

# Poslovna organizacija banaka u Hrvatskoj

---

**Sudar, Vesna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:590793>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA” U GOSPIĆU

Vesna Sudar

**POSLOVNA ORGANIZACIJA BANAKA U HRVATSKOJ**  
**BUSINESS ORGANIZATION OF BANKS IN CROATIA**

Završni rad

Gospić, 2016.



VELEUČILIŠTE “NIKOLA TESLA” U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

**POSLOVNA ORGANIZACIJA BANAKA U HRVATSKOJ**  
**BUSINESS ORGANIZATION OF BANKS IN CROATIA**

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

STUDENT

Vesna Sudar

MBS:2962000278/08

Gospić, studeni 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 25.06.2016.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupnici Vesni Sudar, MBS:2962000278/08

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom

### POSLOVNA ORGANIZACIJA BANAKA U HRVATSKOJ

Sadržaj zadatka :

Uvod

Opće karakteristike banaka i poslovne organizacije

Organizacijska struktura banke


Organizacijski oblik male i velike banke u RH

Primjer iz prakse

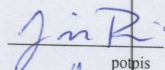
Zaključak

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

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

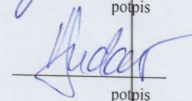
  
potpis

Pročelnik odjela: Ivana Tonković Pražić, dipl.oec. pred., predati do: 30.06.2017.,  
(ime i prezime) (nadnevak)

  
potpis

Student: Vesna Sudar,  
(ime i prezime)

primila zadatak: 25.06.2016.,  
(nadnevak)

  
potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

SAŽETAK

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom "Poslovna organizacija banaka u Hrvatskoj" izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Marija Baburić Vranešić, predavač.

Vesna Sudar



## SAŽETAK

Predmet i cilj ovog rada je prikazati poslovnu organizaciju bankarskog sustava u Republici Hrvatskoj. Da bi mogli prikazati poslovnu organizaciju bankarskog sustava koristila se metoda sekundarnog prikupljanja podataka. Odnosno radi se o podacima koji su prikupljeni sa internetskih izvora, stručne literature za obrazovne ustanove ekonomskog usmjerenja, te su korištene knjige koje su usko vezane za tematiku rada.

Koristi se i metoda deskripcije pomoću koje su prikazani pojmovi i vrste poslovne organizacije, te bankarskog sustava poslovanja.

U uvodnom djelu rada su ukratko opisane teme koje ćemo detaljnije obrađivati kroz rad.

U razradi su detaljno obrađeni osnovni pojmovi banke, poslovne organizacije, vrste i podjele poslovne organizacijske strukture, te čimbenici koji utječu na poslovnu organizacijsku strukturu, te nekoliko primjera organizacijskih struktura u bankama u Republici Hrvatskoj.

Odabrane su dvije komercijalne banke radi usporedbe njihovih organizacijskih struktura, te centralna središnja banka Republike Hrvatske.

U zaključku je prikazan osvrt na cijelu tematiku ovog završnog rada koja se temelji na promatranju i proučavanju organizacijske strukture bankarskog sustava u Republici Hrvatskoj.

Na kraju rada se nalazi popis literature, grafikona i slika koje su korištene za tematiku ovog rada.

Ključne riječi: banka, sustav, organizacija

## **ABSTRACT**

The subject matter and the purpose of this paper is to present the business organization of the banking system in the Republic of Croatia. In order to demonstrate the business organization of the banking system, secondary data collection methodology has been used. I.e. this is the data collected from Internet sources, professional literature for educational institutions of economic orientation and books closely related to the topic of this paper.

In addition, description method has been used by which it is introduced to the concepts and types of business organizations and the banking system operations.

In the introductory part of the paper it is present the topics that will be examined in detail later in the paper.

The main part of the paper closely examines the basic concepts of banks, business organizations, types and division of business organizational structure, and factors affecting the business organizational structure and provides examples of organizational structures of the banks in the Republic of Croatia.

Two commercial banks have been selected for comparison of their organizational structures and Croatian National Bank.

The conclusion provides an overview of the theme of this paper as a whole, which is based on observation and study of the organizational structure of the banking system in the Republic of Croatia.

In the end of this paper gives a list of references, charts and images used in this paper.

Keywords: bank,system, organization



## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet, cilj, sadržaj i struktura rada.....	1
2. OPĆE KARAKTERISTIKE BANAKA I POSLOVNE ORGANIZACIJE.....	2
2.1. Opći pojam banke.....	2
2.2. Pojam poslovne organizacije.....	8
2.3. Važnost i cilj organizacije.....	8
2.4. Dimenzije organizacije.....	9
2.5. Čimbenici organizacije.....	12
2.6. Vrste organizacijske strukture.....	13
3. POSLOVNA ORGANIZACIJA BANKE.....	18
3.1. Organizacijska struktura banke .....	18
3.2. Organizacijski oblik male banke u Hrvatskoj.....	19
3.3. Organizacijski oblik velike banke u Hrvatskoj.....	20
3.4. Privredna banka Zagreb.....	21
3.5. Zagrebačka banka.....	26
3.6. Hrvatska narodna banka.....	29
4. ZAKLJUČAK.....	33
Popis literature.....	34
Popis internet izvora.....	34
Popis shema.....	35
Popis slika.....	35
Popis tablica.....	35

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet, cilj, sadržaj i struktura rada

Kroz ovaj rad ću prikazati osnovne pojmove poslovne organizacije i banke, bankarsko poslovanje te poslovnu organizaciju na primjeru banaka u Republici Hrvatskoj.

Cilj rada je kroz obradu teme prikazati kako poslovna organizacija utječe na poslovanje, odnosno u našem slučaju u bankarskom sektoru.

Da bi mogli razumjeti strukturu poslovne organizacije najprije ću objasniti osnovne pojmove poslovne organizacije, podjelu strukture, te nabrojati čimbenike poslovne organizacije, dimenzije i objasniti važnost te cilj organizacije. Struktura poslovne organizacije bitna je za poslovanje financijskih tržišta.

Banke su institucije koje se sveprisutne u današnjici te se moraju prilagođavati današnjem načinu života gdje se iz dana u dan tehnologija razvija. Stoga je neophodno da se poslovne organizacije banaka unapređuju kako bi zadovoljile sve veće potrebe klijenata.

U razradi teme prikazane su banke, njihovi modeli poslovne organizacije, njihovo poslovanje i njihova povijest. Detaljno je prikazana poslovna organizacija Privredne banke Zagreb, Zagrebačke banke i središnje banke Republike Hrvatske.

Nakon prikaza strukture poslovne organizacije navedenih banaka u zaključku sam prikazala osvrt na poslovnu organizaciju banaka u Hrvatskoj, njihove različitosti odnosno sličnosti.

## **2. OPĆE KARAKTERISTIKE BANAKA I POSLOVNE ORGANIZACIJE**

### **2.1. Opći pojam banke**

Kad je riječ o bankama imamo puno definicija evo jedne od definicija po funkcionalnosti.

Banka je institucija koja se bavi prikupljanjem sredstava, plasiranjem sredstava te pružanjem financijskih usluga. (Gregurek, Vidaković, Bankarsko poslovanje, Zagreb, 2015)

Funkcije banke jesu kreditne i depozitne, banke primaju sredstva kako bi ih dalje utržili.

U bankarskom sustavu razlikujemo središnje i komercijalne banke.

Komercijalne banke sudjeluju u stvaranju depozitnog novca i to unutar ograničenja i pravila koje ima nalažu zakoni i politika središnje banke.

Komercijalne banke predstavljaju najveću skupinu depozitnih institucija. One primaju depozite i daju kredite.

Središnja banka je središnja monetarna ustanova u nekoj državi. Ona održava stabilnost cijena i stabilnost tečaja, te kontroliranje banaka. Središnja banka kontrolira količinu novca u optjecaju te time utječe na gospodarstvo u državi.

Banka je financijska institucija koje je dobila odobrenje od Hrvatske narodne banke za rad i koja je osnovana kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

Središnja banka ima dvojaku ulogu provodi monetarnu politiku i kontrolira bankarski sustav. Kontrola banaka se sastoji od kvalitete aktive i pasive te do uporabe softvera.

Svi segmenti poslovanja su propisani i moraju podnositi izvješća središnjoj banci. Za osnivanje banke je potrebno 40.000.000 kn. Banka mora imati internog i eksternog revizora. HNB <sup>1</sup> traži od banaka da imaju definirane politike i procedure.

S stanjem na dan 3. listopada 2016. u Hrvatskoj posluje 25 komercijalnih banaka

Tablica 2.1.1. Banke u Hrvatskoj

---

<sup>1</sup>Hrvatska narodna banka

<b>Banka</b>	<b>Sjedište</b>	<b>Web stranice</b>	<b>SWIFT ŠIFRA</b>
Addiko Bank	Zagreb	www.addiko.hr	HAAB HR 22
Banka Kovanica	Varaždin	www.kovanica.hr	SKOV HR 22
Croatia banka	Zagreb	www.croatiabanka.hr	CROA HR 2X
Erste & Steiermärkische Bank	Rijeka	www.erstebank.hr	ESBC HR 22
Hrvatska poštanska banka	Zagreb	www.hpb.hr	HPBZ HR 2X
Imex banka	Split	www.imexbanka.hr	IMXX HR 22
Istarska kreditna banka Umag	Umag	www.ikb.hr	ISKB HR 2X
Jadranska banka	Šibenik	www.jadranska-banka.hr	JADR HR 2X
Karlovačka banka	Karlovac	www.kaba.hr	KALC HR 2X
KentBank	Zagreb	www.kentbank.hr	KENB HR 22
Kreditna banka Zagreb	Zagreb	www.kbz.hr	KREZ HR 2X
OTP banka Hrvatska	Zadar	www.otpbanka.hr	OTPV HR 2X
Partner banka	Zagreb	www.paba.hr	PAZG HR 2X
Podravska banka	Koprivnica	www.poba.hr	PDKC HR 2X
Primorska banka	Rijeka	www.primorska.hr	SPRM HR 22

<b>Banka</b>	<b>Sjedište</b>	<b>Web stranice</b>	<b>SWIFT ŠIFRA</b>
Privredna banka Zagreb	Zagreb	www.pbz.hr	PBZG HR 2X
Raiffeisenbank Austria	Zagreb	www.rba.hr	RZBH HR 2X
Samoborska banka	Samobor	www.sabank.hr	SMBR HR 22
Sberbank	Zagreb	www.sberbank.hr	VBCR HR 22
Slatinska banka	Slatina	www.slatinska-banka.hr	SBSL HR 2X
Société Générale-Splitska banka	Split	www.splitskabanka.hr	SOGE HR 22
Štedbanka	Zagreb	www.stedbanka.hr	STED HR 22
Vaba d.d. banka Varaždin	Varaždin	www.vaba.hr	VBVZ HR 22
Veneto banka	Zagreb	www.venetobanka.hr	CCBZ HR 2X
Zagrebačka banka	Zagreb	www.zaba.hr	ZABA HR 2X

Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Popis\\_banaka\\_u\\_Hrvatskoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Popis_banaka_u_Hrvatskoj)

Bankarstvo igra važnu ulogu pri usmjeravanju sredstava dužnicima s produktivnim investicijskim prilikama, ta je financijska aktivnost važna za osiguravanje nesmetanog i učinkovitog poslovanja financijskog sustava i cjelokupnog gospodarstva. Banke ostvaruju dobit prodajući obveze da bi od zarade kupile imovinu.(Frederic S. Mishkin, Ekonomija novca, bankarstva i financijskih tržišta, Mate d.o.o., 2010 str 219-223.)

Banka se može definirati u terminima :

- Ekonomske funkcije koju obavlja
- Usluge koju pruža klijentima
- Zakonska utemeljenost njenog postojanja

Povijesno banke su bile poznate po širokom rasponu financijskih usluga koje nude: tekući računi, kreditne kartice, štedne planove, kredite za poduzeća potrošače i državu. Ali popis bankovnih usluga se danas jako brzo povećava te uključuje investicijsko bankarstvo, osiguranje, financijsko planiranje postale su pružatelji svih financijskih usluga. (McGraw-Hill Irwin, Upravljanje bankama i financijske usluge, Mate d.o.o., VIII. Izdanje,2015, str. 2)

Posljednih nekoliko godina većina financijskih institucija pokazuje sklonost da s veremenom postaju složenije organizacije. Rastom financijskog poduzeća obično se razvijaju nove usluge i izgrađuju novi objekti. S time dolaze i novi sektori i odjeli kako bi pomogli menadžmentu da što uspješnije kontrolira sredstva poduzeća.( (McGraw-Hill Irwin, Upravljanje bankama i financijske usluge, Mate d.o.o., VIII. Izdanje,2015, str 65-71)

Financijska tržišta su strukture kojima protječu sredstva. Financijska tržišta razlikujemo prema dvije dimenzije: prvo kao primarno u odnosu na sekundarno tržište; te kao drugo na tržište nova u odnosu na tržište kapitala.

Primarna tržišta su tržišta u kojima korisnici sredstava prikupljaju sredstva putem novih emisija financijskih instrumenata poput dionica i obveznica, dok su sekundarna tržišta tržišta koja trguju financijskim instrumentima nakon njihovog izdavanja. Financijske institucije obavljaju ključnu funkciju u kanaliziranju sredstava od strana s viškom sredstava prema stranama s nedostatkom sredstava. Imamo različite tipove financijskih institucija: komercijalne banke, štedionice, osiguravajuće tvrtke, tvrtke za vrijednosne papire i investicijske banke, financijske tvrtke, uzajamni investicijski fondovi te mirovinski fondovi. (Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett;Financijska tržišta i institucije, Masmedia d.o.o.,2006 str. 4-12)

Komercijalne banke predstavljaju najveću skupinu depozitnih institucija. One obavljaju funkcije slične funkcijama štednih institucija i kreditnih unija, ali razlikuju se od njih veličinom i sastavom kredita i depozita. Komercijalne banke se reguliraju odvojeno od

štednih institucija i kreditnih unija. Unutar bankarske djelatnosti, sastav i struktura aktive i pasive prilično se razlikuje ovisno o veličini banke.

Bankarske usluge u gospodarstvu:

- Kontrolirani isplatni računi
- Sravnanje računa
- Usluge trezora
- Elektronički lockbox
- Koncentracija sredstava
- Elektronički prijenos sredstava
- Elektronička inicijacija kreditnih pisama
- Softver za upravljanje trezorom
- Interna razmjena elektroničkih podataka
- Elektronička naplata
- Provjera identiteta
- Pomoć malim tvrtkama u započinjanju elektroničnog poslovanja

Bankarske usluge za građanstvo:

- Bankomati
- Kartice za zaduživanje na prodajnom mjestu
- Kućno bankarstvo
- Unaprijed odobreno zaduženje kredit
- Mobilno bankarstvo
- Plaćanje računa e-mailom
- Online bankarstvo
- Pametne kartice

Danas je rašireno koristi internet bankarstvo u gospodarstvu, ali i kod građana. (Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett;Financijska tržišta i institucije, Masmedia d.o.o.,2006 str. 315-337)



## 2.2. Pojam poslovne organizacije

Pojam organizacija<sup>2</sup> je višeznačni pojam te se upotrebljava u u različitim značenjima.

Kada se misli pod riječju organizacija na aktivnost odnosno organiziranja ili rezultat tog procesa organizacija je jedno i drugo. Međutim riječju organizacija označava se i institucija pa tada govorimo o poslovnoj organizaciji npr. banke ili ustanove . Također se i riječ organizacija upotrebljava za unutarnje ustrojstvo odnosno organizaciju neke ustanove. Definicija organizacije definira se kao sredstvo za ostvarenje ciljeva. Za neke druge definicije naglasak se stavlja na aktivnost, resurse, udruživanje odnosno povezivanje ljudi koji imaju određeni zajednički cilj ili svrhu.

## 2.3. Važnost i cilj organizacije

U današnjem globaliziranom svijetu organizacija je važnija nego ikada u povijesti, današnji svijet je svijet organizacije. Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke, a tko ih izvršava.

Ciljevi moraju biti jasni i precizni kako bi se mogli mjeriti.

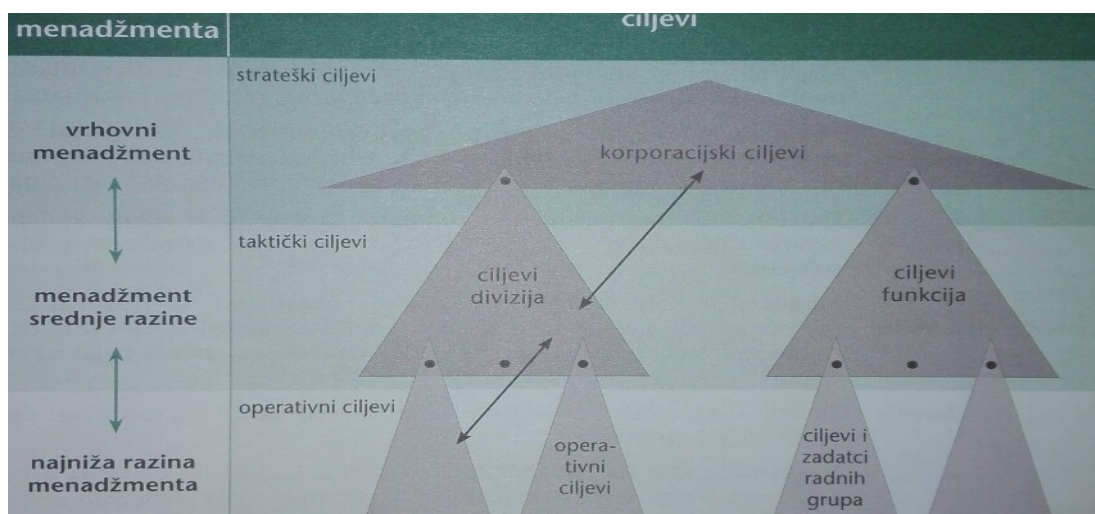
Organizacijom ljudi mogu zajednički povećati specijalizaciju i podjelu rada, koristiti se tehnologijom u velikom opsegu, upravljati vanjskom okolinom, ekonomizirati s transakcijskim troškovima, provoditi vlast i kontrolu čime će se povećati vrijednost koju organizacije mogu stvoriti.

Ciljevi organizacije su važni oni pomažu menadžerima da odrede gdje treba alocirati resurse kao npr. ljudi, novac i oprema. (Sikavica Pere, Organizacija, Zagreb, 2011, Školska knjiga )

---

2 Organizacija potječe od grčke riječi organon koja označava društveni poredak koji vodi kolektivne ciljeve

Slika 2.3.1. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta



Izvor:(Organizacija, P.Sikavica str 23)

#### 2.4. Dimenzije organizacije

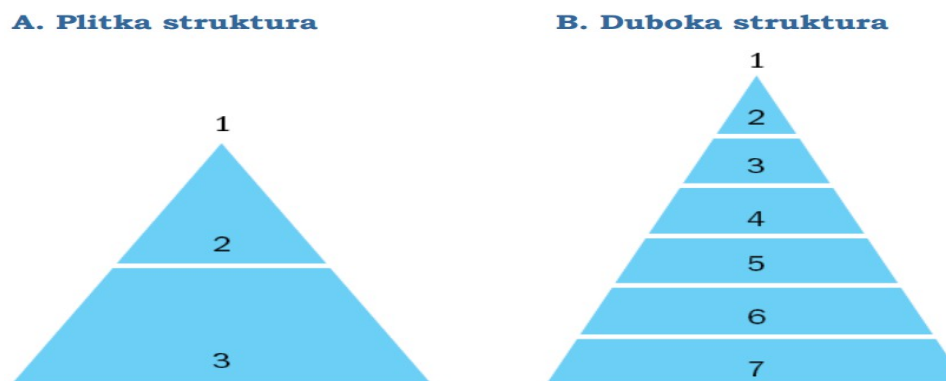
Dimenzija organizacije su čimbenici koji određuju njezin izgled i oni su ključni za svaku organizaciju a to su : podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija. Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Tim se aktivnostima određuje osoba koja radi određeni posao treba obaviti u organizaciji. Zapravo sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist za organizaciju. Kad se govori o podjeli rada u najužem smislu, misli se na podjelu rada u organizaciji, a posljedica je specijalizacija rada.Podjela rada i specijalizacija dvije su strane jedne medalje. Bez podjele rada nema ni specijalizacije, a specijalizacija je posljedica i rezultat te podjele. (Sikavica Pere,Organizacija,Zagreb,2011, Školska knjiga str.56)

Hijerarhija<sup>3</sup> je odnos između viših i nižih razina menadžmenta a upućuje na položaj u organizaciji, tj. na odnose između nadređenih i podređenih. Organizacijska struktura svake organizacije koja ima više od jednog zaposlenika je višerazinska što znači da je i hijerarhijska,

3 Hijerarhija, u zajednicama, stupnjevanje vlasti, činova i dostojanstava na osnovi podređenosti-nadređenosti.

jer čim ima više zaposlenih dolazi do podjele rada a samim time i potrebe za nadzorom, kontrolom i upravljanjem. S obzirom na broj hijerarhijskih razina organizacija može biti plitka ili duboka, odnosno niska ili visoka.

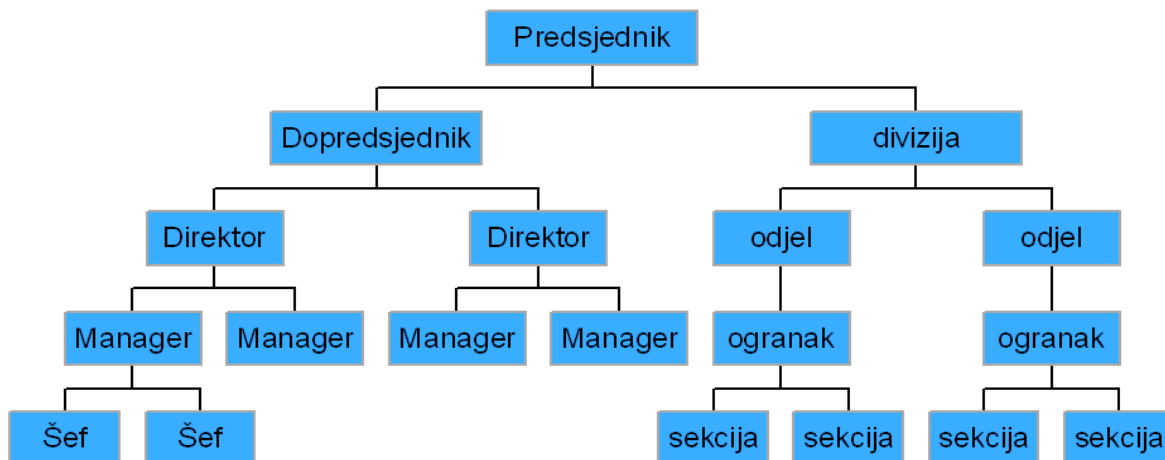
Slika 2.4.1. Plitka i duboka struktura



Izvor: Organizacija (<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%204b.%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20II.pdf>)

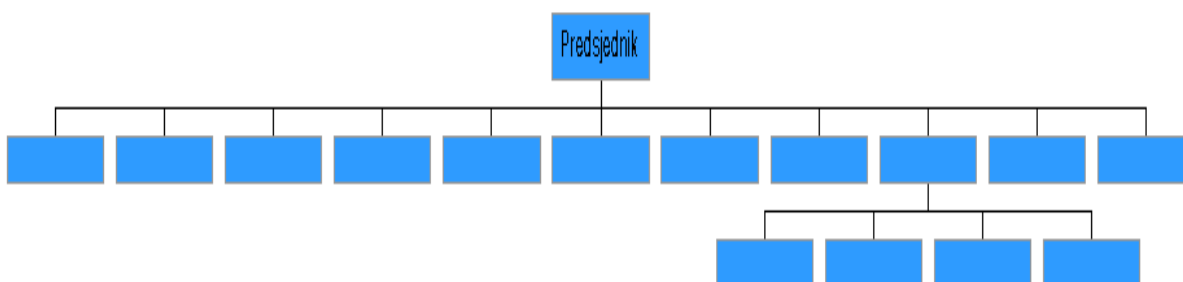
Raspon kontrole je broj zaposlenih koji su neposredno podređeni jednom menadžeru te određuje broj razina i menadžera u organizaciji. Ukoliko jedan nadređeni ima pod sobom velik broj neposredno podređenih tada je njegov raspon upravljanja široka a koliko jedan nadređeni nadgleda samo mali broj neposredno podređenih tada se kaže da je raspon upravljanja mali. Što je raspon veći i širi organizacija je učinkovitija. Organizacije koje imaju visoko razrađenu hijerarhiju (piramide) i brojne razine upravljanja obično imaju uzak raspon kontrole, a plitke organizacije (orkestri) imaju širok raspon kontrole.

Shema 2.4.1 Visoka organizacija



Izvor:Organizacija(<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%204b.%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20II.pdf>)

Shema 2.4.2 Niska organizacija



Izvor:Organizacija(<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%204b.%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20II.pdf>)

Ovlast i odgovornost su važne dimenzije organizacije. Ovlast definiramo kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacija i usmjeravanja napora ljudi u željeni smjer. Ovlast se prenosi na poziciju a ne na pojedinca.

Odgovornost se definira kao obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje.

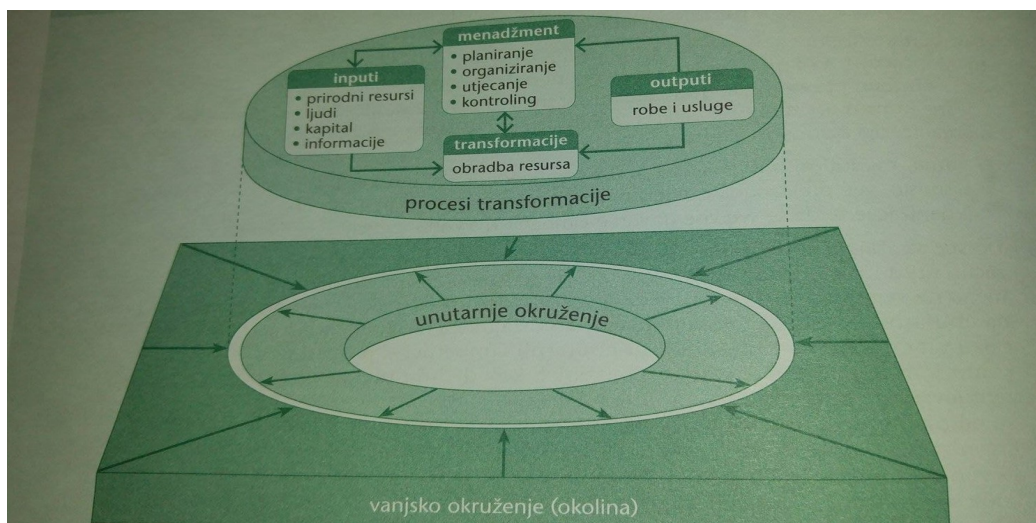
## 2.5. Čimbenici organizacije

Na oblikovanje organizacije utječu brojni čimbenici organizacije. Čimbenici organizacije su svi oni čimbenici koji utječu na izbor i vrstu organizacijske strukture te određuje ključne dimenzije organizacije poput podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije<sup>4</sup> i decentralizacije<sup>5</sup> i koordinacije u organizaciji. Imamo dvije skupine čimbenika:

- Unutarnji čimbenici (pod kontrolom organizacije)
- Vanjski čimbenici (organizacija se njima prilagođava)

Svaka organizacija je kao poslovni sustav koji djeluje u nekoj unutarnjoj i vanjskoj okolini koja utječe na njegovu organizaciju kao što prikazuje slika 2.5.1.

Slika 2.5.1. Poslovni sustav



Izvor: Pere Sikavica, Organizacija, Zagreb, 2011, str. 210

Na ovoj slici se vidi da poslovni sustav čine komponente inputa, transformacije i outputa te menadžmenta koji upravlja procesom transformacije inputa u outpute, ali i odgovara na unutarnje i vanjske čimbenike.

4 Centralizacija označava takvu vrstu organizacije kojom se rukovođenje i upravljanje nekim poslom ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture.

5 Decentralizacija označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže.

Ne postoji najbolji način oblikovanja organizacije jer oblik svake organizacije ovisi o situaciji u kojoj se nalazi ta organizacija te kako na nju utječu svi unutarnji i vanjski čimbenici. U unutarnje čimbenike ubrajamo: viziju, misiju, ciljeve, strategija, tehnologija, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, ljudi, proizvod i lokacija. Dok u vanjske čimbenike ubrajamo: ekonomsku okolinu, tehnološku okolinu, društvenu okolinu, demografsku okolinu, političku okolinu, međunarodnu okolinu, integracijski procesi, kupci, konkurencija, dobavljači i tržište.

## **2.6. Vrste organizacijske strukture<sup>6</sup>**

Sve organizacijske strukture organizacije možemo svrstati pod klasične ili organske. Klasična struktura često se predstavlja kao i mehanicistička to jest tradicionalna organizacijska struktura. Tu strukturu obilježava specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovjedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi komponentnosti. Uvelike su složene i formalizirane sa strogim pravilima i procedurama koje se trebaju poštivati te su naglašeno centralizirane organizacije.

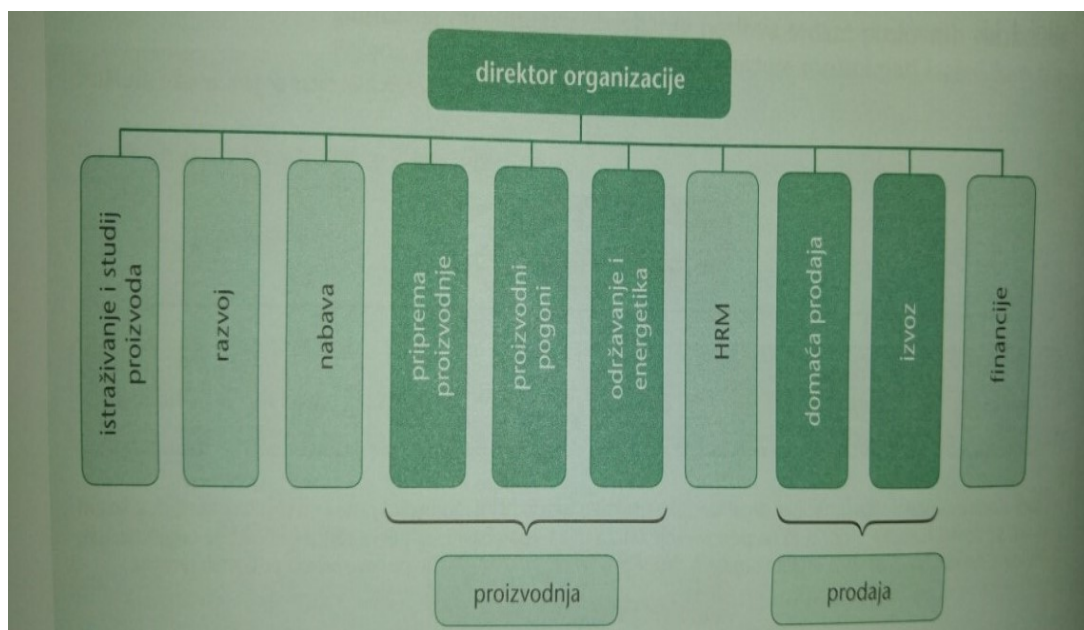
Klasične organizacije se dijele na temeljne vrste; funkcijska i divizijska. Funkcijske organizacije temelje se na načelu izvršenja, a divizijska na načelu objekta.

Funkcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj su podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

---

<sup>6</sup> Struktura (lat.: structura = kombinacija po pravilima, odn. lat.: struere = uslojavanje = spajanje) je temeljni pojam koji obuhvaća sustav elemenata i njihovoga aktivnog međusobnog odnosa te prepoznavanje, promatranje, i stabilnost uzoraka.

Slika 2.6.1. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Pere Sikavica, Poslovna organizacija, Zagreb, 2011, str. 384

Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture obilježava da je u njemu broj funkcijskih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija.

Ovaj oblik se primjenjuje u većim organizacijama, obično je to oblik zrele funkcijske strukture koja je predoblik za prelazak na divizijsku organizacijsku strukturu.

Prednosti funkcijske organizacijske strukture:

- visok stupanj specijalizacije i podjele rada
- stručno vođenje i koordinacija poslova istih funkcija
- logična povezanost poslovnih funkcija
- isticanje značenja i važnosti glavnih funkcija
- poštovanje načela specijalizacije po funkcijama
- olakšana obuka i osposobljavanje menadžera
- osiguranje čvrste kontrole

- racionalna upotreba resursa, niži režijski troškovi, postizanje efekta ekonomije veličine
- fleksibilnost oblikovanja strukture

Nedostatci funkcijske organizacijske strukture:

- sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini
- rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije
- odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera
- sporo i neprimjereno odlučivanje, nedostatak inovacija
- razvučenost linije koordinacije i komunikacije
- isticanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva organizacije kao cjeline
- odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za konačan poslovni rezultat organizacije kao cjeline
- ograničava odnosno otežava razvoj menadžera za preuzimanje funkcija u top-menadžmentu

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije<sup>7</sup> proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamjeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. (Pere Sikavica, Organizacija, Zagreb, 2011, str. 387)

Divizijska organizacija je vrsta organizacijske strukture u kojoj se podjela rada vrši na divizije i to ; podjela prema proizvodu, podjela prema teritoriju i podjela prema klijentima.

Pa prema tome imamo tri vrste divizijskih organizacijskih struktura : predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema kupcima (klijentima).

Divizijska organizacijska struktura se primjenjuje u velikim organizacijama. Ta struktura također ima prednosti i nedostatake.

<sup>7</sup> Diverzifikacija (engl. diversification) je upotpunjavanje ili proširivanje proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda i usluga koji se razlikuju od dosadašnjih.



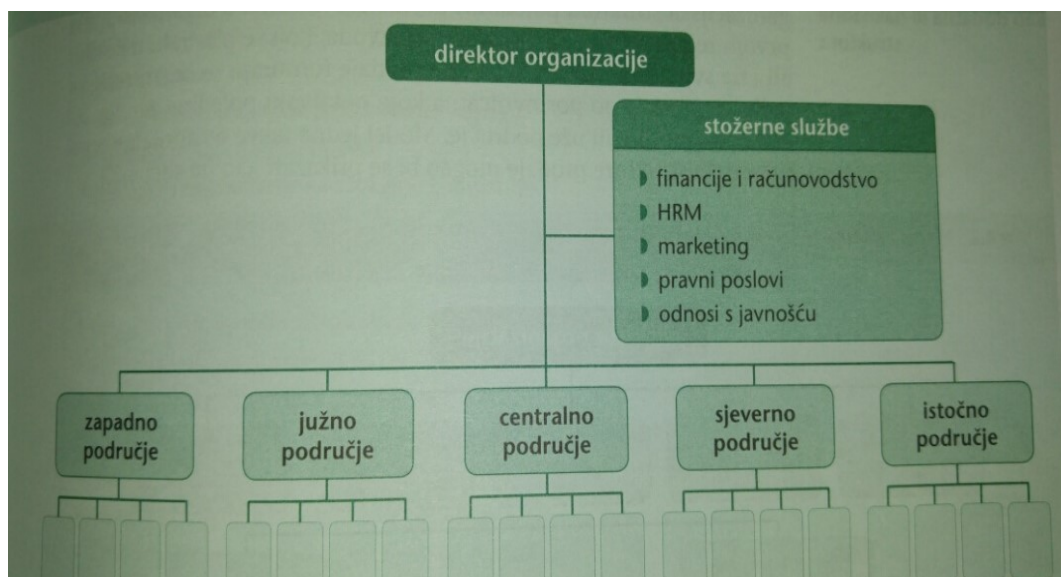
Prednosti divizijske organizacije:

- veće organizacijske jedinice od funkcijskih organizacijskih jedinica
- oblik decentralizacije organizacije
- federalno decentralizirane jedinice
- omogućuju razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini top-menadžemnta
- decentralizacija odgovornosti s razine organizacije na niže razine
- lako prilagođavanje i brza reakcija na promjene u okolini
- usredotočenost na proizvode, regije ili klijente
- usredotočenost na rezultat divizije
- osiguranje izvrsne koordinacije između funkcijskih odjela unutar divizije

Nedostatci divizijske organizacije:

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

Slika 2.6.2. Model teritorijalne organizacijske strukture



Izvor: Pere Sikavica, Organizacija, Zagreb, 2011, str. 395

Hibridna organizacijska struktura je oblik organizacije u kojoj se na istoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske organizacije.

Front/back organizacijska struktura je oblik u kojem imamo organizaciju prednjeg i stražnjeg dijela organizirana prema različitim načelima.

Mješovita organizacijska struktura javlja se u multidivizijskoj organizaciji u kojoj se kombinira dva ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica .

Heterarhija je decentralizirana organizacija s većim ili manjim brojem jednako pravnih organizacijskih jedinica sa zavidnom razinom autonomije po toj svakoj jedinici.

Organske organizacijske strukture su uvelike prikagodljive promjenama okoline i potrebama organizacije. Organska struktura je plitka s blažom podjelom rada i širim opsegom posla koje obavlja pojedinac, pa je zbog toga potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenika i odogovarajuće radno iskustvo.

Imamo nekoliko organskih organizacijskih struktura to su: projektna organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura(kombinacija projektne i funkcijske pa se dobije matrica),procesna, timska te mrežna organizacija, organizacija paukove mreže<sup>8</sup> itd.

### **3. POSLOVNA ORGANIZACIJA BANKE**

#### **2.4. Organizacijska struktura banke**

Banka kao i svako drugo poduzeće mora imati razvijenu poslovnu organizaciju da bi upravljala poslovnim procesima. Banka je uslužna djelatnost te posluje kroz mrežu podružnica<sup>9</sup>, poslovnica i ispostava.Većina banaka je organizirana prema funkcionalnom načelu s naznakom divizijske forme(filijale).

Izbor odgovarajućeg oblika organizacijske strukture je bitan jer se može doći do pogreške u oblikovanju organizacijskih jedinica i njihovom povezivanju što bi moglo dati za rezultat negativne posljedice na poslovanje banke, na odnose s klijentima te na kraju na dobit i gubitak banke.

Divizijska organizacijska forma je temeljena na objektu što znači da prava i odgovornost mogu delegirati na nižu razinu npr. filijale .

Banke mogu imati podjelu na korporativno poslovanje i poslovanje s građanima. U Hrvatskoj podjele su obično po objektu poslovanja na poslovanje s građanima i poduzećima. Zbog specifičnosti bankovnog i novčanog obilježja bankovnih poslova poželjno je da svaka filijala ima svoje prihode i rashode kako bi na taj način mogla utvrditi profitabilnost pojedine poslovne jedinice.

Osnovni organi banke: skupština dioničara banke, nadzorni odbor banke, uprava banke, ured uprave, poslovi strategije i razvoja, odjel unutarnje revizije, sektor upravljanja rizicima, sektor gospodarstva, sektor građanstva, sektor riznice, sektor operativnih poslova, sektor računovodstva i finacijske kontrole, sektor pravnih, kadrovskih i općih poslova, sektor informatike, podružnice, poslovnice.

---

8 Organizacijska struktura paukove mreže nastaje spontano, naime svaki novi partner koji ulazi u mrežu sa sobom dovodi mrežu različitih partnera, distributera i slično i na taj način paukove mreže predstavljaju jednu od najdinamičnijih suprastruktura uopće

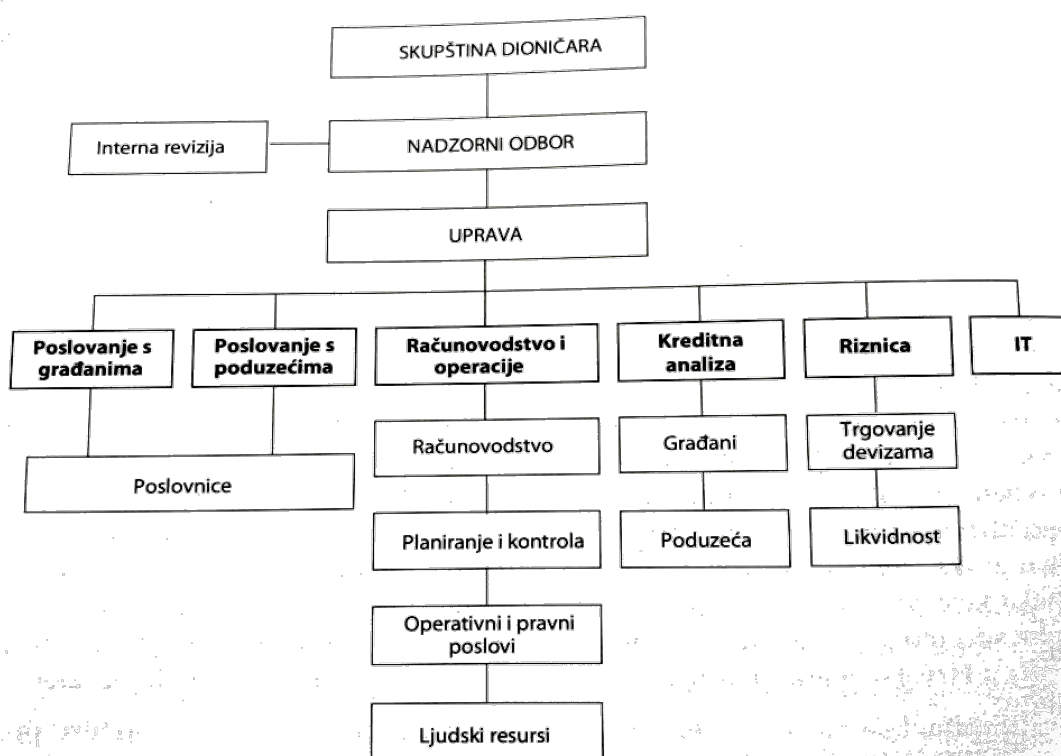
9 Podružnica nije pravna osoba. Njenim poslovanjem ne nastaju prava i obveze za nju samu, nego ta prava i obveze stječe osnivač podružnice. Podružnica posluje pod svojom tvrtkom i treba pritom navesti svoje sjedište i sjedište osnivača.

Banke obično imaju grupu poslovanja koja se dijeli na sektore, sektori se dijele na direkcije, urede ili odjele. Naravno sve to ovisi o veličini banke i njenim potrebama u poslovanju. (Gregurek, Vidaković, Bankarsko poslovanje, Zagreb 2015. Visoko učilište Effectus)

## 2.5. Organizacijski oblik male banke

Organizacijska struktura male banke je uvjetovana njenom veličinom. Broj poslovnica je mali.

Shema 3.2.1 Organizacijski oblik male banke u Hrvatskoj



Izvor :Gregurek, Vidaković, Bankarsko poslovanje, Zagreb 2015. Visoko učilište Effectus

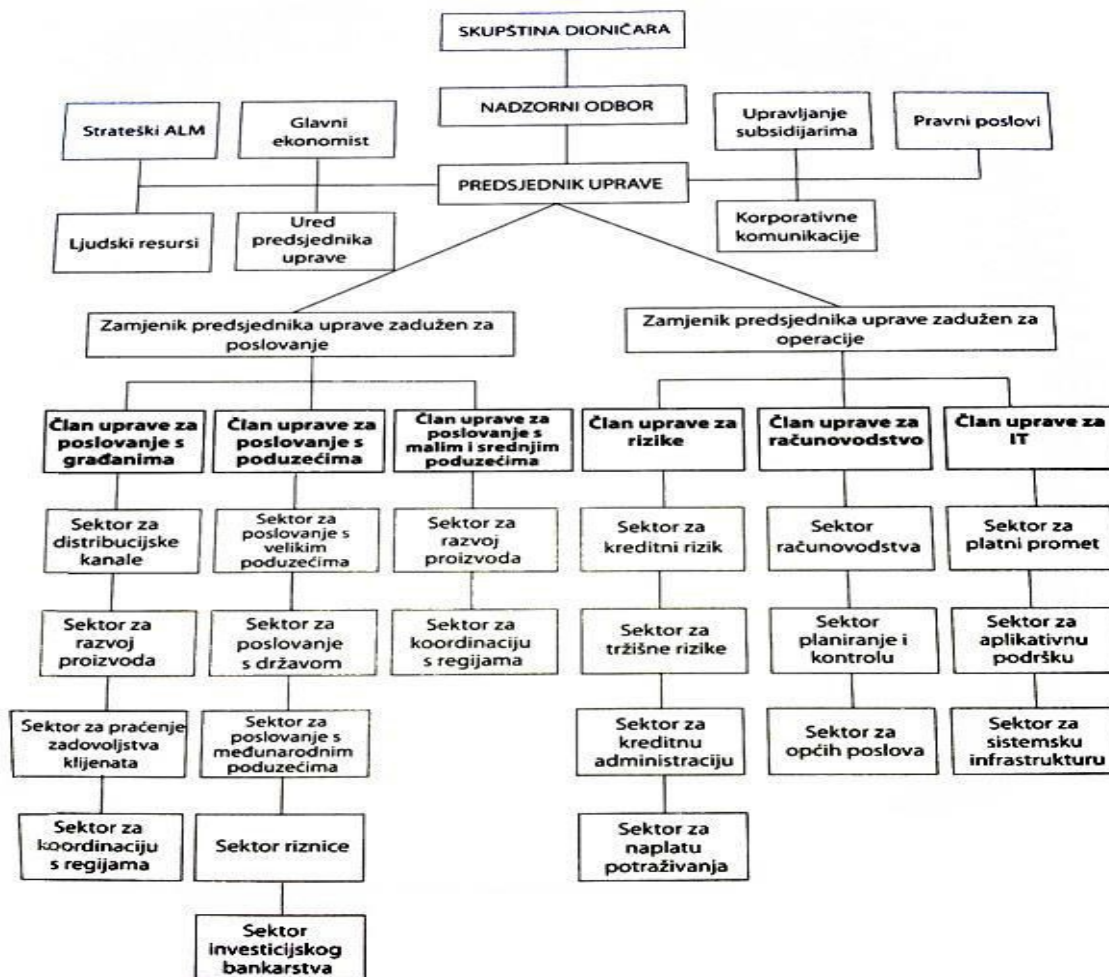
U malim bankama je često da je najviši menadžment banke uključen u dnevno poslovanje banke. Izazov je za male banke proširiti poslovanje i istovremeno kontrolirati troškove.

Male banke nemaju ured uprave, te time imaju manje prostora za odlučivanje o poslovnoj strukturi te zato moraju paziti na troškove.

### 3.3 Organizacijski oblik velike banke u Hrvatskoj

U velikim bankama broj službi je puno veći nego u malim bankama. U organizaciji velike banke je bitno da se ne izgubi koordinacija pojedinih jedinica.

Shema 3.3.1 Organizacijski oblik velike banke



Izvor: Gregurek, Vidaković, Bankarsko poslovanje, Zagreb 2015. Visoko učilište Effectus

Struktura poslovne organizacije obiju banaka počinje od skupštine dioničara<sup>10</sup>, oni su vlasnici banke koji nadzor banke daju nadzornom odboru s svrhom da nadzorni odbor prati poslovanje banke i ostvarenje poslovnih ciljeva koje su im oni zadali.

Također izdaje strateške smjernice koje bi banka trebala ostvariti i bira upravu banke.

Uprava banke je operativno tijelo banke koje upravlja njome. Ona se sastoji od predsjednika uprave i članova uprave. Upravljanje bankom se sastoji od dva elementa poslovanje banke koje sadrži odnos s klijentima i ostvarenje prihoda; a drugi element je operativno vođenje koje se sastoji od donošenja odluka.

### **3.4.Privredna banka Zagreb**

Banka je osnovana 1966.godine te je pravna slijednica Banke NRH osnovane 1962.godine.

U prosincu 1999.godine uspješno je izvršena privatizacija Privredne banke Zagreb d.d., Banka Commerciale Italiana je kupnjom 66,3% dionica Privredne banke Zagreb postala većinski dioničar. Također je postala dijelom grupacije Gruppo Intesa vodeće talijanske financijske grupacije, pa tako je i Privredna banka Zagreb postala sastavnicom grupacije.

U siječnju 2007.godine spajanjem Bance Intesa i Sanpaolo IMI, Privredna banka Zagreb postaje član grupe Intesa Sanpaolo.

---

<sup>10</sup> Dioničar ili akcionar pravna je ili fizička osoba koja je vlasnik jedne ili više dionica nekog dioničkog društva. Dioničar kupnjom dionice stječe sva prava i obveze iz dionice.

Slika 3.4.1. Privredna banka Zagreb



Izvor: <https://www.pbz.hr/hr/sjediste>

U svim etapama svoje povjesti Privredna banka Zagreb je nositelj investicijskog programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, cestogradnje te je postala sinonim za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske.

Vizija Privredne banke Zagreb je biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanjem permanentno<sup>11</sup> visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, njihovih dioničara i djelatnika.

---

11 (lat. permanens)trajan, ustrajan, stalan,postojan, neprestan, neprekidan;

Misija banke je da trajno i učinkovito koristi raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim djelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.

Banka može obavljati bankovne usluge te osnovne i dodatne financijske usluge i to:

- primanje depozita<sup>12</sup> ili drugih povratnih sredstava
- odobrenje kredita i zajmova
- otkup potraživanja s regresom ili bez njega
- financijski najam leasing<sup>13</sup>
- izdavanje garancija ili drugih jamstava
- trgovanje za svoj račun ili za račun klijenta
- platne usluge
- pružanje usluga vezanih uz poslove kreditiranja
- izdavanje drugih instrumenata
- iznajmljivanje sefova
- posredovanje pri sklapanju poslova na novčanom tržištu
- pružanje investicijskih usluga
- izdavanje elektroničnog novca

Banka svoje poslovanje obavlja u organizacijskim jedinicama u zemlji i inozemstvu.

---

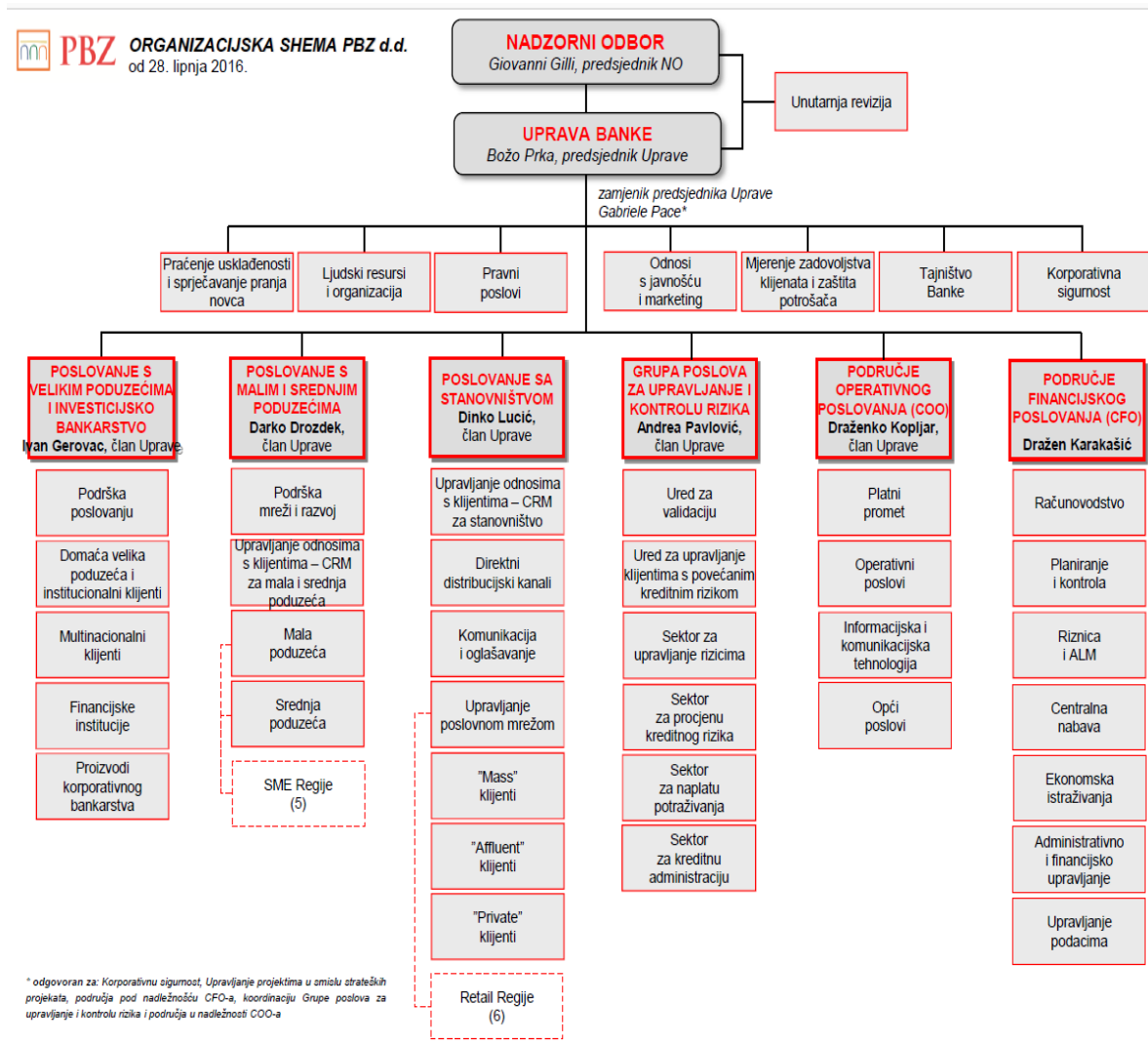
12 Novčani depoziti su sredstva komitenata, najčešće stanovništva, koja su oročena ili po viđenju, a na koje komitent zarađuje kamatu koja je definirana kamatnom stopom.

13 Leasing (od engl. to lease – iznajmiti, dati u zakup) je ugovorni odnos kojim se davatelj leasinga obvezuje pribaviti objekt leasinga (pokretna ili nepokretna stvar) od dobavljača objekta leasinga i primatelju leasinga odobriti pravo korištenja tog objekta leasinga na određeno razdoblje, a ovaj se obvezuje plaćati mu za to određenu naknadu.



Odluku o organizaciji, osnivanju i djelokrugu rada organizacijskih jedinica banke donosi Uprava banke i to uz suglasnost Nadzornog odbora banke. Za obavljanje djelatnosti izvan sjedišta banke Uprava banke može osnovati podružnice.

Shema 3.4.1. Organizacijska shema PBZ



Izvor: <https://www.pbz.hr/hr/organizacijska-shema>

U PBZ se koristi kombinacija mehanističke i organske organizacijske strukture. To zaključujemo iz toga što su odluke decentralizirane (organske), a pravila i postupci su propisani pravilnicima(mehanistički).

Zadaci su specijalizirani po sektoru; timovi i radne grupe su mnogobrojni. Možemo zaključiti da je organizacija poprilično duboka što znači da ima mnogo menadžera<sup>14</sup> i voditelja odjela.

Organizacijska struktura je kombinirana što nam potvrđuju elementi funkcijske i divizijske organizacijske strukture.

Sustav upravljanja su sve aktivnosti koje se poduzimaju radi ostvarenja cilja poduzeća. Vlasnici, rukovodstvo i zaposleni svaki od njih ima svoje ciljeve. Organizacija ima zadaću osigurati takve ciljeve i to organiziranjem sučeljavanja aktera i njihovih interesa, međusobno usklađivanje interesa i organizirano provođenje i kontrola zadanih ciljeva.

---

14 Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Cilj svih menadžera je isti: stvoriti višak.

### 3.5. Zagrebačka banka

Zagrebačka banka je započela s poslovanjem 1914.godine pod imenom Gradska štedionica, preimenovana u Gradsku štedionicu Zagreb 1946.godine.

Slika 3.5.1. Zagrebačka banka



Izvor: <https://www.zaba.hr/home/o-nama/glavno-sjediste1>

Potkraj 70-tih osnivači Kreditne banke Zagreb i Jugobanke udružuju se u Zagrebačku banku.

1989. godine Zagrebačka banka postaje prva banka u bivšoj državi koja je organizirana kao suvremeno dioničko društvo<sup>15</sup>. Godine 1991. Zagrebačka banka prva koristi međunarodne računovodstvene standarde, te osniva Upravu i Nadzorni odbor 1995. godine.

Zagrebačka banka je već godinama vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samoposlužnih inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja te uspješnih poslovnih rezultata. U Hrvatskoj posluje više od 60 tisuća korporativnih klijenata, te više od 1,3 milijuna građana.

Kao članica Unicredit Grupe od ožujka 2002. godine jedna od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka je jedna od vodećih banaka u Srednjoj i Istočnoj Europi (CEE). Ono po čemu je banka konkurentna na tržištu danas jest banka savjetnik i partner u

---

<sup>15</sup> Dioničko društvo (eng. corporation, share holding company) je legalni oblik poduzeća čija je vlasnička glavnica podijeljena na jednake udjele - dionice.

specifičnim potrebama i situacijama klijenata, otvorena i odgovorna banka odnosno banka s povjerenjem.

Zaposlenici Zagrebačke banke kao dio grupe Unicredit predani su stvaranju nove vrijednosti za svoje klijente, posvećeni su razvoju zajednica u kojima živimo, teže izvrsnosti i ustrajno se trude biti banka s kojom je lako poslovati.

U radu se drže njihove Povelje o integritetu<sup>16</sup> što im omogućuje da rade kao poduzetnici. Njihove vrijednosti su pravednost, transparentnost, poštovanje, reciprocitet, sloboda djelovanja i povjerenje.

Sukladno odredbama čl. 166 i 167. Zakona o kreditnim institucijama (NN 159/13, 19/15, 102/15) objavljuju se propisane informacije o sustavu upravljanja i organizacije Zagrebačke banke d.d.

Organizacijski ustroj omogućava učinkovitu komunikaciju i suradnju, te primjeren tok informacija te se time izbjegava mogući sukob interesa.

Uprava banke vodi cjelokupno poslovanje banke. Nadležni član Uprave predlaže odgovornosti, ovlaštenja te kriterij uspješnosti za rukovoditelje koji mu direktno odgovaraju. Model poslovanja odlučivanja u banci definiran je organizacijskom strukturom horizontalna i vertikalna diferencijacija poslovanja koja određuje hijerarhiju u procesu odlučivanja. Ta organizacijska struktura za donošenje odluka može se podijeliti na:

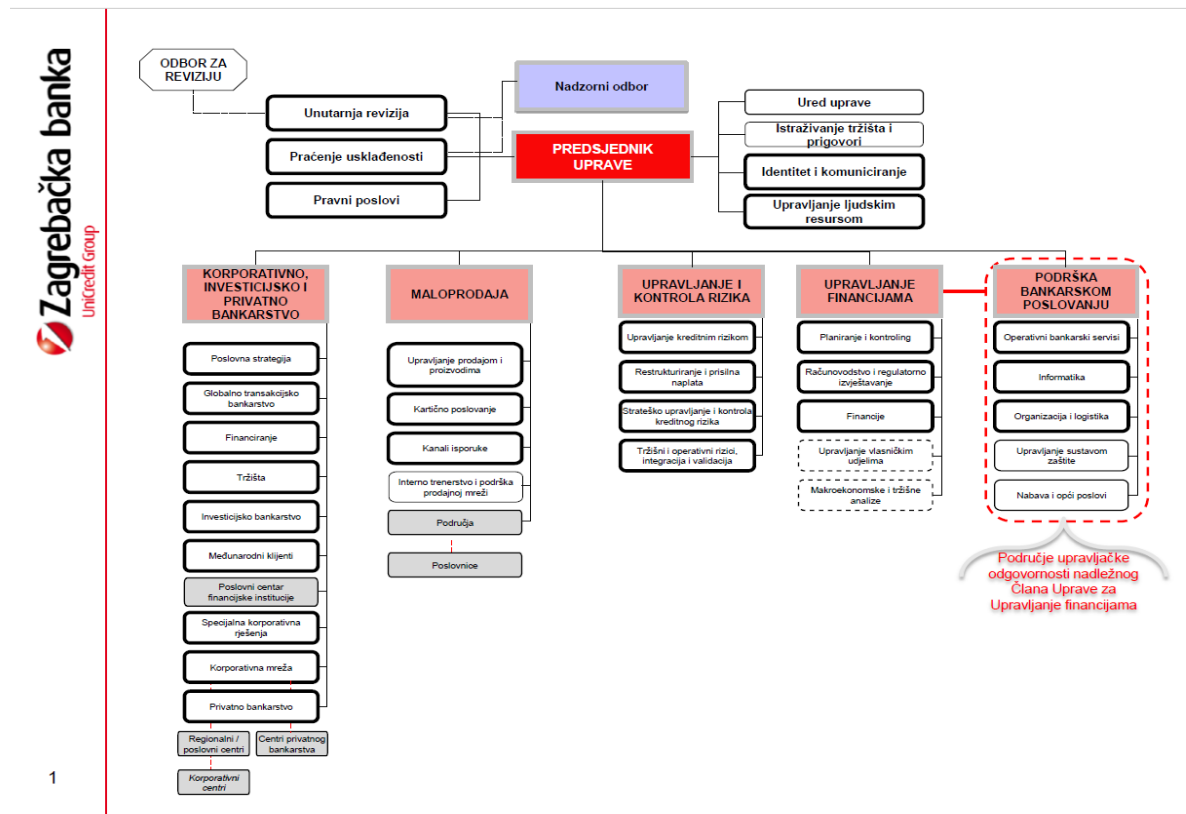
- tijela koja donose odluke: Uprava, Nadzorni odbor, Glavna skupština
- rukovoditelje prema hijerarhijskim razinama koji imaju ovlaštenje za donošenje odluka
- vrstu odluke npr. Strateške, taktičke i operativne

Svaka hijerarhijska razina rukovođenja ima definiranu odgovornost i ovlaštenje za samostalno odlučivanje. Zagrebačka banka kao članica grupe Unicredit u svom sastavu ima 10 podružnica s kojima čini grupu Zagrebačke banke.

---

<sup>16</sup> Integritet (lat. integritas), znači potpunost, nedijeljivost, bespriječnost, poštenje.

Shema 3.5.1 Organizacijska shema Zagrebačke banke



Izvor: <http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura>

### 3.6. Hrvatska narodna banka

Hrvatska narodna banka je središnja banka Republike Hrvatske. Samostalna je i neovisna. Savjet Hrvatske narodne banke najviše je tijelo središnje banke koje je odgovorno za ostvarivanje temeljnog cilja i izvršavanja zadataka Hrvatske narodne banke.

#### 3.6.1 Slika Hrvatske narodne banke



Izvor:<https://www.flickr.com/photos/hrvatskanarodnabanka/24476904154/in/album-72157658148322224/>

Osnovni cilj Hrvatske narodne banke je održavanje stabilnosti cijena, pri čemu Hrvatska narodna banka vodi računa o stabilnosti financijskog sustava u cjelini.

Vodi monetarnu<sup>17</sup> i deviznu politiku, upravlja međunarodnim pričuvama Republike Hrvatske, izdaje hrvatski novac-kunu, izdaje odobrenje za rad kreditnim institucijama, kreditnim

---

<sup>17</sup> Monetarnom politikom kontrolira se ponuda novca od strane centralne banke, a sastoji se od politike ograničavanja novčane ponude (inflacija vodi do povećanja kamata) i od politike ekspanzivne novčane ponude (recesija vodi do smanjenja kamata).

unijama te institucijama za platni promet i elektronički novac te nadzire njihovo poslovanje. Također izdaje odobrenje za rad ovlaštenim mjenjačnicama.

Ustav Republike Hrvatske 21.12.1990. je odredio da Hrvatska narodna banka bude središnja i utvrdio njene odgovornosti.

Hrvatska narodna banka je sastavni dio i europskog sustava središnjih banaka(ESSB) te je obvezna, u skladu s propisima Europske Unije raditi na ostvarivanju ciljeva i izvršavanju zadataka ESSB-a.

Rukovodstvo Hrvatske narodne banke čine guverner, zamjenik guvernera i šest viceguvernera, što čini najviše tijelo Hrvatske narodne banke pod nazivom Savjet Hrvatske narodne banke.

Guverner upravlja i rukovodi poslovanjem Hrvatske narodne banke, predstavlja i zastupa banku te je odgovoran za provođenje odluka Savjeta Hrvatske narodne banke.

Određuje pobliže uvjete i način obavljanja supervizije u nadzora kreditnih institucija, vrste, rokove, redosljed i postupak poduzimanja mjera u odnosu na kreditne institucije. Zadaća guvernera uključuje i donošenje akata kojim se uređuje funkcioniranje središnje banke kao i imenovanje i razrješenje osoba s posebnim ovlastima i odgovornostima u Hrvatskoj narodnoj banci.

Ured guvernera je odgovoran za pružanje podrške rukovodstvu banke.

Ured unutarnje revizije<sup>18</sup> pomaže u ostvarivanju ciljeva banke.

Ured za sigurnost upravlja sigurnosnim sustavom banke, određuje metode i tehnike sigurnosnog sustava.

Ured pravnih poslova pruža pravnu pomoć u svezi pravnih pitanja u rukovođenju bankom i organizacijskim jedinicama.

Ured guvernera je odgovoran za pružanje podrške rukovodstvu banke.

Ured unutarnje revizije pomaže u ostvarivanju ciljeva banke.

Ured za sigurnost upravlja sigurnosnim sustavom banke, određuje metode i tehnike sigurnosnog sustava.

---

18 Revizija je u najširem smislu postupak ispitivanja točnosti, potpunosti, vjerodostojnosti, zakonitosti i objektivnosti određenih pojava i procesa.

Ured pravnih poslova pruža pravnu pomoć u svezi pravnih pitanja u rukovođenju bankom i organizacijskim jedinicama.

Ured za praćenje zaštite potrošača pruža zaštitu prava fizičkim osobama koji koriste financijske, bankovne ili kreditne usluge prema zakonskim ovlastima.

Odjel komunikacija informira javnost o radu Hrvatske narodne banke, priprema i koordinira komunikacijske aktivnosti.

Odjel istraživanja prati i analizira tuzemna i inozemna, gospodarska i financijska kretanja kako bi osigurali analitičku podlogu za vođenje monetarne politike.

Odjel statistike prikuplja i obrađuje statističke i administrativne podatke od jedinica i drugih institucija te na temelju podataka sastavlja i objavljuje pojedine statističke pokazatelje.

Odjel za centralnobakarske poslove provodi monetarnu politiku upravljanja međunarodnim pričuvama i deviznom likvidnošću.

Odjel bonitetne regulative i supervizije nad poslovanjem kreditnih institucija i unija izrađuje i daje mišljenja o primjeni bonitetne regulative, izrađuje metodologiju za provođenje supervizije, te obavljanje poslova licenciranja kreditnih institucija i unija.

Odjel platnog prometa obavlja poslove koji omogućuju uspješno i sigurno funkcioniranje platnog prometa<sup>19</sup>.

Odjel za međunarodne odnose i procjenu mogućnosti sanacije zadužen je za poslove europske suradnje, međunarodnu suradnju i procjene sanacije kreditnih institucija.

Odjel za planiranje, kontroling i računovodstvo provodi upravljački orijentiranu koncepciju kontrolinga, izrađuje financijske izvještaje za potrebe poslovnog odlučivanja.

Odjel za informatičke tehnologije obavlja poslove razvoja aplikacijskih sustava i operativne poslove.

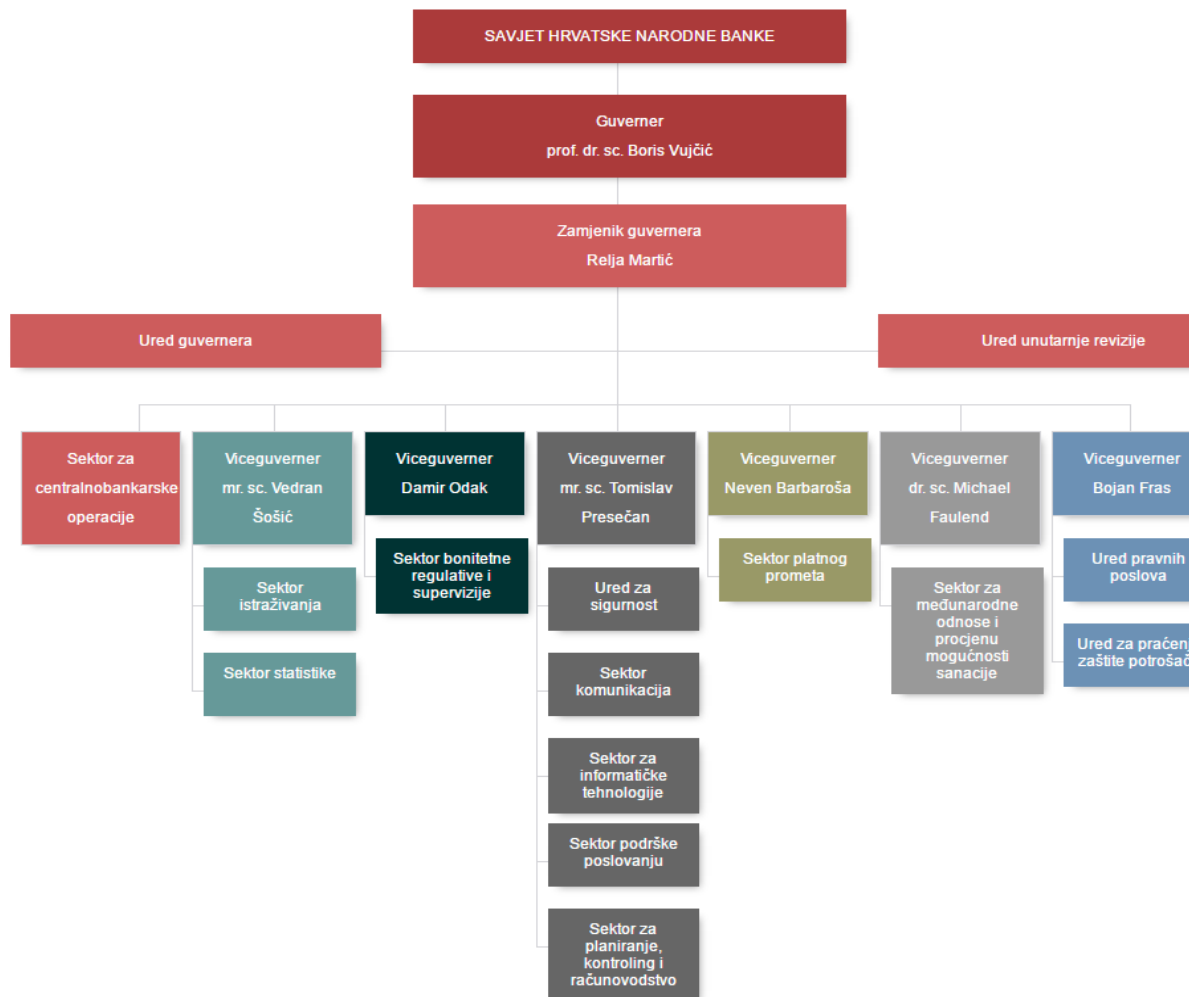
Odjel podrške poslovanju obavlja poslove upravljanja ljudskim resursima, tehničke poslove, opće poslove i poslove nabave.

---

<sup>19</sup> Platni promet (engl. payments system) predstavlja sva plaćanja između pravnih i fizičkih osoba učinjena sa svrhom podmirenja novčanih dugova, odnosno naplate novčanih tražbina.



Shema 3.6.1. Organizacijska shema HNB



Izvor: <http://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/organizacija>

#### 4. ZAKLJUČAK

Iz navedenog proizlazi zaključak da je poslovna organizacija banaka duboka što znači da ima mnogo menadžera i voditelja.

Na poslovnu organizacijsku strukturu banke utječu vanjski i unutranji čimbenici s naglaskom da je bankarski sektor okrenut prema potrebama klijenata te čini sve kako bi zadovoljio potrebe svojih klijenta.

Razlikujemo komercijalnu i središnju banku. U Hrvatskoj središnja banka je Hrvatska narodna banka, a od komercijalnih banki sam dala primjer o Privrednoj banci Zagreb i Zagrebačkoj banki.

U komercijalnim bankama se pretežito koristi kombinacija mehanističke i organske strukture s elementima funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Banke imaju hijerarhijsku razinu vođenja, te su organizirane po podružnicama koje su organizirane po odjelima. Svaka od tih podružnica ima svog voditelja koji prati tu podružnicu i odgovara vrhu hijerarhije.

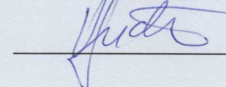
Hrvatska narodna banka je organizirana po sektorima gdje svaki ima svoje zadatke i ciljeve a sa svrhom pravodobnog izvješćivanja i analiziranjem za donošenje pravodobnih odluka.

Sektori su odgovorni viceguvernerima i guverneru gdje oni kao savjetodavno tijelo donose odluke.

Možemo zaključiti da svaka poslovna organizacija ima svoje prednosti i nedostatke, te da svaka vrsta posla odabire sebi odgovarajuću poslovnu organizacijsku strukturu prema svojim potrebama. Poslovna organizacijska struktura je potrebna svakom poslovanju radi postizanja ciljeva i ostvarenja dobiti.

Organizacijska struktura banaka mora se neprestano razvijati i nadograđivati, te proučavati konstantno vanjske i unutranje čimbenike koji utječu na njeno ostvarenje poslovnih ciljeva.

Vesna Sudar



## Popis literature

1. Gregurek Miroslav i Vidaković Neven, Bankarsko poslovanje, Visoko učilište Effectus, Zagreb, 2015
2. Mishkin Frederic S., Ekonomija novca, bankarstva i finansijskih tržišta VIII. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2010
3. Rose Peter S. i Hudgins Sylvia C., Upravljanje bankama i finansijske usluge VIII. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2015
4. Saunders Anthony i Cornett Marcia Millon, Financijska tržišta i institucije II. izdanje, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, 2006
5. Sikavica Pere, Organizacija, Školska knjiga, 2011

## Popis internet izvora

[https://hr.wikipedia.org/wiki/Popis\\_banaka\\_u\\_Hrvatskoj](https://hr.wikipedia.org/wiki/Popis_banaka_u_Hrvatskoj)

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/PREDAVANJE%204b.%20Unutarnji%20cimbenici%20organizacije%20II.pdf>

<https://www.pbz.hr/hr/sjediste>

<https://www.pbz.hr/hr/organizacijska-shema>

<https://www.zaba.hr/home/o-nama/glavno-sjediste1>

<http://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/struktura>

<https://www.flickr.com/photos/hrvatskanarodnabanka/24476904154/in/album-72157658148322224/>

<http://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/organizacija>

## Popis shema

- 2.4.1. Visoka organizacija
- 2.4.2. Niska organizacija
- 3.2.1. Organizacijski oblik male banke u Hrvatskoj
- 3.3.1. Organizacijski oblik velike banke u Hrvatskoj
- 3.4.1. Organizacijska shema PBZ
- 3.5.1. Organizacijska shema Zagrebačke banke
- 3.6.1. Organizacijska shema HNB

## Popis slika

- 2.3.1. Usklađenost ciljeva po pojedinim razinama menadžmenta
- 2.4.1. Plitka i duboka struktura
- 2.5.1. Poslovni sustav
- 2.6.1. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture
- 2.6.2. Model teritorijalne organizacijske strukture
- 3.4.1. Privredna banka Zagreb
- 3.5.1. Zagrebačka banka
- 3.6.1. Narodna Banka

## Popis tablica

- 2.1.1. Banke u Hrvatskoj