

# ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

**Kovač, Robert**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:716119>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-09**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Robert Kovač

**ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Robert Kovač

**ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010225104

e-mail: robert.kovac123456789@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study in Entrepreneurship

Robert Kovač

**ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2021. godina

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Robert Kovač

**JMBAG:** 0010225104

**OIB:** 96566608125

**e-mail za kontakt:** robert.kovac123456789@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij, smjer: Poduzetništvo

**Naslov rada:** Organizacija elemenata organizacijske strukture

**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 27. rujna 2021. godine

Potpis

*Robert Kovač*

## **Organizacija elemenata organizacijske strukture**

### **SAŽETAK**

Pojam organizacije višestruko je usmjeren, ali i višeznačajno definiran. Prvotno, u općenitom smislu, riječ organizacija označava sustavnu povezanost elemenata u organizacijsku cjelinu, dok s druge strane ista obuhvaća i ostvarivanje određenih ciljeva. U ovom vidu postoji i organizacijska struktura. Ista podrazumijeva sastav i građu organizacije, to jest relativno je trajno obilježje, odnosno obličje organizacije. Budući da je organizacija elemenata organizacijske strukture generalno vrlo važna u ekonomiji, ali i svim oblicima ekonomskih poslova i predstavlja jednu od središnjih tema u izučavanju same organizacije. Također, istu čine sljedeći elementi: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja, organizacija upravljanja i menadžmenta te naposljetku organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Naravno, za kvalitetu i napredak organizacije važan je menadžer koji će svojim znanjima, sposobnostima i vještinama upravljati istom. On je osoba koja je dužna usuglasiti sve prethodno navedene elemente. Organizacija se ljudskog čimbenika prema nekim autorima smatra ključnim faktorom uspješnog, proaktivnog i suvremenog poslovanja te se u ovome radu pridaje veliki značaj tom elementu jer autor ovog rada smatra kako su ljudski potencijali vrlo bitni za uspješno poslovanje svakog poslovnog subjekta. Dakako, kako bi se kreirala efikasna organizacijska struktura potrebno je točno odrediti misiju, viziju i ciljeve jer jedino tada organizacija može funkcionirati u cijelosti. Mesna industrija Ravlić, već dugi niz godina slovi kao vodeća mesna industrija na području Slavonije i Baranje kojoj je imperativ kvaliteta mesnih proizvoda i mesnih prerađevina. Svrha je istraživanja ove mesne industrije analizirati i prikazati kako su organizirani elementi organizacijske strukture unutar ovog poduzeća te se kritički osvrnuti na funkcioniranje istih.

**Ključne riječi:** organizacija, elementi, organizacijska struktura

## **Elements of organizational structure**

### **ABSTRACT**

The concept of organization is multi-focused, but also multi-significant. Initially, in general terms, the word organization means the systematic connection of elements into an organizational unit, while on the other hand, it includes the achievement of certain objectives. In this sense, there is an organizational structure. The same implies the organization's composition and structure, i.e. it is a relatively permanent feature, i.e. the organization's form. Since the organization of elements of the organizational structure is generally very important in the economy, but also in all forms of economic activities, it represents one of the central topics in the study of the organization itself. They are also made up of the following elements: organization of material factors, organization of human factors, organization of disaggregation, organization of management and management, and finally the organization of the timetable. Of course, for the quality and progress of the organization most important is manager who will manage the same knowledge, capabilities, and skills. He is the person responsible for harmonizing all the above elements. According to some authors, the organization of human factors is considered the key factor of successful, proactive, and contemporary business, and this paper attaches great importance to this element because the author of this paper considers human potentials to be very important for successful business operations of each business entity. Of course, in order to create an efficient organizational structure, it is necessary to precisely define the mission, vision, and goals, because only then can the organization function fully. The meat industry Ravlic has been known for many years as the leading meat industry in Slavonia and Baranja, to which the quality of meat products and meat products is imperative. The purpose of the research of this meat industry is to analyze and show how organized elements of the organizational structure within this company are and to take a critical look at the functioning of these elements.

**Keywords:** organization, elements, organizational structure

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>2</b>
2.1. Organizacijska struktura.....	2
2.2. Pristupi oblikovanju organizacije .....	4
2.3. Izgradnja organizacijske strukture .....	8
2.4. Elementi organizacijske strukture .....	8
2.4.1. Organizacija materijalnih čimbenika .....	9
2.4.2. Organizacija ljudskih čimbenika.....	14
2.4.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka.....	15
2.4.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta .....	18
2.4.5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova .....	20
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Opisi istraživanja i rezultati istraživanja .....</b>	<b>22</b>
<b>5. Rasprava.....</b>	<b>28</b>
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>30</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>31</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>33</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>33</b>
<b>Popis grafova .....</b>	<b>33</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>33</b>



## 1. Uvod

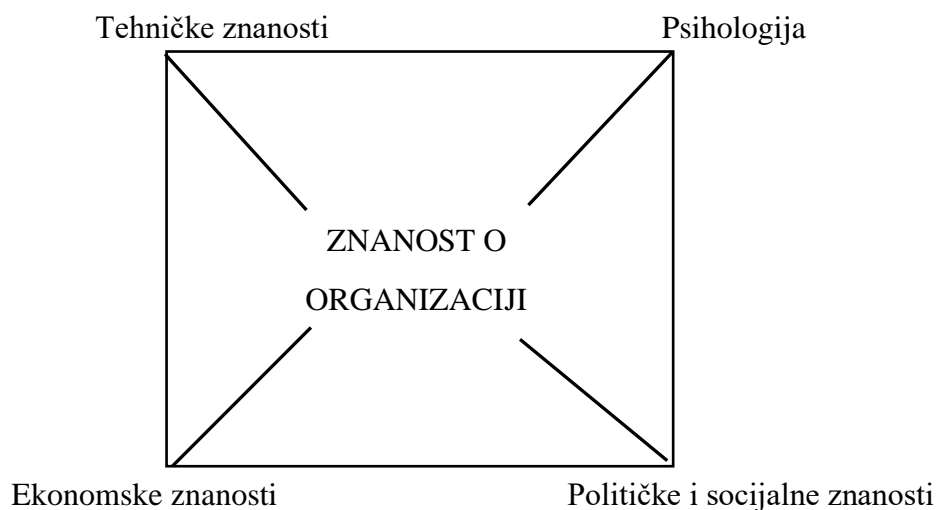
Ključ je uspjeha svakog poslovnog subjekta – organizacija. Naravno, termin organizacija višeznačno je usmjeren, odnosno definiran u više pravaca. Upravo ta činjenica ukazuje na njezinu pojmovnu kompleksnost. Dakle, njezina je funkcija vrlo važna u poslovnom smislu. Mnogi se pitaju, što je presudno u poslovnom svijetu da bi sama organizacija bila uspješna, funkcionalna, produktivna, ali i da ostvaruje svoje unaprijed točno određene ciljeve. Iznimno bitna stavka u razumijevanju organizacije je organizacijska struktura. Ona predstavlja temelj, to jest građu, ali i obličje same organizacije. Također, ona je svojstvo i označava nešto što pripada organizaciji, a unutar nje same postoje elementi kao na primjer: radni zadatci, radna mjesta, socijalne skupine, pojedinci i slično. Budući da uspješnost organizacije ovisi baš upravo o ovim elementima, vrlo je važno kako ih organizirati da budu korisni i funkcionalni te da budu u skladu s misijom, vizijom, ali i ciljem organizacije.

U menadžmentu postoje mnoge funkcije kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i motivacija, kontroliranje te upravljanje ljudskim resursima. Da bi menadžer bio uspješan, dužan je osposobiti svoje ljudske potencijale i preuzeti odgovornost, osim za svoj rad i postupke, odgovornost i za to što je delegirao unutar same organizacije. On mora pratiti, osmišljavati i postavljati određene organizacijske aktivnosti. One su te koje menadžere razlikuju od običnih zaposlenika, stoga je nužno imati dobrog menadžera koji jasno postavi ciljeve, a onda na pravi način upravlja istim da bi ih uspješno realizirao. Kao što je rečeno na samom početku, elementi organizacijske strukture ključni su dio organizacije te su upravo zbog toga iznimno važni za izgradnju iste. Prije svega, organizacijom materijalnih čimbenika razgraničit će se važni *inputi* ovog elementa, zatim organizacijom ljudskih čimbenika istaknut će se ljudski potencijal kao ključan, presudan i živi dio organizacije. Za uspješnost organizacije bitno je organizirati raščlanjene i grupirane zadatke koji se savršeno moraju uklopiti u određeni vremenski period. Dakle, u ovome radu će se osim naglaska na ljudski potencijal pridati važnost i organizaciji vremenskog redoslijeda poslova. Upravljanje vremenom izazov je svakog menadžera, a preduvjet za ostvarivanje konkurentne prednosti na ostalim uspješnim organizacijama je kvalificirana radna snaga i optimalna te funkcionalna organizacija prethodno navedenih elemenata. Mesna industrija Ravlić nalazi se među vodećim mesnim industrijama u Republici Hrvatskoj. Upravo je iz tog razloga ovaj gospodarski subjekt odabran biti predmetom analize ovog rada, a ista obuhvaća analizu organizacije elemenata organizacijske strukture navedenog subjekta.

## 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

### 2.1. Organizacijska struktura

Ovo poglavlje opisuje i definira pojmove organizacije i organizacijske strukture. Također, ukazuje na pristupe u oblikovanju iste, ali i iznosi važnosti za njezinu uspješnu izgradnju. Prema Bahtijarević-Šiberu i dr. (1991) tvrdi se kako je organizacija stara koliko i čovjekov rad, no njezina uspostava kao znanosti, novijeg je datuma. Naime, dok su se druge znanosti razvijale tijekom vremena, uopće nije bilo potrebe da se definira pojam organizacije rada, to jest same organizacije. Ono što najviše iznenađuje jest činjenica da je sam pojam organizacije u upotrebu ušao vrlo kasno, točnije tek u osamnaestome stoljeću, dok je u upotrebu ušao tek u devetnaestome stoljeću. Veliki su doprinos samoj organizaciji dali F.W. Taylor i H. Fayol tako što su svojim istraživanjima dokazali kako bi se organizacija poduzeća trebala oblikovati na osnovu principa i zakona koji bi se otkrivali znanstvenim metodama. Nadalje, znanost o organizaciji svrstava se među novije znanosti. Iste su nastale kao posljedica specijalizacije i diferencijacije znanosti s jednog aspekta, dok s drugog kao integracije znanosti. Ovakav je koncept znanosti o organizaciji na ilustrativan način prikazao poznati engleski organizacijski teoretičar L. Urwick. On tvrdi kako je znanost o organizaciji presjek dijagonala na kvadratu čiji kutovi predstavljaju: tehničke znanosti, ekonomske znanosti, političke i socijalne znanosti te psihologiju. (Bahtijarević-Šiber, 1991)



**Slika 1.** Interdisciplinarni položaj znanosti o organizaciji

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević – Šiber i dr. (1991:12), *Organizacijska teorija*

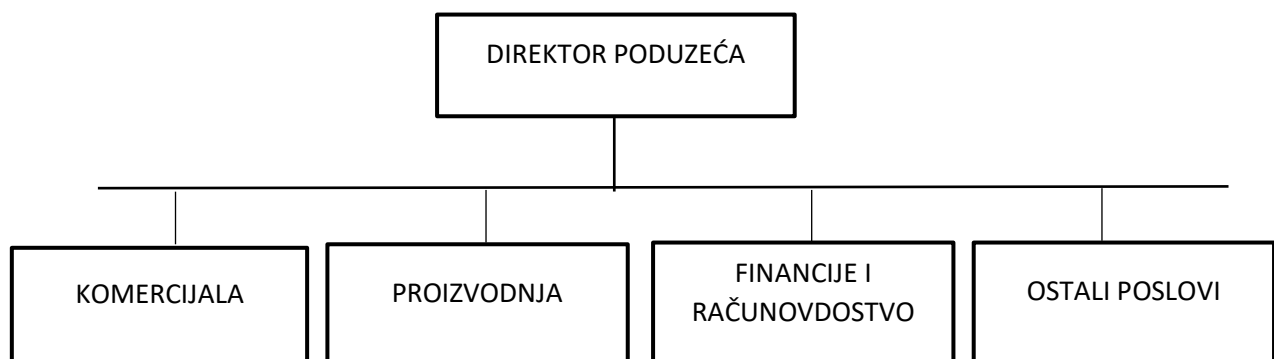
Budući da se riječ organizacija koristi u svakodnevnom komuniciranju, pojam je vrlo teško definirati. Na samom početku valja početi od etimologije njezina značenja. Prema Žugaju (2004), riječ organizacija potječe iz Grčke, odnosno to je starogrčka riječ „organon“ koja je označavala oruđe, alat, naprave, sprave i slično. U Aristotelovoj logici taj je pojam označavao i unutarnju povezanost. S druge strane, u starolatinskom jeziku riječ „organisatio“ objašnjava spajanje određenih dijelova u cjelinu, a riječ „organisator“ označava uređivatelja, stvaratelja ili osnivatelja. Dakle, usporedivši ova dva vrlo stara jezika može se uvidjeti kako se sa sličnim terminima tumače, to jest označavaju drugačije stvari. Riječ organizacija ima višestruko značenje pa se tako pod tim pojmom: „... razumijeva skup osoba ili društava od manjih udruženja pa sve do Ujedinjenih naroda. Zatim, organizacijom se označava djelatnost (organiziranje) ili pak stanje koje je postignuto organiziranjem (poredak, ustroj, sustav, struktura).“ (Grochla, 1969: 1091-1094, navedeno u Žugaj i dr., 2004: 4) Također, organizacija se prema Barnardu (1938: 72, navedeno u Žugaj i dr., 2004: 4) definira kao: „... sustav svjesno koordiniranih osobnih akcija, ciljeva, uloga, aktivnosti, komunikacija i drugih čimbenika koji postoje kada ljudi rade skupa.“ Vrlo je važno na koji se način radni zadaci dijele, koordiniraju ili grupiraju jer to obuhvaća organizacijsku strukturu (Robbins i Judge, 2009).

Prije svega, iznimno je važno poimanje strukture<sup>1</sup>. Budući da ona ima više značenja, pod riječju struktura podrazumijeva se primjerice: sastav, građa, sklop, raspored, organizam i slično. Upravo se zbog njezine višeznačnosti može uvidjeti kako je ona iznimno bitna, a posebno za organizaciju (Sikavica, 2011). Babić (1976) navodi kako je struktura sastavni dio svakog organizma ili organizacije. Također, unutar svake organizacije postoji nekoliko sustava unutarnjih veza i odnosa. Gleda li se od najmanje do najveće strukture, u svima bi ona trebala biti jednako utemeljena jer se mora jasno vidjeti tko je kome podređen. (Owen, navedeno u Sikavica, 2011: 333) Ono što valja istaknuti da je od iznimne važnosti za samu organizaciju odabrati pravu organizacijsku strukturu jer bez točno određene i jasno definirane organizacijske strukture može doći do kraha organizacije. Dakle, kako tvrdi Sikavica (2011) organizacijska struktura nije samo nužan temelj, ona je sastavni dio, to jest najvažniji dio svake organizacije. Ovu tezu potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije koja kao i kod ljudskih bića predstavlja vrlo važan segment, odnosno građu, tako i u samoj organizaciji ona predstavlja sastav, građu, u biti samog pojma strukturu te se upravo zbog ovih činjenica kaže da je za svaku organizaciju ključan odabir prave i odgovarajuće organizacijske strukture. Tako se i kaže da je:

---

<sup>1</sup> lat. structura, od struere – slagati, sklapati, zidati. (Sikavica, P., 2011)

„ organizacijska struktura ustrojstvo odnosno svrhovit raspored organizacijskih potencijala po različitim organizacijskim osnovama.“ (Ivanku, 1982, navedeno u Sikavica, 2011: 335) Organizacijska struktura se prikazuje organizacijskom shemom ili organigramom što će reći da je ona višedimenzionalna, dinamična te da se u njoj slijede ciljevi organizacije koji proizlaze iz strategije njezina razvoja. (Sikavica, 2011: 336) U menadžmentu<sup>2</sup> postoje mnoge vrste organizacijskih struktura, tako je jedna od najstarijih organizacijskih struktura – funkcijska organizacijska struktura. Istu obilježava grupiranje istih ili sličnih organizacijskih poslova te se u njoj razlikuju tri temeljna oblika: početni, standardni i razvijeni oblik. Na grafikonu 1. prikazan je početni oblik koji se onda primjerice do razvijenog oblika može proširiti s još nekim odjelima kao što je nabava, istraživanje i razvoj te slično tomu.



**Grafikon 1.** Početna funkcijska struktura

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Turković (2016)

## 2.2. Pristupi oblikovanju organizacije

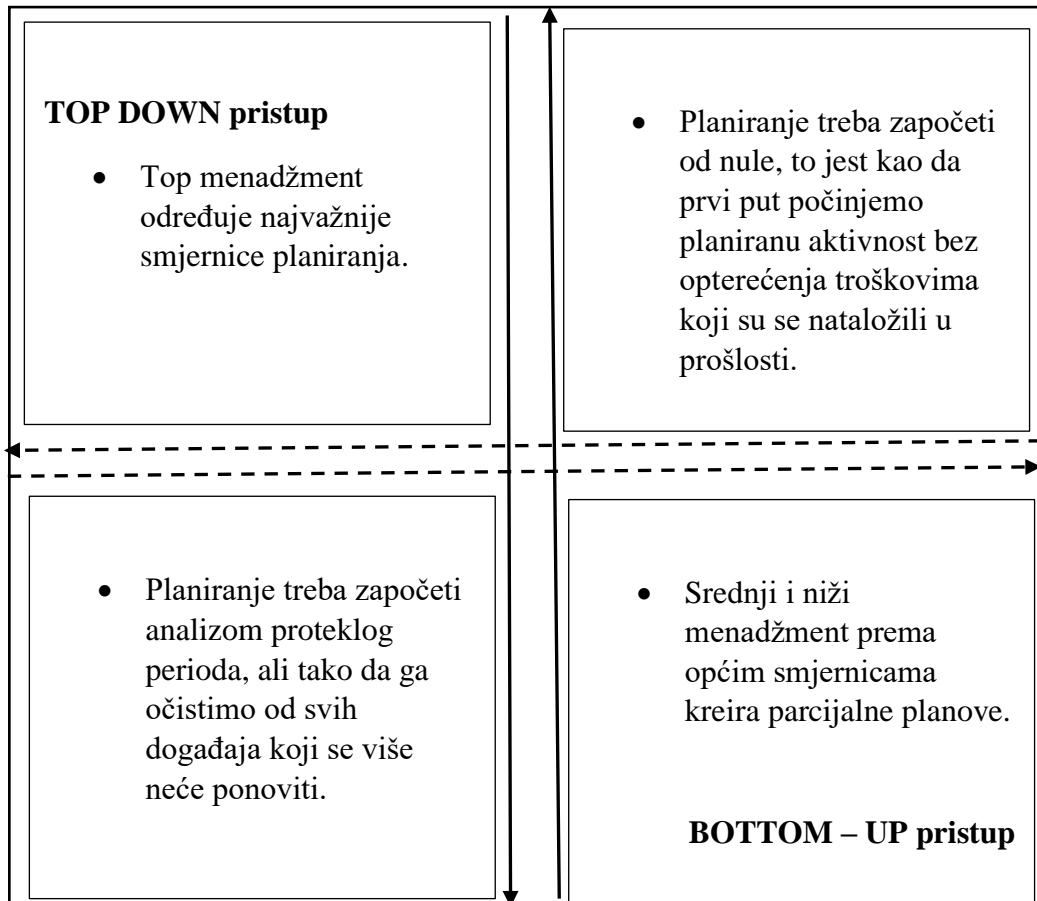
U području funkcija menadžmenta postoji pet funkcija menadžmenta. Međutim, ono s čime počinje svaka organizacija je planiranje. Ono je vrlo važno kako bi organizacija uspješno ostvarila svoje imenovane ciljeve te na pravilan način prošla funkcijama menadžmenta. Postoji nekoliko načina, to jest pristupa planiranju, a svakako jedan od nadaleko najefikasnijih načina je paralelni pristup iz dva smjera: odozgo prema dolje<sup>3</sup> i odozdo prema gore<sup>4</sup>. Dakle, top

<sup>2</sup> Menadžment (engl. Management) - Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva

<sup>3</sup> top-down pristup

<sup>4</sup> Bottom up pristup

menadžment mora odrediti najvažnije smjernice koje će u budućnosti realizirati strateški postavljene ciljeve za čitavu organizaciju. Na tom se temelju orijentira srednji i niži menadžment koji onda vodi, kontrolira i obrađuje i usmjerava k ciljevima organizacije. Ono što je bitno za istaknuti je činjenica da cjelokupni plan mora dati odgovore na važna strateška pitanja: gdje smo sada? Kamo idemo? I kako da do tamo stignemo? (Horvatin, 2013)

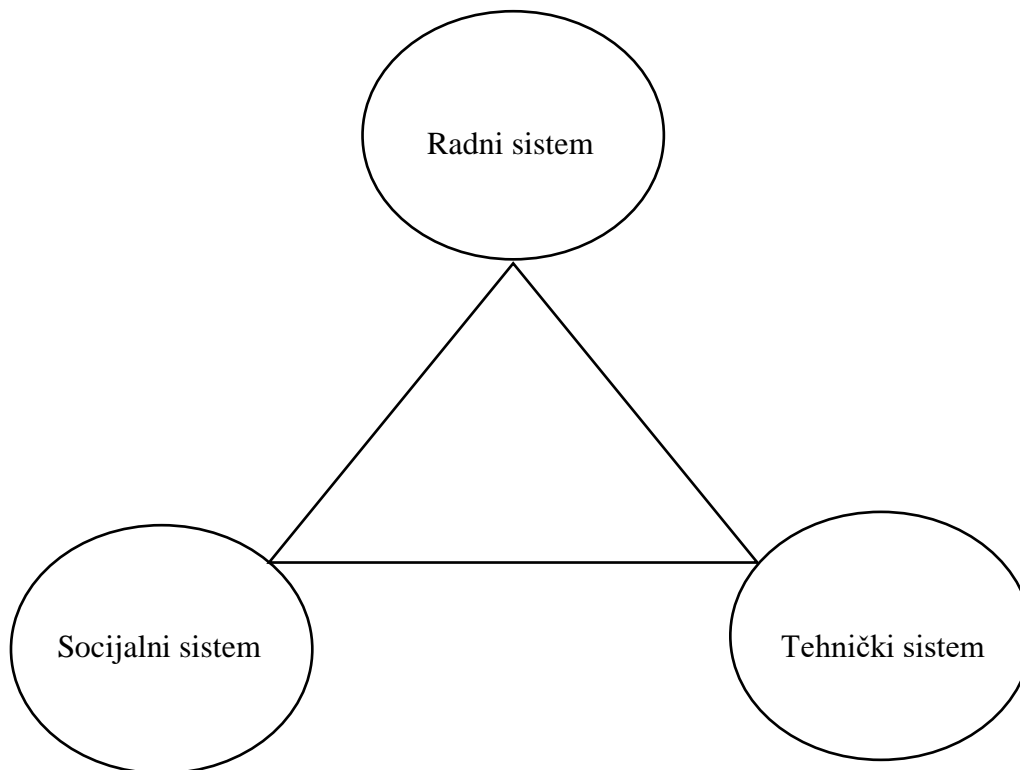


**Grafikon 2.** Temeljni pristupi oblikovanju organizacije

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Horvatin, 2013.

Također, postoje i pristupi unutar poimanja same organizacijske strukture. Ona je dinamička kategorija koja u prvom planu ističe skup veza i odnosa među svojim elementima. Upravo se na istoj mogu diferencirati dva osnovna prilaza segmentaciji organizacijske strukture – prvi socio-tehnički pristup i drugi pristup 5S. (Bahtijević-Šiber i dr., 1991: 102)

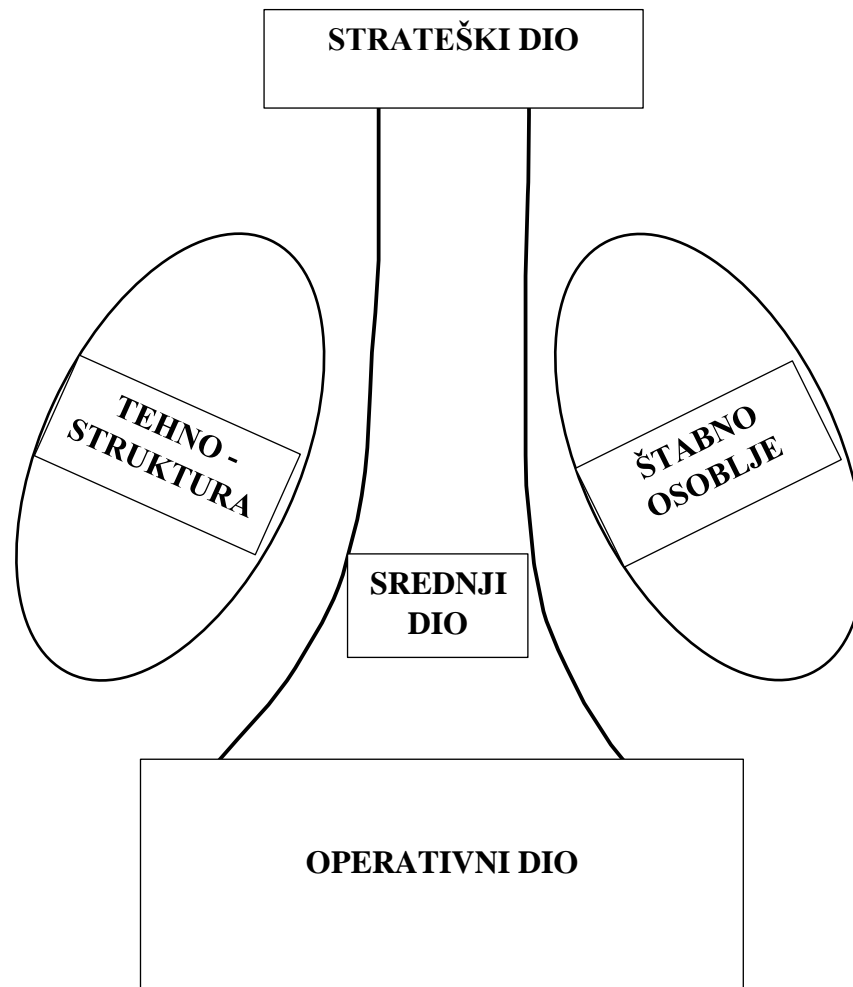
Dakle, prvi je socio-tehnički pristup segmentacije organizacijske strukture. On počiva na činjenici: „ ... da svako poduzeće postoji zato da bi ostvarilo određene ciljeve izvršavanjem određenih zadataka pri čemu ljudi (zaposleni) upotrebljavaju odgovarajuću tehnologiju.“ (Bahtijević-Šiber i dr., 1991: 102) Prema socio-tehničkom aspektu segmentacije organizacijske strukture postoje tri osnovna elementa. (slika 2.)



**Slika 2.** Socio-tehnički aspekt segmentacije organizacijske strukture

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Stefanović, 1987: 162, navedeno u Bahtijević-Šiber i dr., 1991: 102

Također, postoji i drugi pristup segmentaciji organizacijske strukture koji je razvio Mintzberg (1979) naveden u Bahtijević-Šiber i dr., 1991: 102, a oblikovana je po modelu 5S, odnosno iz pet standardnih elementa ili segmenata. (slika 3.)



**Slika 3.** Mintzbergov model segmentacije organizacijske strukture

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Vukušić, 2016

Dakle, na modelu se može uočiti kako je strategijski vrh sastavljen od organa čije je djelovanje smješteno s najviše pozicije organizacijske strukture. Zatim se dolazi do srednje razine koja realizira strateški važne odluke te naposljetku operativni dio koji obavlja temeljne aktivnosti poduzeća ili potpomaže istima. Naravno, tu su još i dvije razine, tehnostruktura i štapske službe. Tehnostruktura obuhvaća one čije kompetencije nisu unutar formalne strukture upravljanja, dok štapska služba obuhvaća pravni, opći, kadrovski ili neki sličan operativan posao. (Bahtijević-Šiber i dr., 1991: 103-104)

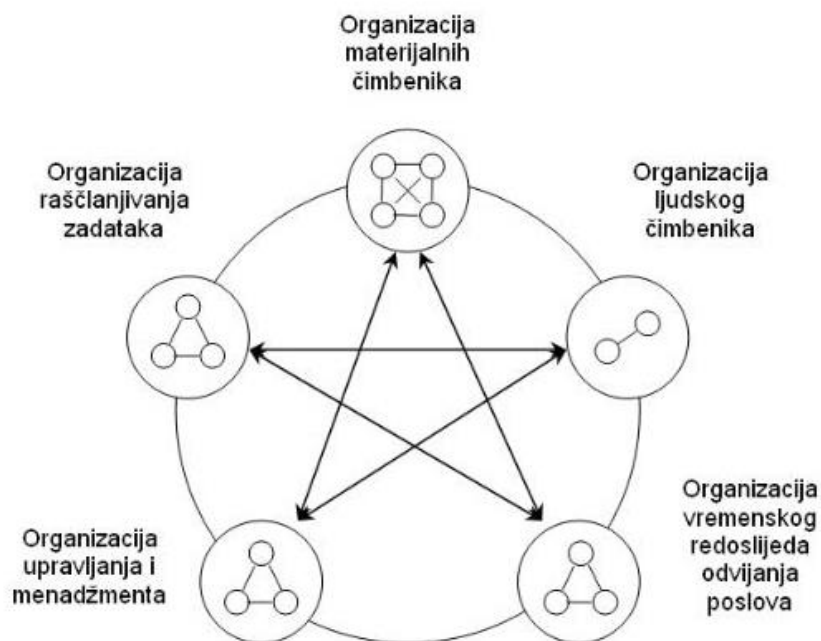
### **2.3. Izgradnja organizacijske strukture**

Prema Sikavici (2011), svaka je organizacija jedinstvena i neponovljiva, a uz sve navedeno i diferencirana. Izbor prave organizacijske strukture vrlo je složen proces. Ono što je vrlo bitno za spomenuti jest tvrdnja kako je organizacijska struktura posljedica organizacijske izgradnje. U prošlom se poglavlju spomenulo nekoliko različitih pristupa, a ovdje se potvrđuje kako je organizacijska izgradnja proces kojim će se uspostaviti nova organizacijska struktura, odnosno presudno je radili se o novonastaloj organizacijskoj strukturi ili se pak govori, prerađuje i usavršava postojeća organizacijska struktura. Bez obzira na sve, u oba se slučaja uspostavlja organizacijska struktura. (Novak, 1989: 152, navedeno u Sikavica, 2011: 343-347) Također, da bi ista bila kvalitetna, potrebno je osigurati da se ostvare ciljevi organizacije koja će osigurati: ostvarivanje ciljeva organizacije, pozornost koja će se posvetiti ključnim funkcijama organizacije, preciznu analizu i raspodjelu resursa, racionalnu uporabu kvalifikacija, fleksibilnost organizacije, specijalizaciju odgovornosti i iskustva, timski rad i naposljetku osnova joj mora počivati na odgovarajućem sustavu informacija i komunikacija. (Kemball-Cook prema Babić, 1985, navedeno u Sikavica, 2011: 347) Kako bi se organizacijska struktura izgradila, potrebno je iskustvo. Sve ono što je, kako autori tvrde, empirijski provjereno mnogi poduzetnici primjenjuju na svojim organizacijama. Postoji nekoliko metoda koje se koriste u uspješnoj izgradnji organizacijske strukture poput analitične metode i procesne metode. Svaka za krajnji rezultat daje neke prednosti i nedostatke. Međutim, ono na što svakako treba obratiti pozornost jest činjenica kakvu organizaciju izgrađujemo te se shodno tomu i planski prilagoditi.

### **2.4. Elementi organizacijske strukture**

Nakon što su u radu razgraničeni pojmovi: organizacija i organizacijska struktura te definirani pristupi i izgradnja o istoj. Vrijeme je da se utvrde elementi organizacijske strukture: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskih čimbenika, organizacija raščlanjivanja, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Na slici 6. prikazan je odnos među elementima organizacijske strukture.





**Slika 4.** Veze i odnosi između i unutar elementa organizacijske strukture

Izvor: Schatten, 2005

#### 2.4.1. Organizacija materijalnih čimbenika

Prvi od elemenata organizacijske strukture je organizacija materijalnih čimbenika. U njih se ubrajaju sve komponente materijalnih *inputa* koji su dio procesa proizvodnje. (Sikavica, 2011)

**Tablica 1.** Ključni materijalni inputi

<b>PROSTOR</b>	Mjesto na kojem se poduzima određena poslovna ili neka druga aktivnost.
<b>OPREMA</b>	U najširem smislu riječi, sredstvo pomoću kojeg se poduzimaju poslovne ili neke druge aktivnosti.
<b>SIROVINE I MATERIJALI</b>	Inputi koji se proizvodnjom pretvaraju u finalne proizvode ili se pak pomoću njih pruža određena usluga.

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica, 2011: 493

Materijalne je resurse potrebno uskladiti i optimizirati na svim razinama organizacije. Prvo valja opisati prostor. On je jedan od elemenata materijalnih resursa organizacije. U njemu se

provodi najčešće neka poslovna aktivnost. Kod ovog je elementa najbitnije da bude usklađen s ostalim elementima. Dakle, bez obzira na njegovu veličinu ili lokaciju, njegova je glavna funkcija pružiti adekvatan prostor koji se može iskoristiti na racionalan način. Također, vrlo je važno da prostor bude organiziran prema prostornom rasporedu jer će tada projektiran optimalan raspored prostora biti uspješno izveden. On obuhvaća specifičnosti tehnološkog procesa kao što je na primjer proizvodni kapacitet ili potrebni strojevi za određenu prostoriju. Također, u organizaciji prostora<sup>5</sup>, odnosno njegovom planiranju, važno je brinuti i o troškovima prijevoza i proizvodnje, ponajviše ako pojedini dijelovi te organizacije nisu prikladno razmješteni. (Sikavica, 2011: 496-498) Zatim, kao dio materijalnih čimbenika postoji organizacija kapitalnih dobra, to jest oprema. Njoj pripadaju sva postrojenja, sredstva, alati i slično. Dakle, sve ono s čim se može nešto proizvesti ili ono što u suštini pruža uslugu. Kod opreme je značajno uspostaviti racionalnu uporabu kako bi se kapaciteti iste mogli maksimalno iskoristiti. (Sikavica, 2011: 500) Prema Žugaju (2008) oprema se može podijeliti prema svojoj svrsi kojoj služi te razlikuje ove vrste opreme. (Tablica 2.)

**Tablica 2. Vrste opreme**

<b>oprema koja se upotrebljava u neposrednu procesu proizvodnje</b>	strojevi, pristrojci, alati
<b>oprema za dobivanje i prijenos energije</b>	električne centrale, plinske generatorske stanice, cjevovodi
<b>kontrolni i mjerni instrumenti</b>	
<b>transportna sredstva i uređaji</b>	
<b>ostala oprema</b>	telekomunikacijska sredstva, kompjutori i slična uredska oprema

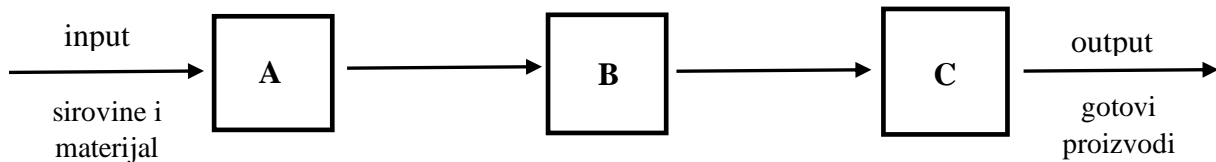
Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Žugaj (2008).

Ono što je vrlo važno razlikovati je kontinuiran i diskontinuiran proces. Naravno da raspored opreme u ovim dvama procesima nije podjednako bitan. Međutim, ključno je uočiti razliku. Kod diskontinuiranog rasporeda opreme, pravilan raspored je presudan, a kod kontinuiranog

---

<sup>5</sup> engl. Layout planning

procesa, odnosno linijskom procesu – to se pitanje svodi na uravnoteženje montažne trake, stoga u linijskom se rasporedu prati redosljed operacija kojima se, u procesu transformacije, sirovine i materijali pretvaraju u gotovi proizvod. (Sikavica, 2011: 505)



**Slika 5.** Linijski raspored opreme s jednom proizvodnom linijom

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica (2011)

Pri rasporedu opreme, itekako pozornost treba posvetiti kvantitativnim i kvalitativnim kriterijima.

**Tablica 3.** Kvantitativni i kvalitativni kriterij pri određivanju rasporeda opreme

<p><b>Kvantitativni kriteriji optimalna rasporeda opreme</b></p>	<p>Svode se na troškove vezane za dopremu materijala i potrebno vrijeme i udaljenosti koje treba prijeći.</p>
<p><b>Kvalitativni kriteriji optimalna rasporeda opreme</b></p>	<p>Odnose se na poželjnost ili nepoželjnost blizine smještaja pojedinih odjela odnosno dijelova organizacije, npr. da se odjeli ili pogoni koji pri proizvodnji stvaraju veliku buku prostorno razmjestite dalje od tzv. tihih zona, tj. ureda u kojima je mir važan za uspješan.</p>

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Žugaj (2008)

Naposlijetku, podelement unutar organizacije materijalnih *inputa* su sirovine i materijali. Na njih djeluje oprema koja djeluje na njihovu preobrazbu, to jest transformaciju u krajnje ili ti gotove proizvode. Sirovinama se smatraju proizvodi prirode poput nafte ili rudnih bogatstva, dok s druge strane postoje materijali, točnije već obrađeni proizvodi kao što su cigla ili cement. (Sikavica, 2011: 515) Prema Žugaju (2008) važno je brinuti o pravom izboru sirovina i materijala, nabavi sirovina i materijala, ali i upravljanju zalihama. Prije svega, izbor je sirovina i materijala određen proizvodom koji se proizvodi u proizvodnom pogonu. Važno je postaviti kriterije proizvodnje jer nije isto proizvodi li se jedna vrsta proizvoda ili druga vrsta proizvoda. Često se zna dogoditi da se od jedne sirovine može napraviti više vrsta proizvoda, stoga je presudno odabrati materijal prema njegovoj optimalnoj vrijednosti. U izboru sirovina i materijala pomažu jasno definirani standardi i normativi koji određuju svojstva materijala kao što je veličina proizvoda, a normativi pomažu primjerice u količini koju treba nabaviti. Također, ono što valja istaknuti jest pojam ročnosti proizvoda, on određuje vijek trajanja istog pa se tomu treba pridati pozornost prilikom same proizvodnje. Sekundarno na što treba obratiti pozornost je nabava sirovina i materijala. Nakon što se sirovina ili materijal izabere, istu je potrebno i nabaviti. Ovo je važna, štoviše ključna faza u organizaciji materijalnih čimbenika. Danas u nabavi, osim ERP <sup>6</sup>ili MRP<sup>7</sup> sustava planiranja nabave, postoji i elektronička nabava koja je značajna za velike proizvodne organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011).

Prema Sikavici (2011) zalihe su sastavni dio proizvodnje, odnosno to su uskladištene sirovine kako bi se osigurala neometana proizvodnja. Jedna je od vrlo značajnih metoda upravljanja zalihama ABC metoda. Ona se temelji na Paretovu načelu 80:20. Primjena ovog načela znači sljedeće: „... relativno mali broj vrsta sirovina i materijala ima veliku vrijednost, a najveći broj malu vrijednost. Sljedeći to načelo, materijali koji bi bili u grupi A čine oko 20% vrsta materijala na koje se odnosi 80% vrijednosti svih materijala. Materijali grupe B čine oko 30% vrsta materijala i na njih se odnosi samo 15% vrijednosti svih materijala, a materijali grupe C najbrojniji su jer se na njih odnosi 50% svih vrsta materijala i samo 5% vrijednosti svih materijala.“ (Sikavica, 2011: 518)

---

<sup>6</sup> Enterprise Resource Planning

<sup>7</sup> Material Resource Planning

**Tablica 4.** Kombinacija ABC i XYZ metode

Vrijednost Sigurnosti Prognoze  Vrijednost Potrošnje/ Potreba	<b>Skupina X</b>	<b>Skupina Y</b>	<b>Skupina Z</b>
<b>Skupina A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki udio u ukupnoj vrijednosti.</li> <li>• Kontinuirana potrošnja.</li> <li>• Velike točnosti prognoze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki udio u ukupnoj vrijednosti.</li> <li>• Diskontinuirana potrošnja.</li> <li>• Srednja točnost prognoze potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki udio u ukupnoj vrijednosti.</li> <li>• Povremena potrošnja.</li> <li>• Malena točnost prognoze.</li> </ul>
<b>Skupina B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srednji udio u vrijednosti potrošnje.</li> <li>• Kontinuirana potrošnja.</li> <li>• Velika točnost prognoze potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srednji udio u vrijednosti.</li> <li>• Diskontinuirana potrošnja.</li> <li>• Srednja točnost prognoze potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Srednji udio vrijednosti.</li> <li>• Povremena potrošnja.</li> <li>• Malena točnost prognoze.</li> </ul>
<b>Skupina C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maleni udio u vrijednosti.</li> <li>• Kontinuirana potrošnja.</li> <li>• Velika točnost prognoze potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maleni udio u vrijednosti.</li> <li>• Diskontinuirana potrošnja.</li> <li>• Srednja točnost prognoze potreba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maleni udio u vrijednosti.</li> <li>• Povremena potrošnja.</li> <li>• Malena točnost prognoze potreba.</li> </ul>

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Dujmović (2015).

## 2.4.2. Organizacija ljudskih čimbenika

Ljudski su resursi najvažniji element 21. stoljeća. Bez istih se ne može ni zamisliti funkcioniranje organizacije jer su oni njezini pokretači. Upravo iz tog razloga, smatra se kako su ljudski potencijali presudan element organizacije. Također, valja odmah na samom početku ovog poglavlja istaknuti kako je ljudima vrlo izazovno upravljati, stoga treba pronaći odgovarajuće ljude kojima će u organizaciji biti dobro, ali istovremeno i organizaciji biti dobro od ljudi koji rade za nju. Dakle, nužno je postići sklad između ljudi, prostora, opreme i materijala. Ukoliko nekog elementa ima previše, utoliko će se dogoditi disfunkcija same organizacije. To će reći da projektiranjem organizacije treba odrediti, ne samo brojčano ljude, već i poslovni profil koji će istoj toj organizaciji odgovarati. Ono što kvalitetan i uspješan rad obuhvaća je plaća. Ona treba biti u skladu s obavljenim radnim zadacima, a nagrade, odnosno bonusi proporcionalni dodatnim satima uložanima u organizaciju. (Sikavica, 2011: 523-527)

**Tablica 5.** Aktivnosti odjela ljudskih resursa

Zapošljavanje i pribavljanje	Intervjui, testiranje, koordinacija privremene radne snage
Obuka i razvoj	Obuka orijentirana na uspješnost i povećanje radnog učinka
Kompenzacija	Radni sati i plaće, opisi radnih mjesta, menadžerski ugovori, poticaji, procjena poslova
Beneficije	Osiguranja zaposlenika, dopusti, mirovine, raspodjela dobiti
Usluge zaposlenicima	Programi pomoći, premještanje unutar organizacije i izvan nje (outsourcing znanja stručnjaka)
Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom	Ispitivanja stavova zaposlenika, radni odnosi, objave odluka, poslovni u svezi s radnim pravom, radna disciplina
Kadrovska evidencija	Informacijski sustavi, bilješke o zaposlenicima, evidentiranje i arhiviranje ulaznih podataka
Zdravlje i zaštita na radu	Kontrola sigurnosti, testiranje na nedozvoljena sredstva, zdravstvena sigurnost radnika
Strateško planiranje	Predviđanje potreba, planiranje kadrova, stjecanje novih kadrova, analiza postojećih kompetencija

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Armstrong, Mitchell, (2008) navedeno u Bartolić, Prelas, Kovačević, (2011)

U tablici 5. vidljive su aktivnosti ljudskih resursa. Nakon posebno kreirane strategije za zapošljavanjem i pribavljanjem najkvalitetnijih djelatnika, potrebno je dobro isplanirati i usmjeriti ljudske resurse. Menadžeri su ti koji su zaduženi za odabir, motivaciju, usmjeravanje i podučavanje podređenih. Nažalost, tek su u novije vrijeme menadžeri, organizacije, poduzeća, institucije i drugi počeli primjećivati koliko su ljudski potencijali, a iznad svega zadovoljni ljudski potencijali bitan čimbenik u organizaciji te da je motivirani zaposlenik u konačnici ključ uspjeha svake organizacije. (Kuka, 1992.) Prema istraživanju o motivaciji i zadovoljstvu zaposlenika (Brnad i dr., 2016.) na pitanje što ljude motivira, anketno su najviše ocijenili da je sigurnost posla najbitniji faktor. Takva se ocjena i mogla očekivati s obzirom na ekonomsku situaciju i razinu nezaposlenosti koja je vladala u to vrijeme, a poveže li se s današnjicom nakon teške COVID-19 krize, pretpostavlja autor ovog rada, da bi rezultati bili približni anketnim.

### 2.4.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka

Svakoj je organizaciji važno da uspješno funkcionira. Da bi se zadovoljila ta potreba, potrebno je zadatke unutar organizacije raščlaniti, ali ih i grupirati. Budući da ni jedna organizacija nije u potpunosti identična, odnosno ista, ne može se točno definirati princip po kojoj bi organizacija uspješno funkcionirala pa iz tog razloga svaka organizacija mora pronaći tajni ključ svog uspjeha za ovaj element. Postoje načela raščlanjivanja zadataka kako navodi Sikavica (2011) prema Gulicku i Urwicku.

**Tablica 6.** Načela raščlanjivanja zadataka

<b>SVRHA</b>	Prema ciljevima organizacije
<b>PROCES RADA</b>	Prema tehnološkim fazama
<b>KLIJENTELE</b>	Prema kupcima
<b>MJESTU I VREMENU OBAVLJANJA ZADATAKA</b>	Prema teritorijalnom načelu

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica, 2011

Raščlanjivanjem se zadataka u organizaciji dobivaju elementi koji su potrebni da bi se organizacijska jedinica oblikovala. Dakle, tvrdi se kako je raščlanjivanje zadataka samo

takozvana prethodna radnja, to jest ona je misaoni čin koji prethodi grupiranju zadataka. Također, raščlanjivanje zadataka ima svoju gornju i donju granicu: „Gornja je granica podjela ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke prema poslovnim funkcijama, dok je donja granica usmjerena radnim mjestima, to jest najnižem rangu unutar organizacije.“ (Sikavica, 2011)

Također, postoje dva temeljna načela raščlanjivanja zadataka: načelo izvršenja i načelo objekta (Žugaj, 2008):

1. „raščlanjivanje zadatka prema izvršenju – podjela zadataka prema vrstama radnog procesa (prema funkcijama i zadacima);
2. raščlanjivanje zadataka prema objektu – podjela zadataka prema proizvodima, uslugama, materijalima, dijelovima, sklopovima, tržištima, dobavljačima i kupcima.“

Nakon samog procesa raščlanjivanja zadataka valja grupirati zadatke. Postoje mnoge različite klasifikacije za grupiranje zadataka. Upravo se tako Žugaj (2008) osvrće na Allen, koji tvrdi da postoje dvije osnove za grupiranje.

**Tablica 7.** Dvije osnove za grupiranje

<b>SLIČNOST</b>	odnosno istovrsnost posla
<b>TIJESNA POVEZANOST</b>	odnosno uvjetovanost poslova

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica, 2011

Naravno, postoji mnogo više načela grupiranja zadataka. Sikavica (2011) navodi prema Koontz i Donnell.

Važno je za istaknuti kako prilikom samog završetka grupiranja zadataka dolazi do dodjeljivanja istih pojedinačnim ili zajedničkim nositeljima tih zadataka. Potom nastaju organizacijske jedinice, a samim time i dolazi do završetka projektiranja organizacijske strukture.



**Tablica 8.** Načela grupiranja zadataka

<b>NAČELO SLIČNOSTI POSLOVA</b>	Temelji se na povezivanju istovrsnih ili sličnih poslova.
<b>NAČELO POVEZANOSTI POSLOVA</b>	Temelji se na grupiranju poslova koji su međusobno povezani u jednu organizacijsku jedinicu, premda nisu isti ili slični.
<b>NAČELO NAJVEĆE UPOTREBE</b>	Temelji se na tome da se određeni poslovi, koji se obavljaju za različite jedinice, organizacijski smjeste u onu organizacijsku jedinicu koja se njima najviše koristi.
<b>NAČELO POSEBNOG INTERESA</b>	Temelji se na obavljanju određenih poslova u onoj organizacijskoj jedinici koja je pokazala najviše interesa da se oni u njoj obavljaju.
<b>NAČELO RAZDVAJANJA</b>	Temelji se na tome da se neki poslovi planiranja, izvršenja i kontrole trebaju razdvojiti pa se onda osnivaju i takve organizacijske jedinice.
<b>NAČELO AUTONOMIJE</b>	Temelji se na tome da se neki poslovi organiziraju u posebne organizacijske jedinice jer je efikasnost rada uvjetovana njihovom autonomijom.
<b>NAČELO ODGOVARAJUĆE POZORNOSTI</b>	Primjenjuju se u grupiranju pomoćnih poslova.
<b>NAČELO KOORDINACIJE</b>	Temelji se na određivanju organizacijske jedinice one veličine koja bi osigurala normalnu koordinaciju poslova.

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica, 2011

#### 2.4.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta

Da bi bilo koja organizacija uspješno funkcionirala, potrebno je kvalitetno organizirati područje organizacije upravljanja i menadžmenta. Važno je razdvojiti njihove funkcije, odnosno bitno je odrediti kompetencije i ovlasti, ali i njihov odnos s izvršnom funkcijom. (Sikavica, 2011: 607)

Upravljanje je kao pojam izaziva brojne dvojbe, ali i otvara mnoga pitanja. Mnogi ga često poistovjećuju za menadžmentom, ali tomu nije tako. Upravljanje je ključna funkcija upravljačkog procesa, a ostvaruje se odlučivanjem, stoga se može reći kako je odlučivanje iznimno važno za upravljanje, ali u daljnjem tekstu i za menadžment. Budući da je odlučivanje temelj upravljanja, razlikuju se i određeni organi upravljanja. Prema Žugaju (2008) postoje sljedeći oblici upravljanja:

1. inokosno poduzeće;
2. društvo s ograničenom odgovornošću;
3. društvo s neograničenom odgovornošću;
4. dioničko društvo.

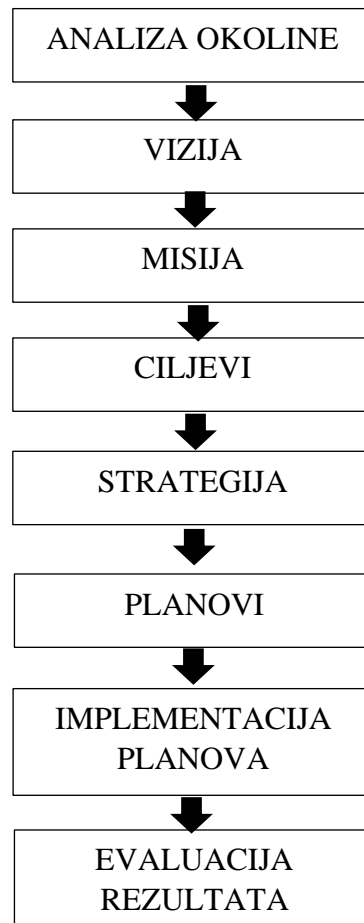
S druge strane, Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) spominju tri vrste upravljanja, a to su:

1. upravljanje pomoću ciljeva;
2. upravljanje pomoću rezultata;
3. upravljanje pomoću izuzetaka.

Dakle, za uspješno upravljanje nužna su četiri atributa: informacije, znanje, moć i primanje. (Sikavica, 2011: 620)

Menadžment je vrlo važan dio unutarnjih odnosa. On ima ogromnu odgovornost jer odgovora za svoj rad i rad svojih podređenih. Kako bi menadžer bio uspješan mora posjedovati određena znanja, sposobnosti i vještine. Također, zahvaljujući menadžmentu organizacija postaje živi organizam, odnosno na istu utječe i o istoj ovisi međusobno povezivanje. Imamo nekoliko važnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i motivacija, kontrola i upravljanje ljudskim resursima. Planiranje je prva funkcija koju menadžment obavlja, na njoj sve počiva. Pomoću nje se određuje što se i na koji način želi postići te se imenuju organizacijski ciljevi. Drugim riječima, želi se reći kako je planiranje zapravo put prema budućnosti, to jest planiranjem se organizacija želi usmjeriti k budućnosti. Također, planiranje se ne može ni na

koji način izbjeći. (Vukić, 2017.) Moderni se menadžment ljudskih resursa brine o interesima zaposlenika. Što će reći da ne brine samo o svojoj instituciji ili organizaciji, već da se pozornost posvećuje onima koji rade za tu organizaciju, točnije za njezin boljitak. Samim time, moderni menadžment usavršava, oblikuje, podučava, motivira i inspirira svoje zaposlenike. Svjesnost da je zaposlenik cijenjen na svome radnome mjestu itekako poboljšava dojam o organizaciji za koju radi.



**Slika 6.** Proces planiranja

Izvor: izrada autora za potrebe završnog rada prema Sikavica i dr. 2008: 144

Zatim, dolazi se do organiziranja gdje se specificiraju načini i sredstva za obavljanje poslova koji su isplanirani u prvom koraku funkcija menadžmenta. Potom se dolazi do vođenja i motiviranja gdje se djelatnici nastoje stimulirati kako bi izvršili, odnosno ostvarili imenovane organizacijske ciljeve pa se tako dolazi do kontroliranja gdje se analizira, to jest vrednuju realizirani poslovi u skladu s unaprijed određenim ciljevima te na samom kraju upravljanje

ljudskim resursima kao pribavljanje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih djelatnike i njihove posvećenosti organizaciji. Dakle, može se uočiti kako menadžment nije funkcija sama po sebi, već je to samo u odnosu prema podređenima, ali i onima kojima su dani određeni zadaci, nalozi i instrukcije te koji za cilj ima usmjeriti, koordinirati, kontrolirati i voditi. (Sikavica, P. 2011: 624-629)

#### **2.4.5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova**

Jedan je od posljednjih, ali ne i najmanje važnih elemenata organizacijske strukture: organizacija vremenskog redoslijeda poslova. U iznimno je uskoj vezi s organizacijom raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Nakon što se određeni posao raščlani na svoje manje dijelove, važno je odrediti redoslijed obavljanja istog kako bi se ostvario krajnji cilj organizacije. Kako kaže Sikavica (2011): „Kvalitetna organizacija vremenskog redoslijeda poslova kao pretpostavka uspješnog poslovanja.“ Nužno je dobro organizirati vrijeme kako bi sve bilo pravovremeno. Poslovni procesi ili tijek posla, osnovna je terminologija govori li se o organizaciji vremenskog redoslijeda poslova. Ona je hijerarhijski strukturiran proces. Također, mogu se izdvojiti tri osnovna procesa: nabava osnovnih elementa za proizvodnju, proizvodnja gotovih proizvoda i prodaja gotovih proizvoda kupcima. Upravo je njima i određen vremenski redoslijed poslova, dakle ne može se prvo proizvoditi pa onda nabavljati jer nema potrebnih sirovina i materijala za proizvodnju. Prvo se proizvodi nabavljaju kako bi se mogli proizvoditi, a tek onda naposljetku prodaju krajnjim kupcima.

Valja istaknuti i usku povezanost lanca vrijednosti i procesa, a to je da se: „procesu mogu vidjeti kao lanac vrijednosti u kojemu svaka aktivnost ili korak pridonose konačnom rezultatu.“ (Sikavica, 2011) Primarne su aktivnosti u lancu vrijednosti Portera (1985): nabavna logistika kojom se preuzima, manipulira i skladišti materijal, zatim operacije ili proizvodnja u kojima se transformira nabavni proizvod pa otpremna logistika gdje se skladišti i distribuira finalni proizvod, nadalje marketing s pomoću kojeg se lansira proizvod na tržište i osiguravaju kupci te usluge koje obavljaju poslijeprodajnu podršku. Također, uz primarne postoje i aktivnosti podrške poput: nabave poput nabavljanja resursa, razvoja tehnologije gdje pripadaju razvoj proizvoda, resursa i proizvoda, infrastrukture i upravljanje ljudskim potencijalima (regrutiranje, selekcija, obuka i nagrađivanje).

### 3. Metodologija rada

Predmet su istraživanja ovog rada elementi organizacijske strukture. U ovom će se radu pridati velika važnost organizaciji, to jest naglasit će se koliko je bitno ostvariti sklad između pet elemenata organizacijske strukture unutar same organizacije. Elementi istraživanja su: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija vremenskog redoslijeda, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka te organizacija upravljanja menadžmentom. Također, ovi će se elementi istražiti unutar poslovnog subjekta Mesne industrije Ravlič – vodeće mesne industrije u Slavoniji i Baranji kojoj je kvaliteta proizvoda glavni imperativ poslovanja.

U ovome su se radu koristile sljedeće metode: metoda sinteze i analize pri proučavanju mesne industrije Ravlič i teoretske podloge. Također, koristila se metoda deskripcije u opisivanju danih slučajeva kao i metoda konkretizacije, metoda dokazivanja i metoda kompilacije. Cijeli je rad podijeljen u šest poglavlja. Budući da rad sadrži teorijski i praktični dio, na teorijski se odnosi definiranje pojma organizacije i organizacijske strukture kao i njihovi pristupi, dok se u praktičnom dijelu opisuju elementi organizacijske strukture Mesne industrije Ravlič na temelju proučavanja istoimene organizacije. Mesna industrija Ravlič proučavana je terenskim pristupom, odnosno opažanjima, komentarima i razgovorom na terenu s Mariom Ravličem, direktorom ove mesne industrije.

Cilj je ovoga rada analizirati, opisati, definirati i sintetizirati pojam organizacije, organizacijske strukture i elemenata organizacijske strukture te analizirati: prisutnost, funkcionalnost, usklađenost kao i organizaciju elemenata organizacijske strukture unutar Mesne industrije Ravlič.

#### 4. Opisi istraživanja i rezultati istraživanja

U ovom će se radu obraditi i analizirati elementi organizacijske strukture jedne od vodećih mesnih industrija na području Republike Hrvatske, a to je Mesna industrija Ravlič. Ova se mesna industrija može pohvaliti visokokvalitetnim mesnim proizvodima i mesnim prerađevinama. Poslovanje je dugo više od šezdeset godina, a uspješnost se broji u samom broju mesnica koje se iz dana u dan otvaraju, a iste se nalaze u samom srcu njihova poslovanja. Budući da im je kvaliteta oduvijek bila imperativ, ne treba čuditi visoka razina organizacijske strukture i jasno definirana raspodjela poslova. Analizirajući ovu organizaciju, može se doći do zanimljivih zapažanja. Prije svega, valja započeti s materijalnim čimbenicima. (Ravlič.com, 2021)

**Tablica 9.** Materijalni čimbenici organizacijske strukture

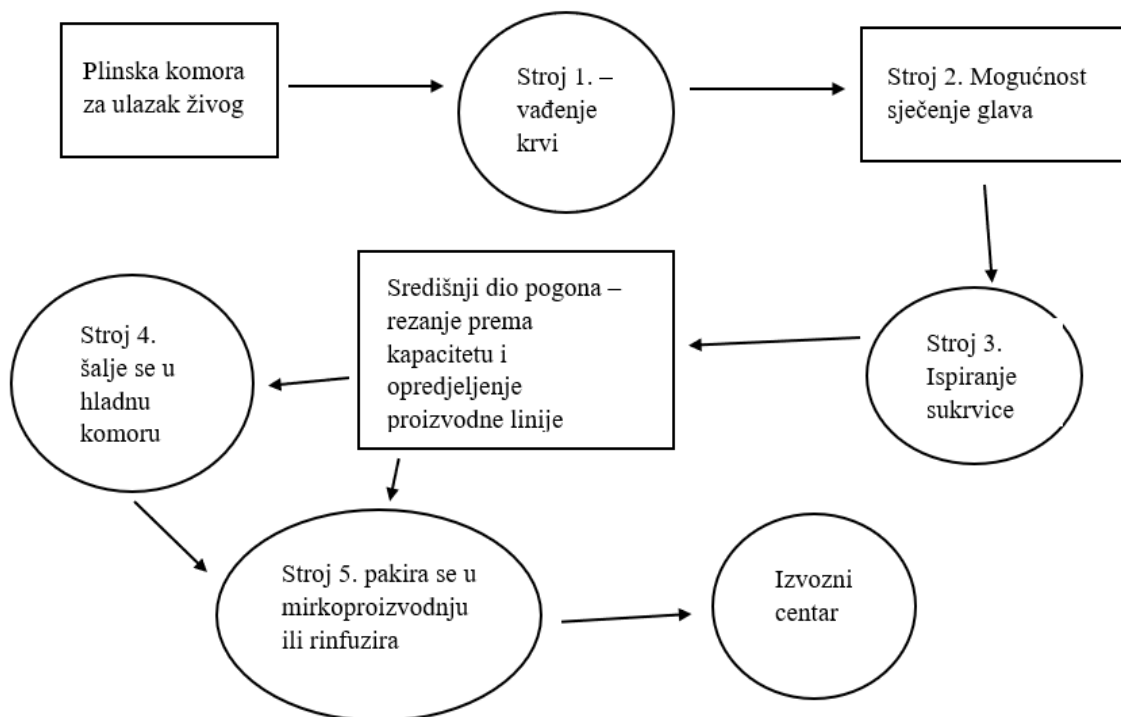
<b>PROSTOR</b>	Klaonica, mesnica, trgovački centri
<b>OPREMA</b>	Radni strojevi za pripremu, sječenje, obradu, skladištenje i transport mesa
<b>SIROVINE I MATERIJALI</b>	Meso i mesne prerađevine

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada

Dakle, visoko kvalitetna i moderna klaonica koja je smještena blizu Osijeka, točnije u Petrijevcima odiše suvremenim izgledom. Kao što je ranije spomenuto, ova je klaonica jedna od najmodernijih i najreprezentativnijih klaoničkih objekata u Hrvatskoj i šire. Uspoređuju li se kapaciteti klaoničkih linija s onim europskim. Može se uočiti kako brojke od 180 svinja i 35 goveda na sat konkuriraju za vodeće klaonice u ovom dijelu Europe. Važno je za istaknuti kako Mesna industrija Ravlič ostavlja i mogućnost proširenja kapaciteta čime ostavljaju prostor za još većom proizvodnjom. Također, uz sve navedeno, bitna je i mesna prerada koja je smještena na istoj lokaciji, a proizvodi brojne trajne i polutrajne proizvode koji su osvojili mnoga priznanja i nagrade za kvalitetu. Budući da imaju zaista razvijenu logističku mrežu, to im omogućava da svakodnevno dopremaju preko četrdeset raznovrsnih trajnih i polutrajnih proizvoda. (Ravlič.com) Ono što je iznimno u koraku s trendom su: „Moderni objekti ukupne su površine od 7.500 metara kvadratnih (u krugu postrojenja od 10ha), a objedinjuju upravnu zgradu, modernu klaonicu, pogon za preradu mesa, skladište mesa, praonice za pranje i

dezinfekciju kamiona, skladište koža i otpada, te postrojenje za pročišćavanje otpadnih voda.“ (Ravlić.com) U sklopu klaonice otvorili su diskont. On izvrsno posluje jer se u njemu mogu pronaći svi proizvodi ove industrije u rinfuzi, stoga potrošači, odnosno konzumenti odabiru kupnju u toj poslovnicu. Također, u 2020. godini otvorili su i svoje Ravlić premium mesnice gdje uz redovnu ponudu poslužuju i specijalne steak-ove. Ravlić premium mesnice uređene su prema najvišim standardima, a kombinacija boja zlatne i crne odašilje profesionalnošću i elegancijom.

Kako bi se lakše shvatio i razumio proizvodni proces, autor će u nastavku ovog završnog rada shematski i prikazati proces klanja u proizvodnom pogonu.



**Graf 1.** Prikaz klaoničkog dijela pogona organizacije Ravlić

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada

Organizacija ljudskog resursa iznimno je bitna, čak štoviše, ključna za ovu organizaciju jer grupacija Ravlić trenutno zapošljava više od 300 radnika koji sudjeluju u svim fazama proizvodnje i prodaje. Budući da su suočeni sa sve većim problemom pronalaska kvalificirane radne snage stalno potpomažu projektima poput stipendiranja učenika koji se žele školovati za

mesare jer si na taj način osiguravaju radni potencijal i eliminiraju moguće gubitke radnika u budućim generacijama.

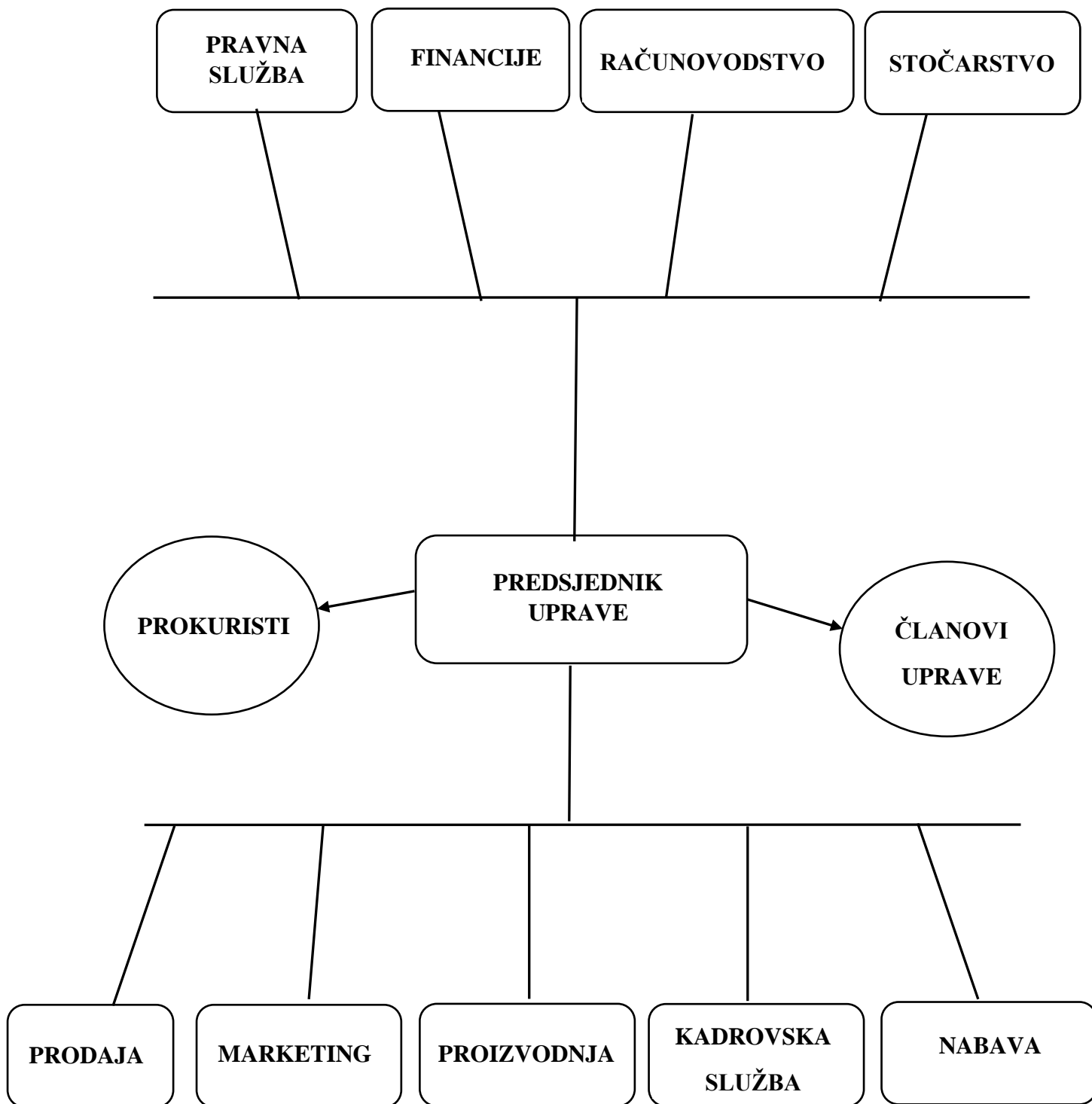
Prokurist društva Mesne industrije Ravlič su: Suzana Jurić Sekulić i Ante Žužul. Predsjednik uprave Mesne industrije Ravlič je Mario Ravlič, dok je članica upravnog odbora Ivana Ravlič. (Ravlič.com) Proces biranja radnika vrlo je kompleksan te iziskuje mnogo vremena. Pri traženju zaposlenika objavljuje se natječaj nakon kojeg se kreira uži izbor djelatnika. Nakon selekcije na temelju životopisa i zamolbe, potencijalni se zaposlenici zovu na razgovor gdje se onda utvrđuju kvalitete. Odabrani se zaposlenici postavljaju na testne poslove kojima se potvrđuje njihova stručnost i spremnost na rad. Radnici u mesnoj industriji Ravlič imaju prosječne plaće. Dakle, ne postoji poseban sustav nagrađivanja zaposlenika, izuzev blagdana. Nadalje, zaposlenici imaju klasično radno vrijeme. Prema novim iskustvima i opažanjima autora, mnoštvo se velikih organizacija prilagodilo fleksibilnom radnom vremenu te ih danas svrstava u moderna i vrlo uspješna poduzeća.

Autor ovog rada zapaža da su uredi u ovoj organizaciji postavljeni na klasičan način, dok se u suvremenijim primjenjuju tehnike da se umjesto stolice postavi primjerice pilates lopta. Tako se primjerice i otvaraju kreativne sobe za razmišljanje kojima se ostvaruje privatnost zaposlenika povezana s kreativnim mirom. Prema riječima direktora Marija Ravliča zaposlenici su ključ uspjeha svake organizacije pa tako i Mesne industrije Ravlič, potrebno je istima posvetiti mnogo pozornosti i pokušati kreirati model u kojem će se oni osjećati sigurno i zadovoljno. Upravo se u takvim društvima onda kreira najjača i konkurentna organizacija jer je zaposlenik poštivan i presudan element.

Također, usko se s organizacijom ljudskih resursa može se povezati i organizacija upravljanja i menadžmenta kao i organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Naime, ova se mesna industrija raspoređuje u nekoliko sektora te na taj način dobivaju na svojoj efikasnosti i efektivnosti. Odluke donose menadžeri po upravljačkoj direktivi predsjednika uprave, članova uprave i prokurista. Visoko razvijeni menadžment mesne industrije Ravlič odgovoran je za cjelokupan uspjeh ove industrije. Naime, isti postoji već dugi niz godina, smatra se kako je Ravličeva tradicija glavni adut ove industrije. Bez obzira na vremena u kojima su se nalazili, nikada nisu svoju kvalitetu smanjivali kako bi uštedili. Međutim, ono što je bitno za naglasiti kako svatko ima svoj dio zadataka koji je napravljen prema određenom vremenskom, ali i prostornom rasporedu i slijedu kako ne bi došlo do miješanja. Iz tog su razloga svi unaprijed raspoređeni po svojoj stručnosti i onome u čemu su najbolji. Planska kategorizacija i raspodjela poslova po grupama jedna je od karakteristika Ravličeve industrije. Analizom je utvrđeno da



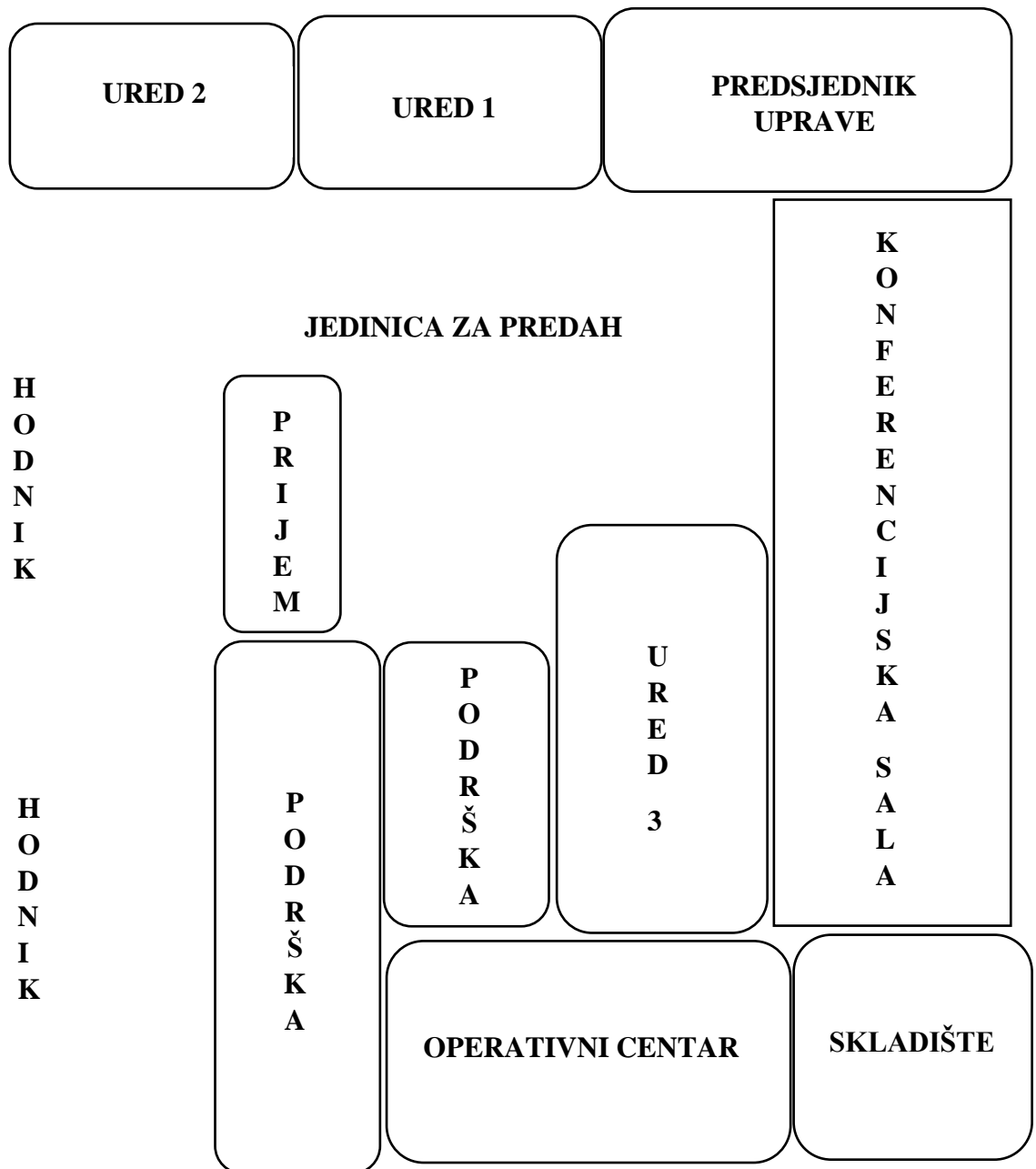
se svakoga dana provjeravaju mjesečni planovi koji su izrađeni prema godišnjem planu i programu rada.



**Graf 2.** Shematski prikaz odjela Mesne industrije Ravlić

Izvor: Izrada autora po uzoru na Ravlić.com, 2021.

Ovim se potvrdila činjenica da velike organizacije kao što je mesna industrija Ravlić jedino uz pomno planiranje i organiziranje svojih aktivnosti mogu doći do značajnih rezultata. Takav ih način zasigurno dovodi do uspjeha i stalnog tehnološkog progresa, odnosno pozicionira ih na položaj vodeće mesne industrije na ovim prostorima.



**Slika 7.** Prostorni raspored organizacije

Izvor: Izrada autora za potrebe završnog rada

Pravilna raspodjela zadataka i umješnost u vladanju vremenom samo su jedne od bitnih karakteristika uspješne organizacije. U nastavku, autor je napravio uvid u prostorni raspored

unutar upravne zgrade koji sadržava: urede, prijem, konferencijsku salu, centar za podršku i skladište za uredske namjene.

Mesna industrija Ravlič postavila je: „stroge zakonske propise u proizvodnji, ali i u samoj prehrambenoj industriji. Također, postavili su i vlastite standarde kontrole koji se odnose na pažljivo i detaljno analiziranje svakog pojedinog elementa u procesu proizvodnje.“ (Ravlic.com) Budući da su počeli s uzgojem svoje stoke i peradi, sestrinska firma koja je dio grupacije Ravlič, a nosi naziv AGRO Ravlič opskrbljuje ih hranom, a zatim Mesna industrija Ravlič prerađuje i transportira u svoje 52 mesnice ili u trgovačke centre diljem Republike Hrvatske, dok se sve zalihe spremaju u hladnu komoru, kako bi se ročnost samih proizvoda kao i svježina zadržala do samog kraja.

## 5. Rasprava

Gleda li se ova organizacija kao cjelokupno poduzeće, autor ovog rada tvrdi kako Mesna industrija Ravlič uistinu ima dobro organiziranu organizacijsku strukturu ako se promatraju svi elementi organizacijske strukture. Počevši od samih materijalnih organizacijskih čimbenika s kojim su osigurali svježu sirovinu, a istom sestrinsko poduzeće AGRO Ravlič svakodnevno opskrbljuje svoje životinje. Nadalje, oprema, odnosno strojevi ove mesne industrije mjere se s europskim standardima jer Mesna industrija Ravlič slovi kao mesnica koja jamči kvalitetu, to jest njihov slogan kvaliteta nas vodi Ravlič proizvodi očituje se ponajviše u njihovom mesu i mesnim prerađevinama koje razvoze diljem Republike Hrvatske, Europe i svijeta. Zanimljiv je primjer kada izvoze za zemlje istočne Azije, mesne ostatke koje bi hrvatski konzumenti deklarirali kao otpad, Azijati poslužuju kao skupocjenu deliciju. Upravo ovim primjerom Mesna industrija Ravlič pokazuje svoju snagu na tržištu, mogućnosti prilagodbe, ali i kako se strateškim promišljanjem dolazi do svjetskih uspjeha.

Dakako, organizacija ljudskih resursa presudna je za ovo poduzeće, točnije organizaciju koja zapošljava preko 300 zaposlenih u 52 mesnice diljem Republike Hrvatske. Menadžment ljudskih resursa ove mesne industrije trudi se pratiti moderne standarde pri svom poslovanju s ljudskim resursima. Unatoč svim modernizacijama koje se događaju u tehnološkom smislu, pogledu ljudskih resursa ima mjesta napretku, to jest mogu se i moraju još dokazati na tom području. Ravlič se ne mogu pohvaliti s modernim sustavom nagrađivanja i visokim plaćama među svojim zaposlenicima. Izuzetak u nagrađivanju događa se u vrijeme blagdana poput Božića i Uskrsa kada svoje zaposlenike daruju poklon paketima njihovih i partnerskih proizvoda. Naravno, svaka industrija, to jest poduzeće radi u skladu sa svojim mogućnostima, stoga nije za zamjeriti s obzirom na stanje u matičnoj državi gdje posluju.

Isto tako, valja uzeti u obzir kako se napomenulo u trećem poglavlju ovoga završnog rada da se naglasak u 21. stoljeću stavlja na ljudske resurse koji su pokretač svake organizacije. Bez zadovoljnih zaposlenika nema ni napretka samog poduzeća jer to je upravo ono što svaku organizaciju oblikuje i pozicionira na tržištu. Zadovoljan i motiviran djelatnik vrijedi više, nego li bilo kakva nagrada poduzeću. Vrlo je i važno prokomentirati podatke koji su izneseni istraživanjem. Podatak da faktor sigurnosti na poslu itekako utječe na bezbrižnost zaposlenika, smatra autor ovog rada, ključnim za radnu atmosferu u organizaciji. Direktor Mesne industrije Ravlič ističe kako nema izraženu sklonost riziku, to jest ne upušta se lako u poslovne pothvate, što onda zaposlenicima pokatkad daje dodatnu sigurnost u njihovom predstojećem radu,

odnosno opstanku radnih mjesta. Sve što ova mesna industrija radi, isključivo je bazirano na pomnom planiranju, i organiziranju. Upravo je to jedan od bitnih faktora sigurnosti zaposlenika unutar ovog poduzeća. Za ovakav način rada, odnosno za ovakvu organizacijsku strukturu zaista treba kvalitetno osmišljen plan rada. Uskladiti i pratiti ovaj broj mesnica i radnika može samo dobar menadžment.

Ono što je vrlo pohvalno za Ravlič jest poticanje mladog stanovništva na rad. Dakle, školovanje i osiguravanje najmanje tri godine kvalitetnog radnika svakako je jedna od strateških odluka ovog poduzeća. Izvrsno je to kada dođe mladi, takozvani šegrt, koji će naučiti zanat u vašem poslovnom subjektu. Stipendiranjem takvih radnika osiguravaju se novi ljudski resursi u budućnosti čime si ova organizacija osigurava buduće regrutacije i razvijanje u svojem sektoru. Na tržištu su se pojavili mnogi konkurenti koji su poremetili liderstvo, no bez obzira na nove konkurente, ovo se poduzeće savršeno snašlo u novonastaloj situaciji.

Također, menadžeri i upravitelji ovog poslovanja imaju mnogo zadataka, a najizazovnije je ujediniti rad svih mesnica da budu na jednakoj razini kvalitete unutar Republike Hrvatske. Svakako se mora istaknuti organizacija raščlanjivanja zadataka kao i grupiranja zadataka. Njima se vrlo teško upravlja ako je organizacija loša. Samo pravilnom raspodjelom zadataka može se postići razina produktivnosti koju ovo poduzeće posjeduje. Primjerice pri regionalnoj podjeli zadataka za odvoz mesa i mesnih prerađevina u mesnice. Menadžment je podijelio vozila po regijama, a unutar svake regije postoji podjela na gradove. Na taj se način oblikuje kvalitetna organizacija, to jest potvrđuje se teza da jedino planiranjem rada može doći do velikih rezultata.

Ono što većini organizacija pravi izazovne probleme su vremenska ograničenja, rokovi isporuke, odnosno – organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Ovaj je čimbenik vrlo zanimljiv jer nekada na vrijeme utječe niz čimbenika. Ono što pokazuju sva novija istraživanja je da stalni kupci, potencijalni kupci i kupci koji će tek doći u budućnosti itekako poštuju kada se neka organizacija pridržava rokova. Naime, ova se mesna industrija, osim svojim mesnicama bavi i mikroprodukcijom koju transportiraju do trgovina podružnica gdje se onda isti i prodaju. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova ima za zadatak u ovoj mesnoj industriji odrediti kada će se koji mesni proizvod proizvesti i u kojoj količini. Ukoliko se proizvodi u većoj ili manjoj količini od potrebne, utoliko se počnu događati viškovi ili manjkovi. Bez obzira na hladnu komoru koju Mesna industrija Ravlič posjeduje kako bi osigurala dostupnost mesa u svakom trenutku, ne smije se dogoditi pogreška u procjeni količine, odnosno procjena u krivoj vremenskoj organizaciji posla jer može doći do ozbiljnih financijskih gubitaka za poduzeće.

## 6. Zaključak

Iz prethodno se navedenih teza može se zaključiti kako je organiziranje elemenata organizacijske strukture vrlo bitno za uspješnu i razvijenu organizaciju. Bez kvalitetne organizacije svih čimbenika ne može se dogoditi progres unutar iste. Dakako, samu organizacijsku strukturu teško je postaviti jer je to dugotrajan proces koji nije univerzalan za bilo koju organizaciju, već je orijentiran svaku individualno. U samome početku iznimno je bitno odgovoriti na temeljna strateška pitanja, ali i istaknuti važnost misije, ciljeva i vizije. Budući da svi elementi trebaju biti usuglašeni, ono što je prvenstveno najbitnije jest činjenica da se moraju pronaći pravi ljudi koji posjeduju odgovarajuća znanja i vještine za ostvarivanje imenovanih organizacijskih ciljeva koje su postavili menadžeri. Također, oni su ti koji su odgovorni za uspješnost organizacije, stoga isti i trebaju biti odgovorni, razumni te umješni da rasporede ljude na određene radne pozicije. Dakako, vrlo bitna je komponenta organizacija vremenskog redoslijeda poslova jer jedino pravilno raspoređeni i točno vremenski određeni poslovi organizaciji mogu pružiti izvrsne rezultate koja će se potom i odraziti na djelatnike.

Upravo iz tih razloga, ne postoji organizacija koja nije jedinstvena, svaku krase drugačija, inovativna i kreativna organizacijska struktura. Sve ovisi o samim menadžerima, upraviteljima, prokuristima, zaposlenima i svima onima koji tu organizaciju čine uspješnom i osebujnom. Kultiviran rad i zaposlenici koji se međusobno ne opstruiraju te zaposlenici kojima je jasno u kakvoj organizaciji rade svakako će cijeliti takvo mjesto jer su motivirani i željni rada.

Jasno se prepoznaje i organizirano poduzeće od onog koje nema kvalitetnu organizaciju, stoga valja zaključiti kako je ključ uspjeha svake organizacije, organizirana i vremenski određena organizacija izvrsnu konkurentsku prednost na tržištu koja se jedino može ostvariti pomnim odabirom najboljih djelatnika koji se mogu pronaći na tržištu rada. Ono što presuđuje u zapošljavanju je spremnost na rad, sigurnost koju organizacija pruža i jasno definirana struktura rada.

Prijedlog za buduća istraživanja leži u mesnoj industriji Ravlič. Preporuča se istražiti pogon prerade nakon investiranja u isti. Budući da su potpomognuti novčanim sredstvima iz Europske unije, svakako će doći do novih zaposlenja i proaktivnih promjena, stoga valja istražiti koje će se promjene dogoditi u krajnjim ciljevima organizacije te kako će organizirati svoje poslovanje s obzirom na nova značajna ulaganja, ali i kako će se odraziti na ukupne poslovne prihode.

## Literatura

1. Bahtijarević – Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
2. Bartolić, Z., i Prelas Kovačević, A. (2011). 'SUSTAV PRAĆENJA KOMPETENCIJA, RADNE USPJEŠNOSTI I NAGRAĐIVANJA RADNIKA', *Praktični menadžment*, 2(1), str. 81-91. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71851> [Pristupljeno dana: 24.6.2021.]
3. Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016). ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U REPUBLICI HRVATSKOJ, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4(1), str. 109-122. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/160237> [Pristupljeno dana: 10.9.2021.]
4. Dujmović, A. (2015). *Postupak primjene ABC analize kod upravljanja zalihama*. Završni rad. Dostupno na: <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz:15/preview> [Pristupljeno dana: 24.6.2021.]
5. Horvatin, T. (2013). Operativno planiranje. Dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> [Pristupljeno dana: 20.6.2021.]
6. Kuka, E. (2011). 'MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA', *Praktični menadžment*, 2(2), str. 64-66. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454> [Pristupljeno dana: 4.9.2021.]
7. menadžment. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 14. 7. 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>
8. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
9. Ravlić (2021). Mesna industrija Ravlić. Dostupno na: <https://ravlic.com/> [Pristupljeno dana: 29.6.2021.]
10. Robbins, S. P., Judge T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.

11. Schatten, M. (2005). Elementi. Dostupno na: [http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_1.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_1.htm) [Pristupljeno dana: 18.6.2021.]
12. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*. Novi inovator
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 144
14. Turković, M. (2016). Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:266139> [Pristupljeno dana: 20.6.2021.]
15. Vukić, S. (2017). Uloga i važnost planiranja i planova u menadžmentu. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:291724> [Pristupljeno dana: 6.9.2021.]
16. Vukušić, K. (2016). Analiza organizacijske strukture na primjeru „Strabag“ Zagreb. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:491374> [Pristupljeno dana: 20.6.2021.]
17. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Ekonomski fakultet, Osijek
18. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA Tiskara.



## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Interdisciplinarni položaj znanosti o organizaciji.....	2
<b>Slika 2.</b> Socio-tehnički aspekt segmentacije organizacijske strukture.....	6
<b>Slika 3.</b> Mintzbergov model segmentacije organizacijske strukture .....	7
<b>Slika 4.</b> Veze i odnosi između i unutar elementa organizacijske strukture .....	9
<b>Slika 5.</b> Linijski raspored opreme s jednom proizvodnom linijom.....	11
<b>Slika 6.</b> Proces planiranja.....	19
<b>Slika 7.</b> Prostorni raspored organizacije .....	26

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Ključni materijalni inputi .....	9
<b>Tablica 2.</b> Vrste opreme .....	10
<b>Tablica 3.</b> Kvantitativni i kvalitativni kriterij pri određivanju rasporeda opreme.....	11
<b>Tablica 4.</b> Kombinacija ABC i XYZ metode .....	13
<b>Tablica 5.</b> Aktivnosti odjela ljudskih resursa .....	14
<b>Tablica 6.</b> Načela raščlanjivanja zadataka.....	15
<b>Tablica 7.</b> Dvije osnove za grupiranje.....	16
<b>Tablica 8.</b> Načela grupiranja zadataka.....	17
<b>Tablica 9.</b> Materijalni čimbenici organizacijske strukture .....	22

## Popis grafova

<b>Graf 1.</b> Prikaz klaoničkog dijela pogona organizacije Ravlić .....	23
<b>Graf 2.</b> Shematski prikaz odjela Mesne industrije Ravlić .....	25

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> Početna funkcijska struktura.....	4
<b>Grafikon 2.</b> Temeljni pristupi oblikovanju organizacije.....	5