

# ORGANIZACIJSKI PROCES

---

**Bulić, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:899096>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Ivan Bulić

**ORGANIZACIJSKI PROCES**

Diplomski rad

Osijek, 2022. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Ivan Bulić

## **ORGANIZACIJSKI PROCESI**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010217602

e-mail: [ivanbulic9@gmail.com](mailto:ivanbulic9@gmail.com)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Logistic Management

Ivan Bulić

**ORGANIZATIONAL PROCESSES**

Graduate paper

Osijek, 2022

**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 Ivan Bulić diplomski 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: Ivan Bulić**

**JMBAG: 0010217602**

**OIB: 27092409645**


**e-mail za kontakt: bulic377@gmail.com**

**Naziv studija: diplomski studij**

**Naslov rada: Organizacijski procesi**

**Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Julia Perić**

U Osijeku, 2022. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

## **Organizacijski procesi**

### **SAŽETAK**

Riječ „organizacija“ izvedena je iz grčkog jezika, odnosno iz grčke riječi „*organon*“ koja je predstavljala naziv za alat ili sredstvo za rad. Organizacija predstavlja skupinu ljudi koji imaju određenu svrhu. Postoje brojni sinonimi za organizaciju, a neki od njih su poduzeće, tvrtka, mreža, zajednica, korporacija i slično. Organizacijski procesi temelje se na organizacijskim ciljevima, vanjskim i unutarnjim čimbenicima u organizaciji, misiji i viziji organizacije, organizacijskoj strukturi i organizacijskim vrijednostima. Jedna od bitnih pretpostavki analize organizacije je njezina povezanost s okolinom. Upravo okolina ima bitnu ulogu u doprinosu organizacijskih procesa organizacijskom uspjehu, radilo se o procesima s niskim troškovima ili procesima usmjerenima na zadovoljenje potreba tržišta na kojem nastupa, zbog čega se ona nikad ne promatra izolirano. Organizacija predstavlja skupinu različitih struktura i procesa koje čine cjelinu, a upravo strukture i procesi dijele ciljeve organizacije na značajke na koje se pojedinci ili skupine ljudi mogu usmjeriti, a koje vode do ostvarenja vizije poduzeća. Svrha ovog rada je upoznavanje sa organizacijskim procesima i procesom stvaranja organizacijskih vrijednosti. Cilj rada je istražiti teorijske aspekte organizacijskih procesa i istražiti organizacijske procese, ciljeve i vrijednosti u odabranim poduzećima.

**Ključne riječi: organizacijski procesi, organizacijski ciljevi, organizacijske vrijednosti**

## **Organizational processes**

### **SUMMARY**

The word "organization" comes from the Greek word organon, which means a tool or means of work. An organization is a group of people that has a specific purpose. There are several synonyms for organization. Some of them are company, firm, network, community, corporation, etc. Organizational processes are based on organizational goals, external and internal factors in the organization, mission and vision of the organization, organizational structure, and organizational values. One of the key assumptions in the analysis of the organization is its connection with the environment. The environment plays an important role in the contribution of organizational processes to the success of the organization, whether they are low-cost processes or processes aimed at meeting the needs of the market in which the organization operates, which is why it is never observed isolated. The organization is a group of different structures and processes that make up the whole, and it is the structures and processes that divide the goals of the organization into features that individuals or groups of people can focus on and that lead to the realization of the company's vision. The purpose of this paper is to define and present organizational processes and the process of creating organizational values. The aim of this paper is to research the theoretical aspects of organizational processes and organizational processes, goals and values in selected companies.

**Keywords: organizational processes, organizational goals, organizational values**

## SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	2
3. Organizacija	3
3.1. Definicija i pojam organizacije	3
3.2. Analiza organizacije	5
3.3. Organizacijski ciljevi	7
3.4. Organizacijska struktura	9
3.4.1. Podjela rada	12
3.4.2. Podjela moći	12
3.4.3. Koordinacija	13
3.4.4. Konfiguracija	14
3.5. Organizacijske vrijednosti	14
3.5.1. Proces stvaranja vrijednosti	16
4. Organizacijski procesi u hrvatskim poduzećima	22
4.1. Organizacijski procesi u poduzeću Kandid d.o.o.	22
4.2. Organizacijski procesi u poduzeću Saponia d.d.	26
4.3. Organizacijski procesi u poduzeću Bonavia d.o.o.	28
4.4. Analiza promatranih poduzeća	30
5. Zaključak	38
LITERATURA	39
POPIS SLIKA	41
POPIS TABLICA	42
PRILOZI	43



## 1. Uvod

Naziv „organizacija“ grčkog je podrijetla, a izvorno se odnosio na alat ili sredstvo za rad. Postoje brojne definicije organizacije, kao i brojni sinonimi ovog izraza, no suvremena organizacija se općenito definira kao skupina ljudi sa određenom svrhom. Podrazumijeva sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu; odnosno proces kojim se takva povezanost ostvaruje (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Organizacijski procesi temelje se na organizacijskim ciljevima, vanjskim i unutarnjim čimbenicima u organizaciji, misiji i viziji organizacije, organizacijskoj strukturi i organizacijskim vrijednostima. Organizacijski ciljevi postavljaju se kako bi poduzeće moglo napredovati. Svaka organizacija ima ciljeve kojima teži. Oni su postavljeni i kroz misiju i viziju poduzeća. Vizija predstavlja određeni dugoročan cilj koji je težnja organizacije, dok misija označava svrhu postojanja organizacije. Vanjski i unutarnji čimbenici su važni za organizaciju jer na nju utječu izravno. Promjene na tržištu su stalne i samo ona poduzeća koja im se prilagođavaju mogu opstati na tržištu.

Organizacijska kultura se razvija s godinama u svakom poduzeću, a odnosi se na način rada i života u poduzeću. Ona se stvara putem utjecaja zaposlenika u poduzeću. Taj utjecaj može biti trenutni, odnosno onaj koji dolazi od sadašnjih zaposlenika, ali može se odnositi i na utjecaj koji je ostao od bivših zaposlenika koji su ga stvorili. S obzirom na utjecaj stvaranja vrijednosti na organizacijsku kulturu, ona se prepoznaje i kroz kreativnost i inovativnost. Iz organizacijske kulture nastaju i organizacijske vrijednosti. Organizacijske vrijednosti odnose se na sve ono što predstavlja nešto dobro za organizaciju. One se mogu zbog toga definirati i kao strateški ciljevi poduzeća ili kao svrha postojanja poduzeća. To se odnosi i na međusobno povjerenje i poštovanje između članova i zaposlenika organizacije te na stabilnost poslovnog procesa i na zadovoljstvo suradnika i zaposlenika.

Rad je podijeljen u pet poglavlja. Nakon uvoda i metodologije rada u trećem poglavlju naziva *Organizacija* počinje teorijska razrada teme. U sklopu ovog poglavlja naglasak je stavljen na podjelu rada, podjelu moći, koordinaciju i konfiguraciju kao osnovne elemente organizacijske strukture. U četvrtom poglavlju pod nazivom *Stvaranje vrijednosti u organizaciji* analiziraju se konkretna poduzeća i njihove organizacijske strukture, postavljeni ciljevi i vrijednosti koje ova poduzeća zagovaraju. Osim informacija dobivenih iz sekundarnih izvora podataka, napravljeno

je i kratko empirijsko istraživanje sa po jednim zaposlenikom odabranih poduzeća. Rad završava zaključnim razmatranjem.

## **2. Metodologija rada**

Tema ovog rada su organizacijski procesi. Metode koje su korištene u pisanju rada su metoda analize, metoda sinteze, te metoda kompilacije. Metoda analize i sinteze korištene su kako bi razumjeli dijelove koji čine samu organizaciju kao i njihov odnos i rezultate njihove povezanosti. Ove metode korištene su i prilikom izrade empirijskog dijela rada u kojem su se prikupljali podaci iz dostupnih javno objavljenih podataka, ali i iz provedenog upitnika od strane autora rada, na kojeg je odgovarao po jedan zaposlenik Uprave iz svakog odabranog poduzeća. Dobiveni podaci su metodom kompilacije spojeni u smislene cjeline, što je omogućilo kreiranje vlastitog osvrta na temu rada.

### 3. Organizacija

Pojam organizacije se upotrebljava vrlo često u svakodnevnom govoru, zbog čega je vrlo važno dati točnu definiciju tog pojma. U ovom poglavlju će se obraditi definicija i pojam organizacije, analiza organizacije, organizacijski ciljevi i organizacijska struktura.

#### 3.1. Definicija i pojam organizacije

Riječ „organizacija“ izvedena je iz grčkog jezika, odnosno iz grčke riječi „organon“ koja je predstavljala naziv za alat ili za sredstvo za rad. Cingula i sur. (2016) navode da je s vremenom od iste te riječi nastala riječ „organizam“. Iz ovih riječi je nastao i pojam organizacije. Upravo onako kako skupina organa čini organizam koji predstavlja jedan sustav, tako i međusobno povezani dijelovi čine organizaciju.

Organizacija predstavlja skupinu ljudi koji imaju određenu svrhu. Postoje brojni sinonimi za organizaciju, a neki od njih su poduzeće, tvrtka, mreža, zajednica, korporacija i slično. Cingula i sur. (2016) navode da je organizacija kompleksan pojam jer je ona društvena zajednica, sustav orijentiran prema cilju, sustav koji je složen tako da ima strukturu i da su aktivnosti u njemu koordinirane i sustav koji je povezan sa okolinom. Sikavica (2011) smatra da se svaka organizacija može promatrati sa dva aspekta. Prvi aspekt se odnosi na to da je organizacija zapravo aktivnost kojom se provodi proces organiziranja, a drugi aspekt se odnosi na to da je organizacija stanje u kojem se promatraju rezultati organizacijskog procesa.

„Svaka organizacija ima svoja obilježja i karakteristike. Može se reći da je svaka organizacija rezultat koordinirana napora više ljudi koji uvijek imaju neki zajednički cilj, a on se može ostvariti podjelom rada u organizaciji kako bi se znalo tko treba što raditi, uz poštivanje hijerarhije ovlasti, s obzirom na menadžerska i izvršna radna mjesta“ (Sikavica, 2011:31).

Prema Sikavica i Hernaus (2011) obilježja organizacije su:

- **Naziv** – naziv predstavlja ime organizacije pod kojim ona djeluje i pod kojim je osnovana.
- **Ciljevi** – ciljevi su najvažniji aspekt svake organizacije. Svaka organizacija ima svoje ciljeve kojima teži i strategiju koja će je odvesti do ostvarenja tih ciljeva.
- **Pravila** – pravila su jedno od najvažnijih organizacijskih obilježja. Pravila svakako olakšavaju poslovanje u organizaciji, kao i njezino funkcioniranje i djelovanje.

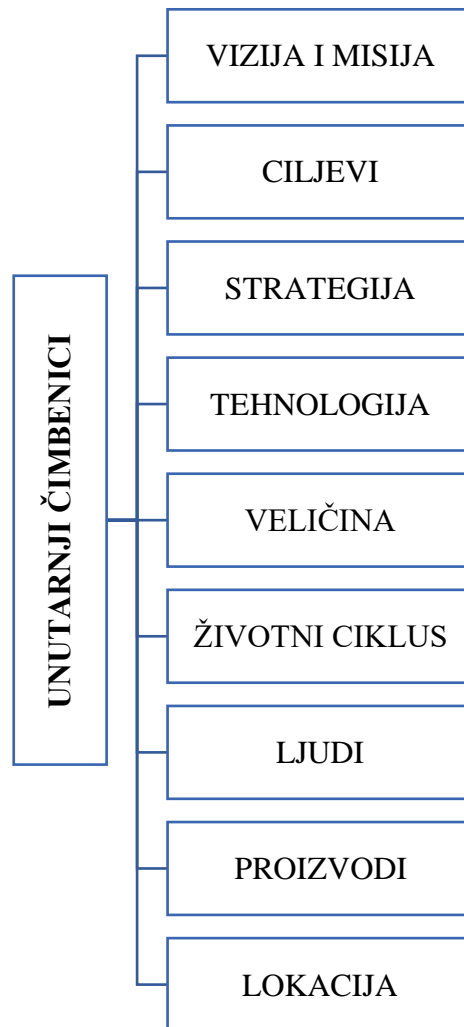
- **Struktura** – struktura se odnosi na jednu od glavnih karakteristika organizacije. Struktura postaje posebno važna kada se broj ljudi u organizaciji povećava. Tada je nužno da ona ima vlastitu strukturu. Ukoliko u organizaciji radi manji broj ljudi, organizacijska struktura je jednostavna, ali kada u organizaciji radi veći broj ljudi, organizacijska struktura postaje duboka, te postavljena i horizontalno i vertikalno.
- **Položaj** – položaj predstavlja mjesto na kojem se nalaze pojedinci neke organizacije. Položaja u organizaciji može biti puno ili malo, a to ovisi prvenstveno o tome koliko je organizacija velika i koliko složenim poslom se ona bavi. Položaj se također može nazvati i pozicija.
- **Lanac ovlasti** – lanac ovlasti je zapravo hijerarhija u organizaciji. Svaka organizacija ima neku vrstu hijerarhije koja predstavlja jednu od njezinih glavnih karakteristika.
- **Moć** – moć se odnosi na pravo donošenja odluka u organizaciji. Usko je vezana uz hijerarhiju, pa tako onaj tko je na nekim višim položajima u organizaciji može donositi složenije odluke koje su strateškog tipa, dok oni koji su na nižim položajima u organizaciji uglavnom donose operativne odluke.
- **Izvješća** – izvješća služe organizacijama kako bi mogle pratiti svoje poslovanje i poslovne aktivnosti. Neka izvješća predstavljaju i zakonsku obvezu.
- **Ljudi** – ljudi su razlog postojanja svake organizacije. Bez ljudi ne bi bilo moguće voditi bilo kakvo poslovanje jer su oni jedini element u organizaciji koji predstavljaju živi čimbenik.
- **Granice organizacije** – granice organizacije se odnose na karakteristiku organizacije koja je vrlo važna. Granice organizacije se dijele na otvorene i zatvorene granice. Ukoliko su njene granice otvorene, radi se o virtualnoj organizaciji.

Sikavica (2011) također daje i razloge zbog čega organizacije postoje. Ti razlozi su:

- objedinjavanje resursa da bi se ostvarili rezultati i ciljevi organizacije,
- djelotvorna proizvodnja proizvoda i usluga,
- olakšavanje inovacija,
- korištenje modernih tehnologija (proizvodnih i inovacijskih),
- prilagođavanje okolini i utjecaj na okolinu,
- stvaranje vrijednosti,
- pronalaženje rješenja.

### 3.2. Analiza organizacije

Analiza organizacije provodi se kroz analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom organizacije, odnosno na njih organizacija ima utjecaj. S druge strane, vanjski čimbenici su u okolini organizacije i ona im se mora prilagođavati. Unutarnji čimbenici prikazani su na slici 1.



Slika 1 Unutarnji čimbenici organizacije

Izvor: Izrada autora prema Sikavica (2011)

Vizija predstavlja određeni dugoročan cilj koji je težnja organizacije, dok misija označava svrhu postojanja organizacije. Ciljevi su povezani i sa vizijom i sa misijom jer iz njih proizlaze ciljevi kojima organizacija teži u budućnosti. Strategija je zatim povezana sa ciljevima jer ona predstavlja način na koji će se ti ciljevi ostvariti. Sikavica i Hernaus (2011) navode obilježja

organizacijskih struktura koje su korištene u strategiji povezane i nepovezane diversifikacije. Povezana diversifikacija se koristi kada poduzeće planira svoj rast sa povezanim industrijama, dok se nepovezana diversifikacija koristi kada poduzeće planira svoj rast u području koje nema veze sa dotadašnjom djelatnošću. Ta obilježja prikazana su u sljedećoj tablici.

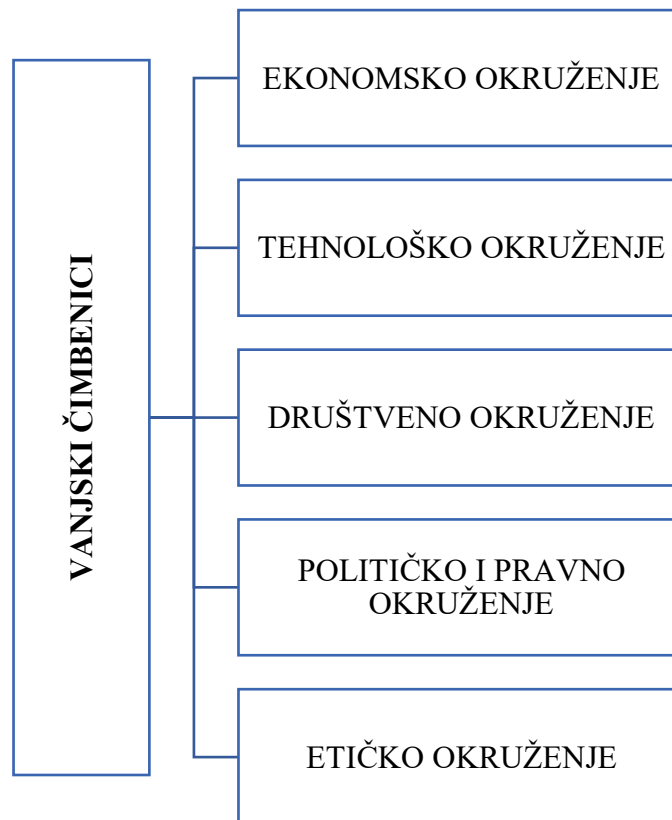
Tablica 1 Obilježja povezane i nepovezane diversifikacije

STRATEGIJA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	POVEZANA DIVERSIFIKACIJA	NEPOVEZANA DIVERSIFIKACIJA
Vrsta strukture	Divizijska	Holding – organizacija
Stupanj centralizacije	Umjeren	Mali
Veličina stožera	Veliki	Mali
Uloga stožera	Pregled politika	Pružanje usluga
Tip kontrole	Strateška/financijska	Samo financijska
Kriterij plaćanja zaposlenih	Organizacija	Gospodarska grana
Postotak variranja plaće	10-30%	50% i više
Mjere nagrađivanja	Subjektivne/Objektivne	Objektivne
Razvoj karijere	U organizaciji	U divizijama

Izvor: Izrada autora prema Sikavica i Hernaus (2011)

Tehnologija koja se koristi u organizaciji, kao i njena veličina, te njen životni ciklus, vrlo su važni čimbenici jer o tim obilježjima ovisi i cjelokupno poslovanje. Ljudi, odnosno ljudski resursi pokreću organizaciju, jer kao što je navedeno i ranije u radu, oni su jedini živi čimbenik svake organizacije. Proizvodi (i/ili usluge) i lokacija organizacije također imaju snažan utjecaj na poslovanje.

Vanjski čimbenici organizacije prikazani su na slici 2. To su čimbenici koje organizacija ne može kontrolirati, ali mora im se prilagoditi kako bi uspješno poslovala na tržištu.



Slika 2 Vanjski čimbenici organizacije

Izvor: Izrada autora prema Mason (2007)

Utjecaj vanjskih čimbenika na organizaciju je zaista velik, jer okolinu poduzeća karakteriziraju složenost i konstantna promjena. Promjene u okolini su snažne i u većini slučajeva potpuno neočekivane, pa organizacije moraju imati strategiju kako im se prilagoditi. Mason (2007) čak navodi da su promjene prirodno stanje današnjeg svijeta i da što je kompleksnost vanjskih čimbenika veća, organizacije imaju manju šansu da će iz okoline moći prikupiti sve informacije koje su im potrebne za prilagodbu.

### 3.3. Organizacijski ciljevi

Organizacijski ciljevi temelje se na misiji i viziji poduzeća. Jakelić (2009) navodi da je organizacija zapravo cijeli sustav ciljeva koji čini hijerarhiju i mrežu ciljeva. Ciljevi uz to predstavljaju željeno stanje organizacije, odnosno poziciju na kojoj se organizacija želi nalaziti u nekom određenom vremenskom razdoblju i trenutku u budućnosti.

„Ciljevi moraju biti definirani tako da očekivano ostvarenje jednoga cilja ne uspori ili naruši ostvarenje drugih ciljeva ostvarenja kojih se istovremeno očekuje. To je jedan od načina kojim se omogućuje izrada preciznih i realnih planova, međusobno uvjetovanih i zasnovanih na čvrstim i ujednačenim osnovama“ (Jakelić, 2009:96).

Jakelić (2009) navodi osam ključnih područja u kojima se postavljaju ciljevi, a to su:

- tržišna pozicija
- profit
- inovacije
- razvoj menadžmenta i njegov uspjeh
- performanse organizacije
- razina proizvodnosti
- stavovi zaposlenika i resursi
- društvena odgovornost.

„Ciljevi moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna. Ključno je da ciljevi koji se “danas planiraju za budućnost” budu potpuno razumljivi, kako bi mogli biti vodilja u odlučivanju i vodilja za ocjenjivanje izvođenja. Oni određuju smjer i predstavljaju odredišne točke, ali istovremeno omogućavaju i provođenje kontrole. Postavljaju se, dakle, na način da odredišne točke budu mjerljive i vremenski određene kao i da zaposleni i ciljne interesne skupine budu s njima upoznati“ (Gonan Božac, 2002:526).

Zbog toga je važno da postavljeni ciljevi budu SMART ciljevi, odnosno da oni budu specifični, mjerljivi, mogući za dostići, realni i vremenski određeni. Gonan Božac (2002) navodi i pitanja koja se trebaju postaviti kako bi ciljevi imali vrijednost:

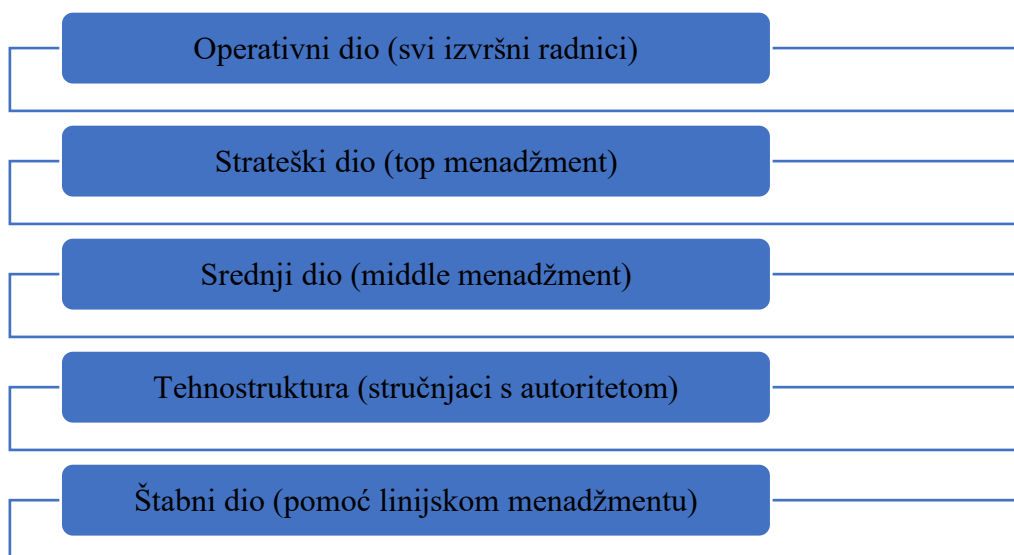
- Jesu li ciljevi provjerivi? Hoće li se na svršetku razdoblja znati jesu li ciljevi ostvareni ili nisu?
- Jesu li ciljevi kvantitativno, kvalitativno, vremenski i troškovno određeni?
- Jesu li ciljevi izazovni, a ipak razumni?
- Jesu li postavljeni prema prioritetu?
- Jesu li ciljevi koordinirani sa ciljevima drugih menadžera i drugih organizacijskih jedinica?
- Je li popis ciljeva predug? Mogu li se određeni ciljevi povezati?
- Postoji li hijerarhijska usklađenost ciljeva?



- Jesu li kratkoročni ciljevi usklađeni s dugoročnima?
- Jesu li ciljevi priopćeni svima onima koji ih moraju znati?
- Jesu li jasno određene pretpostavke ciljeva?
- Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku i jasno određeni?
- Omogućuju li ciljevi pravovremenu povratnu vezu, pa time i korektivne akcije?
- Pokrivaju li ciljevi osnovna obilježja moga posla? Jesu li resursi i ovlasti odgovornih za ostvarenje ciljeva i dovoljni?
- Je li osobama od kojih se očekuje ispunjenje ciljeva pružena prilika da predlože svoje ciljeve?
- Uključuje li skup ciljeva i ciljeve poboljšanja radne uspješnosti i ciljeve osobnog razvitka?
- Imaju li podređeni kontrolu nad svim aspektima za koje im je dodijeljena odgovornost?

### 3.4. Organizacijska struktura

Postoji nekoliko elemenata koji čine organizacijsku strukturu. Ti elementi proizlaze iz raznih tumačenja organizacijske strukture. Navode ih Sikavica i Novak (1999), a prikazani su na slici 3.



Slika 3 Elementi organizacijske strukture

Izvor: Izrada autora prema Sikavica i Novak (1999)

Prema Lazibat i Kolaković (2004) dimenzije organizacijske strukture su:

- složenost
- formalizacija
- centralizacija.

Složenost neke organizacije se određuje stupnjem njene vertikalne i horizontalne diferencijacije. Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka na više manjih zadataka koji se nalaze na istoj organizacijskoj razini. Vertikalna diferencijacija se odnosi na podjelu zadataka po razinama menadžmenta, odnosno po dubini organizacije. Formalizacija organizacije se, kako navode Lazibat i Kolaković (2004), odnosi na procese, standarde, inpute, outpute, politike i pravila na kojima se temelji ponašanje članova organizacije. Osim formalnog dijela organizacije, svaka organizacija ima i neformalni dio koji predstavlja ljude u poduzeću i njihovu povezanost. Centralizacija organizacije predstavlja razine odlučivanja u organizaciji. O stupnju centralizacije organizacije ovisi i broj donošenja odluka u organizaciji.

Sikavica (2011:380) razlikuje klasičnu i organsku organizacijsku strukturu. Vrste klasičnih i organskih organizacijskih struktura prikazane su u tablici 2.

Tablica 2 Vrste klasičnih i organskih organizacijskih struktura

<b>KLASIČNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>	<b>ORGANSKE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>
<b>Funkcijska organizacijska struktura</b>	Projektna organizacijska struktura
<b>Divizijska organizacijska struktura</b>	Matrična organizacijska struktura
<b>Hibridna organizacijska struktura</b>	Procesna organizacijska struktura
<b>Front/back organizacijska struktura</b>	Timska organizacija
<b>Neovisna poslovna jedinica</b>	Mrežna organizacija
<b>Mješovita organizacijska struktura</b>	Virtualna organizacija
<b>Izvrnuta organizacija</b>	Modularna organizacija
<b>Heterarhije</b>	Organizacija paukove mreže
<b>Fraktalna organizacija</b>	Organizacija ribarske mreže
<b>Klaster organizacija</b>	Ameba organizacija

Izvor: Izrada autora prema Sikavica (2011)

Vrlo rijetko se događa da neka organizacija ima u potpunosti klasičnu ili u potpunosti organsku strukturu. Uglavnom su organizacijske strukture upravo kombinacija dvije vrste struktura, ali svaka organizacija je više pomaknuta prema klasičnoj strukturi ili više prema organskoj. Obilježja obje vrste struktura prikazana su u tablici 3.

Tablica 3 Obilježja klasične i organske strukture

KLASIČNA STRUKTURA	DIMENZIJE ORGANIZACIJE	ORGANSKA STRUKTURA
Visoka	Standardizacija	Niska
Velika	Formalizacija	Mala
Velika	Centralizacija	Mala
Mala	Sloboda odlučivanja	Velika
Centralizirane	Ovlasti	Decentralizirane
Velike	Administrativne komponente	Male
Duboka	Specijalizacija	Plitka
Minimalna	Komunikacija	Ekstenzivna

Izvor: Izrada autora prema Sikavica (2011)

### 3.4.1. Podjela rada

Podjela rada odnosi se na podjelu radnog procesa na više zadataka. Pri tome svaki od pojedinaca, odnosno zaposlenika u organizaciji, ima svoje zadatke koje treba ispuniti. Također, svaki zaposlenik ima i svoje osobne ciljeve koje ispunjava. Na taj način daje svoj doprinos ostvarivanju glavnih ciljeva poduzeća.

Kako bi podjela rada funkcionirala na ispravan način, upravljanje ljudskim resursima mora biti kvalitetno. Rukovodstvo poduzeća se mora uvjeriti da je svakom zaposleniku zadan onakav cilj i zadatak kakvog može ispuniti, odnosno mora se uvjeriti da zaposlenik ima potrebna znanja i vještine da bi takve zadatke mogao ispuniti. U cijelom procesu podjele rada jako je važna komunikacija zaposlenika i menadžmenta.

### 3.4.2. Podjela moći

Hernaus (2016:11) navodi da grupe ili timovi mogu doprinijeti radu organizacije samo ako njihovi članovi razumiju postavljena očekivanja. Drugim riječima, prema autoru, za svaku grupu ili tim nužno je odrediti sljedeće:

- svrhu i cilj;
- vremensko razdoblje djelovanja;
- tko su članovi i koje su njihove uloge;
- način upravljanja i stupanj autonomije;
- obuhvat aktivnosti;
- i položaj odnosno moć unutar organizacije.“

Moć u organizaciji se dijeli na više jedinica ukoliko organizacija ima decentralizirano poslovanje. To znači da svaki odjel ima osobu koja donosi odluke, a svaka od tih osoba odgovara za svoju odluku nekome tko je prema hijerarhiji poduzeća postavljen iznad nje. Kod malih organizacija sa malo zaposlenika u većini slučajeva je jedna osoba glavna i ona donosi odluke za cijelo poduzeće.

### **3.4.3. Koordinacija**

Koordinacija predstavlja usklađivanje djelovanja organizacije, odnosno uspostavljanje veza između različitih dijelova organizacije. To doprinosi nesmetanom i efikasnom funkcioniranju poduzeća. Usko vezani pojmovi uz koordinaciju su i specijalizacija i standardizacija. Specijalizacija se odnosi na podjelu poslova na način da se optimalno iskoriste vrijeme i znanja zaposlenika, dok se standardizacija odnosi na osiguranje kvalitete poslova.

Hernaus (2016:25) smatra kako suvremeniji pristup organizacijskim strukturama, pored vertikalne koordinacije uvažava i druge oblike i pravce utjecanja na ponašanje pojedinaca i koordinaciju zadataka, vodeći, pri tome, računa o različitim koordinacijskim mehanizmima koji se nadopunjuju. Prema autoru to su:

- osobni nadzor ili linijska hijerarhija,
- neosobne, formalne sustave praćenja, izvještavanja, kontrole,
- standardizaciju uloga, znanja, poslova, vremena,
- neposredno, neposredovano, horizontalno povezivanje i
- samoorganizaciju i samonadzor.“

#### 3.4.4. Konfiguracija

Konfiguracija se odnosi na organizacijsku strukturu. Konfiguracija predstavlja ono kako poduzeće izgleda na van, odnosno kakva je njegova struktura i na koje odjele i skupine je podijeljena.

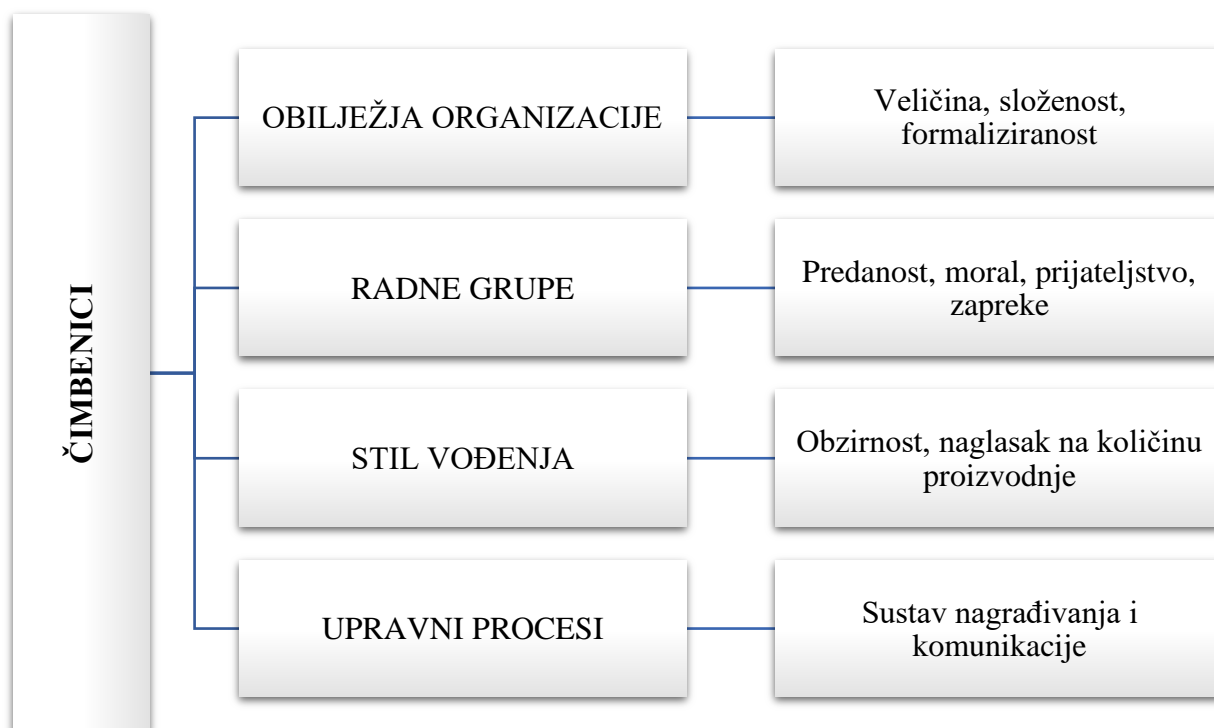
Organizacijska struktura prema Sikavici i Novaku (1999) može biti:

- **Tradicionalna** – struktura kod koje je vertikalna koordinacija izražena i kod koje postoji visok stupanj centralizacije.
- **Organska** – struktura koja uključuje projektnu i matičnu strukturu i kojom se umanjuje značaj vertikalne koordinacije.
- **Mrežna** – struktura kod koje se hijerarhiji daje samo sekundarni značaj i kod koje je naglasak na cjelovitosti poslovnih sustava.

#### 3.5. Organizacijske vrijednosti

Sikavica (2011) navodi da je organizacijska kultura temeljena na zajedničkim vrijednostima u organizaciji koje utječu na ponašanje svih zaposlenika koji rade u organizaciji. To se odnosi na zaposlenike od menadžmenta pa sve do zaposlenika na najnižim razinama. Iz toga proizlazi da su organizacijske vrijednosti zapravo temeljni element organizacijske kulture.

Organizacijska kultura se razvija s godinama u svakom poduzeću, a odnosi se na način rada i života u poduzeću. Ona se stvara putem utjecaja zaposlenika u poduzeću. Taj utjecaj može biti trenutni, odnosno onaj koji dolazi od sadašnjih zaposlenika, ali može se odnositi i na utjecaj koji je ostao od bivših zaposlenika koji su ga stvorili. S obzirom na utjecaj stvaranja vrijednosti na organizacijsku kulturu, ona se prepoznaje i kroz kreativnost i inovativnost. Na slici 4 prikazani su čimbenici o kojima ovisi organizacijska kultura.



Slika 4 Čimbenici organizacijske kulture

Izvor: Izrada autora prema Sikavica i Novak (1999)

„Najveći utjecaj na organizacijsku kulturu ima vodstvo u poduzeću. Oni su odgovorni za kulturu koja nastaje jer je oni imaju pravo odrediti. Da bi je odredili, moraju imati želju, volju i ideju, te naravno, dosljednost u provedbi jer ukoliko sami ne poštuju vlastitu zamisao, neće je poštovati ni drugi. Organizacijska kultura odnosi se na obrazac vrijednosti. Ona se također odnosi i na određene pretpostavke koje je postavila neka grupa za vrijeme učenja suočavanja s problemima vanjske i unutarnje prilagodbe. Te pretpostavke, odnosno obrazac, se smatraju dovoljno dobrim da bi mogle biti valjane i zato se i novi članovi uče takvom obrascu, te uče svoje mišljenje i osjećaje izražavati na takav način koji je već postavljen u nekoj organizaciji“ (Bahtijarević-Šiber i sur., 1991:82).

### **3.5.1. Proces stvaranja vrijednosti**

Organizacijske vrijednosti odnose se na sve ono što predstavlja nešto dobro za organizaciju. One se mogu zbog toga definirati i kao strateški ciljevi poduzeća ili kao svrha postojanja poduzeća. To se odnosi i na međusobno povjerenje i poštovanje između članova i zaposlenika organizacije, te na stabilnost poslovnog procesa i na zadovoljstvo suradnika i zaposlenika.

„Vrijednosti predstavljaju visoko istaknuta načela vezana uz operacionalizaciju određene strategije, to primjerice može biti pridavanje veće pozornosti na zadovoljstvo kupaca ili poticanje inovativnosti zaposlenika, stoga se može zaključiti da vrijednosti organizacije vežemo za prioritete koji su značajni za opstanak i razvoj organizacije (Žugaj i sur., 2004:10).

Robbins (1993:24) navodi da su vrijednosti temeljna uvjerenja o tome kakvo ponašanje je dobro, ispravno i društveno poželjno, a kakvo u suprotnosti tome.

Robbins i Judge (2009) navode da Rokeacheva anketa vrijednosti predstavlja dvije skupine vrijednosti, krajnje i instrumentalne. Krajnje vrijednosti predstavljaju poželjna krajnja stanja postojanja, a instrumentalne vrijednosti predstavljaju načine za ostvarivanje krajnjih vrijednosti u organizaciji. Obje vrste vrijednosti prikazane su u tablicama 4 i 5.



Tablica 4 Krajnje vrijednosti

<b>NAZIV VRIJEDNOSTI</b>	<b>OBJAŠNENJE VRIJEDNOSTI</b>
<b>Udoban život</b>	Prosperitetan život
<b>Uzbudljiv život</b>	Poticajan i aktivan život
<b>Osjećaj postignuća</b>	Trajan doprinos
<b>Mir u svijetu</b>	Sloboda od rata i sukoba
<b>Svijet ljepote</b>	Ljepota prirode
<b>Jednakost</b>	Bratstvo, jednake mogućnosti za sve
<b>Obiteljska sigurnost</b>	Briga za voljene
<b>Sloboda</b>	Nezavisnost i sloboda izbora
<b>Sreća</b>	Zadovoljstvo
<b>Unutarnji sklad</b>	Bez unutarnjih sukoba
<b>Zrela ljubav</b>	Seksualna i duhovna intimnost
<b>Nacionalna sigurnost</b>	Zaštita od napada
<b>Ugoda</b>	Ugodan i ležeran život
<b>Spasenje</b>	Biti spašen i vječni život
<b>Samouvažavanje</b>	Samopoštovanje
<b>Društveno priznanje</b>	Poštovanje i divljenje drugih
<b>Pravo prijateljstvo</b>	Blisko druženje
<b>Mudrost</b>	Zrelo razumijevanje života

Izrada autora prema Robbins i Judge (2009)

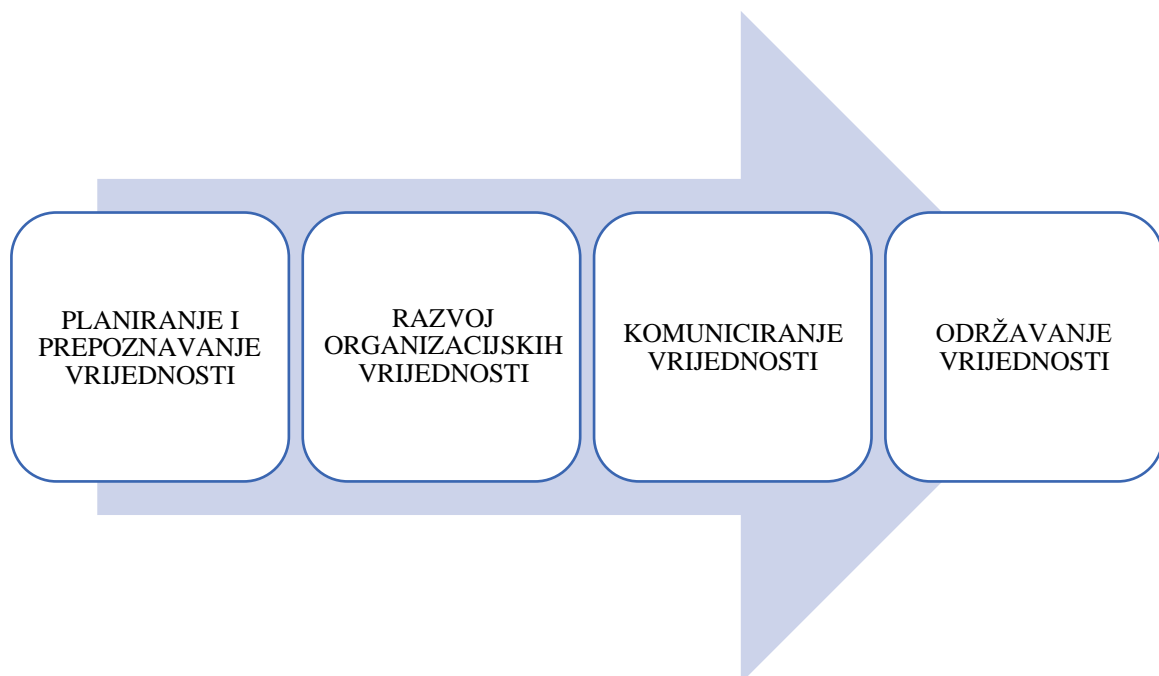
Tablica 5 Instrumentalne vrijednosti

<b>NAZIV VRIJEDNOSTI</b>	<b>OBJAŠNJENJE VRIJEDNOSTI</b>
<b>Ambicioznost</b>	Marljivost i nadobudnost
<b>Širokogrudnost</b>	Otvorenost uma
<b>Sposobnost</b>	Kompetentnost i učinkovitost
<b>Vedrina</b>	Bezbrižnost i veselje
<b>Čistoća</b>	Urednost i središtenost
<b>Hrabrost</b>	Zauzimanje za vlastita uvjerenja
<b>Opraštanje</b>	Spremnost oprostiti drugima
<b>Pomaganje</b>	Rad za dobrobit drugih
<b>Poštenje</b>	Iskrenost i istinitost
<b>Maštovitost</b>	Odvažnost i kreativnost
<b>Neovisnost</b>	Samopouzdanje i samodostatnost
<b>Intelekt</b>	Inteligencija i misaonost
<b>Logičnost</b>	Konzistentnost i racionalnost
<b>Ljubav</b>	Osjećajnost i nježnost
<b>Poslušnost</b>	Odanost dužnosti i poštivanje drugih
<b>Pristojnost</b>	Učtivost i uglađenost
<b>Odgovornost</b>	Pouzdanost i sigurnost
<b>Samokontrola</b>	Suzdržanost i samodisciplina

Izvor: Izrada autora prema Robbins i Judge (2009)

Premda su ranije opisane krajnje i instrumentalne vrijednosti usmjerene na pojedinca, ipak nekolicina njih se može primijeniti i na organizaciju. Da bi organizacija kao cjelina uspješno i nesmetano djelovala osim tehničkih ciljeva ista mora težiti i djelovanju u skladu sa određenim vrijednostima. Budući da je organizacija skup ljudi sa određenom svrhom, vrijednost kojoj teži ne samo na razini pojedinca, već i kao cjelina je osjećaj postignuća, unutarnji sklad i društveno priznanje, a ovisno o hijerarhijskoj strukturi organizacije definira se i razina jednakosti i slobode unutar iste, ali i izvan nje, ovisno o tržištu na kojem djeluje. Te krajnje vrijednosti organizacija može postići samo instrumentalnim vrijednostima pojedinaca koji djeluju u organizaciji, ali i onih koji s njom surađuju, a koje postaju osobine same organizacije: ambicioznost, širokogrudnost, sposobnost, pomaganje, poštenje, neovisnost, intelekt, odgovornost. Dakako, ovisno o situaciji u kojoj se organizacija nalazi i kojoj teži nerijetko je ono čime se ista ophodi i izvan same organizacije upravo hrabrost i maštovitost kako bi se istaknula i opstala na tržištu.

Postoji nekoliko faza kojima se upravlja vrijednostima organizacije, a one su prikazane na slici 5.



Slika 5 Faze upravljanja vrijednostima

Izvor: Izrada autora prema Malbašić (2018)

Planiranje i prepoznavanje vrijednosti predstavljaju prvu fazu koja se odnosi na viđenje organizacije o tome gdje se nalazi u budućnosti. Organizacija treba napraviti plan svog djelovanja i poslovanja na način da ostvari svoje ciljeve. U ovoj fazi bi organizacija trebala prepoznati svoje stvarne vrijednosti i napraviti plan za ostvarivanje onih vrijednosti kojima teži u budućnosti.

Početak ove faze bi, prema Malbašić (2018), trebao krenuti sa sljedećim pitanjima:

- Koja je svrha našeg postojanja?
- Koje vrijednosti određuju organizaciju?
- Koje od prethodno navedenih vrijednosti su najvažnije za budućnost?
- Na koji način će se osigurati kontinuitet trajanja tih vrijednosti?
- Koja su ključna načela koja se ne smiju "zagubiti" dok organizacija obavlja svoju djelatnost?

Razvoj organizacijskih vrijednosti je druga faza koja nastaje nakon planiranja. Druga faza je zapravo glavni proces jer u njemu nastaju sve organizacijske vrijednosti kojima organizacija teži. Razvoj organizacijskih vrijednosti nastaje kontinuirano i razvija se svakim danom. Ključne osobe koje sudjeluju u ovome su menadžeri i rukovodstvo organizacije. Oni stvaraju vrijednosti i provode ih, a zaposlenicima ih trebaju predstaviti na razumljiv način. Vrijednosti je potrebno predstaviti zaposlenicima kako bi oni bili motivirani za rad i kako bi ih i sami mogli provoditi.

Malbašić (2018:54) navodi pitanja i za drugu fazu u procesu upravljanja vrijednostima u organizaciji:

- Koje vrijednosti su nam potrebne kako bi se ispunila vizija postojanja?
- Kako ćemo te vrijednosti prenijeti na sve ljude koji su u doticaju s našom organizacijom?
- Kako će se prilagoditi pravilnici, akti i svi standardi prema postojećim vrijednostima?
- Na koji način će se vrijednosti prenijeti na sve članove organizacije, ali i izvan organizacije?
- Kako će se postupiti prema onima koje te vrijednosti ne poštuju i kao rezultat toga uvode nemir u organizaciju?
- U kojim situacijama nismo ispoštovali vrijednosti i zašto se to dopustilo?

Komuniciranje vrijednosti je treća faza procesa. Komuniciranje vrijednosti treba se odvijati prema svim skupinama koji imaju bilo kakav doticaj sa organizacijom. To znači da se

vrijednosti osim zaposlenicima moraju komunicirati i partnerima, klijentima i svim drugim interesnim skupinama. Zaposlenici su ključne osobe kojima se trebaju komunicirati vrijednosti jer su oni ti koji će ove vrijednosti prenositi izvan poduzeća. Ipak, to ne znači da i poduzeće samo ne treba komunicirati javnosti svoje organizacijske vrijednosti.

Održavanje organizacijskih vrijednosti je posljednja faza procesa. Stvaranje organizacijskih vrijednosti je dugotrajan proces i važno je da se on odradi na kvalitetan način. Upravljanje i održavanje organizacijskih vrijednosti je najduža faza jer ona traje sve dok postoji poduzeće. To znači da održavanje organizacijskih vrijednosti postaje rutina i rukovodstvu i zaposlenicima.

Silverthone (2004) je došao do zaključka da organizacije nemaju vrijednosti same po sebi nego da one dolaze iz očekivanja i vrijednosti pojedinaca koji u toj organizaciji rade. U tablici 6 su prikazani primjeri organizacijskih potreba i potreba zaposlenika.

Tablica 6 Organizacijske potrebe i osobne potrebe

ORGANIZACIJSKE POTREBE	OSOBNE POTREBE
Lojalnost organizaciji	Dobra plaća
Ulaganje truda	Sigurnost radnog mjesta
Kooperativnost zaposlenika	Dobar odnos s drugim zaposlenicima
Kreativnost	Dobro vođenje
Praćenje uputa	Prilike za karijeru
Kvaliteta rada	Izazovan posao
Predanost organizacijskim ciljevima	Osjećaj postignuća
Kolegijalnost sa suradnicima	Dobri radni uvjeti
Poštivanje autoriteta	Pripadnost timu i organizaciji
Zadovoljstvo zaposlenika	Prilike za preuzimanje odgovornosti

Izvor: Izrada autora prema Silverthorne (2004)

Osobne vrijednosti zaposlenika, kao i njihove osobne potrebe, imaju direktan utjecaj na sva događanja u organizaciji.

## **4. Organizacijski procesi u hrvatskim poduzećima**

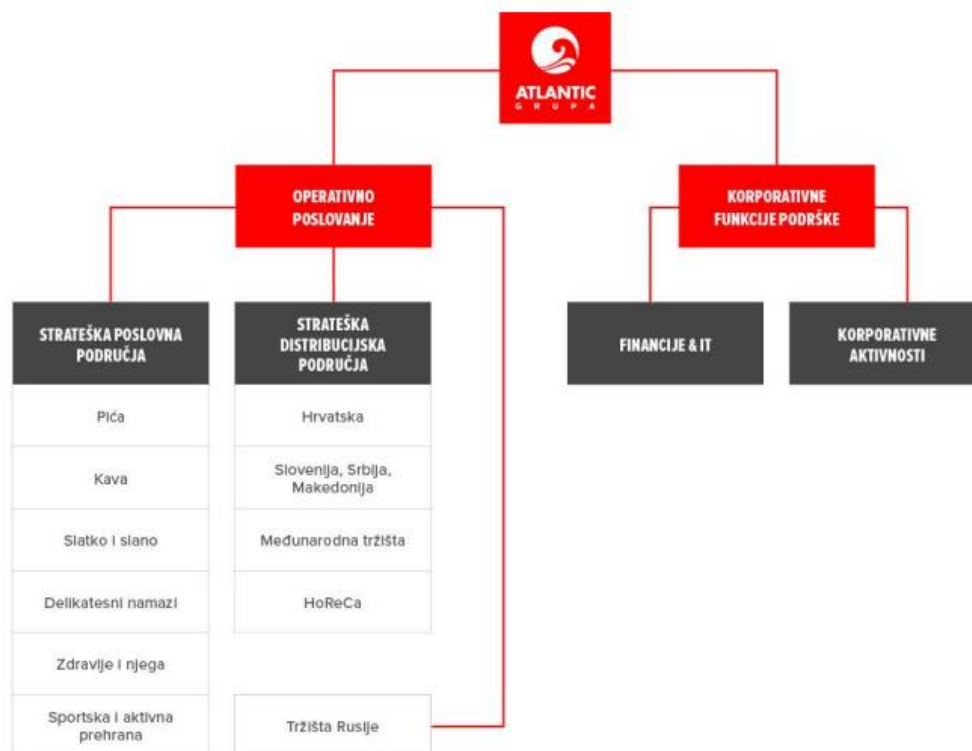
U ovom poglavlju bit će prikazani organizacijski procesi za tri hrvatska poduzeća. Proveden je upitnik od strane autora rada, na kojeg je odgovarao po jedan zaposlenik Uprave iz odabranih poduzeća. Ta poduzeća su Kandid d.o.o., Saponia d.d. i Bonavia d.o.o. Na upitnik su iz poduzeća Kandid d.o.o. i Saponia d.d. odgovarale voditeljice marketinga istih poduzeća, dok je na pitanja za poduzeće Bonavia d.o.o. odgovarao direktor poduzeća. Kandid ima dugu tradiciju proizvodnje konditorskih proizvoda, kao i Saponia koja je deterdžentsko – toaletna industrija. Bonavia d.o.o. je specijalizirano poduzeće za izradu pločastog namještaja po mjeri uz pružanje usluge projektiranja i dizajniranja namještaja. Upitnik se usmjerava na pitanja o općenitim informacijama o poduzeću, a potom i na mišljenju zaposlenika o učinkovitosti poslovanja i ispunjenju postavljenih ciljeva. Također, postavljena su pitanja o organizaciji poslovanja u poduzećima i ocjeni zaposlenika o pojedinim razinama poslovanja i čimbenicima koji utječu na isto, a Upitnik je priložen u Prilogu 1.

### **4.1. Organizacijski procesi u poduzeću Kandid d.o.o.**

Kandid je poduzeće koje se bavi konditorskim proizvodima i ima vrlo dugu tradiciju proizvodnje. S godinama je steklo iskustvo koje mu je omogućilo da se na tržištu održi dugi niz godina i da razvija nove proizvode koji odlično prolaze kod potrošača.<sup>1</sup> Kandid je dio Atlantic Grupe, a njena organizacijska struktura je prikazana u nastavku.

---

<sup>1</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/povijest-kandita/>



Slika 6 Organizacijska struktura Atlantic Grupe

Izvor: Godišnje izvješće (2013)

Organizacijska struktura Atlantic Grupe podijeljena je na dva osnovna segmenta: operativno poslovanje i korporativne funkcije podrške. Korporativne funkcije podrške osiguravaju primjenu jedinstvenih korporativnih standarda kao i transparentnije i učinkovitije poslovanje na razini čitave organizacije.<sup>2</sup> Operativno poslovanje organizirano je kroz nekoliko strateških poslovnih područja, a ovom segmentu pripada i Kandid. Točnije, strateškim poslovnim područjima u segmentu slatkog i slanog.

„U nemilosrdnoj tržišnoj utakmici konkurentnost Kandida postiže se jedino stalnom brigom o svakom segmentu poslovanja, praćenjem i analizom vlastitog rada te osluškivanjem tržišnih vibracija. Kandid je kroz svoju povijest imao širok asortiman proizvoda koji se prilagođavao željama i potrebama potrošača, dok su neki postali konstanta i sinonim imena, kvalitete i okusa Kandida, poput bombona Mentol Zeleni, Čokolada za kuhanje i Rum pločica. U najnovije vrijeme lansiranje novih proizvoda ispisuje još jednu uspješnu stranicu Kandidove antologije“.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> <https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/organizacijska-struktura/organizacija/>

<sup>3</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/>



Slika 7 Kandit – logo poduzeća

Izvor: <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/>

Misija poduzeća: „Svakodnevno život činiti lakšim i ljepšim kreirajući poslastice koje će svojom izvrsnošću usrećiti, obogatiti i osvojiti potrošača i njegovu obitelj“.<sup>4</sup>

Vizija poduzeća: „Kandit stvara i obogaćuje trenutke opuštanja, uživanja i zadovoljstva. Implementacijom suvremenih marketinških strategija i tehnologija fokusiranih na istraživanje, razvoj i potrošača, kontinuirano će razvijati kvalitetu i snagu brandova. Kandit će nadmašiti očekivanja svojih potrošača, biti poticajna sredina svojim zaposlenicima i pozitivno utjecati na okolinu u kojoj djeluje“.<sup>5</sup>

Kandit je moderna prehrambena proizvođačka tvrtka. Ima iznimno veliki utjecaj na kreiranje navika potrošača, a korporativne vrijednosti poduzeća su osim poslovnog uspjeha i briga za ljude, za okoliš i za ukupno poboljšanje života zajednice.

„Korporativna načela koja se primjenjuju u Kanditu temeljena su na načelima koje želimo da se primjenjuju i u svakodnevnom životu kako bi i radna atmosfera bila poticajna:

- međusobno povjerenje i poštivanje,
- timski rad,
- slobodno i otvoreno izricanje mišljenja i ideja,
- stvaranje poticajne radne atmosfere u kojoj će se rezultati cijeniti“.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/>

<sup>5</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/>

<sup>6</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/korporativne-vrijednosti/>



U Kanditu smatraju da je čovjek ključan element uspjeha poduzeća i da predstavlja najvažniji resurs u svakoj organizaciji. Zbog toga navode i da je upravljanje ljudskim resursima najvažniji faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti. U Kandit je u posljednjih godinu dana zaposleno više od deset mladih stručnjaka, a strategija razvoja pruža svakom zaposleniku Kandita mogućnost da ostvari osobni i profesionalni napredak u poduzeću.<sup>7</sup>

„Razvoj tvrtke i napredak na tržištu jedino možemo postići neprekidnim poboljšanjem proizvoda, usluga i poslovanja koje ostvarujemo:

- preispitivanjem sustava kvalitete,
- ulaganjima u proizvodnu opremu i infrastrukturu,
- stalnom edukacijom i usavršavanjem kadrova,
- timskim radom koji objedinjuje stručna znanja i stvara kolegijalno radno ozračje“.<sup>8</sup>

Uprava Kandita naglašava i da politikom kvalitete želi istaknuti svoje nastojanje da ispuni zahtjeve kupaca i da proizvodi kvalitetan i zdravstveno ispitan proizvod. Zbog toga se u proizvodnji koriste samo prihvatljivi materijali i postupci, a u poduzeću se obrazovanjem i suradnjom s lokalnom zajednicom radi na tome da se kod zaposlenika stalno razvija ekološka svijest.

Kandit trenutno proizvodi čokolade, žele proizvode, kulinarske proizvode, bombonijere, prutiće i bombone. U 2017. godini je u poduzeću bilo zaposleno više od 60% žena, pao je broj niže obrazovanih radnika, te se u poduzeću događao trend poboljšavanja dobne strukture.<sup>9</sup>

Što se tiče organizacijske kulture, Kandit je poduzeće u kojem prevladava dugoročna zaposlenost i spora procjena i napredovanje. Također, postoje i umjereno specijalizirani putevi u karijerama zaposlenika, holistički pristup i zajedničko donošenje odluka. U poduzeću se novi radnici zapošljavaju prema potrebi, a menadžment poduzeća se imenuje iz vlastitih kadrova. Kada se događa napredovanje zaposlenika, na oslobođeno radno mjesto se zapošljavaju pripravnici ili osobe koje imaju određeni staž.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/ljudski-potencijali/>

<sup>8</sup> <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/politika-kvalitete/>

<sup>9</sup> <http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2017/05/Bozic.pdf>

<sup>10</sup> Ibid.

## 4.2. Organizacijski procesi u poduzeću Saponia d.d.

Samuel Reinitz je 1894. godine počeo proizvoditi sapun i tako je nastalo poduzeće Saponia d.d. Od tada su mnogi pojedinci i generacije dale svoj doprinos kako bi Saponia mogla postati uspješno poduzeće koje je išlo prema tome da postane moderna deterdžentsko-toaletna industrija.

Velik broj njihovih brandova zbog svoje je učestale uporabe diljem brojnih kućanstava postao sinonim za kvalitetu, a neki od njih su: Faks Helizim, Nila, Rubel, Bioaktiv, Plavi Radion, Ornel, Likvi, Tipso, Arf, Vim, Bis, Lahor, Frutella, Kalodont, Di, Brinell, Skit.



Slika 8 Saponia – logo poduzeća

Izvor: Saponia.hr<sup>11</sup>

Misija poduzeća: „Svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila“.<sup>12</sup>

Vizija poduzeća: „Saponia d.d. bit će vodeća deterdžentsko-toaletna industrija u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti spram sveukupnog okruženja, Saponia d.d. će, ne samo zadovoljavati potrebe svojih klijenata iznad

---

<sup>11</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/>

<sup>12</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/>

njihovih očekivanja, već i osigurati prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje“.<sup>13</sup>

Saponia ne testira proizvode na životinjama i vodi računa o svjetskim trendovima, te brine za očuvanje i zaštitu okoliša. Cilj im je biti vodeći proizvođač sredstava za čišćenje, toaletnih proizvoda i deterdženata u regiji, te istovremeno zadovoljiti potrebe potrošača proizvodima, kvalitetom i cijenom i ostvariti dobit.

Saponia ima nekoliko ciljeva kvalitete koji direktno utječu na stvaranje vrijednosti u organizaciji, a to su:<sup>14</sup>

- „Redovito uvoditi na tržište nove i redizajnirane proizvode koji će upotpuniti ponudu i podići nivo kvalitete postojećih proizvoda;
- Investicijama u proizvodnu opremu i infrastrukturu poboljšati učinkovitost, sigurnost, kvalitetu i mogućnosti proizvodnje, te smanjiti utrošak energenata;
- Povećati prihode od prodaje na domaćem i izvoznim tržištima, te dodatno unaprijediti kvalitativno i kvantitativno pozicioniranje na prodajnim mjestima u svim kategorijama u kojima je Saponia prisutna na tržištu široke potrošnje, kao i jačati pozicije kod kupaca industrijske i institucijske potrošnje;
- Osigurati kontinuirano informiranje i educiranje kupaca i potrošača o proizvodima“.

Načela kojima se Saponia pri tome vodi su:<sup>15</sup>

- „Kvaliteta je sredstvo za postizanje povjerenja kupaca i poslovnog uspjeha;
- Odgovornost za kvalitetu u najširem smislu pripada Upravi;
- Svaki zaposlenik osobno je odgovoran za rezultate i kvalitetu svoga rada;
- Konačna ocjena naše kvalitete dolazi od kupaca; ta ocjena se uvažava i teži se stalnom poboljšanju kvalitete proizvoda i djelotvornosti sustava;
- Da bi se ostvario zacrtani cilj, kvaliteti se prilazi sustavno; teži se najvišoj stručnoj osposobljenosti svih zaposlenih, uz stalan protok informacija i organizaciju koja omogućuje kontinuirana poboljšanja“.

---

<sup>13</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/>

<sup>14</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/>

<sup>15</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/>

Zapošljavanje u Saponiji je slično kao i u Kanditu, zapošljava se kada postoji potreba za time, a menadžment se imenuje iz vlastitih redova. Kao i Kandit, i Saponia je dio Atlantic Grupe. Upravljačka struktura Saponije prikazana je na sljedećoj slici.



Slika 9 Upravljačka struktura Saponije

Izvor: Godišnje izvješće (2020)<sup>16</sup>

Korporativno upravljanje u Saponiji temeljeno je na dualističkom sustavu. Taj sustav se, kako je i vidljivo na slici, sastoji od Uprave i Nadzornog odbora.

#### 4.3. Organizacijski procesi u poduzeću Bonavia d.o.o.

Tvrtka Bonavia d.o.o. osnovna je 1994. godine u Osijeku. Počeci su uglavnom vezani za međunarodno otpremništvo, odnosno veleprodaju drvene – jelove građe. S pojavom gospodarske recesije, odnosno snažnih ekonomskih čimbenika koji su utjecali na redukciju potrebe za drvenom građom, vlasnici su odlučili poslovanje usmjeriti u novom smjeru. Bonavia Design osnovana je 2009. godine, a to je dio tvrtke koji je namijenjen projektiranju i

<sup>16</sup> <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/SAPN/FI-SAPN-23791bc46886edc1ddccec03fee7c321.pdf>

dizajniranju te proizvodnji namještaja po mjeri. Bonavia proizvodi kućanski, tapecirani i uredski namještaj u pravilu za poznatog kupca, po narudžbi i točno prema kupčevim željama i dimenzijama.<sup>17</sup>

Misija poduzeća je ponuditi krajnjem kupcu proizvod vrhunske kvalitete i kreativnog dizajna, potpuno unikatan i prilagođen njegovim željama.

Vizija poduzeća je biti kompanija koja neprestano postavlja više standarde u smislu kvalitete i investicija, a koja je uvijek u korak sa tržišnim trendovima. Uz to

Ciljevi poduzeća usmjereni su na daljnji razvoj na domaćem i inozemnom tržištu:

- kratkoročni - redizajn branda poduzeća;
- srednjoročni - razvoj izložbenog salona i ostvarivanje zastupstva sa prepoznatim proizvođačima materijala;
- dugoročni – povećati izvoz na inozemno tržište na minimalno 60% ukupne proizvodnje.

Korporativna načela kojima se poduzeće vodi u poslovanju su: jamstvo kvalitete; komunikacija sa kupcima; međusobna komunikacija; odnosi sa dobavljačima; zaštita okoliša; održivi razvoj; sigurnost na radu; neprestani rast i razvoj; ulaganje u opremu i strojeve.

Bonavia posluje balansirajući tradiciju i modernizam, vodeći računa o održivosti i brizi o okolišu, kroz odvajanje i recikliranje različitih vrsta otpada i štedljivu politiku utroška energije. Poduzeće posjeduje četiri važna ISO standarda kojima potvrđuje kvalitetu: ISO 9001, ISO 18001, ISO 50001, ISO 14001 – sustav upravljanja okolišem. Kao što to poduzeće transparentno pokazuje, posjedovanjem ISO standarda 14001 poduzeće dokazuje odgovorno postupanje prema okolišu i pridonosi globalnoj ekološkoj održivosti, sprječava onečišćenje okoliša, ostvaruje učinkovito korištenje prirodnih resursa i osigurava usklađenost sa svom primjenjivom okolišnom zakonskom regulativom. Certifikatom za posjedovanje ISO standarda 14001 poduzeće dokazuje svojim dionicima da razumije važnost zaštite okoliša pa različite otpadne materijale poput metalnog otpada, iverice, piljevine, stretch folije, papira, kartona i plastike odvaja u zasebne kontejnere koje potom odvoze i odlažu druga poduzeća specijalizirana za gospodarenje otpadom.

---

<sup>17</sup> <https://www.bonavia-design.hr/index.php/hr/>



Slika 10 Bonavia – logo poduzeća

Izvor: Bonavia-design.hr<sup>18</sup>

Organizacijska struktura sastoji se od:

- Uprave, na čelu koje je direktor;
- Odjela dizajna kojeg čini 5 dizajnera;
- Odjela prodaje i nabave;
- Odjela proizvodnje na čelu kojeg je voditelj proizvodnje, a čine ga još stolari, monter i tapetari;
- Odjela marketinga;
- Odjel financija;
- Odjel pravnih i kadrovskih poslova;
- Odjela logistike i transporta;
- Odjela izvoza.

#### **4.4. Analiza promatranih poduzeća**

Poduzeća koja su analizirana su Kandid, Saponia i Bonavia. Za analizu u radu su odabrana lokalna poduzeća. Na temelju prikupljenih podataka iz provedenog upitnika i dostupnih javnih podataka, zaključuje se kako sva tri poduzeća proces stvaranja vrijednosti u organizaciji vrše kroz upravljanje ljudskim resursima i kroz upravljanje kvalitetom. Sva poduzeća imaju misiju

---

<sup>18</sup> Ibid.

i viziju koja vodi tome da postanu lideri u svom području, a premda je Bonavia manje poduzeće dugoročni cilj mu je ostvariti prepoznatljivost ne samo na lokalnoj, već i na inozemnoj razini.

Ljudskim resursima upravljaju kroz obrazovanje, edukaciju i mogućnost rasta i napretka u organizaciji. To se direktno odražava i na kvalitetu poslovanja. Ova poduzeća puno pažnje daju i zaštiti okoliša i održivom razvoju. Održivi razvoj im pruža mogućnost za pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu i na poboljšanje kvalitete života u njoj. Zaštita okoliša stvara i pozitivniji imidž poduzeća, što svakako utječe na poslovanje i na kraju i na ostvarivanje dobiti, a svoje prednosti u ovom području dokazuju različitim certifikatima kvalitete.

Promjene na tržištu se u današnje vrijeme događaju gotovo svakodnevno i važno ih je pratiti i njima se prilagođavati. U tome svakako pomažu i jasno određene organizacijske vrijednosti. Prema ispitanicima, upravo su organizacijske vrijednosti ono što najviše motiviraju zaposlenike za rad i napredak u poduzeću. Ova poduzeća se već dugi niz godina prilagođavaju i tržišnim promjenama što im i omogućava opstanak na tržištu ovoliko dugo.

Odabrana poduzeća ostvaruju i svoje organizacijske ciljeve, a često se događa da su organizacijske vrijednosti postavljene samo u teoriji, što u ovim poduzećima nije slučaj. Tome u prilog ide i činjenica da su sva tri poduzeća vrlo traženi poslodavci, osobito na lokalnoj razini, što pokazuje da se sustav vrijednosti u organizaciji poštuje, kao i da je pronađena idealna ravnoteža između organizacijskih potreba i osobnih potreba zaposlenika. Poduzeća imaju tradicionalan način poslovanja, pa nove zaposlenike zapošljavaju kad se za time pokaže potreba, a menadžment se bira iz vlastitih kadrova.

U sva tri poduzeća provedeno je istraživanje kroz upitnik s istim pitanjima na koji su odgovorili članovi svake od analiziranih organizacija. Jedan od ključnih elemenata organizacije su ljudi. Oni su razlog postojanja svake organizacije, a provedbom upitnika s ciljem analize organizacijske strukture Kandita, od ispitanika člana njihove organizacije, saznaje se kako organizaciju čini 340 ljudi i da se istima posvećuje znatna pažnja kako bi se uspješno koordinirale sve službe uključene u projekte Kandita. Kandit je dio Atlantic grupe pa je kao organizacija podložna ekonomskim, tehnološkim, društvenim, pravnim, etičkim i ostalim čimbenicima koji utječu na čitavi Atlantic. Prema ispitaniku najutjecajniji vanjski čimbenici su uvođenje novih tehnologija u proizvodnju što omogućava razvoj poduzeća u skladu sa trenutnim globalnim trendovima. Ostali važni vanjski čimbenici su stope inflacije, razine cijena, kamatne stope i ostali makroekonomski pokazatelji; zakonski okvir u smislu političke i pravne okoline, testavovi, želje, očekivanja, stupanj obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi.

Najmanje utjecaja na razvoj poduzeća, prema ispitaniku, imaju društveno odgovorno ponašanje i etičko okruženje. Ne samo da je bitan način ophođenja i funkcioniranje zaposlenika unutar organizacije, već je ranije spomenuto kako je osobito bitan i odnos sa partnerima, kupcima i ostatku tržišnih sudionika. U skladu s tim, istraživanjem je potvrđeno kako pri zapošljavanju zaposlenici prolaze proces integracije u tvrtku, odnosno *onboarding* proces, a daljnja se komunikacija odvija putem formalnih i neformalnih sastanaka, treninga i komunikacijskih platformi. Postavljanje ciljeva jedan je od najvažnijih aspekata svake organizacije, što je slučaj i sa Kandidom. Dokaz tomu je i potvrđan odgovor njihova ispitanika na pitanja: „Smatrate li da Vaše poduzeće ima visoko postavljene poslovne ciljeve?“, „Smatrate li da Vaše poduzeće ispunjava svoje poslovne ciljeve?“, „Smatrate li da ispunjavanjem svojih osobnih poslovnih ciljeva doprinosite radu cijele organizacije?“. Organizacija koja je usmjerena na razvoj i napredak, a takvom se po odgovorima Kandidova ispitanika smatra i Kandid, uvelike ovisi o načinu rada unutar organizacije. Kandid ističe važnost timskog rada u provođenju svakog projekta, za čije se svrhe formiraju timovi, dok je na svakodnevnoj razini uobičajena komunikacija svih službi koje zajednički rješavaju konkretne probleme i zadatke. Na temelju dobivenih odgovora, zaključuje se kako je zadovoljstvo zaposlenih iznimno bitno na svakoj razini poslovanja i odlučivanja jer je to pokretač motivacije za osobno napredovanje, a posljedično i za napredak tvrtke. Kandid je jedan od najstarijih proizvođača konditorskih proizvoda i kroz godine se na tržištu izdvaja sa nekoliko brendova koji su lideri u svojim kategorijama: Čokolada za kuhanje, Rum pločice, Choco banana, Žele naresci, Mentol zeleni. Dodanu vrijednost proizvodu donosi tradicija i prepoznatljivost istih proizvoda, što su i dio načela same tvrtke, a čime se nastoji ostvariti i održati vjernost kupaca. Ispitanik ovog poduzeća tvrtku karakterizira kao hijerarhijski organiziranu, ali ne strogo. Navodi postojanje multifunkcionalnih timova koje čine stručnjaci za konkretnu temu bez obzira na organizacijski dio ili poziciju, što dovodi do zaključka kako je organizacija djelomično i matrično organizirana. Prema navodima Kandidova ispitanika, organizacijska struktura Kandida uređena je tako da je Uprava sastavljena od članova Uprave, dok je na čelu svakog organizacijskog dijela direktor (nabava, proizvodnja, razvoj, marketing, izvoz, prodaja, financije i kontroling, pravni i kadrovski poslovi, logistika i transport) te se dalje struktura grana ovisno o poslovima obavljanja tog organizacijskog dijela. Dio poslovnih funkcija povezano je sa Saponijom tako da je menadžment zajednički za funkcije financije i kontroling, prodaju, izvoz, marketing, logistiku i transport.



Kako je u navedeno u poglavlju 3., struktura je jedna od glavnih karakteristika organizacije te postaje posebno važna kada se broj ljudi organizaciji povećava, što je slučaj i u organizaciji Saponia zbog čega je iznimno važno da ona ima vlastitu strukturu. Provedbom upitnika sa ispitanikom Saponije dolazi se do saznanja kako broj zaposlenih u Saponiji čini čak 730 zaposlenika što odmah daje naznake kako se radi o organizacijskoj strukturi koja je duboka te je postavljena i horizontalno i vertikalno. Kako bi to uspio dokazati na pitanje „Na koji način je složena organizacijska struktura Vašeg poduzeća?“ ispitanik, član poduzeća Saponia, je odgovorio s opisom strukture s početkom strateškog dijela te se kretao prema dolje na organizacijskoj ljestvici i svaku je stavku podijelio na horizontalne komponente. Dakle, organizacijsku strukturu Saponije prema njihovom ispitaniku čini predsjednik Uprave, ispod kojeg su članovi uprave. Svaki organizacijski dio ima direktora (nabava, proizvodnja, razvoj, marketing, izvoz, prodaja, financije i kontroling, pravni i kadrovski poslovi, logistika i transport) te se dalje struktura grana ovisno o poslovima koje taj organizacijski dio obavlja.

Kako se ovime ne može točno odrediti radi li se u potpunosti o klasičnoj organizacijskoj strukturi ili organskoj strukturi moguće je primijetiti kako se vrlo rijetko događa potpuna podjela već je prisutna kombinacija dvaju struktura. Međutim, ukoliko se organizacijska struktura Saponije počne analizirati prema tablici 3 u kojoj su navedena obilježja klasične i organske strukture može se doći do zaključka da struktura Saponije više naginje ka klasičnoj organizacijskoj strukturi nego organskoj. Kako bi se dokazalo postoji li kombinacija klasične i organske organizacijske strukture u poduzeću Saponia ispitaniku Saponije je postavljeno pitanje: „Smatrate li da je Vaše poduzeće strogo hijerarhijski organizirano, objasnite?“ na koje je postignuto dokazivanje prethodne izjave. Naime, ispitanik je odgovorio kako nije riječ o strogoj hijerarhijskoj strukturi već ima multifunkcionalne timove koji okupljaju stručnjake za pojedinu temu (npr. Održivost, energetska učinkovitost, zaštita na radu...) bez obzira na organizacijski dio ili poziciju, tako da je organizacija djelomično i matrično organizirana, što ukazuje na postojanje organske organizacijske strukture koja je potrebna s obzirom na obujam poslovanja koji Saponia posjeduje. Za kvalitetno djelovanje navedene organizacijske strukture Saponije potrebni su jasno definirani i postavljeni ciljevi u koje će biti uključeni svi zaposleni i ciljne interesne skupine. Iz razloga što organizacijski ciljevi određuju smjer i predstavljaju određene točke, također je očekivano da ostvarenje jednog cilja ne uspori ili naruši ostvarenje drugih ciljeva koja se istovremeno očekuju. Kako bi Saponia to uspjela ostvariti na pitanje: „Na koji način sudionike organizacije (zaposlenike i partnere) educirate s organizacijskim ciljevima i procesima?“ ispitanik ovog poduzeća je odgovorio vrlo jasno. „Prilikom zapošljavanja prolaze

*onboarding* proces, a kasnije putem sastanaka, internih treninga i komunikacijske platforme. Partnere prezentacijama i na sastancima. Vezano uz pojedine teme dobivaju dokumente na uvid za koje potvrđuju da su upoznati s procesima vezanima uz to“. Zaključuje se kako obje spomenute tvrtke koriste iste načine informiranja i edukacije, stoga se prilikom pomnog upoznavanja svih zaposlenika sa postavljenim ciljevima Saponije i standarda koji poduzeće očekuje ostvaruje kontrolirano napredovanje.

Zaposlenici, a i osobe koje njih osvještavaju o značaju pravilno postavljenih ciljeva, trebaju biti upoznati sa načinom na koji su ciljevi postavljeni. Drugim riječima, ciljevi trebaju biti SMART ciljevi, odnosno trebaju biti specifični, mjerljivi, mogući za dostići, realni i vremenski određeni. Zbog važnosti takvih ciljeva na postavljena pitanja vrlo sličnih, ali istovremeno drugačijih smjernica poput: „Smatrate li da Vaše poduzeće ima visoko postavljene poslovne ciljeve?“, „Smatrate li da Vaše poduzeće ispunjava svoje poslovne ciljeve?“, „Smatrate li da ispunjavanjem svojih osobnih poslovnih ciljeva doprinosite radu cijele organizacije?“, „Smatrate li da je Vaša organizacija orijentirana na razvoj i napredak?“ dobiveni odgovori, od strane ispitanika poduzeća Saponia, su potvrdni. Ovime je dano do znanja kako upravo time što je uloženi trud i rad u postavljanje te educiranje navedenih poslovnih ciljeva stiče se potrebna dodana vrijednost i u konačnici konkurentna prednost samog poslovanja poduzeća Saponije.

Međutim, ukoliko se radi o velikom poduzeću kao što je Saponia važnost postavljene organizacijske strukture koja je dobro upoznata sa organizacijskim ciljevima ima veliki utjecaj zbog učinka vanjskih čimbenika. Odnosno, ako je cijeli sustav podržan kvalitetnom hijerarhijom i željom za stalnim napretkom time se postiže i lakše prilagođavanje na tržištu koje u konačnici poduzeću omogućuje opstanak na tržištu.

Obzirom da Saponia nudi proizvode koji su potrošaču svakodnevno potrebni te je sam kupac upoznat sa načinom poslovanja Saponije u kojem poduzeće vodi brigu o odlaganju otpadnih ostataka proizvodnje, društveno odgovornom poslovanju Saponije i samom etičkom okruženju kojeg Saponia karakterizira smatra se kako upravo taj vanjski čimbenik ima najmanje utjecaja na njihovo poslovanje i konkurentsku prednost. Vrlo slično je i kod utjecaja koji pruža minimalan otpor poslovanju Saponije, a to su stavovi, želje, očekivanja, stupanj obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi zbog navika koje je potrošač odnosno kupac stekao tijekom godina kupovanja deterđžentsko-toaletnih proizvoda Saponije. No, kada se dovodi u pitanje utjecaj vanjskih čimbenika poput političke i pravne okoline te čimbenika ekonomskog okruženja poput utjecaja kamatne stope, stope inflacije i drugih već se dolazi do situacija na koje je teško prilagoditi se kao veliko poduzeće zbog utjecaja na zaposlenike, cijene resursa te proizvoda, te

konačno na navike potrošača. Može se reći da ova dva vanjska čimbenika najčešće imaju negativan utjecaj na poslovanje za koje je potrebno kontrolirano prilagođavanje koje zahtjeva inovativna, efektivna i efikasna rješenja. Dok prethodna dva vanjska čimbenika imaju pozamašan utjecaj na organizaciju, ispitanik Saponije smatra kako najveći utjecaj na organizaciju ima vanjski čimbenik uvođenja novih tehnologija u proizvodnju što se može protumačiti kao prednost i nedostatak. Prednosti uvođenja novih tehnologija mogu biti utjecaj na proizvodnju poput bržeg i efikasnijeg stavljanja proizvoda na police trgovina, osim toga može dovesti do novih ideja, novih procesa i novih proizvoda. Dok nedostaci mogu biti financijski učinak na budžet Saponije, višak radne snage i slično.

Iako se čini da je prilagodba vanjskim čimbenicima teška i ponekad nedostižna, Saponia u tome uspijeva. Svoju konkurentsku prednost stekla je na mnoge načine, a to se može vidjeti i iz priloženog – odgovorom na pitanje „Što predstavlja dodatnu vrijednost Vašeg proizvoda/usluge? Što je to što Vas razlikuje od konkurencije?“ ispitanik Saponije rekao je: „Saponia je najveći proizvođač deterdženata i sredstava za čišćenje u regiji s tradicijom dugom preko 127 godina. Na tržištu je prisutna s nekoliko brendova (Faks helizim, Ornel, Arf, Likvi, Kalodont, Nila) koji su postali sinonim za određenu kategoriju proizvoda i, unatoč snažnom pritisku globalnih brendova, imaju visoke tržišne udjele. Saponia je jedna od rijetkih domicilnih kompanija koja nije izgubila bitku sa snažnim pritiskom konkurencije multinacionalnih kompanija što je dodatna vrijednost proizvodima, a snagu brendova Saponije potvrđuje i lojalnost novih generacija potrošača“, čime je dao do znanja koliku tržišnu moć Saponia ima i na koji način poduzeće to postiže.

Teško bi to bilo ostvarivo da Saponia nije orijentirana i prema svojim zaposlenicima koji također pružaju dodanu vrijednost samom poduzeću. Upravo to se može vidjeti i iz stava ispitanika Saponije koji je odgovorio kako je zadovoljstvo zaposlenih izuzetno važno na svim razinama poslovanja i odlučivanja jer je to pokretač motiviranosti za osobno napredovanje i, u konačnici, za napredak tvrtke, što ne bi bilo moguće da Saponia ne upravlja vrijednostima organizacije koje su prikazane na slici 5, a odnose se na planiranje i prepoznavanje vrijednosti, razvoj organizacijskih vrijednosti, komuniciranje vrijednosti i u konačnici održavanje razvijenih vrijednosti. Međutim, da bi se postigle takve vrijednosti unutar poduzeća potrebno je poticati međusobnu motivaciju i stimuliranje timskog rada. Kako bi se dobio uvid u djelovanje Saponije prilikom timsko usmjerenog rada postavljeno je pitanje: „Smatrate li da Vaše poduzeće potiče timski rad, ako je odgovor DA molimo Vas da navedete na koji način?“. Saponia potiče vrijednosti na pravilan način, odnosno fokus stavlja na komunikaciju među

zaposlenicima i partnerima jer shvaća važnost faze komuniciranja vrijednosti kako bi se upravo te vrijednosti mogle prenositi i izvan poduzeća koje je veličine kao što je Saponia i upravo to se može primijetiti iz odgovora ispitanika Saponije: „DA. Za realizaciju projekata izuzetno je bitan timski rad i koordinacija svih službi koje su uključene u projekt. Takav način rada se u Saponiji primjenjuje te se imenuju timovi za određene projekte, dok je u svakodnevnom radu uobičajena komunikacija svih službi koje sudjeluju u rješavanju određenih problema i zadataka“. No, kao što je u radu navedeno, Silverthone (2004) je došao do zaključka da organizacije nemaju vrijednosti same po sebi nego da one dolaze iz očekivanja i vrijednosti pojedinaca koji u toj organizaciji rade što pokriva mnoge utjecajne čimbenike poput organizacijskih promjena, konfliktnih situacija, razvijenih običaja i rituala te same kompenzacije koja utječe na zadovoljstvo zaposlenika u organizaciji.

Međutim što se tiče organizacije Saponije i njihovih utjecaja od strane zaposlenika i na zaposlenike, malo je reći da navedeni čimbenici imaju veliku moć utjecaja na zaposlenike, a zatim i na samo poslovanje. Naime, zaposlenici Saponije se rijetko nalaze u konfliktnim situacijama te ne stvaraju utjecaj na poslovanje sa svojim razvijenim običajima i ritualima iz razloga što je sama organizacijska struktura stalno kontrolirana pored toga što se neprestano potiče međusobna komunikacija. Također mali utjecaj ima i promjena načina kompenzacije zbog same plaće koju zaposlenici primaju s kojom su većinom zadovoljni. Dok se s druge strane, primjećuje veliki utjecaj od strane zaposlenika prilikom prihvaćanja organizacijskih promjena koji su izgleda malo teže prihvaćeni, moguće iz razloga navika zaposlenika koje je potrebno postepeno mijenjati kako se mijenjaju i organizacijski procesi.

Za razliku od prethodna dva poduzeća, Bonavia je opsegom ljudi manja organizacija, no i u ovom su poduzeću ljudi jedan od glavnih elemenata organizacije. Na temelju provedenog upitnika, kao u prethodna dva poduzeća, sa ispitanikom Bonavie, zaključuje se kako organizacijska struktura ima elemente i klasične i organske strukture, no više naginje organskoj. Kako direktor poduzeća Bonavia, navodi, tvrtka nije strogo hijerarhijski organizirana, no postoji nužna organizacija unutar poduzeća koja je potrebna kako bi se poslovanje nesmetano obavljalo. Organizacijsku strukturu tvrtke čini Uprava koja se sastoji od članova uprave, a tvrtka je podijeljena na odjele proizvodnje, nabave, prodaje, marketinga, izvoza, financija, pravnih i kadrovskih poslova, logistike i transporta (nadležan direktor). Budući da se poduzeće bavi proizvodnjom proizvoda koji osim izgleda zahtijeva ispunjenje tržišnih potreba i što se tiče udobnosti, efikasnosti, održivosti, timski se rad smatra izrazito bitnim za dobro i kvalitetno postizanje tih ciljeva. Timski se rad primjenjuje u gotovo svim projektima, a zaposlenici svih

odjela međusobno su povezani stvarajući jedinstvene proizvode. Upravo mogućnost stvaranja unikatnih proizvoda jedna je od dodanih vrijednosti Bonavia poduzeća. Ispitanik ovog poduzeća, u ovom pogledu ističe kvalitetu, vrhunski dizajn i pristupačne cijene koje tvrtka godinama nudi kupcima. Za razumijevanje poslovanja organizacije, ključno je da svi zaposlenici budu upućeni u ciljeve i procese iste, a u poduzeću Bonavia zaposlenici se o konkretnim ciljevima i procesima educiraju i informiraju sastancima sa direktorom i poslovođama koji se odvijaju po potrebi, ali uglavnom jednom tjedno, dok se partneri o istom izvještavaju kroz prezentacije i sastanke. Na postavljeno pitanje iz upitnika: „Smatrate li da ispunjavanjem svojih osobnih poslovnih ciljeva doprinosite radu cijele organizacije?“, ispitanik Bonavia poduzeća odgovara potvrdno, a ispunjavanje osobnih ciljeva u proporcionalnom je odnosu sa zadovoljstvom zaposlenika koje ispitanik ističe kao izrazito bitno na svim razinama unutar tvrtke. Ono što naglašava je kako u poduzeću kao bitan interni čimbenik koji utječe na motivaciju zaposlenika ka boljem ostvarenju osobnih i kolektivnih ciljeva je, ističu, osim plaće, dobru radnu klimu, timski rad i suradnja, ali i postavljanje izazovnih ciljeva. Ispitanik ovog poduzeća smatra kako Bonavia svoje poslovne ciljeve postavlja visoko, ali ih uspjeva uspješno ostvariti usmjeravajući se tako na razvoj i napredak. Upravo dobru radnu klimu unutar ovog poduzeća potvrđuje i podatak kako se timovi unutar organizacije vrlo rijetko nalaze u konfliktnim situacijama. Najbitnijim eksternim utjecajem ispitanik Bonavia poduzeća ističe uvođenje novih tehnologija u proizvodnju, a jednako važnim smatra ekonomske činitelje te političku i pravnu okolinu. Manje izraženim utjecajem na organizaciju smatra stavove, obrazovanje, vjerovanja i običaje ljudi, a još manje bitnim društveno odgovorno ponašanje i etičko okruženje.

## 5. Zaključak

U ovom radu obrađena je tema Organizacijski procesi. Organizacijski procesi se temelje na organizacijskoj strukturi, organizacijskim ciljevima, utjecaju vanjske i unutarnje okoline na poduzeće, organizacijskoj kulturi i na organizacijskim vrijednostima. Također, na cjelokupne organizacijske procese veliki utjecaj imaju menadžment i rukovodstvo, te zaposlenici. Menadžment i rukovodstvo prenose zaposlenicima organizacijske ciljeve, strategiju poslovanja i organizacijske vrijednosti. Zaposlenici su temelj poduzeća i oni prenose te vrijednosti u okolinu. Organizacijska kultura se temelji na zajedničkim vrijednostima u organizaciji koje utječu na ponašanje svih zaposlenika koji rade u organizaciji. To se odnosi na zaposlenike od menadžmenta pa sve do zaposlenika na najnižim razinama. Zbog toga su i organizacijske vrijednosti zapravo temeljni element organizacijske kulture.

U radu su analizirana tri odabrana lokalna poduzeća, a to su Kandit, Saponia i Bonavia. Sva tri poduzeća proces stvaranja vrijednosti u organizaciji vrše kroz upravljanje ljudskim resursima i kroz upravljanje kvalitetom. Sva poduzeća imaju misiju i viziju koja vodi tome da postanu lideri u svom području. Odabrana poduzeća ostvaruju i svoje organizacijske ciljeve i imaju dobit u poslovanju, odnosno uspješno posluju. Često se događa da su organizacijske vrijednosti postavljene samo u teoriji, što u ovim poduzećima nije slučaj. Tome u prilog ide i činjenica da su sva tri poduzeća vrlo traženi poslodavci, što pokazuje da se sustav vrijednosti u organizaciji poštuje, kao i da je pronađena idealna ravnoteža između organizacijskih potreba i osobnih potreba zaposlenika.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. i sur. (1991): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb
2. Cingula, M., et.al. (2016): Organizacija, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Hernaus, T. (2016): Teorije organizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
4. Lazibat, T., Kolaković, M. (2004): Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Malbašić, I. (2018): Upravljanje organizacijskim vrijednostima, Školska knjiga, Zagreb
6. Robbins, S. (1993): Organizational Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs
7. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
8. Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
9. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
10. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011): Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi, Novi informator, Zagreb
11. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999): Organizacija, TIVA Tiskara, Varaždin

### Stručni članci i publikacije:

1. Gonan Božac, M. (2002): Planiranje strateških ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6
2. Jakelić, D. (2009): Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci, Ekonomski pregled, Vol. 60 No. 1-2
3. Mason, R.B. (2007): The external environment's effect on management and strategy, Management decision, 45, 1
4. Silverthone, C. (2004): The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, Leadership & Organization Development Journal 25(7):592-599

Internet:

1. Atlantic Grupa: Godišnje izvješće za 2013. godinu, <https://www.atlanticgrupa.com/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2013/Godi%C5%A1nje%20izvjesce%202013.pdf>
2. Bonavia-design.hr: O nama, <https://www.bonavia-design.hr/index.php/hr/>
3. Božić, A.(2017): Upravljanje ljudskim potencijalima, <http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2017/05/Bozic.pdf>
4. Hrvatska enciklopedija (2021): Organizacija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461>
5. Kandid.hr: O nama, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/>
6. Kandid.hr: Misija i vizija, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/misija-i-vizija/>
7. Kandid.hr: Korporativne vrijednosti, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/korporativne-vrijednosti/>
8. Kandid.hr: Ljudski potencijali, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/ljudski-potencijali/>
9. Kandid.hr: Politika kvalitete, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/politika-kvalitete/>
10. Kandid.hr: Povijest Kandita, <https://www.kandit.hr/hr/o-nama/povijest-kandita/>
11. Saponia.hr: O nama, <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/o-nama/>
12. Saponia.hr: Istraživanje i razvoj, <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/istrazivanje-i-razvoj/>
13. Saponia d.d. (2021): Godišnje konsolidirano izvješće za godinu koja je završila 31. prosinca 2020. godine zajedno s Izvješćem neovisnog revizora, <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/SAPN/FI-SAPN23791bc46886edc1ddccec03fee7c321.pdf>



## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Unutarnji čimbenici organizacije .....	5
Slika 2 Vanjski čimbenici organizacije .....	7
Slika 3 Elementi organizacijske strukture .....	9
Slika 4 Čimbenici organizacijske kulture .....	15
Slika 5 Faze upravljanja vrijednostima .....	19
Slika 6 Organizacijska struktura Atlantic Grupe .....	23
Slika 7 Kandid – logo poduzeća .....	24
Slika 8 Saponia – logo poduzeća.....	26
Slika 9 Upravljačka struktura Saponije .....	28
Slika 10 Bonavia – logo poduzeća .....	30

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Obilježja povezane i nepovezane diversifikacije.....	6
Tablica 2 Vrste klasičnih i organskih organizacijskih struktura .....	11
Tablica 3 Obilježja klasične i organske strukture .....	12
Tablica 4 Krajnje vrijednosti.....	17
Tablica 5 Instrumentalne vrijednosti .....	18
Tablica 6 Organizacijske potrebe i osobne potrebe.....	21

## PRILOZI

### Prilog 1. Pitanja provedenog Upitnika

1. Koliko zaposlenika se nalazi u Vašoj organizaciji?
  2. Na koji način sudionike organizacije (zaposlenike i partnere) educirate sa organizacijskim ciljevima i procesima?
  3. Smatrate li da Vaše poduzeće ima visoko postavljene poslovne ciljeve?
  4. Smatrate li da Vaše poduzeće ispunjava svoje poslovne ciljeve?
  5. Smatrate li da ispunjavanjem svojih osobnih poslovnih ciljeva doprinosite radu cijele organizacije?
  6. Smatrate li da je Vaša organizacija orijentirana na razvoj i napredak?
  7. Smatrate li da je Vaše poduzeće strogo hijerarhijski organizirano, objasnite?
  8. Na koji način je složena organizacijska struktura Vašeg poduzeća?
  9. Što predstavlja dodatnu vrijednost Vašeg proizvoda/usluge? Što je to što Vas razlikuje od konkurencije?
  10. Smatrate li da Vaše poduzeće potiče timski rad, ako je odgovor DA molimo Vas da navedete na koji način?
  11. Smatrate li da je Vašem poduzeću važno zadovoljstvo zaposlenika?
  12. Molimo Vas da navedete u kojoj se mjeri slažete sa sljedećim izjavama (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – djelomično se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – djelomično se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).
- Zaposlenici nemaju problem sa prihvaćanjem organizacijskih promjena.  
1      2      3      4      5
  - Timovi se često nalaze u konfliktnim situacijama.  
1      2      3      4      5
  - U organizaciji su razvijeni običaji i rituali između zaposlenika.  
1      2      3      4      5
  - Kompenzacije, osim plaće, nemaju veliki utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika u Vašoj organizaciji.  
1      2      3      4      5

**13.** Molimo Vas da poslažete vanjske čimbenike prema važnosti na utjecaj na organizaciju?  
(od najmanje prema najvećoj važnosti) 1 – najmanje važno, 5 - najvažnije

- Čimbenici ekonomskog okruženja (poput kamatne stope, stope inflacije, razine cijena)
- Uvođenje novih tehnologija u proizvodnju – tehnike, tehnologije i unapređenja uvjeta rada
- Stavovi, želje, očekivanja, stupanj obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi
- Politička i pravna okolina – zakonski okviri
- Društveno odgovorno ponašanje i etičko okruženje