

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću



- ✦ organizacijska struktura je rezultat procesa raščlanjivanja te procesa grupiranja zadataka, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini
- ✦ podjela rada, kojom se raščlanjuje ukupni zadatak poduzeća na poslovne funkcije, a potom i na pojedinačne zadatke, odnosno poslovne procese koji se prilikom grupiranja zadataka dodjeljuju radnicima na radnim mjestima, naziva se pojedinačna ili tehnička podjela rada
- ✦ u malim i srednjim poduzećima je obuhvat poslova jedne organizacijske jedinice veći nego u velikim poduzećima, jer je i radnih mjesta manje

- ✦ zadaci se raščlanjuju i grupiraju prema određenim pravilima, odnosno načelima ⇒
- ✦ **načela raščlanjivanja:**
- a) **izvršenje** predstavlja podjelu zadatka prema vrstama radnog procesa
- b) **objekt** predstavlja podjelu zadatka prema vrsti proizvoda ili usluga te prema profitnim centrima
- c) **rang** predstavlja podjelu zadataka prema prioritetima, najčešće na funkciju upravljanja i funkciju izvršenja
- d) **faza** je princip koji polazi od pretpostavke da se svaki zadatak sastoji od planiranja, izvršenja i kontrole što provode različite osobe


- e) **svrha** predstavlja podjelu zadataka na primarne (osnovne) i sekundarne (podržavajuće)
- ✦ raščlanjivanja prema izvršenju i objektu su najvažnija i primarna načela, dok su načela ranga, faze i svrhe pretežno formalnog karaktera
- ✦ **načela grupiranja zadataka** se razlikuju kod različitih autora ⇒ jedino je prihvatljivo primjenjivati ista načela za raščlanjivanje i za grupiranje zadataka
- ✦ grupiranje se provodi počevši od radnih mjesta koja se grupiraju u niži rang (smjena, služba) preko grupiranih radnih mjesta u viši rang, odnosno radne jedinice (odjeli, sektori, pogoni, objekti) pa do najvišeg ranga direktno odgovornog vrhovnom menadžeru čime se oblikuje organizacijska struktura poduzeća

### Organizacija poslovnih funkcija


- ✦ funkciju je moguće definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti
- ✦ cjelokupno poslovanje poduzeća se raščlanjuje na poslovne funkcije kao djelomične funkcionalne poslovne procese
- ✦ izraz "poslovna funkcija" nije jednoznačno definiran što izaziva brojne probleme u teoriji i praksi
- ✦ najčešće se brkaju pojmovi poslovna funkcija i organizacijska jedinica ⇒ poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i uskladenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća ⇒ organizacijska jedinica je ekonomsko sociološka grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog zadatka, odnosno poslovnog procesa
- ✦ organizacijska jedinica je nositelj određene poslovne funkcije ili poslovnog procesa

- ✦ proces grupiranja istovrsnih međusobno povezanih poslova poduzeća naziva se klasifikacija poslovnih funkcija
- ✦ najčešća je sljedeća klasifikacija poslovnih funkcija na ⇒
- 1. osnovne poslovne funkcije (raščlanjeni zadaci vlasnika i menadžera te njihovi međusobni odnosi nadređenosti i odgovornosti)
- 2. izvršne poslovne funkcije (raščlanjeni zadaci izvršioca i njihovih grupiranih zadataka na temelju raspoložive tehnologije s ciljem zadovoljenja svrhe postojanja poduzeća)

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću




- ✦ **osnovne poslovne funkcije** se dijele na:
  1. vlasničko upravljanje
  2. menadžersko rukovođenje
- ✦ **izvršne poslovne funkcije** se dijele na:
  1. funkcija razvoja
  2. kadrovska funkcija
  3. funkcija marketinga
  4. funkcija nabave
  5. funkcija proizvodnje
  6. financijska funkcija
  7. računovodstvena funkcija
  8. administrativne funkcije
  9. funkcije kontrole




### Osnovne poslovne funkcije

#### VLASNIČKO UPRAVLJANJE

- ✦ podrazumijeva upravljačke aktivnosti u poduzeću usmjerene prema ostvarenju ciljne funkcije
- ✦ nositelj upravljačke funkcije je vlasnik poduzeća koji teži stabilnom i kontinuiranom rastu profita
- ✦ organizacija poslovne funkcije upravljanja temelji se na ostvarenju ciljeva svih interesnih grupa koje imaju zajedničke ciljeve koji proizlaze iz vlasničkih interesa, zatim na stvaranju, provođenju i kontroli kreiranih ciljeva, te na sustavu sučeljavanja svih zainteresiranih za ostvarenje zajedničkih ciljeva
- ✦ funkcija upravljanja se sastoji od dva dijela ⇒ upravljački dio i upravljani dio




- ✦ upravljački dio je subjekt upravljanja i obuhvaća organe usmjeravanja i reguliranja koji osiguravaju sustav upravljanja, a čine ga glavna skupština dioničara i Nadzorni odbor
- ✦ upravljani dio je objekt upravljanja, odnosno organ koji izvršava upravljačke operacije kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća, a to je samo poduzeće sa svojom organizacijskom strukturom (menadžment i izvršitelji operativnih poslova)
- ✦ vlasnički aspekt upravljanja treba razlikovati od drugih jer se odnosi samo na vlasničku kontrolu angažiranog kapitala
- ✦ s vlasničkog aspekta sva se poduzeća mogu podijeliti na inokosna i partnerska




### MENADŽERSKO RUKOVOĐENJE

- ✦ funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka
- ✦ u poduzeću su rukovoditelji posloženi po hijerarhiji sustava odgovornosti i što je veći stupanj podjele rada to je i veći broj razina koordinacije, odnosno veći broj razina menadžmenta
- ✦ **vrhovno rukovodstvo** najčešće čini uprava sa svojim predsjednikom koji je za svoj rad odgovoran predstavniku vlasnika, odnosno Nadzornom odboru kod dioničkog društva ili direktno vlasniku kod inokosnog




- ✦ **vrhovno rukovodstvo**, pored uprave, čine i razni savjetnici, pomoćnici, rukovoditelji centralnih sektora vezanih u složena poduzeća
- ✦ **srednje rukovodstvo** rukovodi samostalnim poslovnim jedinicama, a zaduženi su za taktičke zadatke u svom djelokrugu rada
- ✦ srednje rukovodstvo se još naziva i “odjelni rukovoditelji”
- ✦ **nadzorno rukovodstvo** izvršava delegirane zadatke pomoću dodijeljenog osoblja na, od višeg rukovodstva, unaprijed utvrđen i planiran način
- ✦ još ih se naziva i nadzornicima
- ✦ djelokrug nadzornika je neposredno primanje i otpuštanje radnika, premještanje, suspenzije, nagrađivanje, prekovremeni rad, smjenski rad, rad nedjeljom i praznikom, slobodni dani




- ✦ razlikuju se tri osnovna sustava rukovođenja:
  1. linijski sustav rukovođenja
  2. štabni sustav rukovođenja
  3. linijsko funkcijski sustav rukovođenja
- ✦ linijski sustav je karakterističan po tome što viša razina rukovodstva prenosi određene zadatke prvoj podređenoj razini, ova sljedećoj i tako sve do najniže razine rukovođenja ⇒ radnik prima naloge samo od jednog rukovoditelja
- ✦ štabni sustav funkcionira na način da rukovodstvo daje naloge preko štabova nižim razinama rukovodstva ⇒ štabovi su stručnjaci za određena funkcijska područja i uglavnom imaju više razina odgovornosti

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću




- ✦ linijsko funkcijski sustav je karakterističan po tome što povjeravanje općih zadataka ide hijerarhijom od poslovnog kadra do neposrednog izvršitelja, a povjeravanje posebnih zadataka vrše rukovodioci pojedinih poslovnih funkcija ⇒ radnik dobiva naloge od neposrednog rukovodioca po linijskoj odgovornosti i od specijaliste, odnosno nositelja funkcije
- ✦ postoje brojne metode rukovođenja, a najčešća je podjela na:
  1. autokratsku metodu po kojoj odluke donosi određena razina rukovodstva bez prethodnih konzultacija s nižom razinom rukovodstva




2. demokratsku metodu po kojoj odluke donosi određena razina rukovodstva u dogovoru s nižim razinama i sa prvim suradnicima

- ✦ funkcija upravljanja proizlazi iz posebnih zadataka, odnosno prava i obveza vlasnika da štiti svoj kapital i imenuje nositelja osnovne poslovne funkcije upravljanja, čime štiti svoje interese i svoj kapital na način da postavlja osnovne ciljeve postojanja poduzeća
- ✦ funkcija rukovođenja proizlazi iz znanja i vještina realizacije glavnog zadatka, a nositelj je menadžer, odnosno menadžerski tim




### Izvršne poslovne funkcije

- ✦ proizlaze iz podjele rada i izvršenja izvršnih i operativnih zadataka vezanih za tehniku, tj. izvršna znanja i vještine
- ✦ u izvršne poslovne funkcije najčešće ubrajamo sljedeće:
  1. poslovna funkcija razvoja
  2. kadrovska poslovna funkcija
  3. poslovna funkcija marketinga
  4. poslovna funkcija nabave
  5. poslovna funkcija proizvodnje ili pružanja usluga
  6. financijska poslovna funkcija
  7. računovodstvena poslovna funkcija
  8. administrativna poslovna funkcija
  9. poslovna funkcija kontrole




### Poslovna funkcija razvoja

- ✦ podrazumijeva razvoj poduzeća u više pravaca (ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i sl.)
- ✦ svakom razvojnom programu prethode stručne studije i istraživanja, odnosno sustavno istraživanje internog i eksternog okruženja, znanstveni pristup u sagledavanju dugoročnih vizija, misija i ciljeva poduzeća, a rezultati takvih istraživanja su orijentiri za izradu projekata razvoja
- ✦ značaj funkcije razvoja se sastoji u projektiranju optimalnog sustava razvoja kako bi se mogle strukturirati mogućnosti, potrebni resursi i snage kojima će se ostvariti razvojni planovi



- ✦ poslovna funkcija razvoja uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - istraživanje kretanja ponude i potražnje na domaćem i međunarodnom tržištu
  - 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
- ✦ to su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji razvoja, može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati nekom vanjskom partneru

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću

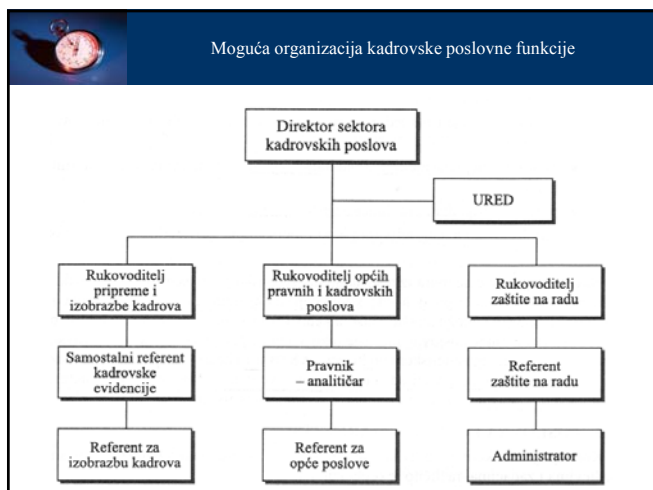


Kadrovska poslovna funkcija

- ✦ značaj kadrovske funkcije se sastoji u tome da:
  - osigura odgovarajući izbor osoblja,
  - da stručno vodi brigu o pravilnom izboru kadrova za izvršenje određenih zadataka,
  - da priprema sustave stalne izobrazbe,
  - da omogući odgovarajuće uvjete za rad i život te
  - da stvori pretpostavke za zadovoljnog radnika
- ✦ te poslove može izvršiti vlastita kadrovska služba ili, ako se radi o manjim poduzećima, dio neke druge poslovne funkcije (administrativna)

- ✦ kadrovska poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - izrada programa i planova za stalnu popunu i realizaciju kadrovske 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
  - predlaganje ugovora o školovanju budućih stručnih radnika
  - izrada dugoročnog programa školovanja, izobrazbe, supstitucije znanja
  - analiza i izrada strukture kadrova

- priprema sporazuma s kolektivnim i granskim sporazumom sa sindikatima
- analiza zakona i podzakona o radnim odnosima
- procesi i postupci vođenja kadrovske evidencije
- procesi i postupci usmjeravanja radnika u mirovinske fondove, plan otpremnina i procesi otpreme u mirovinu
- planovi i budžeti o prijemu radnika na posao i s posla s analizom ekonomske opravdanosti
- planovi procesi i procedure o rješavanju socijalno nezbrinutih radnika
- planovi u nepredviđenim situacijama, nesrećama na radu i elementarnim nepogodama
- izrada sustava nagrađivanja i kompenzacija, menadžerski ugovori i sl.



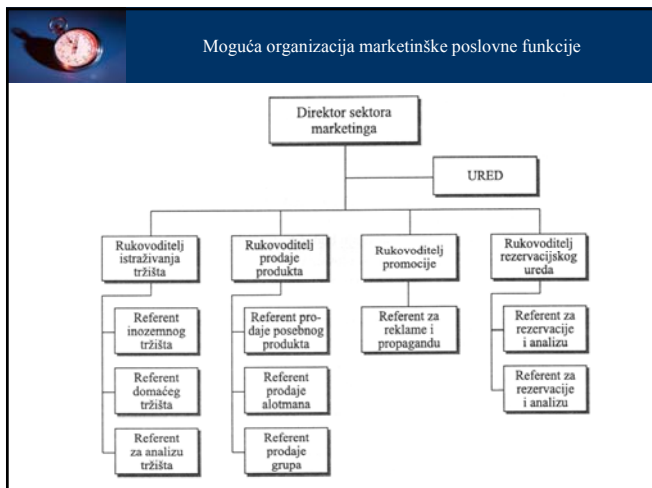
Poslovna funkcija marketinga

- ✦ značaj funkcije marketinga se sastoji u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu
- ✦ u većini poduzeća strukturirana je na dva osnovna načina:
  1. na način da objedinjuje procese prodaje i nabave
  2. na način da je organizirana u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije
- ✦ bez obzira kako bila organizirana, uvijek se mora sagledavati kao dva skupa međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću

- ✦ marketinška poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - analizu promjena motiva i potreba kupaca i korisnika
  - analizu ponude i potražnje
  - obradu podataka o strukturi domaćih i inozemnih kupaca i korisnika
  - izradu marketinške strategije nastupa na tržištu
  - kalkulaciju cijena i izradu prijedloga cijena po tržištima, sezonama i ugovorima
  - pripremu ugovora
  - pripremu prijedloga promotivnih aktivnosti

- izradu plana nastupa na sajmovima
- organiziranje konferencija za novinare
- izradu plana budžeta nastupa na tržištima
- izradu sredstava i oblika propagandnih aktivnosti
- komunikaciju s tržištem
- pripremu, distribuciju i obradu anketa
- analizu efekata prodajne politike i odabira poslovnih partnera
- prijedlog mjera i akcija za unaprjeđivanje procesa prodaje
- analizu naplate usluga.
- ✦ to su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji prodaje, može ih izvršavati vlastita služba ili dio neke druge poslovne funkcije, ali se mogu povjeravati i nekom vanjskom partneru



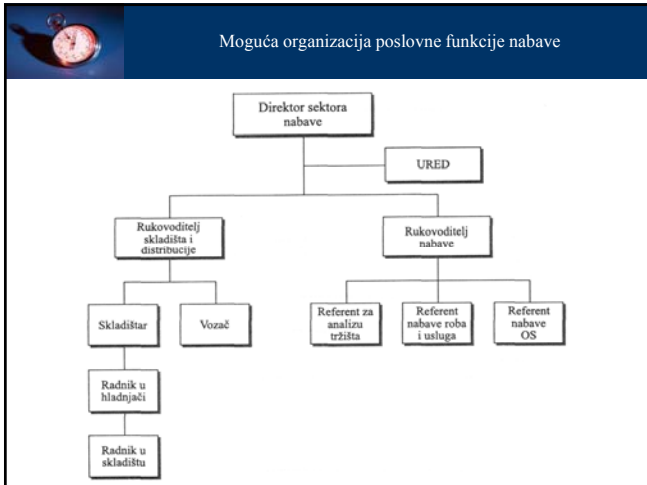
Poslovna funkcija nabave

- ✦ na proces nabave utječe izbor inputa i usluga kojima se stvara proizvod ili usluga
- ✦ cilj je određivanje dobavljača, pravovremenost dostave roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima, uz najniže troškove i angažiranje što manje sredstava, što veći koeficijent obrtaja na način da su angažirana sredstva što manja, a što se postiže ambulantnim snabdijevanjem “just in time”
- ✦ nabavna funkcija treba težiti što manjem lomu, kalu i rasturu što se ostvaruje dobrim i učinkovitim načinom skladištenja i čuvanja roba

- ✦ poslovna funkcija nabave uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - istraživanje tržišta nabave
  - planiranje nabave
  - ugovaranje nabave opreme
  - nabavljanje potrebnog sitnog inventara
  - nabavljanje sredstava za čišćenje
  - nabavljanje energenata
  - organiziranje prijevoza nabavljenih sredstava i robe do skladišta
  - organiziranje uskladištenja i čuvanja robe na skladištu

- vođenje evidencije o nabavljenoj robi i sredstvima
- praćenje kretanja zaliha robe u skladištu i koeficijenta obrtaja
- prikupljanje zahtjeva o nabavkama
- praćenje isporuke ugovorene robe
- provjeravanje faktura dobavljača prije njihovog plaćanja
- predlaganje mjera za unapređivanje nabave.
- ✦ to su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji nabave, može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati nekom vanjskom partneru

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću



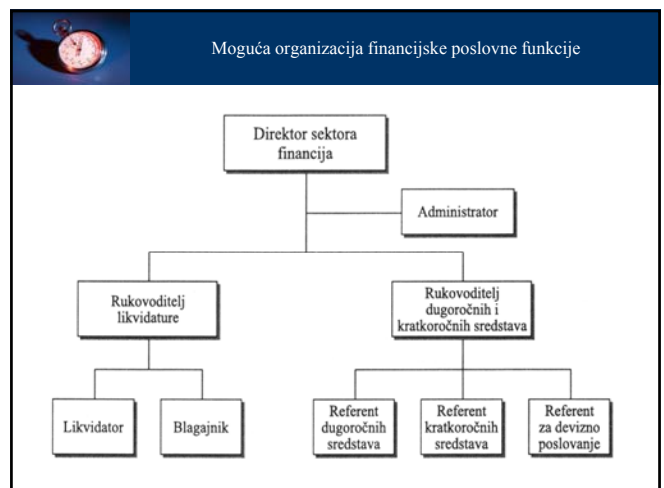
Financijska poslovna funkcija

- ✦ značaj financijske poslovne funkcije je izražen kroz pribavljanje potrebnih financijskih sredstava na način da višak financijskih sredstava bude plasiran na financijsko tržište pod što boljim tržišnim uvjetima (što veća kamata), a eventualni manjak da se nabavi na financijskom tržištu pod što povoljnijim tržišnim uvjetima (što niža kamata)
- ✦ ova je funkcija dio operativne djelatnosti prikupljanja, korištenja i plasiranja financijskih sredstava

- ✦ financijska poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - pribavljanje novčanih sredstava potrebnih za normalno odvijanje poslovanja (dugoročni i kratkoročni izvori)
  - reguliranje novčanih tokova i praćenje financijskih odnosa u poslovnom sustavu
  - izrada novčanog tijeka
  - predviđanje, praćenje i usklađivanje dinamike priljeva novčanih sredstava s rokovima dospijea obvezama plaćanja
  - izrada plana likvidnosti
  - isplata plaće i drugih osobnih primanja zaposlenicima
  - plaćanje računa dobavljačima za isporučena sredstva

- naplata prodanih proizvoda i usluga
- dnevna naplata i obrada kreditnih i debitnih kartica i čekova građana
- zaključivanje ugovora o kreditima s poslovnim bankama
- zaključivanje ugovora o zajedničkim ulaganjima
- plaćanje anuiteta bankama za korištene kredite
- korištenje novčanih sredstava u poslovanju
- uplata sredstava amortizacije
- likvidacija svih novčanih dokumenata
- obavljanje blagajničkog poslovanja

- kontrola upotrebe novčanih sredstava u sustavu povratne veze
- izrada financijskog plana i budžeta.
- ✦ to su poslovi i zadaci objedinjeni u financijskoj funkciji koja može obuhvatiti i poslove računovodstva (u manjim poduzećima), može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati i nekom vanjskom partneru



## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću

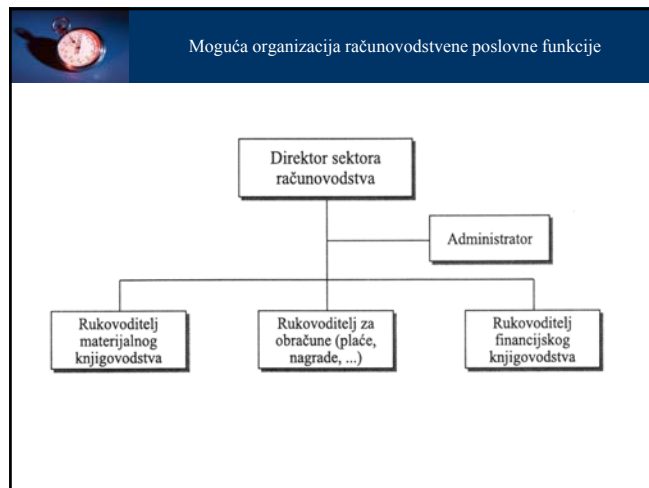
### Računovodstvena poslovna funkcija

- značaj računovodstvene poslovne funkcije je izražen kroz vođenje evidencije o imovini, dugovima i kapitalu, te rezultatima poslovanja poduzeća
- računovodstvo je djelatnost pripreme i pružanja informacija o svim poslovnim procesima i stanjima u poduzeću
- u Hrvatskoj sva poduzeća moraju poštivati Zakon o platnom prometu (FINA) i Zakon o računovodstvu koji nalaže primjenu međunarodnih računovodstvenih standarda u izradi računovodstvenih izvješća

### Moguća organizacija računovodstvene poslovne funkcije

- računovodstvena poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - prikupljanje, kronološko i sadržajno sređivanje podataka zasnovano na dokumentaciji, a organizirano u okviru analitičkih evidencija, sukladno potrebama operativnih funkcija i poduzeća u cjelini
  - evidencija cjelokupne imovine poduzeća
  - evidencija promjena na imovini poduzeća
  - evidencija rezultata poslovanja poduzeća
  - priprema podataka za izradu računovodstvenih predračuna
  - osiguravanje relevantnih podataka za djelovanje računovodstvenog nadzora

- izrada izvještaja o poslovanju
- izrada bilanci dobitka i gubitka
- prezentiranje relevantnih podataka o odstupanjima ostvarenog u odnosu na predviđeno ili standardno
- kontiranje
- saldakonti
- materijalno knjigovodstvo
- inventure
- izrada interne dokumentacije
- odnosi s financijskom službom
- odnosi s ostalim službama u poduzeću



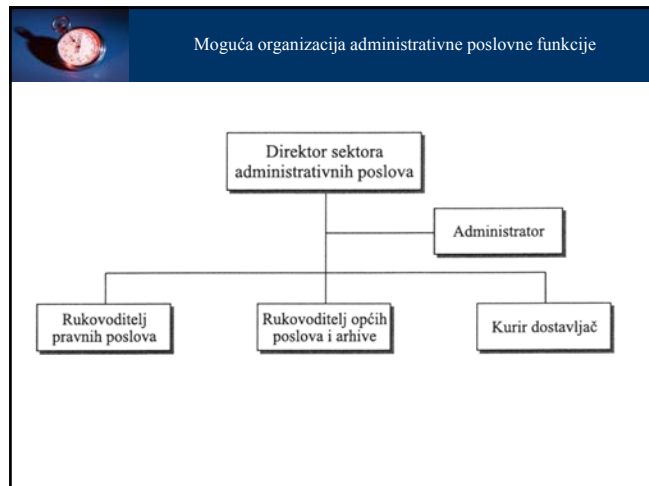
### Administrativna poslovna funkcija

- značaj administrativne poslovne funkcije je u osiguranju zakonitosti u poslovanju poduzeća, te ostvarivanju pismene veze s partnerima i vanjskim organima
- to je skup procesa kojima poduzeća ostvaruje komunikaciju s vanjskim i unutrašnjim okruženjem pri čemu je najvažnije da podržava sve ostale poslovne funkcije u praćenju administrativnim poslovima s naglaskom na poštivanje zakonskih regulativa
- preko ove funkcije menadžment povezuje sve poslovne funkcije u zajednički zadatak

- administrativna poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - pripremanje nacрта, pravilnika, standarda i procedura
  - tumačenje zakonskih propisa
  - vođenje sporova pred sudom
  - vođenje arbitražnog postupka
  - priprema materijala za skupštinu dioničara
  - vođenje knjige dionica
  - briga o administrativnoj strani provođenja odluka
  - vođenje administracije menadžera
  - vođenje administracije Nadzornog odbora i Skupštine

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću

- uređivanje i izdavanje informacija za javnost i odnosi s javnošću
- obavještanje zaposlenih o rezultatima poslovanja i odlukama menadžmenta
- zaprimanje, evidentiranje i raspoređivanje prispjele pošte
- otpremanje pošte
- obavljanje poslova prijepisa
- briga o arhivi
- vođenje ekonomata s uredskim materijalom
- briga o protupožarnoj zaštiti ljudi i imovine
- briga o higijensko-tehničkoj zaštiti zaposlenika
- organizacija fizičke zaštite objekata i druge imovine



Poslovna funkcija kontrole

- ⊕ proces kontrole u suštini je proces mjerenja između ostvarenog i željenog i u tom procesu menadžment stalno izvršava zadatak mjerenja, tj. uspoređivanja rezultata s onim što je planirano, željeno ili standardizirano
- ⊕ sadržaj poslovne funkcije kontrole se dijeli na:
  1. poslove ekonomske kontrole
  2. poslove tehničko-sanitarne kontrole
  3. poslove kontrole kvalitete

- ⊕ sadržaj ekonomske kontrole uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - kontrola provođenja pravilnika i praćenje pravilnika
  - izrada kalkulacija cijena
  - kontrola deviznog poslovanja
  - kontrola knjige dionica
  - kontrola vođenja knjigovodstvenih standarda
  - kontrola popisa i inventura imovine
  - kontrola dnevnog poslovanja
  - kontrola naplata potraživanja
  - kontrola obveza prema dobavljačima
  - praćenje likvidnosti i izvršenja plana

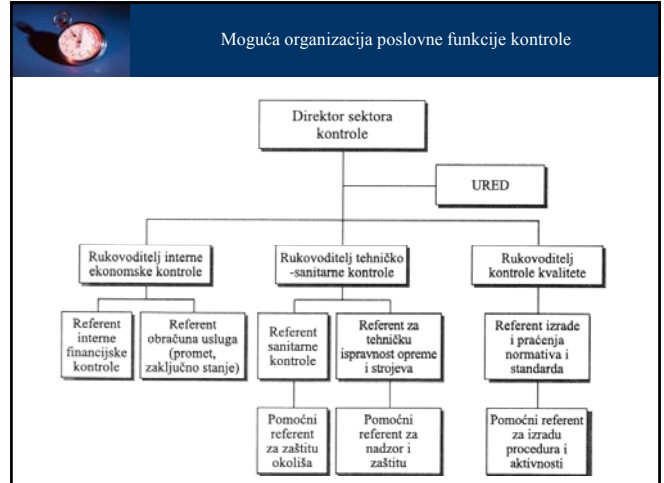
- ⊕ sadržaj tehničko-sanitarne kontrole uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - kontrola građevinske ispravnosti objekata
  - kontrola električnih, vodovodnih i drugih instalacija u objektima
  - kontrola tehničkih uređaja
  - kontrola dizala
  - kontrola instalacija iznad 5 bar-a
  - kontrola uređaja za hlađenje, grijanje i održavanje prostorija
  - kontrola inventara i opreme
  - kontrola protupožarnih sredstava
  - kontrola prometnih sredstava
  - zdravstvena i higijenska podobnost osoblja

- zaštita osoblja i kupaca
- higijensko stanje prostorija
- zdravstvena sigurnost skladištenja i rukovanja robom u skladištu
- zdravstvena sigurnost transporta robe
- likvidacija otpadaka
- ⊕ sadržaj kontrole kvalitete uključuje sljedeće poslove i zadatke:
  - kontrola provođenja normativa
  - praćenje i nadzor ISO standarda
  - kontrola kvalitete proizvoda i usluga
  - izrada i kontrola izvještaja operativnih aktivnosti
  - izrada i kontrola poslovnih procesa i operacija



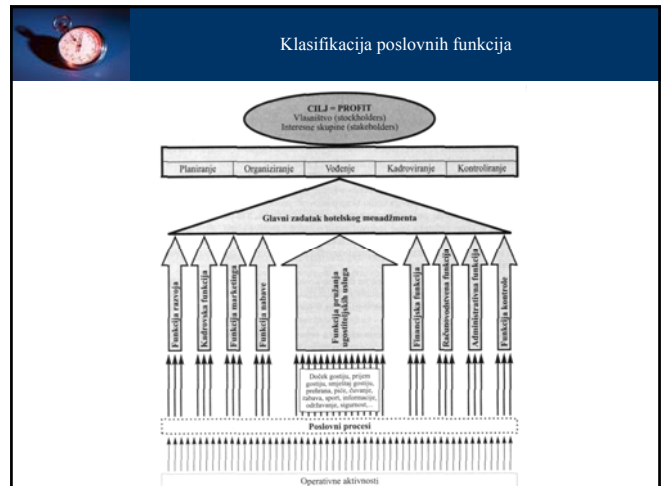
## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću

- provođenje i analiza anketa i intervjua kupaca i korisnika usluga
- analiza žalbi, pritužbi i reklamacija i provođenje mjera za ispravak
- priprema i prijedlog novih sadržaja za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.
- ⊕ ekonomska kontrola ima vlasničke (Nadzorni odbor) i menadžerske nositelje funkcije
- ⊕ tehničko-sanitarnu kontrolu provode stručne službe posebno obučene za obavljanje te funkcije
- ⊕ kontrola kvalitete se često organizira u posebnoj službi



Međusobni odnosi izvršnih poslovnih funkcija i menadžerskih funkcija

- ⊕ funkcije menadžmenta su aktivnosti koje mora izvršiti sam menadžment, a poslovne funkcije predstavljaju raščlanjen zadatak na istorodne ili slične poslove koje izvršavaju suradnici obučeni za to
- ⊕ važno ih je razlikovati jer menadžerske funkcije proizlaze iz ukupnih aktivnosti koje menadžer mora izvršiti da bi bio menadžer i on sam je njihov nositelj, dok poslovna funkcija proizlazi iz ukupnog zadatka menadžmenta, a nositelj je određena služba ili specijalizirani pojedinac
- ⊕ ostvarenje ukupnog glavnog zadatka poduzeća je skup izvršnih poslovnih funkcija poduzeća, temeljenih na tehničkoj podjeli rada kao polaznoj točki raščlanjivanja, a prenesenih na nositelje izvršenja poslovne funkcije




Centri odgovornosti u poduzeću


- ⊕ svaka organizacijska struktura poduzeća se sastoji od organizacijskih jedinica koje mogu imati različiti ekonomski, pravni ili organizacijski status unutar strukture
- ⊕ unutarnje organizacijske jedinice imaju svoju organizacijsku strukturu, a međusobno se razlikuju prema dva osnovna kriterija:
  1. tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti
  2. sposobnosti samostalnog razvoja
- ⊕ tehnološko-ekonomska zaokruženost je vezana za intenzitet i razinu cjelovitosti poslovnog procesa koji se obavlja u organizacijskoj jedinici

- ⊕ sposobnost samostalnog razvoja podrazumijeva sposobnost organizacijske jedinice da samostalno osigurava razvoj i egzistenciju u tržišnim uvjetima, te ostvarivanje ciljeva tržišnog karaktera
- ⊕ svaka unutarnja organizacijska jedinica koja ima menadžera odgovornog za njezine poslovne aktivnosti, naziva se **centar odgovornosti**
- ⊕ odgovornost menadžera upravno je proporcionalna razini kontrole koju ima nad određenim budžetskim aktivnostima
- ⊕ centar odgovornosti se može definirati kao unutarnja organizacijska jedinica koja ima dodjeljenu autonomiju iz koje proizlazi odgovornost unaprijed utvrđenih ciljeva koji su usklađeni sa ciljevima poduzeća


## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću




- ✦ polazeći od definicije budžeta moguće je formirati četiri temeljne vrste centara odgovornosti:
  1. troškovi centri
  2. prihodni centri
  3. profitni centri
  4. investicijski centri
- ✦ najčešće se troškovni i prihodni centri javljaju u funkcijskoj organizacijskoj strukturi, a profitni i investicijski u divizionalnoj organizacijskoj strukturi
- ✦ **troškovni centri** su organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima, kao što su npr. računovodstvena, kadrovska, opća, pravna, razvojna služba i sl.




- ✦ rezultati njihovog rada se ne mogu tržišno valorizirati
- ✦ njihov se budžet temelji na procjeni koliko će koštati usluge koje te jedinice pružaju proizvodno-uslužnim dijelovima poduzeća
- ✦ neke od takvih troškova je moguće unaprijed utvrditi, a menadžer ima diskrecijsko pravo procjenjivanja ostalih ⇒ iz toga proizlazi naziv za troškovne centre čiji se troškovi ne mogu unaprijed točno procijeniti ⇒ diskrecijski centri (npr. Služba istraživanja i razvoja)
- ✦ prihodni centri su organizacijske jedinice u kojima se outputi mjere u novčanim i/ili naturalnim pokazateljima, ali se direktno ne uspoređuju s troškovima inputa



- ✦ oni nemaju troškove kao inpute, a tu spadaju npr. služba prodaje, služba rezervacija i sl.
- ✦ budžet prihoda izražava se u naturalnim veličinama u pogledu količine proizvoda ili usluga koje treba prodati, kao i u vrijednosnim pokazateljima u pogledu prihoda koji se pri tome moraju ostvariti
- ✦ njihov uspjeh se iskazuje razinom realiziranog budžeta prodaje, odnosno usporedbom stvarno prodanih proizvoda u odnosu na budžet
- ✦ **profitni centri** su organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima
- ✦ cilj svakog profitnog centra je definiran veličinom razlike između prihoda i rashoda




- ✦ profitni centar je moguće definirati kao posebnu i samodovoljnu organizacijsku jedinicu u poduzeću, koja ima za cilj ostvarenje određene količine, odnosno stope profita
- ✦ profitni centar je odgovoran i za dobitke i gubitke koji nastaju njegovim poslovanjem i imaju karakteristike divizijskih jedinica te mogu formirati sve potrebne službe za svoje poslovanje
- ✦ potrebno je razlikovati dva moguća tipa profitnih centara:
  1. međusobno nezavisni profitni centri koji svoje proizvode i usluge plasiraju na tržište po cijenama formiranim na tom tržištu




2. međusobno zavisni profitni centri uspostavljaju transakcijske odnose na odgovarajućim internim cijenama pa mogu imati jedne cijene za interno tržište, a druge za eksterno tržište

- ✦ **investicijski centri** su organizacijske jedinice u kojima menadžeri imaju kontrolu, odnosno odgovaraju za prihode, troškove i stopu povrata uloženog kapitala
- ✦ kao kriterij uspjeha uzima se ostvarena stopa povrata uloženog kapitala
- ✦ stopa povrata investicije se računa kao razlika između prihoda i rashoda podijeljena s uloženim kapitalom
- ✦ vrhovni menadžment određuje svakom investicijskom centru stopu povrata koju mora ostvariti




- ✦ što je stopa povrata veća, to je kraće vrijeme povrata investicije i obrnuto
- ✦ najčešće se kao investicijski centri formiraju podružnice matičnog poduzeća čija je autonomija određena budžetom

## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću




### Organizacija radnog mjesta u poduzeću

- ✚ radno mjesto je prostorno ograničen dio organizacije na kojem se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika izvršavaju pojedinačni zadatak obavljajući odgovarajući posao
- ✚ radno mjesto čine:
  - čovjek ⇒ umne i fizičke sposobnosti
  - oprema i drugi materijalni činitelji ⇒ moraju biti usklađeni s čovjekom svojom funkcionalnošću, kvalitetom, kvantitetom, dinamikom pritjecanja itd.
  - prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima ⇒ mora omogućiti nesmetanu uporabu i stvoriti povoljne uvjete rada




### Projektiranje i valorizacija radnog mjesta u poduzeću


- ✚ projektiranje radnog mjesta podrazumijeva usklađivanje elemenata radnog mjesta tako da se njihovim međusobnim djelovanjem izvršava radni postupak koji će omogućiti postizanje optimalnog učinka uz najmanji napor i naprezanje radnika
- ✚ prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je što detaljnije i točnije utvrditi pojedinačni zadatak koji se na tom radnom mjestu treba izvršiti te se držati određenih načela kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija i optimalni uvjeti rada
- ✚ načela projektiranja glase:
  - ručni rad treba zamijeniti mehaničkim gdje je god to moguće




- rad se odvija po unaprijed utvrđenom redosljedu, vremenu i opsegu
- treba izbjegavati obavljanje svih sporednih i nepotrebnih poslova koji umanjuju efikasnost na danom radnom mjestu
- radno mjesto ne smije biti izolirano, već povezano sa svim ostalim radnim mjestima u poduzeću
- radno mjesto nikada nije tako dobro organizirano da ga nije moguće organizirati još bolje
- ✚ osim navedenih načela, potrebno je poštivati i određena pravila koja doprinose boljem formiranju i uređivanju radnog mjesta:



- opremu treba postaviti tako da osigurava maksimalnu preciznost rada
- mora biti dovoljno prostora za kretanje oko opreme na radnom mjestu
- radno mjesto mora biti osigurano i opskrbljeno zaštitnim sredstvima prema propisima o higijensko-tehničkoj zaštiti
- svi materijalni čimbenici moraju biti pravovremeno dostavljani na radno mjesto
- čovjek mora imati povoljan položaj za rad kako bi s najmanjim naprezanjem i bez zamaranja izvršio svoj zadatak itd.




- ✚ valorizacija radnog mjesta je postupak kojim se za sva mjesta u organizaciji određuju njihove "vrijednosti" i na temelju toga klasificiraju u pojedine skupine
- ✚ vrijednost radnog mjesta ovisi o veličini i stupnju zahtjeva i trajanju napora kojem su radnici podvrgnuti radeći na tom radnom mjestu
- ✚ valorizacijom se radna mjesta svrstavaju u pojedine kategorije prema određenim kriterijima i po unaprijed utvrđenom redosljedu kroz tri faze:
  1. popis i opis radnih mjesta
  2. analiza i stupnjevanje radnih mjesta
  3. bodovanje odnosno rangiranje radnih mjesta




- ✚ popisom se utvrđuje broj radnih mjesta potrebnih za izvršenje pojedine funkcije ⇒ prevladava način popisa prema pojedinim odjeljenjima
- ✚ opis radnog mjesta se sastoji od niza podataka o djelokrugu rada i normalnom učinku na tom radnom mjestu, materijalnim čimbenicima te drugih bitnih podataka kojima se radno mjesto identificira
- ✚ analiza i stupnjevanje radnih mjesta se postiže kvalitativnom analizom i kvantitativnom klasifikacijom radnog mjesta
- ✚ kvalitativna analiza se može vršiti pomoću zbrojne ili analitičke procjene


## 12. Poslovne i procesne funkcije u poduzeću



- ✦ zbrojnom metodom se neposredno promatra rad na radnom mjestu i na temelju toga procjenjuje njegova težina, a prema analitičkoj metodi težina rada se procjenjuje prethodnom procjenom svakog radnog zahtjeva tog mjesta (znanja, stručnosti, fizičkog napora itd.)
- ✦ kvantitativna klasifikacija se izvršava na dva načina:
  - redanjem težine rada pri čemu se radno mjesto koje je procijenjeno kao najteže nalazi na vrhu, a najlakše na dnu ljestvice
  - određivanjem stupnjeva za svaki zahtjev radnog mjesta, pri čemu se u pravilu primjenjuje pet stupnjeva



- ✦ bodovanjem se, zavisno od ranije primjenjene metode, utvrđuju brojčane vrijednosti za svako radno mjesto ⇒ predstavlja temelj za utvrđivanje osnovnih plaća u kolektivnim ugovorima
- ✦ normalno odvijanje poslovnog procesa zahtjeva punu i stalnu koordinaciju radnih mjesta, zbog toga je cilj organizacije uspostavljanje optimalne kompozicije radnih mjesta
- ✦ tri su najčešća načina povezivanja radnih mjesta u grupe:
  1. na temelju proizvodno-uslužnih poslovnih procesa
  2. neposrednim grupiranjem radnih mjesta
  3. povezivanje na temelju rukovođenja



- ✦ prema proizvodno-uslužnom procesu najjača povezanost postoji između susjednih radnih mjesta zbog čega dolazi do lančane povezanosti određenog broja radnih mjesta ⇒ zastoje na jednom radnom mjestu utječe na rad i aktivnost drugih radnih mjesta
- ✦ neposredno grupiranje se obavlja samo u organizacijskim jedinicama najniže razine tako da su njima obuhvaćeni svi izvršni radnici i njima nadređeni menadžeri, dalje povezivanje viših organizacijskih jedinica se obavlja posredno
- ✦ povezivanje na osnovi rukovođenja daje naglasak na hijerarhiju rukovođenja ⇒ svaki rukovoditelj na najnižoj razini ima u svojoj nadležnosti 10 do 15 radnih mjesta, a prema vrhu piramide se smanjuje broj organizacijskih jedinica kojima rukovodi jedan menadžer