

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU FINA-e

Tkalac, Lucija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:367693>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Lucija Tkalac

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU FINA-e

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO UPRAVLJANJE

Lucija Tkalac

ORGANIZIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU FINA-e

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr.sc. Lahorka Halmi

Komentor: dr.sc. Kornelija Severović

Matični broj studenta: 0619417008

Karlovac, travanj 2021.

ZAHVALA

Ovim putem želim se zahvaliti mentorici dr.sc. Lahorki Halmi i komentorici dr.sc. Korneliji Severović na pruženoj pomoći i savjetima tijekom pisanja završnog rada.

Zahvaljujem se i poslodavcu Financijskoj agenciji na ustupljenim podacima za pisanje ovog rada.

Najveću zahvalu upućujem mojim roditeljima i bratu koji su mi bili najveća podrška u mom školovanju.

Posebno hvala Vedranu za ljubav, potporu i strpljenje koje je iskazao za vrijeme mog studiranja.

SAŽETAK

U ovom radu teorijski se obrađuje pojam menadžmenta, funkcije menadžmenta, organiziranje i organizacijske strukture. Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. Pet menadžerskih funkcija su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Najvažniji dio svake organizacije je njena organizacijska struktura. Svaka organizacija ima svoju strukturu odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Djelovanje neke organizacije u velikoj mjeri određeno okolinom u kojoj se ona nalazi. Kroz čimbenike oblikovanja organizacije objašnjeno je kako oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Čimbenici oblikovanja organizacije dijele se na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Što su čimbenici organizacije povoljniji, to se i njeni ciljevi efikasnije ostvaruju.

U praktičnom dijelu rada izneseni su opći podaci o Financijskoj agenciji koja je vodeća hrvatska tvrtka u području pružanja financijskih i elektroničkih usluga. Rad analizira i opisuje unutarnju organizacijsku strukturu Financijske agencije. Poseban naglasak pri analiziranju organizacijske strukture stavljen je na Sektor poslovne mreže i Regionalni centar Zagreb. Organizacija rada i poslovanja te izvršenje poslova i radnih zadataka u svim organizacijskim jedinicama obavlja se preko linija rukovođenja subordinacijom i koordinacijom. Rukovoditelji organizacijskih jedinica višeg ranga organiziraju rad, daju smjernice, naloge i upute rukovoditeljima organizacijskih jedinica nižeg ranga. Fina prati globalne trendove i kontinuirano razvija nove usluge te doprinosi napretku šire zajednice i društva u cjelini. Strateški ciljevi Fine utemeljeni su na njoj misiji, viziji i organizacijskim vrijednostima. Istaknute su tri organizacijske vrijednosti koje joj pomažu u ostvarenju strateških ciljeva, a to su posvećenost klijentu, proaktivnost i profesionalnost.

Ključne riječi: menadžment, organizacija, organizacijska struktura, čimbenici organizacije, Financijska agencija

SUMMARY

This paper theoretically elaborates the concepts of management, functions management, organising and organisational structure. Management as a process can be perceived through the analysis of managerial functions. These are: planning, organising, human resources management, guidance and controlling. The most important part of every organisation is its organisational structure. Every organisation has its own structure, in other words, its system of internal connections and relations. The functioning of some organisation is mostly defined by the surroundings which it is part of. The factors that form an organisation have an influence on shaping of an organisational structure. The factors that are shaping an organisation are divided into internal and external factors. The more favorable those factors are, the more efficiently the goals of that organisation get achieved.

The practical part of this paper presents the general data about the leading Croatian financial agency in the area of providing financial and electronic services. This work analyzes and describes the internal organisational structure of that financial agency. The special emphasis with analysis of organisational structure was put on department of business network and the regional center in Zagreb. The organisation of work and business and the execution of work related tasks in all organisational units is carried out through the management of subordination and coordination. The higher level organisational units managers organise the work, give the guidelines, orders and instructions to the lower level organisational units managers. Fina financial agency follows the global trends, continuously develops new services and contributes to the development of the broader community and society as a whole. The strategical goals of Fina are based on its mission, vision and organisational values. There are three emphasized organisational values which help Fina to achieve its strategical goals. These are: devotion to its clients, proactivity and professionalism.

The keywords: management, organisation, organisational structure, organisational factors, financial agency

SADRŽAJ

| | | |
|----------|---|----|
| 1. | UVOD..... | 1 |
| 1.1. | Predmet i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. | Izvori podataka i metode istraživanja..... | 1 |
| 1.3. | Struktura rada..... | 1 |
| 2. | OPĆENITO O MENADŽMENTU | 3 |
| 3. | ORGANIZIRANJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE | 11 |
| 4. | SASTAVNICE FUNKCIJE ORGANIZIRANJA | 14 |
| 4.1. | Unutarnji čimbenici organizacije..... | 14 |
| 4.2. | Vanjski čimbenici organizacije..... | 20 |
| 5. | OPĆENITO O FINACIJSKOJ AGENCIJI | 26 |
| 5.1. | Misija, vizija i organizacijske vrijednosti Fine | 27 |
| 5.2. | Struktura zaposlenika Financijske agencije..... | 29 |
| 6. | ANALIZA UNURANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FINACIJSKE AGENCIJE..... | 32 |
| 6.1. | Cjelokupna organizacijska struktura Financijske agencije..... | 33 |
| 6.2. | Organizacijska struktura Sektora poslovne mreže | 37 |
| 6.2.1. | Služba za organizaciju i upravljanje poslovnim procesima u poslovnoj mreži..... | 40 |
| 6.2.1.1. | Odjel nadzora i operativnih poslova | 40 |
| 6.2.1.2. | Odjel za kontrolu, organizaciju i kvalitetu poslovnih procesa | 41 |
| 6.2.1.3. | Odjel za podršku korisnicima – Kontakt centar | 41 |
| 6.2.2. | Centar za računovodstvene servise..... | 42 |
| 6.3. | Organizacijska struktura Regionalnog centra Zagreb | 42 |
| 6.3.1. | Odjel javnih servisa | 45 |
| 6.3.2. | Odjel za računovodstveni servis..... | 47 |
| 6.3.3. | Odjel za podršku komercijalnim servisima..... | 47 |
| 6.3.4. | Odjel prodaje..... | 48 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.3.5. | Odjel podrške poslovnom sustavu..... | 49 |
| 6.3.6. | Poslovnica..... | 50 |
| 6.3.7. | Podružnica | 51 |
| 7. | ANALIZA RAZVOJA POSLOVANJA FINANCIJSKE AGENCIJE..... | 53 |
| 8. | ZAKLJUČAK | 57 |
| | LITERATURA..... | 59 |
| | POPIS PRIKAZA..... | 60 |

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je pojmovno objasniti menadžment, funkcije menadžmenta, organiziranje i organizacijsku strukturu te čimbenike koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture. Cilj završnog rada je iznijeti opće podatke o Financijskoj agenciji (u radu: FINA/Fina), te analizirati i detaljno objasniti unutarnju organizacijsku strukturu Financijske agencije.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Podaci izneseni u završnom radu prikupljeni su proučavanjem i analiziranjem stručnih i znanstvenih knjiga, članaka te internetskih stranica. Glavne izvore podataka za izradu ovog završnog rada čine interni podaci Financijske agencije o unutarnjoj organizacijskoj strukturi. Metode koje su korištene prilikom pisanja rada su metoda analize i sinteze te komparativna metoda, a za istraživanje je korištena metoda istraživanja za stolom. Prilikom izrade rada u praktičnom dijelu korišten je program Microsoft Visio 2016. za izradu organizacijskih shema. Tijekom izrade teorijskog dijela rada korištena je literatura koja je najboljom praksom prihvaćena kao temeljna literatura za proučavanje od interesa. Tijekom izrade praktičnog dijela rada korištena je literatura nastala u periodu posljednje dvije godine.

1.3. Struktura rada

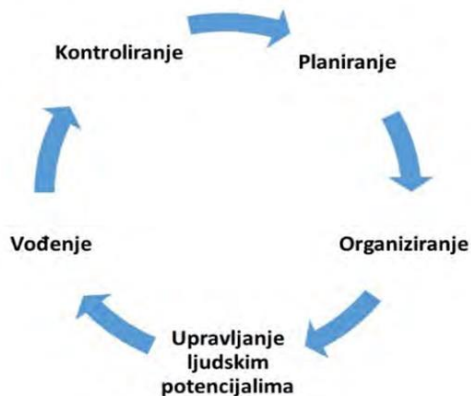
Rad se sastoji od 8 cjelina. Prvo poglavlje je uvod gdje se prikazuje predmet i cilj rada, izvori podataka i metode istraživanje, te struktura rada. U drugom poglavlju definira se pojam menadžmenta te opisuju funkcije menadžmenta. U trećem poglavlju definira se organiziranje i organizacijske strukture. U četvrtom poglavlju definiraju se i opisuju čimbenici organizacije, te

se raščlanjuju na unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Peto poglavlje govori općenito o Financijskoj agenciji, njezinoj misiji, viziji i organizacijskim vrijednostima, te o strukturi zaposlenika. U šestom poglavlju opisana je i shematski prikazana unutarnja organizacijska struktura Financijske agencije, te je detaljno razrađena organizacijska struktura Regionalnog centra Zagreb. Sedmo poglavlje govori o analizi razvoja poslovanja Financijske agencije te o sudionicima u Fininom poslovanju. Osmo poglavlje je zaključak u kojem se donose rezultati i spoznaje do kojih se je došlo pisanjem rada. Nakon zaključka slijedi literatura i popis prikaza.

2. OPĆENITO O MENADŽMENTU

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti jer je neophodan za osiguranje koordinacije radova pojedinaca koji su udruženi u skupine kako bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci. Svakoj organizaciji potreban je kvalitetan menadžment zbog brze prilagodbe i opstanka na tržištu. Autori Wehrich i Koontz definiraju menadžment „kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“¹ Prema autoru Zekiću, menadžment je „proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojima se kontinuirano postižu efikasne kombinacije organičenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u okolini koja je promjenjiva“.² Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. Pet menadžerskih funkcija su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.³

Slika 1. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija



Izvor: Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, 2018., str. 3.

¹ Wehrich, Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.

² Zekić, Z.: „Menadžment -poduzetnička tehnologija“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 51.

³ Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, 2018., str. 3.

Planiranje

Menadžment kao proces započinje funkcijom planiranja. Autor Buble navodi da je planiranje formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbora strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.⁴ Funkcija planiranja odnosi se na utvrđivanje svrhe ili misije poslovanja, definiranje ciljeva te strategije, odnosno načina njihove realizacije. Planiranje započinje analizom interne i eksterne okoline, odnosno identifikacijom snaga i slabosti poduzeća, te prilika i prijetnji iz okruženja. Planiranjem se određuje buduće stanje koje treba postići u određenom vremenskom intervalu. Ovisno o potrebama poslovanja prema vremenskom razdoblju izrađuju se:⁵

- kratkoročni,
- srednjoročni i
- dugoročni planovi poslovanja.

Kratkoročni planovi tretiraju se kao taktički planovi, a dugoročni i srednjoročni planovi tretiraju se kao strateški. Kratkoročni planovi poslovanja odnose se na vremensko razdoblje do jedne godine i kraće. Srednjoročni planovi poslovanja obuhvaćaju vremensko razdoblje od 2 do 5 godina. Dugoročni planovi poslovanja odnose se na vremensko razdoblje od 5 do 10 godina.

Menadžmentom se smatra i sustav osoba odgovornih za upravljanje poduzećem koje su organizirane hijerarhijski. Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine menadžmenta. Tako se razlikuje vrhovni, srednji i niži menadžment.⁶ Vrhovni menadžment čini jedna ili više osoba koje snose odgovornost za ukupnu uspješnost poslovanja. Srednji menadžment hijerarhijski odgovara vrhovnom menadžmentu. Srednji menadžment nalazi se na čelu autonomnih ili poluautonomnih organizacijskih jedinica, odnosno odjela ili divizija. Oni upravljaju radom organizacijskih jedinica na čijem su čelu te usklađuju njihovo djelovanje s djelovanjem vrhovnoga i nižega menadžmenta. Niži menadžment se odnosi na rad osoba koje djeluju kao nadzornici ili voditelji timova. Te osobe rukovode manjim brojem ljudi, odnosno manjim organizacijskim jedinicama. Na temelju definiranih procedura i pravila nadziru rad neposrednih izvršitelja. Procedure i pravila poslovanja definiraju u suradnji sa srednjim menadžmentom.

⁴ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 109.

⁵ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 119.

⁶ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 110.

Organiziranje

Funkcija organiziranja odnosi se na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa potrebnih za realizaciju ciljeva i planova. Organiziranje se kao djelatnost menadžmenta najčešće javlja pod nazivom dizajniranje ili projektiranje organizacije. Autor Buble definira projektiranje organizacije „...kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava“.⁷ Proces organiziranja odnosno projektiranja organizacije mora osigurati organizacijska rješenja koja će povećati efikasnost poslovanja poduzeća. Izdvajaju se četiri temeljne faze procesa projektiranja organizacije, a to su:⁸

- pokretanje postupka projektiranja organizacije,
- analiza postojeće organizacije,
- projektiranje modela nove organizacije i
- aplikacija projektiranog modela organizacije.

Pokretanje postupka projektiranja organizacije započinje donošenjem odluke o potrebi unaprijeđenja organizacije. Aktivnosti koje se odvijaju u pokretanju postupka su: definiranje ciljeva, definiranje zadataka, definiranje resursa i definiranje organizacije za izvođenje projekta. Analiza postojeće organizacije detaljno istražuje postojeće stanje kroz aktivnosti istraživanja, definiranja metodologije, analize prikupljenih podataka i izrade elaborata. Projektiranje modela nove organizacije je ključna faza u kojoj se postavlja plan projektiranja, izrađuje projekt, testira i elaborira projektno rješenje. Aplikacija projektiranog modela organizacije je posljednja faza u kojoj se planira primjena, izrađuje dokumentacija, educiraju kadrovi, izvodi se projekt, te se prati primjena projekta.

Zadatak menadžmenta je izbor adekvatne organizacijske strukture, sustava menadžmenta i ekonomskih odnosa u poduzeću. Temeljni zadatak rasčlanjuje se na više zadataka te se uspostavljaju organizacijske jedinice za provedbu tih zadataka. Važno je uspostaviti dobru komunikacijsku mrežu kako bi se uspješno upravljalo procesom realizacije ciljeva. Organizaciju poduzeća treba stalno unaprjeđivati.

⁷ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 227.

⁸ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 230.

Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski resursi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim vještinama, znanjem, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resursi su za svako poduzeće jedinstveni jer se ne mogu kopirati. Svaki zaposlenik razlikuje se po stručnim i organizacijskim sposobnostima. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva razvoj ljudskih potencijala, odnosno ulaganje u stjecanje znanja i vještina zaposlenika. Služba ljudskih resursa locirana je visoko u organizacijskoj strukturi poduzeća. Proces planiranja ljudskih potencijala sastoji se od sljedećih faza:⁹

- ciljeva i strategije,
- analize posla,
- opisa posla i
- specifikacije posla.

Proces planiranja ljudskih potencijala započinje od definiranih ciljeva i strategije. Na temelju definiranih ciljeva i strategija provodi se analiza posla, te se sistematiziraju radna mjesta i izrađuje opis posla. Opis posla sastoji se od popisa zadataka i odgovornosti određenih radnih mjesta. Na temelju opisa posla izrađuje se specifikacija posla. Specifikacija posla sastoji se od popisa potrebnih kvalifikacija, znanja, vještina i iskustva koja se očekuju od kandidata.

Nakon specifikacije posla pristupa se traženju potrebnih kandidata. Proces regrutacije i selekcije kadrova ključna je aktivnost za uspješno poslovanje poduzeća. Kandidate je moguće pronaći u poduzeću ili izvan njega. Poduzeće može postojeće ljudske potencijale preraspodijeliti na potrebna mjesta te tako zadovoljiti određene potrebe za kadrovima. Poduzeće raspisuje interni natječaj u slučaju potrebe za kadrovima određenog profila koji objavljuje u okviru interne komunikacijske mreže. Osobama koje imaju mogućnost napredovanja može se ponuditi slobodno radno mjesto. Uz interne natječaje mogu se raspisati i eksterni natječaji. Eksterni natječaji mogu se oglašavati na zavodima za zapošljavanje ili u medijima, te na stranicama specijaliziranim za posredovanje u zapošljavanju. Neka poduzeća posjeduju vlastitu bazu podataka te tako mogu kontaktirati osobe koje su potrebne za određeno radno mjesto. Nakon natječaja slijedi odabir kandidata, u kojemu od grupe potencijalnih kandidata treba odabrati

⁹ Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, 2018., str. 236.

jednog. Proces odabira kandidata započinje pregledavanjem prijave koje su kandidati dostavili. Nakon odabira užeg kruga slijedi intervjuiranje kandidata, te se odabire kandidat koji najviše zadovoljava potrebe poduzeća. Novog zaposlenika potrebno je upoznati sa poslovanjem poduzeća, etičkim kodeksom, zahtjevima o tajnosti podataka te sigurnosnim mjerama. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima posvećuje pozornost održavanju kvalitete ljudskih potencijala. To se odnosi na procjenu i ocjenu rezultata rada. Menadžment u poduzeću dizajnira učinkovit sustav ocjene rezultata rada koji ima funkciju kontrole i funkciju razvoja ljudskih potencijala. Kompenzacije su ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.¹⁰ To su naknade u novcu, robi, te razni oblici materijalnih i nematerijalnih naravi. Od svih komponenti kompenzacija najznačajnije su one koje se odnose na izvršeni rad. Kompenzacije na koje zaposlenici imaju pravo kada efektivno rade su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodaci plaći.¹¹ Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija na koju se nadograđuju drugi oblici kompenzacija. Stimulativni dio plaće podrazumijeva sustav koji visinom i načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate. Dodaci na plaću isplaćuju se kada se radi pod određenim uvjetima kao što su rad u smjenama, rad noću, prekovremeni rad, rad u težim uvjetima i slično. Nisu uvijek sve tri komponente kompenzacija razvijene u poduzećima, pa tako neka poduzeća nemaju razvijenu drugu komponentu odnosno stimulativni dio plaće.

Vođenje

Funkcija vođenja odnosi se na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala da s entuzijazmom pristupe realizaciji ciljeva. Uz odabir odogovarajućeg stila vođenja potrebno je osigurati adekvatne motivacijske mehanizme koji osiguravaju kvalitetniju realizaciju ciljeva. Vođa se definira kao osoba koja utječe na ostale članove time, te kao osoba koja sve pokreće, planira i organizira akciju.¹² Vođa djeluje inspirirajuće, usmjeren je prema budućnosti, oblikuje viziju te usmjerava članove tima prema njezinom ostavarenju. Da bi vođa bio uspješan mora

¹⁰ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 439.

¹¹ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 442.

¹² Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 515.

imati motivaciju i posjedovati adekvatan tip moći. Moć podrazumijeva svojstvo vođe da utječe na aktivnosti pojedinaca i grupe. Buble navodi pet vrsta moći:¹³

- legitimna,
- nagradna,
- prisilna,
- referentna i
- stručna moć.

Legitimna moć proizlazi iz pozicije u hijerarhiji i ovlasti koje ima menadžer. Nagradna moć odnosi se na mogućnost menadžera da ustupi materijalne ili nematerijalne nagrade pojedincima ili skupini pojedinaca. Prisilna moć omogućuje menadžeru poduzimanje sankcija protiv podređenih kada se oni ne ponašaju u skladu s očekivanjima. Sankcije mogu biti u vidu primjedbi, smanjenja plaće ili otkaza. Referentna moć predstavlja sliku osobnih karakteristika vođe. Ova moć izražava se u poštovanju, divljenju i vjernosti zaposlenika i kolega. Vođe koji podređeni vide kao svoje uzore posjeduju referentnu moć. Stručna moć temelji se na specijalnim znanjima i vještinama koje posjeduje vođa. Uspješni vođe pohađaju dodatne edukacije i treninge kako bi bili sigurni da posjeduju potrebno znanje i vještine za funkciju vođe.

Modeli vodstva svrstavaju se u tri osnovne grupe: model osobina, bihevioristički modeli, i kontingencijski modeli.¹⁴ Bihevioristički modeli vodstva pokušavaju odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. Bihevioristički modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva. Tri su klasična stila vodstva:¹⁵

- autokratski,
- demokratski i
- laissez-faire.

Autokratski vođa koristi formalnu i pozicijsku moć te izdaje naredbe i od zaposlenih očekuje izvršavanje njegovih naloga. Vođa se čvrsto drži svoje ovlasti i odgovornosti. Menadžeri podređenima daju naredbe, a oni menadžerima ili vođi dostavljaju izvješća o provedbi zadataka.

¹³ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 514.

¹⁴ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 517.

¹⁵ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 521.

Autokratski vođa je usmjeren na nadzor rada, a kvalitetu i dinamiku rada osigurava davanjem nagrada ili kažnjavanjem. Demokratski vođa se savjetuje sa suradnicima koji slobodno iznose svoja mišljenja i stavove te tako sudjeluju u donošenju odluka. Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odluku. U ovom stilu vođa donosi odluku nakon konzultacija sa suradnicima ili odluke donose zajedno. Laissez-faire stil vođenja podrazumijeva da vođa moć koristi u maloj mjeri, odriče se ovlasti, te suradnicima daje slobodu. Suradnici sami postavljaju ciljeve te odlučuju o načinu njihove realizacije. Vođa osigurava potrebne resurse te pruža pomoć i podršku kada je potrebna. Ne postoji jedinstven pristup vođenju, odnosno stil koji je moguće učinkovito upotrijebiti u svakoj situaciji. Svaka situacija zahtijeva drugačiji stil vođenja.

Kontroliranje

Funkcija kontroliranja odnosi se na utvrđivanje stupnja realizacije ciljeva. Ostvareni rezultati uspoređuju se s prethodno definiranim planovima koji služe kao standardi za mjerenje stupnja njihove realizacije. Jedina funkcija menadžmenta koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u organizaciji ne bavi je funkcija vođenja, jer ni u jednoj organizaciji nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje posao menadžera.¹⁶

Proces kontroliranja sastoji se od četiri etape:¹⁷

- postavljanje standarda,
- mjerenje performansi,
- uspoređivanje standarda i performansi te
- evaluacija performansi i poduzimanje akcija.

Postavljanje standarda je faza u kojoj se daju odgovori što se želi postići. Standardi su mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline. Standardi mogu biti kvantitativni i

¹⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 24.

¹⁷ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 587.

kvalitativni.¹⁸ U kvantitativne standarde ubraja se ciljna količina proizvodnje, potrošnja materijala, opseg prodaje, zapošljavanje i provedeni program edukacije. Pod kvalitativne standarde možemo svrstati povećanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca.

Mjerenje performansi je postupak u kojem se utvrđuje da li su postavljeni standardi ostvareni i u kojoj mjeri. Informacije o ostvarenju mogu se dobiti prikupljanjem pisanih izvješća odgovornih osoba, usmenim izvješćivanjem te vlastitim promatranjem koje može biti kontinuirano ili povremeno.

Uspoređivanje standarda i performansi je faza u kojoj se utvrđuje jesu li ciljevi ostvareni i u kojoj mjeri. To je postupak u kojemu se uspoređuju prikupljeni podaci o performansama sa standardima tih performansi. Svrha usporedbe je utvrditi odstupanja ostvarenja od standarda, veličine odstupanja od standarda te razloge odstupanja od standarda.¹⁹

Evaluacija performansi i poduzimanje akcija je konačna faza procesa kontroliranja. Evaluacija performansi pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira provodi li analizu uzorka odstupanja sam menadžer ili to čine specijalizirane službe. U slučaju da je došlo do premašivanja standarda, provode se mjere pojačavanja pozitivnog ponašanja. Ako su ostvareni rezultati ispod standarda provode se korektivne aktivnosti kako bi se stvorili preduvjeti da se ciljne veličine dosegnu u idućem razdoblju.

Da bi kontrola bila učinkovita mora biti oblikovana u skladu s:²⁰

- planovima i obilježjima mjesta na kojem se provodi,
- osobinama svakog pojedinog menadžera i
- potrebama za djelotvornošću i uspješnošću.

Dinamika suvremenog poslovanja zahtijeva pravovremeno raspolaganje informacijama, odnosno raspolaganje informacijama u stvarnom vremenu. Suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija omogućuje pravovremeni nadzor nad odvijanjem poslovnih procesa i prijevremeno reagiranje na određene situacije u poslovanju.

¹⁸ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 587.

¹⁹ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 589.

²⁰ Weihrich, Koontz: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998., str. 595.

3. ORGANIZIRANJE I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organiziranje je menadžerska funkcija kojom se određuje na koji će način poduzeće ostvariti zacrtane ciljeve i planove. To je proces kojim se ostvaruje povezivanje različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili ciljevi. Zadatak organiziranja je oblikovati efikasnu organizacijsku strukturu i odrediti poslove koje će pojedini zaposlenici obavljati. Organiziranjem se za svaku osobu utvrđuje opis posla, stupanj odgovornosti te način povezivanja s drugim organizacijskim jedinicama. Organiziranje je odgovornost vrhovnog menadžmenta. Vrhovni menadžment definira strateške ciljeve i planove te dizajnira organizacijsku strukturu koja će omogućiti ostvarivanje tih ciljeva i planova.

Organizacija je dio našeg svakodnevnog života. Najšire shvaćanje pojma organizacije je općenito, univerzalno i uključuje sve oblike ljudskog djelovanja koji su međusobno povezani. Riječ organizacija dolazi od grčke riječi *organon*, a označava alat, instrument, napravu ili glazbalo.²¹ Pod organizacijom se razumijeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.²²

Riječ struktura potječe od latinske riječi *structura* što znači slagati odnosno sklapati. Riječ struktura označava građu, sastav, sklop, raspored, način gradnje.²³ Iz značenja riječi struktura može se zaključiti koliko je velika važnost strukture za organizaciju. Ona je najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija ima svoju strukturu odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Čak i u najmanjim organizacijama postoji čvrsto utemeljena organizacijska struktura koja pokazuje tko je kome podređen. Sama organizacija širi je pojam od organizacijske strukture, a organizacijska je struktura jedan od najvažnijih elemenata organizacije. Dobra organizacijska struktura je ključan element o kojemu ovisi zadovoljstvo ljudi na radnom mjestu. Organizacijska struktura treba biti usklađena s uvjetima koje određuje unutarnja i vanjska okolina, s djelatnošću poduzeća i s odabranim strateškim usmjerenjem te treba stvoriti pretpostavke za efektivno

²¹ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 3.

²² Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 16.

²³ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 333.

poslovanje.²⁴ Svaki autor različito definira organizacijsku strukturu. Općenite definicije organizacijske strukture ističu povezanost dijelova te veza i odnosa između ljudi u organizaciji.

Sikavica u svojoj knjizi navodi definiciju organizacijske strukture od autora P.F.Druckera koja kaže “da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća”.²⁵ Prema mišljenju H. Mintzberga, organizacijska struktura neke organizacije je „sveukupnost načina na koje je rad u organizaciji podijeljen na različite zadatke, a zatim je obavljena koordinacija među njima”.²⁶ Sikavica prenosi Pusićevu interpretaciju organizacijske strukture kako slijedi: „...relativno trajan plan rasporeda poslova i međuljudskih veza među ljudima koji ih obavljaju u organizaciji”.²⁷ Kao najsvēobuhvatniju definiciju organizacijske strukture Sikavica navodi definiciju koju je dao M. Novaka koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva „...ukupnost veza i odnosa između svih čimbenika proizvodnje, te ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog čimbenika proizvodnje odnosno poslovanja”.²⁸

Organizacijska struktura organizacije prikazuje se organizacijskom shemom odnosno organigramom. Organigram je grafička shema neke organizacije koja prikazuje strukturu određene organizacije, te međuodnose i hijerarhiju zaposlenih unutar organizacije.

Shema organizacijske strukture prikazuje sljedeće elemente:²⁹

- organizacijske jedinice i njihovu povezanost,
- razine menadžmenta i njihovu odgovornost,
- podjelu rada, odnosno radna mjesta i njihove nazive te
- povezanost organizacijskih jedinica, menadžerskih razina i radnih mjesta.

Organizacijska struktura je dinamičan element organizacije, jer se u njoj događaju stalne promjene pa se ona mijenja ovisno o čimbenicima koji utječu na organizaciju, a izazivaju potrebu za promjenama u njevoj strukturi. Organizacije se mijenjaju u veličini, usvajaju nove

²⁴ Galetić L., Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 191.

²⁵ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 334.

²⁶ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 335.

²⁷ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 335.

²⁸ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 335.

²⁹ Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, 2018., str. 205.

tehnologije, suočavaju se s promjenama okoline, usvajaju nove strategije i prilagođavaju se drugim organizacijama u svojoj okolini. Zbog toga se organizacijska struktura mora mijenjati i prilagođavati novim okolnostima, te je zato dinamična.

Projektiranje ili dizajniranje organizacije je proces oblikovanja organizacijske strukture. Vrste organizacijskih struktura su: funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna.³⁰ U funkcijskoj organizacijskoj strukturi grupiraju se istovrsni poslovi u zasebne organizacijske jedinice, odnosno funkcije. Na vrhu ove organizacijske strukture nalazi se glavni menadžer, generalni direktor ili predsjednik uprave. Divizijski oblik karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Objekt može biti proizvod, prodajna linija, projekt, program ili geografsko područje. Dva su modaliteta divizijskog oblika: predmetni i teritorijalni. Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske i divizijske organizacijske strukture. U postojeću funkcijsku organizacijsku strukturu umeću se trajni timovi koji se bave radom na projektima. Članovi projektnih timova su ujedno i zaposlenici pojedinih funkcija, pa tako odgovaraju dvama menadžerima: menadžeru funkcijske jedinice i projektnom menadžeru. Procesna organizacijska struktura označava grupiranje poslova oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova. Procesna organizacijska struktura naziva se još i horizontalna jer ima veoma malo hijerarhijskih razina. Mrežne organizacijske strukture su autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovoraju usluge radi ostvarenja profita.

Pojam arhitekture organizacije u posljednje vrijeme javlja se kao zamjena za organizacijsku strukturu. Organizacijska arhitektura širi je pogled na organizaciju, koji uključuje detaljni uvid na elemente dizajna u pogledu društvenog i poslovnog sustava, koji tvore velike i složene organizacije. Arhitektura organizacije uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, prirodu neformalne organizacije, kulturu i stil djelovanja te procese selekcije, socijalizacije i razvoja ljudi.³¹

³⁰ Buble M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2009. str. 250.

³¹ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 337.

4. SASTAVNICE FUNKCIJE ORGANIZIRANJA

Djelovanje neke organizacije u velikoj je mjeri određeno okolinom u kojoj se ona nalazi. Na oblikovanje organizacije i njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Čimbenicima organizacije podrazumijevaju se svi čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture organizacije, te određuju ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji.³²

Sastavnice funkcije organiziranja moguće je svrstati u dvije osnovne skupine:³³

- unutarnji čimbenici organizacije,
- vanjski čimbenici organizacije.

Unutarnji čimbenici su pod kontrolom organizacije, a vanjski čimbenici djeluju nenajavljeno i zahtijevaju da se organizacija njima prilagođava. Utjecaj čimbenika međusobno se isprepleće, a intenzitet i važnost čimbenika ovisi o okolini u kojoj se organizacija nalazi.

4.1. Unutarnji čimbenici organizacije

Pod unutarnjim čimbenicima organizacije podrazumijevaju se oni na koje organizacija može utjecati, te ih može sama definirati odnosno njima upravljati. Unutarnji čimbenici organizacije, kao i vanjski, povezani su tako da utjecaj jednog čimbenika automatski izaziva promjene i na drugim čimbenicima, te u samoj organizacijskoj strukturi organizacije. Unutarnji čimbenici organizacije koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture su: vizija, misija i ciljevi organizacije; strategija organizacije; tehnologija; veličina organizacije; životni ciklus organizacije; ljudi u organizaciji; proizvodi organizacije i njezina lokacija.³⁴ Svaki od tih čimbenika biti će objašnjen u nastavku rada.

³² Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 209.

³³ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 209.

³⁴ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 217.

Vizija, misija i ciljevi

Vizija, misija i ciljevi među najvažnijim su čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije. Vizija organizacije cjelovita je predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Njome se određuje što organizacija želi ostvariti u budućnosti. Obično se vizija odnosi na razdoblje od 3 do 5 godina. Da bi organizacije bile uspješne moraju imati jasno određenu viziju. Izjava o viziji mora biti orijentirana kupcima, usredotočena na ljude i temeljena na vrijednostima. Izjava o viziji mora biti razumljiva i jasna, realna i ostvariva, te jednostavna i kratka uz sve bitne elemente kvalitetne vizije. Misija organizacije temeljni je razlog postojanja organizacije, te je usredotočena na sadašnjost. Pomno definirana misija osnova je za razvoj ciljeva i planova organizacije. Neka od obilježja organizacije koja se opisuju u misiji su: vrijednosti organizacije, kvaliteta proizvoda i prednosti organizacije za zaposlene. U izjavi o misiji iznose se specifičnosti neke organizacije u odnosu na neku drugu organizaciju iste djelatnosti. Ciljevima organizacije određuje se željeno stanje organizacije u budućnosti. Pri određivanju ciljeva organizacije mora se poštovati hijerarhija ciljeva, a to je odnos između strateških, taktičkih i operativnih ciljeva, te odnos između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva. Obilježja dobrih ciljeva su: da su dani u pisanom obliku, da su mjerljivi, da imaju određene rokove u kojima se moraju ostvariti te da su izazovni, ali ostvarivi.³⁵ Za dobre ciljeve kaže se da su pametni tj. SMART ciljevi što znači da su specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni. Među najvažnijim zadacima vrhovnog menadžmenta u svakoj organizaciji je postavljanje ciljeva.

Strategija

Strategija određuje temeljne smjernice procesa oblikovanja organizacije.³⁶ Strategija je način ostvarivanja ciljeva organizacije, odnosno ona je univerzalno sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Da bi strategija kao sredstvo ostvarivanja ciljeva bila uspješna mora početi od analize stanja u kojem je organizacija, kao i vizije gdje ona želi stići. Neravnoteža između postojeće strateške pozicije u kojoj se organizacija nalazi i željene strateške pozicije naziv se strateški jaz. Kako bi

³⁵ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 222

³⁶ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 224.

organizacija lakše premostila strateški jaz pomaže joj SWOT analiza. SWOT analiza temelji se na analizi unutarnjih čimbenika organizacije – snaga i slabosti, te elemenata okoline – prilika i prijetnji.³⁷ Kako bi organizacije ostvarile svoj strateški cilj da su bolje od konkurencije primjenjuju jednu od tri generičke strategije. To su strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija segmentacije.³⁸ Strategija diferencijacije podrazumijeva jedinstveni diferencirani tj. različit proizvod koji je drugačiji od proizvoda konkurencije. Strategija niskih troškova polazi od proizvodnje proizvoda ili usluga za kupce koji traže niže cijene. Strategija segmentacije je usredotočena na dio tržišta, odnosno na uži segment kupaca. Ta strategija može koristiti i strategiju diferencijacije i strategiju niskih troškova, a može biti i kombinacija obje strategije. Provedba strateških planova je vrlo složen i zahtjevan proces, koji uključuje usklađivanje strateških, taktičkih i operativnih planova, kao i primjenu politike, planova i postupaka u svim djelovima organizacije i u organizaciji u cjelini.³⁹

Tehnologija

Primjena suvremene tehnologije preduvjet je uspješnog poslovanja. Tehnologija označuje skup organizacijskih znanja koja objedinjuju tehnološke, materijalne i ljudske resurse koji su potrebni da se razvije primijenjena oprema, alati i metode za proizvodnju proizvoda i usluga.⁴⁰ Tehnologija izaziva promjene u cijelom društvu, ona je mehanizam za preobrazbu inputa u outpute. Menadžeri moraju biti informirani o najnovijim tehnološkim dostignućima kako bi mogli donositi kvalitetne odluke o primjeni najbolje tehnologije u njihovim organizacijama. U današnje vrijeme sve se više spominje informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija izaziva velike promjene u organizaciji i njejoj okolini. Ona postaje sve važnija za poslovanje u suvremenom svijetu. Informacijska tehnologija omogućava veću mobilnost rada što podrazumijeva mogućnost zajedničkog rada bez fizičke interakcije kao što je rad na daljinu održavanjem telekonferencija odnosno elektroničkih sastanaka. Sve veća primjena informacijske tehnologije zahtijeva od organizacija da joj se prilagođavaju i prate nove trendove na tržištu kako bih bile ispred konkurencije.

³⁷ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 226

³⁸ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 228

³⁹ Galetić L., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011. str. 78

⁴⁰ Galetić L., Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016., str. 132

Trenutni uvjeti u kontekstu odvijanja poslova na daljinu (rad od kuće) u uvjetima pandemije COVID 19, pokazuju značaj informacijske tehnologije i praćenje suvremenih trendova u poslovnoj aktivnosti. Poslodavci koji su koristili napredne tehnologije i pratili tehnološki razvoj koji je uvelike određivao i promjene u organizaciji te odvijanju poslovnih aktivnosti, mogli su uz manje napore prilagoditi poslovanje novim uvjetima života i kanalizirati odvijanje poslovanja na rad od kuće.

Veličina organizacije

Veličina organizacije važna je u oblikovanju organizacijske strukture jer izbor određenog oblika organizacije ovisi upravo o veličini organizacije. Veličina organizacije mjeri se na različite načine i s pomoću više parametara kao što su broj zaposlenih, veličina ostvarenog prihoda, veličina ostvarenog profita, vrijednost imovine organizacije, udio organizacije na tržištu ponude određenih proizvoda ili usluga i tome slično.⁴¹ Kao kriterij veličine najčešće se uzima broj zaposlenih. Broj zaposlenih prvi je i pravi pokazatelj veličine organizacije, posebno s aspekta oblikovanja organizacijske strukture, zato što o broju zaposlenih u organizaciji ovise dubina podjele rada, broj organizacijskih razina, broj i struktura organizacijskih jedinica, veći ili manji stupanj specijalizacije, broj radnih mjesta te tip i način organizacije radnih mjesta.⁴²

Životni ciklus organizacije

Životni ciklus organizacije je način na koji se razmišlja o rastu organizacije i promjenama.⁴³ Postoje faze koje prolazi svaka organizacija u svom razvoju, odnosno u svom životnom ciklusu. Te faze su: poduzetnička faza, faza rasta, faza diferencijacije, faza usavršavanja i faza nazadovanja.⁴⁴

Poduzetnička faza ili faza izgradnje poduzeća odnosi se na razdoblje nastanka organizacije tijekom kojeg organizacija najčešće razvija jedan proizvod ili uslugu. U toj se fazi definira što

⁴¹ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 248

⁴² Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 250

⁴³ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 256

⁴⁴ Galetić L., Organizacija velikih poduzeća, Sinergija, Zagreb, 2011., str.112

poduzeće želi postići te kako će to ostvariti. Određuju se pravila i procedure poslovanja. U fazi rasta dolazi do značajnog razvoja organizacije. U toj fazi povećava se razina formalizacije i specijalizacije unutar organizacije što rezultira formiranjem organizacijskih jedinica. U fazi diferencijacije u organizaciji je sve izraženija formalizacija putem uvođenja organizacijskih i poslovnih pravila. U ovoj fazi u prvom planu je ostvarivanje ciljeva i učinkovitost. Faza usavršavanja je faza zrelosti organizacije. U toj fazi razvoja za organizaciju je važan njezin status i ugled. Potrebna je revitalizacija organizacije zbog teškoća koje mogu nastati razvojem organizacije. U procesu revitalizacije organizacije provodi se proces inoviranja. Do faze nazadovanja dolazi zbog sve manje prilagodljivosti organizacije promjenama na tržištu. Organizacije su fokusiranije na ono što se događa unutar njih umjesto na ono što se događa u njihovom okruženju. Sve češće nedostaju poduzetničke ideje jer su novi proizvodi tek modifikacija postojećih. Ako organizacije ne uspiju napraviti velike promjene, one će stagnirati u svom rastu ili će se zadržati na istoj razini.

Ljudi

Ljudski resursi najvažniji su element organizacijske strukture jer su zaduženi za pokretanje svih ostalih elemenata organizacije. Ljudi su nositelji znanja, inovacija i kompetencija te su izvor konkurentske prednosti na osnovi koje je moguće razlikovati uspješne od neuspješnih organizacija. Pod ljudskim potencijalima misli se na sve zaposlenike u organizaciji koje treba usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije. Tradicionalni odabir zaposlenika provodi se objektivnim projektiranjem posla što znači odabir potencijalnih zaposlenika prema racionalno oblikovanoj organizacijskoj strukturi i određenom radnom mjestu. Danas je sve izraženije subjektivno projektiranje posla odnosno djelomično usklađivanje organizacijske strukture i radnih mjesta sa znanjima i sposobnostima, ali i željama i potrebama zaposlenika. Takav pristup omogućuje zaposlenicima da se aktivno uključe u proces definiranja vlastitih radnih zadataka i obveza. Zaposlenici u današnje vrijeme ne očekuju samo zaradu, nego i osjećaj da pridonose razvitku organizacije. Traže fleksibilnost radnog vremena, nagrađivanje, povjerenje, sigurnost i podršku. U današnje vrijeme znanje i sposobnost zaposlenika glavna je konkurentska prednost neke organizacije, pa one sve više ulažu u edukacije i znanja svojih radnika kako bi bile konkurentne na tržištu.

Proizvod

Proizvodi koje organizacija proizvodi ili usluge koje pruža važan su čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda ili usluge ovisi izbor modela organizacijske strukture organizacije. Proizvod koji organizacija proizvodi utječe na organizaciju ovisno o različitosti proizvoda, količini proizvedenih proizvoda, načinu proizvodnje i namjeni.⁴⁵ Svaki proizvod ima neko osnovno svojstvo, a pored tih osnovnih svojstva postoje i svojstva proizvoda koja potrošači cijene i koja ga izdvajaju od konkurencije. On svojim oblikom i svojstvima koja posjeduje zadovoljava određenu potrebu. Dugoročan napredak i opstanak na tržištu ovise o sposobnosti organizacije kakav će proizvod ponuditi potrošaču.

Lokacija

Lokacija organizacije relativno je stabilna za razliku od prethodnih unutarnjih čimbenika. Lokacija kao čimbenik organizacije uvijek utječe na organizaciju. Ovisno o izboru lokacije, troškovi poslovanja neke organizacije biti će veći ili manji. Na svaku organizaciju utječe lokacija njezinih kupaca i dobavljača. Najbolja je lokacija blizu najveće koncentracije kupaca. Na lokaciju neke organizacije utječu sljedeći čimbenici: raspoloživost odgovarajućih ljudi, osobne sklonosti vlasnika, prostor za rast i širenje, mogućnost dobivanja državne potpore, razina lokalnih poreza, troškovi zemljišta, ograničenje korištenja zemljišta, transport i ostala infrastruktura, lokacija ostalih organizacija, te blizina kupca i dobavljača.⁴⁶ Na organizaciju utječe izbor njezine makrolokacije i mikrolokacije. Makrolokacija organizacije odnosi se na fizičku lokaciju organizacije na dugi rok. To može biti izbor zemalja u kojima organizacija želi poslovati. Mikrolokacija se odnosi na izbor lokacije nakon što je donesena odluka o makrolokaciji. Kao primjer može se navesti da je za neku organizaciju makrolokacija Europa, a mikrolokacija je određena država u Europi u kojoj će se posao locirati. Lokacija organizacije utječe na izbor određene vrste organizacijske strukture ovisno o tome je li organizacija smještena na jednoj lokaciji ili su pojedini njezini dijelovi dislocirani.

⁴⁵ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 271.

⁴⁶ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 275.

4.2. Vanjski čimbenici organizacije

U ovome dijelu rada analiziraju se vanjski čimbenici organizacije. Na vanjske čimbenike organizacija ne može utjecati, pa im se mora prilagođavati. U vanjske čimbenike organizacije ubrajaju se svi elementi koji djeluju izvan organizacije, a utječu na organizaciju ili neki njezin dio. To su čimbenici koji imaju potencijalan utjecaj na kvalitetu i opseg poslovanja. Vanjski čimbenici organizacije su: ekonomska okolina, tehnološka okolina, društvena okolina, demografska okolina, politička okolina, pravna okolina, kulturna okolina, međunarodna okolina, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište rada.⁴⁷ Svaki od tih čimbenika biti će objašnjen u sljedećim poglavljima.

Ekonomska okolina

Ekonomska okolina vanjski je čimbenik organizacije. Svaka organizacija je dio gospodarstva, odnosno dio ekonomije zemlje u kojoj djeluje. Na ekonomsku okolinu organizacije ne mogu puno djelovati, nego joj se trebaju prilagođavati. Menadžment neke organizacije, da bi ona bila uspješna, mora dobro poznavati osnovne ekonomske pokazatelje, ekonomsku okolinu i ekonomske politike okruženja u kojem se nalaze. Ključni ekonomski pokazatelji u svakom gospodarstvu su bruto domaći proizvod, godišnja stopa rasta bruto domaćeg proizvoda, dohodak per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, fiskalna politika, monetarna politika, stopa inflacije, kamatne stope, vrijednost odnosno tečaj nacionalne valute, razine cijena, veličina trgovačkog deficita, infrastrukturni uvjeti i moguće ekonomske integracije u koje zemlja ulazi.⁴⁸ Organizacije su prepoznale važnost ekonomske okoline, te u današnje vrijeme gotovo sve veće organizacije zapošljavaju timove ekonomista koji se bave istraživanjem utjecaja ekonomske okoline na organizacije. Stabilnost i sigurnost ekonomske okoline ima veliki utjecaj na stabilnost i sigurnost cjelokupne organizacije.

⁴⁷ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 282

⁴⁸ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 290

Tehnološka okolina

Tehnološka okolina zahtjeva od organizacije brzu prilagodbu ukoliko želi opstati na tržištu. Nove tehnologije izazivaju promjene u svim područjima poslovanja. Organizacije moraju uvoditi promjene i upotrebljavati nove tehnologije kako bi opstale na tržištu. Velike organizacije u svijetu najveći dio profita ulažu u novu tehnologiju. Informacijska tehnologija izuzetno je važna u svim djelovima organizacije. Ona omogućuje posve novu organizaciju radnih mjesta te uspostavu virtualnih radnih mjesta te rada na daljinu. Organizacije u današnje vrijeme neprekidno tragaju za novim proizvodima i procesima kako bi bile konkurentne na tržištu.

Društvena okolina

Pod društvenom okolinom misli se na stavove, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u društvu.⁴⁹ Kada se priča o društvenoj okolini misli se na određen sustav vrijednosti koje se promiču u nekom društvu. Sustav vrijednosti u društvu određuje okvire ponašanja organizacije i menadžmenta. U današnje vrijeme na menadžerima je velika društvena odgovornost, te se od njih zahtijeva etično i društveno odgovorno ponašanje u obavljanju poslovnih aktivnosti njihovih organizacija. Velika pažnja posvećuje se zaštiti prirode kako svojim poslovanjem ne bi narušili ekološku ravnotežu. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva obvezu menadžmenta da poduzimaju sve kako bi pridonijeli rješavanju globalnih društvenih problema, te da usklađuju interese poduzeća sa interesima društva u kojem posluju.

Demografska okolina

Demografska okolina djeluje na organizaciju dugoročno i na različite načine. Organizacije moraju pratiti demografske trendove te prema njima postavljati svoje buduće strategije i ciljeve. Demografska okolina je izvor rada s jedne strane, te izvor potencijalnih kupaca s druge strane. Demografska slika svijeta s godinama se mijenja. Veliki je postotak visoko obrazovanog stanovništva u odnosu na prijašnje godine, gotovo svi poslovi se oslanjaju na informacijske i komunikacijske tehnologije, a engleski jezik sve se više koristi u poslovnoj komunikaciji.

⁴⁹ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 293

Organizacije moraju ulagati u dodatno obrazovanje svojih radnika, organizirati tečajeve, edukacije i radionice, te biti u toku sa najnovijim trendovima.

Politička okolina

Politička okolina je povezana s društvenom i pravnom okolinom, a posebno je ta veza izražena između političke i pravne okoline. Politička okolina koja utječe na organizaciju je slojevita i višerazinska. Na organizaciju utječe nadnacionalna, nacionalna i subnacionalna politika. Kao primjer se može navesti da svaka organizacija mora prihvaćati utjecaj lokalne politike, općine ili grada i svoje županije te države. Pri tome su organizacije pod najvećim utjecajem politike svoje države. Država kao institucija koja određuje političku državu utječe na sve organizacijske i sve aspekte života. Ona promiče ili organičava gospodarske aktivnosti u skladu s gospodarskom politikom. Organizacije i njihovi menadžeri se koriste različitim političkim strategijama kako bi se mogli nositi s pritiscima iz političke okoline. Pritom se ističe lobiranje kao pokušaj utjecaja na odluke vlade tako da joj se predoče informacije o posljedicama zakona koji namjerava donijeti.⁵⁰

Pravna okolina

Pod pravnom okolinom razumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje.⁵¹ Državna struktura je višerazinska, a na svakoj od razina uspostavlja se zakonodavna vlast koja donosi svoje zakone ili propise što ih moraju poštivati poslovni subjekti na tom području. Država svojim mjerama potiče ili sputava gospodarsku aktivnost poduzeća, jamči provedbe ugovora te štiti radnike, potrošače i širu zajednicu. S obzirom na veliku količinu zakona i propisa koji se odnose na poslove subjekte, nemoguće je da menadžeri uz svoj redovit posao poznaju sve te zakone, pa im u tome pomažu pravne službe u organizaciji ili specijalizirani odvjetnički uredi. Za organizacije bi bilo poželjno da se pravna okolina što rjeđe mijenja i da bude stabilna čime bi se smanjila pravna nesigurnost.

⁵⁰ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 298

⁵¹ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 298

Kulturna okolina

Da bi organizacije bile uspješne uz korporacijsku kulturu moraju poznavati i kulturu svoje lokalne zajednice, nacionalnu kulturu te kulturu zemalja u kojima posluju. Kultura se može definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera.⁵² Multinacijske kompanije moraju voditi računa o kulturnim vrijednostima svojih zaposlenika, posebno kada dolaze iz različitih kultura. Proces globalizacije, međunarodnih spajanja i preuzimanja, kao i dislociranje poslovanja globalnih organizacija još više ističu potrebu poštovanja kulturne okoline. U globalnim organizacijama zapošljavaju se ljudi različitih kultura, nacionalnosti, vjera i jezika. Zadatak menadžmenta je uklopiti sve različite kulture u korporativnu kulturu.

Međunarodna okolina

Međunarodna okolina iznimno je važna za organizacije koje obavljaju poslove u drugim zemljama i dijelovima svijeta. Organizacije koje posluju u međunarodnoj okolini podliježu zakonima i kulturi svoje lokalne i nacionalne okoline ali i zakonima i kulturi zemalja u kojima obavljaju svoje poslove. Međunarodna okolina dijeli se na opću i specifičnu. U opću međunarodnu okolinu svrstavaju se ekonomske, tehnološke, demografske, kulturne i društvene snage. U specifičnu međunarodnu okolinu ubrajaju se vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači.

Integracijski procesi

Integracijski procesi jedini su vanjski čimebnik organizacije na koji ona može utjecati. Integracijski procesi odnose se na vanjski rast organizacije. Vanjski rast organizacije postiže se putem fuzija odnosno spajanja i pripajanja. Razlozi zbog kojih se organizacije spajaju i pripajaju je jačanje konkurentske moći na tržištu, uklanjanje konkurencije i povećanje profitabilnosti organizacije. Spajanje kao jedan od oblika organizacije je spajanje dviju ili više organizacija u jednu novu organizaciju, na koju integrirane organizacije prenose svu svoju imovinu. Pripajanje je proces u kojemu se jedna ili više manjih organizacija pripajaju nekoj većoj organizaciji.

⁵² Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 300

Organizacije koje se pripajaju unose svu svoju imovinu u veću organizaciju te gube dotadašnju pravnu samostalnost. U suvremenim uvjetima poslovanja organizacije sve više ulaze u partnerske odnose, odnosno strateške saveze. Sve što mogu povoljnije nabaviti od drugih, putem eksternalizacije aktivnosti (engl. *Outsourcing*) nabavljaju od partnera u outsourcingu umjesto da sami to proizvode.⁵³ Strateški savezi su u prednosti pred spajanjima i pripajanjima zato što se mogu lakše i brže uspostaviti. Upravo zato su postali jedan od najvažnijih načina na koji se danas povezuju organizacije.

Kupci

Kupci su najvažniji čimbenik vanjske okoline organizacije koji izravno utječu na nju i njezinu strukturu. Razlog postojanja organizacije je zadovoljiti želje i potrebe kupaca i ostvariti prihode. Kupcima orijentirana organizacije je organizacija koja ima logičku strukturu odnosno strukturu najprimjereniju potrebama i interesima kupaca. Kupci su najvažniji čimbenik organizacije jer o njihovoj odluci hoće li kupiti neki proizvodi ovisi njezina budućnost. U današnje vrijeme sve je više zastupljena elektronička kupnja. Zadatak menadžera je da svoje proizvode i usluge učini što dostupnijima svojim kupcima, a internet u tome ima veliku ulogu. Ono što razlikuje elektroničku kupnju od ostalih oblika trgovanja je kupčeva udobnost i lakoća kupovine.

Konkurencija

Organizacija stalno mora voditi računa o konkurentima i analizirati njihovu snagu i položaj na tržištu. Konkurenciju kao čimbenik okoline organizacije je nemoguće kontrolirati. Ona se pojavljuje bez najave i iznenada. Konkurencijom se smatra organizacija iz iste djelatnosti. Da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali u toj industriji. Organizacije moraju analizirati svoju konkurenciju kako bi imale odgovarajuće odgovore na njezine poteze. Odgovarajućom strategijom najbolje se može oduprijeti konkurenciji. Organizacije u bilo kojoj industriji izložene su utjecaju pet snaga konkurencije: postojećoj konkurenciji, novoj nadolazećoj konkurenciji, zamjenskoj robi i uslugama, pritisku

⁵³ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 309

kupaca i pritisku dobavljača.⁵⁴ Informacijska tehnologija, a posebice internet, pojačava konkurenciju i smanjuje prepreke ulaska novim konkurentima na tržište. Organizacije se u borbi s konkurencijom služe raznim konkurentskim strategijama kao što su: strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja.

Dobavljači

Od dobavljača se nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju robe ili usluga. Nabavljaju se sirovine, materijal, energija, novac, proizvodi i razni drugi djelovi potrebni za proizvodnju roba ili usluga. Veliku važnost u upravljanju nabavom ima uvođenje JIT-a (engl. *Just in Time*), tj. sustav nabave upravo na vrijeme. On unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi. Pravu važnost JIT je doživio u posljednje vrijeme zahvaljujući informacijskoj tehnologiji, odnosno umrežavanju kupaca i dobavljača. Informacijska tehnologija omogućuje da se kada kupcu zaliha materijala padne na određenu razinu odmah automatski aktivira narudžba dobavljaču, kako bi on opskrbio kupca na vrijeme.

Tržište rada

Tržište rada odnosi se na ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. Uspjeh organizacije najviše ovisi o kvaliteti ljudskog potencijala, te o njihovom znanju i sposobnosti. Samo zaposlenici koji imaju odgovarajuću vrstu i stupanj obrazovanja u skladu sa zahtjevima radnog mjesta mogu osigurati profitabilnost organizacije i njeno uspješno poslovanje. Organizacije se na tržištu rada natječu s drugim organizacijama u privlačenju stručnjaka i menadžera koji su joj potrebni za uspješno obavljanje poslovnih procesa. Posebno se mora voditi briga o nagrađivanju i motiviranju zaposlenih. Osim osnovne plaće, organizacije razvijaju različite sustave nagrađivanja kako bi bile što atraktivnije za radnike koji su na tržištu rada.

⁵⁴ Sikavica P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 316

5. OPĆENITO O FINANCIJSKOJ AGENCIJI

Financijska agencija (Fina) vodeća je hrvatska tvrtka u području pružanja financijskih i elektroničkih usluga. Financijska agencija osnovana je 1. siječnja 2002. godine temeljem odredbi Zakona o Financijskoj agenciji (NN broj 117/01 izmjene i dopune broj 60/04 i 42/05) kao pravni sljednik Zavoda za platni promet (ZAP).

Slika 2. Logo Financijske agencije



Izvor: Interni dokument Fina

Fina ima Statut kojim se utvrđuje ustrojstvo, ovlasti i način odlučivanja pojedinih tijela. Financijska agencija je u državnom vlasništvu, ali posluje na tržišnom principu. Posluje s bankama, Hrvatskom narodnom bankom, brojnim poslovnim sustavima i drugim subjektima poslovnog života. Partner je državi na području javnih financija, aktivno sudjeluje u procesima reforme državne uprave i unapređenju efikasnosti državne administracije. Financijska agencija ima dokazanu sposobnost prilagođavanja dinamičnosti i kompleksnosti promjena u okruženju. Baze podataka koje kao organizacija posjeduje jedan su od najvažnijih resursa u suvremenom digitalnom poslovanju. Fina prati globalne trendove i kontinuirano razvija nove usluge te doprinosi napretku šire zajednice i društva u cjelini. Uspostavom registara, prikupljanjem podataka iz raznih izvora, njihovom obradom i izradom kvalitetnih proizvoda, Fina se nameće kao središnje mjesto pouzdanih informacija o poslovanju poslovnih subjekata i o ukupnim kretanjima u hrvatskome gospodarstvu.

5.1. Misija, vizija i organizacijske vrijednosti Fine

Temelj uspješnog poslovanja je određivanje vizije, misije i ciljeva poduzeća, te određivanje adekvatnih strategija kojima se sve to može ostvariti. Misija označava razlog postojanja poduzeća, a vizija određuje gdje se poduzeće želi naći u budućnosti. Najvažniji Finin kapital su njeni radnici, njihova specijalistička znanja i kompetencije. Nakon radnika slijedi nacionalna pokrivenost, Finin brend te baze podataka i registri. Strateški ciljevi Fine utemeljeni su na njenoj misiji, viziji i organizacijskim vrijednostima.

Misija Fine glasi: „Fina je jedinstveno mjesto susreta tradicionalnog i digitalnog svijeta kojem vjerujete.“

Vizija Fine glasi: „Biti nezaobilazan partner javnom sektoru i gospodarstvu u poslovanju i stvaranju naprednijeg društva.“

Financijska agencija istaknula je tri svoje organizacijske vrijednosti koje joj pomažu u ostvarenju strateških ciljeva. Te organizacijske vrijednosti su: posvećenost klijentu, proaktivnost i profesionalnost.

Posvećenost klijentu jedna je od bitnijih organizacijskih vrijednosti. Svaki je klijent bitan i zaslužuje profesionalan odnos i ophođenje s poštovanjem i pozornošću. Svaki radnik Fine na raspolaganju je klijentu, bez iznimke, nudeći pravovremenu i točnu informaciju te najvišu kvalitetu usluge. Fina kontinuirano radi na unapređenju svojeg portfelja proizvoda i usluga kako bi odgovorila strogim zahtjevima tržišta, a istovremeno u suradnji sa svojim klijentima razvija inovativne proizvode i usluge koji savršeno odgovaraju klijentovim potrebama i željama. Kako bi posvećenost klijentu bila na najvišoj razini izuzetno je bitno zajedništvo zaposlenika i otvorenost prema zajednici.

Druga organizacijska vrijednost je proaktivnost. Proaktivni zaposlenici pokreću akciju od prvog trenutka kada se pokaže potreba za tim, oni usavršavaju svoja znanja i vještine, te sagledavaju situacije iz više kutova kako bi dobili jednu povezanu cjelinu. Najvažniji kapital Fine su njeni radnici čije je proaktivno ponašanje osnovni pokretač rasta i realizacije strateških ciljeva. Radnici preuzimaju odgovornost, iniciraju unapređenje postojećih procesa, proizvoda ili usluga, razvijaju nova rješenja, proizvode i usluge, te svakodnevno rade na razvoju vlastitih znanja i

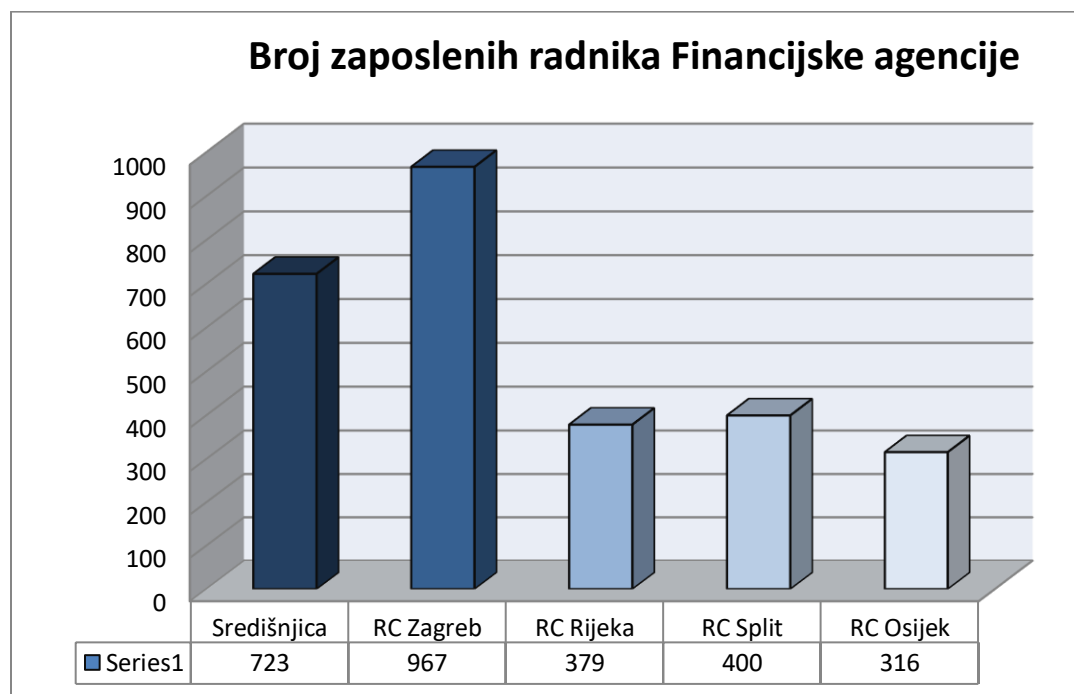
kompetencija. Razvojem karijere, upravljanjem talentima i prepoznavanjem vrhunskih rezultata, radnici stvaraju kompetencije operativne izvrsnosti i poduzetničke kompetencije za usluge novog digitalnog doba.

Treća organizacijska vrijednost je profesionalnost. Profesionalnost je u temeljima organizacijskog kapitala Fine. Profesionalnost pomaže pri ostvarivanju ambicioznih strateških smjernica. Svaki posao se odvija transparentno, po načelima društveno odgovornog poslovanja, po najvišim standardima struke, primjenom najboljih praksi i u definiranim rokovima. Cjelokupna organizacija njeguje poštovanje prema eksternoj i internoj okolini Fine. Prema osnivaču, klijentima, partnerima i javnosti odnosi se odgovorno, pouzdano, stručno i s uvažavanjem. Temeljni uvjeti za stvaranje nove vrijednosti su učinkovita interna komunikacija, međusobna suradnja i zajedništvo radnika. Svatko od zaposlenika svojim ponašanjem i djelovanjem predstavlja Finu kao instituciju.

5.2. Struktura zaposlenika Financijske agencije

Ukupan broj zaposlenih radnika u Financijskoj agenciji po regionalnim centrima i Središnjici na dan 31. prosinca 2018. godine iznosio je 2785 radnika.

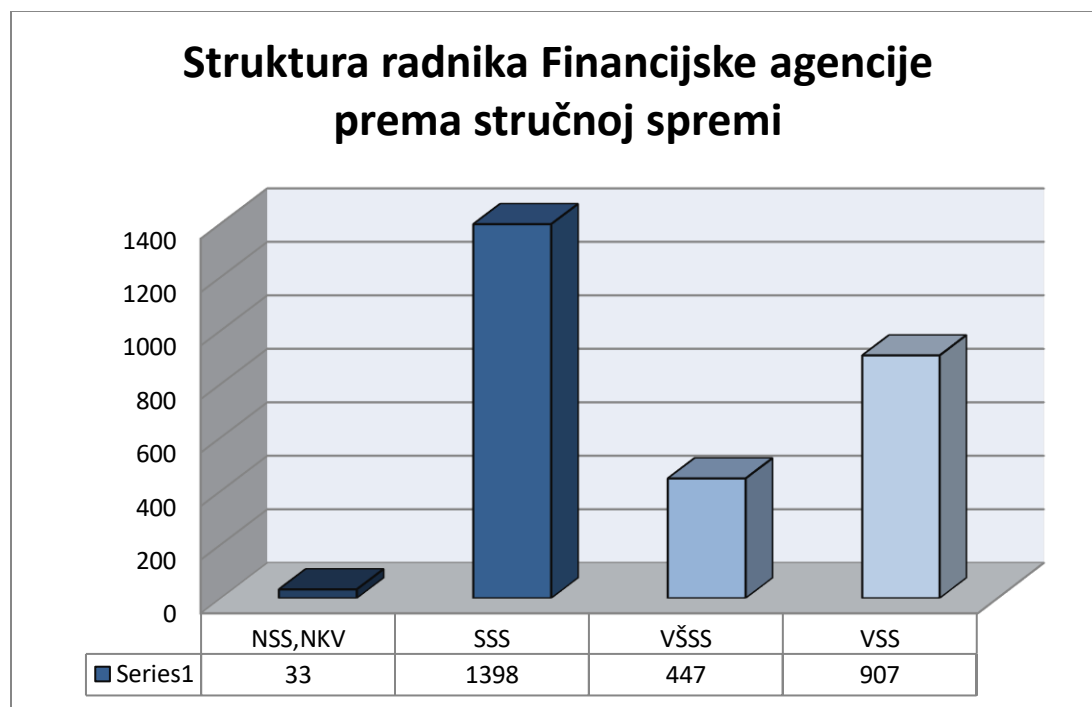
Grafikon 1. Broj zaposlenih radnika Financijske agencije



Izvor: Godišnje izvješće o poslovanju Financijske agencije za 2018. godinu (vlastita izrada autora)

Grafikon 1. prikazuje broj zaposlenih radnika Financijske agencije iz kojeg se može vidjeti da najveći broj radnika bilježi Regionalni centar Zagreb sa 967 radnika što iznosi 35%. Nakon toga slijedi Središnjica sa 723 radnika, odnosno 26%. Zatim slijedi regionalni centar Split sa 400 radnika što iznosi 14%, pa regionalni centar Rijeka sa 379 radnika, a u postotku 14%. Najmanji broj radnika ima regionalni centar Osijek sa 316 radnika odnosno 11%.

Grafikon 2. Struktura radnika Financijske agencije prema stručnoj spremi

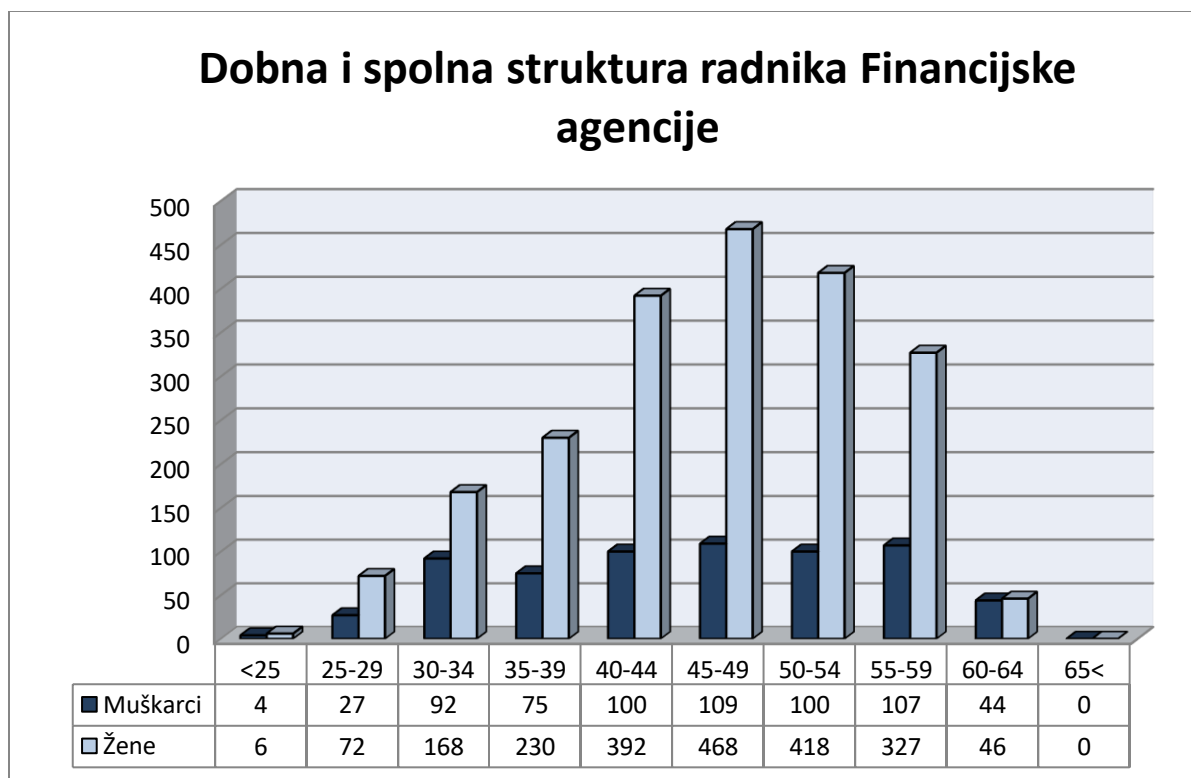


Izvor: Godišnje izvješće o poslovanju Financijske agencije za 2018. godinu (vlastita izrada autora)

Grafikon 2. prikazuje strukturu radnika Financijske agencije prema stručnoj spremi na dan 31. prosinca 2018. godine, prema kojemu se može vidjeti da najviše radnika ima završenu srednju stručnu spremu, nakon toga slijede sveučilišni i specijalistički preddiplomski studiji, zatim sveučilišni i specijalistički diplomski studiji, a najmanji broj radnika je sa nižom stručnom spremom odnosno nekvalificiranih radnika. Prema stručnoj spremi brojčano to iznosi:

- VSS – za završene sveučilišne i specijalističke diplomske studije iznosi 907 odnosno 33% radnika,
- VŠSS – za završene sveučilišne i specijalističke preddiplomske studije iznosi 447 odnosno 16% radnika,
- SSS – za završenu srednju stručnu spremu iznosi 1398 odnosno 50%,
- NSS, KV, NKV, PKV, VKV – za nižu stručnu spremu i nekvalificirane radnike iznosi 33 odnosno 1%.

Grafikon 3. Dobna i spolna struktura Financijske agencije



Izvor: Godišnje izvješće o poslovanju Financijske agencije za 2018. godinu (vlastita izrada autora)

Prikazana struktura zaposlenih radnika Financijske agencije prema dobi i spolu prikazuje da najveći broj zaposlenika čine radnici između 45 i 49 godina života (21%). Prosječna starosna dob radnika Financijske agencije je 46 godina. U strukturi ukupnog broja radnika najveći broj čine žene (76%).

6. ANALIZA UNURANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FINANCIJSKE AGENCIJE

U ovome poglavlju analizirat će se unutarnja organizacijska struktura Financijske Agencije. Bit će prikazani i detaljno opisani shematski prikazi Financijske agencije. Prvo će biti prikazana i opisana shema cjelokupne organizacijske strukture Financijske agencije, a nakon toga će se ta organizacijska struktura raščlaniti na dijelove.

Financijska agencija sastoji se od:

- 4 regionalna centra,
- 18 podružnica i
- 178 poslovnica.

Organizacija rada i poslovanja te izvršenje poslova i radnih zadataka u svim organizacijskim jedinicama obavlja se preko linija rukovođenja subordinacijom i koordinacijom. Rukovoditelji organizacijskih jedinica višeg ranga organiziraju rad, daju smjernice, naloge i upute rukovoditeljima organizacijskih jedinica nižeg ranga. Koordinacija rada obavlja se putem stručnih konzultacija, dogovora i suradnje na svim razinama organizacijskih jedinica. U koordinaciji sudjeluju i provode je rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica, stručnjaci ili eksperti za pojedine poslove te neposredni izvršitelji kada se radi o poslovima pojedinog radnog mjesta ili izvršenja zadatka. Svi radnici dužni su provoditi donesene politike i mjere sustava upravljanja informacijskom sigurnošću, sustava kvalitete, kontinuiteta poslovanja, zaštite osobnih podataka i ostalih sustava upravljanja u Fini.

Radom Financijske agencije rukovodi Uprava neposredno, odnosno posredstvom direktora sektora i teritorijalnih ustrojstvenih jedinica, rukovoditelja organizacijskih jedinica prema vrsti i djelokrugu poslova ili posredstvom radnika s posebnim ovlaštenjima. Unutarnja organizacijska struktura financijske agencije donesena je temeljem Statuta Financijske agencije i Odluke o unutarnjem ustrojstvu Financijske agencije.

Odlukom o unutarnjoj organizaciji Financijske agencije utvrđuju se:⁵⁵

- organizacijski oblici u Financijskoj agenciji,
- način organizacije i koordinacija rada u Financijskoj agenciji,
- organizacijske razine i razine rukovođenja u Financijskoj agenciji,
- organizacijska struktura sektora, samostalnih službi i ured pri Upravi, regionalnih centara i podružnica,
- svrha i poslovno područje organizacijskih jedinica i
- razgraničenje poslova između organizacijskih jedinica.

6.1. Cjelokupna organizacijska struktura Financijske agencije

Uprava Financijske agencije je upravljačko tijelo koje je uređeno i čiji su poslovi navedeni u Zakonu o Financijskoj agenciji i Statutu Financijske agencije. Uprava Financijske agencije sastoji se od predsjednika i najviše četiri člana koje imenuje i razrješava Nadzorni odbor Agencije. Uprava Financijske agencije imenuje se na četiri godine. Ured uprave obavlja poslove iz djelokruga rada poslovnog tajnika, poslove iz korporativnih komunikacija i odnosa s javnošću te administrativno-tehničke poslove za predsjednika i članove Uprave. Poslovi podrške drugim organizacijskim jedinicama podrazumijevaju davanje informacija, objašnjenja i uputa te prijedloga za provođenje konkretnih programa u svezi s funkcioniranjem pojedinih djelova Fininog sustava.

Poslovi koje obavlja Uprava su:⁵⁶

- predlaže poslovni i financijski plan Nadzornom odboru agencije;
- vodi poslovnu politiku;
- utvrđuje godišnji obračun i sastavlja poslovne izvještaje;
- sastavlja godišnji izvještaj o poslovanju Agencije i dostavlja ga Nadzornom odboru;

⁵⁵ Odluka o unutarnjoj organizaciji Financijske agencije (Interni dokument)

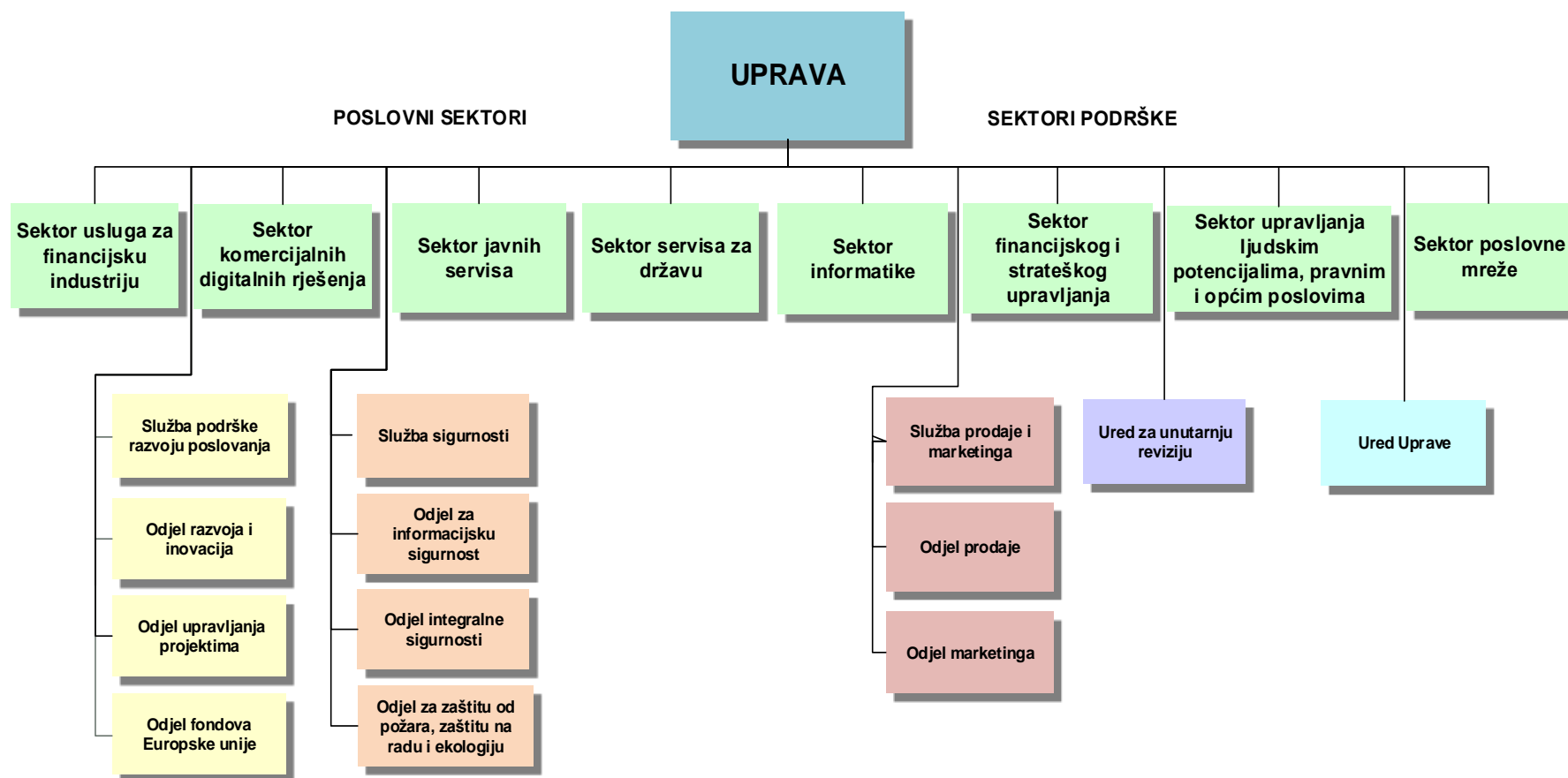
⁵⁶ Statut Financijske agencije https://www.fina.hr/documents/52450/134977/Statut+Fine_25112009.pdf/2185a9a7-8c9d-ece3-ce82-ef254ae26662 (25.09.2020.)

- tromjesečno i polugodišnje izvještava Nadzorni odbor o poslovnju, prihodima i stanju Agencije;
- u slučaju negativnih trendova poslovanja, odmah izvješćuje Nadzorni odbor uz prijedlog mjera;
- predlaže nadzornom odboru usvajanje prijedloga o izdvajanju djelatnosti Agencije pretvorbom u trgovačko društvo, banku ili drugu financijsku instituciju;
- utvrđuje poslovnu tajnu;
- raspisuje i vrši izbor po natječaju za rukovoditelje i druge radnike;
- sklapa ugovore o radu s radnicima Agencije;
- utvrđuje prijedlog Statuta Agencije;
- utvrđuje prijedloge općih akata Agencije koje donosi Nadzorni odbor;
- donosi akt o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta;
- donosi akt o zaštiti tajnosti podataka i poslovnoj tajni;
- donosi i druge opće akte čije donošenje nije u nadležnosti Nadzornog odbora;
- vodi pregovore i sklapa kolektivni ugovor sa sindikatom Agencije uz suglasnost Nadzornog odbora;
- obavlja i druge poslove prema zakonu, drugom propisu, Statutu, drugim općim aktima Agencije, te zahtjevu i uputama Nadzornog odbora.

Uprava provodi komunikacijske aktivnosti s javnošću sa ciljem izgradnje dobrih odnosa i pozitivnog imidža Fine. Upravlja odnosima s javnošću, brendom i imidžem Fine, vrši istraživanje tržišta te je podrška menadžmentu i drugim organizacijskim jedinicama prilikom provođenja komunikacijskih aktivnosti.

Shema 1. prikazuje cjelokupnu organizacijsku strukturu Financijske agencije, a u nastavku rada bit će opisane ustrojstvene jedinice prikazane u shemi.

Shema. 1. Shematski prikaz organizacijske strukture Fine



Izvor: Odluka o unutarnjoj organizaciji Fine (vlastita izrada autora – Microsoft Visio 2016.)

Financijska agencija obavlja poslove iz svoje djelatnosti u svojim ustrojstvenim jedinicama. Ustrojstvene jedinice Financijske agencije su:

- poslovni sektori,
- sektori podrške i
- sektor poslovne mreže.

Poslovni sektori vode i koordiniraju poslovne odnose s klijentima te upravljaju poslovnim procesima na razini cjelokupne organizacije. Poslovne sektore nadziru i vode zaduženi članovi Uprave, a na njihovom čelu su direktori sektora.

Poslovni sektori su:

- sektor javnih servisa,
- sektor servisa za državu,
- sektor usluga za financijsku industriju i
- sektor komercijalnih digitalnih rješenja.

Sektor javnih servisa upravlja i vodi ukupni poslovni odnos s državom za poslove koji su Fini povjereni temeljem zakonskih i podzakonskih propisa. Sektor servisa za državu upravlja i vodi ukupni poslovni odnos s državom za poslove koji su Fini povjereni temeljem ugovora. Sektor usluga za financijsku industriju upravlja sustavima, upravlja i vodi poslovne odnose s kreditnim institucijama u Republici Hrvatskoj na komercijalnoj osnovi, Hrvatskom narodnom bankom i drugim ugovornim partnerima. Sektor komercijalnih digitalnih rješenja obavlja svoje poslovanje putem tri Centra: Centar elektroničkog poslovanja, Centar digitalnih usluga i Arhivsko dokumentacijski centar.

Sektori podrške opslužuju poslovni sustav različitim servisima, omogućavajući upravljanje radnim procesima i tehničko – tehnološkom infrastrukturom. Sektore podrške nadziru i vode članovi Uprave, a na njihovom čelu su direktori sektora.

Sektori podrške su:

- sektor informatike,
- sektor financijskog i streteškog upravljanja i

- sektor upravljanja ljudskim potencijalima, pravnim i općim poslovima.

Sektor informatike upravlja, organizira i koordinira poslove uspostave i rada informacijsko-komunikacijskih sustava. Sektor financijskog i strateškog upravljanja podupire aktivnosti poslovnog sustava Fine kroz upravljanje financijskom imovinom i likvidnošću, obavlja poslove kontrolinga, poslove nabave roba i usluga, financijsko-računovodstvene poslove, poslove strateškog i operativnog planiranja, upravljanja rizicima i poslovnim procesima, te upravljanje kvalitetom i sustavom unutarnjih kontrola. Sektor upravljanja ljudskim potencijalima, pravnim i općim poslovima podupire aktivnosti poslovnog sustava uspostavljanjem standarda i pružanjem podrške pri upravljanju ljudskim potencijalima na razini Fine, osiguravanjem pravne podrške ukupnom Fininom poslovanju, koordinira upravljanje nekretninama i dugotrajnom imovinom Fine, te je zadužen za opću podršku poslovanju.

Sektor poslovne mreže upravlja i koordinira operacijama na razini svih teritorijalnih ustrojstvenih jedinica. Na čelu sektora je direktor sektora, a njegov rad nadziru i vode članovi Uprave. Sektor poslovne mreže provodi operativne poslove u poslovnoj mreži i razvija odnos s korisnicima te sudjeluje u aktivnostima razvoja novih i unaprjeđenja postojećih proizvoda i usluga.

6.2. Organizacijska struktura Sektora poslovne mreže

Svrha Sektora poslovne mreže je provođenje operativnih poslova u poslovnoj mreži i razvijanje odnosa s korisnicima te sudjelovanje u aktivnostima razvoja novih i unapređenja postojećih proizvoda i usluga. Poslovno područje Sektora je organiziranje i koordinacija obavljanja poslovnih procesa u jedinicama poslovne mreže i koordiniranje poslova između jedinica poslovne mreže i ostalih sektora.

Poslovi Sektora u području sudjelovanja u strateškom i poslovnom planiranju koje je u funkciji realizacije planova poslovnih sektora obuhvaćaju:

- sudjelovanje u izradi strategije i ciljeva na razini Fine te planova financiranja i rada u Sektoru s ciljem uspostave i održavanja sustava upravljanja, isporuke proizvoda i usluga te održavanja infrastrukture,
- podršku poslovnim sektorima u procesima planiranja i izradi studija izvedivosti razvoja novih ili unaprjeđenja postojećih sustava i infrastrukture.

Sektor poslovne mreže obavlja svoje poslovanje putem službe, centra i regionalnih centara.

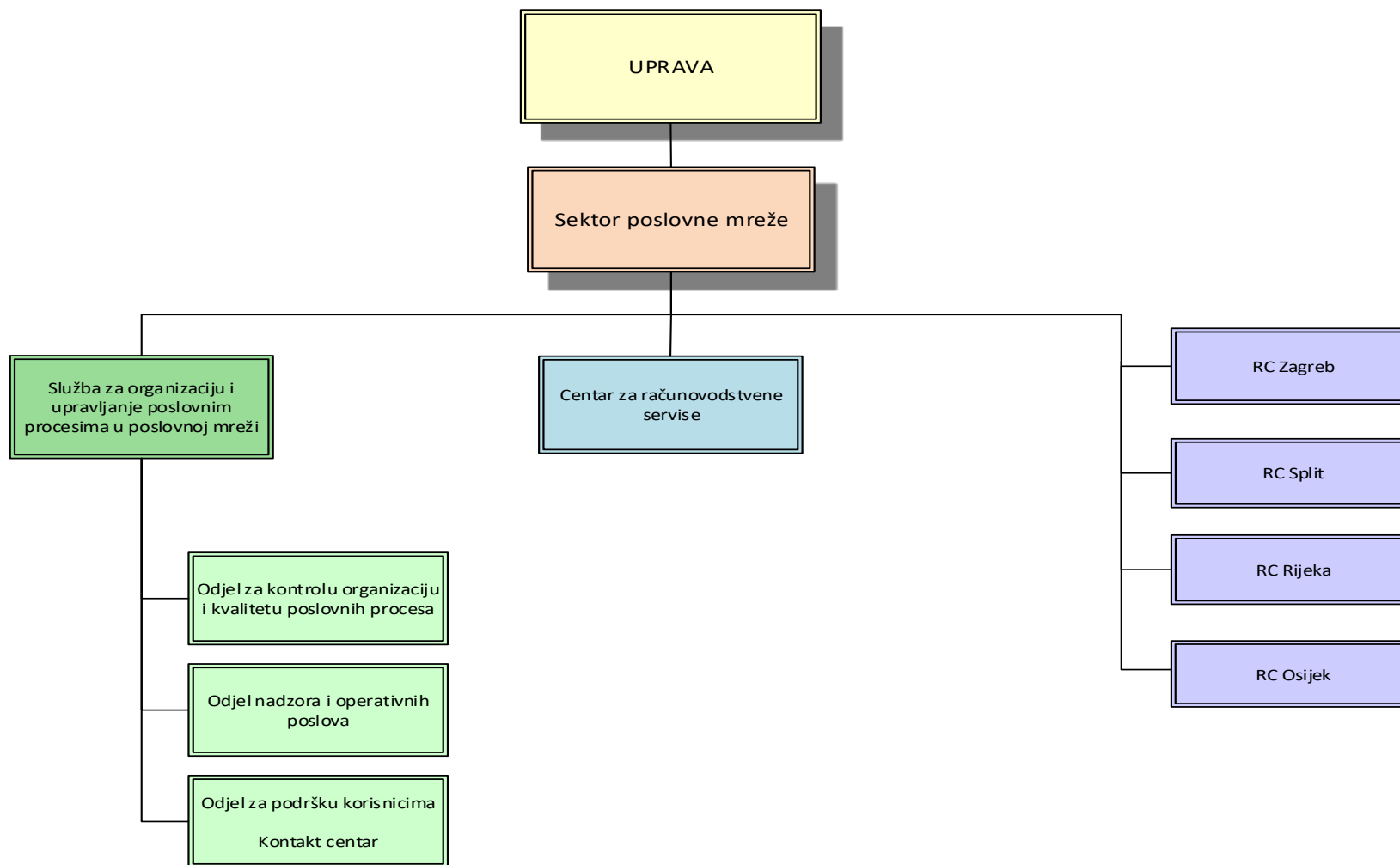
Organizacijska struktura Sektora sastoji se od:

- Službe za organizaciju i upravljanje poslovnim procesima u poslovnoj mreži
 - o Odjel nadzora i operativnih poslova
 - o Odjel za kontrolu, organizaciju i kvalitetu poslovnih procesa
 - o Odjel za podršku korisnicima – Kontakt centar
- Centra za računovodstvene servise
- Regionalnih centara: Zagreb, Osijek, Rijeka, Split

Organizacijska struktura sektora poslovne mreže je takva da omogućuje provođenje aktivnosti razvoja Sektora kao i aktivnosti usmjerene povećanju kvalitete pružanja usluga klijentima.

Shema 2. prikazuje kako je organizirana organizacijska strukturu Sektora poslove mreže, a u sljedećim poglavljima biti će detaljno opisane sve njegove sastavnice.

Shema 2. Shematski prikaz organizacijske strukture Sektora poslovne mreže



Izvor: Odluka o unutarnjoj organizaciji Fine (vlastita izrada autora – Microsoft Visio 2016.)

6.2.1. Služba za organizaciju i upravljanje poslovnim procesima u poslovnoj mreži

Svrha posla ove Službe je organiziranje, upravljanje, nadzor, kontrola i koordinacija poslovnim procesima u poslovnoj mreži i poslovnim procesa koji se obavljaju centralno za Finu. Služba kontrolira provođenje propisanih operativnih procesa i servisa u regionalnim centrima i njihovim teritorijalno pripadajućim jedinicama te pruža instruktivno-korektivne mjera za ispravak utvrđenih nepravilnosti. Ova služba ažurira programsko rješenje „Radna okolina“ i mjesto za pohranu dokumentacije temeljem radnih uputa i naputaka zaprimljenih od strane nadležnih centara. Posao službe je i sudjelovanje u plasmanu, prodaji i promociji Fininih proizvoda, usluga i servisa te pružanje podrške korisnicima.

6.2.1.1. Odjel nadzora i operativnih poslova

Odjel nadzora i operativnih poslova obavlja poslove dnevnog nadzora i kontrole, koordinira izvršenjem poslovnih procesa u poslovnoj mreži i poslovnih procesa koji se obavljaju centralno za Finu te upravlja gotovim novcem banaka u Fininoj poslovnoj mreži. Odjel rješava reklamacije internih i eksternih korisnika temeljem zahtjeva sudionika po poslovima platnog prometa i obrade osnova za plaćanje. Obavlja kontrolu i nadzor izvođenja platnih transakcija. Odjel zaprima i prati izvršenje Narudžbi gotovog novca banaka. Zaprima zahtjeve za suvišak i narudžbe za dotaciju, te naloge za prijevoz strane valute. Poslovi odjela su i ažuriranje Fininih šifrnika, baze skeniranih novčanica deviza, ažuriranje tečajnice, operativni poslovi provođenja mjera prema Zakonu o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma prema Fininim internim uputama. Odjel prati učestalost i vrstu reklamacija te izrađuje izvješća i predlaže poboljšanja.

6.2.1.2. Odjel za kontrolu, organizaciju i kvalitetu poslovnih procesa

Svrha posla ovog odjela je kontrola provođenja propisanih operativnih procesa i servisa u regionalnim centrima i njihovim teritorijalno pripadajućim jednicama te pružanje instruktivno-korektivnih mjera za ispravak utvrđenih nepravilnosti. Odjel za kontrolu obavlja:

- redovite kontrole sukladno godišnjem planu kontrole,
- izvanredne kontrole pojedinih poslovnih područja,
- posebni nadzor po odluci direktora Službe i Ureda za unutarnju reviziju i
- instruktivno-korektivne preglede rada servisa Fine u organizacijskim jedinicama poslovne mreže kroz izvješća koja dostavljaju organizacijske jedinice.

Ukoliko se utvrde nepravilnosti i odstupanja od propisanih procedura prilikom obavljenih poslova u organizacijskim jedinicama odjel kontrole prikuplja podatke i izrađuje izvješće o nepravilnostima te daje smjernice za ispravno postupanje i preventivno djelovanje. Odjel organizira i koordinira izvršenje poslovnih procesa u poslovnoj mreži i poslovnih procesa koji se obavljaju centralno za Finu. Podrška je poslovnoj mreži u organizaciji i obavljanju poslova i poslovnih procesa. Odjel priprema i izrađuje edukativni materijal za provođenje edukacija radnika jedinica u cilju smanjenja pogrešaka u radu i podizanja kvalitete izvršenja. Prikuplja podatke i izrađuje pokazatelje o obimu izvršenih poslova u jedinicama poslovne mreže.

6.2.1.3. Odjel za podršku korisnicima – Kontakt centar

Odjel za podršku korisnicima upravlja poslovnim odnosom s korisnicima te prihvaća i rješava upite korisnika Fininih servisa. Odjel upravlja standardima i metodologijom za pružanje podrške Kontakt centra. Radi na koordinaciji rada terenske podrške na temelju naloga Kontakt centra. Sudjeluje u poslovima podrške sustavu e- Građani te dodjeljuje prava radnicima poslovne mreže za izdavanje vjerodajnica u sustavu e-Građani. Odjel za podršku upravlja upitima zaprimljenim na specijalizirane adrese elektroničke pošte.

6.2.2. Centar za računovodstvene servise

Svrha posla centra za računovodstvene servise je koordinacija funkcioniranja računovodstvenih servisa u poslovnoj mreži, što podrazumijeva logističku, stručnu i kontrolnu podršku. Centar za računovodstvene servise predlaže politike cijena i sudjeluje u izradi cjenika usluga računovodstvenih servisa. Izrađuje metodologiju rada računovodstvenih servisa. Sudjeluje u savjetovanju klijenata vezano za porezne i računovodstvene obveze. Komunicira sa organizacijskim jedinicama računovodstvenih servisa u poslovnoj mreži te im pruža stručnu podršku i nadzire njihov rad.

6.3. Organizacijska struktura Regionalnog centra Zagreb

Svrha posla Regionalnog centra je provođenje poslovnih proces u organizacijskim jedinicama regionalnog centra, upravljanje resursima i kvalitetom servisa u regionalnom centru, upravljanje procesima iz poslovnog područja regionalnog centra te uspostavljanje kvalitetnog poslovnog odnosa s korisnicima Fininih proizvoda i usluga s ciljem njihovog kontinuiranog razvoja i unaprjeđenja. Regionalni centar sudjeluje u izradi prijedloga Fininih poslovnih planova, izrađuje svoje poslovne planove te nadzire njihovo izvršenje. Sudjeluje u provedbi razvojnih i projektnih aktivnosti unaprjeđenja poslovnih procesa te u održavanju i poboljšavanju sustava upravljanja kvalitetom. Regionalni centar rukovodi, organizira i koordinira poslove u pripadajućim teritorijalnim i organizacijskim jedinicama. Posredstvom svojih organizacijskih jedinica obavlja:⁵⁷

- poslove platnog prometa,
- poslove za stanovništvo,
- poslove prisilne naplate,
- poslove registra i HITRO.HR-a,
- poslove statistike, analiza, boniteta i drugih poslovnih informacija,

⁵⁷ Odluka o unutarnjoj organizaciji Financijske agencije (Interni dokument)

- poslove analognog i digitalnog snimanja dokumentacije i arhive,
- poslove Službe upisa,
- poslove računovodstvenih servisa,
- poslove stečaja potrošača,
- poslove vezane za fondove EU,
- poslove prodaje,
- administrativne i druge poslove iz djelokruga RC-a i
- poslove podrške korisnicima/klijentima u RC-u.

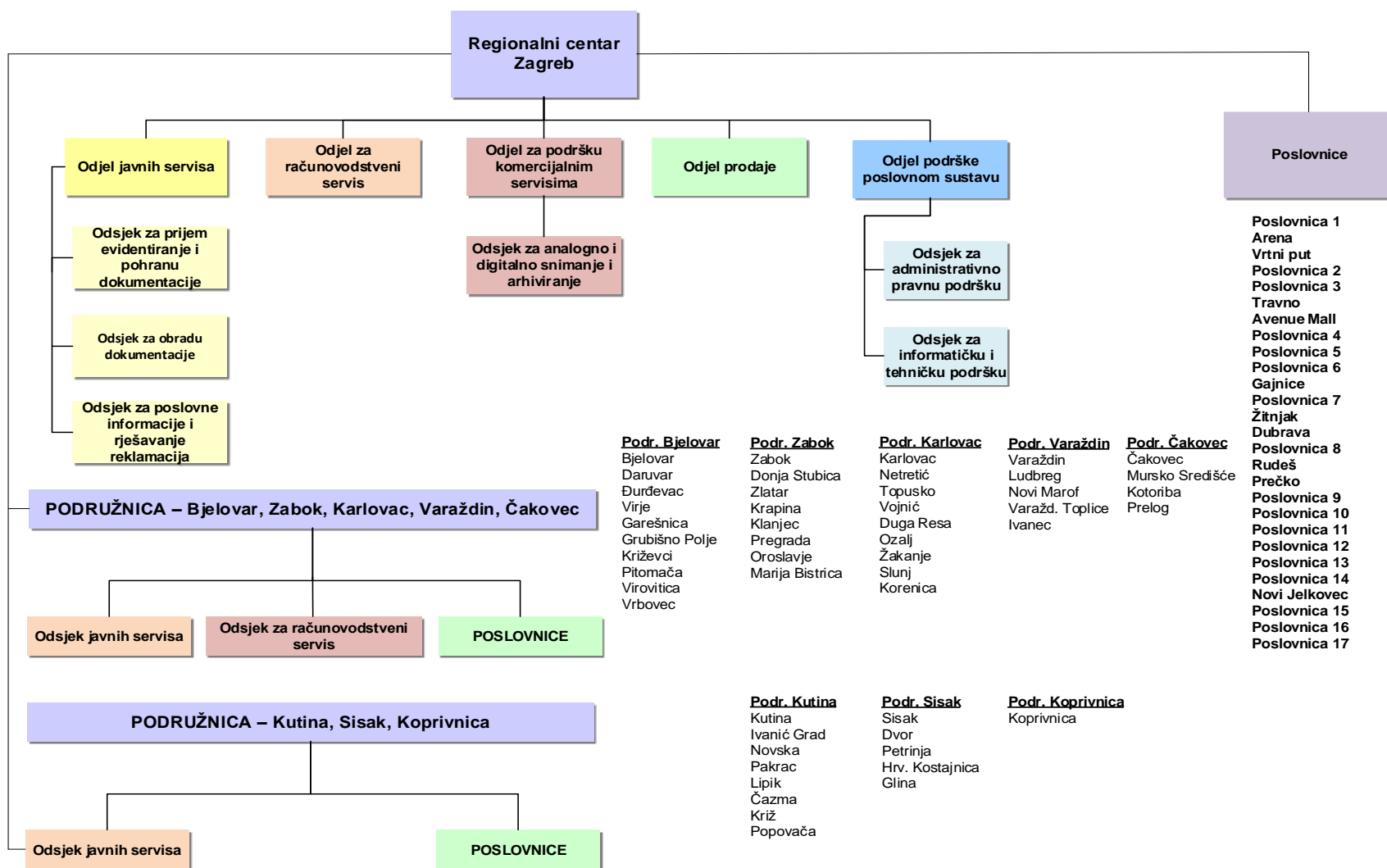
Regionalni centar obavlja svoje poslovanje putem podružnica, odjela i poslovnica.

Regionalni centar sastoji se od:

- Odjela javnih servisa
 - o Odsjek za prijem, evidentiranje i pohranu dokumentacije
 - o Odsjek za obradu dokumentacije
 - o Odsjek za poslovne informacije i rješavanje reklamacija
- Odjela za podršku komercijalnim servisima
 - o Odsjek za analogno i digitalno snimanje i arhiviranje
- Odjela za računovodstveni servis
- Odjela prodaje
- Odjela podrške poslovnom sustavu
 - o Odsjek za administrativno pravnu podršku
 - o Odsjek za informatičku i tehničku podršku
- Poslovnica
- Podružnica

Takvu organizacijsku strukturu Regionalnog centra Zagreb prikazuje shema broj 3. U sljedećim poglavljima biti će detaljno opisani odjeli, odsjeci, poslovnice i podružnice Regionalnog centra Zagreb.

Shema 3. Shematski prikaz organizacijske strukture Regionalnog centra Zagreb



Izvor: Odluka o unutarnjoj organizaciji Fine (vlastita izrada autora – Microsoft Visio 2016.)

6.3.1. Odjel javnih servisa

Odjel javnih servisa provodi operativne poslove prisilne naplate osnova za plaćanje. Pruža usluge korisnicima javnih servisa iz područja PONIP-a (provedba ovrha na nekretninama i pokretninama). Odjel zaprima, kontrolira, evidentira i pohranjuje osnove za plaćanje. Provodi osnove za plaćanje, prati razmjenu poruka s bankama te upravlja sustavom zaštite sredstava izuzetih od ovrhe.

Odjel javnih servisa obavlja pravne poslove vezane uz provedbu ovrhe na nekretninama i pokretninama sukladno Zakonu, podzakonskim aktima i internim uputama. Ti poslovi su:

- primitak, skeniranje, obrada i arhiviranje podataka iz zahtjeva za prodaju i ostalih pismena kojima nadležno tijelo upravlja postupkom,
- upis podataka iz zahtjeva za prodaju i ostalih pismena kojima nadležno tijelo upravlja postupkom u Očevidnik nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku i sustavu elektroničke javne dražbe,
- izrada, evidentiranje i otperema pismena povezanih s provedbom elektroničke javne dražbe i/ili upisom u Očevidnik nekretnina i pokretnina koje se prodaju u ovršnom postupku,
- praćenje objava na e-Oglasnoj ploči i
- koordiniranje i preraspodjela dokumentacije.

Odjel javnih servisa obavlja poslove primitka, evidencije i kontrole godišnjih financijskih izvješća, te se kontroliraju rokovi predaje godišnjih financijskih izvješća. U Odjelu se obavljaju pravni poslovi vezani uz postupke izdavanja prekršajnih naloga zbog propuštanja rokova za dostavu godišnjih financijskih izvještaja sukladno zakonu, podzakonskim aktima i internim uputama. Obrađuju se podaci statističkih izvješća poslovnih subjekata koji se podnose u Fini, te izrađuju publikacije na osnovi obrađenih podataka statističkih izvješća. Zaprimaju se izvješća jedinica lokalne samouprave i uprave te proračuna i proračunskih korisnika za potrebe Ministarstva financija. Izdaju se podaci iz Registra godišnjih financijskih izvješća, Jedinog registra računa i Registra stvarnih vlasnika, te se izrađuju i izdaju bonitetne informacije. Zaposlenici odjela obavljaju poslove vezano uz upisnik sudskih i javnobilježničkih osiguranja tražbina vjerovnika na pokretnim stvarima i pravima sukladno Zakonu.

Odsjek za prijem, evidentiranje i pohranu dokumentacije

Svrha posla ovog odsjeka je provođenje dnevno operativnih poslova zaprimanja, kontrole, evidentiranja i pohrane dokumentacije. Odsjek obavlja prijem osnova za plaćanje i popratne dokumentacije koja se odnosi na provedbu ovrhe na novčanim sredstvima neposredno i putem pošte. Prilikom zaprimanja dokumentacije obavlja se provjeravanje osnovnih formalno – pravnih elemenata zaprimljene dokumentacije, te se zaprimljena dokumentacija skenira. Zaprimljene osnove za plaćanje se arhiviraju. Ukoliko je osnova za plaćanje nepodobna odmah se obavještava izdavatelj, te se navode razlozi nepodobnosti. Internim korisnicima iz djelokruga rada Odsjeka obavlja se podrška. Izrađuju se upute za postupanje iz djelokruga rada Odsjeka, te se obavljaju drugi poslovi sukladno uputama i Fininim internim aktima.

Odsjek za obradu dokumentacije

Odsjek za obradu dokumentacije provodi dnevno operativne poslove provedbe osnova za plaćanje te upravlja sustavnom zaštite sredstava izuzetih od ovrhe. Odsjek prvo utvrđuje formalno-pravne podobnosti osnova za plaćanje te određuje vrstu osnove. Zatim se osnova za plaćanje evidentira, te se zadaje izračun kamata. Nakon toga se prati izvršenje naplate osnove za plaćanje. Nadležna tijela i drugi sudionici u postupku se izvješćuju o naplati osnova za plaćanje. Odsjek obavlja poslove vezane uz zaštićena sredstva, otvaranje i zatvaranje zaštićenih računa te preknjižavanje zaštićenih sredstava temeljem potvrda uplatitelja. Po zahtjevima klijenata odsjek obavlja izračun kamata. Vode se evidencije i izrađuju izvješća prema Fininim internim uputama.

Odsjek za poslovne informacije i rješavanje reklamacije

Svrha posla ovog odsjeka je prikupljanje, izrada, obrada i izdavanje poslovnih informacija te rješavanje reklamacija. Ovaj odsjek organizira, vodi i kontrolira informacijsko-analiitičke i statističke poslove. Obrađuje podatke statističkih izvješća poslovnih subjekata koji se podnose u Finu. Na osnovi obrađenih podataka statističkih izvješća izrađuje publikacije. Obavlja poslove primitka, evidencije i kontrole godišnjih financijskih izvješća te kontrolira rokove predaje godišnjih financijskih izvješća i upisa u Registar stvarnih vlasnika. Prema zahtjevima izdaje

podatke iz Registra godišnjih finacijskih izvješća, Jedinog registra računa i Registra stvarnih vlasnika. Odsjek zaprima i rješava reklamacije po poslovima prisilne naplate osnova za plaćanje te računima koji su izuzeti od ovrhe, prema Fininim internim uputama i zahtjevima poslovnih sektora.

6.3.2. Odjel za računovodstveni servis

Svrha posla ovog odjela je pružanje usluga klijentima računovodstvenog servisa. Zaposlenici računovodstvenog servisa zaprimaju i kontroliraju dokumentaciju od klijenata računovodstvenog servisa. Kontroliraju točnost podataka iz zaprimljene dokumentacije i unose u aplikaciju. Savjetuju klijente računovodstvenog servisa vezano uz porezne i računovodstvene obveze. Izrađuju zakonom propisane mjesečne, kvartalne i godišnje financijske izvještaje. Djelatnici odjela ugovaraju poslove pružanja usluge računovodstvenog servisa, te prate naplatu tih usluga. Detaljno prate sve propise iz djelokruga računovodstvenog servisa, te postupaju sukladno tim propisima.

6.3.3. Odjel za podršku komercijalnim servisima

Poslovi ovog odjela su prodaja i podrška korisnicima komercijalnih usluga i servisa u skladu sa zahtjevima i internim uputama nadležnih centara. Prati se realizacija dodijeljenog plana prodaje Fininih proizvoda, usluga i servisa te predlažu promotivne aktivnosti i kanale promocije za područje RC-a. Djelatnici ovog odjela obavljaju poslove ugovaranja Fininih e-servisa te provode operativne procese za podršku komercijalnih servisa i usluga. Poslovi upravljanja zahtjevima korisnika digitalnih certifikata obuhvaćaju:

- obradu zaprimljene dokumentacije,
- aktivaciju servisa u bazi korisnika servisa i
- identifikaciju korisnika te izdavanje digitalnih certifikata.

Odsjek za analogno i digitalno snimanje i arhiviranje

Odsjek obavlja analognu i digitalnu obradu dokumentacije internih i eksternih korisnika te upravlja arhivskom dokumentacijom. Poslovi analognog i digitalnog snimanja dokumentacije i arhiviranja za interne i vanjske korisnike obuhvaćaju:

- preuzimanje dokumentacije za arhiviranje te povrat i dostava nakon njene obrade prema zahtjevu klijenta,
- dostavljanje dokumentacije pohranjene u prostor arhive prema zahtjevu klijenta,
- kontrola i evidentiranje zaprimljene dokumentacije,
- upravljanje arhiviranom dokumentacijom,
- priprema dokumentacije za digitalnu obradu,
- mikrofilmiranje i skeniranje prema uvjetima i posebnim zahtjevima klijenta te kontrola ispravnosti snimljene dokumentacije,
- indeksiranje i verifikacija obređene dokumentacije,
- tehnička podrška kod rješavanja reklamacija i
- poslovi pohrane i nadzora pohrane izvorne dokumentacije i medija na kojem je arhivirana dokumentacija.

6.3.4. Odjel prodaje

Svrha posla ovog odjela je plasman, prodaja i promocija Fininih proizvoda, usluga i servisa te pružanje podrške korisnicima. Zaposlenici odjela prodaje organiziraju i obavljaju prodaju Fininih proizvoda, usluga i servisa. Sudjeluju u planiraju prodaje Fininih proizvoda, usluga i servisa. Izrađuju ponude u suradnji s nadležnim poslovnim sektorima i centrima te Službom prodaje i marketinga. Prezentiraju Finine proizvode i usluge, te obavljaju poslove podrške korisnicima tih proizvoda i usluga. Odjel prodaje vodi evidencije, izrađuje i distribuira izvještaje prema Fininim internim uputama i zahtjevima sektora i klijenata.

6.3.5. Odjel podrške poslovnom sustavu

Ovaj odjel obavlja poslove upravljanja ljudskim potencijalima, administrativne poslove, poslove pravne podrške u organizacijskim jedinicama Regionalnih centara sukladno zakonima, uputama, procedurama i internim aktima, kao i poslove podrške rukovodstvu Regionalnog centra. Odjel pruža informatičku podršku, te provodi operativne poslove podrške poslovnom sustavu po uputama i nalogima nadležnih organizacijskih jedinica. Zaposlenici vrše obradu, knjiženje i kontrolu maloprodajne kase i mjenjačnice. Obavljaju se poslovi pripreme, knjiženja i kontrole dugotrajne imovine i sitnog inventara te ulaznih računa i druge ulazne dokumentacije. Odjel vodi evidenciju radnika prema mjestu troška, te obrađuje pute naloge. Vrše se izračuni internih prihoda i troškova. Obavljaju se poslovi uskladištavanja i izdavanja osnovnih sredstava, sitnog inventara, rezervnih dijelova, zaštitne odjeće, kancelarijskog i potrošnog materijala. Također se vrši prijem, razvrstavanje i otprema poštanskih pošiljaka.

Odsjek za administrativno pravnu podršku

Ovaj odsjek obavlja poslove upravljanja ljudskim potencijalima, administrativne poslove, poslove pravne podrške u organizacijskim jedinicama Regionalnih centara sukladno zakonima, uputama, procedurama i internim aktima kao i poslove podrške rukovodstvu Regionalnih centara.

Zaposlenici obavljaju poslove vezane uz zasnivanje i prestanak radnog odnosa radnika Regionalnih centara. Izrađuju ugovore, rješenja i odluke iz radnog odnosa te materijalnih prava. Vode osobne dosjeje o radnicima, te unose i ažuriraju podatke o radnicima. Izrađuju planove i rješenja za godišnji odmor. Prate prisutnost radnika na poslu. Sudjeluju u pripremi prijedloga za unaprijeđenja i nagrađivanja. Zastupaju Finu po ovlaštenju pred sudovima, upravnim i drugim tijelima u sporovima. Surađuju s organizacijskom jedinicom nadležnom za pravne poslove pri Upravi.

Odsjek za informatičku i tehničku podršku

Ovaj odsjek pruža informatičku podršku i radi poslove održavanja u organizacijskim jedinicama Regionalnih centara, te pruža podršku vanjskim korisnicima. Zaposlenici rade poslove testiranja, podešavanja, prilagođavanja, održavanja i unaprijeđivanja informatičke opreme. Dodjeljuju prava radnicima Fine u aplikaciji UNPP i ostalim servisima. Vode evidenciju o cjelokupnoj informatičkoj opremi. Dokumentiraju i dostavljaju informacije o informatičkoj opremi. Planiraju i vode brigu o potrebama korisnika za informatičkom opremom. Djelatnici zaduženi za tehničku podršku koordiniraju poslove iz područja zaštite na radu, zaštite od požara i sustave tehničke zaštite objekata. Nadziru rad i održavaju uređaje u Fininim objektima. Održavaju i prate korištenje Fininih vozila. Obavljaju i druge poslove sukladno uputama i Fininim internim aktima.

6.3.6. Poslovnica

Poslovnica obavlja dnevno operativne poslove iz djelokruga gotovinskog i bezgotovinskog platnog prometa, poslove za mirovinske fondove, dnevno operativne poslove iz djelokruga rada registra, statistike i HITRO.HR-a, LRA, sudjeluje u prodaji Fininih proizvoda i usluga, obavlja manje složene poslove vezane uz prisilnu naplatu i ostale poslove u skladu sa zahtjevima poslovnih sektora.

U poslovnici se obavlja prihvata, provjerava ispravnost i unos podataka s gotovinskih i bezgotovinskih naloga za plaćanje podnesenih na papirnom i magnetnom mediju. Obavlja se primitak i provjera ispravnosti popisa uputnica u Finine organizacijske jedinice. Vrše se prijave osiguranika u obvezni mirovinski fond. Obavlja se ispis informativnog izračuna mirovine. Fina obavlja poslove posredovanja pri prodaji udjela u Fondu hrvatskih branitelja i članova njihovih obitelji, te isplaćuje dividende i udjele članovima Fonda HB. Izdaju se podaci iz Registra godišnjih financijskih izvještaja. Obavlja se primitak, provjera ispravnosti i unos podataka financijskih i statističkih izvješća koje se podnose u Finu. Primaju se zahtjevi i upisuju podaci u Registar stvarnih vlasnika. Djelatnici poslovnice izrađuju i izdaju bonitetne informacije. Obavlja se zaprimanje, provjera ispravnosti i unos podataka s naloga za isplatu plaća i tekućih izdataka proračunskih korisnika (KOLEK), te se izrađuju izvješća o izvršenoj isplati. U poslovnici se

zamjenjuju oštećene novčanice, obavlja se razmjena novca i mjenjački poslovi. Pohanjuje se gotovi novac banaka. Obavlja se maloprodaja državnih biljega, mjenica, vrijednosnih kupona i ostalih obrazaca te se prodaju državni biljezi ovlaštenim maloprodavačima(veleprodaja). U Fininim poslovnicama obavljaju se poslovi vezani uz realizaciju prava na subvenciju električne energije i ostalih prava. Izdaju se potvrde iz Očevidnika o redoslijedu plaćanja te se pružaju ostale informacije korisnicima. Obavljaju se poslovi upravljanja zahtjevima korisnika digitalnih certifikata, obrađuje se zaprimljena dokumentacija i aktivira servis u bazi korisnika digitalnih certifikata. U ime korisnika se obavlja zaprimanje i slanje e-računa. U ime i za račun Western Union-a obavlja se zaprimanje i slanje novca. Zaprimaju se pristupnice i registriraju korisnici u sustav e-Građani. Obavljaju se poslovi vezani uz SEPA terećenje platitelja u ime primatelja (FinTis). U poslovnicama se vode evidencije i izrađuju izvješća prema Fininim internim uputama i zahtjevima sektora.

6.3.7. Podružnica

Podružnica provodi poslovne procese u organizacijskim jedinicama podružnice, upravlja resursima i kvalitetom servisa u podružnici, upravlja procesima iz poslovnog područja podružnice, te uspostavlja kvalitetni poslovni odnos s korisnicima Fininih proizvoda i usluga s ciljem njihovog kontinuiranog razvoja i unaprjeđenja.

Poslovno područje podružnice je rukovođenje, organiziranje i koordiniranje poslova u podružnici i pripadajućim teritorijalnim i organizacijskim jedinicama.

Poslovi koji se obavljaju posredstvom organizacijskih jedinica su:

- poslovi platnog prometa,
- poslovi za stanovništvo,
- poslovi prisilne naplate,
- poslovi registara i HITRO.HR-a,
- poslovi statistike i analize boniteta i drugih poslovnih informacija,
- poslovi Službe upisa,
- poslovi računovodstvenih servisa,

- poslovi sukladno Stečajnom zakonu,
- poslovi prodaje,
- administrativni i drugi poslovi iz djelokruga podružnice i
- podrška korisnicima/klijentima u podružnici.

Podružnica obavlja svoje poslovanje putem odjeka i poslovnica. Organizacijska struktura podružnica određena je prema njihovoj veličini.

Podružnice Bjelovar, Zabok, Karlovac, Čakovec, Varaždin, Pula, Gospić, Dubrovnik, Šibenik, Zadar, Slavonski Brod, Vinkovci i Vukovar sastoje se od:

1. Odsjeka javnih servisa
2. Odsjeka za računovodstveni servis
3. Poslovnica

Podružnice Koprivnica, Kutina, Sisak, Našice i Požega sastoje se od:

1. Odsjeka javnih servisa
2. Poslovnica

Podružnica obavlja dnevno-operativne poslove koordinacije i suradnje iz svojeg djelokruga prema Regionalnom centru i drugim Fininim organizacijskih jedinicama. Sudjeluje u izradi prijedloga poslovnih planova u dijelu koji se odnosi na podružnicu. Obavlja poslove angažiranja ljudskih resursa u podružnici i poslove podrške poslovnom sustavu u podružnici. Podrška je internim korisnicima iz djelokruga rada Podružnice.

7. ANALIZA RAZVOJA POSLOVANJA FINANCIJSKE AGENCIJE

U ovom poglavlju dat će se kratka analiza razvoja poslovanja Financijske agencije po ključnim aktivnostima poslovnih segmenata te predstaviti mogućnosti razvoja Financijske agencije. Prema godišnjem financijskom izvještaju za 2018. godinu Fina najveće povećanje prihoda bilježi u sljedeća tri segmenta poslovanja:

- digitalnim uslugama,
- provedbi ovrha na novčanim sredstvima i
- poslovima riznice.

Četri poslovna segmenta su:

- segment poslovanja za financijsku industriju,
- segment komercijalnih digitalnih rješenja ,
- segment javnih servisa i
- segment servisa za državu.

Segment poslovanja za financijsku industriju obuhvaća tradicionalne, temeljne usluge koje se odnose na platni promet. Poslovi se odnose na vođenje poslovnog odnosa iz područja platnog prometa s kreditnim institucijama u Republici Hrvatskoj. Fina pruža visoku kvalitetu usluga svojim klijentima kroz primjenu suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i poslovnih rješenja koja zadovoljavaju zahtjeve za visokom raspoloživosti i kibernetičkom sigurnosti. Platni promet u Republici Hrvatskoj odvija se preko četiri platna sustava od kojih su dva pod operativnim upravljanjem Fine. To su Nacionalni klirinški sustav – NKS i sustav EuroNKS. Stalan rast bilježi usluga izrade i slanja obrazaca u sustav ePorezna, osobito u segmentu korisnika izajmljivača paušalista. Uz uvođenje novog platnog instrumenta i platforme za instant plaćanja planira se daljnje unaprjeđenje dostupnosti usluga širenjem na veći broj lokacija i produljenjem radnog vremena.

Segment komercijalnih digitalnih rješenja radi na poslovima digitalizacije cjelokupnog poslovanja. Sve je više organizacija koje prihvaćaju digitalna rješenja s ciljem smanjenja troškova te time mijenjaju stare poslovne procese i zamjenjuju ih novima. Za umrežavanje

gospodarstva na nacionalnoj razini nužna je digitalna infrastruktura. Fina se pozicionira kao institucija koja će zadovoljiti razvojne zahtjeve softverskog sustava i cjelokupan mehanizam podrške nužan kod procesa digitalizacije. Fina je izdavatelj digitalnih certifikata koji su nositelj elektroničkog identiteta i elektroničkog potpisa građana, poslovnih subjekata i javne uprave. Financijska agencija uspostavila je centralnu platformu za razmjenu elektroničkih računa prema obveznicima javne nabave sukladno europskoj direktivi o izdavanju elektroničkih računa u javnoj nabavi te i dalje radi na poboljšanju te usluge.

Fina je kroz segment javnih servisa ključni partner državi u provođenju projekata od nacionalne važnosti. Pruža informatičku, tehničku i operativnu podršku, vodi veliki broj registara i servisa te obavlja veliki broj poslova za javni sektor. Ti poslovi su provedba ovrha na nekretninama i pokretninama, provedba ovrhe na novčanim sredstvima, provedbe izvansudskog postupka stečaja potrošača, vođenje upisnika sudskih i javnobilježničkih osiguranja, vođenje registara i pružanje informacija, prikupljanje i obrada financijskih izvještaja proračuna i proračunskih korisnika i neprofitnih organizacija. Fina tijelima državne uprave pruža kvalitetne usluge i infrastrukturu radi unaprjeđenja njihova poslovanja i smanjivanja troškova poslovanja. Sve te usluge pruža zahvaljujući stalnim razvijanjem novih proizvoda i usluga.

Kroz Segment servisa za državu Fina uspostavlja i vodi informacijske servise od nacionalnog značaja. Segment servisa za državu obuhvaća podršku sustavu evidentiranja i rasporeda javnih prihoda, podršku sustavu državne riznice, poslove za Poreznu upravu, poslove za Središnji registar osiguranika (REGOS), uspostavu i vođenje poslova centraliziranog obračuna plaća i upravljanje ljudskim resursima za sva tijela državne uprave, vođenje sustava za nadzor potrošnje posebnog goriva za poljoprivredu i robolovstvo, vođenje sustava za naplatu javnih prihoda i poslove servisa HITRO.HR. Ugovoreni poslovi za državu obuhvaćaju cijeli niz aktivnosti od izgradnje potrebne IT infrastrukture i izrade aplikativnih rješenja u sukladnosti s zahtjevima informacijske sigurnosti i zaštite osobnih podataka do provođenja svih organizacijskih i tehnoloških radnji nužnih za pouzdan rad servisa.

U budućem poslovanju Financijske agencije očekuje se cjelokupna digitalna transformacija i razvoj Fine u svim područjima poslovanja.

Aktivna suradnja sa sudionicima temeljno je načelo Fininog poslovanja koje pridonosi dobivanju povratnih informacija koje pomažu u poboljšanju poslovanja. Osnova Fininog odnosa je otvorena i transparentna komunikacija s klijentima, radnicima, dobavljačima i drugim skupinama. Fina svakodnevno komunicira sa klijentima na različite načine (izravno u poslovnicama, telefonom, putem interneta, putem kontakt centra i besplatnog info telefona) kako bi osigurala podršku u rješavanju upita i dobila povratne informacije.

Na slici 2. prikazani su sudionici u poslovanju sa Finom. Sudionici su: ovisna društva, lokalne zajednice, civilni sektor, udruženja, mediji, tržište kapitala, tržište, regulatorna tijela, tijela vlasti, interni dionici i akademsko-znanstvene ustanove.

Slika 3. Sudionici u poslovanju sa Finom



Izvor: Fina – godišnje izvješće 2018. Godine <https://www.fina.hr/godisnja-izvjesca> (25.09.2020.)

U suradnji s poslovnim organizacijama i finansijskim institucijama Fina je usmjerena na razmjenu informacija i razvoj dobre poslovne prakse te na međusobnu razmjenu mišljenja. Suradnja s državnom administracijom uključuje komunikaciju i suradnju s predstavnicima tijela državne i javne uprave, agencijama za nadzor tržišta na kojem Fina posluje te savjetovanje u vezi sa zakonima i procedurama.

Cilj Fine je potaknuti i podržati razvoj i inoviranje u organizaciji, stvoriti mrežu partnera iz okruženja te osigurati prepoznatljivost na tržištu. Fina dugi niz godina ima svoj vlastiti razvoj usluga i proizvoda, a koncept razvoja se mijenja i unaprjeđuje s ciljem praćenja zahtjeva korisnika i novih trendova iz okruženja. Organizacijska jedinica zadužena za razvoj i inovacije je centralno mjesto za poticanje razvoja novih usluga, proizvoda i procesa, kontinuiranog unaprjeđenja i poticanja inovacija. Radnici su najveća Finina vrijednost, upravo oni su zaslužni za ostvarivanje ambicioznih i dinamičnih razvojnih projekata. Kontinuiranim praćenjem najnovijih trendova, strateškim promišljanjem i suvremenim procesima upravljanja ljudskim potencijalima, Fina stvara konkurentsku prednost svojim ljudskim kapitalom.

8. ZAKLJUČAK

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Svakoj organizaciji potreban je kvalitetan menadžment zbog brze prilagodbe i opstanka na tržištu. Menadžment kao proces moguće je sagledati kroz analizu menadžerskih funkcija. Pet menadžerskih funkcija su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Svaka organizacija ima svoju strukturu odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacija je dio našeg svakodnevnog života. Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije. Čak i u najmanjim organizacijama postoji čvrsto utemeljena organizacijska struktura koja pokazuje tko je kome podređen. Dobra organizacijska struktura je ključan element o kojemu ovisi zadovoljstvo ljudi na radnom mjestu. Djelovanje neke organizacije u velikoj je mjeri određeno okolinom u kojoj se ona nalazi. Na oblikovanje organizacije i njezine strukture utječu brojni čimbenici organizacije. Što su čimbenici organizacije povoljniji, to se i njeni ciljevi efikasnije ostvaruju. Čimbenici organizacije svrstavaju se u dvije osnovne skupine: unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Pod unutarnjim čimbenicima organizacije podrazumijevaju se oni na koje organizacija može utjecati, te ih može sama definirati odnosno njima upravljati. Na vanjske čimbenike organizacije ne može se utjecati, pa im se mora prilagođavati. U vanjske čimbenike organizacije ubrajaju se svi elementi koji djeluju izvan organizacije, a utječu na organizaciju ili neki njezin dio. Utjecaj čimbenika međusobno se isprepleće, a intenzitet i važnost čimbenika ovisi o okolini u kojoj se organizacija nalazi.

Financijska agencija vodeća je hrvatska tvrtka u području pružanja financijskih i elektroničkih usluga. Financijska agencija ima dokazanu sposobnost prilagođavanja dinamičnosti i kompleksnosti promjena u okruženju. Baze podataka koje kao organizacija posjeduje jedan je od najvažnijih resursa u suvremenom digitalnom poslovanju. Fina prati globalne trendove i kontinuirano razvija nove usluge te doprinosi napretku šire zajednice i društva u cjelini. Financijska agencija sastoji se od 4 regionalna centra, 18 podružnica i 178 poslovnica. Temelj uspješnog poslovanja je određivanje vizije, misije i ciljeva poduzeća, te određivanje adekvatnih strategija kojima se sve to može ostvariti. Najvažniji Finin kapital su njeni radnici, njihova specijalistička znanja i kompetencije. Financijska agencija istaknula je tri svoje organizacijske vrijednosti koje joj pomažu u ostvarenju strateških ciljeva. Te organizacijske vrijednosti su

posvećenost klijentu, proaktivnost i profesionalnost. Ukupan broj zaposlenih radnika u Financijskoj agenciji po regionalnim centrima i Središnjici iznosi 2785 radnika te se prema tome svrstava u velike organizacije. Najveći broj radnika bilježi Regionalni centar Zagreb sa 967 radnika. Prema stručnoj spremi najviše radnika ima završenu srednju stručnu spremu, a nakon toga slijede sveučilišni i specijalistički preddiplomski studiji. Prema dobi i spolu najveći broj zaposlenika čine radnici između 45 i 49 godina života, a u strukturi ukupnog broja radnika najveći broj čine žene sa 76%.

U radu je analizirana unutarnja organizacijska struktura Financijske agencije s naglaskom na Sektor poslovne mreže i Regionalni centar Zagreb. U Financijskoj agenciji organizacija rada i poslovanja te izvršenje poslova i radnih zadataka u svim organizacijskim jedinicama obavlja se preko linija rukovođenja subordinacijom i koordinacijom. Rukovoditelji organizacijskih jedinica višeg ranga organiziraju rad, daju smjernice, naloge i upute rukovoditeljima organizacijskih jedinica nižeg ranga. Koordinacija rada obavlja se putem stručnih konzultacija, dogovora i suradnje na svim razinama organizacijskih jedinica.

Radom Financijske agencije rukovodi Uprava neposredno, odnosno posredstvom direktora sektora i teritorijalnih ustrojstvenih jedinica, rukovoditelja organizacijskih jedinica prema vrsti i djelokругu poslova ili posredstvom radnika s posebnim ovlaštenjima. Financijska agencija obavlja poslove iz svoje djelatnosti u svojim ustrojstvenim jedinicama. Ustrojstvene jedinice Financijske agencije su poslovni sektori, sektori podrške i sektor poslovne mreže. Sektor poslovne mreže obavlja svoje poslovanje putem Službe za organizaciju i upravljanje poslovnim procesima u poslovnoj mreži, Centra za računovodstvene servise i Regionalnih centara Zagreb, Osijek, Rijeka i Split. Regionalni centar obavlja svoje poslovanje putem podružnica, odjela i poslovnica. Regionalni centar sastoji se od: odjela javnih servisa, odjela za računovodstveni servis, odjela za podršku komercijalnim servisima, odjela prodaje, odjela podrške poslovnom sustavu, Poslovnica i Podružnica.

Analizirajući organizacijsku strukturu Financijske agencije može se zaključiti da je ona efikasna te u potpunosti odgovara poslovanju poduzeća. Trenutna organizacijska struktura Financijske agencije je izuzetno uspješna i dobro formirana, te osigurava uspješno poslovanje u budućnosti.

LITERATURA

Knjige

1. Buble M., **Menadžment**, Sveučilište u Splitu, Split, 2009.
2. Galetić L., **Organizacija velikih poduzeća**, Sinergija, Zagreb, 2011.
3. Galetić L., **Organizacija**, Sinergija, Zagreb, 2016.
4. Rupčić, N., **Suvremeni menadžment – teorija i praksa**, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci, 2018.
5. Sikavica P., **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., **Temelji menadžmenta**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Weihrich, Koontz., **Menadžment**, MATE, Zagreb, 1998.
8. Zekić, Z., **Menadžment - poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.

Internetski izvori

1. Financijska agencija <https://www.fina.hr/> (25.09.2020.)
2. Fina – godišnje izvješće 2018. Godine
<https://www.fina.hr/godisnja-izvjesca> (25.09.2020.)
3. Statut Financijske agencije
https://www.fina.hr/documents/52450/134977/Statut+Fine_25112009.pdf/2185a9a7-8c9d-ece3-ce82-ef254ae26662 (25.09.2020.)
4. Zakona o Financijskoj agenciji (NN broj 117/01 izmjene i dopune broj 60/04 i 42/05)
<https://www.zakon.hr/z/1065/Zakon-o-Financijskoj-agenciji> (25.09.2020.)

Interni dokumenti Financijske agencije

1. Odluka o unutarnjoj organizaciji Financijske agencije (Interni dokument)

POPIS PRIKAZA

Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija..... | 3 |
| Slika 2. Logo Financijske agencije..... | 26 |
| Slika 3. Sudionici u poslovanju sa Finom..... | 55 |

Popis grafova

| | |
|---|----|
| Grafikon 1. Broj zaposlenih radnika Financijske agencije..... | 29 |
| Grafikon 2. Struktura radnika Financijske agencije prema stručnoj spremi..... | 30 |
| Grafikon 3. Dobna i spolna struktura Financijske agencije..... | 31 |

Popis shema

| | |
|---|----|
| Shema. 1. Shematski prikaz organizacijske strukture Fine..... | 35 |
| Shema 2. Shematski prikaz organizacijske strukture Sektora poslovne mreže..... | 39 |
| Shema 3. Shematski prikaz organizacijske strukture Regionalnog centra Zagreb..... | 44 |