Organizacijska struktura u industriji

Štimac, Mile

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:484555

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mile Štimac

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U INDUSTRIJI
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE INDUSTRY

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomike poduzetništva

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U INDUSTRIJI
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE INDUSTRY

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

STUDENT

Mile Štimac

Gospić, studeni 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 25.06.2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku Mili Štimcu, MBS:2962000531/12

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U INDUSTRIJI

Sadržaj zadatka :

1. UVOD
2. TEORIJSKA ODREDNICE ORGANIZACIJE INDUSTRIJE (uloga i značenje organizacije poslovanja, organizacija i njezini oblici, organizacijski sustavi, organizacijska struktura industrija, općenito o organizaciji rada i organizaciji industrije, formalne i neformalna organizacijska struktura)
3. VRSTE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE (funkcijska, procesna, divizijska i projektna organizacijska struktura)
4. PRIMJER ORGANIZACIJSKE STRUKTURE INDUSTRIJE PODRAVKA ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.,v. pred. zadano: 25.06.2016., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Ivana Tonković Pražić,dipl.oec. pred.,predati do: 25.06.2017., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student:Mile Štimac, primio zadatak: 25.06.2016., _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Organizacijska struktura u industriji** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

Mile Štimac

Štimac

SAŽETAK

Organiziranje, planiranje i organizacijske strukture kao ekonomske kategorije vrlo su važne u poslovnoj ekonomiji i suvremenom poslovnom svijetu. Tržišni subjekt, odnosno poduzeće, ne može zamisliti poslovanje i opstanak na tržištu ukoliko ne vodi brigu o pravilnom, pravovremenom i kvalitetnom odabiru organizacijskog ustroja te sustavnom održavanju i unapređenju istog. Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna misija i vizija te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da osigura kvalitetan organizacijski ustroj poduzeća. Predmet analize u ovom završnom radu je upravo izučavanje organizacije industrije te odabira i provođenja odgovarajuće organizacijske strukture koje će biti temeljito teorijski predstavljeno i pojašnjeno na primjeru industrije „Podravka“.

Ključne riječi: inovacija, industrija, organizacija, Podravka, struktura

ABSTRACT

Organizing, planning and organizational structures as economic categories are very important in bussines economics and modern bussines world. Market operators, respectively industry, can't even imagine competitive business and market survival if they do not care about proper, well-timed and high-quality selection of the organizational structure and systematic maintenance and improvement of the same. After the main goals of the industry are set, strategy chosen, adequate mission and vision designed and appropriate human resources engaged, task in front of the management is to ensure quality organizational structure of the company. Organizational structures of the industry and the way on which they are chosen and conducted are the main objectives of this work and they will be closely presented and explained using the exanple of „Podravka“ industry.

Keywords: innovation, industry, organisation, Podravka, structure

SADRŽAJ

1. Uvod 1
1.1.Problem i predmet završnog rada 1
1.2. Svrha i ciljevi 1
1.3. Struktura rada 1
2. Teorijske odrednice organizacije poduzeća 3
2.1. Uloga i značenje organizacije poslovanja 3
2.2. Organizacija i njeni oblici 4
2.2.1. Organizacijski sustavi 4
2.3. Organizacijska struktura industrija 6
2.3.1. Općenito o organizaciji rada i organizaciji industrije 6
2.3.2. Definiranje organizacijske strukture 9
2.3.3. Izgradnja organizacijske strukture 10
2.3.4. Elementi organizacijske strukture 13
2.3.5. Formalna i neformalna organizacijska struktura 14
3. Vrste organizacijske strukture 15
3.1. Funkcijska organizacijska struktura 16
3.2. Procesna organizacijska struktura 18
3.3. Divizijska organizacijska struktura 19
3.4. Projektna organizacijska struktura 22
4. Primjer organizacijske strukture industrije Podravka 23
4.1. Opći podaci o industriji Podravka 23
4.1.1. Misija 23
4.1.2. Vizija 23
4.1.3. Strategija 23
4.2. Povijest Podravke 24
4.3. Vlasnička struktura 26
4.3. Korporativno upravljanje 29
4.4. Organizacijska struktura Podravke 31
5. Zaključak ..... **Error! Bookmark not defined.**
6. Literatura 34

1. Uvod

1.1.Problem i predmet završnog rada

Predmet kojim se bavi ovaj rad usmjeren je na uviđanje prednosti i važnosti organiziranja poslovanja, jer bez dobre organizacija industrije teže ostvaruju svoje ciljeve. Tržišni subjekt, odnosno poduzeće, ne može zamisliti poslovanje i opstanak na tržištu ukoliko ne vodi brigu o pravilnom, pravovremenom i kvalitetnom odabiru organizacijskog ustroja te sustavnom održavanju i unapređenju istog. Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna misija i vizija te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da osigura kvalitetan organizacijski ustroj poduzeća.

1.2. Svrha i ciljevi

Svrha ovoga rada jest analizirati organizacijsku strukturu te njezine prednosti i vanosti koje su nužne za uspješno poslovanje industrije.

Glavni cilj rada jest utvrditi prednost i važnost dobro organizacijskog ustroja industrije kako bi se lakše poslovalo i kako bi se izbjegli nepotrebni troškovi.

1.3. Struktura rada

Završni rad podijeljen je na pet poglavlja.

U uvodnom dijelu definiraju se problem, predmet, svrha i cilj rada.

U drugom poglavlju, koje nosi naziv „Teorijske odrednice organizacije poduzeća“ definira se uloga i značenje organizacije poslovanja zatim organizacija i njeni oblici te se definiraju organizacijski sustavi, organizacijska struktura industrija. Zatim se govori općenito o organizaciji rada i organizaciji industrije te se pojašnjavaju elementi, izgradnja i definira se

organizacijska struktura te se pojašnjava razlika između formalne i neformalne organizacijske strukture.

Naslov trećeg poglavlja je „Vrste organizacijske strukture“. U ovome dijelu biti će objašnjena funkcijska, procesna, divizijska i projektna organizacijska struktura.

U četvrtom poglavlju pod nazivom „Primjer organizacijske strukture industrije Podravka“ biti će navedeni opći podaci o industriji zatim misija, vizija i strategija, zatim povijest, vlasnička struktura, korporativno upravljanje i organizacijska struktura Podravke.

„Zaključak“ je naziv petog i posljednjeg poglavlja ovoga rada te je i sinteza svega ranije izrečenog u radu.

2. Teorijske odrednice organizacije poduzeća

2.1. Uloga i značenje organizacije poslovanja

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom u bilo kojem području života. Pojam organizacije označava kako (Matić, 2007; 2)

- Proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova) tako i
- Rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.

Kako bi svakodnevno mogli odraditi razne obaveze potrebna nam je organizacija. Dakle, organizacija postoji od pojave čovjeka. Od prvih (slučajnih) lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može bez organizacije (Matić, 2007; 1)

Ona je prisutna u čovjekovom životu i kod obavljanja najjednostavniji svakodnevnih radnji. Uz pomoć organizacije čovjek svakodnevno na najefikasniji način odrađuje svoje zadatke. Kako je organizacija potrebno u čovjekovu životu, tako je potrebna i unutar poduzeća.

Organizacija unutar poduzeća je malo kompliciranija, jer se radi o organiziranju i koordiniranju rada svih radnika, na različitim razinama, kako bi se posao mogao obavljati brže i uz niže troškove. U samim početcima, organizaciji se nije pridavalo dovoljno paţnje. Danas, u modernom društvu, poklanja se puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila realizacija sve humanijeg procesa rada.

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti – od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontroliranih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog ţivota. Stoga organizacija predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života.

Bitna obilježja organizacije (Matić, 2007; 5):

- Cilj odnosno zadatak koji se ţeli ostvariti

- Sklonost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i

- Njihova racionalna upotreba.

2.2. Organizacija i njeni oblici

Organizacija rada podrazumijeva udruživanje ljudi radi ispunjavanja određenih zadataka. Stara je koliko i ljudski rad, no na početku nije imala ni približno takvo značenje kakvo je poprimila u suvremenom društvu (Matić, 2007; 5).

Na samim početcima, postojala je samo jednostavna organizacija rada. Kako se okolina poduzeća mijenja, tako se mijenjaju i zahtjevi koji se stavljaju pred poduzeće. Promjene s kojima se poduzeće suočava, mogu biti unutar i izvan poduzeća. Promjene koje se događaju unutar, na njih poduzeće može odgovoriti. Dok na neke vanjske promjene, ne može u potpunosti odgovoriti, ali ih može predvidjeti.

U današnjem vremenu, da bi poduzeće moglo biti konkurentno, odnosno da bi moglo konkurirati na tržištu, potrebno je da svakodnevno prati promjene koje se događaju u okolini poduzeća, te da promptno odgovara na njih.

2.2.1. Organizacijski sustavi

Sustav, kao pojam podrazumijeva, mnoštvo međusobno povezanih dijelova i komponenti koji zajedno čine cjelinu. Organizacijski sustavi pretvaraju ljudsku aktivnost, energiju, informacijske resurse,novac, komponente i sirovinu u proizvode i usluge, korisne informacije i nusproizvode i otpad (Matić, 2007; 15).

Sustavi mogu biti (Matić, 2007; 16):

1. Otvoreni – oni sustavi koji zahtijevaju konstantnu interakciju sa svojom okolinom da bi ostali i ostvarili ciljeve.
2. Zatvoreni – Sustavi koji su samoodrživi i samodostojni te kojima nije potrebna interakcija s okolinom da bi opstali i ostvarili svoje ciljeve.
3. Formalni – osmišljeni i razvijeni u poduzeću sa konkretnom svrhom i pod pretpostavkom da je efektivno poslovanje ovisno o dobrom osmišljavanju i radu formalnih sustava.
4. Neformalni – ovi sustavi su razvijeni od strane pojedinaca i grupa da bi olakšali njih rad i blagostanje u poduzeću te da popune praznine koje nisu popravili formalni sustavi.
5. Mreže – kombinacija formalnih i neformalnih sustava, temelje se na ljudskoj interakciji i razmjeni informacija.

Sustavi u organizaciji koji su osmišljeni da bi osigurali da organizacija ostvari svoje ključne ciljeve uspješno, nazivaju se glavni organizacijski sustavi. Oni mogu biti (Matić, 2007; 16):

1. Ljudske ili socijalne naravi
2. Tehnološke naravi
3. Socio-tehničke naravi

2.3. Organizacijska struktura industrija

2.3.1. Općenito o organizaciji rada i organizaciji industrije

Počeci proučavanja organizacije sežu od Egipćana i Babilonaca koji su morali imati određena znanja o organizaciji akumulirana tokom generacija da bi se izgradila takva monumentalna djela poput piramida, hramova i slično. Pretpostavlja se da su stari Egipćani zapisivali svoja iskustva u izgradnji tako velikih objekata koji su se dugo gradili (Keopsovu piramidu je gradilo 100 000 ljudi u periodu od 200 godina). Prvi pisani tragovi o ovakvim pothvatima nalaze se u Hamurabijevom zakoniku u kojem su dani određeni obrisi društvene organizacije. U Europi prvi zapisi o organizaciji potječu od starih Grka i njihovih ustava kojima su uspostavljali pogodne organizacijske oblike upravljanja mnogobrojnim gradovima - državama. Stari Rimljani su se također bavili organizacijom. Nakon Rima, Crkva se najviše bavila organizacijom i to prvenstveno vlastitom (Crkvena centralizirana organizacija je jedna od najdugovječnijih organizacija - stara je preko 2 000 godina).

U kasnom feudalizmu o organizaciji su pisali i Leonardo da Vinci te Galileo Galilei. Porast složenosti organizacije rada kroz povijest je zahtijevao sve više bavljenje organiziranjem (samo iskustvo te sporadično bavljenje organiziranjem nije više dovoljno za poslovne zahtjeve u današnjem vremenu), a od industrijske revolucije proučavanje organizacije postaje sve intenzivnije i poprima sve izraženiji teoretski sadržaj.

Organizacija počinje s pojavom čovjeka - čovjek se njome počeo baviti s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada, preoblikovanja predmeta rada u raznovrsne proizvode u cilju podmirivanja životnih potreba. Čovjek je s kvalitetnom organizacijom uz manji napor (troškove) bolje i brže postizao mnogo veće rezultate u svim područjima svojega djelovanja. Od prvih (slučajnih) lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života, čovjek nikada nije mogao, a ni danas ne može, bez organizacije. Čovjek se koristi organizacijom i pripada organizaciji čitav svoj život - od rođenja do smrti jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s ljudima, dakle - organizirano. S postupnim razvojem proizvodnih snaga, koje su pratili odgovarajući društveno-ekonomski odnosi, razvijala se i organizacija, povećavao se broj i oblici organizacije sve dok nije poprimila današnje razmjere kad je već

bilo nemoguće bez znanstvenog pristupa rješavati sve 4 složenije organizacijske probleme, a isto tako uspostavljati modernu, fleksibilnu i efikasnu organizaciju.

Pojam organizacije označava kako proces organiziranja nekih aktivnosti (poslova), tako i rezultate tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Značenje organizacije nije ograničeno samo na čovjekovu privrednu aktivnost, nego na njegovu cjelokupnu radnu i životnu aktivnost. U ekonomiji organizacijom označavamo sustavno i plansko sređivanje odnosa, ljudi i predmeta (stvari) sa svrhom da se ostvari ekonomski cilj (Cingula, Šehanović, Žugaj, 2004:5). Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje potrebno radno vrijeme za njegovo izvršenje te se odgovarajućom organizacijom relativno smanjuju troškovi postizanja istih rezultata. Organizacija ima i negativnu stranu; u određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi ga u podređen položaj jer mu ponekad nameće zadatke koji nisu uvijek u skladu s njegovim fizičkim sposobnostima ili se protive njegovu poimanju rada. Rješavanje problema u organizaciji (kao instituciji ili aktivnosti) praktički je nemoguće bez znanstvenih istraživanja, što organizaciji daje znanstveni karakter. Organizacija kao znanstvena disciplina je uključena u nastavne planove gotovo svih visokoškolskih ustanova, održavaju se seminari, simpoziji i slično.

Bez obzira na važne tehničke komponente, organizacija je ipak društvena znanost (njom ljudi nastoje, ne samo uspostaviti skladne odnose između elemenata proizvodnje, ekonomično se koristiti sredstvima i racionalizirati svoj rad, već njome uspostavljaju odgovarajuće društvenoekonomske odnose i osiguravaju njihovu reprodukciju). Znanost o organizaciji, kao znanost veoma bliska ekonomskim znanostima, ima izrazito klasno obilježje jer pomaže u oblikovanju organizacije u kojoj se direktno i neposredno uspostavljaju odnosi među njezinim sudionicima kakve želi vladajuća klasa (kroz povijest održavanje uloge subjekta organizacije - omogućavanje oblikovanja ili održanja odnosa podređenosti u organizaciji). Danas je situacija drugačija. Organizaciji se u modernom društvu mora pokloniti puna pažnja da bi se pravilno koristila u ostvarivanju svih poslovnih ciljeva, ali i omogućila realizacija sve humanijeg procesa rada. Kroz povijest, usmjerenje na proizvodnju, odnosno njenu kvantitativnu i kvalitativnu stranu, društvena strana proizvodnje je bila potpuno zanemarena. U novije vrijeme dolazi do znatnog napretka pa se i društvenoj strani poklanja sve veća pažnja. Danas

nema poduzeća u visokorazvijenim zemljama u kojem se ne vodi računa o položaju čovjeka, uvjetima rada i života.

Pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti - od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontrolnih u raznovrsnim područjima društvenog i privrednog života, stoga organizacija i predstavlja važnu polugu društvenog i privrednog života. Jedan od najdiskutabilnijih pojmova u teoriji i praksi je upravo pojam organizacija. U stručnoj literaturi ima mnogo raznovrsnih definicija organizacije. Možemo reći da gotovo nema autora koji se bavio ovim područjem, a da nije pokušao dati svoju definiciju organizacije.

Ovisno o autorima postoje važne razlike koje karakteriziraju njihova shvaćanja organizacije (Cingula, Šehanović, Žugaj, 2004:3,13,61,81,149):

- organizacija u užem (ostvarivanje privrednih ciljeva) i širem smislu (ostvarivanje bilo kojih zajedničkih ciljeva);
- organizacija kao znanost (formulacija načela za postizanje optimalnih rezultata) i kao vještina (čovjekova sposobnost korištenja sredstava i metoda za postizanje postavljenih ciljeva);
- organizacija kao stanje (trenutna situacija) i kao proces (promjena određenog organizacijskog stanja);
- organizacija - isključivo bavljenje ljudima i njihovim odnosima ili skladno povezivanje i ljudi i sredstava;
- organizacija kao način uspostavljanja hijerarhijskih odnosa ili način reguliranja rada i života svih pripadnika neke zajednice.

Važna obilježja organizacije (Cingula, Šehanović, Žugaj, 2004:23):

- cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti,
- vlastite metode istraživanja,
- skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i
- njihova racionalna uporaba.

Obilježja suvremene organizacije:

- organizacija koja se prilagođava novim trendovima i tehnologijama u poslovanju,
- poprima i novi sadržaj jer se neprestano mijenjaju uvjeti rada i života,

- pojam organizacije je kompleksan i obuhvaća mnoge aktivnosti (od upravljačkih do pripremnih, izvršnih i kontrolnih).

2.3.2. Definiranje organizacijske strukture

Značenje riječi "struktura" (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) podrazumijeva se npr. građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Svaka organizacija, pa tako i industrija, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura za industriju je važna kao i anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se u tom smislu organizacija od raznih autora naziva i "anatomijom organizacije" odnosno anatomijom poduzeća (Sikavica, Novak, 1999; 139). Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velik za poduzeće da se često pogrešno izjednačava s organizacijom. Organizacija je znatno širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova organizacije (Buble, 2000; 235). Na samu organizacijsku strukturu utječe niz čimbenika. Glavna podjela čimbenika koji utječu na organizacijsku strukturu, možemo podijeliti na:

- Vanjske čimbenika – nalaze se u okolini poduzeća i na njih direktno ne može utjecati, ali im se može u određenoj mjeri prilagoditi

- Unutarnji čimbenici – nalaze se unutar samog poduzeće i na njih može direktno utjecati.

Unutarnji čimbenici (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

- ciljevi i strategija poduzeća
- zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća
- veličina poduzeća
- kadrovi poduzeća
- struktura proizvoda i usluga
- lokacija poduzeća

Vanjski čimbenici
(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

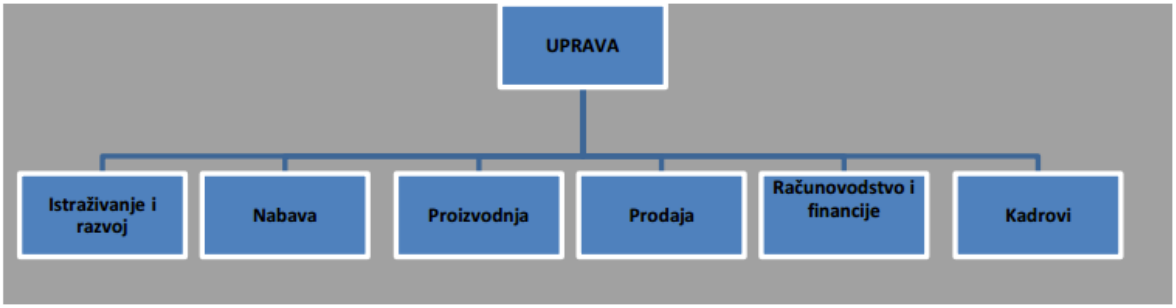
- društveno-političko i pravno okruženje
- integracijske procese u grani
- gospodarska infrastruktura
- tržište
- razvoj znanosti i tehnologije

Prilikom određivanja strukture, poduzeće mora uzeti u obzir svakog navedenog čimbenika te odrediti njegov utjecaj na samo poslovanje. Najveći problem stvaraju vanjski čimbenici, jer na njih poduzeće direktno ne može utjecati. Svakodnevnim praćenjem vanjskih promjena, poduzeće može samo predvidjeti određene čimbenike koji mogu nastupiti, ali ne može točno odrediti u kojem trenutku će oni i nastupiti. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom samog poduzeća, te je njih lako predvidjeti i planirati njihovo rješavanje.

2.3.3. Izgradnja organizacijske strukture

Kako izgraditi i provoditi organizaciju? Koju metodu upotrijebiti da bi se postigli optimalni rezultati? Izgradnja organizacijske strukture i metode njezine izgradnje, unatoč izuzetnoj važnosti gore navedenih pitanja, su područje koje se uvijek samo usputno i sporadično rješavalo te mu se nije poklanjalo dovoljno pažnje ni u domaćoj ni u stranoj literaturi. Dio odgovora se nalazi u tome da se uvijek u ovom području, području organiziranja polazilo od iskustva. Drugi dio odgovora se nalazi u raširenom stavu da organizatori u svojim istraživanjima koriste iste metode koje se koriste i u drugim znanostima, stoga se te metode nije posebno izdvajalo ili isticalo. Univerzalne metode kao što su indukcija, dedukcija, analiza i sinteza se koriste u svim znanstvenim disciplinama pa tako i u organiziranju. Posebne metode kao što su anketna metoda i metoda intervjua koriste se u nekoliko znanstvenih područja. Svaka od ovih metoda u pojedinoj znanstvenoj disciplini koristi se na poseban način i s posebnim ciljem, pa su se tako neke od spomenutih počele prilagođavati potrebama ispitivanja i ocjenjivanja organizacije industrije, pa se stoga nazivaju analitičke metode. Nakon određenog vremena došlo je do spoznaje da je za kvalitativno oblikovanje nove organizacije, neophodno pored analitičkih metoda, prilagoditi, odnosno pronaći odgovarajuće metode za oblikovanje kvalitetne poslovne organizacije.

Slika 1: Standardni oblik funkcijske strukture



Izvor:http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf

Kompleksna analitička metoda (KAM)1 - prvi ju je izložio V. Dešić '60.g

Pokušaj permanentnog uvida u sve elemente poslovanja, predstavlja svojevrsnu kombinaciju analitičkih metoda, što je čini elastičnom u pogledu primjene.

Postupak ocjenjivanja razine organizacije po ovoj metodi:

Korak 1: počinje s raščlanjivanjem ukupnog poslovanja poduzeća ili njegovog dijela na poslovne funkcije;

Korak 2: poslovne funkcije se raščlanjuju na određeni broj elemenata te se utvrđuje njihova međusobna povezanost (frekvencije);

Korak 3: ustanovljavaju se neophodni organizacijski potencijali po organizacijskim jedinicama;

Korak 4: na temelju neophodnih se utvrđuju stvarni organizacijski potencijali (neophodni org. potencijal x ocjena stanja poslovanja nekog elementa)

Korak 5: vrijednosti dobivene ovom jednadžbom pokazuju kakva je organiziranost cjelokupnog poduzeća, odnosno kakva je razina organiziranosti po organizacijskim jedinicama/funkcijama.

Metoda ocjenjivanja organizacije prema procesnim funkcijama (Jones; 2004) Analitički postupak približno isti kao i kod KAM-a, no kod KAM-a osnova raščlanjivanja su funkcije,

dok su kod ove metode osnova procesne funkcije. KAM ima više faza, mnogo je složenija od metode procesnih funkcija te se može koristiti i za oblikovanje organizacijskih rješenja. Ocjenjivanje organizacije pomoću metode procesnih funkcija je kraće, ali ipak dovoljno kvalitetno i pouzdano.

Postupak odvijanja procesne metode počinje;

a) izborom i definiranjem procesnih funkcija (najčešće procesne funkcije u svim područjima rada su: evidentiranje, obavještavanje, usklađivanje, organiziranje i izvođenje)

b) svakom području rada i svakoj procesnoj funkciji dodijeliti određene pondere koji izražavaju poželjnu vrijednost

c) isti postupak za izračunavanje prosječnih ocjena stvarnog stanja područja rada prema procesnim funkcijama

d) dobivene prosječne ocjene pokazuju stvarni stupanj organiziranosti, koji je uvijek niži od potrebnog.

Kompleksno-matrična metoda za projektiranje organizacije (Š. Ivanko; 1992)

a) Raščlanjivanje cjelokupnog poslovanja do takve razine zadataka koja omogućava da se za njihovo izvršavanje zaduže konkretno sektori, odjeli, pogoni, pojedinci itd.

b) Grupiranje koje se sastoji u određivanju izvršnih radnih mjesta na najnižoj organizacijskoj razini, zatim se izdvajaju rukovodna mjesta i na kraju ako je potrebno stožerni organi.

c) Oblikovanje organizacijskih jedinica koje su prikladne za uspješno obavljanje povjerenih im zadataka.

d) Uspostavljanje međusobnih veza između organizacijskih jedinica te također veza s organizacijama u okolini.

e) Projektiranje organizacijskog modela s odgovarajućom dokumentacijom kojom se regulira ustrojstvo i funkcioniranje organizacije.

Matematičke metode se u zadnje vrijeme vrlo često koriste uz uporabu. Napredak u tehnici, tehnologiji i znanosti omogućava da se pri oblikovanju organizacije uspješno koriste

kvantifikacije znatno većeg broja utjecajnih faktora pomoću suvremenih računala i modernijih organizacijskih metoda. Povećana kvantifikacija omogućuje stalno vršenje inovacija, anticipaciju pojedinih rješenja, oblikovanje fleksibilnijih rješenja te znatno plićih organizacija.

2.3.4. Elementi organizacijske strukture

Elemente organizacijske strukture u najširem smislu možemo podijeliti na pet osnovnih elemenata
(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

1. operativni dio kojeg čine svi zaposlenici
2. strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri
3. srednji dio kojeg čini srednja razina menadžmenta
4. tehnostruktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture
5. štabno osoblje koje podržava menadžment

Zbog različitog definiranja organizacijske strukture imamo i njezine različite elemente. Neki od elementa organizacijske strukture većine poduzeća (Sikavica, Novak,1999; 146):

- organizacija materijalnih čimbenika – organizacija materijalnih inputa (sirovina i materijala) kao i organizaciju opreme (kapitalnih dobara).

- organizacija ljudskog rada – problemi vezani za organizaciju ljudi, odabiri popunjavanje radnih mjesta te integraciju i socijalizaciju ljudi u radnoj sredini.

- raščlanjivanje zadataka – podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke.

- organizacija upravljanja i menadžmenta – problematika upravljanja i organizacije menadžmenta kao i ostalih međusobnih odnosa.

- organizacija vremenskog redoslijeda poslova – istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje i čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja

2.3.5. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Formalna organizacijska struktura unutar jednog poduzeća je propisana i službeno utvrđena putem statuta, pravilnika, priručnika i odluka pokazuje način na koji se trebaju obavljati poslovne aktivnosti.

Formalnom se organizacijom (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

- utvrđuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji
- spajaju činitelji rada (rad, materijalni inputi, oprema, ljudi)
- projektiraju radna mjesta i organizacijske jedinice
- određuje status ljudi u organizaciji
- propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.

U poduzeću osim formalne organizacijske strukture, djeluje i fleksibilna i neodređenija organizacijska struktura - neformalna. Neformalna organizacijska struktura, za razliku od formalne, nije propisana niti utvrđena putem nekakvih pravilnika. Nastaje uglavnom spontano, slijedom određenih aktivnosti u proizvodnom procesu. Većina se poslovnih aktivnosti obavlja zahvaljujući neformalnim i spontanim interakcijama između zaposlenika, te se omogućava pravovremena reakcija. Neformalne skupine mogu biti interesne ili prijateljske. Mehanizmi neformalne organizacije: ko-lokacija, socijalne grupe, godišnji sastanci, konferencije i događaji, obrazovni programi, rotacija posla, IT i elektronička koordinacija.(http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%205.%20Oblikovanje%20organizacijske%20strukture% 20STUDENTI.pdf)

3. Vrste organizacijske strukture

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća se smatra način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama u poduzeću. Različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovi toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice.

Organizacijske strukture poduzeća mogu se klasificirati na slijedeći način (Buble 2000; 257):

Tradicionalne-klasične organizacijske strukture:

- Funkcijska organizacijska struktura
  - čista funkcijska struktura,
  - procesno orijentirana funkcijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura
  - predmetna divizijska struktura
  - teritorijalna divizijska struktura
  - prema potrošačima orijentirana divizijska struktura
- Projektna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura
- Hibridna organizacijska struktura
- Mješovita organizacijska struktura

Suvremeni vrste organizacijskih struktura:

- T-Oblik Organizacije
- Virtualna Organizacija
- Mrežna Organizacija
- Izvrnuta Organizacija
- Organizacija Paukove Mreže
- Timska Organizacija
- Front / Back Organizacija
- Ameba Organizacija
- Fraktalna Organizacija
- Klaster Organizacija
- Heterarhije
- Hipertekst Organizacija.

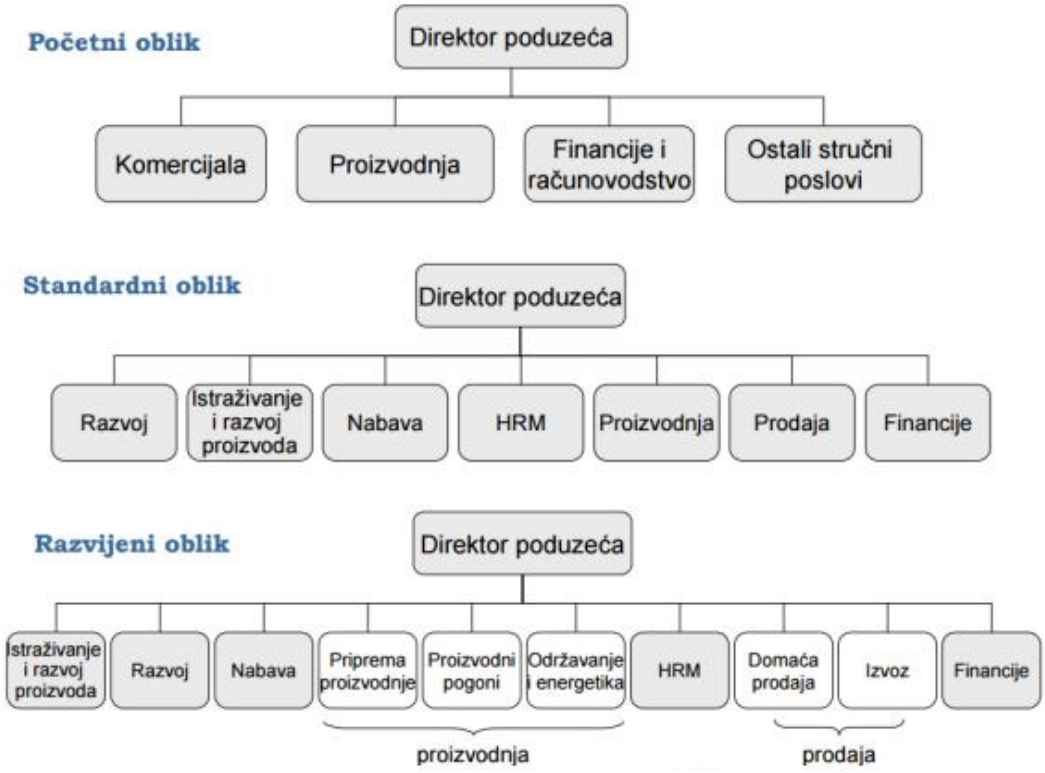
3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najraširenij oblik organizacijske strukture. Ovaj oblik strukture označava grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih poslova. Poslovi jedne organizacijske funkcije se međusobno povezuju i svrstavaju u odgovarajuću jedinicu, donosno sektor. Grupiranje, odnosno povezivanje se provodi na način da se prvo formiraju uže organizacijske jedinice, zatim šire, i tako redom, sve dok se ne formira šira funkcijska organizacijska jedinica (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf). Organizacijske jedinice funkcijskog oblika u prvi plan stavljaju posebne zadatke, odnosno poslovne funkcije poduzeća, a u svrhu njihovog efikasnijeg i racionalnijeg obavljanja. Funkcijske organizacijske jedinice se formiraju po principu jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica (odstupanja od ovog principa su i moguća u nužna). Ova organizacijska struktura primjenjuje se u malim i srednjim poduzećima koja proizvode jedan proizvod, odnosno koji pružaju jednu vrstu usluga, te u velikim poduzećima ako je riječ od monoproizodnom poduzeću.

Funkcijska struktura, je prva struktura kojom poduzeće počinje. Imamo tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture (Sikavica, Novak, 1999; 169):

- početni,
- prijelazni
- razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture

Slika 2. Funkcijska organizacijska struktura

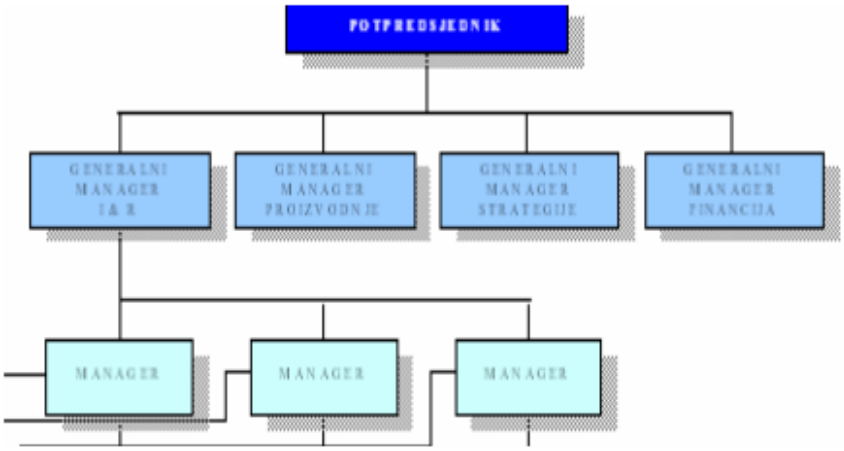


Izvor:http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf

3.2. Procesna organizacijska struktura

Zbog velikih i čestih promjena koje se događaju u tehnologiji, razvija se procesna organizacijska struktura. Poduzeće sve svoje aktivnosti unutar poduzeća usmjerava na zadovoljenje kupaca. Cilj ove strukture je prilagođavanje potrebama i željama kupaca koji su se predijelili za određeni proizvod, te zadovoljavanje tih potreba i želja kupaca na najbrži i najkvalitetniji način uz korištenje novijih tehnologije (procesa), uz niže troškove. Formiranjem ovakve organizacijske strukture smanjuju se broj hijerarhijskih razina u poduzeću, potiču koordinaciju, ubrzavaju poslovni proces i tok informacija, smanjuju troškove, efikasnije upotrebljavaju resurse i povećavaju kvalitetu proizvoda i usluga.

Slika 3: Procesna –horizontalna organizacijska struktura poduzeća



Izvor: Buble,M.:„Managament“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000.

Procesna struktura može biti formirana kao (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

- horizontalna - struktura se formira oko procesa rada, a ne oko odjela te su granice između odjela nestalne
- vertikalna hijerarhija je svedena na jednu ili dvije razine i to samo u funkciji potpore, npr. u financijama ili kadrovima

3.3. Divizijska organizacijska struktura

Ovu organizacijsku strukture koriste poduzeća koja razvijaju soje poslovanje, na nova tržišta i nove linije proizvoda. Ovu organizacijsku strukturu karakterizira: formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta pri čemu objekt može biti proizvod, usluga, proizvodna jedinica, program, geografsko područje. Grupiranje se vrši prema proizvodima ili uslugama, formiranjem samodovoljnih jedinica, divizija kojima se dodjeljuju funkcijski odjeli. (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf)

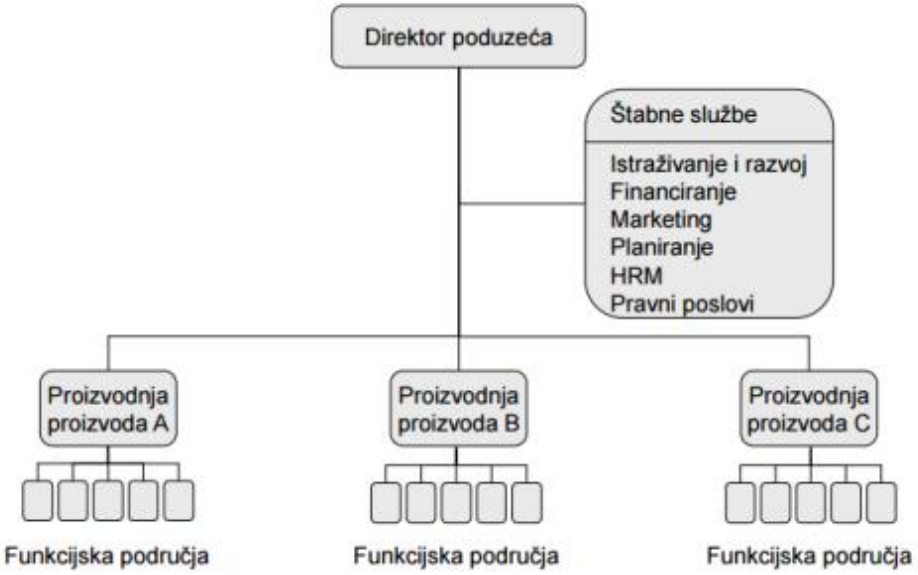
Imamo tri osnovne vrste divizijske organizacijske strukture:

- Predmetna
- Teritorijalna
- orijentirana prema potrošačima

Osnovna značajka ove organizacijske strukture je objedinjavanje većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po "proizvodima, "geografskim područjima" ili "različitim kategorijama potrošača". Veličina nije presudni faktor izbora divizijske organizacijske strukture (mada se primjenjuje većinom u "većim" poduzećima). Glavni faktori koji utječu su broj proizvoda, teritorijalna rasprostranjenost i različite kategorije potrošača (Buble, 2000; 143).

Predmetna organizacijska struktura odnosi se na sve poslove vezane uz proizvodnju i realizaciju jednog proizvoda ili skupine proizvoda međusobno se povezuju u jednoj organizacijskoj jedinici. Broj tako osnovanih jedinica ovisiti će i o broju proizvoda odnosno broju skupina srodnih ili sličnih proizvoda.
(http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20ST UDENTI.pdf)

Slika 4. Predmetna divizijska organizacijska struktura poduzeća

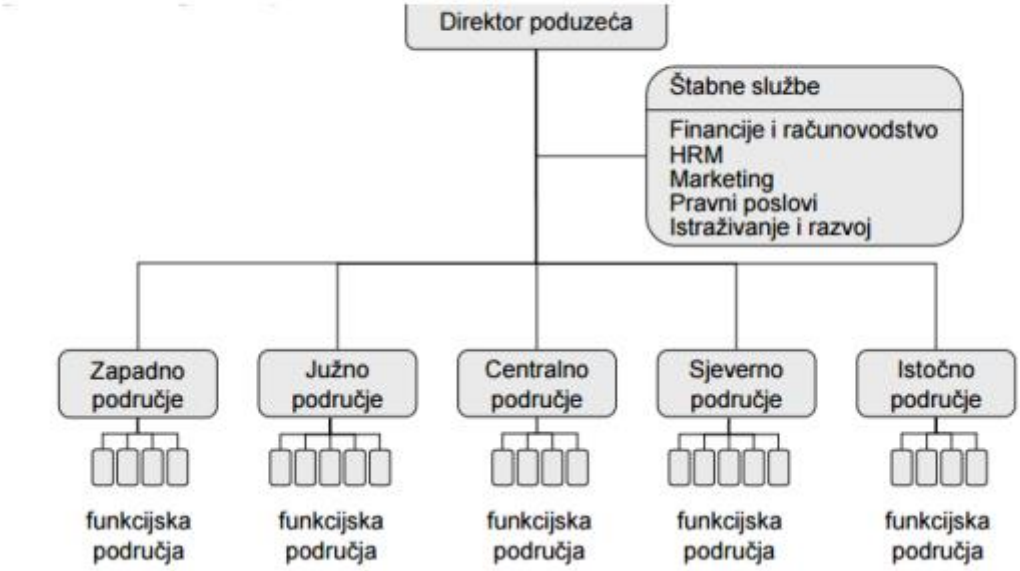


Izvor:http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura% 20STUDENTI.pdf

Teritorijalna organizacijska struktura primjenjuje se kada poduzeće posluje na širem geografskom području, posebno ako se radi o internacionalnoj aktivnosti poduzeća.

Javlja se kod poduzeća, koja su nastala integracijom više samostalnih poduzeća, a razmještena su na različitim lokacijama. Kao internacionalna poduzeća sa sjedištem na jednoj lokaciji i podružnicama na različitim lokacijama.

Slika 5. Teritorijalna divizijska organizacijska struktura poduzeća



Izvor:http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura% 20STUDENTI.pdf

Organizacijska struktura orijentirana potrošačima odnosi se na podjelu rada, grupiranje te povezivanje sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica se obavlja prema "skupinama potrošača" odnosno "kategorijama kupaca". Ovaj oblik se primjenjuje na određenoj razini organizacije poduzeća (u okviru primarno funkcijske, predmetne ili teritorijalne organizacijske strukture) u velikom broju poduzeća (banke, fakulteti, bolnice i sl.), - no rijetko će se koristiti kao model organizacije za najvišu organizacijsku razinu. Ovaj model organizacije najizravnije podržava načelo modernog poslovanja koje se izražava u "maksimalnoj orijentaciji prema kupcima" (http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20ST UDENTI.pdf).

3.4. Projektna organizacijska struktura

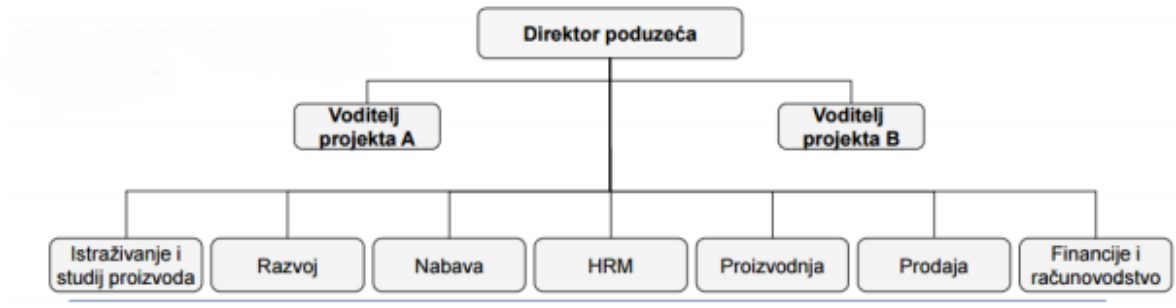
Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku strukturu. Projektna organizacijska struktura nije stalnog karaktera. Ona se uspostavlja kako bi se realizirali određeni zadatci, odnosno projekti. Ciljne strukture je sakupiti najbolje ideje koje stoje na raspolaganju organizaciji, kako bi se na što kvalitetniji i brži način riješio zadatak, odnosno projekt.

Projektna organizacija je poseban oblik timske organizacije, te može biti (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):

- nestalna (jednokratni projekti – javljaju se jednom te se rijetko izvode na isti način)
- stalna (projektni procesi – ponavljaju se više puta uzastopice, slični su po načinu izvođenja te zahtijevaju neki ustaljeni način izvođenja.

Ova vrsta strukture, je uvijek samo „dodatna“. Ona nadopunjuje trenutnu organizacijsku strukturu unutar poduzeća, te se veže samo za vrijeme trajanja određenog posla/projekta zbog kojeg je stvorena. Vrstu projektne organizacijske strukture određuje samo poduzeće, a ovisi o nizu faktora, kao što su: veličina, složenost projekta, brojnost projekata, učestalost ponavljanja i sl. (http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf).

Slika 6. Projektna organizacijska struktura poduzeća



Izvor:http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20st ruktura%20STUDENTI.pdf

4. Primjer organizacijske strukture industrije Podravka

4.1. Opći podaci o industriji Podravka

Podravka je hrvatska prehrambena tvrtka sa sjedištem u Koprivnici. Proizvodi dobro poznat proizvod Vegetu, uz tisuće drugih proizvoda iz svog raznovrsnog kataloga.

Podravka obavlja djelatnost proizvodnje i prodaje prehrambenih proizvoda sa zaštićenim robnim markama te je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji (http://www.poslovna.hr/lite/podravka/331778/subjekti.aspx).

4.1.1. Misija

Stvaranje visokokvalitetnih proizvoda s markom koji osvajaju povjerenje klijenata i potrošača.

4.1.2. Vizija

Biti vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potroša- čima i prihodima među kompanijama sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više.

4.1.3. Strategija

Ključna područja na kojima se temelji strategija Podravke su: odnos s potrošačima, upravljanje markama proizvoda, kvaliteta, lojalnost zaposlenika, obrazovni razvoj zaposlenika i zajednice, razvoj prodaje, istraživanje i razvoj i stalna kontrola troškova. Naglaskom na vrijednosti kao što su zadovoljstvo i lojalnost potrošača i zaposlenika kompanija je tijekom godina uspješno izgradila pozitivan ugled među svojim dionicima. Podravka je kompanija koja teži izvrsnosti te kao takva posebnu pažnju pridaje osiguranju kvalitete svojih proizvoda te kontinuiranoj brizi za okoliš. Podravka će, nadzorom ključnih područja i njihovom

kontinuiranom prilagodbom na nove situacije na tržištu i konstantnom komunikacijom, nastaviti odgovorno djelovati te povećavati svoju vjerodostojnost prema svim dionicima (https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916).

4.2. Povijest Podravke

Braća Marijan i Matija Wolf osnovali su tvrtku za preradu i prodaju voća 1934., poslije Drugog svjetskog rata 1947., tvrtka je nacionalizirana i dobila je današnje ime Podravka. Nakon rata počinje se širiti proizvodnja:

- 1949. Podravka je počela proizvoditi pekmez.
- 1952. na tržište su pušteni novi proizvodi: bivša tvornica voća Podravka sada je počela proizvoditi slatkiše, senf, ketchup, voćne rakije i konzervirano meso.
- 1957. započeta proizvodnja instant-juha
- 1958. godine razvojni tim na čelu s profesoricom Zlatom Bartl izumili su Vegetu
- 1959. u prodaju je puštena Vegeta
- 1967. Podravka je ostvarila prvu suradnju s međunarodnim tvrtkama i prvi put izvezla Vegetu Mađarskoj i Sovjetskom Savezu.
- 1972. Podravka je započela proizvodnju lijekova u Ludbregu osnivanjem podružnice Belupo
- 1981. otvara se nova tvornica lijekova u Danici.

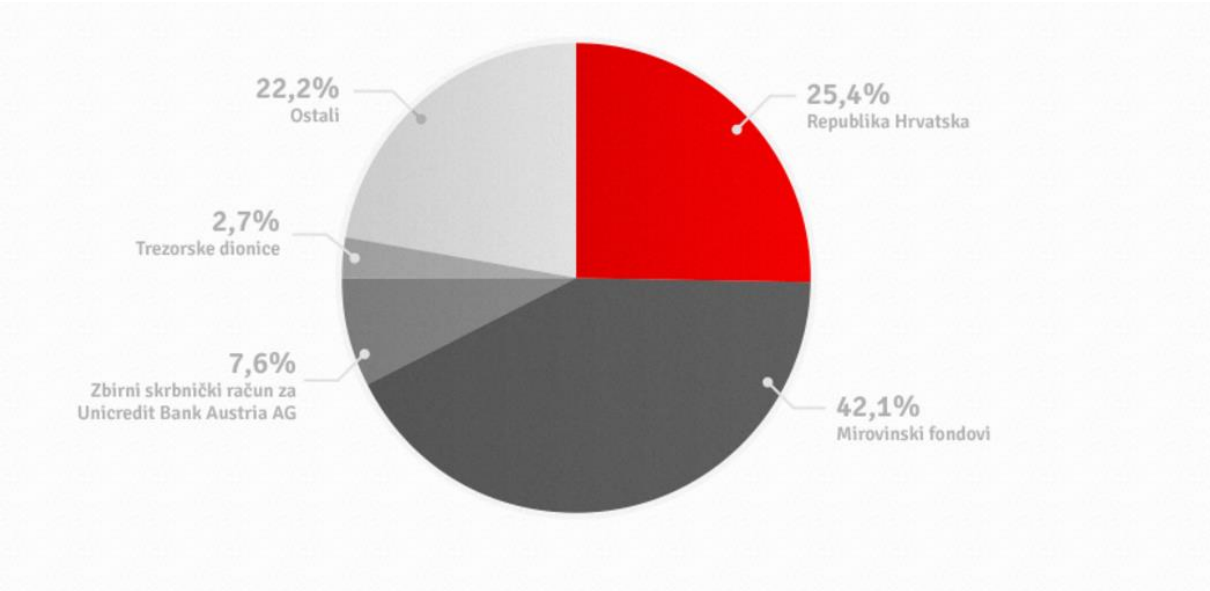
Nakon što je Hrvatska stekla neovisnost 1991. godine, Podravka je privatizirana 1993. godine i pretvorena u dioničko društvo. Prodaja Podravkinih dionica na Zagrebačkoj burzi započela je 1998. godine. Sa zaradom od 130 milijuna eura na burzi, izgrađene su tri nove tvornice.

- 2000. godine otvoreni su novi Vegetini proizvodni pogoni u Koprivnici i Poljskoj. Iste godine Podravka je preuzela isključivu prodaju proizvoda Barilla u Poljskoj, a godinu dana poslije ekskluzivnu prodaju za Kraš u Mađarskoj. U čast Zlate Bartl, odgovorne za razvoj Vegete 1959., tvrtka je osnovala Zakladu Zlata Bartl 2001.
- 2002. godine. Podravka je preuzela Ital-Ice i češku tvrtku Lagris. Iste godine Podravka je potpisala ugovore o partnerstvu s Nestleom, Heinzom i Unileverom te je pretvorila farmaceutsku podružnicu Belupo u dioničko društvo.

- 2003. godine Podravka je otvorila novu tvornicu u industrijskoj zoni Danica. Tri godine poslije preuzela je marku EVA.
- 2007. godine Podravka je kupila tvrtke Warzywko i Perfekt u Poljskoj te Lero u Hrvatskoj. Iste godine bečka burza uvrstila je Podravku u CROX-Indeks. Podravka je potpisala ugovor o korištenju imena s Paramount Picturesom 2008. Iste godine preuzela je marke Čokolešnik i Čoko.
- 2009. godine tvrtka se suočila s korupcijom i financijskim skandalom koji je doveo do uhićenja nekoliko članova odbora. Razlog je bilo korištenje 35 milijuna eura iz tvrtkinih sredstava radi pokušaja preuzimanja kontrole nad tvrtkom preko nezakonitih transakcija. Iste godine preuzet je Belsad i otvoren novi logistički centar u Dugopolju.
- 2010. godine Podravkini proizvodi prvi su put proizvedeni u Sjedinjenim Američkim Državama.
- 2012 godine Zvonimir Mršić postao je Podravkin predsjednik Uprave, a Dubravko Štimac izabran je za predsjednika nadzornog odbora.
- 2013. godine tvrtka je otvorila Centar za inovacije u hrani u suradnji s Institutom Ruđer Bošković. Iste je godine Podravka potpisala ugovor s hrvatskim proizvođačem alkoholnih pića Badel1862 d.d. za ekskluzivnu distribuciju Badelovih proizvoda u Sloveniji.
- 2014. godine Podravka je preuzela tvornicu za preradu ribe Mirna, a 2015. stekla je 51,55% većinskog udjela u slovenskoj prehrambenoj tvrtki Žito.(http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934)

4.3. Vlasnička struktura

Slika 7. Vlasnička struktura Podravke



Izvor:http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-30-09-2016/

Vlasnička struktura	Broj dionica	Udjel
AZ obvezni mirovinski fond kategorije B	902,874	12.7%
PBZ Croatia Osiguranje obvezni mirovinski fond kategorije B	774,202	10.9%
DUUDI*/Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje	727,703	10.2%
DUUDI*/Republika Hrvatska	674,461	9.5%
Erste Plavi obvezni mirovinski fond kategorije B	665,166	9.3%
Zbirni skrbnički račun za Unicredit Bank Austria AG	544,180	7.6%

Vlasnička struktura	Broj dionica	Udjel
Kapitalni fond d.d.	406,842	5.7%
Raiffeisen obvezni mirovinski fond kategorije B	375,448	5.3%
Podravka d.d. - trezorski račun	201,400	2.8%
AZ Profit dobrovoljni mirovinski fond	111,752	1.6%
Ostali dioničari	1,735,975	24.4%
Ukupno	7,120,003	100.0%

Izvor:http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-30-09-2016/

4.3. Korporativno upravljanje

U skladu s temeljnom svrhom svoga poslovanja, koja se odnosi na osiguravanje rasta i uspješnog poslovanja te rasta vrijednosti za dioničare, Uprava i Nadzorni odbor Podravke d.d. kroz svoje djelovanje podržavaju i potiču načela korporativnog upravljanja.
Podravka kontinuirano prati reforme na području korporativnog upravljanja i teži stalnom unapređenju odnosa s investitorima i vlastitim dioničarima uvođenjem visokih standarda u međusobnoj komunikaciji.

Uprava

Uprava Podravke d.d. se sastoji od predsjednika i najmanje 4 (četiri) do najviše 6 (šest) članova. Broj članova Uprave utvrđuje Nadzorni odbor prigodom imenovanja članova Uprave.

Predsjednik i članovi Uprave imenuju se na vrijeme koje utvrdi Nadzorni odbor (najviše pet godina) i mogu biti ponovo imenovani. Početak trajanja mandata računa se od dana imenovanja Uprave. Članovi Uprave vode poslove Društva. Način rada Uprave i podjela poslova među članovima Uprave uređeni su Poslovnikom o radu Uprave.

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor ima devet članova, od kojih se osam bira na Glavnoj skupštini tročetvrtinskom većinom od danih glasova, a jednog člana Nadzornog odbora imenuje Radničko vijeće Društva na način i po postupku sukladno odredbama Zakona o radu.

Članovi Nadzornog odbora izabiru se na vrijeme od četiri godine. Početak trajanja mandata za svakog člana Nadzornog odbora računa se od dana izbora.

U cilju unaprjeđenja korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja osnovana su dva pododbora Nadzornog odbora – Revizorski odbor i Odbor za nagrađivanje. **Revizorski odbor** imenovan je kao savjetodavno tijelo koje pruža podršku za učinkovito korporativno upravljanje u Podravki d.d., a naročito radi detaljnog analiziranja financijskih izvještaja, pružanja potpore računovodstvu Društva te uspostavi dobre i kvalitetne unutarnje

kontrole u Društvu.

Odbor za nagrađivanje je zadužen za predlaganje politike nagrađivanja Uprave, predlaganje objektivnih kriterija za procjenu uspješnosti poslovanja koja je temelj za nagrađivanje Uprave pri čemu je nagradu potrebno uskladiti s dugoročnim interesima dioničara i ciljevima Društva koje je postavio Nadzorni odbor.

Glavna skupština

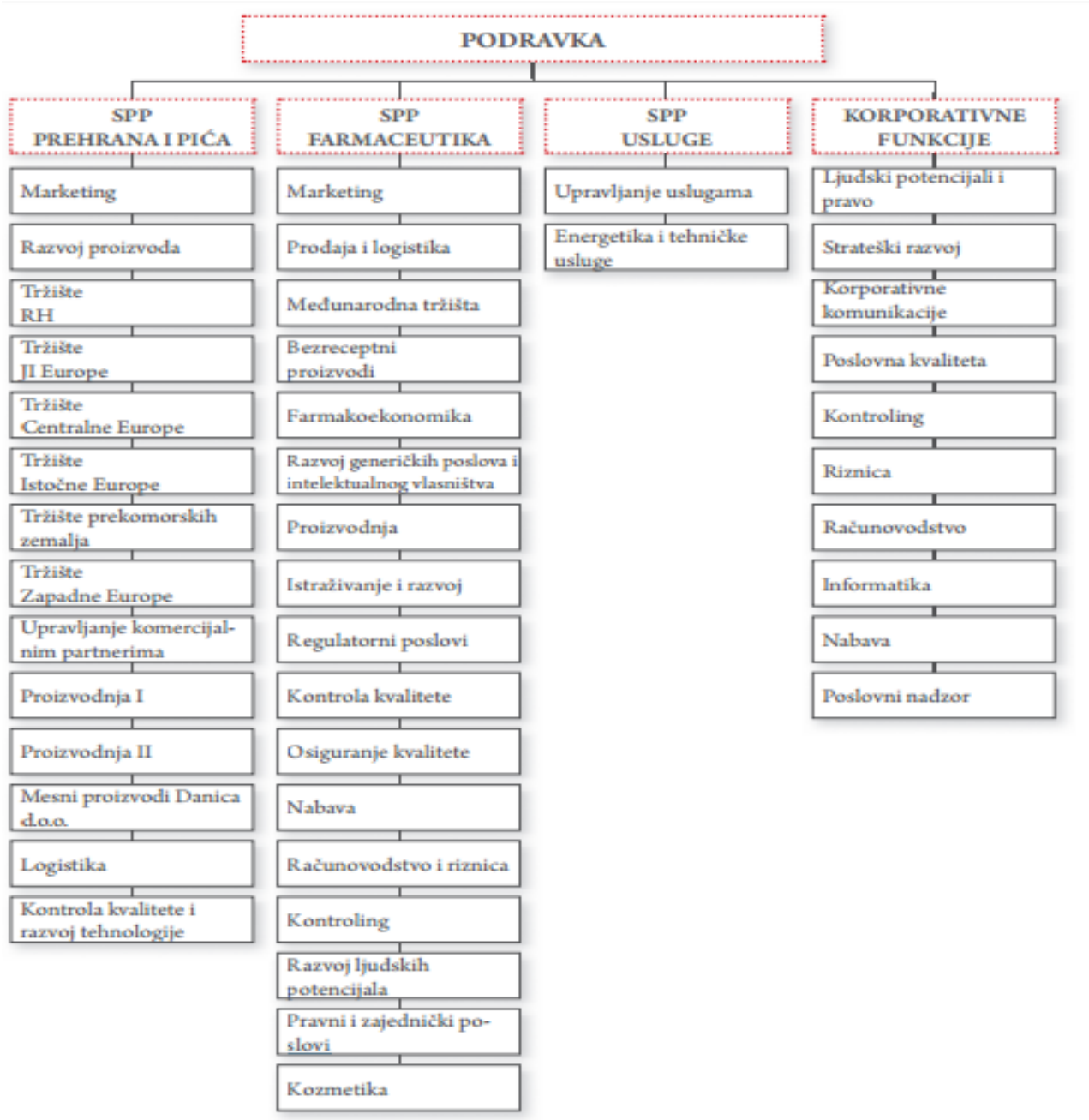
Pravo sudjelovanja i ostvarivanja prava glasa na Glavnoj skupštini imaju dioničari upisani u kompjutorskom sustavu Središnjeg klirinškog depozitarnog društva (SKDD) koji se prijave za sudjelovanje na Glavnoj skupštini najkasnije sedmi dan prije održavanja Glavne skupštine.

Dioničari, zastupnici i punomoćnici dioničara glasuju putem glasačkih listića na kojima je označen broj glasova koji pripada pojedinom sudioniku Glavne skupštine. Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima Glavna skupština odlučuje o upotrebi dobiti. Glavna skupština donosi odluku o podjeli dobiti dioničarima sukladno poslovnim rezultatima i financijskoj poziciji Društva te drugim relevantnim čimbenicima.

Glavna skupština može pravovaljano odlučivati ako je na njoj zastupljeno najmanje 30% (trideset posto) od ukupnog broja dionica koje daju pravo glasa. Glavnoj skupštini predsjeda predsjednik Glavne skupštine, kojeg određuje Nadzorni odbor na prijedlog Uprave (http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/).

4.4. Organizacijska struktura Podravke

Slika 8. Shematski prikaz organizacijske strukture Podravke



Izvor:https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916

Poslovna organizacija Podravke sastoji se od tri strateška poslovna područja (SPP-a): Prehrane i pića, Farmaceutike i Usluga. Potpora strateškim poslovnim područjima jesu

korporativne funkcije i upravljačke službe. Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te poboljšanje horizontalne komunikacije, što su bili ključni nedostaci dotadašnje organizacije. Važniji principi takve nove organizacije su uspostaviti plitku organizaciju koja nema nepotrebnu hijerarhiju, fleksibilnost te osiguravanje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama.

Broj zemalja u kojima Podravka djeluje

Podravkina prehrambena djelatnost izvan Hrvatske odvija se u 17 zemalja svijeta kroz 12 poduzeća i 5 predstavništva. Poduzeća se nalaze u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnog Gori, Makedoniji, Poljskoj, Češkoj, Slovačkoj, Mađarskoj, Njemačkoj, Sloveniji, Australiji i SAD-u. 2005. 2006. 2007. Ukupan broj zaposlenika 6.109 6.053 5.809 u Hrvatskoj Ukupan broj zaposlenika 1.072 936 945 u inozemstvu Jugoistočna Europa 274 254 262 Srednja Europa 546 492 520 Istočna Europa 92 87 100 Prekooceanske zemlje 7 9 8 Zapadna Europa 153 94 55 Podravka 7.181 6.989 6.754 Podravkina predstavništva nalaze se u Rusiji, Rumunjskoj, Latviji, Ukrajini i Kosovu. Poslovanje Belupa izvan Hrvatske odvija se u 9 zemalja kroz 3 poduzeća i 7 predstavništva. Belupova poduzeća nalaze se u Makedoniji, Slovačkoj i Sloveniji. Belupova predstavništva nalaze se u Makedoniji, Bosni i Hercegovini, Rusiji, Češkoj, Slovačkoj, Srbiji i Kosovu.

Tržišta na kojima Podravka posluje

Tržišta su grupirana prema sličnosti pojedinih zemalja te prema Podravkinoj poziciji na tim tržištima. Uz tržište Hrvatske kao domicilno, grupe tržišta su: Jugoistočna Europa (Bosna i Hercegovina, Srbija, Slovenija, Crna Gora, Makedonija, Kosovo i Albanija), Srednja Europa (Poljska, Češka, Slovačka i Mađarska), Istočna Europa (Rusija, Ukrajina, Pribaltičke zemlje, Rumunjska), Zapadna Europa, prekooceanske zemlje i Daleki istok (Njemačka, Austrija, Švicarska, zemlje Beneluxa, Skandinavija, Velika Britanija, Francuska, Australija, SAD, Kanada i ostale zemlje)
(https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916).

5. Zaključak

Kako bi poduzeće bili uspješno treba imati dobro postavljene temelje. Temelje za dobro i uspješno poslovanje predstavlja dobro oblikovana i dizajnira organizacijska struktura. Stoga prilikom odabira strukture industrija mora uložiti najveće napore, kako bi odabrao pravu strukturu.

Osnovna podjela organizacijske strukture, iz koje proistječe i njena važnost je na formalnu i neformalnu strukturu. Formalna organizacijska struktura se uspostavlja u procesu organizacijske izgradnje. Formalna organizacijska struktura predstavlja kostur svake organizacije, te je ona koja je propisana i službeno utvrđena. Neformalna organizacijska struktura, za razliku od formalne, veže se za ljude unutar poduzeća i njihovo djelovanje u organizaciji. Neformalna organizacijska struktura je skup trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihova zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve organizacije.

Organizacijska struktura industrija razlikuje se od industrije do industrije. Ona ovisi o veličini, broja zaposlenih, vrsti posla kojim se bave i sl. Stoga ni jedna industrija ne može kopirati nečiju organizacijsku strukturu. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, temelj za to im omogućava dobro postavljena organizacijska struktura.

Organizacijskom strukturom definira se rad svakog zaposlenika posebno, koji sudjeluje u stvaranju finalnog proizvoda ili usluge. U ovom radu objašnjena je organizacija struktura na temelju industrije „Podravka". Objašnjena je i sama organizacijska struktura, te radnici i odjeli koji sudjeluju u stvaranju finalnog proizvoda. Iako je trenutna organizacija struktura industrije „Podravka" dobro formirana i jako uspješna, mislim da uvijek ima prostora za kontinuirano unapređenje organizacije, odnosno bolje podjele poslova među odjelima.

33

6. Literatura

1. Cingula, M., Šehanović, J., Žugaj, M. (2004) Organizacija; Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin
2. Sikavica P., Novak M. (1999) Poslovna organizacija; Zagreb, Informator
3. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.,
4. Ivan Matić: Materijali s vjeţbi – Organizacija poslovanja, Split,2007.g,
5. Buble,M.:„Managament“, Ekonomski fakultet Split, Split 2000.,
6. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf):
7. http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%206.%20Vrste%20organizacijskih%20struktura%20STUDENTI.pdf
8. http://www.poslovna.hr/lite/podravka/331778/subjekti.aspx).
9. https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/3704/original/COP.pdf?1262614916).
10. http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/povijest-podravke-po-godinama/#_year-1934
11. http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/dionica/vlasnicka-struktura-na-30-09-2016/