

Komparativna analiza divizijske organizacijske strukture u korporativnom okruženju i predškolskim ustanovama

Ćurin, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:859488>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**

Repository / Repozitorij:

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

UČITELJSKI FAKULTET

ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

LUCIJA ĆURIN

DIPLOMSKI RAD

**KOMPARATIVNA ANALIZA DIVIZIJSKE
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE U
KORPORATIVNOM OKRUŽENJU I
PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA**

Zagreb, rujan 2020.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
UČITELJSKI FAKULTET
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ
Zagreb

PREDMET: Organizacija i menadžment predškolske ustanove

DIPLOMSKI RAD

Ime i prezima pristupnika: Lucija Ćurin

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Komparativna analiza divizijske organizacijske strukture
u korporativnom okruženju i predškolskim ustanovama**

MENTOR: Vatroslav Zovko, izv.prof.dr.sc.

Zagreb, rujan 2020.

Komparativna analiza divizijske organizacijske strukture u korporativnom okruženju i predškolskim ustanovama

Sažetak

Organizacijskim strukturama omogućuje se hijerarhijska podjela funkcija i odgovornosti na razine menadžmenta te lakša koordinacija poslova i zaposlenika u organizaciji. Divizijska organizacijska struktura djeluje na principu podjele organizacije na divizije kako bi se lakše izvršavali predviđeni poslovni zadaci u širokoj mreži organizacije. Iz toga je razloga ona implementirana u strukturu poslovanja predškolskih ustanova, odnosno dječjih vrtića Grada Zagreba i farmaceutske kompanije Roche koja je u ovom radu predstavnik korporativnog okruženja. Usporednom analizom navedenih organizacija prikazane su sličnosti i razlike divizijskih organizacijskih struktura te utjecaj veličine, odnosno rasprostranjenosti organizacije na organizacijsku strukturu. Dječji vrtići klasičan su primjer divizijske organizacijske strukture, dok Roche zbog svoga širokog spektra djelovanja i geografskog područja na kojemu djeluje, iz perspektive cijele organizacije ima divizijsku strukturu, no zbog različitosti struktura unutar divizija ima elemente hibridne organizacijske strukture.

Ključne riječi: divizijska organizacijska struktura, menadžment, dječji vrtići, korporacija, Roche

Comparative analysis of divisional organizational structure in the corporate environment and preschool institutions

Summary

Organizational structures enable a hierarchical division of functions and responsibilities in various managements and easier coordination of tasks and employees in the organization. The divisional organizational structure operates on the principle of division of the organization into division in order to more easily perform the business tasks in a wide network of organizations. For this reason, it has been implemented in the business structure of preschool institutions in kindergartens of the city of Zagreb and the pharmaceutical company Roche, which in this paper is a representative of the corporate environment. Kindergartens are a classical example of a divisional organizational structure, while Roche has a divisional structure due to its wide range of activities and the geographical area in which operates from the perspective of the entire organization, but due to the diversity of structures within the division it has elements of a hybrid organizational structure.

Key words: divisional organizational structure, management, kindergartens, corporation, Roche

Sadržaj

1. UVOD	1
2. DIZAJNIRANJE (PROJEKTIRANJE) ORGANIZACIJA.....	3
2.1. Strategija organizacije.....	3
2.2. Menadžeri i funkcije menadžmenta	4
2.3. Organizacijska struktura	9
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VRTIĆA GRADA ZAGREBA	13
3.1. Organizacijska struktura vrtića	13
3.1.1. Top menadžment – Grad Zagreb i Gradski ured za obrazovanje.....	16
3.1.2. Srednji menadžment – Ravnatelj	17
3.1.3. Operativni menadžment – Stručni tim	18
3.2. Karakteristike razina menadžmenta u vrtiću.....	19
3.3. Upravljanje dječjim vrtićem	21
3.3.1. Upravno vijeće	21
3.3.2. Odgojiteljsko vijeće	22
3.4. Plan i način zasnivanja radnih odnosa	23
3.5. Strategija dječjeg vrtića	25
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KORPORATIVNE ORGANIZACIJE	27
4.1. Roche kao dioničko društvo	27
4.2. Organizacijska struktura Roche-a	29
4.2.1. Top menadžment – Korporativni izvršni odbor	30
4.2.2. Srednji menadžment	32
4.2.3. Operativni menadžment.....	33
4.3. Upravljanje Roche korporacijom.....	34
4.3.1. Uprava i Upravni odbor.....	34
4.3.2. Godišnja generalna skupština	37
4.4. Strategija Roche-a.....	38
5. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA	40
6. ZAKLJUČAK	44
8. LITERATURA	46

1. UVOD

Organizacija je, prema Hrvatskoj enciklopediji (Mrežno izdanje 2020), kolektivno tijelo čija je svrha ostvarivanje ranije planiranih ciljeva, određena je nekim načelima te ju čine skupine osoba koje obavljaju zadatke za ostvarivanje nekih djelatnosti. Kako bi uspješno funkcionirala u velikom i malom radnom okruženju potrebno je oformiti hijerarhiju odgovornosti te podijeliti funkcije, zaduženja i načine ostvarivanja radnih procesa unutar kolektiva. To se ostvaruje pomoću stvaranja organizacijskih struktura, a zbog složenosti i razgranatosti te posebnosti svake organizacije postoje mnoge vrste organizacijskih struktura prema čijim se odnosima kreiraju hijerarhijski odnosi unutar organizacije te dijele radne obveze i odgovornosti.

U ovom radu naglasak je na divizijskoj organizacijskoj strukturi, koja zbog svoje razgranatosti i složenosti tvori specifičan način rada te je vrlo prilagodljiva različitim vrstama organizacija. Mnogi teoretičari objašnjavaju prednosti ovakve organizacijske strukture te uviđaju kako je primjenjiva u potpuno različitim organizacijama poslovanja. Cilj ovoga rada je prikazati na koji je način divizijska organizacijska struktura implementirana u dvije organizacije potpuno različitih sektora djelatnosti te kroz komparacijsku analizu prikazati postoje li veća odstupanja od teorijske postavke divizijske organizacijske strukture. Prikazat će, također, sličnosti i razlike u hijerarhijskim razinama menadžmenta tih dviju organizacije te objasniti je li princip organiziranja poslovanja sličan ili ne. Kreće se od pretpostavke da zaista koriste jednak temelj funkcioniranja kroz korištenje divizijske organizacijske strukture. Glavni subjekti komparacijske analize su predškolske ustanove pod upravom Grada Zagreba te dioničarska korporacija koja posluje na globalnoj razini.

Predškolske ustanove, za koje se u ovom radu koristi izraz dječji vrtić, prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju definiraju se kao „...javne ustanove koje djelatnost predškolskog odgoja obavljaju kao javnu službu“ (NN94/13 čl.1.). U radu se opisuje način poslovanja dječjega vrtića na internoj, vrtićkoj razini, te kao jedne divizije u rasprostranjenoj mreži dječjih vrtića kojima upravlja Grad Zagreb, odnosno Gradski ured za obrazovanje.

Korporacija je, prema definiciji Hrvatske enciklopedije (Mrežno izdanje 2020), način prikupljanja kapitala, uglavnom u djelatnostima gdje proizvodnjom dobara ovisi o velikim financijskim ulaganjima, a završni proizvod prikuplja još više kapitala. Korporacije su velike i složene organizacije koje posluju na širokom geografskom području, s mnogo poslovnica, tvornica i zaposlenika. Primjer takvog korporacijskog okruženja u ovomu radu je švicarska multinacionalna farmaceutska tvrtka Hoffman-La Roche, odnosno Roche Holding AG.

Na početku rada objašnjena je teorijska pozadina organizacijskih struktura te detaljnije obrađena divizijska organizacijska struktura. U sljedećemu poglavlju opisana je funkcija menadžmenta i njene hijerarhijske razine u sklopu divizijske organizacijske strukture unutar vrtića, a zatim organizacijska struktura kompanije Roche. U sljedećim poglavljima rada uspoređuju se divizijske organizacijske strukture, sličnosti i razlike te funkcije i podjelu menadžmenta u dvije odabrane organizacije te se raspravlja o problematiziranom.

2. DIZAJNIRANJE (PROJEKTIRANJE) ORGANIZACIJA

U mnogim procesima unutar organizacije sudjeluje više aktera, ovisno o složenosti procesa, a svima je krajnji cilj proizvodnja kvalitetne usluge ili proizvoda (Zovko 2018:11). Kako bi organizacija uspješno funkcionirala te ostvarivala ciljeve ispunjavajući svrhu svoga postojanja bitno je postaviti dobre temelje, odnosno dizajnirati je na način najboljega funkcioniranja. Hernaus (2009:4) razlaže kako dizajniranje organizacije nije niti jednokratni čin tijekom nastanka organizacije, niti popravak nekog problema, već proces koji se neprekidno odvija, a u kojemu menadžeri donose odluke promatrajući trenutačno stanje organizacije i unaprjeđujući ga prema boljemu. Prilikom dizajniranja organizacije potrebno je uzeti u obzir unutarnje, ali i vanjske faktore koji bi na organizaciju mogli utjecati te socijalno, gospodarsko i kulturološko okruženje područja na kojemu organizacija djeluje. Takav način dizajniranja organizacije koristi holistički pristup razmišljanja kako bi se poboljšali efikasnost, učinkovitost i poslovanje organizacije (Hernaus 2009:4).

U dizajniranju, odnosno projektiranju organizacije posebnu se pozornost posvećuje organizacijskim strukturama. Organizacijska struktura je okvir koji prikazuje povezanost i odnose između poslova, ljudi, radnih skupina, sustava i procesa u svrhu postizanja određenoga cilja; njima su prikazane metode podjele zadataka i dužnosti te njihova koordinacija među ljudima i radnim skupinama (Ahmady, Mehrpour, Nikooraveh 2016:455). Kvalitetno postavljena organizacijska struktura pomaže razvoju mehanizama unutar organizacije, boljoj komunikaciji aktera unutar organizacije, koordinaciji poslova te učinkovito korištenje resursa. U biti omogućuje kontinuiran rast i razvoj organizacije.

Upravljanjem procesima strukturiranja organizacije uglavnom se bave menadžeri, odnosno rukovoditelji. Njihov je posao razviti strukturu organizacije prema kojoj će radne skupine funkcionirati i obavljati poslove, delegirati te poslove, kako bi odgovornost predali kvalitetnim ljudima te tako došli do željenih rezultata, te uspostavljati odnose unutar organizacije, stvarati okruženje uvažavajuće komunikacije iz koje proizlazi kvalitetna suradnja (Stretton 2015:2).

Dizajniranje organizacije, njezina organizacijska struktura, uloga menadžera i ostale relevantne sastavnice temelje se na strategiji (Chandler prema Zovko 2018:38). Strategija jest način ostvarivanja nekog cilja, a strateško planiranje proces kojim organizacija definira svoje ciljeve, svrhu postojanja, trenutačno i željeno stanje te načine na koje se to može postići. Govoreći o strategiji, treba spomenuti i misiju i viziju koju ima svaka organizacija, a upravo su one temelj daljnjega razvoja strategije.

2.1. Strategija organizacije

Kao što je ranije u radu navedeno, strategija je ono što pokreće razvoj i daljnje dizajniranje organizacije. Strategija definira trenutačni položaj organizacije na tržištu, određuje ciljeve, odnosno smjer daljnjega rada i rasta, sredstva koja će pri tome koristiti te način na koji će nadvladati konkurenciju i zauzeti željeno mjesto na tržištu. Strategijom se kontinuirano može pratiti promjena u radu organizacije, njezino napredovanje ili nazadovanje te na vrijeme reagirati na te promjene. U strategiji se navode neke nove ideje, programi ili projekti koji bi mogli unaprijediti poslovanje organizacije, raspoređuje se korištenje resursa s kojima organizacija raspolaže te se raspoređuju zadaće, odgovornosti i moć na razine organizacije.

Strategija se u današnje vrijeme definira, između ostaloga, kao put od misije do vizije. Misija organizacije objašnjava osnovni razlog njezinoga postojanja, sastoji se od svrhe, strategije, standarda ponašanja i vrijednosti. Dakle, oblikuje organizacijsku kulturu, uvjerenja i načela rada. Definira se pri samomu nastanku organizacije od strane vlasnika ili osnivača, dok je zadaća menadžmenta osigurati ostvarivanje misije u svakodnevnomu radu. Drljača (2001:2) definira dva različita aspekta misije: ekonomski i društveni, a oboma je cilj razviti organizaciju do maksimuma profitabilnosti. „Ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnosti za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja.“ (Drljača 2001:2) Dakle, s ekonomske strane organizacije ostvaruje razvoj ne samo u svojem unutarnjem sistemu, već ostavlja dojam i na vanjskim razinama i faktorima. Društveni aspekt misije odnosi se na oblik i određenje vlasništva. Odnosno, je li privatizirana ili u vlasništvu države ili lokalne samouprave.

Vizija je, s druge strane, okrenuta budućnosti, opisuje ideju idealne budućnosti organizacije, ono što organizacija želi postati, a menadžeri osiguravaju da se implementira u rad organizacije i djelatnika, da bude svima razumljiva i primjenjiva u svakodnevnom radu. Svaka organizacija trebala bi imati objavljene i javnosti dostupne misiju i viziju. Tako privlače klijente te se na tržištu predstavljaju kao perspektivna i stručna organizacija s karakterom, stavom i jasnim načinom rada.

Strateško upravljanje je proces, ali i vještina pripreme organizacije za dostizanje kratkoročnih, ali i dugoročnih i dalekovidnih ciljeva. Počinje analizom trenutne situacije, u kojoj se najčešće koriste PEST i SWOT analize. PEST analizom promatra se makro okruženje u kojoj organizacija djeluje te politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici. Na temelju PEST analize moguće je provesti SWOT analizu koja ocjenjuje stanje organizacije kroz unutarnje i vanjske faktore. Vanjski su prilike i prijetnje, a unutarnji snage i slabosti. Kroz analize se može pronaći prilika za unapređenjem te ostvarivanjem ciljeva u smjeru ostvarivanja vizije. Takav način planiranja može se shematizirati na principu: određivanje svrhe – određivanje zadatka – definiranje strategije – određivanje taktike (Witcher, Chau, 2010). Strateško planiranje obuhvaća izradu godišnjih planova, postavljanje rokova, definiranje potrebnih resursa i odgovornosti za obavljanje određenih planiranih aktivnosti. Dobro postavljena strategija velik je segment koji utječe na kvalitetu organizacije. Ona obuhvaća sva područja rada organizacije: proizvodnju, marketing, financije, kadrovanje, komunikaciju, planiranje i organizaciju, poslovna odlučivanja, kontrolu.

2.2. Menadžeri i funkcije menadžmenta

Kako bi se lakše objasnila uloga i zadaća menadžera u radu organizacije, potrebno je definirati pojam menadžmenta. Menadžment je riječ preuzeta iz engleskoga jezika, ali je vrlo brzo prihvaćena te se ustalila u standardnom hrvatskom jeziku. Objašnjava se kao „djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva“ (Hrvatska enciklopedija). Dakle, menadžment obuhvaća niz aktivnosti koje se u nekoj organizaciji provode, koje povezuju ljude, resurse, radnje i na kraju produkte; uslugu ili proizvod s poboljšanjem kvalitete i redovitom prilagodbom na vanjske promjenjive uvjete. Menadžment dolazi od enlg. glagola „to manage“, što znači upravljati. Pa je tako lako za objasniti da menadžment u odnosu s organizacijom i poslom

označava načine upravljanja organizacijom. Sukladno tomu, menadžer je osoba koja upravlja organizacijom ili njemu dodijeljenim dijelovima organizacije i njegovim zadaćama.

Menadžeri sudjeluju u svim aspektima rada organizacije; kreiranju i dizajniranju, upravljanju budžetom, proizvodnjom i prodajom, predstavljanjem organizacije na raznim javnim okupljanjima te često sudjeluju u kreiranju politika i pravila organizacije (University of Minnesota 2010:3). Menadžer mora biti fleksibilan i kreativan kako bi se snašao u svakoj situaciji te svakodnevno dolazio do novih rješenja za aktualne probleme. Ponašanje i odluke menadžera aktivno i direktno utječu na cijelu organizaciju, a i sve u njoj zaposlene. Osim donošenja odluka, njihove zadaće su i delegiranje poslova i odgovornosti te svojim podređenima opisati nužne korake u daljnjem radu uz prenošenje svih relevantnih informacija potrebnih za daljnji rad. Prema tomu se jasno mogu podijeliti razine menadžera prema razini u hijerarhiji organizacije i prema rasponu posla za koji su odgovorni.

Prema razini u hijerarhiji menadžment se dijeli na tri razine. Operativni menadžment obuhvaća prvu i najnižu razinu, odgovoran je za organiziranje rada unutar timova i manjih skupina u organizaciji, odnosno rad nemenadžerskih radnika. To su najčešće nadglednici, voditelji i sl. koji su zaduženi za ostvarivanje zadataka. Sljedeća razina je srednji, odnosno taktički menadžment, koji balansira zahtjeve, ciljeve i vizije top menadžmenta te ih, s obzirom na dostupnost resursa i ljudi, preraspoređuje i prevodi u ostvarive i opće ciljeve u odjelima. To su obično linijski menadžeri, projektni menadžeri, voditelji ljudskih resursa i sl. Najviša razina menadžmenta je top menadžment. To su u praksi predsjednik uprave i različiti članovi uprave (za financije, za informatiku...). U organizaciji snose najveću odgovornost, stvaraju misiju i viziju te su odgovorni za razvoj strategije (Zovko 2018:13-14; University of Minnesota 2010:17).

Prema rasponu posla za koji su odgovorni, menadžeri se dijele na funkcijske i generalne. Funkcijski menadžeri odgovorni su za samo jednu poslovnu funkciju (informatika, proizvodnja ili proizvod, marketing, prodaja...). Upravlja timovima koji se bave točno određenim područjem u organizaciji ili su usko povezani. U tu bi skupinu pripadali operativni i taktički menadžeri. Generalni menadžer odgovoran je za više različitih timova s različitim spektrom aktivnosti, donosi odluke koje obuhvaćaju razne organizacijske funkcije. Generalni menadžeri moraju biti upoznati sa strategijom i cjelokupnim planom razvoja i rada organizacije kako bi mogli postaviti specifične

ciljeve organizacije. U skupinu generalnih menadžera pripadaju top menadžeri (University of Minnesota 2010:17).

Menadžeri su oni koji vode i upravljaju organizacijom te ju svojim djelovanjem oblikuju. Njihov glavni zadatak jest rješavanje problema na kreativan način, zbog raspona područja na kojima djeluju moraju biti fleksibilni i kreativni. Tako se njihovo djelovanje može kategorizirati u pet različitih funkcija. To su planiranje, organiziranje, vođenje, kontrola i upravljanje ljudskim resursima. Neki autori zadnju funkciju, dakle upravljanje ljudskim resursima, svrstavaju pod funkciju kontrole, što onda čini četiri funkcije te ih nazivaju P-O-L-C okvir, *eng. P-O-L-C framework* (P-planning, O-organizing, L-leading, C-controlling). Iako zadaće menadžera ponekad obuhvaćaju i više od navedenog, a ponekad manje, ovim se okvirom funkcija mogu pregledno prikazati sve njihove funkcije (University of Minnesota 2010:29).

Tablica 1. P-O-L-C okvir (University of Minnesota 2010:29)

PLANIRANJE	ORGANIZIRANJE	VOĐENJE	KONTROLIRANJE
1. Vizija i misija 2. Strategija 3. Ciljevi	1. Organizacijski dizajn 2. Kultura 3. Socijalna mreža	1. Vodstvo 2. Donošenje odluka 3. Komunikacije 4. Grupe/Timovi 5. Motivacije	1. Procesi 2. Upravljanje ljudskim resursima

Planiranje je funkcija bez koje se nikada ne može krenuti u rad, pa tako niti u rad neke organizacije. Planiranjem se postavlja put rada i ciljevi, kreira se strategija, odnosno način na koji će se postići postavljeni cilj te misija i vizija. Kroz planiranje se analiziraju resursi i ljudski potencijal koji organizacija ima te se na temelju toga konkretiziraju i definiraju potrebne promjene za ostvarenje ciljeva. Više o strateškom planiranju objašnjeno je u prethodnom potpoglavlju (2.1.

Strategija organizacije).

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja se bavi razvojem i kreiranjem organizacijske strukture (više o organizacijskoj strukturi u sljedećem poglavlju; 2.3. Organizacijska struktura), raspodjelom ljudskih resursa i zadataka po timovima i područjima prema potrebi. Odvija se nakon planiranja, a njime se kreiraju timovi i timski zadaci, ali i individualni. Delegiraju se odgovornosti i radni se zadaci dijele i kategoriziraju prema specijalnostima. Danas se to naziva i dizajnom poslova. Dizajn poslova zasniva se na načelima podjele rada i specijalizacije, s pretpostavkom da uži sadržaj posla oblikuje stručnijega pojedinca koji obavlja taj posao (University of Minnesota 2010:31).

Vođenjem bi menadžeri, odnosno vođe trebali inspirirati i motivirati radnike na rad. Zbog toga trebaju imati razvijene socijalne i komunikacijske vještine i emocionalnu inteligenciju kojima bi mogli prepoznati potrebe radnika, njihove osobnosti, vrijednosti i emocije te na temelju toga nastojati poboljšati uvjete rada i stvoriti inspirativnu i ugodnu atmosferu za rad.

Kontrolom se vodi evidencija o procesu rada organizacije, prate se eventualna odstupanja od standarda i plana. „Kontrola se sastoji od tri koraka, koji uključuju uspostavljanje standarda uspješnosti, uspoređivanje stvarnih performansi sa standardima i poduzimanje korektivnih mjera kada je potrebno.“ (University of Minnesota 2010:32) Performanse rada mogu se očitati u financijskim izvješćima, podacima o prodaji i proizvodnji te zadovoljstvu kupaca i potrošača. Kako bi kontrola bila uspješna potrebno je imati definiranu bazu, odnosno plan, strategiju i nadovezujuće dokumente s odgovarajućim informacijama za kasniju usporedbu.

Upravljanje ljudskim resursima, kao što je ranije obrazloženo, neki autori svrstavaju u zasebnu kategoriju funkcija, dok je neki uključuju u funkciju kontrole. Ona je za razliku od planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole, nova funkcija menadžmenta, a kao što joj i sam naziv govori, bavi se radnicima i svima zaposlenima u organizaciji. Od nedavno, mnogo se pažnje ulaže u zadovoljstvo radnika na poslu i njihovu korelaciju s uspješnosti poslovanja organizacije.

2.3. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura temelj je dobroga funkcioniranja i uspjeha organizacije. Omogućava ostvarivanje strategije unutar organizacije jer raspoređuje aktivnosti, zadatke, resurse, ovlasti i moć unutar organizacije. Postavlja metode podjele zadaća te koordinira određene faktore u proizvodnji i poslovanju, ali i članove uključene u rad organizacije (Ahmady, Mehrpour, Nikooraveh 2016:455). Organizacijskom strukturom moć se ravnomjerno raspoređuje unutar organizacije prema potrebi, radne procedure se raspoređuju među članovima timova unutar organizacije te tako održavaju formalni odnosi, jednako kao i poštujuća i radna atmosfera (Razia 2015:15). Individualni i timski zadaci dodjeljuju se transparentno, proces delegiranja i dodjele odgovornosti ovise o okviru organizacijske strukture. Dobra struktura važna je za uspješnost poslovanja jer na jednostavan način kontrolira i unaprjeđuje efektivnost radnika i korištenje resursa za završni proizvod.

Mnogi autori ističu kako organizacijska struktura uvelike ovisi o internim i eksternim faktorima područja u kojima organizacija posluje. Ovisi o gospodarskom, tehnološkom i ekonomskom napretku, njihovim promjenama i utjecaju na cjelokupno društvo i okolinu, jer ti faktori direktno utječu na poslovanje organizacije. U formiranju organizacijske strukture mora se paziti na fleksibilnost iste kako bi se lakše prilagođavala promjenama u okolini. Također, društvo i kultura društva uvelike utječu na organizacijsku strukturu, a direktan utjecaj na nju ima kultura i znanje zaposlenih unutar organizacije. Razina znanja i kulture utječe na način na koji će zaposleni prihvaćati promjene i novine, a s time i hoće li olakšavati ili otežavati napredak organizacije (Razia 2015:16; Ahmady, Mehrpour, Nikooraveh 2016:456).

Ahmady, Mehrpour i Nikooraveh (2016:455) smatraju da je organizacijska struktura zapravo predočenje sistematičnog razmišljanja, odnosno da na pregledan način raspodjeljuje i definira uloge, odnose, zadatke te stvara atmosferu i strukturu u kojoj se ostvaruje filozofija i cilj postojanja organizacije. Prikazuje skupove zadataka koji su dodijeljeni pojedincima ili timovima, međusobne odnose i razine autoriteta i odgovornosti, hijerarhijske razine i raspon kontrole menadžera (Hernaus 2008:10). Na taj se način može koordinirati sve zaposlenike i njihove odgovornosti kao i menadžere.

Uz organizacijsku strukturu povezani su sustavi upravljanja, odnosno upravljački procesi i radni ili poslovni procesi. Upravljački procesi omogućuju provođenje procesa koji su organizacijskom strukturom planirani, formuliraju odnose ciljeva i strategije s hijerarhijskim razinama organizacije. Upravljački procesi mogu biti horizontalni ili vertikalni, a njima se utvrđuje donošenje odluka, stilovi upravljanja, načine komunikacija i provođenja kontrole u organizaciji (Hernaus 2008:10). Poslovni ili radni procesi odnose se na osnovnu organizaciju posla. Procese pretvorbe inputa u outpute, odnosno obavljanje poslova kako bi se dobio konačan željeni proizvod.

Organizacijske strukture prikazane su organizacijskim shemama ili organigramom te prikazuju organizacijske jedinice, njihove međusobne odnose i razinu hijerarhija u organizaciji (Zovko 2018:38). Kod planiranja organizacijske strukture u obzir treba uzeti tri glavna principa. Organizacijska struktura određuje formalne odnose, prikazuje raspon hijerarhijskih jedinica i kontrole koje određeni menadžer ima nad nekim brojem jedinica, dalje raspoređuje radne jedinice i ljude koji u njoj rade te koordinira odnose među jedinicama osiguravajući kvalitetne odnose unutar organizacije (Ahmady, Mehrpour, Nikooraveh 2016:456).

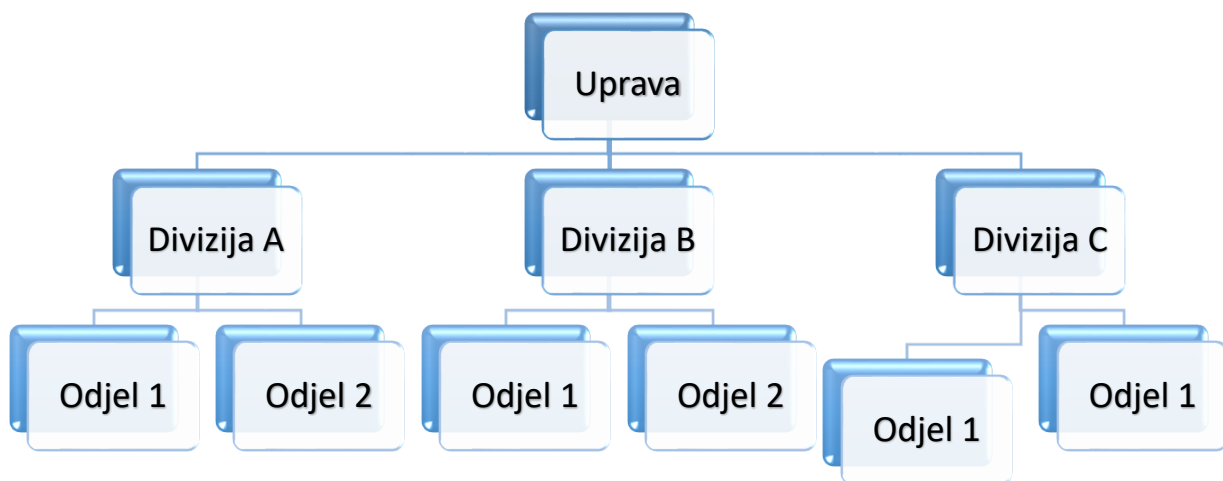
U literaturi se spominju dva tipa oblika organizacijskih struktura, oni fizički i socijalni. Fizički oblici organizacijskih struktura odnose se na fizičke odnose među elementima organizacije. Dakle, zgrade, geografske udaljenosti (različite zemlje) i sl. Socijalni oblici tiču se odnosa među ljudima, hijerarhijskim razinama, organizacijskim odjeljenjima, timovima.

Teoretičar Mintzberg u osamdesetima je postavio klasifikaciju organizacijskih struktura. Tvrdi da se organizacijska struktura temelji na pet glavnih načela. Smatra da su operativni radnici oni koji uistinu obavljaju zadatke organizacije, proizvodnje robe ili davatelja usluga, strateški vrh, odnosno top menadžment za njega su samo pomoćno osoblje, a srednji menadžment je prijenosna linija između operativnog dijela radnika i top menadžmenta. Tehničke strukture organizacije su važni analitičari, a najvažnija im je zadaća održavati standard organizacije dok je zadaća pomoćnog osoblja pružati pomoć u povezivanju svih organizacijskih aktivnosti. Upravo sukladno tome, Mintzberg razlikuje pet organizacijskih struktura: jednostavnu ili poslovnu strukturu (*eng. Simple Structure*), organizaciju strojeva ili birokratsku (*eng. Machine Bureaucracy*), profesionalnu organizaciju (*eng. Professional Bureaucracy*), organizaciju podjela ili divizijsku strukturu (*eng. Divisional Form*) i inovativnu organizacijsku strukturu (*eng. Adhocracy*). Ovaj se rad temelji na

divizijskoj organizacijskoj strukturi.

2.3.1. Divizijska organizacijska struktura

Ovakva vrsta organizacijske strukture počinje se koristiti velikim rastom i razvojem organizacije. Rastom organizacije širi se broj zainteresiranih kupaca, širi se područje na kojemu djeluje (iz jednog grada na cijelu zemlju te na više zemalja) te vrste proizvoda ili usluga koje nudi. Kako bi rad tako velike i složene organizacije top menadžmentu bilo lakše kontrolirati dijeli se na divizije, odnosno veća odjeljenja, tj. strateške poslovne jedinice. One se formiraju s obzirom na svrhu djelovanja, pa se tako mogu dijeliti prema tržištu (na određenom geografskom području), prema proizvodu (specijaliziraju se za određeni proizvod ili grupu proizvoda) ili prema grupi kupaca. Strateške poslovne jedinice, iako su i dalje u zavisnom odnosu, imaju određenu dozu autonomije te se mogu i same dalje dijeliti na manje cjeline. U ovakvom organizacijskom sustavu naglašava se dioba, više nego decentralizacija. Na taj se način ističe divizijska autonomija. Svaka divizija snosi odgovornosti za svoje rezultate, stvara vlastite „podciljeve“, s vlastitim financijskim resursima, kojima se lakše prilagođava tržišnim promjenama u svomu okruženju. Ima vlastitu hijerarhijsku podjelu moći unutar divizije te na neki način posluje kao „tvrtka unutar tvrtke“ (Vuković 2008:8-10).



Slika 1. Shema divizijske organizacijske strukture

Ova će se vrsta organizacijske strukture najviše spominjati dalje u tekstu jer na taj način funkcioniraju i posluju predškolske ustanove Grada Zagreba, kako bi lakše koordinirale aktivnosti dječjih vrtića na svomu širokom geografskom području, ali i internacionalna farmaceutska korporacija Roche. Sve divizijske strukture imaju isti okvir, „kostur“ koji se sastoji od uprave, odnosno top menadžmenta, koji se dalje dijeli na divizije koje unutar sebe imaju daljnje podjele na razine menadžmenta prema svojim potrebama.

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VRTIĆA GRADA ZAGREBA

Dječji vrtić se prema Državnom pedagoškom standardu (2008.) definira kao „predškolska ustanova (sa ili bez podružnica) u kojoj se provode organizirani oblici izvanobiteljskoga odgojno-obrazovnog rada, njege i skrbi o djeci predškolske dobi“. Dječji vrtić mogu polaziti djeca od šest mjeseci starosti do polaska u osnovnu školu. U vrtiću se djeca razvijaju u okruženju poticajnom za njihov razvoj te se bave aktivnostima sukladno njihovim mogućnostima. Takve uvjete osiguravaju odgojitelji, stručni suradnici i ravnatelji koji, unatoč svomu visokom stupnju obrazovanja, imaju obvezu trajnog profesionalnog usavršavanja, a koje se definira u planu i programu koji donosi nadležno ministarstvo. U vrtićima se odvijaju programi predškolskog odgoja koji obuhvaćaju odgoj, obrazovanje, socijalnu skrb, prehranu i zdravstvenu zaštitu djece (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13).

Iako su vrijednosti, načela, ciljevi i polazišta rada dječjih vrtića definirani Nacionalnim kurikulumom za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014.) te su programi, mjerila odgojno-obrazovnoga rada, materijalni i financijski uvjeti i standardi prostornoga uređenja opisani u Državnom pedagoškom standardu, dječji se vrtić mora shvaćati kao okvir odgojno-obrazovnoga procesa koji se kontinuirano transformira i prilagođava življenju djece. Zbog toga se vrtić samostalno organizira i reorganizira prema trenutnim potrebama. Vodi se specifičnim uvjetima razvoja, sukladno prostornim i kadrovskim mogućnostima te socijalnom okolinom u kojoj se nalazi i djeluje.

Dječji su vrtići u nadležnosti Ministarstva za odgoj i obrazovanje, a tretiraju se kao javne ustanove koje obavljaju javnu službu. Mogu biti privatni ili gradski, odnosno mogu ga osnovati jedinice lokalne i područne samouprave ili fizičke i pravne osobe (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju 94/13). Ovaj rad temelji se na dječjim vrtićima pod upravom Grada Zagreba, dakle gradskim vrtićima, pa će se tako u svrhu rada izraz dječji vrtić odnositi isključivo na dječje vrtiće pod upravom Grada Zagreba.

3.1. Organizacijska struktura vrtića

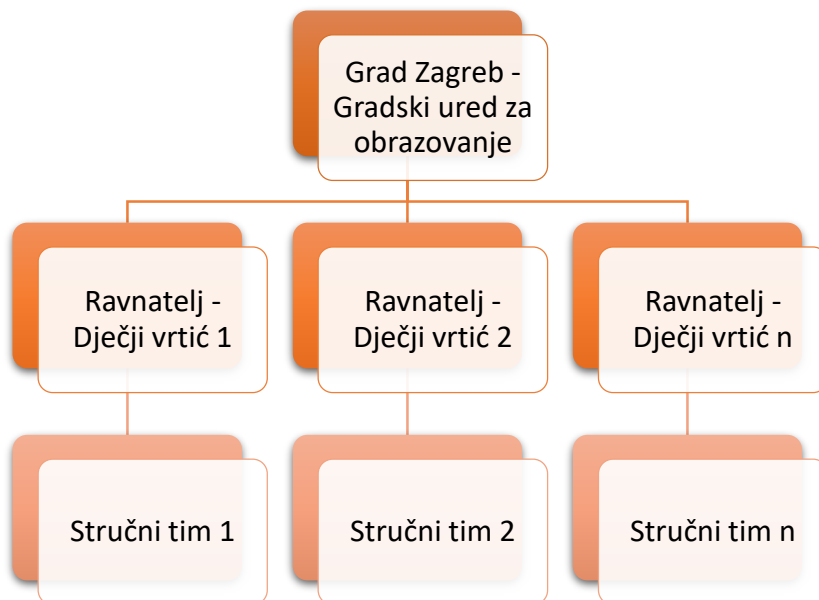
Grad Zagreb najmnogoljudniji je grad Hrvatske, te sukladno tome ima i veliku potrebu za mjestima u dječjim vrtićima. Kako bi zadovoljio potrebe svojih građana, Grad na godišnjoj razini otvara nove vrtiće i odobrava otvaranje novih objekata. U 2020. godini Grad Zagreb broji šezdeset dječjih vrtića, odnosno javnih predškolskih ustanova koje provode program predškolskog odgoja za javne potrebe Grada. „U pedagoškoj godini 2019/2020. svi programi ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja ostvaruju se na 225 lokacija za 31.363 djece rane i predškolske dobi u 1.490 odgojno-obrazovnih skupina, od kojih je 8.282 djece jasličke dobi u 479 jasličkih odgojno-obrazovnih skupina i 23.081 dijete vrtićke dobi u 1.011 vrtićkih odgojno-obrazovnih skupina“ (Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2020.). Zbog ovako velikoga broja dječjih vrtića te pokrivenosti velikoga geografskog područja (svaka gradska četvrt broji po nekoliko dječjih vrtića i područnih objekata) Grad je iskoristio divizijsku organizacijsku strukturu radi lakšega upravljanja i organiziranja resursa i poslova.

Svaki dječji vrtić djeluje kao jedna strateška poslovna jedinica, odnosno jedna divizija. Dječji vrtić, kao zasebna divizija, vodi vlastite financije, izradu godišnjega plana i programa, zapošljavanje kadrova, unutarnju kontrolu rada, samovrednovanje i organizaciju rada, što čini ravnateljstvo, stručni tim i upravno vijeće svakoga vrtića, ali prema nalogu Grada Zagreba, odnosno Gradskog ureda za obrazovanje.

Prema tomu, mogu se definirati i objasniti hijerarhijske razine u divizijskoj organizacijskoj strukturi dječjih vrtića u Gradu Zagrebu. Top menadžment činio bi sam Grad Zagreb, kojega čine Uredi gradonačelnika, a koji je osnivač svih dječjih vrtića te kao takav, sukladno Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju „ima pravo i obvezu odlučivati o potrebama i interesima djece i roditelja/skrbnika, građana na svomu području i organizirati i ostvarivati program predškolskoga odgoja i obrazovanja te skrbi o djeci rane i predškolske dobi i radi zadovoljavanja tih potreba osnivati dječje vrtiće“ (Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2020). Uredi gradonačelnika čine nadzorni odbor u ovoj hijerarhijskoj strukturi, odnosno oni su ti koji odobravaju odluke i postupke te organizacije poslovanja. Gradski ured za obrazovanje je jedinica koja u ime Grada upravlja procesima i

ustanovama odgoja i obrazovanja na području Grada Zagreba i zbog te uloge čini top menadžment. Gradski ured za obrazovanje u stalnoj je komunikaciji s dječjim vrtićima, razmjenjuje informacije i odluke izdane ili odobrene od Grada i vrši vanjsku kontrolu svih vrtića te imenuje predstavnike lokalnih jedinica u upravnom vijeću za svaki vrtić. Srednji, odnosno taktički menadžment u ovoj organizacijskoj strukturi je ravnatelj. Njegova je uloga koordinirati zahtjeve i očekivanja dobivena od Gradskoga ureda s mogućnostima i resursima koji su mu na raspolaganju u dječjem vrtiću, koordinirati rad stručnoga tima te odlučivati o raspodjeli resursa i smjeru poslovanja svoje organizacije. Zadnju hijerarhijsku razinu, odnosno operativni menadžment čini stručni tim dječjega vrtića. Oni, sukladno odlukama ravnatelja, koordiniraju rad nemenadžerskog osoblja, u ovom slučaju odgojitelja i ostaloga tehničkog osoblja. Kontroliraju same procese obavljanja poslovnih zadataka, koordiniraju njihovu organizaciju rada i dodjeljuju zadatke koje je potrebno provoditi.

Ranije objašnjena organizacijska struktura može se prikazati shemom koja bi izgledala ovako:



Slika 2. Shema divizijske organizacijske strukture dječjih vrtića Grada Zagreba

3.1.1. Top menadžment – Grad Zagreb i Gradski ured za obrazovanje

Grad Zagreb, koji čine Gradska skupština i odabrani gradonačelnik, osnivač je svih gradskih dječjih vrtića te čini top menadžment u ovoj organizacijskoj strukturi. Gradski ured za obrazovanje uglavnom upravlja dječjim vrtićima u ime Grada, zbog čega i ono pripada top menadžmentu. Grad Zagreb, dakle, većinu svojih ovlasti i odgovornosti delegira Gradskom uredu za obrazovanje, koje može lakše pratiti aktivnosti dječjih vrtića, nužne promjene, prednosti i nedostatke.

Jedna od najvažnijih uloga Grada Zagreba, kao top menadžmenta, odnosno osnivača dječjih vrtića u organizacijskom funkcioniranju jest financiranje. Prema Zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 94/13 čl.48) osnivač je dužan osigurati financijska sredstva za osnivanje, pokretanje rada i daljnji rad dječjega vrtića. Financira ili sufinancira nabavu sredstava didaktike i potrošne opreme te sredstva za adaptacije ili gradnje novih i zamjenskih objekata. Osim toga, Grad Zagreb u skladu s kolektivnim ugovorom za zaposlene u predškolskim ustanovama Grada Zagreba osigurava sredstva za plaće i naknade troškova za sve radnike.

Osnivač daje ustanovama, dakle vrtićima, suglasnost za stjecanje ili terećenje tuđih nekretnina. „Ustanova ne može bez suglasnosti osnivača ustanove, odnosno tijela kojeg je on odredio, steći, opteretiti ili otuđiti nekretninu i drugu imovinu čija je vrijednost veća od vrijednosti utvrđenje aktom o osnivanju ili statutom ustanove.“ (Zakon o ustanovi 94/13, čl.58)

Gradski ured za obrazovanje je taj koji u ime Grada Zagreba koordinira i upravlja mrežom dječjih vrtića na području Grada Zagreba te je iz toga razloga dio top menadžmenta u ovoj strukturi. Gradski ured zadužen je za „...mjerila za financiranje programa tih djelatnosti, neposrednu provedbu gradskih odluka i osiguravanje njihove provedbe, postupak sklapanja i provedbe kolektivnog ugovora sa sindikatima zaposlenih u djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja, izradu prijedloga gradskog programa javnih potreba u djelatnostima predškolskog odgoja i obrazovanja“, „praćenje njihove provedbe i izradu izvješća o stanju u djelatnosti predškolskog odgoja i obrazovanja“ (Mrežne stranice Grada Zagreba). Financijska sredstva koja Grad Zagreb iz svojih fondova osigurava za predškolske ustanove, Gradski ured raspoređuje ravnomjerno prema potrebama na sve ustanove u Gradu, pazi na ispravno sastavljanje i korištenje

kolektivnog ugovora, te sa sindikatom dogovara o promjenama.

Gradski ured odgovoran je i za odobravanje početka rada, odnosno otvaranje novoga vrtića. Prije otvaranja treba se prijaviti Gradskom uredu te čekati svu potrebnu dokumentaciju i odobrenja. „Postupak utvrđivanja ispunjenosti uvjeta za početak rada dječjeg vrtića provodi se prema odredbama zakona kojim se uređuje opću upravni postupak, a provodi ga stručno povjerenstvo koje imenuje ured državne uprave u županiji, odnosno gradski ured Grada Zagreba.“ (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13, čl.11) Osim odobravanja početka rada dječjih vrtića, Gradski ured odobrava i provođenje posebnih programa, odnosno svaki vrtić prije početka provedbe program mora predati na verifikaciju Gradskom uredu. Gradski ured osigurava i poštivanje prava za djecu s teškoćama u razvoju, odobrava primjerene programe i dodatne odgojitelje sukladno potrebama.

3.1.2. Srednji menadžment – Ravnatelj

Ravnatelj je voditelj ustanove. Zakon o ustanovama detaljnije objašnjava: „Ravnatelj organizira i vodi rad i poslovanje ustanove, predstavlja i zastupa ustanovu, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun ustanove, zastupa ustanovu u svim postupcima pred sudovima i ovlaštenim javnopravnim tijelima“ (NN 127/19 čl.37). Ravnatelj, dakle, u ustanovi predstavlja zakon i sve zakonitosti koje se u poslovanju moraju poštivati. On samostalno i na svoju ruku ne može donositi upravne odluke i sklapati ugovore, već se prvo mora konzultirati i tražiti odobrenje upravnoga vijeća. Osim zakonodavnih poslova, ravnatelj se bavi i stručnim poslovima: predlaže godišnji plan i program rada, iznosi potrebu za dodatnim radnicima te predlaže objavljivanje natječaja i zasnivanje i prekidanje radnih odnosa, o kojima zatim upravno vijeće donosi odluku. Ravnatelj vodi računa o ispravnom radu i provođenju odluka odgojiteljskoga i upravnoga vijeća kao i svih ostalih radnika. Ima veliku ulogu u kreiranju strategije, osiguravanju i raspodjeli resursa te motiviranju radnika na veći angažman u svomu radu. Svojim vodstvom kreira radnu atmosferu, odnose među dionicima i kulturu ustanove, te je glavni pokretač promjena i zadužen za održavanje i poboljšanje kvalitete rada ustanove (Magaš, Tatalović Vorkapić 2013:25).

Ravnatelj dječjega vrtića bira se na temelju javnoga natječaja koji raspisuje upravno vijeće, a objavljen je na mrežnim stranicama vrtića. Imenuje ga, ali i razrješava s dužnosti osnivač, u

ovomu slučaju Grad Zagreb. Za ravnatelja se može kandidirati osoba koja se može zaposliti i na mjestu odgojitelja ili stručnoga suradnika, a ima najmanje pet godina radnoga staža u predškolskom odgoju. Ravnatelj dobiva mandat od četiri godine, jednako kao i upravno vijeće, a u ovom slučaju može biti ponovno imenovan s novim mandatom. Ako ravnatelj ne izvršava sve svoje dužnosti, osnivač ga može razriješiti dužnosti, a upravno vijeće u roku od trideset dana raspisuje novi natječaj. Razrješavanje s dužnosti može se odviti na prijedlog upravnoga vijeća ili prijavom drugoga upravnog ili zakonodavnog tijela (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, NN 94/13 čl.37-38).

U slučaju da ravnatelj nije u mogućnosti, u nekom vremenskom periodu ispunjavati svoje dužnosti ili u vrijeme kada nije odabran novi ravnatelj, za vršitelja dužnosti imenuje se osoba koja ispunjava sve uvjete za ravnatelja vrtića, a član je odgojiteljskoga vijeća. Imenovani vršitelj ravnateljske dužnosti ima prava i dužnost obavljati sve poslove koji ne trpe odgodu.

3.1.3. Operativni menadžment – Stručni tim

Tim stručnih suradnika čine pedagozi, psiholozi i stručnjaci edukacijsko-rehabilitacijskoga smjera. Kroz svakodnevne interakcije dužni su pružati pomoć djeci, ali i odgojiteljima u odgojno-obrazovnomu radu. Pedagozi prate procese i realizaciju odgojno-obrazovnoga rada, pomažu odgojiteljima u ostvarivanju odgojno-obrazovnih ciljeva, predlažu i unaprjeđuju suvremene metode rada, usmjeravaju i pomažu u organizaciji profesionalnoga usavršavanja i cjeloživotnoga učenja odgojitelja, omogućuju kreiranje potrebnih javnih odgojno-obrazovnih programa za djecu. Psiholozi promatraju razvojne procese djece, uočavaju odstupanja od prosjeka, a odgojiteljima pomažu te ih usmjeravaju u stvaranju zadovoljavajućih uvjeta i ispunjavanja potreba sve djece. Cijeli stručni tim svojim idejama i savjetima pridonosi razvoju i unaprjeđenju odgojno-obrazovnoga rada, vrši refleksiju na odgojiteljev rad i pomaže u kreiranju posebnih programa. Odgojitelje i ostale zaposlenike vrtića obavještava o odlukama ravnatelja i potrebnim poslovima kako bi se te odluke ostvarile. Zdravstveni djelatnik, odnosno viša medicinska sestra u dječjim vrtićima osigurava pridržavanje svih zdravstveno-higijenskih uvjeta postavljenih Državnim pedagoškim standardom. U suradnji s ravnateljem, stručnim suradnicima, odgojiteljima i roditeljima unaprjeđuje zaštitu zdravlja djece te organizira sve za to potrebne poslove, a u neposrednomu kontaktu s djecom osvještava važnost brige o zdravlju i higijeni svoga tijela.

Između ostaloga, zadužen je za organizaciju rada tehničkoga osoblja u skladu s potrebama i odlukama ravnatelja te sukladno mogućnostima ustanove (Državni pedagoški standard NN 63/08 čl. 30-35).

3.2. Karakteristike razina menadžmenta u vrtiću

U ranijim su poglavljima objašnjene razine menadžmenta, njihove specifičnosti i funkcije s općenitoga i osnovnoga gledišta menadžmenta, a u ranijem je poglavlju raščlanjena organizacijska struktura dječjih vrtića i objašnjena po svim razinama menadžmenta. Prikazana je razina top menadžmenta koju čine Gradski uredi, srednja razina menadžmenta, odnosno ravnatelj te operativni menadžment, odnosno stručni tim dječjega vrtića. Svi sudionici u poslovnom organizacijskom procesu imaju svoju ulogu i odgovornost.

U sljedećoj će tablici su definirane sve karakteristike menadžmenta prema njegovim razinama (top, srednjega i operativnoga menadžmenta) te će prikazati, odnosno usporediti koje se sve od navedenih karakteristika menadžmenta zaista pojavljuju u dječjim vrtićima (Management Study HQ).

Tablica 2. Prikaz karakteristika razina menadžmenta u dječjem vrtiću

RAZINE MENADŽMENTA	OPĆE KARAKTERISTIKE	KARAKTERISTIKE U DJEČJEM VRTIĆU
Top menadžment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utvrđuje ciljeve i politike organizacije 2. Kreira strategiju i odabire kompetentne i prave osobe za obnašanje dužnosti srednjeg menadžmenta 3. Kreira i održava eksterne odnose i komunikaciju organizacije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Politiku dječjeg vrtića provode putem kreiranja i potpisivanja kolektivnih ugovora (Dječji vrtići i Grad Zagreb) kojim se propisuju sva pravila, obveze i prava radnika i upravljačkih tijela 2. Pomoću svojih predstavnika iz lokalnih jedinica samouprave u Upravnom vijeću mogu utjecati na odabir adekvatnih kandidata nižih

		<p>razina menadžmenta, posebice ravnatelja</p> <p>3. Eksterne oblike komunikacije kreiraju u sklopu prezentiranja dječjih vrtića kao jednog tijela javnosti i međusobne komunikacije Gradskih ureda sa dječjim vrtićima</p>
Srednji menadžment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provodi planove u skladu s ciljevima i politikama postavljenih od top menadžmenta 2. Organizira odjeljenja ili timove za aktivnosti 3. Motivira radnike za što uspješniju učinkovitost poslovanja organizacije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ravnatelj vodi ustanovu u smjeru u kojem ga navodi Gradski ured (broj otvorenih grupa, upisane djece, dozvoljen broj zapošljavanja novih kadrova itd.) 2. Podijele u timove u ovom bi se slučaju moglo opisati kao osnivanje grupa s posebnim obogaćenim programima, odnosno spajanje dva odgojitelja s posebnim vještinama u svrhu kvalitetnije ponude sadržaja 3. Kroz sudjelovanje i prisutnost na organiziranim odgojiteljskim vijećima i svakodnevnim dogovorima i komunikaciji ravnatelj može motivirati sve radnike na kvalitetniji i efikasniji rad
Operativni menadžment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dodjeljuje zadatke i odgovornosti zaposlenicima te upute za obavljanje njihovih svakodnevnih poslova 2. Podnose izvješća o radnicima i napretku poslovanja višim menadžerima 3. Održavaju ravnotežu između prijedloga, žalbi i informacija dobivenih od zaposlenika i ciljeva koje postavljaju viši menadžeri organizacije 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stručni tim dodjeljuje zadatke tehničkom osoblju i odgajateljima te ih raspoređuje sukladno njihovim ulogama u procesu poslovanja 2. Kroz svakodnevnu komunikaciju i uvide u rad nemenadžerskog osoblja, podnose izvještaj prema višoj razini menadžmenta, odnosno ravnatelju te se na temelju toga određuju eventualne mogućnosti za napredovanjem 3. Kroz radne dogovore i refleksivne grupe pokušavaju unaprijediti rad nemenadžerskog osoblja temeljem njihovih prijedloga iz prakse, sukladno mogućnostima u ustanovi i zahtjevima viših razina menadžmenta

3.3. Upravljanje dječjim vrtićem

Ranije u radu objašnjeno je da svaki dječji vrtić na području Grada Zagreba djeluje kao jedna divizija, odnosno svaki za sebe. Prema tome svaki vrtić ima svoja financijska sredstva, dio kojih je dodijeljen od Grada, a dio stečen kroz vlastiti rad naplaćujući svoje usluge, te organizacijsku strukturu (koja ju uglavnom u svim vrtićima jednaka) i svoje upravljačko tijelo. Prema Zakonu o ustanovama definirano je da „Unutarnje ustrojstvo ustanove uređuje se statutom ustanove sukladno zakonu i aktu o osnivanju.“ (NN 127/19, čl.34) Prema tomu, unutar vrtića Upravno vijeće odobrava odluke koje donosi ravnatelj i promjene koje će se unutar ustanove provoditi, a ravnatelj je isključivo voditelj ustanove koji osigurava provođenje poslova i rada u skladu s odlukama donesenima u Gradskom uredu za obrazovanje. Već je ranije objašnjeno da ravnatelj djeluje u funkciji srednjega menadžmenta i obavlja funkcije koju su mu prema tomu dodijeljene, a Upravno vijeće na organizaciju djeluje kao vrsta nadzornoga odbora.

3.3.1. Upravno vijeće

Upravno vijeće donosi odluke koje se tiču rada i funkcioniranja dječjega vrtića, a temelje se na odredbama koje su definirane od Gradskoga ureda za obrazovanje.

Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju definirane su opće sastavnice funkcioniranja upravnoga vijeća. Čine ga pet do sedam članova čiji mandat traje četiri godine. U upravno vijeće najmanje polovicu članova bira osnivač iz redova javnih radnika, jedan član biran je od strane roditelja djece koja pohađaju vrtić, a ostali se članovi vijeća biraju iz redova odgojitelja i stručnih suradnika tajnim glasovanjem.

Upravno vijeće obavlja poslove u skladu sa Zakonom o ustanovama, statutom dječjega vrtića i aktima o osnivanju. Zakonom o ustanovama određeno je da „...donosi programe rada i razvoja ustanove, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o financijskom planu i godišnjem obračunu, predlaže osnivaču promjenu djelatnosti, daje osnivaču i ravnatelju ustanove prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke i obavlja druge...“ (NN127/19 čl.36). Na temelju toga može se ustanoviti da upravno vijeće kontrolira financijske resurse i raspoređuje ih tamo gdje

procjenjuje da je potrebno, odobrava nove programe na prijedlog ostalih stručnih suradnika dječjega vrtića. Upravno vijeće prema zakonu o predškolskom odgoju i obrazovanju ima autoritet nad izradom plana za upis djece i mjerilima za upis, uz suglasnost osnivača, osnivaču predlaže promjene naziva dječjega vrtića i statusne promjene te odlučuje o osnivanju i prekidu radnoga odnosa, na prijedlog ravnatelja.

Upravno vijeće, prateći upute dobivene od Gradskog ureda te poštujući zakon i ostale nužne dokumente, prati rad, napredak i razvoj dječjega vrtića. Slušajući prijedloge ravnatelja spoznaje potrebna mjesta za promjene.

3.3.2. Odgojiteljsko vijeće

Odgojiteljsko je vijeće stručno tijelo dječjega vrtića. Njegova je zadaća utvrđivanje plana i programa dječjega vrtića te praćenje njegova ostvarivanja, poticanje i razvoj stručnoga rada i ostalih stručnih poslova koji su određeni statutom te raspravljanje i odlučivanje o stručnim pitanjima. Odgojiteljsko vijeće čine svi odgojno-obrazovni radnici, odnosno odgojitelji, stručni suradnici (pedagog, psiholog, logoped i rehabilitator) i zdravstveni radnici u dječjem vrtiću. Statutom dječjega vrtića pobliže se opisuje djelovanje i način rada odgojiteljskoga vijeća, kao i njegove zadaće, a zbog toga podložno je promjenama i različitostima od vrtića do vrtića (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13 čl. 39).

Odgojitelj se definira kao „stručno osposobljena osoba za odgojno-obrazovni rad s djecom u dječjem vrtiću ili drugoj pravnoj osobi koja obavlja djelatnost predškolskog odgoja i naobrazbe“ (Državni pedagoški standard NN 63/08 čl. 2). Obavlja odgojno-obrazovne poslove u odgojnim skupinama djece jasličke ili vrtićke dobi te vodi posebne programe i programe predškole. Odgojitelj je dužan biti upoznat s razvojnim sposobnostima sve djece te u skladu s njima razvijati aktivnosti koje su poticajne za njihov cjelokupni razvoj. Svakodnevno osmišljava nove aktivnosti te za njih prikuplja i izrađuje sredstva, brine o održavanju i uređenju unutarnjega prostora sobe dnevnoga boravka, o njegovoj funkcionalnosti, ali i sigurnosti. Svakodnevno vodi dokumentaciju o provedenim i planiranim aktivnostima odgojno-obrazovnoga procesa te vodi evidenciju i zabilješke o djeci. U suradnji sa stručnim timom unaprjeđuje vlastiti rad, ali i programe i aktivnosti za zadovoljenje svih dječjih potreba. Odgojitelj je, također dužan ostvarivati svakodnevnu

komunikaciju s roditeljima/skrbnicima djece te im prenositi sve važne informacije vezane za dijete.

3.4. Plan i način zasnivanja radnih odnosa

Zasnivanje radnog odnosa, kao i u svim ostalim ustanovama i organizacijama ostvaruje se ugovorom o radu, a na temelju javnoga natječaja koje donosi upravno vijeće na prijedlog ravnatelja. Natječaj se izdaje sukladno zakonu, svim propisima, općim aktima vrtića te nakon dane suglasnosti od strane osnivača. Natječaj se objavljuje na mrežnim stranicama i oglasnim pločama dječjega vrtića te Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje. Ako se nitko ne prijavi na natječaj, isti se ponavlja prema uputama iz Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju. Radnike primljene putem natječaja, prema prijedlogu ravnatelja, na sjednici upravnoga vijeća članovi moraju odobriti glasovanjem (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13).

Ugovor o radu sklapa se u pravilu na neodređeno, ali nerijetko i na određeno vrijeme. Na određeno vrijeme sklapaju se ugovori o radu s prethodno predviđenim kraćim vremenskim periodom trajanja zbog nekih opravdanih razloga. To se može dogoditi u slučaju potrebe za zamjenom zbog bolovanja ili porodiljinih dopusta radnika, zbog privremenoga povećanja posla, zbog neodgovidih poslova u tomu trenutku te zbog odvijanja posebnih kraćih programa ili potreba u odgojno-obrazovnoj skupini (Kolektivni ugovor, 2015.).

Ugovor na određeno vrijeme može se sklopiti i s odgojiteljem pripravnikom, u svrhu njegova osposobljavanja za samostalni rad, odnosno odrađivanje pripravničkoga staža. Pripravnik ne može sklopiti ugovor na neodređeno vrijeme zbog nedostatka položenoga stručnog ispita, koji je uvjet za sklapanje ugovora o radu na neodređeno vrijeme. Pripravnik mora ispunjavati sve obveze potpisane ugovorom o radu, a osim toga i slijediti upute o odrađivanju radnoga staža koje su određene Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju i Pravilniku o stažiranju (Kolektivni ugovor, 2015.).

Iako je ravnateljeva uloga u zapošljavanju predlaganje kandidata i potrebe za objavljivanjem natječaja, u jednomu slučaju ima pravo na samostalno djelovanje. Ima ovlasti zaposliti radnika bez objavljivanja javnoga natječaja za poslove koji ne trpe odgodu i na ne dulje od šezdeset dana ili kod poslova čije obavljanje ne traje dulje od šezdeset dana. Nakon isteka šezdeset dana radnik se može ponovno prijaviti na raspisani javni natječaj (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13).

Natječaji se uglavnom objavljuju prema prethodno definiranom i poznatom planu i programu. Plan se radi na početku pedagoške godine kako bi unaprijed bile poznate mjere i akcije koje bi se trebale poduzimati na vrijeme u slučajevima zapošljavanja, ali je ipak samo okvir te je podložan mnogim promjenama. Takve situacije od ravnatelja i upravnoga vijeća zahtijeva brzo reagiranje.

U planu i programu s početka pedagoške godine određeno je koliko će odgojnih skupina obavljati odgojno-obrazovni rad te sukladno tome koliko će odgojno-obrazovnih radnika biti potrebno (dva odgojitelja po odgojnoj skupini te jedan za svaku skupinu programa predškole). Također, prije početka pedagoške godine poznato je koliko je djece upisano te ima li koje od tih djece posebnih odgojno-obrazovnih potreba, odnosno hoće li zahtijevati pomoć dodatnoga odgojitelja. U tim situacijama u jednoj odgojnoj skupini radi tri, a ne dva odgojno-obrazovna radnika. Vodeći se tim planom, stručni tim u suradnji s ravnateljem odlučuje hoće li biti potrebno zapošljavanje dodatnih radnika ili je kadar kojim u tom trenu raspolažu zadovoljavajući za ispunjenje svih radnih potreba.

Kao što je ranije spomenuto, mnoge situacije nisu predvidive te je potrebno reagirati u tomu trenutku. U plan se mogu uvrstiti budući odlasci u mirovinu, pa čak i odlazak na porodiljni dopust nekih radnika te sukladno tomu unaprijed organizirati prenamjenu kadrova, ali ne i u slučajevima poput bolesti, novo upisane djece u tijeku pedagoške godine ili nenadanomu povećanju posla. Tada ravnatelj reagira zapošljavanjem radnika na šezdeset dana kako bi na vrijeme pokrio nedostatak kadra te upravnomu vijeću iznosi potrebu o objavi javnoga natječaja kako bi održao dovoljan broj radnika za kvalitetno i nesmetano obavljanje poslova unutar dječjega vrtića.

3.5. Strategija dječjeg vrtića

Strategija je kreiranje plana za postizanje ciljeva i unaprjeđivanje razvoja organizacije. Ona smješta organizaciju u trenutnu situaciju na tržištu, nakon analize prednosti i nedostataka postavlja plan za daljnji rast, razvoj i unaprjeđenje rada. Utvrđuje jasan smjer u kojemu će se rad organizacije kretati te za radnike postavlja smjernice osobnoga i profesionalnoga rasta za unaprjeđenje kvalitete. U dječjem vrtiću taj se proces odvija kreiranjem Godišnjega plana i programa na početku svake pedagoške godine te valorizacijom i pisanjem Godišnjega izvješća na kraju pedagoške godine. Taj se proces odvija zasebno unutar svakoga dječjeg vrtića ovisno o njihovoj viziji, trenutačnomu stanju i promjenjivoj okolini u kojoj djeluje. Godišnji plan i program rada odobrava upravno vijeće najkasnije do 30. rujna. Godišnji plan i program „...obuhvaća programe odgojno-obrazovnog rada, programe zdravstvene zaštite djece, higijene i prehrane, programe socijalne skrbi, kao i druge programe koje dječji vrtić ostvaruje u dogovoru s roditeljima djece“ (Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju NN 94/13 čl. 21.) Njime je, dakle, definirano ustrojstvo rada, odnosno organizacija rada i radno vrijeme vrtića te programi rada ljeti i zimi, prostorno-materijalni i zdravstveno-higijenski uvjeti koje u dječjem vrtiću kontinuirano treba održavati na određenoj razini kvalitete, odgojno-obrazovni rad koji obuhvaća rad i obveze odgojitelja i stručnih suradnika, redovite i posebne programe te kontinuirano ispunjavanje obvezne pedagoške dokumentacije, stručno usavršavanje svih radnika, individualna ili grupna usavršavanja, suradnja s roditeljima i okolinom, financiranje dječjega vrtića te vrednovanje. To je dokument koji u sebi sadrži sve komponente pokretanja i rada jednoga dječjeg vrtića. Iz Plana i programa može se dalje planirati financijski tijek, odnosno potrošnja i predviđati se zarada, definiraju se eventualne adaptacije prostora ili izmjene protokola. Jasno se definiraju obveze svih radnika u dječjem vrtiću. Godišnji plan i program svaki vrtić kreira za sebe, sukladno svojim potrebama i mogućnostima i na temelju prijašnjih Godišnjih izvješća.

Kako bi strategija vrtića imala potpunoga smisla te kako bi se mogao usmjeriti tijek rada i kreirati zajednički cilj potrebno je definirati misiju i viziju vrtića. Njih, također radi svaki vrtić za sebe te ih objavljuje na svojim mrežnim stranicama. Vizije i misije vrtića bitno se ne razlikuju jer je svima cilj osigurati dobrobit za dijete kako bi se razvilo u sretno, kompetentno i samosvjesno dijete. Iz toga se razloga kroz misiju i viziju stavlja naglasak na stvaranje vrtića po mjeri djeteta,

kako bi udovoljavao svim njegovim potrebama, potičući ga na igru, kreativnost, istraživačke aktivnosti i sl. Ističe se važnost uključenosti roditelja u institucijski odgoj djeteta te na koji se način omogućava i potiče njihova uključenost. Upućuje se na profesionalnost odgojitelja i stručnog osoblja koje se kontinuirano usavršava kako bi djeci pružalo najbolje usluge, stavlja se naglasak na stalno promišljanje, istraživanje i unaprjeđivanje kvalitete rada. Uz dobro i kvalitetno osmišljenu i prezentiranu misiju i viziju roditelji, kao korisnici vrtićke usluge, osjećaju povjerenje u ustanovu te povećavaju mogućnost rasta organizacije. Zajednička vizija i misija svim radnicima dječjega vrtića daju osjećaj svrhovitosti, mogućnost međusobnoga usklađivanja radnih akcija i kasnije vrednovanje i zajedničko kritičko promišljanje o procesu rada u svrhu njegova unaprjeđenja.

4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KORPORATIVNE ORGANIZACIJE

U uvodu rada objasnila sam pojam korporacije i njezin temelj funkcioniranja. Promatrajući iz perspektive organizacijskih struktura, korporacije imaju vrlo složenu, razgranatu i hijerarhijski visoku strukturu, zbog čega se većina njih odlučuje za divizijski organizacijski oblik kako bi preglednije pratile i koordinirale rad unutar organizacije i mogućnost održavanja željene kvalitete.

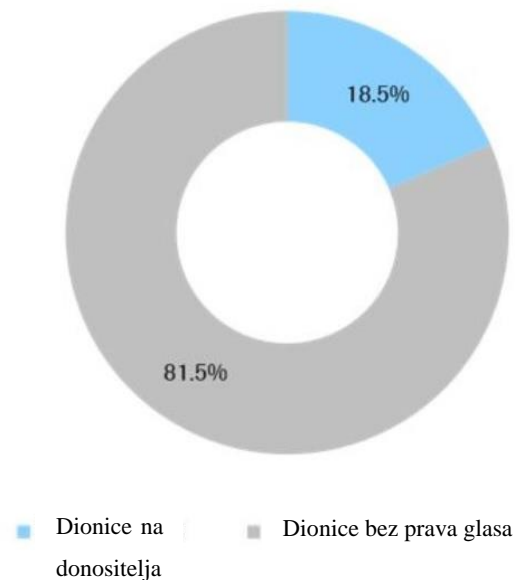
Od mnogih domaćih i multinacionalnih korporacija kao ogledni primjer u ovom radu uzela sam kompaniju Roche zbog svoje geografske raširenosti te specifičnosti područja djelatnosti. Roche svoje aktivnosti ostvaruje na području zdravstvene djelatnosti, preciznije farmaceutike i dijagnostike proizvodeći lijekove na područjima onkologije, imunologije, infektivnih bolesti, oftalmologije i bolesti središnjega živčanog sustava, te proizvoda za dijagnostiku raka i šećerne bolesti. Vlasnik je laboratorija i znanstvenih timova u raznim dijelovima svijeta koji zajedničkim radom pokušavaju unaprijediti zdravlje i kvalitetu života.

4.1. Roche kao dioničko društvo

Kako bi se bolje razumjelo poslovanje i način rada organizacije bitno je objasniti da je Roche dioničko društvo. Prema Hrvatskoj enciklopediji dioničko društvo definira se kao pravni organizacijski oblik, odnosno trgovačko društvo koje obavlja neku djelatnost. Dioničko društvo stvara se podjelom svoga početnog kapitala na dionice čiji su vlasnici druge pravne organizacije ili fizičke osobe. Vođenjem dioničkoga društva i upravljanjem organizacijom bavi se upravni odbor, odabran glasovanjem. On se bavi kreiranjem strategije i brige za dugoročno poslovanje organizacijom te snose svu odgovornost pred dioničarima. Dioničari ne odgovaraju za nikakve obveze niti zadaće dioničarskoga društva. Dioničari mogu, ali i ne moraju imati pravo u odlukama vezanim za poslovanje organizacije, a taj je postotak u svakoj organizaciji drugačije određen.

Roche je prilikom svoga osnivanja bio privatna organizacija koja se povećanjem svoga kapitala i razvojem poslovanja kroz godine razvila u dioničarsko društvo. Roche Holding Ltd. bavi se organiziranjem dionica. Danas je većinski dio dionica i dalje ostao u krugu obitelji osnivača,

odnosno njihovih nasljednika, a ostali dio dionica pod vlasništvom je raznih dioničara. Manji dio dioničara, njih 18,5% posjeduje dionice s pravom glasovanja u pitanjima vezanim za daljnji razvoj i poslovanje organizacije, promjenama u strukturi i poslovanju, kupnji dionica drugih trgovačkih ulaganja i ostalim sličnim ulaganjima, dok je 81,5% dionica bez prava glasovanja.



Slika 3. Struktura kapitala iz 2019. (Mrežne stranice Roche.com)

Dionice bez prava glasa (*eng. Non-voting equity securities*) prema švicarskom trgovačkom pravu nemaju nominalnu vrijednost, odnosno nisu dio temeljnoga kapitala i ne mogu se izdavati kao doprinos i biti dio bilance imovine Roche Holdinga. Sve dionice bez prava glasa unatoč tome imaju ista prava kao dionice s pravom glasa za sudjelovanje u neto dobiti. Dioničari s pravom glasa imaju različiti udio, postotak glasova kojime utječu na donošenje odluka. Dio glasova ima fizička osoba, dio druga korporacija te grupa sa skupljenim glasačkim pravom. Grupu sa skupljenim glasačkim pravom čini nekolicina nasljednika čiji se glasovi gledaju kao jedan, a ne daje mogućnost svakomu članu te grupe da iskazuje svoj glas zasebno.



Slika 4. Distribucija dionica na dioničare, s pravom glasa (Mrežne stranice Roche.com)

4.2. Organizacijska struktura Roche-a

Roche Holding obuhvaća sva područja rada i poslovanja organizacije na području njezine geografske rasprostranjenosti. Temelj djelatnosti i svrha postojanja su poslovi koji se tiču farmaceutike i dijagnostike, nova medicinska istraživanja te ispitivanja lijekova i sl. Kako bi se sve te funkcije mogle odvijati po željenom planu, bitno je i ostale funkcije i čimbenike u organizaciji koordinirati i kontrolirati. Zbog velike rasprostranjenosti, u više od sto zemalja svijeta te s više od devedeset četiri tisuće zaposlenika teško je održavati kvalitetu i funkcionalnost organizacije. Zbog toga je Roche, kao i mnoge druge kompanije prepoznao prednosti divizijske organizacijske strukture, te ga upotrijebio u svojoj organizaciji. Raspodjeljujući odgovornosti i zadaće s top menadžmenta na upravljačke timove divizijskih odjeljenja osigurao je održavanje kvalitete rada na svim područjima te što kvalitetniju i produktivniju atmosferu unutar organizacije. Spomenuta divizijska organizacijska struktura može se prepoznati i definirati iz perspektive cijele organizacijske strukture, međutim zbog složenosti organizacije i njezine razgranatosti unutar divizija stvaraju se drugačije organizacijske strukture. Zbog njihove raznolikosti može se definirati hibridna organizacijska struktura na nižim razinama menadžmenta. U ovom dijelu rada fokus je na globalnoj slici organizacije te se definiraju razine menadžmenta prema navedenome.

Kao u svakoj divizijskoj strukturi, tako i u ovoj koju je Roche implementirao u svoj sustav, razvijaju se hijerarhijske razine unutar organizacije, preciznije menadžera. Na vrhu se nalazi top

menadžment koji čini Korporativni izvršni odbor (*eng. Corporate Executive Committee*). Broji deset članova, koji su imenovani od Uprave kojoj direktno odgovaraju. Na čelu Izvršnoga odbora nalazi se predsjednik (*eng. Chief Executive Officer – CEO*) koji je ujedno i član nadzornoga odbora korporacije, odnosno Uprave. Izvršni predsjednik te svi članovi Izvršnoga odbora nalaze se na upravljačkim pozicijama svoje divizije, a kao odbor čine zajedničko tijelo koje se bavi stvaranjem strateških odluka u poslovanju i istraživanju unutar politika i ciljeva kreiranih od strane Uprave koji se tiču svih divizija i funkcija kao jedne cjeline. Pored toga, svaki član, odnosno menadžer odgovoran je za svoju diviziju zasebno te Upravi odgovara za sva poslovna zbivanja unutar nje. Srednji menadžment čine voditelji odjeljenja unutar divizija, a operativni menadžment, odnosno najniža hijerarhijska razina, brine za konkretno izvršavanje aktivnosti nutar odjeljenja te organizaciju svih radnika.

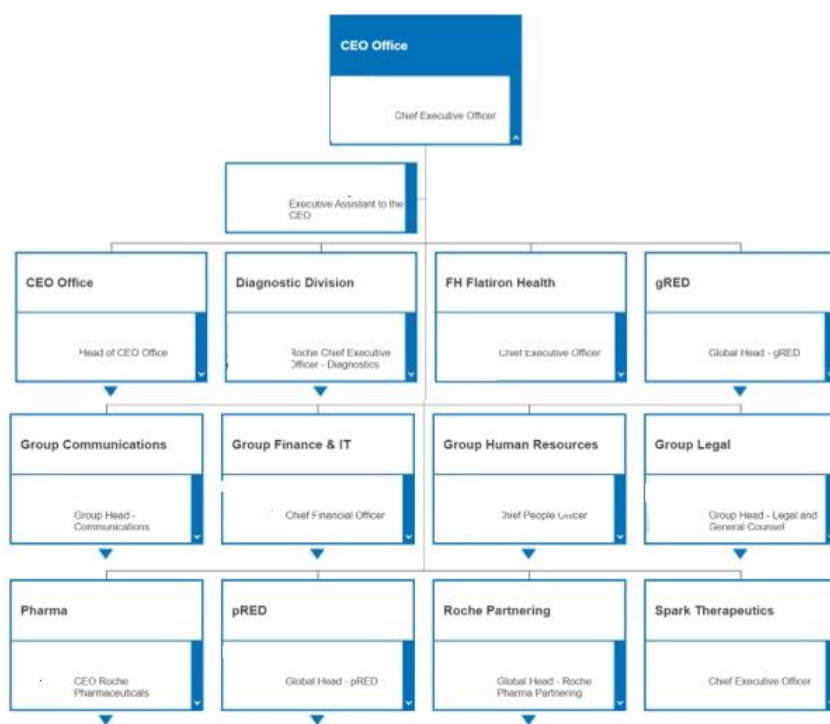
U daljnjemu tekstu rada objasniti ću svaku hijerarhijsku razinu zasebno, sa svim svojim specifičnostima, ulogama u poslovanju i zadaćama.

4.2.1. Top menadžment – Korporativni izvršni odbor

Izvršni odbor čini top, odnosno strateški menadžment ove organizacije, a bavi se aktivnostima i koordinacijom aktivnosti koje se tiču svakodnevnoga i budućega poslovanja. Članovi Izvršnoga odbora birani su od Uprave, a na prijedlog Odbora predsjednika Uprave. Na čelu Izvršnoga odbora nalazi se predsjednik (CEO) koji nadgleda njegovim upravljanjem kao i upravljanjem cijele organizacije, a svi njegovi članovi odgovaraju upravo njemu. Kao zajedničko tijelo uloga Izvršnoga odbora jest odlučivati o financijskim sredstvima i transakcijama unutar divizija i funkcija. Stvarati planove i nacрте za petogodišnji plan budžeta za divizije i funkcije te godišnje naknade za svoje zaposlenike. Svaki član Izvršnog odbora individualno je odgovoran i zadužen za funkcioniranje jedne divizije ili funkcije. Kompanija se dijeli u dvanaest divizija i funkcija. Za svaku funkciju ili diviziju menadžer mora isplanirati strategiju rada, organizacijsku strukturu koja odgovara određenom području rada, voditi računa o proračunu poslovanja i naknadama za zaposlenike, predstavljati želje i interese svoje divizije ili funkcije u odnosu na druge te o svim poslovnim aktivnostima obavještavati Predsjednika Izvršnoga odbora. Predsjednik ima obvezu implementirati u poslovanje generalne strategije i prioritete kompanije kreirane i određene od strane Uprave, vodi računa o potrebnim kadrovima i sredstvima za obavljanje

planiranih aktivnosti i procesa, saziva i predsjedava sastancima Izvršnoga odbora te delegira, koordinira i nadgleda rad ostalih menadžera, odnosno članova Izvršnoga odbora. O njihovom radu, aktivnostima i promjenama unutar divizija i poslovnim planovima i prijedlozima izvješćuje Upravu. Predsjednik Izvršnoga odbora je i sam član Uprave, odnosno Nadzornoga odbora te aktivno sudjeluje u svim segmentima kreiranja poslovanja i strategija u cijeloj korporaciji. Izvršni odbor broji deset članova, pa tako i deset divizija, odnosno pet divizija i pet funkcija (koje funkcioniraju kao divizije). Svaka divizija zadužena je za određeno područje poslovanja, svaka ima razvijenu svoju specifičnu organizacijsku strukturu unutar sebe, koje se međusobno razlikuju jer su kreirane prema drugačijim potrebama, djelatnostima i mogućnostima. Posluju u kvalitetnom suodnosu te kreiraju bazu za napredak i rast.

Prema organigramu koji slijedi vidljiva je podjela na divizije te mjesto predsjednika Izvršnoga odbora na vrhu hijerarhijske ljestvice.

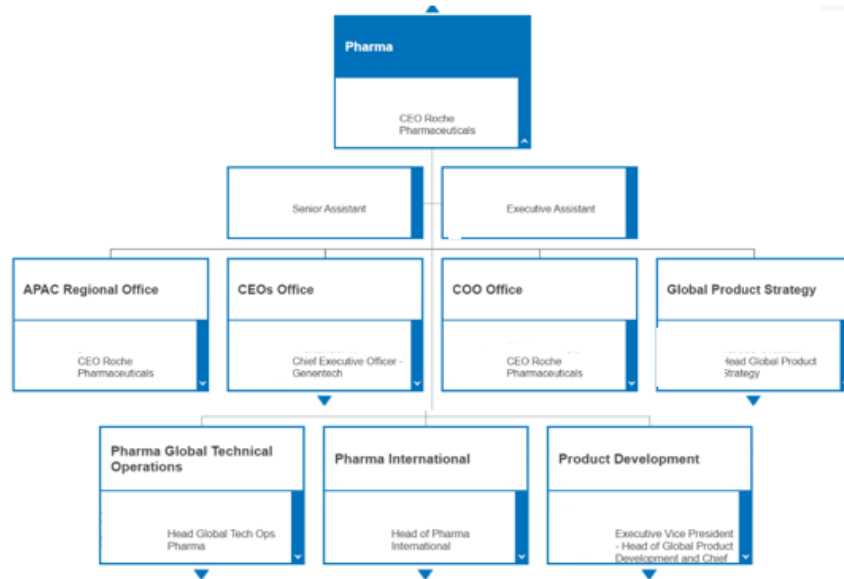


Slika 5. Organigram Roche top menadžmenta (Roche Work Day aplikacija)

4.2.2. *Srednji menadžment*

Uloga srednjega, odnosno taktičkoga menadžmenta, kao i u svakoj kompaniji jest organizirati poslovanje tako da bi se ispunili svi ciljevi dani od top menadžmenta, a u skladu s mogućnostima operativnoga menadžmenta i nemanadžerskim osobljem. U ovoj organizacijskoj strukturi srednji bi menadžment obuhvaćao funkcije koje slijede u divizijama nakon njihovoga top menadžera. Kako je prije rečeno, unutar svake divizije kreira se drugačija organizacijska struktura ovisno o njihovim potrebama i načinima poslovanja, a menadžeri koji vode odjele unutar divizija su srednji menadžeri. Oni osiguravaju provođenje odluka i ostvarivanje ciljeva dobivenih od Korporativnoga izvršnog odbora, za organizaciju poslovanja odgovaraju predsjedniku svoje divizije koji odgovaraju predsjedniku Izvršnoga odbora.

S obzirom na raznolikost organizacijskih struktura unutar divizija, za potrebe ovoga rada objašnjena je divizija Pharma. Na vrhu hijerarhijske ljestvice unutar ove divizije je predsjednik koji je ujedno i član Izvršnoga odbora te kao takav top menadžer. Unutar divizije nastaju razna odjeljenja čiji voditelji obavljaju zadatke delegirane od svoga top menadžera te čine srednji menadžment. Ti se odjeli unutar divizije još granaju. Na primjeru odjela „Pharma International“ odjeli se razdvajaju prema regionalnim područjima dok se ne raščlane na odjele u svakoj državi. Prema tome i direktor (*eng. General Manager*) svake države, na primjer Hrvatske, također pripada srednjemu menadžmentu, jer taktizira razvoj poslovanja na svojem području sukladno zakonima unutar države, mogućnostima, uputama i ciljevima dobivenih s viših razina menadžmenta.



Slika 6. Organigram Roche srednjeg menadžmenta (Roche Work Day aplikacija)

4.2.3. Operativni menadžment

Na dnu svake hijerarhijske ljestvice u organizacijskoj strukturi nalazi se operativni menadžment. Njegova je uloga zadatke i poslove podijeliti među zaposlenicima nemenadžerskoga osoblja te ih prema potrebi svrstavati u timove, a sve u skladu s odlukama i ostvarivanjima ciljeva postavljenih od viših razina menadžmenta. U organizacijskoj strukturi Roche-a operativni menadžeri nalaze se na dnu hijerarhijske ljestvice svojih odjela. Nastavljajući se na ranije spomenutu diviziju „Roche Pharma“ kroz odjel „Pharma International“ i tako dalje do podružnice u Hrvatskoj, operativni menadžeri bi u ovakvom prikazu strukture odgovarali direktoru, odnosno *General Manageru* i ostalim članovima srednjega menadžmenta u toj podružnici. Operativni menadžeri u ovom su slučaju zaduženi za koordinaciju i ostvarivanje zadataka manjih timova koji su bitni za svakodnevno funkcioniranje organizacije i poslovanja.

4.3. Upravljanje Roche korporacijom

Kao u svakoj organizaciji, tako i u ovoj, osim menadžera u vođenju organizacije i kontroliranju njezinih pravilnog poslovanja sudjeluje nadzorni odbor, odnosno Uprava (*eng. Board of Directors*). Upravom predsjeda predsjednik uprave, odnosno top menadžer, a on zajedno sa članovima Uprave brine o dugoročnom poslovanju organizacije i njezinoj uspješnosti, donosi strateške odluke i odluke o organizaciji poslovanja te se bavi mnogim dobrotvornim i filantropskim djelatnostima u kojima predstavlja Roche. Članovi Uprave se dijele na četiri odbora, tvoreći Upravni odbor (*eng. Board Committees*). Svaki od odbora zadužen je za određeno područje rada organizacije, a svaki odbor čine dva do četiri člana Uprave.

4.3.1. Uprava i Upravni odbor

Uprava (*eng. Board of Directors*) je odgovorna za upravljanje i kontrolu cjelokupne kompanije. Odgovorna je za kreiranje strukture organizacije i načina poslovanja. Donosi strateške odluke koje ostavljaju utjecaj na trenutne, ali i dugoročne smjerove u kojima će se organizacija razvijati. Predlaže okvire za razvoj unutarnjih politika i procedura, razvija korake za njezinu implementaciju u poslovanje te brine o poštivanju svih zakona i procedura koje nalaže država. Odobrava transakcije koje imaju veliku stratešku važnost, kao na primjer kupnju dionica drugih farmaceutskih kompanija ili potpuno usvajanje vlasništva nad nekom kompanijom, istraživačkih laboratorija i slično. Uprava odlučuje o fiksnoj plaći za članove Uprave, kao i o posebnim pristojbama za članove Uprave koji su izvršitelji posebnih funkcija.

Nadzire rad Izvršnoga odbora, njima prenosi upute za strateške planove te delegira moć i akcije potrebne za ostvarivanje planova. Imenuje članove koji su odgovorni za izvršavanje poslova kompanije, a posebno članove Izvršnoga odbora i njihova predsjednika. Članovi uprave mogu od Izvršnih menadžera tražiti informacije koje se tiču poslovanja, određenih transakcija i specifičnih poslovnih akcija.

Uprava se sastaje, odnosno održava sastanke onoliko puta koliko je prema poslovanju organizacije potrebno. Ako postoje pitanja koja ne mogu trpiti odgodu, organizira se sastanak Uprave, ili u slučaju da jedan od njezinih članova ne preda pismeni zahtjev za sastajanje. Te

sastanke obično saziva Predsjednik Uprave, a ako je on odsutan, Potpredsjednik. Na sastancima Uprave kvorum čini polovica članova, a prijedlog se prihvaća kada se dvije trećine slože.

Na čelu Uprave nalazi se Predsjednik Uprave. On snosi najveću odgovornost u poslovanju organizacije te mu ostali menadžeri odgovaraju. Uglavnom je zadužen za opće i pravne aktivnosti, zastupa interese organizacije na javnim okupljanjima i sastancima te brine o organizacijskoj strukturi organizacije i postavljanju i odžavanju odgovarajućih ljudi na pozicijama u top i operativnom menadžmentu. Ima mnoge uloge i zadaće u funkcioniranju top menadžmenta organizacije. Saziva sastanke Uprave te sastanke Izvršnoga odbora, na kojima može, ali i ne mora biti prisutan, a nakon kojih mu se redovito šalju izvješća. Prisutan je na svakoj Godišnjoj skupštini, koja je otvorena za sve medije te transparentno govori o poslovanju i novim odlukama unutar cijele grupacije Roche Holdinga.

Predsjednik Uprave brine o koordiniranju svih članova Upravnoga odbora te njihovog djelovanja kao jedne cjeline sa zajedničkim ciljem i interesima. Predsjednik Uprave obavještava se o održavanjima svih sastanaka Upravnoga odbora te mu se naknadno šalju izvješća, a može na njima i prisustvovati, osim ako jedna od točaka sastanka nisu u njegovomu osobnom interesu. U slučajevima hitnih i neodgodivih stvari Predsjednik ima sve ovlasti donositi odluke bez prethodnoga konzultiranja sa članovima Uprave, koje se na sljedećemu sastanku Uprave uvrštavaju u jednu od predmeta rasprave. Uz Predsjednika, na čelu Uprave nalazi se Potpredsjednik. On se među članovima Uprave bira glasovanjem, a mogu se odabrati jedan ili dva (junior i senior). Potpredsjednik Uprave preuzima sve poslove i odgovornosti Predsjednika u slučajevima njegova odsustva.

Kako bi se omogućilo kvalitetnije i organiziranije obavljanje poslova te sistematizirana podjela odgovornosti i zadaća, članovi Uprave podijeljeni su u četiri odbora koji zajednički čine Upravni odbor (*eng. Board Committees*). Svakomu odboru delegirane su određene zadaće te se na taj način stavlja fokus na kreiranje vrijednosti i promovira odgovorno ponašanje. Postojeći odbori su: Odbor predsjednika/nominacije Uprave (*eng. Chairman's/Nomination Committee of the Board of Directors*), Odbor za reviziju (*eng. Audit Committee*), Odbor za korporativno upravljanje i održivost (*eng. Corporate Governance and Sustainability Committee*), Odbor za nagrađivanje (*eng. Remuneration Committee*). Svi odbori, osim Odbora predsjednika/nominacije Uprave,

sastoje se od najmanje tri člana Uprave koji nisu članovi Izvršnoga odbora.

Odbor predsjednika/nominacije Uprave čine dva člana uprave, što su najčešće predsjednik i potpredsjednik. Taj odbor spaja dva područja odluka – predsjedništva i nominacije. Oni pripremaju prijedloge koji će se podnositi Upravi, nadgledaju implementaciju odluka donesenih od strane Uprave, razmatraju kandidate i imenovanje novih članova Uprave te paze na adekvatno nasljeđivanje mjesta menadžera u Izvršnomu odboru. Kod imenovanja novih kandidata paze da odabrani posjeduju razvijene vještine (ekonomske, okolišne, socijalne), stručnost, neovisnost i iskustvo te pokušavaju naći ravnotežu u izboru i odabiru, tako da budu uključujući i ravnopravni, a ne ograničavajući vezano za spol, starost, rasu, kompetencije, načine razmišljanja.

Odbor za reviziju pomaže Upravi u nadgledanju, provjeri i unaprjeđenju poslovanja, preciznije onih procesa koji se tiču financija. Članove ovog odbora bira Uprava, ali ne iz redova njezinih unutarnjih već vanjskih članova. U njihovu fokusu su računovodstveni procesi i postupci unutar organizacije, organiziranje procesa financijskoga nadzora i unutarnje revizije, briga o planiranju financija, proračuna i ulaganja te imaju obvezu obavještavati dioničare o financijskim stanjima. Odbor za reviziju ima potpunu slobodu u bilo koje vrijeme, a nakon obavještavanja Uprave, pregledati sve financijske i računovodstvene dokumente i tražiti sve relevantne informacije od bilo kojega sektora, odjela ili divizije unutar organizacije.

Odbor za korporativno upravljanje i održivost na sebe preuzima odgovornosti i odluke o pitanjima korporativnoga upravljanja te održivoga razvoja i upravljanja u procesima i aktivnostima organizacije. Brinu o poštivanju protokola sigurnosti, postavljenih normi ponašanja, poslovnih praksi te pitanja ekološke osviještenosti. Članovi ovoga odbora birani su od strane Uprave iz njezinih redova, a sva izvješća o radu, aktivnostima i provjerama predsjednik odbora podnosi Upravi.

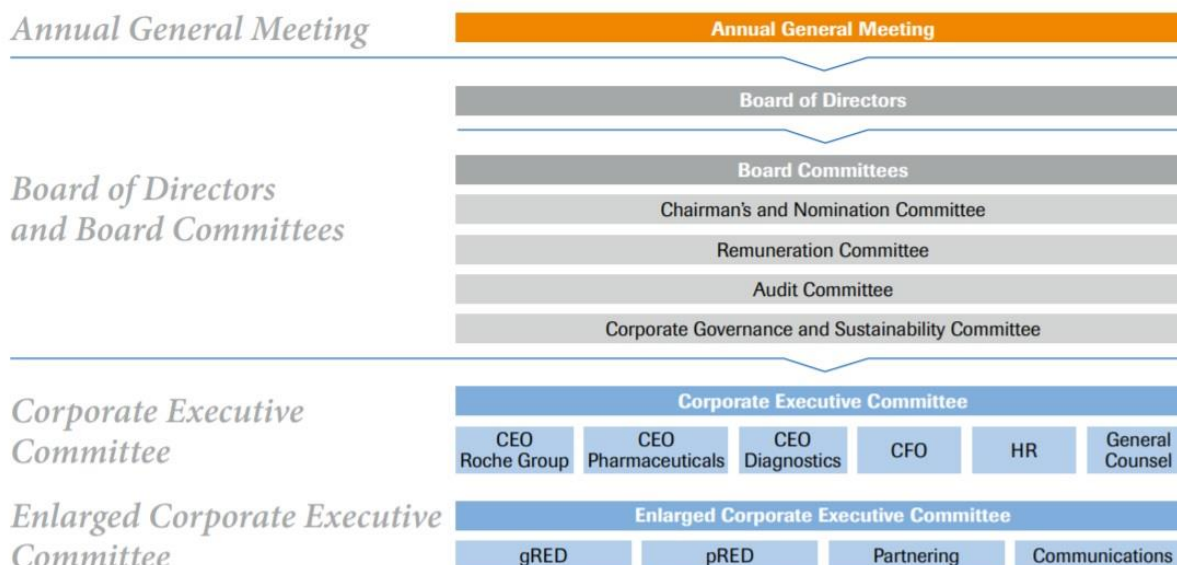
Članovi odbora za nagrađivanje biraju se na Generalnoj skupštini iz redova vanjskih članova Uprave. Odbor za nagrađivanje stvara politiku o nagrađivanju, odlučuje o naknadama predsjednika i potpredsjednika Uprave, kompenzacijskim paketima za članove Izvršnoga odbora i menadžere većih podružnica, bonusima, naknadama za mirovinske fondove i slično. Odbor održava sastanke najmanje dva puta godišnje, a sva svoja izvješća podnosi Upravi (Bylaws

2020:3-15).

4.3.2. *Godišnja generalna skupština*

Godišnja generalna skupština (*eng. Annual General Meeting*) posebna je vrsta sastanka otvorenoga tipa, čiji je cijeli sadržaj transparentno objavljen na mrežnim stranicama korporacije. Kao što joj ime govori, skupština se održava jednom godišnje, a saziva je Uprava te objavljuje predmete rasprave i prijedloge o kojima će se raspravljati. Na skupštini je prisutan cijeli top menadžment, dioničari s glasačkim pravom, ali i dioničari s ne-glasačkim pravom, koji mogu prisustvovati skupštini nakon što su ispunili pristupnicu.

Na skupštini se razgovara i odlučuje o temama koje se tiču cijele organizacije i imaju značajne važnosti za njezino daljnje poslovanje. Tu se prihvaćaju izvještaji i prijedlozi revizora, donose i izmjenjuju članci vezani za politiku organizacije, odobravaju razne vrste financijskih izvještaja, naknade za članove Uprave i Izvršnoga odbora, biraju se članovi i predsjednik Uprave te članovi Odbora za nagrađivanje. Na generalnoj se skupštini razmatraju sva pitanja koja stavljaju organizaciju u odnos sa zakonom i zakonskim regulativama (*Articles of Incorporation, 2019.*).



Slika 7. Organizacijska struktura Roche Holding Ltd. (Roche Annual Report 2019)

Prema strukturi prikazanoj na slici vidljiv je odnos i hijerarhijski poredak Korporativnoga izvršnog odbora, Uprave i Godišnje generalne skupštine. Dakle Korporativni izvršni odbor, iako je top menadžment, za strateške odluke i planiranje za poslovanje odgovara Upravi, koja ima funkciju nadzornoga odbora. Uprava i Upravni odbori kontroliraju poslovanje i smjer kojim se kreće kompanija te osiguravaju ispunjenje zahtjeva dioničara. Na Godišnjoj generalnoj skupštini prisustvuju i dioničari i članovi Uprave te prezentiraju dosadašnje poslovanje i budući razvoj organizacije.

4.4. Strategija Roche-a

Strategije organizacija stvaraju se na njihovim vrijednostima, ciljevima, misijama i vizijama. One kreiraju angažiranost zaposlenika čiji se trud i rad može utkati u cjelokupno poslovanje. Zbog toga je bitno kreirati vrijednosti na kojima se mogu graditi kvalitetni ciljevi i konkretna misija za stvaranje bolje budućnosti i ostvarivanja vizije.

Roche kao farmaceutska korporacija fokus stavlja na medicinu, znanost i pacijente. Njihova misija opisana je u jednoj jednostavnoj rečenici: „*Doing now what patients need next*“, odnosno „Činiti ono što pacijentima treba sljedeće“. Vode se željom za unaprjeđenjem medicine i života bolesnika otkrivajući nove tretmane i načine dijagnosticiranja pacijenata. Zbog toga zapošljavaju stručni i motivirani kadar te osmišljaju mnoge istraživačke projekte i ulažu velike iznose u opremanje laboratorija diljem svijeta. Razvijaju programe personalizirne medicine koju smatraju budućnošću liječenja.

Grade svoju strategiju i svoje poslovanje na vrijednostima poštovanja, ravnopravnosti, različitosti i etičnosti. U organizaciji se prihvaćaju i uključuju različitosti svih kultura i ljudi, svima se omogućuju jednake prilike i radna mjesta te se potiče otvorenost dijaloga, izražavanja mišljenja i ideja, a različite pozadine, iskustva i perspektive razvijaju raznolikost organizacije. Kroz fleksibilne i umrežene načine rada lakše se prilagođavaju današnjoj promjenjivoj okolini, za koju su te sposobnosti najviše potrebne. Etičke standarde razrađuju na vrijednostima poštenja, hrabrosti i strasti, a one se provlače kroz sve smjernice Kodeksa ponašanja (*eng. Code of Conduct*) kojim se zaposlenike usmjerava poštenom i pravednom ponašanju u svojim poslovnim aktivnostima i odnosima s kolegama. Navedene su vrijednosti temelj na kojemu se gradi ponašanje pojedinaca te kolektivno djelovanje cijele organizacije; one utječu na odluke i akcije u poslovanju i aktivnostima napretka i istraživanja.

U kreiranju svoje strategije naglasak stavljaju na usavršavanje medicine za pacijente, razvijanje pouzdanih partnerskih odnosa, kreiranje pozitivnog i ugodnog radnog ozračja, zaštitu okoliša i kontinuiran rast i razvoj (Annual Report 2019, Roche).

Strateško planiranje zadaća je top menadžmenta, odnosno Uprave, a zadaća Izvršnoga odbora je implementirati stavke strategije u poslovanje te dostići postavljene ciljeve. Kako se strategija izrađuje na globalnoj razini svaki predsjednik divizije razrađuje strategiju za svoju diviziju te se po tim razinama strategija i dalje razvija i implementira dok ne dođe do kreiranja strategije na lokalnoj razini za koju su zaduženi Generalni menadžeri svih država ili odjela.

5. KOMPARATIVNA ANALIZA ORGANIZACIJSKIH STRUKTURA

Komparativna analiza divizijske organizacijske strukture dječjih vrtića i korporacije Roche može se provesti kroz generalnu usporedbu divizijske strukture u obje organizacije, usporedbu funkcija i ovlasti svih razina menadžmenta, funkcija odnosno postojanja ili nepostojanja nadzornoga odbora u organizaciji te kreiranja strategije.

Obje organizacije, i dječji vrtići i Roche imaju sve karakteristike divizijske organizacijske strukture. U hijerarhiji menadžmenta imaju sve razine (top, srednji i operativni menadžment), a organizacija se, u oba slučaja, dijeli na divizije koje imaju vlastitu razinu autonomije u poslovanju, donošenju odluka i financiranju. S gledišta financijskoga poslovanja, u oba slučaja divizija dobiva određenu svotu početnoga kapitala prema odlukama top menadžmenta, koji kasnije kroz rezultat svoga poslovanja balansiraju. Imaju autonomiju prilikom odlučivanja o financiranju manjih projekata unutar divizije i nabavi opreme za rad, a u oba slučaja postoje posebni fondovi za isplatu plaća radnicima o čijemu iznosu odlučuje top menadžment. Na razini divizija, navedene organizacije razlikuju se u dvije točke, nastanku divizija i hijerarhijskoj podijeli, odnosno strukturi poslovanja unutar divizije. Razlozi nastanka i funkcije divizija u ovim su organizacijama različite. Naime, kod dječjih vrtića divizije nastaju zbog geografske rasprostranjenosti i potrebe za pružanjem usluga. Dakle divizije su fizičke, objekti dječjih vrtića, koje se nalaze u različitim gradskim četvrtima Grada Zagreba, a u svrhu zadovoljavanja potreba za uslugom odgoja i obrazovanja djece na području Grada. Za razliku od dječjih vrtića, divizije u Roche-u nisu fizičke već funkcijske prirode. Kreiraju se prema specijaliziranim funkcijama u poslovanju koje ispunjavaju. Tako se, na primjer, dijele na dijagnostiku, farmaceutiku, upravljanje ljudskim resursima, informacijske tehnologije, istraživanja i slično. Sljedeća razlika u divizijama ovih organizacija je podjela moći i organizacijska struktura unutar samih divizija. Naime, na primjeru dječjih vrtića struktura je prilično jednostavna te je jednaka u svim divizijama, odnosno svim dječjim vrtićima. Nakon top menadžmenta koji je Gradski ured, slijede ravnatelji kao srednji menadžment i zatim stručni suradnici kao operativni menadžment te se čak ni rastom i razvojem vrtića (proširenjem na područne objekte) ta struktura ne mijenja. U Roche-ovim divizijama, s druge strane, postoji raznolikost organizacijskih struktura unutar divizija te podjela moći u razinama menadžmenta. Iz toga razloga može se reći da Roche kao korporacija u biti tvori hibridnu

organizacijsku strukturu. Gledajući s perspektive globala organizacije, perspektive koja je objašnjena u ovomu radu, ona jest divizijska organizacijska struktura, međutim pregleda li se cjelokupna organizacijska struktura, s odjeljenjima unutar svih divizija, prepoznaju se različiti oblici struktura. Na primjeru *Roche Pharma* čija je organizacijska struktura prikazana ranije u radu (slika 6.) prepoznaje se procesna organizacijska struktura, jer se unutar divizije stvaraju poddivizije prodaje, internacionalnih ureda i razvoja. Takve su pojave razumljive uzimajući u obzir da je Roche internacionalna kompanija s većim kapacitetom i širokim spektrom poslovanja. S obzirom na to da se unutar svake divizije stvaraju zasebne organizacijske strukture s hijerarhijskim razinama, dolazi do drugačije podjele moći nego u dječjim vrtićima. Unutar divizija dječjih vrtića moć se delegira prema klasičnoj hijerarhijskoj podjeli, dok u Roche-u varira ovisno o organizacijskim strukturama unutar divizija i broju hijerarhijskih razina unutar njih.

Nadalje, ranije sam navela postojanje svih hijerarhijskih razina menadžmenta u obje organizacije, iako s ponekim razlikama. Na mjestu top menadžmenta u dječjim vrtićima to je poslodavac, Grad Zagreb, odnosno Gradski ured za odgoj i obrazovanje, a u Roche-u to je Korporativni izvršni odbor i oni kao takvi imaju jednaki utjecaj na organizaciju poslovanja i upravljanja divizijama te stvaranju politika i uputa za daljnje vođenje poslovanja organizacija. Iako se direktno ne miješaju u svakodnevne poslovne procese, kontroliraju ispravnost istih te na nepravilnosti reagiraju i upućuju na njihovo ispravljanje. Jedna od većih razlika, a vezano uz top menadžment i njegov odnos s divizijama je ta što na upravljačkom mjestu divizija u Roche-u djeluje pripadnik top menadžmenta. Ranije u radu objasnila sam da su predstavnici divizija ujedno i članovi Korporativnoga izvršnog odbora i kao takvi prema hijerarhijskoj razini menadžmenta pripadaju top menadžmentu, dok u slučaju dječjih vrtića ravnatelji, koji su voditelji divizija, nisu dio top menadžmenta. Oni ne odlučuju o strateškim odlukama u poslovanju, već o taktičkim odlukama. Iz navedenoga se može problematizirati uloga i ovlasti voditelja divizije u Roche-ovoj organizacijskoj strukturi. U dječjim vrtićima voditelj divizije je ravnatelj, koji ima ulogu srednjega menadžmenta, dok se na voditeljskomu mjestu Roche-ovih divizija nalazi član Korporativnoga izvršnog odbora, koji ima ulogu top menadžmenta. Uspoređujući njihove uloge sa gledišta divizija one su jednake, provođenje odluka top menadžmenta unutar svojih divizija te upućivanje nižih razina menadžmenta na njihovo provođenje. Iz toga bi se razloga moglo reći da iako pripada top, odnosno strateškom menadžmentu, i sudjeluje u kreiranju strategije i globalnoga poslovanja organizacije, kao voditelj svoje divizije

nailazi na ograničenja u odlučivanju o načinima poslovanja svoje divizije jer se mora voditi odlukama i pravilima donesenih od Korporativnoga izvršnog odbora.

Sljedeća točka usporedbe ovih dviju organizacija je način upravljanja organizacijom, bolje rečeno postojanje nadzornoga odbora koji zajedno s menadžmentom vodi organizaciju. Uloga nadzornoga odbora je prema Hrvatskoj enciklopediji nadziranje rada i načina poslovanja nekog društva, odnosno organizacije te članstvo u odboru nije glavna aktivnost članova već sporedna. Prema ovoj definiciji vidljivo je da Uprava u korporaciji Roche ima sve ovdje navedene osobine te se prema tomu može definirati kao nadzorni odbor ove korporacije. Prema ovoj definiciji mogla bi se povući i paralela s ulogom Upravnoga vijeća u poslovanju vrtića. Iako upravno vijeće ne posjeduje sve karakteristike nadzornoga odbora, neke se mogu pronaći u njegovu radu te se prema tomu može usporediti uloga Uprave i Upravnoga vijeća u poslovanju organizacija. Uprava u Roche-u se nalazi iznad top menadžmenta, a *CEO*, odnosno Predsjednik Korporativnoga izvršnog odbora, je član Uprave, a time i nadzornoga odbora. Ovdje se prepoznaje jedna od karakteristika nadzornoga odbora, ona koja navodi da članstvo u nadzornomu odboru nije primarna djelatnost članova. Dakle *CEO* ima kao svoju primarnu djelatnost izvršavanje dužnosti Predsjednika Korporativnoga izvršnog odbora, a kao sporednu djelatnost obavlja funkcije člana Uprave. Uloga Uprave, odnosno nadzornoga odbora Roche-a je kreiranje globalne slike organizacije, upućivanje menadžera prema ciljevima i očekivanjima dioničara, predstavljanje organizacije na javnim događanjima, te kontroliranje rada Korporativnoga izvršnog odbora i odobravanje njegovih odluka. Upravno vijeće dječjega vrtića, s druge strane, iako kontrolira rad dječjega vrtića te službeno odobrava odluke ravnatelja, nije hijerarhijski iznad top menadžmenta kao u slučaju Roche-a. Upravno vijeće imenuje svaki vrtić zasebno, dakle svaka divizija ima svoje Upravno vijeće, tzv. „nadzorni odbor“, te kontrolira rad srednjega i operativnog, a ne top menadžmenta, iako su neki od članova predstavnici jedinice lokalne samouprave, a time i predstavnici top menadžmenta. Iz navedenoga se može zaključiti da iako imaju dosta sličnosti, Uprava Roche-a i Upravno vijeće dječjih vrtića nemaju identičnu ulogu u upravljanju organizacijom, jer Uprava donosi i utječe na strateške odluke organizacije, a Upravno vijeće na one taktičke.

Posljednja točka usporedbe je strategija te način njezinoga kreiranja unutar ovih dviju organizacija. Dječji vrtići kreiraju svoju strategiju zasebno po divizijama, odnosno svaki vrtić za

sebe, ovisno o okolini svoga djelovanja i populacije koja koristi njegove usluge, dok Roche kreira svoju strategiju na globalnoj razini koju zatim na razini divizija razrađuje sukladno svojim područjima djelovanja. Kako vrtićke strategije nastaju na temelju dokumenata izdanih na nacionalnoj razini, od Ministarstva znanosti i obrazovanja, a divizije u Roche-u razrađuju svoju strategiju prema globalnoj strategiji, mogu se prepoznati sličnosti u ta dva načina kreiranja strategija.

6. ZAKLJUČAK

Komparativnom analizom organizacijskih struktura dječjih vrtića, odnosno predškolskih ustanova pod upravom Grada Zagreba, i farmaceutske korporacije Roche pokazana je primjena divizijske organizacijske strukture u poslovanju. Rad se temelji na analizi načina i funkcijskih razloga kreiranja divizija, hijerarhijskih razina menadžmenta i njihovim ovlastima i funkcijama u poslovanju organizacije te načina kreiranja strategije.

Analizirajući elemente i karakteristike divizijske organizacijske strukture te organizacijskih struktura predškolskih ustanova i korporacije Roche, zaključujem da zaista implementiraju istu vrstu organizacijske strukture u svoje poslovanje, što je polazna točka usporedbe u ovomu radu. U svrhu usporedbe razina menadžmenta i divizija dviju organizacijskih struktura kreiram organigram organizacijske strukture dječjih vrtića, a za Roche koristim organigram iz njihove aplikacije WorkDay. Organigramima se prikazuje da nakon top razine menadžmenata i jedna i druga organizacija kreiraju divizije. Dječji vrtići divizije kreiraju zbog geografske raširenosti te su fizičke, dok Roche divizije kreira iz funkcijskih razloga zbog organizacije poslovanja i kontrole. Jedna od većih razlika ovih organizacijskih struktura je vodstvo, preciznije upravljanje divizijama. Divizijama u slučaju dječjih vrtića upravlja srednji menadžment, odnosno ravnatelj, dok je u slučaju Roche-a voditelj divizije top menadžer koji kao član Izvršnoga odbora ima potpune ovlasti u strateškom planiranju poslovanja, a na mjestu voditelja divizije te su ovlasti ograničene i sličniji je onima srednjega menadžmenta. Iako se po tim pogledima razlikuju, zaključujem da divizije i njihovi menadžeri imaju jednaka prava i utjecaj na upravljanje poslovanjem svojih divizija te u oba slučaja one kreiraju svoje poslovanje autonomno, uz odobrenje top razina menadžmenta.

Nadalje, kroz prikaz organizacijskih struktura vidljivo je da dječji vrtići imaju klasičan primjer divizijske organizacije strukture, dok Roche u svomu poslovanju primjenjuje različite organizacijske strukture na razini divizija, zbog svoje veličine i složenosti te u globalu sadrži elemente hibridne organizacijske strukture.

U konačnici zaključujem da, iako postoji razlika u funkcioniranju određenih elemenata organizacije, a razlog je složenost organizacije, primjenjuju ista načela funkcioniranja.

7. PRILOZI

TABLICE

1. *Tablica 1. P-O-L-C okvir (University of Minnesota 2010:29)*
2. *Tablica 2. Prikaz karakteristika razina menadžmenta u dječjem vrtiću*

SLIKE

1. *Slika 1. Shema divizijske organizacijske strukture*
2. *Slika 2. Shema divizijske organizacijske strukture dječjih vrtića Grada Zagreba*
3. *Slika 3. Struktura kapitala iz 2019. (Mrežne stranice Roche.com)*
4. *Slika 4. Distribucija dionica na dioničare, s pravom glasa (Mrežne stranice Roche.com)*
5. *Slika 5. Organigram Roche top menadžmenta (Roche Work Day aplikacija)*
6. *Slika 6. Organigram Roche srednjeg menadžmenta (Roche Work Day aplikacija)*
7. *Slika 7. Organizacijska struktura Roche Holding Ltd. (Roche Annual Report 2019)*

8. LITERATURA

1. Annual Report 2019. Roche. URL: <https://www.roche.com/dam/jcr:a3545548-a7f9-40f4-a70e-7266a363f856/en/ar19e.pdf>
2. Ali Ahmady, G; Mehrpour, M; Nikooravesh, A. 2016. *Organizational Structure*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 230 Str. 455-462
3. Drljača, M. 2001 *Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete*. TEB poslovno savjetovanje, Str. 107-116
4. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe. NN63/2008-2128
5. Grad Zagreb. Gradski ured za obrazovanje. Sektor za odgoj i obrazovanje. URL: <https://www.zagreb.hr/sektor-za-odgoj-i-obrazovanje/1236>
6. Hernaus, T. 2008. *Temelji organizacijskog dizajna*. Zagreb, Sveučilište u Zagrebu - Ekonomski fakultet
7. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <https://www.enciklopedija.hr/>
8. Ljubić, F. 1994 *Poslovne strategije tvrtke*. Ekonomska misao i praksa, Vol. 3, Br. I, Str. 17-35
9. Magaš, M., Tatalović Vorkapić, S. 2012. *Kvaliteta rada predškolskih ustanova: procjena odgovornosti od strane ravnatelja*. Dijete, vrtić, obitelj Vol. 18, Br. 70, str. 25-27
10. Management Study HQ. *The Levels of Management*. URL: <https://www.managementstudyhq.com/levels-of-management-andfunctions.html>
11. Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. 2014. Zagreb. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta
12. Narodne novine. Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju. NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19
13. Narodne novine. Zakon o radu. NN 93/14, 127/17, 98/19
14. Narodne novine. Zakon o ustanovama. NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19
15. Priručnik za samovrednovanje ustanova ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja. 2012. Zagreb. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja
16. Program javnih potreba u predškolskom odgoju i obrazovanju te skrbi o djeci rane i predškolske dobi Grada Zagreba za 2020. UR: 251-01-03-19-39

17. Razia, M. 2015. *A Comparative Analysis of Organizational Structure and Effectiveness between Public and Private Universities: A Case of University Of East Africa-Baraton and Moi University in Kenya*. International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol. IV, Br. VIII
18. Roche. Mrežne stranice. URL: <https://www.roche.com/>
19. Roche Holding Ltd. 2019. *Articles of Incorporation*. Basel
20. Roche Holding Ltd. 2020. *Bylaws (Organisationsreglement)*. Basel
21. Steiger, J.S; Hammou, K.A; Galib, H. 2014. *An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practicies in Organizations*. International Journal of Business and Management. Vol. IX, Br.VI.
22. Stretton, A. 2015. Series on general management functions and activities and their relevance to the management of projects. *Management Organizing Function and Activities*. PM World Journal, Vol. IV, Br. IX
23. University of Minnesota, 2010. *Principles of Management*. University of Minnesota Libraries Publishing
24. Vuković, D. 2008. *Organizacija i reorganizacija – Uvod u teoriju organizacijskog dizajna*. INKUS
25. Zovko, V. 2018. *Menadžment: poslovanje u digitalnom svijetu*. Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI RADA

Ja, Lucija Ćurin, studentica Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, izjavljujem, s potpunom moralnom odgovornošću, da sam samostalno napisala ovaj diplomski rad, te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta drugih radova, koji nisu označeni kao citat s napisanim izvorom odakle su preneseni. Rad sam izradila uz pomoć mentora Vatroslava Zovka.

Lucija Ćurin