

SREDNJA EKONOMSKA ŠKOLA ZAGREB

Školska 2016./2017. godina

MATURALNI RAD

POLITIKA I GOSPODARSTVO

ORGANIZACIJA TRGOVAČKIH PODUZEĆA

Mentor:

Maturant:

Zagreb, ožujak 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PODUZEĆE.....	2
2.1. ORGANIZACIJSKE I EKONOMSKE OSOBINE	4
3. ORGANIZACIJA TRGOVAČKIH PODUZEĆA	6
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA	9
4.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	10
4.2. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	13
5. ANALIZA UTJECAJA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE PODUZEĆA.....	17
5.1. PRETEŽITO UNUTARNJI ČINITELJI OBLIKOVANJA.....	17
5.2. PRETEŽITO VANJSKI ČINITELJI OBLIKOVANJA	20
6. ZAKLJUČAK	22
LITERATURA.....	23

1. UVOD

Društvena reprodukcija, kao organiziran proces obnavljanja i razvitka materijalnih resursa i vrijednosti, predstavlja temelj opstanka i razvitka ljudske zajednice. Stupanj razvijenosti i organiziranosti društvene reprodukcije ovisi o brojnim čimbenicima, među kojima jedno od najznačajnijih mjesta pripada organizaciji društvenog rasta. Tu tvrdnju nije potrebno posebno dokazivati kada je poznato da se cjelokupan proces društvene reprodukcije obavlja u okvirima i/ili posredstvom određenih organizacijskih oblika, odnosno organizacijskih jedinica različite veličine, različitog stupnja kompleksnosti i različitog sadržaja djelatnosti. Pri tome su od posebnog značaja temeljne organizacijske jedinice koje na sebe preuzimaju realizaciju aktivnosti proizvodnje i razmjene materijalnih vrijednosti u okvirima procesa društvene reprodukcije. Usporedo s razvitkom procesa društvene reprodukcije mijenjala se i razvijala i temeljna organizacijska jedinica: od plemenske zajednice, preko robovlasničkog imanja, srednjovjekovnog feuda, pa sve do suvremenog poduzeća. Prema tome, poduzeće se javlja na određenom stupnju razvitka procesa društvene reprodukcije, što znači da predstavlja povijesnu kategoriju. Danas se poduzeće ispoljava kao temeljna opća organizacijska, socio-ekonomska, tehničko-tehnološka i razvojna jedinica, u kojoj se obavlja određena društveno priznata djelatnost kao dio procesa ukupne društvene djelatnosti. Stoga se poduzeće ne može potpunije promatrati i razumjeti, a da se pri tome zanemari njegova uloga i mjesto u procesu društvene reprodukcije. Kao složen organizacijski, ekonomski, socijalni, tehničko-tehnoloski i razvojni sustav poduzeće je predmet izučavanja raznih znanstvenih disciplina: organizacijskih, ekonomskih, tehničkih i drugih. Naša je pozornost usmjerena na organizacijsku problematiku poduzeća. Konkretnije, traži se odgovor na pitanje kakva bi trebala biti organizacija odnosno organizacijska struktura poduzeća da bi ono moglo uspješno obaviti svoju misiju u sve kompleksnijoj i sve neizvjesnijoj okolini. To znači da svako poduzeće, uvažavajući opća načela organizacije i organiziranja, treba da odabere i oblikuje onu vrstu organizacijske strukture koja će mu najbolje odgovarati u danim uvjetima.

2. PODUZEĆE

Prve definicije poduzeća ističu njegove temeljne osobine, kao što su: ekonomska i pravna samostalnost, proizvodnja roba i usluga za tržište, izloženost riziku i slično. I suvremene definicije, uglavnom, sadrže te elemente. P. Drucker smatra da se poduzeće razlikuje od svih organizacija ljudi po tome što ono stvara tržište za robu i usluge. „To ne čini ni crkva, ni škola, ni vojska, ni država, ni bilo koja druga ustanova. Svaka organizacija, koja svoj cilj ostvaruje na taj način što iznosi robu i usluge na tržište, jest poduzeće. Svaka druga tvorevina, koja taj cilj uopće ne posjeduje ili ga izvršava samo kao sporedan cilj, nije poduzeće i ne bi trebalo tako da se imenuje". Janko Kralj ističe, između ostalog, trajnost i razvoj poduzeća te navodi da se poduzeće može definirati na razne načine, "no suštinom se ne može smatrati spoznaja da se radi o organizaciji koju su osnovali ljudi, unutar koje specijalizirana skupina ljudi, bilo samostalno, bilo pod rukovodstvom vlasnika ili managera koje je on unajmio stvara kombiniranjem rada i sredstava, proizvode i usluge za tržište, stvarajući istovremeno uz rizik vrijednosti, koje će biti raspodijeljene na sudionike i na ponovna ulaganja u poslovanje. U suštini radi se o trajnom organizmu koji se održava i razvija". Za D. Gorupića, "poduzeće je ekonomski subjekt i pravna osoba u klasifikaciji oblika privrednog organiziranja, služi kao opći pojam za razne organizacijsko pravne oblike i namjene. U tome je osnovna podjela prema vlasništvu i funkciji na privatna i javna poduzeća te prema namjeni na proizvodna i uslužna poduzeća".

"Poduzeće je ekonomska, ljudska, organizacijska i pravna cjelina, koja kombiniranjem faktora proizvodnje, proizvodi proizvode odnosno usluge koje prodaju na tržištu, a radi ostvarivanja profita". Mogli bismo navesti još dosta različitih definicija poduzeća. Međutim, sve definicije, kao i one koje smo naveli, u prvi plan ističu određene osobine poduzeća te se može zaključiti da je poduzeće temeljna organizacijska, ekonomska, i socio-tehnička jedinica u organizacijskom sustavu društvene reprodukcije. Kao takvo, ono ima određen stupanj samostalnosti, ali zauzvrat mora imati i izvjesni stupanj rizika na svoje poslovanje, jer svoju misiju dokazuje na tržištu. Poduzeće ne nastaje spontano, samo od sebe, nego je rezultat niza aktivnosti svojega vlasnika i/ili poduzetnika. Vlasnik poduzeća (ili management) definira ciljeve poduzeća i usmjerava cjelokupnu djelatnost poduzeća na realizaciju tih ciljeva.

Priroda poduzeća u najvećoj mjeri objašnjava njegovo nastajanje (osnivanje), postojanje i djelovanje. Tako P. A. Samuelson ističe tri ključna razloga postojanja poduzeća:

- iskoristiti ekonomije masovne proizvodnje,
- prikupljanje fondova,
- organizirati proizvodni proces.

Temeljni čimbenik koji zahtijeva organizaciju proizvodnje u poduzećima proizlazi iz ekonomije koja se ostvaruje proizvodnjom velikih količina proizvoda. (To se ne odnosi samo na jedno poduzeće nego na „mnoštvo“ poduzeća.) Takva proizvodnja zahtijeva specijalizirane strojeve i pogone, podjelu rada, tržište itd. „Teško bi bilo očekivati da bi se radnici mogli spontano okupiti da svaki zadatak obave korektno i u ispravnom redosljedu. Stoga poduzeća usklađuju proizvodni proces, kupovanje zemljišta ili njegovo uzimanje u najam, nabavku kapitala, rada i različitih materijala“. Drugi temeljni razlog postojanja poduzeća je njegova funkcija pribavljanja resursa za proizvodnju. To ima poseban značaj kada se radi o proizvodnji u velikim serijama. Na primjer, izgradnja jedne integralne čeličane staje milijardu dolara. Poduzeća pribavljaju financijski kapital ili iz vlastitog profita ili pozajmljivanjem na financijskom tržištu. Treći razlog za postojanje poduzeća je osiguravanje managementa. Proizvodnja se ne može sama organizirati. Netko mora dati nove ideje, nadzirati izgradnju nove tvornice, pribavljati razne resurse itd. To je zadatak managera ili poduzetnika. H. Weirich i H. Koontz ističu razloge za i protiv angažiranja poduzeća u društvu. Razlozi „za“ bili bi sljedeći:

- Društvo odobrava osnivanje i poslovanje poduzeća pa ona stoga moraju odgovoriti na zahtjeve društva;
- Društvo dobiva bolje lokalne zajednice i povećane mogućnosti zapošljavanja, poduzeća imaju koristi od boljih zajednica jer su one izvor njihove radne snage i potrošač njihovih proizvoda i usluga;
- Suvremeno društvo kao sustav međuovisnosti i unutarnje aktivnosti poduzeća utječe na vanjsko okruženje,
- Bolje je spriječiti, društvene probleme angažiranjem poduzeća nego liječiti ih. Može biti lakše pomoći onima koji su dugo nezaposleni nego nositi se s društvenim nemirima...

2.1. ORGANIZACIJSKE I EKONOMSKE OSOBINE

Na temelju prethodno navedenih definicija poduzeća mogu se utvrditi njegove temeljne društveno-ekonomske osobine, kao što su:

- ekonomska i pravna (poslovna) samostalnost;
- proizvodnja roba i usluga za tržište;
- profit kao temeljni moto nastanka i djelovanja;
- rizik za vlastito poslovanje.

Ekonomska samostalnost poduzeća potječe od njegova samostalnog upravljanja i raspolaganja sredstvima (kapitalom) koja predstavljaju imovinu poduzeća. Vlasnik poduzeća, odnosno vlasnici sredstava uloženi u poduzeće, slobodno i samostalno odlučuje o namjeni i alokaciji tih sredstava. Međutim, samostalnost poduzeća ne treba shvatiti kao neku apsolutnu kategoriju. Poduzeće posluje i ponaša se po određenim zakonskim propisima, prema tzv. dobrim poslovnim običajima, svojom imovinom odgovara prema poslovnim partnerima itd. Ono je, uostalom, dio gospodarskog sustava i ne može se ponašati kao neka izolirana, sebi dovoljna, cjelina. Pravna samostalnost dolazi do izražaja na taj način što se poduzeće javlja kao pravna osoba u smislu ugovaranja, pribavljanja prava i preuzimanja obveza, ali i u pogledu drugih poslovnih odnosa. Nadalje, pravnu samostalnost poduzeća održava i to što ono ima svoje ime (tvrta). Poduzeće samostalno organizira svoju djelatnost, samostalno odlučuje o načinu pribavljanja potrebnih sredstava i o realizaciji svojih proizvoda i usluga. No, ni pravnu samostalnost poduzeća ne treba bukvalno shvatiti, jer se svako poduzeće osniva i djeluje u okviru određenih zakonskih i drugih normi.

Poduzeće proizvodi određene proizvode i/ili obavlja određene usluge za tržište (podrazumijeva se ne samo eksterno nego i interno tržište). Na tržištu vladaju robno-novčani odnosi, a tržište uvijek uključuje konkurenciju. Konkurencija prisiljava poduzeća odnosno management na stalna razmišljanja i konkretne akcije glede poboljšanja kvaliteta, sniženja troškova poslovanja itd. Premda je dobit (profit) temeljni moto postojanja poduzeća, ono nastoji, gledano dugoročno osigurati svoj opstanak i svoj razvitak. Da bi mu to uspjelo, poduzeće nastoji ovladati tržištem, pridobiti nove kupce, inovirati proizvode itd. S druge strane, poduzeće na tržištu nabavlja svoje ulazne elemente: materijalna sredstva, energiju, rad, informacije i ostalo. Tako je poduzeće i na svome ulazu i na svome izlazu vezano za

tržište. Sa stajališta poduzeća, bitno je saznanje da na tržištu vlada dinamičnost i neizvjesnost. To pred poduzeće stavlja potrebu istraživanja tržišta, kako bi se rizik i neizvjesnost sveli na najmanju moguću mjeru. Rezultat svoga poslovanja poduzeće potvrđuje na tržištu te nastoji da na tom istom tržištu osvoji za sebe što povoljnije pozicije. Zbog toga poduzeće nije pasivan promatrač događanja na tržištu, već svojom strategijom i cjelokupnim poslovanjem aktivno pridonosi zbivanjima na tržištu. Između poduzeća i tržišta uspostavlja se čitav niz uzročno-posljedičnih odnosa. U tom kontekstu poduzeće se ne može promatrati samo kao mjesto proizvodne i uslužne aktivnosti. U poduzeću se istovremeno isprepliću interesi vlasnika, managera, radnika, banaka, društva i slično. Za regulaciju svih tih interesa uspostavljaju se „pravila igre“. Poduzeće je samo jedan od subjekata u toj igri, što ga primorava da gradi i slijedi provjerenu (odgovarajuću) vlastitu poslovnu strategiju.

Da li je profit (dobit) temeljna svrha i cilj osnivanja i postojanja poduzeća pitanje je na koje postoje različiti odgovori. Načelno promatrano, ako poduzeće posluje bez profita (ako ostvaruje gubitak), na raspolaganju mu stoje dvije mogućnosti: da nestane (da bude likvidirano, da ga kupi neko drugo poduzeće i si.) ili da netko pokrije (sanira) gubitak. U uvjetima tržišta i konkurencije prva je varijanta vrlo izvjesna. Ipak, osim stjecanja dobiti, kao temeljnog cilja, poduzeće može imati (i ima) i druge ciljeve: društveno-ekonomskog, socijalnog, inovativnog ili nekog drugog karaktera. Postojanje različitih ciljeva unutar poduzeća potječe otuda što ono nikada nije neka interesno homogena cjelina. Činjenica je da se između poslodavaca i posloprimaca nalazi management. Svaki od ta tri segmenta ima svoje specifične interese i ciljeve. No, zajednički im je interes gospodarski uspjeh poduzeća. Rizik predstavlja mogućnost i određen stupanj vjerojatnoće nastupanja nekog događanja ili nekog djelovanja s nepovoljnim posljedicama. Tehnički rizici su vezani za mogućnosti nastupanja štetnih djelovanja kao posljedice načina obavljanja poslovnih postupaka. U proizvodnji može doći do kvara i loma strojeva i materijala, u prometu može doći do kvara robe i slično. Financijski se rizici javljaju kao mogućnost nastupanja šteta kao posljedice načina obavljanja financijskih poslova poduzeća ili promjene financijskih uvjeta pod kojima se obavlja poslovanje. To mogu biti loši poslovni ugovori, pogrešne kalkulacije itd. Fizički rizici su vezani za djelovanja koja dovode do fizičkog propadanja materijalnih sredstava zbog djelovanja nekih nepredviđenih čimbenika. To mogu biti prirodne sile (prirodne nepogode), ali i sile koje izaziva čovjek (ratna djelovanja i sl.).

3. ORGANIZACIJA TRGOVAČKIH PODUZEĆA

“Ovisno o različitim društvenim odnosima organizacija rada izražava se u posebnim oblicima, prije pojave kapitalizma kao organizacija ceha i feuda, a u kapitalizmu kao organizacija poduzeća”. Organizacija poduzeća je rezultat procesa organiziranja, a ispoljava se kao određeno svrsishodno stanje s osobinama cjeline. S obzirom da organiziranje predstavlja proces međusobnog povezivanja određenih dijelova, elemenata, u svrhu stvaranja cjeline sposobne za izvršenje postavljenih joj zadataka, to se prilikom organiziranja/projektiranja organizacije poduzeća postavlja pitanje o kojim se elementima radi, tj. koje elemente treba projektirati. To je pitanje aktualno iz više razloga. Prvo, u organizacijskoj znanstvenoj literaturi primjetna su različita stajališta, tj. pojedini autori navode različite elemente organizacije poduzeća. Premda je i suvremena teorija organizacije, koja se temelji na teoriji sustava, tom pitanju poklonila znatnu pozornost, neki općeprihvatljivi kriteriji definiranja elemenata organizacije poduzeća nisu utemeljeni. Umjesto toga zastupnici opće teorije sustava ističu da definiranje elemenata organizacije kao sustava ovisi o cilju i aspektu promatranja konkretne organizacije. Točnije rečeno, svaki sustav (organizacija se tretira kao sustav) može se strukturirati na različite načine, s različitim aspektata. Drugo, nije mali broj autora koji poistovjećuju organizaciju poduzeća i organizacijsku strukturu poduzeća. Kada govore o elementima organizacijske strukture poduzeća, to se istovremeno odnosi i na elemente organizacije poduzeća. I obratno. Treće, za projektiranje organizacije koriste se različite metode, a primjena različitih metoda daje i različite rezultate. Poznato je da je H. Fayol jedan od prvih autora koji je izvršio segmentaciju poslova u poduzeću. Naime, on je ukupne aktivnosti poduzeća svrstao u šest funkcija:

- tehnička funkcija,
- financijska funkcija,
- računovodstvena funkcija,
- komercijalna funkcija,
- funkcija sigurnosti,
- administrativna funkcija.

Nakon Fayola slijedi veliki broj autora koji na razne načine pristupaju strukturiranju organizacije poduzeća. „Jedan aspekt organiziranja je uspostavljanje dijelova organizacije.

Riječ dio ovdje označuje razlučivo područje, zasebnu cjelinu unutar organizacije ili njezin ogranak nad kojim manager ima ovlasti radi obavljanja određenih aktivnosti. Po načinu kako se općenito koristi izraz „dio“ (department), može biti riječi o proizvodnji, odjelu prodaje, sekciji za istraživanje tržišta ih jedinici za potraživanje. U nekim se poduzećima nazivi dijelova koriste bez strogosti; u drugima, osobito velikim poduzećima, striktnija terminologija upućuje na hijerarhijske odnose."

Dakle, u ovom slučaju organizaciju poduzeća čine dijelovi, kao što su: divizije (divisions), odjeli (departments), sekcije (sections) i slično. Za razliku od tradicionalne organizacijske teorije, koja organizaciju poduzeća promatra kroz veći ili manji broj odgovarajućih organizacijskih jedinica. Temeljnu osobinu sustava oni njegova struktura, tj. skup određenih elemenata povezanih međusobnim vezama i odnosima. Pri tome se ističe da elementi sustava formalno definirani, već se mogu odrediti ovisno o cilju i aspektu promatranja.

S obzirom da se i poduzeće tretira kao sustav, to se mogu izdvojiti njegove sljedeće osobine:

- poduzeće je otvoren sustav, što je bitno kada se promatra odnos poduzeća i okoline,
- poduzeće je integralni sustav tehničkog i socijalnog podsustava, ali i drugih podsustava,
- kao elementi, podsustavi, mogu se označiti razni dijelovi poduzeća, što ovisi o cilju i aspektu promatranja sustava odnosno poduzeća
- elementi poduzeća nalaze se u međusobnim interakcijskim odnosima, a temelj tih odnosa čini podsustav informacija i komunikacija,
- poduzećem se mora upravljati kako bi se postigli postavljeni ciljevi.

S obzirom na daljnja razmatranja, zanimljiva su stajališta onih autora prema kojima organizaciju poduzeća one tri sljedeća elementa:

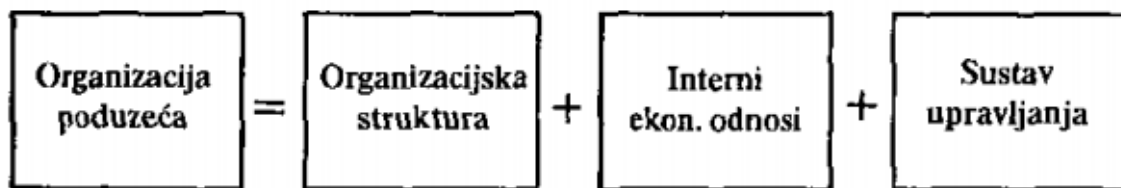
- organizacijska struktura,
- interni ekonomski odnosi,
- podsustav upravljanja.

Stajalište M. Buble je posve jasno: „Bez obzira na razlike koje postoje između definicija projektiranja organizacije ipak je karakteristično da su sve one orijentirane na organizacijsku

strukturu. To znači da se projektiranje organizacije identificira s projektiranjem organizacijske strukture, što nije ispravno. Naime, organizacija je znatno širi pojam te pored organizacijske strukture uključuje i sistem ekonomskih odnosa i sistem upravljanja.“ Moglo bi se navesti još dosta sličnih stajališta, ali bi to samo potvrdilo prethodnu konstataciju da identifikacija elemenata organizacije poduzeća ovisi, uglavnom, o cilju pojedinog autora i njegovom pristupu promatranom problemu. Stoga će se elementima odnosno podsustavima organizacije poduzeća smatrati:

- organizacijska struktura poduzeća,
- interni ekonomski odnosi u poduzeću,
- sustav upravljanja poduzećem.

Navedeni elementi (podsustavi) nalaze se u međusobnim interakcijskim odnosima i čine organizaciju poduzeća kao homogenu cjelinu (sustav), što se može prikazati kao na sljedećoj slici: (Kordić, 1997)



Slika 3.1. Elementi organizacije poduzeća

4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. Izbor organizacijske strukture nije slučajna, determiniran je čimbenicima organizacije. Ona je za organizaciju vrlo važna pa u organizacijskoj teoriji značajno mjesto zauzima istraživanje organizacijskih struktura. Mnogi autori su se njima bavili s različitih pozicija istraživanja, pa otuda i velik broj objašnjenja toga pojma. Tako Ž. Dulčić navodi više definicija organizacijske strukture domaćih i stranih znanstvenika. Po njima je organizacijska struktura:

- „model odnosa“ (Kast i Rosenzweig, Janičijević),
- „sveukupnost veza i odnosa“ (Novak),
- „fundamentalni element organizacije poduzeća“ (Brusa),
- „polupermanentno i statično uređenje“ (Ansoff),
- „ustrojstvo, odnosno svrsishodan raspored organizacijskih potencijala“ (Ivanko),
- „sredstvo za vođenje firme“ (Whitlock, Krumme i Crivelone),
- „način dekompozicije ukupnog zadatka poduzeća“ (J. Galbraith),
- „suma načina na koji organizacija dijeli posao na različite zadatke i zatim postiže koordinaciju između njih“ (Mintzberg),
- „jedinstveni sistem svih organizacijskih dijelova poduzeća, sredstvo za integralnu upotrebu svih postojećih resursa u organizaciji, sistem odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka“.

V. Srića navodi da je jedna od najvažnijih dilema sustavske teorije organizacije problem odnosa strukture i procesa. Strukturu u organizaciji razumijeva kao stupanj formalnih veza i hijerarhijskih aranžmana, odnosno ono što se obično naziva formalnom organizacijom, a procese kao rezultat interakcije elemenata sustava zasnovanih na formalnim i na neformalnim pravilima i normama uzajamnog odnosa pojedinaca u organizaciji. Dalje smatra da je funkcioniranje sustava u potpunosti ovisno o formalnim aranžmanima, odnosno o fiksiranim „pravilima igre“ u organizaciji. Riješiti neki organizacijski problem u sustavu,

zahtijeva izmjenu njegove strukture: izvršiti drugačiju podjelu na organizacijske cjeline, utvrditi nove linije autoriteta, izmijeniti normativne akte i sl. Procesi prilagođavaju formalnu strukturu sustava neformalnim odnosima, što uzrokuje potrebu za njezinim mijenjanjem. Stavljajući proces i strukturu u dijalektičko jedinstvo, i na takav način prilazeći problemima, V. Srića vidi više fleksibilnosti u njihovu rješavanju. Jedna od najviše citiranih definicija organizacijske strukture kod nas glasi: „Organizacijska struktura poduzeća definirana je kao sveukupnost veza i odnosa između i unutar činilaca proizvodnje na svim stupnjevima organizacije i u točno potrebnim količinama“ (Novak, Sikavica).

4.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Iz definicije proizlazi da organizacijska struktura ima svoje elemente, među kojima postoje veze i odnosi. Te veze i odnosi čine bitnu komponentu spomenute strukture i u njih ubraja:

1. organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora;
2. organizaciju ljudskog potencijala;
3. raščlanjivanje zadatka sve do pojedinosti;
4. organizaciju unutarnjih odnosa i utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova.

Prvi element organizacijske strukture podrazumijeva:

- strukturu i korištenje opreme, njeno prilagođavanje izvršenju proizvodnih zadataka,
- racionalno korištenje i izgradnju poslovnih prostora,
- organizaciju unutarnjeg transporta i izgradnju prometnica,
- poboljšanje uvjeta rada i dr.

U elemente organizacijske strukture nekada nisu ubrajana sredstva za proizvodnju. To je vrijeme kada se ona nisu brzo mijenjala, pa su uspostavljeni odnosi odavali sliku trajnosti (među njima ili između njih i radnika). U tom vremenu smatrana su općim uvjetom organizacije jer se bez njih i nije moglo pristupiti organiziranju. Međutim, u novije vrijeme sredstva za proizvodnju mijenjaju se vrlo brzo, te njihovim uvođenjem u organizaciji nastaju mnoge promjene. Sve prisutnija automatizacija odnosno informatizacija poslovanja, izaziva reperkusije na organizaciju i tendencija je njenog sve

većeg i većeg značenja. Otuda sredstva za proizvodnju prerastaju od tehničke varijable proizvodnje u osnovni element organizacijske strukture. Organizacija poduzeća dugo vremena poistovjećivala se s organizacijom rukovođenja u njemu. Trebalo je proći dosta vremena da bi se shvatilo da je organizacija poduzeća cjelokupan proces usklađivanja svih dijelova produkcije. Dostizanje poslovnih ciljeva poduzeća ovisi o permanentnom usklađivanju sredstava proizvodnje s drugim elementima organizacijske strukture. Djelatnost poduzeća utječe na izbor opreme, a bira se ona oprema koja odgovara uspostavljenoj tehnologiji i ekonomiji poduzeća. Time izbor opreme postaje i organizacijski problem u svim fazama: nabavljanja, postavljanja i korištenja. On je polazna točka bilo da se radi o osnivanju, rekonstrukciji ili modernizaciji poduzeća. Pred opremu se postavljaju i jasni uvjeti koje ona mora ispunjavati. Prema M. Novaku i P. Sikavici oprema:

- „omogućuje postizanje uštede u vremenu ili radu;
- osigurava veću preciznost;
- ima točno zahtjevni režim i stupanj rada;
- ne zahtijeva pretjerane popravke i održavanje“.

Da bi poduzeće postojalo i ispunilo svoje produkcijske i ekonomske zadatke, mora imati radnike. Sredstva za produkciju su pasivni sudionik u produkciji, dok ljudi sudjeluju aktivno i stvaralački. Važno i stalno prisutno pitanje je kako da se organizira rad u poduzeću tako da se zadovolje pojedinačni interesi radnika kao ličnosti i kao člana kolektiva sa zajedničkim interesima poduzeća. Budući da organizacija radnog kolektiva predstavlja skup ljudi, međusobno povezanih zajedničkim interesima, koji rade na ostvarivanju određenog zajedničkog cilja, to ona predstavlja jedan od temeljnih i odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture. Da bi se formirao radni kolektiv potrebna je aktualna sistematizacija radnih mjesta. U njoj mora biti popisano i opisano svako radno mjesto s potrebnim zahtjevima koje mora ispunjavati čovjek da bi radio na njemu. Određeni skup ljudi postaje radnim kolektivom poslije povezivanja u homogenu organizaciju sa zajedničkim ciljem, jedinstvenim moralom, i kad u njemu pojedinac ostvaruje svoje osobne ciljeve, želje i potrebe.

Na organizaciju i raščlanjivanje funkcija utječe niz čimbenika, a najveći utjecaj imaju sljedeći:

- broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću,
- sredstva koja stoje na raspolaganu u realizaciji zadataka funkcije,
- granična područja funkcija, organizacijska koncepcija,
- oblik organizacije poduzeća.

Organiziranje uključuje oblikovanje sustava organizacijskih jedinica. Organizacijska jedinica je opći naziv za bilo koji dio u organizacijskoj strukturi. One mogu biti na višoj i nižoj organizacijskoj razini. Više ili manje organizacijskih jedinica niže razine čine organizacijsku jedinicu više razine. Ovisno o poduzeću, postoji više ili manje organizacijskih razina. Radno mjesto najniža je organizacijska jedinica u poduzeću. U postupku ustroja organizacijskih jedinica postoji nekoliko načela. Načelo definiranja funkcija iznimno je važno. Ono glasi: “Što su jasnije definirani rezultati koji se očekuju od nekog položaja ili odjela, aktivnosti koje mora poduzeti i delegirane mu organizacijske ovlasti, i što bolje on razumije odnose s drugim položajima u pogledu ovlasti i informiranja, to će odgovorni pojedinac moći adekvatnije pridonijeti postizanju ciljeva poduzeća” (Wehrich, Koontz). Važno mjesto u organizaciji i raščlanjivanju funkcija zauzimaju tzv. Granična područja. To je onaj dio zadataka ili poslova koji ne pripadaju strogo unutar jedne određene funkcije, već se realiziraju u sklopu više funkcija. Granična područja predstavljaju vrlo važan organizacijski problem pa im se mora poklanjati izuzetna pažnja, ili zbog toga što čine sponu između dviju funkcija, ili zbog toga da se izbjegne ne određivanje njihova pravog mjesta, ili pak, da se zapostave.

Organizacija unutarnjih odnosa bavi se problematikom organizacije upravljanja i organizacije rukovođenja, uključujući sve ostale međusobne odnose u organizaciji. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Wehrich i Koontz). Rukovođenje (u društveno-ekonomskom kontekstu) je izvršna aktivnost upravljanja, ali se rukovođenje promatra kao “aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih, ciljeva” (Novak, Sikavica).

4.2. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Grupiranje aktivnosti i ljudi u dijelove organizacije može se provesti na temelju broja zaposlenih, vremenske dimenzije, funkcija poduzeća, teritorija, vrsta kupaca i procesa proizvodnje ili opreme neophodne za proizvodnju. Relativno nove vrste podjele jesu organizacijsko grupiranje po proizvodu, matična ili mrežna organizacija, projektna organizacija i organizacija strateških poslovnih jedinica. Organizacijske strukture za djelovanje u svjetskom okruženju mogu biti vrlo raznolike: od odjela za izvoz u središnjici do regionalnih grupacija i s mnogo varijanti između to dvoje. Osim toga, kompanije mogu imati jednu ili više funkcionalno organiziranih grupacija unutar pojedine regije. Ne postoji jedan određeni najbolji način organiziranja, o raznim čimbenicima u danoj situaciji ovisi koji će obrazac biti najprikladniji. Među tim su čimbenicima: vrsta posla koji valja obaviti, način na koji ga se mora obaviti, vrste uključenih ljudi, tehnologija, ljudi koje se opslužuju, te druge unutarnje i vanjske okolnosti. U svakom slučaju, izbor određenog obrasca podjele treba izvršiti tako da se ciljevi organizacije i pojedinaca mogu ostvariti učinkovito i djelotvorno. Prema suvremenim sustavskim teorijama smatra se da organiziranost ovisi o odnosu u stvarnom sustavu, odnosu između sustava i njegove okoline, te o povezanosti sustava, okoline i promatrača. Prema tome, kako se sustav uklapa u svoju okolinu, ocjenjujemo da je organiziranost dobra ili loša. Treba imati na umu da organizacije (poduzeća) mijenjaju svoju strukturu da bi učinkovitije provodile svoja strategijska opredjeljenja.

Vrste organizacijskih struktura poduzeća su:

1. funkcionalna,
2. divizionna,
3. projektna,
4. T-oblik,
5. matična,
6. mrežasta,
7. tenzorska,
8. prividna
9. fraktalna

Funkcionalna organizacijska struktura je struktura kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću. Objedinjuju se srodni i slični poslovi. Standardni oblik funkcionalne strukture poduzeća odlikuje činjenica da je u njemu broj formiranih funkcionalnih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. Iako je funkcionalni oblik karakterističan za mala poduzeća, on se primjenjuje i u srednjim i u velikim poduzećima. Ovaj oblik organizacijske strukture primjenjuje se gotovo u svim poduzećima odmah nakon njihova osnivanja s obzirom da su u pravilu nova poduzeća mala. Njihovo djelovanje mora biti fleksibilno, a odluke brze, jer je glavni naglasak u njima na obavljanju poslova, a ne na rukovođenju. Funkcionalni oblik pogodan je za poduzeće u uvjetima stabilne okoline.

Divizionalna organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća. Ona se može izgraditi prema: proizvodima (predmetna), teritoriju (teritorijalna) i korisnicima (kupcima). Divizionalni oblik primjenjuje se uglavnom u velikim poduzećima, iako sama veličinama poduzeća nije jedini preduvjet ove promjene. Za primjenu divizionalne organizacije presudan utjecaj je stupanj diverzifikacije proizvodnje, odnosno usluga ili pak njihova dislociranost. Znači, kada proizvodni odnosno uslužni program poduzeća postane širi i raznovrsniji, kada se u poduzeću formira više proizvodnih (uslužnih) programa i time proširi njegova djelatnost, tada divizionalni oblik postaje neophodan. Divizionalni je oblik organizacijske strukture poput funkcionalnog jednodimenzionalan, što znači da se na svakom stupnju grupiranja poslova primjenjuje samo jedan princip.

Teritorijalna primjena podjele prilično je uobičajena u poduzećima koja posluju na širim prostornim područjima. Radi se o tvrtkama čije su aktivnosti raspršene fizički ili geografski, odnosno koje imaju slične operacije u različitim područjima (naftna industrija, automobilistička industrija, prodajni lanci, porezne i inspeksijske službe, osiguravajuće tvrtke, banke i dr.).

Projektna organizacija promatra svaki radni zadatak kao projekt za čiju izvedbu određuje tim stručnjaka na čijem je čelu koordinator. Priroda projekta određuje veličinu tima i njegovu profesionalnu strukturu. Svaki projekt je definiran svrhom i ciljevima, trajanjem projekta i utvrđenim potrebnim materijalnim i financijskim sredstvima za njegovu realizaciju. Preduvjet za provođenje projektne organizacije je pojava novog

problema. Najčešća primjena ovakve organizacije su zamršeni pothvati u razvoju novih oružja, u svemirskim istraživanjima i razvoju kompleksnih proizvoda gdje su postignuti dobri rezultati. Međutim, ovakav oblik organizacije ima i određene slabosti, koje se najčešće javljaju nakon završenog projekta.

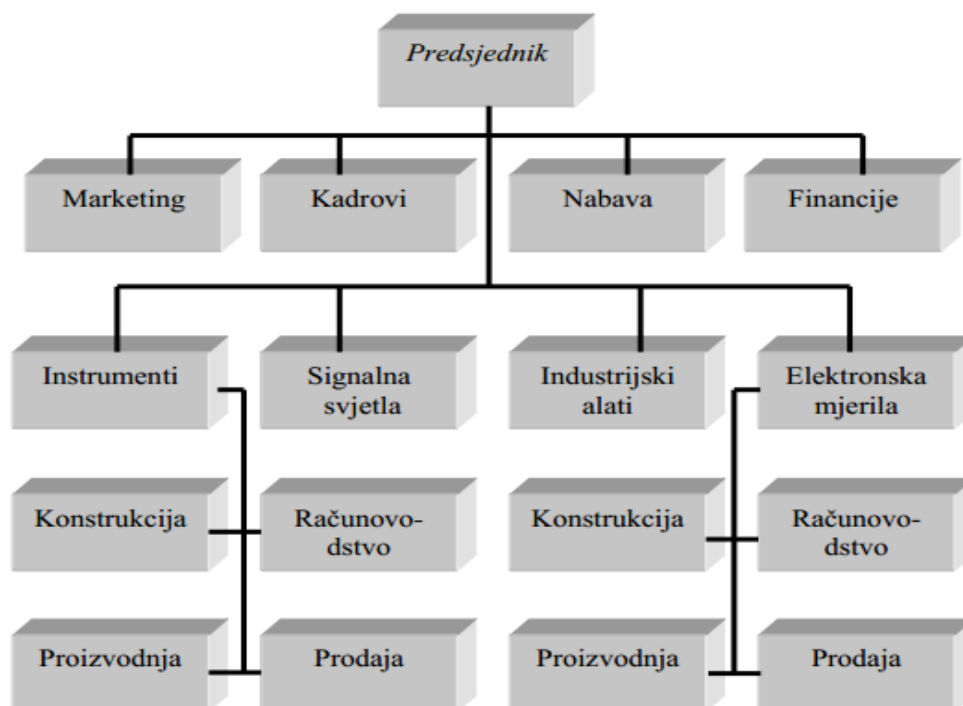
Utjecaj informacijskih tehnologija na organizaciju dovodi do takozvanog **T-oblika** organizacije ili tehnički uvjetovane organizacije. Korištenje računala i njihovo umrežavanje, uporaba e-maila, Weba i Interneta je neizostavno i dio poslovanja pa se može reći kako su sve organizacije današnjice, u većoj ili manjoj mjeri, određene IT, dakle tehnički uvjetovane. T-organizacija ne predstavlja neki određeni organizacijski oblik. Ona je zasnovana na otvorenim sustavima, tako da gubi svoje granice i okvire u suradnji sa svim sudionicima u mreži s kojima je povezana. Stoga, u uvjetima globalne ekonomije (mrežne, informacijske ekonomije), teško je definirati granice organizacije odnosno teško je reći gdje jedna organizacija završava a druga počinje. Prividna i mrežna organizacija javljaju se kao praktični odgovori na zahtjeve koje postavlja T-oblik organizacijske strukture.

Matrična organizacija uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice, te upravljanje i rukovođenje projektom. U postojećim specijaliziranim organizacijskim jedinicama osnivaju se i oblikuju timovi za rad na zadatku, odnosno projektu. Specijalizirana ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po vertikali, a njihov nositelj je rukovoditelj te organizacijske jedinice. Za provedbu nekog projekta sastavlja se tim koji ima svog rukovoditelja. Njegov je zadatak koordiniranje rada specijaliziranih skupina.

Prema svojoj prirodi **mreža** je organski komunikacijski proces u kojem nema hijerarhijske strukture, svi su slobodni i međusobno neovisni, a odgovornost i moć su horizontalno raspoređeni. U mreži nema kontrole i naređivanja pojedincima, što je karakteristika klasičnih organizacijskih struktura. Razmjena informacija je temeljna djelatnost u mreži, njome se stvara znanje i nove strukture. One uspostavljaju horizontalni protok moći i komunikacija u organizacijama, i prema Naisbittu, kako navode M. Žugaj i V. Strahonja postoje tri temeljna razloga što mreže danas postaju značajan društveni oblik: odumiranje tradicionalnih struktura, zasićenost informacijama i bezuspješnost hijerarhija. Temeljna odrednica mrežne organizacije je da počiva na međuljudskim odnosima. Odnosi čovjeka sa čovjekom od bitne su važnosti u svakoj organizaciji, pa je kreativan rad ljudi upravo ovisan o tim odnosima.

Prividna organizacija predstavlja model dinamičnog povezivanje tehnike, ljudi i ideje na moderan način bez stroge organizacijske strukture u klasičnom smislu. Temeljna je pretpostavka prividne organizacije usmjerenost na sržne kompetencije i outsourcing ostalih kompetencija, dok su njene osnovne karakteristike prilagodljivost, brzo reagiranje na zahtjeve okoline i modularnost. To je nehijerarhijska i nestrukturirana organizacija, a čini je privremena mreža nezavisnih organizacija povezanih uporabom IT koje se brzo okupljaju, udružuju, ujedinjuju kako bi iskoristile prilike koje se pojavljuju. Nema sjedište niti organizacijsku shemu. Najbolje se može definirati kao oblik partnerstava.

Fraktali u organizacijskom smislu čine neovisne, ali umrežene organizacijske jedinice koje za osnovni cilj imaju što bolju iskorištenost zbog davanja prioriteta tehnici zapostavljenih ljudskih potencijala. Karakterizira ih samoorganiziranje, samooptimiranje i samosličnost, a unutar poduzeća formiraju se bilo na osnovi proizvoda, bilo na osnovi proizvodnih procesa. Postavljaju se samo osnovna pravila postizanja postavljenih im ciljeva, a odgovornost za poslovanje poduzeća u cjelini snose pojedinci i time su bitno smanjeni kontrolni mehanizmi.



Slika 4.2.1. Grupiranje organizacije prema proizvodu

5. ANALIZA UTJECAJA NA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE PODUZEĆA

Na oblikovanje organizacije, odnosno organizacijske strukture poduzeća djeluju brojni činitelji. Organizacijska struktura može se definirati kao stupanj kompleksnosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. Izučavanjem činitelja organizacije bavili su se i bave se brojni autori, pa u literaturi susrećemo nekoliko tipologija čimbenika oblikovanja organizacije. Tako Ž. Dulčić piše o ove tri relevantne tipologije čimbenika utjecaja tipologija kojoj osnovu čini podjela na unutarnje i vanjske čimbenike: tipologija kojoj osnovu čine čimbenici kontingencije, te integralna tipologija čimbenika kojoj osnovu čine situacijski, kontekstualni, strukturalni i procesni čimbenici. Utjecaj djelovanja pojedinih činitelja na izbor odgovarajućeg oblika organizacijske strukture različitog je intenziteta. U određenom vremenskom razdoblju, koje je relevantno za projektiranje organizacije, neki imaju sekundarno djelovanje, dok su drugi dominantni te stoga i presudni za oblikovanje organizacije. Kako je naprijed istaknuto, uobičajena je njihova podjela na unutarnje i vanjske činitelje, međutim, zbog generalizacije, pravilnije bi bilo dijeliti ih na pretežito vanjske i pretežito unutarnje. Gotovo niti jedan činitelj nije isključivo vanjski ili isključivo unutarnji činitelj organizacijskih promjena i na organizaciju ne djeluju pojedinačno, već više njih skupno.

5.1. PRETEŽITO UNUTARNJI ČINITELJI OBLIKOVANJA

Pretežito unutarnji činitelji su oni na koje trgovačko društvo (poduzeće; organizacija) može, u većoj ili manjoj mjeri, utjecati, odnosno njima upravljati. Pri tome oni ne djeluju izolirano jedan od drugoga. Oni su međusobno povezani i nemaju uvijek jednosmjerno djelovanje na organizaciju, pa ih treba analizirati u njihovom međusobnom utjecaju. Utjecaj jednog činitelja tako može odrediti jedan model organizacijske strukture, dok će neki drugi činitelj potirati taj model. Također promjena jednog činitelja izaziva promjene i na ostalim činiteljima.

1. **Ciljevi i strategija** - ciljevi određuju što organizacija želi postići, a strategija kako će se ciljevi ostvariti. Glavni cilj organizacije često se naziva misijom (svrhom).

Svrha ili misija je razlog postojanja organizacije (trgovačkog društva, poduzeća...) Tako je npr. misija neke bolnice postojanje stalne brige o očuvanju zdravlja ljudi kao i njihovo liječenje. Bez ciljeva nema ni smišljenog djelovanja, odnosno svrshodne organizacije rada. Opći ciljevi bi trebali biti što preciznije određeni. Ali društva/poduzeća, već po naravi i važnosti svoga posla, mogu imati i posebne ciljeve, također razrađene u pojedinosti.

2. **Zadaci i tehnologija** - zadaci obuhvaćaju poslove kojima se realiziraju postavljeni ciljevi, a tehnologija strojeve i radne postupke uz pomoć kojih se ostvaruju (ispunjavaju) zadaci. Zadaci se definiraju iz ciljeva poduzeća s namjerom da ciljevi poduzeća budu jasno formulirani. Zadatak je dodijeljen posao, odnosno dio posla koji treba obaviti. Zadaci poduzeća ostvaruju se različitim tehnologijama. Tehnologija kao pojam predstavlja, između ostalog, proizvodne postupke koje poduzeće koristi ali i način izvođenja posla i upravljanja. Ona uključuje i strojeve koji su „žile kucavice“ svakog poduzeća. Kad je riječ o tehnologiji, misli se i na proizvodnu tehnologiju i na uslužnu tehnologiju.
3. **Veličina trgovačkog društva** - za određeno trgovačko društvo (poduzeće; organizaciju) kaže se da je malo, srednje ili veliko. Kao parametri veličine mogu služiti npr. broj radnika, vrijednost osnovnih sredstava, ugrađena pogonska snaga, veličina ostvarenog profita, temeljni kapital, struktura rukovodećeg vrha i drugo. Međutim, nema sigurnog kriterija prema kojem ili kojima bi se mogla povući čista granica između malih, srednjih i velikih trgovačkih društava (poduzeća; organizacija). Mala i srednja poduzeća bit će organizirana drukčije nego što će to biti velika poduzeća, iako im i ciljevi i zadaci mogu biti slični. U velikim poduzećima kvalitativno su drukčiji uvjeti i faktori o kojima ovisi organizacija. Drukčija su proizvodna i druga sredstva, drukčiji su zaposlenici i dr.
4. **Kadrovi** - ljudski potencijali utječu na oblikovanje organizacije svojim znanjem i sposobnošću. Oni svojim djelovanjem oživotvoruju postavljenu formalnu organizaciju, ali isto tako oblikuju i neformalnu organizaciju. Kadrovi su ključni faktor svake djelatnosti, pa tako i organizacije. Oni utječu na organizacijsko

strukturiranje poduzeća, prije svega, svojom kvalitetom, svojom stručnom i općom radnom sposobnošću.

5. **Životni ciklus organizacije (trgovačkog društva, poduzeća)** - svaka životna faza organizacije ima svoje specifičnosti glede oblikovanja organizacijske strukture. U poduzetničkoj fazi organizacijska struktura je manje-više neformalna i nebirokratska. U fazi kolektivnog duha uvodi se detaljnija podjela rada. Ona ima za posljedicu oblikovanje novih organizacijskih jedinica i radnih uvjeta. Kriza u ovoj fazi odnosi se na potrebu za delegiranjem. U ovoj fazi organizacija mora pronaći mehanizme koordinacije i kontrole odjela bez direktnog nadzora s razine top menadžmenta. Faza formalizacije je ona faza u kojoj poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolne sustave. Vrhovno rukovodstvo ili top menadžment sve se više usredotočuje na strateška pitanja i planiranje. Sve operativne poslove obavljaju menadžeri na srednjoj razini menadžmenta.

6. **Proizvod (usluga)** - obilježja proizvoda određuju tip, odnosno način proizvodnje, a time i organizaciju sredstava za rad. O načinu proizvodnje (pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja), o toku (ritmu) proizvodnje (kontinuirana i diskontinuirana), te o mjestu rada, odnosno tipu industrijske proizvodnje (obrtnička, radionička, grupna i lančana proizvodnja) ovisi izbor koncepcije organizacije, ne samo poduzeća u cjelini, nego i pojedinih njegovih funkcija (npr. nabave, prodaje, proizvodnje, kadrova i dr.). Ako poduzeće proizvodi veći broj različitih proizvoda koristeći različite tehnologije, bez mogućnosti zajedničke organizacije pripreme proizvodnje za sve proizvode, najvjerojatnije će ono upotrijebiti model predmetne organizacijske strukture.

7. **Lokacija** - izbor lokacije poduzeća u okviru zemljopisno-gospodarskog područja ocjenjuje se zemljopisnim i gospodarskim mjerilima, a položaj i raspored njegovih dijelova u izabranom smještaju topografskim i tehničkim kriterijima. Prema rečenom proizlazi da se razlikuju makrolokacija i mikrolokacija. Lokaciju, kao što je rečeno, možemo promatrati kao: makrolokaciju i mikrolokaciju.

5.2. PRETEŽITO VANJSKI ČINITELJI OBLIKOVANJA

Pretežito vanjski činitelji oblikovanja organizacije jesu činitelji kojima se trgovačko društvo (poduzeće; kompanija; korporacija; organizacija kao institucija) mora prilagođavati, mora te činitelje uzimati u obzir; ne smije ih zanemarivati. Na te činitelje organizacija nema utjecaja ili ga ima vrlo malo. „Dok bi se za unutarnje čimbenike moglo reći da poduzeće njima upravlja, za vanjske čimbenike vrijedi obrnuti zaključak, tj. oni upravljaju organizacijom, odnosno poduzećem“ (Sikavica, Novak). Pri tome, ipak, velika poduzeća koja imaju visoki stupanj koncentracije ponude odnosno potražnje nekih proizvoda ili usluga, i sama kontroliraju odnosno „stvaraju“ okolinu (ambijent). U činitelje okoline najčešće se svrstavaju:

1. **Institucionalni uvjeti** - njih se još naziva društveno-kulturno-politički i pravničinitelji. Oni su određeni društveno-ekonomskim sustavom i ekonomskom politikom društva, a sadržani su u pravnoj regulativi. Institucionalni uvjeti određuju kako uvjete funkcioniranja tako i uvjete organizacije trgovačkog društva (poduzeća). Prema tome, za pravilno rješavanje organizacijskih problema moraju se dobro i detaljno poznavati načela gospodarskog sustava i konkretnih pravnih propisa koji se odnose na organizaciju trgovačkog društva. U velikom broju zakonskih propisa regulirana su pitanja koja se odnose na osnivanje, integraciju, stečaj, likvidaciju i dr.
2. **Integracijski procesi** - ovi procesi, odnosno procesi udruživanja, imaju veliki utjecaj na organizaciju trgovačkih društava (poduzeća) koja su postala članovi određenih grupacija. Naime, u takvim uvjetima dolazi do bitnih organizacijskih promjena i do izgradnje nove organizacijske strukture cijele grupacije i svake članice pojedinačno. Integracijski procesi se provode radi postizanja efekta sinergije. Integracijska kretanja u gospodarstvu imaju znatan, iako posredan, utjecaj na organizaciju i onih trgovačkih društava (poduzeća) koja nisu članovi neke integracijske grupacije.
3. **Tržište** - ono ima veliki utjecaj na organizaciju trgovačkog društva. Širenje trgovačkog društva utječe na povećanje kapaciteta, odnosno na povećanje proizvodnje, nabave i prodaje, iako ni druge djelatnosti ne mogu biti izvan tog

utjecaja. Ako trgovačko društvo želi participirati u povećanoj potražnji, mora modernizirati i rekonstruirati proizvodni proces, te se pritom njegova organizacijska struktura mora prilagoditi novim zahtjevima. Struktura tržišta te kanali i uvjeti nabave i prodaje utječu direktno na organizaciju tih djelatnosti. Veličina i specifični zahtjevi tržišta uvjetuju i druge izmjene u sustavu organiziranja trgovačkog društva. Ove su izmjene davno našle svoju praktičnu primjenu u razvijenim zemljama u obliku uvođenja divizionálnih, odnosno funkcionalno-raščlanjenih organizacijskih struktura, postavljenih na predmetno-teritorijalnom načelu, odnosno na načelu profitnih centara.

4. **Razvoj znanosti i tehnologije** - on donosi nove proizvode, nove potrebe, nove proizvodne procese, kao i povećanje proizvodnje i proizvodnosti rada, te sniženje troškova. Razvoj znanosti i tehnologije utječe i na razvoj znanosti o organizaciji. U kategoriji pretežito vanjskih činitelja S. P. Robbins ističe i nacionalnu kulturu. S obzirom na različite oblike društvenog organiziranja u nacionalnim kulturama, preferiraju se i različite vrste, odnosno obrasci organiziranja poslovnih organizacija. Tako se u nekim društvima preferiraju rigidne mehanicističke organizacije s visokim stupnjem formalizacije i centralizacije (Italija, Francuska), dok se u drugima prednost daje centraliziranim organizacijama sa slabom formalizacijom (Indija) ili pak decentralizirane organizacije s visokom formalizacijom (Njemačka). (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 2004)

6. ZAKLJUČAK

Izvorni razlog osnivanja i postojanja poduzeća jest stjecanje dobiti. Jer, ako poduzeće ne ostvaruje dobit duže vrijeme, ono nema realnih šansi za opstanak. S druge strane, poduzeće je samo dio sredine u kojoj djeluje, što znači da mora uvažavati izvjesne zahtjeve te sredine, a ne samo svoje ciljeve. U ovome radu smo obradili temu organizacije trgovačkih poduzeća, njene elemente, strukturu, vrste te čimbenike oblikovanja organizacije. Unutranji čimbenici su prvenstveno sama struktura poduzeća i na njih možemo utjecati, tj. možemo mjenjati kadar, lokaciju, tip tehnologije, itd.

Za razliku od unutanih čimbenika, na vanjske ne možemo direktno utjecati kao manageri trgovačkog poduzeća, nego se moramo prilagođavati tržištu, ekonomsko-socijalnim i političko-pravnim okolinama, educirati i pripremati kadar za nove tehnologije, itd. Za uspješan napredak svakog poduzeća je vrlo bitno razvijati dobru klimu unutar samog poduzeća, motivirati i nagrađivati radnike te rješavati nastale konflikte između njih.

LITERATURA

Kordić. (1997). Organizacija poduzeća. Mostar.

Žugaj, Šehanović, & Cingula. (2004). Organizacija, drugo dopunjeno i izmjenjeno izdanje. Varaždin.