Organizacija poslovanja u poduzeću Čistoća d.o.o.

Jović, Tonći

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:386722

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 SPLIT

ZAVRŠNI RAD

ORGANIZACIJA POSLOVANJA U PODUZEĆU ČISTOĆA D.O.O.

Mentor**: Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

Student: **Tonći Jović**

Broj indeksa: **5150213**

Split, kolovoz 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet i cilj rada 4

1.3. Metodologija istraživanja 4

1.4. Struktura rada 5

2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE POSLOVANJA 6

2.1. Pojmovno određenje organiziranja 6

2.2. Pojmovno određenje organizacije 8

2.2.1. Obilježja organizacije 8

2.2.2. Organizacijski sustavi 11

2.3. Pojmovno određenje organizacijske strukture 12

2.3.1. Oblikovanje organizacijske strukture 14

2.3.2. Elementi organizacijske strukture 20

2.3.3. Vrste organizacijskih struktura 23

2.4. Procesna organizacijska struktura 24

2.4.1. Definicija i vrste poslovnih procesa 27

2.4.2. Obilježja procesne organizacijske strukture 30

2.4.3. Upravljanje poslovnim procesima 31

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU ČISTOĆA D.O.O. 34

3.1. Djelatnost poduzeća 34

3.2. Povijest poduzeća 34

3.3. Financijski pokazatelji 35

3.5. Kadrovska struktura poduzeća 44

4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA U PODUZEĆU ČISTOĆA D.O.O. 46

4.1. Organizacija procesa vezanih za čišćenje javnih površina 46

4.2. Organizacija procesa vezanih za transport otpada 47

4.3. Organizacija procesa vezanih za reciklažu i odlaganje otpada 50
4.4. Organizacija procesa vezanih za održavanje vozila 53
5. ZAKLJUČAK 56
LITERATURA.....57
POPIS SLIKA 59
POPIS TABLICA.....60
POPIS GRAFIKONA.....61
SAŽETAK 62
SUMMARY 63

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Ovaj rad bavi se problematikom organizacije poslovanja u poduzeću Čistoća d.o.o. Organiziranje predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa u svrhu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva poduzeća. Funkcije organiziranja jesu klasificiranje i grupiranje aktivnosti poduzeća te dodjeljivanje istih zaposlenicima, menadžerima i pojedinim orgnizacijskim jedinicama, definiranje uloga zaposlenika te uspostavljanje koordinacije unutar organizacijske strukture. Pojam organiziranja različit je od pojma organizacije i organizacijske strukture. Jedna od vrsta organizacijskih struktura jest procesna organizacijska struktura koja podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se grupiranje poslova vrši oko temeljnih (*core*) procesa oblikovanjem multidisciplinarnih timova.

1.2. Predmet i cilj rada

Fokus ovoga rada postavljen je na komunalno poduzeće Čistoća d.o.o., odnosno na analizu načina organiziranja poslovnih procesa unutar spomenutoga poduzeća. U općenitom smislu ključni problem poslovanja komunalnih organizacija najčešće je vezan uz traženje optimalnih načina za usklađivanje poslovnih procesa u poduzeću. Temeljni cilj ovoga rada jest istražiti jesu li poslovni procesi u ovome poduzeću usklađeni.

1.3. Metodologija istraživanja

U ovome radu korištene su metode kao što su deskriptivna metoda, metoda klasifikacije, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda te metoda intervjuiranja.

1.4. Struktura rada

U strukturalnom smislu rad se, pored uvoda i zaključka, sastoji od nekoliko dijelova. Tako se prvi dio rada bavi teorijskim osnovama organizacije poslovanja. Nadalje, drugi dio rada iznosi neke opće informacije o poduzeću Čistoća, kao što su povijest poduzeća, financijski pokazatelji, misija i vizija te kadrovska struktura poduzeća. Nadalje, središnji dio rada predstavlja empirijski dio koji analizira način organizacije poslovanja u poduzeću Čistoća fokusirajući se na organizaciju poslovnih procesa kao što su procesi vezani za čišćenje javnih površina, procesi vezani za transport otpada, procesi vezani za reciklažu i odlaganje otpada te procesi vezani za održavanje vozila.

2. TEORIJSKE OSNOVE ORGANIZACIJE POSLOVANJA

2.1. Pojmovno određenje organiziranja

Organiziranje predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa u svrhu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva poduzeća. Nadalje, to je temeljni mehanizam kojim menadžeri ostvaruju svoje poslovne planove. Funkcija organiziranja kreira i održava odnos između svih resursa organizacije upućujući na to koji se resrusi trebaju upotrijebiti za određene aktivnosti te gdje i kada.[1]

Organiziranje ima sljedeće zadatke[2]:

- uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću,
- grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture,
- dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima,
- definirati uloge ljudi koji rade zajedno u poduzeću,
- osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi.

Postoje različite definicije organiziranja. Jedna od njih tvrdi da je organiziranje *proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture kako bi se najbolje ostvarili ciljevi poduzeća.*[3]

Nadalje, druga definicija tvrdi kako organiziranje predstavlja *proces odlučivanja o izvođenju korelacije između ciljeva i svrhe zbog kojih postoji poduzeće, strukture podjele rada i koordinacije između organizacijskih jedinica i zaposlenika*.[4]

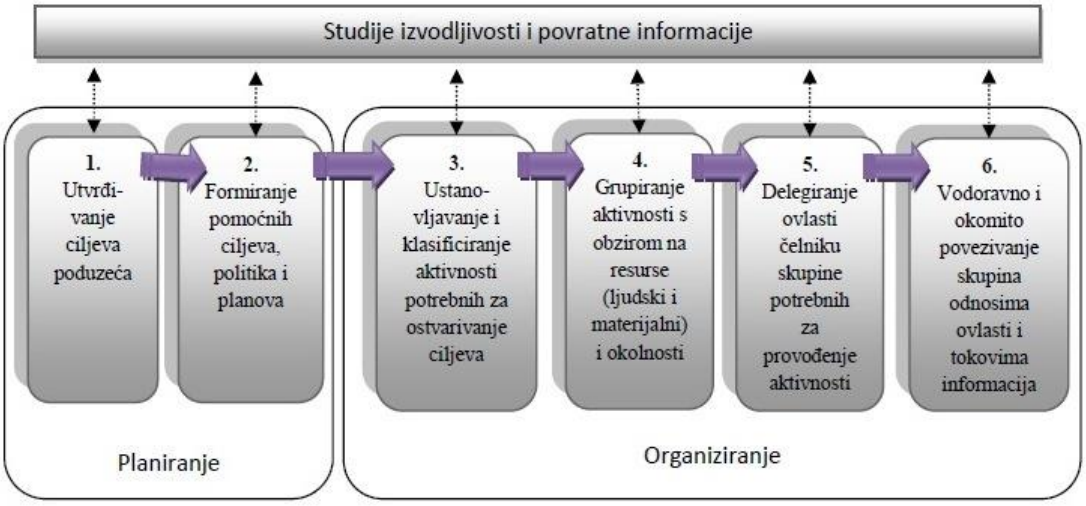
Funkcijom organiziranja, ovisno o utjecajnim faktorima neke organizacije, definiraju se ključne dimenzije organizacije, stoga se u svakom poduzeću postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije u organizaciji.

[1]http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131203%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20organiziranje.pdf, (12.3.2017.)
[2]http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131203%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20organiziranje.pdf, (12.3.2017.)
[3]http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131203%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20organiziranje.pdf, (12.3.2017.)
[4]http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131203%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20organiziranje.pdf, (12.3.2017.)

Shodno prethodno navedenom, neke će organizacije biti u većoj mjeri formalizirane, složene i centralizirane, a neke manje. Spomenute ključne dimenzije organiziranja utječu na lakše ili teže ostvarivanje svih menadžerskih funkcija.[5]

Sam proces organiziranja moguće je podijeliti u nekoliko koraka koji su prikazani na slici koja slijedi u nastavku.

Slika 1. Proces organiziranja



Izvor:Weihrich, H.; Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate d.o.o, Zagreb, str. 258.

Na temelju prethodne slike moguće je zaključitida prvo struktura treba reflektirati ciljeve i planove s obzirom na činjenicu da se na temelju istih izvode aktivnosti. Nadalje, ona također treba reflektirati ovlasti kojeima uprava poduzeća. Ovlasti u nekoj organizaciji predstavljaju društveno determinirano pravo odlučivanja prema nahođenju te su kao takve podložne promjenama. Pored toga, organizacijska struktura, poput svakog plana, treba reflektirati svoje okruženje. Nadalje, s obzirom da je organizacija popunjena ljudima potrebno je pri grupiranju aktivnosti i stvaranju odnosa ovlasti unutar organizacijske strukture respektirati i ljudska ograničenja i običaje.

Moguće je zaključiti kako organiziranje ima dvije karakteristične strane, a one su sljedeće[6]:

- oblikovanje strukture,
- koordinacija aktivnosti u funkciji ostvarenja ciljeva poduzeća.

[5]Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: teorija menadžmenta i veliki empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 75.
[6]Dujanić, M. (2007): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, str. 85.

- Pored svega prethodno spomenutog potrebno je istaknuti i da su u području organiziranja u najvećoj mjeri organizirani "top" i "middle" menadžment.

2.2. Pojmovno određenje organizacije

Ovaj dio rada pruža elaboraciju obilježja organizacije uz njeno pojmovno određenje, kao i elaboraciju glavnih organizacijskih sustava.

2.2.1. Obilježja organizacije

Riječ "organizacija" relativno je novijeg datuma. Ona nije bila u općoj upotrebi sve do kraja 2. svjetskog rata. Rječnik "*The Concise Oxford Dictionary"* u izdanju od 1950. godine čak niti ne opisuje tu riječ sa značenjem koje ona danas ima. Koncept organizacije u njenom sadašnjem značenju postao je integralni dio suvremenog života zahvaljujući revoluciji upravljanja koja se odvijala posljednjih 50-60 godina.

Za razliku od koncepata kao što su "obitelj", "društvo", "zajednica", riječ "organizacija" ima poseban značaj. Prije svega, potrebno je istaknuti kako se organizacija definira na temelju svoje svrhe. Ona funkcionira učinkovito isključivo ukoliko je usmjerena na svoju svrhu. Organizacija ne smije nikada biti sama sebi svrhom, već isključivo sredstvo za stvaranje nečega. "Diversifikacija i drugi oblici raspršivanja pažnje i energije samo služe umanjivanju učinkovitosti organizacije. Upotrebom alata za poboljšavanje učinkovitosti organizacija će postati više specijalizirana."[7]

Učestala promjena organizacije najčešće je kontraproduktivna. Iz toga razloga posebnu važnost zauzima kvalitetna izgradnja temeljne arhitekture organizacije koja će biti u dovljnoj mjeri fleksibilna i prilagodljiva novonastalim situacijama na način da nisu nužni već zahvati u organizaciji da bi se ona uskladila s novim zahtjevima i strateškim ciljevima.[8]

[7]Vuković, D. (2008): Organizacija i reorganizacija- uvod u teoriju organizacijskog dizajna, INKUS d.o.o., Zagreb, str. 3.
[8]Ibidem

U literaturi postoji klasična teorija organizacije koju je korisno poznavati budući da su mnoga načela na kojima se temelji još uvijek relevantna.

Načela klasične teorije organizacije iscrpljuju se u sljedećem[9]:

- Odluke trebaju biti jasne i dosljedne.
- Lanac odlučivanja je jednosmjeran i uvijek ide od nadređenog prema podređenom, nikad sa strane ili odozdo.
- Raspon kontrole nikad ne smije biti prevelik. Drugim riječima, nadređeni treba moći upravljati grupom podređenih.
- Postoji podjela između osoblja i linijskog voditeljskog kadra. Osoblje se bavi informiranjem i savjetovanjem, ali ne sudjeluje u procesu odlučivanja linijskih voditelja.
- Inicijative treba poticati u svrhu ohrabrivanja inovacija.
- Moć i odgovornost zahtijevaju naređivanje, poslušnost i razumnu ravnotežu između to dvoje. Ljude nije moguće učiniti odgovornima bez potrebne razine autoriteta.
- Stabilnost se treba održavati kroz sigurnost zaposlenja i to u svrhu poticanja razvoja produktivnosti i kompetentnosti.
- Organizacija će biti učinkovitija ukoliko se rad podijeli na način da ga mogu obavljati specijalisti.
- Duh zajedništva (*esprit de corps*) i poistovjećivanje s organizacijom predstavljaju snagu organizacije.
- Interesi pojedinca podređeni su interesima organizacije, što svjedoči o kolektivnoj koordinaciji.
- Moć treba biti centralizirana da bi se rad zaposlenika iskoristio na optimalan način.
- Disciplina je važna za postizanje poslušnosti i dosljednosti u ponašanju.

Navedena načela predstavljaju izraz klasične teorije organizacije temeljene na mehanicističkim osnovama. Moguće ih je primijeniti na pažljivo razrađene hijerarhijske radne sustave, upravljane dobro definiranim procedurama i komunikacijskim putovima.

Vrijednost primjene klasične teorije organizacije u suvremenim uvjetima očituje se u njenoj racionalnosti koja je usmjerena na postizanje maksimalne razine učinkovitosti. Klasična teorija organizacije predstavljala je temelj za decentralizaciju, kao i za delegiranje odgovornosti., usmjeravajući se prema većoj razini autonomije u okviru organizacije.

[9]op.cit.Vuković, str. 4.

Bitna razlika između klasične teorije i suvremenih koncepata organizacije leži u činjenici da je danas znanje raspodijeljeno u decentraliziranim sustavima te da je smanjena razina povjerenja u autoritete. Kratak prikaz povijesti razvoja teorije organizacije dan je u tablici koja slijedi.

Tablica 1. Kratka povijest razvoja teorije organizacije

Godina (približno)	Organizacija se vidi kao	Glavni koncepti
1920.	Stroj	Učinkovitost Ciljevi i strategija Formalna organizacijska struktura Sustav nagrađivanja Upravljanje i kontrola
1930.	Socijalni sustav	Motivacija Ljudske potrebe Grupni procesi
1950.	Prostor odlučivanja	Informacija Odlučivanje
1960.	Politička arena	Divergentni interesi Moć Sukob
1960.	Otvoreni sustav	Vanjsko poslovno okruženje Nesigurnost Međuzavisnost Legitimnost
1960.	Dinamički sustav	Promjena Učenje
1980.	Kultura	Organizacijska kultura Identitet
1990.+	Mreža	Mrežne organizacije Virtualne organizacije

Izvor: Vuković, D. (2008): Organizacija i reorganizacija- uvod u teoriju organizacijskog dizajna, INKUS d.o.o., Zagreb, str.5.

Dakle, iz tablice je vidljivo kako je koncept organizacije kroz desetljeća doživljavao brojne i značajne promjene, kako u pogledu načina na koji se organizacija vidi, tako i u pogledu njenih glavnih koncepata.

2.2.2. Organizacijski sustavi

U općenitom smislu sustav podrazumijeva velik broj međusobno povezanih komponenti i dijelova koji zajedno čine cjelinu. Organizacijske sustave čine društveni sustav, tehnički sustav, tehnološki sustav i njihovo okruženje.[10] Oni transformiraju ljudsku aktivnost, energiju, novac, informacijske resurse, komponente i sirovine u proizvode i usluge, korisne informacije, nusproizvode i otpad.[11]

Organizacijski sustavi mogu biti sljedeći[12]:

- otvoreni sustavi- oni sustavi koji zahtijevaju stalnu interakciju s okolinom u svrhu opstanka i ostvarenja ciljeva,
- zatvoreni sustavi- sustavi koji su samodostatni i samoodrživi te kao takvi ne nameću potrebu za interakcijom s okolinom u svrhu opstanka i ostvarenja ciljeva,
- formalni sustavi- sustavi koji su osmišljeni i razvijeni pod pretpostavkom da učinkovito poslovanje ovisi o kvalitetnom osmišljavanju i radu formalnih sustava,
- neformalni sustavi- sustavi koji su razvijeni od strane pojedinaca i grupa u svrhu olakašanja rada u poduzeću/organizaciji i popunjavanu onoga što nisu popravili formalni sustavi,
- mreže- predstavljaju kombinaciju formalnih i neformalnih sustava te se temelje na ljudskoj interakciji i razmjeni informacija.

Sustavi u organizaciji koji su osmišljeni sa svrhom da organizacija ostvari svoje ključne ciljeve nazivaju se glavni organizacijski sustavi koji mogu biti[13]:

- ljudske ili socijalne prirode,
- tehnološke prirode,
- socio-tehničke prirode.

Dakle, moguće je zaključiti kako postoji više vrsta organizacijskih sustava u općenitom smislu, kao i glavnih organizacijskih sustava.

[10]https://ossunist.files.wordpress.com/2013/06/oss-unist-materijali-is-2a-0910-izv.pdf, (13.3.2017.)
[11]Ivan Matić: Materijali s vježbi –Organizacija poslovanja, Split, 2007.g, str. 15.

[12]Ivan Matić: Materijali s vježbi –Organizacija poslovanja, Split,2007.g, (13.3.2017.), str. 16.
[13]Ibidem

2.3. Pojmovno određenje organizacijske strukture

Riječ struktura (lat. *structura* od struere – slagati, sklapati, zidati) poprima veći broj različitih značenja. Tako se može odnositi na građu, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevinu, organizam.[14] Svaka organizacija pa tako i poduzeće ima neku svoju određenu stukturu, odnosno sustav unutarnjih veza i odnosa. Struktura je relativno trajno obilježje organizacije te organizaciji daje obličje, odnosno definira specifičan način njenog funkcioniranja. Iz toga slijedi da struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, predstavlja temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija. Dok struktura predstavlja svojstvo organizacije, sam pojam organizacije odnosi se na ukupnost dijelova smisleno uređenih na način koji olakšava ostvarenje ciljeva.[15]

Iz prethodnih definicija moguće je doći do zaključka da struktura predstavlja uređeno jedinstvo elemenata neke organizacije. Organizacijsku cjelinu poslovnog sustava kao uređeno jedinstvo dijelova mogu činiti funkcionalno uređeni zadaci, kao i pojedinci i skupine koji se nalaze u međusobnim odnosima moći i/ili u međusobnim interesnim odnosima. Organizacijska cjelina može podrazumijevati i sveukupnost ekonomskih aktivnosti koje su ujedinjene u okviru jednog poslovnog sustava ili pak formalno pravno definiranog poduzeća. Nadalje, organizaciju mogu činiti i brojni drugi aspekti strukture, npr. vlasnička struktura. Slijedi jednostavan zaključak da se na temelju načina poimanja organizacijske strukture definiraju temeljni elementi neke organizacije, a oni mogu biti radna mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima, funkcionalne ili ekonomske jedinice, pravno-vlasnički određeni dijelovi jednog poduzeća te članice neke poslovne mreže. [16]

Može se reći kako organizacijska struktura (engl. *organizational structure*) predstavlja najznačajniji dio svake organizacije, odnosno poduzeća. Ona podrazumijeva sustav odnosa među ljudima koji se uspostavlja u svrhu izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća te integrira korištenje svih resursa u okviru organizacije. Izbor organizacijske strukture nije slučajan, već je determiniran faktorima neke organizacije.[17]

[14]Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 139.
[15]http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (13.3.2017.)
[16]http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (13.3.2017.)
[17]Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004): Organizacija, TIVA, Varaždin, str. 215.

U nastavku slijedi prikaz evolucije tretmana organizacijske strukture u znanstvenim krugovima i to od najranije klasične organizacijske teorije početkom 20. stoljeća, preko neoklasične organizacijske teorije iz polovice 20. stoljeća pa sve do suvremene ekonomske teorije organizacije s kraja 20. stoljeća.

Dakle, karakteristike spomenutih teorija su sljedeće[18]:

- **klasična organizacijska teorija** - u svjetlu ove teorije organizacijska struktura još uvijek predstavlja glavni predmet interesa. Ona predstavlja temeljno sredstvo kojim se postiže određeni poredak unutar organizacije koji osigurava preglednost i predvidivost koji su pak nužni za optimalno korištenje svih organizacijskih resursa. U okviru ove teorije organizacijska struktura poistovjećivala se sa formalnom organizacijskom hijerarhijom. Pri tome se posebna važnost pridaje optimalnom rasponu kontrole te općenito horizontalnim i vertikalnim dimenzijama organizacijske hijerarhije. Ovaj pristup često se naziva mehanicističkim ili tehnicističkim budući da je u njegovo doba postojalo izvjesno uvjerenje da je neki sustav kao što je poduzeće moguće na zadovoljavajuć način opisati, propisati i kontrolirati na sličan način kao i tehničke sustave. Ovakvo klasično poimanje organizacijske strukture i danas prevladava u znanstvenim krugovima te kod javnosti.
- **neoklasična organizacijska teorija** ili **teorija međuljudskih odnosa** - ovu teorija karakterizira dominacija sociološkog i psihološkog pristupa u oblikovanju organizacijskih teorija. Sociološke teorije fokus prebacuju s formalnih na neformalne aspekte organizacije. Naglasak je na međuljudskim odnosima umjesto na formalnim hijerarhijskim odnosima. U okviru neoklasične organizacijske teorije znanstveno se prepoznaje činjenica da se nedovoljno pozornosti posvećuje socijalnoj strukturi, neformalnim odnosima moći, grupnoj dinamici, informacijskim tijekovima te procesima nastajanja, usvajanja i primjene znanja, i sl. Isto tako, također se prepoznaje da pretjerano formalno strukturiranje, kao i inzistiranje isključivo na formalnoj kontroli mogu rezultirati suprotnim efektom kočeći pojedinačnu inicijativu i doprinos, usoravajući komunikacijske procese i prilagodbu poduzeća okolini, što konačno može negativno djelovati na učinkovitost poslovanja cjelokupnog poduzeća.
- **suvremena ekonomska organizacijska teorija** - ova organizacijska teorija ima ishodište u respektiranju situacijskih faktora, odnosno varijabli, sa sve većim naglaskom na dinamičnosti i složenosti organizacijske okoline.

[18]http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (13.3.2017.), str. 2.

- Fokus je prebačen na strateške ekonomske odnose među organizacijskim jedinicama. Organizacijska struktura počinje se shvaćati na modularan način, a granice između organizacije i okoline relativiziraju se. To predstavlja izravnu posljedicu shvaćanja da organizacijska efikasnost, pored stabilnosti (odnosno mogućnosti formalno-sustavne kontrole), također ovisi i o fleksibilnosti (odnosno mogućnost pravodobne prilagodbe). Istodobno se u okviru ekonomske literature sve veća pozornost pridavala idejama ograničene racionalnosti, asimetrije informacija te implikacije rizika korištenja tržišta na organizacijski rast. Posljedice svega toga bile su nove ekonomske teorije organizacije u okviru kojih se strukturom smatra sastav aktivnosti i resursa neke organizacije.

  U nastavku slijedi elaboracija teorije vezane uz oblikovanje organizacijske strukture.

2.3.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječe velik broj faktora, a njihovi utjecaji međusobno su različiti te ih menadžer sve mora poznavati kako bi mogao ocijeniti njihov intenzitet te predvidjeti faktore koji će imati glavni utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture u budućnosti. Spomenuti faktori mogu se podijeliti u dvije glavne skupine, a one su sljedeće[19]:

- **vanjski faktori** - predstavljaju faktore kojima se poduzeće mora prilagođavati. Ove faktore menadžement mora upoznati te im se prilagoditi, a nazivaju se još i okruženje. Okruženje utječe na organizaciju poduzeća, ali također i poduzeće svojom organizacijom utječe na okruženje. Dakle, ovdje je riječ o dvosmjernom vezi. U slučaju da je okruženje nestabilno, poduzeće će morati češće mijenjati i usklađivati svoju organizacijsku strukturu te će mu biti prikladniji neki od decentraliziranih oblika organizacijske strukture. S druge strane, ukoliko se radi o stabilnom okruženju, poduzeće se mijenja sporijim tempom te će mu više odgovarati centralizirani oblici organizacije. Potonje uključuje društveno-političko i pravno okruženje, integracijske procese u grani, gospodarsku infrastrukturu, tržište te razvoj znanosti i tehnologije.

[19]Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 61.

- **unutarnji faktori** - predstavljaju faktore na koje poduzeće može u potpunosti utjecati. Pri tome je bitno da se svaki faktor analizira zasebno, međutim u zajedničkom djelovanju svi faktori rezultiraju sinergijskim učinkom. Utjecaj barem jednog faktora može determinirati izbor organizacijske strukture, međutim potpuna promjena jednog ili više faktora može promijeniti ili čak poništiti postojeću strukturu. Kod izbora organizacijske strukture menadžment bi trebao polaziti od onihfaktora čiji je zbroj pozitivnih rezultata najveći. Spomenuti faktori uključuju ciljeve i strategiju poduzeća, zadatke i tehnologiju poduzeća, veličinu poduzeća, kadrove poduzeća, strukturu proizvoda i usluga te lokaciju poduzeća.

Svaka organizacija tijekom svoga životnog vijeka prolazi kroz određene faze, a to su faza sazrijevanja, faza dozrijevanja, faza starenja, nakon čega slijedi dezorganizacija. U okviru suvremene teorije organizacije organizacijska struktura tretira se kao promjenjiva struktura. Ona se definira ka element organizacije poduzeća te se odnosi na sljedeće[20]:

- organe između kojih je izvršena podjela rada,
- funkcije i zadatke koje spomenuti organi trebaju izvršavati,
- odnose koji se uspostavljaju između spomenutih organa.

Oblikovanje organizacijske strukture definira se kao postupak koji sadrži i obuhvaća sljedeće aktivnosti[21]:

- raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke,
- oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti,
- uspostavljanje mehanizama koordinacije u izvršenju zadataka na svim razinama njihove agregiranosti.

Što se tiče prve faze, odnosno **raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadake**, potrebno je spomenuti kako se u okviru iste postavljaju kriteriji za specijalizaciju aktivnosti. Specijalizacija aktivnosti može imati ishodište u mjestu gdje se posao obavlja, vremenu u kojem se obavlja, osobama koje aktivnost obavljaju, predmetima nad kojima se obavlja aktivnost te u načinu (metodi) kojima se aktivnost obavlja. Podjela poslova i zadataka može biti vezana uz neposredan operativni proces, pri čemu se naglašavaju tehničke dimenzije robnih i novčanih tokova. Raščlanjivanje najčešće podrazumijeva upravo

[20]Ibidem
[21]op.cit.Buble (2003), str.62.

raščlanjivanje složenih i dugoročnih zadataka na operativne poslove, međutim, raščlamba također može uključivati i informacijske procese te nadzorne i koordinativne aktivnosti.[22]

U praksi se primjenjuje pet načela raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća, odnosno zadaci se dijele na pojedinačne zadatke prema izvršenju, objektu, rangu, fazama ili svrsi.

Pri tome *princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju* ima ishodište u činjenici da je u svakom ukupnom zadatkukao postavljeni cilj sadržan kompleks izvršenja, analiza kojega rezultira raščlanjivanjem u tzv. izvršne zadatke (radne zadatke). Drugim riječima, raščlanjivanje zadataka prema izvršenju temelji se na raščlanjivanju ukupnog zadatka prema vrstama radnog procesa, kao što su npr. naručivanje, preuzimanje, skladištenje i sl.[23]

Nadalje, *princip raščlanjivanja zadataka prema objektu* polazi od toga da se procesi izvršenja protežu na objekt, pri čemu može biti riječ o ulaznim objektima za obradu (sirovine, materijal, poluproizvodi i ostalo), konačnim objektima koje je potrebno izraditi (npr. gotovi proizvodi) ili pak o radnim sredstvima (što uključuje strojeve, transportna sredstva i ostalo). Osim toga, kao objekt zadatka mogu je tretirati i pojedine dijelove poduzeća, osobe (npr. dobavljače, kupce, zaposlenike, itd.), kao i područja prodaje i vrste kredita (npr. u bankama).[24]

Princip raščlanjivanja zadatka prema rangu ima ishodište u činjenici da se svakome djelomičnom zadataku u okviru kompleksa ukupnog zadatka može dodijeliti različiti rang. U tom se smislu obično razlikuje odlučivanje od izvršenja pa se iz toga razloga svaki zadatak raščlanjuje polazeći od dva kriterija. Primjena ovog principa ima posebnu važnost kod definiranja nositelja odlučivanja i sadržaja odluka na svim razinama. Pri tome se odlučivanje ne odnosi samo na odlučivanje o radu drugih osoba, već i na odlučivanje o vlastitoj djelatnosti koju je potrebno samostalno izvršiti.[25]

Nadalje, *princip raščlanjivanja zadataka prema fazi* polazi od činjenice da su u svakom zadatku sadržane tri temeljne faze, a to su planiranje, ostvarenje i kontrola (nadzor). Stoga jepri raščlanjivanju zadatka potrebno utvrditi spomenute faze u svrhu osiguranja da se kasnije u fazi sinteze mogu donijeti odluke o nositeljima izvršenja tih faza. Na taj način ponekad je neophodno organiziranje planiranja u okviru posebne organizacijske jedinice za pripremu proizvodnje, dok bi se kontrola organizirala u posebnu jedinicu kontrole kvalitete.

[22]http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (17.3.2017.)
[23]Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 250.
[24]Ibidem
[25]Ibidem

Raščlanjivanje zadatka prema fazama zapravo nastavlja na raščlanjivanje prema izvršenju, stoga se na taj način utvrđeni djelomični zadaci promatraju kao zadaci realizacije.[26]

Naposljetku, *princip raščlanjivanja zadatka prema svrsi*ima ishodište u činjenici da u svakom poduzeću pored primarnih zadataka također postoje i sekundarni zadaci. Dok primarni zadaci predstavljaju rezultat cilja poduzeća, sekundarni zadaci predstavljaju uvjet za obavljanje primarnih. U sekundarne zadatke obično spadaju tzv. upravni poslovi koji prate zadatke izvršenja te kreiraju određene uvjete koji su neophodni za njihovo izvršenje.[27]

Nadalje, što se tiče **oblikovanja organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti**, potrebno je spomenuti kako ono predstavlja svojvrstan temelj projektiranja neke organizacijske strukture. U tome smislu, kada je ukupan zadatak raščlanjen, proces se nastavlja u obrnutom smjeru - departmentalizacijom, odnosno grupiranjem povezanih poslovnih aktivnosti u odgovarajuće organizacijske jedinice.*Departmentalizacija*ili oblikovanje organizacijskih jedinica provodi se u svrhu pojednostavnjenja faze koordinacije odnosno treće faze. Na taj se način povezuju poslovi prema sličnosti, procesnoj povezanosti, značaju u okviru sustava odlučivanja u organizaciji i sl.[28] Organizacijske jedinice se oblikuju na način da se rvo raščlani, a zatim slijedi njegovo grupiranje. Pri tome je moguće razlikvoati četiri vrste organizacijskih jedinica, a one su sljedeće[29]:

- *osnovne jedinice* ili *sektori* - podrazumijevaju različite kriterije definiranja osnovnih jedinica (npr. teritorij, predmet, proces, i sl.), međutim, najčešći kriterij je funkcija,
- *posebne jedinice* ili *službe* - do njih se dolazi na drugoj razini raščlanjivanja. Njihov broj unutar strukture poduzeća, kao i njihova veličina nepredvidivi su te ovise o prirodi posla, okruženju, stilu uprave, i sl.,
- *izvedene posebne jedinice* ili *odjeli* - udaljavanjem od nulte točke raščlanjivanja dolazi do rasta nepredvidivog aspekat. Iz tog je razloga oblikovanje odjela bliže umjetnosti nego znanosti,
- *pojedinačne jedinice* ili *mjesta* - oblikovanje pojedinačnog mjesta zahtijeva opis, standardizaciju te propisivanje inputa i outputa. Tako je npr. radno mjesto radnika na proizvodnoj traci visoko standardizirano, dok je, npr. radno mjesto voditelja sektora ili stručne službe u manjoj mjeri podložno objektivnim i standardiziranim kriterijima.

[26]op.cit.Buble (2006), str.250.
[27]op.cit.Buble (2006), str.251
[28]http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (17.3.2017.)
[29]Bebek, B. (2006): Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija, Zagreb, str. 97.

Primjena principa oblikovanja organizacijskih jedinica omogućuje oblikovanje različitih oblika spomenutih jedinica koje je moguće mogu svrstati u dvije osnovne skupine, a to su jednodimenzijske i multidimenzijske.

Pri tome *jednodimenzijske* oblike oblikovanja organizacijskih jedinica karakterizira istodobna primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini (npr. prema izvršenju ili prema objektu). S druge strane, za multidimenzijske oblike oblikovanja organizacijskih tipična je istodobna primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini (npr. prema izvršenju i prema objektu).[30]

Nadalje, **uspostavljanje mehanizama koordinacije u izvršenju zadataka na svim razinama njihove agregiranosti**podrazumijeva primjenu četiri temeljna mehanizma koordinacije. Oni su sljedeći[31]:

- hijerarhija,
- pravila, programi, procedure,
- sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom,
- smanjenje raspona kontrole.

Hijerarhija predstavlja svojevrstan rezultat neizvjesnosti zadataka koja je proizlazila iz unutrašnjosti poduzeća. Naime, u okviru horizontalne podjele rada izvršitelj zadataka u svome radu ne ovisi u značajnoj mjeri o drugima budući da se sve informacije koje su potrebne za izvršavanje zadatka temelje na iskustvu izvršitelja. U trenutku kada dolazi do vertikalne podjele rada uslijed povećanja proizvodnosti rada, izvršitelj postaje nositelj izvršenja parcijalnog zadatka. Od toga trenutka izvjesnost izvršenja zadatka ovisi o izvjesnosti izvršenja parcijalnih zadataka. Iz svih spomenutih razloga neizvjesnost izvršenja ukupnog zadataka više ne ovisi samo o dubini podjele zadataka, već i o ostalim vrstama neizvjesnosti.

Hijerarhijski oblik menadžmenta strogo definira komunikacijske kanale. Broj izravnih komunikacijskih kanala za *n* organizacijskih jedinica uključenih u komunikacijski sistem računa se prema sljedećoj formuli:

$$\frac{n}{2} * (n-1)$$

gdje je *n* broj organizacijskih jedinica koje su uključene u komunikacijski sustav. Potebno je voditi računa o tome da je kapacitet komunikacijskih kanala ograničen, što kod velikih

[30]op.cit.Buble (2006), str.249.
[31]op.cit.Buble (2006), str. 276.

poduzeća rezultira opterećenošću hijerarhije informacijama. Opterećena hijerarhija reagira sporo te na taj način povećava neizvjesnost ukupnog zadatka.[32]

Nadalje, *pravila, programi* i *procedure* predstavljaju unaprijed pripremljene algoritme reagiranja na situacije koje se očekuju u budućnosti. Oni služe kao mehanizam smanjenja komunikacije sa ciljem rasterećivanja hijerarhijske komunikacije. Na ovaj način se hijerarhija opterećuje isključivo u iznimnim (nepredviđenim) situacijama. Rast neizvjesnosti zadataka dovodi i do iznimne situacije, čime koncept gubi na funkciji. Potonje je moguće pripisatiopterećivanju hijerarhije, sporosti reagiranja i samim time povećanju neizvjesnosti ukupnog zadatka.[33]

Sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom odnosi se na mehanizam posrestvom kojeg se stvara prostor za ograničenu decentralizaciju odlučivanja. Proizlazi iz ideje prepuštanja određenih odluka nižim razinama organizacije u svrhu rasterećenja hijerarhije kod porasta neizvjesnosti. Ovaj koncept decentralizacije implicira problem usklađivanja donesenih odluka kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Ovaj tip mehanizma koordinacije zahtijeva takvo projektiranje organizacije u kojem će organizacijske jedinice biti autonomne u kontekstu donošenja određenih odluka u skladu sa ciljevima poduzeća. Potonje se provodi definiranjem ciljeva za svaku pojedinu organizacijsku jedinicu utemeljene na profesionalnim znanjima članova. Pri tome se komunikacija između organizacijskih jedinica odvija zbog rješavanja profesionalnih problema.[34]

Konačno, *smanjivanjem raspona kontrole* smanjuje se broj podčinjenih te se povećava mogućnost efikasnog djelovanja svakog člana poduzeća. Međutim, ovakav koncept ipak rezultira povećanjem broja menadžera i povećanjem broja hijerarhijskih razina,a posljedice koje nastaju odnose se povećanje troškova menadžera te produljenje komunikacijskog kanala.[35]

[32]op.cit.Buble (2006), str.277
[33]Ibidem
[34]op.cit.Buble (2006), str.278.
[35]Ibidem

2.3.2. Elementi organizacijske strukture

U najširem smislu elemente organizacijske strukture moguće je podijeliti na pet temeljnih elemenata, a oni su sljedeći[36]:

- operativni dio koji obuhvaća sve zaposlenike neke organizacije,
- strateški dio koji obuhvaća strateške menadžere,
- srednji dio koji obuhvaća srednju razinu menadžmenta,
- tehnostruktura koja obuhvaća stručnjake s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture,
- štabno osoblje koje podržava menadžment.

Različito definiranje organizacijske strukture rezultira postojanjem različith njenih elemenata. Neki od elemenata organizacijske strukture koji su prisutni kod većine poduzeća jesu sljedeći[37]:

- **organizacija materijalnih faktora** - podrazumijeva organizaciju materijalnih inputa (što uključuje sirovine i materijale) te organizaciju opreme (kapitalnih dobara),
- **organizacija ljudskog rada** - odnosi se na probleme vezane za organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te integracija i socijalizacija ljudi u radnoj sredini,
- **raščlanjivanje i grupiranje zadataka** - podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne i pojedinačne zadatke, kao i grupiranje zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice,
- **organizacija upravljanja i menadžmenta -** odnosi se na problematiku upravljanja i organizacije menadžmenta i ostalih međusobnih odnosa.
- **organizacija vremenskog redoslijeda poslova** - odnosi se na istraživanje vremenske usklađenosti svih činitelja proizvodnje te čitavog tijeka proizvodnje i poslovanja.

Svaki od navedenih elemenata organizacijske strukture detaljnije je obrađen u nastavku teksta.

[36]http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, (18.3.2017.)
[37]Sikavica, P., Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str.146.

Organizacija materijalnih faktora odnosi se na organizaciju cjelokupne dugotrajne i kratkotrajne materijalne imovine poduzeća, odnosno neke organizacije. Riječ je o materijalnim resursima, odnosno o inputima koji omogućavaju proizvodnju. Najvažniji materijalni resursi nekog poduzeća jesu sljedeći[38]:

- **prostor** - odnosi se na mjesto na kojem poduzeće obavlja svoju djelatnost. Pri tome je bitno da je taj prostor usklađen s ostalim materijalnim resursima, kao i s ostalim elementima organizacijske strukture. Prostor ne bi smio biti niti prevelik niti premalen kako se proizvodni proces ne bi usporio te kako ne bi došlo do prevelikih troškova.
- **oprema** - ona obuhvaća sva raspoloživa sredstva pomoću kojih se proizvode proizvodi nekog poduzeća ili se pak pružaju njegove usluge. Potonje podrazumijeva postrojenje, strojeve, transportna sredstva, alate, različite uređaje i instrumente koji se koriste u okviru proizvodnog procesa.
- **sirovine i materijali** - podrazumijevaju komponente ili supstance od kojih se sastoje gotovi proizvodi nekog poduzeća.

Organizacija ljudskog rada odnosi se na ljudske resurse koji predstavljaju najvažniji element organizacijske stukture. Od krucijalne važnosti je da poduzeće raspolaže kvalitetnim ljudskim resursima te uspostaviti njihovu usklađenost sa svim ostalim elementima organizacijske sturkture, a pogotovo s materijalnim resursima. Također je od krucijalne važnosti uspostaviti sklad unutar unutar samog ovog elementa organizacijske strukture. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na zadržavanje, razvoj i otpuštanje ljudi u organizaciji, čime se ostvaruju ciljevi organizacije. Ono zapravo obuhvaća četiri funkcije, a one su sljedeće[39]:

- **zapošljavanje**- prva faza obuhvaća planiranje te se sastoji još od novačenja, izbora i socijalizacije zaposlenih,
- **razvoj**- podrazumijeva obuku zaposlenih i razvoj njihove karijere te razvoj menadžera,
- **motiviranje**- podrazumijeva obavljanje zadataka, zadovoljstvo s poslom, tehnike usmjerene na poticanje učinka te nagrade i discipline,

[38]op.cit.Sikavica, Novak, str. 493.-494.

[39]DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (1988): Personnel/Human Resource Managament, 3th edition, Prentice Hall, New Jersey, str. 4. –5.

- **zadržavanje ljudi u organizaciji**- cilj je osigurati takve radne uvjete koji bi poticali zaposlenike da ostanu lojalni organizaciji.

Nadalje, *raščlanjivanje i grupiranje zadataka* podrazumijeva podjelu zadataka i grupiranje zadataka u odgovarajuće organizacijske jedinice. Na temelju ovoga elementa organizacijske strukture kreira se i uređuje organizacijska struktura. Oblikovanje organizacijske strukture u prvome redu ovisi o značajnim faktorima koji determiniraju način na koji će se vršiti grupiranje zadataka, kao i dubina njihova raščlanjivanja. Raščlanjivanje zadataka u svim poslovnim funkcijama organizacije treba biti usklađeno s veličinom same organizacije gdje će neke poslove obavljati jedan zaposlenik, dok će za druge poslove biti zadužena čitava skupina zaposlenika. U svrhu ostvarenja ciljeva nekog poduzeća, odnosno organizacije nužno je izvršiti određene zadatke koji su sastavljeni od niza pojedinačnih zadataka do kojih se dolazi primjenom pet načela raščlanjivanja ukupnog zadatka, a to su: prema izvršenju, prema objektu, prema rangu, prema fazama i prema svrsi.[40]

Organizacija upravljanja i menadžmenta element je organizacijske strukture koji je zadužen za koordiaciju svih razina organizacije, kao i njenih dijelova. Upravljanje predstavlja upravljačku aktivnost svih sudionika u organizaciji koja je usmjerena prema ostvarenju ciljeva organizacije. Na taj način svi sudionici organizacije zaduženi su i odgovorni za pojedine funkcije u organizaciji, koje se odnose na vlasnike organizacije, menadžment i zaposlenike. Putem organizacije međusobnih odnosa u organizaciji svi sudionici organizacije povezuju se u jednu skladnu cjelinu u svrhu uspostavljanajefikasnog poslovanje neke organizacije.[41]

Organizacija vremenskog redoslijeda poslova predstavlja element organizacijske strukture koji je infrastrukturno određen, što implicira da nije materijalnog karaktera kao ostali elementi organizacijske strukture. Kod ovog elementa organizacijske strukture značajnu ulogu imaju menadžeri organizacije koji moraju koordinirati sve dijelove organizacije i tako osigurati maksimalni učinak uz minimalne troškove. Pri tome se određeni poslovi mogu izvršavati u isto vrijeme, što skraćuje vrijeme potrebno za određeni proizvodni proces. U manjim i jednostavnijim organizacijama usklađivanje vremenskog redoslijeda poslova mnogo je jednostavnije i lakše, dok je kod većih organizacija mnogo teže te predstavlja velike probleme

[40]http://www.pfst.unist.hr/uploads/5%20Organiziranje.pdf, (18.3.2017.)

[41]op.cit.Buble (2006), str.291.

za organizaciju s obzirom na činjenicu da je vremenski redoslijed potrebno uskladiti na horizontalnoj i vertikalnoj razini organizacije.[42]

2.3.3. Vrste organizacijskih struktura

Vrste organizacijskih struktura poduzeća odnose se na način na koji se provodi unutarnja podjela rada u poduzeću i oblikovanja nižih organizacijskih jedinica i to po svim razinama u poduzeću.[43] Svako poduzeće treba odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu, što nije jednostavno ukoliko se uzme u obzir činenica da se poduzeća međusobno razlikuju. U skladu s time, razlikuje se i način na koji se raščlanjuje ukupni zadatak poduzeća na osnovne organizacijske jedinice. Gotovo je nemoguće naći dva ili više poduzeća koja imajuidentičnu organizacijsku strkturu. Međutim, važno je naglasiti kako kod izbora organizacijske strukture postoje osnovni principi raščlanjivanja zadatka poduzeća i grupiranja pojedinačnih zadataka zbog oblikovanja organizacijskih jedinica. Na izbor organizacijske strukture utječu faktori kao što su okolina, strategija, tehnologija i veličina organizacije. Shodno prethodno spomenutome, u literaturi se razlikuju sljedeće vrste organizacijskih struktura[44]:

- **Funkcijska organizacijska struktura** - podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se svi istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, kao što su marketing, inžinjering, računovodstvo, proizvodnja, kontrola i ostalo.
- **Divizijska organizacijska struktura** - podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se svi poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili geografsko područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna.
- **Matrična organizacijska struktura** - podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se grupiranje provodi na način da se istodobno primjenjuju funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju tako da stvaraju novi oblik organizacijske strukture.

[42]Ibidem
[43]op.cit.Sikavica, Novak, str.165.
[44]op.cit.Buble (2006), str.257

- **Procesna organizacijska struktura** - podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se grupiranje poslova vrši oko temeljnih (*core*) procesa oblikovanjm multidisciplinarnih timova.
- **Mrežna organizacijska struktura** - podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje su autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge u svrhu ostvarenja profita, a koji mogu biti locirani bilo gdje u svijetu.

Funkcijske, divizijske i matrične strukture snatraju se tradicionalnim organizacijskim strukturama, dok ostale predstavljaju suvremene organizacijske strukture. Svaka od navedenih organizacijskih struktura ima svoje prednosti i nedostatke te različite svrhe. Razlikuju se u prvome redu prema načinu na koji se grupiraju zadaci te stupnju decentralizacije u odlučivanju.

2.4. Procesna organizacijska struktura

Tijekom osamdesetih godina 20. stoljeća u menadžmentu je dominirala funkcionalna tj. vertikalna perspektiva koja je stavljala naglasak na strogu menadžersku kontrolu.Snažnafunkcionalna struktura rezultirala je stvaranjem izoliranih odjela tzv. silosa poslovanja u poduzeću. Poslovanje i poslovni rezultati praćeni su pojedinačno, na razini odjela i to je dovelo do neefikasnog poslovanja. U ranim devedesetim godinama pozornost akademske zajednice i poslovnog svijeta počeo je privlačiti koncept poslovnih procesa i orijentacije na poslovne procese. Prvi teoretičari procesne filozofije su W.E. Deming, M.E.Porter, T.H. Davenport, M.Hammer, J. Champy, R. Coombs, R.Hull.[45] Sukladno procesnom tj. horizontalnom pogledu poslovni procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije iz razloga što se organizacija primarno sastoji od procesa, a ne od proizvoda ili usluga.[46]

Tablica koja slijedi u nastavku prikazuje razlike u nekim obilježjima između tradicionalnog i procesno orijentiranog poduzeća. Zbog orijentiranosti na poslovne funkcije tradicionalno

[45]Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačič, A. (2008.)., Upravljanje poslovnim procesima- organizacijski i informacijski pristup, Zagreb: Školska knjiga, str. 22, u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.5.
[46]Bosilj Vukšić V. i sur. (2006.), Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskimpoduzećima, Zagreb: Working Paper Series, 06 (05), 1-20, str. 7, u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.5.

poduzeće nema jasno definiranu sliku cijeloga procesa, slabo je fokusirano na kupce, postoje nepotrebna uska grla i barijere, loša komunikacija i rivalstvo među organizacijskim jedinicama te konfliktni ciljevi i akcije između različitih odjela. S druge strane, kod procesno orijentiranih poduzeća orijentiranost na proces dovodi do bolje usmjerenosti na kupca, definiranjem granica procesa te kupaca i dobavljača procesa postiže se bolja komunikacija, a definiranjem vlasnika procesa koji su odgovorni za proces izbjegnuta je tradicionalna rascjepkanost odgovornosti.[47]

Tablica 2. Razlika između tradicionalnih i procesno orijentiranih poduzeća

OBILJEŽJA	**TRADICIONALNO PODUZEĆE**	**PROCESNO PODUZEĆE**
Poslovni vidik	Poslovna funkcija	Poslovni proces
Organizacijska jedinica	Odjel	Procesni timovi
Radni zadaci, poslovi	Usko definirani	Fleksibilni i opsežni
Fokus djelatnika	Nadređeni, rukovodioci	Kupci
Naknada se temelji na	Provedbi aktivnosti	Postignutim rezultatima
Uloga rukovodstva	Nadzor	Mentorstvo
Ključna osoba	Direktor odjela (poslovne funkcije)	Vlasnik poslovnog procesa
Poslovna kultura	Nadređenost, konflikti	Sudjelovanje, suradnja

Izvor: Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačič, A. (2008.), str. 53.-55., u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.6

Faktori kao što su rast globalne konkurencije, dinamičke tehnološke promjene te složenost i turbulentnost okoline utjecali su na restrukturiranje poduzeća od rigidnih ka mršavijim strukturama. Procesna organizacijska struktura naziva se još i horizontalnom ili timskom organizacijom, a temelji se na dvjema ključnim odrednicama, a to su proces i tim. U tome kontekstu proces predstavlja skup aktivnosti kojima se transformiraju inputi u outpute u svrhu zadovoljenja potreba i želja kupaca. Ishodište predstavljaju aktivnosti na jednom kraju procesa te se preko većeg broja odjela dolazi do aktivnosti na kraju tog procesa, do tzv. *end-to-end activities*. Pri tome je moguće razlikovati tri kategorije procesa, a to su središnji, management i procesi potpore. Koncept procesnog oblikovanja strukture fokusira se na tri do

[47]Ibidem

pet središnjih procesa tzv. *core processes* oko kojih se formiraju timovi. Svakim procesom upravlja vlasnik procesa koji ima ovlasti za izvođenje i unapređenje procesa.[48]

U literaturi postoji velik broj definicija procesne orijentacije (eng. *Business Process Orientation,* BPO). Autori Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačič, u knjizi *Upravljanje poslovnim procesima- organizacijski i informacijski pristup* ističu kako pojam procesne orijentacije služi za opis organizacije koja naglašava holističke procese pomoću kojih upravlja čitavim lancem vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. S druge strane, Davenport opisuje procesnu orijentaciju kao sastavnicu strukture, fokusa, mjerenja, vlasništva i potrošača.[49]

U okviru problematike procesne orijentacije i procesne organizacijske strukture potrebno je naglasiti sljedećih nekoliko činjenica[50]:

- procesna orijentacija nije sinonim za procesnu organizacijsku strukturu. Ona predstavlja razumijevanje tijeka poslovanja te je tek prvi korak prema procesno-orijentiranoj organizacijskoj strukturi.
- procesna orijentacija i procesna organizacijska struktura ne smiju se poistovjetiti s reinženjeringom poslovnih procesa (eng. *Business Process Reengineering,* BPR). Procesna orijentacija predstavlja najvažniji element reinženjeringa poslovnih procesa, dok za razliku od BPR-a procesno orijentirana organizacija u većoj mjeri postavlja fokus na globalne, socijalne i tehničke aspekte ljudske dinamike nego na tehnologiju, poslovne alate i samu tehniku, i to na razini čitave organizacije.

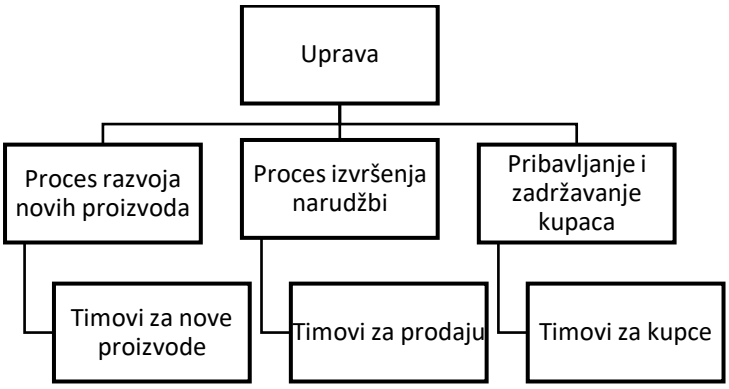
Pojava procesne orijentacije sa svrhom kreiranja efikasne organizacije duguje se činjenici da je tradicionalan pristup u osnovi neefikasan. Ona razjašnjava prepreke i aktivnosti koje su nepotrebne te predstavlja alat za provođenje budućih promjena i potrebnih unapređenja.[51]

Nadalje, slika koja slijedi u nastavku shematski prikazuje procesnu organizacijsku strukturu.

[48]op.cit.Buble (2006), str.269.
[49]McCormack, K.P., Johnson, W.C. (2001.), Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage, New York: St. Lucie Press, str. 25, u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.6.
[50]Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.6.-7.

[51]Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.7.

Slika 2. Procesna organizacijska struktura



Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dfilipovic/04_OBLIKOVANJE%20ORGANIZACIJE_09.ppt, (21.3.2017.)

Procesna organizacijska struktura primjenjuje se u srednjim i velikim poduzećima koja imaju različite proizvode ili projekte te posluju u neizvjesnoj okolini. Njene prednosti predstavljaju fokusiranje na potrebe kupaca, brisanje granica između odjela te smanjenje razina menadžmenta omogućujući na taj način bolji protok informacija i smanjenje troškova te fleksibilnost i prilagodljivost promjenama. S druge strane, nedostaci ovakvog tipa organizacijske strukture očituju se u ugrožavanjus rednjeg menadžmenta, dupliranju ograničenih resursa, produljenju donošenja odluka u timovima, itd.[52]

2.4.1. Definicija i vrste poslovnih procesa

Iz pragmatične perspektive **poslovni procesi** opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Međutim, važno je naglasiti kako ne postoji jedinstvena definicija poslovnih procesa te ovisi o kontekstu u kojem se koristi. Tako prema Harringtonu (1991.), Martinu (1994.) i Davenportu (1993.) poslovni proces predstavlja niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća odnosno organizacije, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u odgovarajućem vremenskom roku te uz istodobno ostvarivanje određene vrijednosti.[53]

[52]Ibidem
[53]Bosilj Vukšić, V., Kovačič, A. (2004):Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9. u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.2.

Općenito, poslovanje predstavlja sustav integriranih procesa. Shvaćanje načina na koji se odvija poslovanje i komuniciranje o istom između zaposlenika, partnera, kupaca i dobavljača očituje se kao kritična poslovna prednost. Autori Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačič definiraju kako su glavna obilježja poslovnih procesa slijedeća[54]:

- svaki proces ima svoju svrhu,
- svaki proces ima vlasnika,
- svaki proces ima početak i završetak,
- u proces ulaze inputi, a iz njega izlaze outputi,
- proces je sastavljen od sekvencijski izvedivih aktivnosti,
- na temelju ulaza i izlaza procesa jednostavno je utvrditi uspješnost procesa,
- da bi proces opstao treba imati poznate unutarnje i vanjske dobavljače i potrošače,
- unapređenje procesa je neizbježno.

Ovisno o kontekstu u kojem se poslovni proces spominje postoji nekoliko klasifikacija procesa.Svako poduzeće poseban je slučaj, stoga je nužno da se promatra kroz međusobnu povezanost poslovnih procesa i njima pripadajućih dimenzija. Bez obzira na činjenicu da je svako poduzeće specifično i jedinstveno, ipak sva poduzeća imaju velik broj zajedničkih procesa i poslovnih dimenzija, što podrazumijeva i uključuje sljedeće[55]:

- podjelu po organizacijskoj strukturi,
- podjelu po vremenskim intervalima,
- podjelu po teritoriju,
- podjelu po kategorijama proizvoda i usluga,
- podjelu po dobavljačima i kupcima.

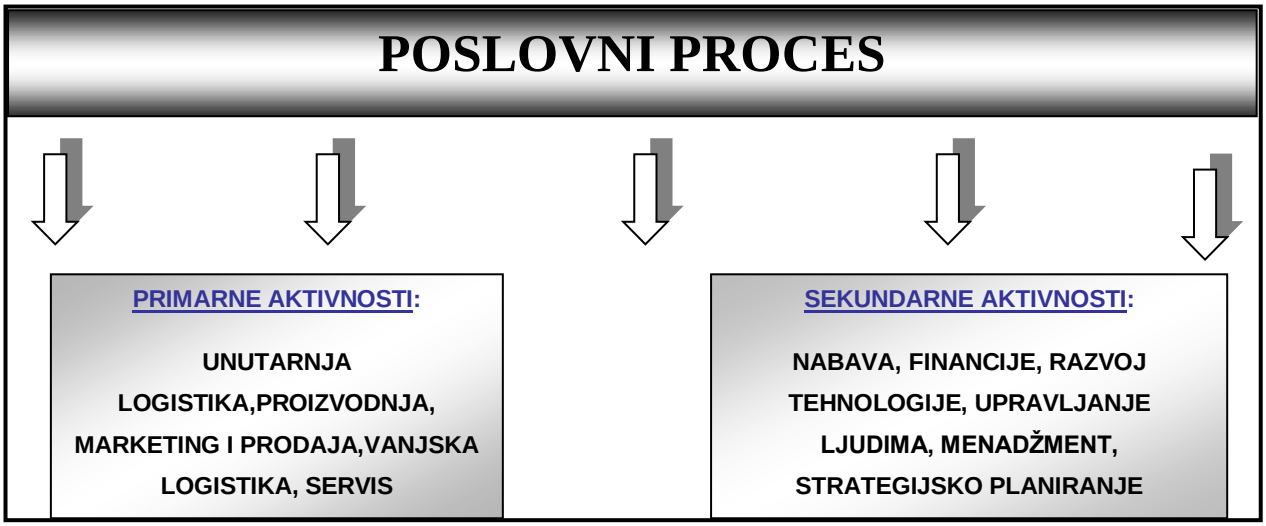
Nadalje, prema kriteriju djelovanja u okviru neke organizacije, poslovni procesi se dijele na tri različite vrste, a one su sljedeće[56]:

- **individualni procesi** koje obavljaju pojedinci,
- **vertikalni (funkcijski) procesi** koji su dio funkcijske jedinice ili odjela organizacije,
- **horizontalni procesi** koji prolazi kroz nekoliko funkcijskih jedinica.

[54]op.cit.Milanović, str.2.
[55]Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.2.-3.
[56]Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.3.

Pokretačem usmjeravanja pozornosti na poslovne procese može se smatrati M. E. Porter koji je u knjizi *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* iz 1985. godine iznio koncept poduzeća kao lanca vrijednosti. **Lanac vrijednosti** obuhvaća više poslovnih procesa, od razvoja novog proizvoda i naručivanja do prodaje kupcu i potpore po završetku prodaje. Porter naglašava kako se lanac vrijednosti sastoji od primarnih i sekundarnih aktivnosti. Pri tome sve sekundarne aktivnosti trebaju biti uključene u jedinstven lanac vrijednosti. Za razliku od primarnih, sekundarne aktivnosti ne ostvaruju izravnu vrijednost za poduzeće, ali predstavljaju nužan i bitan faktor za njegovo funkcioniranje. Proces je dio lanca vrijednosti, a ovisno o složenosti može se podijeliti na manje dijelove tj. **potprocese**. Tako je, npr. nabavu moguće podijeliti na naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje, plaćanje, itd.Nadalje, **aktivnost** predstavlja najmanji dio procesa koji je moguće modelirati i prikazati dijagramom. Aktivnost može prikazivati relativno složeni radni zadatak koji za potrebe određenog projekta nije potrebno detaljnije razmatrati, ali i najjednostavniju operaciju koju nije moguće dalje raščlaniti, a naziva se **korakom**.[57]Slika koja slijedi u nastavku daje shematski prikaz podjele poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru.

Slika 3. Podjela poslovnih procesa na aktivosti prema Michaelu Porteru



Izvor: Cingula, M., Fabac, R., u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.3.

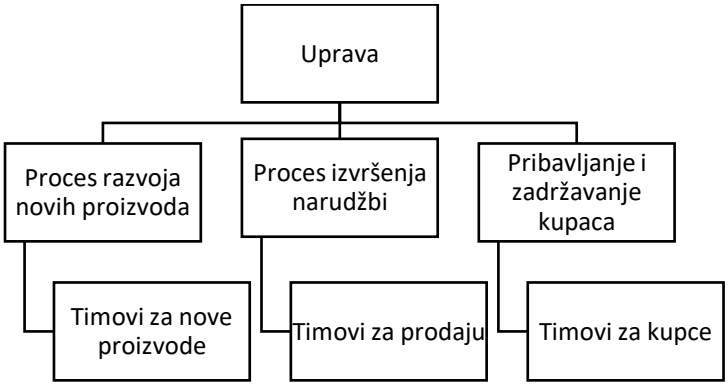
[57]Bosilj Vukšić, V., Kovačič, A. (2004.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9. u: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.3.

Upravljanje poslovnim procesima kontinuirano se mijenja i razvija. Na Garterovom kongresu iz 2008. godine izneseni su rezultati istraživanja o trenutnom stanju tržišta za upravljanje poslovnim procesima. Rezultati spomenutog istraživanja svjedoče o pet top trendova za upravljanje poslovnim procesima danas, a oni su sljedeći:

2.4.2. Obilježja procesne organizacijske strukture

Procesna organizacijska struktura u osnovi se temelji na horizontalnoj organizaciji, čime se otvara vertikalna struktura organizacije. Ovaj oblik organizacijske strukture ima uske poveznice sa funkcijskom organizacijskom strukturom za koju bi se moglo reći da predstavlja svojevrstan okvir u koji se procesna organizacijska struktura "polaže". Moguće je konstatirati kako procesna organizacijska struktura u biti kreira procesne timove unutar funkcijske organizacijske strukture. Potonje je ilustrirano na slici koja slijedi.

Slika 4. Model procesne organizacije



Izvor: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dfilipovic/04_OBLIKOVANJE%20ORGANIZACIJE_09.ppt, (22.3.2017.)

Iz prethodne slike vidljivo je kako se svi inputi transformiraju u outpute neke organizacije, odnosno njene gotove proizvode koja ona plasira na tržište i to nakon što svi inputi uđu u proces. Nadalje, inputi su svi oni materijali i komponente koji su neophodni u proizvodnji gotovog proizvoda. S druge strane, sam proces transformacije inputa u gotove proizvode predstavlja sve uređaje i strojeve čijim se radom spomenuti proces transformacije i realizira. Jedno od bitnih obilježja procesne organizacijske strukture jest činjenica da se temelji na radnim ili poslovnim procesima koji još uvijek traju, a ne na poslovnim funkcijama. Procesna organizacijska struktura u najvećem se broju slučajeva koristi za rješavanje određenih nedostataka funkcijske organizacijske strukture. Moguće je zaključiti kako je procesna

organizacijska struktura zapravo međufunkcijska organizacijska struktura. U sklopu ovog oblika organizacijske strukture zaposlenici se iz poslovnih funkcija svrstavaju u određene procesne timove koji obavljaju određene poslove ili zadatke koji predstavljaju dio točno određenog poslovnog procesa. Nadalje, svi poslovni procesi u okviru procesne organizacijske strukture izvršavaju su prema prirodnom redoslijedu.

Kao što je već spomenuto, glavne prednosti procesne organizacijske strukture jesu fleksibilnost i brza prilagodljivost na promjene, orijentiranost na pružanje vrijednosti za potrošače, orijentiranost na timski rad, i sl., dok njene glavne nedostatke predstavljaju prekomjerna potrošnja resursa, potreba za stjecanjem novih znanja i vještina, kompliciranо definiranje glavnih procesa koji zahtijevaju mnogo vremena, i sl.[58]

2.4.3. Upravljanje poslovnim procesima

Poslovanje se u čitavom svijetu nalazi pod snažnim pritiskom velike konkurencije, dinamične poslovne okoline koja se brzo mijenja te sve zahtjevnijih kupaca. Postoje tri trenda koja dodatno pridonose ovome pritisku, a oni su sljedeći[59]:

- globalizacija i globalizacijski procesi,
- tehnološke, legislativne i regulatorne promjene,
- sve fleksibilnije organizacije.

Svi spomenuti pritisci implicirali su interes za podrobnijim analiziranjem načina kako poslovanje može postati fleksibilnije i efektivnije. Svaka organizacija je definirana s puno poslovnih procesa koji opisuju način na koji organizacija obavlja svoje poslovanje. Pri tome određeni procesi imaju ključnu važnost za poslovanje organizacije te predstavljaju njenu komparativnu prednost. S druge strane, neki od procesa nisu toliko ključni, ali su i dalje veoma bitni za cjelokupno funkcioniranje organizacije. Moglo bi se reći kako procesi zapravo predstavljaju "živčani sustav" svakog poduzeća te je iz toga razloga potrebno kvalitetno upravljati istima.

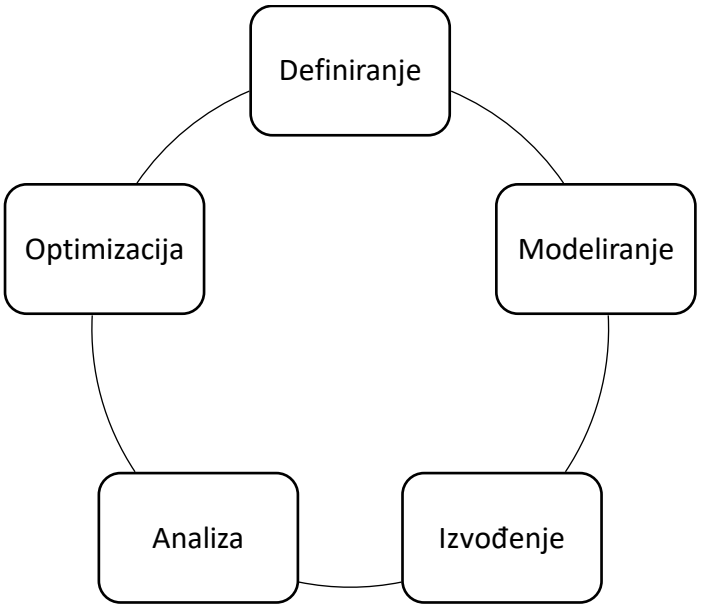
Upravljanje poslovnim procesima kombinira menadžerski pristup s odgovarajućom tehnologijom u cilju unapređenja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima

[58]https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A582/datastream/PDF/view, (5.4.2017.)
[59]op. Milanović, str.4.

(eng. *Business Process Management,* BPM) predstavlja sustavan pristup unapređivanja poslovanja koji se temelji na oblikovanju, mjerenju, analizi, unapređenju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima oslanja se na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa i to od definiranja i modeliranja do izvođenja pa sve do analize i optimizacije procesa.[60]

Na Slici 5. dan je shematski prikaz životnog ciklusa upravljanja poslovnim procesima.

Slika 5. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima



Izvor: Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb, str.4.

Prvi korak u upravljanju poslovnim procesima predstavlja definiranje poslovnih procesa. Vlasnici poslovnih procesa u ovoj fazi imaju ključnu ulogu budući da raspolažu poslovnim zahtjevima i dostupnim resursima. Sljedeća faza jest modeliranje poslovnih procesa i ona uključuje prikupljanje dovoljno detalja u svrhu razumijevanja načina na kojiproces funkcionira te se nakon toga formalizira tijek poslovnog procesa pomoću dijagrama tijeka poslovnih procesa. Poslovni proces unutar poduzeća zatim se implementira i izvodi te se pomoću monitoringa prate ključni pokazatelji performansi poduzeća (eng. *key performance indicators,* KPI). Prikupljeni podaci se analiziraju u svrhu identificiranja neočekivanog

[60]Ibidem

ponašanja, neoptimiziranih tokovia i uskih grla te na temelju toga proces podliježe optimizaciji.

Upravljanjem poslovnim procesima postiže se sljedeće[61]:

- viša kvaliteta,
- kraće vrijeme,
- niži troškovi,
- poboljšavanje,
- smanjen rizik poslovanja.

U suvremeno doba sam koncept upravljanja poslovnim procesima predstavlja sastavni dio svake organizacije koja želi postati i ostati konkurentna na tržištu.

[61]op.cit. Milanović, str.5.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU ČISTOĆA D.O.O.

3.1. Djelatnost poduzeća

Trgovačko društvo ČISTOĆA d.o.o. Split obavlja komunalnu djelatnost održavanja čistoće i odlaganja komunalnog otpada na području gradova Split, Solin, Kaštela te općine Podstrana, Klis i Dugopolje. Ukupan broj stanovnika u spomenutim jedinicama lokalne samouprave iznosi oko 300 000 stanovnika.

Sjedište Društva nalazi se u Splitu, na adresi Put Plokita 81. Trgovačko društvo ČISTOĆA d.o.o. Split nastalo je preoblikovanjem javnog komunalnog poduzeća "Čistoća" Split i njegovim usklađenjemsa Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o komunalnom gospodarstvu. Osnivači i članovi trgovačkog društva ČISTOĆA d.o.o. Split jesu Grad Split sa temeljnim ulogom u visini od 96,5% ukupnog temeljnog kapitala te Općina Podstrana s temeljnim ulogom u visini od 3,5% ukupnog temeljnog kapitala.

ČISTOĆA d.o.o. Split upisana je u sudski registar Trgovačkog suda u Splitu pod brojem Tt-96/5422 od 27.listopada 1997.godine sa matičnim brojem subjekta upisa (MBS) 060041113, dok je porezni broj tvrtke 3117880, a OIB 38812451417.

Iznos temeljnog kapitala je 50.258.600,00 kuna, žiro račun je 2492008-1100050899, IMEX BANKA d.d. Split, dok je IBAN HR9424920081100050899

Temeljne djelatnosti ovoga poduzeća su održavanje čistoće i odlaganje komunalnog otpada.

Organe trgovačkog društva ČISTOĆA d.o.o. Split čine Skupština Društva (sastoji se od dva člana, a to su predstavnici Grada Splita i općine Podstrana), Nadzorni odbor (koji je sastavljen od pet članova kojima mandat traje četiri godine) i Uprava.[62]

3.2. Povijest poduzeća

Današnja ČISTOĆA d.o.o. Split osnovana je odlukom ranijeg Narodnog odbora Općine Split i to rješenjem od 10. veljače 1945.godine. U to vrijeme nastala je ustanova pod nazivom

[62]http://www.cistoca-split.hr/tvrtka, (14.3.2017.)

"Javna čistoća" koja je u trenutku osnivanja zapošljavala 2 do 3 radnika koji su radili na čišćenju grada. Povremeno su im se u poratnom razdoblju u poslovima priključivali ratni zarobljenici i zatvorenici.

U godini 1957. "Gradska čistoća" zapošljavala je veći broj radnika i uz konjsku zapregu kojom se obavljao odvoz kućnog smeća proširila je svoju djelatnost na održavanje gradskih uličnih slivnika te čišćenje septičkih jama, uz već postojeće djelatnosti kao što su čišćenje javno prometnih površina, odvoz kućnog smeća te pružanje usluga i održavanje javnih nužnika. Zabilježeno je da se 24. prosinca 1964. godine deponij sa dotadašnje lokacije na Gripama preselio na Karepovac.

Godine 1965.uvedena su prva nova specijalna vozila "smećari" na TAM-ovim šasijama, što je u tom vremenu predstavljalo nemjerljiv tehnološki pomak te je olakšavalo obavljanje djelatnosti. Iste godine započela je izgradnja Doma radnika koji je otvoren 1966.godine na lokaciji na kojoj se danas nalazi Upravna zgrada Društva. Istodobno se nastavilo s izgradnjom servisne radionice i garaže te s nabavom novih vozila specijalne namjene.

Godine 1990. uvedena je nova organizacija - kontejnerski odvoz otpadaka. Nakon toga naziv poduzeća često se mijenjao i to: Komunalno poduzeće, Javno komunalno poduzeće ili Komunalna radna organizacija. Međutim, promjena naziva nije utjecala na promjenu poslovanja tvrtke sve do usklađivanja poduzeća sa Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o komunalnom gospodarstvu, kada je tvrtka Ugovorom o preoblikovanju (Društveni ugovor) stekla pravni položaj društva sa ograničenom odgovornošću te postala subjekt trgovačkog prava.[63]

3.3. Financijski pokazatelji

Ovaj dio rada pruža prikaz i analizu glavnih financijskih pokazatelja ovoga poduzeća za razdoblje između 2011.i 2015. godine, što obuhvaća analizu rezultata pokazatelja u navedenom razdoblju te prikaz pokazatelja uspješnosti poslovanja kao što su pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji ekonomičnosti i pokazatelji aktivnosti.

[63]http://www.cistoca-split.hr/o-nama/povijest, (14.3.2017.)

Ukupni prihodi Društva za 2015.godinu iznosili su 79 404 294, 46 kn te su bili za 1% veći u odnosu na 2014. godinu.

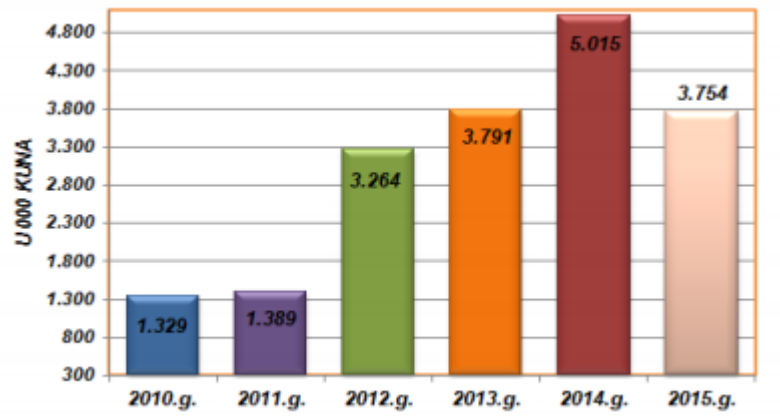
Struktura prihoda u 2015.godini bila je kako slijedi[64]:

- odvoz komunalnog otpada: 61,7%
- čišćenje javno-prometnih površina: 15,2%
- rad po ugovoru: 8,9%
- ostali prihodi: 13,3%.

Nadalje, ukupni rashodi za 2015.godinu iznosili su 75 649 802, 70 kn te su bili za 3% veći u odnosu na 2014. godinu. U strukturi rashoda troškovi osoblja činili su najveći dio ukupnih troškova i to u iznosu od 61,5%.[65]

Dobit Čistoće d.o.o. Split u 2015. godini prije oporezivanja iznosila je 3 754 491, 76 kn. Po odbitku obračunatog poreza na dobit dolazi se do kategorije zadržane dobiti za 2015. godinu u iznosu od 2 601 380, 29 kn.[66]Grafikon koji slijedi prikazuje ostvarenu dobit prije oporezivanja za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Grafikon 1. Ostvarena dobit prije oporezivanja poduzeća Čistoća d.o.o. Split za razdoblje od 2011. do 2015. godine



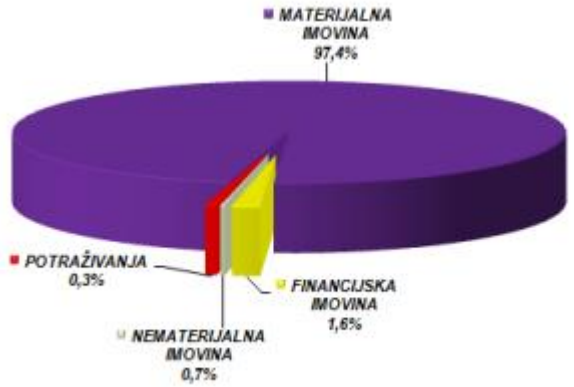
Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

[64]Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf (5.4.2017.)
[65]Ibidem
[66]Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf (5.4.2017.)

Nadalje, analiza bilance Čistoće d.o.o. Split pokazuje da je u 2015.godini dugotrajna imovina imala udio u ukupnoj aktivi u iznosu od 20,6%, što je za 9,6% više u odnosu na 2014. godinu. Najveći udio u dugotrajnoj imovini u iznosu od 97,4% zauzela je materijalna imovina, dok su ostatak od 2,6% činili nematerijalna i financijska imovina te potraživanja.[67]

Grafikon 2. prikazuje stukturu dugotrajne imovine ovoga poduzeća u 2015. godini.

Grafikon 2. Struktura dugotrajne imovine poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini

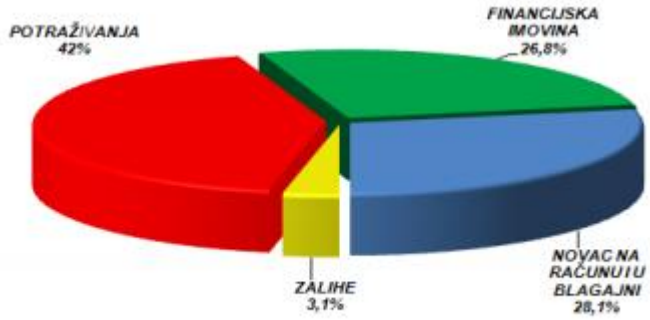


Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Nadalje, što se tiče kratkotrajne imovine, potrebno je reći kako je ona u 2015.godini zauzimala udio od 79,1% u ukupnoj aktivi, što je za 1,6% manje u odnosu na 2014. godinu. Najveći udio u kratkotrajnoj imovini s postotkom od 42% zauzimala su potraživanja koja su bila za 2,5% manja u usporedbi s 2014. godinom.[68]Grafikon 3.prikazuje strukturu kratkotrajne imovine analiziranog poduzeća u 2015. godini.

[67]Ibidem
[68]Ibidem

Grafikon 3. Struktura kratkotrajne imovine poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini

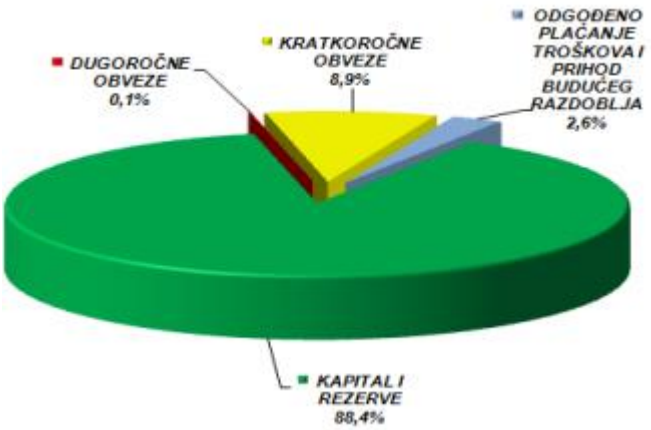


Izvor:Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Kapital i rezerve činili su 88,4% ukupne pasive u iznosu od 62 867 696,80 kn. Temeljni kapital Društva iznosio je 50 258 600 kn, iznos od 10 007 716,51 kn činio otpadao je na zadržanu dobit iz prethodnih godina, dok je iznos dobiti tekuće godine bio 2 601 380,29 kn. Nadalje, kratkoročne obveze činile su 8,9% ukupne pasive, dok je na dugoročne obveze otpadalo 0,1% te su one bile na približno istoj razini kao i 2014. godine.[69]

Grafikon 4.pruža prikaz strukture pasive analiziranog poduzeća u 2015. godini.

Grafikon 4. Struktura pasive poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini



Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

[69]Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Što se tiče pokazatelja uspješnosti, moguće je analizirati pokazatelje kao što su što su pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji ekonomičnosti te pokazatelji aktivnosti.

Tako u okviru pokazatelja likvidnosti koeficijent tekuće likvidnosti im cilj ukazati na mogućnos održavanja solventnosti. Njegova standardna veličina iznosi 2 te što je pokazatelj veći, smatra se da određeno društvo ima veću sposobnost servisiranja vlastitih obveza.

Tablica 3. prikazuje iznose kratkorajne imovine i kratkoročnih obveza te pripadajuće koeficijente tekuće likvidnosti za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Tablica 3. Kratkotrajna imovina, kratkoročne obveze i koeficijent tekuće likvidnosti poduzeća Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Kratkotrajna imovina	43.655.555,35	46.160.577,58	50.600.211,32	57.183.911,22	56.285.345,78
Kratkoročne obveze	6.430.810,08	6.390.108,03	7.546.652,30	8.993.365,45	6.355.763,61
KOEFICIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI	**6,789**	**7,224**	**6,703**	**6,358**	**8,856**

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Iz prehodne tablice razvidno je kako koeficijent likvidnosti iznosi 8,9, što predstavlj pozitivan rezultat i ukazuje na to da je kratkotrajna imovina ovoga poduzeća više od 8 puta veća od kratkoročnih obveza.

Nadalje, pokazatelj zaduženosti pokazuje koliko je ukupne imovine financirano iz tuđih izvora,a njegova visina je prihvatljiva do 50%. Tablica 4 prikazuje vrijednost ovoga pokazatelja za poduzeće Čistoć d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

Tablica 4. Ukupne obveze, ukupna imovina i pokazatelj zaduženosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupne obveze	6.483.827,20	6.437.088,87	7.588.652,00	9.029.690,89	6.386.382,13
Ukupna imovina	58.699.915,59	60.489.580,11	64.385.217,54	70.788.884,39	71.146.910,79
KOEFICIJENT ZADUŽENOSTI	**0,110**	**0,106**	**0,118**	**0,128**	**0,090**

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf (5.4.2017.), str.5

Moguće je zaključiti kako je poduzeće Čistoća d.o.o. Split daleko od prezaduženog budući da financiranje dugom zauzima oko 9% ukupnog financiranja poduzeća, što je daleko ispod prihvatljive granice.

Nadalje, faktor zaduženosti (broj godina) daje prikaz vremenskog razdoblja koje potrebno da poduzeće pokrije sve svoje obveze. Idealan faktor zaduženosi iznosi 5 godina. Tablica 5. prikazuje kretanje faktora zaduženosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdpblju između 2011. i 2015. godine.

Tablica 5. Kretanje faktora zaduženosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdpblju između 2011. i 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupne obveze	6.483.827,20	6.437.088,87	7.588.652,00	9.029.690,89	6.386.382,13
Zadržana dobit+amortizacija	7.803.586,68	7.162.675,52	8.557.504,35	11.279.756,43	7.384.562,11
FAKTOR ZADUŽENOSTI	0,831	0,899	0,887	0,801	0,865

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf (5.4.2017.), str. 7

Budući da je analizirano poduzeće u promatranome razdoblju imalo faktor zaduženosti prosječne veličine 0,856, moguće je zaključiti kako je njegova veličina bila daleko ispod spomenute prihvatljive razine.

Stopa vlastitog kapitala (financiranja) na brz i jednostavan način daje ocjenu boniteta nekog poduzeća na temelju analize bilance. Tablica 6. prikazuje kretanje spomenute stope za poduzeće Čistoća Split d.o.o. za razdoblje od 2011. do 2015. godine.

Tablica 6. Kretanje stope vlastitog kapitala za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdpblju između 2011. i 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Glavnica	51.614.187,26	53.956.837,63	56.701.020,89	60.266.316,51	62.867.696,80
Ukupna imovina	58.699.915,59	60.489.580,11	64.385.217,54	70.788.884,39	71.146.910,79
STOPA VLASTITOG FINANCIRANJA	87,93	89,20	88,07	85,14	88,36

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Budući da se sukladno Kralicekovoj skali za ocjenjivanje stupanj samofinanciranja u iznosu iznad 30% ocjenjuje kao vrlo dobar, moguće je zaključiti kako je stanje samofinanciranja poduzeća Čistoća Split d.o.o. u svih promatranih 5 godina bilo vrlo dobro, dosta ujednčeno i stabilno.

Tablica 7. prikazuje kretanje pokazatelja ekonomičnosti poslovanja (odnos prihod i rashoda) za analizirano poduzeće.

Tablica 7. Kretanje pokazatelja ekonomičnosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupni prihodi	74.728.917,83	73.582.315,11	73.359.629,17	78.616.110,64	79.404.294,46
Ukupni rashodi	73.339.713,51	70.318.530,00	69.568.169,78	73.601.372,30	75.649.802,70
EKONOMIČNOST UKUPNOG POSLOVANJA	**1,019**	**1,046**	**1,054**	**1,068**	**1,050**

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Budući da je u svakoj od promatrnih godina poduzeće imalo vrijednost spomenutog pokaztelju veću od 1, moguće je zaključiti kako ono već niz godina posluje stabilno i ekonomično.

Što se tiče pokazatelja aktivnosti, Tablica 8. prikazuje kretanje koeficijenta obrta potraživanja (odnos prihoda i potraživanja), dok Tablica 9. prikazuje kretanja trajanja naplate potraživanja u danima.

Tablica 8. Kretanje koeficijenta obrta potraživanja za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupan prihod	74.728.917,83	73.582.315,11	73.359.629,17	78.616.110,64	79.404.294,46
Potraživanje na kraju godine	20.028.607,73	21.735.750,67	24.094.975,86	24.224.967,55	23.621.
KOEFICIJENT OBRTA POTRAŽIVANJA	**3,731**	**3,385**	**3,045**	**3,245**	**3,362**

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Tablica 9. Kretanje trajanja naplate potraživanja u danima za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine

NAZIV	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Broj dana u godini	365	366	365	365	365
Koeficijent obrta potraživanja	3,731	3,385	3,045	3,245	3,362
TRAJANJE NAPLATE POTRAŽIVANJA U DANIMA	**97,83**	**108,12**	**119,87**	**112,48**	**108,57**

Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Trajanje naplate potraživanja u danima u prosjeku je s obzirom da je riječ o komunalnoj djelatnosti. U 2015. godini ostvareno je blago smanjenje perioda naplate u odnosu na 2014. godinu i to u iznosu od 3,5%.[70]

[70]Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

3.4. Misija i vizija poduzeća

Temeljna zadaća poduzeća Čistoća d.o.o. Split jest prikupljanje i zbrinjavanje komunalnog otpada za gradove Split, Solin i Kaštela te općine Klis, Dugopolje i to na optimalan i ekološki prihvatljiv način. Čistoća d.o.o. Split spomenutu svoju primarnu zadaću obavlja pružanjem usluge, koja svojom kvalitetom i cijenom zadovoljava potrebe i zahtjeve korisnika.[71]

Nadalje, vizija poduzeća Čistoća d.o.o. Split svodi se na sljedeće:

- razvijanje i uvođenje novih djelatnosti u području obavljanja osnovne djelatnosti,
- osuvremenjivanje komunikacije sa svim zainteresiranim stranama, a prvenstveno s korisnicima usluga,
- uvođenje modernih tehničko-tehnoloških dostignuća u okviru djelatnosti,
- povezivanje s poznatim poduzećima koji se bave istom ili sličnom djelatnošću,
- ostvarivanje najveće kvalitete obavljanja usluga u svim segmentima djelovanja.

Kroz ovakav način rada nastoji se da poduzeće Čistoća d.o.o. Split bude ugledno i poštovano poduzeće koje će svojim stilom i etikom u radu zadobiti povjerenje svih sadašnjih i budućih korisnika usluga.

Dugoročna poslovna orijentacija Čistoće d.o.o. Split je da na temelju vlastitog razvoja, uz korištenje vrhunske tehnologije te uz kontinuiranu edukaciju djelatnika i korisnika usluga, osigura korisnicima najbolju moguću uslugu u području djelovanja poduzeća.

U pregovorima s Europskom unijom, u poglavlju 27. Okoliš, Hrvatska se obvezala da će do 2015. godine uvesti odvojeno prikupljanje otpada. Sukladno istim obvezama već 2020.godine Hrvatska bi trebala prikupljati 50% odvojenog otpada. Primarna selekcija nema alternativu te predstavlja ključ uspješne strategije gospodarenja otpadom. Otpad i njegovo ekološki prihvatljivo zbrinjavanje predstavlja prioritet svih razvijenih zemalja svijeta, dok istodobno ostvarivanje ciljeva Europske unije, smanjenje količine otpada te oporaba i recikliranje predstavljaju temeljnu viziju poduzeća Čistoća d.o.o. Split.[72]

[71]http://www.cistoca-split.hr/o-nama/misija, (14.3.2017.)
[72]http://www.cistoca-split.hr/o-nama/vizija, (14.3.2017.)

3.5. Kadrovska struktura poduzeća

Na slici koja slijedi u nastavku dan je shematski prikaz organizacijske strukture ovoga poduzeća.[73]

Slika 6. Organizacijska struktura poduzeća ČISTOĆA d.o.o. Split

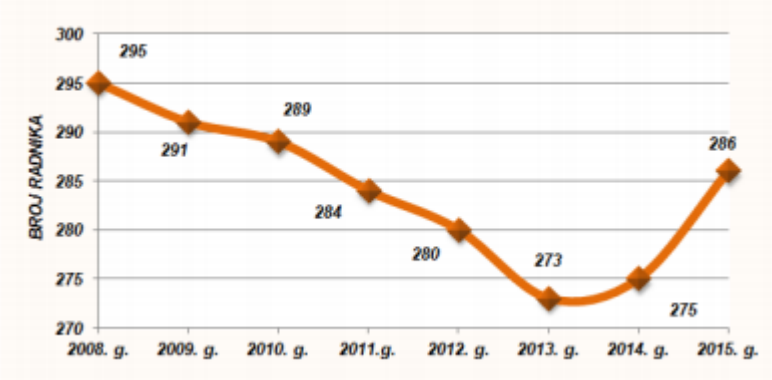


Izvor: http://www.cistoca-split.hr/Default.aspx, (14.3.2017.)

Nadalje, grafikon 5. prikazuje fluktuaciju broja radnika u ovome poduzeću u razdoblju od 2008. do 2015. godine.

[73]http://www.cistoca-split.hr/o-nama/organizacijska-struktura, (14.3.2017.)

Grafikon 5. Kretanje broja zaposlenika poduzeća Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2008. do 2015. godine



Izvor: Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)

Poduzeće Čistoća d.o.o. Split na dan 31.12.2015. godine upošljavalo je 286 radnika, od čega je 99 radnika otpadalo na žene. U spomenutoj godini ovo poduzeće nije ostvarilo značajnije fluktuacije u broju radnika. Sve promjene u broju radnika bile su u svrhu obavljanja osnovne djelatnosti, a pri tome se velika pažnja posvećuje i zaštiti radnika na radu.[74]

[74]Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf (5.4.2017.), str. 10

4. ORGANIZACIJA POSLOVANJA U PODUZEĆU ČISTOĆA D.O.O.

4.1. Organizacija procesa vezanih za čišćenje javnih površina

Poduzeće Čistoća d.o.o. Split bavi se, između ostalog, čišćenjem površina kao što su trgovi, ulice, pločnici, pothodnici, prolazi, itd. U ovu kategoriju također spada i čišćenje i održavanje javnih nužnika. Čistoća d.o.o. Split obavlja djelatnost čišćenja i pranja javo-prometnih površina. Čišćenje se provodi ručno, kao i strojno specijaliziranim vozilima. Program čišćenja i pranja javno-prometnih površina definira se svake godine.

Osim redovnog programa, djelatnost čišćenja također uključuje i sljedeće:

- **jesenski program** koji uključuje pojačano čišćenje ulica u užem centru grada, gdje se posebno uklanja lišće s kolnika i pločnika kako ne bi došlo do začepljenja slivnika uslijed većih oborina,

- **zimski program** koji sadrži plan organizacije rada pri posipavanju javnih površina te pijeska kojim se posipavaju javne površine,

- **program čišćenja košarica za otpatke** na autobusnim stajalištima i rive u okviru posebnog programa čišćenja rive, koji osim toga obuhvaća ručno i strojno pranje i pometanje, čišćenje žvakačih guma, održavanje čistoće klupa, nadzornu službu, itd.

- **pojačano čišćenje** tijekom održavanja proslava (npr. u sklopu crkvenih blagdana), posebno u središtu grada,

- poduzeće Čistoća d.o.o. Split u okviru svog redovnog programa ima i **čišćenje plaža** u ljetnom razdoblju. Svake godine od 15.05. - 01.06., a sukladno Ugovoru s Gradom Split, započinje jednokratno čišćenje gradskih plaža uoči sezone kupanja od krupnog i sitnog smeća s betonskih, asfaltiranih, kamenih, travnatih i ostalih površina plaže. Iza toga od 01.06. započinje program svakodnevnog čišćenja koji završava 01.09. s mogućnošću produljenja do 15.09. prema potrebi.

Splitska riva, Marmontova ulica i ostatak središnjeg dijela grada svaku večer se peru šmrkovima, a dva puta mjesečno strojno.

Tehnički sektor nositelj je svih aktivnosti na području čišćenja i pranja javno-prometnih površina, kao i odvoza i odlaganja otpada.

Za spomenute aktivnosti angažirano je 114 djelatnika službe javne higijene i primarne reciklaže. Pored redovitog održavanja i čišćenja javno-prometnih površina, poduzeće Čistoća d.o.o. Split povremeno održava dodatne akcije čišćenja. Tako se pored stalnog djelatnika-pometača povremeno održavaju akcije koje obuhvaćaju čišćenje terena od nepoželjne vegetacije i koje obično podrzumijevaju angažman dva djelatnika koja su osposobljena za rukovanje motornom kosom te specijalnog vozila- čistilice.

Poduzeće Čistoća redovito organizirala akciju pod nazivom "Eko patrola" koja podrazumijeva angažman građana (najčešće studenata i učenika) koji obilaze Split te dojavljuju gdje se nalazi nepropisno odloženo smeće. U sklopu toga poduzeće također često obavlja ispitivanja građana sa ciljem utvrđivanja njihovog mišljenja s područja zaštite okoliša.

Nadalje, čišćenje stare jezgre grada obavlja se uz pomoć specijaliziranih usisača ulica, puhača lišća te specijalnog visokotlačnog stroja za pranje javnih površina za koji se s vremenom ustanovilo da predstavlja učinkovitiji način u usporedbi s klasičnim metda čišćenja javno-prometnih površina.[75]

4.2. Organizacija procesa vezanih za transport otpada

Čistoća d.o.o. Split kao skupljač i obrađivač otpada obavlja odvoz i odlaganje otpada za fizičke i pravne osobe. Čistoća d.o.o. Split organizirano odvozi krupni (glomazni) otpad. Krupni otpad građana Čistoća odvozi na zahtjev koji građani upućuju svom Gradskom kotaru. Stari namještaj i druge uporabne predmete veće mase moguće je odložiti u kontejnere za krupni otpad koje u svakom kotaru jednom mjesečno postavlja Čistoća d.o.o. Split i to prema unprijed utvrđenom rasporedu. Čistoća d.o.o. Split prema utvrđenom rasporedu organizira odvoz krupnog, kao i odvoz komunalnog otpada po blokovima. Budući da građani često odlažu krupni otpad uz "obični" otpad, djelatnici poduzeća Čistoća d.o.o. Split koji obavljaju odvoz otpada imaju dužnost popisivanja svih lokacija na kojima se miješaju različite vrste otpada te poslije njih stiže kamion s "grajferom" koji sav taj otpad pokupi. Svaki gradski kotar ostvaruje mjesečno pravo na deset odvoza krupnog otpada.

[75] interni izvor

Slika 7. Prikupljanje krupnog (glomaznog) otpada za odvoz



Izvor: http://www.soundset.hr/datastore/imagestore/620_400/620_400_1387367611odvoz_glom._otp4.jpg, (7.5.2017.)

Vozila voznog parka obuhvaćaju sljedeće vrste vozila[76]:

- smećarska vozila (22 kom),
- samopodizače (10 kom),
- auto-čistilice (7 kom),
- auto-cisterne (3 kom),
- radne strojeve (5 kom),
- vozila za krupni (glomazni) otpad (grajferi) (8 kom),
- Piaggio vozila (6 kom),
- stroj za uklanjanje žvakalica (1 kom),
- vozilo za pranje kontejnera (1 kom),
- servisna i nabavna vozila (2 kom),
- osobna vozila (14 kom).

Svoje područje djelovanja ovo komunalno poduzeće dijeli u šest zona koje dobivaju po jednu od pet kategorija onečišćenja. Ovaj sustav organizacije posla se konstantno usavršava i Čistoći Split d.o.o. omogućava da vrlo efikasno čisti iznimno velike površine i prikuplja otpad velikog broja ljudi uz optimalno korištenje svojih resursa. Osnovno radno sredstvo poduzeća predstavljaju kamioni smećari koji služe za prikupljanje i transport otpada. Čistoća Split d.o.o.

[76]http://www.cistoca-split.hr/o-nama/vozila-voznog-parka, (25.4.2017.)

ih u svom voznom parku ima 22 od čega 19 aktivno radi, dok ostali imaju funkciju pričuve. Riječ je o relativno malim resursima s obzirom na područje i broj stanovnika o kojima se poduzeće brine, no kvaliteta usluge je vrlo visoka zbog odlične efikasnosti sakupljanja. Znanje, planiranje, kvalitetni radnici, stručno vodstvo i korištenje visoko kvalitetnih proizvoda stoje iza efikasnosti ovoga poduzeća.

Da bi se što kvalitetnije brinula o splitskim ulicama poduzeće Čistoća Split d.o.o. nabavila je i neke specijalizirane strojeve ko što su alati za uklanjanje žvakaćih guma s asfalta i kamena. Otpad koji Čistoća Split d.o.o. prikupi se, prevozi i odlaže na odlagalištu Karepovac. To odlagalište je u funkciji već dulji niz godina te bi ga u dogledno vrijeme trebao zamijeniti županijski centar za prikupljanje i obradu otpada. Budući da spmenuti centar još uvijek nije dovršen, Čistoća je prisiljena i dalje odlagati otpad na Karepovcu te brižno paziti na efikasnost gospodarenja spomenutim odlagalištem.

Nadalje, što se tiče odvoza otpada s otoka, potrebno je istaknuti kako se nakon sanacije određenih divljih odlagališta pristupilo gradnji pretovarnih stanica koje imaju odgovarajuću opremu za skladištenje, tj. pripremu otpada za odvoz. U sklopu toga uključeni su "press kontejneri" s pripadajućim pogonskim "diesel" agregatom čija se funkcija sastoji u komprimiranju miješanog komunalnog otpada. Svaka pojedina pretovarna stanica također raspolaže velikim otvorenim "rolo-kontejnerima" koji služe za prikupljanje glomaznog otpada.

U svakom otočkom naselju zaposlen je jedan ili više djelatnika, što ovisi o veličini otoka, odnosno broju korisnika usluga poduzeća. Njihov posao obuhvaća svakodnevno prikupljanje otpada iz posuda te pretovarivanje istog u "press-kontejnere". Popunjenost spremnika, odnosno potreba za njegovom supstitucijom vrši se sukladno sustavu "puno za prazno". Nakon dojave djelatnika nadređenom voditelju u središnjici poduzeća slijedi prijevoz otpada do Splita posebnim trajektom, a nakon toga slijedi prijevoz do središnjeg odlagališta za zbrinjavanje.

Kao što je već rečeno, otpad se prikuplja i prevozi pomoću specijaliziranih vozila. Otpad iz kućanstava i poduzeća prikuplja se prema unaprijed definiranom rasporedu s time da se uzima u obzir i respektira frekvencija obilazaka uz racionalnu potrošnju energije i rada.

Čistoća d.o.o. Split pruža usluge odvoza za domaćinstva i poduzeća. Organizacija posla na poseban način postaje zahtijevna tijekom turističke sezone kada dolazi do višestrukog povećanja broja stanovnika, gužve na prometnicama dovode do usporavanja protok avozila,

dok istodobno cilj zadovoljavanja potreba korisnika, kao i velike vrućine, zahtijevaju češće prikupljanje i odvoz otpada.[77]

4.3. Organizacija procesa vezanih za reciklažu i odlaganje otpada

Čistoća d.o.o. Split, između ostalog, također obavlja i odlaganje otpada za fizičke i pravne osobe. Proizvođač ili posjednik komunalnog ili neopasnog / inertnog otpada obvezan je uz svaku pošiljku otpada koju predaje Čistoći d.o.o. Split, kao skupljaču, predati propisno ispunjeni, potpisan i ovjeren obrazac Pratećeg lista PL – No/Io - Prateći list za neopasni / inertni otpad. Za neopasni / inertni otpad, prema Pravilniku o uvjetima za postupanje s otpadom (NN 123/97), proizvođač otpada dužan je jednom godišnje obaviti analizu eluata (ispitivanje fizikalnih i kemijskih svojstava otpada). Izvješće o ispitivanju fizikalnih i kemijskih svojstava otpada za trajno odlaganje dostavlja se zajedno s pratećim listom za predani otpad.

Čistoća d.o.o. Split, kao osoba ovlaštena za skupljanje i prijevoz otpada, dužna je kod preuzimanja otpada na odgovarajućem mjestu kod proizvođača ovjeriti obrazac pratećeg lista. Također, kao poduzeće koje je ovlašteno za zbrinjavanje otpada, Čistoća d.o.o. Split dužna je kod preuzimanja otpada na odlagalištu Karepovac ovjeriti obrazac pratećeg lista.

Otpad koji se može reciklirati obuhvaća papir, karton, staklo, plastiku, metale te zeleni tj. biorazgradivi otpad. Nadalje, opasni otpad obuhvaća baterije, akumulatore, motorna ulja, lijekovi te kemikalije. Odvajanje otpada omogućuje recikliranje i ponovnu uporabu, dok se recikliranjem štede prirodni resursi i energija te se također smanjuje količina otpada.

Na Odlagalištu otpada Karepovac mogu se odlagati komunalni otpad, neopasni / inertni (tehnološki) otpad, čisti iskop zemlje te kamenja. Istodobno je zabranjeno odlaganje radioaktivnog, tekućeg i opasnog otpada te vrućeg i lako zapaljivog otpada. Reciklažno dvorište pri Odlagalištu Karepovac na raspolaganju je 7 – 14 sati. Na jednom mjestu na raspolaganju su posude za odvojeno prikupljanje papira, višeslojne (tetrapak) ambalaže, stakla, plastike (PET ambalaža, sve vrste otpadnih polimera i otpadnih vrećica), metala (limenke), otpadnog tekstila, otpadnog drva te električnog i elektroničkog otpada.

[77] interni izvor

Čistoća d.o.o. Split organizirano odvozi krupni otpad. Krupni otpad građana Čistoća odvozi na zahtjev koji građani upućuju svom gradskom kotaru. Stari namještaj i druge uporabne predmete veće mase moguće je odložiti u kontejnere za krupni otpad koje u pojedinačnom kotaru jednom mjesečno postavlja Čistoća d.o.o. Split. U kontejnere za prikupljanje krupnog otpada ne smiju se odlagati elektronski i elektronički otpad (računala, hladnjake i sl.).

Nadalje, korisni otpad kao što je papir moguće je odložiti u plavi kontejner ili pak u reciklažnom dvorištu Odlagališta otpada Karepovac. Pri tome u stari papir ne spadaju tetrapack ambalaža, fotografije, plastificirani, zauljeni ili metalizirani papir, upotrijebljene maramice, pelene i sl. Pozivom tvrtki Pan papirna industrija d.o.o. (091/562-0665) moguće jee zatražiti kartonski spremnik za odlaganje starog papira u zgradi.

Nadalje, što se tiče plastične, staklene i metalne ambalaže, važno je reći da su trgovine čiji je prodajni prostor veći od 200 m2 dužne preuzimati ambalažu svih proizvoda koje prodaju. Za sva pića te za mliječne napitke zapremine veće od 0,20 litara u staklenoj, plastičnoj, aluminijskoj, željeznoj i limenoj ambalaži trgovine isplaćuju naknadu od 0,50 kuna po komadu. Trgovine ne isplaćuju naknadu za povratnu ambalažu čiju višekratnu uporabu osiguravaju sustavom kaucije (boce piva zapremine od pola litre i staklene boce mineralne vode zapremine od 1 litre). Plastiku je moguće odložiti u žute kontejnere u reciklažnom dvorištu Odlagališta otpada Karepovac.

Nadalje, MET ambalažu (limenke) treba odložiti u kontejnere za metalnu ambalažu (oznaka MET) u reciklažnom dvorištu Odlagališta otpada Karepovac. U te kontejnere nije dopušteno bacati limenke s ostacima boja, lakova, ulja i kemikalija, te metalnu ambalažu koja je sadržavala zapaljive tekućine (dezodoranski i drugi sprejevi). S ekološkog stajališta uputno je izbjegavati kupovinu napitaka u limenkama jer se za isti volumen pića, za izradu aluminijske limenke, utroši čak 20 puta više energije nego za izradu povratne staklene boce.

Staklena ambalaža odlaže se u zelene kontejnere za staklo u reciklažnom dvorištu Odlagališta otpada Karepovac. Tamo je moguće odložiti i staklene teglice koje trgovine ne prikupljaju. Prije odlaganja staklenu ambalažu treba isprazniti, skinuti čepove i zatvarače. Boce se ne moraju odvajati po bojama. U kontejnere za staklenu ambalažu ne smiju se odlagati prozorska stakla, keramičko posuđe, žarulje te ostale vrste stakla kao što su bolničko i laboratorijsko staklo.

Naposljeku, poduzeće Čistoća d.o.o. Split dužno je opasni otpad sakupljati odvojeno od ostalih vrsta otpada.

Slika 8. Odlaganje različitih vrsta optada u različite kontejnere



Izvor: http://infozona.hr/sadrzaj/vijesti/760x300/201202281708-4794-.jpg, (7.5.2017.)

U privremenom reciklažnom dvorištu Karepovac, u spremnicima i boksovima, skladište se neke vrste otpada koje se mogu ponovno upotrijebiti. Pri tome su spremnici jasno označeni bojom i natpisom za koju vrstu otpada su namijenjeni.

Slika 9. Natpis na ulazu u reciklažno dvorište Karepovac



Izvor: http://www.lerotic.de/opasni_ne_primamo/reci_st_002.jpg, (7.5.2017.)

Poduzeće Čistoća d.o.o. Split također obavlja i djelatnosti selektivnog sakupljanja i prodaje korisnog otpada. Odvojeno prikupljanje otpada obavlja se putem zelenih otoka, reciklažnih dvorišta te izravno iz ureda gospodarskih subjekata.

Sav sakupljeni otpad se vizualno pregledava, ručno razvrstava u odgovarajuće spremnike i kontejnere te odvojeno skladišti prema vrsti, svojstvu i agregatnom stanju. Najzastupljenije sastavnice otpada se, nakon vizualno pregleda, ručno razvrstavaju i odvajaju za prešanje, gdje se, na postojeće dvije preše, oblikuju u pravokutne bale, specifične gustoće do 500 kg/m³, pogodne za skladištenje i daljnji transport.

Nadalje, čitav uskladišteni otpad se u unutar hale skladišti do najviše godinu dana, u roku kojih se predaje ovlaštenoj pravnoj ili fizičkoj osobi na uporabu.[78]

4.4. Organizacija procesa vezanih za održavanje vozila

Poduzeće Čistoća d.o.o. Split redovito brine o održavanju svojih vozila, odnosno svog voznog parka koji mu služi za čišćenje i pranje javnih površina te za transport otpada.

Kao što je već rečeno, vozila voznog parka poduzeća Čistoća d.o.o. Split obuhvaćaju sljedeće vrste vozila:

- smećarska vozila (22 kom),
- samopodizače (10 kom),
- auto-čistilice (7 kom),
- auto-cisterne (3 kom),
- radne strojeve (5 kom),
- vozila za krupni (glomazni) otpad (grajferi) (8 kom),
- Piaggio vozila (6 kom),
- stroj za uklanjanje žvakalica (1 kom),
- vozilo za pranje kontejnera (1 kom),
- servisna i nabavna vozila (2 kom),
- osobna vozila (14 kom).

[78] interna dokumentacija

Slika 10. Auto-cisterne



Izvor: http://www.cistoca-split.hr/, (7.5.2017.)

Što se tiče temeljne higijene u sklopu cjelokupnog procesa održavanja vozila, ona uključuje redovito pranje, usisavanje i prozračivanje. Ovo predstvlja učinkovite metode u svrhu održavanja vozila čistima i svježima.

Papirnati ručnici, dezinfekcijski sprejevi i potrošni materijal za čišćenje korisni su u slučajevima kada su kišni dani. Poduzeće Čistoća d.o.o. Split ima u planu proširenje voznog parka u vidu uvođenja eko vozila. Vodeći se ciljevima u postizanju učinkovitog gospodarenja energijom, postizanju ciljeva Programa smanjenja negativnog utjecaja prometa na okoliš kao i postizanju ciljeva '3 × 20' Deklaracije gradova, poduzeće Čistoća d.o.o. pokrenula je, između ostalog, aktivnosti usmjerene na nabavu dvaju kamiona za odvoz otpada s pogonom na stlačeni prirodni plin kao i nabavu električnih vozila-portera za odvojeno prikupljanje otpada te električnih trokolica namijenjenih za održavanje čistoće grada. Također je u planu i nabava i većeg teretnog vozila – kamiona, također marke IVECO, čiji motor zadovoljava EURO 6 standard te koristi stlačeni prirodni plin kao gorivo, dok nadogradnja sadrži dvije komore za prikupljanje različitih frakcija otpada te je iz tih razloga namijenjen za odvojeno prikupljanje otpada. Ukupna zapremina nadogradnje iznosi 30m^3. Oba vozila planiraju se sufinancirati sa 40% troška sredstvima Fonda za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost. Očekivana smanjenja emisija štetnih plinova iznose oko 10 - 11 tona godišnje po vozilu te zbog toga predstavljaju krucijalan iskorak u prilagođavanju voznog parka poduzeća Čistoća dogovorenim ciljevima smanjenja negativnog utjecaja prometa na okoliš. Stlačeni prirodni plin predstavlja gorivo koje se koristi za pogon motornih vozila, a nudi najbolji kompromis između ekoloških karakteristika, dostupnosti energetskih resursa i tehnološkog razvoja. Emisije ispušnih plinova manje su u odnosu na ostala goriva, ovaj

energent je u ekološkom pogledu mnogo prihvatljiviji te jamči znatno čišće izgaranje, a njegove se prednosti kod vozila očituju u nižim troškovima održavanja, duljem životnom vijeku motora i značajnim uštedama u cijeni goriva u odnosu na dizelsko gorivo ili motorni benzin. Ekološka osviještenost uz smanjenje troškova eksploatacije pri većem broju prijeđenih kilometara u odnosu na vozila s konvencionalnim gorivom predstavlja jedna od glavnih motiva poduzeća Čistoća pri uvođenju vozila na stlačeni prirodni plin u vozni park.

Sva vozila poduzeća Čistoća d.o.o. Split opremljena su opremom i nadogradnjama, koje onemogućavaju rasipanje, prolijevanje, odnosno ispuštanje otpada te širenje prašine i neugodnih mirisa tijekom transporta.[79]

[79] interna dokumentacija

5. ZAKLJUČAK

U svrhu osiguranja efikasnog poslovanja bilo kojeg poduzeća nužno je unutar istoga uspostaviti i održavati odgovarajući red. Taj red se reflektira i očituje u organiziranju koje predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa u svrhu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva poduzeća. Svrhu i cilj organiziranja predstavljaju klasificiranje, grupiranje i dodjeljivanje pojedinih aktivnosti poduzeća pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima, zatim definiranje uloga zaposlenika te osiguranje koordinacije u okviru organizacijske strukture. Moglo bi se reći kako je organiziranje *conditio sine qua non* normalnog i uspješnog funkcioniranja svakog poduzeća. Pri tome organizacijska strukutura predstavlja "kostur" poduzeća sa svojim pripadajućim elementima. Postoji više vrsta organizacijskih strukutra pri čemu svaka organizacijska struktura ne odgovara svakom tipu poduzeća te se odabir vrši s obzirom na prirodu poduzeća i djelatnosti, kao i s obzirom na unutarnje i vanjske okolnosti poslovanja poduzeća. Jednu od mogućih opcija predstavlja procesna organizacijska struktura koja podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje se grupiranje poslova vrši oko temeljnih (*core*) procesa oblikovanjm multidisciplinarnih timova. Glavnu srž ove vrste organizacijske strukture čine poslovni procesi.

Cjelokupno poslovanje poduzeća Čistoća d.o.o. Split moguće je podijeliti na procese vezane za čišćenje javnih površina, procese vezane za transport otpada, procese vezane za odlaganje i reciklažu otpada te procese vezane za održavanje vozila. Svi spomenuti procesi detaljno su razređni te obuhvaćaju velik broj rzličitih aktivnosti. Moguće je zaključiti kako postoji određen stupanj usklađenosti poslovnih procesa u okviru poduzeća Čistoća d.o.o. Split, što je posebno izraženo između procesa vezanih za odvoz (transport) i odlaganje otpada. Ova dva procesa međusobno su usklađeno prema vremenskom slijedu te ovise jedan o drugome. S druge strane, trebalo bi poraditi na usklađenosti procesa vezanih za održavanje vozila te ostalih procesa, pogotovo u vidu nabavke i moderniziranja, odnosno osiguravanja efikasnijih i bolje opremljenih vozila (adekvatne obnove voznog parka).

LITERATURA

Knjige, članci:

1. Bebek, B. (2006): Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija, Zagreb
2. Buble, M. (2003): Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
3. Buble, M. (2006): Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
4. DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. (1988): Personnel/Human Resource Managament, 3th edition, Prentice Hall, New Jersey
5. Dujanić, M. (2007): Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
6. Milanović, L. (2011): Upravljanje poslovnim procesima u poduzećima Republike Hrvatske, Zagreb
7. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment: teorija menadžmenta i veliki empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
8. Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
9. Vuković, D. (2008): Organizacija i reorganizacija- uvod u teoriju organizacijskog dizajna, INKUS d.o.o., Zagreb
10. Weihrich, H.; Koontz, H. (1994): Menadžment, Mate d.o.o, Zagreb
11. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004): Organizacija, TIVA, Varaždin

Internetski izvori:

1. Godišnje izvješće Čistoće d.o.o. Split za 2015. godinu, http://www.cistoca-split.hr/Portals/0/docs/PDF-ovi/GODI%C5%A0NJE%20%20IZVJE%C5%A0%C4%86E%20ZA%202015.%20GODINU.pdf, (5.4.2017.)
2. http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf, (13.3.2017.)

1. 3.https://ossunist.files.wordpress.com/2013/06/oss-unist-materijali-is-2a-0910-izv.pdf, (13.3.2017.)
3. https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A582/datastream/PDF/view, (5.4.2017.)

2. 5.http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/menadzment%20-%202013/20131203%20-%20Funkcije%20menadzmenta%20-%20organiziranje.pdf, (12.3.2017.)

3. 6. http://www.cistoca-split.hr/o-nama/misija, (14.3.2017.)
4. 7. http://www.cistoca-split.hr/o-nama/organizacijska-struktura, (14.3.2017.)
5. 8. http://www.cistoca-split.hr/o-nama/povijest, (14.3.2017.)
6. 9. http://www.cistoca-split.hr/o-nama/vizija, (14.3.2017.)
7. 10. http://www.cistoca-split.hr/o-nama/vozila-voznog-parka, (25.4.2017.)
12. http://www.cistoca-split.hr/tvrtka, (14.3.2017.)
13. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_11.pdf, (18.3.2017.)
14. Ivan Matić: Materijali s vježbi –Organizacija poslovanja, Split,2007.g, (13.3.2017)

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces organiziranja.....7
Slika 2. Procesna organizacijska struktura 27
Slika 3. Podjela poslovnih procesa na aktivosti prema Michaelu Porteru.....29
Slika 4. Model procesne organizacije.....30
Slika 5. Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima 32
Slika 6. Organizacijska struktura poduzeća ČISTOĆA d.o.o. Split.....44
Slika 7. Prikupljanje krupnog (glomaznog) otpada za odvoz.....48
Slika 8. Odlaganje različitih vrsta optada u različite kontejnere.....52
Slika 9. Natpis na ulazu u reciklažno dvorište Karepovac 52
Slika 10. Auto-cisterne 54

POPIS TABLICA

Tablica 1. Kratka povijest razvoja teorije organizacije 10
Tablica 2. Razlika između tradicionalnih i procesno orijentiranih poduzeća 25
Tablica 3. Kratkotrajna imovina, kratkoročne obveze i koeficijent tekuće likvidnosti poduzeća Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine 39
Tablica 4. Ukupne obveze, ukupna imovina i pokazatelj zaduženosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine 40
Tablica 5. Kretanje faktora zaduženosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdpblju između 2011. i 2015. godine 40
Tablica 6. Kretanje stope vlastitog kapitala za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdpblju između 2011. i 2015. godine 41
Tablica 7. Kretanje pokazatelja ekonomičnosti za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine 41
Tablica 8. Kretanje koeficijenta obrta potraživanja za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine 42
Tablica 9. Kretanje trajanja naplate potraživanja u danima za poduzeće Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2011. do 2015. godine 42

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Ostvarena dobit prije oporezivanja poduzeća Čistoća d.o.o. Split za razdoblje od 2011. do 2015. godine 36
Grafikon 2. Struktura dugotrajne imovine poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini 37
Grafikon 3. Struktura kratkotrajne imovine poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini 38
Grafikon 4. Struktura pasive poduzeća Čistoća d.o.o. Split u 2015. godini 38
Grafikon 5. Kretanje broja zaposlenika poduzeća Čistoća d.o.o. Split u razdoblju od 2008. do 2015. godine 45

SAŽETAK

Kako bi neko poduzeće normalno i efikasno poslovalo nužno je da uspostavi određenu organizaciju svoga poslovanja. Pri tome organiziranje predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa u svrhu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva poduzeća. Pojam organiziranja različit je od pojma organizacije i organizacijske strukture. Jedna od vrsta organizacijskih struktura jest procesna organizacijska struktura koja podrazumijeva organizacijsku strukturu u okviru koje segrupiranje poslova vrši oko temeljnih (*core*) procesa oblikovanjem multidisciplinarnih timova. Kod procesne organizacije nužno je da poslovni procesi budu usklađeni. Ovaj rad bavi se analizom poslovnih procesa u poduzeću Čistoća d.o.o. Split te mu je cilj istražiti postoji određeni stupanj usklađenosti između istih.

Ključne riječi: *organiziranje, organizacijska struktura, procesna organizacijska struktura, poslovni procesi, Čistoća d.o.o.*

SUMMARY

In order for a company to operate normally and efficiently, it is necessary to establish a specific business organization. Organizing is a process of formal allocation of people and other organizational resources for the purpose of achieving previously defined business goals. The concept of organization is different from the notion of organization and organizational structure. One of the types of organizational structures is a process-based organizational structure that implies an organizational structure within which business analysis is conducted around the underlying processes by forming multidisciplinary teams. In process-based organizations it is essential that business processes are aligned. This paper deals with business process analysis in Čistoća d.o.o. Split and its goal is to exploer if there is a certain degree of alignment between them.

Keywords: *organization, organizational structure, process-based organizational structure, business processes, Čistoća d.o.o.*