

# Istraživanje organizacijske strukture građevinskog izvođačkog poduzeća

---

**Novak, Gabrijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:397849>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-08**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,  
University of Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Građevinski fakultet  
Zavod za organizaciju, tehnologiju i menadžment

**ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE  
GRAĐEVINSKOG IZVOĐAČKOG PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

Gabrijela Novak

Zagreb, 2023.

Sveučilište u Zagrebu  
Građevinski fakultet  
Zavod za organizaciju, tehnologiju i menadžment

**ISTRAŽIVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE  
GRAĐEVINSKOG IZVOĐAČKOG PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

Mentor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Studentica: Gabrijela Novak

Zagreb, 2023.

*Na ovoj stranici prilaže se originalni primjerak Obrasca 2.*

## *Zahvala*

*Zahvaljujem se svom mentoru prof. dr. sc. Ivici Završkom na strpljenju, vodstvu i pomoći tijekom izrade ovog diplomskog rada.*

*Zahvaljujem se svojoj obitelji bez koje ovo putovanje ne bi bilo moguće. Hvala vam na neizmjerljivoj podršci i razumijevanju, na svakoj riječi ohrabrenja i motivacije. Hvala što ste uvijek bili uz mene i vjerovali u mene.*

*Također, zahvaljujem se svojim prijateljima i kolegama koji su svojim prisustvom olakšali ovo putovanje i pružili mi veliku podršku.*

*Posebno se zahvaljujem svom kolegi i dečku koji čvrsto stoji uz mene još od Otpornosti materijala 1. Hvala što si moja najveća podrška i što si uvijek vjerovao u mene.*

## **Sažetak**

Tema ovog rada jest istraživanje organizacijske strukture građevinskog izvođačkog poduzeća na primjeru Dioničkog društva Tehnika. Teorijski okvir rada obuhvaća općenito razumijevanje organizacije, kao i organizacijske strukture i procesa te metoda istraživanja. Glavni cilj rada jest detaljna analiza organizacijske strukture promatranog poduzeća, s posebnim naglaskom na hijerarhiji, ulogama i odgovornostima zaposlenika te njihovim međusobnim interakcijama unutar same organizacije. U cilju prikupljanja relevantnih podataka korištene su dvije glavne metode istraživanja – intervju i metoda analize dokumentacije. Intervju s direktorom proizvodno-tehničkog sektora omogućio je direktan kontakt s ključnim zaposlenikom unutar organizacije, pružajući dublji uvid u njegovu ulogu, odgovornosti i percepciju organizacijske strukture, te dodatne informacije o samom poduzeću. Dok je analiza dokumentacije omogućila identifikaciju formaliziranih procedura, dokumentiranih uloga i odgovornosti te drugih ključnih elemenata organizacijske strukture, čime je upotpunila sliku o organizacijskoj strukturi Dioničkog društva Tehnika.

**Ključne riječi:** organizacija, organizacijska struktura, organizacijski procesi, metode istraživanja, građevinsko izvođačko poduzeće

## **Abstract**

The topic of this paper is the research of the organizational structure of a construction contractor company based on the example of Tehnika Joint Stock Company. The theoretical framework of the work includes a general understanding of the organization, as well as organizational structure and processes and research methods. The main goal of the paper is a detailed analysis of the organizational structure of the observed company, with special emphasis on the hierarchy, roles and responsibilities of employees and their mutual interactions within the organization itself. In order to collect relevant data, two main research methods are used - interview and documentation analysis method. The interview with the director of the production and technical sector enabled direct contact with key employee within the organization, providing a deeper insight into his role, responsibilities and perception of the organizational structure, as well as additional information about the company itself. While the documentation analysis enabled the identification of formalized procedures, documented roles and responsibilities of other key elements of the organizational

structure, which completed the picture of the organizational structure of Tehnika Joint Stock Company.

**Keywords:** organization, organizational structure, organizational processes, research methods, construction contractor company

## Popis slika

Slika 1. Pravokutni organigram (Završki, 2023) .....	5
Slika 2. Kružni organigram (Završki, 2023).....	5
Slika 3. Proces dizajniranja organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011) .....	6
Slika 4. Povijesni razvoj procesne orijentacije (Sikavica i Hernaus, 2011) .....	10
Slika 5. Službeni logo poduzeća (Tehnika d.d.) .....	24
Slika 6. Uprava (Tehnika d.d.).....	28
Slika 7. Nadzorni odbor i predsjednik skupštine (Tehnika d.d.) .....	30
Slika 8. Službeni logo Tehnika SPV d.o.o. (Tehnika d.d.) .....	31
Slika 9. Službeni logo Tehnika Vrbani d.o.o. (Tehnika d.d.) .....	31
Slika 10. Službeni logo Tehnika Zvonimir d.o.o. (Tehnika d.d.) .....	31
Slika 11. Direktori sektora (Tehnika d.d.) .....	31
Slika 12. Organizacijska struktura unutar proizvodno-tehničkog sektora (Tehnika d.d.) .....	36
Slika 13. Organizacijska struktura unutar sektora marketing (Tehnika d.d.) .....	37
Slika 14. Organizacijska struktura unutar ekonomskog sektora (Tehnika d.d.) .....	40
Slika 15. Organizacijska struktura unutar sektora zajedničkih poslova (Tehnika d.d.).....	42
Slika 16. Osnovni procesni model (Priručnik kvalitete i zaštite okoliša, 2017) .....	43
Slika 17. Detaljni procesni model (Priručnik kvalitete i zaštite okoliša, 2017).....	44
Slika 18. Naslov novinskog članka.....	46



## **Popis tablica**

Tablica 1. Karakteristike organizacije i izbor organizacijske strukture (Sikavica i Hernaus, 2011) .....	8
Tablica 2. Pozitivni utjecaji procesne orijentacije na uspješnost poslovanja (Sikavica i Hernaus, 2011).....	11

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Organizacija općenito .....	3
2.1. Organizacijska struktura.....	3
2.2. Dizajniranje organizacijske strukture.....	5
2.3. Vrste organizacijskih struktura.....	7
2.3.1. Klasične organizacijske strukture .....	7
2.3.2. Organske organizacijske strukture.....	8
2.3.3. Organizacijske strukture za globalno poslovanje .....	9
2.3.4. Ostale organizacijske strukture .....	9
2.4. Organizacijski procesi .....	9
3. Metode istraživanja organizacije .....	15
3.1. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka i informacija .....	16
3.2. Odabir i edukacija osobe zadužene za prikupljanje podataka i informacija .....	16
3.3. Prikupljanje podataka i informacija .....	16
3.3.1. Metoda intervjua .....	17
3.3.2. Metoda analize dokumentacije .....	18
3.3.3. Metoda promatranja .....	19
3.3.4. Metoda ankete.....	20
3.4. Obrada i analiza prikupljenih podataka i informacija .....	21
3.5. Izrada izvještaja.....	23
4. Primjena postupka istraživanja organizacije na primjeru .....	24
4.1. Općenito o poduzeću.....	24
4.1.1. Osnovne djelatnosti poduzeća.....	25
4.1.2. Misija i vizija .....	26
4.2. Organizacijska struktura poduzeća.....	27

4.2.1.	Uprava.....	27
4.2.2.	Nadzorni odbor .....	28
4.2.3.	Glavna skupština.....	29
4.2.4.	Povezana društva .....	30
4.2.5.	Sektori.....	31
4.2.5.1.	Proizvodno-tehnički sektor.....	32
4.2.5.2.	Sektor marketinga.....	36
4.2.5.3.	Ekonomski sektor .....	38
4.2.5.4.	Sektor zajedničkih poslova.....	40
5.	Zaključak.....	50
6.	Literatura.....	52
7.	Popis priloga .....	54

# 1. Uvod

Organizacija je temeljni stup svakog uspješnog poduzeća i ključna komponenta njenog dugoročnog uspjeha. Kako pravilno strukturirati i upravljati resursima, zadacima i ljudima unutar organizacije predstavlja ključno pitanje koje se temelji na osnovama teorije menadžmenta i stvarnim izazovima poslovanja. Građevinska industrija, kao jedna od najdinamičnijih i najizazovnijih grana gospodarstva, posebno zahtijeva preciznu i učinkovitu organizacijsku strukturu kako bi se odgovorilo na sve izazove i prilike koje se pojavljuju. Ovaj rad fokusira se na organizacijsku strukturu u kontekstu građevinskog izvođačkog poduzeća na konkretnom primjeru Dioničkog društva Tehnika, koje ima bogatu povijest u domaćoj građevinskoj industriji, ali i u inozemstvu. Građevinski sektor zahtijeva precizno vođenje, koordinaciju i upravljanje resursima kako bi se osigurala uspješna izgradnja i realizacija projekata, a upravo organizacijska struktura ima ključnu ulogu u tome.

Prvi dio rada bavi se teorijskim osnovama organizacije s naglaskom na organizacijsku strukturu i procese. Razumijevanje ovih osnova ključno je za analizu konkretnih primjera organizacijskih struktura u građevinskoj industriji. U ovom poglavlju objasnit će se vrste organizacijskih struktura, način dizajniranja istih, procesi, ali i odnos organizacijske strukture i procesa. S obzirom da ne postoje univerzalna načela organizacije, ne postoji ni univerzalan odabir organizacijske strukture za neko poduzeće, ali je ista rezultat procesa dizajniranja organizacije, odnosno organizacijskog dizajna. Također, dizajniranje poslovnih procesa neizbježno utječe na organizacijsku strukturu poduzeća tako da mijenja uloge i odnose između različitih jedinica unutar organizacije.

Drugi dio rada posvećen je metodama istraživanja organizacije. Prije nego što se detaljno analizira organizacijska struktura na konkretnom primjeru, važno je razumjeti kako i na koji način se takvo istraživanje provodi. Stoga će se u drugom dijelu rada proučiti različite metode koje se koriste za prikupljanje relevantnih podataka o organizaciji, a među njima su metoda intervjua i metoda analize dokumentacije koje su se koristile za prikupljanje informacija i podataka o promatranom poduzeću.

Treći dio rada detaljno prikazuje organizaciju Dioničkog društva Tehnika. U ovom dijelu, opisat će se osnovne karakteristike poduzeća, uključujući povijest, glavne djelatnosti, misiju i viziju i slično. Nakon toga se detaljno analizira organizacijska struktura poduzeća Tehnika d.d., a to uključuje pregled hijerarhije unutar poduzeća, odgovornosti i uloge ključnih članova

poduzeća te njihovih međusobnih odnosa. Također, identificirat će se izazovi i prilike s kojima se poduzeće trenutno susreće ili se susretalo.

## **2. Organizacija općenito**

Riječ organizacija vuče korijene od starogrčke riječi „organon“, a u doslovnom prijevodu ona znači oruđe, odnosno alat, sprava, naprava, instrument i/ili glazbalo. Nakon nekog vremena iz riječi „organon“ je nastala i riječ organizam koja u biologiji predstavlja kompleksni sustav organa koji obavljaju specifične funkcije, a ujedno i surađuju kako bi omogućili svrhovito izvršavanje ukupnog zadatka organizma. Povuču li se paralela između značenja riječi organizam i riječi organizacija, može se uočiti velika sličnost. Organizacija dakle, označava strukturu sastavljenu od povezanih dijelova ili komponenta koje djeluju skladno kako bi se postigli ciljevi organizacije. U oba se slučaja veliki naglasak stavlja na usklađenost, međusobnu suradnju i svrhovitosti kako bi se postigao cjelokupni cilj (Sikavica i Hernaus, 2011). Prema Sikavici i Novaku (1999) organizacija počinje s pojavom čovjeka, odnosno s njegovom potrebom da preživi, ali i da se razvija kao ljudsko i društveno biće. Iako do pojave organizacije kao znanosti dolazi tek u 20. stoljeću, bez organizacijskog okvira, odnosno organizacije, čovjek nikada nije mogao funkcionirati. S obzirom na složenost pojma organizacija, nemoguće ju je strogo definirati upravo zbog njenog dvosmislenog značenja. U praksi ju je moguće shvatiti i kao proces organiziranja i kao rezultat procesa organiziranja stoga i ne čudi što postoji nekoliko prihvaćenih definicija pojma organizacija (Sikavica i Hernaus, 2011). Sumirajući sve navedene definicije organizacije prema Sikavici i Hernausu (2011) moguće je prepoznati ključne elemente koji karakteriziraju svaku organizaciju. Svaka organizacija je: produkt ili ishod organizacijskog procesa; instrument za ostvarivanje ciljeva; sistem međusobno povezanih pojedinaca; grupa od dvoje ili više ljudi koji surađuju; specifičan društveni entitet; sistem svjesno koordiniranih ljudskih aktivnosti; otvoren sistem koji komunicira s okolinom; ansambl različitih uloga; zajednica s jasno definiranim granicama; svjesno djelovanje pojedinaca i svjesno udruživanje ljudi radi ostvarenja zajedničkih ciljeva.

### **2.1. Organizacijska struktura**

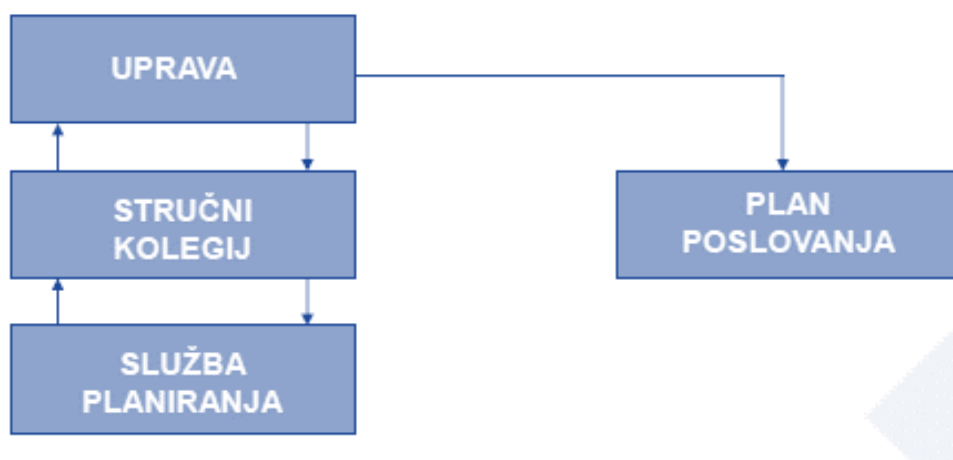
Nakon što skupina ljudi s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva osnuje organizaciju, razvija se i organizacijska struktura kako bi povećala efikasnost kontrole aktivnosti potrebnih za postizanje tih ciljeva. Organizacijska struktura predstavlja formalni sustav odnosa zadataka i ovlasti koji reguliraju način na koji ljudi usklađuju svoje akcije i koriste resurse kako bi ostvarili organizacijske ciljeve. Glavna svrha organizacijske strukture je kontrola -

kontrolirati način kojim ljudi koordiniraju svoje akcije za postizanje ciljeva te kontrolirati resurse koji se koriste kako bi se motivirali za postizanje tih ciljeva (Johns, 2013). Organizacijska struktura se često naziva anatomijom organizacije, odnosno poduzeća upravo iz razloga što prikazuje sastav organizacije te sastav dijelova koji ju sačinjavaju (Sikavica i Hernaus, 2011). Izbor vrste organizacijske strukture za određeno poduzeće će biti određen dominantnim faktorom ili faktorima čiji utjecaj prevladava (Sikavica i Novak, 1999). Organizacijska struktura igra veliku ulogu za svaku organizaciju, odnosno poduzeće, a velikim dijelom upravo o njoj i ovisi uspješnost organizacije. Sikavica (2011) navodi kako je upravo organizacija ključan faktor o kojem ovisi zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu, motivacija za rad, stavovi prema poslu, suradnji unutar tima i slično. Zanimljiva je usporedba organizacijske strukture, prema mišljenju Halla (1998), s građevinom. Strukturu građevine sačinjavaju temelji, ploče, zidovi, stupovi, odnosno sobe, hodnici, etaže i slično, a tako i strukturu organizacije sačinjavaju organizacijske jedinice koje mogu biti više i niže, radna mjesta, razine menadžmenta i slično. Baš kao i u slučaju građevine, organizacijsku strukturu također oblikuju ključni faktori koji su relevantni za njezin dizajn i oblik. Ti čimbenici, koji se mogu kretati od veličine organizacije, prirode industrije, tržišnih uvjeta, tehnologije, i kulture, igraju ključnu ulogu u stvaranju strukture koja je usklađena s potrebama i ciljevima organizacije. Iako se organizacijska struktura često izjednačava s organizacijom, važno je naglasiti da je organizacija puno širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura predstavlja jedan element unutar same organizacije. Također, kao i za organizaciju, postoji puno definicija kojima se pokušava objasniti pojam organizacijske strukture, a svi ti pojmovi naglašavaju povezanost dijelova te veze i odnose između ljudi u organizaciji (Sikavica i Hernaus, 2011).

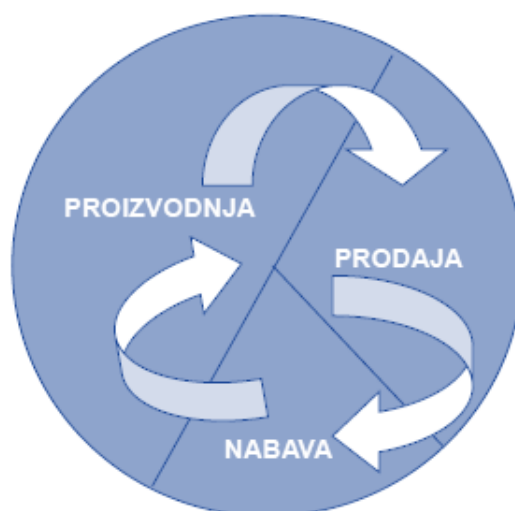
Elementi organizacijske strukture su organizacija ljudskih potencijala, sredstava za rad, predmeta rada, informacija, funkcija, radnih mjesta te vlasničkih odnosa (Završki, 2023).

Organizacijska se struktura neke organizacije, odnosno poduzeća prikazuje organizacijskom shemom, odnosno organigramom. Iako je organigram statičan, iz njega se najjasnije mogu vidjeti hijerarhijski odnosi, kao i širina i dubina organizacije. Širina organizacije se odnosi na broj hijerarhijskih razina, dok dubina organizacije označava broj osoba unutar pojedine hijerarhijske razine (Sikavica i Hernaus, 2011). U kontekstu grafičkog dizajna, organigram može imati različite oblike kao što su pravokutni, kružni i linijski.

Na slici 1 i 2 vidljivi su primjeri pravokutnog i kružnog organigrama koji se najčešće koriste u građevinarstvu (Završki, 2023).



Slika 1. Pravokutni organigram (Završki, 2023)



Slika 2. Kružni organigram (Završki, 2023)

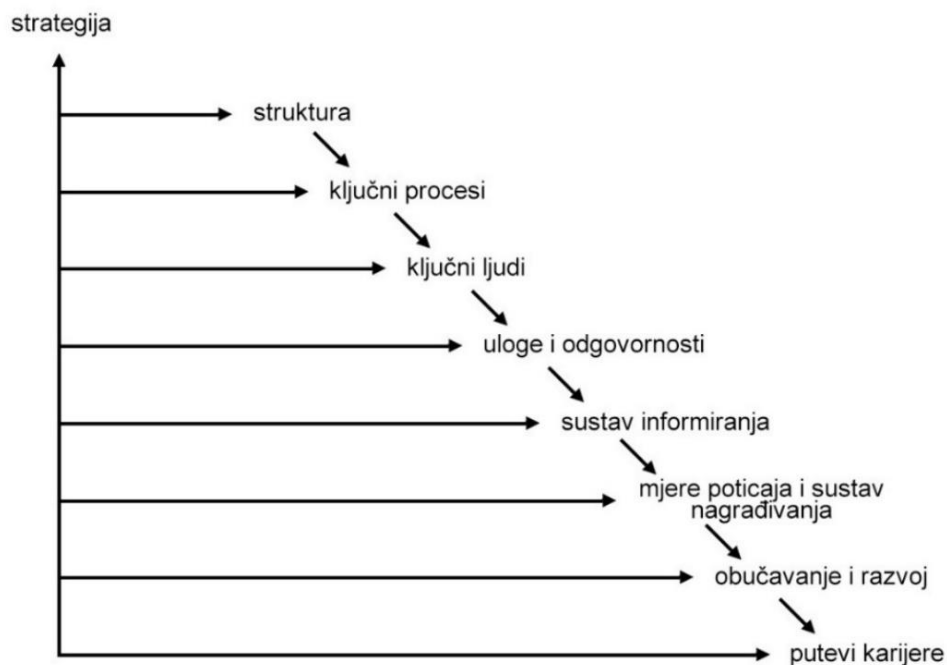
## 2.2. Dizajniranje organizacijske strukture

Istraživanja su pokazala da ne postoji jedan najbolji način na koji bi se dizajnirala organizacija, odnosno organizacijska struktura. Svaka je organizacija različita i unikatna, s toga joj se i mora pristupiti na takav način te odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu po mjeri organizacije. S obzirom na složenost, projektant organizacije ima itekako težak zadatak pri formiranju odgovarajuće organizacijske strukture. Poznata su dva temeljna pristupa organizacije, a to su odozgo prema dolje i odozdo prema gore. Odozgo prema dolje predstavlja pristup u kojem menadžment odabire globalne organizacijske jedinice pa onda



specifične zadatke, a odozdo prema gore prvo definira najniže organizacijske jedinice u strukturi organizacije. Odluka o organizacijskoj strukturi leži u domeni vrhovnog menadžmenta unutar organizacije. Menadžment je odgovoran za odabir strukture koja najbolje odgovara specifičnoj prirodi organizacije, pri čemu će se ta struktura temeljiti na strategiji i postavljenim ciljevima (Sikavica i Hernaus, 2011).

Prema J.R. Galbraithu (2002), kako navode Sikavica i Hernaus (2011), upravo je projektant osoba koja se uvijek pita koje je mjesto polazišta u procesu dizajniranja organizacije. Kao referentno mjesto, on odabire strategiju iz razloga što strategija određuje temeljne smjernice svakog procesa. Proces dizajniranja organizacije (slika 3) počinje s postavljanjem strategije, koja zatim utječe na izbor strukture organizacije. Struktura određuje ključne procese, a ti procesi zauzvrat oblikuju profil ključnih ljudi u smislu njihovih znanja, vještina i kompetencija. Ključnim ljudima se pridružuju određene uloge i odgovornosti, i kako bi uspješno obavljali svoje zadatke, potrebno im je osigurati pristup relevantnim informacijama, što zahtijeva uspostavu učinkovitog sustava informiranja. Kako bi organizacija ostvarila uspjeh, važno je postaviti poticajne mjere i sustav nagrađivanja, a zaposlenicima treba pružiti prilike za obuku i razvoj, kao i jasne puteve za napredovanje u karijeri.



**Slika 3. Proces dizajniranja organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011)**

Osim o strategiji, izbor, odnosno oblikovanje organizacijske strukture ovisi i o brojnim drugim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Karakter proizvoda, karakter sredstava za proizvodnju, struktura i stručnost kadrova, veličina poduzeća, lokacija, vlasnički odnosi i interesi predstavljaju unutarnje čimbenike, dok vanjske čimbenike predstavljaju tržište, konkurencija i regulativa (Završki, 2023).

Prilikom dizajniranja organizacije uspostavlja se formalna ili neformalna organizacijska struktura. Formalna organizacijska struktura je, prema Pusiću, unaprijed utvrđen raspored poslova i sustav međusobnih veza u određenoj organizaciji – propisana je i službeno određena. Dok je neformalna organizacija skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji, koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluje na formalne ciljeve organizacije. Iako formalna organizacija obično slijedi racionalni model, neformalna organizacija se više oslanja na prirodne i organske procese. Svaka organizacija zahtijeva oba tipa organizacije. Formalna organizacija predstavlja početnu i osnovnu točku u dizajnu organizacije, unutar koje se integrira neformalna organizacija. No, potreba za neformalnom organizacijom ovisi o stupnju i obimu. Prevelika razlika između formalne i neformalne organizacije može zahtijevati reorganizaciju. Budući da organizacije kao društveni entiteti nemaju urođenu sposobnost samoorganizacije, potrebne su im formalne strukture kao okvir za njihovo funkcioniranje, unutar kojih neformalna organizacija može biti usklađena kako bi organizacija više nalikovala prirodnim sustavima. Ovdje se neformalna organizacija promatra kao sredstvo za prevladavanje nedostataka formalne organizacije (Sikavica i Hernaus, 2011).

### **2.3. Vrste organizacijskih struktura**

S obzirom da ne postoje univerzalna načela organizacije, ne postoji ni univerzalan odabir organizacijske strukture za neko poduzeće, ali je ista rezultat procesa dizajniranja organizacije, odnosno organizacijskog dizajna.

Prema Sikavici (2011) osnovna podjela organizacijskih struktura je na klasične organizacijske strukture, organske organizacijske strukture, organizacijske strukture za globalno poslovanje te ostale organizacijske strukture.

#### **2.3.1. Klasične organizacijske strukture**

Klasične organizacijske strukture, poznate još i kao birokratske, tradicionalne i mehanicističke organizacijske strukture predstavljaju temelj na kojem se izgrađuju sve ostale organske strukture, a obilježava ju: detaljna podjela zadataka, izražena hijerarhijska struktura

vođenja s jasno definiranim redoslijedom naredbi, te službeno planiranje i zapošljavanje temeljeno na stručnosti. Komunikacija unutar klasične organizacijske strukture odvija se vertikalno, odnosno odozgo prema dolje te je ograničena isključivo na pisani oblik. Osnovne vrste klasične strukture su funkcijska i divizijska organizacijska struktura. Divizijska organizacijska struktura ima i nekoliko podvrsta, kao što su predmetna/proizvodna, zemljopisna/teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima. Uz njih su poznate još i izvedenice osnovnih organizacijskih struktura, a to su: hibridna i front/back organizacijska struktura, nezavisna poslovna jedinica, mješovita organizacijska struktura, izvrnuta organizacija, fraktalna organizacija, klaster organizacija i heterarhije, a izbor uvelike ovisi o vrsti djelatnosti kojom se pojedina organizacija, odnosno poduzeće bavi (Sikavica i Hernaus, 2011). Izbor određene vrste klasične organizacijske strukture ovisi o karakteristikama organizacije (tablica 1).

**Tablica 1. Karakteristike organizacije i izbor organizacijske strukture (Sikavica i Hernaus, 2011)**

<b>KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE</b>	<b>IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b>
Mala veličina	Funkcijska organizacijska struktura
Globalni i nacionalni obuhvat	Prema mjestu
Ovisi o potrebama kupaca	Prema kupcima
Ključno je odgovarajuće korištenje oskudnih resursa	Prema kupcima
Baza kupaca je: a) raznolika b) stabilna	a) prema proizvodima b) funkcijska ili prema kupcima
Koristi specijaliziranu opremu	Prema proizvodima
Zahtijeva specijalizirane vještine	Funkcijska organizacijska struktura
Visoki transportni troškovi sirovina	Prema mjestu ili prema kupcima

### **2.3.2. Organske organizacijske strukture**

Zajedno s pojavom brzih promjena naprednih tehnologija tijekom 20. stoljeća razvile su se i organske strukture koje se značajno razlikuju od klasičnih organizacijskih struktura. Karakterizira ju niska razina složenosti unutar organizacije, kao i minimalna formalizacija,

plitka je, s razmjerno širokim rasponom odgovornosti koje svaki pojedinac nosi. Ova struktura zahtijeva visokokvalitetnu obuku zaposlenika i relevantno radno iskustvo zbog zahtjevnih zadataka koje pojedinci obavljaju. Zbog složenosti tih zadataka, kontrola je uska, a obzirom na visok stupanj decentralizacije, komunikacija se odvija horizontalno. Iako su organske strukture dinamički stabilne organizacije, one bez birokratske strukture ne bi mogle postojati kao samostalne. Vrste organizacijskih struktura su projektna, matrična, procesna, timska, mrežna, virtualna i modularna organizacija te organizacija paukove mreže, ribarske mreže i ameba organizacija (Sikavica i Hernaus, 2011).

### **2.3.3. Organizacijske strukture za globalno poslovanje**

Organizacijske strukture za globalno poslovanje su modeli i rasporedi unutar multinacionalnih ili globalnih organizacija koji omogućuju učinkovito upravljanje različitim poslovnim aktivnostima na globalnoj razini. Takve strukture omogućuju organizacijama da usklađuju svoje resurse, komunikaciju, odlučivanje i operacije širom svijeta. Odabir odgovarajuće organizacijske strukture za globalno poslovanje ovisi o različitim faktorima kao što su veličina organizacije, priroda njezinog poslovanja, kultura, tržišni uvjeti i strategija (Sikavica i Hernaus, 2011).

### **2.3.4. Ostale organizacijske strukture**

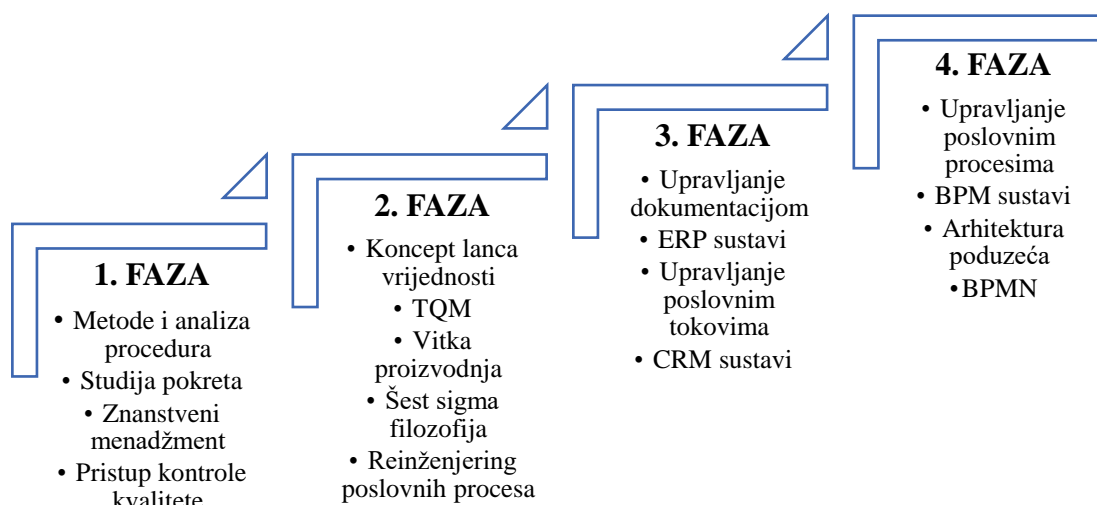
Iako se sve organizacije temelje na tradicionalnim organizacijskim strukturama, došlo je i do pojave novih, suvremenih organizacijskih struktura koje idu u korak s modernim vremenom. Moderne organizacije su obilježene svojstvima kao što su multidimenzionalnost, dijeljenje znanja, razdvajanje, oslobađanje od strogih hijerarhijskih struktura, težnja prema iznimno uspješnim rezultatima i kontinuiranoj obnovi (Sikavica i Hernaus, 2011).

## **2.4. Organizacijski procesi**

U organizacijama, suradnja između različitih jedinica često nailazi na probleme zbog različitih ciljeva, što može rezultirati lošim konačnim ishodom i konfliktima. Trendovi konkurencije potiču organizacije da se bolje usklade, postanu učinkovitije i unaprijede unutarne organizacijske procese kako bi izbjegle pogreške. Globalizacija, tehnološki napredak i ubrzan tempo tržišta ne dopuštaju kompanijama da djeluju bezbrižno. Sve više organizacija usmjereno je na optimiziranje kvalitete, troškova, cijene i vremena istovremeno. Orijentacija na poslovne procese pruža mnoge prednosti i postaje ključna u ovom okruženju. Za postizanje konkurentne prednosti, organizacije moraju brže i efikasnije pružiti bolje

proizvode ili usluge, a to zahtijeva učinkovite i inovativne poslovne procese. Kako bi se bolje razumjela procesna orijentacija i njezine prednosti, važno je proučiti njezine osnovne karakteristike, koristi i povijesni razvoj. Procesna orijentacija može biti primijenjena u svakoj organizaciji, a ističe se kroz sinergijsko povezivanje i koordinaciju različitih sektora ili komponenata poduzeća kako bi se stvorila međusobna interakcija, a pri tome se pažljivo promatra kako svaka pojedina aktivnost doprinosi i utječe na ukupnu funkcionalnost poduzeća.

Procesni pristup stavlja naglasak na poslovne procese umjesto na organizacijske strukture (što znači da se naglašava horizontalna dimenzija umjesto vertikalne). Poslovni procesi se odvijaju unutar okvira organizacije. Ovaj pristup odgovara potrebama dobavljača i kupaca koji žele bržu i precizniju obradu narudžbi i isporuka uz smanjenje troškova i smanjivanje nepotrebnih kontakata s različitim osobama. Oni traže personalizirani pristup i pojedinačnu točku kontakta koja će ih voditi kroz cijeli proces i nositi se s internim složenostima organizacije umjesto njih. Da bi organizacija ostala konkurentna u 21. stoljeću, mora obratiti pažnju ne samo na svoju strukturu, već i na procese u poslovanju. Razumijevanje vlastitih poslovnih procesa i primjena procesnog načina razmišljanja i ponašanja postaju ključni faktori za uspjeh. Međutim, to ne znači da organizacije trebaju slijepo slijediti sve trendove u dizajniranju. Naprotiv, trebaju pažljivo procijeniti svoje jedinstvene karakteristike i pronaći pravu ravnotežu između funkcionalnog i procesnog razmišljanja. Pronalaženje ove optimalne ravnoteže predstavlja izazov, ali je ključno za uspješno upravljanje (Sikavica i Hernauss, 2011). Prema Sikavici (2011) povijesni razvoj procesne orijentacije odvija se u četiri faze (slika 4).



**Slika 4. Povijesni razvoj procesne orijentacije (Sikavica i Hernauss, 2011)**

Poslovni procesi se definiraju kako bi olakšali razumijevanje uloga, odgovornosti, odnosa i međuovisnosti među članovima organizacije te kako bi jasno odredili kako se posao treba obavljati. Oni doprinose povećanju uspješnosti organizacije na različite načine, postoje četiri osnovne vrste koristi od uvođenja procesne orijentacije koje se mogu odnositi na financijske ili nefinancijske pokazatelje koristi, a to su izravno povećanje prihoda, izravno smanjenje troškova, neizravno povećanje prihoda i neizravno smanjenje troškova. U tablici broj 2 vidljivi su pozitivni utjecaji procesne orijentacije na uspješnost poslovanja prema Sikavici (2011).

**Tablica 2. Pozitivni utjecaji procesne orijentacije na uspješnost poslovanja (Sikavica i Hernaus, 2011)**

	<b>POVEĆANJE PRIHODA</b>	<b>SMANJENJE TROŠKOVA</b>
<b>IZRAVAN UTJECAJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje produktivnosti</li> <li>• povećanje efikasnosti</li> <li>• bolja kvaliteta proizvoda i/ili usluga</li> <li>• povećanje tržišnog udjela</li> <li>• veći prihod od prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• racionalizacija poslovanja</li> <li>• kraći vremenski ciklusi</li> <li>• eliminacija redundantnih aktivnosti koje ne stvaraju vrijednost</li> <li>• manje škarta</li> </ul>
<b>NEIZRAVAN UTJECAJ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veća fleksibilnost</li> <li>• češće i brže inovacije</li> <li>• širenje znanja</li> <li>• orijentacija prema kupcima</li> <li>• pozitivan imidž</li> <li>• zadovoljstvo zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bolje razumijevanje poslovnih procesa i veća transparentnost</li> <li>• bolja integracija napora i koordinacija zaposlenika i organizacijskih jedinica</li> <li>• manja birokracija i rigidnost</li> </ul>

Naglasak na procesnom pristupu istaknut je i prepoznat u raznim priznanjima i simbolima koji ocjenjuju kvalitetu, uključujući ISO 9000 standarde, Malcolm Baldrige nagradu za izvrsnost u kvaliteti, EFQM model izvrsnosti te razne druge metode za poboljšanje, kao što su Model poslovne izvrsnosti, DMAIC metodologija i slične.

Procesni pristup donosi značajne mogućnosti, ali ujedno zahtijeva potpunu predanost menadžmenta. Bez aktivnog doprinosa inicijative usmjerene na procese često ne postižu očekivane rezultate. Iako se procesni pristup može primijeniti u različitim situacijama,

najpoželjniji je: kada se unutar organizacije obavljaju ponavljajući zadaci, kada postoji potreba za standardizacijom poslovnih procedura, kada je potrebno skratiti vrijeme proizvodnog ciklusa, kada su ključni poslovni procesi slabo međusobno povezani, kada je brzina lansiranja proizvoda na tržište dio strategije te kada se želi pružiti veća fleksibilnost prema zahtjevima kupaca (Sikavica i Hernaus, 2011).

Svaki se poslovni proces sastoji od pet ključnih elemenata:

1. kupci
2. skup aktivnosti
3. inputi
4. ljudi
5. tehnologije

Osnovni cilj procesa je ispunjavanje potreba različitih kupaca, koji se mogu podijeliti u nekoliko grupa. Primarni kupci, koji su direktni korisnici glavnog proizvoda ili usluge. Sekundarni kupci, koji su izvan procesa, ali dobivaju neki dodatni proizvod ili uslugu iz njega. Neizravni kupci, koji ne koriste glavni proizvod, ali su u nizu procesa i mogu biti pogođeni kašnjenjem ili problemima s proizvodom. Eksterni kupci, koji su potpuno vanjski subjekti poput distributera, agenata ili trgovaca i dobivaju glavni proizvod. Neizravni eksterni kupci, koji predstavljaju krajnje potrošače u trgovinama. Svaka od ovih kategorija kupaca može se preklapati, što znači da isti kupci mogu biti i primarni i eksterni, ovisno o situaciji. Bez obzira na kategoriju kupaca, poslovni proces ima za cilj stvaranje dodane vrijednosti (Sikavica i Hernaus, 2011).

Poslovni proces obuhvaća skup aktivnosti koje se izvode od strane ljudi ili strojeva. Kroz izvršavanje tih aktivnosti, proces transformira različite ulazne resurse u izlazne rezultate, pridržavajući se prethodno postavljenih politika, standarda, procedura i pravila, te koristeći resurse različitih vrsta. Iako se procesi mogu razlikovati po obujmu i složenosti aktivnosti koje obuhvaćaju, bitno je da u njima postoje različite, ali međusobno povezane aktivnosti, jer bi inače sama definicija poslovnih procesa bila upitna (Sikavica i Hernaus, 2011).

Proces se odvija kroz niz aktivnosti koje transformiraju ulazne resurse (inpute) u izlazne rezultate (outpute). Ulazni resursi (inputi) obuhvaćaju sve materijale, informacije i resurse koji ulaze u proces, dok su izlazni rezultati (outputi) rezultat tih aktivnosti i predstavljaju transformirane ulazne resurse koji donose vrijednost za kupce.

Proces započinje prikupljanjem ulaznih resursa i završava isporukom izlaznih rezultata kupcima. Sve što se događa između ovih dviju točaka čini osnovnu dinamiku poslovnog procesa. Važno je razlikovati primarne ulazne resurse, koji su nužni na početku procesa, od sekundarnih ulaznih resursa, koji se uvode u proces tijekom njegova trajanja. Isto tako, razlika između primarnih i sekundarnih izlaznih rezultata pomaže razumjeti kako proces stvara vrijednost i što je njegov glavni cilj (Sikavica i Hernaus, 2011) .

Iako se procesi sve više automatiziraju u današnjem svijetu, ljudi igraju ključnu ulogu u njihovom izvođenju. Jednostavne procese mogu obaviti pojedinci jednostavno prateći zadane procedure. No, kada su procesi i zadaci složeniji, tada je potrebno ljudsko razmišljanje. U nekim situacijama, ljudi analiziraju situaciju primjenjujući prethodno definirana poslovna pravila i donose odluke temeljene na tim pravilima. No, u slučaju izrazito složenih situacija, pojedinci ili timovi moraju provesti analizu, dijagnozu, dizajnirati, programirati, planirati i uskladiti raspored. Štoviše, u određenim situacijama, oni čak kreiraju nove proizvode, nove procese ili potpuno inovativne pristupe pozicioniranju proizvoda ili poduzeća. Izuzetno složeni procesi zahtijevaju pojedince sposobne za analizu i rješavanje kompleksnih problema (Sikavica i Hernaus, 2011).

Na kraju, ključni faktor u poslovnim procesima svakako predstavlja tehnologija. Tehnološki napredak je u današnjem svijetu neizbježan, i većina poslovnih aktivnosti se ne može zamisliti bez korištenja modernih tehnoloških alata. Različiti strojevi, oprema, a posebno informacijska tehnologija, značajno utječu na brzinu izvođenja poslovnih procesa, a također i na njihovu složenost. Čak iako je određeni poslovni proces više ili manje automatiziran, činjenica je da danas gotovo nijedan proces, pa čak i oni koji uključuju ručni rad, ne može potpuno izbjeći primjenu suvremenih tehnoloških rješenja (Sikavica i Hernaus, 2011) .

Osim spomenutih elemenata, za uspješno definiranje procesa bitno je razumjeti njegove karakteristike. Kao osnovne značajke poslovnog procesa mogu se istaknuti sljedeće: svaki proces ima svoj cilj, svog odgovornog vlasnika, jasno definiran početak i završetak, koriste se inputi, iz kojih nastaju outputi, proces ima svoje korisnike, bilo interne ili eksterne, sastoji se od niza međufunkcijskih aktivnosti, po svojoj je prirodi složen i dinamičan, ima repetitivni karakter, većina procesa može se djelomično automatizirati, uspješnost svakog poslovnog procesa može se mjeriti i ocjenjivati te je svaki proces potencijalno unaprijediv (Sikavica i Hernaus, 2011) .



Poslovni procesi mogu biti kategorizirani prema različitim kriterijima, ali važno je istaknuti tri osnovne dimenzije koje se koriste za identifikaciju i organizaciju međufunkcijskih aktivnosti (Sikavica i Hernaus, 2011) :

- Položaj i smjer procesa: Proces se mogu podijeliti na vertikalne i lateralne. Vertikalni procesi usmjeravaju raspodjelu ograničenih resursa, dok se lateralni ili horizontalni procesi fokusiraju na koordinaciju kroz različite korake unutar neprekidnog ili međusobno povezanog poslovnog procesa. Ovi procesi često prelaze granice različitih organizacijskih jedinica i/ili organizacija. Također, postoje i individualni procesi koje pojedinci obavljaju samostalno, a obično su specifični za određenu poslovnu funkciju.
- Priroda procesa: Proces se mogu razlikovati prema njihovoj prirodi. Na primjer, mogu biti proizvodni procesi, uslužni procesi, logistički procesi itd. Svaka vrsta procesa ima svoje karakteristike i zahtjeve.
- Vrijednost procesa: Ova dimenzija se odnosi na to koliko određeni proces dodaje vrijednosti krajnjem korisniku ili kupcu. Proces se mogu klasificirati kao ključni procesi koji direktno doprinose vrijednosti za kupca, podrška procesi koji podržavaju ključne procese i administrativni ili podrška procesi koji su neizravno povezani s dodavanjem vrijednosti.

Uzimajući u obzir ove dimenzije, moguće je organizirati i analizirati različite poslovne procese kako bi se bolje razumjelo njihovo funkcioniranje i kako bi se poboljšala učinkovitost organizacije.

Dizajniranje poslovnih procesa neizbježno utječe na organizacijsku strukturu poduzeća tako da mijenja uloge i odnose između različitih jedinica unutar organizacije. Drugim riječima, organizacijska struktura koja je dosad predstavljala srž organizacije sada postaje predmet promjene, dok se poslovni procesi koji su ranije bili samo elementi organizacije sada pretvaraju u ključni fokus i srž organizacije. Proces se zahtijevaju odgovarajuću strukturu, dok se strukture organizacije vremenom pretvaraju u procese.

Ovdje se radi o dinamičnom odnosu između organizacijske strukture i poslovnih procesa, gdje se međusobno oblikuju. Organizacijska struktura, koja je obično statična i definira ovlasti i odgovornosti u određenom trenutku, postaje podložna promjenama kako bi se bolje uskladila s dinamičnim zahtjevima poslovnih procesa koji stvaraju vrijednost. To znači da se struktura i procesi uvijek zajedno razvijaju i oblikuju. Teoretičari često koriste konceptualno odvajanje između strukture i procesa kao alat za bolje razumijevanje organizacije.

Dizajniranje organizacijske strukture trebalo bi biti usko povezano s dizajniranjem poslovnih procesa jer nema smisla imati strukturu koja nije usklađena s učinkovitim izvođenjem procesa. Prilagođavanje organizacijske strukture novim ili redefiniranim procesima ključno je prilikom provođenja transformacije ili restrukturiranja organizacije. Mnogi stručnjaci čak zagovaraju da bi najprije trebalo dizajnirati poslovne procese, a zatim prilagoditi organizacijsku strukturu kako bi se optimalno podržali ti procesi (Sikavica i Hernaus, 2011).

### **3. Metode istraživanja organizacije**

Istraživanje organizacijske strukture predstavlja proces kojim se pojedina organizacija detaljno analizira, a svrha istraživanja je razumijevanje načina na koji su različite funkcije, zadaci, resursi i odgovornosti raspoređeni unutar iste. Dakle, istraživanje organizacijske strukture pruža dublji uvid u trenutno stanje organizacije. U praksi je taj postupak kompleksan te ga je potrebno planski osmisliti i u konačnici i provesti. Početni je korak odlučivanje što se i kako želi saznati o organizaciji, a nakon toga slijedi određivanje alata, odnosno metoda kojima će se to i ostvariti.

Prema Bubleu (2006) postoje četiri člana komunikacije u procesu istraživanja postojeće organizacije poduzeća, a to je menadžment zadužen za uspješnost poduzeća, projektant organizacije zadužen za opažanje postojeće organizacije te pronalaženje odgovarajućih rješenja, osoba zadužena za prikupljanje podataka i informacija te promatrani pojedinac ili grupa. Proces istraživanja postojeće organizacije trebao bi obuhvatiti šest faza i to redom:

1. oblikovanje i izbor i instrumenata za prikupljanje podataka i informacija,
2. odabir i edukacija osobe zadužene za prikupljanje podataka i informacija,
3. prikupljanje podataka i informacija primjenom adekvatnih metoda i instrumenata,
4. obrada prikupljenih podataka i informacija,
5. analiza prikupljenih i obrađenih podataka i informacija,
6. izrada izvještaja,

Kako bi proces istraživanja organizacijske strukture bio uspješan i potpun, potrebno je izvršiti svaki od prethodno navedenih koraka, a isti će u nastavku biti detaljno opisani.

### **3.1. Oblikovanje i izbor instrumenata za prikupljanje podataka i informacija**

Oblikovanje i izbor instrumenta za prikupljanje podataka predstavlja prvi korak u istraživanju postojeće organizacije. Način oblikovanja te izbora instrumenta, odnosno alata uvelike će utjecati i na kvalitetu prikupljanja podataka u budućnosti. Najčešći alati koji se koriste u istraživanju postojeće organizacije su evidencijski list, protokol intervjua, protokol pismenog snimanja pojava, aparati za snimanje relevantnih organizacijskih pojava, snimački list i slično. Odabir alata ovisi prvenstveno o odabiru metode prikupljanja podataka i informacija te ne postoji opći kriterij kojim bi se dokazalo da je jedan alat bolji od drugog. U se praksi često kombinira više instrumenata kako bi se osigurala kvaliteta cjelovitog istraživačkog procesa. Stoga je nužno da spomenuti alati imaju i određene karakteristike poput pouzdanosti, ekonomičnosti, praktičnosti, objektivnosti i slično (Buble, 2006).

### **3.2. Odabir i edukacija osobe zadužene za prikupljanje podataka i informacija**

Prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizaciji može obavljati projektant organizacije ili educirana, odnosno obučena osoba. Ovisno o izabranoj metodi, veličini poduzeća, karakteru i veličini organizacijskog problema odlučuje se tko će provoditi istraživanje. Projektant organizacije najčešće prikuplja podatke u manjim poduzećima jer je manji broj zaposlenih, a samim time i manji stupanj podjele rada, dok se u velikim poduzećima angažiraju posebno obučene osobe, tzv. snimači. Poželjno je da su takve osobe stručne, odnosno da su upoznate s materijom područja o kojem prikupljaju podatke kako bi postavljale relevantna pitanja. Također, važno je da imaju izražene komunikacijske vještine, da su neutralne i objektivne, pouzdane i fleksibilne. Ovisno o djelatnosti koju poduzeće obavlja odabire se i snimač s određenim kvalifikacijama. Najčešće su to inženjeri, ekonomisti i pravnici. Obuka se provodi u obliku raznih seminara na kojima se snimače informira o ciljevima i svrsi njihovog zadatka, rezultatima koji se od njih očekuju, načinu ostvarivanja tih rezultata i rokovima u kojima se očekuju i slično (Buble, 2006).

### **3.3. Prikupljanje podataka i informacija**

Treći korak u istraživanju organizacijske strukture jest prikupljanje podataka i informacija o postojećoj organizacijskoj strukturi. Vrlo je važno da su prikupljeni podaci činjenice te da su relevantne za daljnje istraživanje, a do istih se može doći na posredan ili neposredan način. Posredan način prikupljanja podataka i informacija odnosi se na prikupljanje podataka iz već postojećih izvora i/ili informacija koje nisu direktno prikupljene za istraživanje, dok

neposredan način podrazumijeva direktnu interakciju sa subjektom istraživanja s ciljem prikupljanja podataka i informacija isključivo za istraživanje. Odabir načina uvelike ovisi o ciljevima istraživanja, a najčešće kombinacija posrednog i neposrednog prikupljanja informacija donosi i najbolje rezultate (Buble, 2006).

Također, Buble (2006) smatra da izbor načina prikupljanja ovisi o tri principa, a to je princip potpunosti koji daje najpotpunije informacije o organizaciji s pretpostavkom njihove optimalne točnosti (princip točnosti) uz najmanji utrošak vremena, sredstava i kadrova (princip ekonomičnosti), a razlikuju se četiri osnovne metode: metoda intervjua, metoda analize dokumentacije, metoda promatranja i anketna metoda.

### **3.3.1. Metoda intervjua**

Intervju je svrhoviti razgovor između dviju ili više osoba s ciljem dobivanja informacija o osobi, organizaciji, odnosno organizacijskoj strukturi i slično (Bahtijarević – Šiber, 1999). Smatra se da je metoda intervjua najefikasnija metoda prikupljanja podataka i informacija o postojećoj organizacijskoj strukturi.

Klasifikacija intervjua je veoma široka, a neke od najpoznatijih podjela su prema obliku, broju sudionika, ciljevima koji se žele postići, temeljnom pristupu, strategiji intervjuiranja itd.

Po obliku intervju može biti strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani. Strukturirani intervju predstavlja intervju kod kojeg se sadržaj, odnosno pitanja unaprijed znaju te se postavljaju unaprijed određenim redoslijedom. Polustrukturirani intervju se sastoji od unaprijed određenih pitanja, ali i dodatnih pitanja intervjua koja nisu planirana. Nestrukturirani intervju ili slobodni intervju je vrsta intervjua u kojem intervjuer slobodno postavlja pitanja, odnosno nema unaprijed određena pitanja (Bahtijarević – Šiber, 1999). Nestrukturirani intervju prikladniji je za mikroorganizacijska istraživanja dok je strukturirani intervju bolji za makroorganizacijska istraživanja (Buble, 2006).

S obzirom na broj sudionika, intervju može biti individualni intervju, sekvencijalni intervju, panel-intervju te grupni intervju. Individualni intervju se odvija između intervjua i intervjuiranog te kao takav ima puno prednosti, a to je stvaranje odnosa i povjerenja između dvije osobe. Sekvencijalni intervju predstavlja seriju dvaju ili više individualnih intervjua koji se odvijaju jedan iza drugog te kao takav sprječava njegovu najveću manu, a to je subjektivnost koja se može dogoditi kod prethodno spomenutog individualnog intervjua.

Panel-intervju predstavlja razgovor između tri do pet osoba s jednom osobom te je njegova najveća prednost što uz pomoć više ispitivača može dobiti šira i objektivnija slika. Grupni intervju jest intervju jednog ili više intervjuera sa skupinom intervjuiranih (Bahtijarević – Šiber, 1999).

S obzirom na ciljeve koji se intervjuom žele postići dijele se na informativne i terapijske. Informativnim intervjuom se dobivaju podatci o nekome ili nečemu, dok se terapijskim intervjuom rješavaju određeni problemi (Buble, 2006).

Rezultati intervjuja uvelike ovise o načinu na koji je on proveden te je potrebno stvoriti „povoljnu psihološku atmosferu“ s intervjuiranim. S obzirom na činjenicu da je intervju metoda kod koje ne postoji anonimnost, važno je ispitanika upoznati s osnovnim ciljevima istraživanja kao i s pravom odustajanja od istog te povjerljivošću prikupljenih podataka. Bitno je da intervjuirana osoba zna da će se prikupljeni podatci koristiti isključivo za istraživanje. Ključ za uspješan intervju itekako je stvaranje povoljnog odnosa između intervjuera i intervjuiranog (Pavić i Šundalić, 2021).

Prednosti intervjuja kao metode istraživanja su brzina, neposrednost, zajedničko propitivanje, osobni kontakt te istraživanje uzročnosti dok su nedostaci previše subjektivnosti, velika mogućnost pristranosti, nekritičnost i skupoća (Clayton i Gorman, 2003).

### **3.3.2. Metoda analize dokumentacije**

Metoda analize dokumentacije provodi se na temelju prikupljene dokumentacije iz internih i eksternih izvora. Interni izvori obuhvaćaju dokumentaciju koju posjeduju razne službe, odnosno odjeli unutar poduzeća dok su eksterni izvori Internet, biblioteke, gospodarska komora i slično (Buble, 2006).

Prema Bubleu (2006) razlikuje se pet kategorija organizacijske dokumentacije i to:

1. pisani dokumenti (opći akti, organizacijski priručnici, organizacijski propisi, organizacijske sheme, zakonski propisi, članci, studije, knjige...),
2. statistički dokumenti (statistički godišnjaci, bilteni i slično),
3. tehnički dokumenti (vinjete, makete, modeli itd.),
4. dokumenti vizualnog izražavanja (fotografije, filmovi, računalni programi, magnetoskopske vrpce, videokasete i slično),
5. audiodokument (magnetofonske vrpce, gramofonske ploče, kasete itd.

Prema vrsti podataka može biti primarna dokumentacija (neposredni podatci o organizacijskom problemu koji je predmet istraživanja) i sekundarna dokumentacija (širi kontekst).

Nakon uspješnog prikupljanja potrebne dokumentacije i njene detaljne analize pronalaze se, odnosno definiraju bitni podatci te se vode zabilješke i u konačnici se iste sređuju u jednu smislenu cjelinu za nastavak istraživanja.

Metoda analize dokumentacije može biti kvantitativna ili kvalitativna. Kvantitativna analiza podrazumijeva numeričku analizu, sistematsko prikupljanje i tumačenje kvantitativnih podataka. Fokusira se dakle na brojeve, količine, frekvencije i statističke pokazatelje dok se kvalitativna analiza fokusira na dubinsko razumijevanje sadržaja, odnosno dublje istražuje kontekstualne i interpretativne aspekte informacija (Buble, 2006).

Analiza dokumentacije kao metoda istraživanja također ima i prednosti i nedostatke, a najčešće je primjenjivana uz metodu intervjua. Prednosti ove metode su, objektivnost, učinkovitost, dostupnost, isplativost, široka pokrivenost i točnost, dok su nedostaci nedovoljno detalja, ograničen pristup i slično (Bowen, 2009).

### **3.3.3. Metoda promatranja**

Promatranje ili opažanje je metoda koja se primjenjuje u situacijama u kojima je izuzetno važno promatrati organizaciju i ljude u njihovom prirodnom okruženju, a upravo je prirodno okruženje glavni faktor koji čini razliku između metode promatranja i metode intervjua (Pavić i Šundalić, 2021).

Obilježje koje metodu promatranja čini znanstvenom metodom jest plansko promatranje, a nikako slučajno promatranje. Promatrač, osoba koja provodi ovu tehniku treba imati jasno definiran cilj, plan i sredstvo s kojim će promatrati organizaciju, a čak i uz sve navedeno metoda može biti nepotpuna zbog osobina koje promatrač posjeduje, odnosno ne posjeduje. Također, bitno je i da je promatrač neprimjetan ili uključen u aktivnosti kako ne bi negativno utjecao na konačne rezultate. Razlikuju se dvije vrste promatranja, a to je promatranje od strane promatrača i promatranje pomoću tehničkih pomagala koja pospješuju provođenje spomenute metode. Tehnička pomagala mogu biti kamere, magnetofoni, fotoaparati, magnetoskopi i slično (Buble, 2006).

Nedostaci ove metode su skupoća, složenost, trajanje, česta subjektivnost, rizik od otkrivanja promatrača, ali ako se metoda u konačnici detaljno isplanira i izvede ispravno može pružiti najtemeljnije rezultate (Buble, 2006).

#### **3.3.4. Metoda ankete**

Anketna metoda predstavlja prikupljanje podataka i informacija uz pomoć točno definiranog, pisanog upitnika i kao takva je vrlo rasprostranjena metoda. U Sjedinjenim Američkim Državama za potrebe istraživanja razvijeni su i standardni modeli anketa, a čija je svrha ocjenjivanje efikasnosti organizacije nekog poduzeća. Glavna svrha ankete u istraživanju organizacijskih problema može biti identifikacija stajališta i znanja ispitanika o pitanju istraživanja, njihovog interesa za to pitanje, kao i njihovih namjera i preferencija u vezi s rješavanjem tog problema unutar organizacije. Nedostatak ankete kao metode prikupljanja podataka je taj što sama kao metoda nije dovoljna, ograničena je, ali služi kao pomoć nekim od preostalih metoda prikupljanja podataka. Ukoliko se anketa provodi na većem broju anketiranih, postavlja im se manji broj pitanja, takva anketa je ekstenzivna, dok je anketa u kojoj je težište na manjem broju anketiranih, ali s većim brojem pitanja intenzivna. Općenito anketa ne bi trebala trajati duže od trideset minuta kako bi se održala koncentracija osoba nad kojima se provodi anketa (Buble, 2006).

Pitanja unutar anketa koje se provode mogu biti otvorenog i zatvorenog tipa. Otvorena pitanja su pitanja za koja nisu unaprijed određeni odgovori, odnosno anketirani na njih samostalno daju odgovore, dok su pitanja zatvorenog tipa pitanja na koja su anketiranom unaprijed ponuđeni odgovori, odnosno anketirani odabire jedan ili više ponuđenih odgovora. Iako otvorena pitanja pružaju potpunu slobodu u odgovaranju, odnosno potiču razvoj novih ideja i sugestija, njihova analiza i obrada je veoma složena. Takve je odgovore nužno kodirati i strukturirati ih u odgovarajuće kategorije što u konačnici predstavlja dugotrajan proces koji je podložan subjektivnom tumačenju. S druge strane, zatvorena pitanja su strogo ograničena i ne ostavljaju prostora za iznošenje bilo kakvog mišljenja. Prednost je što se rezultati takvih anketa lako obrađuju. Otvorena i zatvorena pitanja mogu se postavljati direktno i indirektno, ovisno na koji način se žele činjenice, pojave i procesi saznati (Buble, 2006).

Sadržaj ankete u pravilu se sastoji od prvog dijela koji sadrži opća pitanja, dok se u drugom dijelu nalaze pitanja koja su fokusirana na organizacijski problem koji se istražuje (Buble, 2006).

Da bi se dobili relevantni odgovori na pitanja, a samim time i relevantne informacije za daljnje istraživanje potrebno je odgovarajuću strategiju prilikom sastavljanja upitnika. Psihološki pristup postavljanju pitanja usredotočuje se uglavnom na način kako se uspostavlja kontakt s ispitanikom i na njegovo ponašanje tokom ispitivanja, te stoga ima za cilj održavati proces komunikacije između anketara i ispitanika. S druge strane, logička strategija postavljanja pitanja ima za svrhu postupno prodiranje u strukturu niza pitanja ili stavova koji zanimaju osobe koje oblikuju organizaciju, kako bi se došlo do što preciznijih odgovora. U skladu s tim, logička strategija podrazumijeva važnost redoslijeda pitanja koji, među ostalim, treba biti prirodan.

Osim po tipu pitanja, razlikuju se i ankete prema redoslijedu pitanja, a kao najznačajniji redoslijedi smatraju se redoslijed u obliku lijevka i redoslijed u obliku izokrenutog lijevka. Prvi redoslijed pitanja kreće s najopćenitijim pitanjima te postepeno prelazi na specifična pitanja, dok drugi redoslijed kreće od specifičnih pitanja prema onim općenitim (Buble, 2006). Važnost redoslijeda pitanja u anketnom upitniku proizlazi iz njegovog utjecaja na način na koji sudionici istraživanja odgovaraju, kao i radi postizanja optimalnog tijekom procesa anketiranja (Pavić i Šundalić, 2021).

Anketiranje se može provesti direktno, odnosno anketiranje uz direktnu nazočnost anketara koji upućuje anketirane, putem pošte kada anketirani prethodno ispunjene ankete vraćaju nazad putem pošte, putem telefona (Buble, 2006) te u današnje vrijeme zbog sve učestalijeg korištenja interneta kao pomagala, ankete se mogu provesti i online na internetskim stranicama, putem e-maila ili na online panelima (Pavić i Šundalić, 2021).

Prednosti ankete su vremenska ekonomičnost, veličina uzorka, anonimnost, standardizacija, lakoća obrade, dok su nedostaci nesistematične pogreške, sklonost, nedostatak kontrole, pogrešno biranje uzorka i slično (Buble, 2006).

### **3.4. Obrada i analiza prikupljenih podataka i informacija**

Nakon uspješnog prikupljanja podataka i informacija slijedi logička kontrola, a zatim obrada i analiza istih. Logička kontrola služi za otkrivanje mogućih pogrešaka, kao i njihovo uklanjanje. Uklanjanje pogrešaka može se provesti na dva načina i to eliminiranjem pogrešnog podatka iz daljnje obrade i otklanjanjem uočene pogreške uz zadržavanje podatka. Nakon logičke kontrole svih prikupljenih podataka slijedi njihova obrada. Obrada obuhvaća razne statističke metode prikladne ovisno o prethodno izabranoj metodi prikupljanja



podataka. Tako obrađene podatke treba prikazati na prikladan način uz pomoć tablica, teksta, grafikona i sličnog, kako bi bili pregledni te pogodni za daljnju analizu (Buble, 2006).

Buble (2006) navodi da je neophodno služiti se odgovarajućim sredstvima i alatima, kao i pridržavati se sljedećih pravila:

- svi numerički podaci koji su kvantitativne prirode trebaju biti prikazani u obliku tablica i grafikona kako bi se postigao jasniji vizualni prikaz i omogućio brži uvid. Također, osim apsolutnih vrijednosti, korisno je koristiti i relativne vrijednosti kako bi se istaknuli odnosi između različitih činjenica ili elemenata,
- sve informacije o organizacijskoj strukturi trebaju se prikazivati kroz specifične metode grafičkog prikaza, kao što su organizacijski dijagrami (organigrami), dijagrami funkcija, dijagrami komunikacije i slično,
- sve informacije o načinu rada organizacije također je preporučljivo prikazati odgovarajućim alatima za organizaciju, poput hodograma, dijagrama toka, gantograma, mrežnih dijagrama i drugih sličnih metoda.

Nakon obrade prikupljenih podataka slijedi analiza koja podrazumijeva donošenje ocjene o bonitetu postojeće organizacije, a temelji se na saznanjima o kvantitativnim i kvalitativnim karakteristikama. Ocjena boniteta podrazumijeva analizu kojom se definira trenutna organizacija, odnosno definira se je li ista pozitivna ili negativna. Ukoliko je organizacija negativna, odnosno loša, identificiraju se razlozi takvog stanja te mogućnosti eliminacije nedostataka i pronalaze se načini za poboljšanje. Ukoliko je organizacija pozitivna, odnosno dobra, nastoji se da se njezin bonitet poveća (Buble, 2006).

Prema Popoviću postupak analize odvija se u četiri koraka. Prvi korak predstavlja utvrđivanje činjeničnog stanja, odnosno opis postojeće organizacije na temelju normativnog i stvarnog aspekta. Drugi je korak utvrđivanje odstupanja između teorijskog modela i postojećeg stanja kao i odstupanje između postojećeg stanja u odnosu prema postignućima prakse, te odstupanja između normativnog i stvarnog. Treći je korak utvrđivanje uzroka navedenih odstupanja, što predstavlja slobodan put ka otklanjanju spomenutih odstupanja, a nakon što su utvrđena odstupanja slijedi zadnji korak, a to je formiranje zaključaka. Zaključci imaju dvojaku ulogu, oni s jedne strane sumiraju rezultate analize, a s druge strane upućuju organizaciju ka traženju rješenja postojećih problema (Popović, 1979).

Buble (2006) ističe da se razlikuju dva postupka analize postojećeg stanja, a to su opće i posebne metode analize. Opće metode analize se primjenjuju u svim vrstama istraživanja, a mogu biti kvalitativne, kvantitativne i kauzalne analize, dok se posebne metode analize koriste isključivo u analizama postojećih organizacija, a to su metode ocjenjivanja i mjerenja boniteta organizacije.

### **3.5. Izrada izvještaja**

Prethodno opisane točke treba u konačnici sjediniti u smislenu cjelinu te ih, ukoliko se radi o većem istraživanju, predati u obliku pisanog izvještaja, a ukoliko se radi o manjim istraživanjima s kratkim vremenskim rokom isti se može podnijeti i usmenim putem. Tri su osnovna dijela svakog izvještaja, a to su uvod, sadržaj i zaključak.

Ukoliko je istraživanje provedeno na velikoj, složenoj organizaciji, tada izvještaj sadrži sljedeće dijelove (Buble, 2006):

1. Uvod – definicija problema
2. Podatci o poduzeću – osnovni podatci
3. Faktori utjecaja na organizaciju poduzeća – okolina, strategija, tehnologija, veličina, dob i moć u poduzeću
4. Analiza organizacijske strukture – tip i elementi organizacijske strukture, sustav upravljanja, ekonomski odnosi unutar poduzeća
5. Analiza organizacijskih postupaka – slika odvijanja procesa
6. Analiza organizacijskih sredstava – prikaz organizacijskih sredstava koja poduzeće primjenjuje
7. Zaključci – sumiranje stavova i ocjena o stanju postojeće organizacije.

## 4. Primjena postupka istraživanja organizacije na primjeru

Istraživanje organizacijske strukture građevinskog izvođačkog poduzeća provest će se na primjeru poduzeća Tehnika d.d. uz pomoć metode intervjua te metode analize dokumentacije. Strukturirani intervju je proveden 18. srpnja 2023. godine s Davorom Šikornom, direktorom proizvodno-tehničkog sektora te su pitanja za intervju dana su u prilogu 1. Davor Šikorn je diplomirani inženjer građevinarstva koji u poduzeću Tehnika d.d. radi 24 godine, a svoju je karijeru započeo kao pripravnik, zatim kao inženjer na gradilištu, a nakon stjecanja uvjeta postao je i glavni inženjer gradilišta. Svojim je radom i požrtvovnošću došao na mjesto direktora projekta pa direktora radne jedinice, a u konačnici je postao i direktor proizvodno tehničkog sektora. Upravo se na njegovom primjeru može vidjeti uzlazno kretanje kroz organizacijsku strukturu koja je ujedno i predmet ovog istraživanja.

### 4.1. Općenito o poduzeću

Dioničko društvo Tehnika renomirano je građevinsko poduzeće sa sjedištem u Zagrebu koje je ostvarilo značajan utjecaj na građevinski sektor u Republici Hrvatskoj, ali i šire. U svojih 75 godina poslovanja Tehnika iza sebe ima mnoštvo vrlo važnih infrastrukturnih objekata, a neke od njih su Centralni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda grada Zagreba, Zagrebački Velesajam, Koncertna dvorana Vatroslav Lisinski, Nacionalna i sveučilišna knjižnica itd. Poduzeće posluje na susjednim tržištima kroz svoja pridružena trgovačka društva Tehnika d.o.o. Kiseljak i Tehnika AG d.o.o. Beograd. Svojim klijentima Tehnika nudi cjelokupnu uslugu: gradnju, projektiranje, procjenu ulaganja u projekte, inženjering, vođenje projekta, proizvodnju građevinskih materijala, stručni tehnički nadzor te upravljanje rizicima (Tehnika, n.d.) Na slici 5 nalazi se službeni logo poduzeća.



Slika 5. Službeni logo poduzeća (Tehnika d.d.)

#### **4.1.1. Osnovne djelatnosti poduzeća**

Na svojim službenim stranicama Tehnika d.d. kao osnovne djelatnosti poduzeća navodi:

1. *Visokogradnja, niskogradnja i infrastruktura* – izgradnja zgrada, niskogradnja i infrastruktura, rušenje građevinskih objekata i zemljani radovi, podizanje i pokrivanje krovnih konstrukcija, izvođenje građevinskih radova na nepokretnom kulturnom dobru, vađenje šljunka i pijeska
2. *Završni radovi* – izvođenje fasadnih i štukaturnih radova, ugradnja stolarije, postavljanje zidnih i podnih obloga, soboslikarski i staklarski radovi te ostali završni radovi
3. *Elektroinstalacijski radovi, instalacije i izolacije* – izvođenje elektroinstalacijskih radova, izolacijskih radova, instalacija za vodu, plin, grijanje i hlađenje te ostalih instalacijskih radova
4. *Arhitektonske i inženjerske djelatnosti i tehničko savjetovanje* – usluge projektiranja svih vrsta građevina, usluge projektiranja svih vrsta instalacija i izolacije, tehničko savjetovanje
5. *Proizvodnja drvenih proizvoda i grade* – proizvodnja piljene grade, impregnacija drva, proizvodnja furnira, šperploča, panel-ploča i sl., proizvodnja građevinske stolarije i elemenata te proizvodnja ambalaže od drva i proizvodnja ostalih proizvoda od drva
6. *Proizvodnja betonskih proizvoda, metalnih konstrukcija i dijelova* – proizvodnja betonskih proizvoda za građevinarstvo, proizvodnja gotove betonske smjese, proizvodnja fibro – cementa, proizvodnja ostalih proizvoda od betona, gipsa i slično, proizvodnja metalnih konstrukcija i dijelova, proizvodnja građevinske stolarije od metala
7. *Izradba tehničke dokumentacije i elaborata* – izradba parcelacijskih i drugih geodetskih elaborata katastra zemljišta, izradba parcelacijskih i drugih geodetskih elaborata katastra nekretnina, izradba elaborata katastra vodova i tehničko vođenje katastra vodova, izradba posebnih geodetskih podloga za prostorno planiranje i graditeljsko projektiranje, izradba elaborata o iskolčenju građevine, kontrolna geodetske mjerenja pri izgradnji i održavanju građevina, izradba situacijskih nacрта za objekte za koje ne treba izraditi geodetski projekt

8. *Stručni nadzor* – nad izradbom elaborata katastra vodova i tehničkog vođenja katastra vodova, nad izradbom posebnih geodetskih podloga za prostorno planiranje i graditeljsko projektiranje, nad izradbom geodetskog projekta, elaborata o iskolčenju građevine, kontrolnih geodetskih mjerenja pri izgradnji i održavanju građevina te nad iskolčenjem građevina
9. *Iznajmljivanje strojeva, opreme za građevine i automobila* – usluge iznajmljivanja građevinskih strojeva i opreme za građevinarstvo s rukovateljem, održavanje i popravak motornih vozila, građevinskih strojeva i opreme, kopneni i putnički prijevoz, prijevoz robe cestom te iznajmljivanje automobila
10. *Maloprodaja i veleprodaja* – usluge posredovanja u trgovini, veleprodaja i maloprodaja građevinskim drvom i građevinskim materijalom te raznovrsnim proizvodima (željeznom robom, bojama, staklom i ostalo)
11. *Ugostiteljstvo i turistički poslovi te usluge čišćenja* - usluge smještaja i prehrane u vlastitim objektima te usluge čišćenja svih vrsta objekta
12. *Upravljanje nekretninama* – stvaranje novih nekretnina i prodaja nekretnina, kupnja i prodaja vlastitih nekretnina, iznajmljivanje vlastitih nekretnina, usluge agencije za promet nekretninama te upravljanje nekretninama
13. *Poslovanje u inozemstvu* – izvođenje investicijskih radova u inozemstvu, međunarodni prijevoz robe u cestovnom prometu, međunarodno otpremništvo, ugostiteljski i turistički poslovi s inozemstvom, zastupanje inozemnih tvrtki i posredovanje u vanjskotrgovinskom prometu
14. *Savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem* – osmišljavanje najefikasnijeg načina poslovanja i upravljanja projektima iz područja građevine.

#### **4.1.2. Misija i vizija**

Dioničko društvo Tehnika ističe da im je misija „Ponuditi tržištu inovativna rješenja u visokogradnji kroz prepoznatljivu kvalitetu i pouzdanost oslanjajući se na iskustvo koje gradimo od 1947. do danas.“, a vizija „Investirajući u edukaciju kadrova i primjenu novih tehnologija, razviti inovativnu kompaniju, otpornu na promjene na tržištu.“

## **4.2. Organizacijska struktura poduzeća**

Kao što je prethodno spomenuto, Tehnika je dioničko društvo što znači trgovačko društvo u kojem članovi, odnosno dioničari sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Poduzeće je osnovano 1947. godine, od 1993. godine djeluje kao dioničko društvo – u potpunosti privatizirano i u većinskom vlasništvu zaposlenika dok je na burzi pozicionirano kao javno dioničko društvo od 2002. godine. Prema Statutu (2020) Društvo kao takvo je osnovano na neodređeno vrijeme te može prestati na jedan od načina i u postupku koji je određen zakonom i odredbama Statuta, a odluku donosi Glavna skupština tročetvrtinskom većinom ukupnog broja glasova koji glasuju o prestanku istog. Uprava donosi odluku o organizaciji društva, što uključuje postavljanje organizacijskih jedinica u zemlji i inozemstvu kako bi se obavljalo poslovanje.

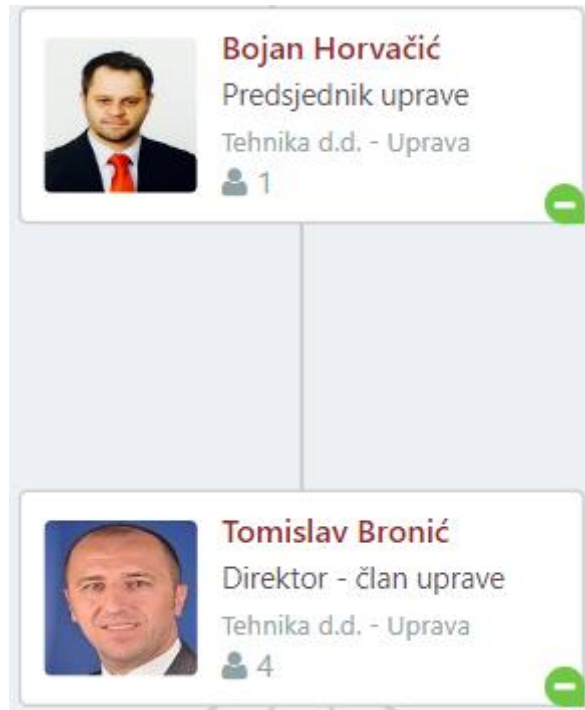
Tehnika d.d. ima klasičnu organizacijsku strukturu, odnosno funkcijsku organizacijsku strukturu za koju je karakteristično da se podjela organizacije odvija prema funkcionalnim sektorima ili odjelima.

Organi društva uključuju upravu, Nadzorni odbor i Glavnu skupštinu, a upravo oni čine najviši vrh organizacijske strukture promatranog poduzeća.

### **4.2.1. Uprava**

Uprava, koja može imati od jednog do tri člana, uključujući predsjednika, imenuje se od strane Nadzornog odbora na pet godina. Trenutni predsjednik Uprave jest Bojan Horvačić, dok je direktor – član Uprave Tomislav Bronić (slika 6). Član Uprave mora biti osoba koja ispunjava zakonom propisane uvjete, a nadzorni odbor može postaviti i dodatne uvjete za imenovanje. Nadzorni odbor također može opozvati člana Uprave u skladu sa zakonom. Član Uprave sklapa ugovor o radu s Nadzornim odborom, koji detaljno regulira prava i obveze, utvrđene od strane Nadzornog odbora, u vezi s radom u Upravi. Uprava je odgovorna za vođenje poslova društva i upravljanje njegovom imovinom u skladu sa zakonom, Statutom, odlukama Glavne skupštine, Nadzornog odbora i Poslovníkom o radu. Također, Uprava mora dobiti prethodnu suglasnost Nadzornog odbora za određene odluke, uključujući stjecanje i otuđenje udjela u drugim društvima, planove poslovanja, investicije, kredite i druge ključne odluke. Uprava može osnovati odbore i druga tijela kako bi podržala svoj rad, a njezin način rada i ostala pitanja regulira se Poslovníkom o radu Uprave, uz suglasnost Nadzornog odbora.

Radnici društva obavljaju svoje zadatke u skladu s ovlaštenjima i organizacijom koju utvrđuje Uprava putem svojih akata.



**Slika 6. Uprava (Tehnika d.d.)**

#### **4.2.2. Nadzorni odbor**

Nadalje, nadzorni odbor društva sastoji se od pet članova (slika 7). Četiri člana bira Glavna skupština, dok petog člana, koji je predstavnik radnika, imenuje ili opoziva Radničko vijeće, ako isto postoji. Trenutni članovi Nadzornog odbora izabrani su na Glavnoj skupštini održanoj 22. kolovoza 2023. godine, a to su: Zvonimir Zlopaša (predsjednik Nadzornog odbora), Andrej Tolušić (zamjenik predsjednika Nadzornog odbora; predsjednik revizijskog odbora i predsjednik odbora za primitke), Pero Buljan (član Nadzornog odbora i član odbora za primitke) te Dalibor Miloš (član Nadzornog odbora). Mandat članova Nadzornog odbora traje četiri godine, a član Nadzornog odbora, također, mora ispunjavati određene zakonom propisane uvjete, uključujući visoku ili višu stručnu spremu te dioničarski status u društvu. Član Nadzornog odbora može biti opozvan prije isteka mandata iz različitih razloga, uključujući nedostatak sudjelovanja u radu, pojave razloga koji bi ga spriječili da obavlja svoju funkciju, štetu interesima društva ili sukob interesa. Kandidate za članove Nadzornog odbora predlažu dioničari koji posjeduju najmanje 10% dionica s pravom glasa. Nadzorni odbor utvrđuje listu kandidata i podnosi je Glavnoj skupštini radi izbora, a isti se provodi zajedno za sve članove. Nadzorni odbor bira predsjednika i zamjenika predsjednika između

svojih članova te članovi Nadzornog odbora mogu dati punomoć drugoj osobi koja ispunjava uvjete za članstvo u Nadzornom odboru kako bi ih zastupala u radu ili komisijama. Nadzorni odbor donosi odluke na sjednicama, a iste se donose većinom glasova prisutnih članova. Odluke se mogu donijeti i posredstvom drugih komunikacijskih sredstava ako svi članovi pristanu. Sjednice Nadzornog odbora sazivaju se u pravilu jednom u tri mjeseca, a najmanje jednom u šest mjeseci. Nadzorni odbor može imenovati komisije za pripremu odluka i njihovo provođenje. Članovi Nadzornog odbora primaju mjesečnu nagradu za svoj rad, koja se određuje odlukom Glavne skupštine. Nagrada se može isplatiti u novcu ili u obliku udjela u dobiti društva. Detalji rada Nadzornog odbora, uključujući i nagradu za članove, mogu se dodatno razraditi u Poslovniku o radu Nadzornog odbora.

#### **4.2.3. Glavna skupština**

Glavna skupština društva predstavlja tijelo u kojem dioničari ostvaruju svoja upravljačka prava u poslovima društva. Sastoji se od dioničara ili njihovih punomoćnika, pri čemu isti dioničar ne može biti zastupan od strane više punomoćnika. Glavna skupština donosi odluke o pitanjima koja su jasno definirana zakonom i Statutom, posebno u vezi s:

- izborom i razrješenjem članova Nadzornog odbora, osim ako Nadzorni odbor samo imenuje svoje članove,
- godišnjim financijskim izvješćima i raspodjeli dobiti,
- davanju razrješnice članovima Uprave i Nadzornog odbora,
- imenovanju revizora društva,
- donošenju i izmjenama Statuta,
- povećanju i smanjenju temeljnog kapitala društva,
- imenovanju revizora za ispitivanje postupaka obavljenih tijekom osnivanja društva, vođenja društva i promjena u statusu društva ili prestanku rada društva.

Također, Glavna skupština donosi odluke o drugim pitanjima koja su njezinoj ovlasti, bilo sukladno zakonu ili Statutu. Uobičajeno, Uprava društva saziva Glavnu skupštinu, no ista se mora sazvati i na zahtjev Nadzornog odbora ili dioničara u skladu s odredbama zakona i Statuta. Obavijest o sazivanju Glavne skupštine društva mora sadržavati informacije o firmi, sjedištu, datumu i mjestu održavanja Glavne skupštine te uvjetima za sudjelovanje. Dnevni red se obično objavljuje u službenim medijima društva ili na njegovoj oglasnoj ploči. Dioničar ili njegov punomoćnik koji želi prisustvovati Glavnoj skupštini moraju se unaprijed



prijaviti Upravi društva najmanje sedam dana prije održavanja sjednice. Glavna skupština se obično održava u sjedištu društva, ali može biti organizirana i na drugim mjestima u opravdanim situacijama. Glavna skupština može donositi odluke ako su prisutni dioničari ili punomoćnici dioničara koji posjeduju više od polovine glasova na sjednici, osim ako zakonom ili Statutom nije određen drugačiji kvorum. Svaka redovna dionica daje pravo na jedan glas na Glavnoj skupštini. Predsjednik Nadzornog odbora, koji je u ovom trenutku Zvonimir Zlopaša, ili njegov zamjenik obično rukovode radom Glavne skupštine, a detalji njenog rada mogu biti dodatno razrađeni u Poslovniku o radu Glavne skupštine. Odluke na Glavnoj skupštini donose se javnim ili pisanim glasovanjem, a moguće je odlučiti i da se o nekim pitanjima glasa tajno. Dioničari ili punomoćnici također mogu glasovati o pitanjima koja se raspravljaju na Glavnoj skupštini bez prisustva sjednici, putem prethodno dostavljenih glasačkih listića. Detalji glasovanja i druga pravila vezana uz rad Glavne skupštine mogu biti dodatno definirani Poslovníkom o radu Glavne skupštine.



**Slika 7. Nadzorni odbor i predsjednik skupštine (Tehnika d.d.)**

Glavni direktor je osoba koja organizira i rukovodi procesom rada i vodi poslovanje poduzeća. Također, on samostalno donosi odluke, zastupa poduzeće prema trećim osobama i odgovoran je za zakonitost rada poduzeća prema trećim osobama i odgovoran je za zakonitost rada poduzeća u smislu odredbi Statuta, općih akata i zakonskih propisa. Poduzeće je organizaciju rada i radna mjesta uredilo Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta te će ista biti detaljnije opisana pri spominjanju pojedinog sektora, odnosno radnog mjesta.

#### **4.2.4. Povezana društva**

Osim Uprave, Nadzornog odbora te Glavne skupštine na vrhu se nalaze i povezana društva, odnosno tvrtke kćeri - TEHNIKA SPV d.o.o. (slika 8), TEHNIKA VRBANI d.o.o. (slika 9) te TEHNIKA ZVONIMIR d.o.o. (slika 10). Direktor društva Tehnika SPV d.o.o. jest Davor Šifkorn, direktorica društva Tehnika Vrbani d.o.o. jest Marina Karanac, dok je direktor društva Tehnika Zvonimir d.o.o. Ilija Katić.



Slika 8. Službeni logo Tehnika SPV d.o.o. (Tehnika d.d.)



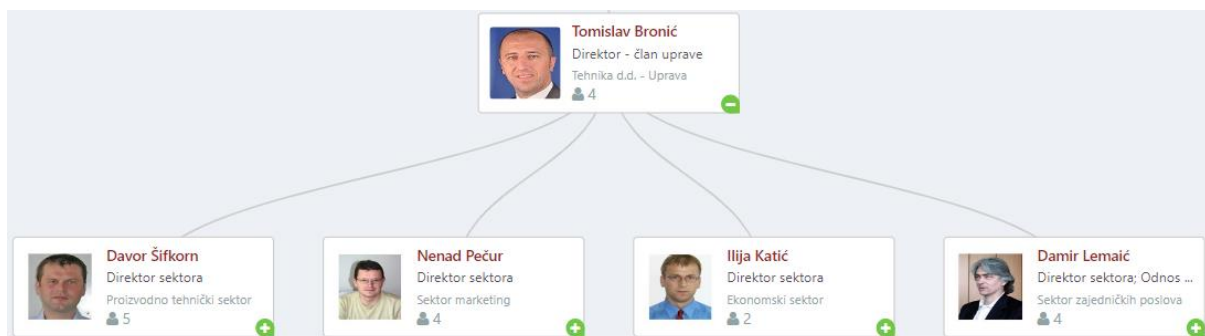
Slika 9. Službeni logo Tehnika Vrbani d.o.o. (Tehnika d.d.)



Slika 10. Službeni logo Tehnika Zvonimir d.o.o. (Tehnika d.d.)

#### 4.2.5. Sektori

Na trećoj razini nalaze se direktori sektora, ukupno njih četiri (slika 11). Davor Šifkorn jest direktor proizvodno-tehničkog sektora, Nenad Pečur sektora marketinga, Ilija Katić ekonomskog sektora te Damir Lemaić direktor sektora zajedničkih poslova. Unutar organizacijskih jedinica pojavljuje se i projektna organizacijska struktura, što je posebno karakteristično za proizvodno-tehnički sektor kada se za potrebe određenih projekata formiraju timovi kako bi se isti što uspješnije i brže izveli. Općenito je za raspodjelu timova i poslova odgovoran direktor pojedinog sektora.



Slika 11. Direktori sektora (Tehnika d.d.)

#### *4.2.5.1. Proizvodno-tehnički sektor*

Proizvodno-tehnički sektor se bavi operativom svih gradilišta i projekata, a čini ga pet radnih jedinica i to: građenje, građevinski proizvodi, mehanizacija, stolarija Marija Bistrica te tehnička služba (slika 12). Unutar sektora, odnosno radnih jedinica pomno se planiraju koraci kako bi se ostvarili ciljevi projekata te se planiraju potrebe unutar pojedinih timova, odnosno radnih jedinica u pogledu potrebne mehanizacije, građevinskih proizvoda i slično.

Proizvodno-tehnički direktor kao osoba na ovom položaju ima značajne dužnosti i ovlasti unutar poduzeća. Njen zadatak je rukovoditi i organizirati sektor kako bi predstavljao tvrtku u okviru ovlaštenja dobivenih od glavnog direktora. Osim toga, odgovorna je za nadzor nad ispunjenjem plana proizvodnje. Također, ima ulogu u rješavanju tehničko-proizvodnih pitanja na razini poduzeća i suradnju s relevantnim faktorima kako unutar tako i izvan poduzeća. Aktivno radi na prijedlozima za unapređenje tehnologije i primjenu novih materijala, opreme i strojeva. Kao dio svojih ovlasti, ima ulogu u otvaranju gradilišta na temelju odobrenih elaborata, imenovanju rukovoditelja gradilišta i raspodjeli ostalih stručnih i proizvodnih resursa. Također, brine se o poboljšanju organizacije proizvodnje i dijeli odgovornost za postizanje financijskih rezultata tvrtke. Osim navedenih dužnosti, obavlja i druge zadatke prema uputama glavnog direktora i za svoj rad izravno odgovara njemu.

U radnoj jedinici Građenje postoje dva direktora radne jedinice, a to su Bruno Müller i Željko Predojević te voditelj projekta Mirko Perić, dok se na čelu tehničke službe nalazi direktor Marin Prpić.

Direktori radne jedinice građenje imaju ključne odgovornosti u vođenju te jedinice. To uključuje organizaciju, upravljanje i ukupno poslovanje unutar radne jedinice. Također, imaju ovlasti da predstavljaju poduzeće u okviru svojih ovlaštenja. Jedna od važnih zadaća je usklađivanje aktivnosti unutar radne jedinice s drugim radnim jedinicama i sektorima kako bi se postigli proizvodni ciljevi i optimalno iskoristili kapaciteti radne jedinice i cijelog poduzeća. Nadalje, oni prate i kontroliraju različite aspekte, uključujući kapacitete kao što su radna snaga i materijali te izvještavaju o njihovom izvršenju u odnosu na planove. Odgovorni su i za nadzor kvalitete izvedenih radova i točnost svih pripadajućih dokumenata, uključujući tehničku dokumentaciju i obračune. Sigurnost na radu i zaštita od požara također su dio njihovih odgovornosti, u smislu provođenja potrebnih mjera kako bi se osigurala sigurnost zaposlenika i objekata. Izvršavaju i druge zadatke prema uputama svojih neposredno

nadređenih. Sve svoje aktivnosti i rezultate rada izvještavaju tehničkom direktoru, a za sve svoje odluke i postupke u okviru radnih jedinica snose odgovornost.

Voditelj gradilišta ima ključne odgovornosti u upravljanju i organizaciji gradilišta. To uključuje osiguranje pridržavanja svih zakonskih i drugih propisa koji se odnose na gradilište te zastupanje i predstavljanje gradilišta u skladu s ovlaštenjima. Jedna od ključnih odgovornosti je osigurati visoku kvalitetu građevinskih, obrtničkih i instalacijskih radova te održavanje dogovorenih rokova i uvjeta. Također, on nadzire vođenje svih potrebnih dokumentacija za gradilište, uključujući gradilišni dnevnik i financijske evidencije. Voditelj surađuje s nadzornim inženjerima investitora kako bi riješio sve poteškoće koje se mogu pojaviti tijekom gradnje i kako bi osigurao glatko vođenje gradilišta. Također, odgovoran je za pravovremeno izdavanje računa i sudjelovanje u naplati istih. Kontrolira financijsko i materijalno poslovanje gradilišta, s posebnim naglaskom na postizanje financijskih rezultata. Sigurnost na radu i protupožarna zaštita su također dio njegove odgovornosti kako bi se osigurala zaštita na gradilištu. Nadalje, voditelj gradilišta također obavlja dodatne zadatke po nalogu svojih nadređenih i odgovoran je prema direktoru radne jedinice. Na vanjskim gradilištima, osigurava kontakt i organizaciju suradnje s drugim organizacijama te brine o smještaju i prehrani.

Tehnički rukovoditelj pogona igra ključnu ulogu u upravljanju i organizaciji rada u stolarskom pogonu. Njegove odgovornosti obuhvaćaju raznolike zadatke poput vođenja, organizacije i provedbe svih operacija u stolarskom pogonu. U okviru svojih ovlasti, on zastupa i predstavlja pogon. Njegova uloga također uključuje rad na poboljšanju organizacije rada i povećanju produktivnosti pogona. Aktivno radi na pravovremenom izdavanju situacija i fakturiranju te brine o naplati. Tehnički rukovoditelj predlaže optimalni raspored kadrova unutar pogona i cjelokupnog radnog jedinice kako bi se osigurala efikasna provedba poslova. Osim toga, koordinira organizaciju i rad pogona u suradnji s tehničkom službom i podnosi potrebne izvještaje. Sudjeluje u planiranju na razini radne jedinice i pridonosi izradi te kontroliranju obračuna proizvodnje. Odgovoran je direktoru radne jedinice za sve aspekte svog rada. Tehnički rukovoditelj također ima odgovornost za kontrolu provedbe mjera zaštite na radu u okviru svoje radne jedinice i pravovremeno izvještava o svim relevantnim aspektima. Osim navedenih zadaća, obavlja i druge poslove prema uputama nadređenih.

Rukovoditelj pogona stolarije ima ključnu ulogu u upravljanju i organizaciji rada stolarskog pogona. Njegove odgovornosti obuhvaćaju širok spektar zadataka. Na početku, rukovoditelj

planira i koordinira operacije u stolarskom pogonu kako bi osigurao efikasno i uspješno obavljanje poslova. Također sudjeluje u izradi kalkulacija i ponuda te izradi troškovnika za različite projekte. Odgovoran je za provođenje planova rada unutar pogona i prati izvođenje ugovorenih radova na različitim projektima. Održava kontakt s predstavnicima investitora kako bi osigurao dobre poslovne odnose i usklađenost s njihovim zahtjevima. Kvaliteta izvedenih radova ključna je odgovornost rukovoditelja stolarskog pogona. On se brine da svi radovi budu izvedeni na visokoj razini kvalitete. Osim toga, rukovoditelj osigurava pridržavanje svih propisa i odredbi koji se odnose na zaštitu na radu i tehničke standarde. Također je odgovoran za pravovremeno naručivanje svih potrebnih resursa za proizvodnju. Ispravna ispostava dokumenata za isplatu plaća i naknada za radnike također je u njegovoj nadležnosti. Ako se pojave nedostaci tijekom tehničkog prijema, rukovoditelj je odgovoran za poduzimanje mjera kako bi se ti nedostaci otklonili u unaprijed definiranom roku. Redovno izvještava o svom radu i obavlja i druge zadatke prema uputama i nalogu svog tehničkog rukovodioca obrtničkih pogona.

Tehnička je služba zadužena za pripremu građenja, provođenje zaštite na radu, geodetske poslove i planiranje i praćenje. Također, sudjeluje u planiranju i raspodjeli poslova s ugovorenim kooperantima te je zadužena za servis održavanja. Direktor tehničke službe ima ključnu ulogu u upravljanju Tehničkom službom, odgovorna je za organizaciju i nadzor svih aspekata njenog rada. Osim toga, ima ovlasti za zastupanje i predstavljanje poduzeća unutar okvira ovlaštenja koja su joj dodijeljena. Njen rad uključuje vrlo zahtjevne zadatke, uključujući pripremu i praćenje te kontrolu izvršenja svih zadataka Tehničke službe, koji su detaljno specificirani u opisu njenih funkcija u okviru organizacijske sheme poduzeća. Dodatno, odgovorna je za složene procese nabave, uključujući godišnje ugovore i veće nabavke materijala te osnovnih sredstava. Suraduje u određivanju tehnologije izvođenja poslova i predlaže unapređenja u proizvodnji, uključujući primjenu novih tehnologija. Odgovorna je i za pravilan rad službe koja osigurava zaštitu na radu u građevinskom sektoru i centralnom skladištu. Naravno, obavlja i druge zadatke koji su joj dodijeljeni od strane neposrednog nadređenog. Njen rad podložan je nadzoru i odgovoran je tehničkom direktoru za sve aspekte svog djelovanja.

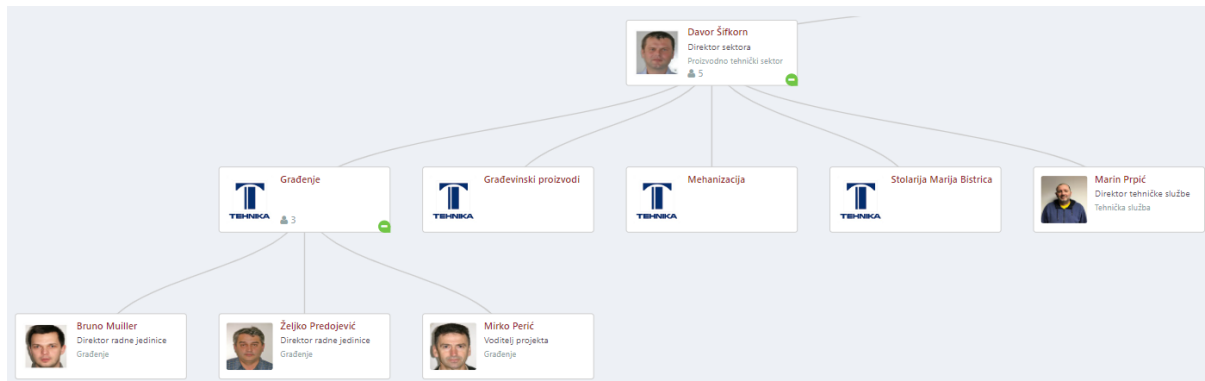
Rukovoditelji pripreme i praćenja imaju ključnu ulogu u upravljanju određenom organizacijskom jedinicom, gdje obavljaju niz važnih zadaća. Njihove odgovornosti uključuju rukovođenje, organizaciju i nadzor svih aktivnosti unutar te jedinice. Pored toga,

aktivno sudjeluju u radu i doprinose izradi određenih projekata. Prate postignuća u području tehnologije i organizacije građenja, te predlažu usvajanje i primjenu novih tehnologija kako bi se unaprijedili procesi. Također, imaju ulogu u izradi godišnjih i dugoročnih planova proizvodnje te organiziraju izradu različitih dokumenata vezanih za organizaciju gradilišta i operativne planove. Nadziru i analiziraju financijske rezultate za složenija gradilišta. Odgovorni su za pravovremenu izradu svih priloga iz dokumenata o organizaciji gradilišta i osiguravaju da se rezultati praćenja dostavljaju na vrijeme, uz odgovarajuća objašnjenja. Naravno, obavljaju i druge zadatke koje im dodijeli neposredni nadređeni, a za sve aspekte svog rada odgovorni su direktoru tehničke službe. Unutar tehničke službe, nalazi se i geodetska služba, a geodet ima značajnu ulogu u procesu gradnje i projektiranja. Njegove odgovornosti obuhvaćaju mjerenje terena, iskolčavanje građevinskih objekata, geodetska snimanja prije i tijekom gradnje te izradu tehničkih nacrti koji precizno prikazuju položaj objekata. Osim toga, geodet obavlja i druge zadatke prema uputama svojih nadređenih i odgovoran je za osiguranje kvalitete i kvantitete izvedenih radova u svojoj stručnoj domeni. Njegovo stručno znanje i preciznost od ključnog su značaja kako bi se osiguralo uspješno izvođenje građevinskih projekata.

Odgovornosti osobe zadužene za zaštitu na radu i protupožarnu zaštitu, odnosno samostalnog referenta zaštite na radu, obuhvaćaju niz ključnih zadataka poput pripreme detaljnih elaborata za zaštitu na radu i protupožarnu zaštitu te definiranje potrebne opreme za gašenje požara i brigu o njihovoj redovnoj kontroli. Također, organiziranje obuke radnika o sigurnosti na radu, sudjelovanje u planiranju i provedbi mjera zaštite, te praćenje primjene zakonskih propisa o sigurnosti na radu i zaštiti od požara na gradilištima i drugim radnim mjestima. Osim toga, samostalni referent zaštite na radu izrađuje upute za sigurnost na radu i sudjeluje u istrazi nesreća na radu, surađujući s inspekcijama rada i podnoseći prijave kada je to potrebno. Također, izrađuje planove zaštite od požara za sve radne jedinice, vodi evidenciju o ozljedama na radu i prati najnovije propise i znanstvena dostignuća u području sigurnosti na radu i protupožarne zaštite. Osim navedenih zadataka, izvršava i druge poslove prema uputama svog neposrednog nadređenog, pri čemu je odgovoran rukovoditelju pripreme i praćenja.

Radna jedinica mehanizacija odgovorna je za skladišno poslovanje, tj. za građevinske strojeve, mehaničke radione i vozni park unutar poduzeća. Tijekom godine bilo je poteškoća sa zaposlenošću dijela radnika RJ Mehanizacija, RJ Građevinski proizvodi i RJ Stolarija

Marija Bistrica zbog smanjenog obujma posla. Paralelno s viškom određene vrste radnika, postojao je dijametralno suprotan problem, a to je nedostatak radnika građevinske struke tipa tesara, zidara, betoniraca, armirača, keramičara, kranista, knaufera te tehničkog kadra na gradilištu.



**Slika 12. Organizacijska struktura unutar proizvodno-tehničkog sektora (Tehnika d.d.)**

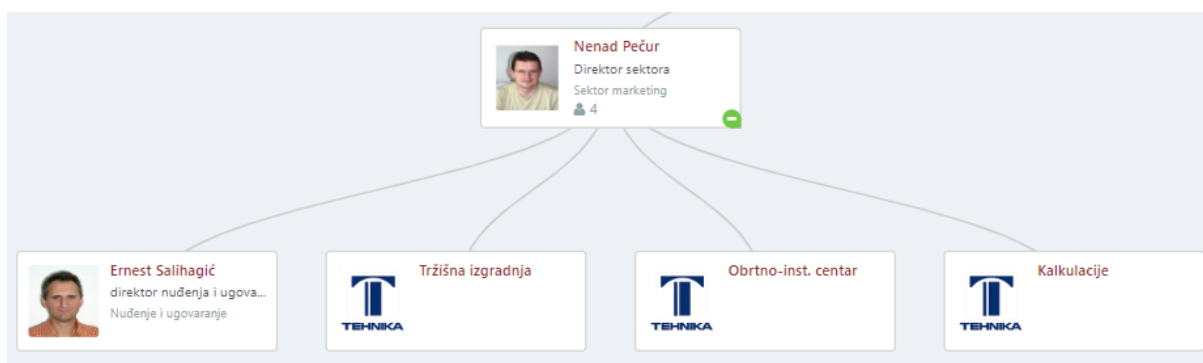
#### 4.2.5.2. Sektor marketinga

Sektor marketinga unutar poduzeća Tehnika d.d. sastoji se od četiri radne jedinice, a to su nuđenje i ugovaranje, tržišna izgradnja, obrtno-instalaterski centar te kalkulacije. Unutar sektora marketinga obavljaju se poslovi nuđenja – priprema dokumentacije za nadmetanje te sva popratna dokumentacija, ugovaranja, kalkulacije, ugovori s obrtnicima, tržišne izgradnje te prodaje stanova (slika 13).

Direktor marketinga ima ključnu ulogu u upravljanju sektorom marketinga, a njegove odgovornosti obuhvaćaju različite zadatke. On rukovodi, organizira i nadzire rad tog sektora. U skladu s ovlaštenjima koja mu je dodijelio glavni direktor, on predstavlja poduzeće u poslovima visokog ekonomske prirode kako u zemlji tako i inozemstvu. Direktor marketinga vodi aktivnosti istraživanja tržišta i sudjeluje u pregovorima i sklapanju ugovora koji se odnose na građevinske, obrtničke i instalaterske radove, kao i prodaju stanova i proizvoda. Odgovoran je za organizaciju marketinških aktivnosti, uključujući promociju i propagandu. Također daje upute za izmjenu projektne dokumentacije temeljem analize potreba tržišta. Direktor marketinga ima udio u praćenju financijskih rezultata poduzeća i surađuje s generalnim direktorom na tom planu. Pored ovih zadaća, obavlja i druge poslove prema uputama glavnog direktora i odgovoran je za izvještavanje o svom radu nadređenoj osobi. Direktor marketinga, dakle, ima ključnu ulogu u obavljanju poslova marketinga i širenju tržišta poduzeća.

Samostalni voditelj ugovaranja ima niz odgovornosti koje uključuju istraživanje i analizu tržišta za određene regije. Uz to, usko surađuje s vanjskim trgovinskim partnerima i poslovnim zajednicama kako bi provodio određene poslovne aktivnosti. Ova osoba također obrađuje dokumentaciju vezanu za ponude i ima ključnu ulogu u izradi ponuda. Tijekom pregovaračkog procesa i zaključivanja poslova, samostalni voditelj ugovaranja sudjeluje u aktivnostima po ovlaštenju rukovoditelja odjela, koji je u ovom slučaju direktor marketinga. Osim toga, odgovoran je za predstavljanje poduzeća pred nositeljem posla i investitorom. Tijekom faze realizacije ugovorenih poslova, samostalni voditelj ugovaranja sudjeluje u aktivnostima koje uključuju dodatno ugovaranje i tumačenje ugovora. Također, održava suradnju sa svim sudionicima u poslu za pojedine projekte. Nadalje, on obavlja i druge zadatke koje mu zadaje neposredni rukovoditelj, a za svoj rad odgovara rukovoditelju odjela – direktoru marketinga.

Kalkulant je odgovoran za izradu analiza građevinskih radova, pripremu dokaznica mjera za objekte te kontrolu troškovnika. Na zahtjev gradilišta, pruža podatke o unutarnjim troškovima građevinskih radova, uključujući satnice, cijene materijala i troškove strojeva. Također, izrađuje troškovnike za režijske troškove na gradilištu i definira cjenik usluga radnih jedinica. Provodi kalkulacije za građevinske radove, određujući aktualne cijene resursa za domaće projekte. U suradnji s odjelom nabave, sudjeluje u izradi analiza prema stavkama troškovnika, kodiranju troškova za građevinske radove i obračunava konačne prodajne cijene. Unosi cijene u ponudbeni troškovnik i priprema priloge za ponude, uključujući satnice, cijene materijala i troškove strojeva. Ispunjava ugovorne obveze i obavlja druge zadatke prema uputama neposredno nadređenog. Sudjeluje u izradi operativnih planova, uključujući gantograme i sheme za manje projekte. Za financijske planove priprema izvještaje i šifrira kartice prema troškovniku. Za svoj rad odgovara rukovoditelju odjela.



**Slika 13. Organizacijska struktura unutar sektora marketing (Tehnika d.d.)**



#### 4.2.5.3. *Ekonomski sektor*

Nadalje, ekonomski se sektor bavi internim narudžbama, upitima i ponudama dobavljača, nabavom i ulazom robe, likvidacijom računa dobavljača, veleprodajom i maloprodajom, ugostiteljskim poslovanjem, garancijama, platnim prometom, prihodima i rashodima poduzeća kao i planom istih, osiguranjima te u konačnici realizacijom. Ekonomski sektor odjel financija na čelu sa Sašom Cvetkovićem – trenutnim direktorom financija i odjel računovodstva na čelu s Ljiljanom Lovrić – direktoricom računovodstva (slika 14).

Direktor ekonomskog sektora ima ključnu ulogu u vođenju, organizaciji i odgovornosti za rad ovog sektora. Ovlašten od strane glavnog direktora, on služi kao predstavnik i zastupnik tvrtke u svim financijskim i računovodstvenim pitanjima te aktivno sudjeluje u procesima prikupljanja i plasiranja financijskih sredstava. Također, odgovoran je za organizaciju vođenja računovodstva kako u zemlji tako i u inozemstvu. Aktivno sudjeluje u organizaciji procesa planiranja, nadzora i kontrole, te ima ulogu u oblikovanju financijske politike poduzeća, a isto tako i u njenoj provedbi. Osim toga, obavlja i ostale zadatke koje mu povjeri glavni direktor, čime dodatno doprinosi uspješnom poslovanju tvrtke.

Direktor financija u okviru svojih ovlaštenja djeluje kao zastupnik i predstavnik ekonomskog sektora, igrajući ključnu ulogu u kreiranju i provedbi financijske politike poduzeća. Također, odgovoran je za organizaciju prikupljanja financijskih sredstava i aktivno sudjeluje u planiranju njihove alokacije. Također, radi na ostvarivanju bankovnih i deviznih transakcija i surađuje u organizaciji obrade i razrješenju financijske i računovodstvene dokumentacije tvrtke. Aktivno sudjeluje u procesima inspekcije i kontrole od strane financijskih nadležnih tijela. Pored svojih glavnih odgovornosti, obavlja i dodatne zadatke prema uputama svog neposrednog nadređenog, kako bi podržao uspješno poslovanje sektora. U cijelosti je odgovoran za svoj rad i izvještava direktora sektora o svojim aktivnostima.

Na razini ispod direktora financija, nalaze se likvidatura, platni promet i blagajnik.

Rukovoditelj likvidature ima ključnu ulogu u vođenju, organizaciji i odgovornosti za rad likvidature, a sve u skladu s važećim zakonima, drugim propisima i općim aktima. Njegova odgovornost uključuje procese likvidacije i kontrole najzahtjevnije poslovne dokumentacije unutar domaćeg poslovanja, te potpunu likvidaciju i kontrolu dokumentacije povezane s inozemnim poslovanjem. Rukovoditelj likvidature je odgovoran za dosljednu primjenu zakonskih i drugih propisa tijekom procesa likvidacije poslovne dokumentacije. Također,

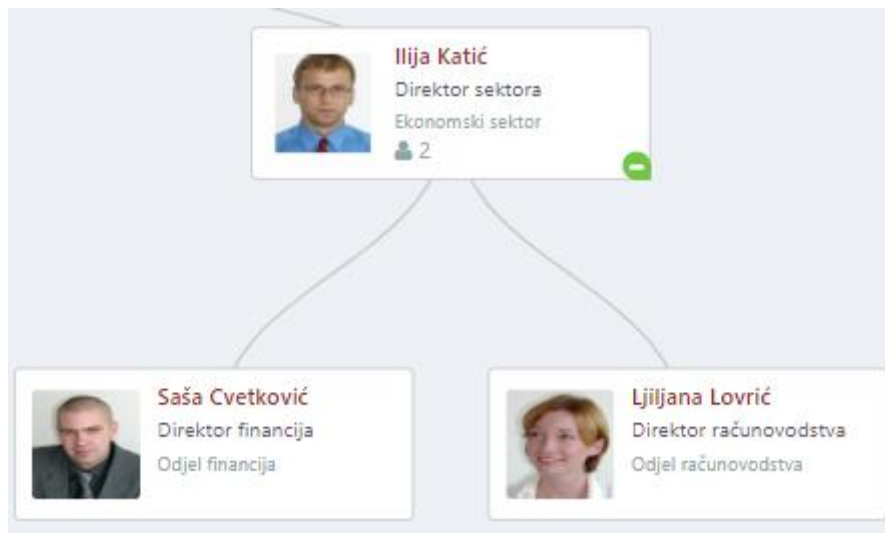
aktivno sudjeluje u izradi uputstava i drugih općih akata koji se odnose na likvidiranje dokumenata. Osim svojih glavnih odgovornosti, rukovoditelj likvidature obavlja i druge zadatke prema uputama svog neposrednog nadređenog, s punom odgovornošću za svoj rad, te izvještava direktora financija o svojim aktivnostima.

Samostalni referent za platni promet obavlja niz ključnih zadataka kako bi osigurao pravilno odvijanje financijskih transakcija. To uključuje: izdavanje instrumenata osiguranja na vrijeme i s ažurnošću, vođenje evidencije o primljenim instrumentima plaćanja, vođenje evidencije o izdanim instrumentima plaćanja, održavanje evidencije o plaćenim avansima kooperanata, otvaranje akreditiva, provođenje naplate primljenih akreditiva, akceptnih naloga, mjenica, čekova i drugih instrumenata plaćanja, vršenje indosiranja mjenica, obavljanje svih plaćanja obaveza iz dohotka i drugih obveza. Osim toga, referent izrađuje dnevne izvještaje o stanju žiro-računa i obavlja druge poslove koji se odnose na financijsku operativu, a sve prema nalogu svog neposrednog nadređenog. Važno je napomenuti da je ovaj radnik odgovoran direktoru financijske operative za svoj rad.

Glavni blagajnik u tvrtki obavlja ključne zadaće u upravljanju financijama i gotovinskim transakcijama, čime osigurava pravilan tok novčanih sredstava u poduzeću. Njegove odgovornosti uključuju primanje i isplatu gotovine uz pravilno ispostavljanje potrebne dokumentacije, preuzimanje i naplatu drugih vrijednosnih papira, redovno uplaćivanje gotovine na žiro-račun tvrtke te povremeno podizanje gotovine s tog računa, provođenje sigurnosnih mjera kako bi se osigurala zaštita gotovine i ostalih vrijednosnih papira, vođenje točne blagajničke dokumentacije u skladu s važećim zakonima i internim aktima tvrtke, izdavanje čekova i održavanje odgovarajuće evidencije, vođenje deviznog poslovanja uz potrebnu dokumentaciju, izvršavanje i drugih zadataka koji su dio nadležnosti blagajničkog poslovanja, odgovornost za primjenu rješenja o maksimalnom iznosu sredstava u blagajni, sigurno čuvanje svih relevantnih blagajničkih dokumenata, redovito zatvaranje blagajničke dokumentacije na dnevnoj osnovi, ključno je napomenuti da radnik na ovom radnom mjestu izvještava i odgovara rukovoditelju financijske operative, prateći sve naloge i smjernice koje dolaze od nadležnog rukovoditelja.

Direktor računovodstva ima ključnu ulogu u upravljanju, organiziranju i osiguranju pravilnog rada računovodstva u skladu s važećim zakonskim propisima i internim pravilima poduzeća. Njegove odgovornosti uključuju vođenje računovodstva u skladu s relevantnim zakonima i internim aktima. On sudjeluje u planiranju ukupnih prihoda i raspodjele dohotka te upozorava

stručne službe, glavnog direktora i organe upravljanja na situacije u kojima se ne pridržavaju zakonitih propisa. Osim toga, aktivno sudjeluje u izradi pravilnika i uputa te osigurava njihovu pravilnu primjenu unutar poduzeća. Direktor računovodstva izravno odgovara direktoru Ekonomskog sektora za svoj rad.



**Slika 14. Organizacijska struktura unutar ekonomskog sektora (Tehnika d.d.)**

#### 4.2.5.4. Sektor zajedničkih poslova

Sektor zajedničkih poslova obuhvaća četiri radne jedinice, a to su kadrovsko pravna služba čija je rukovoditeljica Branka Krnjaić, ugostiteljstvo, odjel informatike čiji je rukovoditelj Damir Đuđik te čuvarska služba na čelu s rukovoditeljem službe sigurnosti Damirom Matunecom (slika 15). Sektor zajedničkih poslova, dakle, obavlja pravne poslove, kadrovske poslove, elektronsku obradu podataka, evidenciju rada, obračune plaća, smještaj i prehranu radnika, informatičke poslove i sl.

Direktor zajedničkih poslova preuzima ulogu rukovoditelja, organizira i snosi odgovornost za funkcioniranje sektora. On predstavlja poduzeće u okviru ovlasti koje su mu dodijeljene od strane glavnog direktora. Njegove odgovornosti obuhvaćaju različite aspekte, uključujući područja kao što su zastupanje, ugovaranje, normativna djelatnost, registracija, samoupravljanje, obavještanje, disciplinska i materijalna odgovornost radnika, kao i pitanja vezana uz stanovanje. Pored toga, direktor zajedničkih poslova obavlja i zadatke u vezi s radnim odnosima, kako u domaćim tako i u inozemnim okolnostima, te se bavi obrazovanjem, socijalnom i zdravstvenom zaštitom, sigurnošću i zaštitom, čuvarskim službama, informatikom i društvenim standardima.

Rukovoditelj pravne službe ima ključnu ulogu u upravljanju, organizaciji i osiguranju pravilnog rada pravne službe unutar poduzeća. Njegove odgovornosti obuhvaćaju niz složenih zadataka koji uključuju zastupanje pred sudovima i raznim organima, ugovaranje i pregovaranje, kreiranje normativnih akata, registraciju poduzeća te sudjelovanje u raznim administrativnim i pravnim procesima. Također, odgovoran je za unapređenje rada svoje službe i izvještava direktora zajedničkih poslova o svim aktivnostima.

Rukovoditelj općih kadrovskih poslova preuzima ključnu ulogu u upravljanju, organiziranju i odgovornosti za funkcionalnost svog odjela unutar poduzeća. Njegove odgovornosti obuhvaćaju aktivno sudjelovanje u kreiranju planova za potrebe kadrova unutar poduzeća, određivanje strategije i postupaka za stjecanje planiranih kadrova te suradnju s drugim sektorima radi osiguranja odgovarajućih kadrova za potrebe tuzemnih i inozemnih gradilišta. Također, odgovoran je za organizaciju obrazovanja i usavršavanja kadrova unutar tvrtke, koordinaciju i kontrolu aktivnosti u vezi s radnim odnosima, socijalnom i zdravstvenom zaštitom radnika te programima kulture i rekreacije za zaposlene. Upravlja i kontrolira opće poslove, uključujući telefonsku centralu, portire, domare i druge funkcije te redovito izvještava direktora sektora o svim svojim aktivnostima. Osim toga, obavlja i druge zadatke koje mu dodijeli neposredni nadređeni te je odgovoran za pravilno izvršavanje svojih dužnosti.

Rukovoditelj informatičke službe ima ključnu ulogu u upravljanju i organizaciji rada te je odgovoran za ispravno funkcioniranje informatičke službe unutar poduzeća. Njegove odgovornosti uključuju sljedeće: koordinira aktivnosti službe informatike kako bi razvijala i održavala informatički sustav u skladu s postavljenim ciljevima i poslovnom politikom, suradnja s rukovoditeljima drugih poslovnih funkcija kako bi sudjelovali u planiranju ciljeva i razvoja informacijskog sustava poduzeća, organizira radne procese u suradnji s drugim organizacijskim jedinicama kako bi optimalno iskoristili ljudske i tehničke resurse te vodio računa o učinkovitom korištenju radnog vremena i smanjenju troškova, osigurava kontinuirano stručno usavršavanje informatičkih stručnjaka unutar poduzeća i pravilno osposobljava sve korisnike informatičkog sustava tijekom uvođenja novih programskih paketa, koordinira suradnju s drugim poduzećima u vezi s pružanjem usluga na polju programske i strojne podrške te održavanju vlastite opreme, nosi odgovornost za pravilno funkcioniranje i održavanje vlastite strojne i programske opreme, osigurava pravovremeno izvršavanje postavljenih planskih zadataka i obavlja druge zadatke koje mu dodijeli

neposredni nadređeni. Sve svoje aktivnosti izvještava direktoru sektora te preuzima odgovornost za pravilno obavljanje svojih dužnosti.

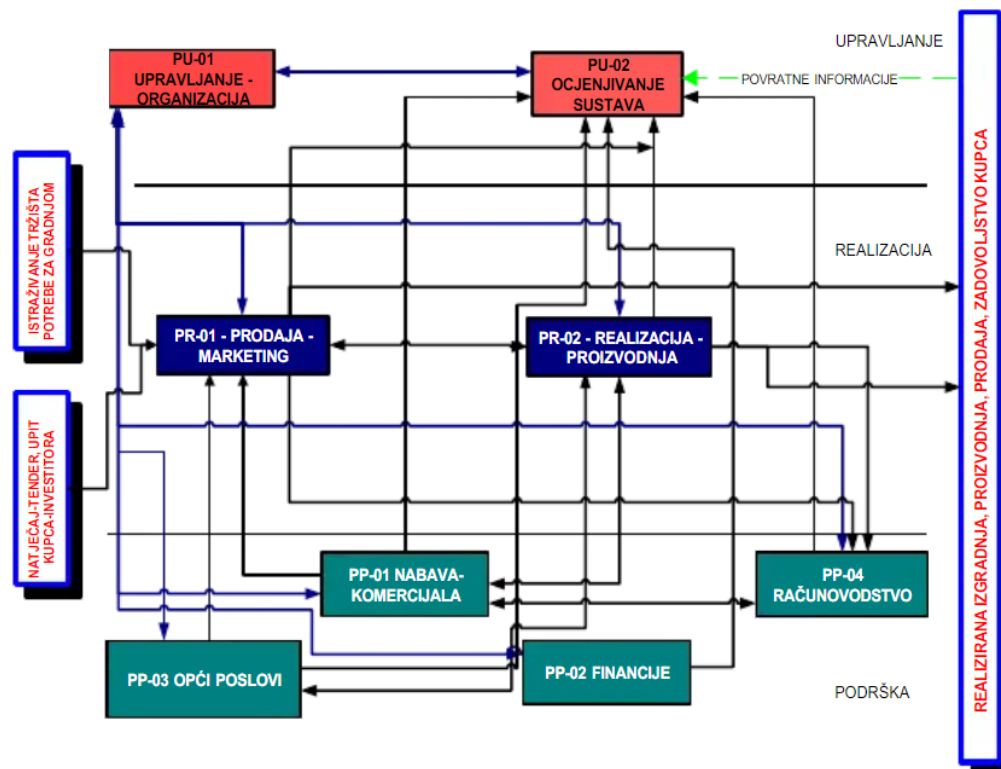
Rukovoditelj samozaštite ima sljedeće zadatke i odgovornosti: provodi kontrolu i osigurava provedbu planova i programa za obranu i zaštitu, sustavno prati promjene u planovima za obranu i zaštitu društvene zajednice i poduzeća, analizira mobilizacijski plan poduzeća kako bi osigurao ispravnu provedbu u slučaju potrebe, nadgleda rad čuvarske službe i osigurava njihovu učinkovitu izvedbu, sudjeluje u izradi planova za zaštitu objekata, surađuje s drugim odjelima unutar poduzeća koji se bave sličnim aktivnostima, izvršava i druge zadatke koje mu dodijeli neposredni nadređeni. Sve svoje aktivnosti izvještava direktoru sektora zajedničkih poslova i odgovoran je za pravilno obavljanje svojih dužnosti.



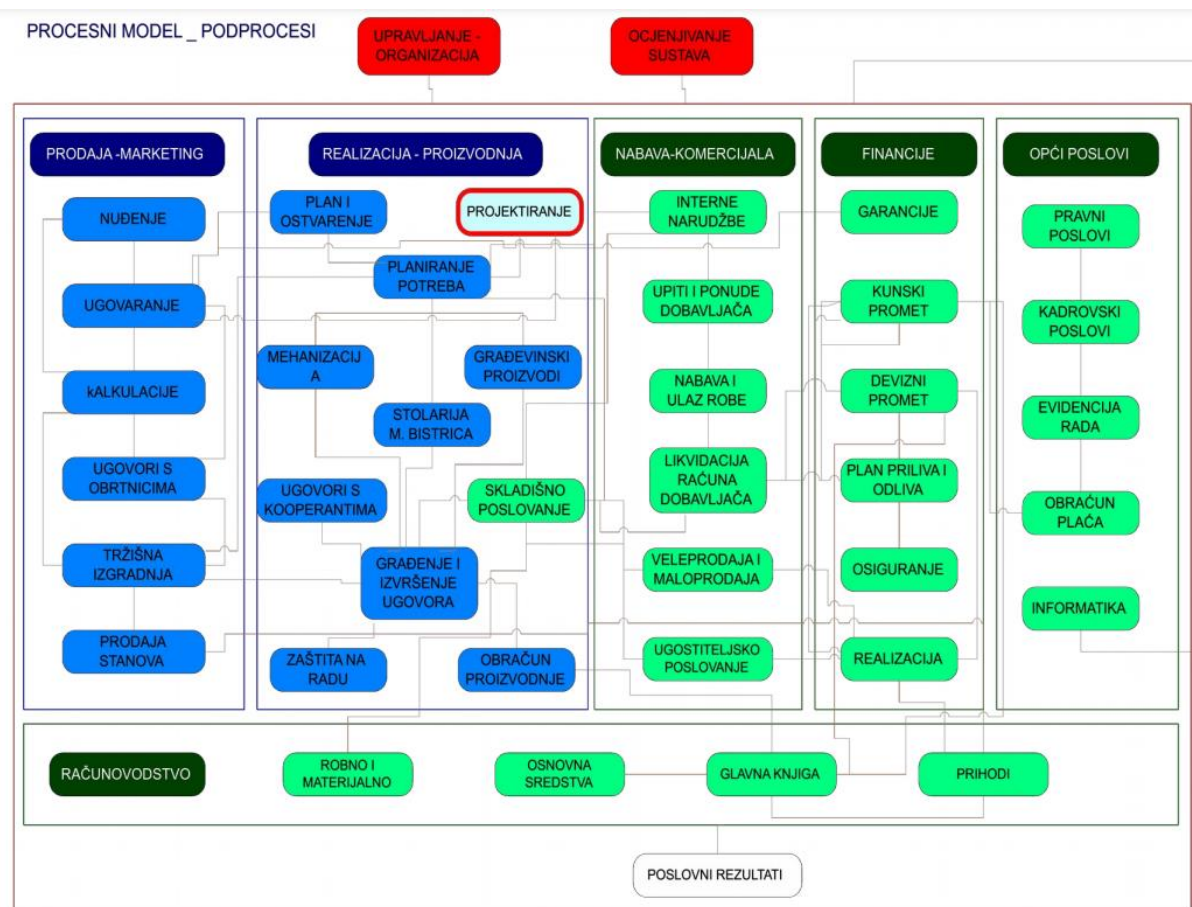
**Slika 15. Organizacijska struktura unutar sektora zajedničkih poslova (Tehnika d.d.)**

U prilogu 2 dana je organizacijska shema cijelog poduzeća

Prema Priručniku kvalitete i zaštite okoliša (2017) Tehnika d.d. primijenila je integrirani sustav za upravljanje kvalitetom i okolišem. Razlozi za ovu integraciju su višestruki. Prvo, norme ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015 su usklađene, olakšavajući proces integracije. Također, integracija smanjuje potrebu za višestrukom dokumentacijom i bespotrebnim resursima. Ovaj integrirani sustav omogućuje tvrtki da stalno naglašava važnost ispunjavanja kupčevih zahtjeva, očuvanja okoliša i kontinuiranog unaprjeđenja procesa. Integracija se manifestira kroz zajedničku politiku upravljanja kvalitetom i okolišem, jedinstvenu dokumentaciju i zapise, obuku vezanu uz kvalitetu i okoliš, zajedničke interne audite i ocjene uprave te provedbu korektivnih i preventivnih aktivnosti. Kroz ovaj integrirani sustav, Tehnika d.d. nastoji neprestano poboljšavati svoje procese, zaštititi okoliš, usmjeriti se prema preventivi i podići svijest svojih zaposlenika o važnosti zaštite okoliša i kvalitete rada. Procesi unutar Tehnike su razvrstani u tri osnovne razine, a to su procesi upravljanja, procesi realizacije te procesi podrške – vanjske usluge. U nastavku je prikazan osnovni procesni model (slika 17) te detaljni procesni model Tehnike d.d (slika 18).



Slika 16. Osnovni procesni model (Priručnik kvalitete i zaštite okoliša, 2017)



Slika 17. Detaljni procesni model (Priručnik kvalitete i zaštite okoliša, 2017)

Radni uvjeti, prava i dužnosti zaposlenika i poslodavca, plaće, isplate plaća, ostvarivanje materijalnih privilegija zaposlenika, organizacija rada, pravila rada i druga pitanja povezana s radom uređuju se Pravilnikom o radu (2015) te Pravilnikom o izmjenama i dopunama pravilnika o radu (2023). U Pravilniku se definira zasnivanje radnog odnosa, uvjeti za sklapanje ugovora o radu, potreba zasnivanja radnog odnosa, sklapanje ugovora o radu sa strancem, probni rad, ugovor o radu na određeno vrijeme, zaštita i sigurnost na radu, zaštita privatnosti radnika, obrazovanje i osposobljavanje za rad, radno vrijeme i slično.

U poduzeću je trenutno veći postotak muškaraca nego što je žena te je prosječna starost zaposlenika 55 godina. Također, veći je broj zaposlenika u proizvodnom dijelu sektora nego što je to u tehničkom. Cca 85% zaposlenika je niskokvalificirana radna snaga dok je preostalih 15% visokokvalificirana radna snaga.

Poduzeće Tehnika d.d. se kao i većina poduzeća u Republici Hrvatskoj godinama susreće s nedostatkom radne snage. Poslovanje se odvija u veoma složenim i teškim gospodarsko-političkim uvjetima. Poduzeću nedostaju kvalitetni proizvodni radnici i rukovodeći kadar na gradilištima, ali poduzimaju se razne mjere kako bi doveli potrebnu radnu snagu te je poduzeće za sada osiguralo određeni kontingent proizvodnih radnika. Međutim, i dalje surađuju s agencijama za ustupanje radnika s kojima imaju zadovoljavajuću suradnju. Trenutno je najviše zaposlenika iz Turske te Uzbekistana koji su zbog rata došli čak iz Rusije. Prije su zapošljavali i veliki broj radnika iz Ukrajine, ali su zaposlenici iz te države otišli u neke druge zemlje zbog boljih radnih uvjeta, odnosno satnica. Godina je na globalnom planu obilježena ratom u Ukrajini, što je, između ostalog, dovelo do energetske krize, nesigurnosti u opskrbi energentima i visoke inflacije.

Poduzeće Tehnika d.d. se 2018. godine susrelo s brojnim problemima te je tako završilo u blokadi. U tom su se razdoblju dogodila dva velika problema koji su ključni razlozi za proglašenje predstečajne nagodbe. Prvi veliki udarac za poduzeće bio je tzv. „pad Agrokora“, najveće privatne tvrtke u Hrvatskoj do 2017. godine. Te su se godine dogodili prekid realizacije određenih ugovora te je došlo do otpisa potraživanja u sustavu koncerna Agrokora. Drugi i ključan udarac za poslovanje je bio prekid ugovora u gradnji Medicinskog centra u Alžiru (slika 19). Tehnika d.d. je za tu radnu jedinicu imala i Pravilnik o radu (2012) kojim se uređivala organizacijska struktura RJ Alžir, gradilišta Medicinsko-kirurškog centra, Internata, sistematizacija radnih poslova i radnih zadataka, prava i obveze radnika na gradilištu, plaće i druga materijalna prava radnika, povratak radnika u zemlju, zaštita radnika te završne odredbe. Organizacijska se struktura sastojala od Uprave, financijsko-komercijalne i opće kadrovske službe te tehničke operative. U svakoj od organizacijskih jedinica, radni proces je bio strukturiran na temelju specifičnih vrsta poslova i njihove prirode, pridržavajući se financijskog plana. U slučaju RJ Alžir, pažljivo su se pratili financijski rezultati, operativni troškovi i ostali relevantni pokazatelji uspješnosti poslovanja unutar te organizacijske jedinice. U skladu s osnovnim djelokrugom i odgovornostima organizacijske jedinice RJ Alžir, zadaci i poslovi su se kategorizirali na sljedeći način: naziv poslova i radnih zadataka, opis poslova, uvjeti vezani uz stručnu kvalifikaciju i druge relevantne kompetencije radnika. Pravilnikom o radu definirali su se uvjeti koji svaki zaposlenik mora ispuniti kako bi bio upućen na rad u inozemstvo, na gradilište Medicinsko-kirurškog centra i Internata u Ain Naadji, DNR Alžir. Osim općih uvjeta koji su regulirani zakonodavstvom i internim Pravilnikom o radu unutar kompanije, specificirali su se dodatni uvjeti, uključujući stručnu



kvalifikaciju, radno iskustvo, posebna znanja ili stručne kvalifikacije potrebne za uspješno izvršavanje poslova te posebne zdravstvene kriterije.

## Tehnika zbog raskida ugovora u Alžiru zatražila pokretanje predstečaja

*Zbog aktiviranja sredstava osiguranja od strane banke nakon što je alžirski investitor raskinuo ugovor o gradnji bolnice, poslovni račun Tehnike je blokiran. Time je onemogućeno redovno poslovanje tvrtke i ostvareni su uvjeti za pokretanje predstečajnog postupka*

### **Slika 18. Naslov novinskog članka**

Nakon nekoliko teških godina za poduzeće, Tehnika d.d. se ipak uspjela oporaviti te uspješno konkurirati na tržištu i ugovoriti nove poslove. Organizacijska struktura je veoma slična onakvoj kakva je bila i u spomenutom trenutku. Ali se izmijenila vlasnička struktura u odnosu na razdoblje prije blokade. U Tehnici smatraju da organizacijska struktura nije bila jedan od problema koji je poduzeće dovelo u tu poziciju. Kada je riječ o financijskom rezultatu Tehnike d.d. Zagreb (Matice) u 2022. godini, možemo primijetiti da su ostvarili ukupan prihod u iznosu od 19.114.508,06 EUR-a. Ovaj prihod je značajno manji u usporedbi s prethodnom godinom, s padom od 58,37%. Tijekom 2022. godine bilježi se gubitak u visini od 4.788 tisuća EUR-a. Međutim, treba napomenuti da se, izuzevši efekte otpisa obveza prema odobrenoj predstečajnoj nagodbi iz financijskih izvještaja prethodne godine, bilježi znatan porast prihoda i smanjenje gubitka.

Svjesni su da završetkom postupka predstečajne nagodbe neće riješiti sve svoje izazove i trenutačno izaći iz krize. Kao rezultat toga, poslovni rezultat za tekuću godinu i dalje je negativan. No, imaju jasan plan i očekivanja da će se trend promijeniti te da će ostvariti pozitivan rezultat u budućem razdoblju. Proces financijskog i operativnog restrukturiranja nastavlja se jer svjesni su da rješavanje nagomilanih problema i izlazak iz krize zahtijevaju težak, dugotrajan proces, iako je izvediv. Društvo je već poduzelo niz koraka i mjera s ciljem usmjeravanja poslovanja prema pozitivnim trendovima.

U prethodnom procesu restrukturiranja, riješili su se nerentabilnih organizacijskih dijelova Društva, viška administrativnih radnika koji nisu povezani s proizvodnjom te neoperativne dugotrajne imovine i zaliha. Proces restrukturiranja se i dalje provodi s punim intenzitetom, s

ciljem da Društvo postigne rentabilno poslovanje koje će biti konkurentno u građevinskom sektoru. Također, poduzimaju intenzivne korake kako bi ponovno uspostavili poslovnu suradnju s bankama koje će podržavati njihovo poslovanje i osigurati adekvatnu financijsku podršku.

Što se tiče prihoda, od ukupno ostvarenih prihoda, 18.876 tisuća EUR-a potječe iz domaćeg poslovanja, dok je 0.359 tisuća EUR-a ostvareno iz inozemstva.

Tijekom 2022. godine, nisu se provodile prodaje dionica zaposlenicima i menadžmentu iz portfelja, što znači da nije bilo aktivnog SOP (Stock Ownership Plan) programa. Isto tako, nije se obavljao otkup vlastitih dionica iz portfelja od strane zaposlenika koji su napustili Društvo. Na dan 31.12.2022. godine, u portfelju se nalazilo ukupno 969 vlastitih dionica, za što je plaćeno iznos od 395.923,53 EUR-a. U odnosu na ukupan broj dionica, ove vlastite dionice čine 0,51% ukupne vrijednosti kapitala. Tijekom prošle godine, Društvo nije izdavalo niti prodavalo nove dionice, što znači da nije bilo procesa dokapitalizacije.

Što se tiče likvidnosti, Društvo je tijekom 2022. godine zadržalo svoju sposobnost izvršavanja financijskih obveza prema poslovnim partnerima, zaposlenicima, Poreznoj upravi i ostalim vjerovnicima, iako je to bilo izazovno. Što se tiče popunjenosti kapaciteta za 2023. godinu, Društvo je osiguralo dovoljno ugovorenih radova i radova koji se trenutno pregovaraju, što će rezultirati punim zaposlenošću svih raspoloživih kapaciteta do kraja 2023. godine. Ovo bi trebalo rezultirati iznadprosječnim ostvarenjem prihoda, dovoljnim novčanim tokom za servisiranje svih tekućih obveza, investicijama u modernizaciju opreme i izmirenjem obveza iz Predstečajne nagodbe, te na kraju pozitivnim financijskim rezultatom.

Vidljivi su napredci, no ostvarivanje pozitivnog poslovanja i održivog razvoja zahtijeva dugotrajan i zahtjevan proces. Društvo je svjesno izazova s kojima se suočava u svom poslovanju, te prema svojim mogućnostima poduzima sve potrebne radnje i mjere kako bi ih prevladalo.

Glavni fokus plana i programa restrukturiranja je usmjeren na ugovaranje novih poslova kako bi se iskoristili svi resursi Društva i stvorili preduvjeti za pozitivno poslovanje. Također, provodi se implementacija kontrolinga, planiranja i izvještavanja. Uz to, radi se na završetku financijskog i operativnog restrukturiranja, prodaji neoperativne imovine i zaliha stambeno-poslovnih prostora. Također, provode se mjere za rješavanje viška administrativnih i

neproizvodnih radnika, te za povećanje broja kvalificiranih proizvodnih radnika u građevinskom sektoru i inženjerskom kadru za potrebe gradilišta.

Počevši od 01.01.2023., Društvo je započelo s korištenjem novog programskog rješenja, ODOO-a, i trenutno se nalazi u procesu prilagodbe i postizanja potpune funkcionalnosti tog sustava. Imaju povjerenja da će novi sustav donijeti povećanu učinkovitost, veću transparentnost i produktivnost, te pojednostaviti i ubrzati poslovne procese, uz smanjenje potrebnog administrativnog osoblja. Očekuju da će to rezultirati dodatnim uštedama koje će, na neizravan način, nadoknaditi troškove implementacije novog programa.

Također, potpisali su ugovor s dobavljačem programa GALA2022, koji se koristi za kalkulacije u građevinarstvu, uz mogućnost mrežnog planiranja i organizacije te EVA.

Naporno rade na implementaciji kontrolinga u svom poslovanju jer smatraju da je to apsolutno neophodno i da će pridonijeti dodatnom poticanju pozitivnih trendova u poslovanju Društva. Funkcija kontrolinga ima za cilj podizanje poslovanja Društva na višu razinu i, zajedno s drugim pozitivnim trendovima, ostvarivanje značajnih ušteda i smanjenje rizika u poslovanju, što je dosad bio velik izazov i nedostatak. Kroz kontroling planiraju anticipirati negativne događaje u poslovanju i poduzimati potrebne korake za smanjenje troškova i optimizaciju poslovnih rezultata.

Također, snažno rade na programu edukacije za izradu strateškog i operativnog planiranja. Ti planovi će biti temelj za donošenje strateških odluka i odabir projekata, te za mapiranje svih operativnih aktivnosti, počevši od Uprave pa do izvršnih direktora i svih radnika u procesu proizvodnje. Izrada strateškog plana će im pomoći da precizno odrede koje poslove mogu uspješno ostvariti u skladu sa svojim stručnim i tehničkim kapacitetima, uz ostvarenje maksimalnog profita. Izradom operativnog plana će stvoriti pretpostavke za uspješnu realizaciju projekata odabranih kroz strateško planiranje, što će rezultirati maksimalnom učinkovitošću i efikasnošću poslovnih aktivnosti kroz praćenje ostvarenja planiranih ciljeva i brzu reakciju u slučaju određenih odstupanja.

Osim toga, Društvo očekuje financijsku i tehničku podršku od svog strateškog partnera. Ta podrška će im omogućiti završetak procesa financijskog i operativnog restrukturiranja, što će dugoročno osigurati stabilnost, likvidnost i profitabilnost analize.

Dakle, Tehnika d.d. polako, ali sigurno ponovno staje na noge te sa svojim planom restrukturiranja ima velike šanse za sve bolju budućnost. Poduzeće koristi funkcijsku

strukturu u većem dijelu svojeg organizacijskog sustava, ali također primjenjuje projektne elemente kako bi se nosilo s specifičnim izazovima građevinske industrije. Prednosti funkcijske organizacijske strukture u slučaju Tehnika d.d. su jasna specijalizacija i hijerarhija, ekonomska efikasnost te lakša kontrola i nadzor. Tehnika d.d. se, dakle, bavi građevinskom industrijom koja zahtijeva visoku razinu specijalizacije. Funkcijska struktura omogućava zaposlenicima da se usmjere na specifične zadatke, poput gradnje, marketinga, financija i administracije, čime se postiže visoka stručnost u svakom od tih područja. Grupiranje sličnih funkcija zajedno može rezultirati ekonomskom efikasnošću, s obzirom na to da se resursi i stručnost koriste na najbolji način. Učinkovito upravljanje resursima posebno je važno u građevinskoj industriji. Funkcijska struktura Tehnika d.d. ima jasno definiranu hijerarhiju i linije odgovornosti. To omogućava precizno upravljanje i donošenje odluka. Nadalje, s centraliziranom strukturom, kontrola i nadzor nad aktivnostima organizacije mogu biti jednostavniji i učinkovitiji. To je posebno važno u građevinskoj industriji gdje pridržavanje standarda i sigurnost igraju ključnu ulogu. Međutim, funkcijska organizacijska struktura ima i neke svoje nedostatke, a to su spori odgovor na promjene, komunikacijski problemi, nedostatak usmjerenosti na klijenta te poteškoće u rješavanju interdisciplinarnih izazova te u takvim slučajevima organizacija primjenjuje elemente projektne organizacijske strukture. To uključuje postavljanje timova ili sektora odgovornih za pojedine projekte ili radne jedinice. Ovi projektni timovi često imaju vlastite voditelje i odgovornosti za upravljanje projektima od početka do kraja. Projektna organizacijska struktura ima velik fokus na projekte, što često može poboljšati zadovoljstvo klijenata i konkurentske prednosti, fleksibilna je, brže se donose odluke te je ujedno i bolja suradnja kod zaposlenika, a sve to je vrlo važno u dinamičnoj građevinskoj industriji. U suštini, Tehnika d.d. koristi kombinaciju funkcijske i projektne organizacijske strukture kako bi iskoristila prednosti oba pristupa. Funkcijska struktura osigurava stručnost i kontrolu unutar specifičnih funkcionalnih područja, dok projektne strukture omogućavaju prilagodbu projektima i brzu reakciju na promjene. Ovaj složen odnos omogućava poduzeću da bude konkurentno u ionako zahtjevnoj građevinskoj industriji.

## 5. Zaključak

Predmet ovog rada jest istraživanje organizacijske strukture građevinskog izvođačkog poduzeća na primjeru Dioničkog društva Tehnika te su se ovim radom istražili teorijski i praktični aspekti organizacije. Razumijevanje organizacijske strukture i njenog dizajna ključno je za uspjeh svakog poduzeća, a posebno za građevinsku industriju koja se suočava s brojnim izazovima i dinamičnim okruženjem. Jedno od ključnih saznanja ovog istraživanja jest da ne postoji univerzalni model organizacijske strukture koji bi odgovarao svim organizacijama. Svaka organizacija je jedinstvena, sa svojim specifičnim potrebama, ciljevima i okolinom, te se stoga organizacijski dizajn mora prilagoditi tim jedinstvenim karakteristikama. Izbor odgovarajuće organizacijske strukture predstavlja izazovan zadatak koji zahtijeva pažljivo razmatranje i stručan pristup. Dinamičan odnos između organizacijske strukture i poslovnih procesa pokazuje da organizacija nije statična entitet, već se neprestano prilagođava kako bi zadovoljila zahtjeve tržišta i postigla svoje ciljeve.

Na primjeru Dioničkog društva Tehnika, analizirano je kako u stvarnosti organizacijska struktura podržava aktivnosti poduzeća u građevinskoj industriji. Uvidjela se važnost hijerarhije, uloga i odgovornosti unutar organizacije te kako međusobni odnosi zaposlenika igraju ključnu ulogu u postizanju uspjeha. Poduzeće se sastoji od Uprave, Nadzornog odbora Glavne skupštine i pridruženih društava, tzv. Tvrtki kćeri koje čine najviši vrh hijerarhije. Organizacijska struktura Tehnike d.d. temelji se na kombinaciji funkcijske i projektne organizacije. Funkcijska struktura osigurava stručnost i specijalizaciju unutar funkcionalnih odjela, dok projektne strukture omogućavaju prilagodbu specifičnim projektima i brzu reakciju na promjene u tržištu. Ova kombinacija omogućava poduzeću da bude konkurentno i fleksibilno u zahtjevnoj građevinskoj industriji. Prednosti funkcijske organizacijske strukture u Tehnika d.d. uključuju specijalizaciju, jasnu hijerarhiju, efikasnost resursa i kontrolu. S druge strane, projektna struktura nudi fleksibilnost, fokus na projekte, bolju suradnju i brže donošenje odluka. Unutar poduzeća postoje četiri sektora i to: proizvodno-tehnički sektor, sektor marketinga, ekonomski sektor te sektor zajedničkih poslova. Općenito je za raspodjelu timova i poslova odgovoran direktor pojedinog sektora. Svaka od tih uloga unutar hijerarhije detaljno je opisana. Važno je napomenuti da organizacija nije promijenila svoju osnovnu organizacijsku strukturu u odnosu na prethodne godine, iako su došlo do promjena u vlasničkoj strukturi. Također, organizacijska struktura nije identificirana kao jedan od glavnih uzroka problema koji su doveli poduzeće u financijsku krizu 2018. godine. Nedostaci

dioničkog društva, kao što je Tehnika d.d., uključuju složenost u donošenju odluka zbog brojnih dioničara, povećanu potrebu za financijskim izvješćima i transparentnošću te izazove u održavanju dosljedne korporativne kulture. U konačnici, ovo istraživanje naglašava važnost razumijevanja organizacijske strukture i prakse u kontekstu specifične industrije. Tehnika d.d. uspješno kombinira različite organizacijske pristupe kako bi ostvarila svoje ciljeve u zahtjevnom okruženju građevinske industrije. Kroz ovo istraživanje spoznali su se i izazovi s kojima se organizacije suočavaju, uključujući potrebu za prilagodbom promjenjivim uvjetima na tržištu i dinamičkim zahtjevima klijenata. Ova saznanja mogu poslužiti kao smjernice za poduzeća u građevinskoj industriji i druge sektore kako bi bolje razumjela važnost organizacijske strukture i njenog kontinuiranog prilagođavanja. Dakle, istraživanje organizacijske strukture predstavlja ključni korak prema unaprjeđenju poslovanja i konkurentске pozicije organizacija. Stručno vođenje procesa organizacijskog dizajna može imati dubok utjecaj na uspjeh i održivost poduzeća u izazovnom poslovnom okruženju.

## 6. Literatura

- Bahtijarević – Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden Marketing.
- Bowen, G. (2009) 'Document Analysis as a Qualitative Research Method', *Qualitative Research Journal*, vol. 9, br. 2, str. 27-40.
- Buble, M. (2006) *Metodika projektiranja organizacija*, Zagreb, Sinergija nakladništvo.
- Clayton, P. i Gorman, G.E. (2003) *Upravljanje izvorima informacija u bibliotekama*, Beograd, Clio.
- dioničko društvo (2021) *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“, Dostupno: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15293> (Pristupljeno: 20. kolovoza 2023.)
- Godišnji izvještaj o poslovanju za 2022 (2022), BDO Croatia d.o.o., Zagreb.
- Hall, R.H. (1998) *Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.
- Johns, G. (2013) *Organizational theory, design and change*, Pearson.
- Odluke Glavne skupštine* (2023), Tehnika d.d..
- Pavić, Ž. i Šundalić, A. (2021) *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*, 2. izd., Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet Osijek.
- Popović, Ž (1979) *Ekonomska analiza poslovanja*, Zagreb, Informator.
- Pravilnik o izmjenama i dopunama pravilnika o radu* (2023), Tehnika d.d.
- Pravilnik o radu* (2015), Tehnika d.d.
- Pravilnik o radu RJ Alžir* (2012), Tehnika d.d.
- Priručnik kvalitete i zaštite okoliša (2017) Dostupno: <https://www.scribd.com/document/440642316/01-Prirucnik-doc#> (Pristupljeno: 21. kolovoza 2023.)
- Sikavica, P. i Hernaus, T. (2011) *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*, Zagreb, Novi informator.
- Sikavica, P. i Novak, M. (1999) *Poslovna organizacija*, 3. izd., Zagreb, Informator.

*Statut* (2020) Skupština dioničkog društva TEHNIKE, pročišćeni tekst.

Tehnika (n.d.) *O nama* [Online] Dostupno: <http://www.tehnika.hr/index.php/o-nama/>  
(Pristupljeno: 21.7.2023.)

Završki, I. (2023) Organizacijska struktura [Predavanje na kolegiju Građevinski poslovni sustavi, Građevinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu], 2023.



## **7. Popis priloga**

**Prilog 1:** Pitanja za intervju.

**Prilog 2:** Organizacijska shema Dioničkog društva Tehnika.

## *PITANJA ZA INTERVJU*

- 1. Za početak, možete li se predstaviti (ime, prezime, obrazovanje)?**  
Davor Šifkorn, dipl.ing.grad.
- 2. Koliko dugo radite u poduzeću Tehnika d.d. i na kojoj poziciji?**  
U poduzeću radi 24 godine, trenutno na poziciji tehničkog direktora.  
Pripravnik – inženjer na gradilištu – glavni inženjer gradilišta – direktor projekta  
– direktor radne jedinice – tehnički direktor
- 3. Možete li reći nekoliko općenitih informacija o spomenutom poduzeću te povijesnom razvoju istog?**  
Na mrežnim stranicama.
- 4. Koje su osnovne djelatnosti Vašeg poduzeća?**  
Na mrežnim stranicama.
- 5. Što je misija, a što vizija Vašeg poduzeća te imate li jasno definirane ciljeve poduzeća?**  
Na mrežnim stranicama.
- 6. Na koji način je poduzeće organizirano, odnosno kako je definirana organizacijska struktura poduzeća?**  
Shema se nalazi na stranici – u pravilu je onda funkcijska te projektna organizacija po timovima zbog pojedinačnih projekata, a o istima odgovara direktor sektora  
Proizvodno tehnički sektor – operativa svih gradilišta i projekata  
Marketing sektor – ugovara  
Ekonomski sektor  
Zajednički poslovi – pravno – kadrovska služba
- 7. Koliko je trenutno zaposlenih unutar poduzeća?**  
Cca. 320
- 8. Koliko zaposlenika čini Upravu, a koliko ostale odjele?**  
2 člana Uprave, 4 izvršna direktora, sve ostalo radnici
- 9. Kakva je spolna, a kakva dobna struktura zaposlenih?**  
Više je muških zaposlenika, a prosjek je oko 55 godina.
- 10. Koji je omjer visokokvalificirane i niskokvalificirane radne snage?**  
Cca 15% je visokokvalificirana radna snaga, a preostalih 85% je niskokvalificirana radna snaga
- 11. Susrećete li se s problemom nedostatka radne snage u Republici Hrvatskoj?**  
Da. Veliki broj radnika je bio iz Ukrajine, ali su oni otišli u druge zemlje zbog boljih satnica. Trenutno ima najviše Turaka i Uzbekistanaca koji su došli iz Rusije.

**12. Jeste li zadovoljni načinom na koji poduzeće trenutno posluje?**

Jesam. Trenutno je poduzeće u uzlaznoj putanji – povećava se količina posla te se samim time poduzeće opravlja u svim segmentima.

**13. Informacije iz 2018. godine govore da je poduzeće Tehnika d.d. bilo u blokadi, kako ste se izvukli iz te situacije?**

Složeno je.

1. udar Agrokora – gradnja trgovina, zaduživanje umjesto Agrokora

2. udar kriza – Alžir – loši uvjeti i cijene, projekt krenuo nizbrdo

Oba su se problema dogodila u isto vrijeme te je proglašena predstečajna nagodba

**14. Je li se organizacijska struktura poduzeća promijenila u odnosu na 2018. godinu i ranije godine?**

Organizacijska struktura je slična kao i prije, trenutno su novi direktor, prije je bio samo glavni direktor, a sada je uprava dvočlana. Ljudi izvan Tehnike su kupili dionice. Vlasnička struktura se promijenila u odnosu na razdoblje prije blokade.

**15. Ako je, smatrate li da je organizacijska struktura bila jedan od problema koji je poduzeće dovelo u tu poziciju?**

Nije.

# ORGANIZACIJSKA SHEMA DIONIČKOG DRUŠTVA TEHNIKA

