

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA U PODUZEĆU
"NIRD" D.O.O., KAŠTEL LUKŠIĆ**

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Ivana Grbeša

1121375

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
1. UVOD.....	2
1.1. PREDMET RADA	2
1.2. PROBLEM RADA.....	2
1.3. CILJEVI RADA	2
1.4. METODE RADA.....	3
1.5. STRUKTURA RADA.....	3
2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE ORGANIZACIJE	5
2.1. POJAM ORGANIZACIJE	5
2.2. ZNAČAJKE ORGANIZACIJE.....	6
2.2.1. Principi organizacije.....	7
2.2.2. Načela organizacije	8
2.3. VRSTE ORGANIZACIJE.....	9
3. ZNAČAJKE USKLAĐIVANJA I UNAPREĐIVANJA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PODUZEĆA	14
3.1. KARAKTERISTIKE UNAPREĐIVANJA ORGANIZACIJE.....	14
3.2. VRSTE UNAPRJEĐENJA ORGANIZACIJE	15
3.3. KONCEPT KONTINUIRANOG UNAPRJEĐENJA ORGANIZACIJE	17
4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU NIRD D.O.O., KAŠTEL LUKŠIĆ.....	21
4.1. DJELATNOST PODUZEĆA.....	21
4.2. VLASNIČKA STRUKTURA PODUZEĆA.....	22
4.3. FINANCIJSKI POKAZATELJI PODUZEĆA	22
5. ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA U PODUZEĆU NIRD D.O.O., KAŠTEL LUKŠIĆ	24
5.1. CILJEVI I STRATEGIJA PODUZEĆA	25
5.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA	25
5.3. MENADŽERSKE RAZINE PODUZEĆA	27
5.4. ZAPOSLENICI I SUSTAV NAGRAĐIVANJA PODUZEĆA.....	28

5.5. KRITIČKI OSVRT NA POSTOJEĆE ORGANIZACIJSKO RJEŠENJE PODUZEĆA	32
6. ZAKLJUČAK	34
SUMMARY.....	37
LITERATURA	38
POPIS SLIKA.....	40

SAŽETAK

Organizacije u današnjem životu imaju sve važniju ulogu koja kontinuirano raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog različitih aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Svaka organizacija nastoji svoj proizvodni, odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i racionalnije te ostvariti što bolje rezultate. Suvremeno poduzeće egzistira pod utjecajem brojnih faktora koji potiču kako iz vanjske okoline tako i iz interne cjeline poduzeća. Kako bi pravovremeno odgovorilo na sve izazove tržišta ono mora kontinuirano unapređivati svoje proizvodne procese, kvalitetu svojih proizvoda i raditi na edukaciji zaposlenika. Kontinuirano unapređivanje organizacije je usmjereno na tekuće unapređivanje, a njime se poboljšava organizacija tako da se otklanjaju manji poremećaji. Mnoga poduzeća koriste brojne „alate“ za unapređenje i poboljšanje svojih proizvodnih i poslovnih procesa. To mogu biti metode, tehnike, tehnologije, procesi, sustavi, a sve u cilju unapređenja. Poduzeće Nird d.o.o. osnovano je 1991.g. u Kaštel Lukšiću prvenstveno kao proizvođač i veleprodaja tekstila i metraže. U poduzeću postoje procesi učenja i unaprjeđenja posla, kroz oblike dodatnih edukacija koje su vezane za pojedina radna mjesta.

Ključne riječi: organizacija, suvremena poduzeća, unapređenje, Nird d.o.o., Kaštel Lukšić

1. UVOD

Poduzeće Nird d.o.o. ima dugu povijest pa je tako utemeljeno 1991. godine u Kaštel Lukšiću prvenstveno kao proizvođač i veleprodavač tekstila i metraže. Osim ranije navedenoga poduzeće proizvodi i kreira zasebnu, vlastitu liniju odjeće za djecu i odrasle D&N, tekstil za domaćinstvo i ostalo po narudžbi s mogućnošću tiska i veza.

1.1. PREDMET RADA

U ovom radu će biti prikazana i analizirana organizacija poslovanja toga poduzeća. U suvremenom svijetu organizacija preuzima sve veću ulogu, što proizlazi iz povećanja broja organizacija kojima čovjek pripada i u koje je uključen, kao i zbog različitosti aktivnosti i procesa koje svaka od njih sadrži.

Kao predmet istraživanja može se navesti važnost funkcionalne organizacije poduzeća u poslovanju i budućem razvoju.

1.2. PROBLEM RADA

Problem istraživanja završnog rada je nepoznavanje različitih organizacijskih struktura hrvatskih poduzeća. Također je problem rada nepoznavanje ključnih obilježja organizacije odnosno ciljeva te zadataka koji se žele ostvariti, skladnosti materijalnih sredstava i ljudskog potencijala te njihovog racionalno korištenje.

1.3. CILJEVI RADA

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom radu su u neposrednoj vezi sa problemom i predmetom istraživanja, a to je organizacija poslovanja poduzeća. Cilj ovoga rada je dati odgovor na pitanja:

1. Što je organizacija?
2. Koje su značajke organizacije?
3. Koje su vrste organizacije?
4. Zašto je važno kontinuirano unapređenje razvoja organizacije?
5. Kada je utemeljeno poduzeće Nird d.o.o. Kaštel Lukšić?
6. Kakva je organizacija poslovanja poduzeća Nird d.o.o. Kaštel Lukšić?
7. Kakvo je postojeće organizacijsko rješenje poduzeća Nird d.o.o. Kaštel Lukšić?

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, statistička metoda, metoda analize i sinteze.

U izradi rada prikupljeni su i analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori obuhvaćaju literaturu iz ekonomije. Primarni izvori podataka odnose se na analizu organizacije poslovanja u poduzeću Nird d.o.o. Kaštel Lukšić .

1.5. STRUKTURA RADA

Ovaj završni rad strukturno je podijeljen u šest tematskih međusobno povezanih dijelova koji zajedno obrađuju temu „Analiza organizacije poslovanja u poduzeću Nird d.o.o. Kaštel Lukšić“.

U prvom dijelu, „*Uvodu*“, određen je problem i predmet rada, postavljeni su svrha i ciljevi, navedene su metode koje si korištene prilikom istraživanja te sažeti prikaz strukture završnoga rada.

U drugom dijelu pod naslovom „*Pojmovno određenje i značajke organizacije*“ obrađeno je pojmovno određenje same organizacije, principi i načela organizacije- najvažniji principi te načela organizacije.

„Značajke usklađivanja i unapređivanja organizacije poslovanja poduzeća“ je naslov trećeg dijela, u kojem su pojašnjene karakteristike unapređivanja organizacija, vrste unapređivanja organizacije te koncept kontinuiranog unapređivanja organizacije.

Četvrti dio nosi naslov *„Značajke poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić“* te su u tom dijelu analizira djelatnost poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, vlasnička struktura poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić te financijski pokazatelji poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić.

„Organizacijska analiza poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić“ predstavlja peti dio ovoga rada u kojem se pojašnjavaju ciljevi i strategija poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, organizacijska struktura poduzeća, menadžerske razine poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, zaposlenici i sustav nagrađivanja te kritički osvrt na postojeće organizacijsko rješenje.

U *„zaključku“*, kao završnom dijelu rada, izložena je sinteza cjelokupnog rada i istraživanja, te su navedene najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog završnog rada.

2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE ORGANIZACIJE

Organizacija počinje s pojavom čovjeka. Čovjek je sa organizacijom uz manji napor bolje i brže postizao veće rezultate u svim područjima svojeg djelovanja. Organizacijom se smatra svaki oblik udruživanja ljudi radi ostvarivanja ciljeva. Organizacija se kao znanost konstituirala početkom dvadesetog stoljeća.¹

U nastavku će biti pojašnjeno definiranje organizacije, značajke organizacije- principi i načela organizacije te vrste organizacije.

2.1. POJAM ORGANIZACIJE

U životu suvremenih ljudi organizacije imaju važnu ulogu koja sve više raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog diversificiranosti aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Cijeli ljudski vijek usko je vezan uz organizacije. One su neraskidivi dio svakodnevnoga život. Svi proizvodi i usluge koje ljudi koriste, kao što su životne namirnice, odjeća, obuća, automobili, rezultat su rada različitih organizacija.²

Riječ organizacija je izvedena od starogrčke riječi organon, kojom se imenovao alat, sredstvo za rad ili glazbeni instrument. Kasnije je iz toga nastala latinska riječ organisatio kojom je opisana djelatnost oblikovanja jednog organizma. U hrvatskom jeziku, riječ organizacija ima višestruko značenje i njome se imenuju različiti skupovi osoba, od obitelji, manjih udruga i društva pa sve do države ili saveza različitih država.³

Organizacijom se posebno označavaju i posebni sustavi – od malih poduzetničkih radionica do multinacionalnih kompanija. Najšire shvaćanje pojma organizacije uključuje sve oblike zajedničkoga ljudskog djelovanja, bez obzira na njihovu trajnost ili formalnu sređenost. To je društveni dogovor o postizanju zajedničkih ciljeva, s ugrađenom samokontrolom i u okviru granica koje organizaciju odvajaju od njezina okruženja. Može se reći da je organizacija

¹ Sikavica P. , Novak, M. (1998.): Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, str. 11.

² Galetić L. (2011.): Organizacija velikih poduzeća, Zagreb: Sinergija, Nakladništvo d.o.o., str. 1.

³ Ibid., str. 1.

namjerno povezivanje dijelova u neku cjelinu ili da je to sustav znanja o obavljanju djelatnosti u svrsishodno povezanim dijelovima.⁴

Da bi se organizacija mogla pravilno definirati, potrebno je izdvojiti njezina osnovna obilježja što postoje u svim organizacijama, bez obzira na područje u kojem se ostvaruje, razlike u veličini i strukturi pa čak i u vremenu u kojem se izgrađuje. Bitna obilježja organizacije su ciljevi odnosno zadaci koji se žele ostvariti, skladnost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala te njihovo racionalno korištenje.⁵

Organizacija kao opća kategorija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.⁶

Upravljanje promjenama i razvojem organizacije ne bi bilo značajno da su proizvodi i tržišta stabilni i da su organizacijske promjene rijetke. Promjena je sveprisutni popratni element organizacijskog života iako se opseg i stupanj znatno povećao kroz protekle godine.⁷

2.2. ZNAČAJKE ORGANIZACIJE

Temeljni je cilj gotovo svih poslovnih subjekata skoro isti bez obzira s kojom se djelatnošću bavi i koje je veličine, a svodi se na postizanje najbolje organizacije što, uz stabilan razvoj i položaj na tržištu, osigurava optimalan stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja.⁸

U nastavku će biti pojašnjeni najvažniji principi organizacije te najvažnija načela.

⁴ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 2.

⁵ Ibid., str. 2.

⁶ Sikavica P. , Novak, M. (1998.), op.cit., str. 9.

⁷ Aleksić A. (2009.): Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentne sposobnosti poduzeća, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7., No.2., str. 38.

⁸ Ibid., str. 38.

2.2.1. Principi organizacije

Svaka organizacija nastoji svoj proizvodni, odnosno poslovni zadatak obaviti što efikasnije i racionalnije te ostvariti što bolje rezultate. Kako bi to postigla mora, primjenom principa podjele rada i specijalizacije, taj svoj zadatak raščlaniti sve do elementarnih dijelova, do radnih mjesta. provođenjem smišljene podjele rada i specijalizacije organizacija postiže višestruke koristi – povećava se radni učinak pojedinca ili grupe radnika, realnije se mogu planirati i pratiti rezultati rada, ostvaruje se veći prostor za inovacije no podjela rada i specijalizacija mogu se veoma negativno odraziti na fizičko i psihičko stanje radnika ako se ne vodi računa o radniku kao ljudskom i društvenom biću.⁹

Ključni principi organizacije jesu:¹⁰

- princip podjele rada i specijalizacije,
- princip povezivanja činilaca proizvodnje,
- princip koordinacije,
- princip interakcije radne skupine.

Princip povezivanja činilaca proizvodnje obuhvaća sve radnje s kojima se stalno vrši njihovo međusobno usklađivanje kao i usklađivanje unutar svakog pojedinačno. Principom koordinacije tj. usklađivanjem, se uspostavljaju određene veze i odnosi između i unutar činilaca proizvodnje. Kako bi se zadaci uspješno izvršili te da bi se postigao određeni rezultat potrebno je koordinirati rad svih radnika koji su angažirani u njihovoj realizaciji.¹¹

Princip interakcije radne organizacije svakako bi trebao doći do izražaja u organizaciji rada i trebao bi se koristiti prilikom formiranja organizacije. Pri postupku traženja rješenja treba uzeti u obzir da se najviši stupanj interakcije postiže onda kad su izjednačeni interesi pojedinih članova radne organizacije i interesi gospodarske organizacije.¹²

⁹ Gorupić D. (1990.): Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Zagreb: Informator, str. 63.

¹⁰ Sikavica P. , Novak, M. (1998.), op.cit., str. 18.

¹¹ Gorupić D. (1990.), op.cit., str. 64.

¹² Sikavica P. , Novak, M. (1998.), op.cit., str. 19.

Upravljanje znanjem je još jedan od važnih principa organizacije. To je proces stvaranja, koordiniranja i pohranjivanja, prijenosa i primjenjivanja (ponovnog korištenja) znanja radi povećanja učinkovitosti organizacije. Upravljanje znanjem se u organizaciji ostvaruje kroz procese upravljanja znanjem koji su podržani odgovarajućim sustavima za upravljanje znanjem.¹³

2.2.2. Načela organizacije

Svaka organizacija ima određena načela kojih se mora pridržavati pri poslovanju i organiziranju svojih zadataka. U najvažnija načela organizacije ubrajaju se:¹⁴

- načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova,
- načelo predviđanja,
- načelo pripremanja,
- načelo ujednačavanja,
- načelo spajanja jednakih elemenata ili jednakih procesa.

Načelo uklanjanja štetnih razmaka i bodova traži da se prilikom provođenja organizacije smanje ili uklone svi nepotrebni razmaci u vremenu i prostoru, kao što su vremenski razmak između jednog i drugog posla ili radne operacije, odnosno da se smanje ili uklone svi nekorisni povratni tzv. prazni hodovi. Načelo predviđanja, odnosno planiranja traži da se unaprijed utvrde sve okolnosti koje bi u mogućnosti mogle utjecati na odvijanje poslovanja koji se organizira.¹⁵

Načelo pripremanja je u najužoj vezi s načelom planiranja jer se pripremanjem mora realizirati sve ono što je predviđeno. Načelo ujednačavanja pretpostavlja da se vodi računa o tome da poslovni proces bude u svim svojim dijelovima što više ujednačen, odnosno da bude sastavljen od što više ujednačenih elemenata dok je načelo spajanja jednakih elemenata usko

¹³ Žugaj M., Schatten M. (2009.): Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem, Ekonomski vjesnik, No.1., str. 108.

¹⁴ Sikavica P., Novak, M. (1998.), op.cit., str. 23.

¹⁵ Ibid., str. 23.

povezano sa načelom uklanjanja praznih hodova. Ono traži da se jednaki poslovi ili jednake poslovne operacije spoje u jednu ili pak, da se što više približe vremenski i prostorno.¹⁶

2.3. VRSTE ORGANIZACIJE

Organizacije se mogu razlikovati prema opsegu, trajanju, upravljanju, ustroju, ciljevima i veličini. Prema opsegu organizacije mogu biti:¹⁷

- primarne (potpune) organizacije,
- sekundarne (djelomične) organizacije.

Opseg potreba koje čovjek zadovoljava u organizaciji nije uvijek jednak. Postoje organizacije koje zadovoljavaju samo jednu potrebu i time ne uključuju sva ljudska osjetila već njihov ograničen broj (sekundarne ili djelomične organizacije). Postoje isto tako organizacije kojima čovjek pristupa trajno i zadovoljava u njima veći broj potreba (to su primarne ili potpune organizacije- npr. obitelj, poduzeće, država). Prema trajanju organizacije mogu biti:¹⁸

- trajne (stalne),
- privremene (jednokratne).

Trajne organizacije osnivaju se za rješavanje pojedinih organizacijskih problema ili funkcija dugoročne ili trajne naravi. Tada je obično riječ o većim zahvatima, pa su i takve organizacije velike (poduzeća, regionalne zajednica, udruge). Trajna organizacija zahtijeva sustavni rad, planiranje i nadzor nad djelatnostima kojima se bavi.¹⁹

¹⁶ Sikavica P. , Novak, M. (1998.), op.cit., str. 24.

¹⁷ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 5.

¹⁸ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 5.

¹⁹ Ibid., str. 5.

Privremene organizacije nastaju onda kad se rješavaju problemi ograničena opsega, u relativno kratkom roku. Te su organizacije djelotvorne za rješavanje samo jednog problema (organizacija velike javne priredbe) i tada se njihovo djelovanje tretira kao projekt. Trajna organizacija može svoju funkciju ostvarivati i kroz niz privremenih organizacija, ako su sve one osmišljene i usmjerene prema zajedničkom cilju. Prema upravljanju organizacije mogu biti:²⁰

- centralizirane organizacije,
- decentralizirane organizacije.

Centralizirana je ona organizacija koja ima jake središnje funkcije nadzora i upravljanja. To je svaka organizacija, bez obzira na svoju djelatnost, u kojoj najviša uprava donosi sve važne odluke a niži organi i članovi organizacije samo provode zapovjedi s vrha. Takva organizacija može djelovati brzo (jer nema dugotrajnih dogovaranja) i može biti vrlo uspješna, ako upravljački vrh postavlja dobre ciljeve i primjenjuje dobre mjere za njihovo postizanje.²¹

Decentraliziranu organizaciju odlikuje samostalnost organizacijskih jedinica i njihovih članova. U takvoj je organizaciji upravljački vrh voljan saslušati mišljenje podređenih dijelova i prihvatiti njihovo mišljenje i prijedloge, prije donošenja zajedničke odluke. Decentralizacija više motivira stvaralaštvo svih članova te je prikladnija za poduzetništvo. Ovisno o ciljevima, organizacije mogu biti:²²

- gospodarske (profitne) organizacije,
- negospodarske (neprofitne) organizacije.

Gospodarske (ekonomske ili profitne) organizacije su one koje proizvode ili daju usluge u zamjenu za neki oblik plaćanja s konačnim ciljem da svojim vlasnicima ili osnivačima osiguraju dobit.

²⁰ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 5.

²¹ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 5.

²² Ibid., str .7.

Poduzetništvo se temelji upravo na postojanju profitnih organizacija jer njihovo pravno postojanje omogućuje pojedincu da djeluje kao pravna osoba i seli kapital iz jedne djelatnosti u drugu kako bi ostvario višak prihoda nad rashodima, tj. dobit.²³

Negospodarske ili neprofitne organizacije su one koje stoje pojedincima na usluzi, ne tražeći da korisnik u potpunosti podmiri troškove za ono što dobiva od organizacije. U ovu vrstu organizacije pripadaju i vjerske organizacije, zaštitne organizacije, vladine organizacije te društvene organizacije.²⁴

U trenutku kada se kapital u matičnoj zemlji ne može povećati novim ulaganjem, traže se nova, povoljnija tržišta i sredstva prebacuju izvan državnih granica. Tako nastaju multinacionalne kompanije koje kontroliraju proizvodnju nekog proizvoda u više zemalja te kao takve postaju važan činitelj globalnog povezivanja.

Vrlo su prilagodljive zakonitostima tržišta pri čemu se koriste svim raspoloživim sredstvima i oblicima što bržeg i što većeg stjecanja profita.

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća se smatra način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama u poduzeću. različite vrste organizacijskih struktura pokazuju i različite načine grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću te na osnovi toga i formirati uže i šire organizacijske jedinice. Organizacijske strukture poduzeća mogu se klasificirati na slijedeći način:²⁵

- tradicionalne-klasične organizacijske strukture;
 - funkcijska organizacijska struktura,
 - čista funkcijska struktura,
 - procesno orijentirana funkcijska struktura,
 - divizijska organizacijska struktura,
 - predmetna divizijska struktura,
 - teritorijalna divizijska struktura,
 - prema potrošačima orijentirana divizijska struktura,

²³ Galetić L. (2011.), op.cit., str. 7.

²⁴ Ibid., str. 8.

²⁵ Buble ,M. (2000.): Management, Split: Ekonomski fakultet Split, str. 257.

- projektna organizacijska struktura,
 - matrična organizacijska struktura,
 - hibridna organizacijska struktura,
 - mješovita organizacijska struktura,
- suvremeni vrste organizacijskih struktura:
 - T- oblik organizacije,
 - virtualna organizacija,
 - mrežna organizacija,
 - izvrnuta organizacija,
 - organizacija paukove mreže,
 - timska organizacija,
 - front / back organizacija,
 - ameba organizacija,
 - fraktalna organizacija,
 - klaster organizacija,
 - heterarhije,
 - hipertekst organizacija.

Funkcijska struktura, je prva struktura kojom poduzeće počinje. Postoje tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture:²⁶

- početni oblik,
- prijelazni oblik,
- razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture.

Može se reći kako zbog brojnih i čestih promjena koje se događaju u tehnologiji, razvija procesna vrsta organizacijske strukture. U ovom obliku organizacije upravo poduzeće sve svoje aktivnosti unutar poduzeća usmjerava na zadovoljenje želja i potreba kupaca. Cilj ove strukture je također i prilagođavanje potrebama i željama kupaca koji su se opredijelili za

²⁶ Sikavica P. , Novak, M. (1998.), op.cit., str. 169.

određeni proizvod te zadovoljavanje tih potreba i želja kupaca na najbrži i najkvalitetniji način uz korištenje novijih tehnologije (procesa), uz niže troškove.

Osnovne značajke divizijske organizacijske strukture je objedinjavanje većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po "proizvodima, "geografskim područjima" ili "različitim kategorijama potrošača". Veličina nije presudni faktor izbora divizijske organizacijske strukture (mada se primjenjuje većinom u "većim" poduzećima). Glavni faktori koji utječu su broj proizvoda, teritorijalna rasprostranjenost i različite kategorije potrošača.²⁷

Javlja se kod poduzeća, koja su nastala integracijom više samostalnih poduzeća, a razmještena su na različitim lokacijama. Kao internacionalna poduzeća sa sjedištem na jednoj lokaciji i podružnicama na različitim lokacijama.²⁸

Projektna organizacijska struktura predstavlja privremenu organizacijsku strukturu. Projektna organizacijska struktura nije stalnog karaktera. Ona se uspostavlja kako bi se realizirali određeni zadatci, odnosno projekti. Cile strukture je sakupiti najbolje ideje koje stoje na raspolaganju organizaciji, kako bi se na što kvalitetniji i brži način riješio zadatak, odnosno projekt.²⁹

²⁷ Buble ,M. (2000.), op.cit., str. 258.

²⁸ Barbarić, S. (2015.): Organizacija poslovanja poduzeća „Sunčani Hvar hotels“, Split: Sveučilište u Splitu, str. 17.

²⁹ Barbarić, S. (2015.), op.cit., str. 17.

3. ZNAČAJKE USKLAĐIVANJA I UNAPREĐIVANJA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PODUZEĆA

Koncept kontinuiranog unapređenja predstavlja skup aktivnosti kojima se, uz sudjelovanje svih zaposlenih, stalno traže mogućnosti poboljšanja postojećih procesa i vrši njihovo unapređivanje.

U nastavku će se analizirati se karakteristike unapređivanja organizacije, vrste kontinuiranog unapređivanja organizacije te koncept kontinuiranog unapređenja organizacije.

3.1. KARAKTERISTIKE UNAPREĐIVANJA ORGANIZACIJE

Suvremeno poduzeće egzistira pod utjecajem brojnih faktora koji potiču kako iz vanjske okoline tako i iz interne cjeline poduzeća. Kako bi pravovremeno odgovorilo na sve izazove tržišta ono mora kontinuirano unapređivati svoje proizvodne procese, kvalitetu svojih proizvoda i raditi na edukaciji zaposlenika.³⁰

Metode kontinuiranog unapređenja su brojne, međutim, najčešće se primjenjuju:³¹

- Lean koncept,
- Kaizen,
- Total Productive Maintenance,
- Šest Sigma,
- Supply Chain Management,
- Reliability-Centered Maintenance,
- Predictive Maintenance,
- Root Cause Analysis.

³⁰ Ivanković L. (2010.): Metode kontinuiranog unapređenja proizvodnih procesa, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, str. 10.

³¹ Ibid., str. 10.

Čest je slučaj u poduzećima nakon uvođenja neke od metoda i početnog napretka, da nakon nekog vremena zaposlenici se vrate starim navikama koje loše utječu na proces i tako ponište ostvareni napredak. Mnogi su razlozi tome, pogrešna primjena, otpori zaposlenika u prihvaćanju novog načina rada i odnosa prema poslu, krivo odabrana metoda, nesnalaženje timova u primjeni metodologije, nesnalaženje u timskom radu, itd. Jednostavno, previše je nepoznanica i utjecajnih činitelja koji mogu utjecati na konačan ishod primjene određene metode kontinuiranog unaprjeđenja da bi mogli sa sigurnošću odabrati bilo koju metodu i imati zajamčeni uspjeh i napredak.³²

3.2. VRSTE UNAPRJEĐENJA ORGANIZACIJE

Unapređivanje i prilagodba organizacije je najčešće manjeg opsega, odnosno vrlo rijetko se mora pristupiti temeljitim zahvatima reorganizacije. Radi sve veće povezanosti poduzeća s okolinom koja nameće nove socijalne, ekološke i druge vrijednosti znanost radi u funkciji pružanja potpore praktičnim organizacijskim rješenjima.

Kontinuirano unapređivanje organizacije je usmjereno na tekuće unapređivanje, a njime se poboljšava organizacija tako da se otklanjaju manji poremećaji. Ukoliko je organizacijska struktura pravilno isprojektirana potrebno je daljnje unapređivanje organizacije zbog slijedećih razloga:³³

- okruženje je u stalnoj promjeni,
- okruženje se mijenja poglavito zbog tehnološko tehničkog napretka, procesi automatizacije, informatizacije, robotizacije i globalnih komunikacija potiču na stalnu prilagodbu koja mora biti relativno brza i precizna,
- resursi su ograničeni,
- počevši od prirodnih resursa, ljudskih resursa, prostornih resursa, a najveći deficit bilježimo u energetske resursima.

³² Ivanković L. (2010.), op.cit., str. 11.

³³ Cerović Z. (2003.):Hotelski menadžment, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 474.

Radi pokretanja procesa unapređivanja organizacije najbitnije je identificirati nastala nesuglasja u organizaciji te procijeniti resurse koje treba angažirati u otklanjanju tih nepravilnosti. Kraj procesa označava procjena očekivanih efekata tog unapređenja.³⁴

Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanja operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja ili izvan njega. Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (proces, proizvod, troškovi itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti. Potrebno je naći takvo poduzeće s kojim se može i vrijedi, usporediti te izvesti zaključke i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih.³⁵

Preduvjet uspješnog benchmarkinga je samo uspoređivanje, tj. spoznaja o tome što se događa u poduzeću. Uspješan benchmarking odgovara na pitanja: što (koja korisna iskustva ima partner), te kako (tj. kako je došao do njih). Bit benchmarkinga čine ova obilježja: benchmarking se eksplicitno usmjerava na pojedini proizvod, proces ili funkcionalno područje, a ne na poduzeće u cjelini; benchmarking je decentralizirani proces koji za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor; u središtu nije globalna ukupna usporedba već specifična pojedinačna usporedba.³⁶

Cilj je takvog procesa otkrivanje komparativnih prednosti kompanije, koje zatim treba primijeniti. Benchmarking uključuje prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu i funkcijama koje podupiru proces. Postoje dva tipa benchmarkinga: unutarnji i vanjski. Unutarnji se upotrebljava kada se uspoređuje jedan odjel, proces ili posao unutar organizacije s drugim. Vanjski je kompliciraniji i upotrebljava se kao usporedba one prakse koju koristi organizacija u procesu reinženjeringa s praksom drugih organizacija.³⁷

Reinženjering je temeljno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim suvremenim mjerilima uspjeha kao što su trošak, kvaliteta, usluga i brzina.³⁸

Kada je riječ o reinženjeringu, od iznimne je važnosti pažljivo i temeljito planiranje kojem prethodi preispitivanje i utvrđivanje potrebe da se iz temelja promjeni način poslovanja.

³⁴ Cerović Z. (2003.), op.cit., str. 474.

³⁵ Bahtijarević-Šiber F., et.al. (2001.): Leksikon menadžmenta, Zagreb: Masmedia, str. 356.

³⁶ Ibid., str. 356.

³⁷ Bahtijarević-Šiber F., et.al. (2001.), op.cit., str. 357.

³⁸ Hammer M., Champy J. (2001.): Reinženjering tvrtke, Zagreb: Mate d.o.o., str. 56.

Analizu poslovnih procesa potrebno je provesti da bi se utvrdilo postoji li potreba za potpunim reinženjeringom ili sustavnom provedbom kontinuiranog poboljšanja procesa. Kratka definicija reinženjeringa glasi "počinjati iz početka", što ne znači eksperimentirati s postojećim ili uvoditi promjene koje ostavljaju osnovne strukture nepromijenjenima. Reinženjering pretpostavlja napuštanje duboko utemeljenih procedura i svježi pogled na posao kako bi poduzeće kreiralo proizvod ili uslugu te kreiralo vrijednost klijentu. Reinženjering poduzeća znači odbacivanje starih sustava i novi početak.³⁹

Kao najčešći razlozi provođenja BPR-a unutar poduzeća navode se orijentacija kupcima i njihovim potrebama, porast kvalitete proizvoda i usluga, smanjenjem cijena i skraćenje vremena isporuke, ostvarenje profita uz istodobno smanjenje ukupnih troškova poslovanja. Porezna uprava u svojem poslovanju nije pritisnuta konkurencijom, ali gotovo svi ovi motivi mogu biti primijenjeni i za motive provođenja BPR-a unutar PU. Procesi unutar poduzeća se rijetko opisuju i analiziraju jer su nevidljivi i neopipljivi.⁴⁰

Reinženjering poslovnih procesa obuhvaća redizajn poslovnih procesa, povezanih sustava i organizacijskih struktura s ciljem postizanja značajnog napretka i uspjeha u poslovnom svijetu. Razlozi provođenja reinženjeringa mogu biti povezani sa lošim financijskim rezultatima poduzeća, pritiskom konkurencije na tržištu, smanjenjem tržišnog udjela, ekspanzijom na nova tržišta ili promjenom djelatnosti samog poduzeća.

3.3. KONCEPT KONTINUIRANOG UNAPRJEĐENJA ORGANIZACIJE

Mnoga poduzeća koriste brojne „alate“ za unapređenje i poboljšanje svojih proizvodnih i poslovnih procesa. To mogu biti metode, tehnike, tehnologije, procesi, sustavi, a sve u cilju unapređenja.

Sve metode kontinuiranog unapređenja ako se primjenjuju pravilno, dosljedno i neprekidno pokazat će se uspješnim za poduzeće. Svrha njihovog uvođenja i primjene je:⁴¹

³⁹ Hammer M., Champy J. (2001.), op.cit., str. 57.

⁴⁰ Institut za javne financije (2011.): Skladištenje podataka kao podrška reinženjeringu poslovnih procesa u poreznoj upravi, Zagreb, str. 3.

⁴¹ Ivanković L. (2010.), op.cit., str. 11.

- minimizirati troškove smanjenjem gubitaka, svih oblika i na svim razinama – višak zaliha, loša kvaliteta, zastoji, itd.,
- osigurati dosljednost i/ili smanjiti promjenljivost proizvodnih i poslovnih procesa u poduzeću,
- otkloniti nedostatke proizvodnih i poslovnih procesa u njihovom začetku ili barem bolje rukovoditi tim nedostacima,
- timski rad, rad u timovima – za uspjeh bilo koje metode kontinuiranog unapređenja važno je da svi sudionici rade u timovima i timski, a ne zasebno.

U cilju postizanja racionalnosti procesa na raspolaganju je široka lepeza mogućnosti, od otklanjanja slabih mjesta, do reinženjeringa procesa. Radi otklanjanja slabih mjesta nužno je dobro provedeno strukturiranje procesa što će omogućiti praćenje njegovog odvijanja i analizu u cilju otkrivanja svih slabih mjesta (petlje, preklapanja, višestruki poslovi, višestruke ili nedostatne kompetencije, premalo ili previše ljudi, rasipanje resursa i sl.). Zadaća je menadžmenta poslovnog procesa potpuno otkloniti ili minimalizirati utjecaj slabih mjesta.⁴²

Usljed stalnih utjecaja iz promjenjivog okruženja, potrebno je kontinuirano unapređivati organizaciju poduzeća kako bi bila usklađena s danim uvjetima. To se provodi se kroz sljedeće korake:⁴³

- razumijevanje kupaca,
- procjenu uspješnosti,
- analizu procesa,
- unapređivanje procesa,
- implementaciju promjene,
- standardizaciju i nadziranje.

⁴² Kvalis- http://www.kvalis.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=685&Itemid=553 (11.08.2016.)

⁴³ Ivanković L. (2010.), op.cit., str. 14.

Razumijevanje kupaca je proces kojim treba spoznati koliko su potrebe, očekivanja i želje kupaca zadovoljene, te utvrditi sposobnost poduzeća da ih ispuni. Procjena uspješnosti je proces kojim treba utvrditi sposobnost poduzeća da efikasno upotrebi resurse kojima raspolaže. Pri tome je potrebno smanjiti troškove, smanjiti varijacije i vremenski ciklus.

Analiza procesa je usmjerena na detaljno upoznavanje s tekućim procesom kako bi se mogle poduzeti mjere unapređenja. Unapređivanjem procesa se uspostavlja takav proces koji će osigurati da se na najbolji način zadovolje potrebe kupaca, a provodi se na konceptu PDCA (Plan, Do, Check, Act). Implementacija promjene podrazumijeva aplikaciju oblikovanih rješenja, a provodi se kroz pilot implementaciju, izrađivanje akcijskih planova te implementaciju planova.⁴⁴

Svakom poboljšanju u procesu prethodi stručna analiza stanja kako bi se pouzdano utvrdilo koje aktivnosti ili faze (procesne korake) u poslovnom procesu treba poboljšati, kojim mjerama i u kojem vremenu je moguće očekivati pozitivne učinke. Da bi ovi napori rezultirali željenim učincima u obliku stvarnih poboljšanja, uputno je pridržavati se slijedećih preporuka za poboljšanje kvalitete poslovnih procesa.⁴⁵

- poboljšanje treba provoditi prema projektu,
- s aktivnostima na poboljšanju treba početi u komunikaciji između menadžmenta procesa i sudionika procesa te suradnika međusobno,
- treba ostati dosljedan kod utroška vremena potrebnog za poboljšanje kvalitete procesa, pa čak i ukoliko se na nekim drugim područjima pojave problemi,
- koliko se uvođenjem poboljšanja kvalitete procesa utvrde značajniji problemi, potrebno je pozvati stručnjake,
- težiti da se u poboljšanje kvalitete poslovnog procesa uključe svi sudionici procesa jer će tako biti postignuti najbolji rezultati,
- poslovni proces kupcima/korisnicima treba prikazati što jasnije,
- započeti s malim poboljšanjima koja brzo pokazuju uspjeh,
- redovito dogovarati napredovanje projekta poboljšanja,

⁴⁴ Ivanković L. (2010.), op.cit., str. 14.

⁴⁵ Kvalis- http://www.kvalis.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=685&Itemid=553 (11.08.2016.)

- menadžment poslovnog procesa treba stalno ukazivati na potrebu i prednosti poboljšanja kvalitete procesa.

Kontinuirano unapređivanje poslovnih procesa treba biti svakodnevnom zadaćom i praksom te sastavnicom poslovne filozofije, te je stalno poboljšanje u poslovnom procesu nužno moći dokumentirati i dokazati neovisnim auditorima (prosuditeljima) prilikom audita kvalitete poslovnog procesa, odnosno kvalitete poslovnog sustava, u okviru kojeg se proces odvija.⁴⁶

⁴⁶ Kvalis- http://www.kvalis.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=685&Itemid=553
(11.08.2016.)

4. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU NIRD D.O.O., KAŠTEL LUKŠIĆ

Poduzeće Nird d.o.o. osnovano je 1991.g. u Kaštel Lukšiću prvenstveno kao proizvođač i veleprodaja tekstila i metraže.⁴⁷

U nastavku će biti analizirana djelatnost poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, vlasnička struktura poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić te financijski pokazatelji poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić.

4.1. DJELATNOST PODUZEĆA

Poduzeće je, kao što je navedeno u uvodu, u početku osnovano kao proizvođač i veleprodavač tekstila i metraže. U kasnijim godinama djelatnost poduzeća se dodatno raširila pa tako usluge poduzeća objedinjuju:

- igračke:
 - igračke za bebe;
 - igračke za djevojčice;
 - igračke za dječake;
- društvene igre,
- edukativne igračke,
- plišane igračke,
- drvene igračke,
- sportske igračke,
- sezonske igračke.

Nird d.o.o. je vodeći uvoznik i distributer igračaka u Hrvatskoj. Veleprodajni centri su smješteni na lokacijama:

⁴⁷ Nird d.o.o.- <http://www.nird.hr/igracke/O-nama.aspx> (13.08.2016.)

- Kaštel Lukšić (glavno sjedište),
- Zagreb,
- Rijeka.

U regiji su zastupljeni kroz tvrtke u Srbiji i BiH, te direktno rade s kupcima iz Crne Gore, Slovenije i Makedonije.

Nird d.o.o. bavi se uvozom i veleprodajom igračaka, sezonskih asortimana (Uskrs, Božić, Karneval, Valentinovo, ljeto) te uvozom i proizvodnjom tekstila: odjevnog tekstila, tekstila za domaćinstvo i sl.

4.2. VLASNIČKA STRUKTURA PODUZEĆA

Vlasnikom poduzeća smatra se javna vlast ili privatna osoba ako ona posjeduje sve ili većinu (preko 50%) dionica ili druge vrste trajnog kapitala poduzeća.⁴⁸

U slučaju Nird d.o.o. poduzeće je 100% u privatnom vlasništvu. Vlasnik poduzeća je Bisera Dragičević.

Osoba ovlaštena za zastupanje je Nikša Dragičević, član uprave te direktor koji zastupa Društvo pojedinačno i samostalno u poslovanju.

4.3. FINANCIJSKI POKAZATELJI PODUZEĆA

Temeljni kapital poduzeća je 28.065.500,00 kuna. Odlukom člana Društva od 25. srpnja 2013. godine, povećan je temeljni kapital s iznosa od 21.300,00 kn, za iznos 22.294.200,00 kn, povećanjem postojećeg poslovnog udjela, na iznos od 22.315.500,00 kn. Temeljni kapital povećan je dijelom iz sredstava Društva u iznosu od 17.567.000,00 kn (iz dobiti ostvarene u 2012. godini) te iznosom od 4.727.200,00 kn, u stvarima, unosom nekretnina od postojećeg člana društva.

⁴⁸ Kesner-Škreb, M. (1993.): Javna poduzeća, Financijska praksa, Vol. 17., No.1., str. 91.

Odlukom člana društva od 11. kolovoza 2015. godine, povećan je temeljni kapital, sa iznosa od 22.315.500,00 kuna, za iznos od 5.750.000,00 kuna, reinvestiranjem ostvarene dobiti društva, na iznos od 28.065.500,00 kuna.

Ostali financijski pokazatelji koji dokazuju uspješno poslovanje poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić jesu:

- kontinuirani rast prihoda u Hrvatskoj te tvrtkama u regiji,
- odlična naplata potraživanja,
- kontinuirani razvoj poslovanja.

Rast profitabilnosti poduzeća zasnovan je na različitim aktivnostima u cilju smanjenja troškova poslovanja (informatizacija, korištenje usluga vanjskog transporta, reorganizacije rada poslovnice, objedinjavanje i centralizacija pojedinih službi– nabava, centralno skladište, smanjenje broja zaposlenih).

5. ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA U PODUZEĆU NIRD D.O.O., KAŠTEL LUKŠIĆ

Organizacijska kultura je također povezana sa životnim ciklusom organizacije (poduzeća). Da bi poduzeće opstalo na tržištu, ono mora brinuti o svom razvitku, a sa svakim ciklusom razvitka se susreće sa istim ili sličnim problemima kao i u prethodnom ciklusu. Kultura je i svojstvo organizacije kojem se njezini članovi trebaju prilagođavati. To je multidimenzionalni koncept koji obuhvaća i izražava se u mnoštvu različitih motrišta organizacijskog života i stila ponašanja. Opća kultura je osnovica za razumijevanje organizacijske kulture jer se upravo ta kultura promatra kao sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava u cjelini.⁴⁹

Organizacijska kultura približava i povezuje ljude te pomaže lakšem usuglašavanju ponašanja i poslovanja u radnim sredinama. Postojanje visoke organizacijske kulture je suptilno i sofisticirano stanje koje bez ikakve dvojbe doprinosi rastu uspješnosti i djelotvornosti organizacije. Na organizacijsku kulturu djeluju mnogi čimbenici: međusobni odnosi zaposlenika, način vođenja i upravljanja, vanjski utjecaji, obilježja organizacije i sami poslovni procesi.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima uprava odnosno vodstvo organizacije. Vođe moraju imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji te operativno provesti potrebne akcije. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe moraju biti dosljedni i jasno poštivati vrijednosti koje žele provesti. Organizacijska kultura mora podržavati misiju i viziju tvrtke, strateške ciljeve i potrebe organizacije. Jedino na taj način organizacijska kultura može doprinijeti učinkovitosti - što je opći cilj razvoja svake organizacije.⁵⁰

U nastavku će biti pojašnjeni ciljevi i strategija poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, organizacijska struktura poduzeća, menadžerske razine poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, zaposlenici i sustav nagrađivanja te kritički osvrt na postojeće organizacijsko rješenje.

⁴⁹ Martinović, A. (2010.): Uloga organizacijske kulture u povećanju djelotvornosti organizacije u poduzeću «Istraturist» d.d Umag, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 11.

⁵⁰ Tradexim- <http://www.tradexim.hr/organizacijska-kultura.html> (23.08.2016.)

5.1. CILJEVI I STRATEGIJA PODUZEĆA

Vizija i strategija razvoja ovoga poduzeća je:

„Naši ciljevi su postati vodeći uvoznik igračaka i sezonskog asortimana u Hrvatskoj i regiji, te stalno kroz različite prodajne i marketinške aktivnosti radimo na poboljšanju prodaje i distribucije. Informatički smo povezali sve tvrtke te u cilju bolje konkurentnosti imamo zajedničku nabavu u Kini i kod europskih proizvođača.“⁵¹

Ključni ciljevi koje poduzeće želi ostvariti jesu:⁵²

- povećanje obujma poslovanja,
- kontinuirano ulaganje u prodaju i distribuciju,
- kontinuirano ulaganje u edukaciju i razvoj vještina djelatnika,
- povećanje obujma poslovanja na zemlje Europske unije,
- sklapanje ugovora sa većim brojem povoljnih dobavljača.

5.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (od latinskog *struere*= graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija.

Dok struktura predstavlja svojstvo organizacije, nešto što pripada organizaciji, sam pojam organizacije predstavlja ukupnost dijelova smisljeno uređenih na način koji olakšava postizanje ciljeva. Mnogi pod pojmom organizacije vide općenito proces uspostave ili usmjeravanja ciljno uređenog djelovanja.

⁵¹ Interni podaci poduzeća Nird d.o.o. Kaštel Lukšić

⁵² Ibid.

Na slici br. 1., je prikazana organizacijska struktura poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić.

Slika br. 1.: Organizacijska struktura poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić



Izvor: obrada autora prema internim podacima poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić

Kao što je vidljivo na slici br. 1., može se zaključiti da je riječ o funkcijskoj strukturi čija je karakteristika podjela rada u organizaciji te grupiranje i povezivanje poslova te formiranje poslovnih funkcija.

Ovaj oblik je najstariji i najrašireniji oblik departmentalizacije. Organizacijske jedinice funkcijskog oblika stavljaju u prvi plan posebne zadatke, odnosno poslovne funkcije poduzećau svrhu njihova efikasnijeg i racionalnijeg obavljanja.⁵³

Vidljivo je kako se na samom vrhu organizacijske strukture nalazi ured uprave te je raspon kontrole raspoređen na način da sve odluke donosi predsjednik uprave.

⁵³ Buble ,M. (2000.), op.cit., str. 258

5.3. MENADŽERSKE RAZINE PODUZEĆA

Razina izvođenja je operativna razina, na kojoj se obavljaju aktivnosti osnovne djelatnosti. Te poslove obavlja najveći broj izvršitelja. Razina upravljanja je taktička razina, na kojoj se nalazi srednje rukovodstvo koje organizira posao, upravlja poslovnim procesima i prati uspješnost rada. Razinu odlučivanja ili stratešku razinu čine najviša rukovodstva poslovnih sustava koja donose smjernice za daljnji rast i razvoj sustava odnosno postavljaju poslovne ciljeve.⁵⁴

Na slici br. 2., su prikazane razine upravljanja u organizacijskom sustavu.

Slika 2.: Razine upravljanja u organizacijskom sustavu

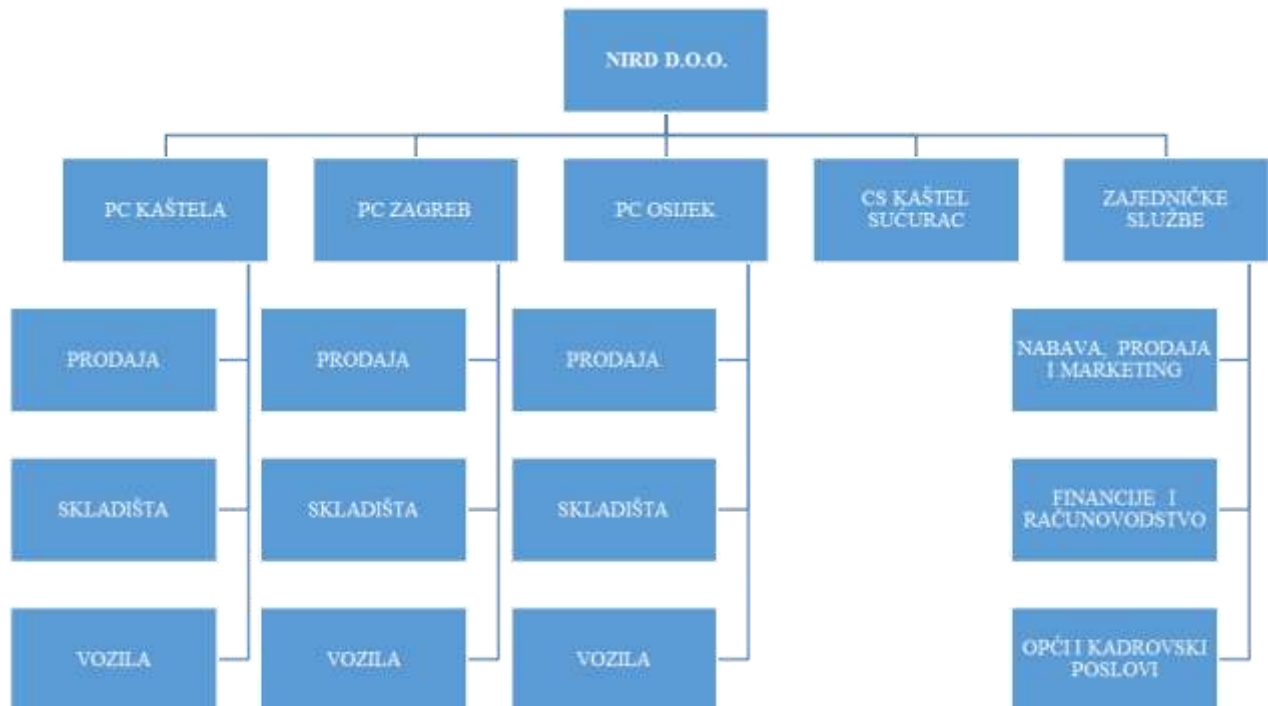


Izvor: Klarin K., Klasić K. (2009.): „Informacijski sustavi- načela i praksa“, Zagreb: Visoka škola za informacijske tehnologije, Zagreb, str. 17.

U poduzeću Nird d.o.o., postoje sve razine navedene na slici br. 2. Primjerice, voditelj odjela robnog računovodstva zadužen je za donošenje dnevnih odluka i vođenje posla, a vrhovni menadžer, odnosno menadžer strateške razine, nalazi se na vrhu hijerarhije, on definira ciljeve i strategije poduzeća, što je vidljivo na slici br. 3.

⁵⁴Klarin K., Klasić K. (2009.): Informacijski sustavi- načela i praksa, Zagreb: Visoka škola za informacijske tehnologije, Zagreb, str. 17.

Slika br. 3.: Menadžerske razine poduzeća Nird d.o.o.



Izvor: obrada autora prema internim podacima poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić

5.4. ZAPOSLENICI I SUSTAV NAGRAĐIVANJA PODUZEĆA

U poduzeću postoje procesi učenja i unaprjeđenja posla, kroz oblike dodatnih edukacija koje su vezane za pojedina radna mjesta. Osobe koje međusobno surađuju u poslovanju su uglavnom operativni menadžeri, odnosno, rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica. U poduzeću su izraženi rutinski poslovi u velikom opsegu, što znači da zaposlenici svoje poslove obavljaju uz pomoć računala koja sadržavaju prethodno zabilježena pravila u računalnom programu. Posao se obavlja i pojedinačno i grupno kroz raščlanjivanje zadataka na aktivnosti, koje se sastoje od niza koraka.

Zaposlenici imaju fiksnu plaću. Na mjesečnoj razini postoje ciljevi za svaki odjel, a pojedini odjel ima, u odnosu na veličinu, limitirano koliko zaposlenika može primiti stimulaciju u ako određenom vremenskom periodu ostvare neki cilj.

Ovakav sustav mjera i nagrada može dovesti do željenih rezultata jer zaposlenici imaju priliku za svoj trud biti dodatno nagrađeni. Uz novčane stimulacije, postoje i dodaci na plaću koji se isplaćuju zaposlenima za rad pod otežanim uvjetima.

Pet ključnih načela nagrađivanja zaposlenika kojih se pridržava i poduzeće Nird d.o.o. jesu:⁵⁵

- određene radne upute i opisi radnih mjesta, jasne upute i opisi radnih mjesta vrlo su važni kako bi se točno znali radni zadaci svakog pojedinca,
- transparentne organizacijske strukture- područja rada i odgovornosti moraju biti jasno definirana kako bi se omogućio samostalan rad, voditelji odjela ne služe samo da izdaju naredbe, a zaposlenici pristupaju svom poslu sa potpunom odgovornošću,
- stil vođenja- ciljevi u tvrtki i načini formuliranja zahtjeva moraju se određivati u suglasnosti i voditelja i zaposlenika, važno je da svi budu upoznati sa zadanim ciljevima i zahtjevima u tvrtki te da su oni prihvaćeni od većine zaposlenika, bilo voditelja ili njihovih podređenih- kooperativni stil vođenja je središnji element motiviranja zaposlenika,
- materijalni poticaj (financijske nagrade)- osim plaćanja naknada većih od onih iz ugovora o radu, tvrtke moraju razumjeti da se kvalitetan rad jednog zaposlenika može prepoznati i raznoraznim dodacima na plaću, bonusima, itd. – osnovna plaća, doprinosi i beneficije, varijabilni dio plaće,
- nematerijalni poticaji (nefinancijske nagrade)- u sustavu nematerijalnih poticaja za motiviranje zaposlenika središnju ulogu igra korektna ocjena rada koja se stvara prema učinku, kvalitativnom i kvantitativnom te priznanje za dobro obavljene poslove- priznanja, ovlasti, postignuća, mogućnosti za razvoj i usavršavanje.

Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način na omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala. Jedan od glavnih zadataka je definiranje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uvjet je

⁵⁵ SELECTIO- <http://www.selectio.hr/content/view/139/127/> (20.08.2016.)

bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze. Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje organizacije i razvitak:⁵⁶

- ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
- zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način,
- mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

Tvrtke koje žele postići konkurentsku prednost putem zaposlenika moraju biti sposobne upravljati ponašanjem i rezultatima svih zaposlenika. Tradicionalno, službeni se sustav procjene radne uspješnosti smatrao primarnim sredstvom upravljanja uspješnošću zaposlenika. Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije.⁵⁷

Sustav upravljanja uspješnošću se sastoji od definiranja uspješnosti, mjerenja uspješnosti i davanja povratne informacije o uspješnosti. Sustav upravljanja uspješnošću ima točno određene aspekte rada koji su relevantni organizaciji, prvenstveno kroz analizu posla. Mjeri te aspekte procjenom uspješnosti, što je samo jedna od metoda mjerenja postignutih rezultata zaposlenika.

Daje zaposlenicima povratnu informaciju kroz sastanke povratnih informacija o uspješnosti kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima organizacije. Povratna informacija o uspješnosti pruža se i kroz nagrađivanje uspješnosti putem sustava kompenzacije (npr. davanje povišica ili bonusa).⁵⁸

⁵⁶ Poslovni forum- http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (20.08.2016.)

⁵⁷ Noe, R. A., et.al. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: MATE d.o.o., str. 276.

⁵⁸ Noe, R. A., et.al. (2006.), op.cit., str. 277.

Analiza posla u ovom poduzeću predstavlja prikupljanje i analizu podataka o tome što zaposlenici trebaju raditi na radnom mjestu, u kakvim uvjetima, kako trebaju obavljati konkretan posao kao i određivanje performansi na određenom radnom mjestu. Također, veoma je bitno odrediti i koje osobine zaposleni trebaju posjedovati kako bi uspješno obavljali posao. Procjena posla može biti korisna i koristi se u mnogim drugim područjima, kao na primjer:⁵⁹

- regrutiranje i selekcija novih kadrova- olakšava proces izbora kandidata za određeno radno mjesto,
- socijalizacija novozaposlenih – osigurava informacije novim zaposlenicima o načinu obavljanja posla na određenom radnom mjestu što znatno ubrzava i olakšava njihovu obuku,
- nagrađivanje – sa informacijama koje pruža analiza posla lakše se vrednuju poslovi, i samim tim je lakše utvrđivanje individualnih zarada zaposlenih,
- ocjenjivanje performansi zaposlenih- analiza posla daje informacije potrebnim performansama na svakom radnom mjestu, što je osnova za definiranje relevantnih kriterija ocjenjivanja performansi zaposlenih,
- obuka- analiza posla daje informacije potrebne za definiranje sadržaja programa obuke, jer definira sposobnosti i znanja potrebna za obavljanje posla, a time i potrebnu obuku.

U procjeni posla mogu se koristiti tipovi podataka- opisi ponašanja, potrebne sposobnosti, karakteristike posla i informacije o opremi koja se koristi na radnom mjestu. Početak procjene posla povezuje se za identificiranje poslova koji će biti obuhvaćeni analizom.

⁵⁹ Biznis vodič- <http://www.biznisvodic.net/menadzment/ljudski-resursi/53-analiza-posla.html> (21.08.2016.)

5.5. KRITIČKI OSVRT NA POSTOJEĆE ORGANIZACIJSKO RJEŠENJE PODUZEĆA

Analizom organizacijske strukture poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, može se zaključiti, kao što je i u početku rada teoretski navedeno, da poduzeće ima i prednosti i nedostataka u postojećoj funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Od prednosti se može istaknuti dobro definirana misija i vizija poduzeća, koje su usklađene s postojećim poslovnim aktivnostima te s pozicijom poduzeća kao lidera na tržištu.

Vizija poduzeća je realna i dijelovi vizije su, kao što je već navedeno, u procesu realizacije.

Karakteristike dobre organizacije su i dobro definirana strategija te povezanost informacijske tehnologije u organizaciji. Analizirano poduzeće konstantno radi na ulaganju u poduzeće, ne samo materijalno, nego i uvođenjem nove tehnologije, koja je svakako poboljšala poslovanje, ubrzala poslovne procese što je važno zbog povećanih kapaciteta poslovanja.

Način plaćanja zaposlenicima na temelju fiksnog i varijabilnog dijela plaće, također se mora navesti kao dobra karakteristika jer je fiksni dio plaće u ovakvoj organizaciji neizostavan, a postojanje varijabilnog dijela ima funkciju poticanja zaposlenika da što kvalitetnije odrade posao. Velika prednost su i brojne edukacije, kao i neformalna organizacijska struktura.

Važna komponenta organizacijskog modela sustavnog upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspješnošću i strategija organizacije i ciljeva često se zanemaruje. Planovi plaća se obično koriste za davanje energije, usmjeravanje, ili kontrolu ponašanja zaposlenika. Većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću s ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu. Uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme korake kako bi uspostavio pravednost. Neki od tih koraka (npr. otkaz ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na organizaciju. Tradicionalno, korištenje plaće za nagradu zaposlenikova doprinosa smatra se načinom utjecanja na ponašanja i stavova tekućih zaposlenika, dok se na razine plaća i beneficija gleda kao na način za utjecanje na tzv. članstvo, a to su odluke da li se pridružiti ili ostati unutar organizacije.⁶⁰

⁶⁰ Noe, R. A., et.al. (2006.), op.cit., str. 424.

U ovom poduzeću veoma je važno i organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje se može definirati kao proces detekcije i korekcije pogrešaka. Ključan aspekt jake kulture učenja je da se važne informacije lako dijele među pojedincima unutar organizacije. Dijeljenje znanja kao koncept vrlo je atraktivan za organizacije, jer im pruža ogromne mogućnosti koje ne bi smjeli propustiti.

Promjene u poduzeću i u njegovu okruženju u posljednjem su desetljeću postale konstantom. Poduzeće je neprekidno usmjereno na traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove. Pritom najvažnije postaje usavršavati postojeće vještine, stjecati nova znanja i usavršavati postojeća. Poduzeće koje uči stvara klimu koja članove poduzeća potiče na učenje i na razvijanje potencijala. Poduzeće koje uči posebna je poslovna filozofija usmjerena prema oblikovanju poduzeća orijentiranog na zaposlene i na njihovo sudjelovanje u rješavanju problema.⁶¹

⁶¹ Rupčić N. (2002.): Poduzeće koje uči - formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled, Vol.53., No.9-10., str. 903.

6. ZAKLJUČAK

U suvremenom svijetu i životu ljudi organizacije preuzima sve važniju ulogu koja sve više raste, kako zbog povećanja broja različitih organizacija u koje je čovjek uključen, tako i zbog diversificiranosti aktivnosti i procesa koji se odvijaju u svakoj od njih. Cijeli ljudski vijek usko je vezan uz organizacije.

One su neraskidivi dio svakodnevnoga život. Svi proizvodi i usluge koje ljudi koriste, kao što su životne namirnice, odjeća, obuća, automobili, rezultat su rada različitih organizacija. Temeljni je cilj gotovo svih poslovnih subjekata skoro isti bez obzira s kojom se djelatnošću bavi i koje je veličine, a svodi se na postizanje najbolje organizacije što, uz stabilan razvoj i položaj na tržištu, osigurava optimalan stupanj ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja.

Koncept kontinuiranog unapređenja predstavlja skup aktivnosti kojima se, uz sudjelovanje svih zaposlenih, stalno traže mogućnosti poboljšanja postojećih procesa i vrši njihovo unapređivanje. Suvremeno poduzeće egzistira pod utjecajem brojnih faktora koji potiču kako iz vanjske okoline tako i iz interne cjeline poduzeća. Kako bi pravovremeno odgovorilo na sve izazove tržišta ono mora kontinuirano unapređivati svoje proizvodne procese, kvalitetu svojih proizvoda i raditi na edukaciji zaposlenika.

Poduzeće Nird d.o.o. osnovano je 1991.g. u Kaštel Lukšiću prvenstveno kao proizvođač i veleprodaja tekstila i metraže. U regiji su zastupljeni kroz tvrtke u Srbiji i BiH, te direktno rade s kupcima iz Crne Gore, Slovenije i Makedonije. Nird d.o.o. bavi se uvozom i veleprodajom igračaka, sezonskih asortimana (Uskrs, Božić, Karneval, Valentinovo, ljetno) te uvozom i proizvodnjom tekstila: odjevnog tekstila, tekstila za domaćinstvo i sl.

U slučaju Nird d.o.o. poduzeće je 100% u privatnom vlasništvu. Vlasnik poduzeća je Bisera Dragičević. Osoba ovlaštena za zastupanje jesu Nikša Dragičević, član uprave te direktor koji zastupa Društvo pojedinačno i samostalno u poslovanju.

Rast profitabilnosti poduzeća zasnovan je na različitim aktivnostima u cilju smanjenja troškova poslovanja (informatizacija, korištenje usluga vanjskog transporta, reorganizacije rada poslovnice, objedinjavanje i centralizacija pojedinih službi– nabava, centralno skladište, smanjenje broja zaposlenih).

Razina izvođenja je operativna razina, na kojoj se obavljaju aktivnosti osnovne djelatnosti. Te poslove obavlja najveći broj izvršitelja. Razina upravljanja je taktička razina, na kojoj se nalazi srednje rukovodstvo koje organizira posao, upravlja poslovnim procesima i prati uspješnost rada. Razinu odlučivanja ili stratešku razinu čine najviša rukovodstva poslovnih sustava koja donose smjernice za daljnji rast i razvoj sustava odnosno postavljaju poslovne ciljeve.

U poduzeću postoje procesi učenja i unaprjeđenja posla, kroz oblike dodatnih edukacija koje su vezane za pojedina radna mjesta. Osobe koje međusobno surađuju u poslovanju su uglavnom operativni menadžeri, odnosno, rukovoditelji pojedinih organizacijskih jedinica. U poduzeću su izraženi rutinski poslovi u velikom opsegu, što znači da zaposlenici svoje poslove obavljaju uz pomoć računala koja sadržavaju prethodno zabilježena pravila u računalnom programu. Posao se obavlja i pojedinačno i grupno kroz raščlanjivanje zadataka na aktivnosti, koje se sastoje od niza koraka.

Analizom organizacijske strukture poduzeća Nird d.o.o., Kaštel Lukšić, može se zaključiti, kao što je i u početku rada teoretski navedeno, da poduzeće ima i prednosti i nedostataka u postojećoj organizacijskoj strukturi. Prednost je svakako dobro definirana misija i vizija poduzeća, koje su usklađene s postojećim poslovnim aktivnostima te s pozicijom poduzeća kao lidera na tržištu.

Važna komponenta organizacijskog modela sustavnog upravljanja uspješnošću je strategija organizacije. Povezanost između upravljanja uspješnošću i strategija organizacije i ciljeva često se zanemaruje. Planovi plaća se obično koriste za davanje energije, usmjeravanje, ili kontrolu ponašanja zaposlenika. Većina zaposlenika uspoređuje svoju plaću s ostalima, pogotovo ako se radi o istom poslu.

Uočavanje razlika može dovesti do toga da zaposlenik poduzme korake kako bi uspostavio pravednost. Neki od tih koraka (npr. otkaz ili nedostatak suradnje) mogu loše utjecati na organizaciju. Tradicionalno, korištenje plaće za nagradu zaposlenikova doprinosa smatra se načinom utjecanja na ponašanja i stavova tekućih zaposlenika, dok se na razine plaća i beneficija gleda kao na način za utjecanje na tzv. članstvo, a to su odluke da li se pridružiti ili ostati unutar organizacije.

U ovom poduzeću veoma je važno i organizacijsko učenje. Organizacijsko učenje se može definirati kao proces detekcije i korekcije pogrešaka. Ključan aspekt jake kulture učenja je da se važne informacije lako dijele među pojedincima unutar organizacije. Dijeljenje znanja kao koncept vrlo je atraktivan za organizacije, jer im pruža ogromne mogućnosti koje ne bi smjeli propustiti

SUMMARY

In the life of modern people organizations have an important role that is increasingly growing, due to an increase in the number of different organizations in which a person is involved, and so because of diversification activities and processes that occur in each of them. Every organization strives to its production or business task done as efficiently and rationally and to achieve better results. The modern company exists under the influence of many factors which are both from the external environment and from internal company units. How would they timely respond to all challenges of the market, it must continually improve their production processes, quality of their products to work on educating employees. Continuous improvement of the organization is focused on the ongoing improvement, and it improves the organization so that it can remove smaller disturbances. Many companies use a number of "tools" for the improvement and enhancement of its manufacturing and business processes. That can be methods, techniques, technologies, processes, systems, in order to improve. Company called Nird Ltd is founded in 1991 in Kastel Luksic primarily as a manufacturer and wholesale textile and length. In the company there are processes of learning and improving the description, through the types of additional education related to individual workplaces.

Keywords: organization, modern enterprises, promotion, Nird d.o.o., Kastel Luksic

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber F., et.al. (2001.): „**Leksikon menadžmenta**“, Zagreb: Masmedia
2. Buble ,M. (2000.):„**Managament**“, Split: Ekonomski fakultet Split
3. Cerović Z. (2003.): „**Hotelski menadžment**“, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
4. Galetić L. (2011.): „**Organizacija velikih poduzeća**“, Zagreb: Sinergija, Nakladništvo d.o.o.
5. Gorupić D. (1990.): „**Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća**“, Zagreb: Informator
6. Hammer M., Champy J. (2001.): „**Reinženjering tvrtke**“, Zagreb: Mate d.o.o.
7. Klarin K., Klasić K. (2009.): „**Informacijski sustavi- načela i praksa**“, Zagreb: Visoka škola za informacijske tehnologije
8. Noe, R. A., et.al. (2006.): „**Menadžment ljudskih potencijala**“, Zagreb: MATE d.o.o.
9. Sikavica P. , Novak, M. (1998.): „**Poslovna organizacija**“, Zagreb: Informator

Članci:

10. Aleksić A. (2009.): „**Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća**“, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7., No.2., str. 37-47.
11. Kesner-Škreb, M. (1993.): „**Javna poduzeća**“, Financijska praksa, Vol. 17., No.1., str. 91-93.
12. Rupčić N. (2002.): „**Poduzeće koje uči- formula za 21. stoljeće**“, Ekonomski pregled, Vol.53., No.9-10., str. 903-920.
13. Žugaj M., Schatten M. (2009.): „**Poduzeće 2.0 kao temelj za pramac/krma organizaciju i upravljanje znanjem**“, Ekonomski vjesnik, No.1., str. 103-114.

Internet stranice:

14. **Biznis vodič**- www.biznisvodic.net, 21.08.2016.
15. **Kvalis**- www.kvalis.com, 11.08.2016.
16. **Nird d.o.o.**- www.nird.hr, 13.08.2016.
17. **Poslovni forum**- www.poslovniforum.hr, 20.08.2016.
18. **SELECTIO**- www.selectio.hr, 20.08.2016.
19. **Tportal**- www.posao.tportal.hr, 20.08.2016.
20. **Tradexim**- www.tradexim.hr, 23.08.2016.

Ostali izvori:

21. Barbarić, S. (2015.): „**Organizacija poslovanja poduzeća „Sunčani Hvar hotels“**“, Split: Sveučilište u Splitu
22. Institut za javne financije (2011.): „**Skladištenje podataka kao podrška reinženjeringu poslovnih procesa u poreznoj upravi**“, Zagreb
23. Interni podaci poduzeća Nird d.o.o. Kaštel Lukšić
24. Ivanković L. (2010.): „**Metode kontinuiranog unapređenja proizvodnih procesa**“, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
25. Martinović, A. (2010.): „**Uloga organizacijske kulture u povećanju djelotvornosti organizacije u poduzeću «Istraturist» d.d Umag**“, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

POPIS SLIKA

Slika br. 1 Organizacijska struktura poduzeća Nird d.o.o. Kaštel Lukšić.....	26
Slika br. 2 Razine upravljanja u organizacijskom sustavu.....	27
Slika br. 3 Menadžerske razine poduzeća Nird d.o.o.....	28