ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d.

Lela, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:142745

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INA d.d.

Mentor:
Izv.prof.dr.sc. Marina Lovrinčević

Student:
Nina Lela
4156072

Split, kolovoz 2018.

SADRŽAJ

SAŽETAK 3
1. UVOD 4
1.1. PREDMET RADA 4
1.2 PROBLEM RADA 4
1.3 CILJEVI RADA 4
1.4 METODE RADA 4
1.5 STRUKTURA RADA 5
2. POJAM ORGANIZACIJE 6
2.1. POJAM I ELEMENTI ORGANIZACIJE 6
2.2. TEORIJE ORGANIZACIJE 9
2.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 15
2.3.1. Čimbenici organizacije 15
2.3.1.1. Unutarnji čimbenici organizacije 16
2.3.1.2. Vanjski čimbenici organizacije 18
2.4 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 23
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU INA d.d. 28
3.1 Misija,vizija i temeljne vrijednosti INA d.d. 30
3.1.1. Misija 30
3.1.2. Vizija 30
3.1.3 Temeljne vrijednosti 30
3.2. TEMELJNE DIJELATNOSTI INA d.d. I NJENIH OVISNIH DRUŠTAVA 31
3.3. MAKROORGANIZACIJSKA STRUKTURA INA d.d. 32
3.4. ODRŽIVI RAZVOJ INA d.d. 35
4. ZAKLJUČAK 37
POPIS LITERATURE 38
POPIS SLIKA 39
POPIS TABLICA 40

SAŽETAK

U ovom završnom radu obraditi će se pojam i podjela organizacije, te oblik organizacije poduzeća INA d.d. U uvodnom dijelu navedeni su predmet rada, ciljevi rada, metode rada te struktura rada. Zatim se obrađuje sam pojam organizacije i elemeti, te kroz teorije organizacije vidjet ćemo kako se kroz povijest, ovisno o vremenu gledalo na organizaciju. Spominju se, klasična, neoklasična, moderna i postmoderna teorija organizacije.

U organizacijskoj strukturi će biti riječ o čimbenicima koji utječu na samu organizaciju, a među najvažnije spadaju unutarnji i vanjski čimbenici organizacije. Organizacijska struktura vrlo je bitna za poduzeće, te je važno da poduzeće odabere odgovarajuću organizacijsku strukturu.

Uosnovnim podacima o poduzeću INA d.d. prikazat će se osnovna djelatnost poduzeća te misija, vizija, temeljne vrijednosti poduzeća te makroorganizacijska struktura i održivi razvoj poduzeća INA d.d.

U posljednjem dijelu navedena je literatura koja je korištena u izradi završnog rada, te popis slika i tablica koje se nalaze u ovom radu.

Ključne riječi: organizacija poslovanja, organizacijska struktura, INA d.d.

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Teorijska obrada pojma organizacije, vrsta organizacije, organizacijske dinamike i suvremenih trendova u organizaciji, te povezivanje sa postojećim organizacijskim oblikom u poduzeću INA d.d.

1.2 PROBLEM RADA

Temeljni problem ovog završnog rada odnosi se na organizaciju poslovanja poduzeća INA d.d. Kako bi poduzeće opstalo i raslo, te kako bi bilo uspješnije od konkurenata potrebno je dizajnirati i implementirati organizaciju poslovanja, koja će na najbolji mogući način koristiti potencijale poduzeća: resurse i sposobnosti kojima poduzeće raspolaže.

1.3 CILJEVI RADA

Temeljni cilj ovog radaje analiza organizacije poslovanja poduzeća INA d.d. Detaljno će se analizirati organizacija i identificirati njene temeljne komponente, te sud o adekvatnosti primjenjene organizacije poslovanja u odnosu na rezultate koje INA d.d. ostvaruje na tržištu.

1.4 METODE RADA

Kao metode u ovom radu koriste se: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije te metoda intervjuiranja.

1.5 STRUKTURA RADA

Prvi dio rada je uvodni dio u kojem je ukratko objašnjena definicija problema rada, ciljevi rada, zatim metode rada i struktura rada. U drugom dijelu rada odnosno teorijskom dijelu bit će izneseni pojmovi, značenja i koncepti vezani uz organizaciju i postupak organiziranja. U trećem dijelu će biti izneseni osnovni podaci o poduzeću INA d.d., te analiza poslovanja u istom poduzeću. U zaključku će biti izneseni rezultati do kojih se došlo temeljem analize poslovanja poduzeća te vlastiti komentar i mišljenje na analizirani koncept poslovanja.

2.POJAM ORGANIZACIJE

2.1.POJAM I ELEMENTI ORGANIZACIJE

Pojam „organizacija“ možemo prevesti kao alat, instrument ili spravu (grč. organon). Grčki filozof Aristotel pod tim je pojmom podrazumijevao unutarnju povezanost koju možemo povezati sa stvaranjem organizacije. Može se reći da sve što nas okružuje čini organizaciju: obitelj, poduzeća, gradovi, države itd. Organizaciju čine ljudi gdje svaki čovjek svojim individualnim radom nastoji ostvariti svoj cilj, ostvarujući tako zajedničke ciljeve cijele organizacije. Uz organizaciju se ne vežu samo ljudi, nego i strukture, procesi, zadaci, resursi itd., odnosno, sve ono što je potrebno da organizacija funkcionira.

Prema Sikavici[1], organizacija se može promatrati s dva aspekta, kao aktivnost gdje se provodi proces organiziranja ili kao stanje u kojem se promatraju rezultati tog procesa. U ovom radu naglasak će biti pretežito na organizaciji kao unutarnjem ustrojstvu poduzeća/institucije. Organizacija kao znanstvena disciplina pojavila se kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji. Ova disciplina veoma je povezana s psihologijom, sociologijom, ekonomijom i drugim znanostima upravo u cilju njenog razvoja i poticanja djelotvornosti. Uloga i razvoj organizacije trebali bi definirati metode kojima će se uspostaviti optimalna organizacija.

Upravo zbog širine značenja, organizacija ima više definicija i tumačenja. Najzastupljenija je teorija da je organizacija sredstvo za ostvarenje ciljeva, dok su ostale teorije više usredotočene na aktivnosti, resurse, udruživanja i sl. Organizacija podrazumijeva i određene društvene odnose među pojedincima koji su dio te cjeline. Navedene teze najveće značenje pridaju organizaciji kao ustrojstvu, odnosno sustavu. Ostale organizaciju definiraju kao sustav koji je u interakciji s okolinom, kao alat za koordiniranje aktivnosti, kao sustav pod nadzorom, skup ljudi itd. Na temelju toga može se zaključiti da organizacija uključuje proces organiziranja, rezultat organiziranja, sredstva kako će se to postignuti, ljude, ciljeve i načela same organizacije.

[1] Sikavica,P.: Organizacija,Školska knjiga, Zagreb,2011.,str.11.

Sikavica[2] je dao cjelovit odgovor na pitanje zašto organizacije postoje i zašto imaju tako veliko značenje u današnjem društvu:

-da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate

-da djelotvorno proizvode robu i/ili usluge

-da olakšavaju inovacije

-da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama

-da se prilagođavaju promjenjivoj okolini i utječu na okolinu

-da stvaraju vrijednosti za vlasnike, kupce i zaposlene

-da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih

Upravo zbog navedenih čimbenika može se zaključiti kolika je važnost organiziranja ljudi i sustava. Poduzeća koja pridaju važnost organizacijskoj klimi i zadovoljstvu svojih zaposlenika uspješnija su od onih koji tome ne pridaju važnost i dovoljnoj mjeri jer organizacijska klima utječe na produktivnost, kreativnost i usmjerenost ciljevima samih zaposlenika.

Cilj svake organizacije trebao bi biti stvaranje klime koja dugoročno rezultira uspješnim poslovanje poduzeća.[3] Da bi ciljevi bili ostvareni trebaju biti konkretno definirani i jasni. Upravo ciljevi pomažu menadžerima da, u skladu s njima, alociraju ljude i resurse te odrede strategiju. Svakako treba spomenuti SMART – ciljevi moraju biti specifični (specific), mjerljivi (measurable), ostvarivi (achievable), realni (realistic) i vremenski određeni (time based).

S obzirom da je organizacija veoma širok pojam postoje i mnoge klasifikacije organizacije kao institucije. Tako s obzirom na ciljeve organizacije mogu biti: poslovne, vladine, javne, kvaliatuonomne nevladine organizacije, ekonomsko interesne grupe, trgovačka udruženja, pravosuđe, političke organizacije itd. Sikavica organizacije prema vrstama ciljeva dijeli na: proizvodne, političke, integrativne i organizacije potpore. Neki autori klasificiraju organizacije s obzirom na subjekte kome služe: organizacije uzajamne koristi, poslovne organizacije, uslužne i općeg dobra. Nadalje, organizacije se dijele prema veličini (broj

[2] Sikavica,P.(2011):op.cit,str.21.
[3] BrandManager-Portal za poduzetnike,http://brandmanager.com.hr/

zaposlenih) , demokratičnost, javnosti i stupnju tržište moći. Dijele se još na profitne i neprofitne itd.

Svaka organizacija zapravo predstavlja podjelu rada. Na taj se način određeni poslovi delegiraju na pojedince koji ih nastoje što bolje obaviti u cilju ostvarenja zajedničkog cilja organizacije. Posljedica delegiranja aktivnosti i zadataka je razvoj specijalizacije rada koja omogućuje da svaki pojedinac radi ono u čemu je najbolji. Tu treba spomenuti i hijerarhiju koja određuje položaj svakog zaposlenog u organizaciji te njegove odgovornosti i zadatke kao i pravo ovlasti i naređivanja. Jedna od temeljnih podjela hijerarhije je na centraliziranu i decentraliziranu. Kod prve se odluke donose na vrhu organizacije, a kod potonje se pojam ovlasti i donošenje odluka odvija i prenosi na sve razine hijerarhijske piramide.

Ističe se da je jedna od najvažnijih dimenzija organizacije upravo koordinacija koja nastoji pojedinačne aktivnosti zajednički svesti u cilj cijele organizacije. Tu se može spomenuti vertikalna i horizontalna koordinacija – vertikalnu je lakše postići jer je prirodna, tj. menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama, dok je horizontalnu teže postići jer je potrebno raditi međufunkcijske timove, odnosno menadžmente koji povezuju međufunkcijske jedinice.

2.2. TEORIJE ORGANIZACIJE

Jasno je da se prve organizacije pojavljuju još od nastanka čovječanstva, pr. zajednička borba naroda protiv drugih naroda. U isto vrijeme nastala je i podjela rada (i specijalizacija) jer je bilo potrebno imati razne skupine ljudi koji su obavljali svoje zadatke u skladu s onim što su najbolje znali. Kako su organizacije rasle i razvijale se pojavio se pojam menadžmenta, tj. vrhovnog vodstva. S početkom 20. stoljeća počele su se javljati prve teorije o organizaciji te se ona počinje spominjati kao znanost. Kako stoji prethodno navedeno, razvoj organizacije pratile su pomoćne znanosti: psihologija, sociologija, itd. Organizacijska teorija[4] mora odgovoriti na pitanje kako će organizacije uspješno postizati ciljeve (efektivnost) uz najmanju upotrebu svojih resursa (efikasnost). Teorija organizacije daje odgovore na sljedeća pitanja:

-kako razumjeti organizaciju

-kako je oblikovati

-kako ona funkcionira

-na koji se način rješavaju odnosi u organizaciji

-kako njima efikasno upravljati itd.

Razvijena su dva pristupa organizacijama: organski i mehanicistički. Prvi se zauzima za labavu i fleksibilnu organizaciju, dok je mehanicistički vrlo oštar i čvrst te visoko strukturiran. Postoje mnoge teorije organizacije i škole koje se dijele ovisno o raznim kriterijima. Najpoznatije škole teorije organizacije dijele se prema kriterijima prikazanim u tablici 1.

[4] Sikavica, P.(2011):op.cit,str.118.

Tablica 1. Škole teorije organizacije prema području

ŠKOLE TEORIJE ORGANIZACIJE	KARAKTERISTIKE
Strukturna perspektiva	Organizacijska teorija do 1900., znanstveni menadžment, opća teorija menadžmenta – klasična škola, teorija birokracije, teorija odlučivanja
Ljudska perspektiva	Škola međuljudskih odnosa, grupna dinamika i škola vođenja
Integrativna perspektiva	Sociotenička škola, sustavska teorija, teorija kontingencije i škola menadžerskih uloga

Izvor: Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 122.

Kao što prikazuje tablica 1., postoje tri škole teorije organizacije, i to osim navedene podjele, škole se još dijele prema postupku (empirijski pristup, pristup interpersonalnih odnosa, grupni pristup, sustavski, matematički itd.), prema procesima (znanstveni menadžment, načela organizacije, međuljudski odnosi, odlučivanje..) i prema drugim kriterijima. Temeljna podjela teorije organizacije izgleda ovako:klasična teorija ,neoklasična teorija, moderna teorija ,postmoderna teorija.

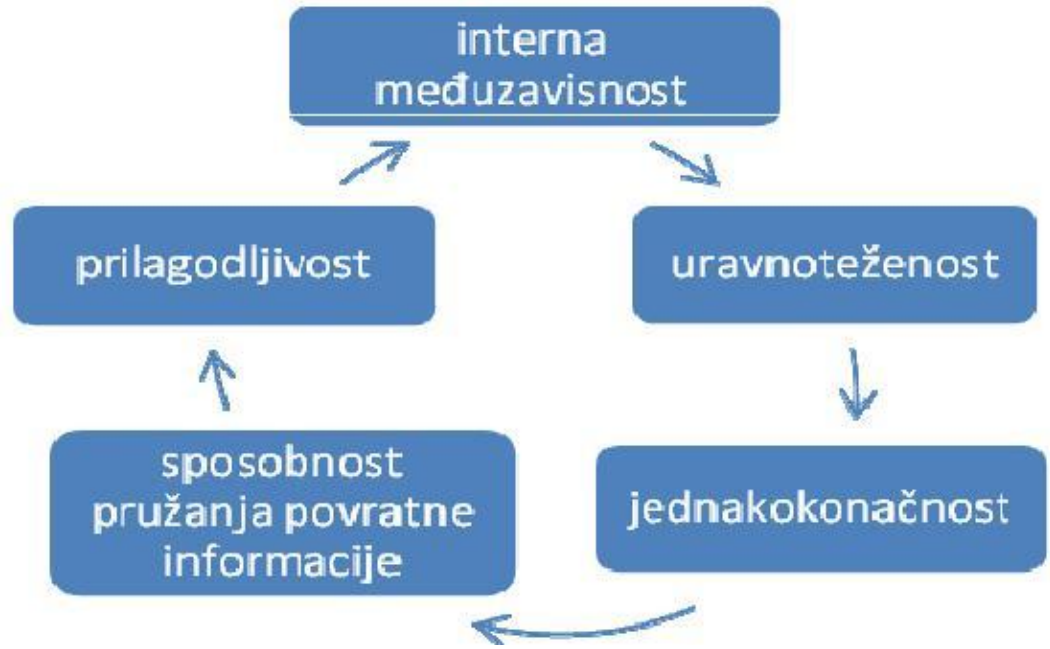
Klasična teorija organizacije poznata je kao prva prava teorija organizacije početkom 20. stoljeća. Otac klasične teorije smatra se F.W. Taylor koji je u djelu „Upravljanje pogonom“ iznio prve ideje i teorije iz područja organizacije. Srž klasične teorije je odgovoriti na pitanje kako najbolje upotrijebiti resurse za postizanje ciljeva poduzeća te je glavna tema proučavanje organizacije rada u poduzeću. Naglasak je na racionalizaciji rada kojom se posao obavlja na najbolji mogući način. Ova teorija i njezin osnivač uvelike su pridonijeli znanstvenoj organizaciji rada te je tako nastala škola znanstvenog menadžmenta. S druge strane, glavna kritika tajlorizma je zanemarivanje čovjeka u organizaciji upravo zbog usmjerenosti na racionalizaciju proizvodnje, podizanje produktivnosti i učinka. Iz klasične teorije razvila se i

teorija menadžmenta kojoj je glavni osnivač i, moglo bi se reći „otac menadžmenta“ Henry Fayol. On je dao prvu pravu i smislenu klasifikaciju aktivnosti u organizaciji te je klasificirao menadžment i sustav osnovnih načela organizacije. Glavne poslovne funkcije podijelio je na tehničku, komercijalnu, financijsku, sigurnosnu, računovodstvenu i administrativnu, a isto tako, prvi je uveo temeljne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. Fayol je odgovoran za nastanak administrativne škole, a treća škola koja se razvila iz klasične teorije jest birokratska teorija organizacije M. Webera. Za njega je birokracija idealan oblik organizacije koji omogućuje donošenje racionalnih odluka. Dakle, primjena pravila, postupaka i procedura smatra se temeljnim obilježjima organizacije te Sikavica[5] razgraničuje menadžerske funkcije od vlasništva kako bi profesionalni menadžment mogao nesmetano obavljati poslovne upravljanje i vođenja organizacije. Kritika ovoj školi je da je birokracija često nepoželjna ili da ograničava pojedince u slobodi i kreativnosti.

Neoklasična teorija je nastavak i nadopuna, odnosno, odgovor na klasičnu teoriju. Usredotočuje se na proizvodnost, efikasnost i učinak, ali u premaloj mjeri vodi računa o čovjeku, njegovim željama, interesima itd. Teorija je nastala 1927. godine, kad je profesor Elton Mayo proveo prvo istraživanje za ljude u organizaciji. Najveća razlika s obzirom na klasičnu teorije je da su je provodili inženjeri, dok su neoklasičnu istraživali psiholozi i sociolozi. Ova teorija također fokus stavlja na učinak, rezultat i sl. ali želi da radnici budu zadovoljni (za razliku od klasična, ipak se pridaje mala važnost zaposlenima). Istraživanja te teorije bila su usmjerena, osim na rezultate i procese, i na ponašanje ljudi i njihovih odnosa, razumijevanje organizacije, pronalaženje načina za motiviranje ljudi itd. kako bi se poboljšala efikasnost proizvodnje. Teorije koje su se razvile iz ove škole su: teorija međuljudskih odnosa, bihevioristička teorija, teorija socijalnog sustava, teorija grupne dinamike, teorija vodstva i mnoge druge. Najistaknutije su teorija međuljudskih odnosa koja, kako i sam naziv govori, proučava ljude i njihove odnose u organizaciji imajući na umu da svaka osoba ima brojne i različite potrebe, dok je druga bihevioristička teorija (teorija o ponašanju u organizaciji) koja je okrenuta psihološkim čimbenicima u radu, zadovoljstvu radnika, timskom radu, a cilj joj je zadovoljstvo radnika.

[5] Sikavica, P.(2011):op.cit,str.139.

Moderna teorija organizacije odgovor je na izazove vremena koje je donijelo nove trendove i vrijednosti. Upravo ova teorija nastala je kako bi ispravila slabosti prijašnjih teorija u skladu s modernim vremenima. Javlja se 60-ih godina 20.st. a razvoj joj se temeljio na brojnim postignućima u tehnologiji, posebno kibernetici. Klasična i neoklasična teorija organizaciju su promatrale kao zatvoren sustav, dok moderna teorija taj sustav smatra otvorenim u interakciji s svojom okolinom te je to ključna novost koja određuje ovu teoriju. Tu spadaju sljedeći pristupi: pristup sociotehničkog sustava, pristup teorije odlučivanja, sustavski pristup, matematički pristup, kontingencijski pristup, pristup menadžerskih uloga, McKinseyev pristup 7-S i operacijski pristup. Na slici 1.[6]može se vidjeti obilježja organizacije kao sustava koja ova teorija definira.



Slika 1. Obilježja organizacije kao sustava

Sa slike 1. vidljivo je kod ove teorije najveći je naglasak na okolini te se, ovisno o stabilnoj ili nestabilnoj okolini, poduzeće treba postaviti birokratsku, odnosno, organsku strukturu. Temeljne čimbenike organizacije čine: uravnoteženost, jednakokonačnost, sposobnost pružanja povratne informacije, prilagodljivost i interna međuzavisnost. Uravnoteženost podrazumijeva da su u tvrtci pokazatelji od velike važnosti za poduzeće približno jednaki te da se ne razlikuju previše. Sposobnost pružanja povratne informacije se odnosi na spremnost organizacije za suradnju sa drugima. Prilagodljivost je važna u slučaju nekih neočekivanih

[6] Sikavica, P.(2011):op.cit,str.156.

događaja u poslovanju i životnom tijeku organizacije. Interna međuzavisnost nam govori o potrebnoj suradnji i ovisnosti pojedinih dijelovima organizacije jednih i drugima.

Posljednja teorija organizacije je **postmoderna teorija** koja odgovara izazovima novog vijeka, brzim promjenama i trendovima, koji se događaju svuda oko nas. Započela je 80-ih godina 20. stoljeća, a vodi se trendovima u informacijskoj tehnologiji i komunikaciji te globalizacijom. U današnje vrijeme nijedna organizacija ne može biti sama za sebe te je potrebno prilagoditi se dinamičnoj okolini. Da bi to uspjelo potrebno je da poduzeće bude fleksibilno i u skladu s izazovima vremena pa se današanje organizacije usmjeravaju na decentraliziranost, fleksibilnost i inovativnost te je naglasak na informacijskim organizacijama i „onima koje uče". Organizacija koja uči je sinonim moderne i uspješne organizacije koja želi opstati i napredovati na tržištu. Takve tvrtke moraju biti svjesne konstantne promjene i važnosti koju pridaju kupcu te komunikaciji koju vode s njim. Primjer tradicionalne i nove organizacije vidi se u tablici 2[7].

Tablica 2. Različitosti tradicionalne i nove organizacije

TRADICIONALNA ORGANIZACIJA	NOVA ORGANIZACIJA
Stabilna	Dinamična
Nefleksibilna	Fleksibilna
Usmjerena na radno mjesto	Usmjerena na vještine
Stalno radno mjesto	Privremeno radno mjesto
Usmjerena na pravila	Usmjerena na kupce
Hijerarhijski odnos	Horizontalni i umreženi odnosi
Okrenuta pojedincima	Okrenuta timovima

Izvor: Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 163.

Iz tablice 2. vidljiva podjela organizacija na tradicionalne i nove organizacije. U sklopu tradicionalne organizacije se razvija: stabilna, nefleksibilna, usmjerena na radno mjesto,

[7] Women in Adria,http://www.womeninadria.com/

stalno radno mjesto, usmjerena na pravila, hijerarhijski donosi te okrenuta pojedincima. Dok kod nove organizacije imamo: dinamičnu, fleksibilnu, usmjerenu na vještine, privremeno radno mjesto, usmjerenu na kupce, horizontalne i umrežene odnose te okrenutu imovinu.

U sklopu postmoderne teorije razvile su se sljedeće teorije: teorija transakcijskih troškova, agencijska teorija poduzeća,. teorija ovisnosti o resursima, populacijsko – ekološka teorija i liberalna teorija organizacije. Zaključno, navedene teorije su odgovor na vrijeme u kojem su definirane. Organizacija treba sagledati potrebe pojedinaca, znati prepoznati i omogućiti njihovu kreativnost kako bi kvalitetno pristupili radu i rezultatima, uz istovremeno praćenje trendova u okolini te pravovremeno i kvalitetno odgovaranje na njene izazove.

2.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Svaka organizacija sastoji se od niža čimbenika koji definiraju njenu strukturu. Naravno, utjecaj svih čimbenika nije jednak, jer, ovisno o organizaciji, neki imaju veću važnost i više utječu na promjene nego drugi. Osim toga, pojedini čimbenici određuju i izbor vrste organizacijske strukture primjerene za određenu organizaciju.

2.3.1. Čimbenici organizacije

Čimbenike organizacije može se definirati kao sve one čimbenike koji utječu na izbor određene vrste organizacijske stukture i na dimenzije organizacije: dubina podjele rada i specijalizacija, broj hijerarhijskih razina, raspon kontrole i odgovornosti, razina ovlasti, stupanj centralizacije itd. Temeljna podjela čimbenika organizacije prikazana je na slici 2[8].



Slika 2. Temeljna podjela čimbenika organizacije

Sa slike 2. vidljivo je da su unutarnji čimbenici u pravilu pod kontrolom organizacije, dok na vanjske čimbenike poduzeće ima mali utjecaj, tj. mora im se prilagođavati. Osim grube podjele, postoje brojne kategorizacije čimbenika. H. Mintzberg navodi sljedeće čimbenike koji oblikuju i mijenjaju organizacijsku strukturu: starost organizacije, veličinu, tehničku

[8] Izvor: Brandmanager, http://brandmanager.com.hr/

sustav, okolinu.. Drugi pak autori navode čimbenike kao što su: zadaci i misija, kultura, stil upravljanja, politika, zaposleni itd. Iz svih ti i još mnogih podjela vidimo da razni stručnjaci navode razne skupine čimbenika od kojih svaki različitim intenzitetom utječu na oblikovanje organizacije.

2.3.1.1. Unutarnji čimbenici organizacije

Ova vrsta čimbenika, kako i sam naziv govori, odnosi se na čimbenike koje poduzeće ima pod kontrolom. Pritom su svi čimbenici povezani na način da utjecaj jednog čimbenika izaziva promjene na drugim čimbenicima te u samoj organizacijskog strukturi koja je od tih čimbenika sastavljena. Tako u najvažnije unutarnje čimbenike spadaju: vizija, misija, ciljevi, strategija, tehnologija, veličina, životni ciklus organizacije, ljudi, proizvodi i lokacija.

Vizija, misija i ciljevi vrlo su povezani pa se i analiziraju kao cjelina. Vizija se definira kao dugoročan cilj kojem organizacija teži, dok je misija svrha postojanja organizacije. Prema viziji se određuje misija, a iz misije proizlaze svi ciljevi koje neka organizacija želi postići. Svaka oganizacija ima ciljeve kojima teži i njima je određena budućnost organizacije. Ciljevi su željeno stanje organizacije u budućnosti te je pri njihovom formiranjo potrebno imati na umu njihovu hijerarhiju, odnosno podjelu na strateške, taktičke i operativne ciljeve.

Strategija uvelike utječe na oblikovanje organizacije te se ona definira prije izbora same organizacije. Dakle, prvo treba izabrati strategiju i tek onda, u skladu s njome, odabrati vrstu organizacije. Ona zapravo pokazuje način na koji će poduzeće ostvariti ciljeve. Jedna od najpoznatijih tehnika kojom se definira strategija jest SWOT analiza u kojoj poduzeće prepoznaje svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje i na temelju njih definira svoju strategiju. U članku objavljenom na stranici „Business Improvement Architects“ poznati govornik i savjetnik za menadžment Michael Stanleigh navodi 5 temeljnih načela za uspješnu strategiju: angažman, komunikaciju, inovaciju, projektni menadžment i kulturu.

Mnogi ne shvaćaju svoju viziju i dolazi do neslaganja s željenim rezultatima. Uz to, timovi ne mogu naći razloge neslaganja i konstantno ponavljaju svoje strategije kako bi uspjeli ostvariti bolje rezultate što se, nažalost, ne događa. Stoga postoji pet navedenih faktora kojima se uspješno provodi strategija i ostvaruju ciljevi u skladu s njome.

Tablica 3. obilježja povezane i nepovezane diversifikacije.

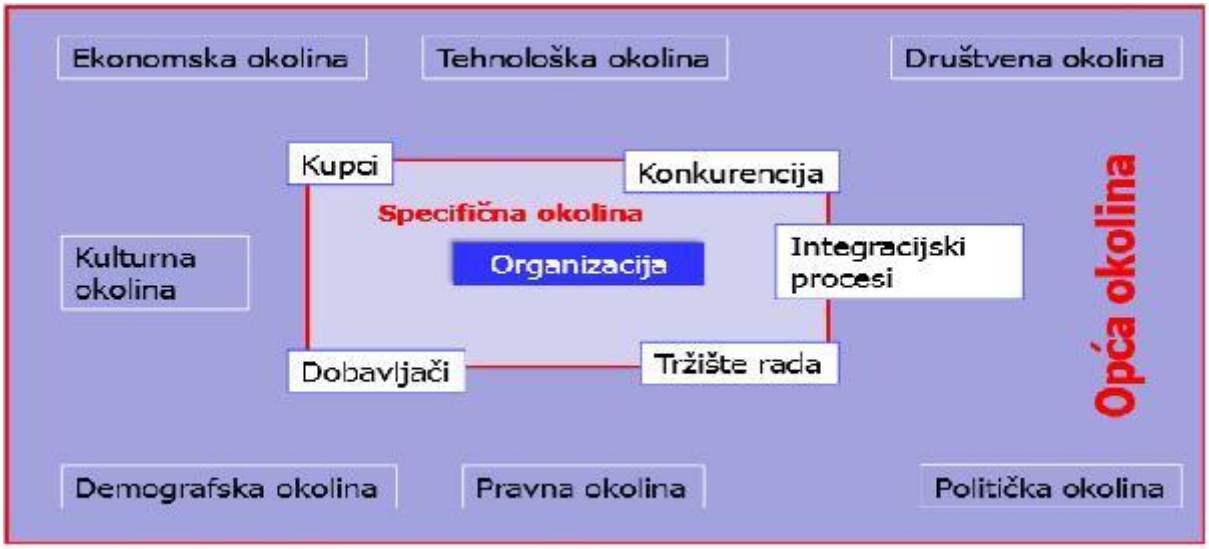
STRATEGIJA/OBILJEŽJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	**POVEZANA DIVERSIFIKACIJA**	**NEPOVEZANA DIVERSIFIKACIJA**
Vrsta strukture	Divizijska	Holding-organizacija
Stupanj centralizacije	Umjeren	Mali
Veličina stožera	Velik	Mali
Uloga stožera	Pregled politika	Pružanje usluga
Tip kontrole	Strateška/financijska	Samo financijska
Kriterij plaćanja zaposlenih	Organizacija	Gospodarska grana
Postotak variranja plaće	10-30%	50% i više
Mjere nagrađivanja	Subjektivne/objektivne	Objektivne
Razvoj karijere	U organizaciji	U divizijama

Izvor: Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 231.

U tablici 3. prikazana su obilježja organizacijskih struktura organizacija koje se koriste strategijom povezane, odnosno, nepovezane diversifikacije. Pritom se na povezanu diversifikaciju misli kad poduzeće strategiju rasta planira s povezanim industrijama, a nepovezana diversifikacije se provodi kad poduzeće akvizicijama kupuje različite organizacije koje nemaju veze s njenom djelatnošću. Tada je logičan izbor za povezanu diversifikaciju divizijska struktura organizacije gdje su djelatnosti podijeljene u zasebne divizije, a holding je logičan izbor kod nepovezane diverzifikacije jer novonastala poduzeća nemaju skoro ništa zajedničko. Zaključno, organizacijska struktura je rezultat i posljedica odgovarajuće strategije te je potrebno, u skladu s novom strategijom, prilagoditi i ažurirati postojeću organizacijsku strukturu, ovisno o potrebi.

2.3.1.2. Vanjski čimbenici organizacije

Vanjski čimbenici koji utječu na izbor organizacijske strukture veoma su raznoliki i čine vanjsku okolinu poduzeća na koju je teško utjecati. Zapravo, to su čimbenici koji utječu na samo poduzeće i, posljedično, na izbor organizacijske strukture. Na slici 3. vidljivi su čimbenici koju čine opće i specifičnu okolinu poduzeća.



Slika 3. Definiranje okoline organizacije

Izvor: Ekonomski fakultet Zagreb, http://www.efzg.unizg.hr/

Iz slike 3. može se zaključiti kako postoji opća i specifična okolina. OpćU okolinu čine ekonomska, tehnološka, društvena, kulturna, demografska, politička i pravna okolina, dok u specifičnu okolinu spadaju kupci, dobavljači, tržište rada, integracijski procesi i konkurencija. Organizacija je pod snažnim utjecajem okoline te je postavljanje odgovarajuće strukture same organizacije vrlo važno kako bi ona bila stabilna, odnosno u protivnom, nestabilna. U današnje vrijeme rijetko koja organizacija ima stabilno okruženje upravo zbog ranije spomenutih dinamičnih i turbulentnih promjena i izazova. Pritom treba napomenuti da najviše nestabilne okoline ima u poduzeća s visokom tehnologijom.

Ukoliko poduzeće posluje u stabilnom okruženju izabrat će centralizirano upravljanje, a kad posluje u turbultentnom, nestabilnom okruženju primjenit će decentralizirani stil organizacije. Pošto su promjene u stabilnoj okolini spore, centralizirani stil odgovara takvim uvjetima, za razliku od nestabilne okoline gdje se odluke moraju donositi vrlo brzo te odlučivanje mora biti decentralizirano. Tri važna oblika fleksibilnosti organizacije su:[9]

1.funkcionalna fleksibilnost – sposobnost prebacivanja zaposlenih s jednih na druge poslove

2.numerička (brojčana) fleksibilnost – uspješno obavljanje poslova s relativno malim brojem zaposlenih

3.financijska fleksibilnost – sposobnost brze prilagodbe troškova poslovanja i plaća tržišnim uvjetima

Kad govorimo o ekonomskoj okolini važno je napomenuti da je svako poduzeće dio ekonomskog sustava te je vrlo bitno da poduzeće dobro razumije ekonomiju i ekonomske pokazatelje. Ti pokazatelji mogu im upućivati na smjer u kojem će se kretati tržište i samo poduzeće, te se može, u skladu s njima, odrediti budući rast i razvoj organizacije. Ključni ekonomski pokazatelji su: nezaposlenost, BDP, stope rasta, dohodak per capita, kupovna moć, monetarna i fiskalna politika, razine cijena itd. Kako bi organizacija bila stabilna treba prepoznati navedene pokazatelje jer njihova stabilnost utječe na stabilnost organizacije.

Tehnološka okolina, kako je ranije navedeno, u najvećoj mjeri utječe na promjene i trendove u svijetu. Kako bi organizacija ostala uspješna vrlo brzo mora odgovoriti na promjene tržišta i prilagoditi im se. Svaka bi organizacija trebala pratiti tehnološki razvoj jer će ih, prije ili kasnije, morati prihvatiti – u protivnom, bit će eliminirana s tržišta. Što prije poduzeće iskoristi novu tehnologiju, biti će konkurentnije i ispred ostalih. U skladu s time, tehnološka neizvjesnost u današnje je vrijeme ogromna pa zbog toga i egzistencija organizacija nikad nije bila upitnija. Posljedično, sve se manji naglasak stavlja na masovnu proizvodnju, a sve veća važnost se pridaje inventivnoj organizaciji koju prate revolucionarne i hitne promjene, odnosno, traganje za novim proizvodima i procesima. U fokusu društvene okoline su

[9] Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici,http://www.vsmti.hr/

sve želje, potrebe, stavovi, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja ljudi u određenoj skupini ili društvu. Za organizaciju je vrlo bitno da usmjeri svoju organizacijsku strukturu u cilju najboljeg mogućeg zadovoljstva potencijalnih kupaca. Često se u današnje vrijeme govori o društveno – ekološkom odgovornom poslovanju te društvo sve više traži i koristi proizvode koji su produkt upravo onih kompanija koje se zalažu za „zelene“ vrijednosti. Stoga se može zaključiti da menadžeri moraju zastupati veliku društvenu odgovornost i poslovnu etiku radi očuvanja društvenih vrijednosti koje njeguje društvo.

Politička okolina je sustav koji može u velikoj mjeri poticati ili sputavati potencijal organizacija – ili će im omogućiti poticanje kreativnosti i djelotvornosti ili im isto onemogućiti. Otvorena i demokratska okolina pogoduje organizacijama da iskažu svoje sposobnosti i kreativnost. U Hrvatskoj se, nažalost, u uvjetima mlade i krhke demokracije, osjeća kako dolazak određene vlade na vlast pogoduje samo svojim organizacijama ili djelatnostima na štetu drugih, i obrnuto, kad dođe druga vlast. U svijetu je poznat sistem lobiranja kojim poduzeća pokušavaju „nagovoriti“ vladu da usmjeri politike u smjeru koji im odgovara.

Za organizacije bi bilo idealno da se pravna okolina bude što stabilnija kako bi poduzeća mogla dugoročno planirati i ulagati u određeni posao jer bi se time smanjila pravna nesigurnost i povećala sigurnost očekivanih rezultata.

Kultura je dio društvene okoline te čini sve vrijednosti, etike, stilove koje neko društvo njeguje. Stoga poduzeća moraju poštovani te vrijednosti i razvijati proizvode i sustave u skladu s njima, kako na lokalnoj tako i na nacionalnoj razini. Upravo procesi globalizacije primoravaju poduzeća da još više obrate pozornost na različite autohtone kulturne vrijednosti te na poštovanje kulturne okoline.

Vrlo je važno pridati važnost međunarodnoj okolini koju čine sve organizacije koje posluju izvan naše domicilne zemlje. Problemi s kojima se susreću internacionalna poduzeća povećavaju se kako ona posluju u više zemalja. Stoga je potrebno da menadžment bude dobro upoznat s organizacijama koje djeluju na području na kojem posluje kako bi odabrao poslovnu strategiju koja mu najviše odgovara i u skladu s tim definirao organizacijsku strukturu.

Problem vezan uz integracijske procese kao jedan od vanjskih čimbenika oblikovanja i prilagođavanja organizacije je u tome što ti procesi nemaju utjecaj na organizaciju, ali im se organizacije moraju prilagođavati. To se najviše ogleda u činjenici da ti procesi izazivaju promjene u organizacijama koje su dio integracije, dok druge organizacije koje nisu dio integracije (nisu ušle u neku integraciju, primjerice, akviziciju ili fuziju) moraju biti podložne promjenama drugih integracija. Spajanje je oblik integracije gdje se dvije organizacije spajaju i time nastaju treća, nova organizacija, dok se kod akvizicije jedna organizacija pripaja drugoj. Druga podjela odnosi se na horizontalnu integraciju i vertikalnu integraciju. Kod horizontalne integracijue više poslova i funkcija se organizira prema divizijama, a manji broj na razini integrirane organizacije kao cjeline, dok se kod vertikalne organizacije veći broj funkcija organizira na razini integrirane organizacije, a manji broj smješta u divizije.

Kupci su najvažniji vanjski čimbenik organizacije jer praktički zbog njih i od njih poduzeće živi. Kako bi najbolje moguće ispunila potrebe kupaca, organizacija treba biti strukturirana na način da stalno bude spremna na promjene i izazove. Organizacija se mora maksimalno prilagoditi kupcu te ostvariti jedinstven pristup.

Konkurencija je čimbenik koji je nemoguće kontrolirati te menadžment mora kvalitetno postaviti organizacijsku strukturu koja će se znati oduprijeti i prilagoditi konkurenciji, odnosno, pobijediti konkurenciju na način da sama organizacija bude nosioc trendova, ideja i noviteta. Da bi se to postiglo, organizacija mora poslovati unikatno, tj. jedinstveno i neprepisivo.

Od **dobavljača** nabavljamo sve što nam je potrebno kako bi proizveli vlastiti proizvod te uspješne kompanije veliku važnost daju upravu pregovaračkoj moći prema dobavljačima. U slučaju perfektne konkurencije moć dobavljača je oslabljena, ali u slučaju imperfektnosti tržišta njihova moć raste. U novije se vrijeme javljaju JIT sustavi (just in time) koje najviše koriste poduzeća koja nastoje maksimizirati procese od nabave do prodaje. Osim što smanjuje troškove, ovaj sistem smanjuje broj dobavljača.

Na kraju, tržišta rada čini sve ljudske potencijale koji su sastavni dio okoline poduzeća, odnosno, sve ljude koji mogu biti potencijalni zaposlenici u organizaciji. Odabir kvalitetnih i sposobnih ljudi vrlo je važan za organizaciju jer će upravo oni odgovarati izazovima okoline. Osim poticanja kreativnosti i inovativnosti, menadžment mora omogućiti sklad među različitim osobinama zaposlenih, uz to, poštujući njihov identitet i osobnost kako bi se povezali u skladnu cjelinu. U modernim poduzećima svaki zaposlenik postaje menadžer, jer se proces vođenja događa stalno i svakome. Pravilan menadžment tiče se svakoga jer u društvu više nitko ne može biti uspješan ako ne vlada bar temeljnim menadžerskim sposobnostima. Svaka osoba mora biti sposobna biti menadžer bar samom sebi.

2.4 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Kako je prije navedeno, svaka organizacija ima svoju strukturu, tj. elemente koji je čine i koji su posloženi u skladu s svojom funkcijom i zadacima. Oblikovanje organizacijske strukture veoma je bitno uskladiti s unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Upravo zbog svoje važnosti, struktura organizacije postala je predmetom proučavanja brojnih znanstvenika. Menadžment mora odabrati pravilnu organizacijsku strukturu koja će u najboljoj mjeri odgovarati izazovima okoline s jedne strane, i zadovoljiti zaposlene i potaknuti njihove kvalitete s druge strane. Njihov ustroj i oblikovanje tako je važna zadaća menadžera da se organiziranje smatra jednom od temeljnih menadžerskih funkcija.[10]

Nadalje, organizacijska struktura mora slijediti ciljeve organizacije, dok su ciljevi produkt razvoja strategije. Strategija će ovisiti o okolini u kojoj poduzeće posluje, pa će tako u turbulentnoj okolini poduzeće biti prisiljeno mijenjati svoju strukturu, dok će u mirnoj organizacija biti stabilna, tj. neće se mnogo mijenjati.

U posljednje vrijeme sve se više spominje pojam organizacijska arhitektura koja daje širi pogled na organizaciju i detaljniji uvid u elemente dizajna, te uključuje formalnu strukturu, dizajniranje radnih procesa, kulturu i stil djelovanja i procese selekcije, prirodu neformalne organizacije, socijalizaciju i razvoj ljudi i dr.

Postoje sljedeći elementi organizacijske strukture:

·operativni dio – izvršni zadaci

·strateški dio – vrhovni (top) menadžment

·središnji dio – menadžment srednje razine

·tehnostruktura – stručnjaci s stvarnim autoritetom

·stožerni dio – poslovi podrške menadžmentu

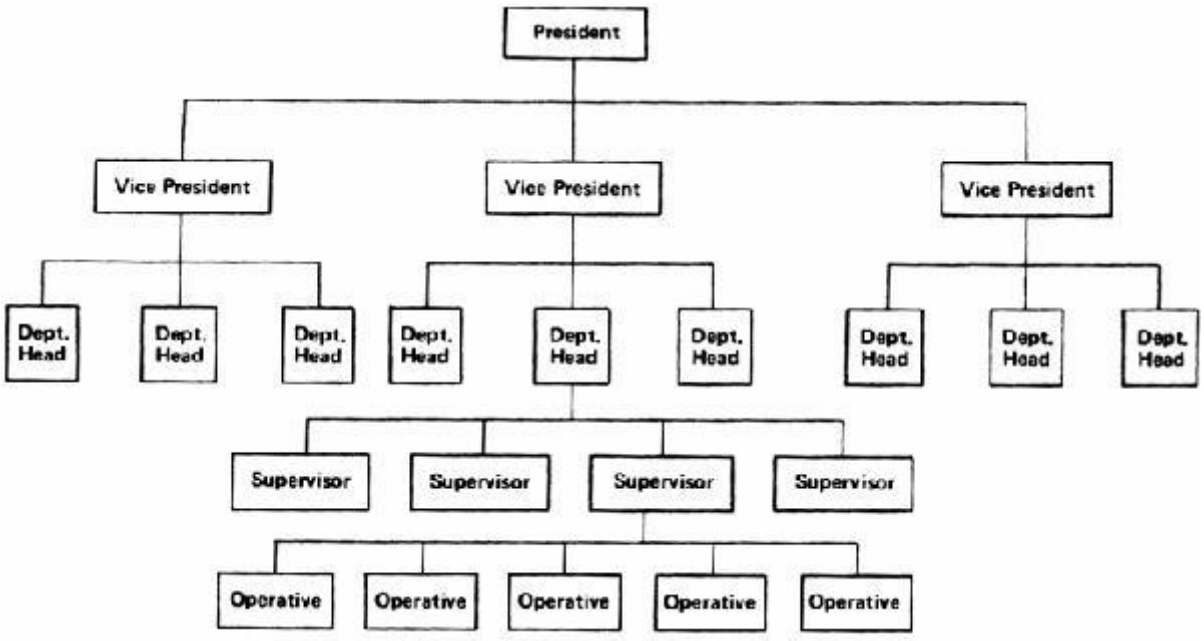
[10] Poslovni info,http://poslovni-info.eu/

Elemente organizacijske strukture moguće svrstati u sljedeće grupe: organizacija materijalnih čimbenika, org. ljudskih čimbenika, org. raščlanjivanja i grupiranja zadataka, org. upravljanja i menadžmenta te org. vremenskog redoslijeda poslova.

Različiti su pristupi oblikovanja organizacijske strukture. Jedan od najpoznatijih pristupa definira dva oblika: odozgo prema dolje, gdje menadžment odabire globalne ciljeve i tek onda ih oblikuje u specifične zadatke, i odozdo prema gore, gdje se prvo oblikuju temeljni radni zadaci na najnižim razinama organizacije. Bitno je napomenuti da zbog dinamičnih promjena poduzeća ne mogu stalno slijediti istu organizacijsku strukturu, već se trebaju prilagođavati svojoj okolini. Tako struktura ovisi o životnom ciklusu poduzeća, djelanosti čime se bavi, veličini i ostalim čimbenicima koji su ranije spomenuti.

Osnova svake organizacije, odnosno, kralježnica svake organizacije je njezina formalna struktura. Njome se određuju i opisuju poslovi koje treba obaviti, spajaju elementi u uže i šire skupine, određuje status ljudi i njihova uloga te se propisuju pravila i norme za uspješno funkcioniranje organizacije.

Na slici 4. vidi se primjer formalne organizacije.



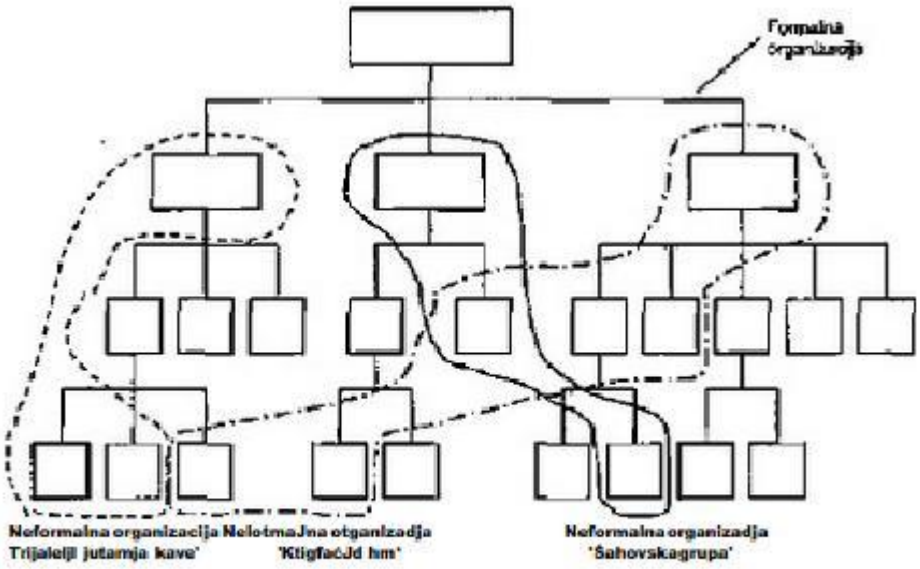
Slika 4. Primjer formalne organizacije

Izvor: Google, https://www.google.hr/search?q=formal+organization

U stvarnom poslovanju postoji stvarna organizacijska struktura koja je posljedica spontanog poslovanja, odnosno, nastaje sponatno kao rezultat funkcioniranja formalne organizacije. Razlika između navedenih struktura nastaje zbog promjene elemenata strukture i ona je potpuno očekivana i normalna u dinamičnoj okolini.

Kad govorimo o raskoraku navedenih struktura, svakako treba spomenuti neformalnu organizaciju koju je mnogo teže prepoznati i definirati. Ona se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. Upravo činjenica da ljudi čine neformalnu organizaciju dovodi do logičnog zaključka kako taj oblik organizacije može biti okrenut ostvarivanju ciljeva organizacije, ali isto tako, ostvarivanju parcijalnih osobnih interesa skupina ljudi koji je čine. Može se smatrati kako neformalna organizacija može pogodovati zajedničkim interesima poduzeća kao cjeline, a isto tako, pojedinačnim interesima ljudi od kojih se sastoji. Tako se neformalna organizacija dijeli u dvije skupine ljudi: interesne skupine i prijateljske skupine. Interesne nastaju kao rezultat prirode posla koji obavljaju članovi skupine, dok su prijateljske posljedica zajedničkih interesa članova organizacije izvan radnog mjesta. Ovdje se u pitanje dovodi odnos snaga formalne i neformalne organizacije, jer se vrlo lako može dogoditi da neformalna nadjača formalnu. Kritične aktivnosti formalne organizacije jesu: ponašanje menadžmenta, odnosi u skupini, odnosi između skupina, neformalni raspored rada i komunikacija te utjecaj uzora. Na slici 5.[11] mogu se vidjeti neformalne grupe koje čine: „prijatelji jutarnje kave“, „kuglački tim“ i „šahovska skupina“.

[11] Sikavica, P.(2011):op.cot,str.351.



Slika 5. Neformalna organizacija

Zaključno, ni najbolje strukturirane organizacije ne mogu opstati bez pojave neformalnih organizacija. Formalna organizacija je statična, kruta struktura, te se, zbog njezina karaktera, oblikuje stvarna organizacija, odnosno neformalna. Kao takva, neformalna postoji sve dok se formalna organizacija ne prilagodi stvarnom stanju u kojem posluje.

Kada se govori o aspektima organizacijske strukture svakako je potrebno spomenuti diferencijaciju i integraciju. Kako bi poduzeće bilo uspješno, ovi aspekti moraju odgovarati obilježjima organizacije i biti jedinstveni upravo za tu organizaciju.

Diferencijacija može biti horizontalna i vertikalna. Dok su kod horizontalne poslovi podijeljeni na zadatke i podzadatke na istoj organizacijskoj razini, vertikalna diferencijacija odnosi se na podjelu posla prema razinama ovlasti.

Primjer horizontalne strukture može se vidjeti na slici 6.



Slika 6. Horizontalna organizacijska struktura

Sa slike 6. vidi se da su kod horizontalne zadaci (funkcije) podijeljeni po širini. Kod vertikalne organizacije poslovi su delegirani po dubini organizacijske piramide. Naravno, organizacija može imati kombinaciju navedenih diferencijacija, ovisno o broju zaposlenih u nekom odjelu, o vrsti poslova kojima se bave itd.

I horizontalna i vertikalna diferencijacija trebaju imati granice jer za uspješno funkcioniranje organizacije nije dobro da je ona suviše široka ni duboka, tj. nije dobro da je previše složena jer pretjerana složenost otežava njezino funkcioniranje.[12]

Diferencijacija i integracija jako su povezane. Bez diferencijacije zadataka neuspješno je provoditi integraciju. Bitna pitanja integracije su:

· na temelju kojih načela treba obaviti integraciju zadataka i

· koliko pojedina organizacija mora biti velika

Prilikom integracije važno je obratiti pozornost na proces koordinacije – proces u kojem osobe obavljaju neke aktivnosti i time zajedno pridonose ciljevima organizacije. Također, što je organizacija složenija, koordinacija ima veću važnost jer joj je teže uskladiti, tj. koordinirati sve poslove i zadatke na različitim razinama organizacije.

[12] Sikavica, P.(2011):op.cit,str.358.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU INA d.d.

INA je osnovana 1. siječnja 1964. spajanjem Naftaplina Zagreb, Rafinerije nafte Rijeka i Rafinerije nafte Sisak. Prvih dana djeluje pod nazivom Kombinat nafte i plina, a 31. prosinca iste godine dobiva današnje ime.

Potkraj 1964. dijelom Ine postaje Trgovina, a 1966. godine i Rafinerija Lendava. Proces je nastavljen pa INA s vremenom izrasta u tvrtku koja uključuje Rafineriju nafte Zagreb, Tvornicu mineralnih gnojiva u Kutini, Petronaftu Solin, Naftovod Opatovac – Bosanski Brod, Inženjering Zagreb, petrokemijske tvornice OKI Zagreb i DINA Omišalj.

Od početnog 2,2 milijuna tona godišnjega preradbenog kapaciteta, Inine su rafinerije 1979. došle do kapaciteta od 15 milijuna tona. Dogodilo se to zahvaljujući puštanju u rad pogona Rafinerije nafte Rijeka na Urinju 1965., povećanju kapaciteta Rafinerije Sisak te izgradnji pogona Rafinerije Zagreb, na Žitnjaku 1971. godine.

Naftaplin je 1980. godine izvukao iz bušotina tri milijuna tona crnog zlata. Od 195 benzinskih postaja, koliko ih je imala 1966., INA desetak godina kasnije posjeduje više od 500 postaja. Godine 1979. pušten je u rad naftovod od Omišlja prema Sisku i ostalim potrošačima u kontinentalnoj unutrašnjosti (Bosanski Brod, Pančevo, Novi Sad). INA je jedan od glavnih financijera njegove izgradnje.

U razdoblju od 1980. do 1990. godine INA je najveće poduzeće u SFRJ. Zapošljava oko 32.000 radnika, a ukupni ostvareni prihod 1990. godine činio je deset posto sveukupnog gospodarstva Republike Hrvatske. Godine 1988. ostvarena je najveća proizvodnja ekvivalentne nafte u Ininoj povijesti: 5,1 milijuna tona: 3,04 milijuna tona nafte i 2,1 milijarda prostornih metara plina.

Početkom Domovinskog rata u INA-i je vrlo brzo došlo do prilagodbe ratnim uvjetima poslovanja, osnovani su krizni stožeri, a mnogi su zaposlenici sudjelovali u obrani zemlje. Redovita proizvodnja nije prestala, nisu prekidani razvojni projekti, odvijalo se restrukturiranje i suradnja s inozemnim partnerima.

Uz promjene u konceptu poslovanja, događaju se i promjene u vlasničkoj strukturi. Od 1990. INA je poduzeće u državnom vlasništvu, a od 1993. dioničko društvo. Prva faza privatizacije, u kojoj kupnjom 25 posto plus jedne dionice Inin strateški partner postaje MOL, završena je 2003. godine, a od 2006. dionice Ine izlistane su na Zagrebačkoj burzi.

DIONIČARSKA STRUKTURA	**po broju dionica**
MOL	4.908.207 (49,1%)
Vlada Republike Hrvatske	4.483.552 (44,8%)
Privatni i institucionalni investitori	608.241 (6,1%)
Ukupno	10.000.000

INA je i u 2000.-im godinama nastavila intenzivne aktivnosti na planu istraživanja i proizvodnje u Hrvatskoj i inozemstvu i ulaganja u modernizaciju poslovanja. Od 2008. do 2014. u Inu je uloženo čak 16,5 milijardi kuna u sve tri temeljne djelatnosti (više od 10 milijardi kuna uloženo je istraživanje i proizvodnju, a više od 5 milijardi kuna u razvoj rafinerijskih sustava).

Danas je INA srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji u području istraživanja, razrade i proizvodnje nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Upravlja dvjema rafinerijama, u Rijeci i u Sisku, i mrežom od 439 benzinskih postaja. INA danas ima jasnu viziju svoje budućnosti i svoje uloge nastavljajući ponosno tradiciju dugu pola stoljeća.[13]

[13] Izvor: Google, https://www.ina.hr/ (datum preuzimanja 30.kolovoza 2018.)

3.1 Misija,Vizija i Temeljne vrijednosti INA d.d.

3.1.1 .Misija

INA je vertikalno integrirana naftna korporacija, utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koja je stalnim unapređenjem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga, usmjerena na stvaranje veće vrijednosti.

3.1.2. Vizija

Biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim odnosima i zaštiti interesa naših vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera.

3.1.3. Temeljne vrijednosti

Da bi ostvarivali Misiju i dostigli Viziju, nužno je svoje ponašanje podrediti očekivanjima i ciljevima svih zainteresiranih za djelovanje INE, a to su prvenstveno vlasnici, kupci i zajednice, a da svojim djelovanjem ne narušava sklad prirode. Stoga su temeljne vrijednosti:

- Korist vlasnika

Ostvarivati primjerenu rast vrijednosti imovine vlasnika i investitora.

- Partnerstvo s kupcima

Zadovoljavati potrebe i očekivanja kupaca, i pridobiti njihovo povjerenje i trajnu privrženost.

- Respektiranje zajednice – prepoznatljiv image

Održavati prepoznatljiv image prisnom suradnjom i poštivanjem kulturnih, vjerskih i drugih osebujnosti zajednica u kojima djelujemo.

- Dobrobit radnika – kreativnost i jedinstvenost

Uvažavati potrebe, interese i sposobnosti radnika, poticajnim sustavom nagrađivanja i napredovanja, jer su nezamjenljiv kreativni potencijal, svekolika podrška i uporište za realizaciju ciljeva.

- Zaštita okoliša, zdravlja i sigurnost

Zaštita okoliša, zdravlja i sigurnost su trajna odgovornost i naglašeni prioritet u našim razvojnim nastojanjima[14]

3.2. Temeljne djelatnosti INA-e d.d. i njenih ovisnih društava (Grupe)

Glavne djelatnosti INA d.d. i njenih ovisnih društava su:

- istraživanje i proizvodnja nafte i plina, prvenstveno u Hrvatskoj, u kopnenom dijelu i u podmorju;

- uvoz prirodnog plina i transport uvoznog i domaćeg prirodnog plina do industrijskih potrošača i distributivnih poduzeća;

- prerada nafte i proizvodnja derivata u rafinerijama u Rijeci i Sisku, gdje se proizvode goriva, te u Zagrebu, gdje se proizvode maziva;

- maloprodaja derivata i ostalog asortimana preko maloprodajne mreže (495 benzinskih postaja u Hrvatskoj te susjednim zemljama Bosni Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori);

- trgovina sirovom naftom i naftnim derivatima preko mreže inozemnih ovisnih društava i predstavništava, uglavnom u Londonu, Ljubljani, Sarajevu i Moskvi;

- pružanje usluga bušenja, remonta i drugih radova vezanih za istraživanje i proizvodnju nafte i plina iz kopnenog dijela i podmorja preko ovisnog društva Crosco d.o.o. Integrirani naftni servisi d.o.o.;

- pružanje usluga pri izgradnji naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja i tekućeg održavanja procesnih postrojenja ostvaruje STSI, d.o.o. Zagreb, Integrirani tehnički servisi d.o.o;

- upravljanjem i gospodarenjem odmarališima, hotelima i objektima INE, ugostiteljstvom i turizmom bavi se HOSTIN, d.o.o. Zagreb;

[14] Izvor: Google, https://www.ina.hr/ (datum preuzimanja: 30.kolovoza 2018.)

- proizvodnjom i trgovinom ukapljenim plinom bavi se Proplin, d.o.o. Zagreb;
- proizvodnjom i prodaja maziva – INA MAZIVA d.o.o.;
- računovodstvene usluge – Top Računovodstvo servisi d.o.o.;
- Informatičke usluge – Plavi tim d.o.o.

3.3. Makroorganizacijska struktura INA d.d.

Makroorganizacijska struktura INA d.d. su istraživanje i proizvodnja nafte i plina, rafinerije i marketing, trgovina na malo, financije te korporativni poslovi.

3.2.1 Istraživanje i proizvodnja nafte i plina

Djelatnost Istraživanje i proizvodnja nafte i plina bavi se istraživanjem, razradom i proizvodnjom nafte i prirodnog plina u Hrvatskoj i inozemstvu. Intenzivnije istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj započeli su nakon Drugog svjetskog rata, a nekadašnji INA Naftaplin, koji je sinonim za otkrića brojnih naftnih i plinskih polja, osnovan je davne 1952. godine. Do sada je INA bila uključena u trenutačno prisutna u Angoli i Egiptu.

U više od 60 godina postojanja opremljeno je i pušteno u rad 45 naftnih i 30 plinskih polja, izgrađeno oko 4.500 istražnih i razradnih bušotina ukupne dubine oko sedam milijuna metara, oko 1.200 proizvodnih naftnih bušotina s više od 4.000 km raznih cjevovoda, više od 200 proizvodnih plinskih bušotina te naftaških objekata i postrojenja. Do današnjih dana, Naftaplinova proizvodnja činila je i čini između 50 i 60 posto domaće proizvodnje ukupne primarne energije.

3.2.2 Rafinerije i marketing

Djelatnost Rafinerije i marketing upravlja rafinerijama u Sisku i Rijeci, proizvodnjom maziva, komercijalnom mrežom veleprodaje te mrežom logistike za skladištenje i distribuciju naftnih proizvoda. INA je u proteklih 10 godina uložila više od 5 milijardi kuna u razvoj rafinerijskih sustava čime je uz podizanje kompleksnosti rafinerija ostvarena i ekološka konkurentnost.

Glavni rafinerijski proizvodi obuhvaćaju EURO V kvalitetu benzina i dizela, mlazno gorivo, primarni benzin, benzen koncentrat, loživo ulje za grijanje, nekoliko gradacija loživih ulja, sumpor, bitumen te zeleni naftni koks. Inina osnovna tržišta su Hrvatska i Bosna i Hercegovina, a također je prisutna na izvoznim tržištima Slovenije, Srbije, Albanije, Mađarske, Italije i na Mediteranu.

Srednjoročno, cilj Rafinerija i marketinga je jačanje sinergije i fleksibilnosti kroz povećanje logističke povezanosti, kao i daljnje unaprjeđenje konkurentnosti Rafinerije nafte Rijeka kroz povećanje energetske učinkovitosti, organizacijske konkurentnosti, operativne raspoloživosti i poboljšanje sposobnosti konverzije kroz planirano ulaganje u postrojenje za konverziju teških ostataka.

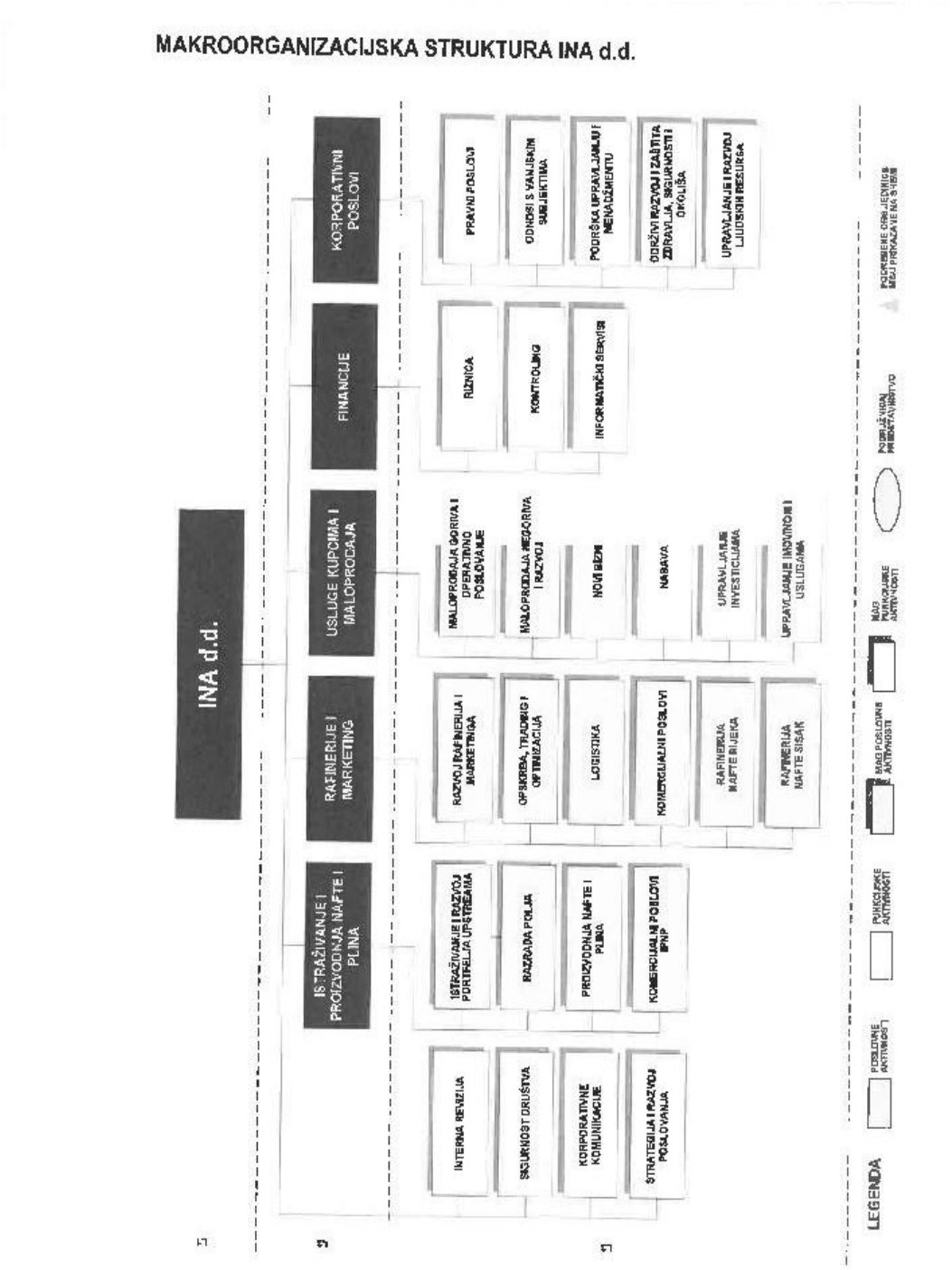
3.2.3. Trgovina na malo

Djelatnost Usluge kupcima i maloprodaja upravlja regionalnom mrežom od 495 benzinskih postaja u Hrvatskoj te susjednim zemljama Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori. INA u Hrvatskoj drži vodeću poziciju, a benzinske postaje su prepoznatljivo mjesto kupnje.

INA kontinuirano razvija svoju maloprodajnu mrežu kroz kapitalna ulaganja u maloprodajna mjesta te unapređenje kvalitete usluga. Uz prodaju motornih goriva, Inine benzinske postaje pružaju široku mogućnost opskrbe robom široke potrošnje te pružaju dodatne usluge prilagođene zahtjevima i potrebama kupaca.

Uoči ljeta 2015. godine ponuda na maloprodajnim mjestima obogaćena je dodatnim prodajnim programom prehrambenih artikala čime je kupcima omogućena brza i povoljna kupovina namirnica u bilo kojem trenutku, a 2016. je godine na većini maloprodajnih mjesta na autocestama uveden novi koncept Fresh Corner čije širenje se nastavlja i u narednom razdoblju, pa i na odabrane gradske lokacije. U jedinstvenom ambijentu Fresh Cornera u ponudi je nekoliko vrsta bogatih sendviča pripravljenih na licu mjesta, kao i ukusni pekarski proizvodi koji se također peku na prodajnim mjestima kako bi bili uvijek svježi. Tu su i izvrsne kave s okusima za svačiji ukus, premium čajevi i drugi vrhunski proizvodi.

Osim toga, Inine postaje pružaju i dodatne usluge prilagođene zahtjevima i potrebama kupaca kao što su autopraonice, autobarovi i restorani, a ponuda se redovito proširuje te se provode programi vjernosti putem kojih kupci mogu doći do visokokvalitetnih artikala po značajno povoljnijim cijenama.



Slika 7. Makroorganizacijska struktura INA d.d.

Izvor: www.ina.hr

3.4. ODRŽIVI RAZVOJ

Aktivnosti održivog razvoja INA Grupe koordinira organizacijska jedinica Održivi razvoj, zaštita zdravlja, sigurnosti i okoliša (ORiZZSO). Održivi razvoj uključen je u aktivnosti i odgovornosti zaštite zdravlja i sigurnosti te u ORiZZSO organizaciju društava INA Grupe.

Uprava Ine, kao najviše upravljačko tijelo održivog razvoja u društvima INA Grupe, redovito se informira o pitanjima održivosti, nadzire rizike i mogućnosti poboljšanja povezane s održivošću, politikama i strategijama.

Savjet za održivi razvoj osnovan je 2012. godine i od tada održava redovite kvartalne sastanke na kojima se dogovara o pitanjima održivog razvoja u Ini. Radna grupa za održivi razvoj nastavlja s radom s ciljem osiguravanja uključivanja svih relevantnih organizacijskih jedinica i poslovanja INA Grupe u održivi razvoj.



Upravljačka struktura održivog razvoja i upravljanje pitanjima povezanima s održivim razvojem u društvima INA Grupe definirani su u Smjernicama za održivi razvoj.

Slika 8. Upravljačka struktura održivog razvoja

Izvor: www.ina.hr

4. ZAKLJUČAK

U ovom završnom radu prikazana je organizacijska funkcija poduzeća, preko samog pojma organizacije te organizacije poduzeća. Detaljno su teorijiski obrađene suvremene i klasične organizacijske strukture poduzeća, svaka od navedenih organizacijskih struktura ima svoje prednosti i nedostatke. Svako poduzeće odabire odgovarajuću organizacijsku strukturu, no o odabiru ovisi i niz drugih čimbenika.

Ni jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao neko poduzeće. To je dinamična kategorija koja se stalno mijenja. Različite vrste organizacijskih strukutura pokazuju i različite načine povezivanja odnosno grupirnje poslova koje poduzeće treba obaviti i na osnovi toga formirati uže i šire organizacijske jednince.

U ovom radu je opisana organizacijska struktura poduzeća INA d.d.(industrija nafte). Navedeni su osnovni podaci poduzeća, temeljna dijelatnost te makoorganizacijska struktura. Tvrtka je na dan 31.12.2017. imala 10.782 zaposlena te ima dominantnu ulogu u naftnom biznisu u Hrvatskoj; istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata.

Inin uspjeh temelji se na obrazovanom, iskusnom i kreativnom kadru te timskoj suradnji koja potiče zajedničko učenje i usavršavanje. Spoznaja da su ljudi neiscrpni razvojni resurs i kapital određuje poslovno ponašanje, organizacijsku i upravljačku strukturu i sve organizacijske procese. Zbog velikog broja različitih djelatnosti, izniman je raspon profesionalaca zaposlenih u Ini čija se znanja protežu od vrlo tehničkih do multidisciplinarnih društvenih područja. Zahvaljujući svojoj financijskoj snazi, akumuliranim znanjima i tržišnom iskustvu INA je, kao malo koja tvrtka u regiji, idealna okolina za razvoj svih potencijala.

INA je dobitnik Certifikata Poslodavac Partner koji se dodjeljuje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Primarna svrha projekta Certifikat Poslodavac Partner je prepoznavanje i isticanje organizacija koje kvalitetno upravljaju ljudskim resursima te propagiranje i implementacija onih standarda koji dokazano i smisleno unapređuju poslovne rezultate i kvalitetu rada. INA je, zadovoljivši kriterije Certifikata, zaslužila nositi naziv Poslodavca Partnera te se, na taj način, pridružila kompanijama koje dijele najbolje prakse u upravljanju ljudskim resursima

POPIS LITERATURE

1. Sikavica, P. : Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
2. Buble Marin: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
3. Sikavica,P.,Bahtijarević-Šiber,F.,Pološki Vokić,N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Internet izvori:

4. Internet stranica http://www.brandmanager.com.hr
5. Internet stranica http://www.womeninadria.com
6. Internet stranica http://www.efzg.unizg.hr
7. Internet stranica http://www.vsmti.hr
8. Internet stranica http://www.ina.hr

POPIS SLIKA

Slika 1. Obilježja organizacije kao sustava
Slika 2. Temeljna podjela čimbenika organizacije
Slika 3. Definiranje okoline organizacije
Slika 4. Primjer formalne organizacije
Slika 5. Neformalna organizacija
Slika 6. Horizontalna organizacijska struktura
Slika 7. Makroorganizacijska struktura INA d.d.
Slika 8. Upravljačka struktura održivog razvoja INA d.d.

POPIS TABLICA

Tablica 1. Škole teorije organizacije prema području

Tablica 2. Različitosti tradicionalne i nove organizacije

Tablica 3. Obilježja povezane i nepovezane diversifikacije