

ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO ELEMENT ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Pavić, Nikolina

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:145:378966>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



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 Menadžment

Nikolina Pavić

**ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO ELEMENT
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Nikolina Pavić

**ORGANIZACIJA UNUTARNJIH ODNOSA KAO ELEMENT
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Kolegij: Organizacijsko oblikovanje

JMBAG: 0010229369

Email: nikolina.pavic59@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Undergraduate Study Management

Nikolina Pavić


**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: Nikolina Pavić

JMBAG: 0010229369

OIB: 97334045485

e-mail za kontakt: nikolina.pavic59@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Naslov rada: Organizacija unutarnjih odnosa kao element organizacijske strukture

Mentor/mentorica rada: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 14. rujna 2023. godine

Potpis

Nkolina Pavić

Organizacija unutarnjih odnosa kao element organizacijske strukture

SAŽETAK

Organizacijska struktura djeluje kao skup svih činitelja koji sudjeluju u proizvodnji, te su ti isti činitelji međusobno povezani. Razlikuje se nekoliko vrsta organizacijske strukture poput projektne, matrične, hibridne, strukture orijentirane potrošačima. Organizacijsku strukturu čine određeni elementi i čimbenici koji međusobno ovise. Za organizacijsku strukturu važna je organizacija unutarnjih odnosa, jer komunikacija unutar organizacije ima značaj pri rješavanju zadataka. Upravljanje i menadžment su dva vrlo slična pojma, no postoje određene razlike. Upravljanje je u bliskoj vezi s odlučivanjem, jer se upravljanje ostvaruje odlučivanjem, donošenjem određenih odluka. Menadžment je najprije funkcija koja proizlazi iz procesa rada, dakle menadžment se temelji na podjeli rada, dok upravljanje proizlazi iz vlasništva. Ono što povezuje menadžment i upravljanje su odluke, jer su upravljačke odluke temelj za donošenje ostalih odluka unutar organizacije. Unutarnji odnosi skup su različitih funkcija, a to su funkcija upravljanja, izvršenja i funkcija menadžmenta. Upravljanje je funkcija koja se često poistovjećuje s menadžmentom. Menadžment se u zapadnim zemljama definira pomoću pojmova upravljanja, organizacije i menadžmenta. Menadžment predstavlja proces u kojem menadžeri usmjeravaju zaposlenike i kontroliraju njihov rad kako bi se sve aktivnosti obavile na vrijeme. Menadžerima u provođenju poslovnih aktivnosti pomažu stilovi odlučivanja, a koji će stil odabrati ovisi o stanju u organizaciji. Općenito, kao najbolja opcija preporučuje se izbor demokratskog stila. Demokratski stil odlučivanja uključuje sve djelatnike, te uvažava njihove prijedloge i sugestije. Postoji i podjela stilova odlučivanja koji se mogu primjenjivati s obzirom na način razmišljanja i toleranciju neodređenosti. Ovakav izbor stilova često se primjenjuje u većim organizacijama.

Ključne riječi: menadžment, organizacija, unutarnji odnosi

ABSTRACT

The organizational structure acts as a set of all factors participating in the production, and these same factors are interconnected. Several types of organizational structure are distinguished, such as project, matrix, hybrid, consumer-oriented structure. The organizational structure consists of certain elements and factors that depend on each other. For the organizational structure, the organization of internal relations is important, because communication within the organization has significance when solving tasks. Management and management are two very similar concepts, but there are certain differences. Governance is closely related to decision-making, because governance is achieved through decision-making, by making certain decisions. What connects management and management are decisions because management decisions are the basis for making other decisions within the organization. Internal relationships are a set of different functions, namely the function of management, execution, and management functions. Management is a function that is often identified with management. Management is defined in Western countries using the concepts of management, organization, and management. Management represents a process in which managers direct employees and control their work to carry out all activities on time. Managers are helped to conduct business activities by decision-making styles, and which style to choose depends on the state of the organization. In general, as the best option, it is recommended to choose a democratic style. The democratic style of decision-making includes all employees and respects their proposals and suggestions. There is also a division of decision-making styles that can be applied regarding the way of thinking and tolerance of indeterminacy. This choice of styles is often applied in larger organizations.

Keywords: management, organization, internal relations

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
2.1. Pojam organizacijske strukture	3
2.1.1. Vrste organizacijske strukture.....	4
2.1.2. Elementi organizacijske strukture.....	6
2.1.3. Čimbenici organizacijske strukture.....	9
2.1.4. Menadžment u organizacijskoj strukturi.....	10
2.2. Unutarnji odnosi u organizacijskoj strukturi	11
2.2.1. Upravljanje i menadžment	12
2.2.2. Problemi upravljanja u organizaciji	18
2.2.3. Stilovi odlučivanja u organizaciji	19
3. Metodologija rada	23
4. Rasprava	24
5. Zaključak	25
Literatura	26
Popis tablica	28
Popis slika	29

1. Uvod

Organizacijska struktura djeluje kao plan među ljudima koji obavljaju određene poslove u organizaciji. U radu će biti prikazano kako ovaj pojam definiraju razni autori, te što su prema njima važni elementi koji djeluju unutar organizacije. Na samome početku, bit će definirana teorijska podloga organizacijske strukture, te koji bitni elementi i čimbenici djeluju unutar nje. U ovom radu definira se organizacijska struktura, te se isto tako definiraju svi glavni pojmovi vezani uz organizacijsku strukturu. Uz sami pojam organizacijske strukture veže se mnogo definicija, te su predstavljene i opisane definicije poznatih hrvatskih i svjetskih ekonomista poput Sikavice, Novaka, Druckera, Menarda i drugih. Predstavljene su i opisane definicije istih pojmova koje su prikazane na potpuno različit način. Organizacijska je struktura predstavljena kroz poglavlja koja opisuju pojam organizacijske strukture, u kojima je detaljno opisana organizacijska struktura i prikazano nekoliko definicija koje opisuju ovaj pojam. Prikazane su različite vrste organizacijskih struktura poput matrične, projektne i drugih. Navedeno je kako pojedine vrste djeluju na tržištu. U ovom poglavlju će biti objašnjeno što sačinjava organizacijsku strukturu, odnosno od koji se glavnih elemenata ona sastoji. Nadalje, u ovom dijelu teorijske podloge je objašnjeno koje vrste čimbenika postoje, te na koji način djeluju na strukturu. Detaljnije je objašnjen jedan poseban element organizacijske strukture koji se naziva unutarnji odnosi. U određenim poglavljima bit će detaljnije opisan pojam unutarnjih odnosa, koja je glavna razlika između upravljanja i menadžmenta u strukturi, te zašto se često miješaju ta dva pojma i njihova značenja. Objašnjeni su i definirani ljudski resursi kao najvažniji čimbenik organizacijske strukture. Opisat će se kakav je odnos prema zaposlenicima bio ranije u prošlosti, te kakav je on danas, s posebnim naglaskom na odnos menadžer-zaposlenik. U dijelu teorijske podloge pomno su definirani pojmovi upravljanje, odlučivanje, menadžment te je objašnjena njihova međusobna povezanost. Postoje različite vrste upravljanja, a to su korporativno upravljanje koje je u radu detaljno objašnjeno, kao i njegovi primjeri, te upravljanje rizikom. Upravljanje rizikom je vrsta upravljanja u kojem se na specifičan način sprječavaju rizici koji mogu nastati u poslovanju, ovaj način se najčešće primjenjuje u bankama. Upravljanje rizikom, kao i svakim upravljanjem se u organizacijama nastoji smanjiti rizik gubitaka, te maksimizirati dobit. Pojedini autori tvrde kako je upravljanje u prošlosti bilo mnogo jednostavnije nego što je to danas. Menadžment je pojam koji se može definirati na bezbroj načina i različitim definicijama. Menadžment je prisutan u svakoj organizaciji te se definira na mnogo načina. Isto tako, opisuju se razni problemi koji mogu nastati pri upravljanju

poslovnim organizacijama. Na kraju, definirani su najpoznatiji stilovi odlučivanja koji se primjenjuju u organizacijama, kao i njihove prednosti i nedostaci.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

„Organizacijska struktura kao pojam se najčešće spominje kao raspodjela poslova koji uključuje veze među ljudima koji obavljaju te poslove“ (Sikavica, 1999:12). Organizacijska je struktura često pod utjecajem promjena, a one su u današnje vrijeme sve učestalije. Poslovni svijet kakav danas postoji vrlo je dinamičan i sve je teže odgovoriti na izazove koji su postavljeni pred organizaciju. U prošlosti, organizacijska struktura se nije toliko izučavala i nije joj se davao toliki značaj jer su tržišni uvjeti bili mnogo stabilniji i bilo ih je lakše predvidjeti. U sljedećim poglavljima detaljnije su objašnjeni i definirani pojmovi vezani uz organizacijsku strukturu, te kako ih različiti autori poput Sikavice, Druckera, Pusića i drugih opisuju na različite načine.

2.1. Pojam organizacijske strukture

Uz pojam organizacijske strukture vežu se mnoge definicije. Jedna od njih govori kako je „organizacijska struktura relativno trajan plan, odnosno raspored poslova i međusobnih veza među ljudima koji obavljaju te poslove u organizaciji“ (Pusić, 1986:148). Ovdje Pusić naglašava kako je organizacija proces koji traje, te se iz ove definicije može vidjeti kako je organizacijska struktura vrlo dinamičan element organizacije. Drucker (1962) u svojoj definiciji kaže: „Da bi svi ti organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstveni susutav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća“ (Drucker, 1962:125). Ovime Drucker naglašava kako bi neko poduzeće XY pravilno djelovalo, različiti dijelovi moraju usklađeno djelovati. Primjerice, računovodstveni dio mora biti usklađen s dijelom nabave i prodaje.

Struktura dolazi od latinske riječi *struere* što znači graditi, izgrađivati. Većina pojam organizacijske strukture smatra zajedničkim usmjeravanjem ili djelovanjem prema određenom cilju kojeg treba ispuniti. Svaka organizacija nastala je zbog određenog cilja, poput ostvarivanja ideje poslovnog pothvata, ostvarenje financijskog prihoda, djelovanja u društvu i slično. Novak (1999) smatra kako je organizacijska struktura pojam koji obuhvaća sveukupnost veza i odnosa među svim čimbenicima proizvodnje, te naglašava povezanost unutar svakog čimbenika proizvodnje. U ovoj definiciji naglašava se kako je organizacijska struktura skup svih činitelja koji sudjeluju u proizvodnji, način na koji su povezani, te najčešće nije moguće djelovati bez pojedinog čimbenika. Primjerice, jedna poslovna organizacija može osigurati potrebne čimbenike poput lokacije, vrhunskog proizvoda, odličnog menadžmenta i najnovijih naprednih

tehnologija, no ako nije orijentirana kupcima i ne zadovoljava želje i očekivanja kupaca, ta organizacijska struktura, odnosno nekakva buduća poslovna organizacija nema smisla te ne može pravilno djelovati na tržištu, što znači da joj vrlo vjerojatno nije zagaraniran poslovni uspjeh.

2.1.1. Vrste organizacijske strukture

Kod pojma organizacijske strukture, najveći naglasak se stavlja na podjelu rada unutar organizacije. Isto tako, bitno je odrediti pravilnu strukturu unutar poduzeća, što nije nimalo lak posao. Naime, svako poduzeće je zasebno i različito, svako poduzeće se razlikuje po načinu proizvodnje, raspodjeli zadataka, viziji, misiji te glavnim ciljevima koji su pred tim poduzećem. Sikavica i Novak (1999) opisuju različite vrste organizacijskih struktura kao što su: funkcijske, divizijske (predmetna, teritorijalna i orijentirana potrošaču), projektna i matrična. Prema njihovom mišljenju najvažnije su projektna i matrična organizacijska struktura.

„Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu i to takvu koja se uspostavlja za realizaciju jednog određenog zadatka, odnosno forme“ (Novak, Sikavica, 1999:205). Sikavica (1999) navodi kako se kod projektnih organizacija najveći naglasak stavlja na rad u timovima. Kod projektnih organizacija općenito je najveći naglasak na timskim zadacima, te rad na projektnim zadacima. Najveći izazov u projektnim organizacijama predstavlja selektiranje problemskih zadataka. Način proizvodnje kod organizacija se kroz vrijeme mijenjao i postajao sve dinamičniji što ovakvi tipovi statičnih vrsta organizacija nisu jednostavno mogle pratiti. Sikavica (1999) navodi kako je upravo projektna organizacija donijela promjene u načinu poslovanja, a određuju ju sljedeće karakteristike: dinamičnost, fleksibilnost, ne-hijerarhijska organizacija i decentralizirano odlučivanje.

Matrična organizacija se najčešće definira kao sustav funkcijske i projektne organizacijske strukture, te se može reći kako je matrična organizacijska struktura dvodimenzionalna jer uključuje dvije dimenzije prilikom raspodjele zadataka. Prednosti ovakve vrste strukture su: dobra koordinacija, odlična fleksibilnost (lako se prilagođava promjenama), poboljšana komunikacija (odvija se na dvije razine), motiviranost zaposlenika (rezultira mnogo većom odanosti organizaciji). Postoje i određene negativne strane koje mogu stvoriti određene probleme unutar organizacije kao što su konflikti zbog dvostruke odgovornosti i sporost u odlučivanju, što može dovesti do povećanih troškova (Sikavica, 1999:209). Novak (1999) ističe kako će se ovaj tip organizacijske strukture koristiti kada se u isto vrijeme mora zadovoljiti više

različitih zadataka i da je ovakav tip organizacijske strukture prikladan za poduzeća koji istovremeno rade na više projekata.

Ovdje se još može spomenuti i hibridni tip organizacijske strukture kojoj i sam naziv kaže kako se u njoj kombiniraju različite komponente. Menard (2004) ističe kako su hibridne organizacije sustavno orijentirane na organizaciju aktivnosti kroz međusobnu suradnju i koordinaciju, pa se većina odluka mora donositi zajednički. Menard (2004) ističe kako ovaj tip organizacije postoji jer tržišta nisu sposobna adekvatno povezati resurse.

Prednosti hibridne organizacijske vrste (Menard, 2011):

- Smanjenje neizvjesnosti te potencijalnih rizika,
- Ostvarivanje vrijednosti kroz obostrano zadovoljstvo,
- Efikasna podjela renti kako bi se ta ista podjela izvršila uz što manje transakcijske troškove.

U hibridnoj organizaciji može doći i do poteškoća. Naime, ako se izgubi kontrola nad poslovnim aktivnostima i izgubi koordinacija, može doći do ozbiljnih problema. Javlja se problem sukoba unutar organizacije jer kako rastu organizacije tako je sve teže upravljati unutar njih. Sljedeća vrsta je iznimno bitna u današnjem poslovnom svijetu. Riječ je o organizacijskoj strukturi koja je orijentirana potrošačima. Kod ovakvih organizacijskih struktura valja naglasiti kako financijski, proizvodni i marketinški odjel djeluju zasebno. Najbolji primjer ovakvih struktura su banke. Banke u svojim poslovnicama imaju više sektora poput privrede, neprivrede, te građana. Postoje odjeli koji su na usluzi građanima za svakodnevne uplate ili isplate, odjeli za pružanje kreditnih usluga, te informatički odjeli koji se bave predviđanjem kreditnih rizika i slično. Isto tako, bolnica je odličan primjer ovakve organizacijske strukture (Sikavica, 1999: 215).

Kod upravljanja odnosa s kupcima najbitniji cilj koji se želi postići je ostvarivanje profita. Glavni cilj je plasirati proizvod koji će se brzo rasprodati i u konačnici ostvariti što veću zaradu. Kod upravljanja odnosa s potrošačima, najbitnije je izraditi proizvod koji će zadovoljiti potrebe ljudi, ali ih istovremeno zadržati na tržištu. Ciljevi koji se žele ostvariti upravljanjem potrošačima (Swift, 2000:78):

1. Zadržavanje postojećih kupaca služe kao jamstvo pri kupovini sljedećih proizvoda ili usluga koje nude poslovne organizacije,
2. Privlačenje novih kupaca,

3. Podizanje razine potrošnje kupaca podrazumijeva plasiranje pravih i potrebnih proizvoda u vremenu kad kupci to zahtijevaju.

U ovakvoj organizacijskoj strukturi iznimno je bitno da zaposlenici koji djeluju u njoj prepoznaju potrebe potrošača, što je veoma zahtijevan posao. Organizacija koja poznaje potrebe potrošača ili organizacija koja spremno odgovara na njihove zahtjeve može spremno odgovoriti na reakcije potrošača prilikom plasiranja novog proizvoda i dočekati ulazak novog subjekta na tržište. Ovakav tip strukture će se najčešće primjenjivati u velikim organizacijama koje sadrže puno odjela i u kojima se grupiraju poslovi prema različitim skupinama potrošača.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Decentralizacija odgovornosti za rezultate	Nedostatak ekonomije razmjera
Kratko vrijeme prilagodbe	Dupliciranje rada
Bolji uvjeti za rast	Interno nadmetanje
Prednosti operacija malih razmjera	Jednostavnost fokusa
Nema strukturnih poteškoća koje bi ograničile rast	Rizik veće centralizacije

Izrada autora prema Vuković (2008)

2.1.2. Elementi organizacijske strukture

Elementi organizacijske strukture su ključni dijelovi organizacije koji su najčešće ovisni jedni o drugima. Žugaj (2008) navodi osnovne elemente koje svaka organizacija sadrži, a to su: materijalni resursi, ljudski resursi, raščlanjivanje i grupiranje zadataka, upravljanje i menadžment te, vremenski redosljed poslova. Sikavica (1999) navodi kako su materijalni resursi sva ona imovina koja sadrži materijalni, opipljivi oblik. Oni najčešće služe za proizvodnju dobara ili obavljanja drugih poslova. Pod materijalnim resursima se najčešće podrazumijevaju različite vrste sirovina, goriva, komponenti koje se koriste u proizvodnim procesima. Što je veća organizacija, potreban je i veći opseg materijalnih resursa. Glavni materijalni resursi se mogu podijeliti na: prostor, opremu, sirovine i materijale. Kod prostora je najbitnije da ne bude prevelik ili premalen, nego optimalne veličine. Prostor koji je veći nego što bi trebao biti može dovesti do stvaranja nepotrebnih troškova, dok prostor koji je premalen bi mogao stvarati probleme jer se potrebna oprema ili produkti rada ne bi imali gdje smjestiti. Prema Sikavici (1999) u poslovnom prostoru treba voditi računa o rasporedu i unutarnjoj

organizaciji jer svi strojevi koji se nalaze unutar organizacije moraju imati logiku postojanja i pravilan raspored prilikom proizvodnje, što se posebno ističe u tvornicama. Pod opremom se najčešće podrazumijevaju alati, strojevi, uređaji, te ostala sredstva koja služe za proizvodnju proizvoda ili usluga.

Oprema se odabire prema opsegu proizvodnje jer nije potrebna velika količina ako je potrebno proizvesti malo proizvoda. Velike se organizacije trenutno bore s velikim problemom vezanim za pandemiju koronavirusa. Naime, tvrtke su prije pandemije imale povećan opseg proizvodnje te je za takav oblik proizvodnje bila potrebna velika količina opreme ili su najčešće nabavljali velike strojeve. Veliki broj tvrtki je za vrijeme pandemije morao smanjiti opseg proizvodnje pa su strojevi najčešće postali nepotrebni i došlo je do viška. Isto tako, kod rasporeda opreme važno je da ne postoji nikakav zastoj ili „usko grlo proizvodnje“ koje bi kočilo proizvodnju. „Sirovine i materijali su osnovni elementi pomoću kojih objekti na koje djeluje oprema u proizvodnom procesu. Glavna razlika između ova dva pojma je u tome što sirovine dolaze neobrađene iz prirode, dok su materijali proizvodi koji su prošli jedan dio obrade“ (Sikavica, 1999:95). Ljudski resursi su najvažniji element u organizacijskoj strukturi, jer su oni jedini živi element u organizaciji.

Kuka (2011) smatra da su ljudska znanja, vještine i kompetencije ključni faktori u poslovanju i uspješnosti poduzeća. U poslovnim organizacijama glavni je cilj uspostaviti kvalitetan menadžment ljudskih resursa, jer je upravo ovaj dio menadžmenta zaslužan za privlačenje, zapošljavanje i motiviranje ljudi. Kuka (2011) također navodi da osoba koja posjeduje određena znanja predstavlja ljudski kapital koji omogućava konkurentnost poduzeća. Kod grupiranja i raščlanjivanja zadataka najčešće do izražaja dolazi funkcija organiziranja. Važno je naglasiti kako je grupiranje i raščlanjivanje zadataka za svaku organizaciju zasebno, te se ne može primjenjivati u svakoj organizaciji jednako, pa se ovom elementu pristupa individualno. Kod grupiranja i raščlanjivanja zadataka postoje gornja i donja granica. „Gornja granica raščlanjivanja podjela je ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke, prema poslovnim funkcijama, a donju granicu raščlanjivanja čine pojedinačni zadatci“ (Žugaj, 2008:553). „Gornju granicu najčešće čine zadatci koji podređeni najvišem vodstvu organizacije, dok donju granicu čine radna mjesta koja su na najnižim operativnim poslovima. Raščlanjivanjem zadataka dobivaju se potrebni elementi za oblikovanje organizacijskih jedinica koji će obavljati te zadatke“ (Žugaj, 2008:553).

Žugaj (2008) također navodi kako je vremenski redoslijed poslova u uskoj vezi s funkcijom grupiranja i raščlanjivanja zadataka. Pomoću ovog elementa, menadžeri određuju koji se poslovi prvi moraju obavljati, točnije njihov redoslijed, te koliko je vremena potrebno za obavljanje određenog posla. U manjim je organizacijama usklađivanje vremenskog rasporeda poslova mnogo jednostavnije jer je zastupljen manji opseg poslova i manji opseg radne snage, dok je u velikim organizacijama ovaj posao puno veći problem.

Mintzberg (1979:324) navodi nekoliko elementa koji sadrži struktura poduzeća, a to su:

- Operativni dio, najniža razina u nekom poduzeću, odnosno najniža razina u organizaciji koju čine izvršni radnici koji obavljaju zadatke na operativnoj razini.
- Strateški dio, koji se nalazi na najvišoj razini menadžmenta ili nekakvog poduzeća. U strateškom dijelu najveći dio posla i najveću odgovornost imaju top menadžeri koji donose najzahtjevnije i najvažnije odluke za menadžment.
- Srednji dio, to je dio u organizacijskoj strukturi kojeg čine djelatnici koji najviše sudjeluju u prijenosu komunikacije između top menadžmenta i onih najnižih razina, srednji dio čine vrhunski stručnjaci koji izvrsno upravljaju zadacima na svojoj razini te pojedinim zadacima na operativnoj razini.

Ovdje se može vidjeti kako Mintzberg navodi elemente koji su vrlo slični elementima menadžmenta, odnosno razinama na kojima se obavljaju određeni poslovi. Drugi autori poput Novaka navode druge vrste elemenata po kojoj svaki prethodno navedeni element sadrži još podelemenata. Međutim, da bi svi činitelji proizvodnje u organizaciji pravilno djelovali, potrebno ih je objediniti na razini zadataka u poduzeću, pa tako postoji podjela po kojoj svaki element sadrži svoj podelement (Novak, 1999):

- Organizacija materijalnih čimbenika, koja obuhvaća organizaciju materijalnih inputa, odnosno organizaciju inputa (sirovina i materijala), te organizaciju opreme odnosno kapitalnih dobara.
- Organizacija ljudskog čimbenika, obuhvaćeni svi problemi koji su vezani za ljude u organizaciji, problemi vezani za njihovu selekciju na radnim mjestima, te prilagodbu ljudi u organizaciji, odnosno njihovu socijalizaciju.
- Raščlanjivanje zadataka, ovdje se podrazumijeva podjela ukupnih zadataka na manje pojedinačne zadatke.
- Organizacija upravljanja i menadžmenta, ovdje se rješava problematika upravljanja te problematika menadžmenta, kao i drugih odnosa koji su unutar organizacije.

- Organizacija vremenskog redoslijeda poslova, obuhvaća vremenski redoslijed svih činitelja proizvodnje u tijeku proizvodnje i poslovanja.

2.1.3. Čimbenici organizacijske strukture

Na organizacijski oblik određenog poduzeća djeluju pojedini čimbenici. Utjecaj čimbenika nije podjednak, te svaki djeluje različito. Novak (1999) je definirao dvije glavne podjele, a to su podjela na unutarnje i vanjske čimbenike.

Novak (1999) definira unutarnje čimbenike kao niz čimbenika koji su od najveće važnosti za organizaciju. Upravo njima se posvećuje najveća pažnja i odgovornost. Ono što je jako bitno za unutarnje čimbenike je činjenica da oni ne djeluju odvojeno već su međusobno povezani. Na vanjske se čimbenike ne može mnogo utjecati kao na unutarnje. Oni dolaze nenajavljeno i na njih nije moguće utjecati. U unutarnje čimbenike Sikavica i Novak uvrštavaju: ciljeve i strategije, veličinu poduzeća, vrste tehnologija kojima se poduzeće koristi, zadatke koji su postavljeni pred organizaciju, te najvažniji čimbenika ljude.

„Vanjski čimbenici se dijele na institucionalne uvjete, integracijske procese, tržište te razvoj znanosti i tehnologije. Institucionalni uvjeti se dijele na društveno-kulturne koji uključuju općenito ekonomiju društva (BDP, kupovnu moć građana, kamatne stope, stopu nezaposlenosti, fiskalnu i monetarnu politiku i sl.)“ (Sikavica 1999:103). Ovdje se još mogu dodati i stavovi ljudi, očekivanja i želje, vjerovanja i običaji ljudi. Osim toga, politički i pravni sustav u koje se uključuju zakoni, propisi, zakonski akti, politički sustav, te općenito nacionalna politika. Ovdje je vrlo važno naglasiti da je bitno da se pravni sustavi što rjeđe mijenjaju te da se pokušaju smanjiti političke nesigurnosti i rizici. Kod integracijskih procesa koji označavaju pripajanje ili potpuno spajanje s drugim organizacijama, organizacija još može nekako upravljati ovisno o kojem je tipu integracijskog procesa riječ. Ako je riječ o fuziji, odnosno prijateljskom spajanju, dvije organizacije postaju ravnopravni partneri i zajedno djeluju u poslovnim procesima. U suprotnom slučaju postoji akvizicija kod koje najčešće jedna organizacija koja je veća i moćnija preuzima kontrolu nad manjom i slabijom organizacijom.

Sikavica (1999) tvrdi kako su neke od posljedica akvizicije: nastajanje „roditeljske“ kompanije (najčešće preuzima čitavu kontrolu, vlasništvo i dionice), velika razlika u ekonomskoj snazi dviju organizacija, te najčešće potpuna organizacija. Zatim, tržište koje je ujedno i najvažniji organizacijski čimbenik. Ovaj element sačinjavaju kupci koji su najvažniji dio tržišta jer se tržište prvenstveno formira prema željama i potrebama kupaca. Konkurencija i dobavljači su

također bitni kao dijelovi tržišta. U današnjem svijetu konkurencija postaje sve veća i na njene izazove je sve teže odgovoriti, a da bi određena organizacija postala konkurent mora se baviti istom djelatnošću kao i druge s kojima se dovodi u vezu, te treba biti iste tržišne snage i jednakog financijskog potencijala.

Tržište rada je mjesto gdje se najbolje može procijeniti u kakvom je stanju neko gospodarstvo. Osnovni pokazatelji koji najbolje prikazuju stanje tržišta rada su: stopa nezaposlenosti, stopa nezaposlenosti mladog stanovništva, stopa aktivnog stanovništva, udio dugotrajno nezaposlenih osoba i slično. Tržište rada prije svega sačinjavaju kvalitetni i sposobni zaposlenici koji uspješno odgovaraju na sve izazove okoline. U odnosu organizacije i dobavljača bitno je da postoji mreža različitih dobavljača jer je za organizaciju jako važno da se ne oslanja na samo jednog dobavljača. Prema Sikavici i Novaku (1999) bitno je uspostaviti i online veze s istima, a najvažnije je uspostaviti JIT. Navedeno se odnosi na nabavu proizvoda i svega što je organizaciji bitno od nekog dobavljača, a da ona bude odrađena u odgovarajuće vrijeme kako ne bi došlo do stvaranja nepotrebnih zaliha, što u konačnici vodi stvaranju dodatnih troškova.

2.1.4. Menadžment u organizacijskoj strukturi

Pod pojmom menadžmenta nalaze se različita značenja, a to su: upravljanje, organizacija, različiti tipovi rukovođenja i slično. Prema Sikavici i Novaku (1999) menadžment bi se mogao definirati kao određena aktivnost koja je usmjerena prema rješavanju ciljeva koji su stavljeni pred organizaciju, a u čijim aktivnostima sudjeluju ljudi. Sve aktivnosti se odvijaju putem pet osnovnih funkcija menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Planiranje je najbitnija osnovna funkcija menadžmenta. U ovoj funkciji menadžeri postavljaju misiju i ciljeve koje žele ostvariti. Planiranje predstavlja pogled prema budućnosti, pa se ovdje javljaju planovi. Planovima se određuje što i kako se želi ostvariti nekakav cilj. Sikavica i Novak (1999) navode kako se proces planiranja sastoji od pet faza: definiranje ciljeva poduzeća, određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve, predviđanje budućih događaja, izrada i implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Uz planiranje se usko veže funkcija kontrole jer se nijedna kontrola ne može odvijati bez prethodnog planiranja. Sikavica (1999) navodi kako je organiziranje sljedeća funkcija menadžmenta, a čiji je glavni zadatak odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije

obavljati. Glavno načelo ove funkcije je da se pravilno raspodjele aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama i njihovim zaposlenicima. U organizacijama najčešće menadžeri vrše raspodjelu zadataka te je iznimno bitno napraviti pravilnu raspodjelu kako bi se što lakše ostvarili svi ciljevi koji su postavljeni pred samu organizaciju.

Za funkciju upravljanja ljudskim resursima se može reći kako je ona jedna od najvažnijih funkcija u organizaciji jer je njen glavni čimbenik jedini živi element organizacije čovjek. Kuka (2011) navodi kako je cilj ove funkcije upravljanja najveći povrat rezultata te maksimalno minimiziranje financijskih troškova. Mora se naglasiti kako je ova funkcija u svakoj organizaciji jedinstvena i neponovljiva, jer su u svakoj organizaciji ljudi drugačiji. Bitan je odnos na relaciji menadžer - zaposlenici, ali i omogućavanje daljnjeg školovanja i napredovanja zaposlenicima, pružanje pomoći u vidu brige o zdravlju poput bolovanja, rođiljnih dopusta, te smanjivanje stresa na što je više moguće nižu razinu. „Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika“ (Novak, Sikavica, 1999). „Vođenje također uključuje motiviranje, dobre komunikacijske vještine, jer je ovdje najveći naglasak kako motivirati ljude da maksimalno doprinesu organizaciji. Naposljetku, funkcijom kontrole se uspoređuje ostvareni ciljevi s onim zadanim. Ovaj proces uključuje nekoliko faza, a to su postavljanje ciljeva pred organizaciju, mjerenje performansi, te usporedba ostvarenog i planiranog“ (Novak, Sikavica, 1999:381). Uz to postoje određeni koraci u fazi, a to su: određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata i otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

2.2. Unutarnji odnosi u organizacijskoj strukturi

Za svaku organizaciju je važna pravilna koordinacija njezinih dijelova. Organizacija sadrži različite dijelove u svojoj strukturi koji moraju biti međusobno povezani, te također mora biti uspostavljena efikasna koordinacija. „Ta povezanost odnosno koordinacija postiže se elementom organizacijske strukture koji smo nazvali organizacija unutarnjih odnosa, a čine ga organizacija upravljanja i menadžmenta“ (Sikavica, 2011: 607). Dakle, pojmovi upravljanje i menadžment usko su povezani, te bez postojanja upravljanja, ne bi postojao niti pojam menadžment. Ova dva pojma ključni su elementi za postojanje organizacije. Unutarnji odnosi, odnosno organizacija upravljanja, mora osigurati pravilnu komunikaciju koja je ključ pravilnog odnosa između menadžera i zaposlenika unutar organizacije. Organizacija unutarnjih odnosa mora povezivati sve sudionike, od vlasnika, menadžmenta te zaposlenika u jednu funkcionalnu

cjelinu. Ta pravilna povezanost mora na kraju rezultirati pravilnim radom svih zaposlenika, od vlasnika i menadžera sve do običnih operativnih djelatnika.

Općenito, organizacija unutarnjih odnosa obuhvaća funkcije upravljanja, funkciju menadžmenta te funkciju izvršenja. Prema Sikavici (2011) funkcija upravljanja je istovjetna s funkcijom vlasništva. „Upravljanje se, prema tome, temelji na pravu vlasništva nad materijalnim i inim čimbenicima proizvodnje, odnosno poslovanja“ (Sikavica, 2011:607). Funkcija upravljanja je također vrlo složena funkcija koja zahtijeva od vlasnika koji upravlja organizacijom da raščlani sve poslove, napravi pravilnu raspodjelu poslova i pronađe optimalna rješenja za probleme koji su postavljeni pred organizaciju. „Složenost upravljačke funkcije nameće potrebu iznalaženja optimalnih rješenja u sustavima organizacije, informatizacije i komunikacije cjelokupnog poslovnog subjekta i njegova okruženja“ (Grbavac i dr., 2011:40). Funkcija upravljanja se najviše povezuje s funkcijom vlasništva, dok je funkcija menadžmenta više vezana uz pojam rada. Menadžer je osoba koja vrši podjelu rada u organizaciji i podjelu poslova zaposlenicima. Ključ je u tome da se funkcija menadžmenta temelji na podjeli rada unutar organizacije gdje najveći broj zaposlenika obavlja operativne poslove, dok menadžeri obavljaju poslove kontroliranja i planiranja. Treća funkcija koja je dio organizacije unutarnjih odnosa je funkcija izvršenja. Sikavica (2011) navodi kako je funkcija izvršenja suprotan pojam funkciji upravljanja i kako vlasnik može biti nositelj izvršne funkcije, ali je to češći slučaj u manjim organizacijama. U velikim organizacijama se u pravilu razdvajaju funkcije upravljanja, menadžmenta te izvršenja.

2.2.1. Upravljanje i menadžment

Upravljanje je jedna od funkcija u samom upravljačkom procesu. Upravljanje je funkcija koja najčešće dolazi u vezi s procesom odlučivanja. Postoji mnogo načina kako se definira upravljanje, a jedan od njih je da se upravljanje kao pojam primjenjuje univerzalno, kao generički pojam, ili pak kao sinonim za menadžment (Sikavica, 2011: 614). S druge strane, upravljanje se razlikuje od menadžmenta. Postoje razni oblici upravljanja. Korporativno upravljanje je jedno zanimljivo područje istraživanja u ekonomiji. Korporativno upravljanje je pojam koji se često povezuje s pojmovima moć, odgovornost i vlast. „Korporativno upravljanje se može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet“ (Tipurić, 2008: 317). Glavni zadatak je postavljanje važnih ciljeva, određivanje sredstva kojim će se postizati ciljevi, te u konačnici analiza rezultata. Ovakvo

upravljanje daje odgovore na pitanja tko vodi poslovanje u organizaciji, tko je odgovoran za određene poslovne postupke i kakva su poslovna pravila u organizaciji. Tipurić (2006) razlikuje dva sustava korporativnog upravljanja, a to su: otvoreni (anglosaksonski) i zatvoreni (europskokontinentalni). Svaki od ova dva sustava prikazuje različit pristup rješavanju problema u organizaciji.

Najvažnija zadaća menadžera u poslovnoj organizaciji jest maksimizacija profita, odnosno konstantno povećanje bogatstva. Prema tome, javljaju se dva oblika korporativnog upravljanja (Vinšalek Stipić, 2020:137) kako je navedeno u radu Dvorski (2018.):

1. „Shareholder koncept upravljanja, pod ovim pojmom podrazumijevaju se različiti sadržajni pojmovi od kojih je najvažniji pretpostavka poslovanja i upravljanja orijentirana na vlasnike i na maksimiziranje vrijednosti vlasničkog kapitala“ (Vinšalek Stipić, 2020:137).
2. „Stakeholder koncept upravljanja podrazumijeva upravljanje orijentirano prema svim interesno- utjecajnim skupinama unutar poduzeća i skupina povezanih s poduzećem“ (Vinšalek Stipić, 2020:137).

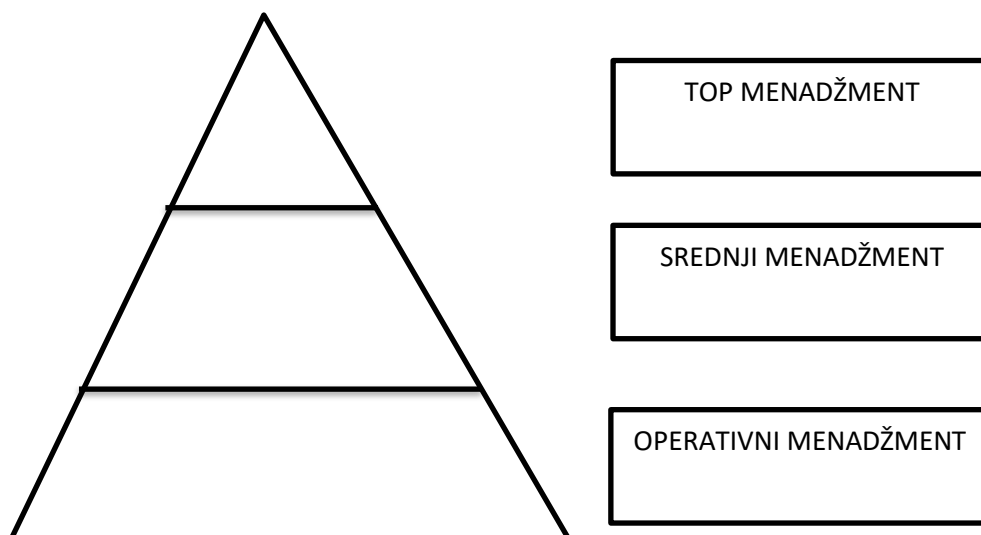
Zatim, postoji oblik upravljanja rizikom. U ovom slučaju razmotrit će se jedna vrsta upravljanja, a to je upravljanje poslovnim rizikom. „Upravljanje rizicima je proces kojim se identificiraju, procjenjuju i obrađuju rizici pomoću konzistentnih i ponovljivih postupaka na osnovu čega se pravi izvještaj te se vrši nadgledanje rizičnih aktivnosti“ (Pongrac, Majić, 2015:97). Cilj ove vrste upravljanja je provjera rizičnih aktivnosti te pravilno usmjeravanje poslovne aktivnosti kako bi se izbjegli rizici u poslovanju te ostvarila maksimalna dobit. Valja naglasiti kako je u razdoblju prije pedesetak i više godina bilo puno lakše upravljati rizikom nego danas. Razlog tomu je sve nestabilnija okolina pa se organizacije moraju prilagoditi potencijalnim opasnostima. Jedno od najpoznatijih vrsta upravljanja rizikom u ekonomiji je upravljanje kreditnim rizikom. „Kreditni rizik je rizik da suprotna strana u ugovoru ne izvrši obvezu u punoj vrijednosti ili u trenutku dospijeća ili u bilo kojem trenutku nakon dospijeća“ (Todorović, 2009: 84). Todorović (2009) navodi kako je glavna misao u upravljanju kreditnim rizikom minimizacija mogućih rizika i pokušaj predviđanja potencijalnih gubitaka koji mogu nastati ako se kreditne obveze ne izvršavaju na vrijeme. Pravilnim upravljanjem kreditnim rizikom nastoji se minimizirati neželjene rizike i eliminirati razne probleme koji mogu nastati u bankama.

Efektivno upravljanje kao proces, odnosno efektivno upravljanje rizikom podrazumijeva proces u kojem (Barjaktarović, 2009):

1. Izvršni direktor i menadžer su orijentirani postizanju vrhunskih rezultata poslovne organizacije, važno naglasiti kako menadžment nastoji maksimizirati korist u interes tvrtke, a ne u vlastiti interes.
2. Jasno definirani zadatci i podjela odgovornosti unutar subjekta,
3. Alokaciju odgovarajućih resursa za obuku i povećanje svijesti o riziku.

Iz svega navedenog vidljivo je kako je glavna bit upravljanja u poslovnoj organizaciji i općenito upravljanja minimizacija rizika, postizanje odličnih rezultata za poslovnu organizaciju, te dugoročna održivost organizacije.

Menadžment je pojam koji se može definirati različitim definicijama i značenjima. Menadžmentu se mogu pripisati različita značenja, pa se tako na Zapadu izraz menadžment pojavljuje kao: organizacija, upravljanje i menadžment. Jedna od definicija kaže kako je „menadžment proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, odnosno proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:19). U menadžmentu glavni zadatak ima menadžer koji koordinira zaposlenike kako bi ostvarili ciljeve koji su postavljeni od strane organizacije. Zadatak menadžera je uspostaviti kvalitetan odnos sa zaposlenicima, ali i ostvariti određeni stupanj kontrole kako bi zaposlenici kvalitetno obavljali sve radne zadatke. „Menadžment postavlja standarde, određuje budžete, planira, koordinira, kontrolira, vodi i motivira osoblje, te donosi odluke“ (Cetinski, Perić, 2013:4). Menadžment je sastavljen od pet temeljnih funkcija koje koordiniraju poslovnim zadacima, a to su: planiranje, koordiniranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kadrovanje. Postoje različite vrste menadžmenta, a neke od njih su: projektni menadžment, strateški menadžment, operativni menadžment, top menadžment, menadžment rizika i drugi. U većini poslovnih organizacija, menadžment se dijeli na operativni, strateški i top menadžment.



Slika 1. Razine menadžmenta

Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber (1999.)

Operativni menadžment je najniža razina menadžmenta. Često se govori kako je upravo ova razina ključna za uspješnost poslovne organizacije. Operativni menadžment čine radnici koji nemaju gotovo nikakvu kontrolu ili vrstu odgovornosti. Operativni menadžment je od iznimne važnosti za održivost tvrtki koja čine preko devedeset posto ukupnog broja poslovnih subjekata. Schroeder (1999) kako je navedeno u radu Bulatović i Jokić (2015) definira osnovne zadatke operativnog menadžmenta, a to su:

- kvaliteta,
- oblikovanje procesa,
- planiranje i terminiranje kapaciteta,
- upravljanje zalihama,
- upravljanje ljudskim resursima.

Ovime Bulatović i Jokić (2015) navode kako je za obavljanje jedne funkcije bitno obavljanje i drugih funkcija, odnosno kvalitetno izvršene funkcije na vrijeme čine jedan lanac uspješnog funkcioniranja organizacije. Važno je istaknuti kako je upravo operativni menadžment zaslužan za proces u kojem se inputi, odnosno sirovine pretvaraju u outpute, odnosno gotove proizvode. U operativnom dijelu menadžmenta zaposlenici imaju odgovornost obavljanja svojih poslovnih zadataka, no zaposlenici u ovom dijelu menadžmenta nemaju veliku razinu odgovornosti i opterećenja u smislu kontrole i definiranja zadataka. Primjeri operativnih radnih mjesta su: zaposlenici u trgovačkim lancima (blagajnice), spremačice, radnici u pogonu i slično. Srednja

razina menadžmenta je dio menadžmenta koji se nalazi između top menadžmenta i operativnog menadžmenta. Ova razina služi kao prijenos informacija od vrhovnog menadžmenta (direktora) do operativne razine (radnika) koji izvršavaju poslovne zadatke koji su im zadani. Srednju razinu menadžmenta najčešće čine djelatnici koji se najčešće nalaze u pogonu. Takvi djelatnici su najčešće zaposleni na radnom mjestu poslovođe. Poslovođe su tip djelatnika koji dobiva informacije od nadređenih, a onda ih prenose operativnim radnicima, te kontroliraju njihovo izvršavanje zadataka. Posljednja, najviša razina u poslovnoj organizaciji je top menadžment. Top menadžment sadrži najuži krug najsposobnijih i najboljih djelatnika, odnosno menadžera. Menadžeri na ovoj razini donose najbitnije odluke za poduzeće. Kontroliraju, planiraju i organiziraju sve aktivnosti i zadatke koje treba izvršiti u zadanom roku kojeg najčešće sami određuju. Menadžeri na ovoj razini donose odluke koje su ponekad ključne za opstanak poslovne organizacije, te su poslovi na ovim razinama uglavnom jako dobro plaćeni, ali ujedno nose i najveću odgovornost.

Žugaj i dr. (2004) opisuju menadžment kao sintezu upravljanja i vođenja gdje definiraju dva pojma menadžmenta usko vezana uz pojam upravljanja, a to su izrazi: upravljački menadžment i izvršni menadžment. „Upravljački menadžment-nadzorni odbor je najviše tijelo trgovačkog društva koje odgovara jedino članovima skupštine“ (Žugaj i dr., 2004:404). Najbitniji uvjeti za uspješnost odbora je u tome da članovi odbora moraju kvalitetno i pravedno upravljati ljudskim i materijalnim resursima koji su im na raspolaganju. Ovakav odbor najčešće čine dioničari određenog društva koji su zaslužni za napredak organizacije i temelj koji donosi najvažnije odluke. Zadaci koje odbor mora obavljati su (Žugaj i dr., 2004):

- definirati svrhu i ciljeve poduzeća,
- odrediti strategije i planove za postizanje te svrhe i ciljeva,
- ustanoviti politiku poduzeća u provođenju planova,
- postaviti glavnog izvršnog direktora i nadgledati njegov rad,
- biti pokretačka snaga u poduzeću.

Žugaj (2004) navodi kako je važno napomenuti da odluke koje se donose mora odobriti barem polovica članova odbora, a odluka se donosi većinskim dijelom glasova. Također, bitno je naglasiti kako postoji razlika između razine upravljanja i razine izvršenja. Osobe koje rade u upravljačkom menadžmentu imaju jasno postavljene zadatke koje obavljaju bez ikakvog uplitanja izvršnog menadžmenta. Upravljači, kako ih nazivaju Žugaj i suradnici, konstantno moraju pratiti potencijalne promjene zakona, biti u tijeku događanja i reagirati na potencijalne

opasnosti kako se ne bi pojavili problemi. Prema Žugaju (2004) upravljači su najčešće dužni odgovarati dioničarima društva jer su ih oni na kraju i izabrali. Dioničari su osobe koje u poduzeću same biraju upravljače, a upravljači imaju odgovornost kako prema njima, tako i prema organizaciji u kojoj posluju. Upravljači i dioničari se ne moraju uvijek slagati i iznositi ista mišljenja vezana za poslovanje organizacije. „Upravljači (članovi odbora) mogu smatrati da određeno ulaganje služi dugoročnom interesu tvrtke, iako ono kratkoročno smanjuje profit, pa je protiv trenutnog interesa dioničara ili barem nekih od njih“ (Žugaj i dr., 2004:405).

Neke od odgovornosti koje upravljački menadžment ima su društvena odgovornost i predstavljanje organizacije. Društvena odgovornost označava da se u organizaciji pružaju usluge, vrše zapošljavanja i povećava dobitak organizacije. Javnost stvara određenu sliku o organizaciji, te je bitno da se javnost na vrijeme informira o stanju u organizaciji, a za to su zaduženi upravo članovi odbora.

Glavni zadatak odbora je donošenje odluka koje se donose kao što je prethodno rečeno većinskim dijelom glasova, te isto tako u trenutku donošenja odluka mora prisustvovati većina članova odbora. Razni autori navode različite vrste uloga koje nadzorni odbor ima i za koje je odgovoran. Brdarević (2010) navodi kako nadzorni odbor ima tri važne uloge, a on ih dijeli na: stratešku, kontrolnu i povezujuću. Nadzorni odbor ima stratešku ulogu u vidu pomaganja i pružanja određene potpore menadžmentu. Strateška uloga podrazumijeva donošenje strateških odluka za organizaciju koje su važne za njezin opstanak. Isto tako, u vidu strateških odluka se podrazumijeva i sugeriranje prekida aktivnosti ako odbor utvrdi potencijalne opasnosti i gubitke. Kontrolna uloga služi za praćenje i kontrolu rada menadžmenta i ostalih aktivnosti u organizaciji. Pomoću kontrolne uloge nadzorni odbor vrši kontrolu sustava nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenika, kontrolu kod izbora članova uprave, te nastoji zaustaviti potencijalne sukobe interesa. Brdarević (2010) navodi kako članovi nadzornih odbora ne smiju biti članovi uprave, dakle osobe nadzornog odbora ne smiju biti ni pod kakvim utjecajem kako bi se izbjeglo ugrožavanje integriteta i napredak organizacije. Zadnja, povezujuća uloga, kako joj i samo ime kaže, služi za održavanje povezanosti između grupa poduzeća. Brdarević (2010) također navodi kako bi se pojačala povezujuća uloga, često se preporučuje uključivanje predstavnika raznih drugih interesnih skupina u nadzorni odbor. Kako bi se olakšale poslovne aktivnosti i donošenje odluka, moguće je osnivanje pododbora koji bi se na adekvatan način povezao s nadzornim odborom i tako sudjelovao u aktivnostima.

Strategijski menadžeri imaju veliku odgovornost u nadzornom odboru, a njihove odgovornosti su: (Žugaj i dr., 2004:405):

1. Postavljanje uprave i predsjednika uprave te nadziranje vođenja poslova društva,
2. Pregled poslovnih knjiga, dokumentacije, blagajne, vrijednosnih papira i drugih stvari društva,
3. Podnošenje izvješća glavnoj skupštini,
4. Sazivanje glavne skupštine radi dobrobiti društva,
5. Odobravanje suglasnosti za obavljanje određenih poslova, ovisno o statutu,
6. Održavanje sjednice barem jednom tromjesečno, najmanje jednom polugodišnje,
7. Zastupanje društva prema članovima uprave.

Postoje još brojne uloge koje nadzorni odbor posjeduje, a od kojih se mogu istaknuti usklađivanje poslovnika sa zakonom, sprječavanje potencijalnih sukoba interesa, održavanje ravnoteže među interesima u društvu i još brojne druge. Upravljanje se još može poistovjetiti s pojmom vođenja, pa tako postoji izraz izvršni menadžment. Izvršni menadžment se razlikuje od upravljačkog menadžmenta. Izvršni menadžment, odnosno izvršni menadžeri nisu uključeni u grupu strategijskih menadžera. Izvršni menadžeri su najčešće zaposleni puno radno vrijeme, a neizvršni direktori djeluju kao neovisni dio vijeća direktora.

2.2.2. Problemi upravljanja u organizaciji

Sikavica (2011) opisuje probleme koji mogu nastati u organizaciji unutarnjih odnosa koji se pojavljuju kad se pojavi razdvajanje jedne ili više funkcija u upravljanju. Prvi takvi primjeri se pojavljuju pojavom inokosnih poduzeća u kojima dolazi do dijeljenja izvršne funkcije od funkcije upravljanja. Ovdje se pojavljuje problem prvenstveno jer vlasnici ostaju u funkciji menadžmenta, a izvršna funkcija se najčešće prepušta osobama koji nisu vlasnici u organizaciji. U ovom slučaju dolazi do sukoba jer nevlasnici često nemaju kompletan uvid u funkcioniranje organizacije, nisu upućeni u dobre i loše strane poslovanja organizacije, nemaju razvijene kvalitetne odnose s drugima i slično.

Određeni problemi se mogu pojaviti i kod nastanka dioničkih društava, gdje se razdvajaju menadžment i upravljanje, ali i upravljanje od vlasništva. „Pojavom dioničkih društava odvaja se ne samo izvršna funkcija od funkcije upravljanja i menadžmenta, što je pravilo u svim organizacijama s više nego jednim zaposlenim, već se razdvaja i menadžment od upravljanja, ali i upravljanje od vlasništva“ (Sikavica, 2011:610). U ovom slučaju dolazi do odvajanja, te

dosta vlasnika fizički ne mogu biti menadžeri, te tako dolazi do situacija u kojima vlasnici moraju prepustiti svoje mjesto drugim ljudima koji su odabrani na tim mjestima. Sikavica (2011) navodi primjer iz 1992. godine gdje opisuje primjer samoupravnog poduzeća gdje se u njegovoj reintegraciji pojavila zabluda. Naime, osobe koje nisu vlasnici, tzv. nevlasnici su postali upravljači, odnosno dio upravljačkog menadžmenta. Na mjesto upravljačkog menadžmenta su došle osobe koje nemaju kompetencije za rad na tim radnim mjestima. Kod problema upravljanja u organizacijama mogu se spomenuti problemi kvaziupravljanja i kvazivlasništva.

S druge strane, u zadnjih nekoliko desetljeća prisutan je sve veći broj privatizacija organizacija. Od samog početka privatizacije upitan je opstanak upravljačkih struktura u organizaciji, pa se postavlja pitanje kako će takva situacija utjecati na rad menadžera i vlasnika. Glavna pitanja vezana za ovu problematiku su hoće li novi vlasnici u novoprivatiziranim organizacijama doista učinkovito i na pravilan način upravljati imovinom, te može li se praksa upravljanja kakva se primjenjuje u zemljama istočne i srednje Europe usporediti s nekim vrstama upravljanja kakva se primjenjuje na Zapadu.

2.2.3. Stilovi odlučivanja u organizaciji

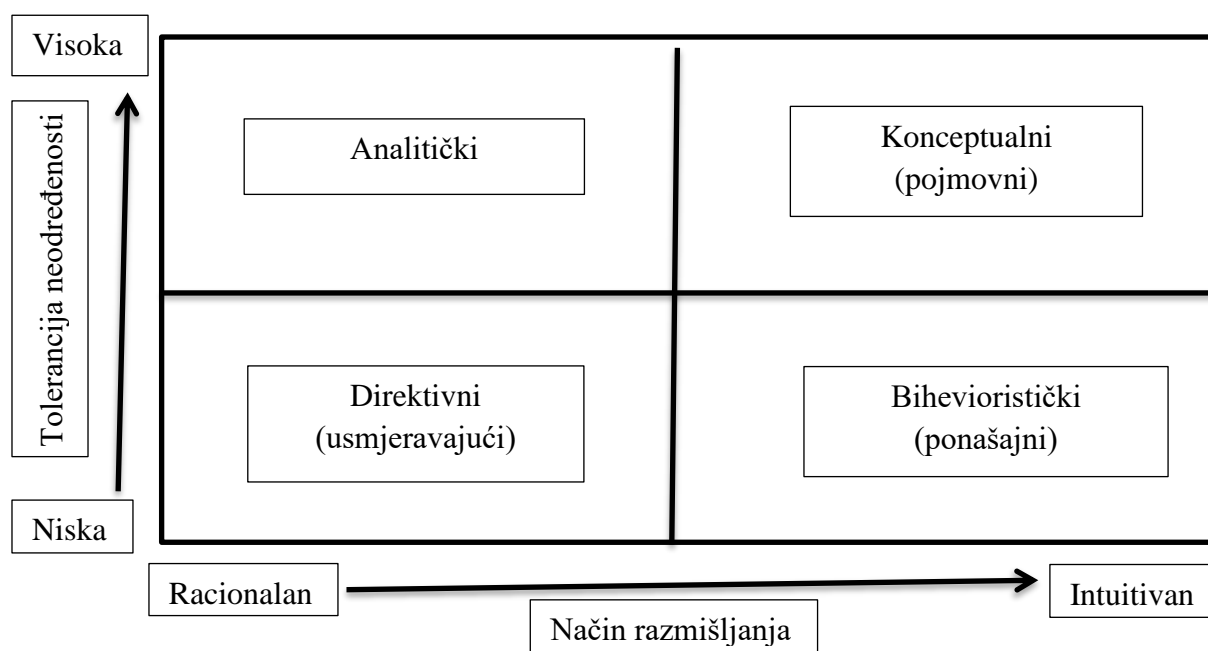
Odlučivanje je jedan od elemenata koji čini menadžment. „Iako odlučivanje svoje ishodište ima u planiranju, što je navelo brojne autore da ga tretiraju kao aktivnost, odnosno podfunkciju planiranja, odlučivanje je proces koji u gotovo jednakoj mjeri prožima sve funkcije menadžmenta“ (Zekić, 2007:257). Odlučivanje je proces kojim se donose odluke. Odlučivanje je proces koji nastaje kada se pojavi određeni problem u organizaciji. Dakle, dok nema problema, nema potrebe za odlučivanjem. U ekonomiji, najčešće u poslovnim organizacijama koristi se poslovno odlučivanje. „Poslovno odlučivanje proces je izabiranja smjera, odnosno načina djelovanja između više alternativa rješavanja nekog problema, a rezultira donošenjem odluka“ (Zekić, 2007:259). Poslovno odlučivanje u organizacijama se najčešće rabi za rješavanje problema koji nastaju u organizacijama. Ti problemi mogu biti vezani uz rješavanje zadataka, podjelu zadataka, organizaciju ljudskih resursa i slično. Postoji ogroman broj odluka koje se svakodnevno donose na svim razinama, te je bitno raščlaniti odluke koje se donose na operativnoj, srednjoj ili top razini. Odluke nisu istog karaktera i važnosti na svim razinama. Meler (1988) navodi kako je bitno razlikovati poslovno i samoupravno odlučivanje. Navodi kako se samoupravno odlučivanje najčešće odvija grupno, odnosno u kolektivu, te kako može biti neposredno, posredno i strateško. Poslovno odlučivanje se odvija na taktičkoj i operativnoj

razini te bi poslovno odlučivanje trebalo biti nešto konkretnije u odnosu na samoupravno odlučivanje. „Poslovnim odlučivanjem se nastoje ostvariti sljedeći ciljevi: optimalna alokacija materijalnih i ljudskih resursa, optimalno zadovoljenje potreba potrošača, ostvarenje optimalnih efekata samoupravnog poduzeća, prije svega ostvarenjem primjerenog financijskog rezultata, odnosno dobitka“ (Meler, 1988: 48). Ovakvim odlučivanjem se nastoje riješiti svi zadatci koji su predviđeni u određenom roku, te minimizirati rizik pri izvršenju zadataka. Odluke koje se donose na menadžerskim razinama nisu jednake, te nemaju istu težinu. Donošenje odluka na operativnoj razini je najlakše, te ne zahtijeva pretjerano razmišljanje i nosi najmanju odgovornost. Kako se razina povećava, tako se povećava odgovornost i kompleksnost odlučivanja. Na razini top menadžmenta, odlučivanje zahtijeva najviše vremena, donose se odluke o kojima često ovisi cijela organizacija i koje često mogu biti presudne.

Postoje različiti stilovi odlučivanja. Jedna skupina stilova odlučivanja dijeli se na: autokratski i demokratski stil odlučivanja. „Autokratski stil odlučivanja, kao što mu i sam naziv govori, jest način odlučivanja kod kojega jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju“ (Sikavica i dr., 1999:32). Sikavica (1999) navodi kako je za autokratski stil odlučivanja karakteristično donošenje odluke od strane jedne osobe. U poslovnim organizacijama kod ovakvog stila odlučivanja najčešće su direktori ti koji donose odluke za cijelu organizaciju. Donose ih samostalno, bez uplitanja ostalih u odlučivanje, te tako zanemaruju srednji menadžment koji također treba imati određenu ulogu u donošenju odluka. Ovakav stil odlučivanja najbolje je primjenjivati u malim organizacijama ili u poslovnim organizacijama u kojima radi mali broj zaposlenika. Autokratski stil će biti efektivan s manjim brojem zaposlenih, no ako je u pitanju veći broj zaposlenika, to može dovesti u pitanje uspjeh odlučivanja, te općenito uspjeh cijelog poduzeća. Ovdje se dominantno pojavljuje jedan problem. Autokratskim stilom upravljanja direktori se najviše bave odlukama koje su predviđene za niže razine, dakle najčešće su to rutinski zadatci koje bi mogli donositi i djelatnici koji rade u srednjem menadžmentu. Problemi koji nastaju kod autokratskog stila odlučivanja mogu se riješiti tako da se dio vlasti i odgovornosti premjesti na niže razine menadžmenta. Ovo je jedan od načina kako bi se riješio problem, a ujedno bi se povećala kvaliteta samog odlučivanja u poslovnoj organizaciji.

Suprotan stil odlučivanja koji se potpuno razlikuje od prethodnog autokratskog, jest demokratski stil odlučivanja. Za demokratski stil odlučivanja karakterističan je veći broj sudionika u odlučivanju i uključivanje više menadžerskih razina u donošenje odluke. Jednostavno rečeno, u ovakvom stilu odlučivanja svi imaju pravo glasa, te se uvažava mišljenje

svih sudionika. „Stvarni demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i slično“ (Sikavica, 1998:33). Prema Sikavici (1998) ovakav stil odlučivanja je više primjenjiv u situacijama u kojima se donose teže odluke za organizaciju, gdje je potrebno više ljudi kako bi se izabrala najbolja alternativa. Treba napomenuti kako i ovaj stil ima svoje određene prednosti i mane, te kako ni jedan od ova dva stila nije najbolji. Demokratski stil je ipak prihvatljiviji i poželjniji u današnjim uvjetima rada i poslovanja. Današnji uvjeti rada, količina odluka koje se trebaju donijeti na vrijeme, nestabilna okolina i nestabilni tržišni uvjeti zahtijevaju korištenje demokratskog stila. Demokratski stil odlučivanja stvara bolju radnu klimu, a menadžer ovakvim pristupom pokazuje kako ima povjerenje u suradnike. Druga vrsta podjela stilova odlučivanja jest podjela s obzirom na način razmišljanja te toleranciju neodređenosti.



Slika 2. Stilovi odlučivanja
Izrada autora prema Sikavici (1999.)

Analitički stil odlučivanja karakterizira visoka tolerancija neodređenosti. Zahtijeva manje razmišljanja, odnosno u ovom stilu je više izražen racionalni način razmišljanja. U analitičkom stilu odlučivanja potrebno je opreznije razmišljati te isto tako opreznije donositi odluke.

Konceptualni stil odlučivanja označava visoku toleranciju neodređenosti kao i kod analitičkog stila, no u ovom stilu je karakterističan intuitivan način razmišljanja. Ovaj stil se primjenjuje kod donošenja dugoročnih odluka te zahtijevaju što kreativnija mišljenja.

Direktivni stil odlučivanja je stil odlučivanja kod kojeg donositelji odluka razmišljaju racionalno i s niskom tolerancijom neodređenosti. Ovakav stil karakterističan je za odluke koje se donose u vrlo kratkom vremenu, a isto tako u ovom stilu se raspolaže s vrlo malo informacija. Aleksić i dr, 2010 opisuju kako je direktivni stil odlučivanja karakterističan u uvjetima gdje su radni zadatci jasno definirani, gdje su koraci izvršavanja jasno određeni, te u ovakvom stilu odlučivanja direktor može jasno nadgledati situaciju i paralelno donositi odluke.

Posljednji stil odlučivanja jest bihevioralni. Aleksić (2010) navodi i posljednji bihevioralni stil odlučivanja kojeg karakterizira vrlo intuitivno razmišljanje, što zahtijeva visoku koncentraciju i kreativnost. U ovom stilu se često uključuju i drugi sudionici u donošenje odluka.

3. Metodologija rada

Pri pisanju rada korištene su različite znanstvene metode, koje se općenito najčešće koriste pri pisanju rada. Neke od znanstvenih metoda koje su korištene pri pisanju rada su: metoda klasifikacije, analize, generalizacije, specijalizacije, komparacije i kompilacije. Metoda klasifikacije je korištena u dijelovima rada u kojima su opisane podjele, poput podjele na unutarnje i vanjske čimbenike, podjele stilova odlučivanja i slično. Jedna od korištenih metoda u radu je metoda komparacije, pomoću koje je napravljena usporedba različitih podataka. Metoda deskripcije je najčešće korištena metoda u radu, tom metodom su opisani pojmovi, poput upravljanja, menadžmenta, odlučivanja i drugih. Također, metodom deskripcije su opisane najjednostavniji pojmovi i veze među njima. Metoda analize i sinteze se često zajedno koriste, te su metodom sinteze sve podjele i sva tumačenja određenih pojmova objedinjena u jednu cjelinu. Metodom analize su pojedini pojmovi raščlanjeni na manje sastavne dijelove i elemente.

4. Rasprava

U raspravi se stavlja naglasak na opis i organizaciju unutarnjih odnosa koji se promatraju kao jedan od elemenata organizacijske strukture. Kod definiranja organizacijske strukture naglašava se kako je ona jedan vrlo dinamičan element organizacije, a isto tako postoje različite vrste organizacijskih struktura. Postavlja se pitanje kako unatoč različitim vrstama organizacija, organizirati međusobnu podjelu rada jer svaka vrsta organizacijske strukture ima svoj specifičan način funkcioniranja. Unutar organizacijske strukture postoje elementi koji su definirani kao dijelovi organizacijske strukture, koji su najčešće ovisni jedni o drugima. Neki od elemenata koji su definirani u radu su materijalni resursi, ljudski resursi, grupiranje i podjela zadataka. Stavlja se naglasak na to mogu li različiti elementi i različita struktura organizacije utjecati na organizaciju unutarnjih odnosa i samo funkcioniranje organizacije kao cjeline, te kako unutarnji odnosi funkcioniraju unutar različitih organizacijskih struktura. U organizacijskoj strukturi se razlikuju funkcije upravljanja i menadžmenta. Kod funkcije upravljanja pojavljuje se problem kod raspodjele vlasništva, najčešće kod inokosnih poduzeća u kojima kad dođe do podjele izvršne funkcije od funkcije upravljanja, vlasnik organizacije ostaje u funkciji menadžmenta, dok se izvršna funkcija prepušta osobama u organizaciji koji nisu vlasnici, te ovdje može doći do potencijalnih sukoba, gdje se postavlja pitanje: jesu li osobe koje nisu vlasnici sposobne upravljati organizacijom na ispravan način, pošto „ne vlasnici“ najčešće nisu upućeni u rad organizacije, nemaju adekvatno razvijene odnose sa zaposlenicima, te nisu upućeni u unutarnje odnose među zaposlenicima. U organizacijskoj strukturi postoje različiti stilovi odlučivanja koji mogu dovesti do stvaranja problema u organizaciji. Problem može nastati kod donošenja odluka jer postoje razlike u donošenju odluka s obzirom na razinu menadžmenta na kojoj se odluke donose. Različiti stilovi odlučivanja mogu utjecati na proces donošenja konačne odluke, te je potrebno obratiti pozornost na vrstu odlučivanja u organizaciji. Stilovi odlučivanja se najčešće dijele prema toleranciji neodređenosti i načinu razmišljanja, te je svaki stil karakterističan za sebe.

5 . Zaključak

Uvijek je dobro napisati nešto kada se priča o ekonomiji i menadžmentu. Upravo zato što su ovi pojmovi relativno važni za ekonomičan razvoj i povijest. Prije se ekonomija jednostavno pokazivala kroz robnu razmjenu, ali danas se to zbog brzog razvoja očituje kroz novac. Treba se spomenuti kako u modernom dobu, u kojem se trenutno nalazimo, i dalje vlada bitna činjenica da su ekonomija i menadžment bitni u životu. Danas mu anatomiju pune poduzetnički elementi raznovrsnog podrijetla. Sve od posla izvršnih menadžera koji daju zadnju riječ u produkciji organizacija, pa do same grupacije radnika koji prvenstveno aktivno odrađuju zadani zadatak. Što naravno na kraju zahtjeva jače i kompleksnije planiranje i dobro osmišljen raspored da bi se vodile današnje kompanije. Svakodnevnicama suvremenih firmi i poduzeća može otići i u negativne i u pozitivne smjerove. Podliježe problematici radničkih stresova, slabom menadžmentu, mizernoj raspodijeli poslova. i dr. Jednostavnije rečeno, podložna je rizicima i gubitcima koji zahtijevaju hitna i kvalitetna rješenja. Očekuju se odlučni, samouvjereni vođe na vrhu i kooperativni zaposlenici u nižem hijerarhijskom sustavu da bi se spriječili i izbjegli navedeni konflikti. Potrebna je stabilna piramida ljudskih resursa. Time se reduciraju rizici, gubitci i problematika unutar i izvan organizacije. Stres se izbjegava, radni odnosi se svode na balansiranu stabilnu stepenicu. Koja bi inače u suprotnom uništila dobru vezu između poslovnih i privatnih odnosa. Time bi se onda automatski narušila cjelokupna organizacija. Vanjski faktori su također bitni. Može interni dio organizacije funkcionirati u dobrim odnosima bez bilo kakvih problema, ali ako se izostavi kupac, odnosno krajnji činitelj koji svu tu zajednicu drži na okupu i omogućava im redovitu zaradu i profit, poduzeće u tome trenutku propada. Treba paziti, proučavati i uzdržavati povjerenje i konzumerističke navike vlastite publike kako bi se na police dao visoko kvalitetan proizvod odnosno usluga dostojna samog kupca. Kako bi se poslovni zadatci ispunjavali pravilno i bez greške, potrebno je pravilno raspodijeliti zadatke na svim razinama menadžmenta. Pravilno obavljanje zadataka i prihvaćanje odgovornosti ključ su uspjeha. Upravo su stilovi odlučivanja ti koje menadžer treba primjenjivati u svom radu kako bi pravilno usmjerio zaposlenike, te smanjio potencijalni rizik. Koji će stil menadžer primjenjivati ovisi o situaciji i veličini poslovne organizacije.

Literatura

1. Barjaktarović, L. (2009). *Upravljanje rizikom*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
2. Brdarević, F. (2010). Istraživanje područja i rada uloge nadzornih odbora u korporacijama u federacijama Bosne i Hercegovine. *Tranzicija*, Vol.12 No.25-26, 5 str. (54-66), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/tranzicija> , (pristupljeno 14. rujna 2023. godine).
3. Bulatović, D., Jokić, B. (2015). Operativni menadžment u malom biznisu, dostupno na: <https://scholar.archive.org/work/m3ribvwmi5b7xalmqz3zxvsn2a/access/wayback/http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2017/2217-88211712105B.pdf> , (pristupljeno 24. Kolovoza 2022.).
4. Cetinski, V., Perić, M. (2013). *Projektni menadžment*. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
5. Drucker, P. (1962). *Big Business and Public Policy*. New York University.
6. Grbavac, J., Popović, G., Grabavac, V. (2011). Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija. *Informatologia*, Vol.44 No. 11, str. (40-46), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66861> , (pristupljeno: 14. rujna 2023. godine).
7. Kuka, E. (2011). Praktični menadžment: *Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta: Menadžment ljudskih resursa*, Vol 2. No., str (64.-66.), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/practicalmanagement> , (pristupljeno: 14. rujna 2023. godine).
8. Menard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol.160 No.3., str.(345.-376.), dostupno na : <https://www.jstor.org/stable/40752467> , (pristupljeno 14. rujna 2023. godine)
9. Meler, M. (1988). Osvremenjivanje poslovnog odlučivanja samoupravnih poduzeća modelskim pristupom. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues.*, Vol 1. No.2, str (47-55), dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/228969> , (pristupljeno: 14. rujna 2023. godine).
10. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of of organizations*: Prentice Hall.
11. Pongrac, B., Majić, T. (2015). Upravljanje poslovnim rizicima. *Tehnički glasnik*, Vol.9 No.1., str. (94-98), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138002> ,(pristupljeno 14. rujna 2023. godine).
12. Pusić, E. (1986). *Nauka o upravi*. Zagreb: Školska knjiga.

13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
14. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
15. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Novi informator.
17. Tipurić, D. (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
18. Todorović, T. (2009). Upravljanje kreditnim rizikom. *Ekonomski horizonti*. Stručni članak, str.(81-99), dostupno na : https://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2009_2/6_Tomislav_Todorovic.pdf , (pristupljeno 14. rujna 2023. godine)
19. Vinšalek Stipić, V. (2020). Korporativno upravljanje i ekonomija trećeg puta. *Education for Entrepreneurship:International Journal of Education and Entrepreneurship* , Vol.10 No.1, str.(132-146), dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/239710> , (pristupljeno 14. rujna 2023. godine)
20. Vuković, D. (2008). Organizacija i reorganizacija, dostupno na : https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf (pristupljeno 14. rujna 2023. godine).
21. Zekić, Z. (2007). *Menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
22. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
23. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin.

Popis tablica

Tablica 1. Prednosti i nedostaci divizijske organizacijske strukture.....	6
---	---

Popis slika

Slika 1. Razine menadžmenta	15
Slika 2. Stilovi odlučivanja	21