima, sektor prodaje privatnim korisnicima
Procesna diferencijacija	procesi (timovi)	a) priprema proizvodnje; proizvodnja b) proces ispunjenja narudžbe
Projektna diferencijacija	projekti (timovi)	projekt razvoja novog proizvoda, projekt javne nabave računala
Vremenska diferencijacija	grupe/timovi	jutarnja smjena, popodnevna smjena, noćna smjena
Numerička diferencijacija	radna mjesta	porezni savjetnik za slova A-K, porezni savjetnik za slova L-Ž

S obzirom na stupanj horizontalne diferencijacije, za organizaciju se može reći da je uska ili široka, tj. plosnata. *Uska organizacija* je ona koja ima relativno velik broj hijerarhijskih razina, ali mali broj pojedinaca i organizacijskih jedinica na svakoj razini. Suprotno, *plosnatu organizaciju* karakterizira relativno manji broj hijerarhijskih razina, ali zbog toga ona na svakoj razini sadrži veći broj zaposlenika i organizacijskih jedinica.⁴⁹ Horizontalna diferencijacija je dominantan način diferencijacije zadataka u svim malim i srednje velikim poduzećima, ali i u velikim kada se provodi diferencijacija zadataka unutar pojedine divizije. Što je horizontalna diferencijacija veća, i organizacija je složenija i obrnuto, što je horizontalna diferencijacija manja, to je i složenost organizacije manja.⁵⁰

Neovisno o vrsti strukturne (vertikalne ili horizontalne) diferencijacije, svakoj organizacijskoj jedinici ili pojedincu dodijeljeni su zadaci vezani uz specifične aspekte poslovnog okruženja. Kako bi bili efikasni, oni se usredotočuju na ostvarivanje svojih uže definiranih (diferenciranih) ciljeva i obavljanje specifičnih zadataka unutar djelokruga njihova rada.

⁴⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 350.

⁴⁹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 182.

⁵⁰ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 362.

Primjerice, prodajno osoblje bit će primarno zainteresirano za odnose s kupcima i način plasiranja proizvoda na tržište. S druge strane, proizvodno osoblje nastojat će smanjiti troškove proizvodnje, povećati njezinu efikasnost, ubrzati proizvodni proces i osigurati kvalitetne proizvode uz što je moguće manje škarta.

Iako je nužno i neizbježno, utvrđivanje i postojanje organizacijskih granica odvlači fokus zaposlenika od postavljenih organizacijskih ciljeva. Nerijetko, velike razlike u diferenciranim ciljevima različitih dijelova organizacije rezultiraju i **suboptimizacijom poslovanja** – pojavom kod koje organizacijske jedinice ili pojedine pozicije ostvaruju najvišu razinu uspješnosti ali cjelokupni sustav, tj. organizacija podbacuje.⁵¹ I dok će se po cijeloj dubini organizacije primjenjivati različita načela departmentalizacije, koja će rezultirati i različitim vrstama organizacijskih struktura, kako bi se uspješnije upravljalo različitostima unutar svjesno diferenciranog organizacijskog sustava, potrebno je taj sustav odnosno organizaciju na odgovarajući način integrirati, o čemu će više riječi biti u nastavku.

Prikaz 3.2. Diferencijacija posla u organizaciji „Slatki snovi“

Nakon višemjesečnog, bezuspješnog traženja zaposlenja, Dora je odlučila uzeti stvari u vlastite ruke i započela se ozbiljnije baviti onim što je oduvijek voljela – spremanje zdravih slastica. U njezinoj obitelji postojala je duga tradicija i stare bakine recepture koja nikoga nisu mogle ostaviti ravnodušnim. Stoga se Dora najprije raspitala što je sve potrebno za pokretanje obrta, a nedugo zatim ga i registrirala na Trgovačkom sudu (pod nazivom „Slatki snovi“), napravila je mjesta u kuhinji i smočnici, osvježila svoje znanje i detaljno proučila bakine recepte, nabavila potrebne sirovine (brašno, šećer, maslac, jaja, prašak za pecivo, ulje i dr.), izvukla iz garaže nešto što će joj poslužiti kao štand i krenula s „proizvodnjom“.

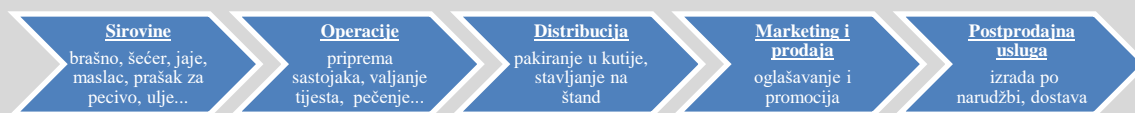
Dora je od samog početka bila svjesna svojeg lanca vrijednosti (od nabavke neophodnih sirovina, preko različitih operacija koje su potrebne da bi pripremila slastice kojima kupci neće moći odoljeti kada ih vide na štandu ispred kuće, do pronalaska potencijalnih mušterija i same prodaje slastica). U svakom koraku lanca vrijednosti prikazanog na slici 3.5. Dora je primijenila procesni pristup razmišljanja i dodavala je vrijednost prethodnom inputu. Krenuvši od samih sastojaka, koji su bili pomno birani, preko načina miješanja i obrade sastojaka te originalnog izgleda njezinih slastica, do činjenice da je odlučila prodavati svoje proizvode na štandu blizu vrlo prometne tramvajske stanice. S obzirom da je sve potrebne aktivnosti samostalno obavljala (slika 3.6. pod a), nije bilo potrebe za integracijom, grupiranjem ili koordinacijom.

⁵¹ Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), op. cit., str. 268.

U početku su njezine slastice kupovali susjedi i poznanici, a zatim i prijatelji od poznanika. Vrlo brzo se ideja originalnih, zdravih i svježih slastica svidjela i nepoznatim prolaznicima, tako da je Dora već nakon tri mjeseca imala značajan broj stalnih mušterija. Nije joj trebalo dugo da shvati kako je postala „usko grlo“ za veće narudžbe, tj. za dane uoči vikenda kada njezini osobni kapaciteti nisu više bili dostatni da zadovolji potražnju za slasticama.

Njezine slastice prvotno su kupovali susjedi i poznanici, a zatim i prijatelji od poznanika. Vrlo brzo ideja originalnih, zdravih i svježih slastica svidjela se i nepoznatim prolaznicima, tako da je Dora vrlo brzo stekla značajan broj stalnih mušterija. Nije joj trebalo dugo da shvati kako je postala „usko grlo“ za veće narudžbe, tj. za dane uoči vikenda kada njezini osobni kapaciteti nisu više bili dostatni da zadovolji potražnju za slasticama.

Slika 3.5. Lanac vrijednosti



Ostvareni tržišni uspjeh naveo je Doru da s vremenom poveća opseg proizvodnje, proširi proizvodni asortiman te postavi štandove i na drugim lokacijama u gradu. Dodatno, s obzirom na brojne upite, odlučila je pružiti još veću vrijednost kupcima i ponuditi uslugu dostave slastica u ured ili na kućnu adresu (naravno, uz dodatnu naknadu), ali ponuditi i pripremu posebnih slastica po narudžbi (npr. torte za vjenčanja i druge prigode, slastice s posebnim sastojcima). Takva poslovna odluka zahtijevala je da angažira ljude koji će joj pripremati slastice, ali i one koji će upravljati pojedinim, dislociranim štandovima i pružati uslugu dostave. Vrlo brzo otkrila je vertikalnu podjelu rada. Najprije je zaposlila samo jednu osobu, koja joj je pomagala u kuhinji i na štandu, dok je i dalje sama obavljala nabavku sirovina (slika 3.6. pod b). Međutim, vrlo brzo se pokazalo da je potražnja za njezinim keksima toliko velika, da su potrebne ne samo profesionalna kuharica, nego i osoba koja će puno radno vrijeme biti na štandu te osoba koja će održavati kuhinju čistom i urednom, što je dovelo do horizontalne podjele rada (slika 3.6. pod c).

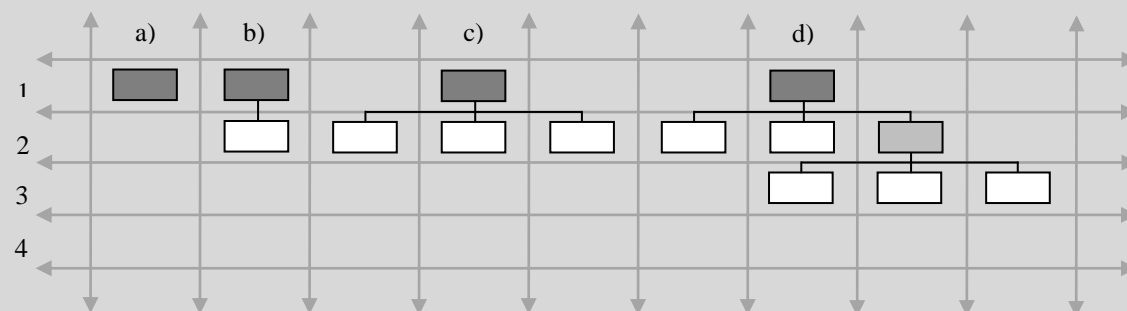
Od Dore se pak očekivalo da postane menadžer, a ne isključivo radnik. Trebala je pronaći nove lokacije za ekspanziju, odabrati i educirati ljude koji će raditi na štandovima, kao i osmisliti nove zdrave recepte kojima će zadržati ne samo postojeće, nego privući i nove mušterije. Njezine menadžerske obveze nisu joj više dozvoljavale da svakodnevno radi u kuhinji ili na štandu, s obzirom da je sada trebala upravljati i nekolicinom svojih podređenih.

U novoj ulozi, Dora je tražila načine kako unaprijediti poslovanje. Shvatila je da će svima biti lakše ako se svatko specijalizira za obavljanje određenih zadataka. S obzirom da su njezina kuhinja i smočnica postali premali za potrebe posla, razmišljala je o tome hoće li pitati roditelje da joj ustupe njihovu kuhinju koja je bila nešto veća, a imala je i dvije pećnice. Ipak, ekonomska računica jasno je upućivala da je bolje spremati slastice na jednom mjestu pa je unajmila poslovni prostor u koji je preselila skladište (smočnicu) i proizvodnju (kuhinju), ali u sklopu kojeg je otvorila i slastičarnu. U samom početku, u slastičarnici je radila osoba koja je bila odgovorna za sve aktivnosti na toj lokaciji. Kadgod je stigla, ona je pomagala i u kuhinji, no praksa je pokazala da je nužno imati konobara koji će isključivo biti na usluzi gostima slastičarnice (slika 3.6. pod d).

Posao sa slasticama se toliko dobro razvijao da je uskoro bilo potrebno zaposliti i osobu koja je dostavljala slastice na različite lokacije – bilo štandove bilo tri slastičarnice koje su u međuvremenu još bile otvorene. I sama nabavka sirovina je postala vrlo zahtjevna aktivnost, jer je trebalo pažljivo odabrati i pregovarati s dobavljačima (zbog raznolike kvalitete i cijene potrebnih sirovina), kako bi se postigla što je moguća povoljnija nabavna cijena i da bi najkvalitetnije sirovine pravovremene stizale na središnju lokaciju proizvodnje.

Podjela rada unaprijedila je način obavljanja svake poslovne funkcije. Dobri poslovni rezultati potaknuli su veću diversifikaciju poslovanja, tako da su pored inicijalnih keksa i kasnije uvedenih kolača, Dora i njezini suradnici počeli nuditi i svježe cijeđene sokove, ali i bezglutenske pekarske proizvode. Takva strategija zahtijevala je i novu organizaciju gdje su imenovani voditelji pojedinih „proizvodnih“ linija, ali i rukovoditelji pojedinih slastičarni otvorenih u širem području grada. Tome treba pridodati i prethodno već spomenute operativne funkcijske jedinice (nabava, proizvodnja, marketing i prodaja), kao i novoformirane administrativne funkcijske jedinice (financije i računovodstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, opći i tehnički poslovi). Sve veći broj zaposlenika i detaljnija podjela rada uzrokovali su i uvođenje nove hijerarhijske razine.

Slika 3.6. Diferencijacija pozicija unutar organizacije „Slatki snovi“



Legenda: *vertikalne* crte upućuju na horizontalnu diferencijaciju
horizontalne crte upućuju na vertikalnu diferencijaciju

Izvor: prilagođeno prema: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, str. 358.

Prethodnu sliku, s aspekta diferencijacije, treba najprije promatrati okomito – odozgo prema dolje, gdje se organizacija tj. cjeloviti organizacijski zadatak raščlanjuje na veći broj pozicija. To znači da se organizacijski zadatak podijelio na skupine zadataka, a oni na samostalne zadatke i/ili podzadatke (horizontalne crte upućuju na moguću vertikalnu diferencijaciju). Organizacijska jedinica, tj. kućica, ili bolje rečeno pozicija na slici pod *a*), pokazuje da tu ne postoji ni horizontalna ni vertikalna diferencijacija jer sve poslove obavlja jedna osoba – Dora. Desno je od nje na slici pod *b*) organizacija s dvoje zaposlenih u kojoj već postoji vertikalna diferencijacija, jer profesionalna kuharica treba slušati dobivene naredbe i Doru redovito izvještavati o napravljenom poslu.

S aspekta horizontalne diferencijacije sliku treba promatrati vodoravno – slijeva nadesno, jer se prate različiti poslovni procesi koji povezuju zadatke i/ili podzadatke različitih pozicija, često smještenih i na različitim hijerarhijskim razinama (vertikalne crte upućuju na prostor za horizontalnu diferencijaciju). Tako je malo više desno na slici pod *c*) prikazan model nešto složenije organizacije koja je diferencirana i horizontalno i vertikalno, jer su zaposlene još jedna kuharica i osoba za održavanje kuhinje. Konačno, na krajnjoj desnoj slici pod *d*) dolazi do daljnje vertikalne i horizontalne diferencijacije, zapošljavanjem osobe koja upravlja slastičarnicom i pripadajućim aktivnostima.

I dok je svaki voditelj bio uspješan unutar svoga djelokruga ovlasti i odgovornosti, ubrzo su se počeli javljati problemi koordinacije poslova različitih odjela unutar „Slatkih snova“. Stoga je uvedena administrativna pozicija tajnice, ali i pozicija pomoćnika menadžera, koji je bio zadužen u Dorino ime nadzirati, kontrolirati i koordinirati rad različitih organizacijskih jedinica. Dodatno, formalizirana je praksa pružanja usluge u pojedinim slastičarnama i na štandovima, pri čemu se nastojalo prepoznati najbolju praksu i istu postaviti kao standard za sve druge lokacije. Prije pokretanja „Slatkih snova“, Dora nije mogla ni sanjati da će njezin poduzetnički pothvat iz nužde biti tako „slatko“ uspješan. Zadovoljno trljajući ruke, nastavlja razmišljati o daljnjim mogućnostima kako učiniti svoju organizaciju još efikasnijom, a vlastite zaposlenike potaknuti na međusobnu suradnju.

3.2.4. Složenost organizacije

Kao što je vidljivo i iz prethodne priče, vertikalna i horizontalna diferencijacija usko su povezani koraci oblikovanja organizacijske strukture. Kao ključne dimenzije organiziranja, ta dva aspekta dizajna određuju način podjele rada, stupanj specijalizacije radnika i razinu složenosti organizacije. Upravo se pod **složenošću organizacije** i misli na razinu diferencijacije u organizaciji. Tradicionalno se smatralo da je složenost organizacije određena

upravo stupnjem horizontalne i vertikalne diferencijacije.⁵² Tako je moguće razlikovati *jednostavne organizacije*, koje su plitke i uže (s manjim brojem različitih organizacijskih jedinica i radnih mjesta) od *složenih organizacija*, koje su dublje i šire (s većim brojem različitih organizacijskih jedinica i radnih mjesta).

Međutim, osim samog broja organizacijskih jedinica i radnih mjesta, vrlo važan izvor složenosti predstavlja i međuzavisnost pojedinih dijelova organizacije. Stoga se sve češće u obzir uzima i broj različitih proizvoda/usluga, broj procesa, teritorijalna disperziranost i pokrivenost, različitost ljudskih potencijala i ostale kriterije složenosti. Što je veća diferencijacija organizacije po različitim osnovama, tj. dimenzijama organiziranja, to će biti i viša razina njezine složenosti. I dok složenost nije moguće izbjeći, njome menadžeri trebaju pažljivo upravljati.⁵³ Pritom, ključno je uzeti u obzir i razmotriti sljedeće strukturne aspekte složenosti organizacije:

- centralizacija i decentralizacija
- ovlasti i odgovornosti
- standardizacija i formalizacija.

Pod pojmom **centralizacije** misli se na stupanj do kojeg se donošenje odluka ili obavljanje poslova nalazi na jednome mjestu (najčešće pri vrhu organizacije), dok **decentralizacija** podrazumijeva donošenje odluka na nižim razinama organizacije kao i obavljanje određenih poslova na različitim mjestima (najčešće pri dnu organizacije). Pitanje razine centralizacije i decentralizacije zadire u srž funkcioniranja organizacije. Pritom, centralizacija obavljanja određenih poslova ne mora značiti i centralizaciju odlučivanja, kao što ni decentralizacija obavljanja određenih poslova nužno ne znači i decentralizaciju odlučivanja.⁵⁴

Decentralizirano odlučivanje samo po sebi razbija duboku hijerarhijsku organizaciju i na određen način relativizira tu dubinu jer je problem duboke organizacije problem razina na kojima se odlučuje, a ne problem sam po sebi.⁵⁵ To znači da su *decentralizirane organizacije* više diferencirane, tj. obilježava ih niži stupanj specijalizacije poslova nego što je slučaj kod *centraliziranih organizacija*. S aspekta odlučivanja, u centraliziranoj organizaciji niže pozicionirani menadžeri imaju vrlo uske mogućnosti donošenja odluka, dok u decentraliziranoj organizaciji menadžeri niže razine imaju kontrolu nad svojim aktivnostima i mogu samostalno donositi odluke bez potrebnog pristanka više pozicioniranih menadžera.⁵⁶

⁵² Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B. (2006.), *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, str. 69.

⁵³ Kates, A., Galbraith, J. R. (2007.), *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 23.

⁵⁴ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 68.

⁵⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 70.

⁵⁶ Griffin, R. W. (1982.), *Task Design: An Integrative Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview, str. 127.

Stupanj ili razina centralizacije odnosno decentralizacije neke organizacije je vrlo teško mjerljiv, jer organizacije danas nisu više potpuno ni centralizirane niti posve decentralizirane, pa u svakom konkretnom slučaju treba pronaći pravu mjeru između tih dviju krajnosti.⁵⁷ Iako se decentralizacija smatra apsolutno primjerenijim obilježjem organizacije,⁵⁸ pitanje odgovarajuće razine centralizacije i decentralizacije je izazov za svakog menadžera, neovisno o hijerarhijskoj razini ili dijelu organizacije na kojem se on ili ona nalazi. Taj je izazov najvidljiviji iz definiranog djelokruga rada svake organizacijske jedinice, kao i ovlasti i odgovornosti pojedinaca unutar organizacije. Kroz definiranje **ovlasti i odgovornosti** preraspodjeljuje se moć u organizaciji, odnosno jasno se naglašava važnost organizacijskih pozicija i uloga. Isto je također moguće ostvariti i uvažavanjem različite prirode organizacijskih jedinica, kao i promjenom njihova položaja.⁵⁹

Ovlasti i odgovornosti nedvosmisleno određuju ulogu i položaj pojedinca unutar organizacije. U svakoj organizaciji, osim možda u onim najmanjima, postoje dvije osnovne vrste ovlasti: linijska i štabna ovlast. Tim dvjema osnovnim vrstama ovlasti može se dodati i treća, koja se naziva funkcijska ovlast. **Linijska ovlast** je temeljna ovlast unutar organizacije usko vezana uz ključnu djelatnost i primarne organizacijske aktivnosti (ostvarivanje osnovnih ciljeva i misije poduzeća kroz ključne poslovne procese), a na osnovu koje nadređeni izravno nadgleda podređenog. Slijedi vertikalnu diferencijaciju i prenosi se od najviših prema nižim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća, čime određuje hijerarhiju unutar organizacije.⁶⁰ Što je linijska ovlast jasnija, navode *H. Koontz* i *H. Weihrich*, jasnija će biti i odgovornost za donošenje odluka, a i komuniciranje u organizaciji bit će uspješnije.⁶¹

Za razliku od linijske ovlasti, u kojoj osoba ima pravo donositi odluke, definirati pravila i davati naređenja podređenima, osobe sa **štabnom** ili **stožernom ovlasti** bave se sekundarnim organizacijskim aktivnostima te nemaju izravni autoritet, nego daju savjete onima koji posjeduju linijsku ovlast. Uloga štaba i štabnog osoblja raste s veličinom organizacije. Potreba za štabnim osobljem bit će veća u velikim organizacijama, kao i na višim razinama organizacijske piramide. Najčešće se štabno osoblje zapošljava uslijed povećanja radnog opterećenja ili složenosti menadžerskog posla. U slučaju da menadžer više ne može samostalno obavljati svoje menadžerske funkcije, dolazi do daljnje podjele rada i formiranja štabnih pozicija (npr. tajnica, glasnogovornik, savjetnik) pa čak i organizacijskih jedinica (npr. ured predsjednika, služba kontrolinga, ured interne kontrole), čija je svrha pružanje bilo administrativne bilo stručne podrške. Štabni poslovi mogu uključivati prikupljanje i sistematizaciju informacija, davanje savjeta i preporuka, kao i obavljanje koordinacijskih aktivnosti. Ukoliko, pritom, linijski menadžer štabnom osoblju delegira i pravo davanja

⁵⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 333.

⁵⁸ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 167.

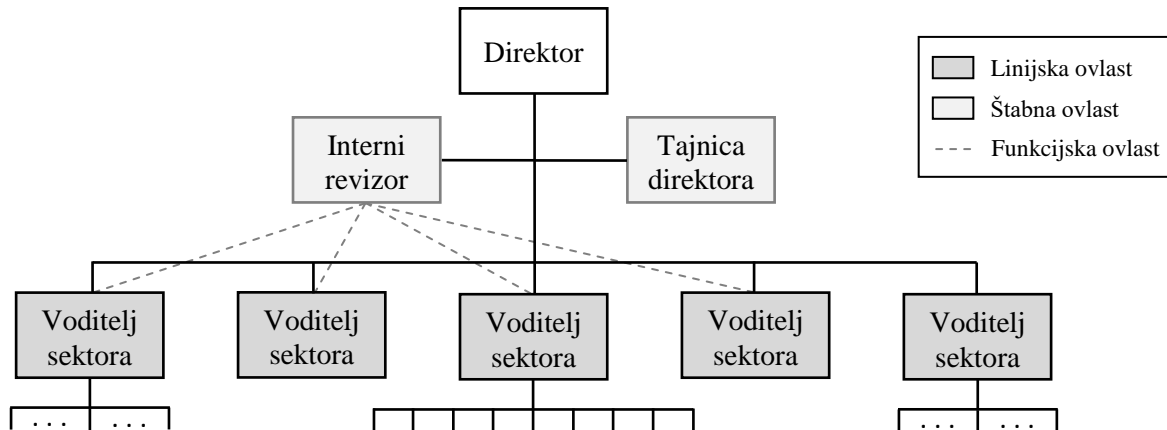
⁵⁹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 192.

⁶⁰ prilagođeno prema: Sikavica, P., Novak, M. (1999.), op. cit., str. 444.

⁶¹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 577.

instrukcija izravno linijskoj organizaciji, ili ga ovlasti za provođenje kontrole obavljanja posla linijskih zaposlenika, tada govorimo o postojanju **funkcijske ovlasti**. Na sljedećoj slici prikazane su različite vrste ovlasti unutar organizacijske strukture.

Slika 3.7. Prikaz različitih ovlasti unutar organizacijske strukture



Ovlasti se prenose na poziciju, a ne na pojedinca koji zauzima određeno mjesto u organizaciji.⁶² Količinu ovlasti koju ima pojedinac na nekom mjestu u organizaciji određuje hijerarhijska razina na kojoj se to mjesto nalazi, a vidljiva je kroz naziv i opis radnog mjesta, visinu plaće i pripadajućih bonusa, veličinu ureda ili slične znakove moći.⁶³ Ipak, najpoznatiji pokazatelj razine ovlasti nekog menadžera predstavlja **raspon kontrole** – broj ljudi koji su izravno podređeni i odgovaraju određenom menadžeru. Raspon kontrole ima vrlo važnu ulogu jer snažno utječe na dizajn organizacijske strukture, uvjetuje način donošenja odluka i određuje komunikaciju između nadređenog i podređenih.⁶⁴

Raspon ovlasti može biti *uži* ili *širi*, ovisno o položaju neke menadžerske pozicije u hijerarhiji. Tako su uži rasponi kontrole (do 1:7) poželjni i logični na višim razinama menadžmenta, zato što se tu rješavaju složeniji problemi i donose strateške odluke koje zahtijevaju velik broj međusobnih interakcija između menadžera i njihovih suradnika. Na isti način mogu se objasniti širi rasponi kontrole (1:8 i više) na nižim razinama menadžmenta, gdje postoji dublja i detaljnija podjela rada, u kojoj svatko precizno zna što mora činiti.⁶⁵ Tako, primjerice, raspon kontrole pozicije direktora sa slike 3.7. iznosi 1:7, dok voditelji sektora imaju nešto veći broj izravno podređenih osoba (1:9). Neovisno o hijerarhijskoj poziciji na kojoj se nalazi, menadžer treba imati barem jednog podređenog, jer inače po definiciji ne može se smatrati rukovodećom osobom. Isto tako, menadžer ne može izravno

⁶² Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 64.

⁶³ prilagođeno prema: Scott, W. G. (1969.), *Organization Concepts and Analysis*, Dickenson Publishing Company, Belmont, str. 43.

⁶⁴ Bandiera, O., Prat, A., Sadun, R., Wulf, J. (2012.), *Span of Control and Span of Activity*, Working paper 12-053, Harvard Business School, Boston, str. 2.

⁶⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 61.

nadzirati neograničeni broj podređenih, uslijed kognitivnih ograničenja svakog čovjeka i broja odnosa kojima treba upravljati, ali i niza drugih čimbenika koji utječu na optimalnu razinu raspona kontrole, kao što je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 3.2. Čimbenici utjecaja na raspon kontrole

Čimbenici utjecaja	Uzak raspon kontrole	Širok raspon kontrole
<i>Složenost posla</i>	Posao je po svojoj prirodi složen.	Posao je po svojoj prirodi jednostavan.
<i>Nesigurnost posla i radnog okruženja</i>	Poslovni ciklusi i zadaci su nepredvidljivi.	Poslovni ciklusi i zadaci rutinske su prirode.
<i>Međuzavisnost posla</i>	Poslovi su značajno međuzavisni i zahtijevaju snažnu koordinaciju.	Poslovi nisu značajno međuzavisni i moguće ih je koordinirati putem pravila i procedura.
<i>Vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenika</i>	Zaposlenici ne posjeduju potrebne vještine i iskustvo za obavljanje posla.	Zaposlenici su jako vješti i iskusni u obavljanju posla.
<i>Autonomija zaposlenika</i>	Zaposlenici nisu sposobni samostalno obavljati svoj posao.	Zaposlenici su u potpunosti sposobni samostalno obavljati svoj posao.
<i>Vještine, sposobnosti i iskustvo menadžera</i>	Menadžer treba poraditi na svojim komunikacijskim vještinama i nema puno iskustva u radu s ljudima.	Menadžer ima dobre komunikacijske vještine i puno iskustva u radu s ljudima.
<i>Raznolikost zadataka</i>	Zaposlenici obavljaju različite zadatke.	Zaposlenici obavljaju iste ili vrlo slične zadatke.
<i>Mjerljivost zadataka i povratna veza</i>	Zadaci nisu mjerljivi i ne postoji mogućnost dobivanja povratne informacije.	Zadaci su mjerljivi i povratna informacija je lako dostupna.
<i>Prostorna disperzija</i>	Zaposlenici rade na različitim, udaljenim lokacijama.	Zaposlenici rade na istoj lokaciji.

Izvor: Hernaus, T. (2011.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 173.

Uz ovlasti dolaze i odgovornosti. **Odgovornost** se može definirati kao obveza izvršenja dodijeljenih zadataka odnosno kao obveza koju podređeni moraju ispuniti prema nadređenima kako bi ostvarili očekivane rezultate.⁶⁶ Razina odgovornosti pojedinca unutar organizacije je određena njegovim ili njezinim ovlastima. Što je pojedinac više pozicioniran u hijerarhiji, i njegova će odgovornost za obavljanje poslovnih aktivnosti biti veća.⁶⁷ Primjerice, menadžeri, za razliku od zaposlenika na najnižoj razini, moraju izvještavati i odgovarati za vlastite rezultate, ali isto tako oni su odgovorni i za svoje podređene i njihovo djelovanje. Drugim riječima, biti odgovoran može podrazumijevati **izravnu odgovornost** za vlastito obavljanje

⁶⁶ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, str. 359.

⁶⁷ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 193.

dodijeljenih zadataka, ali i **neizravnu odgovornost** za aktivnosti i rezultate svojih podređenih. Pritom, odgovoran za rad drugih ljudi može biti samo onaj pojedinac koji ima autoritet nad njima.⁶⁸ Neke od najčešćih odgovornosti koje se svakodnevno dodjeljuju u poslovnoj praksi jesu:⁶⁹ materijalna odgovornost, financijska odgovornost, odgovornost za nesmetano odvijanje poslovnog procesa, odgovornost za rukovođenje, odgovornost za točnost podataka, odgovornost za tajnost podataka te sveobuhvatna odgovornost za pravodobno, točno i stručno obavljanje poslova iz djelokruga rada.

U organizaciji je poželjno u svakom trenutku postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Potrebno je izvršiti primjerenu podjelu zadataka, a samim time i pripadajućih ovlasti i odgovornosti. Pritom, poželjno je voditi računa o tome da se izbjegne:⁷⁰ (1) *dvostruka odgovornost*, tj. takva odgovornost gdje jedna osoba ima dva nadređena s nerijetko različitim ciljevima; (2) *preklapajuća odgovornost*, tj. takva odgovornost kod koje dvije ili više osoba odgovaraju za izvršenje istih aktivnosti; (3) *raskorak ili jaz odgovornosti*, tj. situacije u kojima određeni zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti niti jednog pojedinca unutar organizacije, kao i sve one poslovne aktivnosti koje ne pridonose ostvarenju cilja.

Slično kao i raspon ovlasti (tj. kontrole), moguće je mjeriti i **raspon odgovornosti**, pod kojim se podrazumijeva broj svih izravno i neizravno podređenih jednom menadžeru na određenoj razini organizacijske piramide. Tako će, primjerice, raspon odgovornosti čelnog čovjeka organizacije iznositi ukupan broj zaposlenika tog poduzeća umanjen za jedan, ili, u slučaju direktora sa slike 3.5., ukoliko pretpostavimo da su sektori jednake veličine, on će biti 1:52. Raspon odgovornosti jedan je od razloga zašto su menadžeri, posebno oni na vrhu velikih organizacija, tako dobro plaćeni.⁷¹

Konačno, **standardizacija i formalizacija** također su u najužoj vezi sa složenošću organizacije i predstavljaju odgovor na viši stupanj strukturne diferencijacije. *Standardizacija* je stupanj do kojega su radna mjesta i procedure unutar organizacije standardizirani,⁷² tj. mjera do koje su eliminirane nepotrebne aktivnosti i utvrđene najbrže i najefikasnije metode rada na istovjetnim ili srodnim pozicijama. *Formalizacija*, kao širi pojam, podrazumijeva stupanj propisivanja organizacije, postojeću razinu standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno ne samo funkcioniranje organizacije nego i ponašanje njezinih članova.⁷³ Svrha i važnost formalizacije je u tome što ona članovima organizacije

⁶⁸ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 579-580.

⁶⁹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 194.

⁷⁰ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 580-581.

⁷¹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 576.

⁷² Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006.), *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Frenchs Forrest, str. 110.

⁷³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 389.

pokazuje smjer i daje upute za postupanje u određenim situacijama, omogućuje donošenje rutinskih odluka i unosi red u svakodnevno poslovanje.⁷⁴

Što je veći stupanj formalizacije u organizaciji, to se manje usmeno, a više pisano komunicira i dodjeljuju zadaci izvršiteljima (zaposlenicima), za razliku od organizacije s niskim stupnjem formalizacije, u kojoj dominira usmeno komuniciranje te usmena raspodjela zadataka. Složene organizacije znatno su i formalizirane, za razliku od manje složenih organizacija, koje su manje formalizirane.⁷⁵ Takva praksa nije nužno loša jer, dok se u manjim organizacijama posao može obavljati i neformalnim putem, veliki sustavi zahtijevaju uvođenje jasnih pravila i postojanje opisa poslova s jasnim zaduženjima.⁷⁶

S jedne strane, tako se u organizacijama vrlo često definiraju *standardne operative procedure* – formalne upute koje iscrpno opisuju svrhu i način obavljanja određenog posla ili rješavanja nekog problema. Riječ je o naučenome i dokumentiranom skupu pravila ponašanja koja primarno služe za obavljanje različitih zadataka, ali korisna su i za odlučivanje odnosno kontrolu.⁷⁷ S druge strane, organizacije provode i *sistematizaciju radnih mjesta*, kojom se propisuju ovlasti i odgovornosti pridružene svakom pojedinom radnom mjestu. Njezin glavni output su opisi poslova, kojima se pojašnjava provedena diferencijacija ukupnog zadatka organizacije do razine svakog pojedinog zaposlenika.

Viši ili niži stupanj diferencijacije zadataka utjecat će na sve strukturne aspekte složenosti organizacije, kako na njezinu formalizaciju i standardizaciju, tako i na raspon kontrole i odgovornosti menadžera te na položaj centralizacije odnosno decentralizacije odlučivanja i obavljanja posla. S obzirom da veće razlike među pojedincima uzrokuju nerazumijevanje, dovode do nesporazuma i pojave latentnih sukoba,⁷⁸ u svakoj situaciji je potrebno težiti što je moguće jednostavnijim organizacijskim rješenjima. U tom smislu je 1956. godine razvijen i Ashbyjev zakon, koji kaže da „organizacije ne bi smjele biti složenije nego što to tržište od njih zahtijeva“.⁷⁹ Međutim, kako u stvarnom svijetu materije, tako i u konceptualnom svijetu ljudi, danas prevladava rastuća hijerarhija diferencijacije i integracije različitosti, pri čemu svaka razina integracije omogućava sljedeću razinu diferencijacije. Takvo stanje stvari odražava se u sve većoj i većoj razini organizacijske složenosti.⁸⁰ Stoga, prema N. Worrenu,⁸¹ ključno menadžersko pitanje više nije na koji način maksimalno pojednostaviti organizacijsku strukturu, nego kako smanjiti složenost organizacije a da pritom zadržimo ili čak

⁷⁴ prilagođeno prema: Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014.), *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, Zagreb, str. 309.

⁷⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 363.

⁷⁶ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 599.

⁷⁷ Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014.), op. cit., str. 318.

⁷⁸ prilagođeno prema: Banner, D. K., Gagne, T. E. (1995.), *Designing Effective Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, str. 134.

⁷⁹ Kates, A., Galbraith, J. R. (2007.), op. cit., str. 23.

⁸⁰ Fairfield, J. (2007.), op. cit., str. 132.

⁸¹ Worren, N. (2012.), *Organisation Design: Re-defining complex systems*, Pearson, Harlow, str. 230.

unaprijedimo njezinu **funkcionalnost** – sposobnost ostvarivanja postavljenih ciljeva (npr. financijski rezultati, procesna uspješnost, zadovoljstvo kupaca i sl.). Odgovor na to pitanje djelomično je sadržan i uvjetovan kvalitetom integracije diferenciranih zadataka.

3.3. Organizacijska integracija

Diferencijacija sama po sebi ne može doprinijeti ostvarenju ciljeva organizacije. Ona predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet za oblikovanje organizacijske strukture. Naime, nakon što smo složeni organizacijski zadatak raščlanili na manje, jednostavnije dijelove, dodijelili posebne i pojedinačne zadatke organizacijskim jedinicama i pojedincima, potrebno je isto tako povezati i udružiti njihove pojedinačne napore u smislenu, organizacijsku cjelinu. Drugim riječima, diferencijacija zadataka zahtijeva integraciju, tj. ona je uvjet ili pretpostavka za njihovu integraciju.⁸²

Predstavljajući suprotni koncept diferencijaciji, **organizacijsku integraciju** moguće je definirati kao *kvalitetu suradnje* između različitih organizacijskih jedinica, grupa ili timova i radnih mjesta, koja se odražava u realizaciji prethodno diferenciranog, složenog organizacijskog zadatka. Riječ je o procesu povezivanja različitih dijelova organizacije u koherentnu cjelinu,⁸³ bilo vertikalno po razinama hijerarhije ili horizontalno putem lateralne suradnje. S obzirom da se podjelom rada ne može u potpunosti isključiti međuzavisnost, tj. da niti jedno radno mjesto ili organizacijska jedinica ne mogu biti u potpunosti samodostatni, nužno je uskladiti napore, posebice prirodom posla međusobno uvjetovanih organizacijskih dijelova.

Potreba za integracijom proizlazi upravo iz stupnja međuzavisnosti diferenciranih zadataka. Ukoliko složeni organizacijski zadatak raščlanimo na nekolicinu posebnih i pojedinačnih zadataka, sasvim je logično da će među takvim, jednostavnijim zadacima postojati određena međuzavisnost, tj. potreba za njihovim agregiranjem. Međuzavisnost može biti prisutna na različitim razinama organizacije. Zapravo, tamo gdje je došlo do diferencijacije (na razini organizacijske jedinice ili grupe/tima), potrebna je i integracija. Pritom, integracija ne podrazumijeva nužno upravljanje iz jednog mjesta (tzv. **vertikalna integracija**), tj. najmanje s n+1 razine na kojoj je prethodno provedena diferencijacija. Diferencirane zadatke moguće je integrirati i kroz lateralne mreže i poslovne procese, koji nisu nužno vidljivi na organizacijskom dijagramu (tzv. **horizontalna integracija**).⁸⁴ U prvom slučaju, više je riječ o *grupiranju* ili agregiranju dijelova koji su već prepoznati kao formalni dio veće jedinice (npr.

⁸² Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 310.; Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 358.

⁸³ Sadler, P. (1991.), *Designing Organizations*, Mercury Books, London, str. 63.

⁸⁴ Mohrman, S., Pillans, G. (2013.), op. cit., str. 47.

grupiranje zadataka u radno mjesto ili radnih mjesta u organizacijsku jedinicu), dok u drugom slučaju govorimo o *koordinaciji*, tj. zadatku razvoja neformalnih odnosa poprijeko granica koje razdvajaju različite, najčešće po važnosti ravnopravne organizacijske jedinice i pozicije (npr. suradnja između linijski nepovezanih radnih mjesta ili organizacijskih jedinica iste razine).⁸⁵ Iako različiti, ta dva smjera integracije međusobno se nadopunjuju. Radi boljeg razumijevanja, u nastavku će svaki najprije biti zasebno objašnjen.

3.3.1. Vertikalna integracija

Vertikalno grupiranje zadataka predstavlja izravan odgovor na vertikalnu diferencijaciju organizacije. Kroz podjelu rada i pridruživanje ovlasti i odgovornosti pojedinoj poziciji, određuje se i hijerarhija odnosa između članova organizacije. Cilj vertikalne integracije je koordinacija aktivnosti između vrha i dna organizacije, baš kao i vertikalna komunikacija te kontrola. Organizaciju je lakše integrirati vertikalno nego horizontalno. Takav način integracije je logičan i prirodan s obzirom na to da menadžer više razine ujedinjuje poslove na nižim razinama unutar određene organizacijske jedinice kojom upravlja.⁸⁶

Vertikalna integracija, kao *treći* korak oblikovanja organizacijske strukture, istovremeno podrazumijeva i *sadržajno grupiranje* sličnih ili srodnih aktivnosti unutar iste organizacijske jedinice (npr. svi računovodstveni poslovi bit će smješteni unutar sektora računovodstva) i *hijerarhijsko povezivanje* po njezinim različitim hijerarhijskim razinama (npr. poslovi prodaje, proizvodnje i nabave kao diferencirani zadaci unutar divizijskih jedinica). Sadržajna načela grupiranja istovjetna su prethodno prikazanim načelima departmentalizacije, samo što su suprotnog smjera, tj. ne dijele nego spajaju zadatke. S druge strane, organizaciju je moguće vertikalno integrirati i primjenom različitih **vertikalnih integrativnih mehanizama** kao što su ciljevi, planovi i budžeti, pravila i procedure, kontrolni mehanizmi i menadžerski informacijski sustavi. Ipak, kao najjednostavniji i prevladavajući mehanizam vertikalnog povezivanja potrebno je istaknuti i objasniti ulogu hijerarhije.

Hijerarhija ili **lanac zapovijedanja** predstavlja osnovno načelo povezivanja i kontroliranja posla uzduž različitih organizacijskih razina,⁸⁷ a može se definirati kao klasifikacija ljudi prema njihovu relativnom autoritetu i statusu unutar organizacije.⁸⁸ Ukoliko se pojavi problem koji zaposlenici ne znaju ili ne mogu riješiti, on se uvijek može a vrlo često i treba uputiti na višu hijerarhijsku razinu.⁸⁹ Hijerarhija ne postoji samo zbog kontrole načina

⁸⁵ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 5.

⁸⁶ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 164.

⁸⁷ Sinha, K. K., Van de Ven, A. H. (2005.), Designing Work Within and Between Organizations, *Organization Science*, 16(4): 393.

⁸⁸ Jones, G. R. (2007.), op. cit., str. 93.

⁸⁹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 174.

obavljanja posla, nego ona osigurava da pravi ljudi obavljaju prave zadatke u pravo vrijeme.⁹⁰ Hijerarhijski autoritet dolazi do izražaja kad se javi potreba za formalnim načinom povezivanja. To se događa uslijed rasta i razvoja organizacije, kad se povećava broj zaposlenika koji se počinju specijalizirati obavljajući različite vrste zadataka, što dovodi i do povećanja stupnja diferencijacije, koji pak otežava koordinaciju aktivnosti tako specijaliziranih zaposlenika.⁹¹

U današnjim je složenim organizacijama određeni oblik hijerarhije i strukture poželjan i neizbježan. To potvrđuju i trenutno najuspješnije organizacije koje, iako smanjuju broj hijerarhijskih razina, još uvijek zadržavaju nekoliko razina menadžmenta koje im omogućuju nesmetano funkcioniranje.⁹² S obzirom na postojanje različitih hijerarhijskih razina, kojih može biti više ili manje, u organizacijama postoje i različite **razine menadžmenta**. Najčešća je podjela na:

- (1) menadžere najviše razine,
- (2) menadžere srednje razine,
- (3) menadžere najniže (prve) razine.

Primarna je odgovornost **menadžera najviše razine** ili *vrhovnih menadžera* postavljanje organizacijskih ciljeva, definiranje strategije i utvrđivanje organizacijskog dizajna, kako bi se organizacija uspješno prilagodila promjenljivoj okruženju.⁹³ Riječ je o ljudima koji trebaju imati široka znanja iz različitih segmenata poslovanja te veliko iskustvo, moralne i etičke vrijednosti te leaderske sposobnosti.⁹⁴ U ovu kategoriju spadaju osobe koje zauzimaju sljedeće pozicije: predsjednik, potpredsjednik, generalni direktor, glavni izvršni direktor, direktor poduzeća, zamjenik ili pomoćnik direktora poduzeća, član uprave i sl. Neovisno o mogućnosti postojanja nekolicine menadžera najviše razine unutar velikih poslovnih sustava, svaka organizacija ima svojeg prvog čovjeka – **glavnog izvršnog direktora** (engl. *Chief Executive Officer* – *CEO*; riječ je o predsjedniku uprave ili glavnom direktoru poduzeća) odnosno osobu s najvećim ovlastima, koja je u konačnici odgovorna za postavljanje korporativne strategije, definiranje poslovne politike i ostvarivanje poslovnog (ne)uspjeha. Ona odgovara skupštini i/ili nadzornom odboru, organima upravljanja koji imaju najveći formalno-pravni autoritet. Riječ je o najmoćnijoj osobi u organizaciji zato što ona kontrolira alokaciju resursa i strateški upravlja svakodnevnim poslovanjem.⁹⁵

⁹⁰ Kinicki, A., Williams, B. K. (2006.), *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, Boston, str. 248-249.

⁹¹ Jones, G. R. (2007.), op. cit., str. 118.

⁹² Kinicki, A., Williams, B. K. (2006.), op. cit., str. 248-249.

⁹³ Daft, R. L. (2007.), *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-Western, Mason, str. 156.

⁹⁴ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 170.

⁹⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 570.

Unutar velikih organizacija vrlo je važna i uloga **srednje razine menadžmenta**, poveznice između najviše i najniže menadžerske razine odnosno samih operativnih radnika. S obzirom na svoj položaj, *menadžeri srednje razine* utvrđuju ciljeve i politiku organizacijske jedinice kojom upravljaju, a u dogovoru sa svojim kolegama na istoj razini ili nadređenima utvrđuju i moguće odnose između različitih organizacijskih jedinica. Štoviše, oni čine jedan od ključnih integrativnih mehanizama organizacije jer nastoje operacionalizirati strateške ciljeve i realizirati zacrtanu strategiju. Uslijed raznolikosti svoje uloge (istovremeno su podređeni, kolege i nadređeni) i širokog obuhvata (najveći broj hijerarhijskih razina, tj. n-3), može se reći da menadžeri srednje razine omogućuju ili sprječavaju komunikaciju i koordinaciju poprijeko organizacije.⁹⁶ Najčešće zauzimaju sljedeće pozicije: direktor divizije ili poslovne jedinice, direktor poslovne funkcije, menadžer područja, voditelj sektora, direktor proizvoda, vlasnik procesa, načelnik, voditelj službe, pročelnik katedre ili predstojnik zavoda, voditelj ili šef odjela.

Menadžeri najniže (prve) razine ili *nadzornici* kontroliraju izvršavanje aktivnosti na najnižoj, operativnoj organizacijskoj razini. Oni odlučuju o metodama rada i alokaciji posla, tj. utvrđuju ciljeve i zadatke pojedinih radnih skupina. Upravo zbog prirode svoga posla i izravnog kontakta s izvršiteljima, oni uglavnom obavljaju operativne zadatke i imaju operativnu odgovornost pa bolje razumiju koje rezultate je moguće ostvariti i uz kolike troškove.⁹⁷ S obzirom na to da se organizacijska piramida širi što se više spuštamo prema nižim razinama, to će najveći broj menadžera u organizaciji obnašati upravo ovu nadzorničku funkciju.⁹⁸ Među pozicije koje popunjavaju menadžeri najniže razine ubrajaju se: nadzornik, menadžer ureda, voditelj ili šef odsjeka, šef pogona, voditelj smjene, poslovođa i slične pozicije.

Neovisno o broju razina unutar organizacije, neophodno je razlikovati organizacijske od menadžerskih razina, kao što je i prikazano na slici 3.8. Dok prve obuhvaćaju sve zaposlenike od vrha do dna organizacije, druge se odnose samo na rukovodeće osoblje pa je njihov broj n-1, s obzirom da zaposlenici najniže razine u organizaciji (operativni radnici) nisu nikome nadređeni, tj. nemaju nikoga ispod sebe u zapovijednom lancu.

⁹⁶ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 171-172.

⁹⁷ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 172.

⁹⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 33-45.

Slika 3.8. Organizacijske razine i razine menadžmenta



Uloga menadžera bilo koje razine je neupitna. Bez njihova prisustva i jasnog definiranja vertikalnih ovlasti i odgovornosti, u organizaciji bi vrlo brzo zavladao nered i stanje kaosa. Drugim riječima, postojanje hijerarhije i lanca zapovijedanja, koji se odražava kroz proces odlučivanja, neizbježna je i korisna praksa bilo koje organizacije. Svaka organizacija treba u određenoj mjeri imati svoju hijerarhiju odlučivanja.⁹⁹ Ipak, nije dovoljno osloniti se samo na vertikalni način povezivanja, jer on vrlo često usporava obavljanje posla, uzrokuje sukobe, a podložan je i manipulaciji informacijama. Glavne probleme vertikalne integracije moguće je ublažiti istovremenim, horizontalnim povezivanjem različitih pojedinaca unutar organizacije.

3.3.2. Horizontalna integracija

Nakon što prethodno diferencirane zadatke na osnovu sličnosti ili srodnosti hijerarhijski grupiramo u radna mjesta i organizacijske jedinice, neophodno je da tako grupirane zadatke još i horizontalno povežemo. **Horizontalno povezivanje zadataka** ili **horizontalna integracija** predstavlja četvrti, završni korak oblikovanja organizacijske strukture i podrazumijeva koordinaciju između organizacijskih jedinica na istoj hijerarhijskoj razini ili u različitim, vertikalno nepovezanim dijelovima organizacije.¹⁰⁰

Horizontalna koordinacija presijeca vertikalnu strukturu organizacije i nužna je za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Naime, da bi se unutar neke organizacije obavio posao, često je potrebna suradnja dviju ili više organizacijskih jedinica.¹⁰¹ Što je veća strukturna diferencijacija organizacije, to će ujedno biti i veća važnost poslovnih procesa¹⁰² odnosno procesnih aspekata organizacije kao što su međuzavisnost posla, standardizacija i koordinacija. Iako su organizacijske jedinice najčešće tako formirane da u većoj ili manjoj

⁹⁹ Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014.), op. cit., str. 307.

¹⁰⁰ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 164.

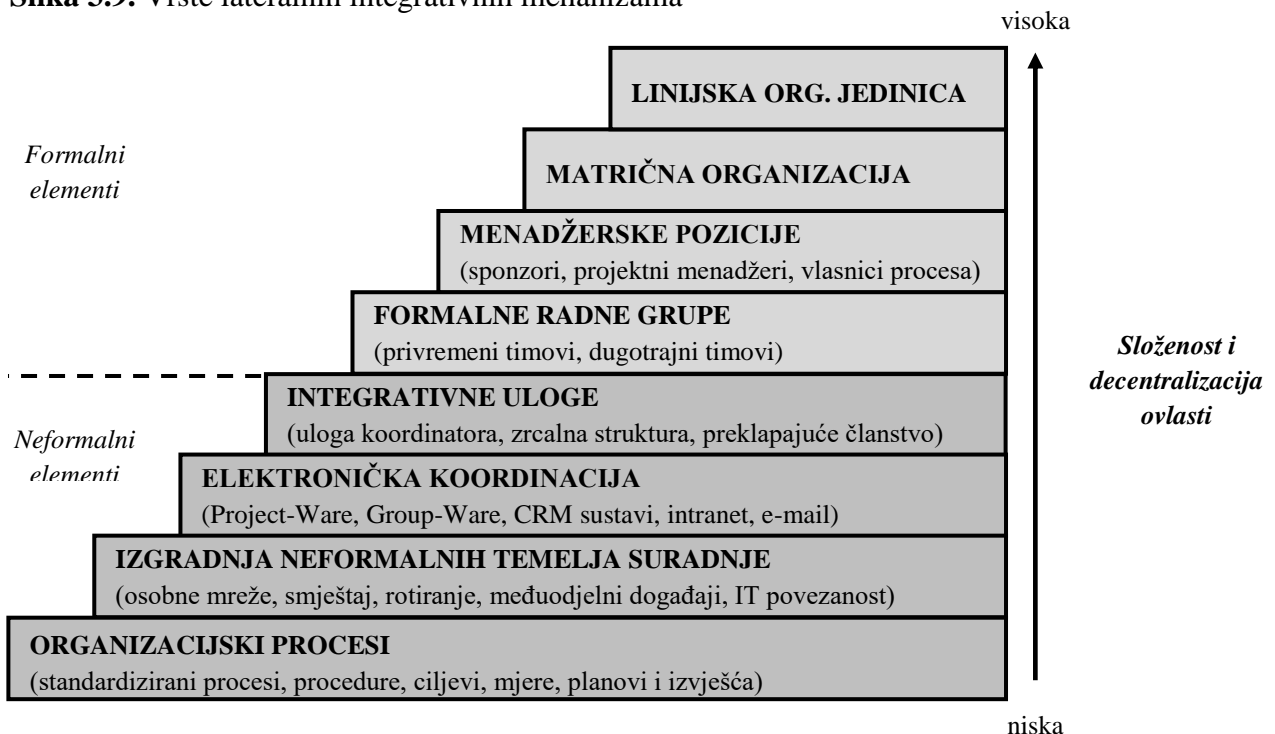
¹⁰¹ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 297.

¹⁰² Galbraith, J. R. (2014.), *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 4.

mjeri samostalno mogu obavljati dodijeljene im poslovne aktivnosti, određena razina međuzavisnosti posla će uvijek postojati. **Sučelja** između radnih mjesta i organizacijskih jedinica – dodirne točke u kojima jedna strana završava svoj posao, a druga ga započinje tj. nastavlja, ukazuju na položaj međuzavisnosti unutar organizacije. Ovisno o položaju i vrsti međuzavisnosti, bit će potrebna i odgovarajuća razina lateralne suradnje.

Lateralnu suradnju između različitih dijelova i članova organizacije moguće je ostvariti primjenom **lateralnih integrativnih mehanizama**. Oni predstavljaju strukturne mogućnosti i sredstva koja mogu poboljšati horizontalnu koordinaciju i informacijske tijekove. Pritom, svaki mehanizam u određenoj mjeri omogućuje zaposlenicima veći kapacitet procesuiranja i razmjene informacija.¹⁰³ Iako su neki od lateralnih integrativnih mehanizama dobro poznati i širom prisutni u našoj svakodnevnoj poslovnoj praksi (npr. odbori, komisije, povjerenstva, radne skupine, specijalizirane uloge, savjetnici i sl.), potrebno je dati sistematizirani prikaz postojećih mehanizama, kako bi menadžeri mogli sami procijeniti i odlučiti koji od ponuđenih najbolje odgovara potrebama njihove organizacije. Mehanizmi horizontalne koordinacije formiraju kontinuum mogućih opcija koji započinje s *neformalnim* (organizacijski procesi, neformalni odnosi, elektronička koordinacija, integrativne uloge), a završava s *formalnim* elementima (formalne radne grupe ili timovi, menadžerske pozicije, matična organizacija, linijska organizacijska jedinica), kao što je i prikazano na sljedećoj slici.¹⁰⁴

Slika 3.9. Vrste lateralnih integrativnih mehanizama



Izvor: Hernaus, T. (2011.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, str. 189.

¹⁰³ Daft, R. L. (2007.), op. cit., str. 195.

¹⁰⁴ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 189.

Organizacijski procesi su najjednostavniji oblik horizontalnog povezivanja koji se temelji na postavljenim ciljevima i planovima, načinu mjerenja i izvještavanja, utvrđenim pravilima i standardnim operativnim procedurama. Upravo poslovni procesi (slijed aktivnosti koji pretvara *inpute* u *outpute*, npr. proces ispunjenja narudžbi, razvoj novog proizvoda) kao jezgra funkcioniranja organizacije¹⁰⁵ stvaraju dodanu vrijednost, kako za organizaciju (primjerice kroz veću operativnu efikasnost i bolju iskorištenost kapaciteta), tako i za kupce (npr. brža usluga ili kvalitetniji i jeftiniji proizvod). Nerijetko, poslovni procesi predstavljaju i glavni mehanizam za upravljanje složenošću organizacijske strukture,¹⁰⁶ jer ublažuju rigidnost vertikalne dimenzije organizacije. Kroz definiranje i dokumentiranje poslovnih procesa potiče se transparentnost poslovanja i određuju dodirne točke između različitih organizacijskih jedinica.

Neformalni odnosi, poput izravnog kontakta između zaposlenika koji imaju zajednički problem, najjednostavniji je i najjeftiniji oblik lateralne veze. Neformalni odnosi proizlaze iz ljudske prisnosti i povezanosti ljudskih potreba. Najčešće se temelje na prijateljstvu ili interesima. Iako neformalna organizacija u pravilu nastaje spontano, moguće je na različite načine potaknuti razvoj interpersonalnih odnosa u organizaciji i to kroz: dijeljenje ili blizinu radnog prostora (ko-lokacija), rotacije na poslu, međusobne kontakte na sastancima, zajednički rad u timovima, zajedničke treninge i društvena događanja.

Elektronička koordinacija uključuje primjenu informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) za komuniciranje i koordinaciju između različitih organizacijskih jedinica i pojedinaca što menadžerima i zaposlenicima širom organizacije omogućuje rutinsku izmjenu informacija o problemima, prilikama, aktivnostima ili odlukama.¹⁰⁷ Ti sustavi trebaju biti međusobno kompatibilni jer optimalno upravljanje poslovnim procesima zahtijeva da oni integriraju različite dijelove organizacije.¹⁰⁸ Prvi korak u takvu povezivanju bio bi uspostavljanje organizacijskih sustava za svako funkcijsko područje (tzv. funkcijski moduli), dok je krajnji cilj integrirati sve poslovne funkcije na razini jedinstvenoga informacijskog, najčešće ERP sustava.¹⁰⁹ Temelj ovog mehanizma horizontalne koordinacije su formalizirani, dobro definirani poslovni procesi koji jasno propisuju koje korake je potrebno poduzeti, na koji način posao teče između organizacijskih jedinica, koje se pritom informacije izmjenjuju itd. Elektronička koordinacija je učinkovita u situacijama kad posao slijedi rutinske korake s prisutnom, ali jako niskom, razinom nesigurnosti.¹¹⁰

¹⁰⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 298.

¹⁰⁶ Mohrman, S., Pillans, G. (2013.), op. cit., str. 15.

¹⁰⁷ Daft, R. L. (2007.), op. cit., str. 195.

¹⁰⁸ Mohrman, S. A., Cohen, S. G., Mohrman, A. M. (1995.), *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 185.

¹⁰⁹ Galbraith, J. R. (2002.), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 46.

¹¹⁰ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 190.

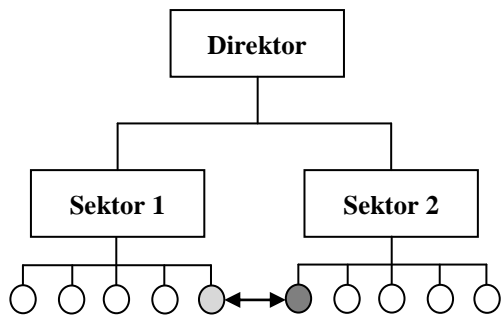
Integrativne uloge također je moguće okarakterizirati kao neformalne lateralne integrativne mehanizme pri kojima pojedinci zapravo ne nadgledaju neki specifičan posao već asistiraju menadžerima pri koordinaciji posla.¹¹¹ Postoji nekoliko mogućih oblika integrativnih uloga. Tako *uloga koordinatora* obično povezuje dvije organizacijske jedinice, tj. pojedinac koji ima takvu ulogu odgovoran je za koordinaciju između organizacijskih jedinica. U svakoj organizacijskoj jedinici definira se takva uloga, tako da organizacijske jedinice međusobno komuniciraju i razmjenjuju informacije preko svojih koordinatora za vezu. *Preklapajuće članstvo* još je jedan oblik integrativne uloge pri kojemu je pojedinac istovremeno raspoređen u dvije organizacijske jedinice. Pritom, jedna organizacijska jedinica mu je matična, dok je u drugoj na „privremenom“ radu. Sjedeći na dva „stolca“, komunikacija i suradnja između organizacijskih jedinica ostvaruje se kroz ili pomoću osobe s „dvojnim članstvom“. Konačno, *zrcalna struktura* predstavlja treći oblik integrativne uloge, iako je u ovom slučaju zapravo riječ o neformalnom povezivanju zaposlenika s istim ulogama, zadacima i odgovornostima iz različitih dijelova organizacije. Naime, funkcijska područja u različitim divizijama su identična čime se olakšava i ubrzava donošenje funkcijskih odluka, komunikacija između „divizijskih“ funkcija također postaje brža, kao i vrijeme reakcije pojedine divizije na događaje iz njezinog specifičnog okruženja. Ipak, postoji opasnost da „divizijske“ funkcije izgube dubinu specijalizacije, tj. da dođe do dupliranja ljudi na istim funkcijskim poslovima koji se obavljaju u različitim divizijama. Stoga, ako se javi potreba za koordiniranjem većeg broja sličnih ili istih organizacijskih, u ovom slučaju funkcijskih jedinica, treba koristiti složeniji oblik integracije poput radnih grupa ili menadžerskih pozicija.¹¹² Objašnjene integrativne uloge grafički su prikazane na sljedećoj slici.

¹¹¹ Galbraith, J. R. (1977.), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading, str. 152.

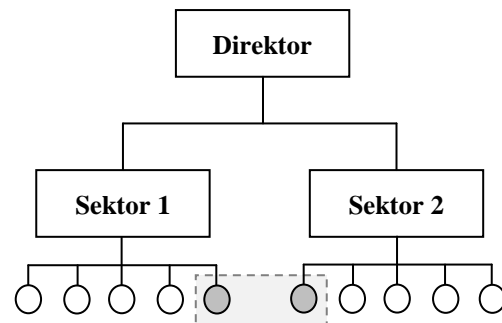
¹¹² Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 190-191.

Slika 3.10. Integrativne uloge pojedinaca u organizacijskoj strukturi

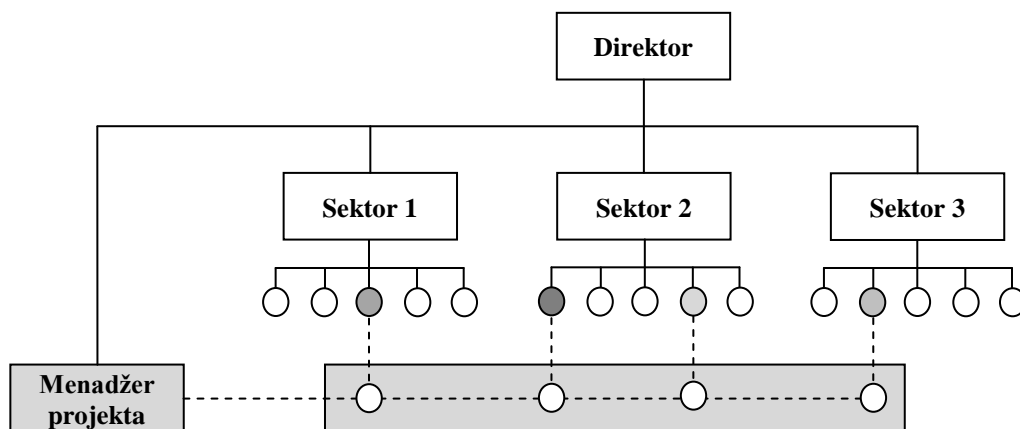
a) Uloga koordinatora



b) Preklapajuće članstvo



c) Menadžerska pozicija integratora



Formalne radne grupe ili **timovi** skuplji su oblik povezivanja i to zato što služe kao dodatak dobrovoljnim i neformalnim radnim grupama, ali ih pritom ne zamjenjuju. One pružaju potencijal za proizvodnju proizvoda i pružanje usluga brže od konkurencije, uz niže troškove i višu kvalitetu.¹¹³ S većom potrebom za integracijom poslovnih procesa javlja se i potreba za hijerarhijom timova koji djeluju na različitim razinama organizacijskog sustava.¹¹⁴ Takvi kolektivni oblici participacije služe kao mehanizmi za politički nastup, dijeljenje informacija, rješavanje nesporazuma i otklanjanje problema, razvoj novih ideja i sl.¹¹⁵ Prema trajanju, moguće je razlikovati *privremene* i dugotrajne ili *stalne* formalne radne grupe/timove. U prvu kategoriju spadaju projektni timovi i timovi unapređenja, dok drugu kategoriju čine radni timovi, integrirajući i procesni timovi, koji najčešće predstavljaju **preklapajuće strukture**.¹¹⁶ Drugim riječima, to znači da se zaposlenici i dalje dominantno grupiraju i raspoređuju prema funkcijskim ili divizijskim područjima, ali na redovnoj osnovi i međusobno surađuju kroz međufunkcijske timove.

¹¹³ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 548.

¹¹⁴ Mohrman, S. A. (1992.), *The Emerging Prominence of The Lateral Organization*, CEO Publication, G 93-1 (221), University of Southern California, Los Angeles, str. 13.

¹¹⁵ Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), op. cit., str. 548.

¹¹⁶ Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Redep, N., Hernaus, T. (2014.), op. cit., str. 308.

Menadžerske pozicije su najskuplji lateralni integrativni mehanizam jer se ta radna mjesta kreiraju isključivo za poslove koordinacije.¹¹⁷ Iako je riječ o vrsti integrativne uloge, ona je zasebno izdvojena jer je formalna i stalna pozicija. Menadžersku ulogu integratora je najteže provesti u usporedbi sa svim ostalim integrativnim ulogama. Ona zahtijeva zapošljavanje skupine zaposlenika/menadžera koji će raditi puno radno vrijeme na poslovima koordinacije, odnosno, čiji će glavni zadatak biti integracija napora zaposlenika i organizacijskih jedinica iz različitih dijelova organizacije. Integratori pritom mogu unijeti konfuznost u uloge i odgovornosti zaposlenika, a njihovom se pojavom često povećava i mogućnost sukoba zbog donekle suprotstavljenih pogleda na obavljanje posla. Najčešći nazivi za ovakve pozicije su: sponzori, projektni menadžeri, vlasnici procesa i sl. Osobe na ovim pozicijama najčešće imaju formalni autoritet, iako se među njih mogu uvrstiti i pozicije savjetnika na najvišim menadžerskim razinama, čija se štabna uloga uglavnom temelji na karizmatском i/ili tradicionalnom autoritetu.

Najsloženiji oblik lateralnih integrativnih mehanizama je **matrična organizacija**. Da bi se stvorila matrica, uloga integratora postaje pozicija u linijskoj organizaciji. Tako će, primjerice, osoba koja radi u funkcijskoj organizacijskoj jedinici ili u projektnom timu dobiti drugog nadređenog. Kod ove vrste organizacijske strukture, poduzeće ima dvije ravnopravne linije organizacije odnosno dimenzije organiziranja. Matrica se koristi samo onda kad postoji potreba za uravnoteženjem moći¹¹⁸ ili za istodobnim naglašavanjem različitih dimenzija poslovanja poput proizvoda, kupaca ili tržišta.¹¹⁹ Konačno, **linijska organizacijska jedinica** je najsnažniji lateralni integrativni mehanizam pri kojemu su ključne organizacijske jedinice zapravo one horizontalno usmjerene pa se često nazivaju i lateralnim ili integrativnim organizacijskim jedinicama, s obzirom da objedinjuju poslove koje obavljaju zaposlenici različitih funkcijskih znanja (npr. odjel za koordinaciju poslovanja, odjel za upravljanje lancem vrijednosti, odjel za upravljanje lancem dobave).

Navedeni oblici lateralnih integrativnih mehanizama kumulativne su prirode. Prva četiri neformalna mehanizma temelje se na neobvezujućoj komunikaciji i suradnji između različitih pojedinaca i organizacijskih jedinica. Preostala četiri su formalne prirode i njihova se koordinacija formalizira i propisuje organizacijskom strukturom. Primjena formalnih, složenijih lateralnih integrativnih mehanizama povećava troškove organizacijskog rješenja, dok koordinacija postaje vremenski sve zahtjevnija.¹²⁰ Stoga, organizacije trebaju koristiti složenije oblike mehanizama samo onda i u onoj mjeri u kojoj je to stvarno i potrebno. Neovisno o napravljenom izboru, svaki oblik horizontalnog povezaivanja zahtijevat će i određenu pozornost i podršku menadžmenta.

¹¹⁷ Galbraith, J. R. (2002.), op. cit., str. 46.

¹¹⁸ Galbraith, J. R. (2002.), op. cit., str. 47.

¹¹⁹ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 191.

¹²⁰ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 192.

3.4. Načela diferencijacije i integracije organizacije

3.4.1. Utjecaj okoline na stupanj diferencijacije i integracije organizacije

Okolina u kojoj se nalazimo i djelujemo izravno ili neizravno utječe na sve nas. Isto vrijedi i za organizacije i njihovu internu praksu diferencijacije i integracije zadataka. Štoviše, može se reći da okolina dominantno uvjetuje stupanj diferencijacije, a samim time i razinu integracije. Iako će utjecaj okoline kao vanjskog čimbenika organizacije detaljnije biti objašnjen u zasebnom poglavlju, ovdje je potrebno naglasiti da je **(ne)izvjesnost okoline** važna odrednica složenosti organizacije. Tako će različita okruženja zahtijevati različite stupnjeve diferencijacije i integracije unutar organizacijskih jedinica, kao i različitu diferencijaciju i integraciju među organizacijskim jedinicama.¹²¹

Ukoliko žele biti uspješne, organizacije trebaju uspostaviti ravnotežu između diferencijacije i integracije, koja istodobno treba biti usklađena i s razinom nesigurnosti u okruženju.¹²² Što je prisutno manje odstupanje složenosti organizacije od zahtjeva okoline, to će i poslovni rezultati biti bolji. Primjerice, organizacije koje žele biti uspješne u nesigurnom okruženju imat će visok stupanj diferencijacije i integracije, dok one u stabilnom okruženju obilježavat će niži stupanj navedenih dimenzija.¹²³ Slijedom toga, prodajno i tehničko osoblje u telekomunikacijskoj kompaniji, koja nudi veliki broj različitih usluga zasnovanih na najnovijim tehnološkim dostignućima, bit će u većoj mjeri diferencirano kako bi se omogućila veća specijalizacija zaposlenika, ali će isto tako oni, zbog veće međuzavisnosti posla i potrebe za koordinacijom, biti uključeni u rad brojnih međufunkcijskih timova sa ciljem razvoja novih usluga ili pružanja cjelovite usluge kupcima. S druge strane, osobe zaposlene u ministarstvima obavljat će poslove definirane sukladno *Uredbi o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi*,¹²⁴ koja se pak vrlo rijetko ili skoro uopće ne mijenja. Samim time, poslovi državnih službenika bit će u manjoj mjeri diferencirani i integrirani, s obzirom da nisu podložni čestim promjenama bilo zakonske regulative ili vrste usluga koje pružaju građanima. Detaljnije objašnjenje poželjnog odnosa između neizvjesnosti okoline, diferencijacije i integracije zadataka i njegova utjecaja na organizacijsku uspješnost dano je u sljedećem prikazu.

¹²¹ French, W. L., Bell Jr., C. H. (1984.), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice Hall, New Jersey, str. 191.

¹²² Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), op. cit., str. 132.

¹²³ Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 162.

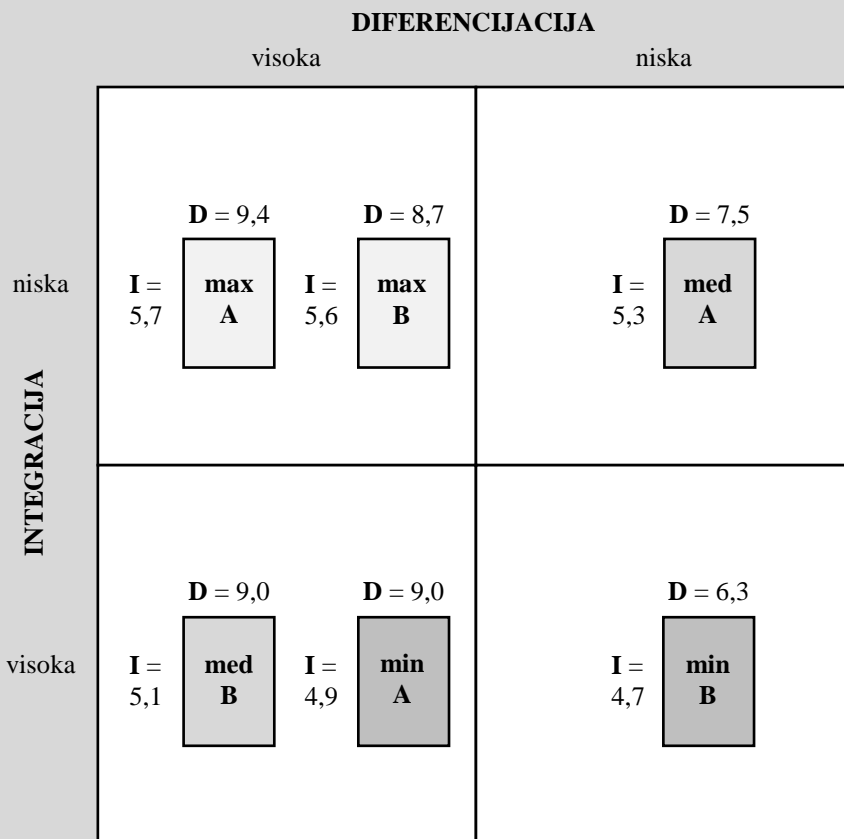
¹²⁴ NN (2007) Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi, Narodne novine, br. 77.

Prikaz 3.3. Diferencijacija, integracija i uspješnost organizacije u različitim uvjetima okoline

P. R. Lawrence i J. W. Lorsch nastojali su utvrditi je li uopće moguće da organizacije istovremeno ostvare i visoku razinu diferencijacije i snažnu integraciju neophodnu za uspješno poslovanje na konkurentskom tržištu. Točnije, htjeli su vidjeti mogu li se kvalitetno povezati diferencirana radna mjesta i organizacijske jedinice bez smanjivanja njihova fokusa na dodijeljene im specifične zadatke. Analizirajući šest organizacija iz industrije plastike izračunali su i usporedili prosječne vrijednosti diferencijacije i integracije između organizacijskih jedinica unutar svake od promatranih poduzeća. Njihovi nalazi su bili sljedeći:

- Dvije visoko uspješne organizacije (max A i max B) imale su ujedno i najviše vrijednosti diferencijacije i integracije zadataka. U konkretnim organizacijama, diferencijacija između njihovih organizacijskih jedinica bila je više usklađena sa zahtjevima okoline nego što je to bio slučaj kod ostalih organizacija. Menadžeri su istaknuli da organizacijske jedinice jako dobro međusobno surađuju, što je vidljivo i iz komentara voditelja sektora istraživanja: *„U posljednje vrijeme imamo jako dobre odnose sa sektorom proizvodnje. Kada razvijemo prototip novog proizvoda, proizvodni radnici zajedno s nama prolaze kroz specifikacije i slijede predložene procedure.“*
- Dvije srednje uspješne organizacije (med A i med B) nisu uspjevale istovremeno ostvariti potrebne razine diferencijacije i integracije. One su, čini se, smanjile diferencijaciju zbog bolje integracije i obrnuto. Srednje uspješna organizacija A relativno je dobro integrirala organizacijske jedinice, ali njezin stupanj diferencijacije je bio jako nizak. Organizacijske jedinice mogle su međusobno raditi zajedno, ali zbog toga što se nisu previše međusobno razlikovale. S druge strane, srednje uspješna organizacija B ostvarila je visoku diferencijaciju, ali očigledno na teret efikasne suradnje među organizacijskim jedinicama i nemogućnosti donošenja zajedničkih odluka. Postojali su brojni problemi unutar organizacije. Primjerice, dva menadžera u Sektoru istraživanja opisali su probleme s kojima su se susretali kako bi ostvarili međuodjelnu suradnju. Prvi je rekao: *„Mislim da je najveći problem komunikacija s integrirajućom jedinicom da bismo uopće mogli saznati koje su potrebe. Trebamo znati koje su potrebe prodajnog i proizvodnog osoblja. Oni zaprimaju pritužbe kupaca. Kad bismo znali s čime kupci nisu zadovoljni, mogli bismo pomoći.“* Drugi je nadodao: *„Na trenutke suradnja s proizvodnjom nije bila baš najuspješnija. Proizvodni radnici ponekad na nas gledaju kao na strana „tijela“, iako izvode eksperimentalne procese koje smo mi razvili.“*

Slika 3.11. Diferencijacija^a, integracija^b i uspješnost organizacija iz industrije plastike



Napomena:

^a viša prosječna vrijednost diferencijacije podrazumijeva veću diferencijaciju organizacije

^b viša prosječna vrijednost integracije podrazumijeva učinkovitu integraciju.

- Slabo uspješna organizacija min B sastojala se od organizacijskih jedinica koje su bile vrlo slične prema strukturi i orijentaciji te koje nisu bile sposobne ostvariti učinkovitu integraciju. To zapravo potvrđuje da nedovoljna diferencijacija i integracija smanjuju uspješnost poduzeća. Druga slabo uspješna organizacija, min A, dok je imala dobro diferencirane organizacijske jedinice, ostvarila je drugu najnižu razinu integracije od svih promatranih organizacija. Primjerice, menadžeri prodaje i istraživanja u toj organizaciji raspravljali su o problemima na sljedeći način: „Nisam siguran da je prodaja dovoljno rano uključena u vrednovanje novih proizvoda. Moj osjećaj je da bismo mogli uštedjeti mnogo vremena sektoru istraživanja kad bi nas ranije uključili u proces razvoja. Način na koji su stvari trenutno postavljene, u potpunosti nas izoliraju od onoga što se događa s novim proizvodima... Kao izvor tržišnih informacija, prodajno osoblje na terenu je jako raspršeno i radi na toliko puno stvari da nam ne mogu pružiti korisne informacije. Trebali bi biti jako dobar izvor informacija o primarnim potrebama tržišta i kupaca, no nažalost oni to nisu... Nedostaje nam koordinacija u implementaciji

novog proizvoda iz laboratorija do tržišta. Ponekad je potrebno čak dvije godine da prodajno osoblje pogurne novi proizvod na tržištu. “

Za razliku od visoko i srednje uspješnih organizacija kojima je to pošlo za rukom, slabo uspješne organizacije nisu udovoljile zahtjevima okoline za visokom diferencijacijom i integracijom. Srednje uspješne organizacije, dok su uspjele doseći bilo traženi stupanj diferencijacije ili potrebnu razinu integracije, nisu uspjele ostvariti oboje. Visoko uspješne organizacije došle su najbliže i skoro su u potpunosti ispunile zahtjeve za visoko diferenciranim organizacijskim jedinicama, kao i potrebu za njihovom kvalitetnom integracijom. Čini se da postoji vrlo čvrsta veza između stupnja do kojeg su te organizacije uspjele udovoljiti zahtjevima tržišta za diferencijacijom i integracijom i njihove sposobnosti da se uspješno nose sa svojim okruženjem.

Izvor: Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, str. 49-53.

Čak i unutar iste organizacije, njezini različiti dijelovi vrlo često nisu pod jednakim utjecajem okoline pa ne trebaju biti u jednakoj mjeri ni vertikalno niti horizontalno diferencirani odnosno integrirani. S obzirom na prirodu i svrhu posla koji obavljaju, aktivnosti nekih organizacijskih jedinica bit će u većoj mjeri međusobno nepovezane (npr. aktivnosti sektora marketinga i sektora održavanja), dok će druge organizacijske jedinice prirodno biti povezane i zahtijevat će veću suradnju i razmjenu informacija (npr. aktivnosti sektora inženjeringa i sektora proizvodnje). Iako i *P. Sikavica*¹²⁵ ističe da će temeljna razlika proizaći iz *sadržaja posla* kojim se bavi neka organizacijska jedinica, složenost odnosno **stupanj diferencijacije i integracije** organizacijskih jedinica kao strukturnih blokova organizacije međusobno će se razlikovati ovisno i o nizu drugih čimbenika.

Ponajprije, razlike u složenosti proizlaze i iz *obuhvata posla*, tj. broja ljudi koje organizacija zapošljava. Ako, primjerice, usporedimo dva ekonomska fakulteta od kojih jedan ima preko 200 nastavnika, a drugi tek oko 50, isti će se korpus znanja na ta dva fakulteta potpuno različito diferencirati i integrirati. Uzmemo li za jedinicu diferencijacije jedan predmet (kolegij), onda će na većim fakultetima biti moguće izvoditi nastavu iz puno većeg broja kolegija, i na većem broju studijskih smjerova, nego što će biti u manjem. Također će se razlikovati i integracija podijeljenih poslova, u ovom slučaju nastavnih predmeta, u veći ili manji broj katedri ili zavoda kao temeljnih znanstveno-nastavnih jedinica na fakultetu.¹²⁶

¹²⁵ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 355.

¹²⁶ prilagođeno prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 303.

Nadalje, vrlo važni kriteriji dizajna organizacijskih jedinica bit će i *brzina te učestalost proizvodnih i/ili uslužnih inovacija*, kao i *intenzitet tehnoloških i tržišnih promjena*.¹²⁷ Na primjeru financijske institucije, možemo vidjeti da će sektor pravnih poslova u pravilu biti manje diferenciran nego što je to slučaj sa sektorom poslovanja s građanstvom, ne samo zbog većeg broja djelatnika unutar organizacijske jedinice, nego i zbog toga što zakonska regulativa predstavlja relativno stabilan čimbenik poslovanja, za razliku od poteza konkurenata ili promjenljivih zahtjeva klijenata koji su učestali i nepredvidivi.

Stupanj diferencijacije i integracije organizacije često će biti i posljedica *osobnih preferencija menadžera*, bilo vezanih uz ulazak u nove djelatnosti ili širenje na nova tržišta, bilo kada je riječ o odabiru pojedinih, menadžeru prihvatljivih organizacijskih rješenja.¹²⁸ Složeniji zadaci (npr. poslovanje s različitim proizvodima na međunarodnim tržištima) zahtjevat će i formiranje novih organizacijskih jedinica i pozicija, kako bi se odgovorilo na novonastale, specifične zahtjeve poslovanja. Dodatno, stupanj diferencijacije i integracije korisno je prilagoditi i sukladno *zahtjevima i prirodi zadataka* koji se obavljaju unutar neke organizacijske jedinice ili na nekom radnom mjestu.¹²⁹ U slučaju predvidljivih zadataka, bit će razvijene specifične procedure i postojat će detaljni opisi poslova. Kod nepredvidljivih zadataka, organizacija posla će biti podložna brzom prilagodbi i širem definiranju djelokruga rada pojedinaca i pripadajućih organizacijskih jedinica.

U konačnici, neovisno o razlozima više ili niže diferencijacije zadataka, ključno je da organizacija ostvari nužnu razinu koordinacije ili tzv. **kvazi-integraciju**,¹³⁰ što podrazumijeva integraciju zadataka u onim područjima organizacijskog djelovanja koja su ključna za nesmetanu realizaciju postavljenih strateških ciljeva. Pritom, lakše je ostvariti vertikalnu koordinaciju jer je ona zatvorena u prostor jedne organizacijske jedinice i pod nadležnošću jednog menadžera. Mnogo je teže omogućiti uspješnu horizontalnu koordinaciju napora različitih organizacijskih jedinica, s obzirom da su one odgovorne svaka za svoj djelokrug rada, iako sve zajedno bi trebale sinkronizirano djelovati u realizaciji skupnih ciljeva organizacije.

Ostvarivanje dobre koordinacije u organizaciji postaje još veći izazov kod prostorno diferenciranih i iznimno složenih organizacija. Naime, prostorna diferencijacija stavlja naglasak na horizontalnu koordinaciju, a složena organizacija podjednako je povezana i s horizontalnom i s vertikalnom koordinacijom. Budući da su velike i složene organizacije u praksi decentralizirane, to još više otežava koordinaciju u njima. Neovisno o broju zaposlenih,

¹²⁷ Graubner, M. (2006.), op. cit., str. 44-45.

¹²⁸ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 59.

¹²⁹ Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), op. cit., str. 227.

¹³⁰ Ketokivi, M., Schroeder, R., Turkulainen, V. (2006.), *Organizational differentiation and integration: A new look at an old theory*, Working paper No 2006/2, Helsinki University of Technology, Espoo, str. 2.

organizacija ne može funkcionirati ako se istodobno ne odvijaju i prožimaju horizontalna i vertikalna koordinacija posla.¹³¹

Tamo gdje izostane odgovarajuća razina koordinacije javlja se neefikasnost koja se manifestira udvostručavanjem posla, nejasnim i nepovezanim ulogama, zastojećima u poslovnim procesima, nerealizacijom projekata i dvosmislenim tržišnim nastupom. Ključ uspjeha je zapravo u boljem korištenju resursa, imovine i aktivnosti kreiranjem kvalitetnijih organizacijskih veza (usklađivanjem strukture i procesa) koje omogućuju ostvarivanje sinergije, snažniji tržišni utjecaj i niže troškove.¹³² I horizontalna i vertikalna diferencijacija trebaju imati granice jer za uspješno funkcioniranje organizacije nije dobro da je ona suviše široka ni duboka, tj. nije dobro da je previše složena jer pretjerana složenost otežava njezino funkcioniranje¹³³ i povećava trošak poslovanja. Pitanje mjere razlikovat će se od organizacije do organizacije i od situacije do situacije. Međutim, kao što je i prikazano u nastavku poglavlja, ipak je moguće prepoznati određena pravila struke kojih se poželjno pridržavati prilikom oblikovanja organizacijskog rješenja poduzeća.

3.4.2. Načela diferencijacije i integracije zadataka

Proučavajući praksu organiziranja većeg broja organizacija, posebice onih najuspješnijih, moguće je prepoznati određena univerzalna pravila ili **načela diferencijacije i integracije zadataka**, koja su primjenljiva i poželjna u svim vrstama organizacija, tj. u različitim situacijama. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture, osim što je ključno kronološki slijediti korake diferencijacije i integracije – (1) vertikalna diferencijacija, (2) horizontalna diferencijacija, (3) vertikalna integracija i (4) horizontalna integracija, bitno je također obratiti pozornost i na sljedeća relevantna pitanja:

- sličnost ili srodnost poslova
- međusobna povezanost posla
- homogenost i heterogenost organizacijskih jedinica
- veličina organizacije i organizacijske jedinice
- usklađivanje vertikalne i horizontalne dimenzije organizacije
- troškovi složenosti organizacije.

Ključna dilema s kojom se suočavaju menadžeri prilikom dizajniranja organizacije jest donošenje odluke o tome koje poslove grupirati a koje razdvojiti tj. samostalno obavljati. Iako se takve odluke nerijetko donose intuitivno ili sukladno tradiciji,¹³⁴ od iznimne je važnosti

¹³¹ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 72.

¹³² Hernaus, T. (2011a.), op. cit., str. 164.

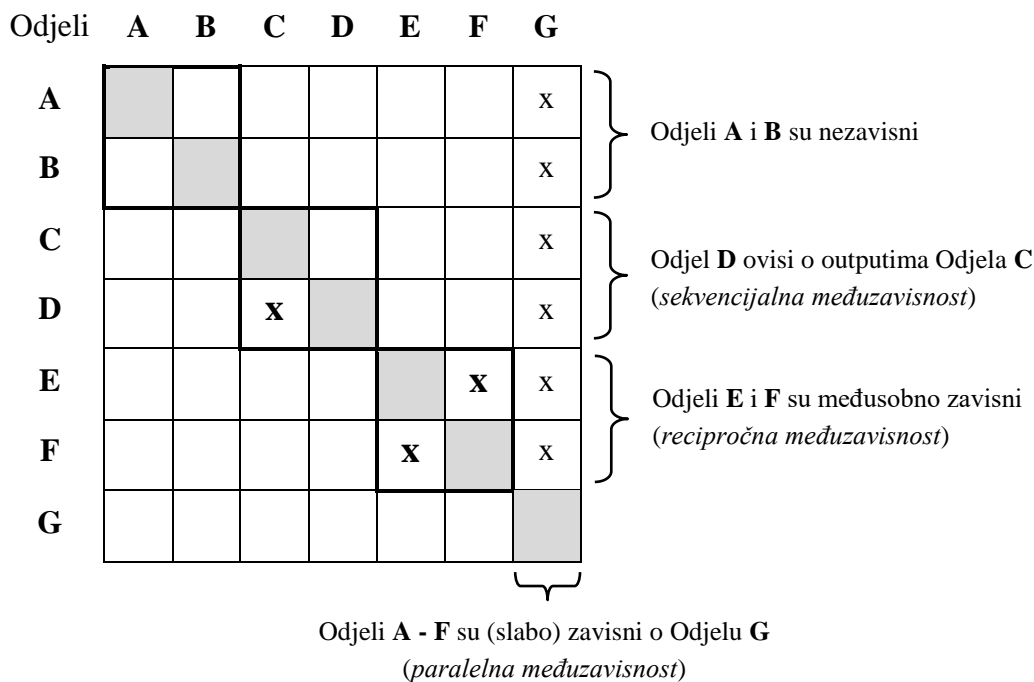
¹³³ Sikavica, P. (2011.), op. cit., str. 358.

¹³⁴ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 152.

prilikom donošenja odluke uzeti u obzir sličnost ili srodnost poslova. Logično je da će se istovjetni ili srodni poslovi (npr. poslovi prodaje) nastojati grupirati i obavljati unutar iste organizacijske jedinice. Međutim, u određenim situacijama, to možda i neće biti najbolje rješenje, kao što je primjerice slučaj kod organizacije poslovanja oko različitih programa, proizvoda i usluga ili uslijed teritorijalne razdvojenosti.

Stoga, neposredno prije grupiranja (integracije) zadataka poželjno je uzeti u obzir i **međusobnu povezanost poslova**. Primjerice, ukoliko postoji niska međuzavisnost zadataka, bolje je da se poslovi obavljaju zasebno. S druge strane, u slučaju njihove visoke međuzavisnosti, puno više smisla ima grupirati i objediniti obavljanje takvih povezanih poslovnih aktivnosti. Tako će biti grupirani i integrirani međusobno recipročni poslovi, dok poslovi, koje možemo obavljati paralelno ili koji su vrlo slabo sekvencijalno povezani, najčešće će ostati diferencirani. Jednako tako kao što je pogrešno ne integrirati srodne i međuzavisne zadatke, loše je grupirati i potpuno različite zadatke u istu organizacijsku jedinicu.¹³⁵ Drugim riječima, prema *J. R. Galbraithu*,¹³⁶ poželjno je maksimizirati međuzavisnost i koordinaciju zadataka unutar organizacijske jedinice, odnosno minimizirati međuzavisnost i koordinaciju između organizacijskih jedinica. Na taj način, organizacijske jedinice će biti odgovorne i obavljat će cjelovite zadatke. Bolje razumijevanje međuzavisnosti različitih zadataka, radnih mjesta ili organizacijskih jedinica unutar organizacije omogućava *matrica dizajna strukture* (engl. *design structure matrix*), kao što je prikazano na slici 3.12.

Slika 3.12. Različiti odnosi međuzavisnosti između organizacijskih jedinica (odjela)



Izvor: Worren, N. (2012.), *Organisation Design: Re-defining complex systems*, Pearson, Harlow, str. 154.

¹³⁵ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 152, 169-170.

¹³⁶ Galbraith, J. R. (2014.), op. cit., str. 10.

Usko vezano uz prethodno javlja se pitanje **homogenosti i heterogenosti organizacijske jedinice**. Naime, za očekivati je da će pojedinci – članovi neke organizacijske jedinice češće komunicirati među sobom nego sa svojim kolegama iz drugih organizacijskih jedinica. Slijedom toga, menadžeri trebaju odlučiti u kojoj mjeri će se njihove organizacijske jedinice i izvršitelji na pripadajućim radnim mjestima baviti specijaliziranim (sličnim i srodnim) zadacima, ili će možda objedinjavati skup djelomično različitih zadataka i pojedinaca s raznovrsnim znanjima i vještinama. Drugim riječima, potrebno je odlučiti hoće li poslovi koje obavlja određena organizacijska jedinica doprinosti diferencijaciji ili integraciji zadataka unutar organizacije. Rezultat te odluke bit će i izbor načela grupiranja zadataka unutar organizacijske jedinice, koji se može razlikovati unutar iste organizacije u njezinim različitim dijelovima. Tako će, primjerice, sektor prodaje često biti teritorijalno organiziran ili podijeljen prema segmentima kupaca, dok će sektor proizvodnje najčešće organizacijski pratiti faze proizvodnog procesa. Isto tako, u sektoru proizvodnje postojat će četiri ili pet hijerarhijskih razina, dok će u sektoru marketinga možda biti prisutne najviše dvije hijerarhijske razine. Kao pravilo, može se reći da će integracija biti jednostavnija i uspješnija ukoliko su organizacijske jedinice međusobno „sličnije“, a njihovi zaposlenici imaju istu orijentaciju.¹³⁷

Već ranije je naglašeno da **veličina organizacije** ima vrlo važnu ulogu i snažno utječe na praksu diferencijacije i integracije zadataka. Strukturna diferencijacija neminovno se povećava s porastom broja zaposlenih, ali opadajućim prinosom.¹³⁸ To znači da se stupanj diferencijacije i integracije u apsolutnom smislu povećava proporcionalno sa zapošljavanjem novih ljudi, no u relativnom smislu, nakon određene točke, znatno je manji porast složenosti organizacije od porasta samog broja zaposlenih. Takav trend moguć je zbog povećanja raspona kontrole na nižim razinama organizacije, što utječe izravno i na veličinu samih organizacijskih jedinica. One ne bi trebale biti ni prevelike (više od 30-40 članova) niti premale (manje od 2-3 člana), iako će konačan broj zaposlenika ovisiti ponajviše o stupnju međuzavisnosti zadataka i broju sučelja između različitih radnih mjesta.¹³⁹ Drugim riječima, složenost organizacije ponajprije proizlazi iz niza interakcija, a ne ovisi isključivo o veličini. Ipak, neupitno je da se broj međuzavisnih odnosa u određenoj mjeri povećava i s rastom broja zaposlenih.¹⁴⁰ Povezanost i međusobna uvjetovanost odnosa veličine i strukturne diferencijacije prikazani su na sljedećoj slici.

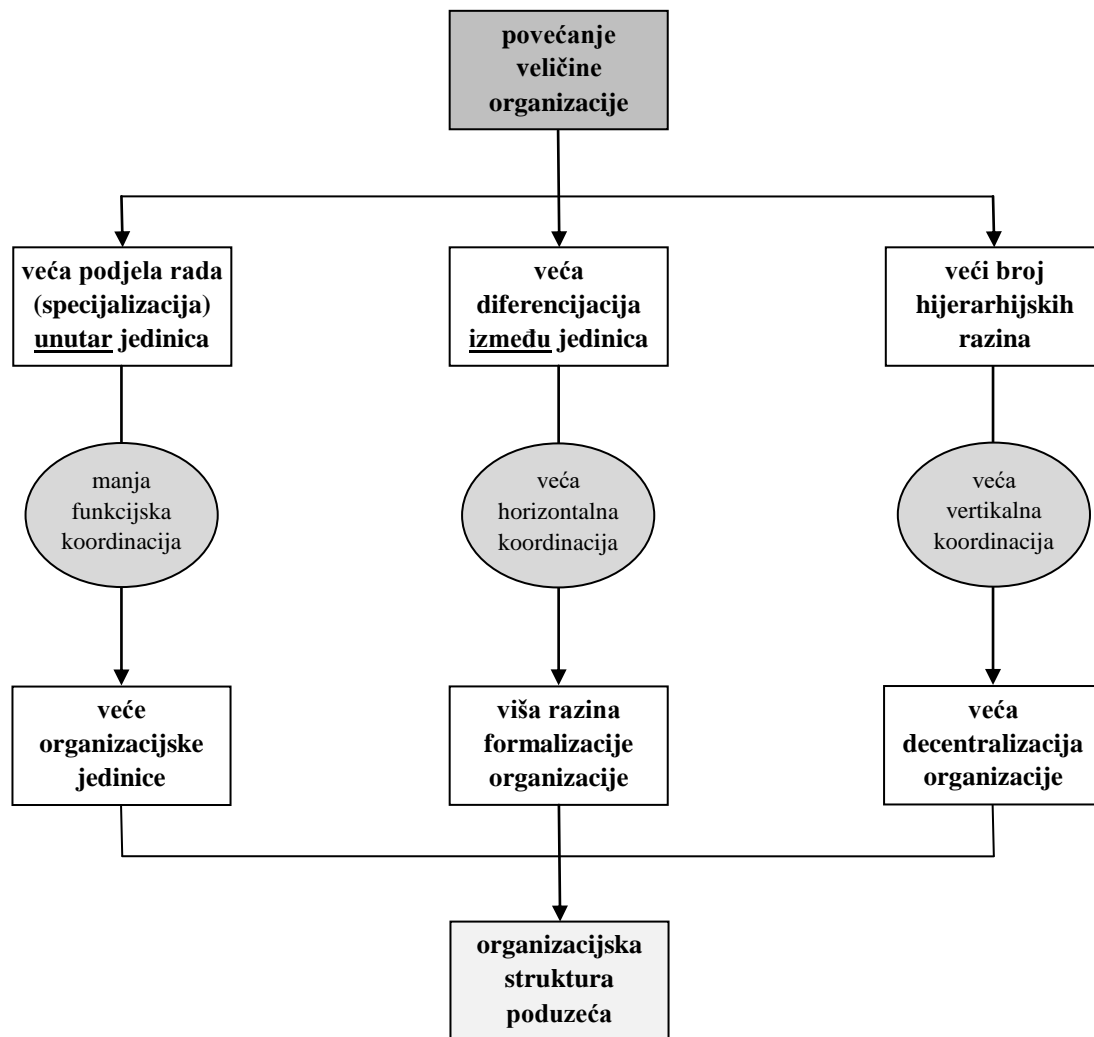
¹³⁷ Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), op. cit., str. 47.

¹³⁸ Donaldson, L. (2001.), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, str. 69.

¹³⁹ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 171.

¹⁴⁰ Worren, N. (2012.), op. cit., str. 39.

Slika 3.13. Odnos između veličine i strukturne diferencijacije organizacije



Izvor: prilagođeno prema: Mintzberg, H. (1983.), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, str. 127.

Usklađivanje vertikalne (hijerarhijske ili strukturne) **i horizontalne** (lateralne ili procesne) **dimenzije organizacije** iznimno je važno, ali i zahtjevno, tim više što je organizaciju istovremeno moguće vertikalno i horizontalno diferencirati, ali i vertikalno i horizontalno integrirati. Ti koraci oblikovanja organizacijske strukture toliko su međusobno isprepleteni da ih ne smijemo promatrati zasebno. Štoviše, poslovni procesi, kao nositelji horizontalne ili lateralne organizacije, pojavljuju se unutar strukture (hijerarhijske ili vertikalne organizacije) i teku kroz nju.¹⁴¹ Stoga niti ne iznenađuje da je njemački ekonomist *E. Kosiol* smatrao razliku između strukture i procesa „znanstvenim trikom“ koji se radi kako bismo smanjili složenost organizacijske analize.¹⁴² Praktično gledajući, ukoliko hijerarhijske pozicije nisu dobro vertikalno usklađene, posao koji se obavlja uzduž organizacije će biti suboptimalan.¹⁴³ Slično

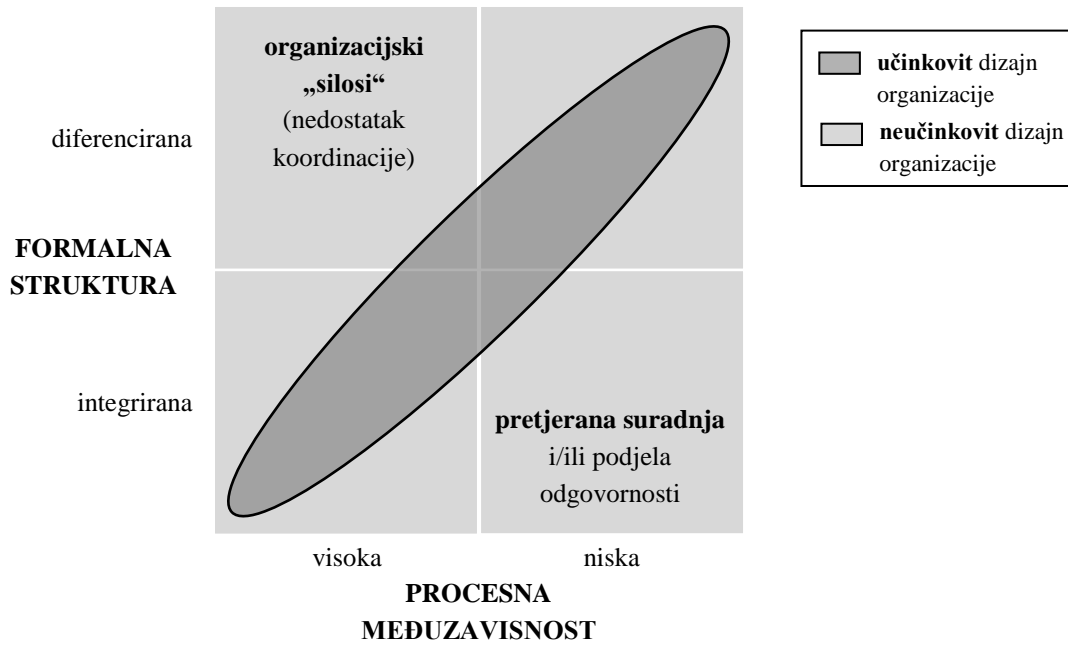
¹⁴¹ Telem, M. (1985.), The Process Organizational Structure, *Journal of Management Studies*, 22(1): 41.

¹⁴² Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.), op. cit., str. 58.

¹⁴³ Capelle G. R. (2014.), *Optimizing organization design: A proven approach to enhance financial performance, customer satisfaction, and employee engagement*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 91.

vrijedi i obrnuto, ukoliko postoji previše sučelja između različitih organizacijskih jedinica unutar poslovnog procesa, obavljanje posla i donošenje odluka u organizaciji bit će sporo i neučinkovito. Mogući odnosi između dviju dimenzija organizacije prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 3.14. Odnos između organizacijske strukture i poslovnih procesa



Izvor: Worren, N. (2012.), *Organisation Design: Re-defining complex systems*, Pearson, Harlow, str. 168.

Dodatno, kada se govori o diferencijaciji u organizaciji na najvišoj razini, na razini vrhovnog menadžmenta, moguće je prepoznati nekoliko divizija, pri čemu svaka od tih proizvodnih divizija istodobno je i rezultat procesa integracije poslova pojedinih poslovnih funkcija koje su integrirane u divizijske jedinice. Ako bi se, pak, promatrale poslovne funkcije unutar određene divizije, one govore o diferencijaciji poslova unutar divizije, ali i o integraciji zadataka, poslova i uloga koje obavljaju različiti ljudi na različitim radnim mjestima u svakoj od funkcijskih organizacijskih jedinica.¹⁴⁴

Konačno, ne treba zanemariti ni **troškove složenosti (diferencijacije i integracije) organizacije**. Detaljnija podjela rada i postojanje većeg broja hijerarhijskih razina podrazumijeva i postojanje većeg broja menadžera i veći „administrativni aparat“, tj. više vremena je potrebno odvojiti za koordinaciju organizacijskih aktivnosti.¹⁴⁵ Isto tako, pretjerana integracija može zahtijevati više vremena, resursa i energije nego što je to stvarno potrebno. Ona dovodi do neadekvatnog korištenja resursa i izgradnje nepotrebnih kapaciteta procesuiranja informacija koji, osim što predstavljaju dodatni trošak, najčešće nisu u

¹⁴⁴ prilagođeno prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), op. cit., str. 310.

¹⁴⁵ Jones, G. (2010.), *Organizational Theory, Design and Change*, Pearson, Upper Saddle River, str. 125.

potpunosti iskorišteni. Međutim, s druge strane, nedovoljna integracija također može prouzročiti više troškove uslijed nezavršavanja započetih poslova, pojave međuodjelnih sukoba i komunikacijskih zastoja ili gubitka dragocjenog vremena koje se troši za rješavanje nastalih problema.¹⁴⁶ S obzirom da su troškovi koordinacije niži unutar nego između organizacijskih jedinica, prilikom formiranja organizacijskih jedinica treba voditi računa da zaposlenici, koji intenzivno surađuju, imaju istog nadređenog, tj. da pripadaju istoj organizacijskoj jedinici ili cjelini. Dodatno, kvalitetnom diferencijacijom i integracijom zadataka moguće je ostvariti značajne uštede i ukoliko se poveća raspon kontrole menadžera, a samim time smanji broj menadžerskih pozicija i/ili razina unutar organizacije. Takva odluka, baš kao i ostale odluke vezane uz izbor organizacijskog rješenja, nisu uvijek pravocrtne nego, upravo suprotno, vrlo često predstavljaju *trade-off* rješenja koja ovise o brojnim vanjskim i unutarnjim čimbenicima oblikovanja organizacije.

Analiza poslovnog slučaja

Analiza diferencijacije i integracije zadataka u „Slatkim snovima“

Organizacija „Slatki snovi“, detaljno opisana u prikazu 3.2. ovog poglavlja, vrlo brzo je izrasla u srednje veliku organizaciju s više od 60 zaposlenika. Poslovanje je prošireno na različite proizvodne linije/djelatnosti, a osim štandova, otvorene su i slastičarnice te uvedena čak i on-line prodaja. Obujam posla se toliko povećao da Dora kao direktorica nije više mogla sama učinkovito donositi sve poslovne odluke, nego je bilo nužno da najprije zaposli svojeg pomoćnika, a zatim uvede i dodatnu menadžersku razinu, tj. produbi svoju organizaciju s voditeljima i rukovoditeljima. Pritom, voditelji su bili na čelu triju proizvodnih djelatnosti (keksi i kolači, sokovi, pekarski proizvodi), dok su rukovoditelji upravljali slastičarnicama unutar novoformirane uslužne djelatnosti, organizacijske jedinice prve razine podjele koja je obuhvaćala i poslove marketinga. Zadaci djelatnosti sokova, kao poslovne ideje koja je tek trebala zaživjeti, nisu uopće bili diferencirani, jer se nabava svih sirovina obavljala centralizirano, ali unutar djelatnosti slastica. Isto vrijedi i za opće i tehničke poslove, dok su administrator plaća i računovođa bili neposredno odgovorni pomoćniku direktorice.

Kako bi Dora, ali i njezini zaposlenici mogli što kvalitetnije obavljati svoje zadatke, poželjno je grafički prikazati diferencirana radna mjesta i način njihova grupiranja. Od Vas se očekuje da napravite organigram na način da prikažete kako je ukupni zadatak podijeljen na više sličnih poslova, grupirajući pritom slične ljude i resurse zajedno u radne skupine koje sačinjavaju pojedine organizacijske jedinice – odjele. Kao mala pomoć, niže su već navedena diferencirana radna mjesta koja je potrebna grupirati.

¹⁴⁶ Cunliffe, A. L. (2008.), op. cit., str. 32.

- tajnica direktorice
- rukovoditelj slastičarnice (4 izvršitelja)
- rukovoditelj nabave
- voditelj uslužne djelatnosti
- administrator plaća
- rukovoditelj marketinga
- voditelj pekarske djelatnosti
- dostavljač
- rukovoditelj proizvodnje slastica
- voditelj djelatnosti slastica
- pomoćnik direktorice
- slastičar (7 izvršitelja)
- voditelj djelatnosti sokova
- konobar (4 izvršitelja)
- rukovoditelj financija i računovodstva
- računovođa

Nakon što nacrtate organigram „Slatkih snova“, potrebno je raspraviti slijedeća pitanja:

1. Kakva je razina složenosti organizacije „Slatki snovi“, s obzirom na stupanj njezine vertikalne i horizontalne diferencijacije?
2. U kojim pozicijama je moguće prepoznati različite vrste ovlasti?
3. Koliki je raspon kontrole direktorice, a koliki raspon odgovornosti voditelja djelatnosti slastica?
4. Na koji način biste potaknuli integraciju diferenciranih zadataka u promatranoj organizaciji?

Ključne riječi

- **centralizacija** – stupanj do kojeg se donošenje odluka ili obavljanje poslova nalazi na jednome mjestu (najčešće pri vrhu organizacije)
- **decentralizacija** – donošenje odluka na nižim razinama organizacije kao i obavljanje određenih poslova na različitim mjestima (najčešće pri dnu organizacije)
- **diferencijacija** – podjela (rašćlanjivanje) ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke
- **formalizacija** – stupanj propisivanja organizacije, postojeća razina standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno ne samo funkcioniranje organizacije nego i ponašanje njezinih članova
- **funkcijska ovlast** – vrsta ovlasti kod koje linijski menadžer štabnom osoblju delegira i pravo davanja instrukcija ili provođenje kontrole
- **grupa** – skup pojedinaca koji dijele niz normi ili obrazaca ponašanja, koji uglavnom imaju različite uloge i koji međusobno komuniciraju da bi ostvarili zajedničke ciljeve

- **hijerarhija** – osnovno načelo povezivanja i kontroliranja posla uzduž različitih organizacijskih razina
- **horizontalna diferencijacija** – način podjele posla između različitih dijelova organizacije (organizacijskih jedinica i/ili pojedinaca iste razine)
- **integracija** – grupiranje i/ili povezivanje prethodno diferenciranih zadataka u organizacijsku cjelinu
- **kvazi-integracija** – integracija zadataka u onim područjima organizacijskog djelovanja koja su ključna za nesmetanu realizaciju postavljenih strateških ciljeva
- **lateralni integrativni mehanizmi** – strukturne mogućnosti i sredstva koja mogu poboljšati horizontalnu koordinaciju i informacijske tijekove
- **linijska ovlast** – temeljna ovlast usko vezana uz primarne organizacijske aktivnosti (ostvarivanje osnovnih ciljeva i misije poduzeća kroz ključne poslovne procese), a na osnovu koje nadređeni izravno nadgleda podređenog
- **odgovornost** – obveza izvršenja dodijeljenih zadataka, tj. obveza koju podređeni moraju ispuniti prema nadređenima kako bi ostvarili očekivane rezultate
- **organizacijska jedinica** – ekonomsko-sociološka grupacija zaposlenika koja na sebe preuzima racionalnu realizaciju dijela proizvodnog ili poslovnog procesa
- **podjela rada** – temeljno načelo svake organizacije prema kojem se rad dijeli između dvoje ili više ljudi
- **poslovna divizija** – vrsta organizacijske jedinice koju najčešće čini nekoliko poslovnih funkcija koje dijele odgovornost za proizvodnju određenog proizvoda ili usluge, usluživanje specifičnog segmenta kupaca ili pokrivanje određenoga zemljopisnog područja
- **poslovna funkcija** – specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća koji predstavlja grupu ljudi koji rade zajedno i koji imaju slične vještine ili koriste ista znanja, alate i tehnike za obavljanje svoga posla
- **poslovni proces** – strukturiran i analitičan, međufunkcijski skup repetitivnih aktivnosti koji u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za kupce
- **projekt** – vremenski određen skup međufunkcijskih zadataka koji proizvodi jedinstveni output
- **radno mjesto** – skup logički povezanih zadataka, grupiranih pod jedinstveni naziv neke pozicije, koje je dizajnirano kako bi ga mogao obavljati pojedinac raspoređen na tu poziciju
- **raspon kontrole** – broj ljudi koji su izravno podređeni i odgovaraju određenom menadžeru
- **raspon odgovornosti** – broj svih izravno i neizravno podređenih nekom menadžeru

- **složenost organizacije** – stupanj (vertikalne i horizontalne) diferencijacije i (vertikalne i horizontalne) integracije u organizaciji
- **specijalizacija posla** – stjecanje vještina i sposobnosti za brže obavljanje određenog, užeg broja i vrste zadataka
- **strukturna diferencijacija** – vertikalna i horizontalna podjela organizacijske strukture
- **suboptimizacija poslovanja** – pojava kod koje organizacijske jedinice ili pozicije ostvaruju najvišu razinu uspješnosti ali cjelokupni sustav, tj. organizacija podbacuje
- **sučelje** – dodirna točka u kojoj jedna strana završava svoj posao, a druga ga započinje tj. nastavlja (ukazuje na položaj međuzavisnosti unutar organizacije)
- **štabna (stožerna) ovlast** – savjetodavna ovlast usko vezana za sekundarne organizacijske aktivnosti koja ne podrazumijeva postojanje izravnog autoriteta
- **tim** – manji broj ljudi s komplementarnim znanjima koji su se obvezali na zajedničku svrhu, ciljeve i radni pristup za koje su uzajamno odgovorni
- **uloga** – očekivani obrazac ili skup ponašanja koji određuje odnose među zaposlenicima
- **vertikalna diferencijacija** – broj hijerarhijskih razina i način na koji je ovlast dodijeljena različitim razinama u organizaciji
- **zadatak** – formalno zaduženje za ostvarivanje postavljenih ciljeva s alociranim resursima i metodama unutar propisanih granica

Sažetak poglavlja

Pravovremeno, točno i efikasno obavljanje složenih zadataka ponajprije zahtijeva podjelu rada i specijalizaciju (strukturna diferencijacija), a zatim i grupiranje i povezivanje diferenciranih zadataka u smislenu cjelinu (organizacijska integracija). Moguće je razlikovati brojne vertikalne (npr. organizacijska jedinica, grupa ili tim, radno mjesto) i horizontalne (npr. načelo izvršenja, načelo objekta) oblike diferencijacije unutar organizacije. Isto tako, postoje i dvije osnovne vrste integrativnih mehanizama – vertikalni (npr. hijerarhija, ciljevi, planovi i budžeti, pravila i procedure) i lateralni (npr. integrativne uloge, formalne radne grupe, menadžerske pozicije). Potreban i poželjan stupanj diferencijacije i integracije neke organizacije uvjetovan je (ne)sigurnošću okoline, a izravno se odražava na razinu organizacijske složenosti. Iako je svaka organizacija jedinstvena i neponovljiva, tj. ima strukturu koja odgovara upravo toj organizaciji, postoje određena načela dizajniranja koja menadžerima olakšavaju da uspostave ravnotežu između stupnja diferencijacije i integracije zadataka unutar njihovih organizacija.

Pitanja za diskusiju

1. Molim Vas objasnite zašto je potrebno diferencirati i integrirati organizaciju?
2. O kojim sve dimenzijama organiziranja menadžeri trebaju voditi računa prilikom oblikovanja organizacijske strukture poduzeća?
3. Kako izgleda, tj. od kojih se faza sastoji proces oblikovanja organizacijske strukture? Jesu li sve faze jednako zahtjevne?
4. Usporedite i objasnite razliku između osnovnih gradivnih blokova organizacijske strukture.
5. Što podrazumijevamo pod pojmom složenost organizacije? O čemu ovisi poželjan stupanj složenosti neke organizacije?
6. Primjenom kojih vrsta integrativnih mehanizama biste nastojali izbjeći suboptimizaciju poslovanja? Objasnite svoj odgovor.
7. Koje čimbenike utjecaja trebamo uzeti u obzir prilikom utvrđivanja raspona kontrole neke menadžerske pozicije?
8. Molim Vas objasnite povezanost okoline, diferencijacije i integracije zadataka te organizacijske uspješnosti.
9. Čemu služe načela diferencijacije i integracije zadataka i koja biste istaknuli kao najvažnija?

Popis literature

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb.
2. Bandiera, O., Prat, A., Sadun, R., Wulf, J. (2012.), *Span of Control and Span of Activity*, Working paper 12-053, Harvard Business School, Boston.
3. Banner, D. K., Gagne, T. E. (1995.), *Designing Effective Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
4. Boddy, D. (2008.), *Management*, Prentice Hall, London.
5. Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.), *Upravljanje poslovnim procesima: organizacijski i informacijski pristup*, Školska knjiga, Zagreb.
6. Breese, R. (2013.), Conceptualising the nature of work: revisiting Luther Gulick's theories of organization, *Journal of Management History*, 19(2): 279-294.
7. Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B. (2006.), *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

8. Capelle G. R. (2014.), *Optimizing organization design: A proven approach to enhance financial performance, customer satisfaction, and employee engagement*, Jossey-Bass, San Francisco.
9. Cunliffe, A. L. (2008.), *Organization Theory*, Sage Publications, Los Angeles.
10. Daft, R. L. (2007.), *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-Western, Mason.
11. Daft, R. L., Steers, R. M. (1986.), *Organizations: A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman and Co, Glenview.
12. Donaldson, L. (2001.), *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
13. Fairfield, J. (2007.), Profit by Raising a Key Function to the Next Level: Tools to Build a Work Levels Shifting Strategy, u: Shepard, K., Gray, J. L., Hunt, J. G., McArthur, S., Christian, E. F. (ur.), *Organization Design, Levels of Work & Human Capability*, Global Organization Design Society, Ontario.
14. French, W. L., Bell Jr., C. H. (1984.), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice Hall, New Jersey.
15. Galbraith, J. R. (1977.), *Organization Design*, Addison-Wesley, Reading.
16. Galbraith, J. R. (2002.), *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco.
17. Galbraith, J. R. (2014.), *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass, San Francisco.
18. Graubner, M. (2006.), *Task, Firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting: An Empirical Analysis from a Contingency Perspective*, Deutscher-Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
19. Griffin, R. W. (1982.), *Task Design: An Integrative Approach*, Scott, Foresman and Co., Glenview.
20. Guadalupe, M., Li, H., Wulf, J. (2013.), *Who Lives in the C-suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management*, Working Paper 12-059, Harvard Business School, Boston.
21. Hanna, D. P. (1988.), *Designing Organizations for High Performance*, Addison-Wesley, Reading.
22. Hernaus, T. (2011a.), Diferencijacija i integracija organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb.
23. Hernaus, T. (2011b.), Team-based face of organizations, u: Sarlak, M. A. (ur.), *The new faces of organizations in the 21st century*, NAISIT Publishers, Toronto.

24. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971.), A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216-229.
25. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R. (1991.), The Structure of Work: Job Design and Roles, u: Dunnette, M. D., Hough, L. M. (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
26. Jaques, E., Clement, S. D., Lessem, R. (1994.), *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Wiley-Blackwell, Oxford.
27. Jex, S. M., Britt, T. W. (2008.), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New Jersey.
28. Jones, G. (2010.), *Organizational Theory, Design and Change*, Pearson, Upper Saddle River.
29. Jones, G. R. (2007.), *Organizational Theory, Design, and Change*, Prentice Hall, New Jersey.
30. Kates, A., Galbraith, J. R. (2007.), *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, San Francisco.
31. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993.), *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston.
32. Kesler, G., Kates, A. (2011), *Leading Organization Design*, Jossey-Bass, San Francisco.
33. Ketokivi, M., Schroeder, R., Turkulainen, V. (2006.), *Organizational differentiation and integration: A new look at an old theory*, Working paper No 2006/2, Helsinki University of Technology, Espoo.
34. Kinicki, A., Williams, B. K. (2006.), *Management: A Practical Introduction*, McGraw-Hill, Boston.
35. Lawler III, E. E. (1996.), *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, Jossey-Bass, San Francisco.
36. Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967.), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston.
37. Litterer, J. A. (1965.), *The Analysis of Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
38. Mintzberg, H. (1983.), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs.
39. Mohrman, S. A. (1992.), *The Emerging Prominence of The Lateral Organization*, CEO Publication, G 93-1 (221), University of Southern California, Los Angeles.
40. Mohrman, S. A., Cohen, S. G., Mohrman, A. M. (1995.), *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco.

41. Mohrman, S., Pillans, G. (2013.), *Emerging Approaches to Organisation Design*, Corporate Research Forum, London.
42. NN (2007) Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi, Narodne novine, br. 77.
43. Robbins, S. P., Barnwell, N. (2006.), *Organisation Theory: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Frenchs Forrest.
44. Sadler, P. (1991.), *Designing Organizations*, Mercury Books, London.
45. Schultheiss, E. E. (1988.), *Optimizing the Organization: How to Link People and Technology*, Ballinger Publishing Co., Cambridge.
46. Scott, W. G. (1969.), *Organization Concepts and Analysis*, Dickenson Publishing Company, Belmont.
47. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb.
48. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
49. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Novi informator, Zagreb.
50. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014.), *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, Zagreb.
51. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija*, Novi informator, Zagreb.
52. Sinha, K. K., Van de Ven, A. H. (2005.), Designing Work Within and Between Organizations, *Organization Science*, 16(4): 389-408.
53. Telem, M. (1985.), The Process Organizational Structure, *Journal of Management Studies*, 22(1): 38-52.
54. Worren, N. (2012.), *Organisation Design: Re-defining complex systems*, Pearson, Harlow.