

# ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO ELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

**Bišćan, Sara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:793313>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Sara Bišćan

**ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO  
ELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Sara Bišćan

**ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO  
ELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010231145

e-mail: sbiscan@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Studies Marketing

Sara Bišćan


**THE ORGANIZATION OF INTERNAL RELATIONS AS AN  
ELEMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Sara Bišćan

**JMBAG:** 0010231145

**OIB:** 66232250789

**e-mail za kontakt:** sbiscan1@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, marketing

**Naslov rada:** Organizacija unutarnjih odnosa kao element organizacijske strukture

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 09.09.2023. godine

Potpis Sara Bišćan

## **Organizacija unutarnjih odnosa kao element organizacijske strukture**

### **SAŽETAK**

Organizacija unutarnjih odnosa kao element organizacijske strukture ključni je aspekt uspješnog upravljanja organizacijama. U završnom radu na temu organizacija unutarnjih odnosa, istražuje se kako organizacije uspostavljaju efikasne odnose unutar svoje strukture radi postizanja optimalnog funkcioniranja i postizanja ciljeva. Rad započinje analizom same organizacije, njezinog oblikovanja i odnosa s menadžmentom. Definiranje tih pojmova omogućuje razumijevanje konteksta i važnosti organizacije unutarnjih odnosa u širem smislu. Analiziraju se različite razine upravljanja, kao i načini uspostavljanja jasnog lanca hijerarhije i autoriteta. Proučava se kako hijerarhijska struktura pridonosi usklađenosti, koordinaciji i efikasnosti unutar organizacije. Zatim se istražuje definiranje uloga i odgovornosti unutar organizacijske strukture. Analizira se proces određivanja specifičnih zadataka i odgovornosti za svakog člana organizacije. Proučavaju se tipične pogreške menadžera i upravljanje vremenom kako bi se osigurala jasnoća i usklađenost unutar organizacije. Komunikacija je ključni element organizacije unutarnjih odnosa, kako bi organizacije mogle osigurati otvorenu, učinkovitu i transparentnu komunikaciju među članovima tima. Suradnja je također važan aspekt organizacije unutarnjih odnosa, stoga se istražuje kako organizacije potiču suradnju među članovima tima i odjelima. Rad donosi zaključak o važnosti organizacije unutarnjih odnosa kao elementa organizacijske strukture. Utvrđuje se da uspješna organizacija ovisi o dobro strukturiranim unutarnjim odnosima – hijerarhiji, komunikaciji, suradnji te razvoju radne kulture. Ti čimbenici omogućuju bolje donošenje odluka, usklađivanje ciljeva i razvoj lidera, čime organizacija postaje konkurentnija i održiva. Naglašava se važnost uspostavljanja jasnih hijerarhijskih struktura, definiranja uloga i odgovornosti, uspostavljanja efikasnih mehanizama komunikacije i poticanja suradnje unutar organizacije. Na temelju ovog završnog rada, preporučuje se organizacijama da posvete pažnju organizaciji unutarnjih odnosa i ulože napore u poboljšanje ove metodologije. To će rezultirati boljom koordinacijom, efikasnošću i uspjehom organizacije u postizanju svojih ciljeva i ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu.

**Ključne riječi:** hijerarhija, komunikacija, menadžeri, organizacija, suradnja

# **The organization of internal relations as an element of organizational structure**

## **ABSTRACT**

Internal relationship organization, as a component of organizational structure, is a key aspect of successful organizational management. This thesis explores how organizations establish efficient relationships within their structure to achieve optimal functioning and goals. The thesis begins with an analysis of the organization itself, its design and its relationship with management. Defining these concepts enables a broader understanding of the context and importance of internal relationship organization. Various levels of management are analyzed, along with ways to establish a clear chain of hierarchy and authority. The hierarchical structure's contribution to alignment, coordination, and efficiency within the organization is examined. The study then explores defining roles and responsibilities within the organizational structure. The process of assigning specific tasks and responsibilities to each member of the organization is studied. Typical managerial mistakes and time management are analyzed to ensure clarity and alignment within the organization. Communication is a crucial element of internal relationship organization to ensure open, effective, and transparent communication among team members. Collaboration is also an important aspect of internal relationship organization, so the study explores how organizations foster collaboration among team members and departments. The thesis concludes on the importance of internal relationship organization as a component of organizational structure. It establishes that a successful organization relies on well-structured internal relationships - hierarchy, communication, collaboration, and the development of a positive work culture. These factors enable better decision-making, goal alignment, leadership development, making the organization more competitive and sustainable. Emphasizing the importance of establishing clear hierarchical structures, defining roles and responsibilities, implementing efficient communication mechanisms, and fostering collaboration within the organization. Based on this thesis, organizations are recommended to pay attention to internal relationship organization and invest efforts in improving this methodology. This will result in better coordination, efficiency and success in achieving organizational goals and gaining a competitive advantage in the market.

**Keywords:** communication, cooperation, hierarchy, managers, organization

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Uloga i značenje organizacije .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. Oblikovanje organizacijske strukture .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. Odnos organizacijske strukture i menadžmenta .....</b>	<b>8</b>
<b>3.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta .....</b>	<b>10</b>
3. 4. 1. Pojam i definiranje menadžmenta .....	11
3. 4. 2. Razine menadžmenta.....	12
3. 4. 3. Sustavi menadžmenta .....	13
3. 4. 4. Tipične pogreške menadžera i način upravljanja vremenom .....	13
<b>3. 5. Menadžerske funkcije .....</b>	<b>15</b>
3. 5. 1. Planiranje.....	15
3. 5. 2. Organiziranje .....	16
3. 5. 3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	17
3. 5. 4. Vođenje .....	18
3. 5. 5. Kontrola.....	19
<b>4. Rasprava.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>23</b>
<b>Popis literature.....</b>	<b>25</b>



## 1. Uvod

Organizacija unutarnjih odnosa ima ključnu ulogu u definiranju i oblikovanju organizacijske strukture svake organizacije. U suvremenom poslovnom okruženju organizacije se suočavaju s nizom izazova, a pravilna organizacija unutarnjih odnosa postaje sve važnija za uspješno upravljanje i funkcioniranje poslovne strukture. Organizacija unutarnjih odnosa odnosi se na uspostavljanje i upravljanje odnosima između različitih dijelova organizacije, uključujući strukturu, hijerarhiju, odgovornosti, ovlasti, komunikaciju i koordinaciju. Cilj organizacije unutarnjih odnosa je uspostaviti jasnu i učinkovitu strukturu koja omogućava svakom dijelu organizacije da obavlja svoje zadatke, razumije svoju ulogu i odgovornosti te uspostavi suradnju s ostalim dijelovima organizacije. Autori poput Žugaja, Mintzberga, Galbraitha, Sikavice i drugih istražuju organizacijsku strukturu i njenu važnost u poslovanju. Organizacijska struktura je ključna za uspjeh organizacije, unutarnji i vanjski čimbenici utječu na nju, pri čemu su unutarnji čimbenici pod kontrolom organizacije, dok vanjski čimbenici često zahtijevaju prilagodbu, a prilagodba je ključna za uspjeh. U postizanju uspješnosti organizacije, menadžment igra ključnu ulogu na svim razinama, uključuje usmjeravanje prema postizanju ciljeva i suradnju s ljudima. Organizacijska struktura i menadžment međusobno su povezani, s organizacijskom strukturom koja pruža okvir za djelovanje menadžmenta, dok menadžment utječe na donošenje odluka i suradnju unutar organizacije. Važno je razumjeti razliku između upravljanja i menadžmenta, gdje upravljanje obuhvaća podjelu rada, a menadžment uključuje procese planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. Kako bi se osigurala zdrava radna atmosfera i što uspješnije poslovanje, važno je razvijati vještine za upravljanje stresom, jer on uvelike ima utjecaj na organizacije. Menadžerske funkcije međusobno su povezane i ključne za što uspješnije upravljanje organizacijom, a njihova pravilna primjena dovodi do postizanja ciljeva i što uspješniju prilagodbu promjenama u okruženju.

## **2. Metodologija**

Glavni cilj ovog završnog rada je prikazati važnost organizacije unutarnjih odnosa kao element u organizacijskoj strukturi, povezanost organizacije upravljanja i menadžmenta kao i samih menadžerskih funkcija. Rad, kao teorijski dio, pojašnjava ulogu i značaj organizacijske strukture kao i odnos organizacijske strukture i menadžmenta te tipične pogreške menadžera i način upravljanja vremenom.

U završnom radu korištene su i prikupljene informacije/sekundarni podaci iz internetskih izvora i knjiga napisanih od strane domaćih i stranih autora, ali i znanstvena literatura iz baze podataka Google Scholar. Osim informacija prikupljenih gore navedenim putem, stečeno znanje kroz zadnje 3 godine studija, uveliko je pomoglo.

### **3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Hernaus (2009:10) kako je navedeno u radu Burtona i Obela (2004:166), navodi kako organizacijska struktura predstavlja način na koji su poslovi, ovlasti i zadaci raspoređeni unutar organizacije te se tako utvrđuju jedinice koje prikazuju podlogu pri donošenju odluka te međusobnu komunikaciju. Kako navode Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), organizacija unutarnjih odnosa je jedan od važnih elemenata organizacijske strukture, bavi se usklađivanjem odnosa među pojedincima, odjelima i timovima unutar same organizacije. Također, organizacija unutarnjih odnosa igra ključnu ulogu u oblikovanju radne kulture, komunikacije i suradnje same organizacije. Autori Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) također ističu, ako su pravilno uspostavljeni odnosi, mogu se postići prednosti poput poboljšanja suradnje, učinkovitog odlučivanja te motivacije kolektiva i radne kulture jer poboljšanom suradnjom, organizacija unutarnjih odnosa omogućuje da se na što jasniji i učinkovitiji način uspostavi komunikacija i suradnja dijelova organizacije, jer se tako potiče timski rad, dijeljenje ideja i znanja te se poboljšava sposobnost organizacije prilagodbi promjenama. Ako se naglasak stavi na učinkovito odlučivanje, važno je spomenuti da jasno definirane odgovornosti unutar organizacijske strukture omogućuju donošenje kvalitetnih odluka. Dobro uspostavljeni odnos omogućuje lak prijenos informacija, a donositelji odluka imaju pristup odgovarajućim informacijama kako bi spomenute odluke bile što ispravnije. Konačno, kako smatraju Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), organizacija unutarnjih odnosa lako može pridonijeti stvaranju izuzetno pozitivne radne kulture koja uvelike potiče motivaciju, a samim time i zadovoljstvo zaposlenika.

#### **3.1. Uloga i značenje organizacije**

Sikavica (2011) ističe kako riječ organizacija ima podrijetlo u grčkom izrazu „organon“, koji znači instrument ili alat, a kasnije se taj izraz počeo koristiti za označavanje organa ili dijelova tijela koji obavljaju specifične funkcije u organizmu svakog živog bića, te je od riječi „organon“ nastala riječ „organizam“. S obzirom na to da se organizam odnosi na živo biće s povezanim dijelovima, odnosno organima, koji učinkovito obavljaju svrhu tijela kao cjeline, slično kao što se organizam sastoji od organa, Sikavica (2011) objašnjava kako se organizacija sastoji od međusobno povezanih dijelova, a izraz „organon“ korišten je u raznim jezičnim kontekstima kako bi se stvorili izrazi koji opisuju građenje struktura, a u mnogim jezicima, izvedene su riječi

s korijenom „organon“. Autori Žugaj i dr. (2004) navode primjer kako, u latinskom jeziku postoji „organisatorius“ što znači organizacijski, kreativan dok „organizator“ može označavati urednika, a u njemačkom jeziku, riječi „organisieren“ i „organisation“ znače organizaciju, a u engleskom jeziku, slično tome, razvile su se riječi „organize“ i „organization“. Autori Žugaj i dr. (2004) također kao primjer ističu kako riječi „organizator“ i „organizacija“ u ruskom i hrvatskom jeziku dijele slična značenja, poput stvaranja okvira i organiziranja, govoreći o glagolu riječi „organizator“ označava se proizvodnja i uređivanje. Autori Žugaj i dr. (2004) ističu kako su se u hrvatskom jeziku razvili brojni sinonimi iz grčke riječi „organon“, stoga je važno primijetiti da su pojmovi nastali iz prefiksa „organon“ i da svaki od njih objašnjava različiti koncept.

Prema mišljenju Sikavice (2011), život se odvija u izrazito zauzetom svijetu, gdje je usporedba života s organizacijskim svijetom sasvim opravdana, a organizacije i organizacijski procesi igraju ključnu ulogu u suvremenom društvu jer ljudi obično pripadaju u nekoliko različitih skupina. Sikavica (2011) ističe kako to uključuje obitelj kao manju društvenu jedinicu, tvrtku u kojoj rade, različite zajednice u kojima je prisutno sudjelovanje te društvo u cjelini, a kombinirajući te aktivnosti s hobijima, druženjima i učenjem, broj organizacija u kojima se sudjeluje raste, a dobra organizacija nužna je za uspješnost obavljanja svih zadataka koji se očekuju unutar istih. Sikavica i Novak (1999) objašnjavaju kako su organizacije prisutne u svim fazama života, od rođenja do smrti, rađa se u institucijama poput bolnica, a život se odbija u domovima ili gradovima, bilo u Hrvatskoj ili nekoj drugoj državi. Također, Sikavica i Novak (1999) ističu kako se učenje i obrazovanje odvija kroz različite organizacije, poput vrtića, škola, fakulteta i cjeloživotnih obrazovnih institucija, a u svakodnevnim životima koriste se proizvodi i usluge koje pružaju različite organizacije, kao što su tvrtke, banke i zdravstvene ustanove, kao i samo putovanje s prijevoznim sredstvima kojima upravljaju organizacije, bilo da su to osobni aranžmani ili javni prijevoz. U današnjem organizacijskom svijetu, promjene organizacija igraju ključnu ulogu u donošenju značajnih promjena u životima i društvu, ističe Sikavica (2011) jer ako ne postoji zadovoljstvo s rezultatima koje organizacija postiže, može se pokušati promijeniti njezinu strukturu ili način djelovanja s obzirom na to da organizacije nisu bezazlene, imaju potencijal ostvariti veliko dobro ili zlo. Kako organizacije predstavljaju i podržavaju temeljne društvene ideale, Sikavica i Novak (1999) navode kako njihova promjena zahtijeva dublje društvene promjene jer unapređivanje društvene jednakosti, kao što je smanjenje razlika između ekonomskih mogućnosti muškaraca i žena te rasnih skupina, zahtijeva promjene organizacijskih procedura na radnim mjestima, u obrazovanju, zdravstvenom sektoru i drugim

bitnim područjima. Sikavica (2011) ističe kako su, kroz povijest, najznačajnije društvene promjene temeljene na organizacijama koje su igrale ključnu ulogu u stvaranju i rastu Rimskog Carstva, razvoju kapitalizma i socijalizma, te uspostavi kršćanskih, islamskih i židovskih vlasti. Bez uzimanja u obzir i razumijevanja organizacijskih konteksta, navodi Sikavica (2011), napori za rješavanje izazova poput odlaganja opasnog otpada, nezaposlenosti i drugih pitanja koja utječu na moderno društvo neće napredovati, stoga je ključno, mijenjajući organizaciju, shvatiti njezinu prirodu.

Sikavica (2011) smatra da sve što nas okružuje, a čovjekov je proizvod, organizacije su ili rezultati same organizacije, svaka organizacije je neponovljiva i jedinstvena, a uz sve navedeno, organizacija je još i diferencirana. Autori Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) proces odabira idealne organizacijske strukture navode kao izuzetno zahtjevan, a tvrdnja da organizacijska struktura proizlazi iz organizacijske izgradnje ima veliku važnosti i zaslužuje spomena. Naziva se procesom organizacijske izgradnje koji uključuje raspravu, analizu i poboljšanje nove organizacijske strukture, a ključno je, prema autorima Schermerhorn Jr. i Huntu (2022), osigurati postizanje svih ciljeva organizacije kako bi se postigao najviši standard. To uključuje, navode Schermerhorn Jr. i Hunt (2022), postizanje organizacijskih ciljeva, fokusiranje na ključne funkcije, preciznu analizu i raspodjelu resursa, racionalno korištenje kvalifikacija, fleksibilnost, odgovornost, specijalizaciju iskustava, timski rad i, što je najvažnije, osiguranje odgovarajuće komunikacije i informiranja. Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) napominju kako različiti pristupi uključuju klasični pristup koji naglašava produktivnost i poznat je kao znanstveni menadžment, s utvrđenim principima organizacije i upravljanja, a zatim slijedi bihevioristički pristup koji se razvija u dva smjera: znanost o ljudskom ponašanju i teorija ljudskih odnosa, s posebnim naglasak na ljudskoj dimenziji organizacije. Postoji, prema Sikavici (2011) sustavni pristup koji sagledava organizaciju kao cjelinu u kojoj su svi dijelovi povezani, a kontingencijski pristup je pristup koji prepoznaje da različite situacije zahtijevaju različite načine organiziranja te da ne postoji univerzalno najbolji način organiziranja.

### **3.2. Oblikovanje organizacijske strukture**

Autori Žugaj i dr. (2004) navode kako je latinska riječ "struere" korijen organizacijske strukture koja opisuje strukturu, sastav i strukturu organizacije. Ova struktura, koja je uglavnom trajna, prema autorima Žugaj i dr. (2004), zahtijeva ravnotežu s unutarnjim i vanjskim čimbenicima

da bi bila uspješna, a zbog svoje važnosti organizacijska struktura postala je predmet proučavanja mnogih znanstvenika. „Struktura organizacija se može jednostavno definirati kao ukupni zbroj načina na koji dijeli svoj rad na različite zadatke i zatim ostvaruje koordinaciju među njima“ (Mintzberg, 1979). Postoji nekoliko pristupa i načina za oblikovanje organizacija. Prema Galbraithu (2014), izdvajaju se dva glavna pravca koja su se razvile u 1950-ima i 1960-ima. Prvi je nastao u SAD-u pod vodstvom Alfreda Chandlera, koji je u svom djelu "Strategy and Structure" naglasio da se dizajn organizacije razlikuje ovisno o strategiji organizacije, koristeći top-down pristup. Drugi pravac je nastao u Europi pomoću Erica Trista (Trist i Murray, 1993), koristeći bottom-up pristup u procesu oblikovanja organizacije, fokusirajući se na usklađenost.

Sikavica i Novak (1999) navode kako organizacijsku jedinicu poslovnog sustava čine osobe i skupine pojedinaca u međusobno korisnim odnosima i funkcionalno povezanim poslovima. Također, prema autorima Sikavice i Novaka (1999), organizacijska jedinica može obuhvaćati sve gospodarske djelatnosti koje su obuhvaćene jedinstvenim poslovnim sustavom ili tehnički organiziranom pravnom cjelinom poduzeća. Osnovni elementi organizacije, kao što su radna mjesta, društvene grupe, pojedinci, veze između zadataka i pojedinaca, funkcionalne ili ekonomske jedinice te članovi poslovne mreže, proizlaze iz razumijevanja organizacijske strukture, konstatira Sikavica (2011), dok sam proces organizacije uključuje sustav kontrole, razvoja, unapređenja i planova praćenja. Danas se, prema autorima Sikavice i Novaka (1999), izraz formalna organizacijska hijerarhija često koristi za opisivanje planirane podjele dužnosti, prava i odgovornosti s odgovarajućim mjestima u lancu zapovijedanja, a stabilnost, predvidljivost i prilagodljivost ovog lanca privukli su pozornost organizacijskih teoretičara. Proces oblikovanja organizacijske strukture simbolizira stvaranje hijerarhije u organizaciji kao sredstva koordinacije, ističu autori Žugaj i dr. (2004), a planiranje u oblikovanju organizacijske strukture obično se dijeli na četiri logična dijela. Međutim, autori Sikavica i Novak (1999) ističu kako je primijećeno da mnoge organizacije ne usvajaju strukturiranu poslovnu analizu ili specifične sustavne organizacijske odjele, a trebale bi jer organizacijska struktura poduzeća ima promjenjiv aspekt zbog potrebe za prilagodbama. Osobito česte promjene zahtijevaju razvoj i modificiranje organizacijske strukture u skladu s elementima organizacije, a sposobnost učinkovite organizacije jamči smanjenje vremena potrebnog za obavljanje složenih zadataka, navode autori Sikavica i Novak (1999), što dovodi do smanjenja ukupnih troškova konačnog proizvoda, jer se uštede nastale adekvatnom organizacijom mogu dalje preusmjeriti u druge

dijelove organizacije radi boljeg korištenje, pri čemu cjelokupno poslovanje ima koristi od ovog procesa.

Galbraith i Kates (2007) ističu kako se organiziranje smatra jednom od ključnih menadžerskih dužnosti jer ima ključnu ulogu u djelovanju i formiranju organizacije, a menadžment mora pažljivo odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu kako bi se učinkovito nosio s izazovima u okruženju, zadovoljio zaposlenike i istaknuo kvalitetu rada. Mnogi čimbenici utječu na dizajn organizacijske strukture, a iako su različiti, svi utječu na izbor organizacijske strukture, iako ne na isti način, konstatiraju Galbraith i Kates (2007), a oni čimbenici koji imaju dominantan utjecaj odredit će vrstu organizacijske strukture i bit će presudni za oblikovanje, dok će ostali čimbenici biti sekundarni.

Organizacijski čimbenici dijele se u dvije osnovne skupine: interni i eksterni. Mintzberg (1979) navodi da bez obzira radi li se o vanjskim ili unutarnjim čimbenicima, važno je kako oni utječu na tvrtku, a ne svrstavaju li se u vanjske ili unutarnje, međutim, podjela je važna zbog utjecaja koji svaki faktor ima na tvrtku. Mintzberg (1979) nadalje objašnjava kako su unutarnji i vanjski organizacijski elementi međusobno povezani, što dovodi do zaključka da promjene u jednom elementu automatski utječu na promjene u drugom i strukturi poduzeća. Za razliku od unutarnjih čimbenika, koji su pod kontrolom poduzeća, vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno i zahtijevaju prilagodbu poduzeća. U početku se, ističu Sikavica i Novak (1999), najveća pozornost usmjeravala na unutarnje čimbenike organizacije, no s vremenom i promjenama uvjeta poslovanja okruženje je postajalo sve turbulentnije i kompleksnije pa se sve više pozornosti posvećivalo vanjskim čimbenicima okruženja. Sikavica i Novak (1999) navode kako prema jednoj od najpoznatijih tehnika, postoje dva načina oblikovanja organizacijske strukture: "odozdo prema gore", gdje se osnovni radni zadaci formiraju na najnižim razinama organizacije, i "odozgo prema dolje", gdje menadžment postavlja globalne ciljeve i oblikuje ih u pojedinačne zadatke. Prethodno navedeni autori Sikavica i Novak (1999) iznose kako je važno napomenuti da zbog raznih promjena poduzeća ne mogu uvijek zadržati istu organizacijsku strukturu te da je ključ uspjeha u prilagođavanju okolnostima kako bi organizacija ostala uspješna.

Autori Žugaj i dr. (2004:149) navode kako treba stalno tražiti odgovore na pitanja:

1. Koji činitelji utječu na oblikovanje organizacije?
2. Na koji način promjena djelovanja pojedinih činitelja utječe na organizaciju?
3. Kakvo značenje imaju organizacijske promjene za uspješnost poduzeća?

Galbraith, J.R. (2014) navodi kako mnogi čimbenici utječu na organizacijsku strukturu korporacije, a stupanj složenosti i centralizacije u organizaciji odražava njezinu organizacijsku strukturu. Oblikovanje organizacijske strukture, prema Sikavici (2011) predstavlja ključan poslovni izbor jer, ako nije adekvatno prilagođena poduzeću i njegovom okruženju, može otežati kontrolu i općenito upravljanje, a dosadašnji dokazi upućuju na zaključak da ne postoji jedna idealna organizacijska struktura, već je cilj postići što veću učinkovitost. Učinkovita organizacija mora osigurati ostvarivanje ciljeva poduzeća, optimalnu podjelu rada unutar organizacije, racionalno korištenje kvalifikacija, specijaliziranih znanja i iskustava, učinkovito iskorištavanje svih resursa te prema Hernausu (2009) održavati odabranu strategiju. Nadalje, organizaciju treba temeljiti, konstatiraju Žugaj i dr. (2004), na efikasnom informacijskom i komunikacijskom sustavu.

Sikavica (2011:231) ističe kako je organizacijska struktura „rezultat i posljedica odgovarajuće strategije pa će se organizacijski oblik prilagođavati promjenama strategije, odnosno organizaciji će biti potrebno ažurirati se u skladu s novim strategijama.“

Strategija, prema Galbraith i Kates (2007), predstavlja ključni faktor za uspjeh poduzeća, određuje misiju i viziju organizacije te postavlja smjer rasta poduzeća i definira smjernice za ponašanje i rad zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Od velike je važnosti, ističu prethodno navedeni autori, jer olakšava odabir i donošenje odluka, obzirom na ograničene resurse kojima organizacija raspolaže, a kako su resursi ograničeni, jasnija definicija strategije postaje nužna. Hernaus (2009) konstatira kako se organizacije se suočavaju s bezbroj mogućnosti, ali i s limitiranim resursima koji ih prisiljavaju na izbor, a izbori utječu na organizacijsku strukturu.

### **3.3. Odnos organizacijske strukture i menadžmenta**

Rupčić (2018) objašnjava kako u postizanju uspješnosti, menadžment ima ključnu ulogu i prisutan je na različitim društvenim razinama – od države i vlade do pojedinačnih organizacija, a ova funkcija je bitna neovisno o vrsti organizacije - bila ona privatna, javna, s profitom ili bez njega te na bilo kojoj hijerarhijskoj razini unutar organizacije (nižoj, srednjoj, najvišoj). Suština mu, konstatira Rupčić (2018) leži u usmjeravanju prema postizanju ciljeva, ostvarenih suradnjom s ostalim ljudima, a odnos između organizacijske strukture i menadžmenta ključan je aspekt svake organizacije te predstavlja bitan element u području upravljanja i



organizacijskih znanosti. Vaughn Blankenship i Miles (1968:107) tvrde da organizacijska struktura i menadžment imaju duboko međusobno povezan odnos koji utječe na uspješnost organizacije. Sikavica (2011) u svom radu iznosi kako sama struktura organizacije obuhvaća način na koji su zadaci i odgovornosti raspoređeni unutar organizacije, uključujući hijerarhiju, timove i različite dijelove organizacije i taj odnos također utječe na način donošenja odluka, komunikaciju unutar organizacije i postizanje suradnje. S druge strane, menadžment obuhvaća proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole resursa kako bi se postigli ciljevi organizacije na što učinkovitiji način, navodi Rupčić (2018), a menadžeri imaju odgovornost donošenja odluka, motiviranja zaposlenika, upravljanja promjenama, osiguranja uspješnog vođenja organizacije te rješavanja problema. Postoji nekoliko načina na koje su povezani menadžment i organizacijska struktura. Prvo, organizacijska struktura, ističe Hernaus (2009) pruža okvir unutar kojeg menadžment djeluje, određujući hijerarhiju, raspodjelu poslova i odgovornosti te utječući na donošenje odluka. A kao primjer, Hernaus (2009) navodi kako u hijerarhijskoj strukturi, menadžeri imaju jasno definirane odgovornosti i ovlasti prema svojim podređenima te mogu oblikovati organizacijsku strukturu, imaju slobodu donošenja odluka o stvaranju novih timova, rekonstruiranju ili mijenjanju linija autoriteta kako bi što bolje postigli usklađenost s ciljevima organizacije.

S druge strane, Vaughn Blankenship i Miles (1968:118) tvrde da organizacijska struktura može utjecati na učinkovitost menadžmenta jer jasnija struktura može olakšati donošenje odluka, komunikaciju i suradnju unutar organizacije. Loše dizajnirana struktura, kako navode Vaughn Blankenship i Miles (1968) može otežati djelovanje menadžmenta i dovesti do raznih problema, poput spore donošenja odluka ili nedostatka suradnje između odjela stoga će razumijevanje menadžmenta biti olakšano ako se u početku razjasne pojmovi upravljanja, rukovođenja i izvršenja. Rupčić (2018) navodi kako nije riječ o specifičnim ulogama, već o procesu upravljanja koji se provodi u različitim okolnostima, dok je osoba koja posjeduje materijalne resurse sastavni dio tog upravljačkog procesa, dok s druge strane, menadžment, kao širi pojam, uključuje rukovođenje kao izvršnu aktivnost, te postoji veza između upravljanja i menadžmenta. Tehnička podjela rada čini osnovu menadžmenta, dok je vlasništvo osnova upravljanja te je važno je naglasiti da, prema Rupčić (2018) funkcija kontrole i menadžmenta postaje potrebna kad god se rad dijeli, jer većina zaposlenika obavlja izvršne poslove, dok manji dio obavlja poslove planiranja, usmjeravanja, organiziranja i kontrole.

Autori Sikavica i Novak rukovođenje objašnjavaju kao „određeno upravljanjem, odnosno nositelji funkcije upravljanja određuju i nositelje rukovodeće aktivnosti u poduzeću.

Promjenom nositelja funkcije upravljanja mijenjali su se i nositelji rukovodeće djelatnosti“ (Sikavica i Novak 1999:456-472). U početku, konstatira Rupčić (2018), upravljanje je obavljao samostalni poduzetnik koji je istovremeno bio i izvršitelj jer je koristio vlastita sredstva, a kako se podjela rada produbljuje, posebno u tehničkom sektoru, upravljanje više nije promatrano kao zasebna funkcija, već postaje odgovornost određene skupine ljudi, odnosno menadžera. Sve složenije proizvodne i komercijalne odgovornosti, prema prethodno navedenom autoru Rupčić (2018) zahtijevaju angažiranje specijaliziranog osoblja, što stavlja rukovoditelje u povlašten položaj. Rupčić (2018) u svom radu navodi kako je iznimno teško pronaći odgovarajuću riječ u hrvatskom ili bilo kojem drugom jeziku koja bi zadržala suštinu menadžmenta i kako je, osim toga, jasno je da su menadžment i rukovođenje sinonimi, s obzirom na činjenicu da nalikuju temeljnim funkcijama upravljanja, kada se uzme u obzir značenje pojma menadžment. Izrazi menadžment i rukovođenje mogu biti povezani ili se podudarati, a upotreba oba izraza u širokom i dvosmislenom smislu sugerira da se vodstvo može primijeniti na bilo koju razinu tvrtke.

### **3.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta**

Svaka organizacija, prema Sikavici i Novaku (1999) bez obzira na njezinu veličinu, ima ključnu komponentu u organizaciji upravljanja i menadžmenta, a bavi pitanjem organizacije upravljanja i menadžmenta, ali i problemima međuljudskih odnosa. Prema Schermerhornu Jr. i Huntu (2022), važan je način na koji se strukturira upravljačka funkcija, uspostavljaju menadžerske uloge i odgovornosti te se provode procesi donošenja odluka radi postizanja uspjeha i ostvarivanja ciljeva organizacije.

Specifični zadaci ovise o razini menadžmenta, Rupčić (2018) kao primjer navodi kako je vrhovni izvršni direktor odgovoran za donošenje strateških odluka i vođenje organizacije prema postavljenim ciljevima, dok je središnjem menadžmentu glavni fokus na planiranju, organizaciji i vođenju operativnih aktivnosti. Autori Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) također iznose kako prve linije menadžmenta nadziru izvršenje zadataka na najnižoj razini i obično su uključene u upravljanje timovima.

Autori Žugaj i dr. (2004) navode kako planiranje obuhvaća postavljanje ciljeva i razvoj strategija za njihovo postizanje, a suprotno tome, organiziranje se odnosi na raspodjelu resursa,

definiranje odgovornosti i stvaranje uvjeta za postizanje ciljeva. Nadalje, prema prethodno navedenim autorima Žugaj i dr. (2004), vođenje uključuje motiviranje zaposlenika, usmjeravanje njihovih aktivnosti te pružanje podrške, dok kontrola služi praćenju rezultata, usporedbi s ciljevima i poduzimanju korektivnih mjera kako bi se postigli željeni rezultati. Organizacijska kultura odražava zajedničke vrijednosti, uvjerenja i norme unutar organizacije te ima snažan utjecaj na organizaciju upravljanja i menadžmenta, uključuje razvoj pozitivne radne atmosfere, poticanje otvorene komunikacije i usvajanje etičkih standarda. Uz to, prema Sikavici i Novaku (1999), organizaciju upravljanja i menadžmenta treba krasiti sposobnost brze prilagodbe pošto se u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije suočavaju s konstantnim promjenama, kao što su tehnološki napredak i promjene na tržištu. Rupčić (2018) navodi kako upravljanje promjenama postaje ključan aspekt organizacije upravljanja i menadžmenta kako bi organizacija bila sposobna prilagoditi se novim uvjetima i ostati konkurentna. Prema mišljenju Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) učinkovita organizacija upravljanja i menadžmenta omogućuje organizaciji da ostvari svoje ciljeve, bude konkurentna i prilagodljiva u dinamičnom poslovnom okruženju.

### 3. 4. 1. Pojam i definiranje menadžmenta

Definiranje menadžmenta nije jednostavno jer postoji mnogo definicija iz različitih izvora i autora. Autori Sikavica i Bahtijarević-Šiber menadžment definiraju kao „proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004:19), dok s druge strane, menadžment se prema Hrvatskoj književnoj enciklopediji (2021) objašnjava kao „djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva“ (Hrvatska književna enciklopedija 2021). Svakako, prema jednom od najčešćih shvaćanja, smatra „disciplinom koja pomaže pri upravljanju u vanjskim promjenama u poslovnom okruženju i onima unutar vlastite organizacije“ (Magretta, 2012:10-11). Preko šest desetljeća, Drucker (2005), otac modernog menadžmenta, posvetio je svoje vrijeme analizi ekonomije te se ne smije izostaviti njegova teza koja govori da je menadžment moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba.

Rupčić (2018) objašnjava kako menadžeri vode tim prema željenim rezultatima, koristeći organizacijske potencijale kako bi osigurali postizanje ciljeva organizacije, a kroz dodjelu

zadataka zaposlenicima, vode organizaciju prema svrsi i ciljevima. Učinkovito planirane aktivnosti, konstatira Rupčić (2018), pomoći će radnicima da doprinesu ostvarenju ciljeva organizacije jer menadžment ima za cilj promovirati individualno ponašanje koje podržava organizaciju, ubrzava postizanje ciljeva i smanjuje strahove od izazova na putu prema tim ciljevima. Menadžeri moraju uvijek imati na umu organizacijske ciljeve jer proces upravljanja naglašava postizanje istih, a to uključuje korake koje menadžeri poduzimaju kako bi ostvarili ciljeve organizacije i stjecanje znanja potrebnog za uspješno upravljanje. Magretta (2012) smatra da se izraz menadžmenta može odnositi i na profesiju koja se fokusira na vođenje i usmjeravanje organizacija ili na određene osobe koje vode i usmjeravaju organizaciju. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) u svom radu navode kako je upravljanje proces organizacijskih ciljeva kroz suradnju s ljudima i drugim organizacijskim potencijalima, a usporedba ove definicije s definicijama koje nudi nekoliko suvremenih znanstvenika iz područja menadžmenta ukazuje na opće slaganje da menadžment obuhvaća tri glavne karakteristike – proces koji uključuje niz povezanih radnji, proces koji uključuje i koncentrira se na postizanje organizacijskih ciljeva i proces koji podrazumijeva rad s i kroz ljude te druge organizacijske potencijale kako bi postigao zacrtane ciljeve.

Govor o vještini upravljanja je neizostavan u svakom uvodu u područje menadžmenta, ona predstavlja sposobnost vođenja tima i korištenja organizacijskih potencijala kako bi se ostvarili ciljevi. Rupčić (2018) iznosi kako poduzeća često fokusiraju različite akcije kako bi unaprijedila vještine svojih menadžera i osigurala uspjeh, no, budući da se posjedovanje upravljačkih vještina smatra ključnim za menadžerski uspjeh, učenje o njima i razvoj istih su od presudne važnosti.

### 3. 4. 2. Razine menadžmenta

Kako se saznaje od Schroedera i Goldsteina (2018), svako poduzeće ima organizacijsku strukturu s različitim bojema razina upravljanja koje ovise o nizu organizacijskih karakteristika, uključujući vrstu same organizacije kao i njezinu „dubinu“ ili „visinu“. Sikavica i Novak (1999:139) navode kako unatoč cilju da organizacijska struktura bude što decentraliziranija i manje slojevita kako bi bila učinkovita, postoji mnogo mogućih razina upravljanja unutar organizacije koje se mogu raspravljati i te razine upravljanja mogu biti podijeljene u četiri

dijela: rukovodstvo najviše razine, starije rukovodstvo, viši srednji menadžment i niži srednji menadžment.

Iz prethodno navedenog, prema autorima Sikavici i Novaku (1999:401), zaključuje se kako se razine mogu podijeliti u tri široke kategorije - vrhovno, srednje i najniže rukovodstvo. Razlikovanje između ovih različitih razina upravljanja je ključno, ne samo s aspekta hijerarhije, već i zbog različitih uloga koje su dizajnirane za svaku razinu. Svaka razina upravljanja i njezini menadžeri bi trebali obavljati svoje uloge i zadatke te ih ne bi trebalo miješati. Utvrđeno je prema Schroederu i Goldsteinu (2018) da menadžeri najviše organizacijske razine većinu svog slobodnog vremena provode organizirajući, manje planirajući, a najmanje vodeći i regulirajući.

### 3. 4. 3. Sustavi menadžmenta

Prema Hernausu (2009:10) sustavi upravljanja povezani su usko s organizacijskom strukturom, obuhvaćena su pitanja vezana uz donošenje odluka, provođenja kontrole, komunikacije i upravljanja znanjem. Autori Sikavica i Novak (1999:413) navode kako postoje dvije temeljne grupacije: klasični i moderni sustavi menadžmenta, iako se mogu primijetiti razlike u tome što se svrstava u jedan ili drugi sustav. Prethodno navedeni autori objašnjavaju kako klasični sustavi menadžmenta obuhvaćaju linijski, funkcijski i štabno-linijski sustav, a među najpoznatije moderne sustave menadžmenta spadaju projektne i matrične organizacijske strukture. Iako je linijski sustav najstariji i uspostavlja hijerarhijski red, poznat je po primjeni u državnim organizacijama i vojsci. Međutim, iznosi Rupčić (2018) kako je postalo nemoguće da jedan menadžer bude stručnjak za toliko širok raspon informacija, taj sustav nije mogao pružiti učinkovito upravljanje te je zbog toga razvijen funkcijski sustav upravljanja, gdje svaki menadžer djeluje kao specijalist za razna područja, kako bi nadoknadio nedostatke linijskog sustava. Nadalje, Rupčić (2018) iznosi kako štabno-linijski sustav kombinira prednosti prethodna dva sustava, koristeći prednosti jednog i smanjujući slabosti drugog, a razvoj projektne organizacijske strukture doveo je do nastanka projektnog sustava, a matrični sustav se koristi kada postoji matrična organizacijska struktura, koja podrazumijeva podjelu ukupne zadaće poduzeća na upravljanje i specijalizirane funkcionalne jedinice.

### 3. 4. 4. Tipične pogreške menadžera i način upravljanja vremenom

Prema Hartleyu (2010), svaki stil upravljanja, kao i način na koji se vode zaposlenici, utječe na ponašanje zaposlenika ili podređenih. Autori Čamdžija (2020) navode kako broj suradnika raste, a vjeruje se da se i do 50% njih može „zatvoriti u sebe“ zbog pogrešaka rukovođenja, dobiti ili dati otkaz. Prethodno navedeni autori Čamdžija (2020) također ističu važnost njegovanja i rada na što boljim i pozitivnijim međuljudskim odnosima između nadređenih i podređenih, ali nažalost, mnogi menadžeri čine uobičajene pogreške koje ne zadovoljavaju zaposlene. Kako bi se izbjegle neugodne situacije, menadžeri bi trebali imati pravilan odnos prema zaposlenicima tijekom komunikacije s njima, izbjegavajući sljedeće pogreške: nedostatak komunikacije, jer nejasna komunikacija vodi do nesporazuma i nedovoljnog razumijevanja ciljeva. Također, nepravilna i neadekvatna podjela zadataka i odgovornosti, prema gore navedenim autorima, može rezultirati preopterećenjem menadžera i nedovoljnim razvojem vještina u timu, stoga Hernaus (2009) navodi kako se menadžeri trebaju fokusirati na najvažnije probleme u organizaciji.

Menadžeri se često suočavaju s izazovima učinkovitog raspoređivanja vremena, navodi Hartley (2010), a neke uobičajene pogreške podrazumijevaju nedostatak prioriteta, preopterećenost rasporedom, nedovoljno planiranje i prekide u radu te dekoncentraciju. Naime, prema Hartleyu (2010), nedovoljno postavljanje prioriteta i neusklađivanje vremena s najvažnijim zadacima može rezultirati gubitkom fokusa, dok previše zadataka može dovesti do osjećaja preopterećenosti, stresa i nemogućnosti da se zadaci obave u roku, a nedostatak jasnog planiranja i rasporeda vremena može rezultirati kaotičnim radnim okruženjem i zaboravljanjem važnih rokova. Česti prekidi, nepotrebni sastanci i ometanja također mogu oduzeti vrijeme i ometati koncentraciju potrebnu za obavljanje važnijih i prioritetnijih zadataka stoga upravljanje vremenom zahtijeva disciplinu, organizaciju i kontinuiranu praksu kako bi se postigli optimalni rezultati i kako bi menadžeri mogli bolje upravljati svojim zadacima i postizati ciljeve.

Budući da je stres relativno nov pojam, prema Hartleyu (2010), njegov utjecaj na menadžere i zaposlenike još uvijek nije u potpunosti istražen, iako ima značajan utjecaj na poslovanje kompanije. Autori Čamdžija (2020) ističu kako bez temeljitog razumijevanja kako upravljati stresom unutar organizacije, nemoguće je uspostaviti zdravu radnu atmosferu, što dalje ima utjecaj na dugoročno uspješno i održivo poslovanje, a za postizanje uspjeha u karijeri, nužno je posjedovati ne samo kvalitete kao što su samodisciplina, kompetentnost i sistematičnost, već i sposobnost upravljanja negativnim emocijama poput stresa i napetosti. Rupčić (2018) ističe kako stečene vještine omogućavaju pojedincu da se uspješno nosi s izazovnim situacijama, s ciljem poboljšanja vlastitog osjećaja i povratka osjećaja kontrole, stoga je izuzetno važno

provoditi određene akcije koje bi značajno doprinijele unaprjeđenju načina upravljanja stresom među menadžerima i zaposlenicima, kao i unutar cijele organizacije.

### **3. 5. Menadžerske funkcije**

Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) u svom radu navode kako menadžerske funkcije obuhvaćaju različite aktivnosti koje menadžeri provode kako bi upravljali organizacijom i postigli ciljeve. Tradicionalno, prema prethodno navedenim autorima Schermerhorn Jr. i Huntu (2022), prepoznaju se četiri osnovne menadžerske funkcije, u koje ubrajamo planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Simon (1960) smatra kako je važno istaknuti da su upravljačke funkcije međusobno povezane i provode se kontinuirano. Sukladno tome, menadžeri trebaju vješto upravljati svim funkcijama kako bi one harmonično djelovale te kako bi organizacija bila uspješna i postigla željene rezultate. Rupčić (2018) ističe kako kroz spomenute funkcije, menadžeri donose odluke, uspostavljaju strukturu, motiviraju zaposlenike i prate napredak kako bi osigurali uspješne ishode dobre organizacije, ali i podrazumijevaju raspolaganje znanjem te dobru komunikaciju. Osim toga, konstatira Rupčić (2018), omogućava se stvaranje vizije i razvoj strategija, olakšava organizacija timova i potencijala, te unapređenje rezultata, stoga se zaključuje da je uspješno obavljanje menadžerskih funkcija neophodno za vođe koji žele ostvariti pozitivne promjene i učinkovitost, te osigurati dugoročni rast i razvoj organizacije.

#### **3. 5. 1. Planiranje**

Rupčić (2018) navodi planiranje kao ključnu funkciju temeljnog menadžerskog posla, što ima presudan utjecaj na uspješnost organizacije, te definiranje definira procesom identificiranja ciljeva, određivanja strategija i razvoja akcijskih planova koji će omogućiti organizaciji postizanje istih. Schermerhorn Jr. i Hunt (2022) ističu kako planiranje pruža smjernice djelovanja, pomaže optimizaciji potencijala i olakšava donošenje informiranih odluka, dok istovremeno ima važnu ulogu u smanjenju nesigurnosti i rizika, dok ciljevi predstavljaju jasno definirane želje koje organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Oni se, prema Rupčić (2018), mogu usmjeriti na povećanje profita ili tržišnog udjela, poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga, razvoj novih tržišta ili bilo koju drugu domenu usko povezanu s

organizacijom, a identifikacija ciljeva omogućuje menadžerima usmjeravanje potencijala i aktivnosti prema postizanju krajnjih ciljeva organizacije.

Nakon što su ciljevi identificirani, prema mišljenju ovog autora, slijedi utvrđivanje strategija za njihovo ostvarivanje, a „strategija je, uz misiju i viziju, način promišljanja o budućnosti, odnosno koncept upravljanja budućim poslovanjem poduzeća“ (Rupčić, 2018:172). Schroeder i Goldstein (2018) navode kako strategije mogu uključivati izbor tržišta na kojem će organizacija djelovati, razradu konkurentskih strategija ili druge planove koji omogućuju najprikladnije uvjete za postizanje zadanih ciljeva, ali i pružaju smjernice za donošenje operativnih odluka i usmjeravaju aktivnosti organizacije prema željenim ishodima.

Autori Schroeder i Goldstein (2018) također ističu kako analizom okruženja, konkurencije, trendova i potencijala, planiranje omogućuje organizaciji predviđanje budućih izazova i pravovremenu prilagodbu promjena, stoga menadžeri mogu postaviti mjere uspjeha i pratiti napredak prema ciljevima kako bi procijenili učinkovitost planova i, ako je potrebno, poduzeli korektivne mjere, a praćenje postupaka omogućuje identifikaciju odstupanja i prilagodbu aktivnosti kako bi se osiguralo postizanje željenih rezultata. Štahan (2017) ističe tezu koja govori da odnos između zacrtanih ciljeva i stvarno postignutih rezultata prikazuje uspješnost poslovanja i efikasnost menadžera. Sve navedeno dovodi do zaključka kako je planiranje ključna menadžerska funkcija koja predstavlja temelj uspješnog upravljanja organizacijama.

### 3. 5. 2. Organiziranje

U svome radu Schroeder i Goldstein (2018) navode kako funkcija organiziranja ima za cilj izabrati prikladnu organizacijsku strukturu, sustav upravljanja i raspored odnosa unutar poduzeća, a to se postiže prateći funkciju upravljanja, koja uključuje specificiranje ciljeva i utvrđivanje strategija za njihovu provedbu, također, izbor osoblja i materijalnih resursa je sastavni dio strategije organizacije kako bi se postigli zacrtani ciljevi. Proces organiziranja, prema Rupčić (2018), rezultira organizacijom koja se odlikuje određenim pravilima ponašanja, ustrajnošću u postizanju ciljeva te sastoji od ljudi. Ističe se i kako, prema Schroederu i Goldsteinu (2018), organiziranje ima ključnu ulogu jer omogućuje učinkovito iskorištavanje potencijala, jasno definira zaduženja i odgovornosti te stvara optimalno radno okruženje, a bez organiziranja, organizacije bi bile neredovite te bi postizanje ciljeva bilo teško i nedovoljno jasno definirano.



Nadalje, autori Schroeder i Goldstein (2018) navode da je prvi korak u organiziranju definiranje strukture organizacije, što obuhvaća određivanje hijerarhije, uspostavljanje odjela i timova jer takva struktura omogućuje jasnu raspodjelu zadataka, unutarnju komunikaciju te uspostavljanje odgovornosti među zaposlenicima. Nakon što je struktura uspostavljena, ističe Rupčić (2018), slijedi raspodjela resursa, koja zahtijeva od menadžera odredbu potrebnih resursa za organizaciju i na koji ih način najučinkovitije rasporediti, uključujući financijska sredstva, ljudske potencijale, materijale i tehnološke resurse, prilagođeno potrebama i ciljevima organizacije. Osim svega gore navedenog, organizacija također uključuje uspostavu odgovornosti. Rupčić (2018) ističe kako definiranje uloga pomaže u sprječavanju preklapanja zadataka, olakšava suradnju članova tima i doprinosi efikasnosti organizacije, a koordinacija ima ključnu ulogu u izbjegavanju konflikata, poticanju suradnje i zajedničkih ciljeva.

Rupčić (2018) u svom radu navodi kako organiziranje zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu kako bi se osigurala usklađenost s promjenama u okruženju i potrebama organizacije, a ključ za uspješno organiziranje u dinamičnom poslovnom svijetu leži u fleksibilnosti i sposobnosti prilagodbe. Nedvojbeno, nedostatak odgovarajućeg i zadovoljavajućeg organiziranja može dovesti do nepovezanosti, neefikasnosti te suočavanja s mnogim izazovima. Prema Rupčić (2018) u današnjem poslovanju, temelj uspjeha više ne leži samo u detaljno razrađenim dugoročnim planovima, već u dizajniranju adekvatnog poslovnog modela kojim se svi elementi procesa stvaranja vrijednosti povezuju u jedinstvenu platformu. Ta platforma postaje održiva putem neprestane prilagodbe njezinih sastavnica trenutnim tržišnim prilikama i okolnostima.

### 3. 5. 3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Pinto-Chilcott (2015), navodi kako razvoj upravljanja ljudskim potencijalima ima svoje korijene prema kraju 19. stoljeća, kada su se prvi put pojavile osobe, uglavnom bile žene, koje su se angažirale u zaštiti interesa i djevojčica. Nadalje se navodi, prema Pinto-Chilcott (2015), kako tijekom 20. stoljeća, razvoj upravljanja ljudskim resursima doživljava značajne transformacije, dok je prvi svjetski rat ubrzao ove promjene, jer je došlo do masovnog zapošljavanja žena kako bi zamijenile muškarce na bojištima. To je rezultiralo potrebom za novim dogovorima sa sindikatima i prilagodbom radnih mjesta.

U svom radu Rupčić (2018) navodi kako području menadžerskog rada ne postoji univerzalni skup pravila za postupanje s ljudima zbog njihove velike individualnosti, stoga, kako bi se potpuno iskoristili ljudski potencijali, ključno je odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu unutar poduzeća. Jambrek i Penić (2008) navode kako upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja važan proces u organizacijama koji uključuje različite aktivnosti i pristupe usmjerene na privlačenje, odabir, razvoj, motivaciju i zadržavanje kvalitetnih radnika, a čovjek kao individualno i svjesno biće, prenosi u organizaciju vlastite želje, potrebe i namjere, što može imati utjecaj na atmosferu, bilo to na pozitivan ili negativan način. Zbog toga autori Jambrek i Penić (2008:1189) upravljanje ljudskim potencijalima opisuju kao izuzetno složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima.

Autori Sikavica i Novak (1999:319) navode kako je zapošljavanje i selekcija zaposlenika jedan od ključnih aspekata, a proces regrutacije ima cilj privući kvalificirane kandidate za otvorena radna mjesta, dok se odabir fokusira na procjenu njihovih stručnosti, vještina i sposobnosti kako bi se odabrali najbolji kandidati za organizaciju. Kvalitetan proces zapošljavanja i selekcije, prema prethodno navedenim autorima, pomaže organizacijama pronaći odgovarajuće osobe za određene poslove i izgraditi snažne timove.

Također, prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004), upravljanje ljudskim potencijalima uključuje popunjavanje radnih mjesta, zadržavanje kvalitetnih radnika te stalno usavršavanje jer ove aktivnosti omogućuju zaposlenicima stjecanje novih vještina, poboljšanje sposobnosti te napredak u karijeri unutar organizacije, a razvoj zaposlenika na karijernoj razini značajno doprinosi povećanju motivacije i produktivnosti. Jambrek i Penić (2008) ističu kako motivacija i nagrađivanje su važni aspekti upravljanja ljudskim potencijalima jer uspješne organizacije osiguravaju poticajno radno okruženje te nagrađuju zaposlenike za njihov doprinos i postignuća. Ovaj faktor, prema prethodno navedenim autorima, ima utjecaj na poticanje motivacije te pruža potrebne poticaje za realizaciju strateških koncepata, a to može uključivati financijske i nefinancijske nagrade, kao i priznanja te prilike za napredovanje u karijeri.

#### 3. 5. 4. Vođenje

Prema Rupčiću (2018) kako bi se pravilno dodijelile dužnosti među članovima tima, uzimajući u obzir njihove talente i znanje, menadžeri moraju preuzeti odgovornost za ljude i procese, a organizacija mora proći potrebne prilagodbe kako bi menadžeri imali prikladne uvjete za

vođenje tima te predstavlja sustav upravljanja, ohrabrivanja, potpore ali i usklađivanja ljudskih potencijala kako bi se postigli ciljevi organizacije. U današnjem poslovanju, prema gore navedenom autoru Rupčić (2018), vođenje ima sve veći značaj te se proces upravljanja može temeljiti na suradničkom oblikovanju aktivnosti u skladu s trenutnim okolnostima, bez potrebe za detaljnim planiranjem, a postavljanje jasne vizije ključno je kako bi se inspirirali i usmjerili zaposlenici, kao i cijela organizacija, dok s druge strane, definiranje ciljeva i njihovo usklađivanje s vizijom omogućuje fokusiranje aktivnosti i potencijala prema postizanju željenih rezultata. Također, vođe timova moraju identificirati ključne motive zaposlenika, kako navodi Rupčić (2018), zatim poticati njihovu strast prema poslu i pružati podršku za njihov profesionalni i osobni razvoj, jer kako je već navedeno, motivirani zaposlenici obično su angažiraniji, produktivniji i posvećeniji u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Dodatno, autori Schroeder i Goldstein (2018) iznose kako vođe timova moraju posjedovati komunikacijske vještine kako bi ostvarili otvorenu i učinkovitu komunikaciju sa zaposlenicima jer se samo kroz dobru komunikaciju, stvara povjerenje i jača suradnja među timovima. Također, prema autoru Rupčić (2018), poticanje suradnje je ključni element vođenja organizacije te vođe timova i organizacije moraju imati vještine upravljanja timom kako bi usklađivali radne procese, imenovali odgovornosti, rješavali konflikte i poticali međusobnu povezanost među članovima tima.

Konačno, upravljanje timovima uključuje prepoznavanje individualnih snaga i ujednačavanje uloga kako bi se postigao zajednički uspjeh, a vođe organizacija, konstatira Rupčić (2018), trebaju biti sposobni donositi odluke i preuzimati odgovornosti za rezultate. Upravljanje rizicima, procjena situacija, prikupljanje stručnih informacija i donošenje ispravnih odluka je, navode Schroeder i Goldstein (2018), ključno za što bolje i uspješnije vođenje organizacije.

### 3. 5. 5. Kontrola

Kontrola, prema autorima Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), je opisana kao posljednji, ali ne i manje važni proces koji omogućuje menadžerima održavanje balansa između planiranih aktivnosti i postignuća te precizno preuzimanje ispravnih mjera kako bi se osigurala usklađenost s ciljevima organizacije. Također, kontrola prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004), ima bitnu ulogu jer pruža uvid i informacije o napretku organizacije prema postavljenim ciljevima, a kroz kontrolne mehanizme, određuju se i prikazuju odstupanja, analiziraju uzorci i

poduzimaju odgovarajuće mjere kako bi profitabilnost i organizacija održale na optimalnoj razini. Izbjegavajući provođenje odgovarajućih korektnih koraka, organizacija bi, prema Sikavici (2011), mogla doživjeti neorganiziranost, neracionalnu potrošnju vremena i neproduktivne aktivnosti. Stoga, menadžeri koriste različite načine i tehnike kako bi kontinuirano pratili napredak organizacije, što može uključivati skupljanje podataka, generiranje izvještaja i redovitu komunikaciju s timovima. Nakon identificiranja odstupanja, prema Sikavici i Bahtijarević-Šiberu (2004), poduzimaju se odgovarajuće i po potrebi, hitne akcije i mjere kako bi se ispravili nedostaci i uspostavila usklađenost s postavljenim standardima i ciljevima. Kao menadžerska funkcija, navodi Rupčić (2018), kontrola također uključuje osiguravanje povratnih informacija zaposlenicima o njihovim uspjesima, što je ključno za motivaciju i kontinuirani karijerni razvoj zaposlenika, a pohvale za dobre rezultate potiču angažman i povećavaju samopouzdanje, dok konstruktivna kritika pomaže identificiranju područja za poboljšanje i usmjerava zaposlenike prema postizanju ciljeva.

## 4. Rasprava

Važnost uspostavljanja dobro strukturiranih i jasno definiranih unutarnjih odnosa, koji omogućuju učinkovitu komunikaciju, suradnju i koordinaciju među svim razinama i odjelima, prepoznaje se kako bi organizacija ostvarila uspjeh. Definiranjem lanca upravljanja i odgovornosti, okvir se pruža za raspodjelu ovlasti i delegiranje zadataka. Donošenje odluka se olakšava jasnom hijerarhijom, usklađivanje ciljeva postaje moguće, a odgovornost svih zaposlenika postaje osigurana. Osim toga, unutarnja komunikacija unutar organizacije se omogućava organizacijom unutarnjih odnosa. Uspostavljanjem različitih komunikacijskih kanala poput sastanaka, elektroničke pošte, internih *chatova* ili zajedničkih platformi, zaposlenicima se pruža prilika za redovitu i jasnu razmjenu informacija. Otvorena i transparentna komunikacija je ključna za razumijevanje ciljeva, zadataka i očekivanja, potiče sinergiju i međusobno razumijevanje među zaposlenicima. Suradnja također ima središnje mjesto u organizaciji unutarnjih odnosa. Formiranje timova, radnih grupa ili projektnih timova potiče zajednički rad, dijeljenje ideja i potencijala te postizanje sinergijskih učinaka. Suradnja prevladava prepreke među odjelima, potiče kreativnost i inovacije te poboljšava ukupnu produktivnost organizacije. Također, organizacija unutarnjih odnosa osigurava učinkovitu raspodjelu poslova i odgovornosti. Jasno definiranje zadataka, uloga i odgovornosti za svakog zaposlenika unutar organizacije pomaže u smanjenju preklapanja poslova, poboljšava produktivnost i osigurava usklađenost s ciljevima organizacije. Uz to, organizacija unutarnjih odnosa ima ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture. Promicanjem vrijednosti poput povjerenja, poštovanja, timskog duha i inovativnosti, stvara se radna atmosfera koja podržava angažman zaposlenika, njihov razvoj i zadovoljstvo na radnom mjestu. Pozitivna organizacijska kultura je ključna za motivaciju zaposlenika, smanjenje stresa i izgradnju snažnog timskog duha. Organizacija unutarnjih odnosa ima presudnu ulogu u uspostavljanju konkretne i učinkovite organizacijske strukture. Uspostavljanjem komunikacijskih kanala, poticanjem suradnje i razvojem pozitivne radne kulture, stvaraju se temelji za uspješno funkcioniranje organizacije. Suvremene organizacije prepoznaju važnost organizacije unutarnjih odnosa i posvećuju im veliku pažnju kako bi postigle konkurentske prednosti i ostvarile dugoročni uspjeh. Uspješno oblikovanje organizacijske strukture i optimalno funkcioniranje organizacije često su rezultat ključne uloge koju ima organizacija unutarnjih odnosa. Prepoznaje se važnost uspostavljanja dobro strukturiranih i jasno definiranih unutarnjih odnosa koji omogućuju učinkovitu komunikaciju, suradnju i koordinaciju među svim razinama

i odjelima. Važnost organizacije unutarnjih odnosa odražava se i u njihovoj sposobnosti da podrže razvoj i rast organizacije. Dobro uspostavljenim unutarnjim odnosima, organizacija može uspješno implementirati promjene, prilagoditi se novim okolnostima i inovirati svoje procese. Unutarnji odnosi omogućuju fleksibilnost i prilagodljivost organizacije, omogućujući joj da bude konkurentna i reagira na promjene u poslovnom okruženju. Osim toga, organizacija unutarnjih odnosa ima ključnu ulogu u razvoju lidera unutar organizacije. Kroz uspostavljanje struktura i procesa za mentorstvo, razvoj talenata i napredovanje zaposlenika, organizacija unutarnjih odnosa pomaže u stvaranju snažnih vođa koji mogu voditi organizaciju prema uspjehu. Kroz podršku razvoju vođa, organizacija unutarnjih odnosa gradi snažan temelj za održivi rast i dugoročni uspjeh organizacije. Unutar organizacije nezaobilazni su sukobi i nesuglasice, a organizacija unutarnjih odnosa ima ulogu u pružanju struktura i alata za rješavanje konflikata na konstruktivan način. Upravljanje konfliktima omogućuje održavanje harmonije i produktivnosti unutar organizacije te sprječava negativne posljedice koje sukobi mogu imati na radnu atmosferu i rezultate organizacije. Ukratko, kroz uspostavljanje struktura, procesa i vrijednosti koje podržavaju učinkovitu komunikaciju, suradnju, razvoj zaposlenika i zadovoljstvo, organizacija unutarnjih odnosa gradi temelje za uspjeh i održivi rast organizacije. Njezina uloga proteže se na različite aspekte organizacije, od hijerarhije i komunikacije do suradnje, razvoja vodstva i upravljanja konfliktima. Suvremene organizacije prepoznaju važnost organizacije unutarnjih odnosa i aktivno rade na njenom razvoju kako bi ostvarile konkurentne prednosti i ostvarile dugoročni uspjeh.

## 5. Zaključak

Organizacija unutarnjih odnosa predstavlja ključni element organizacijske strukture u svakoj organizaciji. Uspostavljanjem jasnih i funkcionalnih odnosa unutar organizacije, organizacijska struktura omogućuje učinkovito funkcioniranje i postizanje ciljeva organizacije. Jasno definiranje tih elemenata pomaže u smanjenju konfuzije, poboljšanju suradnje među zaposlenicima te olakšanju donošenja odluka. Osim hijerarhijske strukture, organizacija unutarnjih odnosa obuhvaća i uspostavljanje među funkcijskih veza i timskog rada. Ovaj aspekt potiče integraciju različitih dijelova organizacije te promiče sinergiju i razmjenu znanja i potencijala među zaposlenicima. Također, organizacija unutarnjih odnosa uključuje i definiranje sustava komunikacije unutar organizacije. Uspostavljanje učinkovitih komunikacijskih kanala omogućuje protok informacija i ideja među zaposlenicima, što je ključno za donošenje informiranih odluka i rješavanje problema. Organizacija unutarnjih odnosa je neophodna za uspješno vođenje organizacije. Uspostavljanjem hijerarhijske strukture, poticanjem timskog rada i osiguravanje učinkovite komunikacije, organizacijska struktura pridonosi postizanju ciljeva organizacije, povećava produktivnost i poboljšava radno okruženje za sve zaposlenike. Kada su odnosi jasno definirani i komunikacija je otvorena, zaposlenici se osjećaju informirano i uključeno u procese donošenja odluka, što može rezultirati većom motiviranošću, angažmanom i zadovoljstvom zaposlenika. Uz to, dobra organizacija unutarnjih odnosa olakšava prilagodbu i fleksibilnost organizacije u promjenjivom poslovnom okruženju. Ubrzani tehnološki napredak, globalizacija i druge promjene zahtijevaju organizacije da budu sposobne brzo reagirati i prilagoditi se novim uvjetima. Fleksibilna organizacijska struktura omogućuje brže donošenje odluka, veću sposobnost inovacija te prilagodbu različitim zahtjevima tržišta. Dobro organiziranim unutarnjim odnosima, organizacija stvara temelje za optimalno korištenje potencijala, povećanje produktivnosti i postizanje ciljeva. Unutarnji odnosi organizacije uključuju elemente poput raspodjele poslova, delegiranja ovlasti, jasnog definiranja odgovornosti i obaveza, uspostave hijerarhije, kao i komunikacijskih kanala te koordinacije između timova i odjela. Putem ovih elemenata, organizacija unutarnjih odnosa osigurava nesmetan i učinkovit protok informacija, potencijala i odluka kroz organizacijsku strukturu. Osim što omogućava učinkovitost i koordinaciju unutar organizacije, organizacija unutarnjih odnosa može pozitivno utjecati na motivaciju, angažman i zadovoljstvo zaposlenika. Kada zaposlenici jasno razumiju svoje uloge i odgovornosti te imaju pristup odgovarajućoj komunikaciji i podršci, to može rezultirati većom produktivnošću,

suradnjom i timskim radom. Ukratko, organizacija unutarnjih odnosa predstavlja ključan element organizacijske strukture koji omogućuje uspješno upravljanje i funkcioniranje organizacije. Kroz pravilno postavljene unutarnje odnose organizacija može postići učinkovitost, suradnju i usmjerenost prema postavljenim ciljevima.



## Popis literature

1. Kates, A., Galbraith, J.R. (2007). *Designing Your Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostupno na: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5703/50/L-G-0000570350-0002382415.pdf> [pristupljeno: 8. kolovoza 2023.]
2. Čamdžija, K., Čamdžija, E. (2020). *Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika*. Travnik: Sveučilište/Univerzitet "VITEZ". Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/249749> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.]
3. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu : izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera*. Zagreb: M.E.P. consult
4. Galbraith, J.R. (2014). *Designing organizations: Strategy, Structure, and process at the business unit ad entrepirse levels*. San Francisco: Jossey-Bass. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=KVd5AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=KVd5AgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 8. kolovoza 2023.]
5. Hartley, R. F. (2010). *Management Mistakes and Success, 12th Edition*. New Jersey: Wiley. Dostupno na: [file:///C:/Users/sarab/Downloads/jDuSIJhrYWIJx7BWoAWbtzOsZVifh5UCjvUAMeS7%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/sarab/Downloads/jDuSIJhrYWIJx7BWoAWbtzOsZVifh5UCjvUAMeS7%20(2).pdf) [pristupljeno: 9. kolovoza 2023.]
6. Hernaus, T. (2009). Temelji organizacijskog dizajna. Zagreb: Ekonomski fakultet - Zagreb. 09(08), str. 4-18. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/201924> [pristupljeno: 5. kolovoza 2023.]
7. Hrvatska književna enciklopedija, mrežno izdanje (2021). *Menadžment*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.]
8. Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Rijeka: Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci. 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.]
9. Magretta, M. (2012). *What Management Is: How it Works and Why it's Everyone's Business*. New York: Free Press. Dostupno na: <https://www.scribd.com/book/225115987/What-Management-Is> [pristupljeno: 9. kolovoza 2023.]

10. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.  
Dostupno na: <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf> [pristupljeno: 5. kolovoza 2023.]
11. Pinto-Chilcott, M. (2015). The history of human resource management (HRM). Dostupno na: <https://www.consensushr.com/the-history-of-human-resource-management-hrm/> [pristupljeno: 5. kolovoza 2023.]
12. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni Menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.  
Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [pristupljeno: 2. kolovoza 2023.]
13. Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. (2022). *Organizational Behavior*. Phoenix: University of Phoenix.  
Dostupno na: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/1075/1/Organizational%20Behavior%20-SCHERMERHORN%20Jr%2C%20John%20R%20HUNT%2C%20James%20G%20%26%20OSBORN%2C%20Richard%20N%20-.pdf> [pristupljeno: 2. kolovoza 2023.]
14. Schroeder, R. G., Goldstein, S. M. (2018). *Operations Management in the Supply Chain, 7<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw Hill Education. Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/roger-g-schroeder-m-johnny-rungtusanatham-susab-okxyz-pdf-free.html> [pristupljeno: 2. kolovoza 2023.]
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga. Dostupno na: <https://vdocuments.mx/sikavica-organizacija.html?page=21> [pristupljeno: 3. kolovoza 2023.]
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia d.o.o. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&printsec=frontcover&hl=hr&source=gs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&printsec=frontcover&hl=hr&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno: 3. kolovoza 2023.]
17. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija; treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator. Dostupno na: <https://unvi.edu.ba/Files/sikavica%20i%20novak%20-%20poslovna%20organizacija-knjiga.pdf> [pristupljeno: 4. kolovoza 2023.]
18. Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Brothers Publishers. Dostupno na: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3376401&seq=7> [pristupljeno: 3. kolovoza 2023.]

19. Štahan, M. (2017). *Menadžerske funkcije i izvještavanje menadžera*. Zagreb: TEB poslovno savjetovanje. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2017/menadzerske-funkcije-i-izvjestavanje-menadzera/> [pristupljeno: 3. kolovoza 2023.]
20. Trist, E., Murray, H. (1997). *The Social Engagement of Social Science, a Tavistock Anthology*. Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press. Dostupno na: [https://www.google.hr/books/edition/The\\_Social\\_Engagement\\_of\\_Social\\_Science/fJxgCwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1&dq=The+Social+Engagement+of+Social+Science,+a+Tavistock+Anthology&printsec=frontcover](https://www.google.hr/books/edition/The_Social_Engagement_of_Social_Science/fJxgCwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1&dq=The+Social+Engagement+of+Social+Science,+a+Tavistock+Anthology&printsec=frontcover) [pristupljeno: 3. kolovoza 2023.]
21. Blankenship, V. L., Miles, R. E. (1968). Organizational Structure and Managerial Decision Behavior. *Administrative Science Quarterly*. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/2391263> [pristupljeno: 4. kolovoza 2023.]
22. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA-Tiskara. Dostupno na: <https://toaz.info/doc-view-2> [pristupljeno: 2. kolovoza 2023.]