

# Organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d.

---

**Brkljačić, Ante**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:688336>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**ANTE BRKLJAČIĆ**

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRIVREDNE BANKE**  
**ZAGREB D.D.**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studi  
Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRIVREDNE BANKE  
ZAGREB D.D.**

**Mentor:  
mr. sc. Mato Pušeljić, v. pred.**

**Naziv kolegija:  
OSNOVE MENADŽMENTA**

**Student:  
Ante Brkljačić**

**JMBAG studenta:  
135159928**

# SADRŽAJ

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAŽETAK</b> .....                                     | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                    | <b>2</b>  |
| <b>1. UVOD</b> .....                                     | <b>3</b>  |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE</b> .....         | <b>4</b>  |
| 2.1 Pojam organizacije .....                             | 4         |
| 2.2 Temeljna obilježja organizacije.....                 | 6         |
| 2.3 Ciljevi organizacije.....                            | 7         |
| <b>3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA</b> .....                 | <b>10</b> |
| 3.1 Pojam organizacijske strukture.....                  | 10        |
| 3.2 Čimbenici organizacijske strukture .....             | 11        |
| 3.2.1 Unutarnji čimbenici organizacije .....             | 11        |
| 3.2.2 Vanjski čimbenici organizacije .....               | 19        |
| 3.3 Elementi organizacijske strukture .....              | 21        |
| 3.4 Izgradnja organizacijske strukture.....              | 22        |
| <b>4. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b> .....           | <b>24</b> |
| 4.1 Klasične organizacijske strukture .....              | 24        |
| 4.1.1 Funkcijska organizacijska struktura .....          | 25        |
| 4.1.2 Divizijska organizacijska struktura .....          | 27        |
| 4.1.3 Hibridna i mješovita organizacijska struktura..... | 28        |
| 4.2 Organske organizacijske strukture.....               | 29        |
| 4.2.1 Projektna organizacijska struktura .....           | 29        |
| 4.2.2 Matrična organizacijska struktura .....            | 30        |
| 4.2.3 Procesna organizacijska struktura .....            | 31        |

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB D.D.</b> ..... | <b>32</b> |
| 5.1 Opće informacije o PBZ d.d. ....                                                   | 34        |
| 5.2 Vizija, misija i strategija.....                                                   | 34        |
| 5.3 Organizacijska shema .....                                                         | 35        |
| 5.3.1 Struktura korporativnog upravljanja .....                                        | 36        |
| 5.3.2 Poslovanje sa stanovništvom.....                                                 | 37        |
| 5.3.3 Poslovanje s velikim poduzećima .....                                            | 39        |
| 5.3.4 Poslovanje s malim i srednjim poduzećima .....                                   | 40        |
| 5.3.5 Područja podrške .....                                                           | 40        |
| <b>6. ZAKLJUČAK</b> .....                                                              | <b>46</b> |
| <b>POPIS LITERATURE</b> .....                                                          | <b>48</b> |
| Knjige, stručni članci, časopisi .....                                                 | 48        |
| Internetski izvori.....                                                                | 48        |
| <b>POPIS TABLICA</b> .....                                                             | <b>50</b> |
| <b>POPIS SLIKA</b> .....                                                               | <b>51</b> |
| <b>ŽIVOTOPIS</b> .....                                                                 | <b>52</b> |

## SAŽETAK

Organizacija, kao i organizacijska struktura, predstavlja vrlo važan element svakog poduzeća te omogućava postizanje zadanih ciljeva i provođenje određenih strategija poduzeća u svrhu što uspješnijeg poslovanja. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika osobito je važan pri odabiru vrste organizacijske strukture. Unutarnji čimbenici su međusobno povezani te promjena jednog čimbenika dovodi do promjene drugog čimbenika. Za razliku od unutarnjih čimbenika, koje poduzeće definira i na koje može djelovati, vanjski čimbenici su čimbenici okoline na koje poduzeće ne može utjecati već im se mora prilagođavati. Što su čimbenici povoljniji i bolji, to će se i ciljevi organizacijske strukture efikasnije ostvariti.

Na temelju provedene analize organizacijske strukture Privredne banke Zagreb d.d. može se zaključiti da je to primjer jako dobro organiziranog poduzeća s precizno definiranom odgovornošću i podjelom posla te izvrsno razrađenim sustavom upravljanja, informiranja i kontrole. Zadaci su specijalizirani po sektorima te su organizacijske jedinice i funkcije mnogobrojne. Organizacijska struktura Banke adekvatna je za prilagođavanje mogućim promjenama i izazovima u poslovnoj okolini, tehnološkim trendovima te omogućuje konkurentnost na tržištu i postizanje zadanih ciljeva i u budućnosti.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, Privredna banka Zagreb d.d.

**Title in English: ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF PRIVREDNA BANKA ZAGREB D.D.**

## **ABSTRACT**

Organization, as well as organizational structure, represents a very important element of every company which enables to achieve the set goals and implement certain company strategies for the purpose of successful business. The influence of internal and external factors is particularly important for the process of forming organizational structure. The internal factors are mutually connected and any alternation in one of the factors leads to the alternation in another factor. Contrary to internal factors, which a company defines and can act on, the external factors are environmental factors that cannot be influenced by the company, but must be adapted to them. The more favorable and better the factors are, it will be the more efficient the goals of the organizational structure.

Based on the analysis of the organizational structure of Privredna banka Zagreb d.d. it can be concluded that this is an example of a very well organized company with precisely defined responsibility and division of business, and a well-developed management, information and control system. Tasks are specialized by sectors and organizational units with numerous functions. The Bank's organizational structure is adequate for adapting to possible changes and challenges in the business environment, technological trends, and enables it to compete in the market and achieve its set goals in the future.

Key words: organization, organizational structure, Privredna banka Zagreb d.d.

## 1. UVOD

Organizacija kao znanost definirana je prije više od stotinu godina, a kao iskustvo i praksa stara je koliko i sam ljudski rod. Kroz povijest, organizacija je mijenjala svoja značenja te se prilagođavala određenim znanostima. Danas je organizacija prisutna u svakom području čovjekova života i može se odražavati na bilo koji njegov aspekt. Organizacija je sinonim za stabilnost i red u sustavu.

U današnjem globaliziranom svijetu organizacija ima veliku ulogu. Svako postojeće poduzeće mora biti utemeljeno prema određenoj strukturi organizacije kako bi se njegova učinkovitost i poslovanje u cjelini mogli uspješno realizirati. Organizacija obuhvaća i pridonosi važnosti organizacijske strukture, organizacijskih sredstava te organizacijskih postupaka. Svaka organizacija ima svoja obilježja kao što su naziv pod kojim ona posluje, struktura, moć, izvješća te ciljeve kao najvažnije obilježje svake organizacije.

Glavni cilj svakog poslovnog subjekta jest stvaranje odgovarajuće organizacijske strukture koja će osigurati uspješno poslovanje, odnosno utjecati na povećanje ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja organizacije. Na organizaciju utječe veliki broj čimbenika, unutarnjih i vanjskih, prema kojima se organizacija struktura formira i prilagođava ovisno o promjenama u njenoj okolini. Pod organizacijskom strukturom podrazumijeva se niz horizontalnih i vertikalnih odnosa koji se formiraju i koordiniraju s ciljem izvršenja i provođenja određenih ciljeva i strategija poduzeća.

U ovom završnom radu analizirat će se organizacijska struktura na primjeru poduzeća Privredna banka Zagreb d.d., koja je u samom vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja.

Rad je podijeljen na šest poglavlja uključujući uvod i zaključak. Drugo poglavlje rada posvećeno je samoj organizaciji, njezinim osnovnim obilježjima i ciljevima. U trećem poglavlju definira se organizacijska struktura, razmatraju vanjski i unutarnji čimbenici organizacije te glavni elementi organizacijske strukture. Četvrti dio rada opisuje najvažnije vrste organizacijskih struktura. U petom poglavlju je najprije dana općenita analiza organizacijske strukture banke te je zatim detaljno objašnjena organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d. Završno poglavlje rada je zaključak u kojem je dan osvrt na važnost organizacijske strukture kao nužnog temelja svake uspješne organizacije.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE

### 2.1 Pojam organizacije

Riječ organizacija (engl. *organization*) potječe od starogrčke riječi *organon* (oruđe, alat) te preko latinske riječi *organum* (instrument, dio tijela) formira svoj današnji oblik. Prema Sikavici i Novaku organizacija predstavlja „svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom, na bilo kojem području rada i života“ (Sikavica i Novak, 1999:879).

Organizacija je prema Hrvatskoj enciklopediji općenito definirana kao sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu te proces kojim se takva povezanost ostvaruje. U biologiji je to niz procesa s pomoću kojih nastaju, razvijaju se, diferenciraju i usklađuju organi i strukture, tako da oblikuju živi organizam te način na koji je organizirano neko živo biće, tj. njegova specifična anatomska i fiziološka struktura. S druge strane, u sociologiji je to društveno kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva.

Pojam organizacije u sociologiju su uveli A. Comte i H. Spencer prema kojima je kohezija grupe određena zajedničkim djelovanjem članova posredstvom organizirane strukture. U 20. stoljeću razvijene su različite inačice teorije organizacije. William H. White, u djelu *Čovjek organizacije* (*The Organization Man*, 1956), pokazuje kako izvršitelji poslova u velikim tvrtkama i korporacijama moraju biti potpuno odani organizacijskim zahtjevima i ciljevima. T. Burns i G. M. Stalker u djelu *Menadžment i inovacija* (*Management of Innovation*, 1961), prave razliku između birokratskih „mehanicističkih“ sustava koji odgovaraju stabilnim uvjetima (nekonkurentna tržišta, nepromijenjena tehnologija) i nebirokratskih „organskih“ oblika koji maksimiziraju osobnu sklonost i decentralizaciju odlučivanja, a minimiziraju pravilima ograničeno ponašanje radi prilagodbe promijenjenim uvjetima. 1980-ih se zbiva proces decentralizacije u organizaciji i pribjegava se fleksibilnijim sustavima koji su pogodniji za brze promjene. Naglašava se važnost fleksibilne specijalizacije i smatra se da struktura modernog organiziranog menadžmenta mora počivati na četiri pretpostavke:

1. maksimum decentralizacije izvan i unutar korporacije;
2. menadžerski timovi premošćuju granice odjela i funkcija;
3. labavo propisane i fluidne uloge, što pojedincima daje povećanu mogućnost inicijative;
4. minimum pravila i regulativa.

Budući da je takva struktura potencijalno izvrgnuta neredu i nedostatku kontrole, novi pristupi teoriji organizacije naglašavaju važnost organizacijske kulture kao sredstva što osigurava redovnu koordinaciju aktivnosti i održavanje kontrole (Hrvatska enciklopedija, 2019)

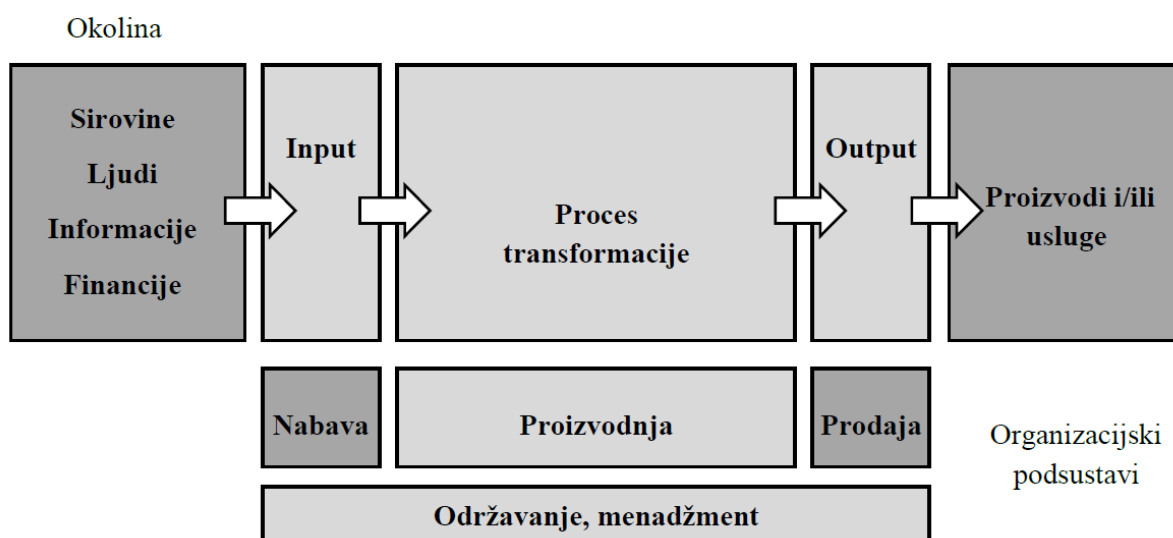
Postoji jako veliki broj različitih poimanja organizacije. U tablici 1 prikazani su pogledi na organizaciju kao društveni, politički i ulazno-izlazni sustav prema R. Beckhardu i R.T. Harrisu te kao racionalni, prirodni i otvoreni sustav prema W. R. Scottu i G. F. Davisu.

Tablica 1 Poimanje organizacije kao sustava

| POIMANJE ORGANIZACIJE KAO | OPIS                                                                                                                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DRUŠTVENI SUSTAV          | sastavljena od određenog broja podsustava s određenim funkcijama koje moraju biti u skladu sa cjelinom                                                   |
| POLITIČKI SUSTAV          | ogleda se u nesrazmjeru u odlučivanju i snazi onih na vrhu i onih na dnu organizacije                                                                    |
| ULAZNO – IZLAZNI SUSTAV   | proces transformacije ulaznih komponenti (sirovine, materijala, ljudskog rada, informacija i sl.) u odgovarajuće izlazne komponente (proizvodi i usluge) |
| RACIONALNI SUSTAV         | okrenuta postizanju specifičnih ciljeva u visokoformaliziranim društvenim strukturama                                                                    |
| PRIRODNI SUSTAV           | organizacije kao skupine ljudi koje dijele zajedničke interese                                                                                           |
| OTVORENI SUSTAV           | povezanost organizacije s okolinom, zanemaruje formalnu i neformalnu organizaciju                                                                        |

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 6.

Sustavski pristup organizaciji razvijen je uslijed povećanja složenosti organizacija i sve veće nesigurnosti njihova okruženja. Svaka organizacija sastoji se od niza podsustava, ali je istovremeno i dio nekog sustava višeg reda. Postoji potreba za razvojem šire perspektive gledanja koja prepoznaje i djelovanje između sustava i njegovog okruženja, tj. zavisnost organizacije o okruženju (otvoreni sustav).



Slika 1 Model organizacije kao sustava

Izvor: Hernaus, T. (2016.), *Teorije organizacije*. U: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija, str. 23.

Iz slike 1 vidljivo je da se kod shvaćanja organizacije kao otvorenog sustava veća pozornost posvećuje inputima, odnosno proizvodi i/ili usluge nastoje se bolje plasirati na tržište kroz razvoj njegove prodajne funkcije. Kao što nije svejedno koje sirovine koristimo, kakve ljude zapošljavamo, raspoložemo li s potrebnim informacijama i posjedujemo li potreban kapital, jednako tako važno je i tko su nam kupci, što ćemo im ponuditi i na koji način pristupiti. Svi dijelovi sustava trebaju sinkronizirano djelovati kako bi se ostvarili postavljeni organizacijski ciljevi. Primjenom različitih perspektiva gledanja (hijerarhijska, funkcijska i strukturna) moguće je steći potpuniji uvid u način funkcioniranja organizacije (Hernaus, 2016:23-24)

Osim navedenih poimanja organizacije, prema J. Swieringu i A. Wierdsma razlikujemo instrumentalno i institucijsko poimanje organizacije. Prvo definira organizaciju kao konkretno društvo ljudi koji rade zajedno radi ostvarivanja zajedničkog interesa, a prema drugom je organizacija instrument koji uređuje ponašanje ljudi (Sikavica, 2011:6).

## 2.2 Temeljna obilježja organizacije

Svaka organizacija jest proces ili skup aktivnosti organiziranja, određuje način na koji se dostižu ciljevi organizacije, predstavlja društveni entitet, posjeduje određen sustav komunikacija i koordinacije članova, predstavlja svjesno udruživanje dvoje ili više ljudi i sl. Prema tome mogu se prikazati i obilježja organizacije, a to su: koordinacija zaposlenih, poštovanje hijerarhije u društvu, rad na ispunjenju zajedničkih ciljeva te kvalitetna podjela rada. Kao što veliki broj autora definira organizaciju na različite načine, tako postoji i velik broj različitih obilježja koja karakteriziraju svaku organizaciju. Glavna obilježja koja svaka organizacija treba imati prikazana su u tablici 2.

Tablica 1 Glavna obilježja organizacije

| OBILJEŽJA ORGANIZACIJE | OPIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Naziv ili tvrtka       | Odnosi se na ime poduzeća pod kojim ono posluje. U mnogim poduzećima koja posluju dugi niz godina te imaju prepoznatljive proizvode, naziv poduzeća postaje marka, odnosno brand.                                                                                                                                       |
| Ciljevi                | Jedan od najvažnijih faktora za uspjeh poduzeća jesu njegovi realno postavljeni ciljevi, kojima poduzeće teži i koje želi ostvariti.                                                                                                                                                                                    |
| Pravila                | Pravila u organizacijama omogućavaju normalno funkcioniranje organizacije. U slučaju da ne postoje pravila, ponašanja u organizacijama bi bila neadekvatna i vladao bi nemir. Zbog navedenog, pravila su jedno od najvažnijih obilježja organizacije.                                                                   |
| Struktura              | Organizaciji u kojoj se nalaze dvoje ili više osoba potrebna je struktura, što predstavlja jednu od karakteristika organizacije. U organizacijama gdje je mali broj zaposlenika, struktura će biti jednostavna i plitka, dok će u većim organizacijama ona biti složena i duboka, u vertikalnom i horizontalnom smjeru. |

| <b>OBILJEŽJA ORGANIZACIJE</b> | <b>OPIS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Položaj ili pozicija          | Položaji ili pozicije u organizacijama se odnose na ona radna mjesta koja zauzimaju pojedinci. Tako vrijedi da u onim većim organizacijama gdje je broj položaja ili pozicija veći, pojedinci obavljaju određene poslove. U suprotnom, manje organizacije imaju manji broj pozicija ili položaja, a pojedinci obavljaju više različitih poslova. |
| Lanac ovlasti                 | Riječ je o obilježju organizacije koji je jako bitan za hijerarhijsko strukturiranu organizaciju, koja je prisutna čak i u onim timskim i projektnim organizacijama.                                                                                                                                                                             |

Izvor: Grubišin, J. (2016.), *Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatic Marina Tribunj“ d.o.o.*, Tribunj, završni rad, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str. 8.

Prvo, da bi tvrtka uopće mogla postojati potrebno joj je odrediti određeni naziv koji će je ujedno i predstavljati. Zatim, potrebno je zaključiti koji se ciljevi nastoje postići, odnosno u kojem smjeru poslovanje tvrtke ide, što je jedan od najvažnijih čimbenika svake organizacije. Ukoliko je poslovanje tvrtke i sam rad zaposlenih vođen na određen način, to upućuje na činjenicu da su u organizaciji utvrđena određena pravila koja se trebaju poštovati. U organizacijama gdje je više zaposlenih, postoji i organizacijska struktura. Ona će biti znatno veća, složenija i kompleksnija gdje je zaposleno više ljudi što utječe na stvaranje niza organizacijskih jedinica i odjela u organizacijama. Suprotno od navedenog, manje organizacije s manjim brojem ljudi imaju i manje složenu organizacijsku strukturu. Kod obilježja položaj ili pozicija je zanimljivo da će u većim organizacijama određeni ljudi, ili manje skupine ljudi, obavljati jedan određeni zadatak, dok će u manjim organizacijama ti isti ljudi ili skupina ljudi, obavljati više različitih poslova. Jedno od obilježja organizacije jest i redovito izvještavanje o svom poslovanju. To obilježje organizacije dijelom je propisano zakonom te sve organizacije trebaju sastavljati i transparentno objavljivati određene izvještaje, a najčešće su to izvještaji vezani za financijsko poslovanje organizacije.

Osim prikazanih obilježja, također se mogu prepisati i još neka obilježja koja karakteriziraju svaku organizaciju. To su ljudi kao jedini živi elementi organizacije i bez kojih organizacije ne bi postojale te postavljanje granica organizacije. Još jedno od obilježja koje je zajedničko svim organizacijama jest postojanje makroorganizacije i mikroorganizacije. Makroorganizacija se odnosi na samu organizaciju, odnosno na ciljeve organizacije, strategiju, organizacijsku strukturu, moć i okolinu organizacije, dok se mikroorganizacija odnosi na ljude u njoj, njihova stajališta, potrebe, stavove, odnos prema poslu, motiviranost, stil vođenja te ponašanje svakog pojedinca u organizaciji.

### 2.3 Ciljevi organizacije

Za ciljeve organizacije se može reći da su to krajnje točke prema kojima su usmjerene organizacije, odnosno točke odredišta do kojih se želi doći. Oni međusobno tvore hijerarhiju

tako da je ostvarenje jednog cilja preduvjet da se ostvare ostali ciljevi. Organizacija u biti i postoji da bi zadane ciljeve ostvarila.

Za svaku organizaciju najvažnije je definirati dobre ciljeve. Njihova osnovna obilježja su:

- da su u pisanom obliku – svaka ozbiljna organizacija u svojim dokumentima mora imati jasno zapisane ciljeve;
- mjerljivost – mogućnost mjerenja ciljeva zbog čega moraju biti precizno i jasno izraženi; omogućuje usporedbu ostvarenog s planiranim;
- vremenski rok u kojem se moraju ostvariti – razdoblje prema kojemu se definira dinamika ostvarivanja ciljeva te pravodobna intervencija kako bi se ubrzalo njihovo ostvarivanje;
- izazovni, ali ostvarivi – organizacija treba postaviti realne, ali ambiciozne ciljeve, što znači da ciljevi trebaju poticati zaposlenike te da su istodobno i ostvarivi;

Ciljevi moraju biti pametni (engl. *smart*), što je akronim engleskih riječi obilježja dobrih ciljeva:

- specifični (engl. *Specific*)
- mjerljivi (engl. *Measurable*)
- ostvarivi (engl. *Achievable*)
- realni (engl. *Realistic*)
- vremenski određeni (engl. *Time based*)

U složenijim, većim i konkurentsko jačim organizacijama značaj ciljeva je također veći, dok je u manjim organizacijama sa slabom konkurencijom taj značaj ciljeva mnogo manji za organizaciju. Također, složenije organizacije imaju postavljene ciljeve na pojedinim razinama organizacije (vertikalna i horizontalna organizacija), pri čemu je bitno napomenuti da se u tim organizacijama treba poštovati hijerarhija ciljeva. Kako bi se navedeni ciljevi mogli lakše razumjeti i uskladiti, potrebno je poznavati njihove različite dimenzije. Kao što je prikazano na slici 2 ciljeve je moguće podijeliti s obzirom na:

1. vremensku dimenziju - kratkoročni, srednjoročni i dugoročni
2. hijerarhijsku razinu - strateški, taktički i operativni
3. područje za koje su postavljeni - funkcijski, divizijski, procesni te projektni

Posebice su snažno povezana prva dva kriterija gdje su kratkoročni ciljevi vrlo često i operativne prirode, srednjoročni se poistovjećuju s taktičkim ciljevima, dok su strateški ciljevi najčešće i najdalekosežniji (Hernaus, Aleksić i Marić, 2011:67).



**Slika 2 Klasifikacija ciljeva**

Izvor: Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2011.), Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija, str.6

Ciljevi na višim razinama organizacije su „pravac“ za ciljeve na nižim razinama organizacije, odnosno ciljevi na svim razinama organizacije trebaju biti usklađeni. Tako se na najvišoj razini (top menadžment) ostvaruju strateški ciljevi, na srednjoj razini (srednji menadžment) ostvaruju se taktički ciljevi te na najnižoj razini (menadžment najniže razine) ostvaruju se operativni ciljevi. Vrlo je bitno da se menadžment organizacije slaže oko postavljenih ciljeva, u protivnom dolazi do neizvjesne budućnosti organizacije. Također, bitno je zadane ciljeve prilagođavati ovisno o promjenama u okolini u kojoj poduzeće posluje (Sikavica, 2011:22).

## 3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 3.1 Pojam organizacijske strukture

Riječ struktura (lat. *structura* od *struere* – slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Tako struktura može značiti slaganje, zidanje, sklapanje, raspored, način gradnje, tvorevina i sl., što upućuje na to koliko je zapravo struktura važna za svaku organizaciju, pa čak i onim najmanjim organizacijama. Vrlo često se organizacijska struktura poistovjećuje s pojmom organizacija, što je potpuno pogrešno. Bitno je naglasiti da je organizacija širi pojam, te da je organizacijska struktura jedan od elemenata organizacije. Zbog njene kompleksnosti i njenog zadiranja u čitavu sferu organizacije i menadžmenta, teško ju je pojasniti i točno definirati. O tome govori i činjenica da gotovo svaki autor s ovog područja definira organizacijsku strukturu na svoj način. Može se reći da je to sustav odnosa među ljudima, odnosno uspostavljanje odnosa radi izvršavanja određenih zadataka. Organizacijska struktura ne predstavlja samo nužan temelj već je ona zapravo najvažniji i sastavni dio svake organizacije, što najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije, budući da je anatomija znanost o građi živih bića, a organizacijska struktura građa organizacije. Zbog toga je u svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture (Sikavica, 2011:333).

Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezina razvoja. Ona određuje način na koji su zadaci i odgovornosti dani te raspoređeni među pojedincima i dijelovima organizacije. Oblikovanje poduzeća ili izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Organizacijska struktura nastaje kao rezultat organizacijske izgradnje, a njeno oblikovanje je danas složeno i dugotrajan proces. Stoga, oblikovanje organizacijske strukture zahtjeva suvremena organizacijska znanja, vještine i kompetencije te visok stupanj profesionalnosti.

Izbor organizacijske strukture poduzeća zadatak je najvišeg menadžmenta u poduzeću. On mora izabrati takvu strukturu koja će biti najprimjerenija određenom poduzeću. Najvažnije je oblikovati kvalitetnu organizacijsku strukturu. Na oblikovanje, odnosno modeliranje organizacijske strukture utječu mnogobrojni čimbenici. S obzirom na potrebe poduzeća i željenu vrstu organizacijske strukture, određuje se koji će čimbenici biti dominantni, a koji manje dominantni. Pojedini čimbenici imaju primarni utjecaj, dok drugi imaju sekundarni utjecaj.

Organizacijska struktura poduzeća ne predstavlja statičan već dinamičan element organizacije. I u poduzeću, baš kao i u svakom drugom živom organizmu, događaju se stalne promjene pa se i organizacijska struktura poduzeća mijenja u zavisnosti od utjecajnih čimbenika organizacije, koji izazivaju potrebu za promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kao što se i elementi organizacijske strukture neprekidno mijenjaju, pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, tako se i isto mijenja organizacijska struktura poduzeća. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture jer ako organizacija djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini,

mnogo će češće biti prisiljena mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego kada je okolina stabilna odnosno mirna (Sikavica, 2011:336).

## 3.2 Čimbenici organizacijske strukture

Čimbenici organizacijske strukture predstavljaju sve one čimbenike koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije te određuju i ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji (Sikavica, 2011:209). Što su ti čimbenici povoljniji i bolji, to će se i ciljevi organizacijske strukture efikasnije ostvariti.

Mnogobrojni autori proučavaju i iznose različite podjele i vrste čimbenika no većina ih se slaže u podjeli na dvije osnovne skupine čimbenika organizacije, a to su:

1. unutarnji čimbenici organizacije i
2. vanjski čimbenici organizacije (Sikavica i Novak, 1999:67)

Podjela čimbenika na unutarnje i vanjske vrlo je bitna glede mogućnosti utjecaja organizacije na njih. Najprije će se razmatrati unutarnji pa vanjski čimbenici organizacije, ne zato što su jedni važniji od drugih, već zato što se smatra da menadžment svake organizacije može bitno utjecati na unutarnje čimbenike koji su pod njegovom kontrolom, za razliku od vanjskih čimbenika kojima se mora prilagođavati (Sikavica, 2011:216).

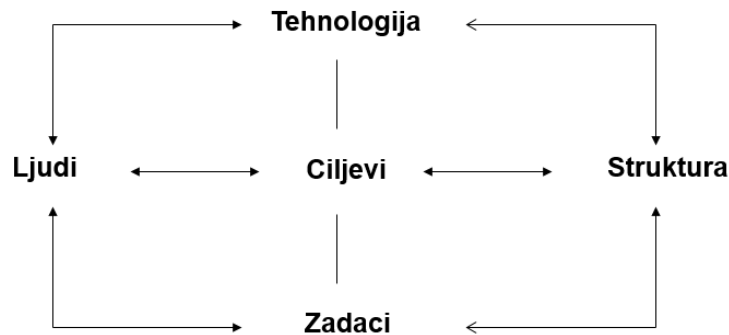
### 3.2.1 Unutarnji čimbenici organizacije

U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije, koji znatno utječu na oblikovanje organizacije spadaju:

1. Vizija, misija i ciljevi
2. Strategija
3. Zadaci i tehnologija
4. Veličina
5. Životni ciklus
6. Ljudi (ljudski potencijali)
7. Proizvod
8. Lokacija

Na slici 3 prikazani su međusobni odnosi unutarnjih čimbenika organizacije. Čimbenici se moraju gledati u međusobnom odnosu, a ne svaki pojedinačno, budući da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije.





**Slika 3** Međusobni odnosi unutarnjih čimbenika organizacije

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator, str.73.

### 3.2.1.1 Misija, vizija i ciljevi

Misija, vizija i ciljevi organizacije su među najvažnijim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije. Svaki od njih treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj. Misija, vizija i ciljevi organizacije povezani su pa se i analiziraju zajedno. Razlika među njima je u hijerarhiji ciljeva i u vremenskom razdoblju na koji se odnose. S obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije, prvo se formira vizija organizacije iz koje se zatim definira misija koju će organizacija provoditi. Iz definirane misije donose se svi ciljevi organizacije, kao i ostale strategije i planovi prema kojima će organizacija temeljiti svoje poslovanje.

Vizija organizacije predstavlja sliku organizacije u budućnosti, treba biti realna i ostvariva te se najčešće odnosi na razdoblje do 5 godina (dugoročan cilj kojemu organizacija teži). Ako poduzeće svoju viziju ne oblikuje dobro, ona neće biti motivirajuća i neće dovoditi do ostvarivanja ciljeva te uspješnosti poslovanja.

Misija organizacije odnosi se na sadašnjost i predstavlja razlog zašto organizacija postoji te opisuje temeljne poslovne aktivnosti organizacije (svrha organizacije). Ključni faktori u određivanju misije su kupci, odnosno klijenti organizacije.

Ciljevi organizacije određuju budućnost organizacije. Postavlja se više ciljeva pri čemu je nužno odrediti primarne i najvažnije, a potom sekundarne. Glavni cilj organizacije posebno se naziva misija organizacije.

### 3.2.1.2 Strategija

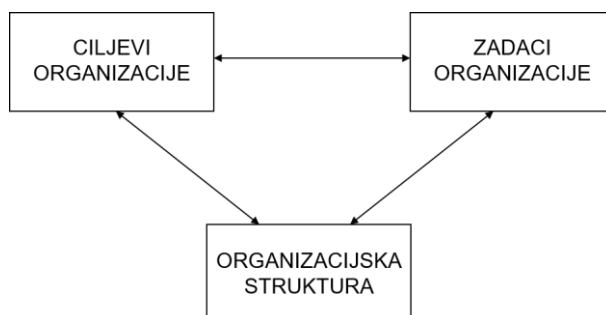
Strategija organizacije smatra se početnom fazom oblikovanja organizacijske strukture, što znači da organizacija prvo treba odrediti strategiju da bi kasnije oblikovala organizaciju prilagođenu odabranoj strategiji. Odgovarajuća strategija organizacije pruža odgovore na pitanje kako će se uspješno postići određeni ciljevi, odnosno strategija predstavlja načine prema kojima organizacija dostiže zacrtane ciljeve. Sve veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu primorava poduzetnike da pažljivo odabiru način na koji će se natjecati sa konkurencijom.

Preduvjet za ispravan odabir strategije je analiza situacije, tj. same organizacije (unutarnji čimbenici) i vanjske okoline (vanjski čimbenici). Kod izrade strategije organizacije koristi se SWOT<sup>1</sup> analiza. SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije (snage i slabosti) te elementa okoline (prilike i prijetnje). Takva analiza pomaže da se otklone slabosti i izbjegnu prijetnje, a da se iskoriste snage i prilike. Vrlo je važno da organizacija primijeni odgovarajuću strategiju kako bi bila uspješna. Da bi organizacija bila što bolja od svoje konkurencije, strategija mora biti unikatna i neprenosiva. Međutim, ako se strategija uspješno ne provodi, neće dati očekivane rezultate bez obzira kakva bila.

Organizacija može za ostvarivanje konkretnog cilja rabiti različite strategije. Strategija se najčešće utvrđuje kaskadno na četiri različite organizacijske razine: funkcijskoj (razina funkcijskog područja), poslovnoj ili divizijskoj (razina strateške poslovne jedinice ili divizije) te korporativnoj (razina cjelokupnog poduzeća ili poslovne grupacije) i globalnoj razini. Svaka razina strategije predstavlja različite vrste i izazove (Hernaus, i Aleksić, 2016:8).

### 3.2.1.3 Zadaci i tehnologija

Jasno formulirani ciljevi organizacije uvjet su za definiranje zadataka organizacije, što podrazumijeva određivanje nosilaca izvršenja zadataka, vremena potrebnog za izvršenje zadataka i troškova izvršenja. Ciljevi i zadaci su međusobno uvjetovane kategorije, tj. utječu jedni na druge, ali isto tako i na organizacijsku strukturu, kao što i organizacijska struktura organizacije utječe na njih (slika 4) (Sikavica i Novak, 1999:78).



**Slika 4** Međusobni odnos ciljeva, zadataka i organizacijske strukture organizacije

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator, str.78

Zadaci organizacije ostvaruju se tehnologijom. Tehnologija kao čimbenik oblikovanja organizacije ima iznimno veliko značenje u suvremenom načinu poslovanja. Kao ključan generator znanja i inovacija, tehnologija danas jasno određuje razinu organizacijske konkurentnosti i njezinu poziciju na tržištu. Riječ je o čimbeniku koji najviše utječe na oblikovanje organizacije, što znači da će se ovisno o tehnologiji proizvodnje formirati organizacijska struktura u poduzeću. Na taj način organizacijske strukture bitno će se razlikovati od organizacije do organizacije. Može se reći da tehnologija predstavlja proces transformacije inputa u konačne proizvode organizacije, odnosno obuhvaća posao organizacije kao i sve alate, strojeve, materijale i sl. koji omogućavaju obavljanje poslova organizacije.

<sup>1</sup> akronim engleskih riječi Strengths (snaga), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje)

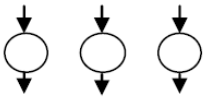
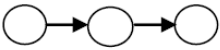
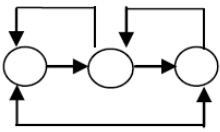
Razlikuju se dvije vrste tehnologije, a to su:

1. proizvodna tehnologija i
2. uslužna tehnologija.

Između tih dviju tehnologija postoje organizacije koje posjeduju elemente i jedne i druge, odnosno proizvode, ali i pružaju usluge. Razlike između navedenih tehnologija ogledaju se kroz kupce, kapital i rad, outpute i sl. Tako se kod proizvodne tehnologije roba proizvodi za kasniju uporabu, dok se kod uslužne tehnologije proizvodnja i potrošnja događaju istodobno. Outputi su kod proizvodne tehnologije standardizirane i opipljivi te se tehnologija bazira na kapitalu (kapitalno intenzivna), dok su kod uslužne tehnologije outputi orijentirani kupcu i neopipljivi te se tehnologija bazira na radu (radno intenzivna). Također, kupac je u uslužnoj djelatnosti izravno uključen u radni proces što nije slučaj kod proizvodne tehnologije (Sikavica, 2011:233).

Osim navedene opće klasifikacije tehnologije, tehnologiju kao unutarnji čimbenik može se promatrati i kroz različite razine njezinog djelovanja unutar organizacije. U svakoj organizaciji tehnologija se pojavljuje i na razini pojedinca, grupnoj ili međudjelnoj razini, kao i na razini cijele organizacije.

Thompson je razvio klasifikaciju tehnologije koja se temelji na različitom stupnju međuovisnosti između organizacijskih jedinica ili zadataka i dana je na slici 5.

| Vrsta međuzavisnosti                                                                                                        | Stupanj horizontalne komunikacije  | Potreban oblik koordinacije                                             | Trošak koordinacije |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>paralelna</b><br>(npr. banka)         | mala (slaba, rijetka komunikacija) | standardizacija, postojanje pravila, utvrđeni postupci i procedure      | nizak               |
| <b>sekvencijalna</b><br>(npr. pivovara)  | srednja (umjerena) komunikacija    | planovi, rasporedi, povratne informacije                                | umjeren             |
| <b>recipročna</b><br>(npr. bolnica)      | velika (intenzivna komunikacija)   | uzajamno prilagođavanje, sastanci članova različitih odjela, timski rad | visok               |

**Slika 5 Thompsonova klasifikacija međuzavisnosti**

Izvor: Hernaus, T., Aleksić, A. (2016), Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str.16.

Danas, neovisno o području djelovanja, svaka organizacija koristi i različite elemente informacijsko-komunikacijske tehnologije kao opću tehničku podršku. S obzirom na to da informacijsko-komunikacijska tehnologija utječe na različita područja organizacijskog

djelovanja i ponašanja, ona značajno određuje i samu organizacijsku strukturu poduzeća. Informacijsko-komunikacijska tehnologija istovremeno omogućava centralizaciju i decentralizaciju te povećanje, odnosno smanjenje razine menadžmenta. Ona olakšava komunikaciju i koordinaciju, omogućava i olakšava izvođenje složenijih zadataka te smanjuje potrebe za rutinskim radovima. Može se zaključiti da promjena informacijsko-komunikacijske tehnologije potiče razvoj i primjenu organskih struktura organizacije (Hernaus, i Aleksić, 2016:8).

### 3.2.1.4 Veličina organizacije

Veličina kao jedan od čimbenika organizacije iznimno je važan za svaku organizaciju, jer o njoj prvenstveno ovisi izbor određenog oblika organizacije, kao i brojne druge odluke unutar organizacije. Tablica 3 prikazuje neke karakteristike velikih i malih organizacija.

**Tablica 2** Karakteristike velikih i malih organizacija s obzirom na formalizaciju, centralizaciju i složenost

| VELIKA ORGANIZACIJA                         | MALA ORGANIZACIJA                            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| organizacija je u većoj mjeri formalizirana | organizacija je u manjoj mjeri formalizirana |
| decentralizirana organizacija               | centralizirana organizacija                  |
| vertikalna složenost                        | vertikalna jednostavnost                     |
| horizontalna složenost                      | horizontalna jednostavnost                   |

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator, str.78

Međutim, određivanje veličine kao čimbenika oblikovanja organizacije nije jednostavno niti jednoznačno. Postoje različiti kriteriji veličine na osnovu kojih se organizacije mogu kategorizirati kao male, srednje ili velike. Iako će se sami kriteriji razlikovati ovisno o specifičnosti gospodarske grane ili nacionalnom okruženju unutar kojeg se nalazi neka organizacija, moguće je prepoznati tri glavne kategorije kriterija:

1. financijski (veličina prihoda, ukupna aktiva),
2. tržišni (tržišni udio, broj kupaca, globalna pokrivenost) i
3. fizički (broj zaposlenika, materijalni kapaciteti).

Ovisno o stupnju gospodarske razvijenosti pojedinih zemalja, primjena kriterija veličine može se razlikovati od zemlje do zemlje. U Republici Hrvatskoj kategorizacija organizacija prema veličini utvrđena je Zakonom o računovodstvu koji koristi 3 kriterija: (i) ukupnu aktivu, (ii) ostvareni prihod i (iii) prosječan broj zaposlenika tijekom poslovne godine. Prema posljednjem kriteriju, male organizacije imaju do 49 zaposlenika, organizacije srednje veličine od 50 do 249 zaposlenika, a velike organizacije su one s preko 250 zaposlenika (Narodne novine, 109/07). Dodatno postoje mikro organizacije s do 9 zaposlenika te jako velike organizacije, koje broje

1000 i više zaposlenika. U njima dolaze do posebnog izražaja organizacijska pitanja i problematika dizajniranja organizacijskih rješenja, a nerijetko se u njima formiraju i posebne stručne službe za organizaciju (Hernaus, i Aleksić, 2016:18).

### **3.2.1.5 Životni ciklus organizacije**

Isto kao i ljudi, organizacije prolaze kroz različite faze koje čine životni ciklus organizacije. Razlika je u tome što organizacije ne umiru ako su dobro vođene, tj. ako se njima dobro upravlja. Razlog ne opstanka organizacije je nedostatak znanja i iskustva, nemogućnost suočavanja s nekim od izazova konkurencije i tome slično. Ako u organizaciji postoji sposoban i kvalitetan menadžment, organizacije mogu nadživjeti svoje osnivače i živjeti vječno. Ključni zadatak menadžmenta u svakom razdoblju životnog ciklusa, kao i u slučajevima kriza, jest prilagođavanje postojećeg ili stvaranje novog organizacijskog rješenja koje će postati osnova za kvalitetno upravljanje organizacijom. Bitno je prepoznati da organizacije ne moraju nužno ići u sljedeću fazu životnog ciklusa već se mogu zadržati i u trenutnoj fazi. Uslijed nastanka krize, moguć je i povratak u prethodnu fazu, ukoliko ona nudi prikladno organizacijsko rješenje. Također, treba naglasiti da je svaka sljedeća faza rezultat prethodne faze i pokretač iduće faze, međutim, faze nisu jasno definirane i odijeljene jer trag jedne faze ostaje i prilikom provođenja promjena i uvođenja novih pristupa (Hernaus, i Aleksić, 2016:26).

Najpoznatiji model životnog ciklusa organizacije sastoji se od faza prikazanih na slici 6:

1. poduzetnička faza ili faza izgradnje,
2. faza rasta ili faza kolektivnog duha,
3. faza formalizacije ili faza diferencijacije,
4. faza elaboracije ili faza konsolidacije ili faza usavršavanja (Sikavica i Novak 1999:93).

U poduzetničkoj fazi osniva se organizacija koja je usmjerena na proizvodnju jednog proizvoda ili usluge s osnovnim ciljem da opstane na tržištu. Struktura organizacije je neformalna i nebirokratska. Jako važnu ulogu u ovoj fazi ima poduzetnik/vlasnik, koji osobno ostvaruje kontrolu poslovanja. U slučaju progresivnog rasta organizacije, poduzetnik se nalazi pred prvim ozbiljnijim problemima, a to je problem vođenja (kriza vođenja). Zato je potrebno vođenje organizacije prepustitiiskusnom i sposobnom menadžmentu.

U fazi rasta organizacije uvodi se detaljna podjela rada te se formiraju organizacijske jedinice i radna mjesta. Stvara se organizacijska klima i kolektivni duh među zaposlenicima posvećenim organizaciji. Problemi koji se javljaju u ovoj fazi životnog vijeka organizacije vezani su za menadžere više razine koji nisu spremni rasporediti poslove i odgovornosti na niže razine u organizaciji (kriza delegiranja). Istovremeno niže razine menadžmenta teže većoj samostalnosti te smatraju da su sputane vođenjem poslova s vrha organizacije (kriza autonomije). Kako bi organizacija prešla u sljedeću fazu potrebno je pronaći adekvatnu koordinaciju i uspostaviti kontrole u svim odjelima, ali bez izravnog utjecaja vrhovnog menadžmenta.



**Slika 6 Faze razvoja organizacije prema R. E. Quinnu, K. Cameronu i L. E. Greineru**

Izvor: Hadrović Zekić, B., Lukić, K. (2015.), Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća: Beograd: *International Scientific Conference FINIZ*, str.131

U fazi formalizacije uspostavljaju se pravila, procedure i sustavi kontrole u organizaciju. Tako se organizacija sve više birokratizira te se komunikacija odvija kroz formalne kanale. Vrhovni menadžment je usredotočen na strateška pitanja i planiranje, a operativni poslovi predani su menadžmentu srednje razine. Osnaživanjem menadžera na srednjim razinama dolazi do stvaranja „vlastitih utvrda“ što dovodi do krize kontrole, čije se rješenje nalazi u primjeni različitih mehanizama koordinacije.

U četvrtoj fazi organizacija doseže svoj maksimum. Faza usavršavanja predstavlja fazu zrelosti organizacije u kojoj dolazi do povećane složenosti organizacije i izražene birokracije. Operativne odluke i dalje se donose decentralizirano, dok se određeni tehnički i potporni poslovi centraliziraju kroz zajedničke korporativne funkcije. Međutim, s vremenom razvijeni administrativni sustavi i pripadajuće aktivnosti počinju prelaziti svoju korisnost. Javlja se kriza birokracije, zbog snažnog birokratskog sustava koji je nastao. Procedure preuzimaju prednost nad rješavanjem problema i inovacije su sve rjeđe. Organizacija postaje prevelika i previše složena kako bi se njome upravljalo kroz formalne sustave (Hernaus, i Aleksić, 2016:28). Jedna od opcija u ovoj fazi jest i smanjenje proizvodnje te zadržavanje na onim proizvodima koji daju najbolje rezultate za organizaciju te ponovno stavljanje naglaska na inoviranje. Ta potreba za revitalizacijom organizacije javlja se svakih 15-20 godina i obično podrazumijeva promjenu vodstva, tj. vrhovnog menadžmenta. Organizacije koje se ne uspiju revitalizirati obično propadaju.

### **3.2.1.6 Ljudski potencijali**

S obzirom da su nosioci znanja i inovacija, ljudi se često smatraju resursima ili potencijalima od posebne važnosti za organizaciju. Ukoliko su kreativni i motivirani te ako posjeduju potrebna i specifična znanja, vještine i sposobnosti, ljudski potencijali često mogu predstavljati i izvor konkurentne prednosti. Ljudi, odnosno zaposleni u organizaciji, kao njezin važan unutarnji čimbenik, snažno utječu ne samo na poslovni rezultat, nego i na oblikovanje organizacijske strukture. Oni uvjetuju, ali i omogućavaju određena organizacijska rješenja. Konkretna organizacijska struktura bit će uspješna i omogućit će postizanje ciljeva i implementaciju strategije tek ukoliko „odgovarajući“ zaposlenici budu pravilno raspoređeni i dobro povezani unutar organizacije.

Ljudi mogu na više načina utjecati na organizaciju, i to:

1. sastavom radne snage,
2. svojim znanjima i sposobnostima,
3. sustavom i stilom upravljanja,
4. vrijednosnim stavovima i osobnim potrebama,
5. načinom organizacije radnih mjesta,
6. oblikovanjem neformalne organizacije te
7. provođenjem ili neprovođenjem organizacije (Sikavica, 2011:266).

Tome treba pridodati i broj radne snage, koji je već ranije spomenut kao ključan kriterij određivanja veličine organizacije.

### **3.2.1.7 Proizvodi**

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža također su važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda, odnosno usluga, uvelike ovisi izbor organizacijske strukture, kao i pojedinih njezinih elemenata. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni. Postoje različite vrste proizvoda, različite namjene i usluge koje pruža neki proizvod. Svi proizvodi se proizvode na određeni način uz što je prisutna i određena tehnologija. Stoga je velika povezanost između proizvoda i tehnologije (Sikavica, 2011:270).

### **3.2.1.8 Lokacija**

Lokacija poduzeća je relativno stabilan unutarnji čimbenik, za razliku od prethodno navedenih činitelja. Svi čimbenici organizacije se mogu mijenjati, no s lokacijom je to rjeđe. Točan, odnosno pogrešan izbor lokacije utječe na oblikovanje organizacijske strukture. Vrlo je važna dobro izabrana lokacija organizacije te pravilan razmještaj organizacijskih jedinica. Lokacija bi trebala biti što atraktivnija, što bliže velikih središta te imati dobro povezane organizacijske jedinice. Lokacija organizacije, bilo da je dobra ili loša, bitno utječe na smanjenje ili povećanje troškova te brojne prilagodbe u organizaciji. Isto tako, na organizaciju utječu i lokacije njenih

kupaca i dobavljača, čija udaljenost ili blizina mogu bitno utjecati na promjene u organizaciji (Sikavica, 2011:274).

### **3.2.2 Vanjski čimbenici organizacije**

Vanjski čimbenici organizacije nazivaju se još i čimbenici okoline, a za razliku od unutarnjih čimbenika na njih organizacija može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Kako je sve ono što je izvan organizacije okolina organizacije, može se zaključiti da je u današnjem globaliziranom svijetu okolina svake organizacije beskonačna. Budući da je okolina sve ono što je izvan organizacije, ona može biti bliža i udaljenija. Postoje tri razine okoline a to su: međuorganizacijska mreža, opća okolina te globalna, odnosno međunarodna okolina. Međuorganizacijska mreža je najbliža okolina organizacije, a čine je sve one organizacije u okolini s kojima određena organizacija najintenzivnije poslovno surađuje. Opća okolina u odnosu na međuorganizacijsku mrežu, udaljenija je je okoline organizacije.

Uglavnom svi autori koji su istraživali utjecaj okoline na organizaciju, neovisno o tome što među njima postoje određene razlike u pogledu broja čimbenika okoline, slažu se u tome da postoje čimbenici okoline koji neizravno utječu na organizaciju, kao i oni drugi koji izravno djeluju na organizaciju. Najutjecajniji čimbenici su čimbenici opće okoline organizacije ili neizravni čimbenici, dok su najvažniji čimbenici izravne ili neposredne okoline organizacije (Sikavica, 2011:283).

#### **3.2.2.1 Neizravni vanjski čimbenici**

Čimbenici opće okoline organizacije ili neizravni čimbenici su:

1. ekonomska okolina,
2. tehnološka okolina,
3. društvena okolina,
4. demografska okolina,
5. politička okolina,
6. pravna okolina,
7. kulturna okolina,
8. međunarodna okolina.

Ekonomska okolina – organizacije trebaju dobro poznavati ekonomske pokazatelje u okolini u kojoj posluju, na temelju kojih organizacije postižu svoj rast i razvoj. U situacijama kada organizacije dobro poznaju ekonomske trendove i predviđaju njena kretanja, lakše definiraju svoju viziju i misiju, te ciljeve koji se žele ostvariti. Također, organizacije trebaju poznavati ekonomsku okolinu zbog svoje sigurnosti i stabilnosti, jer upravo stabilnost i sigurnost okoline određuju stabilnost i sigurnost organizacije.



Tehnološka okolina – jedan od čimbenika koji zahtijevaju brzu prilagodbu organizacije ukoliko žele opstati na tržištu. Organizacije trebaju pratiti svu novu tehnologiju i njezin razvoj, osobito high-tech industriju, kako bi bile uspješne u svom poslovanju.

Društvena okolina – čimbenik koji se odnosi na sustav vrijednosti koje donosi određena skupina ili društvo. Pod tim vrijednostima podrazumijevaju se stavovi i želje ljudi, njihova očekivanja, stupanj obrazovanja te njihovi običaji i vjerovanja. Prevladavajuće vrijednosti u okolini organizacije uvelike sudjeluju u utvrđivanju vrijednosti i ponašanja ljudi u organizaciji.

Demografska okolina – riječ je o vrlo važnom čimbeniku prema kojemu menadžeri organizacije trebaju prilagođavati svoj stil upravljanja i vođenja organizacijom. To se prvenstveno odnosi na činjenicu da demografska okolina nudi potencijalne zaposlenike s jedne strane, te s druge strane nudi potencijalne kupce. Također, organizacija treba pratiti demografske pokazatelje kako bi svoje strategije i ciljeve prilagođavali demografskim trendovima.

Politička okolina – ovaj čimbenik organizacije odnosi se na vlast u državi, odnosno da li je riječ o demokraciji u državi, diktaturi ili monarhiji. Svaki od političkih sustava ima svoja obilježja i specifičnosti prema kojima se odvija poslovanje organizacije. Pri tom se prvenstveno misli na slobodu poslovanja organizacije i njenu kontrolu.

Pravna okolina – odnosi se na sve zakone, propise, pravilnike i ostale zakonske i podzakonske akte koji određuju i upravljaju poslovanjima svih organizacija u državi. Sve organizacije dužne su poštovati zakonodavni sustav zemlje te prema njemu voditi svoje poslovanje. Bitno je istaknuti da je za organizaciju jako važno da se pravni sustav zemlje što rjeđe mijenja kako bi se povećala dugoročna ulaganja i time utjecalo na sigurnost poslovanja, ali i stabilnost pravne okoline.

Kulturna okolina – svaka organizacija, osim svoje organizacijske kulture, treba poštovati kulturu u okolini u kojoj posluje. To se odnosi na poštivanje sustava vrijednosti, etike, uvjerenja, osobnosti i životnih stilova koji prevladavaju u okolini u kojoj organizacije posluje.

Međunarodna okolina – riječ je o čimbeniku koji vrijedi za one organizacije koje svoje poslovanje obavljaju izvan matične države. U ovim situacijama organizacije trebaju poznavati međunarodnu okolinu, odnosno opće i specifične okoline zemlje u kojoj posluju, što znači da organizacija treba poznavati ekonomske, tehnološke, demografske i kulturne specifičnosti, kao i kupce, vladu, konkurenciju i dobavljače u zemlji u kojoj vodi svoje poslovanje.

### **3.2.2.2 Izravni vanjski čimbenici**

Čimbenici neposredne okoline organizacije ili izravni čimbenici su:

1. integracijski procesi,
2. kupci,
3. konkurencija,
4. dobavljači,

## 5. tržište rada.

Integracijski procesi – jedan od vanjskih čimbenika organizacije na koji pojedina organizacija može donekle utjecati ako je i ona sama jedan od subjekata koji se integrira s drugim organizacijama, bilo da im se pripaja ili se spaja. U situacijama kada integracijski procesi izazivaju promjene u organizacijama koje nisu dio integracije, organizacije se trebaju prilagođavati te uvoditi potrebne promjene kako bi poslovanje održale na visokom nivou.

Kupci – jedan od najznačajnijih vanjskih čimbenika koji utječu na samu strukturu organizacije. Kupci su razlog postojanja svake organizacije s obzirom da je cilj svake organizacije zadovoljiti potrebe i želje tih kupaca. Prema tome, organizacija će se kontinuirano prilagođavati interesima i željama kupaca, što pruža organizaciji sigurnu budućnost. U protivnom, kada organizacija ne razumije i ne uvodi potrebne promjene uvjetovane zahtjevima kupaca, sigurnost organizacije u budućnosti je uvelike upitna.

Konkurencija – riječ je vanjskom čimbeniku organizacije nad kojim ne postoji nijedan oblik kontrole. Konkurencija je čimbenik koji se javlja iznenada i kojeg treba poštivati, a svoje poslovanje prilagođavati uvjetima konkurencije. Ovdje je bitna sposobnost menadžmenta da adekvatno odgovori na izazove konkurencije te pronade najbolju strategiju organizacije.

Dobavljači – čimbenik organizacije koji osigurava poduzećima sve ono što je potrebno za poslovanje, odnosno za proizvodnju proizvoda ili usluge koje nudi poduzeće. Bitno je istaknuti da će organizacija imati znatno niže troškove sa onim jednim, glavnim dobavljačem, koji osigurava najbolje uvjete organizaciji.

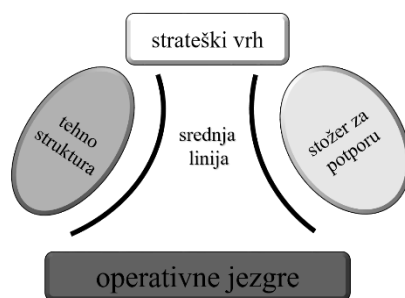
Tržište rada – riječ je vanjskom čimbeniku organizacije koji se odnosi na ljude u vanjskoj okolini, a koji predstavljaju potencijalne zaposlenike organizacije. Tržište rada vrlo je važan vanjski čimbenik s obzirom da poslovna uspješnost svake organizacije prvenstveno ovisi o ljudima, odnosno o njihovoj sposobnosti i znanju.

### 3.3 Elementi organizacijske strukture

Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture poduzeća proizlaze i različiti elementi koji čine tu strukturu.

Prema H. Mintzbergu organizacijska struktura poduzeća ima sljedeće elemente prikazane na slici 7 :

- a) operativna jezgra – svi izvršni radnici,
- b) strateški vrh – vrhovno rukovodstvo ili top menadžment,
- c) srednja linija – menadžment srednje razine,
- d) tehnostruktura – stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- e) stožer za potporu – pomaže linijskom menadžmentu.



**Slika 7 Organizacijska struktura organizacije prema H. Mintzbergu**

Izvor: Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator, str.143

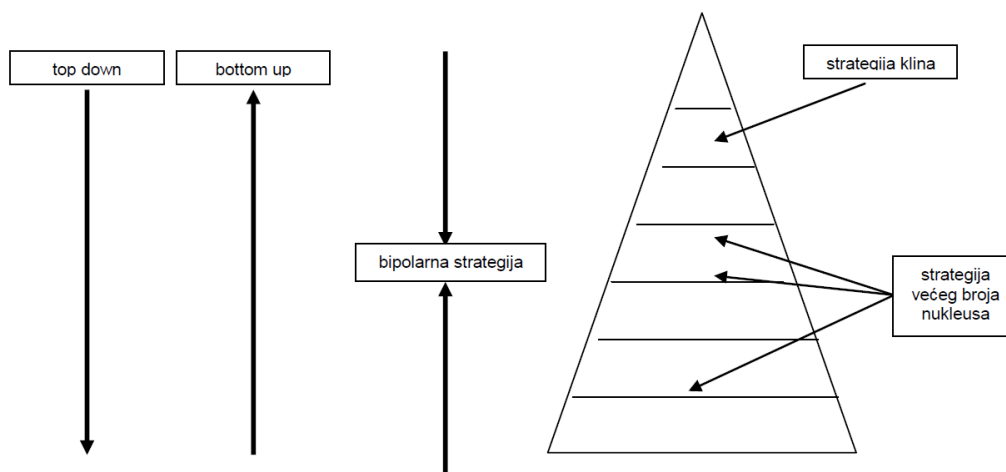
Na temelju svega o elementima organizacijske strukture organizacije može se zaključiti da organizacijsku strukturu poduzeća, s nešto izmijenjenim nazivima, čine sljedeći elementi:

- a) organizacija materijalnih čimbenika, kao element organizacijske strukture, obuhvaća organizaciju materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara),
- b) organizaciju ljudskih čimbenika: obuhvaća sve probleme vezne za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini,
- c) raščlanjivanje zadataka: obuhvaća podjelu ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke,
- d) organizacija upravljanja i menadžmenta: obuhvaća problematiku organizacije upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa,
- e) organizacija vremenskog redoslijeda poslova: obuhvaća istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i poslovanja (Sikavica i Novak, 1999:143-146).

### 3.4 Izgradnja organizacijske strukture

Odabir i oblikovanje adekvatne organizacijske strukture predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u organizaciji. Treba napomenuti da ne postoji niti jedan univerzalan oblik organizacijske strukture koji bi se mogao primijeniti u svim situacijama. Prema tome, organizacijsku strukturu potrebno je individualno prilagoditi situaciji. Postoji nekoliko temeljnih pristupa oblikovanja organizacijske strukture prikazanih na slici 8:

1. top - down („odozgo prema dolje“) – najprije se definiraju glavne menadžerske jedinice, a kasnije operativni zadaci,
2. bottom - up („odozdo prema gore“) – prvo se definiraju zadaci na najnižim razinama, pa tek nakon toga, postepeno se ide prema višim menadžerskim funkcijama,
3. bipolarna strategija - kombinirana strategija prethodna dva pristupa,
4. strategija klina – promjene u organizaciji započinju sa srednjih razina menadžmenta,
5. strategija većeg broja nukleusa – organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća (Sikavica, 2011:344).



**Slika 8** Mogući pristupi oblikovanju organizacije

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str.344

## 4. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Za nijedan način organiziranja se ne može reci da je najbolji nego ovise o raznim čimbenicima u određenoj situaciji, kao primjerice vrsta posla koja se treba obaviti, način na koji se mora obaviti, vrste uključenih ljudi i sl.

Primjena principa oblikovanja organizacijskih jedinica omogućuje formiranje različitih oblika koji se mogu svrstati u dvije temeljne grupe:

1. jednodimenzijske i
2. multidimenzijske oblike formiranja organizacijskih jedinica.

Jednodimenzijske oblike formiranja organizacijskih jedinica karakterizira istovremena primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini (npr. prema izvođenju ili prema objektu). Multidimenzijske oblike formiranja organizacijskih jedinica karakterizira istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini (npr. prema izvođenju i prema objektu). Ovi oblici se međusobno bitno razlikuju s obzirom na raspored pojedinačnih zadataka i resursa za njihovo izvršenje. Dok su jednodimenzijski oblici početni oblici za svako poduzeće, dotle su multidimenzijski oblici izraz evolucije poduzeća. Stoga je odluka o izboru ovih oblika (tijekom evolucije poduzeća) ključna, s obzirom da pogrešan izbor oblika ili pak zakašnjenje u izboru pravog oblika može imati veoma teške posljedice za poduzeće.

Nadalje, sve organizacijske strukture moguće je podijeliti na dvije temeljne vrste:

1. tradicionalne, klasične, birokratske ili mehanističke strukture,
2. organske, adaptivne ili prilagodljive strukture.

Svaka od tih organizacijskih struktura ima veći broj različitih oblika organizacijskih struktura, a sve one imaju određene prednosti i nedostatke.

### 4.1 Klasične organizacijske strukture

Klasične organizacijske strukture, još se nazivaju i birokratskim ili mehanističkim organizacijskim strukturama, predstavljaju tradicionalne organizacijske strukture, čiji oblici i danas prevladavaju. One također predstavljaju okvir u koji se adaptiraju organske strukture, zbog čega ih je vrlo važno dobro razumjeti. Tu strukturu obilježava specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti. Uvelike su složene i formalizirane sa strogim pravilima i procedurama koje se trebaju poštivati te su naglašeno centralizirane organizacije. Postoji nekoliko klasičnih organizacijskih struktura, od kojih su najpoznatije:

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Hibridna organizacijska struktura

#### 4. Mješovita organizacijska struktura

##### 4.1.1 Funkcijska organizacijska struktura

Riječ je o organizacijskoj strukturi u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama (Sikavica, 2011:380). Ova organizacijska struktura jest najstariji način strukturiranja organizacije te je ujedno i najrasprostranjenija organizacijska struktura u praksi. Kao glavne prednosti ovog oblika organizacijske strukture ističu se:

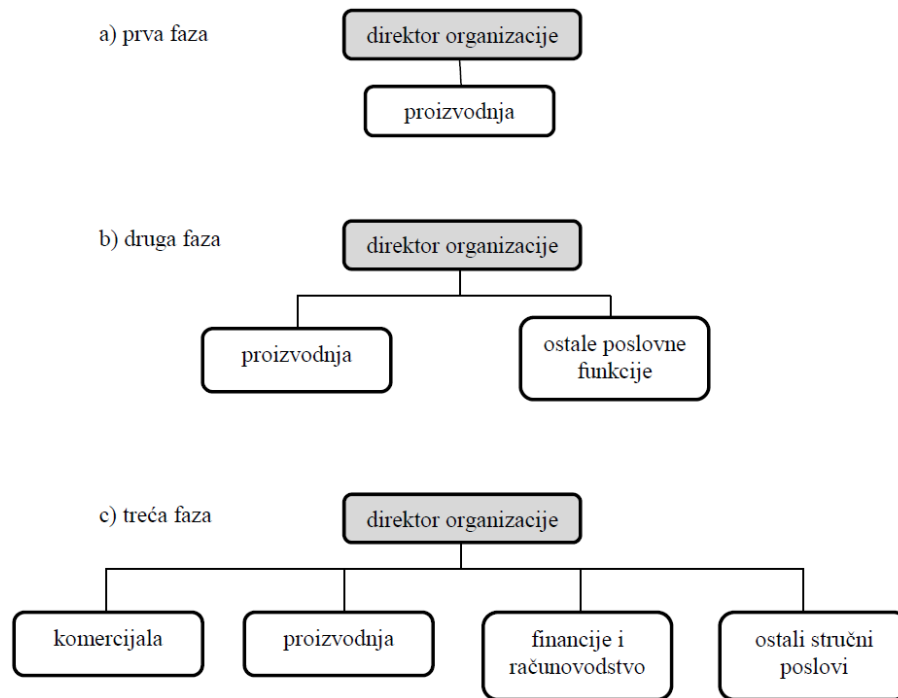
- visok stupanj specijalizacije i podjele rada,
- stručno vođenje i koordinacija poslova istih funkcija,
- logična povezanost poslovnih funkcija,
- isticanje značenja i važnosti glavnih funkcija,
- poštovanje načela specijalizacije po funkcijama,
- olakšana obuka i osposobljavanje menadžera,
- osiguranje čvrste kontrole,
- racionalna upotreba resursa, niži režijski troškovi,
- fleksibilnost oblikovanja strukture

Nedostatci funkcijske organizacijske strukture:

- sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini,
- rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije,
- odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera,
- sporo i neprimjereno odlučivanje, nedostatak inovacija,
- razvučenost linije koordinacije i komunikacije, isticanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva organizacije kao cjeline,
- odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za konačan poslovni rezultat organizacije kao cjeline
- ograničavanje razvitka menadžera za preuzimanje funkcija u menadžmentu najviše razine (Sikavica, 2011:384).

Razlikuju se tri različite funkcijske organizacijske strukture, a to su:

1. početni oblik funkcijske organizacijske strukture,
2. standardni oblik funkcijske organizacijske strukture,
3. razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture.

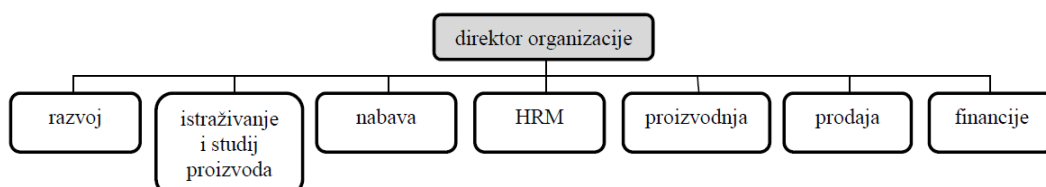


**Slika 9 Početni oblik funkcijske organizacijske strukture**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str.382.

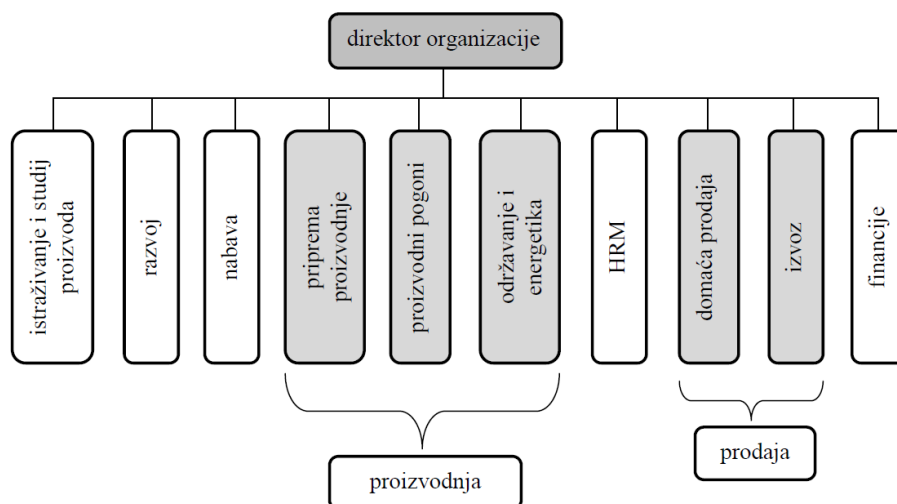
Početni oblik funkcijske organizacijske strukture, prikazan na slici 9, jest oblik strukture u kojem je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura manji od broja poslovnih funkcija u toj organizaciji (a to je 7). Nakon rasta i razvoja organizacije, vlasnik (direktor) najčešće dio poslova prepisuje menadžeru te se formira se nova organizacijska jedinica koja se odnosi na ostale poslovne funkcije (slika 9b). U situaciji kada poslovanje organizacije preraste navedeni oblik organizacije, poduzeće formira veći broj funkcijskih organizacijskih jedinica (slika 9c).

Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture, prikazan na slici 10, podrazumijeva da broj stvorenih funkcijskih organizacijskih jedinica odgovara broju poslovnih funkcija u određenog organizaciji. Treba napomenuti da svaka poslovna funkcija, odnosno organizacijska jedinica, treba biti ravnopravna sa svim ostalim organizacijskim jedinicama. Ovaj oblik organizacijske strukture je najmanje korišten jer je vrlo rijetko broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura jednak broju poslovnih funkcija u nekoj organizaciji.



**Slika 10 Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str.383.



**Slika 11 Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str.384.

Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture jest oblik strukture u kojem je broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih struktura veći od broja poslovnih funkcija u toj organizaciji. Kao što se vidi na slici 11 ovaj oblik funkcijske organizacijske strukture pogodan je za veća poduzeća gdje stara organizacija postaje pretijesna te postaje smetnja ili kočnica za organizacije koje sve više rastu. Stoga se ovaj oblik organizacijske strukture najčešće koristi u većim organizacijama koje proizvode jedan proizvod, ili nekoliko sličnih proizvoda. Važno je istaknuti da se razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture smatra zrelim oblikom organizacijske strukture koja je spremna na prelazak divizijske organizacijske strukture.

#### 4.1.2 Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije<sup>2</sup> proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određen kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije (Sikavica, 2011:387).

U njoj se podjela rada vrši na divizije: podjela prema proizvodu, podjela prema teritoriju i podjela prema klijentima. Prema tome razlikuju se tri vrste divizijskih organizacijskih struktura: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima (klijentima). Divizijska organizacijska struktura primjenjuje se u velikim organizacijama. Ta struktura također ima prednosti i nedostatke. Prednosti divizijske organizacije:

- veće organizacijske jedinice od funkcijskih organizacijskih jedinica,
- oblik decentralizacije organizacije,
- federalno decentralizirane jedinice,

<sup>2</sup> Diverzifikacija (engl. diversification) je upotpunjavanje ili proširivanje proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda i usluga koji se razlikuju od dosadašnjih.



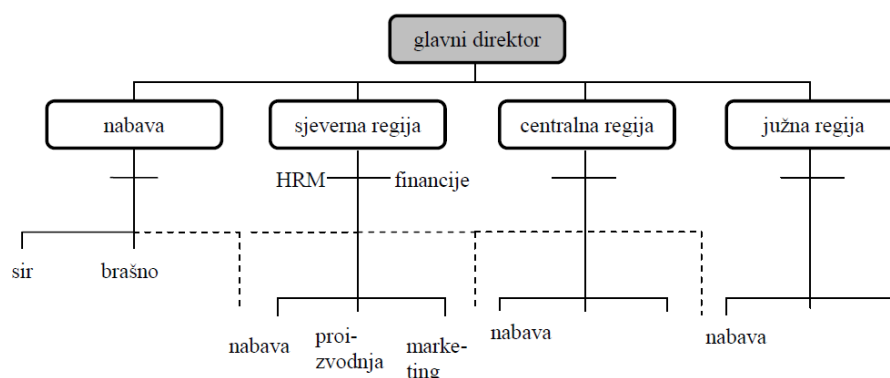
- omogućuju razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top menadžmenta,
- decentralizacija odgovornosti s razine organizacije na niže razine,
- lako prilagođavanje i brza reakcija na promjene u okolini,
- usredotočenost na proizvode, regije ili klijente,
- usredotočenost na rezultat divizije,
- osiguranje izvrsne koordinacije između funkcijskih odjela unutar divizije.

Nedostatci divizijske organizacije:

- paralelno obavljanje poslova istih poslovnih funkcija po svim divizijama,
- jačanje dijelova na uštrb cjeline,
- potreba za većim brojem osoblja s kvalifikacijama menadžera,
- otežana kontrola s vrha organizacije,
- onemogućuje ostvarivanje ekonomije veličine s funkcijskim organizacijskim jedinicama,
- otežava dublju specijalizaciju i korištenje vještinama zaposlenih.

#### 4.1.3 Hibridna i mješovita organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura predstavlja takav oblik organizacijske strukture u kojoj se na istoj razini formiraju i kombiniraju i funkcijske i divizijske komponente. Na slici 12 prikazan je oblik hibridne organizacijske strukture koji karakterizira kombiniranje dva različita načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka koji se obavljaju na istoj organizacijskoj jedinici te se formiraju i niže organizacijske jedinice. Glavno mjesto zauzimaju divizijske organizacijske jedinice, kojima se mogu dodati funkcijske jedinice te su stoga sve poslovne funkcije vezane za sam proizvodni proces, za tržišta na kojima organizacija posluje i za sve kategorije kupaca, smještene u divizijskim organizacijskim jedinicama.

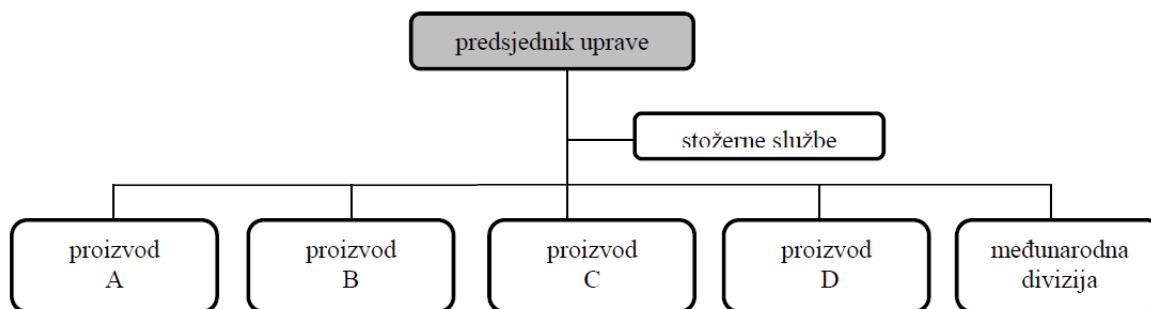


**Slika 12 Hibridna organizacijska struktura**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 400.

Mješovita organizacijska struktura predstavlja takav oblik organizacijske strukture u kojoj se na istoj razini kombiniraju dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica. U primjeru na slici 13 mješovita organizacijska struktura sastoji se od četiri proizvodne divizije te jedne geografske ili teritorijalne divizije. U mnogim velikim organizacijama prisutne su različite vrste

organizacijskih struktura pa se mješovite organizacijske strukture još nazivaju i konglomeratskim organizacijama.



**Slika 13 Mješovita organizacijska struktura**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str.407.

Karakteristika ovakvog oblika organizacijske strukture jest da na pojedinim razinama organizacije dominira samo jedna vrsta organizacijske strukture, dok na drugim razinama, u pravilu, dominira neka druga vrsta organizacijske strukture.

## 4.2 Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture pojavile su se šezdesetih godina prošloga stoljeća. Još otada poznate su pod nazivom adaptivne organizacijske strukture, budući da se mogu brzo prilagoditi promjenama iz okoline. Ovakav oblik organizacijskih struktura karakterizira izrazita decentraliziranost, slaba formaliziranost te jednostavnija komunikacija unutar poslovne organizacije i niska složenost organizacije. Na pojavu organskih organizacijskih struktura veliki utjecaj imala je globalizacija, ali i brzi tehnološki napredak. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo (Sikavica, 2011: 420).

Najpoznatije organske organizacijske strukture su:

1. Projektna organizacijska struktura,
2. Matrična organizacijska struktura,
3. Procesna organizacijska struktura.

### 4.2.1 Projektna organizacijska struktura

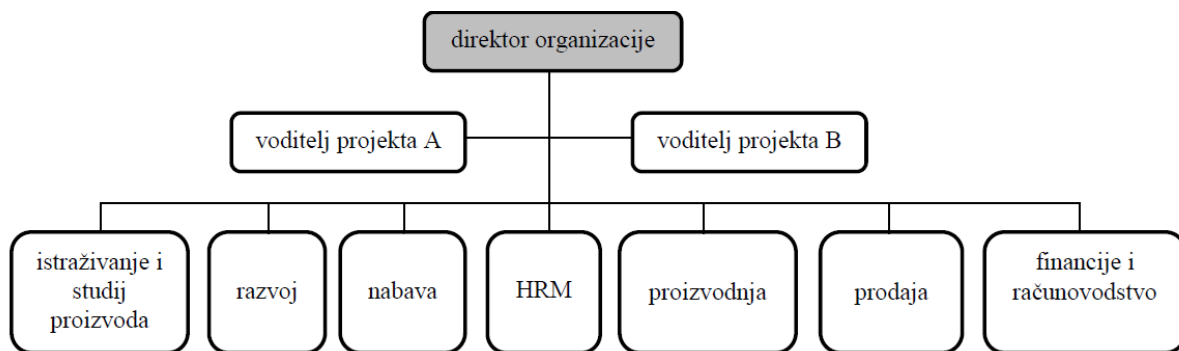
Projektna organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture poduzeća koja se uspostavlja za realizaciju konkretnog zadatka, odnosno projekta. Ova organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku formu i to takvu koja se uspostavlja za realizaciju nekog određenog zadatka, odnosno projekta. Ovdje se radi o privremenoj organizacijskoj formi koja predstavlja fleksibilnu organizaciju. Naime, jednom kada se projekt završi, projektni tim se raspušta. Ovakav oblik organizacijske strukture može biti stalan i nestalan. Kada je projektna

organizacijska struktura stalna, tada se obično radi o projektima koji se ponavljaju, a kada je nestalna, tada je riječ o projektima koji se ne ponavljaju.

Karakteristični oblici projektne organizacije jesu:

1. individualna projektna organizacija,
2. čista projektna organizacija,
3. matrična organizacija.

Kada je riječ o individualnoj projektnoj organizacijskoj strukturi, tada je projektni menadžer izravno odgovoran direktoru poslovne organizacije no ne posjeduje radni tim koji bi pridonio ostvarenju projekta, već se svi poslovi vezani za projekt realiziraju u funkcijama pojedine organizacijske jedinice. Projektni menadžer je u ovom slučaju osoba koja koordinira rad projekta, dok pojedine organizacijske jedinice izvršavaju zadane odnosno definirane poslove (slika 14). Ovaj model projektne organizacijske strukture u pravilu se koristi za manje projekte, koji nisu složeni niti previše kompleksni te se primjenjuje u onim organizacijama koje nemaju stalnu projektnu organizaciju.



**Slika 14 Model individualne projektne organizacije**

Izvor: Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 426.

Za razliku od toga, u čistoj projektnoj organizacijskoj strukturi članovi projektnog tima u potpunosti napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice te formiraju jednu skupinu ili tim koje vodi određeni menadžer projekta. Bitno je naglasiti da je riječ o privremenom napuštanju stalnog radnog mjesta, jer se zaposleni, nakon realizacije projekta vraćaju na svoja stara radna mjesta.

Osnovne prednosti projektne organizacijske strukture su značajnija ovlast i kontrola projektnog menadžera, brži proces odlučivanja, kvalitetniji kontakt s potrošačima, jasnija podjela odgovornosti i sl., dok su glavni nedostaci ovog oblika organizacijske strukture visoki trošak administracije, veći stupanj rizika sukoba i sl.

#### 4.2.2 Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura predstavlja oblik organizacijske strukture temeljem kojega se nastoji minimizirati nedostake, a maksimizirati prednosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Ovaj oblik organizacijske strukture podrazumijeva dvodimenzionalnost, stoga se na

jednoj strani nalazi neka primarne organizacijska struktura (npr. funkcija), dok se s druge strane nalazi projektna organizacijska struktura. Ta je struktura prikladna za organizacije koje istovremeno rade na više projekata.

Glavne prednosti matrične organizacijske strukture su adekvatnija upotreba resursa, fleksibilnost i brža prilagodba promjenama u okolini, prevladaju specijalistička znanja i vještine, pogodne za organizacije srednje veličine i s velikim brojem proizvoda i sl., dok su osnovni nedostaci ove organizacijske strukture složenost dviju dimenzija, mogući sukobi, borba za moć, transakcijski troškovi i sl.

### **4.2.3 Procesna organizacijska struktura**

Procesna organizacijska struktura predstavlja vrstu horizontalne organizacije, a povezana je s funkcijskom organizacijskom strukturom. Unutar funkcijske organizacijske strukture procesna organizacijska struktura formira procesne timove. Ovakav oblik organizacijske strukture temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa, i to kao kriteriju za uspostavu organizacijskih jedinica ili procesnih timova. U osnovi je procesne organizacijske strukture procesna orijentacija koja okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove, a koji obavljaju određene zadatke u konkretnom poslovnom ili radnom procesu.

Osnovne prednosti procesne organizacije su fleksibilnost i brza prilagodljivost na promjene u okolini, cilj je pružanje vrijednosti za potrošače, baziranost na timski rad i sl., dok su nedostaci ovog oblika organizacije prevelika potrošnja resursa, potreba za novim znanjima i vještinama, teško definirati glavne procese koji zahtijevaju mnogo vremena i sl.

## **5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB D.D.**

Kao i svako drugo poduzeće banka mora imati poslovnu organizaciju preko koje može upravljati poslovnim procesima. Bankarska djelatnost je prije svega uslužna djelatnost te posluje preko mreža podružnica, poslovnica, ispostava. Organizacija banke treba biti takva da se osigura jasna i jednostavna komunikacija unutar mreže te mreže s centralom banke. Isto tako organizacija banke mora omogućavati jasne kanale komunikacije i jasno definirane sustave naređivanja. Banka da bih zadržala postojeće klijente i proširila poslovanja na nove klijente treba imati jasno definiranu komunikaciju sa klijentima. Poslovanje banke treba imati potporu, kako u informatičkome, tako i u svoje administrativnome dijelu. Osim poslovnih uvjeta postoje i uvjeti regulatora koji često naređuje bankama pojedine elemente poslovne organizacije. Tako banka mora imati poslovnu jedinicu za procjenu rizika ili poslovnu jedinicu za internu reviziju.

Svi ovi uvjeti poslovanja postaju i uvjeti organizacije banke. Važnost organizacijske strukture banke očituje se i u potrebi uspostave jednostavnih i čistih unutrašnjih ekonomskih odnosa između pojedinih organizacijskih jedinica te mogućnosti mjerenja i uspoređivanja njihovih poslovnih rezultata, što je nužno za modeliranje centara odgovornosti. Izbor odgovarajućeg oblika organizacijske strukture važan je zato što pogreške u oblikovanju organizacijskih jedinica i njihovom povezivanju u organizacijsku strukturu mogu imati negativne posljedice na poslovanje banke, na odnose sa klijentima banke i na kraju na račun dobiti i gubitka banke. Banke obično imaju organizaciju koja označava grupu poslovanja, koja se tada dijeli na sektore, sektori se dijele na direkcije, urede ili odjele. Količina organizacijskih dijelova ovisi o veličini banke i potrebama koje banka ima u svome poslovanju.

Većina banaka organizirana je prema funkcionalnom načelu, tek s nekim naznakama divizijske forme. Ako govorimo o divizijskoj formi, tada govorimo o filijalama (poslovnicama) u mjestima izvan sjedišta banke. Poslovnice banke obično imaju jasno definirana pravila ponašanja sa malom autonomijom u procesu odlučivanja. Funkcionalnu organizacijsku formu, koja je zasnovana na istovrsnosti poslova i zadataka u pojedinoj organizacijskoj jedinici najčešće obilježava donošenje odluka na vrhu organizacijsko – upravljačke strukture, a poslovni rezultat iskazuje se jedinstveno. Funkcionalna organizacijska forma smatra se najučinkovitijim oblikom organizacije za tvrtke s manje raznovrsnim proizvodnim programom, usmjerene na jedno područje plasmana. U banci s čistom funkcionalnom organizacijskom strukturom koja ima više različitih sektora te više filijala (poslovnica), upravljanje je komplicirano i otežano. Ovo samo po sebi uključuje naznake neučinkovitosti što u tržišnoj utakmici lako može rezultirati slabijim poslovnim uspjehom.

U divizijskoj organizacijskoj formi prava i odgovornost mogu se delegirati na nižu upravljačku razinu, npr. filijale i poslovnice. Pritom je važno da se u takvoj organizacijskoj jedinici nađu svi poslovi potrebni za njeno funkcioniranje. Potreba za divizijama unutar bankarske strukture primarno odražava strukturu ekonomije, ali i banke. Banke mogu imati podjele na korporativno poslovanje i poslovanje s građanima. Na ovaj način podjela poslovanja je vezana za objekt poslovanja, odnosno usmjerenje banke na poslovanje s građanima i poduzećima. Banka također

može imati objedinjeno poslovanje s građanima i poduzećima u svakoj diviziji, ali onda podijeljene divizije po geografskim jedinicama poslovanja ili nekoj sličnoj podjeli. Obje vrsta podjela su važne i banka se treba odlučiti na odabir podjele koja odgovara strategiji banke.

U Hrvatskoj kao maloj zemlji podjele su obično po objektu poslovanja, na poslovanje s građanima i poduzećima. Ovakva podjela je onda prenesena i na manje poslovne jedinice kao što su podružnice i poslovnice, tako da i unutar tih jedinica postoje dijelovi koji se bave poslovanjem s poduzećima i koji se bave poslovanjem s građanima.

Za banke je problematično je organiziranje filijala (poslovnica) tako da one mogu zadovoljiti potrebe organizacijske zaokruženosti za sve klijente na svakome mjestu. Još je teže ako je organizirana na bazi proizvoda čime se nepotrebno komplicira praćenje njenih rezultata, kao i njihovo izvršenje. Stoga je zbog specifičnosti bankarstva i novčanog obilježja većine bankovnih poslova poželjno omogućiti svakoj filijali (poslovnici) da ima svoje prihode i rashode. Podjela prihoda i rashoda prema zajedničkome nazivniku provodi se preko mehanizma transfernih cijena. Na ovaj način banka može utvrditi stvarnu profitabilnost pojedine regije ili poslovne jedinice. Podjela na poslovnice također znači da je banka u stanju dati poslovnicama određenu dozu autonomije. Ovo je izrazito delikatno pitanje za organizaciju banke. Ukoliko je razina autonomije pre velika poslovnice mogu svojim poslovanjem narušiti ukupno poslovanje. Ukoliko je razina autonomije mala, problem nastaje u komunikaciji i brzini poslovanja što može narušiti odnos s klijentima.

Kod organizacije banke po geografskom načelu stvara se pogodna organizacijska struktura i pretpostavka za mogućnost primjene koncepta troškovnih i profitnih centara. Divizijska filijala (poslovnica) koja može svakovrsnom klijentu na području poslovanja prodati svaki proizvod/uslugu banke, imala bi potrebne preduvjete. Bitno je definirati i stvoriti odvojene dijelove banke koji mogu uspostaviti međusobne ekonomske odnose te čije je poslovne rezultate moguće relativno jednostavno i lako mjeriti i uspoređivati. Pritom postoje dvije mogućnosti rješenja za dislocirane jedinice u mjestu glavnog sjedišta banke: (i) može se organizirati po dijelovima grada u više univerzalnih poslovnica; (ii) može se organizirati prema pojedinoj vrsti klijentele. Mnoge banke unutar poslovnih prostora imaju posebne poslovne prostore za korporativne klijente, a posebne za građane. Ova fizička odvojenost odražava i poslovno razdvajanje. Kod postizanja većeg broja filijala (poslovnica) s primjerenim pravima i odgovornostima, banka bi mogla biti strukturirana i u multi divizijskim ili nekom drugom složenijem organizacijskom obliku. Bankari već godinama razvijaju različite organizacijske oblike radi ostvarivanja različitih uloga i pružanja usluga koje komitenti traže. Oblik organizacije slijedi funkciju, a banke su obično organizirane za izvršavanje namijenjenih uloga što je moguće učinkovitije (Gregurek, 2015:232-234).

U sljedećim potpoglavljima bit će prikazana organizacijska struktura Privredne banke Zagreb d.d. (dalje u tekstu PBZ ili Banka).

## 5.1 Opće informacije o PBZ d.d.

Privredna banka Zagreb d.d. u samom je vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine te je pravna slijednica Banke NRH osnovane 1962. U svim etapama svoje povijesti PBZ je bila nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje, te je postala sinonimom za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske. U prosincu 1999. godine uspješno je završena privatizacija PBZ d.d. Bivša Banca Commerciale Italiana (BCI) je kupnjom 66,3% dionica PBZ d.d. postala novi većinski dioničar, a Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka zadržala je udjel od 25% uz dvije dionice. BCI je postala dijelom grupacije Gruppo Intesa, vodeće talijanske financijske grupacije, koja se ubraja među deset najvećih europskih bankarskih grupa. PBZ tako je postala sastavnicom grupacije Gruppo Intesa. Tijekom 2002. godine manjinski udio u vlasništvu PBZ-a stekla je Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD). U siječnju 2007. godine spajanjem Banke Intesa i Sanpaolo IMI, PBZ postaje članica grupe Intesa Sanpaolo (ISP). U lipnju 2015. stjecanjem udjela od EBRD-a, Intesa Sanpaolo povećava svoj većinski udjel u temeljnom kapitalu PBZ-a na 97,47% (PBZ, 2019).

Proteklih godina PBZ je za kvalitetu poslovanja primila brojne međunarode i domaće nagrade i priznanja od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput Euromoneya, The Bankera, Global Financea itd. te institucija poput Hrvatske gospodarske komore i sl. (PBZ, 2019b). Tako je između ostalog odabrana u sklopu Global Financeove 19. po redu objave godišnje nagrade za najbolje digitalne banke svijeta – World's Best Consumer Digital Banks 2018. U PBZ-u se manje od 4% transakcija obavlja u poslovnicama pri čemu raste broj korisnika digitalnog bankarstva. Na internetskom i mobilnom bankarstvu mjesečno se obavi oko 1,7 milijuna transakcija (Večernji list, 2018).

PBZ je prema podacima s kraja 2018. godine druga banka u Hrvatskoj po ukupnoj aktivni i peta po upisanom dioničkom kapitalu. PBZ je također jedna od najvećih distributera deviznih sredstava u Hrvatskoj, ujedno i vodeća banka na domaćem tržištu sindiciranih kredita. S nacionalnom mrežom koja broji oko 200 podružnica i poslovnica, te ostalim bankarskim i nebankarskim članicama Grupe, PBZ je jedna od rijetkih banaka koje pružaju usluge diljem Hrvatske (PBZ, 2019b).

Sjedište PBZ d.d. nalazi se u Zagrebu, Radnička cesta 50. Temeljni kapital banke iznosi 1.907.476.900,00 kuna, podijeljen je na 19.074.769 dionica svaka nominalne vrijednosti od 100,00 kuna po dionici (Zagrebačka burza, 2019).

## 5.2 Vizija, misija i strategija

Vizija PBZ-a jest: „Biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika.“

Misija PBZ-a jest: „Naša misija je trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.“ (PBZ, 2019c).

PBZ d.d. je svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata. Poslovna strategija PBZ-a pomno je planirana te obuhvaća provedbu konzervativnog i sustavnog pristupa prema svim rizicima koji proizlaze iz poslovanja, posebno kreditnom riziku te već dokazanu predanost usmjerenosti prema klijentima i diversifikaciji izvora prihoda. Takvim proširenjem na veći broj proizvoda ili usluga osigurava se bolje korištenje proizvodnih mogućnosti i inputa, stabilnije privređivanje i smanjuju rizici poslovanja (PBZ, 2019c:35).

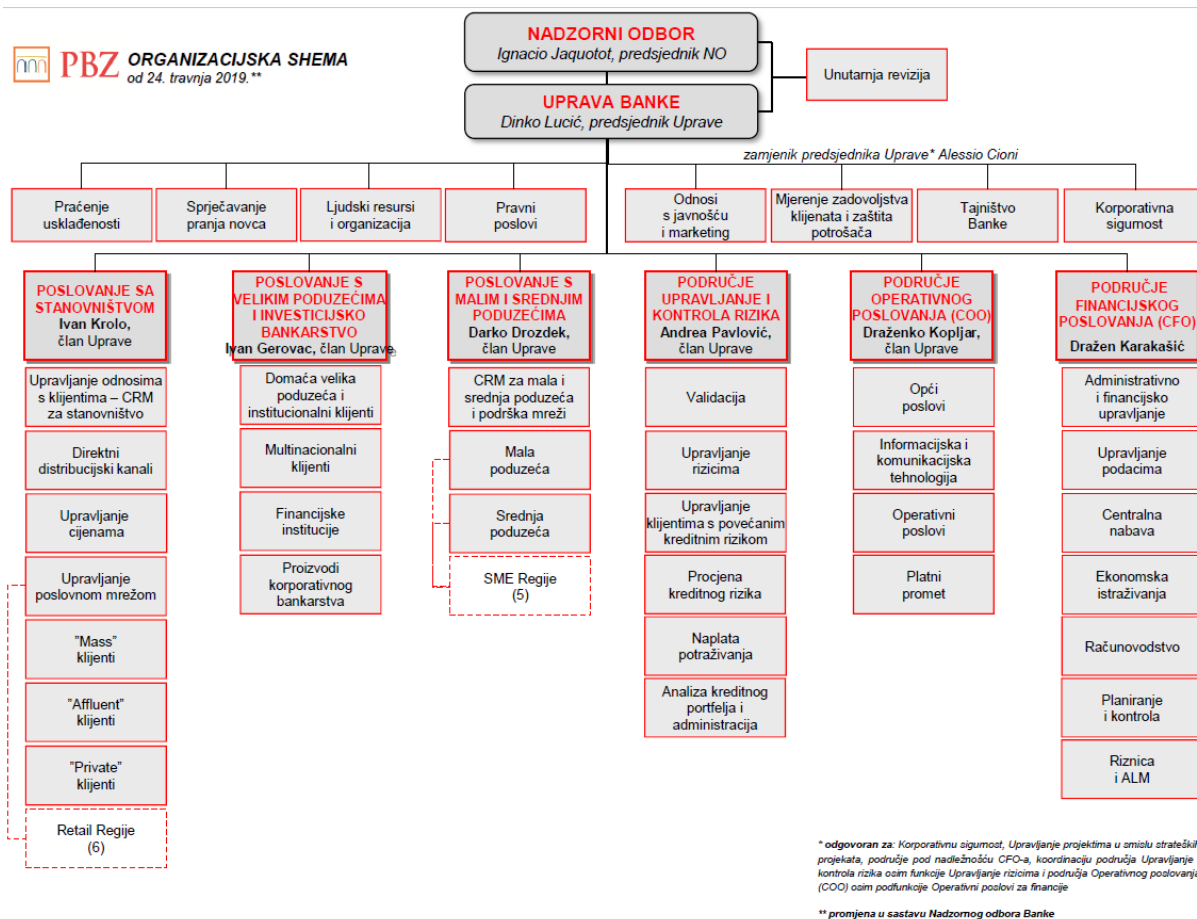
### **5.3 Organizacijska shema**

Privredna banka Zagreb d.d. trenutno zapošljava 3.637 djelatnika i pruža raznovrsnu paletu specijaliziranih usluga u području poslovanja sa stanovništvom, pravnim osobama i u investicijskom bankarstvu. U segmentu poslovanja sa stanovništvom PBZ posjeduje komparativnu prednost u odnosu na konkurente zbog razgranate mreže podružnica i poslovnica u Hrvatskoj, koja se sastoji od 195 organizacijskih jedinica u 6 regija i 19 prodajnih centara koji pokrivaju cijeli teritorij Hrvatske (PBZ, 2019c:35).

U PBZ-u se koristi kombinacija mehanističke i organske organizacijske strukture. To se može zaključiti iz toga što su odluke decentralizirane (organske), a pravila i postupci su propisani pravilnicima (mehanistički). Zadaci su specijalizirani po sektorima te su organizacijske jedinice i funkcije mnogobrojne, kao što se vidi na slici 15. Organizacija je poprilično duboka s velikim brojem menadžera i voditelja odjela. Organizacijska struktura je kombinirana što potvrđuju elementi funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Također je vidljivo da PBZ nastoji obuhvatiti poslovanje sa svim segmentima privrede kroz cijelu Hrvatsku. Poslovne aktivnosti banke organizirane su u tri temeljne poslovno orijentirane grupe.

Po uzoru na matičnu grupaciju Intesa Sanpaolo, izvršena je organizacija i podjela nadležnosti i poslova u okviru sektora, direkcija i odjela. Uobičajeno je da strano vlasništvo implicira da banke u Hrvatskoj moraju pratiti organizacijsku strukturu svojih matrica i sukladno tome preraspodjeljivati uloge pojedinih jedinica u banci.





Slika 15 Organizacijska shema PBZ-a

Izvor: PBZ (2019e). PBZ – organizacijska shema, preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/organizacija-i-korporativni-dokumenti.html> (21.09.2019.)

### 5.3.1 Struktura korporativnog upravljanja

Cilj korporativnog upravljanja je osigurati učinkovitu i transparentnu raspodjelu uloga i odgovornosti korporativnih tijela, uravnotežen strateški nadzor, funkciju upravljanja i kontrole s naglaskom na upravljanje rizicima, zaštitu imovine Banke i njezine reputacije. Organi Banke koji osiguravaju provedbu dobre prakse korporativnog upravljanja su:

1. Glavna skupština,
2. Nadzorni odbor,
3. Uprava.

Glavna skupština Banke odlučuje o pitanjima određenima zakonom i Statutom Banke, a između ostaloga donosi Statut, odlučuje o upotrebi dobiti, odlučuje o povećanju i smanjenju kapitala, bira i razrješuje članove Nadzornog odbora, daje razrješnice članovima Uprave i Nadzornog odbora, imenuje vanjskog revizora Banke i sl.

Nadzorni odbor Banke nadzire vođenje poslova Banke i u tu svrhu pregledava i ispituje poslovne knjige i dokumentaciju Banke. Nadzorni odbor podnosi Glavnoj skupštini Banke pisano izvješće o obavljenom nadzoru vođenja poslova Banke. Nadzorni odbor Banke sastoji se od sedam članova koji se biraju na mandat od tri godine.

Uprava Banke vodi poslove društva. Sastavljena je od sedam članova imenovanih na mandat od tri godine, tijekom kojega su zaduženi za pojedina područja poslovanja. Uprava se redovno sastaje svaka dva tjedna i donosi upravljačke odluke. U obavljanju svojih poslova Uprava osniva odbore i druga tijela koja joj pomažu u radu i na koje je prenijela dio ovlasti (PBZ, 2019c:62-64).

### **5.3.2 Poslovanje sa stanovništvom**

Poslovanje sa stanovništvom PBZ-a obuhvaća sljedeće organizacijske dijelove:

1. Upravljanje odnosima s klijentima – CRM<sup>3</sup> za stanovništvo,
2. Direktni distribucijski kanali,
3. Upravljanje cijenama,
4. Upravljanje poslovnom mrežom,
5. „Mass“ klijenti,
6. „Affluent“ klijenti,
7. „Private“ klijenti
8. Retail regije.

Dio upravljanja odnosima s klijentima (CRM) analizira i razvija modele odnosa s klijentima, nadzire i implementira mjerenja ključnih pokazatelja koji su vezani za učinkovitost distribucijske mreže, produkciju i usluge namijenjene fizičkim osobama za Banku i druge članove PBZ Grupe. Ključni zadaci organizacijskog dijela su aktivnosti CRM-a, provođenje analiza (klijenata, proizvoda, usluga i distribucijske mreže) i direktnog marketinga, razvoj podrške za bolje upravljanje odnosom s klijentima i izračun ključnih pokazatelja uspjeha u upravljanju odnosima između klijenta i Banke.

Funkcija Direktni distribucijski kanali odgovorna je za razvoj i održavanje internetskih i mobilnih kanala distribucije, kontakt centra, bankomatske mreže i drugih samposlužnih terminala. Razvojne aktivnosti obuhvaćaju sudjelovanje u istraživanju i razvoju inovativnih multikanalnih rješenja s ciljem unaprijeđenja korisničkog iskustva te ostvarivanja strateških ciljeva banke, podržavanje integracije CRM rješenja u direktnim kanalima distribucije, razvoj vlastite i partnerskih mreža bankomata, suradnja u marketinško-promotivnim projektima, edukacija klijenta te edukacija i unaprjeđenje prodaje direktnih kanala PBZ mreži poslovnica.

Aktivnosti Odjela upravljanja cijenama uključuju kvalitativnu i kvantitativnu analizu te analizu financijskih utjecaja vezanih za utvrđivanje cijena, mjerenje ključnih pokazatelja ostvarenja cijena, te praćenje tržišnih kretanja. Odgovornosti organizacijskog dijela uključuju sudjelovanje

---

<sup>3</sup> engl. Customer Relationship Management

u utvrđivanju cijena u suradnji s poslovnim segmentima, procjenu učinkovitosti cjenovnih aktivnosti te preporuku korektivnih mjera u slučaju potrebe, kao i definiranje poslovnih zahtjeva i nadgledanje implementacije i isporuke alata potrebnih za utvrđivanje cijena.

Funkcija Upravljanje poslovnom mrežom odgovorna je za organizaciju, razvoj, koordinaciju, podršku i praćenje poslovne mreže Poslovanja sa stanovništvom, temeljnog distribucijskog kanala s retail<sup>4</sup> klijentima Banke, kanale kontakata s retail klijentima i prodajnu mrežu vanjskih partnera. Najvažnije nadležnosti funkcije obuhvaćaju upravljanje Retail regijama te kanalima kontakata s retail klijentima, upravljanje prodajom vanjskih partnera, kapitalna i investicijska ulaganja u poslovnu mrežu, kadrovske upravljanje poslovnom mrežom, sudjelovanje u određivanju i raspodjeli budžetskih veličina i oblikovanje modela postavljanja ciljeva, mjerenja učinaka i nagrađivanja u poslovnoj mreži, oblikovanje i provođenje sustava razvoja i edukacije kadrova, definiranje i kontinuirano unapređivanje modaliteta, procesa, procedura i pravila te propisivanje uputa vezano uz redovito poslovanje kao i planiranje i uvođenje novih tehnologija u poslovanje te razvoj i podrška.

Cilj funkcije „Mass“ klijenti jest definirati i implementirati poslovne strategije i politike, proizvode i usluge kao i vrijednosne prijedloge i formiranje cijena za „Mass“ segment. Osmišljava i ažurira „dnevnik klijenta“ za relevantni segment te proizvode i usluge. Razvija, upravlja i ažurira proizvode i usluge koji su vezani za tekuće račune, transakcije, stambene i hipotekarne kredite, nenamjenske kredite te neživotna osiguranja za sve segmente klijenata stanovništva. U suradnji sa PBZ Cardom upravlja i ažurira proizvode i usluge koji su vezani uz kartice. U suradnji sa Upravljanjem poslovnom mrežom daje podršku i osigurava komercijalnu koordinaciju prodajnom osoblju koje se tiče pojedinačnih segmenata unutar mreže poslovnica.

Funkcija „Affluent“<sup>5</sup> klijenti je odgovorna za definiranje i provedbu poslovne i komercijalne strategije i politike, proizvoda, usluga kao i vrijednosne prijedloge i formiranje cijena za Affluent segment. Također je odgovorna za kreiranje i unapređenje servisnog modela za Affluent segment, za koordinaciju Affluent prodajne snage u poslovnoj mreži te koordinaciju prodajnih aktivnosti za Affluent segment. Cilj je pružanje podrške poslovnoj mreži i prodajnim kanalima kako bi se definirana strategija usvojila i dostigao cilj prodaje Affluent segmenta. Odgovornost funkcije uključuje i razvoj, upravljanje i ažuriranje proizvoda i usluga vezanih uz oročene depozite za fizičke osobe u svim segmentima, te proizvode i usluge vezane uz ulaganja i životna osiguranja.

Funkcija „Private“ klijenti je odgovorna za definiranje i provedbu poslovne i komercijalne strategije, proizvoda, usluga kao i vrijednosne prijedloge i formiranje cijena za Private segment<sup>6</sup>. Također je odgovorna za kreiranje i unaprjeđenje servisnog modela te upravljanje prodajnim aktivnostima za Private segment (PBZ, 2019d).

---

<sup>4</sup> (engl.) sektor ekonomije koji nudi proizvode i usluge na prodaju direktno korisnicima, najčešće fizičkim licima; maloprodaja

<sup>5</sup> (engl.) imućan, bogat

<sup>6</sup> (engl.) privatno bankarstvo

### 5.3.3 Poslovanje s velikim poduzećima

Privredna banka Zagreb d.d. jedna je od vodećih hrvatskih banaka u poslovanju s poduzećima. Uz široku ponudu proizvoda i usluga koju pruža korporativnim klijentima na domaćem i međunarodnom tržištu, uistinu je teško pronaći važnije poduzeće koje ne posluje s PBZ d.d. Poslovanje s velikim poduzećima i investicijsko bankarstvo obuhvaća sljedeće organizacijske jedinice:

1. Domaća velika poduzeća i institucionalni klijenti,
2. Multinacionalni klijenti,
3. Financijske institucije,
4. Proizvodi korporativnog bankarstva.

Organizacijska jedinica Domaća velika poduzeća i institucionalni klijenti odgovorna je za upravljanje cjelokupnim bankarskim poslovanjem s najvećim domaćim korporativnim klijentima, središnjom državom, javnim ustanovama, komunalnim javnim poduzećima, te ostalim poduzećima i institucijama javnog sektora. Također je odgovorna za vođenje i praćenje kompletnih poslovnih odnosa s vodećim privatnim poduzećima čiji je poslovni odnos s Bankom iznimno složen i strukturiran, što podrazumijeva višestruko ispreplitanje proizvoda i usluga koje koriste.

Multinacionalni klijenti organizacijska jedinica odgovorna je za uspostavu i vođenje poslovnog odnosa sa kompanijama u stranom vlasništvu, stranim pravnim osobama – nerezidentima i ostalim poduzećima u privatnom vlasništvu, a klijentima pruža cjelovitu bankarsku uslugu kroz standardizirane i pojedinačno prilagođene proizvode. Klijentima se pristupa individualno, sukladno njihovim potrebama te se pružaju različite bankarske i savjetodavne usluge kao i podrška svim aspektima njihovih poslovnih aktivnosti. Osim vođenja poslovnih odnosa s klijentima, ova organizacijska jedinica također pomaže stranim ulagačima u procesu osnivanja kompanije ili podružnice u Hrvatskoj, pruža savjetodavne usluge i opće informacije o uvjetima poslovanja u Hrvatskoj i važećoj regulativi, kontaktira klijente i spaja ih s institucijama koje su ključne za odvijanje redovnih poslovnih aktivnosti.

Financijske institucije predstavljaju organizacijski dio Banke odgovoran za uspostavu, promicanje i praćenje cijelog spektra poslovnih odnosa s više od 1900 domaćih i stranih banaka te drugih financijskih institucija (uključujući investicijske i mirovinske fondove) koje su prisutne, kako na tržištima u nastajanju, tako i zrelih, razvijenim tržištima. Područje odgovornosti podrazumijeva i sudjelovanje u prodaji svih proizvoda Banke i PBZ Grupe te davanje stručnih savjeta i ponudu individualnih rješenja "iz jednog izvora" (engl. single-source solutions) koja odgovaraju specifičnim zahtjevima klijenata.

Proizvodi korporativnog bankarstva jest organizacijska jedinica nastala prilikom reorganizacije 2016. godine te objedinjuju sljedeće poslovne funkcije: poslovanje bivšeg Sektora investicijskog bankarstva - Tržišta kapitala, Skrbništvo i Poslovi depozitara, Brokerski poslovi, Financijsko savjetovanje, Strukturirano financiranje (uključuje Sindicirano i Projektno

financiranje), Investicijska analiza te Faktoring, Transakcijsko bankarstvo i Leasing PBZ(2019d: 38-42).

#### **5.3.4 Poslovanje s malim i srednjim poduzećima**

PBZ d.d. je, kao jedna od vodećih korporativnih banaka, 2006. godine osnovala Poslovno područje Poslovanje s malim i srednjim poduzećima (SME Grupa), s jasnim naglaskom na mala i srednja poduzeća. SME Grupa organizirana je kroz četiri poslovne funkcije u centrali Banke:

1. CRM za mala i srednja poduzeća i podrška mreži
2. Mala poduzeća,
3. Srednja poduzeća,
4. SME regije

Funkcija CRM za mala i srednja poduzeća zadužena je za upravljanje podacima SME klijenata. Također je odgovorna za poslovnu definiciju kanala distribucije, praćenje prihoda, troškova i profitabilnosti klijenata i organizacijskih dijelova kao i za planiranje i izračun ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja i sustava nagrađivanja zaposlenika. U istoj organizacijskoj jedinici je i Funkcija Podrška mreži, koja je odgovorna za pružanje podrške SME mreži, razvoj i održavanje poslovnih aplikacija i procesa, podršku pri razvoju novih proizvoda i usluga te za pomoć SME klijentima pri korištenju proizvoda i usluga Banke.

Funkcije Mala poduzeća / Srednja poduzeća primarno su zadužene za organizaciju, portfeljno upravljanje i monitoring prodaje, koordinaciju i podršku prodaji te unapređenje servisnog modela, procesa i proizvoda.

Funkcija prodaje organizirana je kroz 5 regionalnih centara (SME regije): Zagreb, Središnja Hrvatska, Dalmacija, Istra-Rijeka-Lika i Slavonija u okviru kojih djeluje 16 Poslovnih centara te 50 Sinergo desk-ova<sup>7</sup> s oko 265 zaposlenika. Aktivnosti djelatnika u regijama, poslovnim centrima i SME deskovima su prvenstveno usmjerene na savjetovanje i prodaju proizvoda i usluga banke (depoziti, krediti, garancije, akreditivi, faktoring i sl.) te pružanje financijskih savjeta klijentima i koordinacija s drugim organizacijskim dijelovima članica Banke i PBZ grupe (PBZ, 2019d:42-43).

#### **5.3.5 Područja podrške**

Poslovna područja koja su usredotočena na zahtjeve klijenata mogu u potpunosti iskoristiti svoje potencijale samo u slučaju postojanja pouzdane i efikasne infrastrukture.

---

<sup>7</sup> PBZ Sinergo desk je mjesto unutar podružnica i poslovnica PBZ-a koje je namijenjeno isključivo poslovanju s obrtnicima te malim i srednjim poduzetnicima.

### 5.3.5.1 Područje financijskog poslovanja (CFO)

Poslovna područja koja su usredotočena na zahtjeve klijenata mogu u potpunosti iskoristiti svoje potencijale samo u slučaju postojanja pouzdane i efikasne infrastrukture. Sljedeće poslovne funkcije pod vodstvom rukovoditelja financijskog poslovanja (engl. Chief financial officer – CFO), pružaju cjelovitu podršku vezanu uz financijski nadzor i izvješćivanje, financijsko planiranje i budžetiranje, te pružaju administrativne usluge poslovnim područjima:

1. Administrativno i financijsko upravljanje,
2. Upravljanje podacima,
3. Centralna nabava,
4. Ekonomska istraživanja,
5. Računovodstvo,
6. Planiranje i kontrola,
7. Riznica i ALM<sup>8</sup>.

Uloga poslovne funkcije Administrativno i financijsko upravljanje je pružanje podrške CFO-u Banke u uspostavi, implementaciji i primjeni modela administrativnog i financijskog upravljanja sukladno standardima Grupe i regulativi; pregled i ocjena adekvatnosti i učinkovitosti administrativnih i računovodstvenih procedura kao i sustava unutarnjih kontrola u financijskom izvještavanju kroz prepoznavanje i vrednovanje onih procesa koji utječu na financijsko izvještavanje i relevantnih rizika i kontrola, te izvještavanje Matične Banke o izvršenju i rezultatima programa testiranja, identificiranim slabim točkama i provedenim korektivnim mjerama.

Poslovna funkcija Upravljanje podacima zadužena je za uspostavljanje i održavanje okvira za upravljanje podacima te za izgradnju kulture upravljanja podacima u Banci. Upravljanje podacima nadgleda sadržaj i usklađenosti podataka koji se prosljeđuju matičnoj banci te osigurava učinkovitost kontrola kvalitete podataka i nadgleda proces menadžerskog izvješćivanja u području upravljanja korporativnim podacima.

Poslovna funkcija Centralna nabava zadužena je za upravljanje procesom nabave neophodnih roba i usluga u skladu s politikom nabave matične banke i uz osiguravanje ispravnosti cjelokupnog procesa nabave. Centralna nabava pruža podršku svim poslovnim funkcijama Banke i članicama Grupe PBZ u svi fazama procesa nabave.

Uloga poslovne funkcije Ekonomska istraživanja je kreiranje i održavanje baze podataka o svim relevantnim makroekonomskim i financijskim pokazateljima i glavnim mikroekonomskim varijablama, za države u kojima posluje Grupa PBZ, izrada redovnih izvješća o glavnim makroekonomskim kretanjima i kretanjima na financijskom tržištu (trenutnim i očekivanim), ad-hoc analize i istraživanja u područjima mikroekonomije te osiguravanje podataka i prognoze za potrebe planiranja budžeta i strateškog plana Banke i Grupe PBZ u skladu sa smjernicama Grupe ISP.

---

<sup>8</sup> upravljanje aktivom i pasivom (engl. Asset–Liability Management)

Uloga poslovne funkcije Računovodstvo je izrada financijskih izvješća u skladu s važećim standardima, upravljanje, praćenje i uzimanje u obzir svih važećih poreznih zakona, davanje savjeta svim strukturama Banke o ovim pitanjima, upravljanje svim računovodstvenim aktivnostima te izrada i podnošenje svih regulatornih izvješća Hrvatskoj narodnoj banci i drugim regulatornim tijelima.

Poslovna funkcija Planiranje i kontrola zadužena je za pružanje pomoći najvišem rukovodstvu pri procjeni cjelokupnog izvršenja i izvršenja po određenim segmentima kao i strateškog i tržišnog položaja Banke i Grupe. Planiranje i kontrola dostavlja poslovnim funkcijama Banke financijske i poslovne informacije (prema segmentu, proizvodu, kanalu, zemljopisnom području i organizacijskoj strukturi), pruža podršku pri analizi i praćenju relevantnih trendova, upravlja svim proračunskim procesima (strateški plan, proračun i prognoze za Banku i Grupu), osigurava kontrolu troškova za Banku i Grupu i utvrđuje strategije za dodjelu kapitalnih sredstava za optimizaciju korištenja kapitala i povećanje vrijednosti Banke.

Poslovna funkcija Riznica i ALM upravlja likvidnošću u svim valutama, upravlja rizikom kamatne stope i deviznim rizikom te portfeljem vrijednosnica. Nadalje, provodi sve potrebne transakcije (gotovinom i izvedenicama) na novčanom i financijskom tržištu te sa središnjom bankom kako bi se prethodno navedenim aktivnostima upravljalo unutar dodijeljenih limita. Osiguravaju poštovanje svih relevantnih regulatornih ograničenja i izvršenje transakcija na relevantnim financijskim tržištima za klijente i prodajne funkcije (PBZ, 2019d: 43-44).

### **5.3.5.2 Područje operativnog poslovanja**

Ovo područje predstavlja ključne poslovne funkcije u cjelokupnoj organizaciji Banke koje pružaju informatičku i komunikacijsku podršku, podržavaju distribucijske kanale i omogućuju unos financijskih informacija u knjigovodstveni sustav. To su:

1. Opći poslovi,
2. Informacijska i komunikacijska tehnologija,
3. Operativni poslovi,
4. Platni promet.

Uloga poslovne funkcije Opći poslovi jest utvrđivanje strategije i upravljanje portfeljem nekretnina za središnjicu i strukture mreže te osiguravanje učinkovitog i efikasnog održavanja sve fizičke imovine Banke.

Uloga poslovne funkcije Informacijska i komunikacijska tehnologija je utvrđivanje potreba Banke te definiranje strategije, rješenja i inicijativa u svezi s arhitekturom, tehnologijama, standardima i pravilima. Ova funkcija izrađuje, implementira i upravlja aplikacijama i središnjom i distribuiranom tehnološkom infrastrukturom u skladu s utvrđenim proračunom i ciljevima. Nadalje, osigurava provedbu i upravljanje mjerama sigurnosti informacijske i komunikacijske tehnologije te nadgleda upravljanje povezanim incidentima.

Poslovna funkcija Operativni poslovi izvršava sve back office aktivnosti za sve bankovne proizvode i usluge, trajno prati njihovu razinu usluge te predlažu unaprjeđenja i sudjeluju u razvoju relevantnih informatičkih rješenja. Operativni poslovi vode knjigovodstvenu evidenciju za Banku.

Poslovna funkcija Platni promet provodi sve pozadinske poslove vezane uz priljev i odljev, nacionalni, prekogranični i međunarodni platni promet u HRK i drugim valutama (PBZ, 2019d:44).

### **5.3.5.3 Područje upravljanje i kontrola rizika**

Područje upravljanje i kontrola rizika važan je dio u nastojanju pružanja konzistentnog i kvalitetnog prinosa na uložena sredstva dioničara. Uloga područja Upravljanje i kontrola rizika je zaštita Banke od rizika većih gubitaka kao rezultata neželjenih događaja, koji mogu nastati iz rizika s kojima se Banka suočava u svojem poslovanju, te radi ograničenja materijalno štetnih implikacija na prinos dioničara. U sklopu ovog područja nalaze se sljedeće poslovne funkcije:

1. Validacija,
2. Upravljanje rizicima,
3. Upravljanje klijentima s povećanim kreditnim rizikom,
4. Procjena kreditnog rizika,
5. Naplata potraživanja,
6. Analiza kreditnog portfelja i administracija.

Uloga poslovne funkcije Validacija jest osiguravanje stabilnosti sustava upravljanja rizicima, njegove dosljednosti i primjerenog obuhvata svih značajnih rizika za PBZ i njene supsidijare. Validacija osigurava usklađenost poslovanja Banke s regulatornim okvirom u dijelu upravljanja rizicima uključujući praćenje uspješnosti i stabilnosti sustava upravljanja rizicima i kontrole primjene modela i metodologija za procjenu rizika uspoređivanjem ostvarenih rezultata s očekivanim vrijednostima.

Poslovna funkcija Upravljanje rizicima zadužena je za razvoj i propisivanje elemenata ukupnog sustava za upravljanje rizicima Banke i Grupe PBZ odnosno za definiranje okvira za upravljanje rizicima koji obuhvaća pravila, postupke i resurse za identificiranje rizika, mjerenje/procjenjivanje rizika, ovladavanje rizicima i praćenje rizika, uključujući utvrđivanje apetita za rizik i profila rizičnosti te izvješćivanje o rizicima kojima je Grupa PBZ izložena ili bi mogla biti izložena u svojem poslovanju.

Poslovna funkcija Upravljanje klijentima s povećanim kreditnim rizikom doprinosi provedbi sustava ranog upozorenja baziranog na praćenju klijenta radi pravovremene identifikacije klijentovih financijskih poteškoća i poteškoća u poslovanju te osmišljava i aktivira potrebne mjere/akcijske planove za identificirane klijente. Nadalje, ova poslovna funkcija analizira i trendove kretanja određenih indikatora u svrhu identifikacije podportfelja retail proizvoda/klijenata u kojima je došlo do povećanja rizika te u suradnji s relevantnim funkcijama definira odgovarajuće korektivne radnje.



Uloga poslovne funkcije Procjena kreditnog rizika je upravljanje i procjena kreditnog rizika kroz proces odobravanja plasmana i proces praćenja plasmana te sudjelovanje u procesu dodjele i upravljanja internim kreditnim rejtingom klijenata, procesu upravljanja instrumentima kreditne zaštite i procesu ranog otkrivanja povećanog kreditnog rizika.

Poslovna funkcija Naplata potraživanja odgovorna je za cjelokupnu naplatu potraživanja na razini Banke te za koordinaciju naplate potraživanja na razini Grupe PBZ.

Uloga poslovne funkcije Analiza kreditnog portfelja i administracija je kontrola kreditne dokumentacije prije korištenja kredita u cilju smanjenja operativnog rizika, korištenje kredita, briga o cjelovitosti i potpunosti kreditnih spisa u skladu s internim pravilima i regulatornim odredbama, operativno upravljanje kreditnim spisima i instrumentima osiguranja, osiguravanje sveobuhvatnog pogleda na kreditni portfelj i koordinacija svih aktivnosti vezanih uz prvu razinu kreditnih kontrola (PBZ, 2019d:44-45).

#### **5.3.5.4 Integralni dio podrške**

Sljedeće poslovne funkcije čine integralni dio u ukupnoj podršci rukovodstvu i poslovnim područjima Banke:

1. Unutarnja revizija,
2. Praćenje usklađenosti,
3. Sprječavanje pranja novca,
4. Ljudski resursi i organizacija,
5. Pravni poslovi,
6. Odnosi s javnošću i marketing,
7. Mjerenje zadovoljstva klijenata i zaštita potrošača,
8. Tajništvo Banke,
9. Korporativna sigurnost.

Uloga funkcije Unutarnja revizija je osiguravanje kontinuiranog i neovisnog nadzora redovnog poslovanja i procesa u Banci kako bi se spriječile ili otkrile nepravilnosti ili rizična ponašanja i situacije, procjenjujući funkcioniranje uspostavljenog sustava unutarnjih kontrola te njegovu primjerenost da osigura učinkovitost i djelotvornost procesa unutar Banke, očuvanje imovine i zaštitu od gubitaka, pouzdanost i cjelovitost financijskih i računovodstvenih informacija, usklađenost provedenih transakcija s pravilima utvrđenim od strane korporativnih tijela Banke i regulatoru.

Poslovna funkcija Praćenje usklađenosti jamči učinkovito i djelotvorno upravljanje rizikom usklađenosti i primjenu povezanih kontrola u skladu s odredbama nadležnih državnih tijela te smjernicama matičnoga društva te prati usklađenosti s propisima koji se odnose na zaštitu osobnih podataka, vodeći računa o rizicima povezanim s obradom i uzimajući u obzir prirodu, opseg, kontekst i svrhu obrade, kao i definiranje odgovarajućih kontrola.

Poslovna funkcija Sprječavanje pranja novca osigurava upravljanje sprječavanjem pranja novca, financiranja terorizma i postupanje s embargom u Banci u skladu s naznakama iz smjernica matične banke i lokalnih državnih tijela.

Poslovna funkcija Ljudski resursi i organizacija vodi planiranje, razvoj i upravljanje ljudskim resursima na način da se osiguraju zapošljavanje, primici, mobilnost i edukacija ljudskih resursa kao i dodjela odgovornosti, uz pridodavanje posebne pažnje unaprjeđenju stručnosti, razvoju vještina, priznavanju zasluga i razini unutarnjeg zadovoljstva. Ova poslovna funkcija upravlja internim komunikacijskim inicijativama (osim Intranetom) s ciljem olakšavanja razvoja korporativnih vrijednosti i kulture te pruža podršku razvoju Banke korištenjem svih organizacijskih resursa (kao što su modeli, alati za utvrđivanje potreba za ljudskim resursima, procesi i pravila), pruža podršku Banci u upravljanju projektima i koordinira upravljanje zahtjevima za IT usluge.

Poslovna funkcija Pravni poslovi pruža pravnu pomoć svim poslovnim funkcijama Banke u svrhu točnog tumačenja i primjene zakona i propisa te zastupa i brani interese Banke u sporovima i drugim pravnim postupcima.

Poslovna funkcija Odnosi s javnošću i marketing upravlja i koordinira komunikacijskim aktivnostima prema vanjskim korisnicima u svrhu pružanja ekonomskih, financijskih, institucionalnih i regulatornih informacija, razvija i unaprjeđuje pozitivnu korporativnu sliku same Banke te koordinira planove za promidžbu proizvoda i usluga Grupe PBZ.

Uloga poslovne funkcije Mjerenje zadovoljstva klijenata i zaštita potrošača je mjerenje i praćenje zadovoljstva klijenata, predlaganje inicijativa/akcijskih planova usmjerenih na jačanje zadovoljstva i lojalnosti klijenata Banke putem predlaganja poboljšanja postojećih odnosno uvođenja novih proizvoda i usluga Banke, kao i kroz kontinuirano razvijanje i unaprjeđenje odnosa s klijentima, u suradnji s drugim poslovnim funkcijama Banke. Ova poslovna funkcija upravlja prigovorima Retail i SME klijenata.

Poslovna funkcija Tajništvo Banke pruža sveobuhvatnu podršku s ciljem lakše provedbe sjednica tijela Banke kao i internih odbora te upravlja odnosima s matičnom grupom, nadzornim tijelima i ostalim regulatorima u segmentu korporativnog upravljanja odnosno statusno-pravnih pitanja u Banci.

Poslovna funkcija Korporativna sigurnost utvrđuje strategije i politike vezane uz pitanja informacijske sigurnosti, fizičku sigurnost (uključujući i zaštitu na radu i zaštitu od požara), očuvanje poslovnog kontinuiteta i sprječavanje prijevара te nadgleda njihovu ispravnu provedbu, upravlja rizicima povezanim s navedenim područjima, upravlja Planom očuvanja poslovnog kontinuiteta Banke te prati aktivnosti u svrhu otkrivanja i obrade slučajeva prijave (PBZ, 2019d:45-46).

## 6. ZAKLJUČAK

Bilo da se radi o velikom poslovnom subjektu, srednjim ili malim poslovnim subjektima, svi oni imaju jedan cilj, a to je uspješno poslovanje. Da bi poduzeća bila uspješna u onom što rade, potrebno je ostvariti postavljene ciljeve i ostale planove poduzeća, što nikako nije moguće bez odgovarajuće organizacije poduzeća. Organizacija omogućava uspješno poslovanje svakog poduzeća, te je izuzetno važna u svim sferama čovjekova života, bilo da se radi o pojedincu ili društvu općenito. Jednu od ključnih aktivnosti u organizaciji predstavlja upravo odabir i oblikovanje adekvatne organizacijske strukture, no valja naglasiti da ne postoji univerzalan oblik organizacijske strukture koji će biti primijenjiv u svim situacijama. Prema tome, organizacijsku je strukturu potrebno individualno prilagoditi svakoj situaciji.

Sastavni elementi organizacijske strukture uključuju skup formalnih zadataka dodijeljenih pojedincima i/ili organizacijskim jedinicama, formalne linije odgovornosti i autoriteta, ovlasti i odgovornosti za donesene odluke, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole i odgovornosti svakog menadžera te dizajn sustava koji osiguravaju efikasnu koordinaciju zaposlenika iz različitih organizacijskih jedinica. Njome se također utvrđuje kojim ključnim dimenzijama treba upravljati (npr. funkcijama, proizvodima, procesima, potrošačima, geografskim područjima). U bilo kojem trenutku, organizacijska struktura treba biti relativno objektivna i dobro definirana, kako iz perspektive radnog mjesta, tako i iz perspektive radnih uloga.

Analizirajući organizacijsku strukturu Privredne banke Zagreb d.d. može se zaključiti da ima formiranu organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara bankarskom poslovanju. Postavljeni ciljevi kontinuirano se postižu, Banka koristi i upravlja resursima na adekvatan način unatoč rizičnom makroekonomskom okruženju, što čini njeno poslovanje uspješnim. Organizacijska struktura Banke adekvatna je za prilagođavanje mogućim promjenama u poslovnoj okolini, tehnološkim trendovima te omogućuje konkurentnost na tržištu i postizanje zadanih ciljeva i u budućnosti.

### **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ime i prezime studenta: Ante Brkljačić

Matični broj studenta: 125/16

Naslov rada: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PRIVREDNE BANKE ZAGREB D.D.

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zapešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---

## POPIS LITERATURE

### Knjige, stručni članci, časopisi

Gregurek, M. (2015.), Poslovanje banaka, recenzirana skripta, Zagreb: *RRiF*

Grubišin, J. (2016.), Analiza organizacijske strukture u poduzeću „Adriatic Marina Tribunj“ d.o.o., Tribunj, završni rad, Split: *Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu*

Hadrović Zekić, B., Lukić, K. (2015.), Analiza modela slabljenja poslovanja kroz modele životnog ciklusa poduzeća: Beograd: *International Scientific Conference FINIZ*, str.131-136

Hernaus, T. (2016.), Teorije organizacije. U: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Zagreb: Sinergija

Hernaus, T., Aleksić, A., Marić, I. (2011.), Unutarnji čimbenici organizacije. U: Galetić, L. (ur.) *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb: Sinergija

Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga

Sikavica, P., Novak, M., (1999.), *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator

### Internetski izvori

Hrvatska enciklopedija (2019). Organizacija, online izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> (21. kolovoz 2019.)

Narodne novine (2007) Zakon o računovodstvu, br. 109., URL: <http://pak.hr/cke/propisi,%20zakoni/o-racunovodstvu/HR.pdf> (15.09.2019.)

PBZ (2019b). PBZ – nagrade, <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/nagrade.html> (datum pristupanja 21.09.2019.)

PBZ (2019e). PBZ – organizacijska shema, preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/organizacija-i-korporativni-dokumenti.html> (21.09.2019.)

PBZ(2019a). PBZ – povijest i razvoj, preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/povijest-i-razvoj.html> (21.09.2019.)

PBZ(2019c). PBZ – vizija i misija, preuzeto s: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/vizija-i-misija.html> (21.09.2019.)

PBZ(2019d). Godišnje izvješće Privredne banke Zagreb d.d. i PBZ Grupe za 2018. godinu, preuzeto s: [https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/GI\\_2018-hr\\_1-272\\_web.pdf](https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/GI_2018-hr_1-272_web.pdf) (21.09.2019.)

Večernji list (2018.), PBZ najbolja digitalna banka u Hrvatskoj po izboru Global Financea, <https://www.vecernji.hr/biznis/pbz-najbolja-digitalna-banka-u-hrvatskoj-po-izboru-global-financea-1265516> (datum pristupanja 21.09.2019.)

Zagrebačka burza d.d.(2019). preuzeto s: <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=117> (21.09.2019.)

## **POPIS TABLICA**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1 Poimanje organizacije kao sustava.....                                                                  | 5  |
| Tablica 2 Glavna obilježja organizacije .....                                                                     | 6  |
| Tablica 3 Karakteristike velikih i malih organizacija s obzirom na formalizaciju, centralizaciju i složenost..... | 15 |

## POPIS SLIKA

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1 Model organizacije kao sustava .....                                             | 5  |
| Slika 2 Klasifikacija ciljeva.....                                                       | 9  |
| Slika 3 Međusobni odnosi unutarnjih čimbenika organizacije .....                         | 12 |
| Slika 4 Međusobni odnos ciljeva, zadataka i organizacijske strukture organizacije .....  | 13 |
| Slika 5 Thompsonova klasifikacija međuzavisnosti .....                                   | 14 |
| Slika 6 Faze razvoja organizacije prema R. E. Quinnu, K. Cameronu i L. E. Greineru ..... | 17 |
| Slika 7 Organizacijska struktura organizacije prema H. Mintzbergu .....                  | 22 |
| Slika 8 Mogući pristupi oblikovanju organizacije .....                                   | 23 |
| Slika 9 Početni oblik funkcijske organizacijske strukture.....                           | 26 |
| Slika 10 Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture .....                      | 26 |
| Slika 11 Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture .....                       | 27 |
| Slika 12 Hibridna organizacijska struktura .....                                         | 28 |
| Slika 13 Mješovita organizacijska struktura .....                                        | 29 |
| Slika 14 Model individualne projektne organizacije.....                                  | 30 |
| Slika 15 Organizacijska shema PBZ-a .....                                                | 36 |



# ŽIVOTOPIS



## Europass Životopis

### Osobni podaci

|                        |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Ime i prezime          | <b>Ante Brkljačić</b>                                        |
| Adresa                 | Milana Rešetara 44, 10090 Zagreb, Hrvatska                   |
| Broj mobilnog telefona | 098 1314 292                                                 |
| E-mail                 | <a href="mailto:antebrklj@gmail.com">antebrklj@gmail.com</a> |
| Državljanstvo          | Hrvatsko                                                     |
| Datum rođenja          | 17. kolovoza 1982.                                           |
| Spol                   | muški                                                        |

### Radno iskustvo

|                               |                                                                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datumi                        | 02.2017. –                                                                                                                           |
| Zanimanje ili radno mjesto    | Bankovni službenik                                                                                                                   |
| Glavni poslovi i odgovornosti | Rad s klijentima na području financijskog poslovanja i poslovanja s gotovinom, informiranje klijenata o proizvodima i uslugama Banke |
| Ime i adresa poslodavca       | Privredna banka Zagreb d. d., Radnička cesta 50, 10000 Zagreb, Hrvatska                                                              |
| Vrsta djelatnosti ili sektor  | Privatni bankarski sektor                                                                                                            |
| Datumi                        | 05.2013. – 01.2017.                                                                                                                  |
| Zanimanje ili radno mjesto    | Prodavač                                                                                                                             |
| Glavni poslovi i odgovornosti | Prodaja i preuzimanje robe, kontrola ispravnosti zaprimljene robe, skladištenje robe                                                 |
| Ime i adresa poslodavca       | LUKOIL Croatia d.o.o. Capraška 6, 10000 Zagreb, Hrvatska                                                                             |
| Vrsta djelatnosti ili sektor  | Privatna naftna kompanija                                                                                                            |
| Datumi                        | 08.2008. – 04.2013.                                                                                                                  |
| Zanimanje ili radno mjesto    | Ekonom – referent                                                                                                                    |
| Glavni poslovi i odgovornosti | Vođenje i organiziranje kantine; robno knjigovodstvo (ulaz i izlaz robe)                                                             |
| Ime i adresa poslodavca       | Hrvatske autoceste d.o.o., Širolina 4, 10000 Zagreb, Hrvatska                                                                        |
| Vrsta djelatnosti ili sektor  | Javni sektor                                                                                                                         |
| Datumi                        | 05.2002. – 08.2008.                                                                                                                  |
| Zanimanje ili radno mjesto    | Cestar                                                                                                                               |
| Glavni poslovi i odgovornosti | Održavanje autoceste                                                                                                                 |
| Ime i adresa poslodavca       | Hrvatske autoceste d.o.o., Širolina 4, 10000 Zagreb, Hrvatska                                                                        |
| Vrsta djelatnosti ili sektor  | Javni sektor                                                                                                                         |

## Obrazovanje i osposobljavanje

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Datumi                                                            | 10.2016. – 10.2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Stručni prvostupnik ekonomije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine                  | Stručni studij Poslovanje i upravljanje<br>Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Veleučilište Baltazar, Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Datumi                                                            | 02. – 05.2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Samostalni knjigovođa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravo trgovačkih društava</li> <li>• Računovodstveno procesiranje promjena na pozicijama imovine, obveza i kapitala te prihoda i rashoda</li> <li>• Specifičnosti računovodstvenog obračuna poslovanja u djelatnosti proizvodnje i trgovine</li> <li>• Sastavljanje financijskih izvješća na praktičnom primjeru trgovačkog društva</li> <li>• Korištenje aplikativnog knjigovodstvenog kompjuterskog programa</li> </ul> |
| Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | RRiF učilište za poduzetništvo, Vlaška 68, 10000 Zagreb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Datumi                                                            | 02. – 05.2011.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Sistemska i mrežni administrator – specijalist                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administriranje Windows Servera</li> <li>• Mrežne infrastrukture</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Algebra učilište, Maksimirska 58a, 10000 Zagreb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Datumi                                                            | 1997. – 2001.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                                   | Ekonomski tehničar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knjigovodstvo</li> <li>• Poduzetništvo</li> <li>• Gospodarska politika</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja | Prva ekonomska škola, Medulićeva 33, 10000 Zagreb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Osobne vještine i kompetencije**

Materinski jezik(ci) **hrvatski**

Drugi jezik(ci) **engleski**

Samoprocjena

*Europska razina (\*)*

**Jezik**

| Razumijevanje |                  |         |                     | Govor               |                     |                    |                     | Pisanje |                     |
|---------------|------------------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------|---------------------|
| Slušanje      |                  | Čitanje |                     | Govorna interakcija |                     | Govorna produkcija |                     |         |                     |
| C1            | Iskusni korisnik | B2      | Samostalni korisnik | B1                  | Samostalni korisnik | B1                 | Samostalni korisnik | B1      | Samostalni korisnik |

Društvene vještine i kompetencije

- Timski duh
- Dobre komunikacijske vještine stečene dugogodišnjim radnim iskustvom

Organizacijske vještine i kompetencije

- Iskustvo u organizaciji i logistici (nabava, vođenje knjiga)
- Rukovođenje

Tehničke vještine i kompetencije

- Financijsko i računovodstveno poslovanje
- Rad u trgovini i uslužnoj djelatnosti

Računalne vještine i kompetencije

Vješto baratam Microsoft Office alatima, Microsoft Windows operativnim sustavom i serverom

Vozačka dozvola

kategorija B