

# ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

---

Senčar, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:651594>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Sara Senčar

**ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Sara Senčar

**ORGANIZACIJA ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010230543

e-mail: ssencar@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Management


Sara Senčar

**ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2022.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ (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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Sara Senčar

**JMBAG:** 0010230543

**OIB:** 70625628297

**e-mail za kontakt:** sarasencar11@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Organizacija elemenata organizacijske strukture

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Senčar

## **Organizacija elemenata organizacijske strukture**

### **SAŽETAK**

Elementi organizacijske strukture čine sastavni dio svake organizacije kao cjeline. Svaki je element podjednako važan, a i povezan sa svim ostalim elementima. Autori specijalizirani za područje ekonomije navode iduće elemente organizacijske strukture: organizacija materijalnih inputa, organizacija ljudskih resursa, organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda poslova. Prilikom odabira odgovarajuće organizacijske strukture važno je da se u obzir uzme svaki element, te što je više moguće koristiti svaki od elemenata pri tome, dok u suprotnome može doći do nefunkcioniranja cjelokupne organizacije. Za uspješno poslovanje svake organizacije, uz uspješnu usklađenost svih navedenih elemenata, potrebno je imati i menadžera koji će sve to voditi. U ovom radu prikazuje se koji su sve elementi organizacijske strukture, od čega je sačinjen svaki od elemenata, te na koji se način može doći do odgovarajuće organizacijske strukture za svako poduzeće. Prvi dio rada objašnjava definiciju organizacijske strukture, dok se drugi dio rada posvećuje svakom od elemenata zasebno, kao i podelemenata koji čine svaki element.

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

## **Elements of organizational structure**

### **ABSTRACT**

Elements of organizational structure form an integral part of each organization as a whole. Each element is equally important, and connected to all other elements. Authors specialized in the field of economics state the following elements of the organizational structure: organization of material inputs, organization of human resources, organization of analysis and grouping of tasks, organization of management and administration, and organization of time schedule. When choosing the appropriate organizational structure, it is important to take into account each element, and to use each of the elements as much as possible, otherwise the whole organization may not function. For the successful operation of any organization, along with the successful coordination of all the above elements, it is necessary to have a manager who will lead it all. This paper presents all the elements of the organizational structure, what each of the elements is made of, and how to find the appropriate organizational structure for each company. The first part of the paper explains the definition of organizational structure, while the second part of the paper is devoted to each of the elements separately, as well as the sub-elements that make up each element.

**Keywords:** Elements of organizational structure, organizational structure, organization

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Organizacijska struktura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Elementi organizacijske strukture .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.1. Organizacija materijalnih resursa .....</b>	<b>8</b>
2.2.2.1. <i>Prostor</i> .....	9
2.2.1.2. <i>Oprema</i> .....	10
2.2.1.3. <i>Sirovine i materijali</i> .....	11
<b>2.2.2. Organizacija ljudskih resursa.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka.....</b>	<b>18</b>
2.2.3.1. <i>Raščlanjivanje zadataka</i> .....	18
<b>2.2.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta .....</b>	<b>21</b>
2.2.4.1. <i>Upravljanje</i> .....	22
2.2.4.2. <i>Menadžment</i> .....	23
<b>2.2.5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Metodologija rada .....</b>	<b>26</b>
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>27</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>29</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>30</b>



## 1. Uvod

Pojam organizacije je vrlo složen, te može obuhvaćati mnoga značenja. U ovom konkretnom radu dva su značenja pojma organizacije važna za razumjeti. Prvi pojam odnosi se na skupinu ljudi koja obavlja različite poslove sa svrhom ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Drugo značenje pojma organizacije jednako je važno, a obuhvaća samu radnju organiziranja, drugim riječima, radnju stvaranja određenih planova kako bi postigli nešto što smo zamislili. Isto kao što je organizacija bitan dio svakodnevnog života, ona također ima i važnu ulogu u poslovanju. Prema tome, ljudi se svaki dan suočavaju s brojnim odlukama koje se nađu ispred njih, a kako bi ih uspješno savladali i donesli onu ispravnu, potrebno je odgovorno i pravovremeno proučavanje problema, te organiziranje pravilnog načina donošenja odluka. Jednako vrijedi i u poslovnom svijetu. Za uspješno poslovanje i ostvarenje ciljeva, svaka bi organizacija trebala odrediti odgovarajuću i funkcionalnu organizacijsku strukturu. Sama organizacijska struktura je vrlo dinamičan dio organizacije, pa je zato nužno odrediti onu koja odgovara zahtjevima poslovanja pojedine organizacije.

Svaka se organizacijska struktura sastoji od svojih elemenata sa svojim podelementima koji su međusobno ovisni i povezani u jednu cjelinu. Ti su navedeni elementi glavna tema ovog rada. Ponekad u samoj definiciji organizacijske strukture nailazimo da se ističu elementi. Organizacija elemenata organizacijske strukture predodređuje uspješnost ili neuspješnost određene organizacije.

Menadžeri koji vode organizaciju trebaju posvetiti svoja znanja i vještine prilikom stvaranja prave organizacijske strukture iz razloga zato što je to temelj funkcioniranja poduzeća i ostvarivanja željenih ciljeva. Svaki element organizacijske strukture ima bitnu ulogu u kreiranju same organizacije.

Prvi je element organizacija materijalnih resursa gdje se prikazuju „inputi“ koji ulaze u organizaciju, te kako su oni raspoređeni unutar iste.

Druga je organizacija ljudskih resursa. Ljudi su jedini živi element organizacijske strukture, pa je stoga potrebno pridavati posebnu važnost prilikom selekcije zaposlenika. Kako bi organizacija mogla uspješno poslovati, uvelike ovisi o ljudima koji se nalaze unutar iste. Stoga, pravilan izbor zaposlenika dovodi do rasta ili pada uspjeha organizacije. Ljudski resursi utječu na sve ostale elemente organizacijske strukture tako da upravljaju nekim sitnijim ili većim poslovima, ovisno o razini menadžmenta.

Sljedeća je organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Zadatci su ono što organizaciju čini pokretnom, te omogućuju svakoj da ima svoju svrhu s ciljem postizanja zamišljenih ciljeva. Prema tome, ova je organizacija bitna prilikom nedostatka organiziranosti, iz razloga zato što tjera ljudski resurs da svaki zadatak pregleda, procijeni, te dodijeli ga primjerenom radnom mjestu.

Nakon nje dolazi organizacija upravljanja i menadžmenta. Upravljanje je vezano uz pripadnost organizacije, dok je menadžment važan za pravilno funkcioniranje i uspješnost poslovanja.

Posljednji, ali nikako i ne najmanje važan je element organizacije vremenskog redoslijeda poslova. S ciljem postizanja optimalnu i efikasnu organizacijsku strukturu, potrebno je sve njezine poslove vremenski uskladiti. Sveukupna usklađenost svih elemenata zajedno kreira funkcionalnu i uspješnu organizaciju.

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

### **2.1. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura definira se kao sastav ili građa neke organizacije. Struktura čini relativno trajno obilježje organizacije, te predodređuje karakterističan način njezinoga funkcioniranja. Ona prikazuje sistematičan raspored elemenata u organizaciji tako da se postignu zamišljeni ciljevi. Isto tako, prezentira uloge i odgovornosti određene za svakog člana organizacije. Nadalje, teži tome da posao i informacije teku neometano, osiguravajući glatko funkcioniranje organizacije.

Kvalitetno određena organizacijska struktura može dovesti do poboljšanja uspješnosti organizacije. Ona predstavlja važan element za zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju za rad, odnos prema poslu, timski rad i drugo. Ne samo što je organizacijska struktura nužan temelj, nego je i sastavni dio svake organizacije. Glavna je podloga stvaranju organizacije zato što u sebi sadrži brojne stavke nužne za pravilno funkcioniranje iste, a isto tako sadrži i elemente od kojih je svaka određena organizacija sastavljena i bez kojih ona ne može egzistirati. Iz tog je razloga svakoj organizaciji najveći prioritet oblikovanje pripadajuće organizacijske strukture.

Kada spominjemo oblikovanje, riječ je zapravo o izboru odgovarajuće strukture organizacije. Za oblikovanje organizacijske strukture moguće je koristiti različite pristupe. Tako Žugaj (2008) navodi iduće pristupe: odozgo prema dolje, odozdo prema gore, bipolarna strategija, strategiju klina, te strategiju većeg broja nukleusa. Osim tih pristupa oblikovanja formalne organizacijske strukture, jednako je važno voditi računa i o oblikovanju neformalne organizacijske strukture. Neformalna organizacijska struktura čini odnose među ljudima kao i njihovu kulturu unutar organizacije. Ona snažno utječe na promjene koje se odvijaju unutar same organizacije. Iz tog razloga, Menadžeri ne bi smjeli dopustiti nikakve sukobe u međuljudskim odnosima zato što to može narušiti normalno funkcioniranje cjelokupne organizacije. Također, oni moraju poznavati radne navike svojih zaposlenika, kao i njihove osobne karakteristike, kako bi uspješno uspostavili organizaciju, te stvorili ugodno radno okruženje. Prema tome, u brojnim se organizacijama element menadžmenta može poistovjetiti sa samom organizacijom i njezinom strukturom. Kako je prethodno rečeno, menadžment predstavlja element organizacijske strukture, međutim on je osim toga vrlo bitan zato što obuhvaća sve ostale elemente u jednu cjelinu.

Ahmady i dr. (2016) definiraju organizacijsku strukturu kao okvir odnosa između poslova, sustava i operativnih procesa gdje ljudi surađuju kako bi postigli određene ciljeve.

Organizacijska struktura je sustav metoda koje dijele neki zadatak na određene dužnosti i koordinira ih. Prema idućoj definiciji, struktura organizacije nije koordinirajući mehanizam, međutim, ona utječe na sve procese unutar organizacije. Prema tome, organizacijska struktura odnosi se na modele unutarnjih odnosa organizacije, moći i odnosa i izvješćivanja, formalnih komunikacijskih kanala, te odgovornosti i delegiranja. Nadalje se naglašava kako je pomoć neprekidnog protoka informacija jedan od najvažnijih elemenata koje struktura omogućuje za organizaciju. Organizacijska struktura bi trebala menadžerima pomoći prilikom formuliranja i provođenja nužnih odluka za organizaciju. Također, pomoću nje mnoge organizacije rješavaju sukobe, ako do istih dođe prilikom međuljudskih nesporazuma.

Kada govorimo o zadaćama organizacijske strukture, u literaturama se kao glavne navode organizacija i koordinacija zadataka, kao i pravilno raspoređivanje ljudskih resursa njihovim radnim mjestima. Isto tako, jedna od bitnih zadaća je izvještavanje i dobivanje izvješća o postignutim ciljevima naspram zamišljenima.

Kako bismo organizacijsku strukturu još bolje razumjeli, treba navesti značenje organizacije i strukture. Organizaciju možemo podijeliti na formalnu i neformalnu. Kod formalne organizacije riječ je o organizaciji gdje su elementi posloženi tako da se rješavaju planirani zadatci, te ostvaruju zamišljeni ciljevi. Ona se temelji na mnogo različitih normi i pravila, koje jedino imaju smisla biti postavljene ako ih se radnici u organizaciji pridržavaju. S druge strane, neformalna organizacija nije određena pravilima poduzeća, te je podložna čestim promjenama. Neformalnu organizaciju čine skupine zaposlenika koje oni osnivaju među sobom na temelju raznovrsnih zajedničkih interesa.

Stoga, kako je već prethodno navedeno, svaka se organizacija sastoji od elemenata, odnosa među tim elementima, kao i strukture odnosa koji općenito čine cjelinu. Organizacija je upravo ta koja povezuje velik broj ljudi prema ostvarenju jednog ili više zajedničkih ciljeva. Prilikom stvaranja neke organizacije, jedan ili više ljudi treba posjedovati određenu viziju misiju, ali i ciljeve kako bi se sve to moglo realizirati. Ako se ti aspekti ne zadovolje, samo oživljavanje i stvaranje organizacije nije moguće. Nadalje, nakon stvaranja organizacije, istu je potrebno organizirati, voditi, te raspodijeliti zadatke unutar nje, a tu glavnu riječ dobiva menadžer. Prema tome, cijela organizacije može ovisiti o odlukama menadžera koji treba voditi računa o pravilnom rasporedu organizacijske strukture i elemenata unutar nje. Sama struktura organizacije predstavlja složene odnose unutar organizacijske strukture. Ti se odnosi uglavnom vežu uz elemente organizacijske strukture koji čine cjelinu organizacije. Sustavan pogled

organizacije kao strukture prikazuje kako je ta struktura sačinjena od tvrdih i mekih elemenata. Na kraju tvrde dimenzije nalaze se opipljivi elementi poput grupa i hijerarhijskih organizacijskih jedinica. Odnos između tih jedinica i grupa prikazuju meki elementi u organizacijskoj strukturi. Na kraju meke dimenzije može se uočiti način organizacije zaposlenika unutar strukture.

Prilikom planiranja pravilnog odabira organizacijske strukture potrebno je voditi računa o trima uvjetima. Prvi je taj da organizacijska struktura mora određivati formalne odnose i izvješćivati o informacijama u organizaciji, te potrebno je da pokazuje broj razina u hijerarhiji, kao i definirati raspon kontrole menadžera. Iduće treba voditi računa o tome da organizacijska struktura dodjeljuje zaposlenicima njihova radna mjesta, ovisno o tome hoće li raditi u timovima ili pojedinačno. Posljednji je uvjet taj da organizacijska struktura treba uključivati projektiranje sustava kojim se koordiniraju sve jedinice i jamčiti učinkovit odnos u organizaciji. Čimbenici koji utječu na stvaranje organizacijske strukture su ciljevi, strategija, okruženje, tehnologija, te veličina same organizacije. Navedeni su čimbenici važni zato što prikazuju način na koji je sastavljena cjelokupna organizacija, a isto tako prikazuju i njezin položaj između organizacije i okoline.

U mnogim organizacijama prilikom stvaranja organizacijske strukture top razine menadžmenta su te koje uglavnom razmišljaju tko i kako treba raditi, dok su operativne razine one koje obavljaju njima određene zadatke. Kako bi se organizacijske strukture poboljšale, takav hijerarhijski poredak potrebno je izmijeniti, te maksimalno iskoristiti sve zaposlenike.

Kako kaže Vaidya (2022), organizacijsku strukturu treba oblikovati tako da se ostvare zamišljeni ciljevi organizacije, te u skladu sa zahtjevima kako potrošača, tako i zaposlenika. Organizacijska struktura, kao i organizacijska rješenja, te način obavljanja poslova trebaju se uspostaviti tako da se vodi računa o brojnim pojedinačnim stavkama.

Stručnjaci za organizacije uglavnom razmatraju dvije vrste struktura: fizičke i društvene. Fizička struktura predstavlja odnose između fizičkih elemenata organizacije kao što su zgrade i zemljopisna mjesta u kojima se obavljaju poslovi. Dok s druge strane, prema teoriji organizacije, društvena struktura prikazuje odnose između društvenih elemenata kao što su ljudi, hijerarhijski položaji i organizacijske jedinice. Bez dobre povezanosti obojih struktura, i fizičke, i društvene, nijedna organizacija ne može normalno funkcionirati.

Svaka organizacijska struktura za uspješno djelovanje, treba voditi računa o svojem makro okruženju. Socijalni dio makro okruženja organizacije odnosi se na demografske stavke poput veličine populacije, starosti stanovništva, etničkog sastava i slično, stavke o životnom stilu stanovnika gdje se gradi organizacija, stavke o vrijednostima, primjerice političke, ekonomske, socijalne i vjerske.

Prema Vaidya (2022), organizacijska struktura organizacija ovisi o prirodi njezinog poslovanja, potrebama kupaca, vrstama proizvoda, te potrebnim uslugama, tako on navodi nekoliko popularnih vrsta organizacijske strukture: hijerarhijsku, ravnu, flatarnu, funkcijsku, divizijsku, te matričnu. One su ovdje poredane prema složenosti, te prema stupnju hijerarhije koju sadržavaju u svojim oblicima.

Rupčić (2002) navodi kako bi sve organizacije trebale težiti uvođenju plitkih organizacijskih struktura, zato što hijerarhija donosi sve veću bezuspješnost poslovanja, kao i zasićenost velikim brojem informacija, te se javlja odumiranje tradicionalnih organizacijskih struktura.

Nadalje, Pušljević i Orlović (2010) navode prema izvoru Jurina (1999) iduće vrste organizacijskih struktura:

- linijske organizacijske strukture;
- linijsko - stožerne organizacijske strukture;
- funkcionalne organizacijske strukture;
- divizionalne organizacijske strukture;
- projektne organizacijske strukture;
- matrične organizacijske strukture;
- mješovite organizacijske strukture.

## **2.2. Elementi organizacijske strukture**

Balog (2020) kaže da se svaka organizacijska struktura sastoji od međusobno povezanih organizacijskih dijelova, odnosno elemenata organizacijske strukture. Oni su ključni dio svake organizacije i bitno je da su dobro organizirani. Kako je već poznato, za uspješno funkcioniranje poslovanja nekog poduzeća, potrebno je odrediti odgovarajuću organizacijsku strukturu. Kako se svaka organizacijska struktura sastoji od svojih pojedinih elemenata, tako je, nadovezujući se na prethodnu rečenicu, također za uspješno poslovanje nekog poduzeća, također potrebno uzeti u obzir i pravilan raspored tih elemenata. Elementi organizacijske strukture čine srž svake organizacije, te su nužni za pravilno funkcioniranje iste. Prilikom

nedostatka uspješne organizacije pojedinog elementa, može doći do ugrožavanja i drugog elementa, ako i ne svih, zato što oni svi zajedno ovise jedni o drugima, te čine jednu veliku cjelinu. U tome slučaju, nepravilne organizacije elemenata, koji su nužni dijelovi svake organizacije, ona nije u mogućnosti pravilno poslovati, te se može narušiti cjelokupna prodaja i proizvodnja. Kako bi se navedeno spriječilo, organizacija, a većim dijelom i menadžer treba voditi računa o tome da su svi elementi na svojem mjestu, te da svaki od njih obavlja i izvršava svoju funkciju.

S obzirom na to da su se mnogi bavili istraživanjem elemenata organizacijske strukture s različitih stajališta, tako postoji nekoliko definicija istih. „Sociotehnički pristup elementima organizacijske strukture potaknut je pojavnom opće teorije sustava. Po tom pristupu organizacijsku strukturu trgovačkog društva (poduzeća) čine tri sustava i to: radni sustav, socijalni sustav i tehnički sustav. Iz ovih sustava se izvode i ključni elementi organizacijske strukture, zadaci, ljudi i tehnologija“ (Žugaj, 2008). Žugaj (2008) prema izvoru Mintzbergu (1979) organizacijsku strukturu dijeli na pet glavnih elemenata:

1. strategijski vrh – u koji spada „top management“;
2. srednja razina – čine ju zaposlenici na srednjim razinama menadžmenta;
3. operativna jezgra – čine ju zaposlenici na najnižim razinama;
4. tehnostuktura – obuhvaća stručnjake s visokom razinom znanja;
5. štabne službe – čine ih osoblje za pomoć menadžerima.

Osim navedenih autora, postoji i Novak koji je podijelio organizacijsku strukturu na drugačiji način, gdje navodi da je menadžment tek jedan od elemenata kako kaže Žugaj (2008). Najpoznatija je podjela prema Sikavici (2011) :

1. „organizacija materijalnih resursa;
2. organizacija ljudskih resursa;
3. organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka;
4. organizacija upravljanja i menadžmenta;
5. organizacija vremenskog redoslijeda poslova“.

Najrasprostranjenija je podjela elemenata prema Sikavici (2011) iz razloga zato što obuhvaća sve ono što je nužno kako bi svaka organizacija ponajprije mogla opstati, a zatim i biti uspješna u svome poslovanju. Iz analize tih elemenata organizacije mogu dobiti vidljive rezultate onoga što dobro funkcionira u njoj samoj, a mogu dobiti i negativne rezultate onoga što usporava ili

negativno utječe na poslovanje. Samim time, poduzeća mogu napraviti detaljan opis onoga što žele nastaviti raditi onako kako se već radilo, kao i popraviti i pokušati poboljšati neki pojedini element u kojem to poduzeće zaostaje. Ovim se elementima koriste većina organizacija prilikom oblikovanja svojih organizacijskih struktura. Svim je autorima zajedničko navođenje menadžmenta i raščlanjivanje i grupiranje zadataka kao elementa organizacijske strukture. Važno je reći da je svaki od navedenih elemenata povezan sa svim drugim navedenim elementima, pa tako svi zajedno tvore funkcionalnu organizacijsku strukturu.

Optimizacijom svih elemenata organizacijske strukture povećala bi se uspješnost cjelokupne organizacije. Menadžment i nadležne osobe, odnosno voditelji organizacije zaslužni su za povezivanje svih elemenata kako bi poduzeće ostvarilo unaprijed postavljene ciljeve.

Za dugoročan uspjeh organizacije, glavnu ulogu ima uvođenje pravilne povezanosti elemenata organizacijske strukture u samu organizacijsku strukturu. Na taj se način svim zaposlenicima i korisnicima organizacije osigurava kvalitetna i efikasna uloga unutar iste. U tome i jest glavna svrha elemenata organizacijske strukture.

### **2.2.1. Organizacija materijalnih resursa**

Materijalni resursi su materijalna ili konkretna imovina koju tvrtka ili organizacija ima kako bi ispunila i postigla svoje ciljeve kao što su: postrojenja, sirovine, oprema, alati, između ostalog. Oni se odnose na svu dugotrajnu i kratkotrajnu materijalnu imovinu organizacije, odnosno riječ je o inputima organizacije pomoću kojih poduzeća mogu obavljati svoju proizvodnju. Kada govorimo o kratkotrajnoj materijalnoj imovini, obično se misli na nešto što postoji fizički u razdoblju kraćem od godine dana, dok dugotrajna materijalna imovina postoji i koristi se duže od godine dana.

Materijalni resursi u poduzeću mogu imati različite svrhe, od papira, računala, stolova, stolica koji služe individuama za obavljanje pojedinačnih poslova, pa sve do cijelih prostorija, zgrada i zemljišta kojima se služi veći broj ljudi za obavljanje većeg broja poslova. Oni čine glavnu podlogu fizičkog stvaranja organizacije u smislu ako ne postoje, organizacija ne može postojati. Primjerice, ako ne nabavimo zemljište, zgradu ili prostor za najam, organizacija ne može biti smještena, organizirana ni realizirana. Prema tome, materijalni resursi su vrlo važni, te čine srž stvaranja same organizacije.

Upravljanje materijalnim resursima sastoji se od dobivanja sirovina, robe i usluga u količini i kvaliteti potrebnoj po nižoj cijeni kako bi se ispunile funkcije tvrtke i postigao postavljeni cilj.



Sam proces nabavke sirovina potrebnih organizaciji za uspješno poslovanje zahtijeva određenu pripremljenost i informiranost od strane menadžera o cijeni, ali i kvaliteti potrebnih inputa. U slučaju da se pojavi sirovina s povoljnom cijenom, menadžer bi trebao preispitati kvalitetu istoga, dok vrijedi i obrnuto, ako se pojavi kvalitetan proizvod, njegova cijena ne bi smjela biti pretjerana. Prema tome, menadžer kao voditelj uvijek bi trebao sirovine nabavljati po onoj cijena koja će mu biti najisplativija pri završetku proizvodnog procesa, odnosno da se ostvari profit prilikom prodaje dovršenog proizvoda. „Usklađenost i optimiziranje materijalnih resursa proizvodnje (poslovanja) mora se ostvariti i po vertikali i po horizontali organizacije“ (Sikavica, 2011).

Optimalna organizacija materijalnih resursa vrlo je bitan čimbenik svake organizacije koja nastoji uspješno djelovati. Prema tome, materijalnih elemenata i njegovih podelemenata ne bi trebalo biti niti premalo niti previše.

#### *2.2.2.1. Prostor*

Svako mjesto na kojem poduzeće vrši proizvodnju svojih proizvoda smatra se prostorom kao elementom organizacijske strukture. Tu spadaju zemljišta, kuće, stanovi, zgrade, prostori u najmu i slično. Od velike je važnosti da on bude u skladu sa svim ostalim materijalnim resursima, kao i s ostalim elementima organizacijske strukture. Prostor nikako ne bi trebao biti niti prevelik niti premalen. U tim bi slučajevima došlo do dodatnih troškova za poduzeće u smislu nepotrebnih režija, usporavanja proizvodnje, neiskorištenosti prostora ili pak nesnalaženja u prenatrpanom okruženju, a samim time i sukoba među zaposlenicima. Svaki bi takav prostor trebao biti usklađen s poslovanjem poduzeća i veličinom same organizacije. Važnu ulogu u određivanju veličine i smještaja samog prostora organizacije imaju menadžeri. Njihov je zadatak procijeniti veličinu proizvodnje i troškova organizacije, te tako odrediti kompatibilan prostor za smještaj cjelokupne organizacije. Također, u obzir trebaju uzeti i prostor za skladištenje proizvoda, kao i adekvatan prostor za zaposlenike za njihovo obavljanje poslova. Potrebno je da cjelokupna unutarnja organizacija prostora bude u skladu s obilježjima tehnološkog procesa, procesa proizvodnje, a i samog proizvoda.

Prilikom organizacije prostora također je potrebno voditi računa o njegovoj lokaciji, pa tako razlikujemo mikrolokaciju i makrolokaciju. Pojam mikrolokacije odnosi se na način organizacije pojedinih dijelova unutar samog poduzeća. Nju određuju dvije vrste faktora: ekonomski i neekonomski. Dok se pod ekonomskim faktorima nabrajaju sirovine, tržište, energija, transport, te radnici, neekonomski faktori mogu biti ekološki, zaposlenje viškova,

interesi obrane, zemlje i slično. Vrlo je bitno kod mikrolokacije uočiti da su obje vrste faktora usko povezane. Pojam makrolokacije vezan je uz smještaj organizacije u okruženju. Nju određuju topološko-ekonomski faktori kao što su voda, priroda zemljišta, dozvoljena blizina naselja i slično. Prema tome, prilikom kupovanja određenog zemljišta ili zgrade u koju će se smjestiti organizacija, menadžeri pregledavaju makrolokaciju tog prostora. Tu trebaju uzeti u obzir stavke poput stupnja močvarnog tla, te da li je tlo sklisko zbog prisustva obližnjih voda, u slučaju da će se graditi zgrada. Također, određeni gradovi imaju takozvane zone u kojima se može graditi zgrada, te u kojima se ne može, pa je i to također potrebno istražiti u sklopu makrolokacije.

### *2.2.1.2. Oprema*

Prema Grubišinu (2016) kada govorimo o opremi riječ je o svim raspoloživim sredstvima organizacije pomoću kojih se proizvode proizvodi organizacije ili pružaju njene usluge. Tu spadaju postrojenja, transportna sredstva, strojevi, razni uređaji, alati, te instrumenti koji se koriste u procesu proizvodnje. Kakvu je i koju opremu potrebno koristiti isključivo ovisi o djelatnosti poduzeća, opsegu proizvodnje, procesu proizvodnje, troškovima, te sirovinama i materijalima. Raspored opreme mora biti pravilan kako bi poduzeće moglo nesmetano obavljati svoju proizvodnju. Bilo kakva nepravilnost ili zastoje može dovesti do negativnih posljedica za organizaciju.

Opremu je moguće podijeliti prema različitim rasporedima, a Žugaj (2008) navodi četiri vrste:

- prvi raspored naziva se proizvodni raspored, odnosno raspored opreme prema proizvodu; ovdje je riječ zapravo o linijskom sortiranju opreme, gdje se ona razvrstava u skladu s tijekom cjelokupnog procesa proizvodnje; prema tome, oprema slijedi tijek svih procedura kroz koje prolazi određeni proizvod, od samog inputa, pa sve do završenog proizvoda;
- sljedeća vrsta rasporeda navodi se pod nazivom grupni raspored opreme ili procesni raspored: naziv procesni potječe od situacije kada se u svakom posebnom tvorničkom prostoru može odvijati ista faza proizvodnog procesa; za razliku od linijskog rasporeda, gdje proizvod prolazi kroz obradu od jednog stroja, pa do drugog, u procesnom rasporedu, proizvod se stavlja u onu fazu proizvodnje koja je određena tehnološkim procesima; također, jedna od razlika je i ta da u ovoj vrsti rasporeda opreme, prilikom procesa proizvodnje proizvoda, dolazi do mogućnosti proizvodnje više proizvoda različitih vrsta;

- nadalje postoji celularni raspored; on predstavlja kombinirani način proizvodnje, te je najčešći prilikom sortiranja opreme u organizaciji; takav raspored najvećim dijelom posjeduju ona poduzeća koja nemaju procesnu industriju; celularni raspored čini kombinaciju dvaju prethodnih rasporeda, linijskog i grupnog, tako da uzima sve njihove prednosti, dok njihove mane pokušava najvećim dijelom ukloniti; najveća je njegova prednost ta da pomaže proizvoditi proizvode prema narudžbama;
- posljednji je raspored opreme prema projektima, odnosno raspored fiksnog položaja; kod ovog rasporeda, oprema se pojedinačno, svaka za sebe, raspoređuje unutar organizacije; on se najčešće koristi u slučajevima kada poduzeća trebaju provesti velike i zahtjevne projekte.

Isto tako, postoji velik broj različitih oprema koje se dijele prema svojim funkcijama. Prema tome Žugaj (2008) opremu dijeli na onu koja se upotrebljava u neposrednom procesu proizvodnje (tu spadaju strojevi i alati), zatim na opremu za dobivanje i prijenos energije (električne centrale, cjevovodi), pa slijede kontrolni i mjerni instrumenti, transportna sredstva i uređaji, te ostala oprema (telekomunikacijska sredstva, računala).

### *2.2.1.3. Sirovine i materijali*

Prostor je mjesto gdje poduzeće obavlja svoju proizvodnju, oprema omogućuje tu proizvodnju, dok sirovine i materijali su dio proizvodnog procesa na koji djeluje oprema, te se tako događa njihovo preoblikovanje u gotov proizvod. Žugaj (2008) definira sirovine i materijale kao objekte kojima djeluje oprema u procesu proizvodnje.

Važno je istaknuti kako su sirovine i materijali različiti pojmovi. Sirovine su materijalni inputi koji u proces proizvodnje ulaze neobrađeni, direktno iz prirode, na primjer, rudna bogatstva, nafta, proizvodi biljnog i životinjskog porijekla. S druge strane, materijali predstavljaju poluproizvode na kojima je obavljena određena faza obrade. To su na primjer: čelik, cigla, crijep, cement, maslac, šećer, brašno.

Prilikom organizacije sirovina i materija Žugaj (2008) kaže da je potrebno voditi računa o izboru istih, njihovoj nabavi, upravljanju tijekom materijala, te usklađivanju. Izbor sirovina i materijala je ovisan o proizvodu koji se stvara. Ovdje se može pojaviti problem ako se isti proizvod može proizvoditi od različitih materijala i sirovina. Kako bi izbor bio adekvatan, treba uzeti u obzir ciljeve koje organizacija želi ostvariti. Prilikom izbora odgovarajućih materijala i sirovina veliku ulogu imaju standardi i normativi materijala. Oni čine osnovu za odabir ovog elementa, tako da su standardi činjenice pomoću kojih organizacije predviđaju određena

obilježja materijala, poput dimenzija, kvalitete, izdrživosti i slično. S druge strane, normativi su također činjenice, pomoću kojih organizacije dobivaju saznanje o točnoj količini potrebnoj za nabavu. Kod izbora sirovina i materijala također je potrebno voditi računa i o roku trajanja sirovina i ponekih materijala. Nakon što poduzeće obavi odabir sirovina, ono prijelazi na nabavu potrebnih sirovina i materijala. Ona čini jednu od vrlo važnih faza organiziranja materijalnih resursa. U današnje je vrijeme elektronička nabava uvelike olakšala organizacijama nabavljanje potrebnih sirovina i materijala. Najčešće se koriste organizacije koje imaju razgranatu maloprodajnu mrežu, proizvodne organizacije, te organizacije koje se bave trgovinom. Zalihe čine uskladištene sirovine i materijale. One imaju utjecaj na djelovanje svih poslovnih funkcija određene organizacije. Također, omogućuju nesmetanu proizvodnju bez ikakvih zastoja, a to je vrlo bitno kod onih organizacija kod kojih zastoj može negativno djelovati na uspješnost poslovanja. Isto tako, zalihe mogu postati veliki trošak za organizaciju u slučaju kada stoje predugo. U tome slučaju, zalihe mogu zastarjeti, te postanu neupotrebljive, pa tako stvaraju trošak za organizaciju. Također predstavljaju i trošak zbog održavanja koje zahtijevaju. Iz tog se razloga trebaju održavati u granicama. Za upravljanje zalihama koriste se sljedeće metode:

1. ABC metoda – ona se temelji na Paretovom načelu 80:20. To govori da 20% vrsta sirovina i materijala donosi 80% vrijednosti, a 80% istih donosi 20% vrijednosti. Ta se metoda primjenjuje:
  - prilikom analize zaliha – tu se analizira koje se zalihe najviše koriste u ukupnoj vrijednosti zaliha;
  - prilikom analize dobavljača - ovdje se analiziraju dobavljači koji najviše sudjeluju u ukupnoj vrijednosti nabave;
  - prilikom prodaje - analiziraju se kupci s ciljem pronalaska onih koji će donijeti najveći prihod od prodaje.

Kada govorimo o analizi zaliha, ovisno o njihovom udjelu u ukupnoj vrijednosti zaliha, zalihe se dijele u skupine A, B ili C. Prema tome, proizvodi koji čine najveći udio u ukupnoj vrijednosti zaliha spadaju skupini A. Proizvodi čija vrijednost čini mali udio u ukupnoj vrijednosti zaliha svrstavaju u C skupinu, dok proizvodi koji se nalaze između A i C skupne prema udjelu u vrijednosti ulaze u skupinu B. Vidljivo je da proizvodi iz skupine A i B donose najveći udio vrijednosti u zalihama, pa je stoga potrebno voditi računa o stanju na zalihima, te se također treba racionalno vršiti nabava kako ne bi došlo do prekomjerne nabave. Najčešće se

ABC analiza koristi kako bi se razdvojilo bitno od nebitnog te usmjerava na bitno. Prema Popović Petrušić (2017) postupak provođenja ABC analize teče na idući opisani način:

- u takozvanoj skupini A poduzeće sadrži sve zalihe sa zbrojem postotnih udjela od oko 80% ukupne vrijednosti utroška svih zaliha zajedno;
- nadalje, u skupini B nalazi se 15% onih zaliha koje se dodaju na zbroj postotnih udjela skupine A;
- na kraju se nalazi skupina C s preostalim 5% zaliha koje se dodaju na zbroj postotnih udjela obojih prethodnih dviju skupina.

Kao što iz prethodnog možemo vidjeti, skupine A i B sadržavaju 95% ukupnih vrijednosti utroška svih zaliha. Skupine A, B i C zajedno predstavljaju ukupnu vrijednost utroška zaliha. Maksimalizacija profita je temeljni financijski cilj vlasnika nekog poduzeća. Taktike upravljanja zalihama su temelj za ostvarenje tih ciljeva. U slučaju postojanja prevelikih količina zaliha stvaraju se veliki troškovi za organizaciju, poput oportunitetnih troškova, te troškova inventara. S druge pak strane, ako postoji premala količina zaliha, ta situacija može pomoći povećati prihode zato što se time smanjuje rizik od neplaniranog prekida cjelokupne proizvodnje.

Isto tako, Jansen-Vullersa i dr. (2003) pridaju bitnu ulogu upravljanu sljedovima informacija unutar organizacije. Te sljedove objašnjavaju kao mogućnost praćenja raznih serija proizvoda, kao i praćenje svih obrada kroz koje je prošao taj proizvod u proizvodnom procesu. Oni imenuju dvije sljedivosti. Prva sljedivost se naziva sljedivost unaprijed, te se pomoću nje provode izučavanja međuodnosa objekata. Važno je naglasiti da odnosi između objekata reprezentiraju sveukupne gotove proizvode napravljene od neke sirovine. Druga sljedivost ili povratna sljedivost omogućuje organizaciji da pomoću nje odredi koje su sirovine ili inputi korišteni prilikom proizvodnje nekog proizvoda i unazad.

### **2.2.2. Organizacija ljudskih resursa**

Ljudi predstavljaju ključni, ali i jedini živi organizacijski element. Džubur (2003) govori o tome da su ljudi ti koji usmjeravaju cjelokupnu organizaciju, te su nužni kako bi se uopće moglo nešto unutar nje proizvoditi. Iz tog su razloga ljudi bitni za svaku organizaciju. Tijekom vremena, najviše se pozornosti pridavalo tehnološkom aspektu i njegovom razvoju u organizaciji, dok je ljudski sektor ostao u drugom planu. Osamdesetih godina prošlog stoljeća se konačno počela pridavati važnost ljudskim resursima jer su organizacije shvatile kako ni

jedan drugi element ne može opstati bez utjecaja ljudi. Ljudski potencijali i njihovo upravljanje čine bitan faktor svaka organizacije.

Poslovi u organizacijskoj strukturi moraju se obavljati uz što manje međuljudskih sukoba, uz proporcionalno opterećenje svih radnika, od onih na najvišim razinama do onih na operativnim.

Ciljevi organizacije upravljanja ljudskim resursima trebaju biti u skladu s ciljevima same organizacije ili poduzeća. U privatnom, odnosno poslovnom dijelu organizacije, ciljevi obično obuhvaćaju: težnju za ostvarivanjem maksimalnog profita organizacije, a što vodi i povećanju produktivnosti, zatim snižavanje troškova, proizvodnje i konkurencije, te rast uspjeha cjelokupne organizacije, što se vidi kroz učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost.

Jambrek, Penić (2008) navode nekoliko stavaka oko kojih poduzeća trebaju voditi računa, te im pridavati maksimalnu pozornost kako bi organizacija uspješno funkcionirala:

- privatne, ali i poslovne organizacije trebaju nastojati zadovolji potrebe svojih zaposlenih, zatim poboljšati socijalno i ekonomsko okruženje u kojem se organizacija nalazi, pa osigurati povoljne radne uvjete kao i poboljšati kvalitetu radnog života;
- također, jednako važno je da one zajamče kvalitetno radno okruženje i atmosferu na radnim mjestima zaposlenika, te da pokušaju poduprijeti pozitivne međuljudske odnose zbog kojih će zaposlenici biti zadovoljniji, te će imati veću motivaciju za rad i razvoj;
- posljednja, ali možda i najvažnija stavka oko kojih poduzeća i organizacije trebaju voditi računa jest zdravstveno stanje radnika.

Organizacija ljudskih resursa podrazumijeva rukovođenje ljudima unutar neke organizacije. Mnogi autori iz područja ekonomije dvojbe se oko glavnih funkcija i elementa organizacije upravljanja ljudskim resursima. Prema mišljenju DeCenzoa i dr. (2020) ona se sastoji od četiri funkcije:

- navode prvu funkciju, zapošljavanje; zapošljavanje od poduzeća zahtijeva planiranje, novačenje, izbor i selekciju zaposlenika;
- iduća je funkcija, funkcija razvoja: kako bi svaka organizacija mogla rasti i razvijati se, prvotno treba obučiti svoje zaposlenike, razviti njihove karijere, te razviti adekvatnog menadžera koji čine samu podlogu organizacije;
- također, vrlo bitna funkcija upravljanja ljudima jest njihovo motiviranje; ljudi su živa bića kojima je ponekad potrebna dodatna podrška i inspiracija kako bi izvršili svoje zadatke, te kako bi bili zadovoljni dodijeljenim poslom; organizacije trebaju pametno

koristiti takozvane tehnike za poticanje učinaka, te pravilno povezati te učinke s nagradama, kaznama i disciplinom;

- posljednju funkciju navode kao sposobnost organizacije da zadrži svoje zaposlenike unutar nje; funkcija je važna zato što ako iz poduzeća odlaze kvalitetni zaposlenici, ono može snositi velike troškove pokrivanja istih, ili traženja novih zaposlenika; kako bi se ti dodatni troškovi izbjegli, autori predlažu da organizacije osiguraju kvalitetne radne uvjete kako bi radnici bili zadovoljni, te ostali lojalni organizaciji u kojoj se nalaze.

Kuka (2011) navodi nekoliko bitnih poslova i zadataka kojima raspolažu uredi za upravljanje ljudskim resursima:

- prvi među njima nalazi se zadatak zapošljavanja i pribavljanja zaposlenika; to podrazumijeva provođenje intervjua i testova nad potencijalnim zaposlenicima, kao i koordiniranje trenutnih radnika;
- iduće su obuka i razvoj radne snage koje su nužne za dobivanje određenih sposobnosti, a uz njih organizacije mogu postati uspješnije, te produktivnije;
- nadalje, bitna stavka upravljanja ljudskim resursima je kompenzacija; ona podrazumijeva rukovođenje satnicama i plaćama zaposlenika; isto tako postoji i menadžerska kompenzacija pomoću koje menadžeri trebaju poticati, ali i procjenjivati poslove organizacije;
- beneficija kod svakog zaposlenika uvijek budi određeni interes za obavljanje njemu određenog posla; prema tome, organizacije nude ljudima unutar nje razne vrste beneficija u sklopu osiguranja, dopusta, mirovina i slično; također, raznorazne usluge radnicima, poput programa pomoći, ili smještaja, poduzeća nude kako bi poboljšala radnu atmosferu i zadržale lojalne zaposlenike;
- izvođenjem raznovrsnih ispitivanja stavova, organizacije dobivaju detaljan uvid u radne odnose između zaposlenika; s dobivenim rezultatima iz ispitivanja radi se na poboljšavanju odnosa sa zaposlenicima i okolinom;
- vrlo bitna stavka upravljanja ljudskim potencijalima je ta da organizacija mora brinuti o zdravlju i zaštiti zaposlenika na radnim mjestima; potrebno je osigurati određena testiranja na drogu, kvalitetne radne uvjete, dovoljno odmora i pauza, te dobru radnu atmosferu, kako i za fizičko, tako i za psihičko zdravlje zaposlenika.

Kada govorimo o planiranju, regrutiranju, selekciji i izboru ljudi važno je napomenuti da se trebaju odabrati one osobe koje posjeduju najveću količinu znanja u tom području.

Prvo slijedi planiranje ljudskih resursa. U toj se aktivnosti određuju poslovi koje će obavljati svi zaposlenici, te uvjeti koje oni trebaju zadovoljiti. Prema autoru Žugaj (2008) ovaj element sadrži nekoliko stavaka:

- navode se svrha i poslovi zaposlenika, postupak pridobivanja novih zaposlenika, te njihovo regrutiranje i naobrazba;
- važne su i tehnike ujednačavanja potencijala individualnih zaposlenika sa zahtjevima određenog posla na nekom radnom mjestu; bez navedenoga, ako zaposlenici koji nisu kvalificirani za određeno radno mjestu, a nađu se na njemu mogu uzrokovati dodatan trošak za organizaciju u smislu korigiranja njegovih napravljenih pogrešaka;
- nužan aspekt planiranja ljudskih resursa jest sam razvoj zaposlenika na radnome mjestu i njegovo usavršavanje u istome, kako bi se na kraju radnik našao u zasluženoj mirovini.

Iduća aktivnost prema Žugaju (2008) jest regrutiranje zaposlenika, odnosno zapošljavanje ljudi koji su potrebni organizaciji. Prilikom regrutiranja zaposlenika organizacije se koriste internom i eksternom metodom kako bi dovela nove zaposlenike. Interni izvori su oni izvori koji se nalaze unutar organizacije. Takvo regrutiranje zaposlenika ima svojih prednosti kao što su: brzina, jeftinoća, te nema dodatnih troškova učenja zato što su zaposlenici već upoznati s poslovanjem organizacije, a i svojih nedostataka: sužen izbor zaposlenika. Eksterni, odnosno vanjski izvori regrutiranja također imaju svojih prednosti i nedostataka. Neke od prednosti su: veća ponuda i mogućnost izbora ljudi, nove ideje koje donose novi ljudi. S druge strane, ovaj način regrutiranja je vrlo skup i dugotrajan. Prilikom eksternog regrutiranja, organizacije koriste brojne načine kako bi privukle zaposlenike iz okoline. To su primjerice: različiti oblici oglasa za posao i reklama poduzeća, dobar glas na fakultetima, visokim učilištima, stavljanje regrutacije na zavod za zapošljavanje i slično.

Treća je aktivnost selekcija, odnosno izbor potencijalnih kandidata za posao. Taj proces odvija se kroz nekoliko takozvanih postupaka kroz koje osoba mora proći kako bi se ustanovilo da je kvalificirana za posao za koji se prijavljuje. Kandidate se prvo intervjuira od strane nadležne osobe kako bi se ustanovilo kako se oni snalaze u komuniciranju s drugom osobom, te da se provjeri točnost životopisa i preporuka koje su kandidati predali. Nadalje, menadžer ili osoba zaslužna za regrutiranje ocjenjuje molbe većeg broja kandidata, te ih prema zahtjevima posla



eliminira. Tada se preostale kandidate šalje na određeno testiranje sukladno radnom mjestu za koje su se kandidirali, kako bi im se broj opet smanjio. Nadležna osoba zatim pregledava točnost životopisa i preporuka preostalih kandidata kako bi ih menadžment na kraju odobrio. Sukladno opisu posla, na kraju se jednog kandidata ili više njih šalje na liječnički pregled nakon kojeg oni mogu početi obavljati odabrani posao. Time je opisan cijeli postupak od regrutiranja novih zaposlenika pa sve do dolaska na odabrani posao. Selekcija kadrova je završena kada se odabere kandidat koji odgovara svim zahtjevima radnog mjesta.

Ako poduzeće želi zadržati svoje zaposlenike trebalo bi im osigurati izobrazbu, obuku i razvoj njihove karijere. Bez tih uvjeta, zaposlenik se ne može prilagoditi unutar organizacije, te to može dovesti do neuspjeha cjelokupnog poduzeća. Žugaj (2008) navodi nekoliko načina provođenja obuke zaposlenika:

- prvi od njih je kada postoji jedna osoba u organizaciji koja radi već duže vremena u njoj i zna sve postupke, te ona daje instrukcije i savjete novom zaposleniku koji tek uči na određenom radnom mjestu; taj se način naziva obučavanje;
- idući postupak pod nazivom naukovanje, javlja se u slučaju gdje potencijalni radnik obavlja pomoćne poslove uz kvalificiranu osobu za određeni posao, te na tako poprima znanje sve dok on ne postane sposoban sam raditi na tom radnom mjestu;
- nadzor je način obuke kada osoba s iskustvom na odabranom radnom mjestu razmjenjuje svoja umijeća i saznanja s potencijalnim radnikom;
- posljednji se postupak temelji na vlastitom primjeru, te se javlja u slučajevima gdje menadžer ili voditelj organizacije prezentira ostalim zaposlenicima ponašanja koja očekuje od njih.

Bartolić, Prelas-Kovačević (2011) govore da motivacija zaposlenika uvelike ovisi o načinu na koji organizacija vrši postupak nagrađivanja nad njima. Poduzeća trebaju biti vrlo pažljiva zato što nagrađivanje ili kažnjavanje, ako je nepravilno raspoređeno dovodi do nezadovoljstva zaposlenika. Prilikom pružanja neke od mnogih vrsta nagrade radniku za kvalitetno odrađen posao, on mora osjetiti da doprinosi uspješnosti cjelokupne organizacije i ostvarivanju dobiti.

Kako bi se kod zaposlenika pobudila želja za napredovanjem, organizacije često koriste sustav nagrađivanja. Nagrađivanje zaposlenika može se pojaviti u obliku povećanja plaća, dodatnih naknada, vremensko povećane odmora ili broja pauza, dodatni slobodni dani, godišnji odmori i slično. Suprotno, za kažnjavanje, organizacije koriste postupke smanjivanja plaća, dodjeljivanja nepotrebnih i zahtjevnih poslova i drugo.

Prema Gupta i Shaw (2013) javlja se pitanje da li plaće zaposlenicima bude motivaciju i želju za radom; prilikom nekih istraživanja, pojavili su se rezultati da plaća može pobuditi motivaciju, a i u većem djelu slučajeva to jest tako.

Sličnim istraživanjem bavila se i Brnat (2016), odnosno pitanjem što je najveća motivacija zaposlenicima, a dobivene ankete ukazale su na rezultate da je sigurnost najvažniji čimbenik prilikom obavljanja posla.

Ljudski resursi kao najvažniji element organizacijske strukture nose i veliku odgovornost. Iako je menadžment taj koji treba voditi i upravljati svim elementima, ljudi su ti koji rade i obavljaju zadatke za organizaciju, a samim time dovode do ostvarivanja dobiti ili gubitka. Prema tome, velika se odgovornost nalazi na njima, a samim time i pritisak od strane voditelja i direktora za postizanjem dogovorenih ciljeva. Isto tako, u sklopu sustava nagrađivanja, ljudi mogu osjećati pritisak za dobivanjem većih plaća za život, a to kod nekih može izazvati svakojake zdravstvene tegobe. Iz tog razloga dužnost je menadžmenta da osigura optimalnu raspodjelu zadataka za sve zaposlenike, a ne da zaposlenici na višim razinama govore tko i kako treba raditi, a oni na nižim razinama rade, kao što je to slučaj u mnogim staromodnim organizacijama.

### **2.2.3. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka**

Za uspješnost funkcioniranja i usklađenost cjelokupne organizacije, važno je da se zadaci unutar iste raščlane i grupiraju. Ne postoji nijedna organizacija koja je jednaka kao druga, pa po tome ni ne postoji univerzalna organizacijska struktura po kojoj bi se sve organizacije navodile. Iz tog je razloga potrebno odrediti odgovarajuću strukturu koja će odgovarati zahtjevima poslovanja unutar određene organizacije. Ovaj element organizacijske strukture oblikuje samu organizacijsku strukturu.

Prvi postupak kod oblikovanja same organizacijske strukture jest dodjela zadataka za određena radna mjesta. Kako bi se zaposlenici mogli lakše snaći i organizirati u svim tim dodijeljenim zadacima, menadžer je taj koji treba radnicima omogućiti da što lakše i brže obave svoje poslove. Prema tome, u organizacijama se pojavljuje element raščlanjivanja i grupiranja zadataka kako bi menadžeri što uspješnije organizirali i planirali ciljeve organizacije.

#### *2.2.3.1. Raščlanjivanje zadataka*

Raščlanjivanje rada se drugim riječima može definirati kao podjela rada unutar organizacije. U podjeli rad pojavljuju se takozvani pojedinačni i posebni zadatci. Tako se prema Žugaju

(2008) pojedinačni zadatci raspoređuju zaposlenicima na najnižim razinama na njihovim radnim mjestima. U skladu s time, ti se zadatci obično pojavljuju u literaturama kao zadatci namijenjeni za operativne razine zaposlenika. S druge strane, posebne zadatke definira kao zadatke koji se raspoređuju različitim organizacijskim jedinicama i višeg i nižeg menadžmenta. Raščlanjivanje zadataka sadrži gornju i donju granicu:

1. gornja granica- predstavlja onu podjelu gdje se ukupni zadatak dijeli na posebne zadatke prema poslovnim funkcijama. Tu su sadržane one razine zaposlenika koje su direktno odgovorne direktoru;
2. donja granica- predstavlja onu podjelu rada gdje se ukupni zadatak dodjeljuje na radna mjesta, odnosno na najniže razine zaposlenika u organizaciji.

Također, postoje i načela prema kojima bi se trebalo izvršavati raščlanjivanje zadataka unutar svake organizacije. Prema Gulicku i Urwlicku (2014) svako raščlanjivanje zadataka u organizaciji obavlja s obzirom na iduća načela:

- prvo što je potrebno organizaciji jest sama svrha postojanja i proizvodnje; ona se određuje u skladu s glavnim planiranim ciljevima same organizacije;
- iduće raščlanjivanje zadataka provodi se prema glavnom procesu proizvodnje organizacije, odnosno prema svakoj od tehnoloških faza; na taj se način svakoj fazi pridodaje određeni raščlanjeni zadatak;
- treće načelo je načelo koje se prilagođava potrebama kupaca, a naziva se klijentela; tako se zadatci unutar organizacije što je više maksimalno moguće raščlanjuju na tako da budu ususret kupcima;
- posljednja važna stavka je teritorijalno izvršavanje zadataka. Ovdje se određuje određeno područje i vrijeme za izvršenje zadataka.

U brojnim su literaturama autori odredili vlastita posebna pravila kojih se drže prilikom raščlanjivanja zadataka. Međutim sve podjele imaju jednu istu stavku, a to je stavka ili načelo objekta. Tako Žugaj (2008) navodi svoja dva pravila;

- prvo se odnosi na raščlambu zadataka prema njihovom izvršavanju; ovdje je zapravo riječ o klasifikaciji svakog zadatka koja je određena vrstom proizvodnog postupka, odnosno vrstom funkcije i poslova koje se trebaju obaviti;

- drugo pravilo vezano je uz raščlambu zadataka prema objektima; kada je riječ o objektiva, misli se na vrste proizvoda, usluga, materijala, dijelova, raznorazna tržišta, dobavljača, te kupaca.

Osim raščlanjivanja zadataka prema prethodnim dvjema pravilima, prema izvršenju i prema objektu, također postoje i još tri načela. Prvo načelo, načelo ranga pojavljuje se u situacijama kada zadatci obavljaju dva posla, izvršni posao i posao menadžmenta. Drugo je načelo kada se je sadržaj zadataka sastavljen od tri dijela, planiranja, izvršavanja i kontrole, a naziva se načelo faze. Posljednje načelo se odnosi na slučajeve u kojima organizacije svaki zadatak dijeli na tako da ih dodjeljuje primarnim ili sekundarnim poslovima.

### *2.2.3.1. Grupiranje zadataka*

Raščlanjivanje zadataka postavlja temelje kako bi se zadaci mogli grupirati. Oni se mogu grupirati na različitim razinama u organizaciji, od operativnih zaposlenika, pa sve do top menadžera. Prilikom grupiranja svih zadataka nužnu i glavnu riječ vodi menadžer svake pojedinačne organizacije. On je odgovoran da se grupiranje svakog zadatka izvodi prilagođeno svim potrebama organizacije. Kako su prethodno navedene podjele prilikom raščlambe zadataka, isto tako vrijede i različite podjele prilikom grupiranja istih. Prema tome, Žugaj (2008) govori da L. Allen vidi da postoje jedina dva težišta prilikom izvršavanja grupiranja zadataka:

- prvu naziva sličnost, odnosno istovrsnost poslova;
- te tijesnu povezanost, odnosno uvjetovanost poslova.

Slično kao i kod raščlanjivanja zadataka, ovdje se također dvije podjele temelje na zajedničkim načelima. Međutim, kod raščlanjivanja zadataka prvo se polazi od sveukupnih pa sve do zasebnih, dok se kod grupiranja zadataka polazi suprotno, od pojedinačnih zadataka, prema posebnim zadacima. Grupiranje zadataka je temelj za nastanak poslovnih funkcija. Svaka organizacija treba sadržavati sve poslovne funkcije kako bi uspješno poslovala.

Prema autoru Alteru (2010) sastavljanje organizacije i projektni procesi nadovezuju se na proizvod ili uslugu koju će svako poduzeće izvršavati ili proizvoditi, te uz način na koji će se sve to izvršavati:

- u sastavljanju organizacije nalaze se najopćenitije, karakteristične, te ciljane analize i odluke;

- s druge strane, projektni procesi sadržavaju projektne parametre i specifičnosti, kao i posebnosti potrebne za stvaranje unaprijed definiranih ciljeva pravilnim izvršavanjem posla.

Prema tome, projektiranje i inženjering zajedno određuju kakav će biti oblik organizacije i njezino funkcioniranje. Kada se raščlanjuju posebni zadaci na pojedinačne vrlo je važno uzeti u obzir radna mjesta zaposlenika. Ona znače najnižu razinu kod grupiranja zadataka. Sve su definicije radnih mjesta vezane uz pojmove zadatka, aktivnosti, odgovornosti i obveza. Također, radno mjesto može označavati nekakav prostor na kojem se nalaze određena oprema, materijalni resursi, jedan ili više radnika, posao i pojedinačni zadaci.

Žugaj (2008) navodi tri važna aspekta kod analize radnog mjesta: sadržaj radnog mjesta, zahtjeve radnog mjesta i kontekst radnog mjesta. Prilikom vršenja analize radnog mjesta mogu se pojaviti brojni čimbenici koji utječu na nju. Neki od njih su ljudi koji rade na određenom radnom mjestu, tehnologija kojom se koristi na radnom mjestu, struktura organizacije, okolina u kojoj se nalazi i zadaci koji se trebaju izvršiti. Cilj svake analize radnog mjesta je napraviti jedinstven opis pojedinog radnog mjesta. Taj opis treba sadržavati odgovore na pitanja kako i zašto određeni zaposlenik obavlja svoju poslovnu funkciju, zatim treba imati prikaz specifikacije radnih mjesta gdje se točno navodi opis kvalifikacija i sposobnosti koje treba imati svaki posebni zaposlenih za rad na određenom radnom mjestu, kao i vrijednost tog radnog mjesta.

#### **2.2.4. Organizacija upravljanja i menadžmenta**

Za adekvatno funkcioniranje svake organizacije nužno je posjedovanje menadžmenta. U suprotnome, nedostatak menadžmenta može dovesti do negativnih posljedica po organizaciju. Menadžment osigurava da se svi elementi organizacijske strukture pravilno i kvalitetno povežu u jednu zajedničku cjelinu. Isto tako, menadžment ne može postojati ako nema pravilnog upravljanja. Svi su ti pojmovi podjednako važni za svaku organizaciju. Menadžment je pojam koji nastaje prema smještaju u proizvodnom procesu. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) ga definiraju kao proces koji usmjerava druge ljude prema izvršavanju određenog zadatka unutar organizacije. Pojam upravljanja je vezan uz vlasnike, menadžment i zaposlenike organizacije koji su usmjereni prema ostvarenju zajedničkih ciljeva. Posljednji pojam je pojam izvršenja. On ima funkciju koja je u pravilu ne vlasnička.

Menadžment čini srž i podlogu svake organizacijske strukture. On je nužan zato što pokreće i vodi sve elemente u organizaciji, te čini temelj iste. Menadžeri uvijek trebaju biti kvalitetno

odabrani, zato što nekvalitetno odabran voditelj može narušiti poslovanje cjelokupnog poduzeća i dovesti do propadanja cjelokupne organizacije.

#### *2.2.4.1. Upravljanje*

Upravljanje i menadžment su pojmovi koji u većini slučajeva imaju podjednako značenje, međutim u okviru elemenata organizacijske strukture to nije tako. Navedeni se pojmovi u glavnini razlikuju u tome što upravljanje može biti nevidljivo, a s druge strane, menadžment je vidljiv prilikom svake poslovne situacije. Prema Žugaju (2008) bitan dio svakog upravljanja je odlučivanje. Svakoj su organizaciji za njezino pravilno funkcioniranje potrebni organi upravljanja. Danas se navode mnoge vrste upravljanja, a oblici mogu biti:

- inokšno poduzeće;
- društvo s ograničenom odgovornošću;
- društvo s neograničenom odgovornošću;
- dioničko društvo.

Najviša menadžerska razina nosi mnogo naziva od kojih su neki: uprava, glavni direktor, predsjednik korporacije, predsjedatelj upravnog odbora i predsjednik odbora. U svim organizacijama glavnu menadžersku ulogu uvijek nosi glavni izvršni direktor, odnosno CEO. U njegovom mu radnu pomažu njegovi izvršni i neizvršni direktori. Razlika je u tome što izvršni direktor ima zaposlenje s punim radnim vremenom, dok neizvršni direktor nije zaposlen u organizaciji, već on djeluje izvana, iz okoline.

Britvić (2011) upravljanje u organizaciji definira kao temelj za ostvarenje planiranih ciljeva i rezultata. Glavni zadatak svakog upravljanja je u tome što ono treba organizirati poduzeće na tako da svaka osoba ili zaposlenik ima svoj određeni posao koji obavlja na svojem dodijeljenom radnom mjestu, te u određenom vremenskom periodu kako bi postigao zamišljene rezultate. U poslovnome svijetu nalazi se velik broj vrsta i načina upravljanja organizacijama. One obuhvaćaju mnogo aspekata, od kojih su neki kvaliteta, zdravlje, sigurnost i drugo. Organizacijsko se upravljanje u današnje vrijeme sve više provodi integrirano, za razliku od nekadašnjih pojedinačnih sustava.

Prema Sikavici i Bahtijarević-Siber (2004) postoje tri vrste upravljanja:

- upravljanje cijevima;
- upravljanje rezultatima;
- te upravljanje izuzetcima.

#### 2.2.4.2. Menadžment

Za ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća, menadžment ima najbitniju ulogu. On odgovara za sve rezultate, od rezultata svakog pojedinog zaposlenika, do rezultata cjelokupne organizacije. Menadžer za pravovremeno reagiranje na promjene iz okoline ili unutra poduzeća treba posjedovati određena znanja i vještine. Danas se te promjene događaju vrlo često, brzo i dinamično. Tehnologija ima bitnu ulogu u svim tim promjenama. Isto tako, dobar menadžer treba biti upoznat s radnim navikama svojih zaposlenika kako bi ih mogao nagrađivati i motivirati, ali i kažnjavati. Menadžer je često najbitniji dio svake organizacije bez kojeg ona ne može normalno funkcionirati. Prema tome važno je da je menadžer osoba koja je stručna, kvalificirana, te da ima određena znanja, vještine, a i iskustvo. U današnje vrijeme mlađi menadžeri sve više pozornosti pridaju važnosti ljudskih potencijala u organizaciji kao bitnog elementa koji povezuje sve ostale elemente. Menadžeri su glavni voditelji organizacija, te prema tome zaslužni su za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, te vođenje i kontrolu unutar organizacije.

Postoji pet funkcija menadžmenta:

1. planiranje;
2. organiziranje;
3. upravljanje ljudskim potencijalima;
4. vođenje i
5. kontrola.

Prva funkcija koju obavlja svaki menadžment jest planiranje. Njome se određuje što organizacija želi postići i odlučuje se kako će se to ostvariti. Sam proces planiranja sadrži određene faze, a to su analiza kontrole, određivanje vizije, misije i ciljeva organizacije, zatim stvaranje strategije, planova, pa implementacija tih planova, te na kraju evaluacija rezultata.

Planiranje u kontekstu menadžmenta je sastavljeno od planiranja vizije, misije i ciljeva. Vizija je pregled cjelokupne organizacije, odnosno onakav izgled kakvom organizacije teži u budućnosti. Misija je razlog zašto poduzeće uopće postoji, ona prikazuje čime se poduzeće bavi. Ciljevi se definiraju kao onaj krajnji rezultat poduzeća koji je određen aktivnostima iste. Svaki cilj organizacije treba biti mjerljiv, konkretan, realan, usklađen, vremenski određen, te razumljiv.

Iduća je funkcija menadžmenta organiziranje. Njezin je cilj ostvariti efikasnost organizacijske strukture temeljem prethodnog planiranja i ciljeva. Organizacija strukture poduzeća s aspekta menadžera znači da on treba voditi, te organizirati svaki element, kao i zadatke za svakog određenog zaposlenika.

Treća je funkcija upravljanja ljudskim resursima. Svaki menadžer treba biti dovoljno sposoban da primijeti i donese odluku koje je zaposlenike potrebno staviti na koje radno mjesto. Prilikom toga treba voditi računa da stvori ugodnu atmosferu i radno okruženje. Također, menadžer je odgovoran da kvalitetne i sposobne zaposlenike zadrži unutar organizacije, dok one loše i neefikasne odbaci. Za zadržavanje dobrih zaposlenika potrebna je pravilna motivacija, ali i nagrađivanje od strane menadžera.

Sljedeća funkcija menadžmenta vezana je uz pravilno i efikasno vođenje, kako zaposlenika, tako i cijele organizacije. Menadžeri su kvalitetne i sposobne osobe, te je potrebno da oni efikasno vode cjelokupnu organizaciju prema zamišljenim ciljevima.

Posljednja funkcija, ali i ne najmanje važna jest kontrola. Kontrola se definira kao nadzor poslovanja i djelovanja cijele organizacije. Prema Žugaju (2008) ona pomaže organizacijama da ostanu efikasno obavljati određene zadatke kako bi ostvarile svoje ciljeve. Početak samog procesa kontrole izvršava se uspoređivanjem odrađenih zadataka s ciljanima i svim ostalim zadacima koje poduzeće želi izvršiti.

### **2.2.5. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova**

Posljednji element organizacijske strukture jest organizacija vremenskih redoslijeda poslova. Uspješnost organiziranja ovog elementa doprinosi pravovremeno i uspješno odrađene zadatke u organizaciji. Svaki zaposlenik na svojem dodijeljenom radnom mjestu ima određeno koji zadatak ili posao treba obaviti, s kojim ciljem, te u kojem vremenskom periodu. Za svaku je organizaciju pravovremeno obavljanje poslova korak bliže koji vodi ostvarivanju zamišljenih ciljeva.

Prema Žugaju (2008) taj je element najviše povezan s elementom organizacije raščlanjivanja i grupiranja zadataka. U skladu s time, vremenski redoslijed poslova potrebno je napraviti u najkraćem mogućem vremenu nakon izvršenja postupka raščlambe zadataka na dijelove. Glavni ishod organizacije vremenskog redoslijeda poslova je optimalizacija. Kod organizacije vremenskog redoslijeda poslova najčešće se koriste pojmovi poslovnih procesa ili tijek posla. Poslovni proces je postupak u kojem se „inputi“ pretvaraju u „outpute“. Velik je broj tih



procesu vrlo složen, te iz tog razloga se stvaraju potprocesi koji pomažu glavnim procesima. Poslovi proces se dijeli na:

- nabavu;
- proizvodnju;
- skladištenje;
- marketing;
- prodaju;
- isporuku;
- fakturiranje i
- naplate potraživanja.

Svi su navedeni procesi raspoređeni logičkim redoslijedom. Ponekad se može dogoditi specifična situacija kada se odvijaju dvije ili više funkcija istovremeno s ciljem uštede vremena i ostvarenja ciljeva.

U današnje vrijeme prisutni su brojni pristupi organiziranja vremenskih redoslijeda poslova. Jedan od prvih takvih pristupa naziva se gantogram. Hardin i dr. (2012) u svom radu objašnjavaju da za postizanje uspješnosti svakog projekta nužnu ulogu imaju vremenski rokovi. Upravo tome pomaže gantogram. On precizno prikazuje vremenski početak i kraj određenog zadatka, te točno koja osoba je ili nije izvršila sam zadatak. Isto tako, gantogram se koristi i unutar poduzeća za praćenja radnika, njima dodijeljenih i izvršenih poslova, te koliko im je vremena bilo potrebno da obave isti.

Idući je pristup PERT grafikom kao tehnika mrežnog planiranja. Njegovo je puno ime „Program Evaluation and Review Technique“. Njime se pregledavaju i vide svi troškovi poslovanja, kao i njihovo trajanje. Uspješno kreiranje takvog grafikona zahtijeva znanje o očekivanom vremenu trajanja određenih poslovnih aktivnosti, kao i njihov redoslijed.

Prisutan je još velik broj pristupa i načina organiziranja vremenskog redoslijeda poslova. Prema tome, Žugaj (2008) navodi različite stavke koje imaju velik utjecaj vremensko izvršenje zadataka unutar organizacije; neke od njih su tehnologija, oblik proizvodnog procesa, tipovi zadataka i slično.

Isto tako, Žugaj (2008) navodi i poslove koji o kojima ovisi vremensko izvršavanje zadataka:

- prvi se nazivaju paralelno povezani poslovi, a odnose se na ujednačavanje samo pojedinačnih zadataka unutar organizacije;
- idući su sekvencijalno ovisni poslovi gdje djeluje određena povezanost zadataka, te ih je nužno vremenski izjednačiti;
- posljednji su recipročno međuovisni poslovi, gdje se osim ulazno-izlazne veze, nalaze i povratne veze

### **3. Metodologija rada**

Predmet je ovog rada „Organizacija elemenata organizacijske strukture“. Prema tome, glavni cilj i zadatak je opisivanje svakog elementa pojedinačno, kao i opisivanje njihovih međuovisnosti. Objašnjava se kako svaka organizacija ima svoju jedinstvenu strukturu koju čine elementi i njihovi podelementi.

Vremensko određenje nastanka rada definirano je kroz nekoliko mjeseci, kroz ljetni semestar, za potrebe završavanja fakulteta. Samim time, rok je bio unaprijed određen.

Područje koje obuhvaća ovaj rad vezano je uz ekonomiju, a specifično uz kolegij pod nazivom „Osnove organizacija“. Kao što je već napomenuto, obuhvaćeno je područje ekonomije ali isto tako i ljudskih znanosti, kao i prirodnih.

Bitno je skrenuti pozornost da svaki od elemenata ima svoje specifičnosti koje određuju sam element, a samim time onda i sveukupnu strukturu pojedine organizacije. Za uspješnost poslovanja i funkcioniranja svakog poduzeća na tržištu temelj je definiranje svih elemenata, te njihov sklad.

Rad se temelji na istraživanju tuđih već odrađenih istraživanja brojnih autora. Prema tome, sadržano je mnogo definicija različitih autora, kako bi se što bliže čitatelju približila spomenuta tema. Interpretacijom, citiranjem i parafraziranjem više radova omogućeno je detaljno prikazivanje svakog pojedinog elementa.

## 4. Rasprava

U svakodnevici se ljudi susreću s raznoraznim promjenama, isto tako one su prisutne i u svim organizacijama. Svaka pojedina promjena će imati drugačiji utjecaj na organizaciju. Može se dogoditi da u nekim situacijama te promjene donesu negativne utjecaje na organizaciju. Prilikom izbora odgovarajuće organizacijske strukture nužno je voditi računa o velikom broju faktora i elemenata, te detaljno ih proučiti kako bi se moglo odabrati one koji su najadekvatniji za tu organizacijsku strukturu.

Menadžeri ili voditelji u organizaciji su glavni pokretači svake organizacije, te oni upravljaju svim elementima organizacijske strukture. Prilikom određivanja potrebnih materijala i sirovina, odnosno inputa koji ulaze u proizvodni proces, menadžeri istražuju troškove i tako određuju potrebne količine istih. Nadalje, glavnu riječ koju svi zaposlenici, odnosno ljudski potencijali trebaju slušati daje upravo menadžer. Kako bi se određeni zadaci raščlanili i raspodijelili na određena radna mjesta, menadžer je taj koji dodjeljuje iste svakom zaposleniku. Upravljanje cijelom organizacijom čini temelj elemenata organizacijske strukture za njihovo pravilno funkcioniranje. Kako bi isto bilo ostvareno, menadžeri su ti kojima je dodijeljena funkcija upravljanja, te ako oni nisu dovoljno sposobni za tu funkciju, organizacija doživljava neuspjeh. Vrlo bitna stavka za uspješno poslovanje organizacije jest pravovremeno izvršavanje zadataka.

Kao što je već objašnjeno u radu, svaki elementa ima još niz drugih podelemenata koji utječu na njih, što na kraju rezultira poslovnim uspjehom ili neuspjehom. Nijedan element nije važniji od nijednog drugog iz razloga zato što su oni svi međusobno ovisni i zajedno čine jednu cjelinu. Međutim, moguće je izdvojiti jedan element koji ima najveći utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture, a to je organizacija ljudskih resursa. Taj element ovisi o sveukupnoj organizaciji svih ostalih elemenata, ipak on je taj koji pokreće cijelu organizaciju i njezine poslovne aktivnosti. Tijekom vremena, odnos organizacije prema ljudskim resursima se uvelike promijenio. Tako dana organizacije smatraju ljudske resurse kao ključan i nužan element svake organizacije kojem se treba posvećivati posebna pažnja.

U radu su navedene glavne funkcije svakog od elemenata, te je naglasak stavljen na nužnost pravilnog i kvalitetnog povezivanja istih. Kada elementi organizacijske strukture nisu vezani postoji mogućnost narušavanja cjelokupne strukture, a samim time, i do kolapsa organizacije.

Kao najvažniji element izdvajaju se ljudski potencijali, zato što su oni jedina živa stavka svake organizacije. Svi su ostali elementi „neživi“ u smislu da se odnose na sam proces organiziranja

strukture, dok su ljudski potencijali ti koji čine srž upravljanja, ali i samog postojanja organizacije. Ljudski je kapital jedini od elemenata koji se najlakše razvija i uči. Isto tako, ljudi su ti koji organizacijama donose dobit i konkurentsku prednost svojim sposobnostima, znanjima i vještinama. Stoga, zadaća je menadžmenta da motivira zaposlenike na obavljanje njima određenih zadataka.

## 5. Zaključak

Ovaj završni rad sadrži obradu teme „Organizacija elemenata organizacijske strukture“. Rad objašnjava svaki element zasebno i u detalje. Svaka organizacija posjeduje vlastitu organizacijsku strukturu.

Karakteristike procesa stvaranja organizacijske strukture su dugotrajnost i preciznost. Ponajprije je najvažnije odabrati odgovarajuću viziju, misiju i ciljeve koji organizacija želi postići. Za uspješno poslovanje i funkcioniranje organizacije bitna je dobra organizacija svakog elementa pojedinačno, ali i njihova usklađenost kako bi mogli djelovati kao jedna velika cjelina. Svaki je element jednako važan, ali ako je potrebno izdvojiti najvažniji, to bi bio organizacija ljudskih resursa. On predstavlja jedini živi element svake organizacije bez kojeg ona ne može djelovati. Međutim, on je vrlo težak za organiziranje, pa stoga zahtijeva dobar menadžment koji će biti sposoban privući kvalitetne i sposobne zaposlenike za svaki određeni posao. Isto tako, on mora imati vještinu motiviranja zaposlenika kako bi ih zadržao u organizaciji. Nadalje, kako bi zaposlenici uspješno obavljali svoje poslove, u organizaciji je potrebno pravilno grupirati zadatke i vremenski ih raspodijeliti. Zaposlenicima se također treba omogućiti kvalitetno i ugodno poslovno okruženje, kao i adekvatna sredstva za obavljanje određenih poslovnih funkcija. S pravilnom usklađenošću svih elemenata organizacijske strukture, ona može postignuti poslovni uspjeh.

Svaka organizacija odabire sebi specifičan način dolaska do uspjeha, te iz tog razloga ne mogu postojati dvije jednake organizacijske strukture. Oblikovanje organizacijske strukture ovisi o puno elemenata i podelemenata, a ovisi i o veličini same organizacije. Sve organizacije trebaju voditi računa o efikasnosti svog poslovanja. Uspjeh svake organizacije, ne samo što je prikazan kroz njezin profit, već je i odraz njegovog stanja na tržištu, a i zadovoljstva zaposlenika.

Glavni cilj poslovnih poduzeća današnjice je ispuniti sva očekivanja kako potrošača, odnosno korisnika proizvoda, tako i zaposlenika unutar organizacije. Usklađenost ispunjavanja obojih očekivanja dovodi do uspjeha organizacije, te do ostvarivanja dobiti. Ako su potrošači zadovoljni proizvodom koji određena organizacija nudi, nastavit će ga kupovati, što je zapravo koristi i za organizaciju i za same potrošače. Isto tako, ako se u organizaciji stvori kvalitetna radna atmosfera i povoljno radno okruženje, to čini organizaciju zdravim zato što će njezini zaposlenici biti motivirani za obavljanje njima određenih zadataka.

## Literatura

1. Ali Ahmady, G., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 230. str. 455-462. doi: [10.1016/j.sbspro.2016.09.057](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057). [pristupljeno: 19. siječnja 2022].
2. Alter, S. (2010). Work systems as the core of the design space for organisational design and engineering. *International Journal of Organisational Design and Engineering*. 1 (1-2). str. 15-16. doi: [10.1504/IJODE.2010.035184](https://doi.org/10.1504/IJODE.2010.035184). [pristupljeno: 19. siječnja 2022].
3. Balog, A. (2020). Prema oblikovanju organizacijske strukture knjižnice. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*. [Online]. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/252865>. [pristupljeno: 09. siječnja 2022].
4. Bartolić, Z. i Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*. 2 (1). str. 81-91. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/71851>. [pristupljeno: 23. siječnja 2022].
5. Britvić, J. (2008). Moderni sustavi upravljanja organizacijama. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 2 (1). str. 72-80. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/71850>. [pristupljeno: 08. siječnja 2022].
6. Brnad, A. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*. 4 (1). str. 109-122. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/160237>. [pristupljeno: 12. rujna 2022.]
7. DeCenzo, A. D., Robbins, P. S., Verhulst, L. S. (2020.). *Fundamentals of Human Resource Management*. [online] Wiley. Raspoloživo na: <https://ibfbzu.edu.pk/wp-content/uploads/2020/08/Fundamentals-of-human-resource-management-by-David-A.-DeCenzo-Stephen-P.-Robbins-Susan-L.-Verhulst-12th-edition.pdf>. [pristupljeno: 15. rujna 2022].
8. Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *Nашe more: znanstveni časopis za more i pomorstvo*. 50 (1-2). str. 44-49. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/8601>. [pristupljeno: 15. rujna 2022].
9. Gupta, N. and Shaw, J. D. (2013). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*. 24 (1). str. 1-4. doi: [10.1016/j.hrmr.2013.08.007](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007). [pristupljeno: 09. siječnja 2022].
10. Gulick, L., Urwick, L. (2003). *Papers on the Science of Administration*. [online] Taylor & Francis Group. Raspoloživo na:

- <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203509241/papers-science-administration-luther-gulick-urwick>. [ptistupljeno: 09. siječnja 2022].
11. Hardin, M., Hom D., Perez R. and Williams L. (2012). *Which chart or paragraph is irght for you? Tell impactful stories with dana*. [online]. Tableau software. Raspoloživo na: [http://eng260.tolearn.net/wp-content/uploads/2015/08/which\\_chart.pdf](http://eng260.tolearn.net/wp-content/uploads/2015/08/which_chart.pdf). [pristupljeno: 19. siječnja 2022].
  12. Jambrek I. and Penić I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. [online]. 29 (2). str. 1181- 1206. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/40704>. [pristupljeno: 09. siječnja 2022].
  13. Jansen-Vullers, M. H., van Dorp, C. A., and Beulens, A. J. M. (2003). Managing traceability information in manufacture. *International Journal of Information Management*. 23. str. 395-413. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(03\)00066-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(03)00066-5). [pristupljeno: 09. siječnja 2022].
  14. Krpan, Lj., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima. *Tehnički glasnik*. [Online]. 9(3). str. 328-329. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/215296>. [pristupljeno: 11. rujna 2022].
  15. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. 2 (2). str. 64-66. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/76454>. [pristupljeno: 23. siječnja 2022].
  16. Popović Petrušić, H. (2017). Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama. *Fip - Financije i pravo*. 5 (1). str. 107-121. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/185843>. [pristupljeno: 23. siječnja 2022].
  17. Pušeljić, M., Orlović, A. (2010). Dimenzije policijske organizacijske strukture. *Policija i sigurnost*. 19 (2). str. 143-153. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/118030>. [pristupljeno: 15. rujna 2022].
  18. Rupčić, N. (2002). Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće. *Ekonomski pregled*. 53 (9-10). str. 903-920. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28384>. [pristupljeno: 15. rujna 2022].
  19. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga

20. Sikavica, P. i Novak M. (1999.) *Poslovna organizacija*. [online] Zagreb: informator. Raspoloživo na: <https://unvi.edu.ba/Files/sikavica%20i%20novak%20-%20poslovna%20organizacija-knjiga.pdf>. [pristupljeno: 09. siječnja 2022].
21. Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*. Novi inovator
22. Vaidya, D. (2022). Organizational structure. *Wallstreetmojo Editorial Team*. Raspoloživo na: <https://www.wallstreetmojo.com/organizational-structure/>. [pristupljeno: 08.rujna 2022].
23. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Ekonomski fakultet, Osijek.