

# Poslovne funkcije u organizaciji - kostur organizacijske strukture

---

Stanković, Laura

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:038257>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-25**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Laura Stanković

**POSLOVNE FUNKCIJE U ORGANIZACIJI - KOSTUR  
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Laura Stanković

**POSLOVNE FUNKCIJE U ORGANIZACIJI - KOSTUR  
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Završni rad

**Kolegij: Osnove organizacije**

JMBAG: 0010223003

e-mail: [lstankovic@efos.hr](mailto:lstankovic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Financial Management

Laura Stanković

**BUSINESS FUNCTIONS IN ORGANIZATION – THE  
SKELETON OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2020

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Laura Stanković

**JMBAG:** 0010223003

**OIB:** 63695927494

**e-mail za kontakt:** laura.stankovic122@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Financijski menadžment

**Naslov rada:** Poslovne funkcije u organizaciji – kostur organizacijske strukture

**Mentor/mentorica rada:** izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić      **Komentor:** dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 21. 9. 2020 godine

Potpis Laura Stankovic

## **Poslovne funkcije u organizaciji - kostur organizacijske strukture**

### **SAŽETAK**

Poslovne funkcije temelj su kreiranja organizacijske strukture u većini organizacija, iako ih se često poistovjećuje s pojmom organizacijske jedinice, između njih postoji znatna razlika. Sam pojam poslovne funkcije obilježava zasebnu cjelinu, tj. dio nekog cjelovitog poslovnog procesa. Do njih dolazi raščlanjivanjem ukupnog organizacijskog zadatka na posebne zadatke koji se naposljetku grupiraju počevši od radnog mjesta primjerice neke smjene ili službe u organizaciji, preko grupiranih radnih mjesta koja obuhvaćaju odjele, sektore, pogone i slično pa sve do jedinica organizacije koje se nalaze na najvišoj razini organizacije. U procesu transformacije „inputi“ se pretvaraju u „outpute“, a poslovne funkcije su posebni zadatci koji to omogućuju. Organizacija poslovnih funkcija u organizacijskoj strukturi temelji se na rasporedu i definiciji poslova pokojih funkcija. Svaka je funkcija u poslovnoj organizaciji (razvojna funkcija, funkcija istraživanja i studija proizvoda, proizvodna funkcija, nabavna funkcija, prodajna funkcija, kadrovska funkcija, računovodstvena funkcija) neophodna za uspješno odvijanje poslovnih aktivnosti, čak i ona najslabije razvijena funkcija može ograničiti uspješnost organizacije kao cjeline. Njihova podjela rada i izvršenja operativnih, ali i izvršnih zadataka vezana je za izvršna znanja i vještine.

**Ključne riječi:** poslovne funkcije, organizacija, struktura

## **Business functions in the organization – the skeleton of the organizational structure**

### **ABSTRACT**

Business functions are the basis of creating an organizational structure in most organizations, although they are often identified with the term of the organizational unit, there is a significant difference between them. The very concept of a business function is characterized by a separate whole, i.e. a separate entity. part of a complete business process. They are broken down by parsing the overall organizational task into specific tasks that are ultimately grouped starting from a job, such as a shift or service in an organization, through grouped posts that include departments, sectors, drives, and the like, to organization units located at the highest level of the organization. In the process of transformation, inputs are converted to outputs, and business functions are special tasks that enable this. The organization of business functions in the organizational structure is based on the schedule and definition of the tasks of individual functions. Every function in a business organization (development function, product research and study function, production function, purchasing function, sales function, personnel function, accounting function) is necessary for the successful performance of business activities, even the least developed function can limit the performance of the organization as a whole. Their division of work and execution of operational, but also executive tasks is tied to executive knowledge and skills.

**Keywords:** business functions, organization, structure

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. Organizacija poslovnih funkcija</b> .....             | <b>2</b>  |
| <b>2.1. Oblikovanje organizacijske strukture</b> .....      | <b>4</b>  |
| <b>2.2. Funkcijska organizacijska struktura</b> .....       | <b>6</b>  |
| <b>2.3. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka</b> .....      | <b>9</b>  |
| <b>3. Poslovne funkcije</b> .....                           | <b>10</b> |
| <b>3.1. Razvojna funkcija</b> .....                         | <b>10</b> |
| <b>3.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda</b> ..... | <b>12</b> |
| <b>3.3. Proizvodna funkcija</b> .....                       | <b>16</b> |
| <b>3.4. Nabavna funkcija</b> .....                          | <b>18</b> |
| <b>3.5. Prodajna funkcija</b> .....                         | <b>21</b> |
| <b>3.6. Kadrovska funkcija</b> .....                        | <b>24</b> |
| <b>3.7. Računovodstvena funkcija</b> .....                  | <b>25</b> |
| <b>4. Zaključak</b> .....                                   | <b>28</b> |
| <b>Literatura</b> .....                                     | <b>29</b> |
| <b>Popis tablica</b> .....                                  | <b>31</b> |
| <b>Popis slika</b> .....                                    | <b>32</b> |



## 1. Uvod

U ovom radu fokus će biti stavljen na poslovne funkcije u organizaciji te kako one čine jedan od temelja organizacijske strukture. Bit će napravljena njihova analiza i teorijski će se elaborirati svaka pojedina poslovna funkcija, te naposljetku će biti ukratko objašnjeno koliko su poslovne funkcije važne za postojanje gospodarskog subjekta kao jedne organizacijske strukture.

Cilj završnog rada je usmjeren na prikazivanje poslovnih funkcija u organizaciji, te na temelju primjera prikazati kako poslovne funkcije pridonose svakodnevnom funkcioniranju jednog poduzeća.

Rad je podijeljen u četiri poglavlja koja zajedno predstavljaju logički povezanu cjelinu. U uvodnom poglavlju definira se predmet rada, ciljevi rada i analiza sadržaja. U drugom poglavlju govori se o organizaciji poslovnih funkcija s aspekta oblikovanja organizacijske strukture, funkcije organizacijske strukture te raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću. U trećem poglavlju naglasak je stavljen na analizu poslovnih funkcija: razvojna funkcija, funkcija istraživanja i razvoja proizvoda, proizvodna funkcija, nabavna funkcija, kadrovska funkcija i računovodstvena funkcija.

Na kraju rada nalazi se zaključak u kojem se sažeto iznose spoznaje o predmetu i ciljevima rada. Isto tako, na kraju rada može se pronaći i popis relevantne literature, slika i tablica koji su korišteni prilikom pisanja završnog rada.

## 2. Organizacija poslovnih funkcija

Organizacija kao pojam postoji od pamtivijeka, no u modernom vremenu dobiva svoj najveći značaj. Organizacija je vidljiva u svakom aspektu ljudskog života, uz njezinu pomoć, svatko planira ispunjavanje obveza na najjednostavniji i najdjelotvorniji način. Baš kao što je bitna u ljudskome, tako je potrebna i u životu jednog poduzeća. Ona predstavlja osnovu za realiziranje svih zajedničkih ciljeva organizacije.

Organizacija je „općenito, sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje“ (Hrvatska enciklopedija, 2020).

Shvaćanje organizacije kao pojma je veoma složeno i opširno. Postoji mnogo definicija raznih autora o tome što je organizacija, no svakoj je organizaciji svojstveno da je upravo ona zadužena za ostvarivanje složenih zadataka te zajedničkog cilja svih pojedinaca i funkcija koje obuhvaćaju organizaciju.

Važnija obilježja organizacije jesu:

- „Cilj odnosno zadatak koji se želi ostvariti,
- Sklonost materijalnih sredstava i ljudskog potencijala i
- Njihova racionalna upotreba“ (Sikavica, 2011:5).

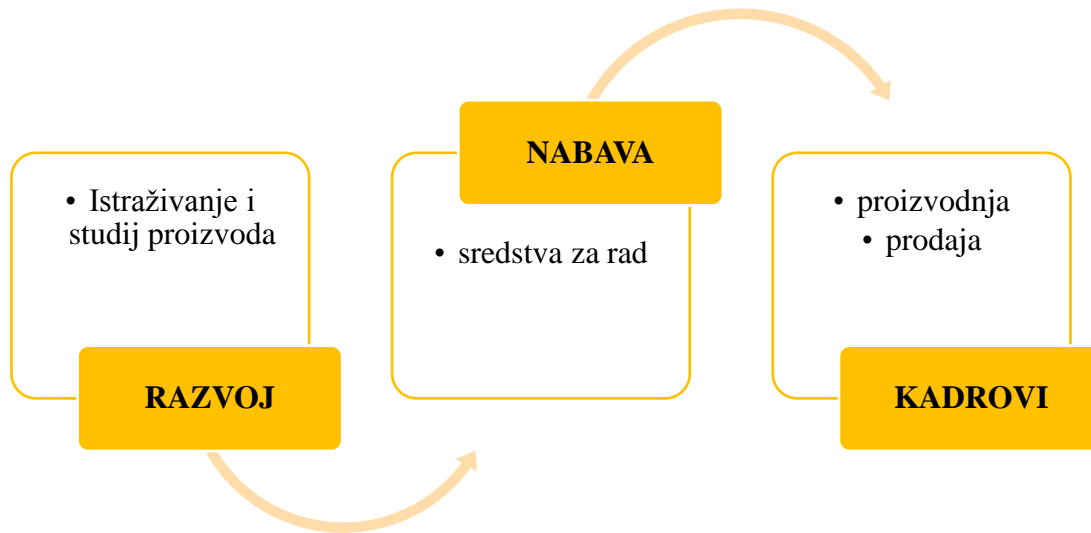
Prema Sikavici i dr. (1999) organizacija koja pravilno posluje će ubrzati vrijeme izvršavanja zadataka i smanjiti troškove poslovanja, a ujedno ispuniti tražene zadatke.

Poslovne funkcije izuzetno su bitne za svaku organizaciju, pa tako i za poduzeće. Razlog tomu je prisutnost podjele rada u svakom poduzeću, kojom se raščlanjuje ukupni zadatak poduzeća na poslovne funkcije. Iste te poslovne funkcije potom se dijele na pojedinačne zadatke, odnosno poslovne procese.

„U poslovnoj organizaciji funkcije čine podlogu koje podupiru i organiziraju odvijanje poslovnih zadataka, pa će tako funkcija nabave biti odgovorna za pravilno odvijanje i obavljanje poslova nabave, funkcija proizvodnje bude odgovorna za procese i zadatke u proizvodnji i tome slično. Pojedine funkcije se bave organiziranjem onih poslova za koje su odgovorne, a same se funkcije organiziraju ovisno o mnogim čimbenicima organizacije, kao što je primjerice oblik i vrsta strukture organizacije u kojoj se odvijaju pojedine funkcije“ (Sikavica, Novak, 1999:734).

„Raščlanjivanje ukupnih zadataka na posebne zadatke ili podjela ukupnog zadatka jedan je od preduvjeta za organizaciju poslovnih funkcija“ (Sikavica, 1991:108).

Postupak raščlanjivanja na osnovi tehničke podjele prikazan je Slikom 1.



**Slika 1.** Raščlanjivanje procesa reprodukcije na osnovi tehničke podjele rada

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. (1991:110). Modeliranje organizacijske strukture poduzeća, Informator.

Iz Slike 1. vidljive su osnovne funkcije raščlanjivanja na osnovi tehničke podjele rada, a iste obuhvaćaju sljedeće funkcije: funkciju istraživanja i studiju proizvoda, razvojnu funkciju, nabavnu funkciju, prodajnu funkciju i financijsko-računovodstvenu funkciju. Detaljna analiza ranije navedenih funkcija prikazuje se u trećem poglavlju ovog rada.

Iako se riječ funkcija primjenjuje u različitim segmentima, pa samim time ima i različito značenje, poslovna funkcija, koja je ujedno i predmet ovog završnog rada, definira se kao „djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća, dok je organizacijska jedinica ekonomsko-sociološka grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog zadatka, odnosno poslovnog procesa“ (Gulin i dr., 1993:56). Slijedom ranije navedenog, zaključuje se kako je organizacijska cjelina osnova poslovne funkcije ili poslovnog procesa.

Već ranije je navedena jedna definicija poslovne funkcije, ali s obzirom da su brojni teoretičari menadžmenta proučavali ovo područje, definicije poslovne funkcije se značajno razlikuju. „Poslovne funkcije se raščlanjuju na poslovne funkcije kao djelomične funkcionalne poslovne

processe koji su sastavljeni od međusobno povezanih poslova koji pak pridonose izvršenju zadatka odnosno poslovanja poduzeća“ (Galičić, 2011:24).

Jedna od definicija poslovnih funkcija je i „modelirati skup elemenata koji, međusobno povezani, funkcioniraju radi ostvarivanja poslovne svrhe: stvaranju profita uz istovremenu humanizaciju rada i radnih odnosa“ (Žugaj i dr., 2004:245).

Ključno je shvatiti kako su poslovne funkcije međusobno povezane, svaka od njih mora biti podjednako razvijena kako ne bi došlo do nepravilnosti, te kako se one ne bi negativno odrazile na poslovanje organizacije.

## **2.1. Oblikovanje organizacijske strukture**

Riječ struktura ima više od jednog značenja. Pojam struktura može označavati od čega i na koji način je nešto izgrađeno, sklopljeno, kakav raspored ima i slično. „Struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije, odnosno ona je najvažniji dio svake organizacije“ (Babić, 1976:64).

Često se događa da ljudi ne znaju razliku između pojmova organizacije i organizacijske strukture. Turkalj (2003) je organizaciju stavio pod veći pojam od pojma organizacijske strukture. Organizacijska struktura je samo djelić organizacije.

Jednako je važna i definicija Sikavice (1991) prema kojem je organizacijska struktura dinamičan element organizacijske jedinice u kojem se kao i u svakom poduzeću, događaju konstantne promjene, pa se može zaključiti da se organizacijska struktura poduzeća mijenja i zasniva pod utjecajem različitih čimbenika, koji izazivaju potrebnu za promjenama u organizacijskoj strukturi. Osim toga, struktura organizacije se još naziva i anatomijom poduzeća ili organizacije.

Prema Sikavici (2011) s obzirom na podjelu čimbenika koji utječu na organizaciju, mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske. Vanjski čimbenici su oni na koje nije moguće utjecati, nego se njima potrebno prilagoditi, dok je na unutarnje moguće djelovati.

Unutarnji čimbenici se dijele na:

- „Ciljevi i organizacija,

- Zadaci i tehnologija,
- Veličina i lokacija poduzeća,
- Proizvod ili usluga koje poduzeće nudi,
- Ljudski potencijali,
- Životni ciklus poduzeća“ (Buble, 1997:23)

Vanjski čimbenici koji djeluju na oblikovanje poduzeća:

- „Društveno-političko i pravno okruženje poduzeća,
- Integracijski procesi u gospodarskoj grani,
- Gospodarska infrastruktura,
- Razvoj znanosti i tehnologije,
- Tržište gospodarske grane poduzeća“ (Buble, 1997:23).

Jedna od definicija organizacijske strukture je i „organizacijski dijelovi poduzeća koji moraju biti homogeni i usklađeni, moraju biti međusobno povezani i integrirani“ (Drucker, 1962:125).

Elementi strukture organizacije obuhvaćaju sljedeće elemente:

- „Organizacija materijalnih čimbenika,
- Organizacija ljudskih čimbenika,
- Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka,
- Organizacija upravljanja i menadžmenta,
- Organizacija vremenskog redoslijeda poslova“ (Sikavica, 2011:341).

Kako bi organizacija bila uspješna, od velike je važnosti da svi elementi budu ispravno raspoređeni.

Oblikovanje ili dizajniranje organizacijske strukture, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća, interpretira jednu od najvažnijih odluka u poduzeću.

Oblikovanje organizacijske strukture vrši se na nekoliko načina, i to:

- „oblikovanje organizacijske strukture poduzeća „odozdo prema gore“ tj. prema „*basis* – *upward*“ sistemu,
- kombinirani pristup koji podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju po tzv. „*basis-upward*“ sistemu,

- „strategija klina“ koja podrazumijeva da promjene u organizaciji započinju od srednjih razina rukovođenja i
- Strategija većeg broja nukleusa koja podrazumijeva da se organizacijske promjene u poduzeću započinju istovremeno, i na različitim razinama i u različitim dijelovima poduzeća“ (Stefanović, 1988:35).

Važno je shvatiti kako je struktura poduzeća promjenjiva stavka, ali ujedno i sastavni dio svakog poduzeća, stoga ju je potrebno nadograđivati. Također, treba obratiti pažnju na potrošače i njihove potrebe kako bi se struktura mogla što ispravnije organizirati.

## **2.2. Funkcijska organizacijska struktura**

Najdrevniji, ali ujedno i najrasprostranjeniji oblik organizacijske strukture jest funkcijska organizacijska struktura.

Prema Sikavici i dr. (1999) struktura potječe od latinske riječi „structura“ što u prijevodu znači slagati, sklapati, zidati, u današnje vrijeme dobiva sve više značenja pa može simbolizirati građu, raspored, sastav ili slično.

Prema Sikavici i Hernausu (2011), kod funkcijske organizacijske strukture klasifikacija rada, grupiranje, umrežavanje poslova te oblikovanje jedinica organizacije obavlja se prema ekvivalencijskim poslovnim funkcijama.

Prema Bubleu (1997), svaka formirana organizacijska jedinica koja obavlja srodne ili istovjetne poslove pripada toj poslovnoj funkciji. Temeljne poslovne funkcije organizacije prikazane su Slikom 1., a one se pronalaze u svakoj vrsti organizacije, bilo da se radi o organizaciji koja obavlja proizvodne, uslužne, profitne ili neprofitne djelatnosti. Također, autor je primarne čimbenike koji utječu na formiranje strukture organizacije razdvojio u dvije skupine: vanjske i unutarnje faktore. Povrh toga, sačinio je pet vrsta organizacijskih struktura: funkcijsku, divizijsku, matričnu, procesnu i mrežnu organizacijsku strukturu.

Funkcijska organizacijska struktura predstavlja jedinicu za obavljanje poslova funkcija, a svaka funkcija ima samo njoj svojstvenu karakteristiku po kojoj se obavljaju poslovi.

„Tradicionalni naziv te organizacijske jedinice su sektor, služba, odjel, odsjek ili referada“ (Sikavica, Hernaus, 2011:99). Ipak, suvremena teorija organizacije izbjegava ranije navedene

nazive organizacijske jedinice, a razlog tomu je što impliciraju hijerarhiju, a jedan od ciljeva suvremenih organizacija je decentralizacija.

Prema Bubleu (1997) u engleskom govornom području za sve funkcije organizacijske jedinice koristi se zajednički naziv odjel (*engl. department*) kao generički pojam. Za funkcijsku organizacijsku strukturu karakteristično je da će se podjednako primjenjivati u velikim i malim poduzeća, samo je razlika u njezinom stupnju primjene.

Prema Sikavici i Hernausu (2011), za izbor ovakvog modela organizacijske strukture, od kriterija za veličinu poduzeća, vjerodostojniji je samo kriterij broja i vrste proizvoda u programu proizvodnje poduzeća. Konačna odluka za funkciju organizacijske strukture događa se kada poduzeće proizvodi jedan ili više srodnih, sličnih ili identičnih proizvoda i koristi istu tehnologiju proizvodnje.

Iz ranije navedenog zaključuje se kako ključno obilježje funkcijskih jedinica organizacije jest to da se njihov „output“ ne ostvaruje na tržištu nego on predstavlja „input“ za alternativnu jedinicu unutar organizacije.

Prema Sikavici i dr. (1999) postoje elementi koji se mogu lokalizirati unutar svake organizacije, a to su: organizacija materijalnih faktora, organizacija ljudskog rada, raščlanjivanje i grupiranje zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta i organizacija vremenskog redoslijeda poslova.

Prema Bubleu (1997) drugi naziv za funkcijsku podjelu je i tradicionalna ili klasična podjela, zbog toga jer ona reprezentira najdrevniju mogućnost strukturiranja organizacije. Može se reći da je funkcijska organizacijska struktura najfrekventnije korištena forma organizacijske strukture.

Prema Žugaju i dr. (2004) jasno je kako organizacijska struktura simbolizira zajedništvo svih elemenata pojedine organizacije te predstavlja najsignifikantniji dio svakog poduzeća. Niti jedna organizacija nema istu strukturu i to je ono po čemu se razlikuju.

Prednosti i slabosti funkcijske organizacijske strukture prikazane su Tablicom 1.

**Tablica 1.** Prednosti organizacijske strukture

| <b>PREDNOSTI</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Visok stupanj specijalizacije i podjele rada,</li><li>➤ Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova istih funkcija,</li><li>➤ Logična povezanost poslovnih funkcija,</li><li>➤ Naglašavanje važnosti glavnih funkcija (sve funkcije su podjednako važne, međutim, u nekim organizacijama neke su funkcije ključne za uspjeh organizacije),</li><li>➤ Poštivanje načela specijalizacije po funkciji,</li><li>➤ Olakšana obuka i osposobljavanje menadžera za vođenje pojedinih poslovnih funkcija,</li><li>➤ Osiguranje čvrstoće kontrole od strane vrhovnog menadžera,</li><li>➤ Niski režijski troškovi,</li><li>➤ Postizanje efekta ekonomske veličine,</li><li>➤ Fleksibilnost oblikovanja strukture.</li></ul> |

Izvor: obrada autora prema Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi i poslovi, Novi informator, Zagreb.

**Tablica 2.** Nedostatci organizacijske strukture

| <b>NEDOSTATCI</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini,</li><li>➤ Rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije,</li><li>➤ Odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera,</li><li>➤ Sporo i neadekvatno odlučivanje,</li><li>➤ Nedostatak inovacija,</li><li>➤ Razvučenost linijske koordinacije i komunikacije, naglašavanje važnosti ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, a ne ciljeva poduzeća kao cjeline.</li></ul> |

Izvor: obrada autora prema Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi i poslovi, Novi informator, Zagreb.



### **2.3. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka**

Prema Novaku (1989), organizacijska struktura rezultat je izgradnje organizacije u kojoj dolazi do podjele i analize njezinih zadataka, a unutar svake jedinice organizacije, od dna prema vrhu nazočno je njihovo grupiranje, odnosno klasifikacija zadataka.

Da bi poduzeće moglo uspješno realizirati ukupnost zadataka, tj. to što proizvodi, potrebno je u njemu izvršiti unutrašnju podjelu rada. Prema Ivanko (1982) sistematizacija rada koja se vrši unutar organizacije zove se individualna tehnika podjele rada.

Sikavica (2011) navodi kako je za individualne zadatke karakteristično da zastupaju najnižu raščlambenu razinu u organizaciji, a prilikom procesa grupiranja individualni zadaci dodjeljuju se zaposlenicima na izvršavanje. Stupanj i opseg pojedinačnih zadataka ovisi o organizacijskog strukturi i ostalim faktorima u organizaciji.

Između raščlanjivanja „zadataka i njihovo grupiranje ima svoju gornju i donju granicu, među njih je moguće interpolirati veći broj organizacijskih razina. Gornja granica raščlanjivanja zadataka je podjela ukupnog zadatka poduzeća na posebne zadatke, koji se realiziraju posredstvom funkcija, dok donju granicu raščlanjivanja predstavljaju organizacijske jedinice najviše razine, direktno podređene direktoru poduzeća“ (Sikavica, 2011:167).

Kod raščlanjivanja zadataka u poduzeću, između podjele na pojedinačne i posebne zadatke, jednako kao i kod klasifikacije prve i posljednje razine grupiranja zadataka, moguće je projicirati i određene stupnjeve između.

### **3. Poslovne funkcije**

Za uspješno poslovanje među funkcijama veoma je značajan odnos među funkcijama. Razlog toga je međusobna povezanost funkcija, jer se jedna funkcija nastavlja na drugu, pa tako čine jednu zaokruženu cjelinu.

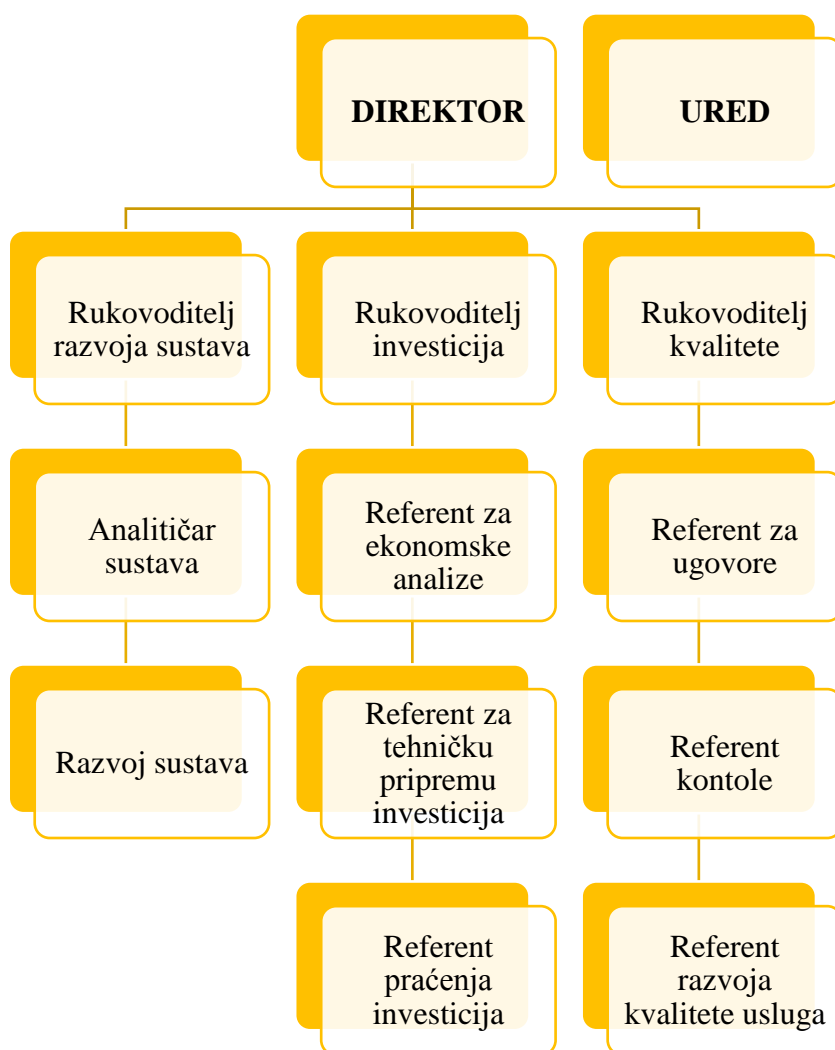
Poslovne funkcije dijele se na sedam funkcija:

1. razvojnu funkciju,
2. funkciju istraživanja i razvoja proizvoda,
3. proizvodnu funkciju,
4. nabavnu funkciju,
5. prodajnu funkciju,
6. kadrovsku funkciju te
7. računovodstvenu funkciju.

#### **3.1. Razvojna funkcija**

Prema Sikavici (2011) razvojna funkcija kao funkcija poduzeća nema posebno mjesto gdje bi točno trebala pripadati. Ova funkcija danas prezentira jednu od nekoliko osnovnih funkcija koja zahtijeva sistematičnost, prepoznavanje problema i odgovarajućih zaposlenika koji će ju izvršavati. Njezina relevantnost je puno veća u današnjim organizacijama nego što je to prije bilo. Svako poduzeće bi trebalo imati dobro razvijenu funkciju čija će služba osigurati da poduzeće konkurira s najnaprednijim i najisplativijim postrojenjima i tehnološkim razvojem.

Osim toga, gore navedeni autor (2011) govori kako se razvojna funkcija uvelike razlikuje od proizvodne funkcije. Sam proces i proizvodnja novog proizvoda traži uvođenje dodatnih, novih tehnoloških i proizvodnih procesa, što znači da novi tehnološki proizvod rezultira novim proizvodom. Zadatci studija razvoja mogu se razdvojiti na dvije vrste: tehničko tehnološke i ekonomske zadatke. Izrada nije jednostavna, ali primjenom novih tehnika i tehnologija, uvođenjem opreme i novog proizvoda te modernizacijom i proširenjem postojećih kapaciteta može se uvelike dobro provesti i realizirati. Organizacijska shema razvojne funkcije prikazana je Slikom 2.



**Slika 2.** Organizacijska shema razvojne funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

Razvojna funkcija sastoji se od sljedećih zadataka:

- „istraživanje kretanja ponude i potražnje na domaćem tržištu te na međunarodnom tržištu pri velikim kompanijama koje posluju u dvije i više zemalja,
- istraživanje motiva kupaca i korisnika usluga,
- istraživanje primjene suvremene gradnje i opremanja objekata,
- istraživanje primjene i uvođenja alternativnih tehnologija usmjerenih zadovoljenju povećanih potreba kupaca i korisnika

- istraživanje mogućnosti financiranja i izvora financiranja
- istraživanje mogućnosti razvoja dioničarstva i strukture vlasničkog udjela u strukturi kapitala
- analize rezultata provedenih istraživanja, anketa, metoda, tehnologija i sl.
- izrada programa dugoročnog razvoja vizije, misije i ciljeva poduzeća
- izrada investicijskih projekata i programa
- izrada i projektiranje organizacijskih struktura
- izrada planova i budžeta tekućeg poslovanja
- izrada izvještaja, priopćenja i ekspertiza o realizaciji izvršenog“ (Sikavica, Novak, 1999:50)

Prema navedenim autorima (1999) osnovna uloga razvojne funkcije je vođenje brige o budućim pothvatima organizacije, a sve s ciljem osiguranja njegove daljnje budućnosti koja utječe na realizaciju konačnih ciljeva. U ovoj funkciji važno je istaknuti ulogu provođenja svih raspoloživih resursa s ciljem održavanja poslovnih politika poduzeća, odnosno pronalaženja optimalnih poslovnih politika koje su usmjerene ka pronalaženju najisplativijih rješenja.

### **3.2. Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda**

U današnje vrijeme zbog sve većeg broja, ali i jačine konkurencije, organizacije su primorane pokloniti veliku pažnju proizvodu, bilo da je riječ o novom ili već postojećem proizvodu. Istraživanje proizvoda omogućuje poduzećima da drže korak s razvojem, a da uz to svoju vlastitu proizvodnju nadopunjuju i usavršavaju. Također, prema Turkalju (2003), mnogi proizvodi koji se sada proizvode past će u zaborav ili će doći do znatnih promjena u njima, ali isto tako do pojave novih proizvoda koji su tek u procesu proizvodnje.

Funkcija istraživanja i razvoja proizvoda nerijetko je u kooperaciji sa prodajnom funkcijom i funkcijom proizvodnje. Na taj način unutar poduzeća dolazi do bržih promjena i primjene novih tehnoloških, kao i proizvodnih procesa. Samo na taj način organizacija može konstantno usavršavati proizvod, odnosno biti u koraku s vremenom.

Prema Sikavici (1999) funkcija istraživanja daje poduzeću uvid na trenutna događanja na tržištu, a zatim šalje odgovore na ista prije nego se situacija na tržištu ponovno promijeni. Za

navedenu funkciju je od krucijalne važnosti da bude dobro ustrojena kako bi bila u mogućnosti pratiti sve promjene koje se događaju unutar i oko poduzeća i kako bi mogla slati što brže odgovore kako ih i na koji način riješiti.

Razvoj proizvoda je usko sparen sa samim procesom proizvodnje te postrojenjima na kojima se taj postupak događa, kao i sa materijalom koji se u tom postupku koristi.

Proces istraživanja proizvoda podijeljen je na šest faza:

1. „ideja o novom proizvodu,
2. preliminarno istraživanje, uključujući patentno istraživanje,
3. preprojektiranje, odnosno laboratorijsko istraživanje,
4. razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju
5. poluindustrijska proizvodnja,
6. konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda“ (Žugaj i dr., 2004:153).

Prema Sikavici i dr. (1999) pojam koji obilježava glavni dio procesa istraživanja i studije proizvoda naziva se industrijsko oblikovanje. Važno je istaknuti ulogu ove funkcije, njezine karakteristike se ponajprije ogledaju u istraživačkoj komponenti koja je bitna za uspješnost poduzeća. Istraživanje, ne samo da utječe na plasiranje proizvoda na tržište, nego i na realizaciju krajnjih ciljeva poduzeća.

Autori Žugaj i dr. (2004) navode kako područje djelovanja u poduzeću ovisi o ciljevima njihovog proučavanja koji su usmjereni na nova otkrića. U poduzeću koji se bavi proizvodnjom funkcioniranje je usmjereno na poboljšanje postojećih proizvoda, pronalasku novih te usavršavanju samog postupka proizvodnje.

„Zadaci razvoja se mogu podijeliti na tehničko-tehnološke zadatke te ekonomske zadatke. Također se mogu podijeliti i na programske (ispitivanje postojećih proizvodnog procesa) te na operativne (konkretizacija cjelokupnog plana)“ (Sikavica i dr., 1999:766).

Najčešći ciljevi istraživanja jesu:

- „otkrivanje nove tehnologije ili poboljšanje postojeće,
- otkrivanje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih, otkrivanje novih materijala i supstituta, otvaranje novih tržišta ili pak proširenje postojećeg,
- unaprjeđenje organizacije rada,

- pronalaženje kooperanata“ (Žugaj i dr., 2004:256).

„Koji će se od ta dva načina primijeniti, ovisi o vrsti odnosno karakteru proizvodnje, a zatim i o koncepcijama od kojih se polazi u organizaciji istraživanja. Ako se u jednoj organizaciji proizvodi više različitih proizvoda i namjerava se ostati u granicama tehničko-tehnološkog istraživanja, prevladavat će organizacija po skupinama ili znanstvenim područjima, kao što je slučaj s industrijskim institutom za fitofarmaciju, i obratno, ako se proizvodi jedan proizvod, vjerojatno će se postaviti funkcijska organizacija“ (Sikavica i dr., 1999:759).

Prema Turkalju (2003) većina hrvatskih poduzeća na tehnologiju ne gleda kao na neki sustav koji će im pomoći u praćenju i razvoju novih proizvoda, nego se zadovoljavaju sa dosadašnjim postignutim rezultatima, odnosno rade kampanjski na razvoju novih proizvoda. Mali broj tvrtki radi na razvoju potpuno novih proizvoda.

Organizacijska shema funkcije istraživanja i razvoja prikazana je Slikom 3.



**Slika 3.** Organizacijska shema funkcije istraživanja i razvoja

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

### 3.3. Proizvodna funkcija

Jednu od najkompleksnijih djelatnosti u djelatnoj organizaciji prikazuje proizvodnja u kojoj participira velik broj djelatnika s diferentnim znanjima, sposobnostima i sklonostima koja su potrebna za ostvarivanje općeg cilja. Prema Stacey (1997) opći cilj reprezentira isplativu proizvodnju neke količine produkta ili usluga.

Funkcija proizvodnje predstavlja sljedeće korake:

1. „planiranje proizvodnje,
2. priprema proizvodnje,
3. kontrola proizvodnje,
4. analiza provedbe funkcije“ (Čičin-Šain, 2011:275).

Također, prema Žugaju i dr. (1985) proces proizvodnje obuhvaća tri važna elementa, ljudski, materijalni i informatički element, gdje je potrebno obratiti veliku pozornost s obzirom na funkciju proizvodnje, gdje je velik dio troškova poslovanja. Proizvodna funkcija interpretira strukturu organizacije, pa i organizaciju svih drugih funkcija iste.

Prema Amrineu (1982) organizacije se moraju adaptirati fluktuacijama iz okoline, kako bi na taj način zadržale dobru konkurentsku poziciju, a najveći utjecaj na sve navedeno imaju tehnološke promjene. Tehnološke promjene uvelike utječu na organizaciju poslovnih funkcija. Na povećanje ili smanjenje troškova proizvodnje te na poslovni rezultat organizacije, utjecat će i tehnologija s kojom se može proizvoditi veća količina proizvoda, a da količina „inputa“ ostane ista, manja ili obrnuto.

Dobro uspostavljena organizacija funkcije proizvodnje simbolizira rješenje aktualizacije poslovnih, ujedno i temeljnih ciljeva organizacije.

„Proizvodnja je permanentni proces pretvaranja koji se temelji na fizičkim, kemijskim i biološkim postupcima. Ona je moguća samo uz neprekidno ulaganje elementarnih faktora“ (Žugaj, Horvatec, 1985:10).

„Rezultat proizvodnje je proizvod, a proizvodnja je moguća samo uz neprekidno ulaganje elementarnih komponenata. Ponovno ulaganje tih komponenata moguće je samo onda ako se sredstva upotrijebljena u procesu proizvodnje, po završetku svakog procesa, ponovno vraćaju



u proces u svom punom iznosu, tj. da se prodajom naplate od kupaca proizvoda“ (Žugaj i dr., 2004:278).

O procesu proizvodnje ovisi oblik organizacije, ali „na organizacijski oblik utječu i drugi čimbenici koji omogućuju da i sama organizacija proizvodne funkcije ima relativnu samostalnost u odnosu prema proizvodnom procesu, pa je posve razumljivo da isto tako relativnu samostalnost imaju i ostale funkcije odnosno službe u odnosu prema proizvodnji“ (Sikavica i dr., 1999:808).

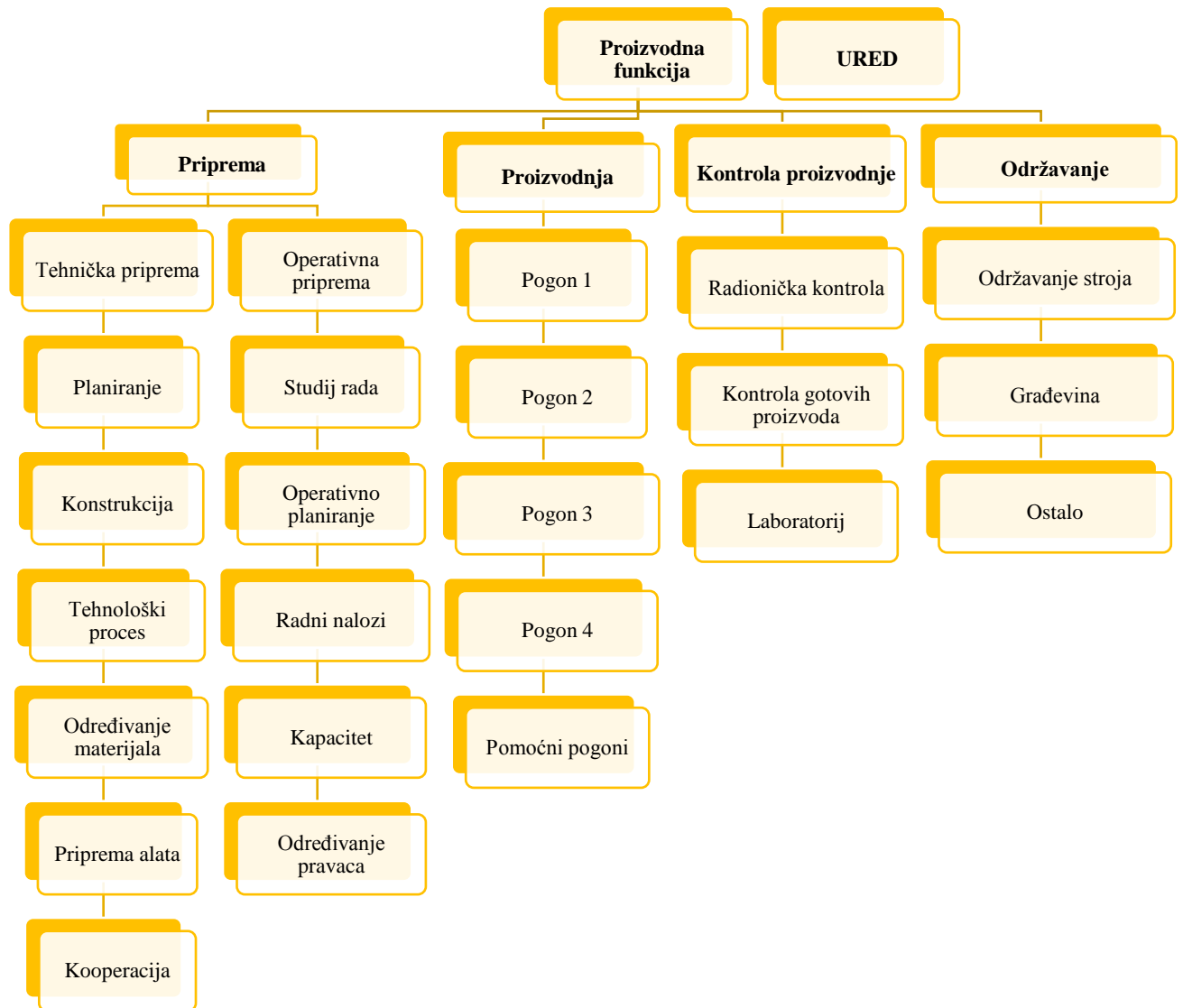
Prema navedenim autorima (1999), troškove proizvodnje je potrebno sistematizirati tako da se razdvajaju na one koji nastaju po mjestu i na one po nosiocima troškova, dok sama sistematizacija i praćenje troškova je mjesto gdje se pojavljuje najveći broj troškova.

„Jedan dio troškova je nemoguće neposredno obuhvatiti po mjestima troškova. Ti se troškovi ili raspoređuju na mjesta troškova na osnovi dogovorenih osnovica ili obuhvaćaju po režijskim mjestima i skupa s troškovima tih mjesta prenose se na nosioce troškova“ (Jelavić i dr., 1993:194).

Iz prethodnih definicija može se zaključiti kako bi se proizvodna funkcija trebala organizirati tako da se opći troškovi stave u skupine, a onda da se svaku podijeli na njezine nosioce.

Proizvodna funkcija je izuzetno važna jer omogućuje sam proces proizvodnje, ali do samog procesa ne bi došlo da funkcija nabave unaprijed nije pripremila materijale za obradu.

Organizacijska shema proizvodne funkcije prikazana je Slikom 4.



**Slika 4.** Organizacijska shema proizvodne funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

### 3.4. Nabavna funkcija

Danas, nabavna funkcija ima ulogu strateške funkcije za stvaranje vrijednosti i ukupnih troškova. Funkcioniranje ovakve funkcije ovisi i o internim i o eksternim okolnostima. Ovdje bitnu stavku predstavljaju dobavljači sa točnim rokovima isporuke te kvalitetnim materijalom. Rješavanje problema u nabavi i usklađivanje ponude i potražnje najbrže se rješava brzom i kvalitetnom komunikacijom te pravovremenom reakcijom. Operativnim planom utvrđuje se

potrebna količina za materijalom, dobavljačima tog materijala, rokovima isporuke, vrste prijevoza te samo mjesto isporuke. Jedan od glavnih zadataka predstavlja uspoređivanje svih zaprimljenih ponuda te odabir one najbolje. Nakon što se odabere najbolji dobavljač, kontroliraju se rokovi uručenja, evidentiranje materijala, a naposljetku se obavlja njegovo ispitivanje.

Nabavna funkcija povezuje nabavno, prodajno i proizvodno tržište. Također, „ plan proizvodnje, koji treba biti usklađen s planom nabave materijalnih vrijednosti nužnih za pokretanje proizvodnih ciklusa u svezi s oblikovanjem planom utvrđenih tržišnih proizvoda i usluga“ (Trojter, 2009:6).

Prema Sikavici i Novaku (1999), vrlo je važno da nabava funkcije bude točna u svome poslovanju kako ne bi došlo do propusta, grešaka i kašnjenja u proizvodnoj funkciji. Također, mora se pripaziti na vrijeme ugovorenog roka isporuke kako bi nabavljeni materijal došao na vrijeme. Na položaj nabavne službe utječe mnoštvo faktora, od veličine i lokacije poduzeća, pa sve do samom oblika njezine organizacije.

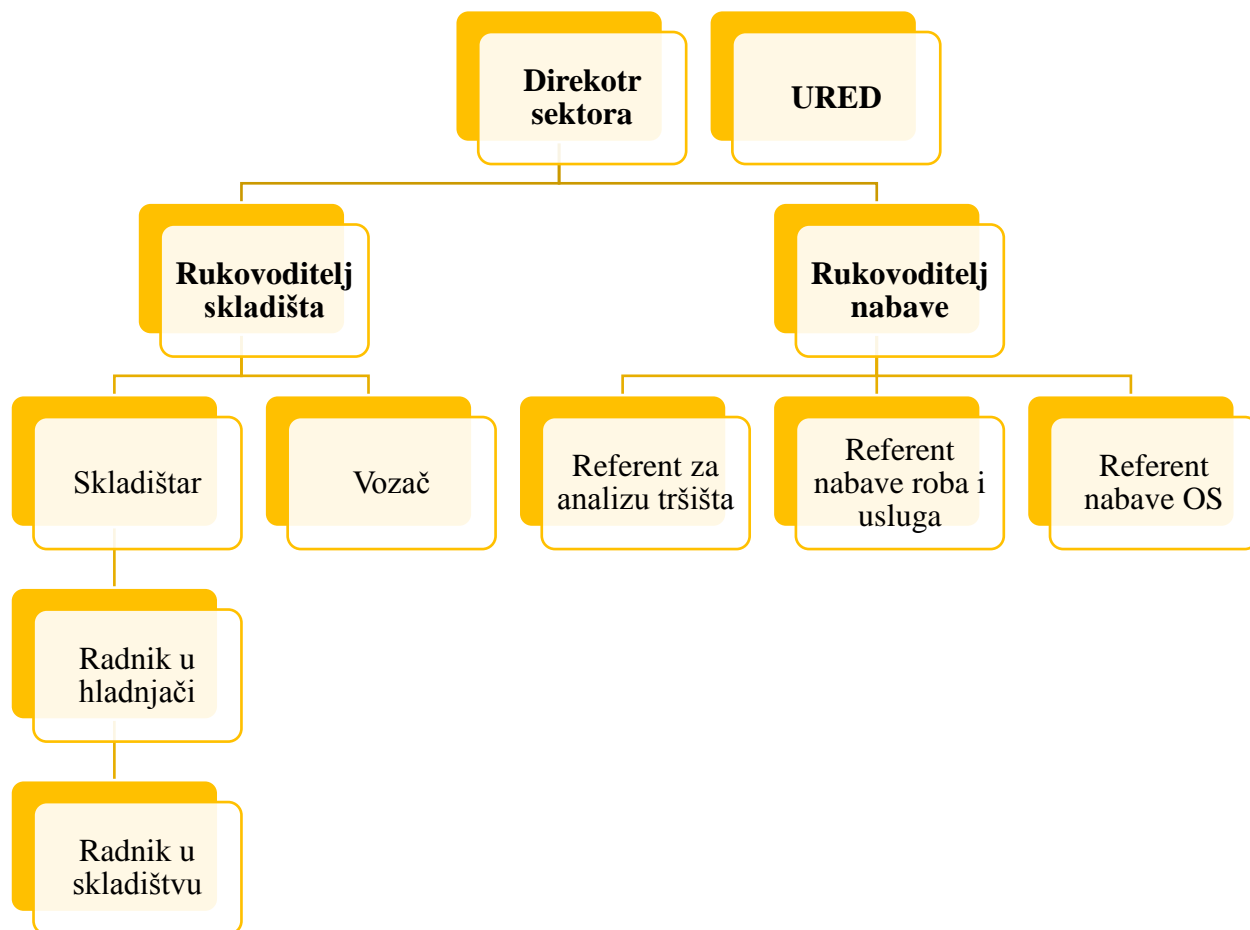
Prema Žugaju i dr. (2004,) ustrojstvo nabavne funkcije može se odvijati prema prvobitnim zadacima i prema materijalnom i geografskom području nabave materijala. Odabir dobrog i optimalnog oblika nabave te sama optimizacija uvelike utječe na poslovanje organizacije te isto tako i na njezine rezultate. Nabavna funkcija uvelike ovisi o koja predstavlja temelj poslova svake organizacije, a istu je potrebno strateški isplanirati kako ne bi došlo do daljnjih komplikacija i mogućih problema.

Zadatci nabave prvenstveno ovise o uvjetima tržišta, zaposlenicima, ali ujedno i mnogim vanjskim, kao i unutarnjim čimbenicima. Za nabavu, potrebno je dobro poznavati tržište, odnosno njegove dobavljače. Nužno je tržište istraživati i biti u toku s promjenama koje se događaju unutar njega.

„Na položaj nabavne službe utječu mnogi čimbenici: u prvom redu vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori odakle se materijal nabavlja itd. Osim tih čimbenika, na položaj nabavne službe utječe i oblik njezine organizacije, koja može biti tako postavljena da se o potrebama za reprodukcijom materijalom brine jedinstvena centralizirana ili decentralizirana nabavna služba, a moguće su i razne kombinacije“ (Sikavica i dr., 1999:803).

Prema Žugaju i dr. (2004) nabavna jedinica mora načiniti plan nabave materijala posebno za svaki materijal po količini, dobavljačima, rokovima i ostalim važnim čimbenicima. Na taj način kasnije se pravi evidencija i pregled prispjelih artikala, što ujedno predstavlja i najključniji posao nabave. Evidencija podrazumijeva čitavu ponudu, njezine cijene i rokove, kao i uvjete plaćanja, način ambalaže i sličnog. Nakon što sve ponude pristignu, bira se ona najpovoljnija te se na kraju sklapa ugovor.

Prema Krpanu i dr. (2015) velika poduzeća imaju velik broj zaposlenih, više nabavnih materijala, samim time i veće troškove nabave, no ti se troškovi na kraju rješavaju dobrim poslovanjem poslovne organizacije. Potrebno je pravilno formulirati funkciju nabave, što se može vidjeti iz dobre organizacije skladištenja i čuvanja robe. Takav pristup se primjenjuje kod velikih poslovnih organizacija što objašnjava Slika 5.



**Slika 5.** Organizacijska shema nabavne funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

### **3.5. Prodajna funkcija**

„Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koje potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe“ (Sikavica, Novak, 1999:802).

Prema Jelaviću i dr. (1993) funkcija prodaje je u izravnoj vezi s funkcijama samog marketinga. Marketinške funkcije više su okrenute poslovanju ka prodaji, pa se svi poslovi i zadaci marketinga nalazi u funkciji prodaje. Također, prema Žugaju i Schattenu (2005), funkcija marketinga nije u mogućnosti djelovati bez dobro ustrojene prodajne funkcije. Funkcija prodaje može samostalno djelovati, ali to nije slučaj kod funkcije marketinga, jer sama funkcija marketinga neće moći ostvariti uspješnu prodaju, a kasnije dobre financijske ishode.

Prema Sikavici i dr. (1999) indikator uspješnosti izvršenih procesa koji uključuju sve procese, od istraživanja i razvoja do nabave i samog proizvodnog procesa, a osim toga je i glavni resurs pokrivanja troškova kompletne proizvodnje te predstavlja osnovni uvjet za produžetak proizvodnje, jest prodaja.

Ono što se može zaključiti od navedenih autora (1999) je da je vrlo važno kreirati dobar plan prodaje, kako bi poduzeće spremilo proizvod za izlazak na tržište na kojem će se prodavati. Istraživanje tržišta uvelike pomaže prodajnoj službi i to kroz sakupljanje, analiziranje, mjerenje te ocjenjivanje podataka o prodaji. Ekonomska promidžba te davanje ponuda također su osobito važne. Kada se prouče potrebe kupaca, tek tada se može sastaviti kvalitetna promidžba koja će potaknuti kupnju. Ukoliko dođe do ostvarenja velikog profita, sastavljanje ponude predstavlja završni korak. Na kraju ako je sve u redu dolazi do narudžbe kupca. Najčešće je funkcija prodaje objedinjena s funkcijom nabave. Kako dolazi do razvoja tržišta i diverzifikacije djelatnosti te proizvodnog asortimana prodaje dolazi postepeno do razdvajanja svih funkcija pa tako i funkcije nabave i proizvodnje.

Najvažniji čimbenici koji utječu na strategije za oblikovanje programa marketinga jesu:

1. „Faza životnog ciklusa usluge,
2. Marketing i poslovni ciljevi,
3. Postavljanje proizvoda,
4. Priroda natjecanja,
5. Elastičnost potražnje,
6. Struktura troškova,
7. Državna ograničenja“ (Kotler, 2001:347).

Sikavica i Novak (1999) kažu kako organizacija prodajne funkcije zavisi o modelu proizvoda, ujednačenosti proizvodnje, prodajnim tehnikama te tržišnoj situaciji koja se zatekne u tom trenutku. Stoga se u današnje vrijeme sve više poduzeća odlučuje za ustrojenje prodaje kao autonomne organizacijske jedinice.

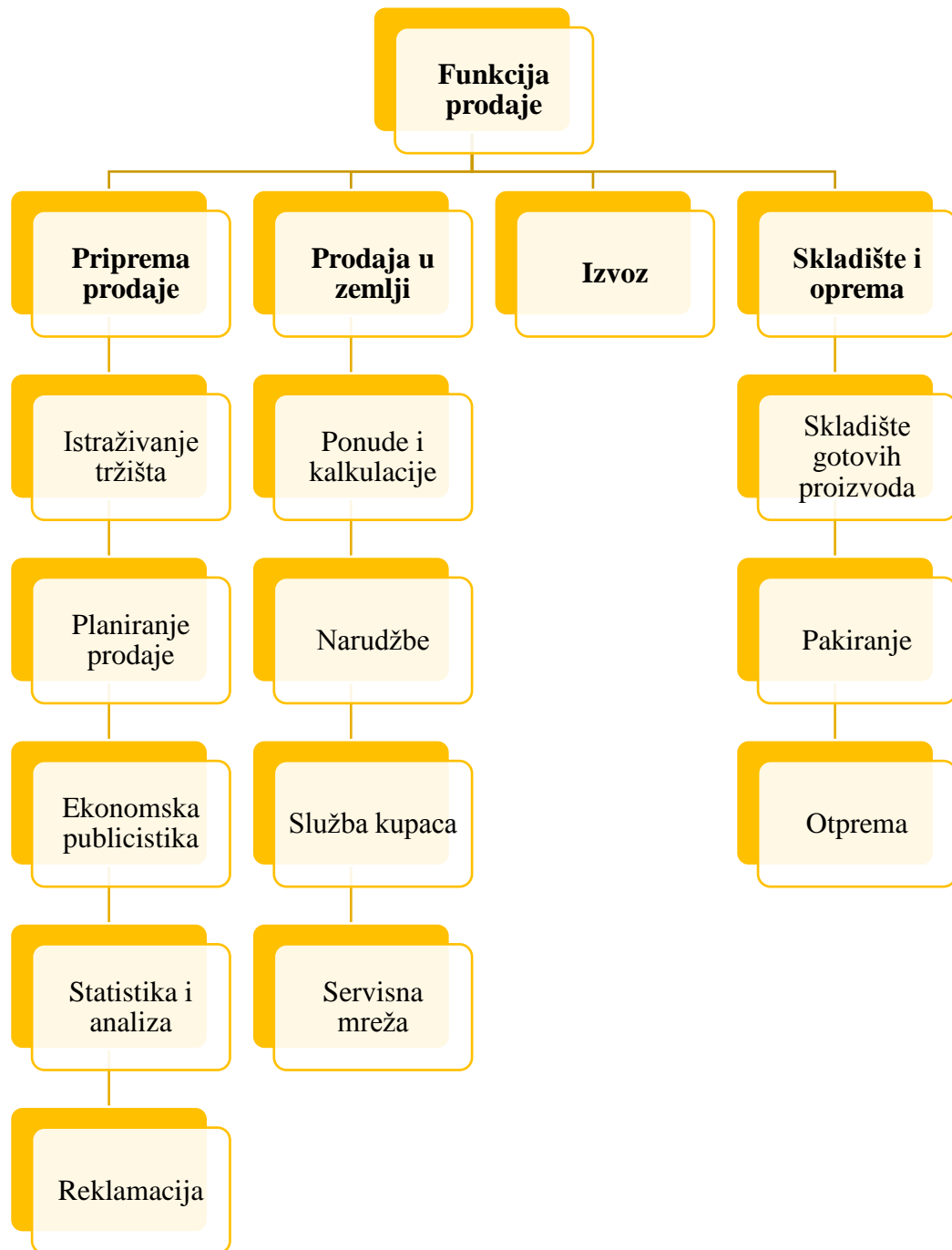
„Prije donošenja odluke dobro razmisliti o tome kako razvrstati poslove, a ne da se mehanički, iz tradicionalnih pobuda, spoje nabava i prodaja. Analiza će u jednoj organizaciji možda pokazati da nabavu treba spojiti s proizvodnjom, a prodaju ostaviti samostalno, a u drugoj obratno itd“ (Sikavica i dr., 1999:804). Osim toga, autori kažu kako organizacija niti jedne službe ne ovisi toliko o eksternim čimbenicima koliko ovisi organizacija prodaje, jer promjena na tržištu sama po sebi izaziva preinake strukture organizacije prodaje, koja može biti sastavljena prema prirodi proizvoda, ali i kupovnim običajima.

Prema Žugaju i dr. (2004), prodaja je indikator uspješnosti poduzeća i njegove proizvodnje, a time ostvarena zarada omogućuje i daljnje generiranje starih, ali i razvoj novih proizvoda.

„Na kraju treba istaknuti da se organizacija prodaje mora uskladiti s tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi. Organizacijska struktura prodaje, dakle, ne smije imati statički, nego dinamički karakter. S vremenom se može mijenjati i sama prodajna djelatnost, koja može rasti ili padati, tržište se može proširiti ili suziti, a i samo tržište može se posve promijeniti“ (Sikavica i dr., 1999:808).

Zaključuje se kako važnost prodaje poduzeća ima apsolutni značaj pri njegovom budućem neprekidnom procesu proizvodnje. Ako dođe do stagnacije u prodaji, poduzeće može ostvarivati velike gubitke, stoga je od vitalne važnosti održavati neprekidnu prodaju kao i samu proizvodnju. Nužno je da se organizacija prilagodi tržištu i situaciji na istome.

Organizacijska shema prodajne funkcije prikazana je Slikom 6.



**Slika 6.** Organizacijska shema prodajne funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

### 3.6. Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija bira adekvatno osoblje, zatim njihove vještine prilagođava zahtjevnosti zadataka, također im pruža stalne edukacije, a time im omogućuje stvaranje dobrih uvjeta za rad kao i sam život. Vrlo je važno da zaposlenik ima dobre radne uvjete, jer njegovo zadovoljstvo na poslu ga motivira na bolji učinak i stvaranje dodane vrijednosti organizaciji u kojoj radi. Često takve poslove obavlja kadrovska služba ili neko manje poduzeće, a u pojedinim slučajevima dio neke administrativne poslovne funkcije.

Kadrovska funkcija podrazumijeva ukupan ljudski resurs u poduzeću čija se znanja, iskustva, sposobnosti, vještine te motiviranost upotrebljavaju za realiziranje ključnih ciljeva poduzeća. Ljudski resursi kreiraju konkurentnost s drugim poduzećima koja se nalaze na tržištu. Oni su važni zbog toga jer se na tržištu promjene događaju brzo te taj ljudski čimbenik pomaže poduzeću da se brže i lakše adaptira na promjene te ponudi rješenje.

Organizacija kao i njezino uspješno poslovanje ne bi postojalo da nema ljudskog faktora i njemu svojstvena potencijala.

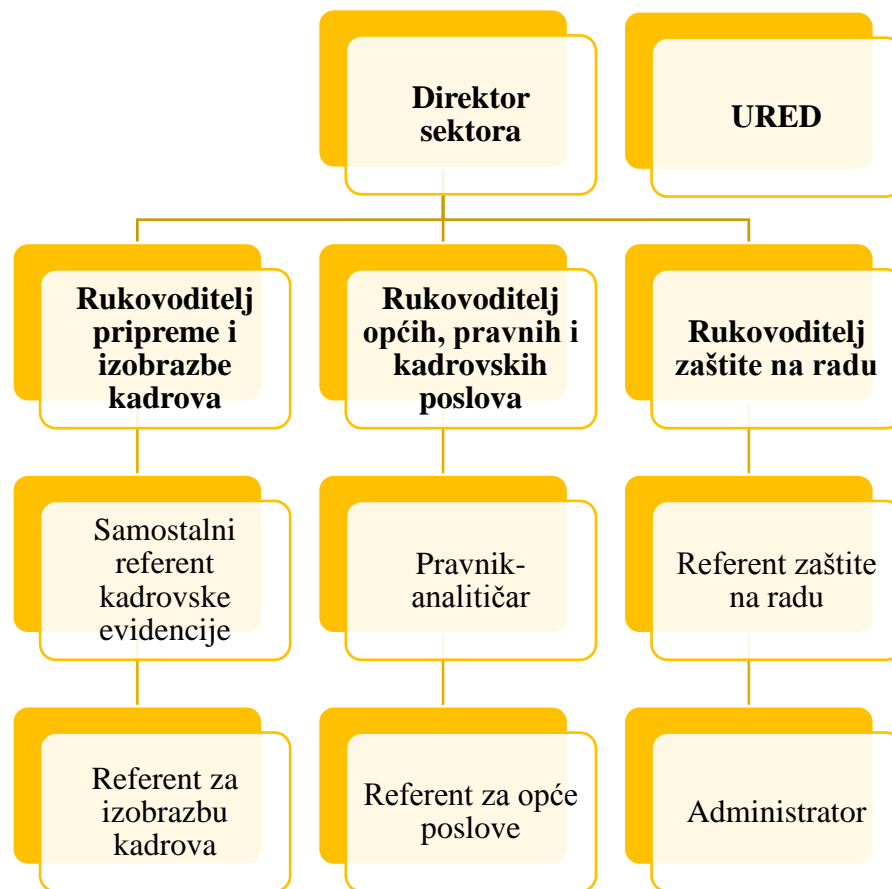
Svi zaposlenici unutar poduzeća umrežuju se u harmoničnu cjelinu te na taj način dolazi do puno uspješnijeg i djelotvornijeg poslovanja poduzeća.

Poslovi kadrovske funkcije su:

- „Izrada programa i planova za stalnu popunu i realizaciju poslovne politike,
- Izrada plana po kalendarskom tijeku i obimu posla za izvršenje svih zadataka,
- Predlaganje dugoročnih planova i zadataka i izrada dugoročnih planova potrebnog broja kadrova,
- Analiza i izrada strukture kadrova,
- Analiza zakona i pod zakona o radnim odnosima,
- Procesi i postupci vođenja kadrovske evidencije,
- Planovi i budžeti o prijevozu radnika na posao i s posla s analizom ekonomske opravdanosti,
- Izrada sustava nagrađivanja i kompenzacija, menadžerski ugovori i slično“ (Krpan i dr., 2015:39).



Organizacija kadrovske funkcije prikazana je Slikom 7.



**Slika 7.** Organizacija kadrovske funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

### 3.7. Računovodstvena funkcija

Prema Sikavici i dr. (1999) računovodstvena funkcija se veže uz poslove s kalkulacijama, odnosno uz poslove izrade financijskog plana, izrade bilance i analize, obračuna proizvodnih troškova i svih ostalih troškova. Također, postoji međusobna zavisnost funkcije računovodstva i funkcije financija, te se ona najčešće stavlja u istovjetnu organizacijsku cjelinu. Uvidom u knjigovodstvene podatke može se vidjeti financijska situacija poduzeća, a od računovodstvene funkcije financijska funkcija akumulira podatke o financijskim rokovima i sredstvima kako bi mogla znati na koji način raspolagati trenutnim financijama.

Ipak, te dvije funkcije se razlikuju jer „financijska funkcija ne bi mogla obavljati svoje poslove bez pravodobnih i detaljnih knjigovodstvenih podataka s kojima se kvantificira realno stanje raspoloživog kapitala, njegovih struktura i izvora, potraživanja i obaveza te njegova vremenska dospijeća“ (Sikavica i dr., 1999:814). Iako, bilo bi poželjno da se te dvije funkcije ne razdvajaju, jer ako dođe do toga da raspoložive financije nisu dostatne za poslovanje organizacije, financijska funkcija bi pomoću informacija koje prikuplja računovodstvena funkcija mogla pribaviti i isplanirati dodatna sredstva kojima bi to mogla platiti. Moguće je da nakon razdvajanja ovih funkcija, dođe do prestanka procesa poslovanja, što je ujedno razlog zašto se sugerira da ih se organizira pod istom funkcijom.

Prema Amrineu (1982), funkcije koje izvršavaju zadatke povezane s financijama su žila kucavica svakog poduzeća, odnosno, ona svojim djelovanjem potpomaže i omogućuje interpretaciju svih ostalih funkcija.

„U postavljanju organizacije ove funkcije osnovno je samo to da se postigne maksimalna točnost, ažurnost i autentičnost“ (Kukoleča i dr., 1961:163).

Nužno je da se pri organizaciji dvaju navedenih funkcija zadaci „raščlane, a zatim razvrstaju srodni i povezani poslovi“ (Sikavica i dr., 1999:815).

„Računovodstvena funkcija može biti samostalna služba u organizaciji ili se javlja kao dio sektora, najčešće u svezi s financijama. Tada se u ustroju poduzeća susreće tzv. računovodstveno-financijski sektor. Računovodstvena funkcija u poslovnoj organizaciji utemeljena je na vještini opisivanja, mjerenja i tumačenja gospodarskih aktivnosti. Ona obuhvaća brojne tehnike kojima ispunjava zahtjeve menadžmenta i drugih zainteresiranih osoba za pravovremenim i pouzdanim informacijama. Budući da računovodstvo prikuplja podatke i priprema informacije za vanjske subjekte (porezni organi, državna statistika, poslovni partneri) i unutarnje organe poslovne organizacije (skupština, nadzorni odbor, uprava) može se uočiti da je ta poslovna funkcija važna ne samo za uspjeh poslovanja već i za sliku koju okružje dobiva o tvrtki“ (Žugaj i dr., 2004:373).

„Ako računovodstvo ispunjava različite ciljeve, mogu se definirati ove vrste računovodstva:

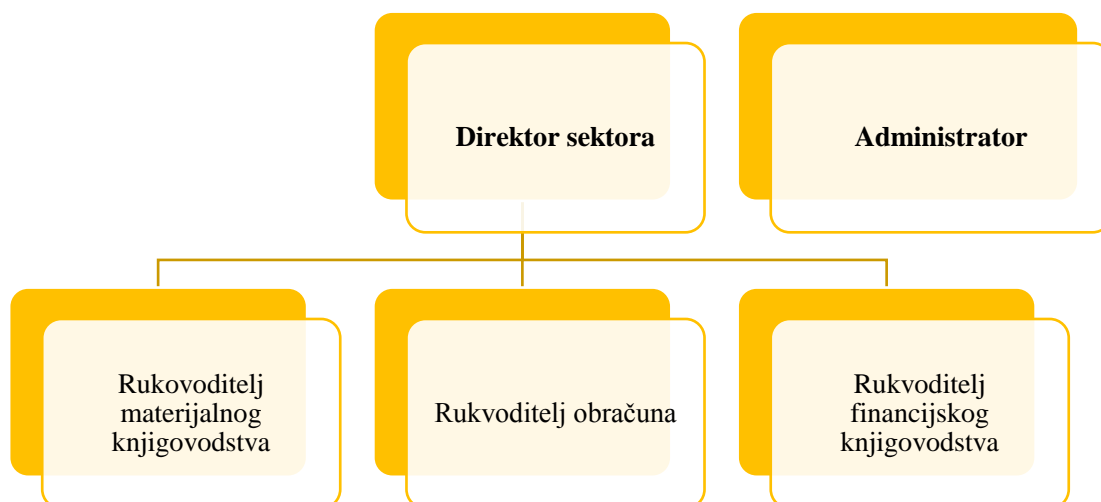
- Financijsko računovodstvo koje je formalizirano zakonima i okrenuto vanjskim korisnicima, a obuhvaća povijesne podatke o svim novčanim tijekovima i transakcijama, te tijekovima koji utječu na poslovni rezultat, a izražavaju se u novcu.

- Menadžersko računovodstvo koje se odnosi na podatke iz prošlosti s budućim tj. planiranim vrijednostima, te predstavlja važan instrument upravljanja i nadzora svim organima tvrtke“ (Žugaj i dr., 2004:376).

Zadatke koje organizacija dodjeljuje organizacijskom i računovodstvenom odjelu jesu:

- „Pripreme financijskih izvještaja,
- Vođenje podataka o upotrebi gotovine,
- Priprema proračuna,
- Analiza investicijskih prijedloga,
- Kontrola kreditne sposobnosti poduzeća,
- Naplata potraživanja,
- Razmatranje srednjoročnih i dugoročnih izvora financiranja,
- Kalkulacija plaća,
- Kontrola troškova“ (Sikavica i dr., 2011:60).

Organizacijska shema računovodstvene funkcije prikazana je Slikom 8.



**Slika 8.** Organizacijska shema računovodstvene funkcije

Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator

## 4. Zaključak

Organizacija poslovnih funkcija predstavlja važan segment bilo koje organizacije, bilo riječ o malim, srednjim ili velikim poduzećima. Poslovne funkcije temelje se na organiziranju pojedinačnih zadataka, odnosno njihovu daljnjem raščlanjivanju koje se dalje distribuira prema zaposlenicima, te isti obavljaju te poslove. Bez obzira o kojem se poduzeću radilo (velikom, srednjem ili malom) važno je istaknuti kako svako poduzeće ima isti broj funkcija, samo su te funkcije različitog opsega. Sve funkcije su jednako potrebne kako bi poduzeće uspješno funkcioniralo, odnosno, kako bi se ostvarili krajnji ciljevi poduzeća te kako bi se zadržao poslovni dobitak.

Poslovne funkcije mogu se organizirati na više načina, a u praksi je najčešće prisutno raščlanjivanje funkcije u dvije dimenzije radi lakšeg obavljanja poslova. Iako su sve funkcije podjednako bitne, iz svih kategorija funkcija izdvaja se funkcija istraživanja i razvoja, a razlog tomu je olakšavanje radnih zadataka zaposlenika i njihova izvedba te kreiranje novih proizvoda koji pridonose ostvarivanju konačnog cilja poduzeća.

Sve komponente unutar funkcija (zaposlenike, proizvodnju, materijale). potrebno je grupirati u funkcijska područja, kako bi se omogućila kontrola nad svim odjelima poduzeća. Svatko treba unaprijed znati koje zadatke i na koji način obavlja, time dolazi do boljeg funkcioniranja organizacije kao cjeline, mijenjanja njezine strukture, što kasnije pridonosi njezinom daljnjem razvoju i konkuriranjem s drugim poduzećima.

Ključno je da poduzeća poboljšavaju svoje tehnologije i način rada, kako bi ostali u koraku s vremenom i novom tehnologijom, osim toga snižavaju troškove poslovanja te povećavaju prodaju. Sve će im to omogućiti da ojačaju svoje poslovne funkcije u smjeru ostvarivanja dugoročnih ciljeva koji će donijeti uspješne rezultate i konkurentsku prednost.

## Literatura

Amrine, H., Ritchey, J., Hulley, O. (1982). Manufacturing Organization and Management, IV. Izd.

Babić, M. (1976). Osnove organizacije, Svjetlost, Sarajevo.

Buble, M. (1997) Strategijski management, Ekonomski fakultet Split Sveučilišta u Splitu, Split

Čičin-Šain, D. (2011). Poslovne i procesne funkcije u poduzeću, Sveučilište u Zadru, Zadar, dostupno:

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_12.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_12.pdf)

(Pristupljeno 30.08.2020.)

Drucker, P. (1962). Priručnik o organizaciji poduzeća, Informator, Zagreb.

Galičić, V. (2011). Postojeće stanje organiziranosti poslovnih i procesnih funkcija hotela, Tuourism and hospitality management. br. 1., str. 23-33

Gulin, D., Orgas, S. (1993). Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb.

Hrvatska enciklopedija. (2020). Organizacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=45461> (Pristupljeno 16. 9. 2020.)

Ivanko, Š. (1982). Metodologija unapređivanja organizacije, Zavod za produktivnost, Zagreb

Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J. (1993). Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb

Kotler, P. (2001). Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

Krpan, LJ., Varga, D., Maršanić, R. (2015). Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol. 9. No. 3.

Kukoleča, S., Kostić, Ž. (1961). Organizacijska kolektiva, Informator, Zagreb

- Novak, M. (1989). Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb.
- Sikavica, P. (2011). Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
- Sikavica, P. (1991). Modeliranje organizacije strukture poduzeća, Informator, Zagreb.
- Sikavica, P., Novak M. (1999). Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator
- Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije: strukture, procesi i poslovi, Novi informator, Zagreb.
- Stacey, R. D. (1997). Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb.
- Stefanović, Ž. (1988). Strategije promena organizacione strukture poduzeća, Centar za marksizam univerziteta u Beogradu, Beograd.
- Troster, I. (2009). Organizacija poslovanja nabavne funkcije u proizvodnom poduzeću, Informator, Zagreb
- Turkalj, Ž. (2003). Osnovne organizacije, Ekonomski fakultet Osijek Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, Osijek.
- Žugaj, M., Horvatec, Z. (1985). Organizacija proizvodnje u samoupravnom socijalizmu, Informator, Zagreb
- Žugaj, M., Schatten, M. (2005). Arhitektura suvremene organizacije, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
- Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija, TIVA tisak, Varaždin

## **Popis tablica**

|  |   |
|--|---|
| <b>Tablica 1.</b> Prednosti organizacijske strukture.....  | 8 |
| <b>Tablica 2.</b> Nedostatci organizacijske strukture..... | 8 |

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 1.</b> Raščlanjivanje procesa reprodukcije na osnovi tehničke podjele rada..... | 3  |
| <b>Slika 2.</b> Organizacijska shema razvojne funkcije .....                             | 11 |
| <b>Slika 3.</b> Organizacijska shema funkcije istraživanja i razvoja.....                | 15 |
| <b>Slika 4.</b> Organizacijska shema proizvodne funkcije .....                           | 18 |
| <b>Slika 5.</b> Organizacijska shema nabavne funkcije.....                               | 20 |
| <b>Slika 6.</b> Organizacijska shema prodajne funkcije .....                             | 23 |
| <b>Slika 7.</b> Organizacija kadrovske funkcije .....                                    | 25 |
| <b>Slika 8.</b> Organizacijska shema računovodstvene funkcije.....                       | 27 |