

# Utjecaj organizacijske strukture na inovativnost- primjer tvrtke Oprema d.d., Ludbreg

---

Gerić, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:100077>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Utjecaj organizacijske strukture na inovativnost- primjer tvrtke  
Oprema d.d. Ludbreg**

**Mihaela Gerić, 66186842**

Odsjek za poslovanje i menadžment



Završni rad br. /PIM/2024

**Utjecaj organizacijske strukture na inovativnost- primjer tvrtke  
Oprema d.d. Ludbreg**

**Studentica**

Mihaela Gerić, 66186842

**Mentor**

Doc.dr.sc. Biljana Marković

Koprivnica, srpanj 2024. godine

# PRIJAVA ZAVRŠNOG RADA

Sveučilište Sjever  
Sveučilišni centar Koprivnica  
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR-48000 Koprivnica



## Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	Preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Mihaela Gerić	MATIČNI BROJ	66186842
DATUM	7. 6. 2024.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Utjecaj organizacijske strukture na inovativnost - primjer tvrtke Oprema d.d, Ludbreg		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The influence of organizational structure on innovation - the example of Oprema d.d., Ludbreg		

MENTOR	doc. dr. sc. Biljana Marković	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjed.		
	2. doc. dr. sc Biljana Marković, mentor		
	3. Josip Vuković, univ. spec. oec., predavač, član		
	4. dr.sc. Ana Mulović Trgovac, v.pred., zamj. član		
	5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ: 396/PIM/2024

OPIS

U današnjem globaliziranom i izrazito konkurentnom poslovnom okruženju, oblikovanje organizacije i organizacijske strukture predstavlja ključnu stratešku odluku koja utječe na uspjeh i dugoročnu održivost organizacija. Organizacijska struktura definira način na koji su resursi (uključujući i zaposlenike) i zadaci organizirani unutar tvrtke radi ostvarivanja njenih ciljeva. Ona predstavlja temelj na kojoj se grade procesi donošenja odluka, komunikacija među zaposlenicima, određivanje odgovornosti i usmjeravanje poslovnih aktivnosti.

Zadaci završnog rada:

- prikazati organizacijsku strukturu na primjeru tvrtke Oprema d. d., Ludbreg te njezin utjecaj na inovativnost
- kroz prikupljanje dostupne literature i njezinu analizu te kroz anketu provedenu putem upitnika kandidatkinja treba doći do konkretnih rezultata i odgovoriti na istraživačka pitanja
- kroz diskusiju treba interpretirati rezultate istraživanja te na kraju prikazati zaključke do kojih se došlo kroz istraživanje teme, a koji sumiraju utjecaj organizacijske strukture na inovativnost - primjer poduzeća Oprema d.d., Ludbreg
- završnim radom kandidatkinja treba pokazati sposobnost da samostalno istraži zadanu temu primjenjujući osnove znanstveno-istraživačkog rada

ZADATAK URUČEN 03.07.2024

POTRIS MENTORA

SVEUČILIŠTE SJEVER

## **Predgovor**

Draga mentorice, obitelji, kolege..

Koristim priliku da se zahvalim svom suprugu i sinu što su mi u protekle 3 godine bili iznimna podrška, potpora, rame za plakanje. Što su me tješili i bili motivacija u najtežim trenucima. Što su bili moje osobe na koje sam se uvijek mogla pouzdati.

Veliko hvala također dugujem i kolegama s posla koji su imali veliko razumijevanje za studentske obaveze te su mi uskakali i pomagali sa poslom.

Hvala i kolegama studentima koji su me prihvatili unatoč razlici u godinama. Uspjeli smo se bodriti i hrabriti do kraja, te smo postali tim. Unijeli su u moj život neku, pomalo zaboravljenu mladenačku energiju te radost i veselje! Ponešto su i oni naučili iz mog životnog iskustva, te su prihvatili dobronamjerne savjete i na tome im hvala.

Najviše od svega želim zahvaliti svojoj mentorici doc.dr.sc. Biljani Marković koja je svojim pristupom u meni probudila volju, želju, upornost i predanost za svim akademskim zadacima koji su bili preda mnom. Hvala Vam za svaku lijepu riječ, konstruktivnu kritiku, pravednost i poštenje te ponajviše na motivaciji koju ste pobudili u meni. Hvala vam što imate vjeru u mene.

Znam da ovo nije kraj. Ovo je tek početak..

## SAŽETAK

Organizacijska struktura objašnjava kako su organizirane različite jedinice, odjeli i funkcije unutar organizacije te prikazuje njihovu povezanost i usklađenost. Ova struktura utječe na način na koji se donose odluke i komunicira unutar organizacije kako se raspoređuju resursi. Postoje različite vrste organizacijskih struktura, a svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Na primjer, funkcionalna struktura organizira ljude prema njihovim funkcijama ili specijalizacijama, dok divizijska struktura organizira ljude prema proizvodnim linijama ili geografskim lokacijama. Matrična struktura kombinira elemente funkcionalne i divizijske strukture, dok mrežna struktura uključuje suradnju s vanjskim partnerima i resursima. Ključni aspekti organizacijske strukture uključuju diferencijaciju i integraciju. Diferencijacija se odnosi na podjelu rada i specijalizaciju unutar organizacije, dok se integracija odnosi na povezivanje različitih dijelova organizacije u koherentnu cjelinu. Ovi procesi su ključni za uspjeh organizacije jer omogućuju efikasno obavljanje poslova, bržu prilagodbu promjenama i potiču inovacije. Bitno je napomenuti da organizacijska struktura treba biti prilagodljiva i sposobna se mijenjati kako bi odgovarala dinamičnim potrebama organizacije. Fleksibilna i dobro dizajnirana organizacijska struktura može biti ključni faktor uspjeha u konkurentnom poslovnom okruženju. Cilj ovog rada je dublje razumijevanje različitih modela organizacijskih struktura, analiza njihovih prednosti i nedostataka te istraživanje primjene tih modela u suvremenom poslovnom kontekstu. U teorijskom dijelu rada pisat će se o različitim pristupima organizacijskoj strukturi, uključujući definiranje i značaj organizacije, njene elemente, izgradnju, vrste, te ključne aspekte i dimenzije organizacijske strukture. Također, rad će uključivati i praktični dio gdje će biti prikazana organizacijska struktura poduzeća Oprema d.d., Ludbreg.

**Ključne riječi:** definiranje, elementi, odgovornost, organizacija, struktura.

## **Abstract**

Organizational structure deals with relations between different units, sections and functions within the organization and outlines their connectivity and compatibility. The structure affects the way decisions are made, the way the communication is held inside the organization and the way resources are deployed. There are different types of organizational structures, and each of them holds some advantages and disadvantages. For instance, the functional structure organizes workers according to their functions or specializations, while the divisional structure uses the criterion of production lines or geographical locations. The matrix structure combines the elements of functional and divisional structure, while the network structure includes cooperation with outside partners and sources. The key aspects of the organizational structure include differentiation and integration. Differentiation corresponds with the division of labor and the specialization within the organization, while integration deals with connecting different parts of the organization in a coherent whole. These processes are key for the success of the organization since they enable efficiency in performing, faster adaptation to changes and encourage innovation. It's important to emphasize that the organizational structure should be highly adoptable and capable of change so it can meet the dynamic needs of the organization. Flexible and well-designed organizational structure can be the key element of success in a competitive business environment. The goal of this paper is to provide deeper understanding of different models of the organizational structures, the analysis of their advantages and disadvantages with the research of their application in the modern business context. The theoretical part of the paper will consider different approaches to the organizational structure, including the definition and the significance of the organization, its elements, development, different types, and key factors and dimensions of the organizational structure. Also, the paper will include a practical part in which the organizational structure of the company Oprema d.d. will be presented.

**Keywords:** definition, elements, organization, responsibility, structure

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ISTRAŽIVANJE.....	3
I TEORIJSKI DIO .....	4
2.1. PREGLED PODRUČJA .....	4
2.2.1. Definiranje i značenje organizacije.....	6
2.2.2. Elementi organizacijske strukture .....	8
2.2.3. Izgradnja organizacijske strukture .....	11
2.2.4. Formalna i neformalna organizacija.....	13
2.2.5. Ključni aspekti i dimenzije organizacijske strukture .....	15
2.2.6. Vrste organizacijske strukture.....	17
2.2.7. Centri odgovornosti u organizaciji.....	21
2.2.8. Suvremeni organizacijski trendovi.....	25
II PRAKTIČNI DIO .....	26
3. OPREMA D.D. ....	26
3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OPREME D.D. ....	28
3.1.1 Podjela organizacijske strukture poduzeća Oprema d.d.....	29
4. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE TVRTKE OPREMA D.D.....	32
4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA .....	32
4.2. OPIS ISTRAŽIVANJA .....	33
4.3 REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	33
5. RASPRAVA .....	42
6. ZAKLJUČAK.....	44
IZJAVA O AUTORSTVU .....	45
LITERATURA .....	46
POPIS SLIKA.....	49



## 1. UVOD

U današnjem globaliziranom i izrazito konkurentnom poslovnom okruženju, oblikovanje organizacijske strukture predstavlja ključnu strategijsku odluku koja utječe na uspjeh i dugoročnu održivost organizacija. Organizacijska struktura definira način na koji su resursi, zadaci i ljudi organizirani unutar tvrtke radi ostvarivanja njenih ciljeva. Ona predstavlja temelj na kojoj se grade procesi donošenja odluka, komunikacija među zaposlenicima, određivanje odgovornosti i usmjeravanje poslovnih aktivnosti.

Raznolikost organizacijskih struktura koje se mogu primijeniti u praksi odražava kompleksnost suvremenog poslovnog okruženja i različite strategije koje organizacije primjenjuju kako bi ostvarile svoje ciljeve. Tradicionalne hijerarhijske strukture, funkcionalne strukture, matrice, mrežne strukture i druge varijacije nude različite pristupe organiziranju rada i upravljanju ljudskim resursima.

Cilj ovog rada je dublje razumijevanje različitih modela organizacijskih struktura, analiza njihovih prednosti i nedostataka te istraživanje primjene tih modela u suvremenom poslovnom kontekstu. Kroz analizu relevantnih teorijskih okvira i empirijskih studija, istražiti će se kako se organizacijske strukture prilagođavaju promjenjivim tržišnim uvjetima, tehnološkom napretku i dinamičnim zahtjevima industrije. Također, rad će uključivati i praktični dio gdje će biti prikazana organizacijska struktura poduzeća Oprema d.d., Ludbreg.

Predmet istraživanja obuhvaća pregled različitih tipova organizacijskih struktura, njihovu povijest, teorijske osnove i praktičnu primjenu. Također, istražiti će se kako organizacijska struktura utječe na inovacije, agilnost, produktivnost i konkurentsku prednost organizacija. Kroz analizu relevantnih studija i primjera iz prakse, žele se identificirati najbolje prakse u oblikovanju organizacijskih struktura koje potiču uspjeh i dugoročnu održivost organizacija u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

Istraživačke pretpostavke koje će se testirati obuhvaćaju pretpostavke o tome kako određene vrste organizacijskih struktura mogu biti više ili manje prikladne za određene industrije ili faze razvoja organizacije.

**IP1:** Organizacije koje se nalaze u dinamičnim i brzim industrijama imaju veću vjerojatnost uspjeha, ako koriste mrežnu organizacijsku strukturu umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura.

**IP2:** Matrična organizacijska struktura pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama.

Sustavno istraživanje literature bit će ključna metoda koja će omogućiti dubinsko razumijevanje teme i identifikaciju relevantnih teorijskih i empirijskih radova. Kroz sustavnu pretragu relevantne literature, identificirat će se ključni koncepti, teorijski okviri i istraživački nalazi koji će poslužiti kao temelj za analizu i interpretaciju. Analiza sadržaja bit će korisna metoda koja će omogućiti detaljno istraživanje teksta ili dokumenta kako bi se identificirale važne teme, obrasci i koncepti. Kroz analizu sadržaja će se identificirati ključne ideje, argumenti i perspektive prisutne u literaturi, što će pomoći u razumijevanju različitih stajališta i pristupa.

Komparativna analiza će omogućiti usporedbu različitih aspekata ili varijabli kako bi se identificirale sličnosti, razlike i uzorci između različitih situacija ili konteksta. Kroz komparaciju, mogu se identificirati faktori koji doprinose različitim ishodima ili praksama, što će pomoći u razumijevanju kompleksnosti teme i konteksta istraživanja.

Deskriptivna analiza će omogućiti detaljno opisivanje i dokumentiranje različitih aspekata teme istraživanja, uključujući pojmove, trendove, karakteristike i prakse. Kroz deskriptivnu analizu, može se pružiti detaljan pregled relevantnih informacija i nalaza, što će pomoći u izgradnji jasnog i sveobuhvatnog razumijevanja teme.

Ovaj rad sastoji se od nekoliko ključnih poglavlja koja sustavno istražuju temu organizacijske strukture. Nakon uvodnog poglavlja, u kojem se čitatelja uvodi u temu istraživanja i najavljuje struktura rada, uslijedit će detaljnije razmatranje teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu istraživanja biti će više riječi o konceptima organizacije, njezinim elementima, vrstama organizacijske strukture te suvremenim trendovima koji oblikuju organizacijsko okruženje. Praktični dio istraživanja detaljno će analizirati provedeno istraživanje, uključujući metodologiju, rezultate ankete te raspravu o dobivenim rezultatima.

## 2. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje se sastoji od dva glavna dijela: teorijskog i praktičnog. Ova podjela omogućava temeljit pristup temi, kombiniranjem postojećih znanja s empirijskim podacima prikupljenim tijekom istraživanja. Teorijski dio bavi se pregledom literature i definiranjem ključnih pojmova, dok se praktični dio fokusira na konkretne primjere i rezultate ankete provedene u poduzeću "Oprema d.d."

Teorijski dio počinje pregledom područja, gdje autor prikazuje značajne izvore o temi koju obrađuje. Ovo uključuje različite pristupe organizacijskoj strukturi, gdje će biti spomenuto kako različiti autori vide organizacijsku strukturu. Dalje, ovaj dio istraživanja obuhvaća definiranje i značenje organizacije, što predstavlja osnovu za daljnji rad. Razmotrit će se elementi organizacijske strukture, njezina izgradnja, kao i razlika između formalne i neformalne organizacije. Također, posebna pažnja bit će posvećena ključnim aspektima i dimenzijama organizacijske strukture te različitim vrstama organizacijskih struktura. Na kraju ovog dijela, govorit će o centrima odgovornosti u organizaciji, što je ključno za razumijevanje funkcionalnosti i učinkovitosti svake organizacije.

Praktični dio istraživanja započinje opisom istraživanja, uključujući informacije o tome što se istražuje, kada je istraživanje provedeno, koji je uzorak korišten, što se želi istražiti te kako je dizajnirano istraživanje. Središnji dio praktičnog dijela čini anketa provedena u poduzeću "Oprema d.d." U ovom dijelu autor će detaljno opisati rezultate ankete, analizirajući odgovore na svako pitanje posebno. Na kraju istraživanja, u okviru diskusije, autor će detaljno komentirati odgovore na pitanja iz ankete i diskutirati o tome jesu li istraživačke pretpostavke potvrđene ili ne. Ova diskusija pomoći će u interpretaciji rezultata i pružiti zaključke o učinkovitosti organizacijske strukture u poduzeću "Oprema d.d."

## I TEORIJSKI DIO

### 2.1. PREGLED PODRUČJA

Mintzberg (1972) definira organizacijsku strukturu kao okvir odnosa na poslovima, sustavima, operativnim procesima, ljudima i grupama koje ulažu napore kako bi postigli ciljeve. Organizacijska struktura je skup metoda koje dijele zadatke na određene dužnosti i koordiniraju ih. Hall i Tolbert (1991) navode da struktura nije samo mehanizam koordinacije, već utječe na sve organizacijske procese. Organizacijska struktura, prema njima, odnosi se na modele unutarnjih odnosa organizacije, moć i odnose te izvještavanje, formalne komunikacijske kanale, odgovornost i delegiranje odlučivanja.

Arnold i Feldman (1986) ističu da organizacijska struktura pomaže u protoku informacija unutar organizacije. Prema njima, organizacijska struktura treba olakšati donošenje odluka, odgovarajuću reakciju na promjene u okruženju te rješavanje sukoba između jedinica. Daft (prevedeno od Parsayian i Arabi, 1998) dodatno naglašava da su među glavnim zadacima organizacijske strukture koordinacija aktivnosti organizacije i upravljanje unutarnjim organizacijskim odnosima, posebno u smislu izvještavanja i dobivanja izvještaja (Ahmady i sur. 2016).

Od 80-ih godina, sve više teoretičara usmjerava pažnju prema konceptu organizacijske kulture, što je postalo važno područje istraživanja i studija. Ipak, vremenska referenca ne znači nužno da fenomen prije toga nije prepoznat kao bitan u organizacijskom životu. Počeci psihološkog pristupa organizacijskoj teoriji sežu sve do Maxa Webera, koji je kulturu smatrao terminom koji obuhvaća zajedničke vrijednosti. Henri Fayol je početkom 20. stoljeća uključio princip zajedničkih vrijednosti u svojih četrnaest osnovnih principa upravljanja i organizacije (Delić, Nuhanović, 2010).

Iz perspektive moderne organizacijske teorije, suština tog principa odnosi se na organizacijsku kulturu poduzeća. "Škola ljudskih odnosa", koju je osnovao Elton Mayo, istaknula je brojne aspekte organizacijske kulture. Sistemska studija fenomena organizacijske kulture povezana je s Pettigrewom i njegovim člankom pod nazivom "On Studying Organizational Cultures" (1979); knjigom "Corporate Cultures" (Terrence Deal & Allan Kennedy, 1982); istraživanjem Geerta Hofsteda o razlikama između nacionalnih kultura; te s E. Scheinom i njegovom knjigom

"Organizational Culture and Leadership" (1985), posebno (Janićijević, 1997, 13-28). Važno je napomenuti da su većina autora pisali o konceptu organizacijske klime do 80-ih godina, kada je taj termin zamijenjen pojmom organizacijske kulture. Korporativna klima se smatrala "očitim" izrazom organizacijske kulture. Povećano zanimanje za organizacijsku kulturu može se objasniti činjenicom da su tradicionalni mehanicistički modeli menadžmenta identificirani kao nedovoljni za osiguravanje organizacijske učinkovitosti i suprotni ljudskoj prirodi. Stoga je bio potreban novi koncept kako bi se opisala i interpretirala priroda individualnih djelovanja u organizacijama s ciljem unapređenja njihove radne učinkovitosti (Mats Alvesson & Per Olof Berg, 1992).

## **2.2. ORGANIZACIJA**

Organizacija je esencijalni aspekt ljudskog djelovanja, element koji se proteže od početaka ljudske povijesti do današnjeg suvremenog društva. Pojava organizacije odražava temeljnu potrebu čovjeka za učinkovitim upravljanjem resursima radi zadovoljenja životnih potreba. Još od vremena prvih ljudskih zajednica, čovjek je shvatio da kvalitetna organizacija omogućava postizanje većih rezultata uz manji napor. Od skromnih početaka u obliku slučajnih lovačkih skupina, organizacija je evoluirala do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, postajući nezaobilazni element svakodnevnog djelovanja. Organizacija nije samo sredstvo olakšavanja rada; ona predstavlja temeljni mehanizam kroz koji se ostvaruju najkompleksniji zadaci. Kroz organizaciju, individualne ljudske snage pretvaraju se u društvenu snagu, omogućujući efikasnu koordinaciju i ostvarenje ciljeva koje pojedinac sam ne bi mogao postići. Osim toga, organizacija ubrzava procese, skraćuje vrijeme potrebno za izvršenje zadataka te, kroz adekvatno strukturiranje, smanjuje troškove ostvarenja ciljeva (Ahmady i sur. 2016).

Koncept organizacije obuhvaća i proces organiziranja aktivnosti, odnosno poslova, te rezultate tog procesa - organizacijske jedinice različitih oblika, veličina i struktura koje se formiraju kako bi se uspješno upravljalo različitim aspektima društvenog života. Ova dualnost pojma organizacije reflektira njezinu dvostruku prirodu kao procesa i rezultata, ističući njezinu ključnu ulogu u svim sferama društvenog djelovanja. Organizacija nije samo alat, već temeljni kamen na kojem počiva produktivnost, efikasnost i napredak ljudskog društva (Arabi, 2007).

### 2.2.1. Definiranje i značenje organizacije

Značaj organizacije ne ograničava se samo na čovjekovu ekonomsku djelatnost, već obuhvaća širi spektar životnih i radnih aktivnosti. Kroz organizaciju, čovjek postiže realizaciju čak i najkompleksnijih zadataka, proširuje opseg svoje individualne snage pretvarajući je u društvenu snagu te ubrzava proces ostvarivanja ciljeva, čime se skraćuje potrebno radno vrijeme i smanjuju troškovi postizanja istih rezultata. Unatoč ovim prednostima, organizacija također nosi i negativne aspekte - ponekad sputava čovjeka i stavlja ga u podređen položaj, primjerice, kroz preusku specijalizaciju koja može opteretiti ljudski organizam ili nametanjem zadataka koji nisu uvijek u skladu s individualnim sposobnostima ili shvaćanjem rada (Sikavica, Novak, 1999).

Kao znanstvena disciplina, organizacija je integralni dio nastavnih programa gotovo svih visokoškolskih ustanova, a održavaju se i brojni seminari i simpoziji. Premda sadrži važne tehničke aspekte, organizacija je u svojoj srži društvena znanost kojom se nastoji ne samo postići ekonomska efikasnost i racionalizacija rada, već i uspostaviti odgovarajući društveno-ekonomski odnosi te osigurati njihovu reprodukciju. S druge strane, znanost kao područje ljudske djelatnosti, ima svoj klasni karakter. Organizacija kao znanstvena disciplina također nosi klasno obilježje jer pridonosi oblikovanju organizacija koje odražavaju interese vladajuće klase te održavaju odnose podređenosti. Međutim, u suvremenom društvu, organizacija zahtijeva punu pažnju kako bi se koristila na pravilan način u ostvarivanju poslovnih ciljeva, ali i kako bi se osigurala humanija atmosfera u procesu rada. Pojam organizacije je složen i obuhvaća različite aktivnosti, od upravljačkih do pripremних, izvršnih i kontrolnih, u različitim područjima društvenog i gospodarskog života. Kroz sve ove dimenzije, organizacija predstavlja ključnu polugu društvenog i gospodarskog funkcioniranja (Sikavica, Novak, 1999).

Većina definicija organizacije polazi od pretpostavke da je to svjesna djelatnost koja se provodi i održava voljom ljudi kako bi se "stvorila cjelina iz mnoštva". Pojam organizacije može se sagledati kroz različite perspektive, pri čemu se ističu četiri ključna aspekta: univerzalni (sustavni), institucionalni, strukturni i funkcionalni. Različiti autori imaju različite poglede na organizaciju, što rezultira različitim shvaćanjima njezine biti. Mintzberg (1972) definira organizacijsku strukturu kao okvir odnosa među poslovima, sustavima, operativnim procesima, ljudima i grupama koji teže ostvariti postavljene ciljeve. Organizacijska struktura obuhvaća skup metoda za

raspodjelu zadataka prema određenim dužnostima te njihovu koordinaciju. Hall i Tolbert (1991) dodaju da struktura nije samo mehanizam koordinacije, već utječe na sve organizacijske procese. Ona obuhvaća modele internih odnosa organizacije, moćnih struktura, načina izvještavanja, formalnih komunikacijskih kanala te jasno definiranih odgovornosti i delegiranja odlučivanja. Arnold i Feldman (1986) ističu da organizacijska struktura omogućuje olakšavanje protoka informacija unutar organizacije. Osim toga, organizacijska struktura trebala bi podržavati donošenje odluka, pravilnu reakciju na okolinu te rješavanje sukoba među različitim jedinicama.

Također, organizacija se može definirati na razini širem od ostvarivanja samo privrednih ciljeva, obuhvaćajući ostvarenje bilo kojih zajedničkih ciljeva. Također, organizacija može biti promatrana kao znanost, koja formulira načela za postizanje optimalnih rezultata, ali i kao vještina koja se odnosi na čovjekovu sposobnost korištenja sredstava i metoda za postizanje ciljeva. Nadalje, organizacija može biti shvaćena kao stanje, odnosno trenutna situacija, ali i kao proces, koji podrazumijeva promjenu određenog organizacijskog stanja. Bitno je istaknuti da organizacija nije samo bavljenje ljudima i njihovim odnosima, već i skladno povezivanje ljudi i sredstava. U osnovi, organizacija predstavlja svjesno udruživanje ljudi s ciljem da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Sikavica, Novak, 1999). Upravljanje ljudskim potencijalima ključno je za organizaciju, a to se može postići na različite načine, uključujući selekciju, motivaciju, uvjetovanje ponašanja te uklanjanje zapreka djelovanju. Kroz ove procese, organizacija ostvaruje svoje bitne značajke: cilj, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala te njihova racionalna uporaba. Prema Sikavici i Novaku (1999.), pojam organizacije obuhvaća suštinski dio života pojedinca, budući da ga prati od rođenja pa sve do smrti. Pojedinaac se rađa u organizaciji poput bolnice, živi u organizaciji poput obitelji, grada ili države, školuje se u organizaciji poput vrtića, osnovne škole ili fakulteta te se zapošljava u organizacijama kao što su poduzeća. Bit organizacije leži u racionalizaciji pojedinačnih aktivnosti, povezujući pojedinca i resurse u harmoničnu cjelinu. Ovaj koncept organizacije izvorno potječe od grčke riječi "organon", što označava oruđe ili instrument koji obavlja određenu funkciju, a danas se širi na biološko i socijalno područje.

Organizacija se može definirati i kao proces ili rezultat tog procesa, obuhvaćajući organizaciju rada, poslovne jedinice ili samu jedinicu. Ljudski organizam često se navodi kao primjer savršene organizacije, te je istovremeno decentraliziran i stabilan, poput idealnog poduzeća. Za postizanje

takve organizacije, bitno je dizajnirati njezinu strukturu koja bi trebala biti decentralizirana, stabilna i prilagodljiva. Dakle, organizacija se može opisati kao proces racionalne upotrebe resursa, svjesno udruživanje pojedinaca radi ispunjenja zadataka s najmanjim naporom na bilo kojem društvenom području. Svaka organizacija karakterizira prisutnost pojedinaca, postojanje određenih ciljeva i pravila ponašanja. Važno je razumjeti kako organizacija funkcionira i kako njome upravljati, što je ključno za uspjeh menadžera. Kroz povijest, organizacije su evoluirale od modela "goniča robova" do suvremenih oblika timskih, projektnih i mrežnih organizacija koje reflektiraju informacijsko doba (Sikavica, Novak, 1999).

### 2.2.2. Elementi organizacijske strukture

Elementi organizacijske strukture obuhvaćaju različite komponente i aspekte koji čine temeljnu strukturu i funkcioniranje organizacije. Ovi elementi su ključni za organiziranje resursa, definiranje odgovornosti i usmjeravanje aktivnosti unutar organizacije.



Slika 1. Elementi organizacijske strukture

Izvor: Schatten, M. (2005). Elementi. Dostupno na:  
[http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje\\_2/glava\\_2\\_1.htm](http://organizacija.awardspace.biz/poglavlje_2/glava_2_1.htm)



Organizacijska struktura sastoji se od sljedećih elemenata ili koncepata (Medina, 2011; Neck, Houghton i Murray, 2017; Colquitt, Lepine i Wesson, 2017):

1. Specijalizacija posla. Također poznata kao podjela rada, specijalizacija posla odnosi se na stupanj podjele posla na odvojene definirane zadatke. Ovaj koncept uključuje razbijanje posla na nekoliko koraka, pri čemu bi svaki korak bio dodijeljen za izvršenje od strane zaposlenika. Specijalizacija posla povećava učinkovitost jer zaposlenici mogu biti usredotočeni na pojedinačni zadatak umjesto na cjelokupnu aktivnost. Međutim, ovaj pristup možda nije primjenjiv na sve vrste poslova. Neka umjetnička remek-djela ne mogu biti preporučena za ostvarenje podjelom zadataka jer bi rezultiralo neučinkovitim, nekonzistentnim i nepoželjnim ishodom. Osim toga, mnoge tvrtke odbacuju ideju specijalizacije posla zbog zabrinutosti zbog uskih vještina i moguće dosade zaposlenika prilikom ponovnog izvođenja istih zadataka.

U nastavku biti će više riječi o odjeljivanju lancu zapovijedanja, uzorku vlasti, uskom opsegu kontrole te o formalizaciji.

- Odjeljivanje- uključuje grupiranje poslova i zaposlenika na temelju dužnosti, vještina i iskustava pod vodstvom jednog (1) menadžera za svaku grupu. Često srednje i velike tvrtke provode odjeljivanje. Poslovi se također mogu odjeljivati na različite načine (Robbins & Judge, 2018):

- Funkcionalno odjeljivanje - uključuje grupiranje zaposlenika prema njihovim funkcijama ili ulogama u poslu. Na primjer, trgovačka tvrtka može imati odjele marketinga, računovodstva, ljudskih resursa i operacija.

- Odjeljivanje po proizvodu/usluži - uključuje dijeljenje zaposlenika prema proizvodu ili usluzi koju proizvode. Na primjer, proizvodna tvrtka može biti podijeljena u grupu koja proizvodi hladnjake i drugu grupu koja proizvodi perilice.

- Geografsko odjeljivanje – uključuje grupiranje zaposlenika prema njihovoj lokaciji ili teritoriju. To je uobičajeno u prodaji, gdje je agentu dodijeljena određena regija koju pokriva kao svoj zadatak prodaje proizvoda tvrtke.

- Procesno odjeljivanje - uključuje dijeljenje zaposlenika prema identificiranim koracima obrade usluge ili proizvoda. Na primjer, u državnoj agenciji, klijent bi prošao kroz različite korake, a svaki korak obrađivala bi drugačiji odjel.

- Odjeljivanje po korisnicima - uključuje grupiranje zaposlenika prema vrsti klijenata koje pokušavaju zadovoljiti. To standardizira namjenske procese ili resurse kako bi se zadovoljile specifične potrebe određene grupe klijenata. Na primjer, tvrtka može podijeliti svoje prodajne agente i dodijeliti tim koji će zadovoljavati klijente koji rade u banci, a drugi tim koji će služiti klijentima zaposlenima u trgovinama ili maloprodajnim trgovinama.

Odjeljivanje može biti korisno jer je nadzor lakši jer svaki odjel radi na obavljanju skupa povezanih zadataka. Upotreba zajedničkih resursa, poput ljudi, materijala i opreme, može se maksimalno iskoristiti. Također, upravi je lakše uspostaviti standard za ocjenu učinkovitosti.

2. Lanac zapovijedanja. Ovo se odnosi na neprekidan tok autoriteta od vrha organizacije do najnižih zaposlenika. Autoritet se odnosi na moć provođenja naredbi koje dolaze s pozicije u organizaciji. Princip jedinstva zapovijedanja izravno je povezan s lancem zapovijedanja, gdje zaposlenik treba imati samo jednog nadređenog kojem se izvješćuje i koji je odgovoran. Međutim, s vremenom su se razvili poslovni trendovi, pa je koncept lanca zapovijedanja smatran manje važnim. Danas organizacije osnažuju svoje zaposlenike da donose odluke i osmišljavaju poslovne uloge i među-funkcionalne grupe koje uključuju više nadređenih. U tim slučajevima, koncept lanca zapovijedanja smatra se manje relevantnim.

3. Uzorak ovlasti. Ovo se odnosi na opseg kojim su zaposlenici ovlašteni odlučivati o pitanjima organizacije bez potrebe za odobrenjem od članova višeg autoriteta. Prikladnost uzorka ovlasti ovisi o prirodi tvrtki. Postoje dva obrasca koje treba razmotriti (Robbins & Judge, 2018):

- Centralizirana ovlast - U ovom obrascu većina odluka donosi se od strane menadžera na najvišoj razini.

- Decentralizirana ovlast - U ovom obrascu, zaposlenicima na nižoj razini dopušteno je donošenje odluka koje se tiču organizacije. Većina tvrtki teži decentralizaciji jer postaju učinkovitije, produktivnije i uspješnije kako se njihovi zaposlenici osnažuju.

- Opseg kontrole. Ovo se odnosi na broj zaposlenika za koje je nadređeni odgovoran. Opseg kontrole može biti uski ili širok.

4. Uski opseg kontrole - To se događa kada nadređeni ima samo nekoliko podređenih s kojima se mora nositi. To omogućuje nadređenom da razvije bliže mentorske odnose sa svojim podređenima.

Nadređeni postaje više praktičan, manje delegira ovlasti. Sklon je biti stroži s implementacijama jer se podređeni mogu blisko nadzirati. Ipak, omogućuje nadređenom više vremena za nagrađivanje ponašanja podređenih (Robbins & Judge, 2018).

- Širok opseg kontrole - Ovo se događa kada nadređeni ima mnogo podređenih. U ovom opsegu kontrole, zaposlenici moraju raditi s minimalnim nadzorom. To također znači da postoji visoka razina delegiranja ovlasti. Kontrola nad zaposlenicima je manje stroga. Manje je vremena za nagrađivanje ponašanja podređenih. S ovim opsegom kontrole, manje bi se menadžera zaposlilo. To bi značilo smanjenje troškova i operativnih troškova. Odlučivanje bi također bilo brže jer su ovlasti delegirane među podređenima. To je razlog zašto većina tvrtki primjenjuje široki opseg kontrole u svojim organizacijama.

5. Formalizacija - Ovo se odnosi na stupanj u kojem se u organizaciji uspostavljaju standardna pravila i postupci kako bi se upravljalo ponašanjem i odlukama. To je bitna komponenta kontrole i koordinacije unutar organizacije. Kako se stroga pravila i postupci primjenjuju, bolje se razumije svrha i način na koji se stvari rade u organizaciji. To bi postavilo očekivanja za zaposlenike da proizvedu standardnu kvalitetu proizvoda i usluga (Robbins & Judge, 2018).

### **2.2.3. Izgradnja organizacijske strukture**

Dizajniranje organizacijske strukture poduzeća predstavlja ključnu odluku za svako poduzeće, budući da ne postoji univerzalno najbolji način strukturiranja organizacije. Različita poduzeća će odgovarati na različite organizacijske strukture. Postoje različiti pristupi izgradnji organizacijske strukture, uključujući "odozgo prema dolje", "odozdo prema gore", kombinirani pristup, strategiju klina i strategiju većeg broja nukleusa (Sikavica, Novak, 1999).

Jedan od ključnih izazova u izgradnji organizacijske strukture je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti organizacije. Stabilnost omogućava specijalizaciju, racionalizaciju poslovanja i smanjenje troškova, dok fleksibilnost omogućava prilagodbu organizacije promjenama u okolini. Umijeće je pronaći pravu ravnotežu između ovih dviju krajnosti. Izbor organizacijske strukture poduzeća je ključni zadatak vrhovnog menadžmenta, a pravila dizajniranja organizacijske strukture uključuju primjenu samo jednog principa oblikovanja organizacije na istoj razini, uz moguća odstupanja u velikim kompanijama. Organizacijska

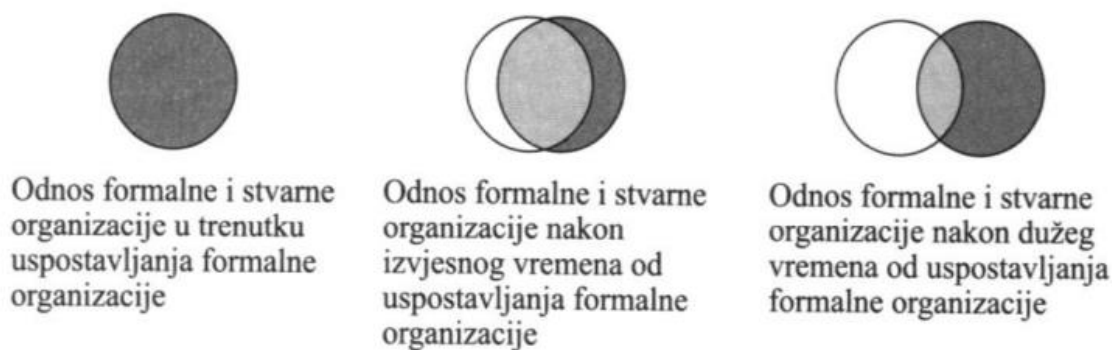
struktura nije statična i podložna je promjenama s vremenom i mijenjanjem čimbenika organizacije. Umjerene organizacijske promjene provode se prosječno jednom godišnje, dok se značajnije promjene događaju svakih četiri do pet godina. Rast i razvoj poduzeća također utječu na brzinu promjene organizacijske strukture, pri čemu nijedno poduzeće neće imati identičnu organizacijsku strukturu kao drugo poduzeće (Ibid).

Kvalitetna organizacijska struktura je ključni element uspjeha za svaku organizaciju. Da bi struktura bila efikasna, potrebno je da podržava ostvarenje ciljeva organizacije na način koji osigurava optimalnu funkcionalnost i iskorištavanje resursa. To uključuje pažljivo usmjeravanje ključnih funkcija, preciznu analizu i raspodjelu resursa, racionalnu uporabu kvalifikacija zaposlenika te fleksibilnost i specijalizaciju odgovornosti. Također, važno je poticati timski rad i osigurati kvalitetan sustav informacija i komunikacije kako bi se osigurala transparentnost i učinkovitost u radu. Izgradnja organizacijske strukture zahtijeva iskustvo i primjenu dokazanih metoda.

Poduzetnici često koriste analitičke i procesne metode kako bi oblikovali strukturu koja najbolje odgovara potrebama njihove organizacije. Svaka metoda ima svoje prednosti i nedostatke, stoga je važno temeljito razmotriti koje će se metode primijeniti, uzimajući u obzir ciljeve, veličinu i specifičnosti organizacije. Bitno je prilagoditi odabranu metodu planski i pažljivo kako bi se postigla najbolja moguća organizacijska struktura. To zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu strukture kako bi odgovarala promjenama u okruženju i potrebama organizacije (Sikavica, Hernaus, 2011).

#### 2.2.4. Formalna i neformalna organizacija

U procesu uspostavljanja organizacijske strukture, ključna je uloga formalne organizacijske strukture, koja predstavlja temelj svake organizacije. Formalna struktura je propisana i službeno utvrđena, obuhvaćajući različite aspekte poslovanja. Ona definira poslove koje treba obaviti, grupira ih u srodne ili slične kategorije, te povezuje čimbenike rada poput materijala i opreme.



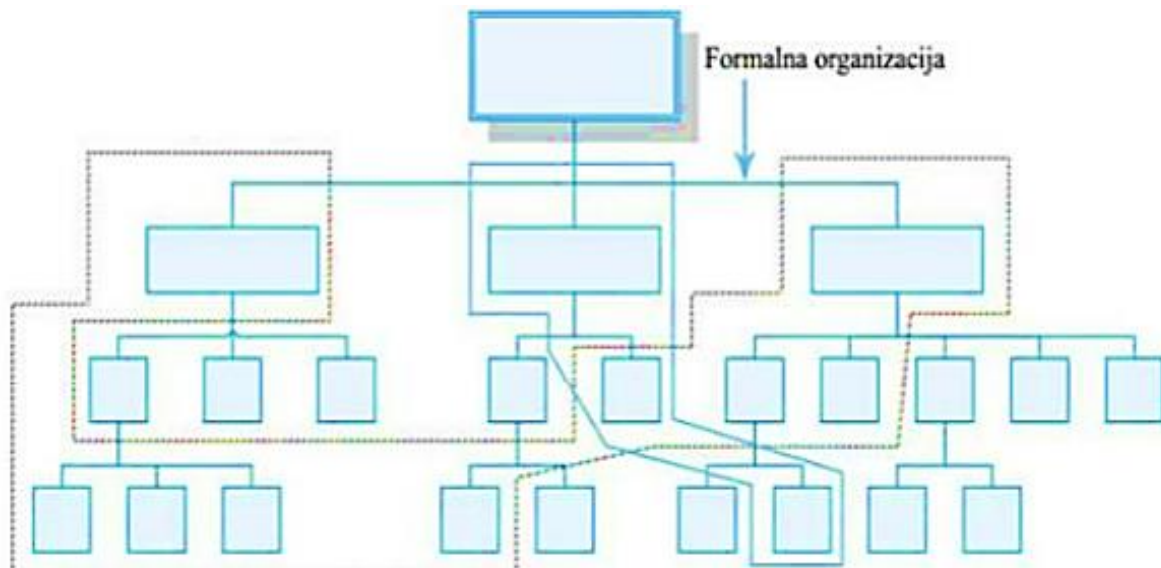
*Slika 2. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture*

*Izvor: Sikavica, P., Novak M., 1999., Poslovna organizacija, Zagreb, inforator*

Kroz formalnu strukturu projektiraju se radna mjesta i organizacijske jedinice različitih razina, te se određuje status pojedinaca unutar organizacije, uključujući i menadžerske i izvršne pozicije. Također, propisuju se pravila i norme ponašanja koje trebaju slijediti članovi organizacije. Uz formalnu organizacijsku strukturu, svako poduzeće funkcionira s neformalnom, dinamičnom strukturom koja nastaje spontano u procesu rada organizacije. Neformalna organizacija povezana je s ljudima i njihovim međusobnim odnosima unutar organizacije. Ova neformalna struktura često uključuje neformalne skupine, poput interesnih ili prijateljskih grupa, koje se formiraju na temelju prirode posla ili druženja članova organizacije (Sikavica, Novak 1999).

Neformalna organizacija donosi i prednosti i nedostatke. S jedne strane, pomaže u rješavanju nepredviđenih problema, ispunjavanju zadataka organizacije te proširuje raspon kontrole. Također, osigurava dodatne kanale komunikacije, pruža emocionalnu podršku zaposlenicima te potiče bolji menadžment. S druge strane, smanjuje se stupanj kontrole od strane menadžmenta,

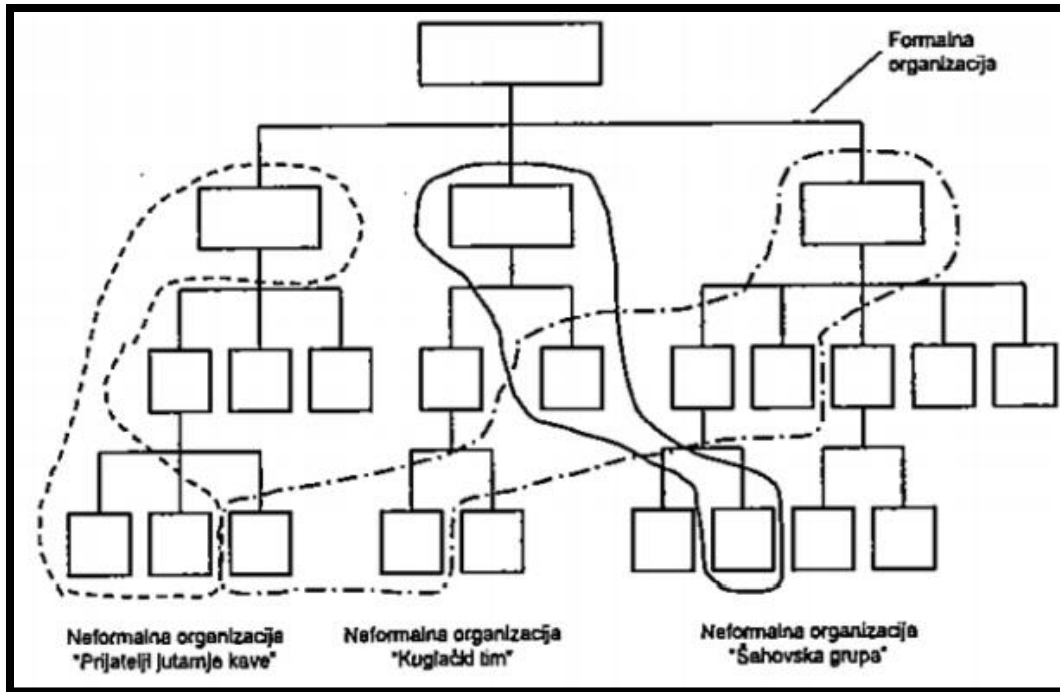
postoji mogućnost promjene ciljeva postavljenih formalnom organizacijom te se povećava vrijeme potrebno za obavljanje pojedinih aktivnosti (Ibid).



Slika 3. Formalna organizacija

Izvor: <https://www.slideserve.com/baba/organizacija-poslovnih-sistema>

Koncept neformalne organizacije prvi je formalno predložio 1934. godine F. J. Roethlisberger, asistent na Mayo klinici i sudionik u eksperimentu Hawthorne, a dodatno je razrađen 1939. godine. Nakon toga, mase znanstvenika za upravljanje definirale su neformalne grupe iz različitih perspektiva. Prema Murugesanu (2014), organizacija je društvena jedinica ili ljudska grupacija, svjesno strukturirana s ciljem postizanja određenih ciljeva; on objašnjava organizaciju kao formalnu i neformalnu. Alaqaband (2014) definira organizaciju kao razumnu koordinaciju niza pojedinaca koji kontinuirano rade kako bi postigli zajednički cilj ili svrhu, putem podjele zadataka i uspostavljanja urednih i logičnih odnosa. Ova definicija se odnosi na formalne organizacije naglašavajući specifične karakteristike, jer te karakteristike razlikuju formalne organizacije od drugih društvenih skupina. Kao što je Biancani et al. (2014) objasnio, neformalna organizacija je dobrovoljno uspostavljena mreža akcija i veza zaposlenika koja obogaćuje njihove osobne i profesionalne mogućnosti te stvara dodatne organizacijske strukture unutar tvrtke, iznad formalnih.



Slika 4. Neformalne unutar formalne strukture

Izvor: Sikavica, P., Novak M., 1999., *Poslovna organizacija*, Zagreb, informator

### 2.2.5. Ključni aspekti i dimenzije organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja osnovni okvir koji definira način na koji organizacija organizira svoje operacije, resurse i ljude kako bi postigla svoje ciljeve. Ključni aspekti i dimenzije organizacijske strukture obuhvaćaju različite elemente koji utječu na način funkcioniranja organizacije (Pitts, Clawson, 2008).

Jedan od temeljnih aspekata organizacijske strukture je radna specijalizacija, što uključuje podjelu poslova unutar organizacije na specifične zadatke. Ovaj aspekt omogućuje učinkovitost jer omogućuje zaposlenicima da se usredotoče na svoje specifične zadatke. Departmentalizacija je još jedan važan aspekt organizacijske strukture koji se odnosi na grupiranje poslova i zaposlenika u odjele ili timove. Ovaj aspekt pomaže u organiziranju rada unutar organizacije prema funkcijama, proizvodima, geografskim područjima ili tipu klijenata. Lanac zapovijedanja definira hijerarhijski raspored autoriteta unutar organizacije, odnosno tko izvještava kome. Ovaj aspekt omogućuje jasno određivanje nadležnosti i odgovornosti unutar organizacije. Razina formalizacije odnosi se

na razinu formalnih pravila, procedura i standarda koji reguliraju ponašanje i rad unutar organizacije. Veća formalizacija može rezultirati većom predvidljivošću i dosljednošću u organizaciji. Obim kontrole odnosi se na broj zaposlenika koje jedan nadređeni nadgleda i upravlja. Širi obim kontrole znači da jedan menadžer ima veći broj podređenih, dok uža obim kontrole znači manji broj podređenih (Ibid.).

Centralizacija vs. decentralizacija odnosi se na to gdje se donose odluke unutar organizacije. U centraliziranoj strukturi, većina odluka donosi se na vrhu hijerarhije, dok u decentraliziranoj strukturi, ovlasti za donošenje odluka mogu biti raspoređene na nižim razinama unutar organizacije. Ovi aspekti i dimenzije zajedno oblikuju organizacijsku strukturu i igraju ključnu ulogu u definiranju načina funkcioniranja organizacije (Ibid.).

Principi koji oblikuju organizacijsku strukturu ističu se u procesu planiranja i obuhvaćaju tri osnovna načela (Ahmady et al., 2012):

- Prvo, organizacijska struktura određuje formalne odnose unutar organizacije, uključujući i način izvješćivanja. To uključuje broj razina u hijerarhiji, jasno definirane uloge i odgovornosti te opseg kontrole koji menadžeri imaju nad svojim podređenima.
- Drugo, organizacijska struktura definira položaj pojedinaca koji rade u skupinama ili jedinicama unutar organizacije. Ovo uključuje grupiranje srodnih ili sličnih poslova u određene jedinice, čime se olakšava rad i suradnja među članovima tima.
- Treće, organizacijska struktura uključuje dizajn sustava kojima se koordiniraju aktivnosti svih jedinica u organizaciji. Ovo osigurava efikasnu povezanost između različitih dijelova organizacije, što je ključno za postizanje usklađenog djelovanja i ostvarivanje ciljeva.

Važno je napomenuti da organizacijska struktura nije statična, već se može mijenjati i prilagođavati kako bi odgovarala promjenama u okolini, tehnologiji, strategiji i ciljevima organizacije. Osim toga, ona može varirati ovisno o veličini organizacije, njezinim ciljevima i složenosti poslovanja (Ahmady et al., 2012).

Sve ove varijable, poput ciljeva, strategije, okoline, tehnologije i veličine organizacije, utječu na oblikovanje organizacijske strukture. One su ključne jer odražavaju kontekst u kojem organizacija djeluje i određuju njezinu sposobnost da uspješno ostvari svoje ciljeve. Stoga, razumijevanje ovih



varijabli i njihov utjecaj na organizacijsku strukturu ključno je za upravljanje organizacijom na učinkovit način (Ibid.).

Diferencijacija i integracija zadataka unutar organizacije su ključni elementi organizacijske strukture i trebaju biti usklađeni s karakteristikama same organizacije. Svaka organizacija mora imati svoju jedinstvenu kombinaciju diferencijacije i integracije koja odgovara njezinim potrebama i ciljevima. Oba ova aspekta su neprestani procesi, osobito u slučaju rasta ili proširenja poslovanja organizacije. Kvalitetna diferencijacija i integracija zadataka omogućuju učinkovitu podjelu rada, specijalizaciju, brže i kvalitetnije obavljanje poslova te potiču kreativnost zaposlenika. Diferencijacija se može odvijati horizontalno i vertikalno. Horizontalna diferencijacija podrazumijeva podjelu poslova na istoj razini organizacije, dok vertikalna diferencijacija podrazumijeva podjelu po razinama ovlasti (Žugaj i sur. 2004).

Integracija, s druge strane, predstavlja proces povezivanja različitih dijelova organizacije u koherentnu cjelinu. Nakon što su zadaci diferencirani i dodijeljeni pojedincima ili organizacijskim jedinicama, integracija osigurava da se ti pojedinačni napori usklade i udruže kako bi se postigli ciljevi organizacije. Integracija može biti vertikalna ili horizontalna, ovisno o tome radi li se o grupiranju zadataka ili koordinaciji aktivnosti. Ključno je da diferencijacija i integracija imaju granice kako organizacija ne bi postala previše kompleksna. Prekomjerna diferencijacija ili integracija mogu dovesti do problema u funkcioniranju organizacije. Stoga je važno postići ravnotežu između ova dva procesa kako bi organizacija bila uspješna i efikasna (Ibid).

#### **2.2.6. Vrste organizacijske strukture**

Izbor određenih vrsta organizacijskih struktura ovisi o načinu podjele rada unutar poduzeća i grupiranju tih poslova radi formiranja organizacijskih jedinica. Nema univerzalno najboljeg načina organiziranja, budući da se departmentalizacija, odnosno podjela na organizacijske jedinice, provodi na različite načine i prema različitim kriterijima (Sikavica, Novak, 1999).

Postoje različiti mogući načini organiziranja. Prvo, podjela na temelju "jednostavnih brojeva" određuje najmanji broj ljudi potreban za obavljanje određenog posla. Drugo, podjela na temelju "vremena" grupira aktivnosti prema vremenskim intervalima, primjerice, rad u smjenama. Treće, podjela na temelju "izvršenja" grupira zadatke prema poslovnim funkcijama, što je osnova

funkcijske organizacijske strukture. Četvrto, podjela na temelju "objekta" grupira zadatke prema proizvodnji određenih proizvoda, usluga ili geografskom području, što je karakteristično za divizijsku organizacijsku strukturu. Peti način podjele je prema "vrsti procesa ili opreme", poput bojenja ili zavarivanja, što može rezultirati procesno orijentiranom funkcijskom strukturom. Konačno, postoji i "kombinirana ili mješovita" podjela, koja grupira zadatke prema dva ili više kriterija (Ibid.).

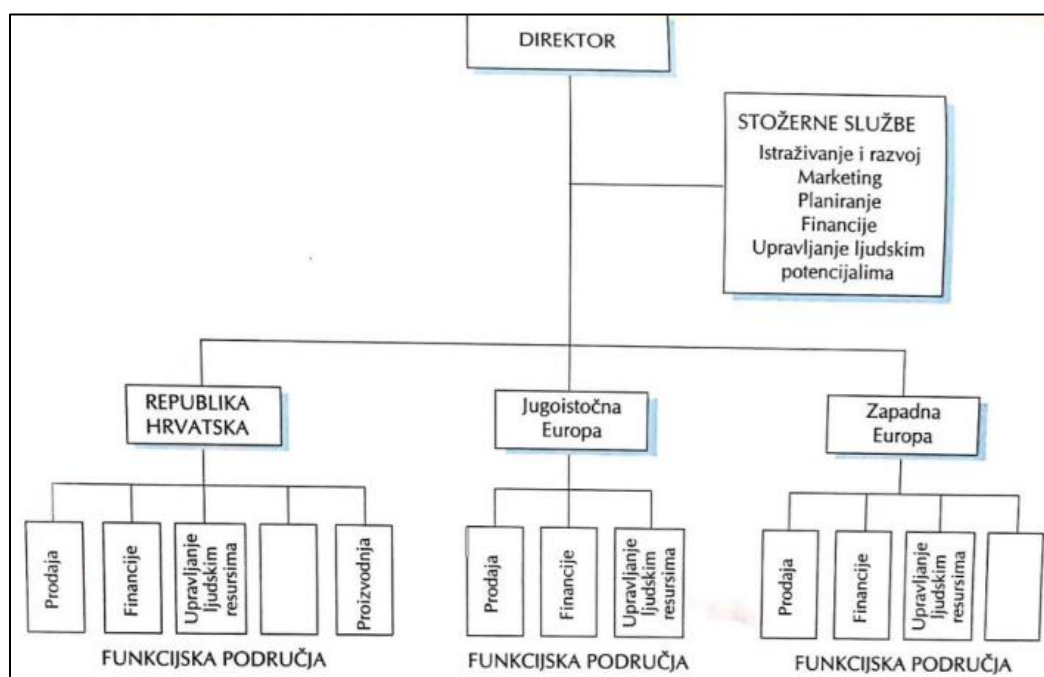
Temeljne vrste organizacijskih struktura obuhvaćaju funkcijske i divizijske strukture s obzirom na raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća. S obzirom na utjecaj okoline na organizaciju, postoje mehanicističke, tradicionalne, birokratske strukture koje odgovaraju stabilnoj okolini te organske ili adaptivne strukture koje odgovaraju nestabilnoj okolini. Također, s obzirom na složenost poduzeća, mogu biti unutarnje forme, koje odgovaraju malim poduzećima, multidivizijske forme, koje odgovaraju diverzificiranim poduzećima, te holding forme, koje odgovaraju diverzificiranim i nepovezanim poduzećima (Ibid.).

Funkcijska organizacijska struktura karakterizira organizacija prema poslovnim funkcijama, s obavljanjem srodnih ili sličnih poslova unutar jedne strukture. Ova struktura često se primjenjuje u malim i srednjim poduzećima te u velikim poduzećima koja proizvode samo jedan proizvod. Tri osnovna oblika funkcijske strukture uključuju početni, standardni i razvijeni oblik, ovisno o odnosu broja organizacijskih jedinica prema broju poslovnih funkcija. Prednosti funkcijske organizacijske strukture uključuju visoku specijalizaciju, stručno vođenje i jedinstvenu koordinaciju, logičnu povezanost funkcija te olakšavanje edukacije i osposobljavanja menadžera. Međutim, ova struktura ima i svoje slabosti, poput sporog prilagođavanja promjenama u okolini, otežane koordinacije poslova te nedostatka suradnje i timskog rada menadžera funkcija (Ibid.).

Divizijska organizacijska struktura, s druge strane, orijentirana je prema proizvodima, geografskim područjima i kupcima te karakterizira decentralizacija obavljanja poslovnih funkcija po divizijama. Prednosti ove strukture uključuju veće organizacijske jedinice, decentralizaciju odgovornosti te razvoj menadžera za top menadžment. Međutim, divizijska struktura može rezultirati paralelnim obavljanjem poslova, jačanjem dijelova na štetu cjeline te zahtijeva više osoba s kvalifikacijama glavnog menadžera. Osnovne vrste divizijskih organizacijskih struktura uključuju predmetnu (proizvodnu) strukturu, koja se koristi u velikim poduzećima s raznovrsnim asortimanom proizvoda, te strategijske poslovne jedinice koje se formiraju u multi-proizvodnim i

multi-uslužnim poduzećima te imaju relativnu autonomnost i odgovornost za dobitak i gubitak (Ibid.).

Teritorijalna organizacijska struktura se formira prema području na kojem jedinica djeluje, a svaka teritorijalna jedinica obavlja sve potrebne djelatnosti na svom području. Primjenjuje se u poduzećima koja djeluju na većem gospodarskom području, posebno ako su internacionalizirana, te u onima koja imaju ograničenu liniju proizvodnje ali djeluju na velikom području. Ova struktura je posebno prikladna za uslužne djelatnosti te se uvodi radi racionalizacije organizacijskih procesa, jer je nemoguće donositi sve odluke iz jednog centra. Prednosti teritorijalne strukture uključuju raspoređivanje odgovornosti na niže razine, isticanje lokalnih tržišta i problema te poboljšanu koordinaciju u regiji, ali ima i slabosti poput potrebe za više osoba s karakteristikama glavnog menadžera te tendencije slabljenja centralnih službi (Sikavica, Novak, 1999).



Slika 5. Teritorijalna organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, S., Hernaus T. (2011). *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*. Zagreb, Novi inovator

Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima usmjerava pažnju organizacije na skupine potrošača ili kategorije kupaca te se koristi u velikim poduzećima s raznolikim proizvodima,

bankama, visokoškolskim institucijama i zdravstvenim organizacijama. Prednosti uključuju usmjerenost na kupce, osjećaj sigurnosti kod kupaca te razvoj stručnosti u poslovanju s kupcima, dok su slabosti moguće teškoće u koordiniranju operacija za zadovoljavanje različitih zahtjeva kupaca i potreba dobro upoznatog osoblja s problemima kupaca. Projektna organizacijska struktura je organizacija za realizaciju određenog zadatka ili projekta, koja se koristi privremeno i može biti nestalna ili stalna, ovisno o prirodi projekta. Ova struktura je poseban oblik timske organizacije, a karakterizira ju orijentacija na zadatak unutar predviđenih troškova i vremena za realizaciju projekta (Sikavica, Novak, 1999).

Matrična organizacijska struktura se pojavljuje kao nova forma organizacije koja maksimizira prednosti, a minimizira slabosti funkcijske i proizvodne strukture. Karakterizira je dvodimenzionalnost i optimalizacija dviju dimenzija organizacije, uz dva odnosa izvješćivanja - vertikalni i horizontalni. Ova struktura organizira se prema dvije osnove, pri čemu obje dimenzije imaju podjednaku važnost. Članovi projektnog tima imaju dualnu odgovornost prema projektnom menadžeru i linijskom menadžeru. Primjenjuje se u situacijama kada organizacija mora zadovoljiti više zadataka istovremeno ili kada strategija poduzeća zahtijeva više dimenzija poput proizvoda, tržišta, teritorija i vremena. Funkcijske organizacijske jedinice formiraju se za osnovne djelatnosti, ali istovremeno zaposlenici u njima rade i za potrebe pojedinih projekata (Sikavica, Novak, 1999).

Mješovita organizacijska struktura predstavlja oblik organizacije koji kombinira funkcijske i multidivizijske komponente na istoj organizacijskoj razini. Divizijske organizacijske jedinice imaju primarno mjesto u strukturi, uz dodatak jedne ili više funkcijskih jedinica. Važne poslovne funkcije decentraliziraju se u divizijama, dok se ostale organiziraju na razini centralne uprave za potrebe svih divizija. Ova struktura kombinira različite načine raščlanjivanja i grupiranja zadataka, te formiranja nižih organizacijskih jedinica na istoj razini. Mješovita organizacijska struktura se također pojavljuje u multidivizijskoj organizacijskoj strukturi, gdje se miješaju karakteristike različitih vrsta divizijskih jedinica na istoj razini. Ovisno o razini organizacije, mogu dominirati različite vrste organizacijske strukture, često se nalazeći u prisutnosti svih tipova organizacijskih struktura, posebno u velikim poduzećima ili svjetskim kompanijama (Sikavica, Novak, 1999).

Od početka 1980-ih, vrhovni menadžeri mnogih velikih organizacija počeli su eksperimentirati s novim strukturama kako bi poboljšali učinkovitost organizacija. Jedan od tih pristupa bio je timski

model strukture, u kojem su barijere unutar organizacije uklonjene, odluke nisu centralizirane, već su donesene od strane timova koji imaju ovlasti za to (Gholam i sur. 2016).

Drugi pristup bio je razvoj virtualnih organizacija, koje su male i centralizirane organizacije koje osiguravaju svoje glavne resurse izvan vlastite organizacije. Ove organizacije rijetko imaju specijalizirane jedinice i često se oslanjaju na vanjske partnere i dobavljače za izvršavanje svojih funkcija. Treći pristup je uključivao stvaranje organizacija bez granica, u kojima je klasični lanac zapovijedanja zamijenjen smanjenom hijerarhijom i decentraliziranim centrima koji imaju visoku autonomiju u donošenju odluka. U ovim organizacijama, naglasak je stavljen na poticanje inovacija i brzu prilagodbu promjenjivim uvjetima na tržištu. Sve ove inovativne strukture imale su za cilj poboljšati agilnost i konkurentnost organizacija u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju (Gholam i sur. 2016).

### **2.2.7. Centri odgovornosti u organizaciji**

U poduzećima se mogu formirati različite vrste centara odgovornosti: troškovni, prihodni, profitni i investicijski centri. Ove četiri osnovne vrste centara odgovornosti odgovaraju četiri ključne budžetske kategorije: rashodi, prihodi, profit i investicije. Troškovni i prihodni centri obično se nalaze u funkcijskoj organizacijskoj strukturi, dok se profitni i investicijski centri formiraju u divizijskoj strukturi. Menadžeri funkcijskih jedinica, poput proizvodnje, nabave ili računovodstva, odgovorni su za kontrolu troškova, dok se kontrola prihoda obavlja u prihodnim centrima, poput odjela prodaje. Kod divizijskih struktura, kao što su različite proizvodne linije, menadžeri divizija imaju kontrolu nad profitom (Aksu, Tursun, 2021).

Odgovorni centri su ključni dijelovi organizacijske strukture unutar poduzeća, a prema literaturi, identificiraju se četiri glavne vrste: troškova, prihoda, dobiti i investicija. Centri troškova usredotočeni su na postizanje operativne efikasnosti i smanjenje troškova proizvoda ili usluga. Njihov cilj je minimiziranje troškova uz održavanje visokih standarda kvalitete. S druge strane, centri prihoda nastoje maksimizirati prihode kroz marketinške, prodajne i postprodajne aktivnosti. Njihova uspješnost mjeri se usporedbom stvarnih prihoda s planiranim ili predviđenim prihodima. Centri dobiti prate operativne dobiti različitih dijelova poduzeća. Njihova svrha je osigurati da

svaki dio organizacije doprinosi ukupnoj profitabilnosti. U međuvremenu, centri investicija fokusiraju se na ostvarivanje povrata ulaganja. Ovi centri procjenjuju učinkovitost ulaganja u pojedinačne dijelove organizacije i usmjeravaju resurse prema područjima s najvećim potencijalom za povrat (Ibid.).

Važno je napomenuti da su svi ovi odgovorni centri međusobno povezani i međuovisni. Njihova usklađenost i suradnja ključni su za postizanje ukupne učinkovitosti i uspjeha poduzeća. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, tradicionalne metode upravljačkog računovodstva često nisu dovoljne za adekvatno donošenje odluka i kontrolu nad poslovanjem. Zbog toga se istražuju i primjenjuju nove metode koje su detaljnije, povezane i temelje se na uzročnim povezanostima. Jedna od takvih metoda je dinamika sustava, koja se koristi za uspostavljanje učinkovite koordinacije između odgovornih centara. Kroz analizu dinamičkih interakcija unutar organizacije i njenog okruženja, menadžeri mogu bolje razumjeti složenost poslovanja i donositi informirane odluke. Dinamika sustava već je uspješno primijenjena u različitim područjima, uključujući inženjering, okoliš, obrazovanje i ekonomiju, pružajući alate i uvide potrebne za poboljšanje ukupne performanse organizacija (Mahmud, Anitsal i Anitsal, 2018).

Dakle, u poduzećima se mogu formirati različite vrste centara odgovornosti, od kojih su neki troškovni, prihodni, profitni i investicijski centri. Troškovni centri, ili centri rashoda, obuhvaćaju organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima. Oni se fokusiraju na procjenu troškova usluga koje pružaju proizvodnim dijelovima poduzeća. Unutar troškovnih centara, postoje i diskrecijski centri, čiji se troškovi ne mogu unaprijed točno procijeniti i ovise o menadžerovoj diskrecijskoj moći. Prihodni centri, s druge strane, obuhvaćaju organizacijske jedinice u kojima se outputi mjere u novčanim ili naturalnim pokazateljima, ali se ne uspoređuju izravno s troškovima inputa. Oni su usmjereni na generiranje prihoda i povećanje prometa proizvoda i usluga, te su odgovorni za ostvarivanje budžeta prodaje (Ibid.).

Profitni centri, kao treća vrsta centara, imaju kontrolu nad prihodima i rashodima, a cilj im je ostvariti profit definiran kao razlika između prihoda i rashoda. Uspjeh svakog profitnog centra mjeri se veličinom te razlike, pri čemu veći profit implicira bolji rad menadžera centra. Oni se obično formiraju unutar divizijskih struktura poduzeća. Investicijski centri, konačno, su organizacijske jedinice u kojima menadžeri odgovaraju za prihode, troškove i stopu povrata uloženog kapitala. Oni su odgovorni za poslovni uspjeh u cjelini, a osnovica za ocjenu njihovog

uspjeha je ostvarena stopa povrata uloženog kapitala. Investicijski centri obično obuhvaćaju subsidijarne ili podružnice matične kompanije (Mahmud, Anitsal i Anitsal, 2018).

U modernim organizacijama, postoji nekoliko vrsta centara odgovornosti, a to su troškovni, prihodni, profitni i investicijski centri. Troškovni centri se fokusiraju na kontrolu troškova bez utjecaja na prihode, dok prihodni centri generiraju prihode bez kontroliranja troškova. Profitni centri imaju kontrolu nad prihodima i rashodima, te teže ostvarivanju profita, dok investicijski centri nadgledaju prihode, troškove i povrat uloženog kapitala. Svaki od ovih centara igra ključnu ulogu u upravljanju troškovima, prihodima i profitom unutar organizacije (Mahmud, Anitsal i Anitsal, 2018).

Mojgan (2012) analizira ulogu računovodstva odgovornosti u organizacijskoj strukturi u svojoj studiji. U istraživanju se ističe da bi prenošenje svakodnevnih aktivnosti na menadžere srednjeg ranga i fokusiranje na strateške odluke bilo učinkovitije za poslovne rezultate. Nadalje, ističe se da je računovodstvo odgovornosti metoda koja može oblikovati cjelokupno planiranje proizvodnje, marketinga, upravljanja i financijskih odjela unutar organizacije korištenjem funkcija planiranja i kontrole. Naposljetku, ističe se da bi bilo korisno koristiti računovodstvo odgovornosti u poslovnoj organizaciji jer daje veći naglasak na evaluaciju aktivnosti nego na troškove proizvodnje. Magablih (2017) navodi u svojoj studiji da je sustav mjerenja performansi pod utjecajem odluka donesenih u odgovornim centrima i mjeri performanse tih centara. Autor također navodi da neuspjeh menadžera odgovornih za odgovorne centre u postizanju određenih ciljeva proračuna ne znači nužno da će biti kažnjeni. Također ističe da menadžer odgovornog centra mora razumjeti uzroke negativnosti u centru i preuzeti odgovornost za ispravljanje istih.

Biswas (2017), u svojoj studiji koja istražuje literaturu o računovodstvu odgovornosti, navodi da odgovorni centri imaju važnu ulogu u pronalaženju uzročne veze između aktivnosti i performansi tih aktivnosti te u evaluaciji podijeljenih performansi. Kroz računovodstvo odgovornosti, koje se uglavnom koristi u velikim poduzećima, tvrtke su osigurale učinkovitu kontrolu troškova koordiniranjem različitih aktivnih jedinica. Autor izražava da je upotreba računovodstva odgovornosti u tvrtkama doprinijela usvajanju odgovornosti i jačanju mogućnosti kontrole za poslovne menadžere.

Çanakçioğlu (2019) obrađuje odgovorne centre i funkcije koje bi trebale biti uključene u organizacijske strukture tvrtki koje posluju u sektoru logistike. Navodi se da su tvrtke u Turskoj pokazale otpor prema institucionalizaciji i nisu uspostavile podsustave informacija o upravljačkom računovodstvu. Zaključuje se da su zaposlenici bili nevoljni pripremati izvještaje o odgovornosti i nisu vjerovali da će se evaluacija performansi provoditi prema tim izvještajima. Festus, Ochai-Adejoh i Ayodeji (2020) istražuju utjecaj računovodstva odgovornosti na profitabilnost tvrtki koje su navedene na Nigerijskoj burzi. Autori zaključuju da računovodstvo odgovornosti, koje kontrolira veličinu tvrtke, značajno utječe na profitabilnost tvrtki koje su navedene na Nigerijskoj burzi.

Yamaguchi (2003) tvrdi da će dinamika sustava pozitivno doprinijeti boljem upravljanju tvrtkama i boljem razumijevanju financijskih izvještaja od strane poslovnih menadžera. U studiji se objašnjava da je informacijski sustav računovodstva područje pogodno za principe dinamike sustava modeliranjem bilance, računa dobiti i gubitka te izvještaja o novčanim tokovima, koji su osnovni elementi računovodstvenog sustava, prema pristupu dinamike sustava. Melse (2006) ne otkriva principe modela financijskog računovodstva u svojoj studiji. U istraživanju je razvijen model dinamike sustava koristeći svojstva računovodstvene jednadžbe. U modelu je računovodstvena jednadžba izražena kao dinamički model stvarnih tokova koji opisuju obje dimenzije sustava dvojnog knjigovodstva. Tvrdio je da se dinamički poslovni modeli koji mogu zadovoljiti zahtjeve i financijskog i upravljačkog računovodstva mogu iznijeti metodom dinamike sustava. Qureshi (2007) istraživao je utjecaj financiranja i politika raspodjele dividendi na vrijednost tvrtke putem modela tvrtke temeljenog na dinamici sustava. U studiji je shvaćeno da niska struktura duga igra važnu ulogu u maksimiziranju vrijednosti tvrtke. Nadalje, naglašeno je da dosljedne i uravnotežene politike dividendi imaju važan učinak na maksimiziranje vrijednosti tvrtke.

Aksu (2013) stvorio je model proračuna gotovine koristeći dinamiku sustava i analizirao ponašanje modela pod različitim scenarijima. U studiji je navedeno da model nudi tvrtkama mogućnost da vide svoj trenutni financijski status i pruža informacije o iznosu i trajanju potrebe za gotovinom ako je potrebno. Nadalje, rečeno je da se stvoreni model proračuna gotovine može koristiti u mnogim računovodstvenim pitanjima koja su potrebna upravi, od izračuna troškova proizvodnje do analize troškova i dobiti. U svom istraživanju Giorgino i Barnabè (2019) otkrivaju da se



kvalitativni podaci u upravljačkom računovodstvu i korporativnom izvještavanju mogu analizirati dinamikom sustava korištenjem postojećih podataka poduzeća. Istraživali su da kvalitativne informacije u integriranim izvještajima poduzeća učinkovito doprinose razumijevanju dinamičke složenosti poduzeća, s kartiranjem resursa i dinamikom sustava. U studiji se također navodi da dinamika sustava i kartiranje resursa mogu biti novi pristup kako bi se prevladala složenost kvalitativnih i kvantitativnih informacija u području računovodstva. Robbins i Judge (2018) stvaraju model računovodstva s pristupom dinamike sustava kako bi bolje analizirali računovodstvene izvještaje koje koriste akademici i praktičari u svojim projektima. U studiji je rečeno da modeliranje procesa računovodstvenog izvještavanja dinamikom sustava stvara pouzdaniju računovodstvenu strukturu i da takve računovodstvene strukture također olakšavaju projekte. Svaki pojedinačni centar odgovornosti dio je sustava upravljanja poduzećem i ima ulaz i izlaz. Ulaz čine sirovine, materijali, poluproizvodi, različite vrste radnih sati i različite vrste usluga. Aktivnosti svakog centra odgovornosti mogu se ocjenjivati s obzirom na učinkovitost. Iako resursi korišteni za proizvodnju u većini slučajeva imaju prirodno-materijalni oblik, radi upravljanja kontrolom moraju se prikazivati u novčanim iznosima kako bi se kombinirali fizički različiti elementi resursa. Novčana dimenzija resursa korištena u centru odgovornosti je njihova vrijednost. Ako je izlaz centra odgovornosti prodan vanjskim kupcima, računovodstvo ga mjeri u obliku prihoda. Ako se roba ili usluge šalju drugim centrima odgovornosti istog poduzeća, tada se mogu mjeriti ili u novčanom obliku ili u nematerijalnom obliku.

### **2.2.8. Suvremeni organizacijski trendovi**

U današnjem suvremenom poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s brojnim izazovima i promjenama koje zahtijevaju prilagodbu i inovaciju kako bi ostale konkurentne. Digitalizacija i tehnološka transformacija predstavljaju ključne aspekte suvremenih organizacijskih trendova. Digitalne tehnologije sve više postaju središnji dio poslovanja, omogućavajući automatizaciju procesa, poboljšanu komunikaciju i prilagodbu promjenama u digitalnom okruženju. Osim toga, organizacije sve više prepoznaju važnost fleksibilnih radnih aranžmana kako bi zadovoljile potrebe zaposlenika za ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Agilni pristup postaje ključan u suvremenom poslovanju, omogućavajući organizacijama brže reagiranje na promjene na tržištu i fleksibilnije prilagođavanje poslovnim strategijama. Društvena odgovornost također postaje sve

važnija, pri čemu organizacije sve više preuzimaju odgovornost za svoj utjecaj na okoliš, zajednicu i radne uvjete. Raznolikost i inkluzivnost također su ključne vrijednosti suvremenih organizacija, koje prepoznaju važnost stvaranja inkluzivnog i poticajnog radnog okruženja za sve zaposlenike (Sikavica i sur. 2008).

## **II PRAKTIČNI DIO**

### **3. OPREMA D.D.**

U gradu Ludbregu, sjeverozapadnom dijelu Republike Hrvatske, na adresi Gospodarska ulica 5, 25 km jugoistočno od Varaždina na magistralnoj cesti Varaždin – Koprivnica smješteno je poduzeće "Oprema d.d.". "Oprema" je dioničko društvo za razvoj, proizvodnju, prodaju i servisiranje uređaja za ugostiteljstvo. Poduzeće se čvrsto drži najviših standarda kvalitete procesa i proizvoda kako bi opravdali zahtjeve korisnika i postigla se konkurentna prednost na tržištu te poslovni uspjeh. Visoka kvaliteta proizvoda temeljena na iskustvu od 45 godina, kohezijskom timskom radu, kontinuiranim ulaganjem u poboljšanja i inovacije. Vrijednost proizvoda potvrđena je i velikim udjelom izvoza na europsko tržište koje iznosi oko 91% ukupne proizvodnje, a proizvodi tvrtke prodaju se i na američko, azijsko, afričko te australsko tržište.

Poduzeće "OPREMA d.d." Ludbreg proizvođač je uređaja za ugostiteljstvo, prvenstveno rashladnih uređaja za hlađenje i točenje piva, sokova i vode. Profesionalni uređaji za vodu i vino, uređaji za hlađenje bezalkoholnih napitaka, piva, kave, mlijeka i rashladni moduli, odlikuju se visokim performansama i kvalitetom te vrhunskim modernim dizajnom. Veliki asortiman uređaja kapacitetima odgovara manjim lokalnim restoranima, ali i velikim potrošačkim mjestima kao što su dvorane, stadioni, razni eventni na otvorenom i sl. Najznačajniji udio u proizvodnom asortimanu, preko 75%, čine uređaji za hlađenje i točenje piva. Uređaji za hlađenje i točenje pića u potpunosti su vlastiti proizvod razvijen u vlastitom razvojnom odjelu. Cijeli proizvodni proces, od ideje, istraživanja i razvoja, preko konstrukcije, dizajna, tehnologije i proizvodnje, pa do marketinga i prodaje, odvija se u samom poduzeću. Upravu poduzeća čine dvije osobe, predsjednik i član uprave. Davne 1976. kada je započela proizvodnja ugostiteljske opreme tvrtka je doživjela i

proživjela uspone i padove, ekonomske krize i ekspanzije, ratove, promjene državnih sistema, te Covid pandemiju. Oslanjajući se na vlastito znanje, vođena dugogodišnjom razvojnom strategijom, ostala je vjerna onome što najbolje zna, a to su, vlastiti proizvod i kvaliteta. Sinergija dugogodišnjeg iskustva i znanja s primjenom inovativnih rješenja, profesionalni pristup te fleksibilnost i prilagodba potrebama kupaca omogućila je da tvrtka "Oprema d.d." Ludbreg izraste u snažnu i suvremenu organizaciju, spremnu na nove izazove, daljnji napredak i prosperitet. Daljnja modernizacija poduzeća, razvoj novih proizvoda, implementiranje ekoloških rješenja i zelene energije razvijat će se i dalje. Najveću vrijednost tvrtke čine zaposlenici, poslovni partneri te razni suradnici.



*Slika 6: Oprema d.d. Ludbreg*

Izvor: <https://www.oprema.com/o-nama/osnovni-podaci/>

### **3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA OPREME D.D.**

Poduzeće "Oprema d.d." sastoji se od više organizacijskih jedinica koje su međusobno povezane i ima funkcionalnu, formalnu, hijerarhijsku organizacijsku strukturu. Podijeljeno je na organizacijsku jedinicu uprave, odjel proizvodnje, odjel prodaje, odjel nabave, odjel istraživanja i razvoja, odjel upravljanja kvalitetom, financijsko računovodstveni odjel te IT odjel. Upravljanje poduzećem, odnosno donošenje upravljačkih odluka zajedno s rukovođenjem, odnosno planiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontrolom najvažniji su čimbenici koji omogućuju poduzeću da preuzme odgovornost za utjecaje svojih odluka i aktivnosti te integrira društvenu odgovornost u sve svoje procese i odnose.

Upravljanje poduzećem Oprema d.d. Ludbreg najvažniji je čimbenik koji omogućuje poduzeću da preuzme odgovornost za utjecaje svojih odluka i aktivnosti te integrira društvenu odgovornost u sve svoje procese i odnose. Vodstvo poduzeća od ključne je važnosti za učinkovito organizacijsko upravljanje. Organizacijsko upravljanje je, u okviru društvene odgovornosti, sredstvo za povećanje sposobnosti poduzeća da se ponaša društveno odgovorno. Učinkovito upravljanje poduzećem temelji se na uključivanju temeljnih načela društvene odgovornosti. To su načela odgovornosti, transparentnosti, etičnog ponašanja, poštivanja interesa dionika, poštivanja pravne države, poštivanja međunarodnih normi ponašanja i poštivanja ljudskih prava. Daljnja modernizacija poduzeća, razvoj novih proizvoda, implementiranje ekoloških rješenja i zelene energije razvijat će se i dalje. Najveću vrijednost tvrtke čine zaposlenici, poslovni partneri te razni suradnici.

Pojam konteksta organizacije opisujemo kao okruženje, (mikro i makro) koje utječe na poduzeće Oprema d.d. te je i sama dio tog okruženja. Kontekst je definiran s internog i eksternog aspekta.



*Slika 7: Organizacija i njezini utjecaji*

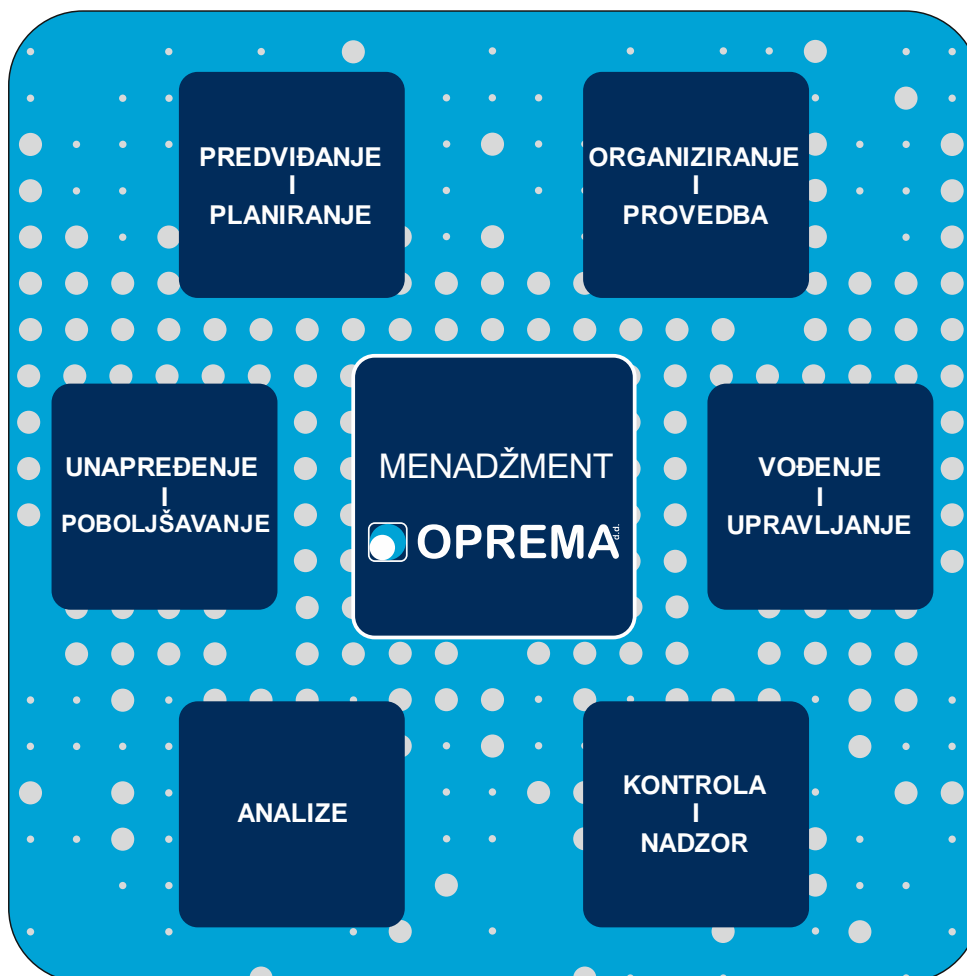
*Izvor: Interni dokumenti poduzeća Oprema d.d.*

### **3.1.1 Podjela organizacijske strukture poduzeća Oprema d.d.**

Poduzeće Oprema d.d. Ludbreg sastoji se od više organizacijskih jedinica koje su međusobno povezane i ima funkcionalnu hijerarhijsku organizacijsku strukturu. Podijeljeno je na organizacijsku jedinicu uprave, odjel proizvodnje, odjel prodaje, odjel nabave, odjel istraživanja i razvoja, financijsko računovodstveni odjel, IT odjel te odjel upravljanja kvalitetom.

Uprava ima slijedeća prava i obveze:

1. razviti i odobriti strategiju i plan poslovanja poduzeća te osigurati primjenu istih,
2. redovito izvještavati Nadzorni odbor o financijskim i poslovnim rezultatima, strategiji i planovima poslovanja,
3. osigurati osnove vođenja poslovanja i u tu svrhu donositi odgovarajuće akte i standardne procedure poslovanja,
4. utvrđivati poslovnu organizaciju, imenovati menadžment radi uspostave djelotvorne organizacijske strukture,
5. ocjenjivati da li je rad menadžmenta u skladu s važećim zakonima, odlukama i planom poslovanja,
6. provoditi odluke donesene na skupštini dioničkog društva te
7. pripremati izvještaje o poslovanju.

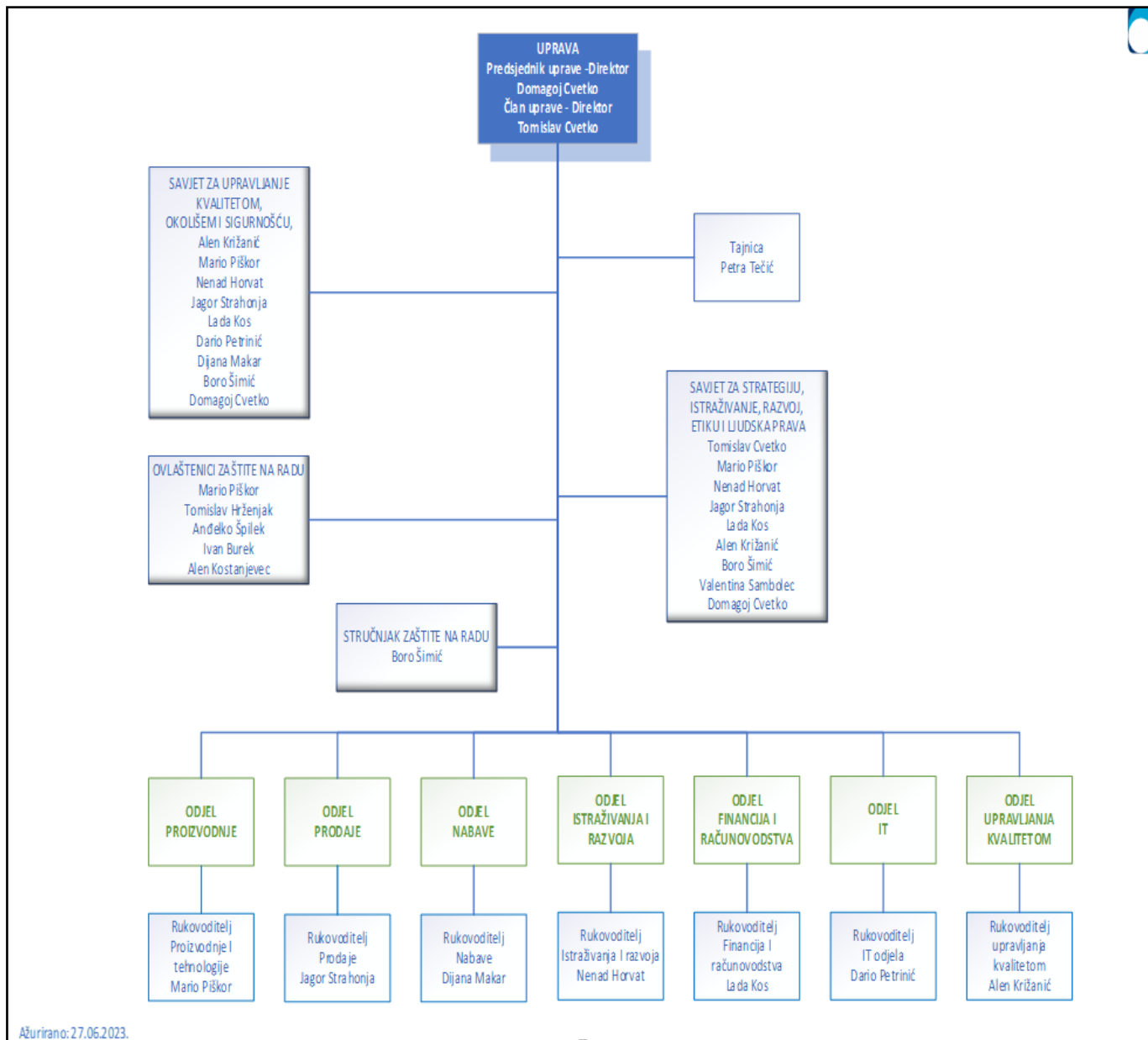


*Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća "Oprema d.d."*

*Izvor: interni dokumenti poduzeća Oprema d.d.*

Kako bi organizacija ostvarila željeni cilj, potrebno je posjedovati i odgovarajuća sredstva, kao što resursi koje je potrebno iskoristiti na najbolji mogući način i u najboljem mogućem trenutku. Međutim uz resurse, vrlo je važno da se zadaci unutar organizacije pravovremeno i uz minimalizaciju potrošnje dostupnih sredstava, provode i izvršavaju, kako bi se zadani ciljevi uspješno dostigli i obavili. Kako bi to bilo moguće, jedan od najvažnijih zadataka organizacije je osiguranje reda te skladnog i svrhovitog djelovanja elemenata unutar organizacije. Kako bi se to postiglo organizaciju se najčešće gleda kao na proces, odnosno kao slijed aktivnosti kroz koje se uz dostupne resurse stvara organizirani kolektiv koji djeluje kao jedno. Prema tome organizacija treba imati jasno definiranu hijerarhiju u kojoj su svi važni i aktivni procesi jasno definirani, a

samim time i svi ciljevi organizacije svima razumljivi i dostižni. Organizacijska struktura poduzeća Oprema d.d. prikazana je na organigramu (Slika10 ). Ustroj osigurava vrlo efikasnu transformaciju organizacije iz funkcionalne u procesnu.



Slika 9: Organigram poduzeća Oprema d.d.

Izvor: interni dokumenti poduzeća Oprema d.d.

#### **4. ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE TVRTKE OPREMA D.D.**

Provedeno je istraživanje na bazi 60 zaposlenika proizvodne tvrtke Oprema d.d. unutar odjela proizvodnje, prodaje, nabave, istraživanja i razvoja, upravljanja kvalitetom, financijsko-računovodstvenog te IT odjela. Dob ispitanika je od 20 – 70 godina starosti. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 17.06.2024. do 27.06.2024. Stupanj obrazovanja ispitanika kretao se od srednje stručne spreme, pa sve do završenog doktorskog studija. U anketi je sudjelovalo 60% muških ispitanika i 40% ženskih ispitanika.

##### **4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj anketnog upitnika bio je prikupiti informacije jesu li zaposlenici tvrtke upoznati sa načinima izgradnje organizacijske strukture, koju vrstu organizacijske strukture tvrtka provodi? Jesu li zadovoljni provedenom organizacijskom strukturom? U anketi tražilo se i subjektivno mišljenje o dvjema istraživačkim pretpostavkama navedenim u uvodu o organizacijama koje se nalaze u dinamičnim i brzim industrijama imaju li veću vjerojatnost uspjeha, ako primijene mrežnu organizacijsku strukturu umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura, te da li matrica organizacijske strukture pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama? Pitanja su doticala i ulaganje u digitalizaciju i tehnološki razvoj tvrtke te da li tvrtka predstavlja temelj na kojem se grade procesi donošenja odluka, komunikacije među zaposlenicima, određivanje odgovornosti i usmjeravanje poslovnih aktivnosti?

Odgovori na anketna pitanja daju dublji uvid u istraživačke pretpostavke jer sami zaposlenici tvrtke ističu koliko mrežne i matrične organizacijske strukture pogoduju efikasnosti, ekonomičnosti, agilnosti, funkcionalnosti i adaptiranosti za sam uspjeh u varirajućim i nepredvidivim tržišnim uvjetima.



## 4.2. OPIS ISTRAŽIVANJA

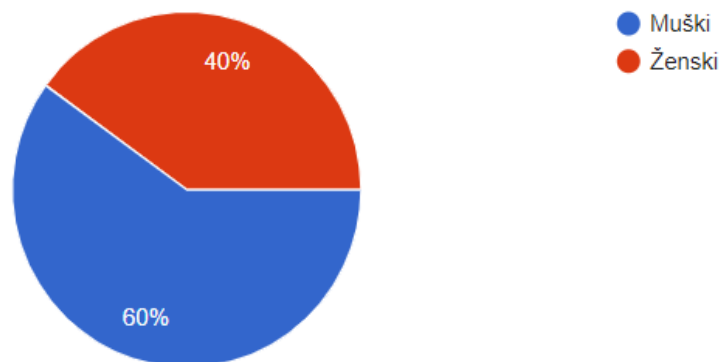
Anketni upitnik postavljen je 17.06.2024. godine na aplikaciji Google Forms, te je trajao 10 dana, do 27.06.2024. u obliku obrasca sa sadržajem od 10 pitanja, te su odgovori na svako pitanje bili obvezni. Pitanja su bila postavljena u obliku zatvorenog tipa (–odgovori da/ne). Anketni upitnik bio je postavljen anonimno, jer su pitanja bila direktnog tipa te se sa prikupljenim podacima željelo zaštititi identitet osoba kako bi odgovori na pitanja bili iskreni. Anketni upitnik korišten je isključivo za potrebe istraživanja završnog rada.

## 4.3 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Grafikon 4.3.1. prikazuje da je anketi pristupilo 60% muškaraca i 40% žena

Spol

60 odgovora

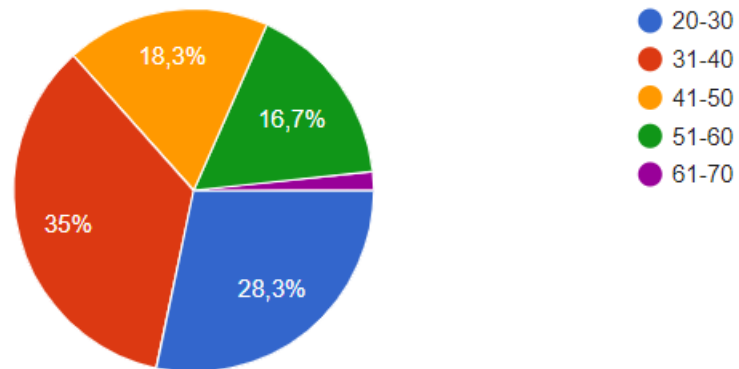


Izvor: *rad autora*

- Grafikon 4.3.2. prikazuje da je najviše ispitanika u dobnoj skupini od 31-40 godina njih čak 35%

Dob

60 odgovora

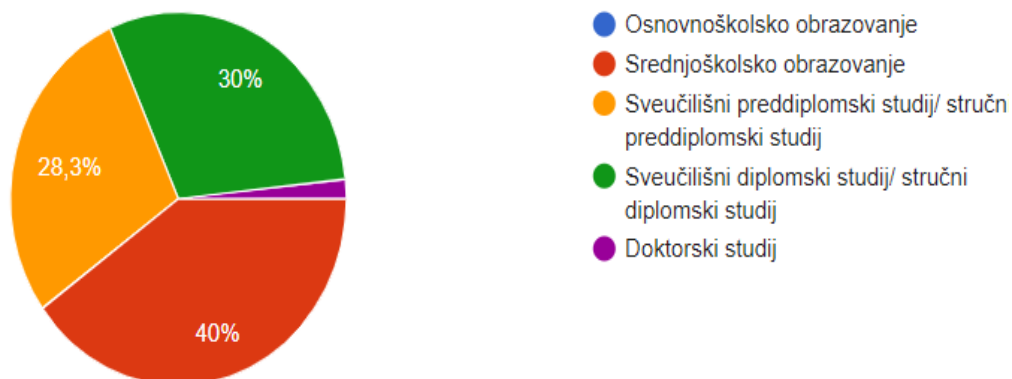


Izvor: rad autora

- Grafikon 4.3.3. daje podatak da je 40% ispitanika završilo srednjoškolsko obrazovanje, dok sveučilišno diplomski studij/ stručni diplomski studij završilo je njih 30%.

## Obrazovanje

60 odgovora



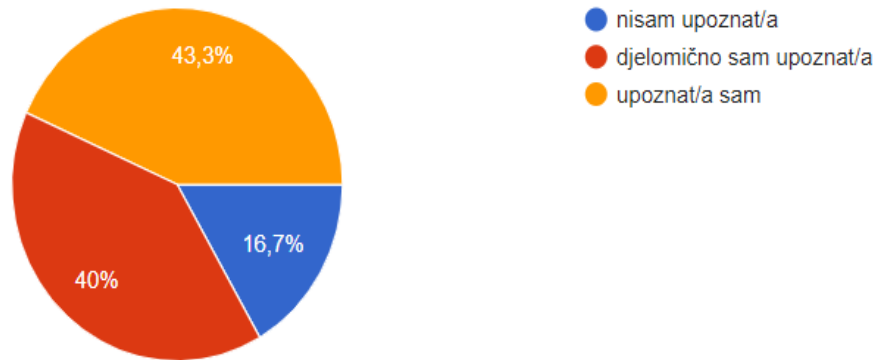
Izvor: *rad autora*

- Grafikon 4.3.4. Poznavanje izgradnje organizacijske strukture u Poduzeću Oprema d.d.

Najveća frekvencija odgovora na ovo pitanje je upoznat/a sam i djelomično sam upoznat/a. 43,3% ispitanika odgovorilo je sa upoznat/a sam, a njih 40% djelomično sam upoznat/a što daje naslutiti da poduzeće Oprema d.d. nije upoznala svoje djelatnike sa jasnom organizacijskom strukturom poduzeća. Njih čak 16,7% uopće nije upoznato sa organizacijskom strukturom.

Jeste li upoznati sa načinima izgradnje organizacijske strukture u poduzeću Oprema d.d.?

60 odgovora

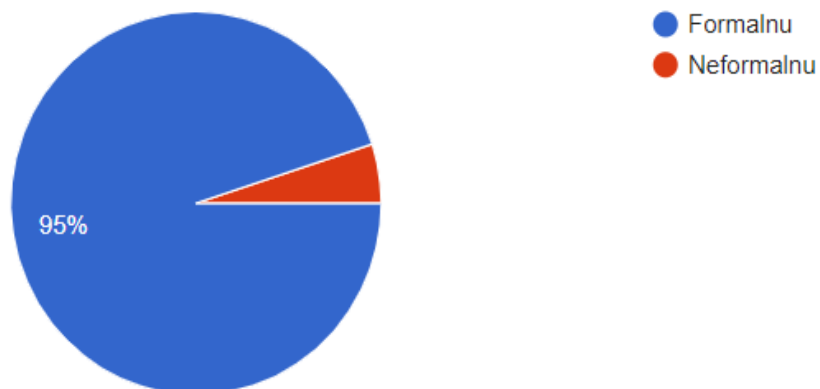


Izvor: *rad autora*

- Grafikon 4.3.5. Vrsta organizacijske strukture poduzeća Oprema d.d. formalna/neformalna 95% ispitanika tvrdi da je organizacijska struktura formalna. Temeljem rezultata možemo konstatirati da je provedena isključivo formalna struktura, no u pojedinim izuzetnim okolnostima miješa se formalna sa neformalnom jer neke situacije zahtijevaju brzu reakciju te se ovih 5% odgovora odnosi isključivo na navedeno.

Koju vrstu organizacijske strukture provodi poduzeće Oprema d.d.?

60 odgovora



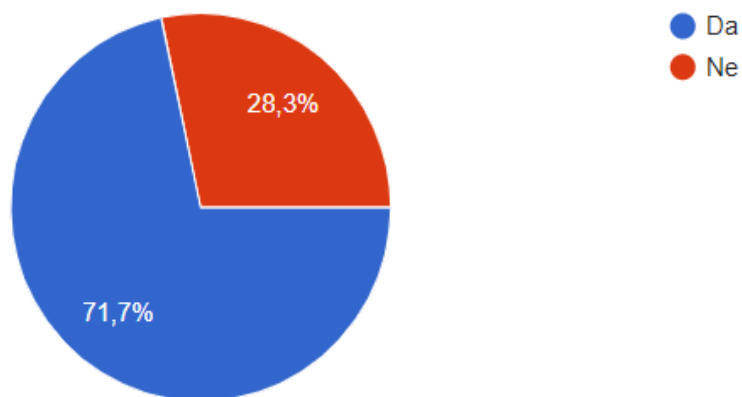
Izvor: *rad autora*

- Grafikon 4.3.6. Zadovoljstvo organizacijskom strukturom poduzeća Oprema d.d.

71,7% ispitanika zadovoljno je organizacijskom strukturom dok 28,3% njih smatra da ovakva organizacija nije najbolje rješenje.

Jeste li zadovoljni organizacijskom strukturom poduzeća Oprema d.d.?

60 odgovora

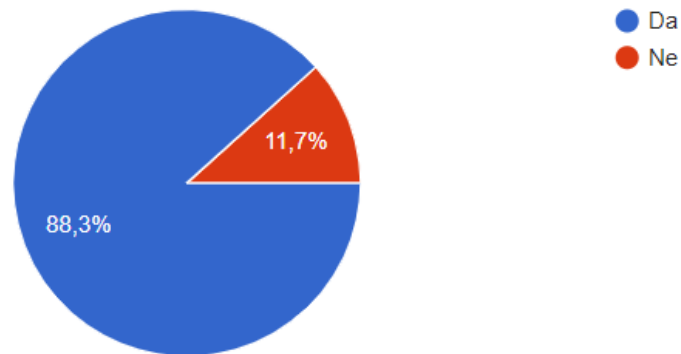


Izvor: *rad autora*

- Grafikon 4.3.7 Mrežno organizacijska struktura vs tradicionalno hijerarhijska struktura

Smatrate li da organizacije koje se nalaze u dinamičnim i brzim industrijama imaju veću vjerojatnost uspjeha, ako primijene mrežnu organizacijsku strukturu umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura?

60 odgovora



Izvor: rad autora

Pitanje u anketi pod brojem 7 odnosilo se na istraživačku pretpostavku u uvodu rada:

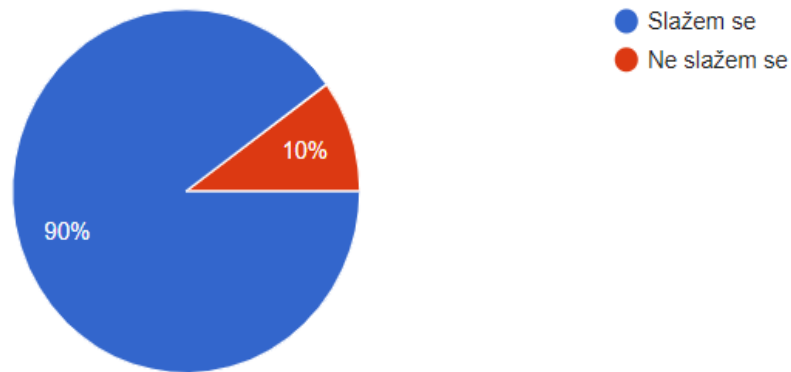
***IP1:** Organizacije koje se nalaze u dinamičnim i brzim industrijama imaju veću vjerojatnost uspjeha ako primijene mrežnu organizacijsku strukturu umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura.*

88,3% ispitanika potvrdilo je istraživačku pretpostavku

Grafikon 4.3.8. Matrica organizacijske strukture njezina fleksibilnost i sposobnost prilagodbe/ usporedba sa funkcionalnim ili divizijskim strukturama

Matrica organizacijske strukture pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama.

60 odgovora



Izvor: *rad autora*

Anketno pitanje pod brojem 8 odnosilo se na istraživačku pretpostavku u uvodnom dijelu:

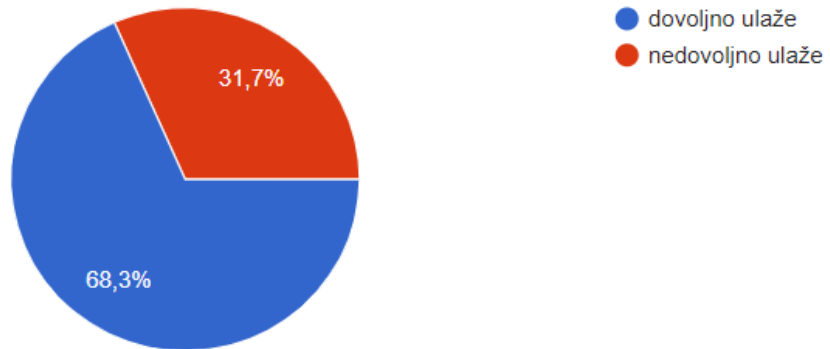
**IP2:** Matrica organizacijske strukture pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama.

90% ispitanika potvrdilo je istraživačku pretpostavku da Matrica organizacijske strukture pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama.

- Grafikon 4.3.9. Poboljšanje funkcionalnosti kroz ulaganje u digitalizaciju i tehnološku transformaciju

Smatrate li da poduzeće Oprema d.d. dovoljno ulaže u digitalizaciju i tehnološku transformaciju kako bi poboljšala funkcionalnost same organizacije?

60 odgovora



Izvor: *rad autora*

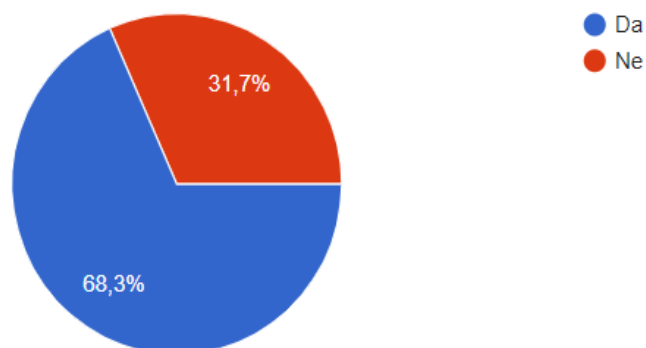
68,3% djelatnika tvrdi da Oprema d.d. ulaže dovoljno sredstva dok njih 31,7% tvrdi da je ulaganje nedovoljno. Tvrтка se trudi da ide u korak sa brzim napretkom digitalizacije i tehnološke transformacije, kako u proizvodnom pogonu sa strojevima tako i sa samim proizvodima. Naglasak tehnološke transformacije je i u procesu ulaganja u najnovije softvere koji olakšavaju rad i uredskim zaposlenicima, ali i štite tvrtku od svih mogućih opasnosti koje prijete iz eksternih okruženja.



- Grafikon 4.3.10. Temelj organizacijske strukture poduzeća Oprema d.d.

Smatrate li da organizacijska struktura poduzeća Oprema d.d. predstavlja temelj na kojem se grade procesi donošenja odluka, komunikacije među zaposlenicima, određivanje odgovornosti i usmjeravanje poslovnih aktivnosti?

60 odgovora



Izvor: *rad autora*

68,3% zaposlenika smatra da organizacijska struktura predstavlja temelj na kojem se grade zdravi procesi donošenja odluka, koji pridonose boljitku poslovanja, uspješnoj komunikaciji među zaposlenicima kako bi se znale postaviti i odrediti odgovornosti određenim zaposlenicima, sa ciljem usmjeravanja istih u odrađivanje danih im poslovnih aktivnosti

## 5. RASPRAVA

Rezultati anketnog upitnika provedenog u tvrtki Oprema d.d. daju uvid i percepciju zaposlenika o organizacijskoj strukturi, poznavanju iste, ali i odgovore na pitanja koliko je organizacijska struktura učinkovita. Analiza anketnog upitnika nije provedena nad svim zaposlenima u poduzeću kojih ukupno ima 230, već samo nad 60 zaposlenika zaposlenima u odjelima: prodaje, nabave, tehnologije i proizvodnje, konstrukcije i razvoja, IT odjela, odjela upravljanja kvalitetom te financija i računovodstva. Pomnom analizom svih 10 pitanja dobiveno je dovoljno odgovora koja pokreću niz rasprava. Grafikon 4.3.1 pokazuje da je anketni upitnik ispunilo 60% muškaraca i 40% žena. Dobivenim rezultatima svakako možemo zaključiti da u prethodno navedenim odjelima većinski prevladavaju muškarci. Najviše žena zaposleno je u odjelu financija i računovodstva. Svakim danom, u samom proizvodnom lancu, ali i ostalim odjelima tvrtke zapošljava se sve više žena, što bi moglo daljnjim istraživanjima svakako ukazati da će se dobivene brojke u budućnosti mijenjati. Grafikon 4.3.2 dovodi do zaključka da najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 31-40 godina, njih čak 35%. Uglavnom je čine ljudi sa srednjoškolskim obrazovanjem, koji pokrivaju područje proizvodnje dok područje srednjeg i nižeg menadžmenta pokriva kadar zaposlenika završenih diplomskih i preddiplomskih studija kojeg se jasno može iščitati iz grafikona 4.3.3.

Kadar zaposlenika čiji je stupanj obrazovanja viši ili visok, dodaje poduzeću na njegovoj vrijednosti, no poduzeću je potreban svaki kotačić, svaki zaposlenik, ma kojeg on obrazovanja bio, kako bi uspješno funkcioniralo. Ljudi koji znaju što rade, kako i na koji način da njihov rad bude efikasan i efektivan omogućuju da organizacija funkcionira u svim segmentima poslovanja. Podatak s obzirom na dobnu skupinu i obrazovanje koje prevladava je da 43,3% ispitanika poznaje organizacijsku strukturu, dok 40% je samo djelomično upoznato ( grafikon 4.3.4.). Svakako se nadzire manjak komunikacije, ali i edukacije zaposlenika o samoj tvrtki. Svaki zaposlenik jasno mora razumjeti svaki segment strukture, odakle dolaze naređenja, tko su ovlašteni, koliki je obujam datog radnog mjesta, jer ukoliko se radi u neznanju, u izvjesnom vremenskom razdoblju desit će se nesuglasice, a posljedice će dovesti do neefikasnosti i stvaranja nesigurnosti među zaposlenima. Grafikon 4.3.5. potvrđuje sa 95% ispitanika da je struktura formalna, a 5% ispitanika smatra da je provođena neformalna struktura. U izuzetnim okolnostima, poduzeće koristi primjenu

obje vrste struktura, jer dinamične i brze situacije ne mogu čekati odluke nadređenih, već se situacije trebaju riješiti na „licu mjesta“.

Grafikon 4.3.6. daje uvid u zadovoljne zaposlenike, jer njih čak 71,7% tvrdi da im odgovara postavljena organizacijska struktura. 28,3% nezadovoljnih djelatnika daje uvid da prostora za poboljšanjem postoji.

U samom uvodu rada postavljene se dvije istraživačke pretpostavke:

**IP1:** Organizacije koje se nalaze u dinamičnim i brzim industrijama imaju veću vjerojatnost uspjeha, ako primijene mrežnu organizacijsku strukturu umjesto tradicionalnih hijerarhijskih struktura.

Odgovor na IP1 prema grafikonu 4.3.7. potvrdilo je 88,3% ispitanika. Rezultat dobiven ukazuje da primjene mrežne organizacijske strukture da poduzećima veću fleksibilnost, lakši i brži pristup svim potrebnim resursima, ali i da su mrežne organizacijske strukture lakše prilagodljive izazovnim promjenama, što je temelj uspjeha.

**IP2:** Matrica organizacijske strukture pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama.

Ispitanici daju prednost matrici organizacijske strukture koja pruža veću fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima, grafikon 4.3.8., njih 90% u usporedbi s funkcionalnim ili divizijskim strukturama. Grafikon ukazuje da tvrtka Oprema d.d., to jest njezini zaposlenici, prednost daju upravo matričnoj strukturi zbog lakše prilagodbe situaciji na tržištu i izazovnim vremenima poslovanja. 68,3% ispitanika smatra da poduzeće ulaže dovoljno u digitalizaciju i tehnološku transformaciju, prateći najnovije trendove kako bi se tvrtka što više modernizirala i ostala konkurentna na tržištu, ali 31,7% ukazuje da prostora još uvijek ima, te da se na ulaganjima ne smije štedjeti, jer se ulaganjem postiže moć. ( grafikon 4.3.9.)

Rezultat grafikona 4.3.10. sa većinskim postotkom od 68,3% jasno daje do znanja da je dobro uređena organizacijska struktura ta koja predstavlja temelj na kojem se grade zdravi procesi donošenja odluka, a ona pridonosi boljitku poslovanja i uspješnoj komunikaciji unutar zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Teorijski dio rada dao je uvid u razne tipove organizacijskih struktura, uključujući one tradicionalnog hijerarhijskog oblika, funkcionalne, matrične te mrežne strukture. Svaka od tih struktura nudi niz mana i prednosti, te je svaka od njih pojedinačno analizirana kroz dinamična brzo-rastuća tržišta, digitalizaciju, inovacije, tehnološki napredak, konkurentsku prednost. Svaka od navedenih struktura ovisno o vrsti industrije može se prilagoditi i provoditi.

Praktični dio sveden je na promatranje organizacijske strukture konkretnog primjera poduzeća "Oprema d.d." Kroz anketni upitnik dobiveni su rezultati koji su omogućili uvid u percepciju zaposlenika, njihovo slaganje ili neslaganje u trenutnu organizacijsku strukturu. Kroz raspravu i pomno motrenje rezultata dobiveni su i odgovori na istraživačke pretpostavke.

IP1 i IP2 ispitanici su potvrdno odgovorili. Istraživanje je pokazalo da mrežne strukture kao i matrica organizacijske strukture pružaju fleksibilnost industrijama u ovim brzim i neizvjesnim poslovnim vremenima. Pokazalo se da su komunikacija između zaposlenika, neometan protok informacija i agilnost nužni za uspješno poslovanje svake industrije.

Anketno istraživanje ukazalo je nekoliko nedostataka kao što su veličina uzorka, ispitanici ankete bili su samo zaposlenici poduzeća. Anketni upitnik proveden je u ograničenom razdoblju, te su sami rezultati anketnog upitnika isključivo samo bazirani na poduzeće " Oprema d.d."

Dublje istraživanje teme završnog rada svakako bi se odnosilo na veći broj ispitanika, dulje praćenje organizacijske strukture, odnos same strukture u odnosu na poslovanje, zadovoljstvo zaposlenika. Usporedba anketnih upitnika sa drugim poduzećima iz različitih branši, kako bi se na njihovim zaključcima poboljšala organizacijska struktura. Pomno praćenje utjecaja novih tehnologija, inovacija te implementacija digitalizacije, kako bi se dobivenim rezultatima mogle sprovesti analize ključne za poslovanje poduzeća. Da bi poduzeća zadržala konkurentnost na tržištu, nužno je da se prilagode novim organizacijskim strukturama. Ove promjene ne samo da poboljšavaju operativnu učinkovitost, već također povećavaju zadovoljstvo zaposlenika. Organizacije mogu osigurati svoj status i dugoročnu održivost te uspjeh kroz stalnu brigu o svojim zaposlenicima, praćenje industrijskih trendova, tehnologija i inovacija. Samo kroz kontinuiranu prilagodbu i inovacije, poduzeća mogu očuvati svoj položaj na tržištu.

# IZJAVA O AUTORSTVU

HERON  
ALITERAINO

Sveučilište  
Sjever

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MIRABELA GERIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA INOVATIVNOST - POUČAVANJE U DOBKU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
Mirabela Gerić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## LITERATURA

1. Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057> [pristupljeno 21.05.2024].
2. Aksu I, Tursun M. (2021). Analysis of Responsibility Centers Performance in Businesses by System Dynamics Method. (PDF) Analysis of Responsibility Centers Performance in Businesses by System Dynamics Method (researchgate.net) [pristupljeno 30.05.2024].
3. Alaqaband, A. (2014). *Fundamentals of Educational Management* (3rd ed.). Tehran: Payam e Noor Publication.
4. Alvesson M., Berg P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Germany, Walter de Gruyter
5. Arabi, M. (2007). *The design of organizational structure*. Tehran: Cultural Research Office.
6. Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1986). *Organization Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
7. Biancani, S., McFarland, D., & Dahlander, L. (2014). The Semi-Formal Organization. *Organization Science*, 25(5), 132-150. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0927> [pristupljeno 24.05.08.2024].
8. Biswas, B. (2017). *Working Capital Management and Profitability: A Study of Selected Auto Ancillary Companies in India*. *MUDRA: Journal of Finance and Accounting*, 4, 144-158. <https://doi.org/10.17492/mudra.v4i01.9775> [pristupljeno 01.06.2024].
9. Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2017). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
10. Delić, A., Nuhanović, A. (2010). The Organizational Structure. *Economic Annals*, 43(3-4), 70-86. View of The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises (bg.ac.rs). [pristupljeno 30.05.2024].

11. Festus, A.F., Ochai-Adejoh, U., & Ayodeji, O.B. (2020). Responsibility Accounting and Profitability of Listed Companies in Nigeria. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, 5(2), 101-117. [\(PDF\) Responsibility Accounting and Profitability of Listed Companies in Nigeria \(researchgate.net\)](#) [pristupljeno 01.06.2024].
12. Interni dokumenti poduzeća " Oprema d.d." [pristupljeno 11.06.2024].
13. Giorgino M.C., Barnabè F. (2019). Integrating qualitative System Dynamics with accounting practices:: the case of Resource Mapping and Integrated Reporting. Integrating qualitative System Dynamics with accounting practices:: the case of Resource Mapping and Integrated Reporting | Request PDF (researchgate.net) [pristupljeno 02.06.2024].
14. Hall R.H., Tolbert P.S. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, New York, Prentice Hall.
15. Janićijević, N. (2003). Uticaj nacionalne kulture na organizacijsku strukturu preduzeća. *Ekonomski alali*, 156, Januar-Mart. [\(PDF\) Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji \(researchgate.net\)](#) [pristupljeno 05.06.2024].
16. Magablih A. (2017). *The Impact of Green Accounting for Reducing the Environmental Cost in Production Companies* [The Impact of Green Accounting for Reducing the Environmental Cost in Production Companies | Request PDF \(researchgate.net\)](#) .[pristupljeno 30.05.2024].
17. Mahmud I., Anitsal I., Anitsal M.M., (2018). *Revisiting Responsibility accounting: What are the relationships among responsibility centers.* [REVISITING RESPONSIBILITY ACCOUNTING: WHAT ARE THE RELATIONSHIPS AMONG RESPONSIBILITY CENTERS? - Document - Gale Academic OneFile](#) [pristupljeno 30.05.2024].
18. Medina, R.G. (2011). *Human behavior in organization*. Manila: Rex Book Store.
19. Mintzberg H. (1976). *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes* [The Structure of "Unstructured" Decision Processes. | by Pete Huang | Medium](#) [pristupljeno 23.05.2024].
20. Murugesan, G. (2014). *Principles Of Management* (2nd ed.). New Delhi: University Science Press.
21. Neck, C.P., Houghton, J.D., & Murray, E.L. (2017). *Organizational behavior: A critical-thinking approach*. London: SAGE Publications, Inc.
22. Pitts, T., & Clawson, J. (2008). Organizational Structure. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.910385>. [pristupljeno 10.06.2024].

23. Qureshi T.M., Khalid K. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. (PDF) Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity (researchgate.net). [pristupljeno 30.05.2024].
24. Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (Global edition). London: Pearson.
25. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., (2008): *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
26. Sikavica, S., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*. Zagreb, Novi inovator.
27. Sikavica, S., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
28. Šehanović, J., Cingula, M., Žugaj, M. (2004). *Organizacija* (2nd ed.). Varaždin: TIVA.
29. Topak M.S., Çanakçioğlu M. (2019). *Procjena uspješnosti banaka os strane Entropije i Coprasa: istraživanje turskog bankarskog sektora BANKA-PERFORMANSININ-ENTROPI-VE-COPRAS-YOeNTEMI-ILE-DEGERLENDIRILMESI-TUeRK-BANKACILIK-SEKTOeRUe-UeZERINE-BIR ARASTIRMA*.pdf(researchgate.net)[pristupljeno 01.06.2024].
30. Yamaguchi I. (2003). The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity. The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity (researchgate.net) [pristupljeno 01.06.2024].
31. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija* (2nd ed.). Varaždin: TIVA.



## POPIS SLIKA

Slika 1. Elementi organizacijske strukture.....	8
Slika 2. Odnos formalne i stvarne organizacijske strukture.....	13
Slika 3. Formalna organizacija.....	14
Slika 4. Neformalne unutar formalne strukture.....	15
Slika 5. Teritorijalna organizacijska struktura.....	19
Slika 6. Oprema d.d.....	27
Slika 7: Organizacija i njezini utjecaji.....	29
Slika 8: Organizacijska struktura poduzeća "Oprema d.d.".....	30
Slika 9:Organigram poduzeća Oprema d.d.....	31