ORGANIZACIJA PODUZEĆA CIAN D.O.O.

Ljubičić, Ivica

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:490825

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJA PODUZEĆA CIAN D.O.O.

Mentor: **Student:**

prof.dr.sc. Želimir Dulčić **Ivica Ljubičić**

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

str.

1. UVOD 1
2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE PODUZEĆA 3
2.1. Pojam organizacije 3
2.2. Pojam organizacijske strukture 4
2.3. Izgradnja organizacijske strukture 5
2.4. Vrste organizacijske strukture 6
2.4.1. Formalna i neformalna organizacija 7
2.4.2. Klasične organizacijske strukture 8
2.4.3. Hibridna i mješovita organizacijska struktura 12
2.4.4. Organske organizacijske strukture 13
2.5. Organizacijska kultura 18
2.5.1. Elementi organizacijske kulture 19
2.5.2. Osnovna obilježja i vrste organizacijske kulture 24
3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU CIAN D.O.O. 28
3.1. Općenito o poduzeću CIAN D.O.O. 28
3.2. Značajni poslovi poduzeća CIAN d.o.o. 30
4. ORGANIZACIJA PODUZEĆA CIAN D.O.O. 33
4.1. Model i organizacijska struktura poduzeća CIAN d.o.o. 33
4.2. Organizacijska kultura poduzeća CIAN d.o.o. 34
4.3. Organizacijski resursi 36
4.4. Način rada poduzeća CIAN d.o.o. 41
5. ZAKLJUČAK 48
POPIS LITERATURE 50
POPIS ILUSTRACIJA 52
SAŽETAK 54
SUMMARY 55

1. UVOD

Predmet ovoga rada jest teorijski prikazati odrednice organizacije poduzeća, odnosno ukazati na specifičnosti organizacijske strukture i kulture. Cilj ovoga rada jest analizirati organizacijsku strukturu poduzeća CIAN d.o.o. i utvrditi je li takva organizacijska struktura prikladna za obavljanje djelatnosti. Među ostale ciljeve ovoga rada mogu se ubrojiti sljedeći:

- utvrditi i analizirati organizacijske resurse s kojima raspolaže poduzeće CIAN d.o.o.,
- analizirati organizacijsku kulturu poduzeća CIAN d.o.o.

Osim Uvoda i Zaključka, rad je strukturiran u tri dijela. Nakon Uvoda, u drugom dijelu rada pod nazivom Teorijske odrednice organizacije poduzeća objašnjen je pojam organizacije i organizacijske strukture. Pritom se naglašava uloga izgradnje organizacijske strukture. U svrhu klasifikacije organizacijske strukture, navedene su sljedeće vrste: formalna i neformalna organizacijska struktura, klasične organizacijske strukture, hibridna i mješovita organizacijska struktura te organske organizacijske strukture. Također, istaknuta je i uloga organizacijske kulture te su definirani njezini elementi. Navedena su i osnovna obilježja i vrste organizacijske kulture.

U trećem dijelu rada pod nazivom Opći podaci o poduzeću CIAN d.o.o. govori se općenito o tom poduzeću odosno o vrsti njegove djelatnosti, osnutku, sjedištu i sl. Poseban naglasak stavlja se na značajne poslove poduzeća CIAN d.o.o., stoga se u tu svrhu navodi nekoliko značajnih poslova koje je ovo poduzeće već realiziralo kao i njihovi značajni projekti.

U četvrtom dijelu rada pod nazivom Organizacija poduzeća CIAN d.o.o. govori se o modelu i organizacijskoj strukturi toga poduzeća. Doznaje se da je riječ o funkcijskom modelu organizaciju. Prikazana je i shema organizacijske strukture poduzeća CIAN d.o.o. te su navedeni odjeli koji djeluju unutar toga poduzeća. Govori se o organizacijskoj kulturi

i organizacijskim resursima poduzeća CIAN d.o.o. Analiziran je način rada ovoga poduzeća.

U petom dijelu rada upućuje se na Zaključak koji predstavlja sintezu razmišljanja, stavova, tvrdnji i misli do kojih se došlo tijekom ovoga istraživanja. U radu su korištene opće znanstvene metode spoznaje, i to komparativna metoda, matematička i statistička metoda, metode sinteze - deskriptivna i eksplikativna metoda te metoda analize i metoda intervjuiranja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE ORGANIZACIJE PODUZEĆA

2.1. Pojam organizacije

Organizaciju kao pojam moguće je definirati s nekoliko aspekata. Naime, organizacija se može promatrai kao proces organiziranja određenih aktivnosti u području društvenog života ili aktivnosti u poduzeća. Također, organizacija se može shvatiti i kao institucija u kojoj ljudi međusobno rade i funkcioniraju. Jones na organizaciju gleda kao alat koji koristi ljude za obavljanje aktivnosti radi postizanja cilja, a ljudi pritom trebaju biti usklađeni kako bi se određeni cilj ostvario.[1]

Svaka organizacija treba imati jasno definirane ciljeve i hijerarhiju kako bi mogla funkcionirati. Ciljevi trebaju biti izazovni, no pritom i ostvarljivi. U suvremenim uvjetima poslovanja hijerarhija otežava i usporava organizaciju jer u turbulentnoj okolini neprekidno dolazi do novih promjena i zahtjeva na poslovnom tržištu. Nemoguće je izostaviti hijerarhiju iz organizacije, no preporuka je da se njezin utjecaj što više umanji.

Ljudi čine ključan faktor svake organizacie, a ujedno su i najodgovorniji glede uspješnosti prilikom ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Svaka organizacija treba pravilno i prema etičkim i moralnim načelima postupati prema zaposlenicima u organizaciji. Naime, zaposlenicima se trebaju dodijeliti adekvatne uloge i jasno definirati što se od njih očekuje. Pravilno ustrojena organizacija predstavlja ključ uspjeha iste.

U suvremenom svijetu kakav je danas, nužno je da svaka organizacije bude fleksibilna i decentralizirana, pogotovo ukoliko se uzme u obzir da se živi u svijetu globalizacije te brzog tehnološkog napretka i stalnih promjena unutar poslovnog okruženja. Dakle, organizacije trebaju pratiti suvremene trendove na tržištu i neprestano im se prilagođavait. U suprotnom, postoji mogućnost da organizacije (p)ostanu krute i zastarjele, a time neće biti sposobne uspješnost funkcionirati odnosno poslovati.

[1] Jones, G. R.: *Organizational Theory, Design and Change,* 4th edition, Prentice Hall, New Jerse, 2004., str. 2

2.2. Pojam organizacijske strukture

Organizacijska struktura ne predstavlja samo nužan temelj. Ona je zapravo najvažniji i sastavni dio svake organizacije, što najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je u svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.[2]

Na organizacijsku strukturu utječu određeni čimbenici. Ti čimbenici mogu biti vanjski i unutarnji. Ovisno o čimbenicima, organizacijska struktura će se mijenjati i prilagođavati okolini u kojoj djeluje.

Organizacijska struktura se sastoji od određenih elemenata, a Mintzberg navodi sljedeće elemente:[3]

- operativni dio kojega čine svi izvršni radnici,
- strateški dio kojega čini vrhovni menadžment odnosno Top Management,
- središnji dio kojega čine menadžeri srednje razine tj. Middle Management,
- tehnostruktura koju čine stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom, s obzirom na njihovu visoku profesionalnu razinu, tj. razinu znanja premda su izvan formalne organizacijske strukture menadžmenta,
- stožerni dio kojemu je zadatak pomagati linijskom menadžmentu.

U literaturi se doznaje da je Mintzbergova raščlamba elemenata organizacijske strukture usmjerena na raspored funkcija pojedinih članova odnosno zaposlenih u određenoj organizaciji. Prema njemu, elementi se raščlanjuju po hijerarhiji zaposlenih, i to od rukovodećih menadžerskih, pa sve do operativnih tj. izvršnih funkcija.

[2] Sikavica, P.: *Organizacija,* Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 333
[3] Mintzberg, H.: *Structure in 5's,* Management Science, vol. 26., no. 3., 1979., str. 323 - 324

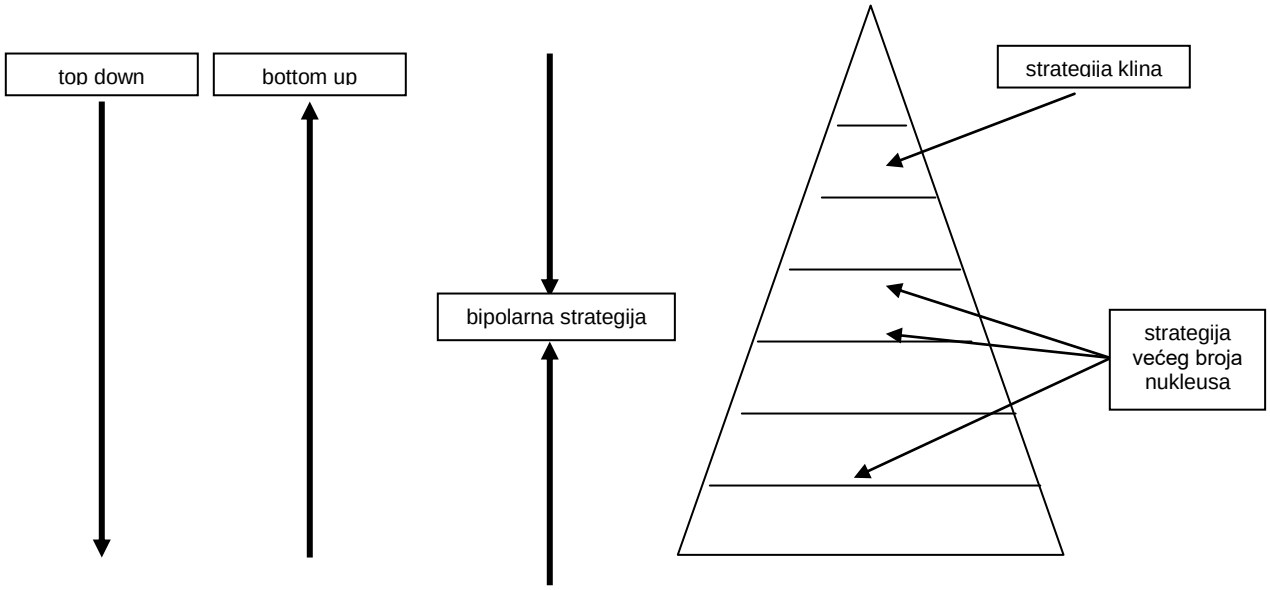
2.3. Izgradnja organizacijske strukture

Odabir i oblikovanje adekvatne organizacijske strukture predstavlja jednu od ključnih aktivnosti u organizaciji. Treba napomenuti da ne postoji niti jedan univerzalan oblik organizacijske strukture koji bi se mogao primijeniti u svim situacijama. Prema tome, organizacijsku strukturu potrebno je individualno prilagoditi situaciji.

Postoji nekoliko temeljnih pristupa oblikovanja organizacije, i to:[4]

- top - down - odozgo prema dolje; najprije se definiraju glavne menadžerske jedinice, a kasnije operativni zadaci,
- bottom - up - odozdo prema gore; prvo se definiraju zadaci na najnižim razinama, pa tek nakon toga, postepeno se ide prema višim menadžerskim funkcijama,
- bipolarna strategija - predstavlja kombiniranu metodu gdje se prethodna dva pristupa primjenjuju istodobno,
- strategija klina podrazumijeva oblikovanje na bilo kojoj razini menadžmenta,
- strategija većeg broja nukleusa koja podrazumijeva provođenje organizacijskih promjena istodobno i na različitim dijelovima organizacije.

[4] Sikavica, P.: *Organizacija,* op. cit., str. 344



Slika 1. Mogući pristupi oblikovanju organizacije

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 344

2.4. Vrste organizacijske strukture

Sve organizacijske strukture moguće je podijeliti na dvije temeljne vrste, a pritom se misli na tradicionalne odnosno klasične i organske odnosno adaptivne orgnizacijske strukture. Svaka od tih organizacijskih struktura ima veći broj različitih oblika organizacijskih struktura. U osnovi, sve one imaju određene prednosti i nedostatke. Valja napomenuti da ne postoji svršena organizacijska struktura koja bi bila prikladna za svaku situaciju i u svim uvjetima.

2.4.1. Formalna i neformalna organizacija

Formalna organizacijska struktura je službena i prisutna u svakoj organizaciji, a služi kako bi se mogli jasno definirati položaji i zadaci svakod od sudionika u organizaciji kao i načini obavljanja poslova.

Formalnom se organizacijom čini se sljedeće:[5]

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

Osim formalne organizacijske struke, u poduzeću postoji i stvarna odnosno neformalna organizacijska struktura. U trenutku formiranja organizacijske strukture formalna i neformalna organizacijska struktura jessu iste, no s protekom vremena dolazi do stvaranja sve većeg raskoraka među njima. Nakon duljeg vremena taj je raskorak sve veći, a razlog njegovog nastanka ima svoje uporište u promjenama elemenata organizacijske strukture. Neformalna organizacijska struktura ne mora predstavljati nešto loše, već dapače može biti korisna ako je u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije. Neformalna organizacija nastaje spontano, i to najčešće kao rezultat zajedničkoga rada čitave organizacije - članova organizacije i zajedničkih interesa.

[5] *Sustav organiziranja i organizacijske strukture,* dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

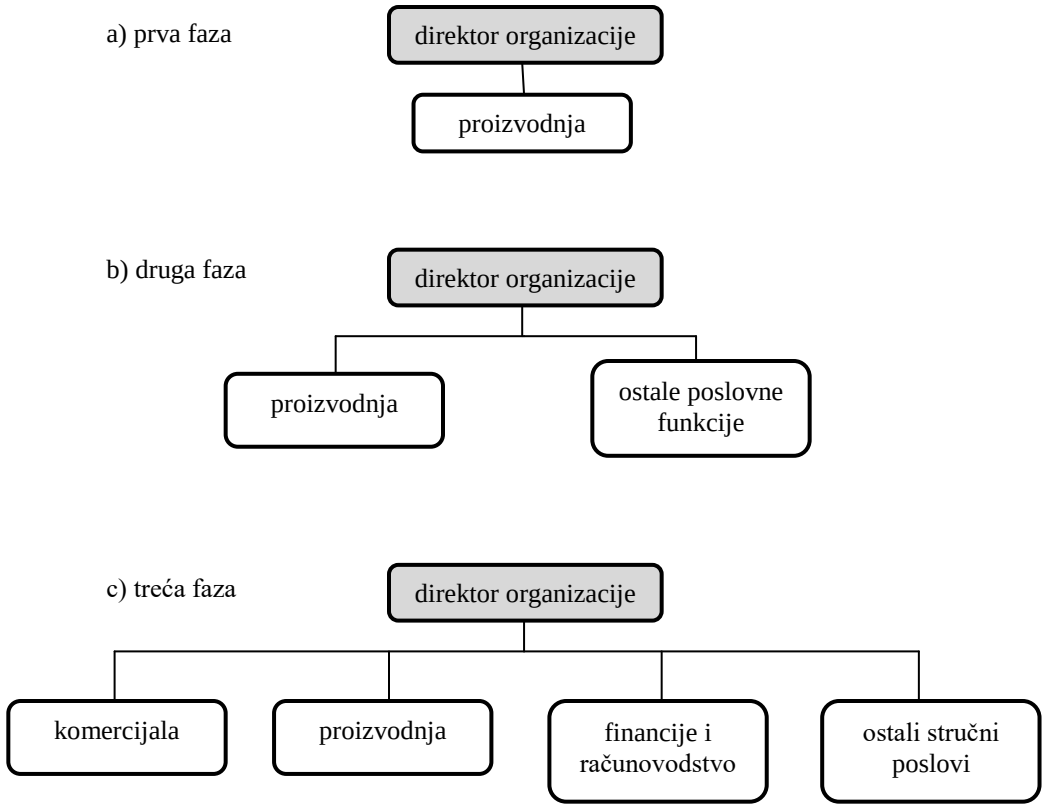
2.4.2. Klasične organizacijske strukture

Klasične organizacijske strukture još i danas predstavljaju prevladavajući oblik. Naime, one su formalizirane s jasno definiranim pravilima i izrazito su centralizirane. Karakteristike takve organizacijske strukture odnose se na detaljnu podjelu rada i komunikaciju odozgo prema dolje. Dvije osnovne vrste klasične organizacijske strukture jesu funkcijska i divizijska organizacijska struktura.

Funkcijska organizacijska struktura vrsta je organizacijske strukture u kojoj se podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavljaju prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.[6] Funkcijska organizacijska struktura ujedno je najčešći i najrasprostranjeniji oblik organizacijske strukture.

Moguće je razlikovati tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture, i to početni oblik, standardni oblik i razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture. Početni oblik karakterizira podrazumijeva da je broj funkcijskih organizacijskih jedinica manji od broja poslovnih funkcija.

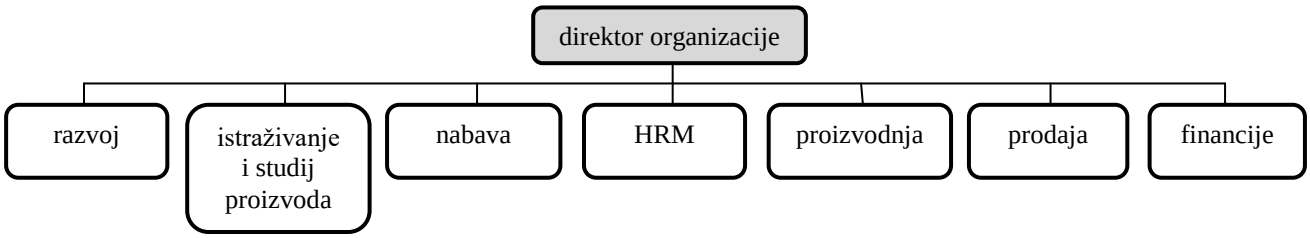
[6] Sikavica, P.: Organizacija, op.cit., str. 380



Slika 2. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 382

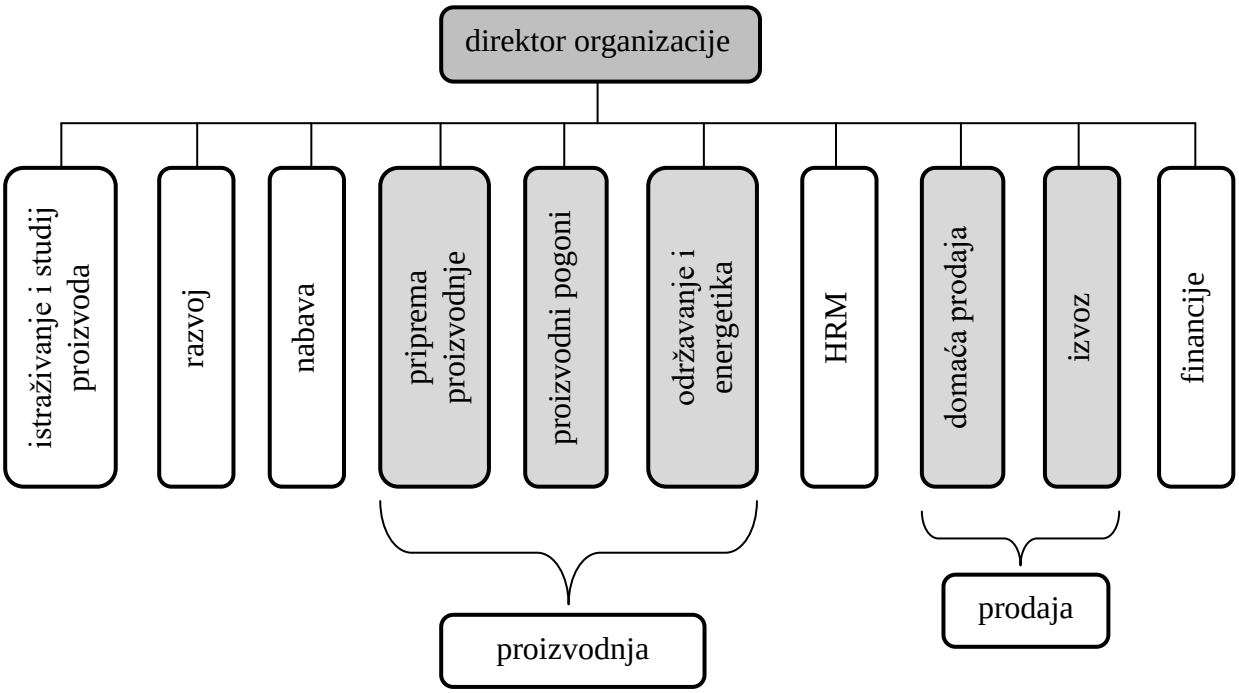
Važno je napomenuti da standardni oblik funkcijske organizacijske strukture podrazumijeva da broj stvorenih funkcijskih organizacijskih jedinica odgovara broju poslovnih funkcija u određenog organizaciji.



Slika 3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 383

Na temelju slike koja prikazuje razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture može se zaključiti da takav oblik organizacijske strukture ima veći broj uspostavljenih funkcijskih organizacijskih jedinica od broja poslovnih funkcija u organizaciji.



Slika 4. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 384

Svaka organizacijska struktura ima svoje specifičnosti, a shodno tome i svoje prednosti i nedostatke. U nastavku se nalazi tablica koja prikazuje prednosti i nedostatke funkcijske organizacijske strukture.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Visok stupanj specijalizacije i podjele rada	Sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini
Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova istih funkcija	Isticanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva organizacije kao cjeline
Logična povezanost poslovnih funkcija	Rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije
Isticanje značenja i važnosti glavnih funkcija	Odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera
Poštovanje načela specijalizacije po funkcijama	Nedostatak inovacija
Olakšana obuka i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija	Odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za konačan poslovni rezultat organizacije kao cjeline
Osiguranje čvrste kontrole, od strane top-menadžmenta organizacije	Ograničava odnosno otežava razvoj menadžera za preuzimanje funkcija u top-menadžmentu
Racionalna upotreba resursa	Razvučenost linije koordinacije i komunikacije
Niski režijski troškovi	Sporo i neprimjereno odlučivanje
Postizanje efekta ekonomije veličine	
Fleksibilnost oblikovanja strukture	

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 384

Divizijska organizacijska struktura posljedica je rasta i razvoja organizacije koja je zbog diversifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca bila prisiljena zamijeniti svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.[7]

[7] Sikavica, P.: *Organizacija,* op. cit., str. 387

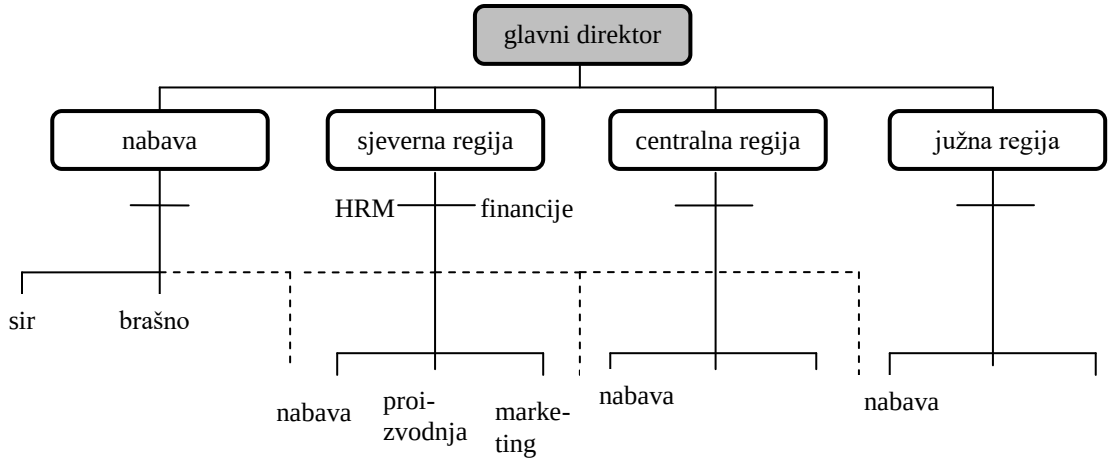
Kod ovakvog modela organizacijske strukture, podjela rada, spajanje sličnih poslova i stvaranje novih organizacijskih jedinica, temelji se na kategorijama kupaca i geografskom području.

Divizijska organizacijska struktura podrazumijeva lako prilagođavanje, a uključuje promptnu reakciju na promjene u okruženju odnosno u poslovnoj okolini. Svakako, treba spomenuti i odličnu koordinaciju između funkcijskih odjela u poslovnoj organizaciji unutar divizije. Fokus se stavlja na rezultat divizije. Ipak, divizija ima nedostatke koji se očituju u otežanoj specijalizaciji i upotrebe vještine zaposlenih, težoj kontroli od strane top odnosno vrhovnog menadžmenta kao i jačanje divizija na uštrb cjeline.

U divizijske organizacijske strukture ubrajaju se predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura orijentirana prema kupcima. Prva spomenuta organizacijska struktura podrazumijeva da se podjela poslova vrši prema proizvodima i/ili uslugama dok teritorijalna organizacijska struktura svoj fokus stavlja na geografsko područje. Organizacijska struktura koja je orijentirana prema kupcima podrazumijeva da se grupiranje i podjela rada izvodi prema skupinama kupaca.

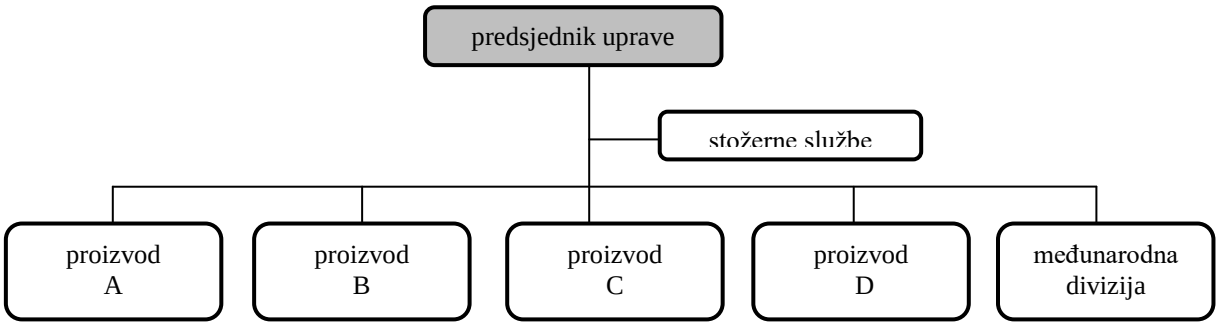
2.4.3. Hibridna i mješovita organizacijska struktura

Hibridna organizacijska struktura predstavlja takav oblik organizacijske strukture u kojoj se na istoj razini formiraju i kombiniraju i funkcijske i divizijske komponente. Mješovita organizacijska sturktura predstavlja takav oblik organizacijske strukture u kojoj se na istoj razini kombiniraju dvije ili više vrsta divizijskih organizacijskih jedinica. Karakteristika ovakvog oblika organizacijske strukture jest da na pojedinim razinama organizacije dominira samo jedna vrsta organizacijske strukture, dok na drugim razinama, u pravilu, dominira neka druga vrsta organizacijske strukture.



Slika 5. Hibridna organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 400



Slika 6. Mješovita organizacijska struktura

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 407

Uz prethodno navedene klasične organizacijske strukture, u praksi se javljaju još i izvrnuta organizacija, neovisna poslovna jedinica, front/back organizacijska struktura, heterarhije, fraktalna organizacija i klaster organizacija.

2.4.4. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture pojavile su se šezdesetih godina prošloga stoljeća. Još otada poznate su pod nazivom adaptivne organizacijske strukture, budući da se mogu brzo prilagoditi promjenama iz okoline. Ovakav oblik organizacijskih struktura karakterizira izrazita decentraliziranost, slaba formaliziranost te jednostavnija komunikacija unutar poslovne organizacije i niska složenost organizacije.

Na pojavu organskih organizacijskih struktura veliki utjecaj imala je globalizacija, ali i brzi tehnološki napredak. Organska je struktura plitka organizacija, s blagom podjelom rada i širokim djelokrugom poslova koje obavlja pojedinac, pa je u tom obliku organizacije potrebna kvalitetna izobrazba zaposlenih i odgovarajuće radno iskustvo.[8]

Projektna organizacijska struktura (engl. project organization structure, njem. Projektorganisation) je vrsta organizacijske strukture poduzeća koja se uspostavlja za realizaciju konkretnog zadatka, odnosno projekta.[9] Ovdje se radi o prijevremenoj organizacijskoj formi, a to je tzv. posebni oblik timske organizacije. Projektna organizacijska struktura predstavlja fleksibilnu organizaciju.

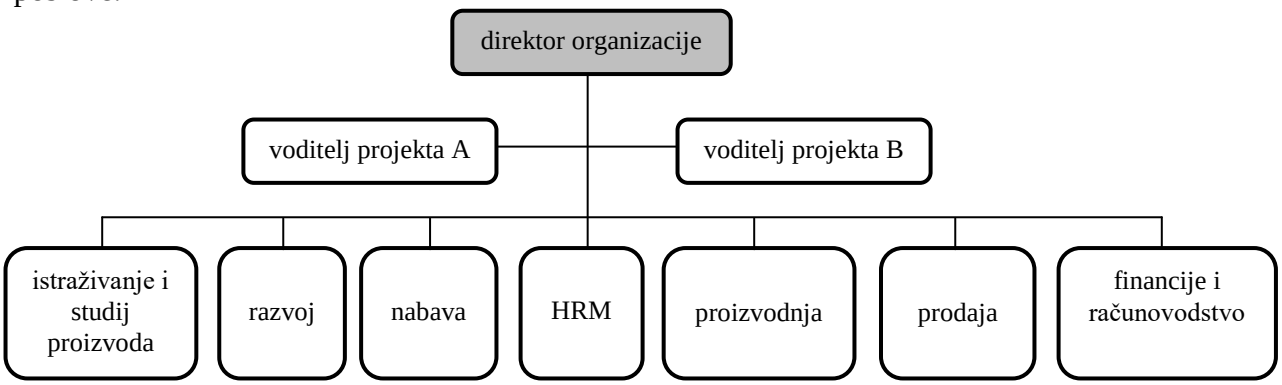
Naime, jednom kada se projekt završi, projektni tim se raspušta. Ovakav oblik organizacijske strukture može biti stalan i nestalan. Kada je projektna organizacijska struktura stalna, tada se obično radi o projektima koji se ponavljaju, a kada je nestalna, tada je riječ o projektima koji se ne ponavljaju. Karakteristični oblici projektne organizacije jesu:[10]

- čista projektna organizacija,
- individualna projektna organizacijam
- matrična organizacija.

Uzimajući u obzir angažiranost ljudi na projektu odnosno ukoliko se promatra da li oni na projektu rade cjelokupno radno vrijeme ili samo dio radnog vremena, projektnu

[8] Sikavica, P.: *Organizacija,* op.cit., str. 420
[9] *Poslovni dnevnik,* dostupno na: http://www.poslovni.hr/leksikon/projektna-organizacijska-struktura-1494
[10] Ibidem

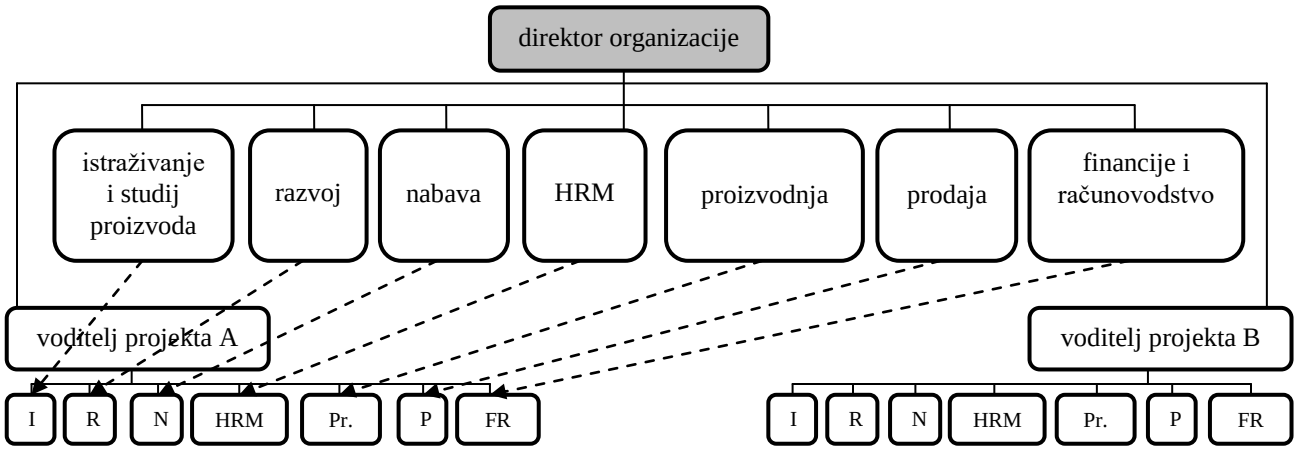
organizaciju moguće je podijeliti na individualnu i čistu. Kada je riječ o individualnoj projektnoj organizacijskoj strukturi, tada je projektni menadžer izravno odgovoran direktoru poslovne organizacije, no ne posjeduje radni tim koji bi pridonio ostvarenju projekta, već se svi poslovi vezani za projekt realiziraju u funkcijama pojedine organizacijske jedinice. Projektni menadžer je u ovom slučaju osoba koja koordinira rad projekta, dok pojedine organizacijske jedinice izvršavaju zadane odnosno definirane poslove.



Slika 7. Model individualne projektne organizacije

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 426

Kada je riječ o velikim i složenim projektima, tada se primjenjuje model čiste projektne organizacije. U svrhu ostvarenja projekta, potrebno je oformiti odnosno sastaviti projektni tim na čijem će čelu biti projektni menadžer. Članovi projektnog tima odgovorni su projektnom menadžeru sve do završetka porjekta, a projektni se tim raspušta nakon završetka projekta.



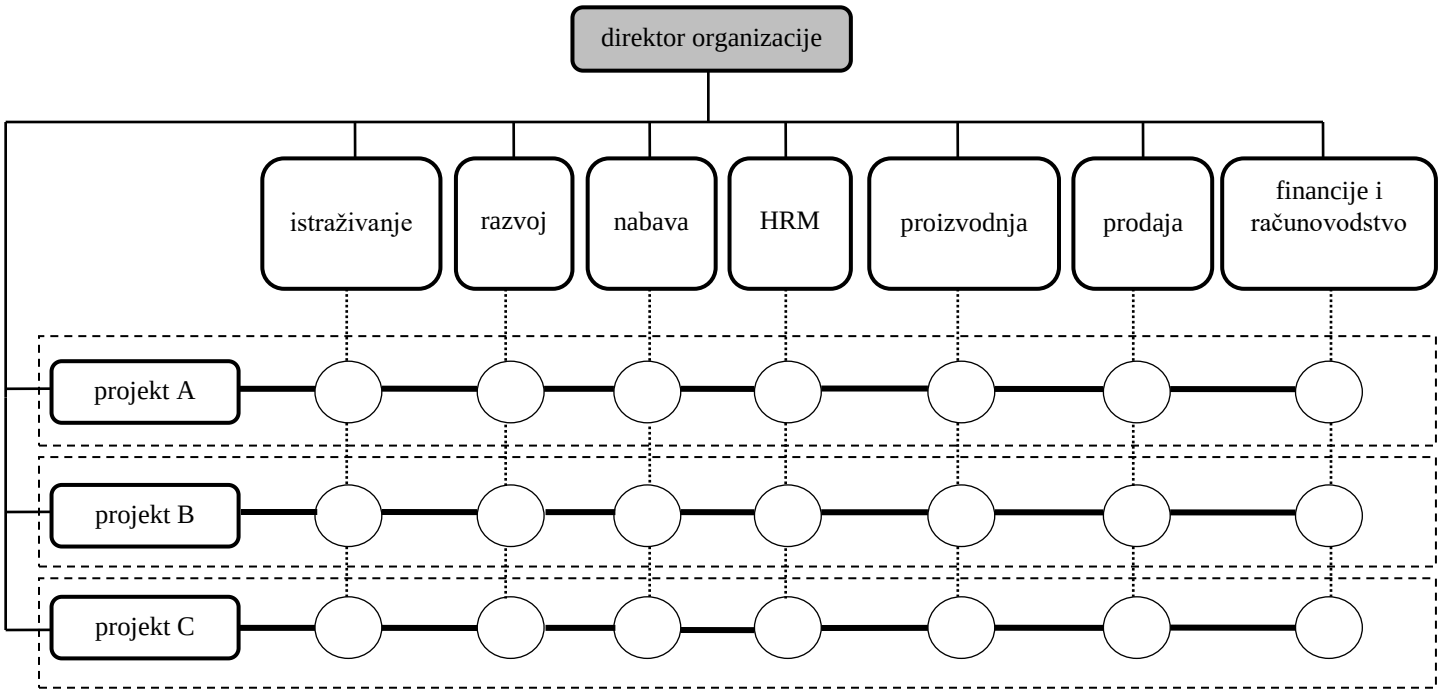
Legenda: I, R, N, HRM, Pr., P, FR - označavaju početna slova poslovnih funkcija

Slika 8. Model čiste projektne organizacije

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 427

Matrična organizacijska struktura predstavlja takav oblik organizacijske strukture temeljem kojega se nastoji minimizirati nedostake, a maksimizirati prednosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Ovaj oblik organizacijske strukture podrazumijeva dvodimenzionalnost, stoga se na jednoj strani nalazi neka primarne organizacijska struktura (npr. funkcija), dok se s druge strane nalazi projektna organizacijska struktura.

Nadalje, matrična organizacijska struktura prikladna je za one organizacije koje istovremeno odnosno odjednom rade na više projekata. Ovakva oblik organizacijske strukture ima sposobnost prilagodbe okolini te mogućnost raspodjele znanja svih projektima koja je jednako dostupna, a tu su još i efikasnost korištenje organizacijskih resursa i dobra komunikacija.

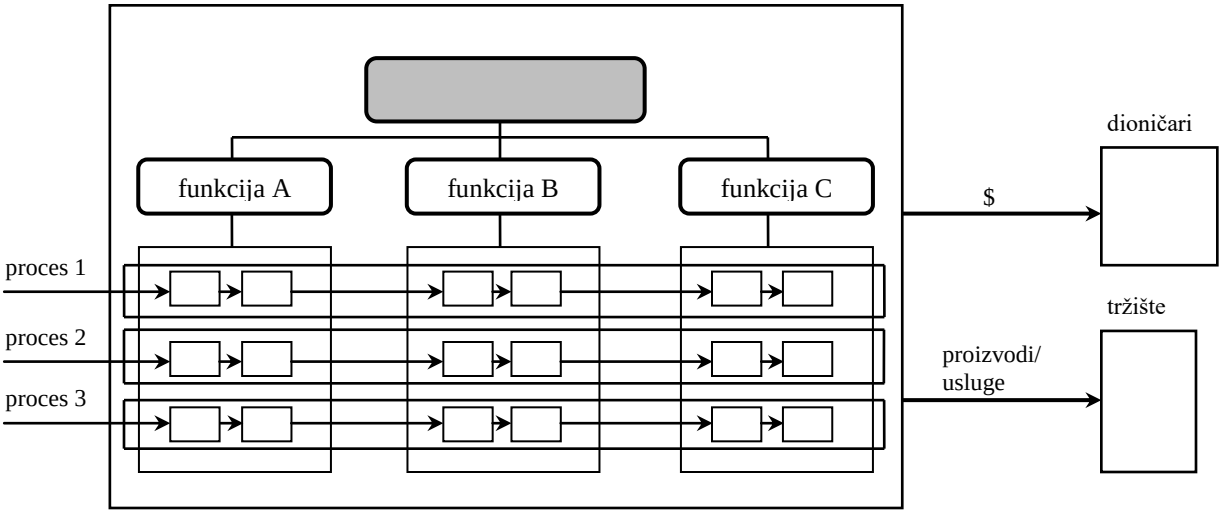


Slika 9. Model matrične organizacijske strukture

Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 430

Procesna organizacijska struktura predstavlja vrstu horizontalne organizacije, a povezana je s funkcijskom organizacijskom strukturom. Unutar funkcijske organizacijske strukture procesna organizacijska struktura formira procesne timove. Ovakav oblik organizacijske strukture temelji se na tijeku radnog ili poslovnog procesa, i to kao kriteriju za uspostavu organizacijskih jedinica ili procesnih timova. U osnovi je procesne organizacijske strukture procesna orijentacija koja okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove, a koji obavljaju određene zadatke u konkretnom poslovnom ili radnom procesu.[11]

[11] Sikavica, P.: *Organizacija*, op.cit., str. 434



Slika 10. Model procesne organizacije

Izvor: Rummler, G.A., Brache, A.P.: Improvnig Performance, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1995., str. 16

2.5. Organizacijska kultura

Zbog promjena koje su nastale uslijed pojave procesa globalizacije, došlo je do promjena i u samim organizacijama. Naime, od nekadašnjih klasičnih organizacije u kojima je dominirala administrativna struktura, došlo je do pojave organizacija čije se funkcije neprestano mijenjaju. Osim toga, porasli su interesi za unutarnje faktore organizacije koji utječu na uspješnost i lakše ostvarenje organizacijskih ciljeva i interesa.

Postavljalo se pitanje utječu li etički kodeks zaposlenih te način njihova odijevanja, komunikacije, stil izražavanja i mnogi drugi elementi na uspješnost i produktivnost u radu zaposlenika. Tako su se u 21. stoljeću otvorile debate o tome postoji li uopće organizacijska kultura i ukoliko postoji, koji su njezini elementi.

U literaturi je moguće pronaći brojne definicije pojma organizacijske kulture. Različiti autori različito definiraju organizacijsku kulturu, no u osnovi, sve se definicije svode na

jedno, a to je da organizacijska kultura podrazumijeva norme i vrijednosti. U nastavku se navodi nekoliko definicija organizacijske kulture:

- organizacijska kultura je skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeruju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije[12],
- organizacijska kultura je sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća[13],
- kulturu organizacije čine njezini članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja i odnosi prema radu i samoj organizaciji[14].

Organizacijska kultura predstavlja sustav pretpostavki, vjerovanja i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestirani kroz simbole i koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.[15] Nadalje, ističe se da je organizacijska kultura vid društvene kontrole koji se zasniva na normama, odnosno na očekivanjima o tome koji su stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji to nisu.[16] Na organizacijsku kulturu, u pravilu, utječu mnogi čimbenici, poput organizacijske povijesti, prostornog smještaja, kvalifikacijske strukture, karakteristika menadžera, nacionalnosti, vrste djelatnosti itd.

2.5.1. Elementi organizacijske kulture

Može se reći da organizacijska kultura utječe na zaposlenikovo prihvaćanje organizacijske promjene. Valja reći nešto i o trima glavnim elementima organizacijske kulture - organizacijskim vrijednostima, organizacijskoj klimi i menadžerskom stilu. Također,

[12] Burke, W., Litwin, G. H.: Journal of Management, vol. 3, 1992., str. 532
[13] Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, 1999., Informator, Zagreb, str. 596
[14] Bennett, R.: *Management*, Informator - Potecon, Zagreb, 1994., str. 101
[15] Džamić, V., Miljević, M.: *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura,* Beograd, 2015., str. 73
[16] Ibidem

različiti autori imaju različita motrišta glede organizacijskih vrijednosti, odnosno daju različita tumačenja tog pojma. Svaka poslovna organizacija se u svom poslovanju rukovodi određenim osnovnim uvjerenjima u nastojanjima da ostvari zacrtane ciljeve, a upravo su ta uvjerenja, provedena u realtivno trajnu poslovnu praksu, organizacijske vrijednosti.[17] Nadalje, organizacijske vrijednosti treba shvatiti i kao načela i pretpostavke u nekoj organizaciji. Takve vrijednosti mogu biti vrlo moćne jer imaju mogućnost da zamijene čitavi niz pravila s nekoliko načela. Njima organizacija utječe na svoje zaposlenike.

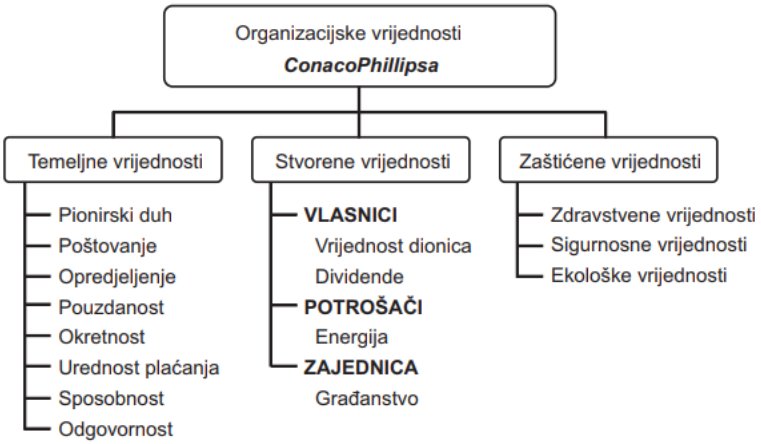
Organizacijske vrijednosti, dakle, opisuju zajednička uvjerenja i načela organizacije, tj. određuju zajednička usmjerenja i pružaju smjernice za svakodnevno ponašanje pripadnika organizacije.[18] Na intenzivno proučavanje organizacijskih vrijednosti u novije vrijeme jedan od najvećih utjecaja imala je činjenica da se njima rukovodi sve ono što se događa u organizaciji. Ove vrijednosti imaju svoje sadržajna i intenzitetna obilježja. Sadržajna obilježja ističu važnost određenih ponašanja ili krajnjih postojanja, odnosno njima se određuje je li nešto važno ili nije. S druge strane, intenzitetska obilježja utvrđuju koliko se ta ponašanja ili krajnja stanja postojanja smatraju važnima.

Kada bi se odabrane organizacijske vrijednosti rangirale prema kriteriju intenziteta, dobio bi se sustav organizacijskih vrijednosti, no takav način klasifikacije, uz prednosti, ima i svoje nedostatke. Usprkos tome što je razumljiv i jednostavan, ovakvu podjelu ovaj pristup promatra samo djelomično. Organizacijske vrijednosti treba razvrstati prema različitim kriterijima koje treba grupirati prema srodnosti u sedam karakterističnih tipova, i to prema:[19]

- ciljevima i načinu njihova postignuća - krajnje i instrumentalne vrijednosti,
- važnosti za organizaciju - temeljne i operativne vrijednosti,

[17] Malbašić, I.: *Tipologija organizacijskih vrijednosti,* Ekonomski pregled, vol. 62, no. 7-8, 2011., str. 422
[18] Musek Lešnik, K.: *Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju,* Ljubljana, IPSOS, 2007., str. 17
[19] Malbašić, I.: *Tipologija organizacijskih vrijednosti,* op.cit., str. 423

- sklonosti organizacijskim promjenama - obrambene, stabilizirajuće i vrijednosti usmjerene rastu,
- prihvaćenosti u organizaciji - prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti,
- zastupljenosti u organizaciji - prevladavajuće i dodatne vrijednosti,
- vremenskome razdoblju pojavljivanja - stare i nove vrijednosti,
- stupnju formalizacije - implicitne i eksplicitne vrijednosti.



Slika 11. Organizacijske vrijednosti

Izvor: Wenstop, F., Myrmel, A.: Structuring Organizational Value Statements", Management Research News, vol. 29, no. 11, 2006., str. 680

Slika 11 prikazuje organizacijske vrijednosti koje je usvojila i prepoznaje treća po veličini američka naftna kompanija ConacoPhillips. Prema spomenutoj kompaniji, organizacijske vrijednosti valja podijeliti u tri karakteristične skupine - temeljne vrijednosti, stvorene vrijednosti i zaštićene vrijednosti.

Što se tiče organizacijske klime, valja istaknuti da je u posljednjih nekoliko desetljeća obavljeno više od desetak preglednih radova na tu temu. Među istraživačima organizacijske klime ipak ne postoji slaganje oko njezinog konceptualnog određenja. Organizacijski

koncepti klime i kulture nužno su povezani, jer organizacijska kultura referira na bitne vrijednosti, predodžbe i uvjerenja koja djeluju na razmišljanja zaposlenika, na njihove fantazije, na viziju, na socijalnu energiju, na svijeti na osjećaje (upućuje na način na koji organizacija obavlja ili nastoji obavljati svoj posao), a klima predstavlja individualnu svijest i stav djelatnika prema različitim organizacijskim entitetima (upućuje na misli i osjećaje djelatnika prema organizacijskoj situaciji).[20]

Naime, organizacijska klima predstavlja složeni koncept nematerijalnih resursa organizacije, a jedan je od oblika socijalne klime. Takva klima uvažava psihološku klimu kao individualno svojstvo organizacije. Ona se pojavljuje prilikom interakcije karaktera ličnosti djelatnika odnosno članova organizacije. Budući da ne postoji opće prihvaćena definicija organizacijske klime, treba naglasiti da je ona ono nešto što imaju sve organizacije.

Koncept organizacijske klime postao je nezaobilazan koncept učinkovitog upravljanja organizacijom, što je posve logične ukoliko se uzme u obzir da se njime obuhvaćaju ljudi, njihove međusobne interakcije i sinergija na kojoj se temelji njihov odnos. Sva istraživanja organizacijske klime mogu se podijeliti u sljedeća tri smjera:[21]

- multiplo mjerenje organizacijskih svojstava, koje klimu promatra kao skup organizacijskih svojstava ili glavnih učinaka mjerenih različitim metodama,
- perceptivno mjerenje organizacijskih svojstava, koje organizacijsku klimu određuje kao skup perceptivnih varijabli koje su glavni organizacijski učinci,
- perceptivno mjerenje individualnih svojstava, gdje je organizacijska klima percepcijsko ili individualno svojstvo.

[20] Bogdanović, M.: *Dijagnosticiranje organizacijske klime,* Ekonomski pregled, vol. 54, no. 9-10, str. 830
[21] Ibidem, str. 831

Poduzeća koja prate organizacijsku klimu i zadovoljstvo zaposlenika načinom poslovanja odnosno obavljanja poslova i uvjetima na radnom mjestu, na temelju istraživanja i dobivenih rezultata imaju osnovu za planiranje internih promjena koje su namijenjene prvenstveno sveukupnom poboljšanju rezultata. Organizacijska klima u velikoj mjeri utječe i na samu produktivnost, kreativnost te usmjerenost na krajnjeg korisnika kao i druge oblike učinkovitog profesionalnog ponašanja, a kontinuitet njezina praćenja osigurava i provjeru učinkovitosti ranije poduzetih mjera i aktivnosti u području upravljanja ljudskim resursima za proteklo razdoblje.[22] Svaka organizacija treba bi se voditi ciljem aktivnog stvaranja klime koja dugoročno rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća.

Vođenje predstavlja jednu od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija, stoga se ono nalazi u središtu pozornosti znanstvene i stručne javnosti. Budući da je pojam vođenja vrlo kompeksan, ne čudi da i oko ovoga pojma postoje brojne polemike i varijacije u njegovu definiranju. Kada se govori o vođenju, riječ je o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.[23]

Nije moguće ostvariti uspješno vođenje ukoliko nedostaje najvažniji čimbenik vođenja, a pritom se misli na vođu. Vođa ima zadaću da usmjerava i motivira zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, kao i da im daje osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća.[24]

Vođa treba definirati poslovnu viziju poduzeća i osigurati da ju i ostali zaposlenici prihvate i slijede, a ne da je odbacuju i opovrgavaju. Dakle, svaki vođa u poslovnoj organizaciji treba imati viziju i biti spreman za brzu reakciju i snalaženje u nepoznatim situacijama. Osim toga, mora imati i dobre komunikacijske i motivacijske vještine, biti samouvjeren, no ne i samodopadan. Važno je napomenuti da vođa treba poznavati vlastite mogućnosti.

---

[22] Smart grupa: *Važnost organizacijske klime u vašoj organizaciji,* 2014., dostupno na: http://brandmanager.com.hr/vaznost-organizacijske-klime-u-vasoj-organizaciji/

[23] Karlić, T., Hadelan, L.: *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke,* Praktični menadžment, vol. 2, no. 2, 2011., str. 67

[24] Karlić, T.: *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*, op.cit., str. 67

U teoriji kao i u praksi vođenja, prisutni su brojni načini, odnosno stilovi vođenja, koji se kreću između dviju krajnosti, odnosno jednu krajnost čini autokratski stil vođenja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno demokratski stil vođenja.[25] Pored ova dva osnovna stila, u teoriji i praksi menadžmenta organizacije razvilo se još nekoliko stilova vođenja.

2.5.2. Osnovna obilježja i vrste organizacijske kulture

Treba napomenuti da vođe uvelike utječu na organizacijsku kulturu. Komunikacija u organizaciji treba biti dvosmjerna, a menadžer odnosno vođa treba zatražiti mišljenje svojih podređenih. Naime, osim već spomenutih elemenata organizacijske kulture, treba spomenuti i sljedeće vidljive znakove koji definiraju organizacijsku kulturu:[26]

- norme - bilo pisane ili nepisane koje se vezuju uz postupak kojim se nešto želi postići, a njima se iskazuje kakvo se ponašanje očekuje i vrednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji,
- običaji i rituali - predstavljaju operativne i ustaljene oblike ponašanja s kojima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa,
- komunikacija - komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet, a temeljem svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture,
- jezik - znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji, a blizak je pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji (njime se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje),

[25] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanej u Hrvatskoj*, MASMEDIA, Zagreb, 2004., str. 351
[26] Belak, S., Ušljebrka, I.: *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene,* Oeconomica jadertina, vol.4, no.2, 2014., str. 88

- simboli - predstavljaju vanjske vizualne znakove organizacije (npr. auto koji menadžer vozi, sat koji nosi, veličina ureda koji ima i slično),
- priče i mitovi - izražavaju društvenu svijest preko pripovijetki o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji, o njezinim herojima i postignutim uspjesima, a temeljem toga stvaraju se legende sa stvarnom osnovom koja je u pričanju izgubila svoju objektivnu točnost,
- obredi - sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed da izraze različite aspekte kulturnog utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji.

Na vođama je da utvrde željenu "kulturnu osnovu" u organizaciji, stoga u tu svrhu trebaju unaprijediti pojedince sa onim vrijednostima koje su toj organizaciji uistinu i potrebne, dok trebaju eliminirati one koji te vrijednosti podcjenjuju. Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikuju se ove vrste organizacijske kulture:[27]

- dominantna kultura i supkultura,
- jaka i slaba kultura,
- jasna i nejasna kultura,
- izvršna i užasna kultura,
- postojana i prilagodljiva kultura,
- participativna i neparticipativna kultura.

Svaka od spomenutih vrsta organizacijske kulture ima svoja specifična obilježja. Primjerice, za dominantnu je kulturu karakteristično da o njoj jednako misli većina članova organizacije, a ukoliko je ona opsežna i ukoliko ima podršku od članova organizacije, tada je riječ o jakoj organizacijskoj kulturi. Za jaku kulturu valja reći da je to sustav neformalnih

[27] Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija,* op.cit., str. 601

pravila koja ističu kako se ljudi moraju ponašati, ali i da se moraju osjećati bolje zbog onoga što rade, stoga bi se za izradnju jake organizacijske kulture vođe trebale uvjerljivo i vidljivo držati vrijednosti koje provode ili namjeravaju provesti.[28] Suprotnost takvoj kulturi jest slaba kultura. Slabu kulturu članovi organizacije ne podržavaju, a i dijele veoma malo zajedništva o specifičnim vrijednostima.

Kada je riječ o jasnoj i nejasnoj kulturi, tada treba naglasiti da je jasna kultura prepoznata po nekim svojim elementima odnosno simbolima, i to članovima organizacije i onim izvan organizacij dok nejasnu kulturu nije jednostavno prepoznati. Dakle, nejasna kultura nastaje kao posljedica čestih promjena menadžmenta. Izvrsnu organizacijsku kulturu karakterizira red koji pridonosi takvoj izvrsnosti, a zaposlenici se osjećaju kao članovi jedne velike obitelji. Nasuprot izvrsnoj kulturi, postoji užasna kultura organizacije koja se može prepoznati po kriznom menadžmentu i konfuziji, stoga, ukoliko je radna klima loša i neugodna, zasigurno je riječ o užasnoj organizacijskoj kulturi.

Postojana organizacijska kultura jest ona koja se javlja u poduzećima koja posluju u stabilnom okruženju. Promjenljivu ili adaptabilnu organizacijsku kulturu imaju ona poduzeća koja djeluju u promjenljivom okruženju. Takva kultura ujedno je i promjenljiva. Ukoliko se kao kriterij uzme razina participacije, organizacijsku kulturu može se podijeliti na participativnu i neparticipativnu.

Postoji nekoliko dimenzija kulture prema organizacijskoj praksi, i to:[29]

- orijentacija na proces odnosno rezultate,
- orijentacija na zaposlene odnosno na posao,
- orijentacija na organizaciju odnosno profesionalni tip kulture,
- otvoreni odnosno zatvoreni sustav,

[28] Brčić, R.: *Organizacijska kultura u funkcijski djelotvornosti upravne organizacije,* Ekonomski pregled, vol. 53, no. 11-12, 2002., str. 1050

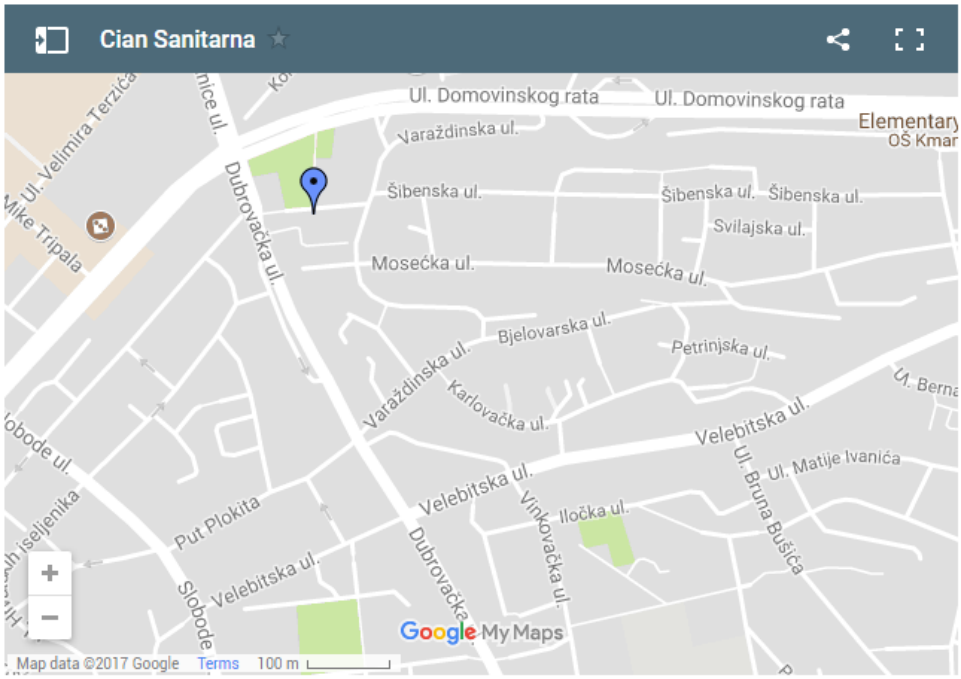
[29] Hofstede, G. et al.*: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,* Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. 2, 1990., str. 302-304

- blagi odnosno čvrsti nadzor,
- pragmatičan, na korisnike orijentiran odnosno normativni tip kulture.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU CIAN D.O.O.

3.1. Općenito o poduzeću CIAN D.O.O.

Poduzeće CIAN d.o.o. osnovano je 1947. godine, a danas svoje sjedište ima u Splitu. Ovo poduzeće obavlja poslove sanitarne zaštite i zaštite okoliša na području Dalmacije i Republike Hrvatske. CIAN uspješno baštini stoljetnu tradiciju postupaka poznate splitske karantene (najveći lazaret na Mediteranu) iz 1592. godine, sve do današnjih dana, a pripravan je udovoljiti i sve većim izazovima u budućnosti.[30] Temeljna djelatnost poduzeća CIAN d.o.o. jest postupanje s otpadom i zaštita okoliša te sanitarna zaštita i zaštita bilja.



Slika 12. Lokacija poduzeća CIAN d.o.o.

Izvor: http://cian.hr/~cian//contact.php?lang=HR

[30] http://cian.hr/~cian//services.php?lang=HR

Vizija poduzeća CIAN d.o.o. glasi:[31]

"Prihvaćanjem koncepcije održivog razvitka poduzeća i društveno odgovornog ponašanja pokušava se dovesti u sklad nesmetan rad i odmor ljudi na dalmatinskom području i području Republike Hrvatske, posebno vodeći brigu o zdravlju pojedinca i prevenciji onečišćenja okoliša".

Misija poduzeća CIAN d.o.o. glasi:[32]

"Trajnom edukacijom i brigom za zaposlene i klijente, korištenjem naprednih tehnoloških rješenja, suradnjom s odgovarajućim institucijama RH, EU i redovitim praćenjem struke, nastoji se udovoljiti svim izazovima budućnosti i neprestano raditi na poboljšanju rada i življenja u urbanim uvjetima".

Budući da unutar poduzeća CIAN d.o.o. nastoje neprestano dokazivati kakvoću obavljenih usluga, svoju kakvoću usluga potvrđuju uvođenjem i neprekidnim poboljšanjima dokumentiranim sustavima kvalitete prema normama ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004.

Prihvaćajući spoznaje moderne znanosti o zaštiti okoliša i koncepciji održivog razvoja, a uz pomoć najnovijih kemijsko - farmaceutskih proizvoda i biološkog načina borbe protiv štetočina, unutar CIAN - a ističu da pokušavaju dovesti u sklad nesmetan rad i odmor čovjeka, pritom ne ugrožavajući ostale žive organizme u prirodi.[33] Ovo poduzeće poštuje Ustav Republike Hrvatske, stoga djeluju u skladu s činjenicom da je očuvanje prirode i okoliša jedno od najviših vrednota koje treba poštivati.

[31] http://cian.hr/~cian//services.php?lang=HR
[32] Ibidem
[33] Ibidem

3.2. Značajni poslovi poduzeća CIAN d.o.o.

Od osnutka poduzeće pa sve do danas, poduzeće CIAN d.o.o. realiziralo je nekoliko značajnih poslova, od kojih treba spomenuti sanaciju azbestno - cementnog zagađenje u tvornici Salonit - Vranjic. Za ovu sanaciju Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost planirao je utrošiti 200 milijuna kuna. Zbog azbesta u ovoj tvornici nastale su goleme štete na području na kojem se ova tvornica nalazi. Zabilježeno je više od 250 oboljelih od azbestoze (fibroze pluća), ali to je, kako se čini, samo vrh "ledenog brijega" jer je to bolest koja se dugo i sporo razvija i koja se može otkriti i nakon mnogo godina.[34]

Drugim riječima, ne postoji točna pretpostavka o konačnom broju oboljelih od ove bolesti. Cilj je bio spriječiti da azbest prodre u zemljinu atmosferu i spriječiti izloženost ljudi takvoj situaciji, jer azbest je veoma toksičan i opasan za ljudsko zdravlje. Program sanacije ovoga azbesta iz okruga tvornice izrađen je prema hrvatskim propisima i direktivama Europske unije. Sav azbestni optad odložen je prema standardima i Pravilniku o postupanju s azbestnim otpadom pa je time uklonjena jedan od najvećih opasnosti za ljudsko zdravlje na širem splitskom području.

Prije početka radova na uklanjanju azbestno - cementnog zagađenja, prikupljena je sva potrebna dokumentacija, kao i procjena opasnosti za radna mjesta te plan osposobljavanja djelatnika i mjere zaštite na radu. Radove je nadziralo zagrebačko poduzeće APO d.o.o. za usluge zaštite okoliša, a građevinski je nadzor obavljalo poduzeće Muhlos d.o.o. iz Splita. Drugi značajan posao poduzeća CIAN d.o.o. jest sanacija rijeke Jadro od mazutnog onečišćenja.

Od značajnih ugovorenih poslova u 2016. godini valja izdvojiti zaštitu petrolejske luke Sv. Kajo u Solinu i Sv. Stjepan u Dubrovniku te poslovi koji se odnose na provođenje sustavnih deratizacija i dezinsekcija na području grada Splita, Kaštela i Solina. Strateška područja razvoja poduzeća CIAN d.o.o odnose se na zaštitu okoliša.

[34] *Sanacija azbesta u Vranjicu*, Građevinar, vol. 61, no. 10, 2009., str. 983, dostupno na: http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-61-2009-10-03.pdf

Od najznačajnijih razvojnih projekata valja izdvojiti sljedeće:

- izgradnja skladišta za opasni i neopasni otpad u gospodarskoj zoni Podi u Šibeniku,
- izgradnja skladišta za opremu i repromaterijal u radnoj zoni Bočine u Lećevici.

Što se tiče izgradnje skladišta za opasni i neopasni otpad u gospodarskoj zoni Podi u Šibeniku planirala se namjena djelatnosti sakupljanja i prihvata otpada na lokaciji, kao i priprema za ponovnu uporabu te priprema prije uporabe ili zbrinjavanja i privremeno skladištenje otpada do konačne opreme, a obavljanje djelatnosti sakupljanja, pripreme i skladištenja provoditi će se na sljedeći način:[35]

- sakupljanje otpada treba se obavljati vlastitim voznim parkom, opremljenim na način da je spriječeno rasipanje otpada, širenje buke ili prašine,
- prilikom dovoza otpada na lokaciju isti se treba vagati na kolnoj vagi i evidentirati u skladu sa zakonskim propisima,
- gospodarenje opasnim otpadom treba se odvijati isključivo u zatvorenom prostoru, dok će se neopasnim otpadom gospodariti i u zatvorenom prostoru i u vanjskom dijelu pod nadstrešnicom,
- građevina podrazumijeva izgradnju na vodonepropusnoj podnoj površini otpornoj na djelovanje otpada kojim se manipulira,
- otpad je potrebno skladištiti u adekvatnim kontejnerima i spremnicima, jumbo vrećama i u rasutom stanju u skladu sa zakonskim propisima i radnim uputama Nositelja zahvata.

[35] Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, *Elaborat zaštite okoliša: Građevina za skladištenje neopasnog i opasnog otpada - ocjena o potrebi procjene,* 2016., str. 2, dostupno na: http://mzoip.hr/doc/elaborat_zastite_okolisa_124.pdf



Slika 13. Lokacija zahvata izgradnje skladišta za opasni i neopasni otpad u gospodarskoj zoni Podi u Šibeniku na ortofoto podlozi

Izvor: Geoportal DGU, dostupno na: http://geoportal.dgu.hr/

4. ORGANIZACIJA PODUZEĆA CIAN D.O.O.

4.1. Model i organizacijska struktura poduzeća CIAN d.o.o.

U ovome poduzeću riječ je o funkcijskom modelu organizacije, a to znači da je CIAN strukturiran prema radu koji to poduzeće mora izvršiti. Budući da je riječ o funkcijskoj organizaciji, struktura ovoga poduzeća proizlazi iz njegovih glavnih funkcija, poput logistike, nabave, marketinga, računovodstva itd. Svi zaposlenici ovoga poduzeća grupiraju se na osnovi kompetencija u pojedinoj odnosno u specifičnoj funkciji. Primjerice, u odjelu razvoja zaposleni su inženjeri i tehničari, u financijama su to financijski stručnjaci itd. Planiranje i postavljanje ciljeva u poduzeću CIAN d.o.o. provodi se na funkcijskoj razini.

Unutar CIAN - a djeluje nekoliko odjela, i to:

- odjela računovodstva,
- odjela pravne službe,
- odjel za tehničke poslove,
- odjel za komercijalne poslove,
- odjel zaštite na radu.

Tijela upravljanja ovoga društva s ograničenom odgovornošću jesu skupština, nadzorni odbor i uprava. Nadzorni odbor ima pet članova, a upravu čini direktor poduzeća.

4.2. Organizacijska kultura poduzeća CIAN d.o.o.

Djelatnici poduzeća CIAN d.o.o. ovo poduzeće i tim u kojem rade doživljavaju prijateljski i osjećaju naklonost odnosno smatraju da je menadžment poduzeća orijentiran na zaposlenike. Također, organizacijska klima u ovome poduzeću je izvrsna. Djelatnici na ovo poduzeće gledaju kao na svoje vlastito, što daje naslutiti da je riječ o pozitivnoj i prijateljskoj klimi odnosno astmosferi. Svi djelatnici poduzeća CIAN d.o.o. rade i pridonose ostvarenju zajedničkih ciljeva. Proizlazi da djelatnici osjećaju da su postavljeni ciljevi ujedno i njihovi vlastiti ciljevi, a neprekidno traže nove načine za poboljšanje poslovanja i ne orijentiraju se mehanički pristup radu odnosno poslu koji im je dodijeljen.

Interna komunikacija u poduzeću CIAN d.o.o. je na zavidnoj razini. Svi djelatnici uspješno i bez prepreka te bez konflikata komuniciraju međusobno. Ne dolazi do problema u području komunikacije na relaciji djelatnici - rukovodstvo poduzeća. Pritom treba napomenuti da se koristi top - down i bottom - up komunikacija odnosno kombinacija tih dvaju metoda.

Top - down komunikacija unutar poduzeća CIAN d.o.o. podrazumijeva da se upute, informacije i ostale važne obavijesti unutar poduzeća prenose na temelju hijerarhijske strukture. To znači da se ovakvim načinom komunikacije započinje od top menadžmenta, a dalje se "provodi" kroz sve niže rukovodeće razine do izvršnih zaposlenika odnosno djelatnika koji se nalaze na dnu hijerarhijske ljestvice. Poduzeće CIAN d.o.o. ovu komunikaciju provodi u svrhu vođenja i upravljanja pojedincima na nižim hijerarhijskim strukturama. Ovo poduzeće pridržava se sadržaja ovakve vrste poslovnog komuniciranja koje se spominje i u literaturi, a pritom se misli na sljedeće:[36]

- opis poslova, naredbe, uputstva, instrukcije i usmjerenja vezana za specifične obveze i metodologiju rješavanja zadataka i problema,

[36] Mikić, A.: *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija,* Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, str. 215 dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf

- osnovni principi poslovne politike koji pružaju uvid u to zašto i kako se pojedini konkretni zadaci uklapaju u ukupne ciljeve organizacije,
- relevantne informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti organizacije koje su povezane s poslovnom politikom, praksom i različitim poslovnim procedurama,
- ocjene poslovnih rezultata zaposlenih,
- promoviranje odgovarajuće organizacijske "ideologije", koja zaposlene potiče da podržavaju djelovanje poduzeća i uspjeh njegovih proizvoda, usluga i dr.

Bottom - up komunikaciju poduzeće CIAN d.o.o. ostvaruje tako što informacije "teku" od nižih ka višim hijerarhijskim razinama. Informacije koje kolaju u takvom smjeru pretežito se tiču obavijesti i ostalih informacija koje su potrebne menadžerima u cilju toga da obave svoj posao. To su primjerice podaci koji su neophodni za donošenje odluka unutar poduzeća, podaci o trenutnom stanju raznih projekata itd. Cilj ovakve komunikacije unutar poduzeća CIAN d.o.o. jest informirati pojedine zaposlenike na višim razinama o tome što se događa na nižim razinama. Proizlazi da poduzeće CIAN d.o.o. ovakvim načinom komunikacije provjeravaju efikasnost svoje silazne komunikacije ali i ukupnu efikasnost funkcioniranja poduzeća ispod njihovog nivoa. Svi djelatnici ovoga poduzeča nesmetano komuniciraju s nadređenima, a rad nadređenih doživljavaju pozitivno i uspješno.

Poduzeće CIAN d.o.o. posebnu pažnju posvećuje i optimizaciji poslovnih procesa, pa je u tu svrhu uvedeno personalizirano programsko rješenje kako bi se optimiziralo poslovanje i upravljalo projektima. Uspostavljen je centralni sustav za pohranu i razmjenu podataka, što u pravilu povećava učinkovitost i realizaciju dugoročnih ciljeva ovoga poduzeća.

4.3. Organizacijski resursi

Poduzeće CIAN d.o.o. posjeduje sljedeće fizičke resurse:

- suvremenu opremu (postrojenje opskrbljeno za prikupljanje i preradu otpada),
- suvremena vozila (6 osobnih automobila i 12 gospodarskih vozila, 3 cisterne, 2 hladnjače, 3 pick up - a, 2 čistača mora, 1 gliser),
- uredske prostorije (200 kvadratnih metara uredskih prostorija u gradu Splitu).

Što se tiče ljudskih potencijala u poduzeću CIAN d.o.o., struktura broja zaposlenih jest sljedeća:

- ukupno 65 zaposlenika,
- 60 zaposlenika zaposleno je temeljem ugovora na neodređeno,
- 5 zaposlenika zaposleno je temeljem ugovora na određeno,
- u strukturi ispitanika dominantan udio čine zaposlenici muškog spola,
- zaposlenici su većinom tehničari,
- 20% zaposlenika čine inženjeri raznih profila, a osim tehničara, u strukturi se nalazi i zaposlenici iz administracije.

U prosjeku, poduzeću CIAN d.o.o neprestano zapošljava nove zaposlenike, čime ostvaruju prosječni rast od 4% na godišnjoj razini. Promatrajući s aspekta udjela svakog od čimbenika u ukupnom radnom procesu, zaključuje se da u poduzeću CIAN d.o.o. prevladava radni proces s pretežnim udjelom ljudskih resursa (radno intenzivni procesi). Procjena je da 70% udjela uključuje rad, a 30% materijalno - intenzivne procese.

Što se tiče informacijskih resursa, poduzeće CIAN d.o.o. koristi Internet i Knowledge sustave, on line baze podataka, e - časopise i web arhive. Ovo poduzeće koristi se informacijskim sustavima u svrhu izvođenja poslovnih procesa, upavljanja poslovnim procesima te uspostave i održavanja komunikacija u sustavu i sustava s okruženjem.

Važno je spomenuti i financijske resurse poduzeća CIAN d.o.o., stoga se u prilozima prikazuje bilanca i račun dobiti i gubitka ovoga društva s ograničenom odgovornošću. Financijski pokazatelji odnose se na razdoblje od 2014. do 2016. godine. U nastavku se napravljena analiza pomoću financijskih pokazatelja čime se dobiva uvid u:

- pokazatelje profitabilnosti,
- pokazatelje solventnosti,
- pokazatelje likvidnosti,
- pokazatelje zaduženosti,
- pokazatelje aktivnosti.

Tablica 2. Analiza profitabilnosti

	2014.	**2015.**	**2016.**
Profitna marža prije oporezivanja	16,90%	16,34%	14,51%
Neto profitna marža	15,30%	14,05%	12,43%
Povrat na vlastiti kapital (ROE)	9,10%	9,28%	7,38%

Izvor: interni materijali poduzeća CIAN d.o.o.

Na temelju tablice koja prikazuje analizu profitabilnosti poduzeća CIAN d.o.o. dobiva se uvid u odnos ostvarenog profita u odnosu na referentnu bazu.

Tablica 3. Analiza likvidnosti

	2014.	**2015.**	**2016.**
Tekući odnos (tekuća aktiva / tekuća pasiva)	9,04	8,67	8,96
Brzi tekući odnosi	8,65	8,35	8,63

Izvor: interni materijali poduzeća CIAN d.o.o.

Na temelju tablice koje prikazuje analizu likvidnosti poduzeća CIAN d.o.o. za razdoblje od 2014. do 2016. godine proizlazi zaključak da dobivena vrijednost tekućeg odnosa odnosno odnosa tekuće aktive i tekuće pasive iznosi 9,04 2014. godine, 8,67 2015. godine i 8,96 2016. godine, a kontrolna mjera za ovaj pokazatelj iznosi 2 : 1. To znači da poduzeće CIAN d.o.o. ne bi trebalo imati problema sa likvidnošću. Ovi pokazatelji ukazuju na činjenicu da je poduzeće CIAN d.o.o. visoko likvidno. Pokazatelj brzog tekućeg odnosa odnosno omjera tekuće aktive nakon oduzetih zaliha i tekuće pasive ukazuje na to da je poduzeće CIAN d.o.o. s obzirom na djelatnost kojom se bavi zavidne likvidnosti.

Tablica 4. Analiza solventnosti

	2014.	**2015.**	**2016.**
Stupanj zaduženosti	0,10	0,09	0,08
Stupanj samofinanciranja	0,89	0,91	0,92
Faktor zaduženosti, broj godina	0,89	0,79	0,70
Koeficijent financijske stabilnosti	1,85	1,95	1,99

Izvor: interni materijali poduzeća CIAN d.o.o.

Na temelju tablice koja prikazuje analizu solventnosti poduzeća CIAN d.o.o. za razdoblje od 2014. do 2016. godine doznaje se o sposobnosti pokrića dugoročnih obveza ovoga poduzeća. Treba napomenuti da ovo poduzeće nema iskazane značajnije iznose na stavkama dugoročnih obveza u bilanci, no usprkos tome, ovakva je vrsta analize neophodna ukoliko se želi dobiti uvid u stanje i potencijalne probleme u poslovanju za dugoročni vremenski period.

Kontrolna mjera za stupanj zaduženosti i stupanj samofinanciranja je oko 50% zaduženosti, tj. samofinanciranja. Dobiveni rezultati tih dvaju pokazatelja ukazuju na povoljnu situaciju u pogledu zaduženosti ovoga poduzeća jer se ne premašuje teoretska vrijednost. Proizlazi da će poduzeće CIAN d.o.o. sve svoje obveze biti u stanju podmiriti iz svojih odnosno vlastitih novčanih sredstava. Budući da je kontrolna mjera koeficijenta financijske stabilnosti 1:1, iz dobivenog rezultata navedenog u tablici koja prikazuje analizu solventnosti, može se zaključiti da u ovome segmentu poduzeće CIAN d.o.o. nema problema.

Dobivenim podacima ukazuje se na zaključak da će poduzeće CIAN d.o.o. sve svoje obveze biti u stanju podmiriti u roku od 89 dana 2014. godine, zatim u roku od 79 dana 2015. godine te u roku od 70 dana 2016. godine. Ovdje se primijeti trend smanjivanja broja dana potrebnih za podmirivanje obveza poduzeća vlastitim novčanim sredstvima.

Tablica 5. Analiza aktivnosti

	2014.	**2015.**	**2016.**
Koeficijent obrtaja aktive	0,53	0,60	0,55
Koeficijent obrtaja tekuće aktive	1,02	1,11	1,00
Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	1,09	1,30	1,21
Koeficijent obrtaja zaliha	23,86	29,77	27,69

Izvor: interni materijali poduzeća CIAN d.o.o.

Na temelju tablice koja prikazuje analizu aktivnosti poduzeća CIAN d.o.o. za razdoblje od 2014. do 2016. godine doznaje se nešto više o tome kako to poduzeće koristi svoje kapacitete. Ovu analizu moguće je provoditi za svaki pojedinačni dio aktive odvojeno, a njome se ukazuje na činjenicu koliko novčana jedinica aktive ili nekog njezinog dijela stvara novčanih jedinica prihoda. Svi pokazatelji navedeni u spomenutoj tablici, a pritom se misli na pokazatelj obrtaja aktive, koeficijent obrtaja tekuće aktive, koeficijnet obrtaja dugotrajne imovine i koeficijent obrtaja zaliha, pokazuju zadovoljavajuću razinu iskorištavanja postojećih kapaciteta poduzeća CIAN d.o.o odnosno kapaciteta pomoću kojih ovo poduzeće ostvaruje prihode.

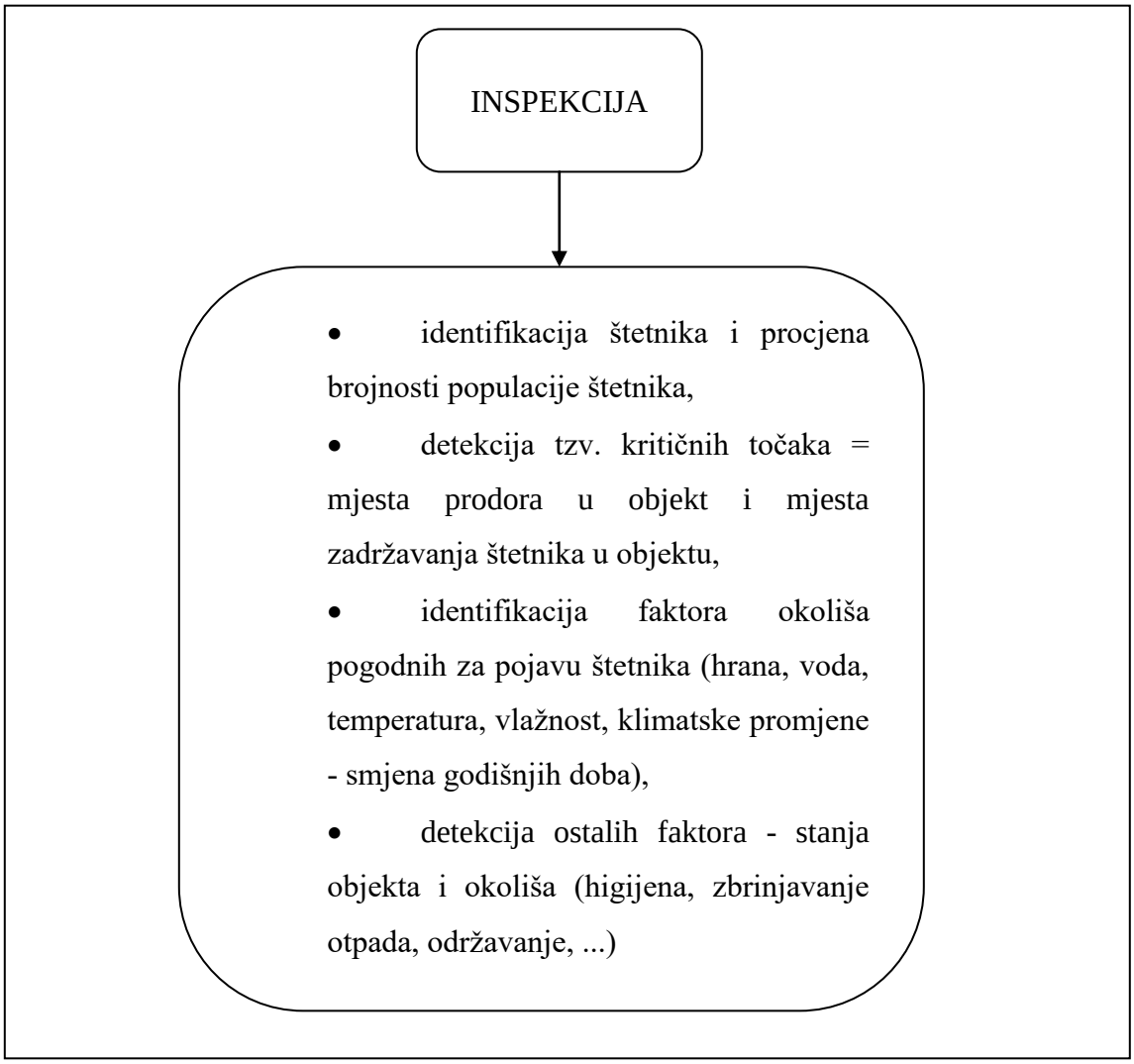
4.4. Način rada poduzeća CIAN d.o.o.

Korisnike usluga poduzeća CIAN d.o.o. treba razvrstati u sljedeće kategorije:[37]

- jedinice lokalne samouprave (gradovi, općine),
- stambene jedinice (kućanstva),
- javni objekti - objekti masovnog okupljanja (obrazovni, športsko-rekreacijski, prometni, turistički, ugostiteljski, trgovački, zdravstveni, itd.,
- subjekti u poslovanju s hranom što posluju unutar HACCP programa (pogoni prehrambene industrije, javni objekti i dr. u poslovanju s hranom),
- ostali industrijski pogoni,
- objekti pod veterinarskom upravom (klaonice, farme, pršutane, itd.),
- objekti pod upravom zaštite bilja i biljnih proizvoda (silosi, mlinovi, itd.).

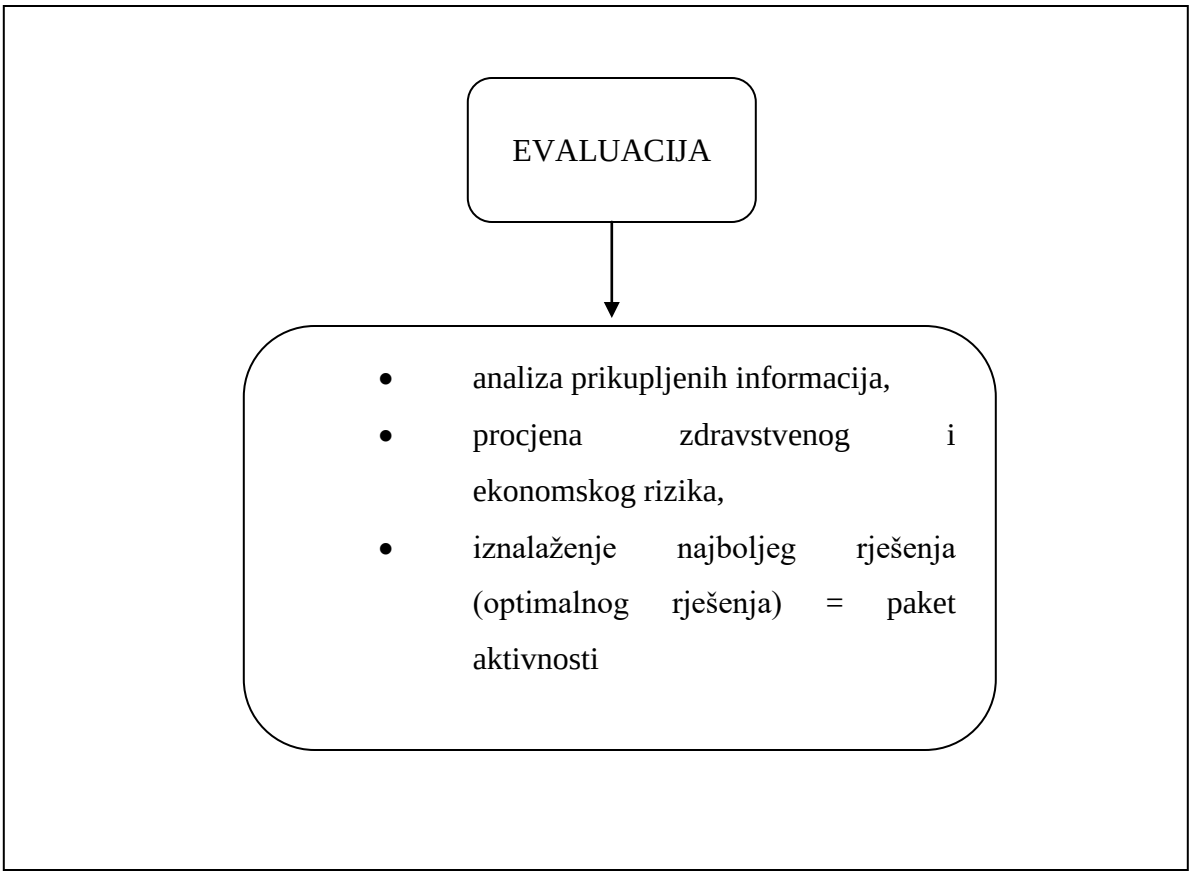
Poduzeće CIAN d.o.o. pridržava se točno određenog i unaprijed isplaniranog slijeda aktivnosti uslijed provođenja usluga. U nastavku se nalazi slika koja prikazuje detaljan slijed aktivnosti razrađen po elementima, a tiče se provođenja usluga od strane ovoga poduzeća.

[37] http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR



Slika 14. Inspekcija kao aktivnost u svrhu provođenja usluga

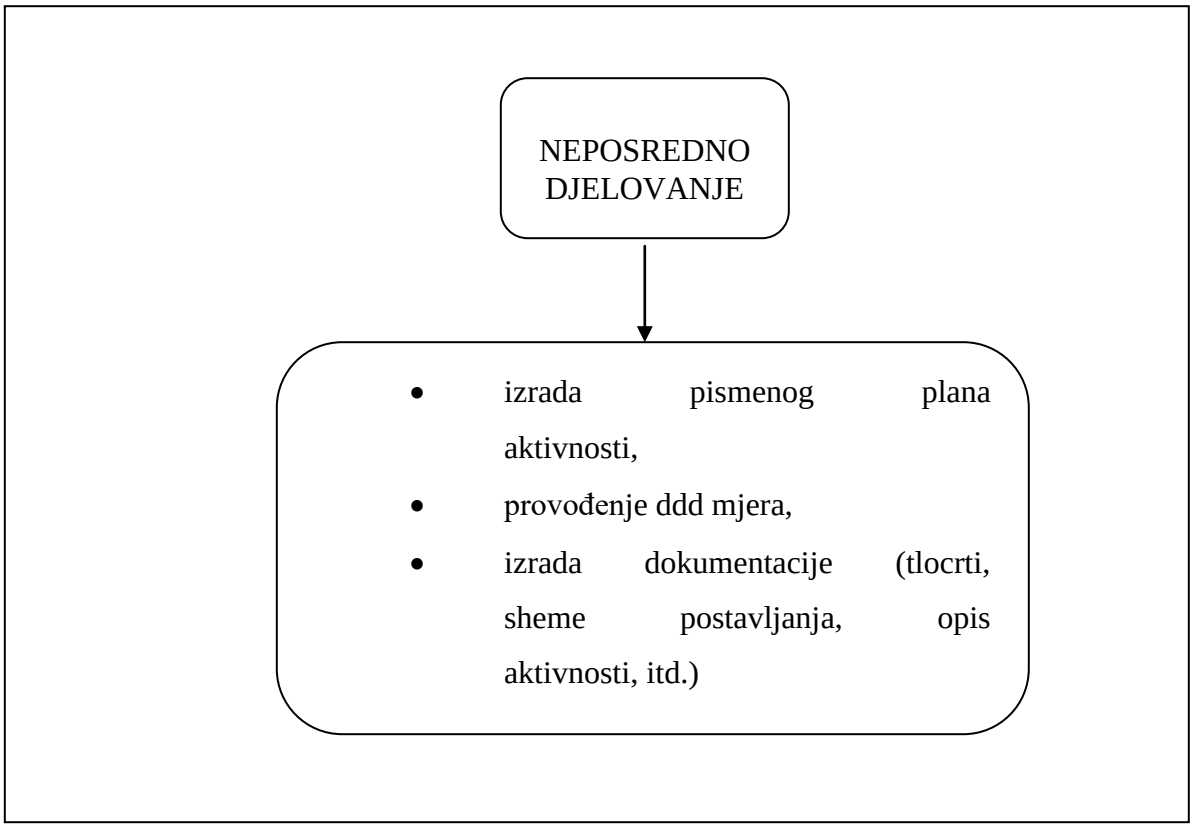
Izvor: obrada studenta prema http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR



Slika 15. Evaluacija kao aktivnost u svrhu provođenja usluga

Izvor: obrada studenta prema http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR

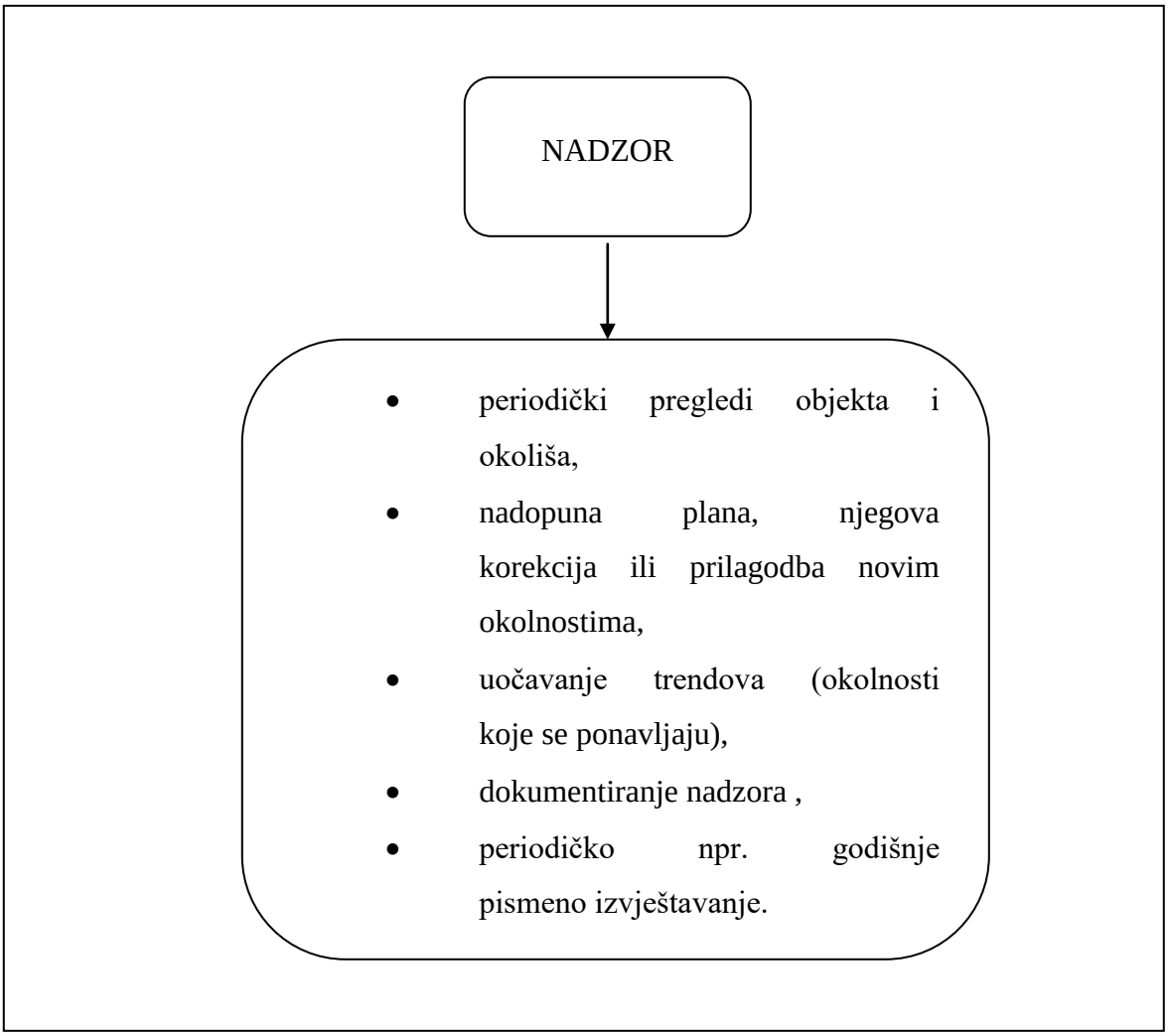
Evaluacija se spominje kao drugi korak odnosno aktivnost u svrhu provođenja usluga od strane poduzeća CIAN d.o.o. Pritom se pod evaluacijom podrazumijeva analiza prikupljenih informacije te procjena zdravstvenog i ekonomskog rizika. Naime, potrebno je pronaći i odabrati najbolje rješenje koje će ujedno biti i optimalno rješenje, a to je moguće postići nekom aktivnošću iz paketa aktivnosti.



Slika 16. Neposredno djelovanje kao aktivnost u svrhu provođenja usluga

Izvor: obrada studenta prema http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR

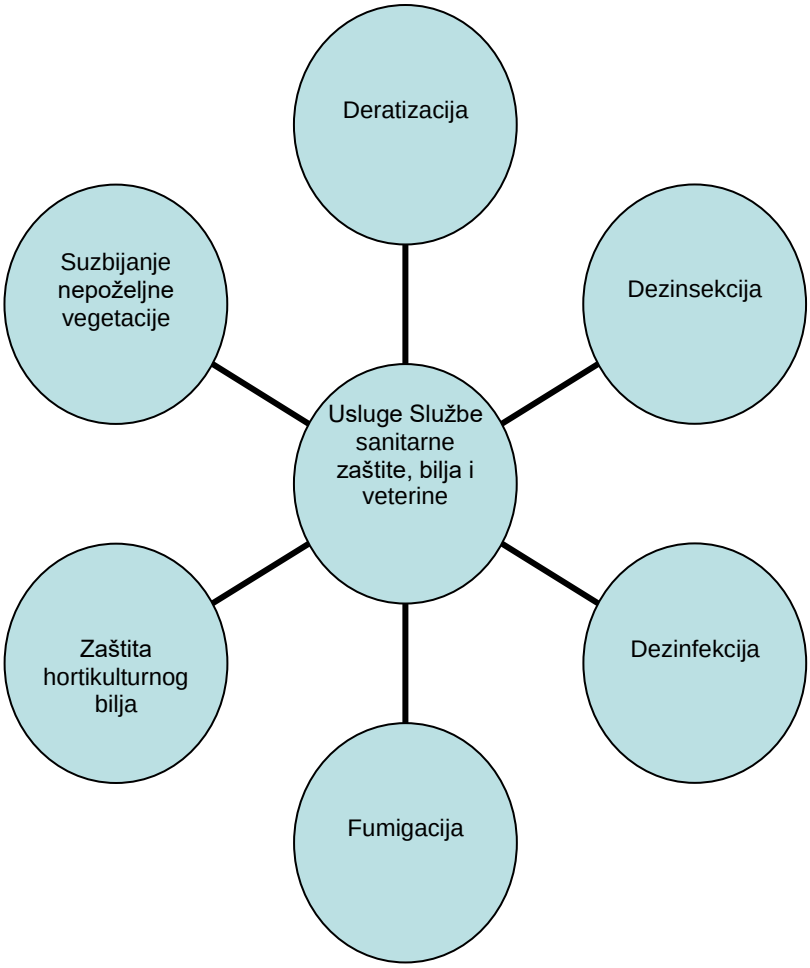
Neposredno djelovanje spominje se kao druga aktivnost u svrhu provođenja usluga od strane poduzeća CIAN d.o.o. Ova aktivnost podrazumijeva izradu pismenog plana aktivnosti, provođenje mjera i obveznu izradu dokumentacije. Dokumentacija uključuje tlocrte, sheme postavljanja, detaljan opis slijeda aktivnosti itd.



Slika 17. Nadzor kao aktivnost u svrhu provođenja usluga

Izvor: obrada studenta prema http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR

Nadzor se spominje kao posljednja aktivnost u svru provođenja usluga od strane poduzeća CIAN d.o.o. On podrazumijeva periodičke preglede objekata i okoliša, nadopunu plana i njegovu korekciju odnosno prilagodbu novih okolnostima. Važno je biti u mogućnosti uočiti i pratiti trendove odnosno promatrati okolnosti koje su ponavljajuće. Također, nadzor se treba dokumentirano pokrijepiti i periodički odnosno na godišnjoj razini pismeno izvještavati.



Slika 18. Najvažnije usluge Službe sanitarne zaštite, zaštite bilja i veterine koje se obavljaju svaka u svojoj oblasti rada

Izvor: samostalna izrada studenta

Na temelju slike koja prikazuje najvažnije usluge Službe sanitarne zaštite, zaštite bilja i veterine koje se obavljaju svaka u svojoj oblasti rada može se zaključiti da poduzeće CIAN d.o.o. provodi nekoliko usluga u toj domeni, i to usluge deratizacije, dezinsekcije, dezinfekcije, fumigacije te zaštite hortikulturnog bilja i suzbijanje nepoželjne vegetacije.

Valja napomenuti da se provođenje usluga od strane poduzeća CIAN d.o.o temelji na sljedećim načelima:[38]

- proces koji traje, a ne jednokratan događaj,
- partnerski - suradnički odnos,
- najbolja rješenja za korisnika, ljubimce i okoliš,
- težište na prevenciji pojave štetnika,
- izbjegavanje i ograničavanje upotrebe kemikalija - javno opravati upotrebu,
- kvalitetna komunikacija (izbjegavanje nesporazuma) - svaka aktivnost dokumentirana.

[38] http://cian.hr/~cian//nacin-rada.php?lang=HR

5. ZAKLJUČAK

Organizacija je institucija u kojoj zaposlenici rade i međusobno funkcioniraju. U svakoj organizaciji trebaju postojati jasno određeni ciljevi i hijerarhija. Ključan faktor svake organizacije čine ljudski resursi. Važno je da organizacija prema zaposlenicima postupa etički i moralno, što znači da svim zaposlenicima treba dodijeliti uloge i odgovornosti. Nadalje, organizacijska struktura predstavlja jedan od najvažnijih i sastavnih dijelova svake organizacije. Drugim riječima, ona je anatomija organizacije.

Na organizacijsku strukturu utječu vanjski i unutarnji čimbenici, stoga je potrebna neprestana prilagodba i reakcije na promjene iz okruženja. Jednu od ključnih aktivnosti u organizaciji predstavlja upravo odabir i oblikovanje adekvatne organizacijske strukture, no valja naglasiti da ne postoji univerzalan oblik organizacijske strukture koji će biti primijenjiv u svim situacijama. Prema tome, organizacijsku je strukturu potrebno individualno prilagoditi svakoj situaciji. Neki od temeljnih pristupa njezina oblikovanja jesu top down, bottom up, bipolarna strategija, strategija klina i strategija većeg broja nukleusa. Dvije temeljne vrste organizacijske strukture jesu tradicionalne odnosno klasične i organske odnosno adaptivne organizacijske strukture. U radu su spomenute i druge organizacijske strukture, poput formalne i neformalne, klasične, hibridne, mješovite i organske. Navedene su specifičnosti odnosno značajke svake od njih.

Spomenuta je i organizacijska kultura. Naime, različiti autori različito definiraju pojam organizacijske kulture, no u osnovi, sve se definicije svode na to da organizacijska kultura uključuje pretpostavke, vjerovanja, norma i načela unutar organizacije. Ona utječe na zaposlenikovo prihvaćanje nastalih organizacijskih promjena. Glavni elementi organizacijske kulture jesu organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Naime, organizacijske vrijednosti odnose se na zajednička uvjerenja odnosno usmjerenja organizacije te daju pretpostavke i smjernice zaposlenicima glede njihova ponašanja u organizaciji. Organizacijska klima odnosi se na stav djelatnika prema različitim entitetima u organizaciji. S druge strane, menadžerski stil vođenja veoma je bitan faktor u

svakoj organizaciji, a u brojnim literaturama govori se o vrstama tih stilova i značajkama koje bi svaki vođa u organizaciji trebao posjedovati.

S druge strane, organizacijska kultura postoji u svakoj organizaciji. Ona može biti dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba, jasna i nejasna, izvrsna i užasna, postojana i prilagodljiva te participativna i neparticipativna. Nadalje, u organizacijskoj praksi prepoznato je i nekoliko dimenzija organizacijske kulture pa tako ona može biti orijentirana na proces (rezultate), na zaposlenika (i posao), na organizaciju (profesionalni tip kulture), na otvoreni odnosno zatvoreni sustav, na blagi odnosno čvrsi nadzor te na pragmatičan i na korisnike orijentiran normativni tip kulture.

U radu se poseban naglasak stavlja na poduzeće CIAN d.o.o. u kojem je izvršen intervju u svrhu analiziranja njegove organizacijske strukture, kulture i organizacijskih resursa. Analizirajući organizacijsku strukturu poduzeća CIAN d.o.o. može se zaključiti da ona odgovarajuća za ovo poduzeće. Organizacijska struktura poduzeća je adekvatna za prilagođavanje mogućim promjenama u poslovnoj okolini, te poduzeću omogućuje nositi se s konkurencijom i postizati zadane ciljeve. Organizacijska kultura je izvrsna, djelatnici ovoga poduzeća poduzeće i radni tim doživljavaju prijateljski, ciljevi poduzeća su ujedno i ciljevi djelatnika. Komunikacija u poduzeću je na zavidnoj razini. Poduzeće svoje organizacijske resurse optimalno koristi što se može zaključiti na temelju dobivenih pokazatelja.

Na temelju prethodno provedene analize poduzeća CIAN d.o.o. može se zaključiti da je organizacijska struktura poduzeća adekvatna za obavljanje poslovanja, kontinuiranim praćenjem i analizom poslovne okoline te analizom ostalih čimbenika poslovanja poduzeće osigurava uspješno poslovanje i u budućnosti.

POPIS LITERATURE

Belak, S., Ušljebrka, I.: *Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene,* Oeconomica jadertina, vol.4, no.2, 2014., str. 80-98

Bennett, R.: *Management,* Informator - Potecon, Zagreb, 1994.

Bogdanović, M.: *Dijagnosticiranje organizacijske klime,* Ekonomski pregled, vol. 54, no. 9-10, str. 829-856

Brčić, R.: *Organizacijska kultura u funkcijski djelotvornosti upravne organizacije,* Ekonomski pregled, vol. 53, no. 11-12, 2002., str. 1048-1069

Burke, W., Litwin, G. H.: *On the legacy of Theory Y,* Journal of Management, vol. 3, 1992., str. 193-201

CIAN d.o.o., dostupno na: http://cian.hr/~cian//services.php?lang=HR

Džamić, V., Miljević, M.: *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura,* Beograd, 2015.

Geoportal DGU, dostupno na: http://geoportal.dgu.hr/

Hofstede, G. et al.*: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,* Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. 2, 1990.

Interni materijali poduzeća CIAN d.o.o.

Karlić, T., Hadelan, L.: *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke,* Praktični menadžment, vol. 2, no. 2, 2011., str. 67-72

Jones, G. R.: *Organizational Theory, Design and Change,* 4th edition, Prentice Hall, New Jerse, 2004.

Malbašić, I.: *Tipologija organizacijskih vrijednosti*, Ekonomski pregled, vol. 62, no. 7-8, 2011.

Mikić, A.: *Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija,* Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf

Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, *Elaborat zaštite okoliša: Građevina za skladištenje neopasnog i opasnog otpada - ocjena o potrebi procjene*, 2016., dostupno na: http://mzoip.hr/doc/elaborat_zastite_okolisa_124.pdf

Mintzberg, H.: *Structure in 5´s,* Management Science, vol. 26., no. 3., 1979., str. 322-341

Musek Lešnik, K.: Organizacijske vrednote: kako do jasnih organizacijskih vrednot v podjetju, Ljubljana, IPSOS, 2007.

Poslovni dnevnik, dostupno na: http://www.poslovni.hr/leksikon/projektna-organizacijska-struktura-1494

Sanacija azbesta u Vranjicu, Građevinar, vol. 61, no. 10, 2009., str. 983-986, dostupno na: http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-61-2009-10-03.pdf

Sikavica, P.: *Organizacija,* Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija*, 1999., Informator, Zagreb

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanej u Hrvatskoj,* MASMEDIA, Zagreb, 2004.

Smart grupa: *Važnost organizacijske klime u vašoj organizaciji,* 2014., dostupno na: http://brandmanager.com.hr/vaznost-organizacijske-klime-u-vasoj-organizaciji/

Sustav organiziranja i organizacijske strukture, dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf

Wenstop, F., Myrmel, A.: Structuring Organizational Value Statements", Management Research News, vol. 29, no. 11, 2006., str. 673-683

POPIS ILUSTRACIJA

str.

Slike:

Slika 1. Mogući pristupi oblikovanju organizacije 6

Slika 2. Početni oblik funkcijske organizacijske strukture 9

Slika 3. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture 9

Slika 4. Razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture 10

Slika 5. Hibridna organizacijska struktura 13

Slika 6. Mješovita organizacijska struktura 13

Slika 7. Model individualne projektne organizacije 15

Slika 8. Model čiste projektne organizacije 16

Slika 9. Model matrične organizacijske strukture 17

Slika 10. Model procesne organizacije 18

Slika 11. Organizacijske vrijednosti 21

Slika 12. Lokacija poduzeća CIAN d.o.o. 28

Slika 13. Lokacija zahvata izgradnje skladišta za opasni i neopasni otpad u gospodarskoj zoni Podi u Šibeniku na ortofoto podlozi 32

Slika 14. Inspekcija kao aktivnost u svrhu provođenja usluga 42

Slika 15. Evaluacija kao aktivnost u svrhu provođenja usluga 43

Slika 16. Neposredno djelovanje kao aktivnost u svrhu provođenja usluga 44

Slika 17. Nadzor kao aktivnost u svrhu provođenja usluga 45

Slika 18. Najvažnije usluge Službe sanitarne zaštite, zaštite bilja i veterine koje se obavljaju svaka u svojoj oblasti rada 46

Tablice:

Tablica 1. Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture 11

Tablica 2. Analiza profitabilnosti 37

Tablica 3. Analiza likvidnosti 38

Tablica 4. Analiza solventnosti 38

Tablica 5. Analiza aktivnosti 40

SAŽETAK

U ovome radu govori se o organizaciji poduzeća CIAN d.o.o. sa sjedištem u Splitu. U tu svrhu, prikazane su teorijske odrednice organizacijske poduzeća, odnosno definira se pojam organizacije i organizacijske strukture. Naglašava se uloga i značaj izgradnje organizacijske strukture. U radu je opisano nekoliko vrsta organizacijske strukture, i to formalna i neformalna, klasične, hibridna i mješovita te organske organizacijske strukture. Poseban naglasak stavlja se na organizacijsku kulturu i njezine elemente te osnovna obilježja i vrste organizacijskih kultura. U radu je napravljeno istraživanje, a riječ je o intervjuu u poduzeću CIAN d.o.o. Istaknut je model i organizacijska struktura, kultura, resursi i način rada tog poduzeća.

Ključne riječi: *organizacija, organizacijska struktura, organizacijska kultura, organizacijska klima, organizacijski resursi*

SUMMARY

This paper deals with the organization of CIAN d.o.o. based in Split. For this purpose, theoretical definitions of organizational enterprises are presented, ie the concept of organization and organizational structure is defined. The role and importance of building an organizational structure is emphasized. The paper describes several types of organizational structure, formal and informal, classical, hybrid and mixed, and organic organizational structures. Special emphasis is placed on organizational culture and its elements, as well as on the basic features and types of organizational cultures. This paper is an exploration, which is an interview with CIAN d.o.o. The model and organizational structure, culture, resources and mode of operation of the company have been highlighted.

Key words: *organization, organizational structure, organizational culture, organizational climate, organizational resources*