

# Povezanost organizacijske strukture i učinkovitosti poslovnih procesa

---

**Tomac, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:198937>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**MARKO TOMAC**

**ZAVRŠNI RAD**

**POVEZANOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UČINKOVITOSTI  
POSLOVNIH PROCESA**

**Zagreb, veljača 2024.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

**POVEZANOST ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UČINKOVITOSTI  
POSLOVNIH PROCESA**

**CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND  
BUSINESS PROCESS EFFICIENCY**

**KANDIDAT: MARKO TOMAC  
KOLEGIJ: ORGANIZACIJA  
MENTOR: DOC. DR. SC. DAVOR PERKOV**

**Zagreb, veljača 2024.**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK/ABSTRACT

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Svrha rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	3
1.4. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	3
2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	5
2.1. Organizacijska struktura .....	5
2.1.1. Elementi organizacijskog dizajna .....	6
2.1.2. Čimbenici utjecaja na organizacijsku strukturu .....	7
2.1.3. Aspekti organizacijske problematike i osnovne tipologije strategija .....	9
2.2. Temelj organizacijske strukture .....	11
2.2.1. Složenost, formalizacija i centralizacija organizacije .....	11
2.2.2. Vodoravna, okomita i prostorna diferencijacija.....	11
2.3. Vrste organizacijske strukture.....	12
2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	14
2.3.2. Divizijska organizacijska struktura.....	15
2.3.3. Procesna organizacijska struktura.....	16
2.3.4. Projektna organizacijska struktura .....	16
2.3.5. Matrična organizacijska struktura.....	17
2.3.6. Hibridna organizacijska struktura .....	18
2.3.7. Mrežna organizacija.....	18
2.4. Organizacijska praksa hrvatskih poduzeća .....	19
2.5. Metodologije rada i organizacijski alati.....	20
2.5.1. Metodologija rada KAIZEN .....	20
3. MISIJA, VIZIJA, ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI, STRATEGIJA I KULTURA .....	23
3.1. Misija i vizija organizacije.....	23
3.2. Zajedničke vrijednosti.....	23
3.4. Organizacijska kultura .....	24
3.4.1. Karakteristike organizacijske kulture .....	26
4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA ZADOVOLJSTVO I UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA TVRTKE TOKIĆ D.O.O. ....	29
4.1. Nastanak i razvoj tvrtke Tokić.....	29
4.1.1. Misija, vizija i temeljne vrijednosti tvrtke Tokić.....	31

4.1.2. Organizacijska struktura .....	31
4.1.3. Organizacijski alati .....	33
4.2. Uzorak i anketa .....	34
4.3. Rezultati i analiza istraživanja .....	35
4.3.1. Profil ispitanika.....	35
4.3.2. Zadovoljstvo zaposlenika.....	36
4.3.3. Formalna i neformalna komunikacija i organizacija .....	38
4.3.4. Kultura i vrijednosti organizacije.....	40
4.3.5. Povezanost organizacijske strukture i učinkovitosti procesa.....	41
5. ZAKLJUČAK .....	44
LITERATURA .....	46
POPIS SLIKA, GRAFIKONA, TABLICA I ANKETNIH PITANJA.....	48

## SAŽETAK

Ovaj završni rad bavi se organizacijskom strukturom, njenim vrijednostima te oblikovanjem u okviru organizacijske kulture s ciljem povećavanja učinkovitosti. Uz teorijski okvir, kroz koji se analiziraju čimbenici i vrste organizacijske strukture, kao i postulati vezani uz organizacijsku strukturu, završni rad uključuje istraživanje organizacije kompanije Tokić d.o.o.

Analizom organizacije i zadovoljstva zaposlenika Tokića, kao kompanije koja je izrasla u međunarodnu organizaciju s preko 1000 zaposlenika, potvrđeno je kako je organizacijska struktura ključan čimbenik za uspješnu provedbu poslovnih procesa i razvoja. Ključan alat koji se ogleda kroz otpornost kompanije na izazove koje okolina donosi uz činjenicu da se organizacijska kultura pritom nikad ne smije zapostaviti.

Rad dijagnosticira, kroz neformalne elemente organizacije, kako je upravo čovjek, kao emotivno te okolinom uvjetovano živo biće najslabija karika, a samim time i najvažnija karika svake organizacije, pa mu je kao takvom potrebno pokloniti najviše pažnje, osim kroz temeljne slobode i kroz upravljanje, nadzor i edukaciju.

Kompanija pokazuje kako uspješno spojiti tradicionalne temeljne vrijednosti na kojima je izrasla, s potrebama novih zaposlenika uz očuvanje kulture. Samim time potvrđena je važnost uvažavanja, zajedništva, a pogotovo transparentne dvosmjerne komunikacije prilikom projektiranja adaptivne organizacijske strukture. Potvrđeno je kako teorijski okvir upravljanja ne može biti učinkovit kao kada se prilikom projektiranja u obzir uzmu i društvene vrijednosti.

Anketnim istraživanjem i kroz dijalog s menadžmentom, kroz metodu analize i klasifikacije, ispitan je stupanj osviještenosti zaposlenika Tokića o upravljanju organizacijskom strukturom, percepcija trenutne organizacije, efikasnost organizacije kroz procese i komunikaciju, kultura i stupanj formalnosti. U konačnici, uzet je u obzir i utjecaj organizacijske strukture na zadovoljstvo zaposlenika. Prikupljeni rezultati su prezentirani grafički i tabelarno, opisani, analizirani te je na kraju istraživanje zaokruženo zaključkom.

**Ključne riječi: organizacijska struktura, organizacija, organizacijska kultura, misija, vizija, vrijednosti, strategija**

## **ABSTRACT**

This final thesis addresses organizational structure, values, and their formation within the context of organizational culture, aiming to enhance efficiency. Beyond the theoretical framework analyzing factors and types of organizational structure, along with related postulates, the paper incorporates a case study of Tokić d.o.o.

An examination of Tokić's organization and employee satisfaction, as an international company with over 1,000 employees, confirmed that organizational structure is crucial for successful business processes and development. It serves as a vital tool for the company's resilience to environmental challenges, emphasizing the significance of organizational culture.

The thesis diagnoses, through informal elements, how individuals, as emotionally and environmentally influenced beings, represent the weakest yet most critical link in any organization. Consequently, giving them most attention is essential, not only through fundamental freedoms but also through management, supervision, and education.

The company demonstrates successful integration of its traditional core values with the needs of new employees while preserving its culture. This underscores the importance of respect, togetherness, and transparent two-way communication in designing an adaptive organizational structure. It affirms that the theoretical management framework becomes more effective when social values are considered during design.

Survey research, dialogue with management, analysis, and classification were employed to assess Tokić employees' awareness of organizational structure management, perceptions of the current organization, effectiveness through processes and communication, cultural aspects, formality, and the impact of organizational structure on employee satisfaction. Results are presented graphically and tabularly, followed by descriptions, analyses, and a concluding research summary.

**Keywords: organizational structure, organization, organizational culture, mission, vision, values, strategy**

# 1. UVOD

Prisutna otkako je zajednice i života s razvojem kompanija i promišljanjem strateških odnosa unutar svakog društva sa zajedničkim ciljem, organizacijska struktura postala je jedan od ključnih alata svakog tima i organizacije.

Kao ustrojstvo po kojem određena zajednica funkcionira organizacijska struktura može se smatrati i nositeljem karaktera djelovanja istog radnog tijela sačinjenog od više osoba, ali i konstrukcijom koja stvara bolje ili lošije predispozicije za veću učinkovitost odjela, pojedinaca i procesa. Organizacijska struktura stoga je ključan čimbenik svakog djelovanja zajednice bez obzira na njenu veličinu.

Po definiciji, organizacijska struktura je sustav koji uključuje hijerarhijsku strukturu kompanije, podjelu zadataka, odgovornosti i ovlaštenja, definira komunikacijske kanale te odnose između pojedinaca i timova. Organizacija i strukturiranje, kao svjesno i nesvjesno djelovanje vodstva organizacije i svih dionika, svoje utemeljenje u znanstvenom pristupu počeli su dobivati s razvojem većih kompanija. Pionirom takvog proučavanja organizacijske strukture smatra se Frederick Winslow Taylor, koji se često naziva i „ocem znanstvenog upravljanja“ te prvi obrađuje primjenu znanstvenih metoda i učinkovitosti organizacijske strukture (Taylor, 1911).

Tranzicija i transformacija odjela Osoblja i administracije u odjel Ljudskih resursa, kao jednog od ključnih upravljačkih, mjerodavnih, nadzornih i administrativnih jedinica, koje servisiraju ljudske resurse i organizacijsku strukturu, definirala je novi smjer razvoja percepcije organizacijske strukture. Razvoj kompanija i njihove organizacije, uz paralelni razvoj tehnologije i poslovanja, kroz povijest je otkrivao potrebu za znanstvenim pristupom. Za podjelom rada i specijalizacijom, uz važnost edukacije i odabira zaposlenika te standardizaciju i izbor metodologije rada, kao i upravljanje komunikacijom.

S vremenom su razvijeni različiti tipovi organizacijskih struktura, s kojima ćemo se baviti u ovom istraživačkom radu, ali je isto tako postalo očigledno da sam organizacijski dijagram nije dovoljan da bi organizacija optimalno funkcionirala. Za održivu organizaciju njenu strukturu nije dovoljno krojiti samo prema procesima već i prema ljudima, a u obzir je potrebno uzeti i kulturu te klimu kompanije, kao i stupanj neformalnih odnosa i silnica.



## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživačkog rada jest organizacijska struktura kao sastavni dio svakog poslovnog procesa i organizacije, koja postoji čak i u slučaju kada joj se ne posvećuje pažnja. U ovome su radu obrađena istraživanja koja povezuju formalnu i neformalnu organizaciju te poslovnu zajednicu tvrtke Tokić, u korelaciji sa zadovoljstvom, kulturom organizacije, komunikacijom te učinkovitošću.

Cilj istraživačkog rada jest ukazati na organizacijsku strukturu kao alat za optimizaciju i dodanu vrijednost poslovanju i zaposlenicima, s direktnim utjecajem na učinkovitost procesa te klimu koja vlada u organizaciji.

## **1.2. Svrha rada**

Svrha istraživanja jest prepoznavanje vrijednosti i potencijala ulaganja u samo ustrojstvo i model organizacije, kao važnog alata uspješnog poslovnog i korporativnog upravljanja. Razvoj organizacijske strukture u kompaniji neće donijeti samo bolje financijske rezultate već i viši stupanj zadovoljstva zaposlenika, bolju spremnost na promjenu, a samim time i veći stupanj sposobnosti kompanije na dugoročni razvoj.

Rezultati istraživanja otkrivaju, između ostalog, kako oni koji definiraju organizacijsku strukturu tom procesu ne trebaju pristupati kao prema potrazi za najjednostavnijim rješenjem. Upravo je organizacijska struktura ta koja može povećati učinkovitost svakog pojedinca, učiniti timove efikasnijima i stabilnijima, utjecati na održivost poslovanja i smanjiti financijske troškove, odnosno povećati profitabilnost organizacije. Učiniti tvrtku agilnijom i spremnijom na izazove.

Rezultat ovog istraživanja temelj je za dublje promišljanje i dubinsko istraživanje problema i paradigme organigrama koji, iako postoje prepoznati najčešći modeli, uz neizbježan personalizirani pristup može doprijeti svakom poslovnom procesu, zadovoljstvu zaposlenika i vlasnika tvrtke.

### **1.3. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je na pet osnovnih poglavlja kroz koje dolazimo do zaključka na temu važnosti i utjecaja organizacijske strukture u provođenju poslovnih procesa.

Prvi dio kroz sažetak i uvod otvara tematiku i problematiku s kojom se Završni rad bavi te su obrađena poglavlja predmet i cilj rada, svrha rada te izvori podataka i metode prikupljanja.

Drugi dio je posvećen organizacijskoj strukturi kao neizostavnom djelu kulture i klime u kompanijama koje također, kao i organizacijska struktura, postoje u svom obliku bavilo se vodstvo njima ili ne. Tu se obrađuju i neki od najčešćih alata organizacijske strukture.

Treći dio rada obrađuje poglavlja misije, vizije, temeljnih vrijednosti i kulture kompanije kao ključnih komponenti svake organizacije, koje ne smiju biti zapostavljene tijekom projektiranja organizacijske strukture.

Kroz četvrti dio koji se bavi istraživanjem organizacijske strukture tvrtke Tokić definirano je, provedeno i analizirano anketno istraživanje koje propituje i donosi zaključke na temu organizacijske strukture, zadovoljstva i učinkovitosti predmetnog društva.

U petom dijelu rada autor se bavi zaključcima, kroz spajanje teorijskog okvira sa znanstvenim te društvenim aspektom, utemeljenima na istraživanju.

### **1.4. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U svrhu izrade ovog istraživačkog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni podaci za potrebe istraživanja prikupljeni su direktno od zaposlenika tvrtke Tokić d.o.o., kroz odjele komunikacija, marketinga te ljudskih resursa. Najznačajniji dio istraživanja oslanja se na kvalitativnu metodu istraživanja u smislu provođenja ankete. Anketa je provedena sa zaposlenicima tvrtke Tokić na način da su im pitanja poslana on-line putem.

Kako bi se stekla šira slika i okviri građenja organizacije unutar poslovne strukture tvrtke, kao i neformalne okolnosti, razina neformalne komunikacije te otkrili centri odlučivanja, provedeni su i razgovori sa zaposlenicima na različitim razinama odgovornosti. Sekundarni podaci dobiveni su

iz različitih izvora kao što su knjige te znanstveni i stručni članci navedeni u popisu literature. S ciljem formatiranja što preciznijih zaključaka, uz prikupljene podatke korištene su deskriptivna metoda, metoda analize i klasifikacije. Prilikom izrade ankete osviještena je mogućnost pogreške koja proizlazi iz istraživačke pristranosti te je u maksimalnoj mjeri izbjegnuta kroz objektivnost autora.

## **2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Organizacija je kao pojam i sredstvo neizostavni dio svakog društva koji se dotiče svih svojih članova, ali i onih izvan nje. Budući da je organizacija najmoćniji alat zajednice na putu do učinkovitih provedenih procesa ovo poglavlje proučava sami pojam organizacijske strukture, njene temelje, vrste, a potom i organizacijske prakse u hrvatskim poduzećima te metodologije rada.

### **2.1. Organizacijska struktura**

Jedna od najčešćih definicija organizacijske strukture dolazi od Henry Mintzberga, priznatog kanadskog teoretičara organizacije, te kaže "Organizacijska struktura je oblik raspodjele odgovornosti, vlasti i komunikacije unutar organizacije. To je oblik kako se organizacija dijeli na različite jedinice, kako te jedinice surađuju i koordiniraju svoje aktivnosti."

Organizacijska struktura je sustav koji uključuje hijerarhijsku strukturu kompanije, podjelu zadataka, odgovornosti i ovlaštenja, definira komunikacijske kanale te odnose između pojedinaca i timova. Organizacija i strukturiranje kao svjesno i nesvjesno djelovanje prisutno od pamtivijeka živih bića svoje utemeljenje u znanstvenom pristupu počelo je dobivati s razvojem većih kompanija. Organizacijska struktura obuhvaća sve međusobne povezanosti i odnose među svim elementima proizvodnje, kao i kompleksne veze i odnose unutar svakog pojedinog elementa (Sikavica i Novak, 1999).

Pionirom takvog proučavanja organizacijske strukture smatra se Frederick Winslow Taylor, koji se često naziva i „ocem znanstvenog upravljanja“ te prvi obrađuje primjenu znanstvenih metoda i učinkovitosti organizacijske strukture (Taylor, 1911). Po Tayloru, u vrijeme kada se počelo s tranzicijom i transformacijom odjela Osoblja i administracije u odjel Ljudskih resursa, još intenzivniji fokus usmjerava se na upravljanje, procjenu i nadzor zaposlenika, kao jedan od alata za održavanje „higijene“ organizacijske strukture. Autor istovremeno analizira znanstvene metode u upravljanju i poboljšanju organizacijske strukture s ciljem višeg stupnja učinkovitosti. Takva analitičnost pristupa organizaciji stvorila je okvir i temelje za razvoj mjerljivosti ustrojstva, a pojmom organizacijske strukture kreiran je alat za stvaranje dodatne vrijednosti u svakoj

organizaciji. Javlja se potreba za znanstvenim pristupom, podjelom rada i specijalizacijom. Spoznaje se važnost edukacije i izbora zaposlenika, standardizacije i metodologije te komunikacije, kao i suradnje između podređenih i nadređenih.

### 2.1.1. Elementi organizacijskog dizajna

Mnogi danas poistovjećuju pojam organizacijske strukture s pojmom "organizacije menadžmenta", no važno je napomenuti da je potonji samo jedan od mnogih elemenata organizacijske strukture. Sikavica i Novak (1999) ističu da on obuhvaća ključne aspekte organizacijske strukture.

H. Mintzberg, kao što navode Sikavica i Novak i na slici 1. prepoznaje pet osnovnih elemenata organizacijske strukture poslovne zajednice.

To su elementi:

1. Operativni dio – obuhvaća sve izvršne radnike.
2. Strateški dio – čini ga vrhovno rukovodstvo ili "top management".
3. Srednji dio – čine ga menadžeri srednje razine.
4. Tehnostruktura – uključuje stručnjake s visokom stručnom razinom i znanjem.
5. Štabni dio – obuhvaća osoblje koje pruža podršku linijskom menadžmentu.

**Slika 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu**



Izvor: Sikavica, A., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, str 143

Slična podjelu na strateški i operativni organizacijski dizajn pronalazi se i u knjizi „Organizacija velikih poduzeća“ (Galetić, 2011). Strateški organizacijski dizajn predstavlja osnovni organizacijski oblik s dvije do četiri razine organizacije te se zamišlja odozgo prema dolje. Uz strategiju organizacije kao ideju vodilju strateški organizacijski dizajn pokriva aktivnosti kao što su analiza, oblikovanje ciljeva, definiranje hijerarhije, oblikovanje procesa i prakse.

Operativni organizacijski dizajn predstavlja odluke vezane uz operativne procese, radne tijekove i poslove, uključen je u sve organizacijske razine, a dizajnira se odozdo prema gore. Njegova ideja vodilja su operativna pitanja koja se bave troškovima, kvalitetom i vremenom. Operativni organizacijski dizajn obuhvaća donošenje odluka u vezi s formiranjem jedinica na nižim razinama, definiranjem poslovnih procesa, uspostavljanjem sustava kontrole i praćenja učinkovitosti, alokacijom resursa, oblikovanjem radnog okruženja, identifikacijom i razvojem znanja, vještina i kompetencija te pravilnim raspoređivanjem zaposlenika na specifične zadatke.

### **2.1.2. Čimbenici utjecaja na organizacijsku strukturu**

Dublje promišljanje organizacijske strukture vraća nas na značenje samog pojma „organizacija“ i „struktura“, na njene oblike, vrste i teorije. Pritom je svakako najvažnije prepoznati sve čimbenike oblikovanja organizacije jer nas upravo oni vode prema optimalnom rješenju prilikom projektiranja organizacijske strukture kompanije ili nekog pojedinog odjela.

Za oblikovanje organizacije najvažniji su najdominantniji čimbenici za konkretno poduzeće i to su oni koji određuju izbor vrste organizacijske strukture. Postoje različite klasifikacije čimbenika, a Sikavica i Novak (1999) predstavljaju podjelu na unutarnje i vanjske čimbenike te ju ilustriraju prikazom kao na slici 2. Unutarnji čimbenici obuhvaćaju ciljeve i strategiju, tip poduzeća, tip tehnologije, zadatke i ljude. S druge strane, vanjski čimbenici uključuju društvene, kulturne, političke i pravne čimbenike, kupce i konkurenciju i dostupnu tehnologiju koja se može rabiti, ali se ne koristi.

Nezaobilazno je ipak spoznati kako organizaciju strukture poduzeća čine materijalni i ljudski čimbenici, raščlanjivanje zadataka, upravljanje i menadžment te vremenski redosljed (Sikavica i Novak, 1999).

**Slika 2. Čimbenici utjecaja (unutarnji i vanjski) na oblikovanje organizacije**

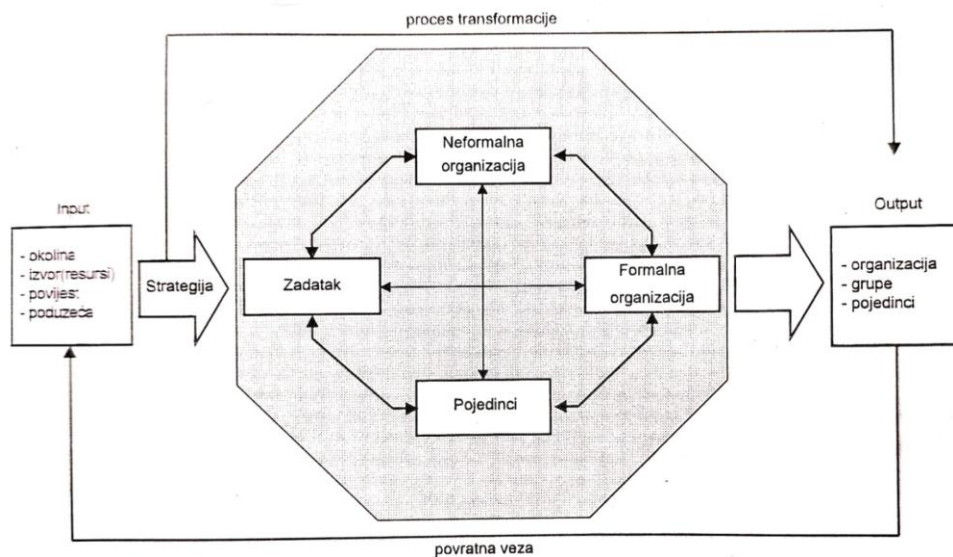


Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, str. 70

Različiti autori ističu različite čimbenike i perspektive organizacije, uključujući starost poduzeća, veličinu, tehničke zahtjeve, vlasništvo, okolinu, sustav upravljanja, korporativnu kulturu, modne trendove, politički kontekst, stilove upravljanja, neformalnost organizacije, sindikalne i vanjske čimbenike, kupce, tehnologiju, radnu snagu i lokaciju.

Strategiju kao ključan čimbenik prepoznaje David A. Nadler što ističu Sikavica i Novak (1999) te navode kako strategija, kada je jednom donesena, već uvažava kapacitete i prioritete kompanije u kontekstu zaposlenika. Sastoji se od ključnih odluka i često je presudna. Središnji element ovog modela je proces transformacije, koji uključuje zadatke, pojedince, formalnu organizaciju i neformalnu organizaciju. Učinkovitost organizacije postiže se kada su ove ključne komponente usklađene. S obzirom na varijacije u zadacima, pojedincima, strategiji i okolini među različitim poduzećima, organizacijske strukture će se razlikovati. Autori pritom naglašavaju važnost formalnog, ali i neformalnog dijela organizacijske strukture što prikazuju prikazom procesa s uključenom neformalnom komponentom na slici 3.

**Slika 3. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja**



Izvor: Sikavica, P., Novak, M. (1999). Poslovna organizacija, str. 69

### 2.1.3. Aspekti organizacijske problematike i osnovne tipologije strategija

Dizajniranje organizacije, kao sinergije strategije i strukture, podrazumijeva odvojeno shvaćanje pojmova organizacijskog dizajna i organizacijske strukture, gdje organizacijski dizajn predstavlja širi pojam koji u sebi uključuje strukturu (Fabac, 2017). Pritom definicija strukture poznaje diferencijaciju i centralizaciju kao dva ključna elementa.

Diferencijacija obuhvaća analizu cjelokupnog rada, zadatke i niz aktivnosti, dok centralizacija i decentralizacija predstavljaju organizaciju u pogledu procesa donošenja odluka. Zato je prilikom projektiranja organizacijske strukture potrebno postići ravnotežu, uređenost i usklađenost između glavnih sastavnica dizajna organizacije. Tako će se postići i održati uspješna strategija organizacije na konkurentskoj razini s obzirom na okolinu. U procesu prilagodbe okolini, svaka organizacija suočava se s izazovima koje možemo klasificirati u tri glavne skupine: poduzetničku, inženjersku i administrativnu, navodi Fabac (2017) prema istraživanju Milesa, Snowa i Colemana. Poduzetnički aspekt rješavanja problema obuhvaća usvajanje strategije i optimalno raspoređivanje resursa kako bi se postigli ciljevi. Inženjerski aspekt uključuje odabir odgovarajuće tehnologije te stvaranje novih informacijskih, komunikacijskih i kontrolnih veza. Administrativni aspekt



fokusira se na racionalizaciju, oblikovanje strukture i procesa s ciljem uspješnog suočavanja s izazovima prethodna dva aspekta (Fabac, 2017).

Uz agregirane probleme u tri osnovne domene (poduzetničku, inženjersku i administrativnu) strategije razvoja također se mogu grupirati prema vrsti kompanije koja ju provodi. Tipologija strategija koju Miles i Snow zagovaraju opisuje četiri karakteristične strategije (defender, prospector, analyzer i reactor). Poduzeća sa stabilnim portfeljem proizvoda ili usluga, koja se natječu uglavnom temeljem cijene, kvalitete i usluge, klasificiraju se kao obrambeni (defenderi). S druge strane, prospektori predstavljaju prve tvrtke na tržištu koje istražuju nove prilike. Kompanije koje bismo nazvali Analyzer imaju obilježja već spomenutih profila strategija, ali one nastoje kombinirati jake strane obaju pozicija. One kompanije koje zovemo Reactorima s obzirom na njihovu strategiju su organizacije nespremljene na promjenu, bez uređene strategije i strukture. S obzirom na sve čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu, kao i važnost neformalnih aspekata kao i kulture kompanije, usklađivanje strategije i strukture je od presudne važnosti.

**Tablica 1. Tipologije strategije (Miles i Snow) uz odgovarajući organizacijski dizajn**

Strategija	Organizacijski dizajn
Defender	Organizacija s ciljem visoke efikasnosti, kontrola troškova, centralizirani autoritet, intenzivni nadzor
Prospector	Učea organizacija, fleksibilna i decentralizirana struktura, jake sposobnosti u sferi istraživanja
Analyzer	Balansiranje između efikasnosti i učenja, kontrole i fleksibilnosti. Naglasak na kreativnosti i istraživanjima, preuzimanju rizika s ciljem inovacije
Reactor	Bez jasnog organizacijskog pristupa, obilježja dizajna mijenjaju se ovisno o potrebama trenutka

Izvor: Fabac, R. (2017). Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama, str. 27

## **2.2. Temelj organizacijske strukture**

Struktura organizacije obuhvaća tri ključne komponente - složenost, formalizaciju i centralizaciju. Složenost se odnosi na razinu vertikalne, vodoravne i prostorne diferencijacije unutar organizacije. Pojam formalizacije odnosi se na stupanj primjene pravila i postupaka unutar organizacije. Treća komponenta, centralizacija, ispituje gdje su ovlasti za donošenje odluka smještene (Robbins, 1995). Uz to, ključni organizacijski koncepti uključuju podjelu rada, jedinstvo odluka, vlast i odgovornost, raspon kontrole te organizacijsku strukturu podijeljenu na odjele.

### **2.2.1. Složenost, formalizacija i centralizacija organizacije**

Složenost organizacije može se promatrati kroz tri sastavna dijela. Kroz vodoravnu diferencijaciju, koja razmatra stupanj vodoravne odijeljenosti jedinica. Kroz okomitu diferencijaciju koja razmatra dubinu hijerarhije te kroz prostornu diferencijaciju koja uključuje stupanj do kojeg su prostori i zaposlenici u kompaniji disperzirani.

Formalizacija se odnosi na mjeru standardizacije poslova. Ako je posao visoko formaliziran, osoba odgovorna za taj posao ima ograničeno diskrecijsko pravo u vezi s onim što, kada i kako treba izvršiti. Stupanj diskrecijskog prava koje menadžeri imaju često se povećava s rastom hijerarhijskog položaja, tako da je formalizacija obično najmanja na najvišim razinama organizacije.

Centralizacija odražava mjeru u kojoj je donošenje odluka koncentrirano na jednu točku unutar organizacije. Ovaj pojam obuhvaća samo formalnu vlast, odnosno prava inherentna određenom položaju. Organizacija se obično smatra centraliziranom ako ključne odluke donosi vrhovni direktor s minimalnim ili nikakvim doprinosom osoblja na nižim razinama.

### **2.2.2. Vodoravna, okomita i prostorna diferencijacija**

Vodoravna diferencijacija označava raspodjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini, odnosno podjelu zadataka "po širini" organizacije. Razina vodoravne diferencijacije može biti šira ili uža, ovisno o tome koliko organizacijskih jedinica postoji na istoj

razini. Što je organizacija horizontalno razvijenija, to postaje složenija i obrnuto. Vertikalna diferencijacija, s druge strane, odnosi se na podjelu prema dubini, odnosno na razinu menadžmenta u organizaciji. Dublja organizacija ima veći broj hijerarhijskih razina. Što je veći broj razina između menadžmenta i operativnih zaposlenika, to je veća mogućnost iskrivljenja komunikacije, a koordinacija odluka postaje izazovnija. Okomitu diferencijaciju najbolje možemo shvatiti kao odgovor na povećanje vodoravne diferencijacije. Kako se poslovi dijele na sve manje dijelove, raste potreba za koordinacijom zadataka. Treći element složenosti organizacije je prostorna diferencijacija, odnosno stupanj rasprostranjenosti lokacija ureda, postrojenja ili osoblja (Robbins, 1995).

### **2.3. Vrste organizacijske strukture**

Vrstom organizacijske strukture opisuje se način provođenja unutarnje podjele rada u kompanijama i formiranje nižih organizacijskih jedinica (Sikavica, 1999). Također, pitanje organizacije kompanije svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture primjerene tom poduzeću.

Organizacijska struktura ne može biti statična i dugovječna, jer je ovisna o nizu unutarnjih i vanjskih čimbenika što povlači da na suvremenom tržištu i u hiperdinamičnoj okolini, organizacije kontinuirano moraju redizajnirati svoje oblike organiziranja (Perkov, 2019). S time na umu, izbor adekvatne organizacije koja će biti što otpornija na izazove i učinkovitija u poznatim procesima, ali istovremeno spremna na promjenu, je ključan skup odluka u promišljanju i provođenju strategije svake kompanije.

Iako po literaturi možemo pronaći brojne inovativne nazive za personalizirane organizacijske strukture, u pravilu se polazi od funkcijske i divizijske organizacijske strukture. One potom mogu biti dijeljene na čistu funkcijski i procesno orijentiranu, dok divizijska može pak biti predmetna, teritorijalna ili definirana prema potrošačima, odnosno korisnicima.

Novije organizacije, a svakako i trendovi, pa i velike generacijske prekretnice sve češće koriste i matričnu, hibridnu te mješovitu organizacijsku strukturu, dok postoje još i mrežna struktura, vitka (lean) organizacija, organizacija bez granica ili virtualna organizacija, fraktalna, klaster i projektna

te učeća organizacijska struktura. Pojasnit ćemo najvažnije kroz pregled svih organizacijskih struktura koje su prikazane u tablici 2.

**Tablica 2. Pregled vrsta organizacijskih struktura**

<b>TRADICIONALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>
<b>Funkcijska organizacijska struktura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Početni oblik funkcijske organizacijske strukture</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesno-usmjerena funkcijska organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcijska organizacijska struktura s preklapajućim poslovnim procesima</li> </ul>
<b>Divizijska organizacijska struktura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predmetna organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodna organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodno-timska organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teritorijalna organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijska struktura usmjerena kupcima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidivizijska organizacijska struktura</li> </ul>
<b>SUVREMENE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>
<b>Projektna organizacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualna projektna organizacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čista projektna organizacija</li> </ul>
<b>Matrična organizacijska struktura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvodimenzionalna matrična organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Višedimenzionalna (globalna) matrična organizacijska struktura</li> </ul>
<b>Hibridna organizacijska struktura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divizijsko-funkcijska hibridna organizacijska struktura</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funkcijsko-procesna hibridna organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divizijsko-procesna hibridna organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Front-back organizacijska struktura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvojna organizacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mješovita organizacijska struktura</li> </ul>
<b>MODERNE TENDENCIJE OBLIKOVANJA ORGANIZACIJE</b>
<b>Timska organizacija</b>
<b>Procesna organizacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesna organizacijska struktura s preklapajućim poslovnim funkcijama</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čista procesna organizacijska struktura</li> </ul>
<b>Mrežna organizacija</b>
<b>Virtualna organizacija</b>
<b>Učea organizacija</b>
<b>Samodizajnirajuća organizacija</b>

Izvor: Galetić L. (2011). Organizacija velikih poduzeća, str. 220

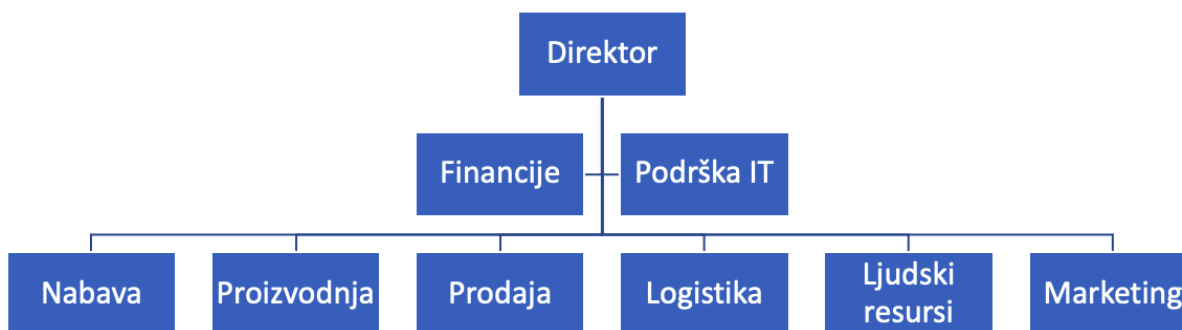
### **2.3.1. Funkcijska organizacijska struktura**

Funkcijska organizacijska struktura predstavlja vrstu organizacije u kojoj se podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova te formiranje organizacijskih jedinica temelje na odgovarajućim poslovnim funkcijama. U ovakvoj organizaciji, svaka organizacijska jedinica obuhvaća jednu ili više, ili pak samo dio određene poslovne funkcije. Na primjer, odjel za nabavu u funkcijskoj organizaciji odgovoran je za sve nabavne aktivnosti u cijeloj kompaniji.

Funkcijska organizacijska struktura često se primjenjuje u malim ili srednjim poduzećima te u monoproduktivnim ili monouslužnim sektorima. Ovo je često početni oblik organizacijske strukture koji tvrtke koriste u svom razvoju (Sikavica, 1999).

Funkcijska organizacija može evoluirati kroz nekoliko oblika. U standardnom obliku kao na slici 4. broj organizacijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija. Razvijeni oblik funkcijske organizacije nastaje kada je broj organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija, što ukazuje na povećanu složenost organizacije. Ovi oblici predstavljaju evoluciju funkcijske organizacije, pri čemu se prelazi od početnog prema standardnom i zatim razvijenom obliku organizacijske strukture.

**Slika 4. Primjer organigrama funkcijske strukture**



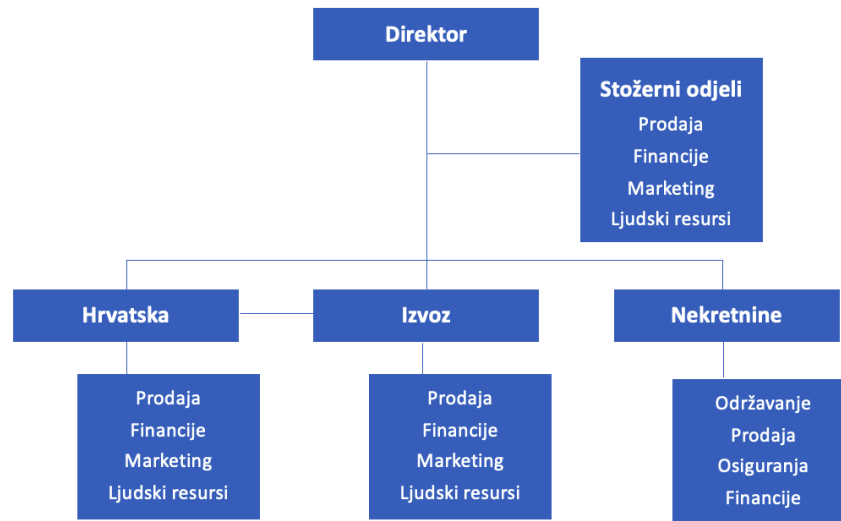
Izvor: Izrada autora

### **2.3.2. Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura proizlazi iz rasta i širenja kompanija, posebno zbog diverzifikacije proizvodnje, širenja asortimana, otvaranja novih tržišta i fokusa na nove kupce. U procesu prijelaza iz funkcijske organizacije u divizijsku organizaciju, kompanije prolaze kroz divizionalizaciju, kako navodi Sikavica (1999).

Divizijska organizacija rezultira podjelom poslova unutar kompanije, grupiranjem i povezivanjem srodnih ili sličnih zadataka, kao na slici 5. te stvaranjem organizacijskih jedinica prema proizvodima, geografskim područjima ili kategorijama kupaca. Ova organizacijska struktura često se primjenjuje u većim kompanijama.

**Slika 5. Primjer organigrama divizijske strukture**



Izvor: Izrada autora

### **2.3.3. Procesna organizacijska struktura**

Procesna organizacija, bliska funkcijskoj organizaciji, uspostavlja se na tijeku poslovnog ili radnog procesa, navodi Sikavica, kao kriteriju za formiranje organizacijskih jedinica umjesto poslovnih funkcija. Ona svojom procesnom orijentacijom unosi fleksibilnost i dinamiku u funkcijsku organizaciju, okupljajući zaposlenike iz određenih poslovnih funkcija u poslovne timove. Nefleksibilna vertikalna struktura tako je unaprijeđena dodatnim horizontalnim vezama u organizaciji. Procesna organizacija skraćuje vrijeme potrebno za izvođenje nekog procesa i ekonomičnosti radnih procesa. (Sikavica 1999.)

### **2.3.4. Projektna organizacijska struktura**

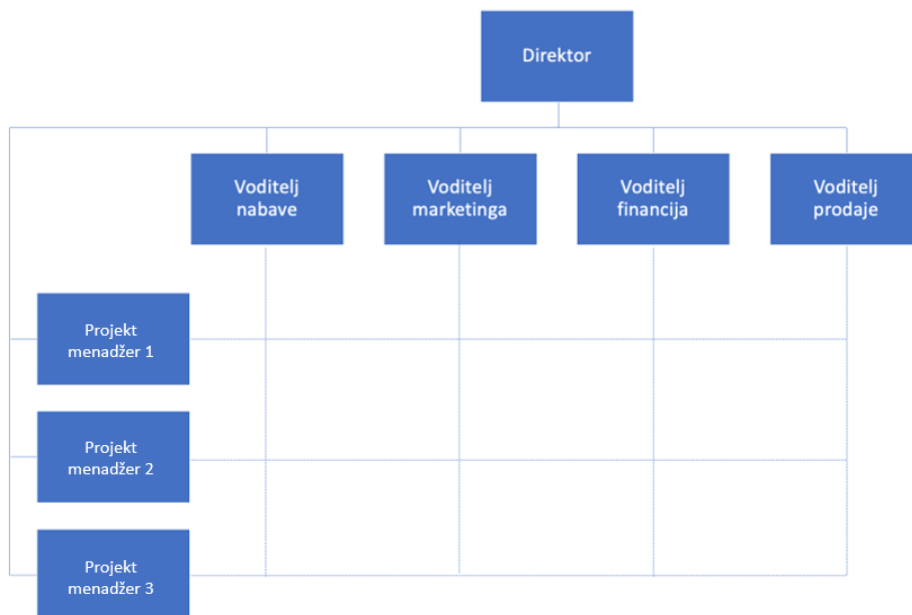
Projektna organizacijska struktura prije svega je privremena organizacija za potrebe realizacije jednog određenog projekta ili zadatka. Ona se interpolira u postojeću klasičnu organizaciju, a jedino što se mijenja jest da je voditelj određenog projekta, kroz projektnu organizaciju, za vrijeme projekta direktno odgovoran direktoru poduzeća. (Sikavica 1999.)

### 2.3.5. Matrična organizacijska struktura

Matrična struktura predstavlja prilagođeni oblik projektne organizacije koji integrira zadatke na istoj razini putem dvodimenzionalnog pristupa. Ovo teorijsko rješenje predstavlja kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta te je prikladno za organizacije koje istodobno rade na više projekata. Karakterizira je podjela ukupnog zadatka na specijalizirane funkcijske organizacijske jedinice s jedne strane, te upravljanje i vođenje projekta s druge strane (Perkov, 2019).

Matričnu strukturu dobivamo križanjem tih dvaju elemenata, stvarajući matricu kao na slici 6. što objašnjava naziv ovog oblika organizacije. Ova struktura primjenjuje se u situacijama gdje strategija zahtijeva organizaciju prema nekoliko dimenzija (npr. proizvod, tržište, teritorij, ili vrijeme), te kada je potrebno posvetiti podjednaku pažnju svim kritičnim čimbenicima organizacije.

**Slika 6. Primjer organigrama projektne funkcijske matrične organizacije**



Izvor: Izrada autora



Matričnu organizacijsku strukturu karakterizira dualna (dvostruka) odgovornost članova projektnog tima, koji su odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice u koju su inače stalno organizacijski raspoređeni (Sikavica i Novak, 1999).

Sustavi upravljanja, ovlasti i odgovornosti ostvaruju se po „vertikali“ tj. po dubini organizacijske piramide (nositelj je linijski management). Po horizontali se upravlja i vodi projektima. S obzirom na kombinacije divizijskih i funkcijskih jedinica razlikujemo: funkcijsko predmetnu, funkcijsko teritorijalnu i predmetno-teritorijalnu matricu (Perkov, 2019).

### **2.3.6. Hibridna organizacijska struktura**

Hibridna organizacijska struktura predstavlja suvremeniji pristup organiziranju, oblik u kojem se na istoj organizacijskoj razini integriraju elementi funkcijske i multidivizijske strukture. O hibridnoj organizacijskoj strukturi možemo govoriti i kada je glavna struktura uglavnom funkcijska, ali se u nju dodaju teritorijalne ili zemljopisne organizacijske jedinice. Velike i složene poslovne organizacije koje imaju mnogo divizija u različitim industrijama često se simultano koriste i različitim oblicima struktura (Perkov, 2019).

Hibridna organizacija predstavlja oblik u kojem se na istoj razini organizacije kombiniraju dva principa razlaganja i grupiranja zadataka, kao i formiranja nižih organizacijskih jedinica. Osim divizijskih, u hibridnoj organizaciji pojavljuju se i funkcijske organizacijske jedinice (Sikavica, 1999).

### **2.3.7. Mrežna organizacija**

Mrežne organizacijske strukture posebno su zanimljive industrijama sa složenim konačnim proizvodom, poput automobilske industrije. Različiti dijelovi automobila, kao što su okvir, upravljačka ploča, sjedala i drugo proizvode se od strane drugih kompanija kao ugovarača i dovoze na liniju za slaganje proizvoda (Fabac, 2017).

Mrežna organizacija obično nema izraženu strukturu, zbog čega se naziva mrežnom organizacijom, a ne mrežnom organizacijskom strukturom. Iako članice mreže, putem različitih

oblika partnerstva, mogu imati nisku ili blagu hijerarhiju, odnosno plitku organizacijsku strukturu. Možemo reći da mrežna organizacija, povezujući poduzeća u mrežu, implicitno povezuje i njihove strukture, ali pri tome ne uspostavlja novu suprastrukturu ili nadstrukturu (Sikavica, 1999).

#### **2.4. Organizacijska praksa hrvatskih poduzeća**

Vrlo važnim za razumijevanje trenutne prakse hrvatskih poduzeća jest utvrditi oblike organizacijskih struktura koji se primjenjuju. Prema očekivanjima, baš kao i u drugim državama, najzastupljenije su klasične organizacijske strukture, što je vidljivo u tablici 3. Točnije, čak 43,05% poduzeća iz uzorka ima funkcijsku organizacijsku strukturu, dok njih 21,52% primjenjuje neki od oblika divizijske organizacijske strukture (Galetić, 2011).

**Tablica 3. Vrste organizacijskih struktura u hrvatskim poduzećima**

Vrsta organizacijske strukture	Udio poduzeća (%)
Funkcijska organizacija	43,05
Divizijska organizacija	21,52
Projektna organizacija	2,08
Matrična organizacija	2,08
Mješovita organizacija	22,92
Procesna organizacija	5,55
Mrežna organizacija	0,00
Ostali oblici	2,80
Ukupno	100,00

Izvor: Galetić, L. (2011). Organizacija velikih poduzeća, str. 261

## **2.5. Metodologije rada i organizacijski alati**

Pored svake organizacije, kulture i vrijednosti poduzeća postoji i metodologija s kojom ili po kojoj to poduzeće posluje. Istina je da neka posluju po inerciji, međutim, određena poduzeća preuzimaju i usvajaju sistemski pristup vođenju posla, pri čemu implementiraju strategije, procesno donose odluke i planski postavljaju ciljeve. Metodologije obuhvaćaju niz pravila, tehnika, alata i procesa kako bi tvrtka postigla željena postignuća i rezultate. Tržište poznaje brojne metodologije poslovanja, od kojih svaka ima svoje prednosti i nedostatke. Tu su agilne metodologije poput Scruma, Kanbana i Extreme Programming, Lean, Plan Do Check Act (PDCA), Business process management (BPM), Total Quality Management, Six Sigma, Value stream mappinga...

Svaka od tih metodologija na sebi svojstven način pronalazi manjkavosti u procesima i organizaciji s ciljem povećanja učinkovitosti. Budući da je istraživanje provedeno na kompaniji Tokić u teorijskom okviru posvetit ćemo se pojašnjavanju jedino metodologije Kaizen i Lean sustava.

### **2.5.1. Metodologija rada KAIZEN**

Kaizen nije samo segment projekta koji se završava u određenom trenutku, već je to način poslovanja i življenja, kao stil vođenja koji pomaže postizanju veće učinkovitosti u svim aspektima posla, pa čak i života. Bit Kaizena, što zapravo označava (Kai - promjena, Zen - težnja boljem), leži u kontinuiranom procesu poboljšanja (Kaizen Institut, 2023).

Primjera za učinkovitost Kaizena ima puno i sve više, a upravo je Toyota na temeljima Kaizena u svojim poslovnim procesima višestruko povećala svoj tržišni udio, Porsche Lean (dio KAIZEN™) koristi Kaizen još od ranih 90-ih, a tu su i Bosch, Honeywell, Danaher...

Kaizen se kao način upravljanja počeo rađati nakon Drugog svjetskog rata, u autoindustriji u Japanu, a kao sustavna metodologija upravljanja predstavljen je svijetu 1986. godine. Danas Kaizen podržava organizacije u postizanju kontinuiranog poboljšanja i održivog rasta. Kaizen institut nastavlja predvoditi globalni razvoj KAIZEN™ metodologije, podižući svijest svima, svugdje, svaki dan.

Metodologija Kaizen navodi Imai (2012) temelji se na 5 osnovnih principa pristupa poslovanju:

1. Stvaranje vrijednosti za kupce
2. Stvaranje efikasnog tijeka poslovanja (flow)
3. Orijentiranost na Gembu (mjesto akcije)
4. Osnaživanje ljudi
5. Transparentnost

Neki od temeljnih postulata iz kojih se razvijaju svi daljnji alati Kaizena svakako su termini kao što su Gemba, Muda, Muri i Muram (Imai, 2012).

- Gemba – mjesto na kojem se stvara dodatna vrijednost i odvija akcija ili konverzija
- Muda – termin koja označava gubitak i stvari bez vrijednosti
- Muri – preopterećenost dijela sistema, ljudi ili opreme i procesa
- Mura – neuravnoteženost i visoka varijabilnost

Japanska riječ „Muda“ označava otpad, ali za sobom povlači puno dublje konotacije. Rad je sastavljen od niza procesa i koraka koji počinju s različitim inputima i sirovinama, a završavaju s finalnim proizvodom ili uslugom. Pri svakom procesu, finalnom proizvodu dodaje se vrijednost (ili u uslužnom sektoru, dodaje se dokument ili neki drugi dio informacije) da bi potom proizvod (ili usluga) bili predani u idući ciklus procesa.

Resursi u svakom procesu – ljudi i strojevi – ili stvaraju dodatnu vrijednost ili ne dodaju nikakvu vrijednost. Termin „Muda“ se odnosi na svaku aktivnost koja ne dodaje nikakvu vrijednost te se može klasificirati u sedam kategorija (Imai, 2012).

Sedam kategorija gubitaka (Muda) prema mjestu akcije (Imai, 2012)

1. Prekomjerna produkcija
2. Manjkavost inventara
3. Kvar
4. Pokret
5. Proces
6. Čekanje
7. Transport

U kontekstu Kaizena, upravljanje ima dvije glavne funkcije: održavanje i unaprjeđenje. Održavanje se odnosi na aktivnosti usmjerene prema aktualnim tehnološkim, upravljački i operativnim standardima, kao i održavanje takvih standarda kroz trening i disciplinu. Kroz svoju funkciju „održavanja“ menadžment provodi zadatke tako da svi zaposlenici mogu pratiti svoje zadane procedure. Unaprjeđenje, s druge strane, odnosi se na podizanje aktualnih standarda (Imai, 2012).

### **3. MISIJA, VIZIJA, ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI, STRATEGIJA I KULTURA**

S obzirom da svaka tvrtka ili poslovanje ima određeni cilj i viziju, smisleno je pretpostaviti da bi svaki segment te tvrtke trebao biti postavljen i organiziran s preciznim ciljem i vizijom. Razmatrajući četiri ključna elementa strateškog vođenja promjena, naglašava se da menadžer kao vođa strateških promjena ima ulogu razmišljanja u kontekstu definiranja dugoročne vizije organizacije, njezinog razloga postojanja te načina na koji će to postići i s kim (ili s čim). U skladu s tim, možemo zaključiti da su vizija, misija, zajedničke vrijednosti i strategija s mjerljivim i realnim ciljevima četiri ključna elementa strateškog vođenja promjena (Perkov, 2019).

#### **3.1. Misija i vizija organizacije**

Vizija predstavlja ključnu ambiciju ili cjelovitu buduću sliku organizacije, te vizualizaciju puta koji vodi do ostvarenja te ambicije. Ona predstavlja dugoročni smjer koji treba slijediti i pruža jasnu orijentaciju kamo organizacija teži. Vizija ima značajan utjecaj na zaposlenike pružajući im osjećaj važnosti i potičući sliku o novim mogućnostima. Kao što Perkov (2019) navodi, vizija je autentična mentalna slika poželjne budućnosti i osnovni smjer kretanja organizacije.

Za razliku od vizije kojom se definira budućnost misija kao ključni element strateškog vođenja promjena opisuje sadašnjost. Njome se definira poslovna filozofija (vrijednosti, uvjerenja, smjer vođenja organizacije) i strateška namjera (aktivnosti koje će se poduzeti za ostvarenje strateških ciljeva). Misija je kratka i inspirativna izjava o svrsi postojanja organizacije.

#### **3.2. Zajedničke vrijednosti**

Zajedničke vrijednosti su jedan od ključnih elemenata koje susrećemo još i kao temeljne vrijednosti koje kompanija njeguje, a upravo one povezuju zaposlenike ili im daju, barem većini, zajednički nazivnik i narativ. Perkov (2019) navodi kako je riječ o skupu od 5-6 vrijednosti (osobnih, odnosno pravila ponašanja) koje su općenito prihvaćene kao važne za organizaciju i koje usmjeravaju djelovanje pojedinaca te njihove uzajamne odnose. Njima se odgovara na pitanje s

kojim ljudima ćemo ostvariti viziju. Pritom se najviše misli na kvalitete ljudi i intelektualno vlasništvo.

### **3.3. Poslovna strategija**

Strateško upravljanje je nešto s čime se vođe organizacija ponajviše bave, pa u tu svrhu prethodno raspoložu relevantnim pregledom vanjskog okruženja, analizom prijetnji i trendova koji djeluju na organizaciju, te odgovarajućim strateškim reakcijama na promjene. Stoga je razumljivo da se upravo na korporativnoj strategiji, kao četvrtom ključnom elementu, temelji većina inicijativa za uvođenje poslovnih promjena. Strategija se opisuje kao dugoročni smjer koji organizacija slijedi i odgovara na pitanje: kako će i koje ciljeve ostvariti? Donošenje i provedba poslovne strategije s ključnim ciljevima predstavlja proces kojim se organizacija mobilizira da bi osigurala dugoročnu orijentaciju u razvoju, trajnosti i stabilnosti poslovanja (Perkov, 2019).

### **3.4. Organizacijska kultura**

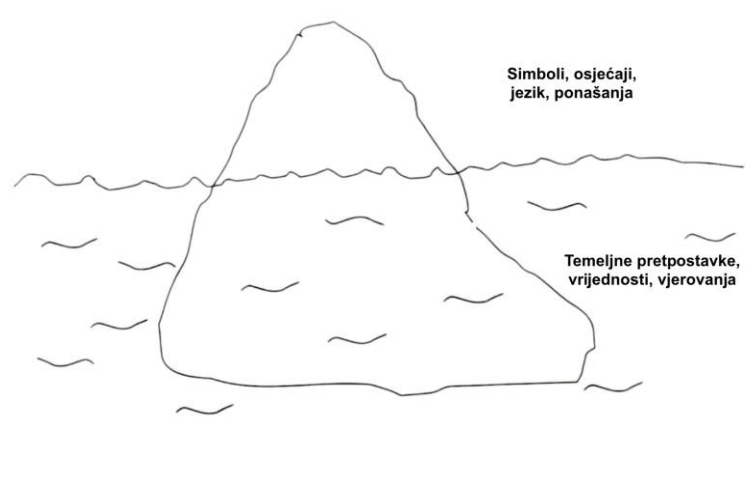
Korporativna kultura, kako naglašava Robert M. Donnelly, po prirodi je teško obuhvatljiva, budući da je ukorijenjena u valovima života i utjelovljena u ljudima unutar svake organizacije. Zanimljiva misterija korporativne kulture leži u tome što u mnogim tvrtkama većina zaposlenika, pa čak i znatan broj srednjeg i nižeg menadžmenta, nisu svjesni prirode korporativne kulture i imidža kojeg ta kultura stvara o poduzeću u njegovom okruženju.

Kada govorimo o kulturi poduzeća, mislimo na način rada i života unutar organizacije, obuhvaćajući utjecaj povijesti i tradicije poduzeća na njegove tržišne uspjehe, kao i ponašanje sudionika, odnosno zaposlenika. Donnelly (1984) ističe da shvaćanja, vrijednosti, etika, životni stilovi, i u velikoj mjeri, karakter izvršnih direktora, ali i neposredno podređenih, oblikuju kulturu svake organizacije.

Organizacijska kultura predstavlja skup zajedničkih vrijednosti i normi koje upravljaju interakcijom članova poduzeća međusobno, kao i s dobavljačima, kupcima i drugim dionicima izvan poslovne organizacije (Jones, 2013). Pritom pod vrijednostima možemo smatrati

fleksibilnost zaposlenika, prilagodljivost, oprez, autonomiju, točnost, smirenost, suradnju, kompetitivnost, pravednost...

**Slika 7. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske strukture u prikazu kao „santa leda“**



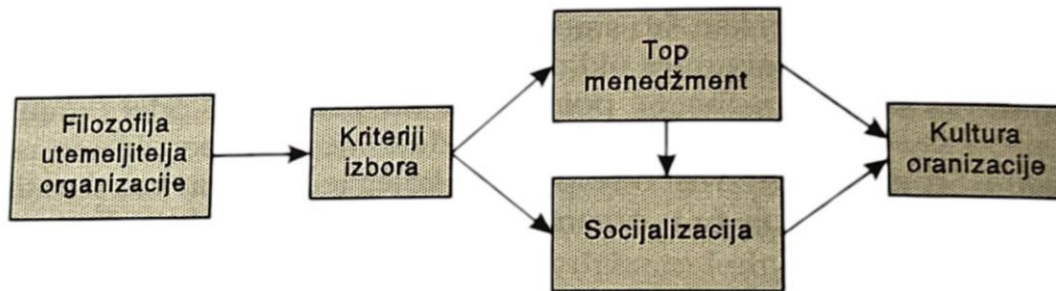
Izvor: Galetić, L. (2011). Organizacija velikih poduzeća, str. 404

Kultura je, kako prema definiciji navode Deal i Kennedy (1983), neshvatljiva, nedodirljiva, implicitna te se uzima kao razumljiva sama po sebi. No, svaka organizacija razvija ključni skup pretpostavki, razumijevanja i implicitnih pravila koji upravljaju svakodnevnim ponašanjem na radnom mjestu. Pridošlice se ne smatraju punopravnim članovima sve dok ne usvoje ta pravila.

Nepoštivanje smjernica postavljenih od strane glavnih direktora ili vodećih kadrova rezultira općim neodobravanjem i strogim sankcijama. Slažući se s tim pravilima kultura postaje ključni temelj za dobivanje nagrada i napredovanje unutar organizacije. Kultura proizlazi iz filozofije utemeljitelja organizacije i spušta se od top menadžmenta prema dolje, ali kulturu žive zaposlenici kako prikazuje slika 8.



**Slika 8. Kako se stvara kultura organizacije**



Izvor: Robbins, S. P. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja, str. 262

Jaka organizacijska kultura, kroz utjecaj na zaposlenike, umanjuje potrebu za pravilnicima, detaljnim procedurama ili formalnim prikazima organizacijske strukture. Pojedinci znaju u svakodnevnim situacijama s kojima se suočavaju što poduzeti jer se sve akcije temelje na organizacijskim vrijednostima.

Organizacijska struktura snažno utječe na produktivnost, pa može pridonijeti uštedi od jednog do dva sata produktivnog rada po zaposleniku na dan, po izračunu Deal i Kennedy (1982). S obzirom na starost tog izračuna i daleko veću učinkovitost rada u novija vremena, možemo zaključiti kako je propuštena dobit danas još i veća.

### **3.4.1. Karakteristike organizacijske kulture**

Organizacijska kultura prisutna je bez obzira na način pristupa ili utjecaja na nju. Ona je sustav zajedničkih uvjerenja koje dijele članovi organizacije i koji je čini jedinstvenom u usporedbi s drugim organizacijama. Ovaj sustav zajedničkih uvjerenja, nakon pažljive analize, čini skup ključnih značajki koje organizacija smatra važnima.

Izgleda da postoji deset karakteristika koje, kada se izmiješaju ili balansiraju, odražavaju srž kulture organizacije, navodi Robbins (1995).

1. Individualna inicijativa
2. Tolerancija rizika
3. Usmjerenje
4. Integracija
5. Potpora menadžmenta
6. Kontrola
7. Identitet
8. Sustav nagrađivanja
9. Tolerancija sukoba
10. Komunikacijski model

### **3.4.2. Vrste i tipovi organizacijske kulture**

S obzirom na važnost koju organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, riječ je o poglavlju koje brojni teoretičari definiraju iz različitih perspektiva. Iz istog razloga svaku kulturu unutar neke organizacije možemo promatrati kroz njena temeljna obilježja, vrstu i tipologiju. Organizacijsku kulturu može se anticipirati promatranjem kroz Scheinovu teoriju poznatu kao troslojni fenomen, navodi (Galetić, 2011).

Scheinov troslojni fenomen organizacijske kulture

1. Prvi sloj čine simboli
2. Drugi sloj čine vjerovanja i vrijednosti
3. Treći sloj čine temeljne pretpostavke

Promatrajući organizacijsku kulturu kroz njen oblik, intenzitet i kontinuitet, uz ostala obilježja, razlikujemo nekoliko vrsta organizacijskih kultura poduzeća (Sikavica, 1999).

- a) Dominantnu kulturu i subkulturu
- b) Jaku i slabu kulturu
- c) Jasnu i nejasnu kulturu
- d) Izvrsnu i užasnu kulturu
- e) Postojanu i prilagodljivu kulturu
- f) Participativnu i neparticipativnu kulturu

S druge strane, osim kroz vrstu organizacijska kultura može se promatrati i kroz skupove zajedničkih vrijednosti glavnih obilježja pojedinog tipa organizacijske kulture. Nekoliko je uvrijeđenih tipologija, a Žugaj i Brnčić (2004). između ostalih navode Scholzovu tipologiju koja razlikuje pet tipova organizacijske kulture.

- a) Stabilna kultura
- b) Reaktivna kultura
- c) Anticipirajuća kultura
- d) Istraživačka kultura
- e) Kreativna kultura

Uz organizacijsku strukturu i kao nešto što čovjek idejno želi nametnuti zajednici kako bi pospješio učinkovitost procesa tu je uvijek i organizacijska kultura, koju donosi utemeljitelj, ali ona živi kroz najbrojnije zaposlenike. Upravo je zato zanimljivo vidjeti poveznicu ta dva aspekta, organizacijske kulture i strukture, kroz istraživanje tvrtke Tokić koja njeguje tradicionalne vrijednosti i ima stabilnu te jasnu kulturu, ali je istovremeno inovativna i uspješna.

## **4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE NA ZADOVOLJSTVO I UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA TVRTKE TOKIĆ D.O.O.**

Tvrtka Tokić od svog nastanka do razvoja prema regionalnom lideru u distribuciji i prodaji zamjenskih dijelova prošla je sve faze od male obiteljske tvrtke s jednom poslovnicom do kompanije s gotovo 1000 zaposlenika. Prateći rast prihoda mijenjala se i njena organizacija, ali je poslovna kultura kakvu su postavili vlasnici prisutna i danas. Upravo to ju čini dobrim primjerom za ovo istraživanje budući da je riječ o kompaniji koja bilježi kontinuirani rast i razvoj, što se može pripisati i učinkovitosti njenih poslovnih procesa.

### **4.1. Nastanak i razvoj tvrtke Tokić**

Tvrtka Tokić d.o.o. kao vodeći regionalni distributer auto dijelova u obiteljskom vlasništvu obitelji Tokić svoj kontinuirani rast od osnutka 1990. temelji na izgradnji odnosa s mehaničarima i partnerima. Ključan iskorak u razvoju zabilježen je 2008. članstvom u globalnoj trgovinskoj kooperaciji ATR International koja okuplja najveće svjetske distributere autodijelova, a čiji je Tokić član i dioničar ("Tokić.hr", 2024).

Tvrtka iz obiteljskog upravljanja 2015. prelazi na ustrojstvo s profesionalnim vodstvom i organizacijom. Nakon značajnog razvoja logistike i zaliha te peterostrukog rasta broja zaposlenih, 2020. godine kupnjom slovenske kompanije Bartog, kao vodećeg regionalnog distributera guma, nastaje Tokić Grupa te je napravljen najveći iskorak na zapadnoeuropsko tržište.

Kroz stalna ulaganja u kvalitetu usluge, edukaciju i asortiman, širenje mreže poslovnica, rast izvoza i akvizicije Tokić Grupa danas je vodeći regionalni distributer auto dijelova. Uz educiranu tehničku podršku raspolaže s ponudom od preko 300.000 artikala i preko 300 najpoznatijih svjetskih proizvođača.

Tokić Grupa kroz česte dostave i mrežu od preko 140 poslovnica u Hrvatskoj i Sloveniji danas nastupa kao logistički lider. Uz dinamičnu zalihu asortimana u poslovnicama, kroz dva glavna logistička centra na preko 36.000 m<sup>2</sup> i deset strateški raspoređenih logističkih HUB-ova, Tokić i

Bartog osiguravaju neprekinutu mobilnost društva. Rekordna raspoloživost i dostupnost dijelova i guma pokriva sve potrebe svih vrsta osobnih, lakih komercijalnih i teških teretnih vozila, uz specijalne programe dijelova za industrijska vozila i mehanizaciju te moto i agro segmente. Tokić Grupa upravlja vlastitim edukacijskim centrom (TEC), partnerskom servisnom mrežom od 60 servisa u Hrvatskoj (ACC) i Sloveniji (BHS) te vlastitim robnim markama TQ, Hector i Atom.

Tokić Grupa je puno više od prodavaonice dijelova te je kroz svoju organizaciju i tehnološki razvoj prepoznata i na globalnoj razini. Osim što je od strane Londonske burze proglašena jednom od 50 najinovativnijih u Europi, nedavno je prepoznata i kao jedna od 35 neznačajnih distributera na tržištu automobilskog „aftermarketa“, a danas u kompaniji pored 1100 zaposlenika funkcionira i preko 250 robotski automatiziranih procesa koji godišnje izvide oko 10 milijuna zasebnih zadataka.

Osnovni podaci o tvrtki Tokić d.o.o

Tvrtka: TOKIĆ, trgovina, izvoz-uvoz, zastupanje i proizvodnja

Skraćena tvrtka: TOKIĆ, d.o.o.

Sjedište: Sesvete, Ulica 144. brigade Hrvatske vojske 1A

Registarski sud: Trgovački sud u Zagrebu

MBS: 80313914

OIB: 74867487620

Poslovni program tvrtke Tokić: prodaja dijelova i guma za automobile, motocikle, gospodarska vozila, poljoprivredna vozila, industrijski program, nautički program. Upravljanje Tokić edukacijskim centrom te franšiznom mrežom servisa Auto Check Center.

Ključni odjeli tvrtke Tokić: Prodaja, Financije, Upravljanje zalihom, Lanac opskrbe, Nabava, Ljudski resursi, Marketing i komunikacije, Informatika, Logistika, Gospodarski program, Izvoz, Računovodstvo, Tehnologije, Upravljanje kategorijama

#### **4.1.1. Misija, vizija i temeljne vrijednosti tvrtke Tokić**

Temeljne vrijednosti tvrtke Tokić proizlaze iz tradicionalnih vrijednosti osnivača, odnosno obitelji te su integrirane u misiju i viziju, a potom i u kulturu koja vlada među zaposlenicima. U tvrtki navode slijedeće: „Svojim djelovanjem kao lider u industriji, trudimo se dati svoj doprinos ispravnosti vozila te sigurnosti vozača i svih sudionika u prometu kao i dobrobiti cjelokupnog današnjeg društva. Cilj nam je zauzeti status tvrtke koja sretnima čini svoje zaposlenike, kupce, dobavljače te društvenu zajednicu u kojoj djelujemo. Naša vizija je stvoriti tvrtku koja je inovativna kada je u pitanju tehnologija, a istovremeno tradicionalna kada je riječ o poštivanju čovjeka. Dugoročno, kroz naše prodajne i poslovne aktivnosti želimo postati lider u regiji te se orijentirati na prodaju i stvaranje dodane vrijednosti u Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji, Italiji te drugim zemljama u okruženju. Ulažemo znanja, iskustvo i trud, kako bismo zadovoljili cjelokupne potrebe automehaničarskih radionica i vlasnika automobila prilikom popravka i redovitog održavanja motornih vozila“ (“Tokić.hr“, 2024).

Kroz svoju misiju tvrtka nudi široki asortiman, brzinu isporuke, kroz razgranatu mrežu poslovnica. Posebna pažnja pridodaje se visokoj kvaliteti proizvoda i usluga, dugogodišnjem iskustvu i stručnosti osoblja te odnosu s kupcima. Iako moderna i tehnološki napredna kompanija tvrtka Tokić i dalje njeguje tradicionalne i obiteljske vrijednosti koje dijeli sa svojim zaposlenicima, a tu su mudrost, iskrenost, odgovornost, kreativnost te poniznost i uslužnost.

#### **4.1.2. Organizacijska struktura**

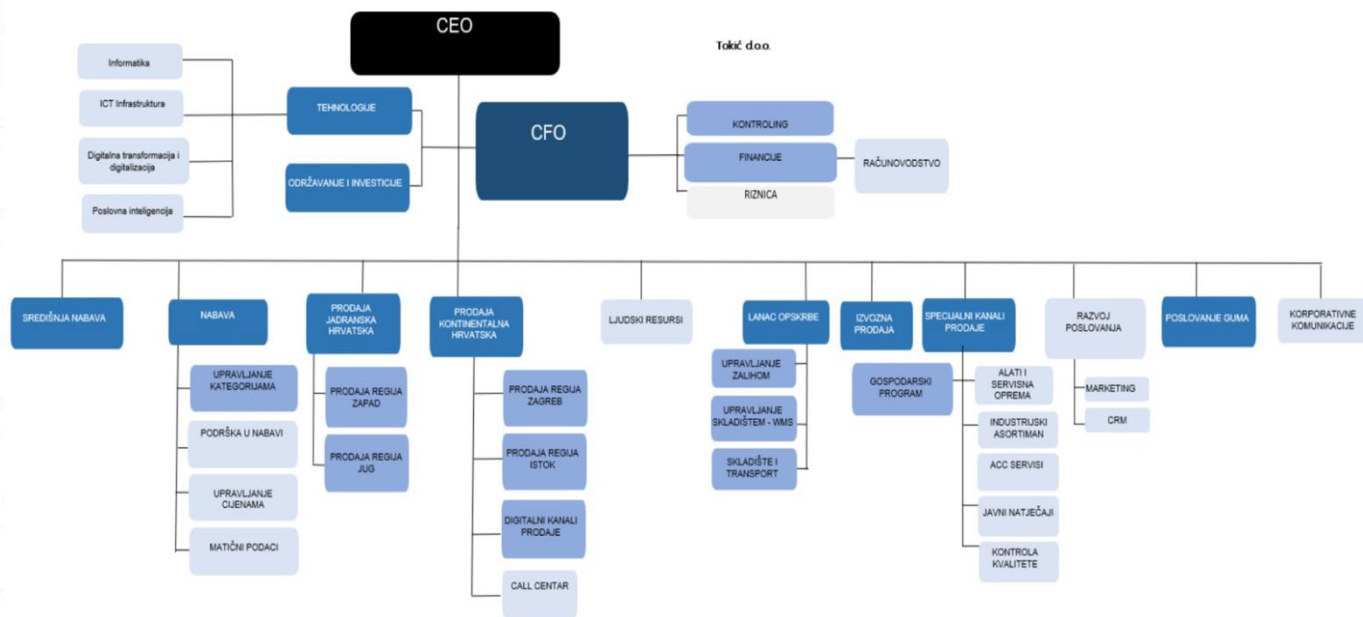
Kontinuirani rast i razvoj tvrtke doveli su do višestrukog rasta broja zaposlenih u svega nekoliko godina. Istovremeno, stalni razvoj poslovanja kroz kontinuirani rast broja dobavljača, broja poslovnica i specijalnih programa asortimana i usluga, ali i zaposlenika, stvorili su kompleksnu kompaniju koja u svojoj organizaciji kombinira više modela upravljanja.

Danas tvrtka posluje uz potpuno obiteljsko vlasništvo tvrtke Tokić, nadzorni odbor, skupštinu, profesionalnu upravu i funkcijsku organizacijsku strukturu. Tvrtka je organizirana tako da Upravi odgovaraju izvršni direktori sektora, direktori odjela nabave, prodaje, lanca opskrbe, izvoza, tehnologije, specijalnih kanala prodaje, marketinga, razvoja poslovanja te voditelji korporativnih

komunikacija i ljudskih resursa. Kao odjeli od strateškog operacijskog značaja, ustrojeni su sektori Financije s računovodstvom i kontrolingom te sektor Tehnologije koji okuplja odjele digitalne transformacije, poslovne inteligencije, informatike, ICT, održavanja i investicija. Prodajna mreža ustrojena je na način da je podijeljena na regiju jug, koja se dijeli na sjever i jug, te na regiju kontinentalne Hrvatske koja je podijeljena na zapad i istok. Također, tu je i Tokić edukacijski centar TEC kojim se upravlja, kao i servisnom mrežom, kroz odjel specijalnih kanala prodaje.

Organizacijska struktura tvrtke Tokić je načelno uspostavljena kao funkcijska, ali u sektorima gdje je to potrebno ista se kombinira s divizijskom organizacijom. Pritom se misli na uspostavu prodaje na regije „Jug“ i „Kontinent“, ili pak na odjel marketinga gdje se u određenoj mjeri koristi i matrična organizacija s voditeljima posebnih projekata. Zato, zbog složenosti organizacije, i potrebe za brzim odlučivanjem, organizacijska struktura tvrtke Tokić d.o.o. može se smatrati hibridnom, a tamo gdje je funkcijska u pravilu je projektno usmjerena kroz procese i ciljeve.

**Slika 9. Prikaz organizacijske strukture Tokić d.o.o.**



Izvor: Tokić, interna dokumentacija

**Slika 10. Financijski pokazatelji razvoja tvrtke Tokić kroz prihod i broj zaposlenika kroz godine**



1.12.2023	950
31.12.2022	833
31.12.2021	746
31.12.2020	640
31.12.2019	608
31.12.2018	496
31.12.2017	426
31.12.2016	343
31.12.2015	314
31.12.2014	253
31.12.2013	223
31.12.2012	203
31.12.2011	173
31.12.2010	146

Izvor: Tokić, interna dokumentacija

Tvrtka Tokić od svog osnutka bilježi kontinuirani rast prihoda i broja zaposlenika, s time da je tijekom 2020. godine završena i akvizicija slovenskog Bartoga koji zapošljava oko 270 zaposlenika. Pritom, uz očekivanu fluktuaciju ljudi na toliki broj zaposlenika Tokić se može pohvaliti i velikim udjelom zaposlenika sa stažom od preko 10, preko 20 i preko 25 godina. To je svakako pokazatelj da je riječ o kompaniji u kojoj je zadovoljstvo i sigurnost zaposlenika na visokoj razini. Pogotovo jer je kompanija prolazila i kroz brojne razvojne, odnosno upravne i organizacijske tranzicije, a zaposlenici su ostali.

#### 4.1.3. Organizacijski alati

Kao organizacijske alate tvrtka koristi većinu informacijskih pomagala koja su danas u opticaju putem računalne tehnologije, ali i uživo. Drugim riječima, mail, svi alati Microsofta, planeri u zajedničkim kalendarima, zajedničke sobe za sastanke, MS Teams za video pozive, sve je to u opticaju kako bi se vrijeme što učinkovitije iskoristilo. Ali, isto tako, tvrtka koristi i KAIZEN metodologiju koja je u procese poslovanja implementirana putem velikih timskih ploča postavljenih na ključna mjesta ili putem digitalnog sučelja.



Budući da svi odjeli nemaju isti oblik zadataka, ciljeve izvještavanja i dinamiku timske ploče su prilagođene i personalizirane prema potrebama pojedinih odjela. Međutim, u svakom slučaju je riječ o konceptu koji pokriva zaduženja, aktualnosti, apostrofira najvažnije teme i pokazuje u kojoj fazi razvoja je određeni projekt ili proces. Na koncu, timske ploče su mjesto i za otvorenu dvosmjernu komunikaciju te postavljanje pitanja koja traže odgovor za kontinuirani nastavak poslovanja. Ali, ne postoje identične timske ploče već su prilagođene ciljevima pojedinih odjela.

Budući da KAIZEN kao metodologija poslovanja, između ostalog, funkcionira na principu potrage za brzim i sitnim poboljšanjima, Tokić je i na taj način fokusiran na unaprjeđenja detalja. Ona se pronalazi u učinkovitom skraćivanju sastanaka s fokusom na iznošenje samo bitnih informacija. Poboljšanja se nalaze i kroz vizualni menadžment informiranja, na način da već i letimični pogled na informaciju sugerira kako je nešto „u zelenom“ ili „u crvenom“. Unaprjeđenja se pronalaze u stalnom monitoringu stanja procesa, ali i kroz pravovremeno mapiranje procesa, ključnih koraka i odluka.

S obzirom da je riječ o kompaniji koja kroz brojne iteracije upravlja s preko 300.000 različitih procesa od preko 300 različitih dobavljača za vozni park od oko 2 milijuna vozila kroz stotinjak poslovnica – svaka i najmanja ušteda vremena i resursa multiplicira se u velike dobitke. Upravo KAIZEN metodologija, za koju se govori da je način života, pedantnosti, predanosti i fokusa, donosi izuzetnu učinkovitost u poslovanje i procese tvrtke Tokić.

## **4.2. Uzorak i anketa**

Uzorak i anketa ovog istraživačkog rada fokusirani su i provedeni sa zaposlenicima tvrtke Tokić d.o.o. koji se nalaze u upravljačkom dijelu kompanije. Konkretno riječ je o svim zaposlenicima kompanije centraliziranim u upravnoj zgradi, dakle o svim zaposlenicima izuzev djelatnika u poslovnicama diljem Hrvatske i u skladištu. Zapravo je riječ o zaposlenicima koji čine glavno stablo organizacijske strukture te pokrivaju gotovo sve funkcije osim osnovnih operacija skladišta i prodaje na pultu.

S obzirom da je prikupljen 41 odgovor ovo istraživanje, kroz veličinu njegovog uzorka, možemo smatrati reprezentativnim i pouzdanim, jer pokriva više od 30 posto zaposlenika ukupne ciljane

skupine. Prije provođenja ankete provedeni su intervjui s voditeljima i upravom tvrtke Tokić, pri čemu je stvorena šira slika o tome gdje se tvrtka u svom razvoju nalazi sada i kako se želi razviti.

Anketna pitanja definirana su, uz osnovna deskriptivna pitanja, kako bi propitala i istražila važna poglavlja potrebna za operativnost i razvoj organizacije. Postavljena su pitanja, u korelaciji s organizacijskom strukturom, vezana uz zadovoljstvo radnim okruženjem i plaćom, formalnom i neformalnom komunikacijom, temeljnim vrijednostima i kulturom kompanije te efikasnošću procesa.

### **4.3. Rezultati i analiza istraživanja**

Kako bi stvorili širu sliku organizacijske strukture kompanije ispitanici su, uz utvrđivanje profila i svijesti o organizacijskoj strukturi, propitani kroz četiri cjeline (zadovoljstvo, komunikacija, kultura i vrijednosti te učinkovitosti organizacije) koje su uključivale po nekoliko pitanja.

Analizirajući odgovore u idućim poglavljima primjećuje se i dosljednost kroz slično vrednovanje sličnih pitanja u različitim kategorijama.

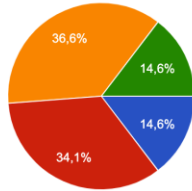
#### **4.3.1. Profil ispitanika**

Deskriptivnom analizom istraživanja, vidljivo na grafikonu 1. došli smo do rezultata kako je anketi pristupilo 14,6% zaposlenika koji u Tokiću rade manje od 3 godine, ali je isto tako njih 14,6 posto u Tokiću zaposleno više od 10 godina. Između 6 i 10 godina staža ima 36,6 posto zaposlenika, a između 3 i 6 godina 34,1 %. Analiza podataka koja se odnosi na starost zaposlenika otkriva kako je 9,8% ispitanika starijih od 50 godina, između 35 i 50 godina ima 48,7% ispitanih zaposlenika, manje od 35 godina ima 31,7%, a mlađe od 30 godina je 9,8%. Sudeći po tim podacima vidljivo je kako su anketi pristupile sve dobne skupine te kako su dobro zastupljene sve generacije ispitanika s obzirom na staž u Tokiću.

## Grafikon 1. Struktura ispitanika po stažu i starosti

Koliko godina staža ste proveli u organizaciji Tokića?

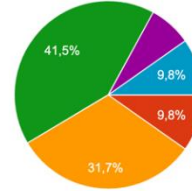
41 odgovor



● Manje od 3 godine  
● Između 3 i 6 godina  
● Između 6 i 10 godina  
● Više od 10 godina

Koliko godina imate?

41 odgovor



● Manje od 24  
● Manje od 30  
● Manje od 35  
● Više od 35  
● Više od 45  
● Više od 50

Izvor: Izrada autora

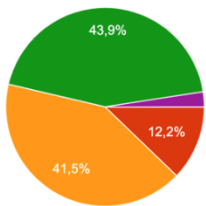
### 4.3.2. Zadovoljstvo zaposlenika

Kako bi organizacija funkcionirala i kako bi se njome moglo upravljati važno je spoznati stupanj zadovoljstva, koji je u konačnici i dodatna informacija u slučaju provođenja promjena. Pritom ovo ispitivanje na razini upravnog dijela Tokića rezultatom otkriva kako čak 43,9% posto ispitanika svoju plaću ocjenjuje ocjenom vrlo dobar (4), 41,5% ih plaću ocjenjuje dobrom (3) i 2,1 posto odličnom (5). Sumiranje dovodi do ukupno 88,5 posto ispitanika koji plaću ocjenjuje i više nego dobro. 12,5% ispitanika plaću je ocijenilo dovoljnom (2) vidljivo je na grafikonu 2. Na pitanje kako biste ocijenili svoje radno okruženje i radne pogodnosti na skali od 1 do 5 samo 2,4% ispitanika odabralo je ocjenu dovoljan (2), dok ih je 97,6% odabralo ocjenu dobar, vrlo dobar ili odličan, također je vidljivo na grafikonu 2.

## Grafikon 2. Zadovoljstva zaposlenika plaćom, radnim okruženjem i pogodnostima

Kako biste ocijenili svoju plaću na skali od 1 do 5, ako je 5 najveća ocjena?

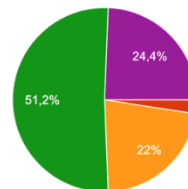
41 odgovor



● 1  
● 2  
● 3  
● 4  
● 5

Kako biste ocijenili svoje radno okruženje i radne pogodnosti na skali od 1 do 5, ako je 5 najveća ocjena?

41 odgovor



● 1  
● 2  
● 3  
● 4  
● 5

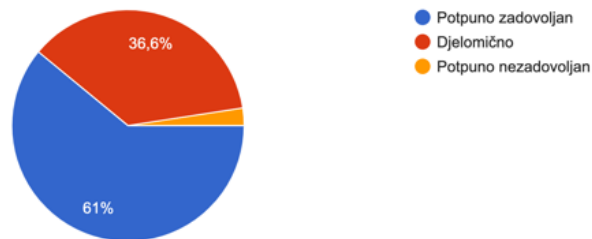
Izvor: Izrada autora

Zadovoljstvo pozicijom unutar organizacijske strukture i usklađenosti unutar odjela direktno utječe na zadovoljstvo, a odgovori na ova pitanja u dobroj mjeri potvrđuju izjašnjanja zaposlenika po pitanju zadovoljstva kada je riječ o radnom okruženju iz grafikona 2. Nezadovoljnih svojom pozicijom unutar organizacije je 2,4 % ispitanika, dok ih je u zbroju 97,6% odgovorilo „djelomično“ i „potpuno zadovoljan“ vidljivo je na grafikonu 3.

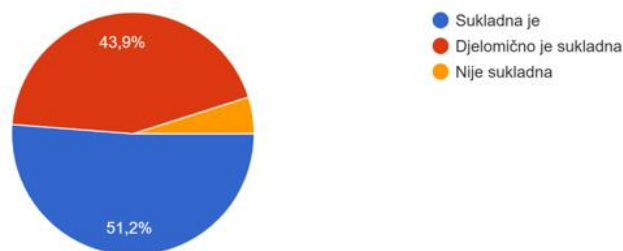
Odgovori na drugo pitanje o sukladnosti odgovornosti ispitanika u odnosu na zaduženja organizacijske strukture, grafički prikazani na grafikonu 3., ukazuju na 4,9% ispitanika koji smatraju da veza njihove pozicije i organizacije „nije sukladna“. S druge strane, njih 43,8 smatra da je „djelomično sukladna“, a 51,2% ju smatra sukladnom.

### Grafikon 3. Opis radnog mjesta i odgovornosti unutar odjela

Jeste li zadovoljni svojom pozicijom unutar organizacijske strukture s obzirom na opis radnog mjesta?  
41 odgovor



Smatrate li da je organizacijska struktura sukladna odgovornostima vaše pozicije unutar odjela?  
41 odgovor



Izvor: Izrada autora

Rezultati otkrivaju kako je riječ o organizaciji koja u svom upravnom dijelu ima zaposlenike koji se mogu smatrati vrlo zadovoljnim plaćom i radnom okolinom te pogodnostima. To je nešto što

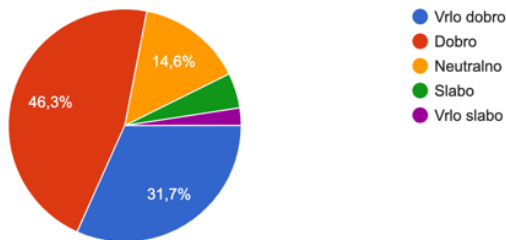
treba uzeti u obzir kao pozitivnu okolnost prilikom očekivanja koja poslodavac stavlja pred njih, a onda i kroz sam utjecaj organizacije na učinkovitost poslovnih procesa.

### 4.3.3. Formalna i neformalna komunikacija i organizacija

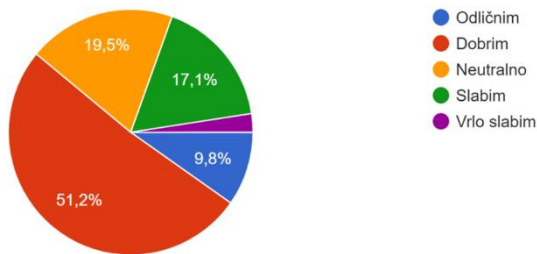
Uz hipotezu kako je efikasnost procesa u čvrstoj vezi s komunikacijom unutar odjela, istraživačko pitanje o stupnju komunikacije i informiranosti unutar tvrtke ukazuje kako 51,2% ispitanih smatra komunikaciju dobrom, a njih 9,8% odličnom. Neutralnih je 19,5%, a slabom komunikaciju u Tokiću smatra 17,1%. Komunikaciju unutar organizacije vrlo slabom smatra 2,4% ispitanih vidljivo je na grafikonu 4. Povezivanje organizacije i komunikacije, kroz pitanje u kojoj mjeri organizacija pomaže komunikaciju, pokazalo je da čak 31,7% ispitanih smatra da organizacija vrlo dobro pomaže komunikaciju unutar odjela. Povezanost dobrom smatra 46,3%, neutralnih je 14,6%, dok povezanost slabom smatra 5%, a „vrlo slabom“ 2,4% vidi se na grafikonu 4.

#### Grafikon 4. Organizacijska struktura u kontekstu komunikacije i efikasnosti

U kojoj mjeri organizacijska struktura pomaže dobru komunikaciju unutar odjela?  
41 odgovor



Kakvim ocjenjujete stupanj komunikacije i informiranosti u Tokiću uopće?  
41 odgovor



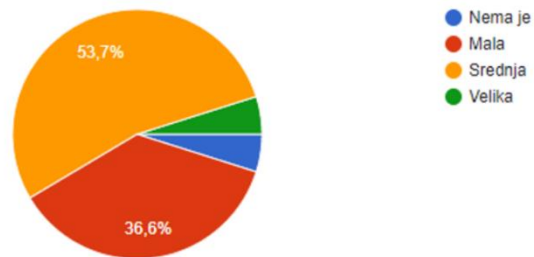
Izvor: Izrada autora

Na grafikonu 5. koji opisuje odgovore na pitanje razlike između formalne i neformalne organizacije unutar kompanije 53,7% ispitanika razliku je opisalo srednjom, a 36,6% malom. Da je velika razlika između formalne i neformalne organizacije ili da je nema smatra 4,9% ispitanika.

### Grafikon 5. Neformalna komunikacija i neformalna organizacija

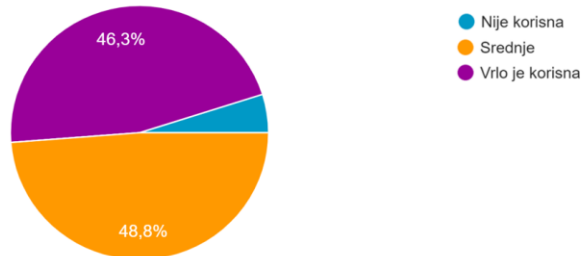
Kolika je razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture kompanije Tokić?

41 odgovor



Kolika je korisnost neformalne komunikacije unutar kompanije?

41 odgovor



Izvor: Izrada autora

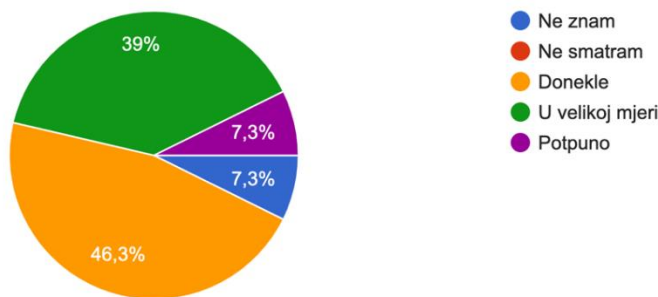
Na pitanje kolika je korisnost neformalne komunikacije unutar kompanije 46,3% ispitanika opisalo ju je vrlo korisnom, njih 48,8% srednjom, a 4,9% smatra kako nije korisna.

#### 4.3.4. Kultura i vrijednosti organizacije

Opisane temeljene vrijednosti, misija i vizija te kultura organizacije u Tokiću djeluju prilično homogeno, a to potvrđuju i rezultati na grafikonu 6. iz kojih se može iščitati kako u zbroju preko 85% ispitanika smatra kako zaposlenici Tokića žive vrijednosti svoje organizacije. Budući da je riječ o obiteljskoj kompaniji s tradicionalnim vrijednostima to se kroz godišnje aktivnosti vidi na zajedničkim druženjima, volontiranjima, pa i drugim sportskim i društvenim aktivnostima.

**Grafikon 6. Poistovjećivanje zaposlenika s temeljnim vrijednostima organizacije**

Smatrate li da zaposlenici Tokića načelno žive vrijednosti svoje organizacije?  
41 odgovor



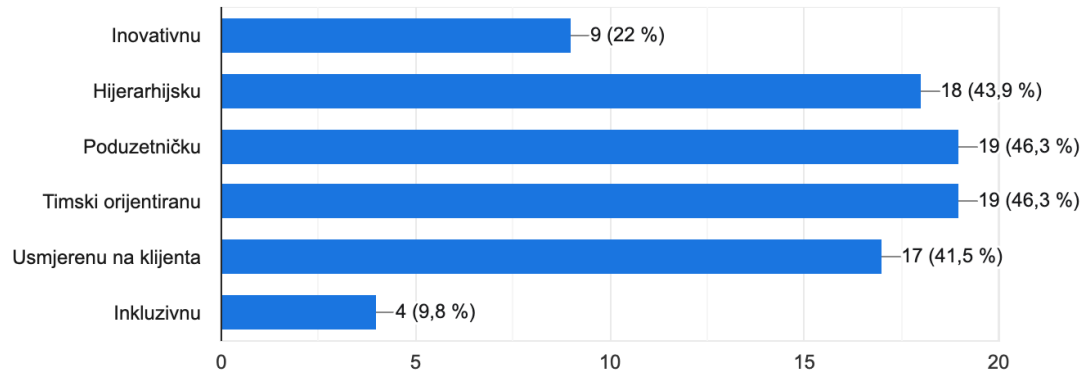
Izvor: Izrada autora

Kultura organizacije tvrtke Tokić kroz istraživanje na grafikonu 7. pokazala se u najvećoj mjeri poduzetničkom i timski orijentiranom, zatim hijerarhijskom pa usmjerenom na klijenta. Međutim, čak 22% ispitanika kulturu prepoznaje i kao inovativnu uslijed tehnološkog razvoja i robotizacije kompanije, a 9,8% ispitanika ju prepoznaje kao inkluzivnu. Navedeni opisi kultura su odabrani jer se upravo takav narativ često promiče kroz organizaciju, doznali smo kroz intervju s menadžmentom kompanije.

## Grafikon 7. Percepcija kulture od strane zaposlenika

### Kakvom biste opisali organizacijsku kulturu kompanije Tokić?

41 odgovor



Izvor: Izrada autora

### 4.3.5. Povezanost organizacijske strukture i učinkovitosti procesa

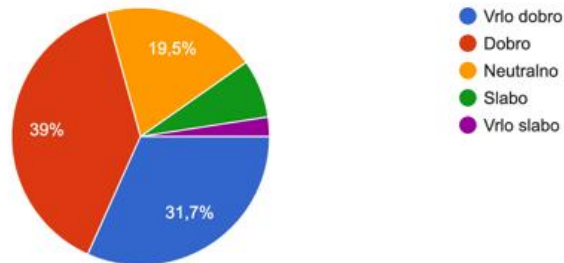
Ispitani zaposlenici tvrtke na postavljeno pitanje o percepciji utjecaja organizacijske strukture na efikasnost radnih procesa unutar vlastitih odjela, u najvećoj mjeri izjasnili su se odgovorom „dobro“, što je sa 39,0% posto odgovora drugi najbolji ponuđeni odgovor, dok ih 31,7% smatra da je organizacijska struktura „vrlo dobra“ s obzirom na efikasnost procesa. Neutralnima se izjasnilo 19,5% ispitanika, dok 7,3% smatra da je organizacijska struktura „slaba“, a 2,4% da je „vrlo slaba“, što je vidljivo na grafikonu 8.

Kada se isto pitanje postavi u korelaciji s efikasnošću procesa na razini firme, a ne na razini odjela, odgovori su slični. Identičan broj zaposlenika dao je ocjenu „vrlo slabo“ i „slabo“, neutralnih je tek nešto malo više (22%). Povećao se broj onih koji su odabrali ocjenu „dobro“ (43,9%) dok se smanjio broj onih koji su birali ocjenu „vrlo dobro“ (24,4%) vidljivo na grafikonu 8.

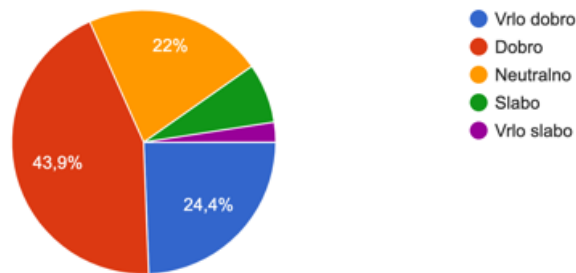


## Grafikon 8. Percepcija utjecaja organizacijske strukture na efikasnost

Kako percipirate utjecaj organizacijske strukture na efikasnost radnih procesa u vašem odjelu?  
41 odgovor



Kako percipirate utjecaj organizacijske strukture na efikasnost radnih procesa u kompaniji generalno?  
41 odgovor



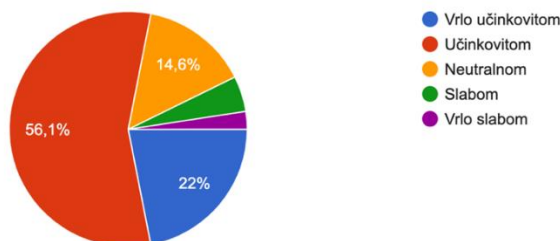
Izvor: Izrada autora

Postoji li korelacija između postavljenih istraživačkih pitanja provjereno je kroz Pearsonov koeficijent korelacije, koji iznosi 0,96, što znači da kod zaposlenika postoji jaka korelacija u percepciji utjecaja organizacije na efikasnost procesa na razini odjela i na razini firme. Kada je taj broj bliži 0 korelacija je mala, dok kada je njegov iznos bliži 1 ili -1 znači da postoji jaka povezanost (Papić, 2018. str. 133).

Grafikon 9. otkriva kako je ukupno 78,1% ispitanika u zbroju učinkovitost organizacijske strukture ocijenilo „učinkovitom“ i „vrlo učinkovitom“ te se može smatrati da je riječ o organizaciji u koju zaposlenici Tokića vjeruju. Neutralnima se izjasnilo 14,6%, dok 2,4% organizaciju smatra „vrlo slabom“, a „slabom“ 4,8 posto.

### Grafikon 9. Učinkovitost radne organizacije

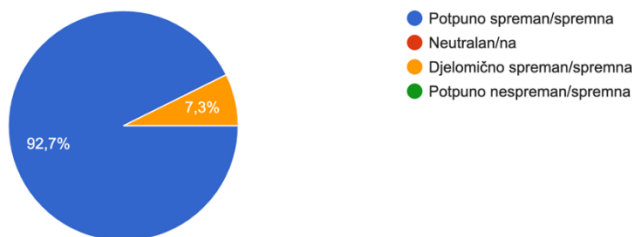
Koliko učinkovitom smatrate trenutnu organizacijsku strukturu u Tokiću?  
41 odgovor



Izvor: Izrada autora

### Grafikon 10. Spremnost zaposlenika na promjene

Koliko ste spremni/spremna na promjene u organizacijskoj strukturi ako bi to poboljšalo radne procese?  
41 odgovor



Izvor: Izrada autora

Na pitanje o spremnosti na promjene, čiji su odgovori prikazani na grafikonu 10. čak 92,7% ispitanika izjasnilo se kao spremno na promjene ako bi to poboljšalo radne rezultate. Nitko nije potpuno nespreman ili neutralan, a njih 7,3% je „djelomično spremnih“. Vrijedan je to rezultat koji zaokružuje istraživanje prema zaključku te ukazuje na lojalnost zaposlenika i učinkovito provođenje procesa.

## 5. ZAKLJUČAK

Oblik organiziranja postoji i kada sustav ne poznaje organizaciju, baš kao što komunikacija postoji i kada se na nju ne potiče, a kultura i kada se na nju ne utječe. Kroz teorijski okvir ovog rada obuhvaćeni su važniji aspekti na kojima počiva promišljanje izgradnje i upravljanje svakom organizacijom. Pritom, uz opise najčešćih oblika organizacijskih struktura, obrađeno je i poglavlje vezano uz temeljne vrijednosti organizacije, vrijednosti i kulturu te misiju i viziju. Ti elementi su neizostavno tkivo koje povezuje uloge, način donošenja i provođenja odluke te učinkovitost svakog pojedinog procesa. Neformalna komunikacija i neformalna strana organizacije također su komponente svake zajednice koje nije moguće izolirati, pa su uz zadovoljstvo i kulturu obrađene i u istraživanju provedenom sa zaposlenicima tvrtke Tokić.

Anketna istraživačka pitanja osmišljena su kako bi propitala organizaciju tvrtke Tokić upravo kroz poimanje nabrojanih komponenti iz teorijskog okvira kroz koje diše svaka organizacija. Već je kroz deskriptivnu obradu podataka vidljivo kako su ispitanici upravnog dijela Tokića, a pogotovo u kontekstu širih gospodarskih i poslovnih okolnosti, zadovoljna zajednica koja vjeruje u organizacijsku učinkovitost. Ukoliko bismo opisivali organizacijsko stanje tvrtke mogli bismo zaključiti kako je ono vrlo dobro, jer je zadovoljstvo zaposlenika na visokoj razini, komunikacija je opisana kao dobra, kultura je prepoznata čvrsta i srodna narativu kompanije, a percepcija učinkovitosti organizacije je visoka. Isto se može potkrijepiti i visokom spremnošću zaposlenika na promjene od 92,7%, koje nije generirano nezadovoljstvom, što potvrđuju odgovori na pitanja o zadovoljstvu radnim mjestom, plaćom, okruženjem i pogodnostima. Uzmu li se u obzir takve dobre ocjene zadovoljstva, komunikacije i kulture, a prvenstveno ocjene percepcije učinkovitosti, može se zaključiti kako je povezanost organizacijske strukture i učinkovitosti procesa velika, ako su zadovoljene i komponente organizacijske kulture, zadovoljstva zaposlenika i komunikacije.

Za zaključiti je kako organizacijska struktura, ako je projektirana bez utjecaja kulture, neformalne komunikacije, vrijednosti i zadovoljstva, zapravo postaje ograničavajući i zavaravajući alat za vlasnika. Alat bez dugoročnog efekta i utjecaja na učinkovitost. Površan pristup organizaciji ne samo da neće doprinijeti zajednici, već će generirati unazađivanje i gubitke.

Potvrđuje to Tokić koji se organizacijski mijenjao, čuvajući kulturu i zaposlenike, i tako čuvao kontinuirani razvoj i rast prihoda kao najbolju metriku uspjeha. Uz kontinuirane organizacijske promjene bilježi prosječan godišnji rast prihoda oko 15% tijekom 30 godina postojanja, baš kao i vjernost zaposlenika. Tvrтка je 2013. godine brojala 223 zaposlenika, a budući da ih je danas sa stažem dužim od 10 godina više od stotinu, može se zaključiti kako je više od 50 posto zaposlenika ostalo vjerno poslodavcu čitavo desetljeće. Čak je 30 zaposlenika uz kompaniju duže od 30 godina, a Tokić je osnovan 1990. To je vrijedan pokazatelj u kontekstu tradicionalnih obiteljskih vrijednosti i čvrste kulture po kojima je kompanija i danas poznata i kroz koje Tokić stvara učinkovitu i stabilnu organizaciju.

Istraživanje nad tvrtkom Tokić može se smatrati potvrdom kako je organizacijska struktura izravna poluga učinkovitosti poslovnih procesa, ali samo ukoliko ju se pravovremeno prilagođava i gradi uz osviještene ljudske faktore kroz zadovoljstvo i komunikaciju, njegujući kulturu i vrijednosti. Može se zaključiti kako dobar organigram ništa ne vrijedi ukoliko na pozicije nisu upisana prava imena komplementarnih i zadovoljnih ljudi.

Može se zaključiti kako je cilj ovog istraživačkog rada ispunjen. Kroz analizu tvrtke Tokić, njenog razvoja i organizacije, a onda i kroz anketno ispitivanje, utvrđeno je kako je organizacijska struktura čvrsto povezana s učinkovitošću procesa. Organizacijska struktura jest alat za optimizaciju i stvaranje dodatne vrijednosti u poslovanju te prema zaposlenicima, usko povezan s organizacijskom klimom, kulturom, vrijednostima te misijom i vizijom.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Deal, T. E., i Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books
2. Fabac, R. (2017). *Dizajniranje organizacije i upravljanje promjenama - projektni pristup*, Jastrebarsko, Naklada Slap
3. Galetić L. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo
4. Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*, Second edition, McGraw Hill
5. Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design and Change*, 7th ed. London: Pearson Prentice Hall
6. Mintzberg, H. (1992). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
7. Papić, M. (2018). *Primijenjena statistika u MS Excelu (5. Izdanje)*. Zagreb, Likarija
8. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb, Narodne novine
9. Robbins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja (treće izdanje)*. Zagreb: Mate
10. Sikavica P. i Novak M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
11. Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
12. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*, Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin,

## Članci:

1. Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 498 - 505.
2. Donnelly, R.M. (1984). The interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values, *Magerila Planning*, str 8

3. Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Colean, H.J. Jr (1978). *Organisational strategy, structure and process*. Academy of Management Review, 3, 546-562

**Internetski izvori:**

1. Kaizen Institut – What is kaizen. Preuzeto s: <https://kaizen.com/what-is-kaizen/>
2. Republika Hrvatska - Sudski registar. Preuzeto s: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>
3. Tokić (2024). Preuzeto s: [www.tokic.hr](http://www.tokic.hr) (21.2.2024.)

**Ostali izvori:**

1. Tokić (2023). Interna dokumentacija, Zagreb

## POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA I ANKETNIH PITANJA

### Popis slika:

Slika 1. Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu .....	6
Slika 2. Čimbenici utjecaja (unutarnji i vanjski) na oblikovanje organizacije .....	8
Slika 3. Model podudarnosti organizacijskog ponašanja.....	9
Slika 4. Primjer organigrama funkcijske strukture .....	15
Slika 5. Primjer organigrama divizijske strukture .....	16
Slika 6. Primjer organigrama projektne funkcijske matrične organizacije.....	17
Slika 7. Vidljiva i nevidljiva razina organizacijske strukture u prikazu kao „santa leda“ .....	25
Slika 8. Kako se stvara kultura organizacije .....	26
Slika 9. Prikaz organizacijske strukture Tokić d.o.o. ....	32
Slika 10. Financijski pokazatelji razvoja Tokića kroz prihod i broj zaposlenika kroz godine .....	33

### Popis tablica:

Tablica 1. Tipologije strategije (Miles i Snow) uz odgovarajući organizacijski dizajn .....	10
Tablica 2. Pregled vrsta organizacijskih struktura .....	13
Tablica 3. Vrste organizacijskih struktura u hrvatskim poduzećima .....	19

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Struktura ispitanika po stažu i starosti.....	36
Grafikon 2. Zadovoljstva zaposlenika .....	36
Grafikon 3. Opis radnog mjesta i pozicija unutar odjela. ....	37
Grafikon 4. Organizacijska struktura u kontekstu komunikacije i efikasnosti .....	38
Grafikon 5. Neformalna komunikacija i neformalna organizacija .....	39

Grafikon 6. Poistovjećivanje zaposlenika s temeljnim vrijednostima organizacije .....	40
Grafikon 7. Percepcija kulture od strane zaposlenika.....	41
Grafikon 8. Percepcija utjecaja organizacijske strukture na efikasnost.....	42
Grafikon 9. Učinkovitost radne organizacije .....	43
Grafikon 10. Spremnost zaposlenika na promjene .....	43

### **Popis anketnih pitanja:**

1. Koliko godina staža ste proveli u organizaciji Tokića?
2. Koliko godina imate?
3. Kako biste ocijenili svoju plaću na skali od 1 do 5, ako je 5 najveća ocjena?
4. Kako biste ocijenili svoje radno okruženje i radne pogodnosti na skali od 1 do 5, ako je 5 najveća ocjena?
5. Jeste li zadovoljni svojom pozicijom unutar organizacijske strukture s obzirom na opis radnog mjesta?
6. Smatrate li da je organizacijska struktura sukladna odgovornostima vaše pozicije unutar odjela?
7. U kojoj mjeri organizacijska struktura pomaže dobru komunikaciju unutar odjela?
8. Kakvim ocjenjujete stupanj komunikacije i informiranosti u Tokiću uopće?
9. Kolika je razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture kompanije Tokić?
10. Kolika je korisnost neformalne komunikacije unutar kompanije?
11. Smatrate li da zaposlenici Tokića načelno žive vrijednosti svoje organizacije?
12. Kakvom biste opisali organizacijsku kulturu kompanije Tokić?
13. Kako percipirate utjecaj organizacijske strukture na efikasnost radnih procesa u vašem odjelu?
14. Kako percipirate utjecaj organizacijske strukture na efikasnost radnih procesa u kompaniji generalno?
15. Koliko učinkovito smatrate trenutnu organizacijsku strukturu u Tokiću?
16. Koliko ste spremni/spremna na promjene u organizacijskoj strukturi ako bi to poboljšalo radne procese?