

# Organizacija financijske poslovne funkcije u poduzeću "Kamen" d.d. Pazin

---

Tominić, Đeni

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:449583>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ĐENI TOMINIĆ**

**ORGANIZACIJA FINANCIJSKE POSLOVNE  
FUNKCIJE U PODUZEĆU „KAMEN“ D.D. PAZIN**

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**ĐENI TOMINIĆ**

**ORGANIZACIJA FINANCIJSKE POSLOVNE  
FUNKCIJE U PODUZEĆU „KAMEN“ D.D. PAZIN**

Završni rad

**JMBAG: 0303032097, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Financijski management**

**Predmet: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija**

**Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, lipanj 2017.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Đeni Tominić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Financijski management ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Tominić Đeni

U Puli, 20. lipnja, 2017. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Đeni Tominić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom organizacija financijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 20. lipnja 2017. godine

Potpis

Tominić Đeni

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU .....	2
2.1. Pojam i uloga organizacije.....	2
2.2. Svrha, ciljevi i zadaci organizacije .....	4
2.3. Čimbenici oblikovanja organizacije.....	5
2.4. Organizacijska struktura .....	7
2.4.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture .....	7
2.4.2. Vrste organizacijske strukture.....	8
2.5. Organizacija poslovnih funkcija u poduzeću.....	9
2.5.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća .....	10
2.5.2. Funkcija i klasifikacija poslovnih funkcija .....	11
3. ORGANIZACIJA FINACIJSKE POSLOVNE FUNKCIJE .....	16
3.1. Razvoj finacijske poslovne funkcije .....	16
3.2. Pojam i značenje finacijske poslovne funkcije .....	17
3.3. Organizacija i zadaci finacijske poslovne funkcije .....	18
3.4. Odnos finacijske funkcije i računovodstvene službe.....	24
4. ORGANIZACIJA FINACIJSKE POSLOVNE FUNKCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA „KAMEN“ D.D. PAZIN.....	25
4.1. Opći podaci o poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin .....	25
4.2. Povijesni razvoj poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	26
4.3. Misija i vizija poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	27
4.4. Organizacija poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	28
4.5. Organizacija Finacijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin	31
4.5.1. Mjesto i uloga Finacijske funkcije u organizacijskoj strukturi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	31
4.5.2. Organizacija Finacijske funkcije poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin .....	32
4.5.3. Kritički osvrt na organizaciju Finacijske funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA .....	41
POPIS SLIKA .....	42
POPIS TABLICA.....	43
SAŽETAK .....	44
SUMMARY .....	45

# 1. UVOD

Primjeri organizacije i njenog značaja postoje svuda oko nas, pa i u nama samima. Kroz svako razdoblje svoga života čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, s ciljem lakšeg i sigurnijeg podmirenja sve većih i raznovrsnih potreba. Zbog vremena u kojem živimo, uz dobru organizaciju čovjek može realizirati najsloženije zadatke, skratiti potrebno radno vrijeme za njegovo izvršenje, smanjiti troškove i postići uspješne rezultate.

Cilj rada je prikazati i objasniti organizaciju financijske poslovne funkcije. Kao primjer za navedeno obrađeno je poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin koje se bavi eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonsko – građevinskog kamena. Nijedno poduzeće ne može u potpunosti funkcionirati i poslovati bez kvalitetno organizirane financijske funkcije kao sastavne poslovne funkcije.

Rad je podijeljen u 5 poglavlja, uključujući uvod i zaključak. A svako se poglavlje, osim uvoda i zaključka dijeli na nekoliko potpoglavlja. Prvo poglavlje je Uvod u kojem se definira problem istraživanja te svrha i cilj istraživanja. Drugo poglavlje odnosi se na detaljno objašnjenje pojma i uloge organizacije poduzeća i poslovnih funkcija u poduzeću. U ovom poglavlju definirana je organizacija, čimbenici organizacije, organizacijska struktura te opis najvažnijih poslovnih funkcija. Treće poglavlje obrađuje organizaciju financijske poslovne funkcije, s ciljem detaljnog objašnjenja njezina značaja, kao i njezine specifičnosti. Nakon teorijskog dijela rada, slijedi četvrto poglavlje praktičan dio rada, u kojem se objašnjava organizacija financijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin. U ovom dijelu prikazani su opći podaci poduzeća, organizacija poduzeća i organizacijska struktura te zadaci i organizacija financijske funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin. Na kraju rada nalazi se Zaključak te popis literature korištene pri izradi završnog rada.

Izvori podataka korišteni pri izradi Završnog rada jesu stručna literatura, internetski podaci poduzeća i podaci dobiveni od djelatnika poduzeća.

## 2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

### 2.1. Pojam i uloga organizacije

Riječ organizacija potječe od grčke riječi *organon*, a označava alat, oruđe, instrument, napravu i/ili glazbalo. Život bez organizacija je gotovo nemoguće zamisliti. Tjekom čitave ljudske povijesti pojedinci se udružuju u različite organizacije da bi lakše postigli svoje ciljeve. Kad se sažmu mišljenja raznih autora, zaključiti se može da organizacija počinje s pojavom čovjeka – čovjek se njome počeo baviti s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada, kada je pomoću primitivnih sredstava za rad preoblikovao predmete rada u razne proizvode sa ciljem podmirivanja životnih potreba. Svakodnevnim stjecanjem iskustva, čovjek je razvijao sredstva za rad, te razne metode koje su dovele do kvalitetne organizacije. Kvalitetnom organizacijom čovjek je postizao sve bolje rezultate te se smanjilo vrijeme koje je potrebno u procesu ostvarivanja zadataka. Čovjek se koristi organizacijom i pripada organizaciji čitav svoj život – od rođenja pa do smrti jer sva svoja radna i životna pitanja rješava zajedno s ljudima, dakle – organizirano. Organizacija mu omogućuje ostvarivanje ciljeva koje sam ne bi mogao postići, te mu pomaže da ih brže, kvalitetnije i ekonomičnije ostvari.

Pojam organizacije se koristi za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti (poslova), te za označavanje rezultata tog procesa kojim se oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života. Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje čovjekovu individualnu snagu, skraćuje potrebno vrijeme za izvršenje zadataka, smanjuje troškove i omogućuje postizanje kvalitetnih rezultata.

Prvenstveni cilj svake organizacije je da čovjeku omogući druženje i komuniciranje s drugim ljudima, te je upravo zato izuzetno važno obilježje organizacije da je ona „svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune



određene zadatke, s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života“.<sup>1</sup>

Organizacija ima i negativnu stranu, jer u određenoj mjeri sputava čovjeka i dovodi ga u podređeni položaj jer mu ponekad nameće zadatke koji nisu uvijek u skladu s njegovim fizičkim i umnim sposobnostima. Također, svako udruživanje te uspostavljanje određenih veza i odnosa s drugim ljudima ograničava čovjekovu slobodu ponašanja.

Iako je organizacija stara kao ljudski rod, njezino znanstveno istraživanje počinje veoma kasno. Organizacija kao znanost javlja se početkom 20. stoljeća, a na nju su znatno utjecali razvoj tehnike i tehnologije, razvoj ljudskog znanja te društveno-političke okolnosti. Organizacija, i kao institucija i kao aktivnost, toliko je danas prisutna u društvu i važna za daljnji razvoj da je rješavanje problema praktički nemoguće bez znanstvenih istraživanja, što organizaciji daje znanstveni karakter. Organizacijom se u svijetu aktivno bavi veliki broj znanstvenih i stručnih radnika u mnogim institutima, gospodarskim i ostalim organizacijama. Postoji određeno razmimoilaženje o tome radi li se o samostalnoj znanosti ili se radi o zbirci rezultata više autonomnih znanosti kao što su fiziologija rada, psihologija rada, sociologija, ekonomija, teorija informacija itd. Također, javlja se i pitanje u koju skupinu znanosti spada organizacija – da li u tehničke ili društvene znanosti. Iako organizacija ima važne tehničke komponente i što je u privrednom području u većoj mjeri određuje tehnologija, ona je ipak društvena znanost. Iako se organizaciju svrstava u društvenu znanost postoji dio ljudi koji je smatraju posebnim dijelom sociologije zbog toga što se na određeni način bavi odnosima između ljudi. Neki teoretičari organizaciju svrstavaju u političku znanost zbog dominantnosti u socijalističkim zemljama.

Tijekom povjesti gospodarski subjekti su pažnju usmjerili na proizvodnju, odnosno njenu kvantitativnu i kvalitativnu stranu, dok je društvena strana proizvodnje bila zanemarena. U novije vrijeme dolazi do velikog napretka i razvoja u poduzećima pa se i društvenoj strani posvećuje pažnja, te se vodi računa o položaju čovjeka, njegovom radu i životu.

---

<sup>1</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 6.

## 2.2. Svrha, ciljevi i zadaci organizacije

Od svake se organizacije očekuje da uspješno posluje te da ostvari svoju svrhu, odnosno ciljeve kojima teži, koji su ujedno i najvažnije obilježje svake organizacije. Cilj predstavlja ono što se želi postići i čemu se teži, odnosno kamo poduzeće želi ići. Glavni cilj organizacije često se naziva misija, a ujedno misija definira razlog postojanja i djelovanja poduzeća. Svakoj organizaciji poduzeća potrebni su jasni ciljevi, bez obzira na veličinu ili djelatnost kojom se bavi, tehnologije kojima se koristi te proizvode ili usluge koje proizvodi. Veličina i važnost ciljeva je veća što je organizacija poduzeća veća i složenija te više izložena konkurenciji na tržištu.

Definiranje ciljeva je osnovni preduvjet za njihovu realizaciju, a najbolje ih je definirati sukladno SMART pravilu, koje naglašava da svaki cilj treba biti:

- *specifičan* – mora biti jasno postavljen i svima razumljiv;
- *mjerljiv* – treba biti kvantitativno određen;
- *usklađen* – ciljevi pojedinih djelova trebaju biti sukladni i trebaju se dopunjavati;
- *ostvariv* – treba biti izazovan, ali ostvariv;
- *vremenski određen* – nužno je odrediti vrijeme u kojemu će se cilj ostvariti.<sup>2</sup>

Ciljevi poduzeća su izuzetno značajni jer što su točnije formulirani, to je lakše izabrati sredstvo za njihovo postizanje. Cilj ima tri osnovna elementa: mora imati početnu točku, mora utvrditi konačnu točku te mora naznačiti vrijeme u kojem se konačna točka želi postići. Neki od mogućih ciljeva poduzeća jesu:<sup>3</sup>

- maksimiranje profita,
- maksimiranje prodaje (realizacije, cjelokupnog prihoda),
- postizanje "zadovoljavajuće" razine profita,
- postizanje željenog ciljnog tržišnog udjela
- preživljavanje firme
- očuvanje fluktuacije radnika pod određenom kritičnom točkom
- stabilnost zarada.

---

<sup>2</sup> L. Galetić, et al., *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o., 2011., str. 76.

<sup>3</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 88.

Jasno formulirani ciljevi poduzeća pretpostavka su za definiranje zadataka poduzeća. Da bismo definirali zadatke poduzeća potrebno je odrediti nositelje zadataka, vrijeme potrebno za izvršenje zadatka i troškove izvršenja. Dok ciljevi predstavljaju željeno stanje, tj. stanje kojem poduzeće teži, zadaci omogućuju da se to željeno stanje ostvari. Zadaci zapravo predstavljaju dodijeljeni posao ili dio posla koji treba izvršiti, a izvršavanjem zadataka poduzeća ujedno se realiziraju i ciljevi poduzeća. Organizacijski zadaci se svrstavaju u tri kategorije:

1. zadaci vezani za rad s ljudima,
2. zadaci vezani za rad sa stvarima i
3. zadaci vezani za rad s informacijama.

Ciljevi i zadaci svakog poduzeća međusobno su povezane kategorije, tj. utječu jedni na druge.

### **2.3. Čimbenici oblikovanja organizacije**

Svaka organizacija poduzeća nastaje kao rezultat procesa organiziranja, nije unaprijed zadana, proizlazi iz ciljeva i zadataka te na njezino oblikovanje djeluju brojni čimbenici. Uobičajena je njihova podjela na unutarnje i vanjske čimbenike, a njihov utjecaj različitog je intenziteta. Onaj čimbenik, odnosno oni čimbenici „čiji će utjecaj biti dominantan za konkretno poduzeće, odredit će i izbor određene vrste organizacijske strukture tog poduzeća.“<sup>4</sup>

Iako postoji velik broj čimbenika koji utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, ipak njihova važnost za oblikovanje organizacije poduzeća nije ista. Zbog različitog utjecaja čimbenika na izgradnju organizacijske strukture poduzeća razlikuju se organizacijske strukture od jednog do drugog poduzeća, te i organizacijska struktura jednog te istog poduzeća koja se promatra u različitim vremenskim intervalima. Upravo zbog toga čimbenicima organizacije potrebno je posvetiti veliku pažnju, jer oni u najvećoj mjeri opredjeljuju organizaciju poduzeća, te njihov utjecaj na organizacijsku strukturu nije jednokratna već kontinuiran i stalan. Čimbenici

---

<sup>4</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 67.

organizacije, unutarnji ili vanjski, koji utječu na izbor organizacijske strukture neke organizacije, ne mogu se pratiti izolirano.

**Unutarnji čimbenici** organizacije nalaze se u domeni utjecaja poduzeća, promjenjivi su i međusobno povezani, tako da promjena jednog čimbenika utječe i na mjenjanje ostalih čimbenika. Te promjene ne moraju biti istosmjerne, primjerice pozitivna promjena jednog čimbenika može negativno utjecati na drugog čimbenika. Budući da na vanjske čimbenike organizacija ima najčešće nikakav utjecaj, posebna pozornost se mora pokloniti unutarnjim čimbenicima na koje organizacije može utjecati i mjenjati ih prema svojim trenutnim potrebama.

U najvažnije unutarnje čimbenike organizacije koji znatno utječu na oblikovanje organizacije spadaju: ciljevi i strategija, zadaci i tehnologija, veličina poduzeća, ljudski potencijali, životni ciklus poduzeća, proizvod s kojim želi nastupiti na tržištu i lokacija.

**Vanjski čimbenici** organizacije koji se još nazivaju čimbenici okoline, predstavljaju one čimbenike na koje „poduzeće može samo u manjoj mjeri utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj.“<sup>5</sup> Pod okolinom organizacije podrazumjeva se dio okruženja poduzeća, vanjska snaga, tj. utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju. Poduzeća u svakom trenutku moraju biti spremna reagirati na one aspekte okoline na koja su vrlo osjetljiva ukoliko želi opstati.

Najutjecajnije čimbenici okoline na organizaciju su: institucionalni uvjeti odnosno društveno-kulturno-politički i pravni čimbenici, integracijski procesi, tržište i razvoj znanosti i tehnologije.

---

<sup>5</sup> ibidem, str. 103.

## 2.4. Organizacijska struktura

Oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće strukture poduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima neku svoju određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa.<sup>6</sup>

### 2.4.1. Pojam i definiranje organizacijske strukture

Važnost organizacijske strukture poduzeća jednaka je važnosti anatomije živih organizma, pa se ona često naziva i anatomijom organizacije, odnosno anatomijom poduzeća. Organizacija je širi pojam od organizacijske strukture, a organizacijska struktura samo je jedan, premda najvažniji element organizacije koji je vrlo dinamičan jer „čini jedinstvo svih djelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji.“<sup>7</sup> Organizacijska struktura poduzeća prema M. Novaku definirana je kao „sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.“<sup>8</sup>

Organizacijska struktura poduzeća uvijek slijedi ciljeve poduzeća, koji proizlaze iz strategije razvoja poduzeća. Utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije, veoma je važan za oblikovanje organizacijske strukture, jer ako poduzeće djeluje u nestabilnoj okolini češće će biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna. Naime, način definiranja organizacijske strukture određenog poduzeća šalje signale njegovim zaposlenicima što i kako trebaju raditi.

Neovisno o svojoj rigidnosti i krutosti, organizacijska struktura je vidljiva i važna odrednica efektivnosti.<sup>9</sup> Ona snažno utvrđuje efikasnost, uspješnost, kreativnost, kvalitetu, zadovoljstvo kupaca i konkurentnost poduzeća.

---

<sup>6</sup> ibidem, str. 139.

<sup>7</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 147.

<sup>8</sup> M. Novak, *Organizacija rada u socijalizmu*, 10. Izdanje, Zagreb, Informator, 1989., str. 152.

<sup>9</sup> L. Galetić, et al., *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o., 2011., str. 213.

Organizacijske strukture se razlikuju od poduzeća do poduzeća, niti jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao što ima neko drugo poduzeće, niti ona može biti ista u različitim fazama razvoja poduzeća.

#### 2.4.2. Vrste organizacijske strukture

Osnovna podjela organizacijske strukture, iz koje proizlazi i njena važnost, dijeli se na formalnu i neformalnu strukturu. Formalna organizacijska struktura javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje, te je ona propisana i službeno utvrđena, za razliku od neformalne organizacijske strukture koja nastaje spontano i vezuje se za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji.

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća.<sup>10</sup> Pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture nije nimalo jednostavno, budući da se u obzir uzimaju različite karakteristike poduzeća, kao što su vrsta i način proizvodnje, ciljevi i zadaci, veličina i lokacija, tehnologija i sl.

Dvije osnovne, najstarije, a ujedno i najvažnije vrste organizacijske strukture su:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura.

Funkcijsku organizacijsku strukturu je moguće definirati kao onu u kojoj se zadaci u temeljne organizacijske jedinice grupiraju prema pojedinim poslovnim funkcijama.<sup>11</sup> Funkcijska organizacijska struktura je najrasprostranjeniji i najčešće korišteni oblik organizacijske strukture poduzeća. Postoje tri temeljna oblika funkcijske organizacijske strukture, a to su: početni, standardni i razvijeni oblik funkcijske strukture. Funkcijska organizacijska struktura vrlo je pogodna za poduzeća koja posluju u uvjetima stabilne okoline jer ne zahtjeva brze reakcije poduzeća.

---

<sup>10</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 165.

<sup>11</sup> L. Galetić, et al., *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o., 2011., str. 222.

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.<sup>12</sup> Kod ove vrste organizacijske strukture se podjela rada kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. S obzirom na to, postoje tri osnovne vrste divizijske strukture: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura prema potrošačima.

Može se reći da su iz tradicionalne (klasične) funkcijske i divizijske organizacijske strukture s vremenom izvedene hibridna i mješovita organizacijska struktura, dok su na prijelazu između klasičnog i suvremenog dizajna razvijene organske strukture kao što su: projektna, matrična, tenzorska i procesna organizacijska struktura. S vremenom su se razvili i novi trendovi u oblikovanju organizacije a oni su: T- oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, organizacija paukove mreže, izvrnuta organizacija, ameba organizacija, heterarhije itd.

## **2.5. Organizacija poslovnih funkcija u poduzeću**

Uspjeh svakog poslovnog procesa ovisi o izvršenju i djelotvornosti organizacije poslovnih funkcija. Poslovne su funkcije uvjet bez kojega ne može funkcionirati ni jedna organizacija. Poslovna funkcija može se definirati kao „skup povezanih poslova kojima se na najbolji način obavlja zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanja usluga.“<sup>13</sup> Poslovnom se funkcijom označava skupina međusobno povezanih, a ipak relativno samostalnih radnih zadataka ili aktivnosti.<sup>14</sup> Bez obzira na veličinu poduzeća, tehnologiju proizvodnje ili poslovanja, pravni oblik

---

<sup>12</sup>P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 186.

<sup>13</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str . 569.

<sup>14</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 233.

poduzeća i tome slično, svaka organizacija se sastoji od istog broja poslovnih funkcija.<sup>15</sup>

Na izbor modela organizacije poslovnih funkcija u značajnoj mjeri utječu: veličina poduzeća, tehnologija, lokacija, vanjski čimbenici organizacije, posebno integracijski procesi i vrsta organizacijske strukture.

Glavno pitanje uspješne organizacije vezano je uz problem odabira kvalitetne i efikasne organizacijske strukture za organiziranje poslovnih funkcija. Međutim, uvijek će biti problem i nikada neće moći biti univerzalno primjenjiva, iz razloga što svaka poslovna funkcija u poduzeću zahtjeva jedinstveno organizacijsko rješenje.

#### 2.5.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

Uspostavom organizacije poduzeća i definiranjem njene organizacijske strukture potrebno je izvršiti raščlanjivanje ukupnih zadataka. Do poslovnih funkcija dolazi se raščlanjivanjem ukupnog zadatka organizacije na posebne zadatke.<sup>16</sup>

Ukupan zadatak poduzeća mora se raščlaniti na posebne i pojedinačne zadatke i time omogućiti da poduzeće optimalno ostvaruje svoje ciljeve. Da se taj ukupan zadatak optimalno ostvari, treba racionalno koristiti elemente proizvodnje, odnosno postojeće materijalne čimbenike i raspoloživi fond radnog vremena.

Razgradnja ukupnog zadatka obuhvaća sljedeće:

- utvrđivanje organizacijskih jedinica ili mjesta na kojima se obavljaju posebni i pojedinačni zadaci i
- uspostavljanje organizacije funkcije i organizacije radnih mjesta.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 733.

<sup>16</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 566.

<sup>17</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 150.



Na organizaciju i raščlanjivanje funkcija utječe niz čimbenika, a najveći utjecaj imaju sljedeći:

- broj i kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću,
- sredstva koja stoje na raspolaganju u realizaciji zadataka funkcije,
- granična područja funkcija,
- organizacijska koncepcija i
- oblik organizacije poduzeća.<sup>18</sup>

### 2.5.2. Funkcija i klasifikacija poslovnih funkcija

Kad je riječ o nekoj funkciji, može se je definirati kao „skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća.“<sup>19</sup> Za definiranje funkcija nije toliko bitno radi li se o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima, te da baš ta povezanost predstavlja funkciju. Isto tako funkcija nije određena radna skupina ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja poseban zadatak, jer funkcija obuhvaća sve poslove kojima se izvršava taj posebni zadatak.<sup>20</sup> Može se reći da je funkcija zapravo specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća.

Sva proizvodna poduzeća bez razlike i bez obzira na veličinu imaju isti broj funkcija, jer one predstavljaju sveukupnost njihovog procesa reprodukcije.<sup>21</sup> Funkcije u poduzeću su veoma povezane te jedna funkcija ne može uspješno realizirati svoj zadatak, ako i druge funkcije ne funkcioniraju uspješno. Iz toga se zaključuje, da svim funkcijama u organizaciji mora se, u pravilu, posvetiti podjednaka pažnja.

Kao što je već rečeno, funkcija je djelatnost u poduzeću koja se sastoji od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojom se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća.

---

<sup>18</sup> ibidem, str. 151.

<sup>19</sup> P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 347

<sup>20</sup> ibidem, str. 348.

<sup>21</sup> ibidem, str. 349.

Međutim, da bi se ti poslovi mogli učinkovito obavljati potrebne su stručne službe koje nazivamo organizacijskim jedinicama. Organizacijska jedinica zapravo je nositelj određene funkcije ili samo jednoga njezina dijela.<sup>22</sup>

Između poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica moguća su tri međusobna odnosa:

1. Organiziranje organizacijskih jedinica za svaku pojedinu poslovnu funkciju
2. Organiziranje jedne organizacijske jedinice za obavljanje dviju ili više poslovnih funkcija
3. Organiziranje dviju ili više organizacijskih jedinica za obavljanje poslova jedne poslovne funkcije.

Kao što smo već naveli, poslovne funkcije sredstvo su za ostvarivanje posebnih zadataka, pa koliko ima posebnih zadataka, toliko ima i poslovnih funkcija u organizaciji.

Na osnovi dosadašnje razine znanosti, tehnike, tehnologije, i tendencija koje se naziru u njihovu razvoju, neki znanstvenici smatraju da u poduzeću postoji racionalna klasifikacija poslovnih funkcija. Te poslovne funkcije jesu:<sup>23</sup>

- funkcija istraživanja i studija proizvoda
- razvojna funkcija
- nabavna funkcija
- funkcija upravljanja ljudskim resursima
- proizvodna funkcija
- prodajna funkcija
- i financijska funkcija.

**Funkcija istraživanja i studija proizvoda** omogućuje da „poduzeća konkretnije zacrtavaju svoju budućnost, da drže korak s razvojem i da svoju proizvodnju neprestano, ali svrhovito, mijenjaju i usavršavaju.“<sup>24</sup> U poduzeću se industrijska istraživanja obavljaju radi postizanja temeljnih ciljeva i osnovnih zadataka poslovanja, te zbog potrebe razvoja novog proizvoda, poboljšanja starog proizvoda ili

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 351.

<sup>23</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 570.

<sup>24</sup> P. Sikavica i M. Novak, op.cit., str. 749.

pronalaženja nove uporabne vrijednosti starog proizvoda, a zatim i zbog toga da se riješe problemi proizvodnog odnosno tehnološkog procesa. Postupak u istraživanju i studiju novog proizvoda sastoji se od 6 faza:

- ideja o novom proizvodu,
- preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
- pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
- razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
- poluindustrijska proizvodnja,
- konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.

Prilikom procesa istraživanja potrebno je voditi brigu o troškovima istraživanja jer oni na kraju utječu na cijenu proizvoda. Organizacija istraživanja može se u osnovi postaviti na dva načina, i to na način da se podjela zadataka obavi na funkcijskoj osnovi koja prati proces istraživanja, ili da se podjela obavi na osnovi proizvodnih skupina, odnosno na projektnoj osnovi.

**Razvojna funkcija** vodi brigu o budućnosti poduzeća kako bi se osigurao njegov opstanak te omogućuje da se pri utvrđivanju, a i provođenju razvojne poslovne politike pronađu najpovoljnija rješenja na temelju resursa s kojima poduzeće raspolaže te na temelju toga što se očekuje. Zadaci studija razvoja mogu se podijeliti na tehničko – tehnološke i ekonomske zadatke.

Razvojni poslovi poduzeća predstavljaju stalnu aktivnost u smislu bavljenja s problemima vezanim uz razvoj, a izrada i realizacija programa razvoja nije nimalo laka ni jednostavna. Razvojna funkcija u cilju realizacije svojih zadataka obavlja nekoliko poslova: programiranje razvoja, poslove projektiranja i izgradnje građevinskih objekata, uređenje prostora sa zaštitom okoliša, poslove nabavljanja opreme i puštanje u pogon te ekonomsko – financijske i druge poslove koji se odnose na realizaciju programa razvoja.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> ibidem, str. 771.

**Nabavna funkcija** je poslovna funkcija kojoj je osnovni zadatak „osiguranje harmoničnog toka proizvodnog procesa pravodobnim i ekonomičnim nabavkama potrebnog reprodukcijaskog materijala, sirovina i drugog, što u sebi pored poslova koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, uskladištavanje i izdavanje.<sup>26</sup> Nabava je posebno važna jer se pogrešne odluke nabave negativno održavaju na sve ostale aktivnosti u poslovnom procesu.

Zadaci nabave dijele se na: istraživanje nabavnog tržišta, ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavu materijala i druge opreme pojedinih organizacijskih jedinica, izrada operativnog plana proizvodnje, ispitivanje ponuda, nadzor rokova isporuke, primanje materijala, čuvanje materijala i vođenje evidencije zaliha i briga o ambalaži. Troškovi materijala imaju najveći udio u ukupnim troškovima poslovanja pa i konačna visina ukupnih troškova, a u konačnici i visina dohotka, bitno ovisi o uspješnosti nabave.

**Funkcija upravljanja ljudskim resursima** ima posebno mjesto u svakom poduzeću, zbog toga što ljudske resurse čini skupina ljudi koji pomoću sredstava za proizvodnju izvršavaju poslovne zadatke poduzeća. Zadatak funkcije upravljanja ljudskim resursima vrlo je važan i odgovoran s obzirom da se oni kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika. Ti se zadaci definiraju i provode na osnovi određene politike upravljanja ljudskim resursima koju su utvrdila tijela poduzeća, osobito zadaci koji se odnose na planiranje, obrazovanje, uvjete rada i nagrađivanje.<sup>27</sup> Sve zadatke funkcije upravljanja ljudskim resursima u nekoj organizaciji realizira odgovarajuća služba. Ta služba obavlja nekoliko poslova, i to: planiranje i analizu, radne odnose, nagrađivanja, socijalna pitanja, društveni standard i obrazovanje.

**Proizvodna funkcija** je jedna od najvažnijih dijelova poslovnog procesa. U najvećoj mjeri određuje kompletnu organizacijsku strukturu nekog poduzeća, te ima zadatak da proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, te u određeno vrijeme s najmanjim mogućim troškovima. Zadatak je proizvodne funkcije, dakle, vrlo opsežan i širok, toliko širok da se može obaviti samo ako se proizvodnja oslobodi svih zadataka koji nisu posredno vezani uz neposredan proces proizvodnje.<sup>28</sup> Ova se funkcija usklađuje s ostalim funkcijama u poduzeću, kako bi se mogao ostvariti cilj u

---

<sup>26</sup> M. Novak i P. Sikavica, *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator, 1992., str. 399.

<sup>27</sup> P. Sikavica i M. Novak, op.cit.,str. 775.

<sup>28</sup> ibidem. str. 791.

proizvodnji. Proizvodnja je vjerojatno najsloženija djelatnost u proizvodnoj organizaciji, te obuhvaća poslove kao što su: poslovi prilagođavanja nacrtu proizvoda, poslovi operativne i tehnološke pripreme, poslovi neposrednog procesa proizvodnje s unutarnjim transportom, poslovi tehničkog nadzora, poslovi održavanja i zaštite na radu.

**Prodajna funkcija** je vrlo važna poslovna funkcija, može se reći da je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije. Omogućava da se „proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču.“<sup>29</sup> Organizacija funkcije prodaje u velikoj mjeri ovisi o vrsti poslova kojima se neka poslovna organizacija bavi. Osnovni zadatak prodajne službe u proizvodnoj organizaciji je pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe.

---

<sup>29</sup> ibidem, str. 802.

### 3. ORGANIZACIJA FINANCIJSKE POSLOVNE FUNKCIJE

#### 3.1. Razvoj financijske poslovne funkcije

U dosadašnjim prikazivanjima svih vrijednosnih promjena na sredstvima, praćenje i evidentiranje troškova i ukupnih financijskih sredstava u poslovanju bili su prikazani pod računovodstvenom funkcijom. Drugi, vrlo važni poslovi, što se u modernim poduzećima obavljaju u okviru financijske funkcije, bili su izostavljeni, a neki su čak formalno bili uključeni u prodajnu, nabavnu ili razvojnu funkciju.

Tjekom povijesti uloga financijske funkcije bila je veoma ograničena, uglavnom internog karaktera, a zadaci su joj bili pretežito računovodstvenog karaktera. Karakter poslova, što ih je obavljala računovodstvena služba, stalno se nadopunjavao poslovima financijskog sadržaja. Nagli rast proizvodnje i prometa, proširenje tržišta izvan lokalnih okvira, i posebice novčanog tržišta, imao je za posljedicu sve veći, sadržajni i složeniji opseg financijskog poslovanja u poduzećima.<sup>30</sup>

Razvoj i širenje financijskog poslovanja izravno se odrazilo na zauzimanje odgovarajućeg mjesta u organizaciji i ostvarenje prave uloge financijske funkcije. Svjetske krize i ratovi, širenje industrijalizacije, pojava novih tehnologija, stvaranje modernog informacijskog sustava, te promjene tržišnih i drugih uvjeta poslovanja, događaji su koji su znatno utjecali na pojavu i razvoj izučavanja financija kao posebne ekonomske discipline. Početkom 20. stoljeća masovni razvoj industrije donio je potražnju za većim financijskim sredstvima. Kako bi se osigurali novi načini financiranja, vrijednosni papiri su postali izrazito popularni, a investicijsko bankarstvo je dobilo na značaju.

Danas, u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća financijska funkcija se razvila u jednu posebnu poslovnu funkciju s jako stručnim i odgovornim zadacima. Međutim, iako se financijska funkcija sada prati kao posebna poslovna funkcija, ona nikako ne bi mogla uspješno obaviti svoje zadatke bez oslonca na računovodstvo i njegove knjigovodstvene podatke.

---

<sup>30</sup> ibidem, str. 812.

### 3.2. Pojam i značenje financijske poslovne funkcije

U ustroju nekog poduzeća financijska funkcija može imati samostalno mjesto, kao financijska služba ili interna banka, ali najčešći je slučaj, naročito u manjim poduzećima, da se financijska funkcija veže s drugim ekonomskim funkcijama, kao što su Ekonomsko - financijski sektor ili Računovodstveno - financijski sektor.

Uloga financijske funkcije dobiva sve veći značaj u modernom poslovanju, pri čemu se poseban značaj financijske funkcije iskazuje u vođenju brige o temeljnoj glavnici, tj. vrijednosti dionica u dioničkim društvima. Redovito poslovanje u poduzeću može se odvijati bez zastoja ako su postignute barem tri sastavnice važne za upravljanje financijama:<sup>31</sup>

- ostvarivanje dobitka prodajom roba i usluga te stalnim nadziranjem troškova,
- stalnost novčanog tijeka koja se postiže prikupljanjem novca iz dobitka i drugih izvora i njegovim stavljanjem u funkciju i
- platna sposobnost ili solventnost koja znači uravnoteženje kratkotrajnih i dugotrajnih sredstava s njihovim izvorima.

Financijska funkcija predstavlja poslovnu funkciju u organizaciji poduzeća kojoj je glavna zadaća osigurati dobitak u poslovanju, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Dobitak u poslovanju vezan je uz gospodarenje prihodima i troškovima, novčani tijek ovisi o postignutom dobitku i mogućnosti menadžera da aktiviraju druge izvore novca, a solventnost je dugotrajna usklađenost bilančne strukture glede ročnosti sredstava i njihovih izvora.<sup>32</sup>

Dakle, značaj financijske poslovne funkcije izražen je kroz pribavljanje i plasman potrebnih financijskih sredstava, te upravljanje financijskim tijekovima u poduzeću. Ova je funkcija dio operativne djelatnosti prikupljanja, korištenja i plasiranja financijskih sredstava. Na temelju knjigovodstvenih podataka, koji pokazuju financijsko stanje poduzeća, financijska funkcija mora prikupiti podatke o financijskim sredstvima i rokovima, kad se stvarno mogu upotrebljavati i kad se s njima može raspolagati.

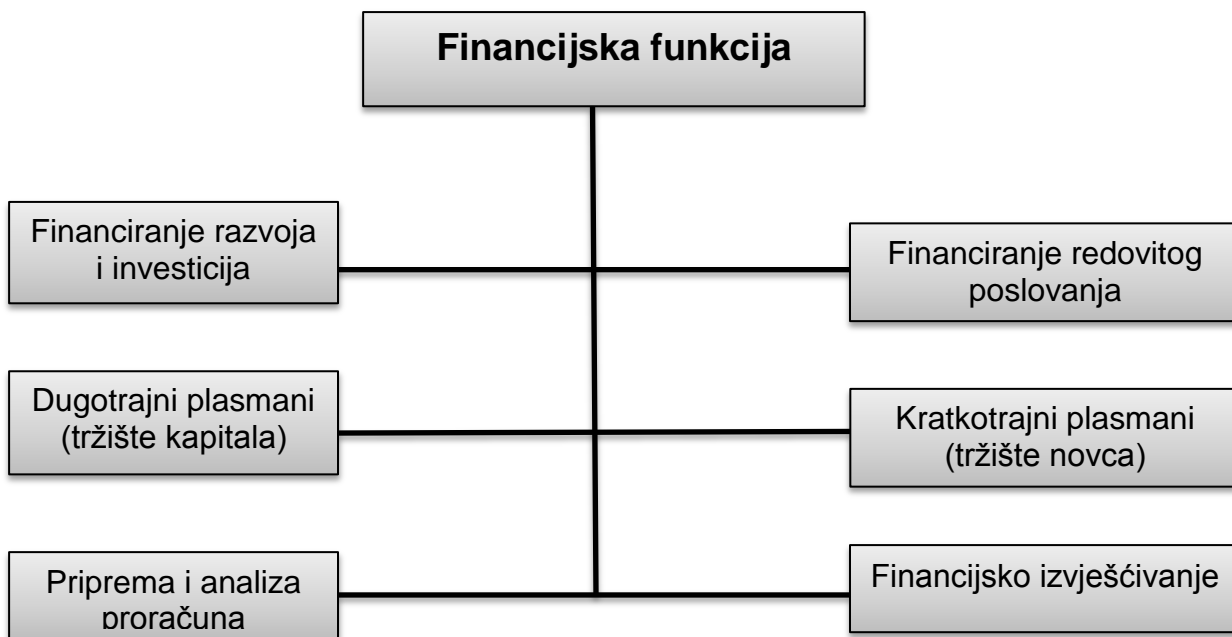
---

<sup>31</sup> M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 353.

<sup>32</sup>ibidem, str. 353.

Ustroj financijske funkcije unutar organizacijske strukture poduzeća može se uspostaviti temeljem predodžbe o glavnim poslovima koji se obavljaju u organizacijskoj jedinici (služba, sektor, odjel), a jedan od mogućih oblika ustroja financijske funkcije moguće je prikazati kao na Slici 1.

Slika 1.: Primjer ustroja financijske funkcije



Izvor: M. Žugaj, J. Šehanović i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999., str. 354.

### 3.3. Organizacija i zadaci financijske poslovne funkcije

Organizacija financijske funkcije veoma je složen problem budući da su takvi i zadaci, odnosno poslovi koje ona obavlja u praksi. Pravilno organizirana struktura financijske funkcije poduzeća ima veoma važnu ulogu u upravljanju financijama. Bez dobro organizirane financijske funkcije teško je pretpostaviti da bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata poduzeća.



Nužno je stoga da se njezinoj organizaciji pokloni puna pažnja, odnosno „da se normalno raščlane, a zatim razvrstaju srodni i povezani poslovi“. <sup>33</sup>

S obzirom da se poduzeća razlikuju po veličini, složenosti, strukturi zaposlenih i da svaki menadžment ima svoju organizacijsku koncepciju, gotovo je nemoguće na jedinstven način oblikovati organizaciju financijske funkcije za sva poduzeća. Međutim, način na koji će biti organizirana financijska funkcija nekog poduzeća najviše ovisi o vrsti poslova koje obavlja i količini i učestalosti poslova u poduzeću.

Svaka se financijska funkcija u poduzeću organizira u skladu sa osnovnim načelima organizacije:

1. *Načelo centralizacije* – kada se svi zadaci financijske funkcije obavljaju centralizirano, odnosno obavlja ih samo jedna financijska služba. Kod ove vrste organizacije bolji je pregled izvršavanja zadataka i uvid u stanje i kretanje novčanih sredstava, brže i efikasnije se pribavljaju financijska sredstva, lakša je podjela poslova i bolja iskoristivost kadrova, prostora i opreme.
2. *Načelo decentralizacije* – kada se svi zadaci financijske funkcije obavljaju u više decentraliziranih financijskih službi. U organizaciji po ovom načelu, razvrstava se izvršavanje zadataka na više organizacijskih jedinica, daje autoritet odlučivanja upravo onim razinama u organizaciji koje su najbolje upoznate sa situacijom. Stimulira se financijska inicijativa, te je omogućeno stvaranje financijskih menadžera.
3. *Načelo kombinirane organizacije* – spoj gore navedenih organizacija, najviše prisutan kod složenih poduzeća.

Odgovornost koja se definira kao obveza izvršenja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje vrlo je važna te ju u organizaciji financijske poslovne funkcije snosi financijski menadžer.

---

<sup>33</sup> P. Sikavica i M. Novak, op.cit., str. 813.

Odgovornosti financijskog menadžera uključuju:<sup>34</sup>

1. Financijsku analizu i planiranje
2. Investicijske odluke
3. Odluke o strukturi financiranja i kapitala
4. Upravljanje izvorima financiranja

U velikim poduzećima ove financijske odgovornosti snose blagajnik, kontrolor i financijski potpredsjednik.

**Blagajnik** uglavnom upravlja eksternim financiranjem te je odgovoran za upravljanje imovinom i obvezama, planiranje financija, izradu plana financiranja dugoročnih projekata, financiranje poslova, kreditiranje i upravljanje investicijskim portfeljom.

**Kontrolor** se većim dijelom bavi internim financiranjem, a posebno financijskim i troškovnim računovodstvom, porezima, planiranjem i kontrolom.

**Financijski potpredsjednik ili glavni financijski menadžer** djeluje kao financijski savjetnik upravi poduzeća, te nadzira sve faze financijskih aktivnosti.

Donošenje odluka koje će omogućiti realizaciju temeljnih financijskih zadataka vrlo je važno te se realizira u sljedećim fazama:

- utvrđivanje mogućih smjerova aktivnosti,
- prikupljanje relevantnih informacija,
- izbor najbolje aktivnosti za ostvarenje postavljenog cilja i definiranje alternativa prema mogućim ishodima i
- nadzor realizacije donijete odluke i poduzimanje, prema potrebi korektivnih ili alternativnih aktivnosti.<sup>35</sup>

„Funkcije financija obuhvaćaju tri glavne odluke koje poduzeće mora donijeti, odluku o investiranju, odluku o financiranju i odluku o dividendi“, te se svaka mora

---

<sup>34</sup> J. K. Shim i J. G. Siegel, *Upravljačke financije*, Zagreb, Zgombić & Partneri nakladništvo i informatika d.o.o., 2007., str. 2.

<sup>35</sup> Lj. Vidučić, S. Pepur i M. Šimić Šarić, *Financijski menadžment*, 9. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb, RriF-plus, 2015., str. 18.

„razmatrati u odnosu na cilj poduzeća.“<sup>36</sup> „Sve financijske odluke u sebi uključuju i neki odnos rizika i povrata“.<sup>37</sup>

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 dospijeća 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 te
- izrada financijskog plana i budžeta.<sup>38</sup>

Kao što je već izneseno, njeni su poslovi i zadaci mnogi i dosta složeni, te ih je potrebno sve raščlaniti, sistematizirati i zatim povezati.

Na Slici 3. prikazana je organizacija financijske funkcije u većim i složenijim poduzećima, te u nastavku slijedi objašnjenje poslova.

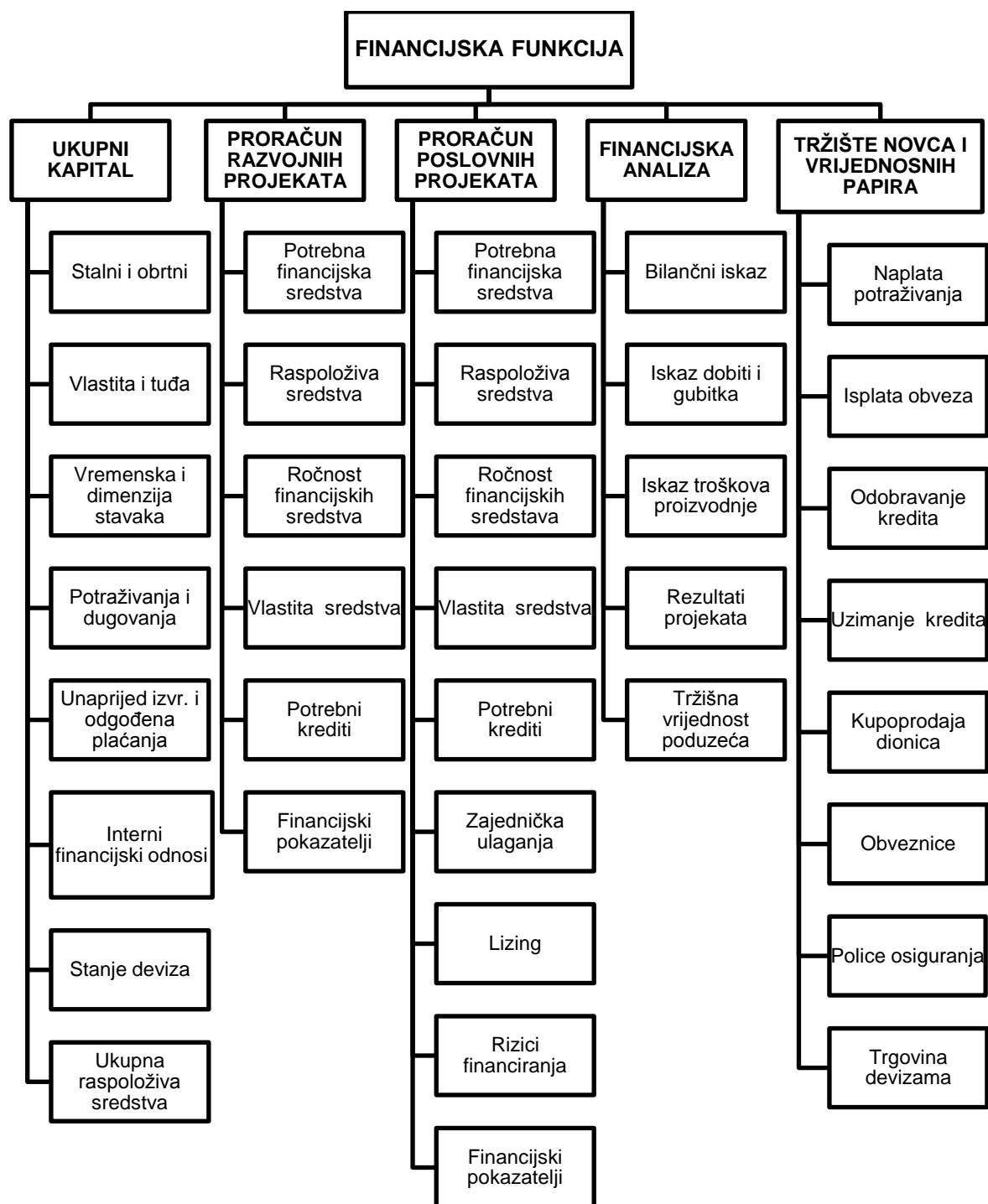
---

<sup>36</sup> J. C. Van Horne, *Financijsko upravljanje i politika*, 9. izdanje, Zagreb, MATE, 1993., str. 8.

<sup>37</sup> J. K. Shim i J. G. Siegel, *Upravljačke financije*, Zagreb, Zgombić & Partneri nakladništvo i informatika d.o.o., 2007., str. 3.

<sup>38</sup> Čičin D., *Poslovne i procesne funkcije u poduzeću*, str. 124

Slika 2.: Organizacijska shema financijske funkcije u većim i složenijim poduzećima



Izvor: izrada autorice rada prema P. Sikavica i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999., str. 814.

Svako poduzeće da bi započelo poslovanje mora raspolagati određenim kapitalom, kako bi se mogao realizirati prihvaćeni poslovni ili investicijski projekt. Financijska funkcija mora voditi računa o tome da poduzeće ima stalnu potrebu za kapitalom radi pravodobnog plaćanja obveza ili obavljanja potrebnih kupnji. Da bi se kapital pravodobno i racionalno koristio treba ga razlikovati po vrstama (stalni i obrtni), po pripadnosti (vlastiti i tuđi), po mogućim rokovima korištenja odnosno rokovima dospjeća (dugoročni, srednjoročni i kratkoročni), po izvorima (štednja, profit) i na kraju, valja razlikovati ukupni od raspoloživog kapitala.<sup>39</sup>

Kao što je već navedeno svako poduzeće mora imati raspoloživi kapital, da bi se upuštali u nove poslovne projekte. Da bi se projekti mogli uspješno ostvariti treba izraditi financijski proračun ukupnih raspoloživih sredstava u određenom vremenskom razdoblju. Vrlo je važno da financijska funkcija istraži i osigura dodatne izvore za financiranje poslovnih i razvojnih projekata, jer proračun, ma koliko bio kvalitetan, ne može osigurati potrebna sredstva za sve planirane projekte. Najčešći dodatni izvori za financiranje jesu krediti koje poduzećima daju banke.

Bilanca financijskog stanja i proračun ukupnih raspoloživih sredstava, zajedno s tehničkim, ekonomskim i drugim poslovima projektima, predstavljaju instrumente na kojima se temelji izrada pojedinačnih poslovnih i razvojno-investicijskih projekata.<sup>40</sup> Financijska funkcija u financijskom proračunu projekta mora istaknuti sve značajne pokazatelje uspješnosti pojedinih projekata, kao što su ekonomičnost i rentabilnost. Kako bi skupina koja izrađuje financijski projekt dobro obavila posao, nužno je da druge skupine i funkcije kvalitetno i na vrijeme obave svoj dio posla.

Drugi, veoma važni zadaci financijske funkcije su analiza financijskih iskaza i nadzor priljeva i odljeva ukupnih financijskih sredstava i postignutih rezultata poslovanja. Pri završetku projekta financijska funkcija mora obaviti cjelokupnu analizu financiranja poslovne i financijske uspješnosti.

Jedan je od zadataka financijske funkcije i praćenje tržišne vrijednosti poduzeća, koja znatno ovisi o visini dividende što je poduzeće isplaćuje svojim dioničarima. Naplate potraživanja i isplate obveza, odobravanje i uzimanje potrebnih kredita, izdavanje

---

<sup>39</sup> P. Sikavica i M. Novak, op.cit., str. 815.

<sup>40</sup> ibidem, str. 816.

novih i kupnja tuđih dionica, te prodaja i kupnja obveznica zadaci su koje financijska funkcija obavlja na tržištu novca i vrijednosnih papira.

Može se zaključiti da je novac veoma važan pokretač poslovanja poduzeća, te da je cilj poduzeća da se ostvari što veća prodaja i što veći profit poslovanja.

### **3.4. Odnos financijske funkcije i računovodstvene službe**

Budući da postoji čvrsta poslovno-procesna veza između financijske funkcije i računovodstvene službe, te u našoj zemlji djeluje vrlo mali broj poduzeća, pa čak i onih velikih koji imaju važne financijske poslove, bez obzira na njezin infrastrukturni karakter, računovodstvena se služba u organizaciji prikazuje zajedno s financijskom funkcijom.

Organizacijska struktura računovodstvene službe temelji se na logičnom redu kojim se kreću sredstva i nastaju promjene, te je osnovno da se postigne maksimalna točnost, ažurnost i autentičnost. Postizanje tih kvaliteta financijskoj, odnosno računovodstvenoj službi nije danas teško s obzirom na mogućnosti uporabe raznih automatiziranih sredstava, raznovrsnih kompjutora i njihove mreže pa čak i elektroničko međuorganizacijsko i Internet povezivanje.<sup>41</sup>

Računovodstvena služba obavlja poslove koji su razvrstani na temelju podjele rada. U nekim poduzećima pojedine skupine poslova obavlja grupa s većim ili manjim brojem izvršitelja, a u drugima samo jedan izvršitelj. Koliko će izvršitelja biti potrebno da posao obavi uspješno ovisi najviše o količini poslova, tehnologiji i drugim obilježjima. Poslove koje obavlja računovodstvena služba su:

- Financijska operativa,
- Materijalno knjigovodstvo,
- Knjigovodstvo plaća,
- Pogonsko knjigovodstvo i
- Financijsko knjigovodstvo.

---

<sup>41</sup> ibidem, str. 817.

## **4. ORGANIZACIJA FINANCIJSKE POSLOVNE FUNKCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA „KAMEN“ D.D. PAZIN**

### **4.1. Opći podaci o poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin**

Tvrtka „Kamen“ d.d. Pazin je dioničko društvo koje se nalazi u Pazinu, a svoje poslovanje započela je davne 1954. godine. „Kamen“ d.d. Pazin bavi se eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonsko – građevinskog kamena.

„Kamen“ d.d. Pazin proizvodi blokove vapnenca u 7 kamenoloma na području Istre i Dalmacije. Veći dio proizvodnje se temelji na kamenu. U samim kamenolomima je zaposleno 150 djelatnika, uključujući i radnike u posebnom Odjelu istraga. Blokove iz njihovih kamenoloma i one od drugih dobavljača, te ploče i ostale proizvode iz raznih vrsta kamena prerađuju na suvremenoj otpremljenoj pilani u Pazinu. Dok je veći dio proizvodnje baziran na Istarskom žutom (poznat i kao Kanfanar), tvrđem Kirmenjaku te kamenu Valtura.

S aspekta obrade kamena, poduzeće također nudi nekoliko mogućnosti i vrsta obrade kamena kao što su rezanje, poliranje, brušenje, pjeskarenje, štokovanje, paljenje, itd. Poduzeće se uz sve ove djelatnosti bavi i rekonstrukcijom starih građevina u dijelu kamena, i to: starih palača, crkava, itd.

S ciljem poboljšanja poslovanja i učinkovitijeg upravljanja poslovnim sustavom, „Kamen“ d.d. Pazin je u proteklom razdoblju pristupio svim potrebnim radnjama i aktivnostima za stjecanje certifikata ISO 9001:2000. A na temelju kvalitete sustava upravljanja za eksploataciju, proizvodnju i obradu kamenih blokova prirodnog kamena u kamenolomu i za preradu, obradu i proizvodnju finalnih kameno-klesarskih proizvoda iz prirodnog kamena u pilani Društvo je 2005. godine steklo navedeni certifikat ISO 9001:2000.

Uprava društva, koja obuhvaća administrativni, financijski, razvojno-marketinški te komercijalni sektor smještena je u gradu Pazinu. Osim već spomenute pilane u Pazinu i spomenutih kamenoloma, tvrtka „Kamen“ d.d. Pazin ima u vlasništvu i tvrtku „Moravamermer“ A.D. Beograd.

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin spada u veliko poduzeće te trenutno zapošljava 425 radnika, a uz to tvrtka kontinuirano angažira i brojne kooperante.

Tvrtka je izvozno orijentirana te stalno prisutna na tržištima Francuske, Italije, Njemačke, Švicarske, Austrije, Luxemburga, Belgije, Mađarske, Poljske, Češke, Rumunjske, Kine, SAD-a, Crne Gore i Srbije.

#### **4.2. Povijesni razvoj poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin**

Eksploatacija, prerada i primjena arhitektonskog građevnog kamena u Istri ima višestisućljetnu tradiciju, a oslanjajući se na tu tradiciju, iskustva i stečena znanja, 1954. god. kao što je već spomenuto, osnovano je poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin. Tvrtka je nastala temeljem rješenja Narodnog odbora Kotara Pazin koji je ujedno i osnivač poduzeća.

Životni vijek poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin može se prikazati kroz 4 faze:<sup>42</sup>

1. Osnutak i opstanak jedinstvenoga poduzeća u Istri – od 1954. do 1965.,
2. Period modernijeg ekonomsko – tehničkog poslovanja – od 1965. do 1975.,
3. Period „Kamena“ u zajedničkoj firmi IGMA – od 1975. do 1989.
4. Period ponovnog osamostaljenja „Kamena“ iz OUR-a u Radnu organizaciju i život u novim prilikama – od 1989. do danas.

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin 1954. započeo je svoje poslovanje s osam radnika i djelatnika s najprimitivnijim alatom. Uz veliku želju za uspjehom, u prvih desetak godina poslovanja tvrtka je uspjela spojiti sve kapacitete djelatnosti kamenarstva na području Istre. Ulaganjem u tehnologiju od 1963. do 1965. povećavala se proizvodnja i produktivnost, proširio se asortiman proizvoda te se snažnije nastupilo na tržištu.

Godine 1965. dogodila se privredna reforma pa je poduzeće moralo poslovati više kapitalistički. Tih godina u poduzeće su došli novi diplomirani inženjeri i ekonomisti, te je osnovana i izvozna poslovica. Novim investicijskim ulaganjima i modernizacijom proizvodnje u poduzeću počinje stabilan rast proizvodnje i sve više jača položaj poduzeća na tržištu. Krajem 1974. „Kamen“ d.d. Pazin bio je spojen u

---

<sup>42</sup> J. Bratulić i I. Cotman, *Kamen Pazin 1954-2004*, Kamen d.d. Pazin, Pazin, 2004., str. 25.



firmu IGMA zajedno s tvrtkom „Istarska ciglana“ iz Cerovlja, te nije rezultiralo sretnim rješenjem za „Kamen“ d.d. Pazin.

U razdoblju od 1975. do 1989. godine tvrtka „Kamen“ d.d. Pazin uspjela je povećati izvoz proizvoda, proizvodnju blokova i ploča, te stalno investiranje u strojeve. Naime, 1989. godine „Kamen“ d.d. Pazin izlazi iz IGMA-e i postaje ponovno samostalna Radna organizacija, a direktorom je postao Karmel Krebel koji je na tom mjestu ostao i danas.

Najvažniju je promjenu u razvoju poduzeća 1995. godine označio početak primjene metode podzemne eksploatacije, te se otada proizvodnja stalno prilagođava zahtjevima zaštite okoliša. Tvrtka danas izvozi sirovinu, polugotove i gotove proizvode u Italiju, Švicarsku, Francusku, Austriju, Njemačku, Češku, Slovačku, Poljsku, Mađarsku, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Belgiju, Rusiju, Kinu, Luksemburg, SAD i druge zemlje. Iako se bavi vlastitom eksploatacijom, poduzeće granitnu, mramornu i raznu drugu kamenu sirovinu uvozi iz Brazila, Italije, Španjolske, Rumunjske, Mađarske, Makedonije i Kine, te time proširuje i nadopunjava paletu prodajnog asortimana domaćih vapnenaca.

Od svog postanka, poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin posluje pozitivno, te stalno ulaže napore u nabavu najnovijih tehnologija za obradu kamena kako bi zadovoljili potrebe prvenstveno inozemnog tržišta.

#### **4.3. Misija i vizija poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin**

Kao i svaka druga organizacija, pa tako i poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin ima jasno definiranu misiju i viziju poduzeća, što ujedno pokazuje da ima jasnu sliku idealne budućnosti poduzeća i osnovni zadatak kojim će ostvariti svoju misiju.

Misija tvrtke „Kamen“ d.d. Pazin je kontinuirano i neumorno praćenje potreba njihovih poslovnih partnera diljem svijeta kako bi im svojom profesionalnošću i kvalitetom olakšali postizanje strateških ciljeva. Temeljni ciljevi kojima tvrtka teži su stalan i siguran rast, upravljanje kvalitetom, komunikacija s tržištem, praćenje tehnoloških razvoja, te poticanje radne okoline za svoje zaposlenike.

Vizija tvrtke „Kamen“ d.d. Pazin obuhvaća prisutnost njihovih proizvoda na najzahtjevnijim svjetskim tržištima, visoka razina pouzdanosti za njihove poslovne partnere i zaposlenike, te vodstvo u primjeni novih tehnologija.

#### **4.4. Organizacija poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin**

Dobra organizacija predstavlja temelj svakog uspješnog poduzeća. Trenutna organizacija poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin veoma je dobro formirana i jako uspješna. Kod organizacije poslovanja poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin pažnju usmjerava na zadatke koje treba izvršiti, angažman ljudi i sredstava u izvršavanju zadataka, vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, te regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima.

Poduzeće je kao što je već spomenuto organizirano kao dioničko društvo. Temeljni kapital društva iznosi 29.837.400,00 HRK, i podijeljen je na 99 458 redovnih dionica, nominalne vrijednosti 300,00 HRK. Temeljni kapital je u cjelosti uplaćen. Dionice su u potpunosti slobodno prenosive, izdane u nematerijaliziranom obliku i glase na ime. Vlasnici redovnih dionica imaju pravo sudjelovati u dobiti, te pravo na obavještenost o radu i o svim podacima koji su važni za odlučivanje. Dioničari u poslovima svoja prava ostvaruju na Glavnoj skupštini, te svaka redovna dionica daje pravo na jedan glas u Glavnoj skupštini.

Na čelu poduzeća se nalazi Uprava i Nadzorni odbor koji su odgovorni za cjelokupno poslovanje poduzeća. A na čelu svakog odjela nalazi se menadžer koji kontrolira poslovanje svojeg odjela.

Upravu društva čini:

- direktor - Karmel Krebel

Dok se Nadzorni odbor sastoji od:

- predsjednik - Anđelo Damijanić
- zamjenik predsjednika - Marčelo Starčić
- član - Jozo Barać
- član - Josip Koraca

- član- Darinka Ivančić Percan.

Svako poduzeće ima svoju definiranu organizacijsku strukturu, koja predstavlja temelj za bolji, uspješni i kvalitetniji rad cijelog poduzeća. Organizacijskom strukturom svako poduzeće, pa tako i poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin, definira rad svakog zaposlenika posebno.

Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin je funkcijska organizacijska struktura kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje, povezivanje poslova i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema poslovnim funkcijama. Funkcijsku organizacijsku strukturu najčešće koriste mala i srednja poduzeća, no ona odgovara i velikim poduzećima koja se bave proizvodnjom jednog proizvoda ili ograničenog broja srodnih ili sličnih proizvoda. Poduzeće koristi takvu organizacijsku strukturu od samih početaka kada se struktura sastojala samo od direktora i sektora proizvodnje i prodaje.

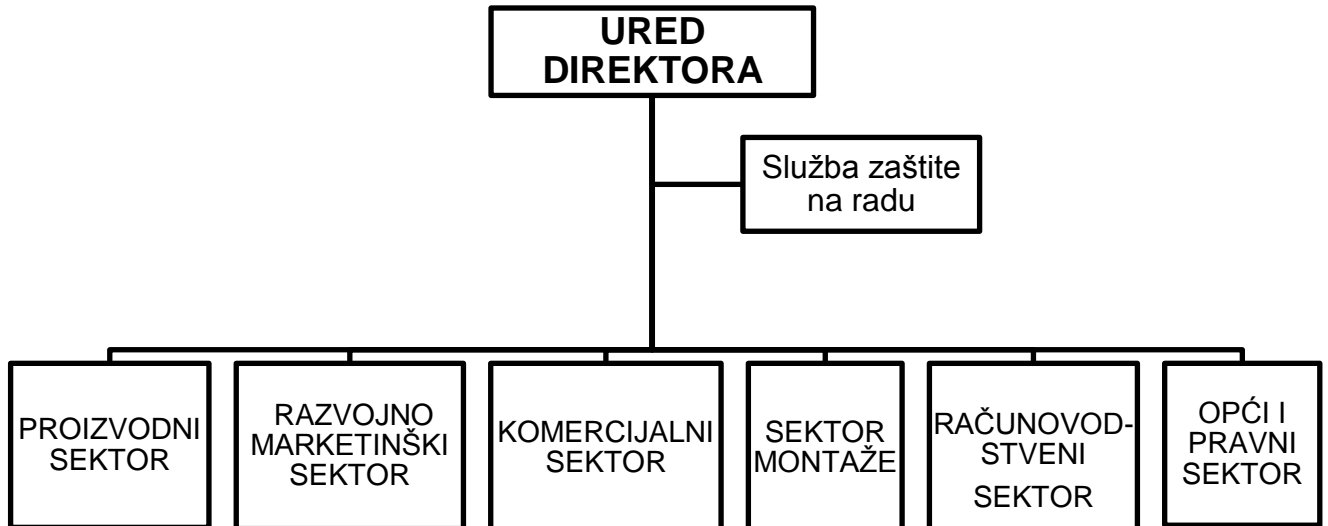
Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin posluje u uvjetima stabilne okoline te je zbog toga funkcijska organizacijska struktura vrlo pogodna jer ne zahtjeva brze reakcije poduzeća. Prednosti ove strukture su visoki stupanj specijalizacije i podjele rada što je bitno za ovo poduzeće, fleksibilnost, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova koju obavlja direktor uz pomoć Nadzornog odbora, niski troškovi, racionalna uporaba prostora i opreme, te osigurava čvrstu kontrolu na vrhu poduzeća. Nedostaci ove organizacijske strukture su sporo ulaganje i prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije, sporo i neadekvatno donošenje odluka, te odsutnost suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera. S obzirom da poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin posluje vrlo uspješno, ovi su nedostaci u poduzeću minimalni.

Organizacijsku strukturu poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin čini nekoliko sektora, kao što su:

1. Proizvodni sektor,
2. Razvojno marketinški sektor,
3. Komercijalni sektor,
4. Sektor montaže,
5. Računovodstveni sektor i
6. Opći i pravni sektor.

U nastavku je prikazana shema organizacijske strukture poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.

Slika 3.: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin (na dan 20.04.2017.)



Izvor: Izrada autorice rada prema podacima dobivenim iz poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

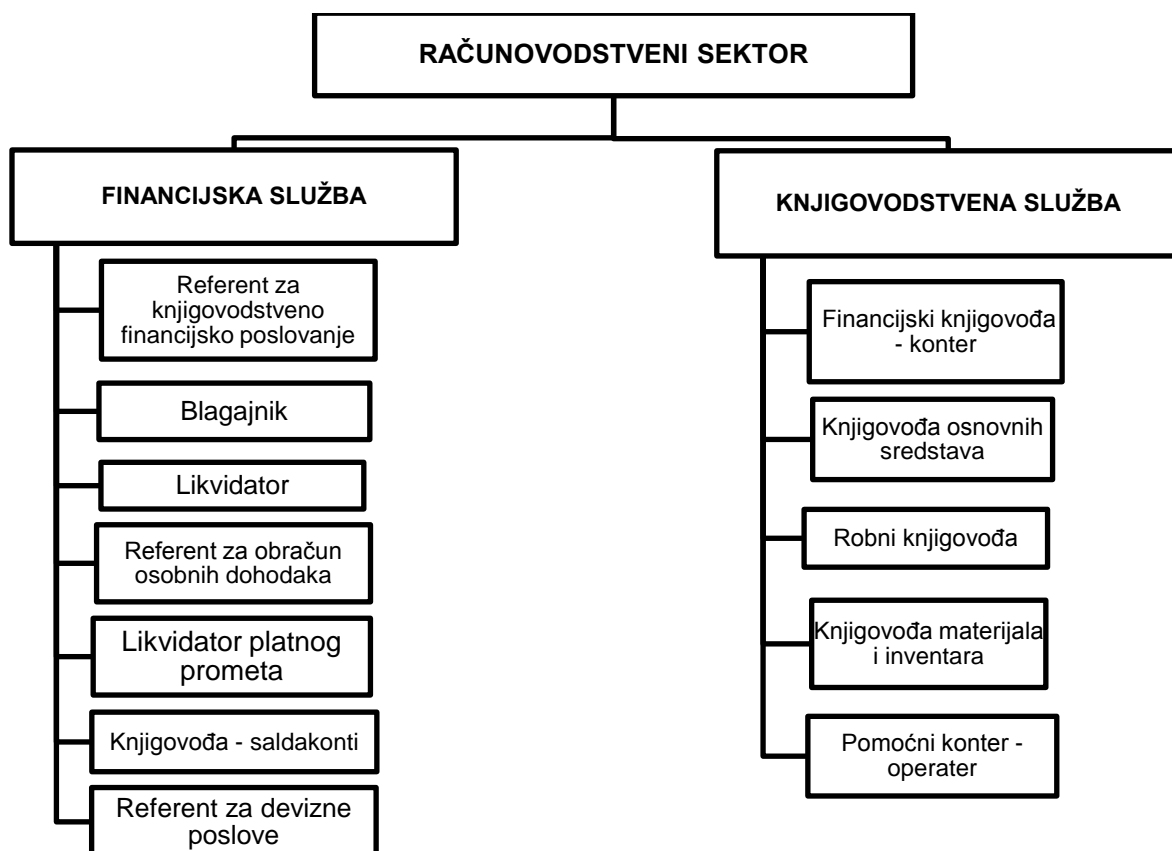
Tijekom povjesti, pojavom i naglim razvojem tehnologije, mjenjala se organizacijska struktura poduzeća. Pa se tako iz početnog oblika funkcijske organizacijske strukture razvila u razvijeni oblik. Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin ima širok raspon kontrole, tj. nisku odnosno plitku organizaciju s manjim brojem menadžerskih razina. A to omogućuje lakše i brže komuniciranje u poduzeću te veće zadovoljstvo radnika na radu.

#### 4.5. Organizacija Financijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin

##### 4.5.1. Mjesto i uloga Financijske funkcije u organizacijskoj strukturi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

U poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin Financijska poslovna funkcija obavlja se u računovodstvenom sektoru. Financijska služba poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin jedna je od šest organizacijskih segmenata poduzeća. Njezina uloga u organizacijskoj strukturi ključna je za prilagodbu i usmjeravanje poslovanja zbog toga što ima veliku odgovornost jer upravlja financijskim sredstvima poduzeća, brine se o prihodima i rashodima, zadužena je za racionalno trošenje sredstva u poduzeću, te se brine o tome da sve transakcije budu na vrijeme provedene.

Slika 4.: Organizacijska shema Računovodstvenog sektora u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin (na dan 20.04.2017.)



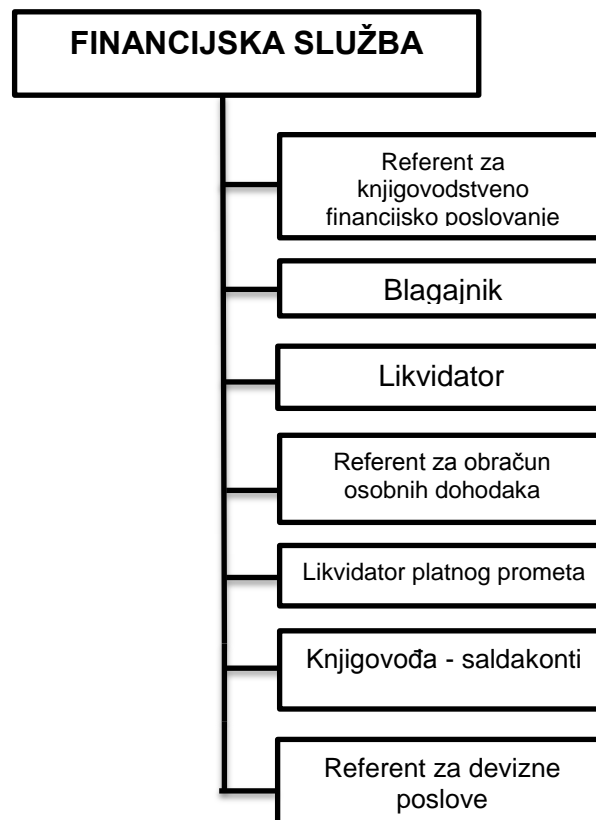
Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.

#### 4.5.2. Organizacija Financijske funkcije poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

Pravilno i dobro organizirana struktura Financijske funkcije poduzeća ima vrlo važnu ulogu u upravljanju financijama. Financijska služba u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin trenutno zapošljava 6 djelatnika. Djelatnici su visoke, više i srednje stručne spreme ekonomskog smjera, te su direktno odgovorni rukovoditelju Financijske službe. Rukovoditelj Financijske službe odgovaran je pomoćniku direktora za računovodstvene poslove, a on je direktno odgovoran direktoru cijelog poduzeća.

Za obavljanje kvalitetnog posla u Financijskoj službi poduzeće kontinuirano ulaže u edukaciju zaposlenih, opremu i programske sustave. Pohađaju potrebne edukacijske tečajeve i neprestano proširuju svoja znanja.

Slika 5.: Organizacijska shema Financijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin (na dan 20.04.2017.)



Izvor: Interni podaci poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.

Neke od poslova koje obavlja Financijska služba poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin su:

- poslovi financijskog planiranja i analize
- pribavljanje novčanih sredstava
- obračun plaća
- primanje, obrađivanje i plaćanje faktura dobavljača
- vođenje salda konti dobavljača i kupaca
- provođenje plaćanja u zemlji i u inozemstvu (u okviru posla deviznog referenta)
- praćenje zakonskih propisa
- obavljanje blagajničkog poslovanja - gotovinske uplate i isplate
- korespondencija sa bankama, Finom i Poreznom upravom
- izrada godišnjih financijskih izvještaja

Tablica 1.: Zadaci pojedinog radnog mjesta u Financijskoj službi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

<b>RUKOVODITELJ FINANCIJSKE SLUŽBE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rukovodi sveukupnim poslovanjem financijske službe u skladu s propisima, te o istim pravovremeno upoznaje izvršitelje na radnim mjestima u financijskoj operativi.</li><li>- Glavni zadaci su mu da organizira poslovanje financijske službe, vodi brigu da se zakonske i druge obveze društva podmiruju u predviđenim rokovima, da se osiguraju potrebna obrtna sredstava za izvršenje svih planova, vrši cjelokupnu korespondenciju s bankama i ostalim partnerima u djelokrugu financijskog poslovanja, sastavlja plan obrtnih sredstava i plan kamata za sve vrste kredita te surađuje s nabavnom službom kod izrade planova i dinamike nabave, ugovaranja i rokova plaćanja.</li><li>- Također, surađuje s odgovornim rukovoditeljem poduzeća u pogledu angažiranja sredstava za investicije, te obavlja i druge poslove po nalogu neposrednog rukovoditelja, a koji po prirodi posla spada u djelokrug tog radnog mjesta.</li></ul>
--	---

<p><b>REFERENT ZA KNJIGOVODSTVENO – FINANCIJSKO POSLOVANJE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinira rad i vrši internu kontrolu unutar računovodstvenog sektora.</li> <li>- Prati propise, te obavlja druge poslove po nalogu neposrednog rukovoditelja koji po prirodi posla spada u djelokrug računovodstvenog sektora.</li> </ul>
<p><b>BLAGAJNIK</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodi i odgovara za blagajničko poslovanje prema propisima.</li> <li>- Vodi blagajnički dnevnik u koji unosi podatke o isplatama i uplatama gotovinskih sredstava te prima i isplaćuje gotovinska sredstva na osnovi pismenog naloga i o tome isplaćuje odgovarajuću dokumentaciju.</li> <li>- Podiže potrebnu gotovinu sa žiro računa poduzeća i polaže svaki dan na žiro račune prikupljena gotovinska sredstava.</li> <li>- Pravovremeno dostavlja blagajničku dokumentaciju na knjiženje, te prijavljuje utvrđeni višak ili manjak u blagajni čim to utvrdi uz kratko obrazloženje.</li> <li>- Čuva u kasi sve vrijednosne papire, obračunava i isplaćuje naknade radnicima po odobrenju od strane rukovoditelja i sastavlja i obračunava isplatne liste terenskog dodatka.</li> </ul>
<p><b>LIKVIDATOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provjerava ispravnost, točnost i zakonitost dokumenata koje treba knjižiti, vodi evidenciju ulaznih faktura i evidenciju o ispostavljenim virmanskim nalogima.</li> <li>- Dostavlja primljene fakture na ovjeru i brine za njihov povrat te ispravlja greške koje ustanovi prilikom likvidiranja dokumenata i izvještava rukovoditelja o neispravnim dokumentima.</li> <li>- Vodi brigu da se izvrše obustave na fakture dobavljača, te vodi evidenciju primljenih ugovora dobavljača.</li> <li>- Pravovremeno prosljeđuje svu dokumentaciju odgovarajućim službama na daljnju obradu.</li> </ul>



<p style="text-align: center;"><b>REFERENT ZA OBRAČUN OSOBNIH DOHODAKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolira obračunske liste i vrši obračun plaća te utvrđuje osnovicu i obračunava i vrši uplate poreza i doprinosa na i iz plaća.</li> <li>- Vodi evidencije godišnjih odmora, bolovanja i radnog vremena te sastavlja i obračunava isplatne liste terenskog dohotka.</li> <li>- Sastavlja izvadak o osobnim primanjima radnika radi utvrđivanja mirovinske osnovice te daje podatke i utvrđuje osnovicu za beneficirani staž.</li> <li>- Također, popunjava molbe za potrošački kredit i vodi knjigu evidencije</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>LIKVIDATOR PLATNOG PROMETA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preuzima instrumente plaćanja i instrumente osiguranja plaćanja (mjenice, zadužnice) i obavlja njihovu kontrolu te se brine o pravovremenoj naplati instrumenata, a neispravne instrumente plaćanja vraća trasantu uz obrazloženje</li> <li>- Ispostavlja vlastite mjenice i zadužnice</li> <li>- Preuzima instrumente za bezgotovinska plaćanja od likvidature, vrši plaćanje u skladu s ugovorima, fakturama, vodi evidenciju uplaćenih avansa i dospijecima anuiteta i kontrolira kamatne listove</li> <li>- Također, obavlja kompenzaciju po nalogu rukovoditelja, te surađuje s referentima u Fini ili bankama u vezi platnog prometa</li> <li>- Sve poslove obavlja u skladu s odgovarajućim propisima</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>KNJIGOVOĐA - SALDAKONTI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Početkom godine otvara kartice kupaca i dobavljača iz zemlje i iz inozemstva u skladu s propisima i na bazi šifri njihovih konta te obavlja početna knjiženja.</li> <li>- Vrši i kontrolira knjiženja, te konstantno sastavlja odgovarajuće preglede dugovanja i potraživanja</li> <li>- Neprekidno vodi evidenciju o sumnjivim i spornim potraživanjima i obavještava neposrednog rukovoditelja o neispravnosti dokumenata</li> </ul>

<b>REFERENT ZA DEVIZNE POSLOVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vodi nadzornu knjigu i kompletnu dokumentaciju izvoznih poslova, vodi svu potrebnu dokumentaciju kod poslovnih odnosa s bankom</li> <li>- Kod zaključenih poslova uvoza angažira potrebna financijska sredstva za uvoz robe (devizna i kunska)</li> <li>- Kontaktira referente uvoza i izvoza u vezi isplate i naplate tekućih poslova</li> </ul>
--	--

Izvor: Izrada autorice rada na temelju informacija dobivenih od rukovoditelja Financijske službe poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin.

Financijska služba ovog poduzeća ima značajan utjecaj na analizu i planiranje poslovanja jer je njena uloga takva da mora dati svoj doprinos na ovom polju. Neke od poslova koje obavlja njihova Financijska služba na temelju poslova analize i planiranja su:

- izrada plana poslovanja i plana investicija,
- planiranje sredstava i novčanih tokova,
- izrada planske bilance sredstava,
- predlaganje organima upravljanja donošenje odluka za financiranje redovitog poslovanja,
- nakon svakog obračunskog razdoblja analiziraju financijsku stabilnost i likvidnost poduzeća,
- analiza efikasnosti zajedničkog ulaganja,
- analiza financijske situacije i
- analiza raspodjele osobnih dohodaka (kao značajnog faktora povećanja radne motiviranosti zaposlenih u funkciji povećanja produktivnosti rada).

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin novčana sredstva prikuplja naplatom potraživanja od kupaca, dok za financiranje investicija u osnovna sredstva poduzeće novčana sredstva prikuplja djelomično kreditima. Pri korištenju kredita za investicije poduzeće vodi računa o ukupnoj zaduženosti i odnosu rokova dospijeća obveza vraćanja pozajmljenih sredstava s rokovima priljeva sredstava s osnove plasmana. Također se prethodno provjeravaju investicijske dokumentacije koje sa sigurnošću pokazuju da je ulaganje opravdano i da će se otplata vršiti nesmetano u utvrđenim rokovima.

Pored svih navedenih poslova koje obavljaju na kraju svake godine Financijska služba obvezno sastavlja godišnji financijski izvještaj koji prikazuje kretanje prihoda i rashoda u poduzeću, odnosno poslovanje poduzeća kroz cijelu godinu. U nastavku slijede financijski podaci poduzeća za 2015. i 2016. godinu.

Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin je u 2015. i 2016. godini ostvarilo pozitivan financijski rezultat. Dobit razdoblja u 2015. godini iznosila je 3.393.508,00 kn, a u 2016. godini iznosila je 8.828.868,00, što ukazuje na znatno povećanje za 160,2% u odnosu na prethodnu godinu. Obveza poreza na dobit obračunata za 2015. godinu iznosila je 1.273.747,00 kn, a u 2016. godini 2.794.476,00 kn.

U 2015. godini prihodi društva iznosili su 182.158.445,00 kn. Najveći dio unutar poslovnih prihoda, s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi zauzimaju prihodi od prodaje koji su iznosili 176.789.766,00 kn. Ostali poslovni prihodi iznosili su 4.457.827,00 kn. Unutar financijskih prihoda najveći udio otpada na tečajne razlike, kamate, te prihode od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova, a oni su iznosili 910.852,00 kn.

Ukupni rashodi društva iznosili su 177.491.190,00 kn. Najznačajniju stavku unutar ukupnih rashoda čine poslovni rashodi koji su iznosili 175.728.479,00 kn. Najveću stavku poslovnih rashoda zauzeli su materijalni troškovi u iznosu od 100.573.951,00 kn. Osim materijalnih troškova tu su bili i troškovi osoblja, amortizacija, troškovi rezerviranja i ostali troškovi. Financijski rashodi iznosili su 1.762.711,00 kn.

Ukupni su prihodi u 2016. godini povećani u odnosu na 2015. godinu za 22,27 % te su iznosili 222.732.733,00 kn. I u 2016. godini najveći dio unutar poslovnih prihoda zauzimali su prihodi od prodaje, a njihova vrijednost iznosila je 213.615.486,00 kn. Ostali poslovni prihodi iznosili su 6.314.234,00 kn. Financijski prihodi također bilježe povećanje u 2016. godini te su iznosili 2.803.013,00 kn.

Ukupni rashodi koje je poduzeće imalo u 2016. godini iznosili su 211.109.389,00 kn. Među ukupnim rashodima najveću stavku čine poslovni rashodi u kojima su najveću vrijednost zauzeli materijalni troškovi u iznosu od 110.501.291,00 kn. Najveći troškovi bili su za sirovine i materijal i iznosili su 55.013.638,00 kn. Financijski rashodi su se u odnosu na prethodnu godinu povećali za 6,7% i iznosili su 1.880.734,00 kn.

#### 4.5.3. Kritički osvrt na organizaciju Financijske funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin

Kod organizacije poslovanja poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin pažnju usmjerava na zadatke koje treba izvršiti, angažman ljudi i sredstava u izvršavanju zadataka, vremensko i prostorno odvijanje poslovnih zadataka, te regulaciju izvršavanja zadataka u skladu s ciljevima. Kao jedinstveno dioničko društvo, poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin je od samih početaka odabralo model funkcijskog tipa organizacijske strukture, kod kojeg se podjela rada u poduzeću te grupiranje, povezivanje poslova i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema poslovnim funkcijama. Model funkcijskog tipa organizacijske strukture za poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin vrlo je pogodan zbog toga što poduzeće posluje u uvjetima stabilne okoline te ne zahtjeva brze reakcije poduzeća.

Glavna zadaća Financijske funkcije u poduzeću je da osigura dobitak u poslovanju, generira novčani tijek i zadrži platnu sposobnost. Raspodjela radnih mjesta u Financijskoj službi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin znatno pridonosi učinkovitosti poslovanja. Njihovu Financijsku službu čine rukovoditelj financijske službe, referent za knjigovodstveno - financijsko poslovanje, blagajnik, likvidator, referent za obračun osobnih dohodaka, likvidator platnog prometa, knjigovođa-saldakonti i referent za devizne poslove. Svi djelatnici su stručno osposobljeni za dio poslova koji obavljaju, te po potrebi pohađaju edukacijske tečajeve kojima proširuju svoja znanja. Rukovoditelj Financijske službe poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin glavni je i odgovoran za organiziranje sveukupnog poslovanja Financijske službe, te jedno od najbitnijih zaduženja mu je detaljno poznavanje zakonskih propisa koje je ključno za uspješno poslovanje.

Ulaganjem u nove tehnologije, kupci su prepoznali kvalitetu njihovih proizvoda, ne samo u Hrvatskoj, nego i u inozemstvu. Visoki iznosi na troškovnoj strani financijskog izvještaja za 2015. i 2016. godinu ukazuju na svu težinu zadataka i odgovornost koju djelatnici Financijske službe u poduzeću imaju. Iz navedenih podataka može se sa sigurnošću reći da poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin uspješno posluje, te u obje godine bilježi pozitivan financijski rezultat koji se iz godine u godinu znatno povećava.

## 5. ZAKLJUČAK

Na temelju prikazanog u ovom radu može se zaključiti da je život bez organizacija gotovo nemoguće zamisliti. Organizacija i njena važnost se nalazi svugdje oko nas, prisutna je i potrebna u životima ljudi, te je potrebno da bude i u poduzećima jer u protivnom poduzeće ne bi moglo funkcionirati. Organizacijska poslovanja poduzeća razlikuju se od poduzeća do poduzeća. Način organiziranja rada u poduzeću veoma je važan kako bi se cilj poduzeća odnosno proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga mogao ostvariti.

Svaka je organizacija podložna promjenama i na nju djeluje čitav niz unutarnjih i vanjskih čimbenika te se mora neprestano razvijati i mijenjati da bi davala dobre rezultate. Svaka organizacija, pa tako i svako poduzeće, ima svoju određenu strukturu odnosno vlastiti sustav unutarnjih veza i odnosa. U svakom se poduzeću bira ona organizacijska struktura koja najviše odgovara određenom poduzeću. Vrlo je važno da poduzeće ima dobru organizacijsku strukturu kako bi se brže i učinkovitije donosile odluke i postizali unaprijed zadani ciljevi.

Uspjeh svakog poslovnog procesa u poduzeću ovisi najviše o izvršenju i djelotvornosti organizacije poslovnih funkcija. Poslovne funkcije mogu se definirati kao skup povezanih poslova kojima se na najbolji način obavlja zadatak poduzeća i doprinosi njegovoj uspješnosti. Najčešće prihvaćena klasifikacija poslovnih funkcija dijeli se na: funkciju istraživanja i studija proizvoda, razvojnu funkciju, nabavnu funkciju, funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, proizvodnu funkciju, prodajnu funkciju i financijsku funkciju.

Ako promatramo financijsku funkciju kroz povijest, primjećuje se da je njezina uloga bila veoma ograničena, a zadaci su joj bili pretežito računovodstvenog karaktera. Nagli rast proizvodnje, pojava novih tehnologija, stvaranje modernog informacijskog sustava, širenje industrijalizacije, događaji su koji su znatno utjecali na pojavu i razvoj izučavanja financija kao posebne grane. Financijska funkcija predstavlja poslovnu funkciju u organizaciji kojoj je glavna zadaća osigurati dobitak u poslovanju, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Bez dobro organizirane financijske funkcije teško je pretpostaviti da bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata. Način na koji će biti organizirana

financijska funkcija nekog poduzeća najviše ovisi o vrsti poslova i količini i učestalosti tih poslova.

Može se zaključiti, da je način na koji je organizirana financijska funkcija, koja je ujedno i jedna od najvažnijih segmenata poslovanja poduzeća, izrazito bitan faktor u uspješnosti poslovanja poduzeća.

Praktični dio završnog rada izrađen je na primjeru poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin u kojem je analizirana njihova financijska poslovna funkcija. Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin je dioničko društvo sa sjedištem u Pazinu, a bavi se eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonsko – građevinskog kamena. Poduzeće se je od samih početaka polagano ali sigurno razvijalo te povećavalo svoje poslovne aktivnosti. Kroz svoje ciljeve poduzeće kontinuirano teži rastu i razvoju, kvaliteti, uspješnoj komunikaciji s tržištem, praćenju tehnoloških razvoja, te poticanju radne okoline za svoje zaposlenike. Poduzeće posluje u uvjetima stabilne okoline, a organizacija poduzeća veoma je dobro formirana i jako uspješna.

Financijska poslovna funkcija u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin od iznimne je važnosti i vrlo je dobro organizirana. Ima svog rukovoditelja kojemu su odgovorni ostali djelatnici u financijskoj službi. Svaki djelatnik ima točno određen dio posla, te tako efikasnije posluje. Moderno poslovanje u potpunosti je ovisno o tokovima novca, a njihova financijska funkcija te tokove uredno prati, postavlja politiku poduzeća radi optimiziranja poslovanja i izvlačenja maksimalne dobiti. Analizom financijske funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin utvrđeno je da u financijskoj službi postoji određena podjela rada, dobra organiziranost, odgovornost i kvaliteta djelatnika. Poduzeće posluje profitabilno, a to se može vidjeti iz računa dobiti i gubitka koji u obje godine bilježi pozitivan financijski rezultat.

## LITERATURA

### a) Knjige

1. Bratulić, J., i I. Cotman, *Kamen Pazin 1954-2004*, Pazin, Kamen d.d. Pazin, 2004.
2. Galetić, L. et al., *Organizacija velikih poduzeća*, Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o., 2011.
3. Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, 10. Izdanje, Zagreb, Informator, 1989.
4. Shim, J.K. i J.G. Siegel, *Upravljačke financije*, Zagreb, Zgombić & Partneri nakladništvo i informatika d.o.o., 2007.
5. Sikavica, P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
6. Sikavica, P. i M. Novak, *Poslovna organizacija*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Informator, 1999.
7. Van Horne, J.C., *Financijsko upravljanje i politika*, 9. izdanje, Zagreb, MATE, 1993.
8. Vidučić, Lj., Pepur, S. i M. Šimić Šarić, *Financijski menadžment*, 9. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb, RriF-plus, 2015.
9. Žugaj, M., Šehanović, J. i M. Cingula, *Organizacija*, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 1999.

### b) Internet izvori

1. Čičin, D., *Poslovne i procesne funkcije u poduzeću*, Zadar, Sveučilište u Zadru:  
[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)
2. „Kamen“ d.d. Pazin: <http://www.kamen-pazin.hr>
3. „Kamen“ d.d. Pazin – Skraćeni prospekt, 2003.:  
<http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/Prospekt-KMEN.pdf>

## POPIS SLIKA

Slika 1.: Primjer ustroja financijske funkcije

Slika 2.: Organizacijska shema financijske funkcije u većim i složenijim poduzećima

Slika 3.: Organizacijska struktura poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

Slika 4.: Organizacijska shema računovodstvenog sektora u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin

Slika 5.: Organizacijska shema financijske poslovne funkcije u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin



## **POPIS TABLICA**

Tablica 1.: Zadaci pojedinog radnog mjesta u financijskoj službi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin

## SAŽETAK

Organizacija u poduzeću je od iznimne važnosti za uspješno poslovanje. Ona omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje čovjekovu individualnu snagu, skraćuje potrebno vrijeme za izvršenje zadataka, smanjuje troškove i omogućuje postizanje kvalitetnih rezultata. Da bi se osnovni odnosno ukupan zadatak poduzeća mogao uspješno realizirati mora se raščlaniti na posebne zadatke odnosno poslovne funkcije. Svaka je poslovna funkcija u poduzeću neophodna za uspješno odvijanje poslovnih aktivnosti.

Uloga financijske poslovne funkcije dobiva sve veći značaj u modernom poslovanju, a glavna joj je zadaća osigurati dobitak u poslovanju, generirati novčani tijek i zadržati platnu sposobnost. Organizacija financijske poslovne funkcije veoma je složen problem budući da su takvi i zadaci, odnosno poslovi koje ona obavlja u praksi. Način na koji će biti organizirana financijska poslovna funkcija nekog poduzeća ovisi o vrsti poslova koje obavlja i količini i učestalosti poslova u poduzeću. Poduzeće „Kamen“ d.d. Pazin tipičan je primjer uspješnosti baziranoj na kvalitetnoj organizaciji financijske funkcije. Za obavljanje kvalitetnog posla financijska služba u poduzeću „Kamen“ d.d. Pazin kontinuirano ulaže u edukaciju zaposlenih, opremu i programske sustave. Njihovu financijsku službu čine referent za knjigovodstveno - financijsko poslovanje, blagajnik, likvidator, referent za obračun osobnih dohodaka, likvidator platnog prometa, knjigovođa – saldakonti i referent za devizne poslove. U financijskoj službi poduzeća „Kamen“ d.d. Pazin postoji određena podjela rada, dobra organiziranost, odgovornost i kvaliteta djelatnika. Poduzeće posluje uspješno, što dokazuje činjenica da posluje s stalnim dobitkom, opstaje na tržištu te zadovoljava interese kupaca ne samo u Hrvatskoj, nego i u inozemstvu.

Ključne riječi: organizacija, financijska poslovna funkcija, Kamen d.d. Pazin

## **SUMMARY**

Organization in an enterprise is of utmost importance for successful business operations. It enables the realization of the most complex tasks, extends the person's individual strength, shortens the time required to perform the tasks, reduces the cost and enables the achievement of high quality results. In order for the basic or an overall task of the company to be successfully realized it must be broken down into specific tasks or business functions. Every business function in the company is essential for successful business activities.

The role of financial business functions is gaining in importance in modern business, and its main task is to provide business gain, generate cash flow, and retain payment capability. The organization of a financial business function is a very complicated problem because such are the tasks that are performed in practice. The way in which an enterprise's financial business function will be organized depends on the type of business that it performs and the volume and frequency of the business in the company. The company „Kamen“ d.d. Pazin is a typical example of success based on a quality organization of financial functions. To perform a quality job, the financial service in the company „Kamen“ d.d. Pazin continuously invests in the education of employees, equipment and software systems. Their financial service is made up of a bookkeeping and financial officer, a cashier, a liquidator, an accountant for personal incomes, a liquidator of payment transactions, a bookkeeper – accountant and a referent for foreign exchange affairs. The financial service of the company „Kamen“ d.d. Pazin has a certain division of labor, good organization, responsibility and quality staff. The company operates successfully, as evidenced by the fact that it operates with permanent profit, survives on the market and meets customer interests not only in Croatia but also abroad.

Key words: organization, financial business function, „Kamen“ d.d. Pazin