

Analiza poslovnih funkcija na poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Matković, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:137:124677>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MARTINA MATKOVIĆ (rođena MERKLIN)

**ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PODUZEĆU
ISTARSKA CIGLANA D.O.O.**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

MARTINA MATKOVIĆ (rođena MERKLIN)

**ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJA NA PODUZEĆU
ISTARSKA CIGLANA D.O.O**

Završni rad

JMBAG: 617 - E, izvanredni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Management

Mentorica: Prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, srpanj 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana, Martina Matković (Merklin), kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj završni rad rezultat isključivo mogega vlastitoga 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.

U Puli, 07.07.2016.

Studentica:

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Martina Matković (Merklin) dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom *Analiza poslovnih funkcija na poduzeću Istarska ciglana d.o.o.* 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, 07.07.2016.

Potpis

Sadržaj

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA	3
2.1. Organiziranje kao funkcija menadžmenta	3
2.2. Dimenzije organiziranja	5
2.3. Pojam i cilj organizacije poduzeća	8
2.4. Organizacijska struktura poduzeća	9
2.5. Organizacija zadataka, poslovnih funkcija i radnog mjesta u poduzeću	14
3. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU	18
3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda	18
3.2. Razvojna funkcija	20
3.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima	21
3.4. Nabavna funkcija	22
3.5. Proizvodna funkcija	25
3.6. Prodajna funkcija	27
3.7. Financijska funkcija	28
4. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU ISTARSKA CIGLANA D.O.O.	31
4.1. Povijest poduzeća Istarska ciglana d.o.o.	31
4.2. Poduzeće Istarska ciglana d.o.o.	32
4.3. Proizvodna funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.	41
4.4. Komercijalna funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.	46
4.5. Računovodstveno – financijska funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.	48
4.6. Poslovna funkcija opći poslovi u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.	50
5. ZAKLJUČAK	57
POPIS LITERATURE	59
POPIS SLIKA I TABLICA	61
SAŽETAK	62
SUMMARY	63

1. UVOD

Predmet istraživanja u ovome završnome radu analiziranje je poslovnih funkcija te načina na koji se poslovne funkcije obnašaju u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.. Cilj je svakog poduzeća ispunjavanje osnovnog zadatka tog poduzeća zbog kojeg je ono i osnovano. Da bi se taj zadatak mogao uspješno realizirati, mora se raščlaniti na određene segmente odnosno na poslovne funkcije, a najčešće su to: funkcija istraživanja i studija proizvoda, razvojna, upravljanja ljudskim potencijalima, proizvodna, prodajna, nabavna i financijska funkcija. Svaka je od tih funkcija važna i ima posebnu ulogu za poslovanje poduzeća.

Svrha je ovoga završnoga rada proučiti organizaciju poduzeća i upoznati se s poslovnim funkcijama te razumjeti način i važnost obavljanja tih funkcija u poduzeću. Detaljnim istraživanjem poduzeća građevnoga materijala odnosno Istarske ciglane, nastojalo se što bolje shvatiti i analizirati poslovne funkcije koje se tamo obavljaju.

Za izradu teorijskog dijela rada korištene su knjige iz osnovne i dodatne literature iz kolegija Management i Organizacija te stručni članci. Dok su za izradu praktičnog dijela odnosno poglavlja koje se odnosi na poslovanje navedenog poduzeća korištene internetske stranice, interna dokumentacija poduzeća te informacije dobivene od samih djelatnika poduzeća. Informacije o načinu rada i poslovanja poduzeća dobivene su metodom intervjua. Intervju se odvijao u prostorijama Istarske ciglane početkom srpnja i početkom rujna 2015. godine. Intervjuirane osobe su rukovoditelji pojedinih odjela u navedenom poduzeću. Svaki se rukovoditelj intervjuirao pojedinačno. Intervju je započinjao razgovorom između rukovoditelja i autorice ovog rada, na način da je svaki rukovoditelj objasnio način rada pojedinog odjela te iznio najvažnije informacije o poslovanju tog odjela. Nakon toga, intervju se dalje odvijao na način da su rukovoditelji odgovarali na pitanja, postavljenih od strane autorice rada. Metodom intervjua dobivene su potrebne informacije o poduzeću, koje su korištene za potrebe izrade rada. Za izradu ovoga rada, osim metode intervjua, korištene su i sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda klasifikacije te komparativna metoda. Metodom analize raščlanjeni su složeni pojmovi na njihove jednostavnije sastavne dijelove odnosno cjelina se rastavlja na sastavne dijelove, dok su metodom sinteze jednostavni sudovi sastavljeni u složenije. Pomoću metode apstrakcije, u izradi rada se odvajalo nebitnih od bitnih elemenata, dok se metodom konkretizacije predmet istraživanja shvaća kao jedinstvo općeg i posebnog. Također je korištena metoda klasifikacije,

kojom se vršila podjela općih pojmova na posebne. Komparativnom metodom se ističe ono što je zajedničko ili ono što je različito između dvije pojave ili događaja.

Rad je strukturiran kroz pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak. U prvom poglavlju, *Uvodu*, navodi se predmet istraživanja, svrha istraživanja, izvori informacija koji su korišteni za izradu ovoga završnoga rada te obrazložena je struktura rada. Drugo poglavlje pod nazivom *Organizacija poduzeća* govori o organiziranju kao funkciji menadžmenta te o dimenzijama organiziranja. Osim toga, ovo poglavlje govori o organizaciji poduzeća odnosno o samom pojmu organizacije poduzeća, organizacijskoj strukturi te organizaciji zadataka, poslovnih funkcija i radnog mjesta u poduzeću. U trećemu poglavlju pod nazivom *Poslovne funkcije u poduzeću*, detaljnije su objašnjene sve poslovne funkcije te se u tom poglavlju može saznati koji su zadaci i uloge pojedine funkcije u poduzeću. Nakon trećega poglavlja, slijedi praktični dio rada, odnosno dio rada koji govori o Istarskoj ciglani. U četvrtom poglavlju koji nosi naziv *Poslovne funkcije u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.* donosi se razvoj poduzeća od prije 200 – tinjak godina do danas te ciljevi, djelatnost i organizacijska struktura tog poduzeća. U ovom se poglavlju također prikazuje način na koji se u Istarskoj ciglani ostvaruje cilj toga poduzeća odnosno proizvodnja građevnoga materijala kroz poslovne funkcije koje se u tom poduzeću obnašaju. Posljednje poglavlje ovoga rada je *Zaključak*, u kojemu je ukratko objašnjeno o čemu se u radu govorilo. Na samom kraju rada, nakon zaključka, nalazi se popis korištene literature i drugih izvora informacija, popis tablica i slika te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA

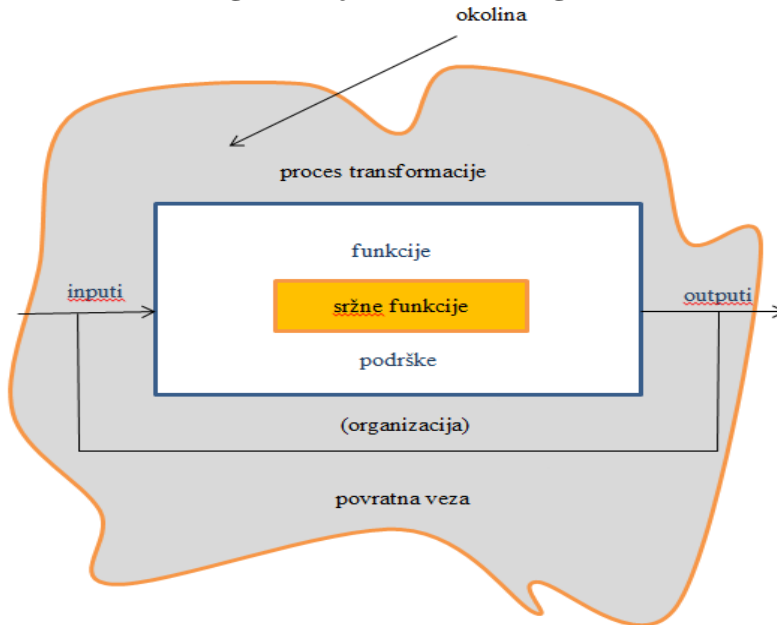
Organiziranje je funkcija menadžmenta čiji je osnovni zadatak da se ljudima koji rade zajedno jasno da do znanja koji su njihovi zadaci koje moraju obavljati. Rezultat procesa organiziranja je organizacija. Čovjek pripada brojnim organizacijama, a jedna od njih je i organizacija u kojoj je zaposlen odnosno poduzeće u kojem radi. Način organiziranja rada u poduzeću pridonosi bržem i uspješnijem ostvarivanju cilja poduzeća. Organiziranje svakako podrazumijeva organizaciju zadataka u poduzeću, poslovnih funkcija te radnog mjesta.

2.1. Organiziranje kao funkcija menadžmenta

Organiziranje je jedna od funkcija menadžmenta. Najvažniji je zadatak te funkcije da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako jasno znaju koje su njihove uloge odnosno njihovi zadaci koje moraju obavljati. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:285) Kvaliteta organiziranja ovisi o sposobnostima i znanju menadžmenta da na najbolji mogući način poveže sve resurse organizacije u procesu transformacije inputa u outpute. Uloga menadžera u procesu organiziranja je nezamjenjiva. Menadžeri se kontinuirano bave organizacijskim promjenama i dnevno obavljaju sve što je u pogledu obavljanja te funkcije u procesu organiziranja potrebno. Na taj se način omogućuje kontinuirano ažuriranje stanja u organizaciji te njezino funkcioniranje. Nije moguće govoriti o jednom najboljem načinu organiziranja koji bi vrijedio za sve situacije, već treba uvažavati čimbenike organizacije, te na temelju njih odabrati model organizacije.

Prema J. R. Gordon, R. W. Mondy, A. Sharplin i S. R. Premeaux, organiziranje je proces propisivanja formalnih odnosa između ljudi i resursa, a u svrhu postizanja ciljeva organizacije. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:286)

Slika 1: Model organizacije kao otvorenog sustava



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2006. g., 286. str.

Iz gornje se slike može vidjeti koliko je proces organiziranja složen. Proces organiziranja obuhvaća sve komponente inputa, proces transformacije i outputa te je povezan i usklađen s organizacijom drugih subjekata. Svaki poslovni proces započinje inputima koji se u procesu transformacije pretvaraju u outpute odnosno u gotove proizvode ili usluge namijenjene tržištu. U svakom procesu transformacije obavljaju se sržne funkcije odnosno temeljne poslovne funkcije, kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i dr. Poslovne funkcije kao posebni zadaci odnosno dijelovi ukupnoga zadatka u bilo kojoj organizaciji su isti. Međutim, njihova organizacija, način obavljanja poslova te dubina raščlanjivanja i način grupiranja nije ista. Zbog čimbenika organizacije, kao što je veličina, raščlanjivanje i grupiranje zadataka poslovnih funkcija neće biti isti u svim organizacijama. U procesu organiziranja izuzetno je važna uloga povratne veze. Povratna veza daje nove informacije u inpute organizacije te tako omogućuju stalno ažuriranje organizacije, u skladu sa zahtjevima okoline.

Danas svaki čovjek pripada većem broju organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji, pripada organizaciji u kojoj je zaposlen, zajednici u kojoj živi i dr. Da bi čovjek uspio obaviti sve zadaće u različitim organizacijama, mora biti dobro organiziran. Funkcija organiziranja izuzetno je važna za sustav menadžmenta zato što je to osnovni mehanizam s kojim menadžeri ostvaruju svoje planove. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:288)

Organizacija je rezultat procesa organiziranja. Različiti autori organizaciju definiraju na različiti način. U nastavku navode se neke od definicija organizacije.

Tablica 1: Definiranje organizacije prema različitim autorima

DEFINICIJA ORGANIZACIJE	AUTOR
Organizacija je sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ili usluga dvaju ili više pojedinaca.	Bernard C.
Organizacija je sustav interakcije pojedinca.	Simon H.
Organizacija je sredstvo za postizanje ciljeva.	Dale E.
Organizacija je skupina ljudi sa zajedničkim ciljem.	Hicks i Gullett
Organizacija je kolektiv s relativno prepoznatljivim granicama, normativnim odredbama, hijerarhijom, komunikacijskim sustavima i procedurama.	Etzioni i Scott
Organizacija je otvoren dinamični sustav s više ciljeva, a sastoji se od inputa koji se transformiraju u outpute za uporabu. Transformacija se odvija u skladu s okolinom organizacije. One dobivaju inpute iz okoline i outpute daju okolini.	Hodge B. J. i Anthony W. P.

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., 291. str.

Između brojnih definicija organizacije ona koja najviše odolijeva vremenu je definicija organizacije prema E. Scheinu, koja govori da je organizacija racionalno korištenje aktivnosti određenog broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kao i hijerarhiju autoriteta i odgovornosti. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:292)

2.2. Dimenzije organiziranja

Izgled svake organizacije određuju čimbenici koji se nazivaju dimenzije organizacije. Ključne dimenzije organizacije su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.

Podjela rada je najvažnija dimenzija funkcije organiziranja te se odnosi na stupanj specijalizacije poslova. Podjela rada je dodjeljivanje različitih dijelova istog zadatka

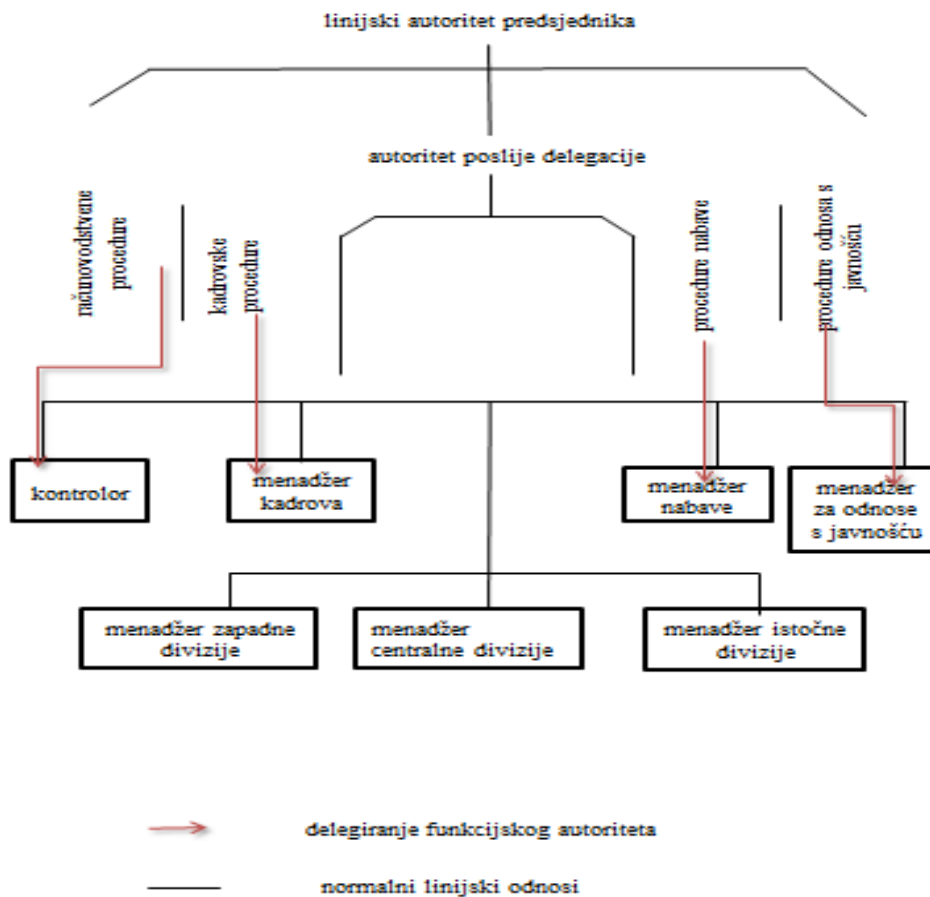
nekolicini članova organizacije. (Certo i Certo, 2008:238) Specijalizacija je rezultat podjele rada te odgovara podjeli rada u poduzeću. Ako je podjela rada dublja, specijalizacija će biti jače naglašena i obrnuto. U slučaju pliće podjele rada specijalizacija će biti blaža, a zaposleni će na svom radnom mjestu obavljati širi djelokrug poslova.

Hijerarhija upućuje na položaj u organizaciji. Hijerarhija je odnos između viših i nižih razina menadžmenta odnosno između menadžera i izvršnih radnika. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:315) Hijerarhijski je odnos primjerice, odnos između izvršnog direktora i rukovoditelja pojedinih odjela u poduzeću. S obzirom na broj hijerarhijskih razina organizacijska struktura poduzeća može biti niska ili visoka.

Raspon kontrole odnosi se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:318) S obzirom na to, raspon kontrole može biti uži i širi. Ako menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih raspon kontrole je uži, a ako menadžer koordinira rad većeg broja podređenih raspon je kontrole širi. Ovisno o širini raspona kontrole organizacijska struktura će biti visoka ili niska, duboka ili plitka odnosno s većim ili manjim brojem razina menadžmenta.

Ovlast se može definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanje napora ljudi u željenom pravcu. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:326) Ovlast je pravo na djelovanje ili naređivanje. (Certo i Certo, 2008:256) Količinu ovlasti koju određena osoba ima na nekom mjestu u organizaciji određuje organizacijska razina na kojoj se to mjesto nalazi. Osoba koja se nalazi pri vrhu organizacijske piramide ima više ovlasti od osobe čije se radno mjesta nalazi na dnu organizacijske piramide. Karakteristike svake ovlasti su da je ovlast pravo, da uključuje donošenje odluka i podupiranje akcija te da se odobrava u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Postoje tri vrste ovlasti: linijska, stožerna i funkcijska ovlast. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:327) Linijska je ovlast temeljna ovlast u organizaciji, a prenosi se s nadređenog na podređenog. Osobe s linijskom ovlasti imaju pravo donositi odluke i davati naređenja podređenima. Nasuprot tome, osobe sa stožernom ovlasti imaju pravo samo davati savjete onima s linijskom. Potreba za stožernim osobljem je veća u velikim organizacijama. Funkcijska ovlast dio je ovlasti linijskog menadžera. Kada linijski menadžer na savjetnike u stožeru delegira pravo da daju instrukcije linijskoj organizaciji, tada je to funkcijska ovlast. Funkcijska je ovlast prikazana na slici 2.

Slika 2: Delegiranje funkcijske ovlasti



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., 328. str.

Ovlast i odgovornost dva su veoma povezana pojma. Odgovornost je obveza izvršavanja dobivenih zadataka. To je predanost obavljanju radnih zadataka, a izvor te odgovornosti je u samom pojedincu. (Certo i Certo, 2008:252) Određeni stupanj ovlasti povlači za sobom i odgovarajući stupanj odgovornosti. Svako radno mjesto u organizaciji mora imati određeni stupanj odgovornosti za realizaciju preuzetog zadatka. Odgovornost je veća na višim razinama menadžmenta.

Pod delegiranjem se podrazumijeva prenošenje zadataka i ovlasti onim osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:330) Smatra se da je delegiranje jedna od najvažnijih sposobnosti menadžera. Delegiranjem se od strane menadžera više razine na menadžere niže razine prenose ovlasti, odgovornosti, odlučivanje i zadaci.

Centralizacija se može definirati kao ovlast odlučivanja koja je koncentrirana na vrhu organizacije. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:333) Može se reći da se o centralizaciji odlučivanja govori u slučaju kada glavna uprava donosi najvažnije odluke. Dok je za centralizaciju karakteristično odlučivanje iz centra, decentralizacija podrazumijeva odlučivanje na svim razinama u organizaciji. Decentralizacija se može definirati kao prenošenje ovlasti donošenja odluka na sve razine hijerarhijske piramide. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:334)

Koordinacija se može definirati kao povezivanje poslova, da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:339) U organizaciji je potrebno postići horizontalnu i vertikalnu koordinaciju. One se moraju odvijati istodobno da bi organizacija bila uspješno vođena. Horizontalna koordinacija podrazumijeva koordinaciju između različitih organizacijskih jedinica. Dok se pod vertikalnom koordinacijom misli na povezivanje unutar iste organizacijske jedinice, ali po različitim organizacijskim razinama.

2.3. Pojam i cilj organizacije poduzeća

Jedan od oblika organizacije kojoj čovjek pripada je organizacija u kojoj je zaposlen odnosno poduzeće u kojemu radi. Način organiziranja rada u poduzeću veoma je važan kako bi se cilj poduzeća odnosno proizvodnja gotovih proizvoda ili pružanje usluga mogao ostvariti.

Organizacija poduzeća podrazumijeva definiranje organizacijske strukture, raspoređivanje dužnosti svakome pojedincu i koordiniranje aktivnosti osoblja da bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Organizacija poduzeća stara je koliko i sam pojam poduzeća te odnosi se na cjelokupno poslovanje poduzeća. Zbog napretka u tehnologiji i tehnici udio sredstava za rad se povećava, u odnosu na udio radnika. U procesu proizvodnje zapošljava se sve manje radnika, a u robotiziranim odjeljenjima ih gotovo i nema. (Sikavica i Novak, 1999:15)

Svako je poduzeće osnovano zbog ispunjavanja određenih poslovnih zadataka. Prema tome, može se reći da je cilj organizacije poduzeća upravo ispunjavanje tih zadataka. Dobra organizacija poduzeća ima veliko značenje za uspješno poslovanje poduzeća. Ako je poduzeće dobro organizirano, veća je vjerojatnost da će se i sam cilj poduzeća uspješno realizirati. Organizacija poduzeća pomaže da se cilj poduzeća ostvari brže, ekonomičnije, kvalitetnije i racionalnije.

2.4. Organizacijska struktura poduzeća

Struktura predstavlja sastavni dio svake organizacije. Ona je najvažniji dio svake organizacije. (Sikavica, 2011:333) Svaka organizacija, pa tako i svako poduzeće, ima svoju određenu strukturu odnosno vlastiti sustav unutarnjih veza i odnosa. Svako poduzeće ima organizacijsku strukturu, pa tako i ono najmanje iako ona nije uvijek formalno utvrđena. Pod organizacijskom strukturom podrazumijeva se sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveobuhvatnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja. (Sikavica i Novak, 1999:142)

Organizacijska struktura poduzeća prikazuje se organizacijskom shemom. Shemom se prikazuje organizacija poduzeća te se iz nje može vidjeti kako je poduzeće strukturirano. Shema prikazuje zadatke koji se u pojedinom odjelu obavljaju te strukturu hijerarhijskih odnosa.

Postoje različiti načini oblikovanja organizacijske strukture odnosno dizajniranja organizacije. Organizacijsku strukturu poduzeća bira najviše rukovodstvo u poduzeću. Bira se ona organizacijska struktura koja najviše odgovara određenom poduzeću. Pri izboru organizacijske strukture poduzeća, uzimaju se u obzir različite karakteristike poduzeća, kao što su vrsta i način proizvodnje, veličina, lokacija, ciljevi, zadaci, tehnologija i sl. Organizacijske strukture se razlikuju od poduzeća do poduzeća, niti jedno poduzeće ne može imati istu organizacijsku strukturu kao što ima neko drugo poduzeće. Također, organizacijska struktura jednoga poduzeća razlikuje se kroz vrijeme, odnosno ta struktura poduzeća, nekad i danas, nije ista.

Možemo razlikovati klasični i suvremeni organizacijski dizajn. Može se reći da je klasični organizacijski dizajn temelj iz kojeg niče suvremeni organizacijski dizajn. Suvremeni organizacijski dizajn ne može postojati izvan klasičnog. Važno je dobro razumjeti klasični, kako bi se mogao što bolje shvatiti suvremeni organizacijski dizajn. Slika 3 prikazuje koje vrste organizacijske strukture pripadaju klasičnom, a koje suvremenom organizacijskom dizajnu.

Slika 3: Klasični i suvremeni organizacijski dizajn



Izvor: izrada autorice rada prema Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., 361 str.

Klasični organizacijski dizajn

Klasični organizacijski dizajn obuhvaća funkcijsku, divizijsku, hibridnu i mješovitu organizacijsku strukturu.

Funkcijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture kod koje se formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:361) Svaka tako formirana funkcijska jedinica obavlja srodne poslove koji pripadaju toj funkciji. Temeljne poslovne funkcije su: istraživanje i studij proizvoda, razvojna, nabavna, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodna, prodajna i financijska, te se na njihovoj osnovi formiraju organizacijske jedinice u ovoj vrsti organizacijske strukture. Funkcijska organizacijska struktura je najčešće korišten oblik organizacijske strukture. Nekako je uobičajeno da poduzeće započinje svoj „život“ s funkcijskom organizacijskom strukturom. Nakon rasta, širenja i razvoja poduzeća, funkcijska organizacijska struktura može prijeći u druge oblike.

Divizijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture kod koje se formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:362) Osnovna značajka ove organizacijske strukture je objedinjavanje poslova većeg broja ili dijela poslovnih funkcija po proizvodima, geografskim područjima ili različitim kategorijama

potrošača. S obzirom na to, može se razlikovati tri vrste divizijske organizacijske strukture: predmetna, teritorijalna i organizacijska struktura orijentirana potrošačima.

Hibridna organizacijska struktura je oblik organizacije u kojoj se na istoj organizacijskoj razini kombiniraju funkcijske i multidivizijske komponente. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:366) U ovoj vrsti organizacijske strukture primarno mjesto imaju divizijske jedinice te se njima pridodaje jedna ili više funkcijskih jedinica. Hibridna organizacijska struktura se primjenjuje radi postizanja racionalnosti i ekonomičnosti poslovanja te se primjenjuje u velikim kompanijama.

Mješovita organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture u kojoj se kombiniraju dvije ili više vrsta divizijske organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:368) Za ovu je vrstu organizacijske strukture karakteristično to da je na pojedinim organizacijskim razinama dominantna jedna vrsta, dok je na drugim organizacijskim razinama dominantna druga vrsta organizacijske strukture.

U okviru klasičnog organizacijskog dizajna središnje mjesto pripada funkcijskoj i divizijskoj organizacijskoj strukturi. Može se reći da sve organizacije rabe funkcijsku odnosno divizijsku organizacijsku strukturu, dok su hibridna i mješovita organizacijska struktura njihove izvedenice.

Suvremeni organizacijski dizajn

Za suvremeni organizacijski dizajn značajno je kombiniranje različitih elemenata klasične organizacije, nove oblike sa starim formama organizacije. Glavna obilježja suvremenog organizacijskog dizajna su otvorenost i horizontalnost. Upravo se po tome razlikuju od klasičnih organizacijskih struktura. U suvremeni organizacijski dizajn pripadaju projektna i matična organizacijska struktura koje se nalaze na prijelazu između klasičnog i suvremenog dizajna te mrežna i procesna.

Projektna organizacijska struktura je privremena organizacijska forma i uspostavlja se za realizaciju jednoga određenoga zadatka odnosno projekta. Projektna organizacija je zapravo struktura u strukturi. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:370) Najčešće, projekt se interpolira u funkcijsku organizacijsku strukturu te sve poslove u projektu u pravilu obavljaju zaposleni iz funkcijskih organizacijskih jedinica. Kada se projekt završi, projektni tim se raspušta. Karakteristika ove vrste organizacijske strukture je fleksibilnost organizacije i sposobnost prilagođavanja promjenama u okolini.

Matrična organizacijska struktura koristi se u situacijama u kojima organizacija mora istodobno ispunjavati nekoliko zadataka odnosno kada istodobno radi na većem broju projekata. U ovom obliku organizacijske strukture primarna je funkcijska, dok je projektna dodatna organizacijska struktura. Za ovu vrstu organizacijske strukture karakteristična je dvostruka odgovornost članova projektnog tima koji su odgovorni i projektnom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Upravo zbog toga često dolazi do konflikata u takvim organizacijama.

Procesna organizacijska struktura je u najužoj vezi s funkcijskom. Unutar funkcijske organizacijske strukture formira procesne timove, koji se javljaju kao struktura u strukturi. Ova se vrsta organizacijske strukture temelji na tijeku radnoga ili poslovnoga procesa, pa se ljudi iz pojedinih poslovnih funkcija okupljaju u procesne timove te obavljaju određene funkcije u konkretnom radnom ili poslovnom procesu.

Mrežna organizacija je suvremeni oblik organizacije koji otvara organizaciju prema van i uspostavlja horizontalnu organizaciju na širem planu, ovisno o tome gdje se nalaze partneri u mreži. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki Vokić, 2008:375) Ovaj oblik organizacije pomoću informacijske tehnologije i telekomunikacije omogućuje zajednički posao s partnerima koji se nalaze bilo gdje na zemaljskoj kugli.

Za klasične i suvremene organizacijske strukture često se koriste nazivi birokratska za klasične i organska za suvremene organizacijske strukture. Iz sljedeće tablice mogu se vidjeti osnovne razlike između te dvije vrste organizacijske strukture.

Tablica 2: Karakteristike birokratskih i organskih organizacijskih struktura

KARAKTERISTIKE	BIROKRATSKA ORGANIZACIJA	ORGANSKA ORGANIZACIJA
Definiranje zadataka i potrebno znanje	usko, tehničko	široko, sveobuhvatno
Doprinos pojedinca cilju organizacije	neodređen, indirektan	jasan, direktan
Fleksibilnost zadatka	mala	naglašena
Specifikacija pravila, obveza i prava	određena	općenita
Stupanj hijerarhijske kontrole	visok	nizak
Komunikacija	vertikalna	horizontalna
Stil odlučivanja	autokratski	demokratski
Naglasak na poštivanje hijerarhije i odanost	velika	mala

Izvor: Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., 382. str.

Dimenzije organizacijske strukture

Organizacijsku strukturu poduzeća određuju tri ključne dimenzije organizacije, a to su: složenost, formalizacija i centralizacija.

Tablica 3: Dimenzije organizacijske strukture

Dimenzije organizacijske strukture	Objašnjenje
Složenost	Razina složenosti organizacije određena je stupnjem horizontalne i vertikalne diferencijacije. Horizontalna diferencijacija podrazumijeva podjelu zadataka u organizaciji na različite podzadatke na istoj organizacijskog razini. Što je ona veća, organizacija je složenija i obrnuto. Vertikalna diferencijacija se odnosi na podjelu organizacije po razinama menadžmenta u organizaciji. Složenija organizacija je dublja organizacija odnosno ona koja ima veći broj razina menadžmenta.
Formalizacija	Formalizacija organizacije podrazumijeva razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura kojima se određuje funkcioniranje organizacije i ponašanje članova organizacije. Organizacije koje su visoko formalizirane vođene su standardima, pravilima, propisima i procedurama, ali je posao koji se obavlja u takvim organizacijama manje kreativan od poslova koji se obavljaju u organizacijama koje nisu formalizirane.
Centralizacija	Pod centralizacijom i decentralizacijom kao dimenzijama organizacije, misli se na razine odlučivanja u organizaciji. U slučaju kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke govori se o centralizaciji, dok u slučaju kada je odlučivanje distribuirano na niže razine u organizaciji govori se o decentralizaciji.

Izvor: izrada autorice rada na temelju Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N.: „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb, 2008. g., 388. – 393. str.

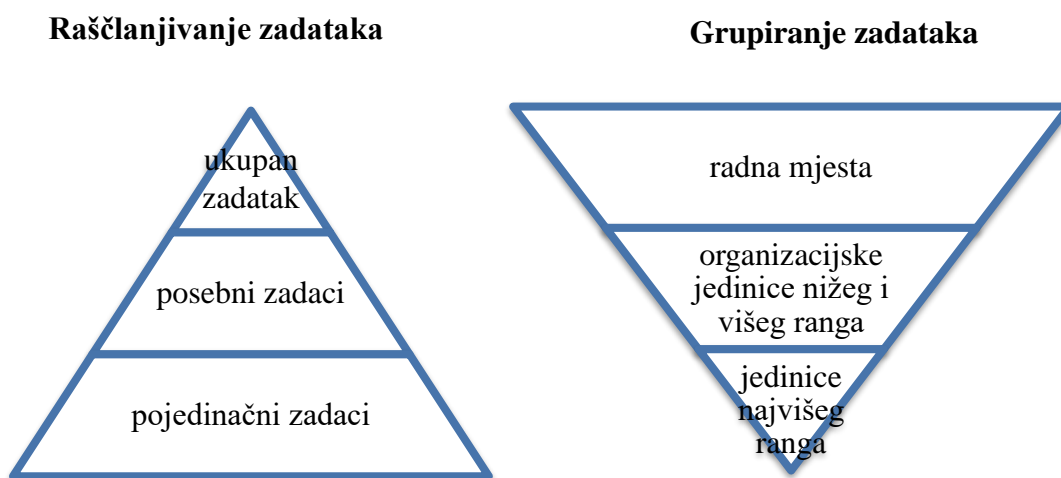
2.5. Organizacija zadataka, poslovnih funkcija i radnog mjesta u poduzeću

Da bi poduzeće moglo uspješno realizirati ukupan zadatak, potrebno je ukupan zadatak raščlaniti na posebne zadatke te posebne zadatke raščlaniti na pojedinačne. Nakon raščlanjivanja, potrebno je grupirati zadatke. Ukupan zadatak poduzeće sastoji se od posebnih zadataka odnosno poslovnih funkcija. Poslovne funkcije moraju biti pravilno organizirane i međusobno usklađene kako bi se ukupan zadatak poduzeća mogao realizirati. Isto tako, važna je i organizacija radnih mjesta u poduzeću, kako bi se mogao ostvariti optimalan rezultat rada na tim radnom mjestima.

Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću

Organizacijska struktura poduzeća nastaje kao posljedica procesa raščlanjivanja i procesa grupiranja zadataka u poduzeću. Proces raščlanjivanja podrazumijeva podjelu zadataka, dok proces grupiranja podrazumijeva sintezu zadataka u organizacijske jedinice.

Slika 4: Shematski prikaz raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću



Izvor: izrada autorice rada prema Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. g., 334. str.

Iz shematskog prikaza može se vidjeti da raščlanjivanje zadataka podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka poduzeća, preko posebnih do pojedinačnih zadataka. Grupiranje je obrnuti proces od raščlanjivanja zadataka. Proces grupiranja zadataka polazi od radnih mjesta, preko organizacijskih jedinica nižeg i višeg ranga, pa sve do jedinica najvišeg ranga koje su neposredno podređene predsjedniku uprave ili predsjedniku poduzeća.

Raščlanjivanje i grupiranje zadataka, kao i izbor organizacijske strukture koja odgovara poduzeću, temelji se na kriterijima raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Kriteriji raščlanjivanja zadataka, prema E. Kosiolu, su: (Sikavica i Novak, 1999:188)

- kriterij izvršenja - temeljne organizacijske jedinice u poduzeću formiraju se za obavljanje pojedinih poslovnih funkcija; zadaci u poduzeću se dijele prema radnom procesu odnosno prema funkcijama i zadacima (npr. podjela na nabavu, proizvodnju, prodaju itd.)
- kriterij objekta - temeljne organizacijske jedinice u poduzeću se formiraju za proizvodnju određenih proizvoda ili pružanje usluga (npr. proizvodnja u poduzeću se organizira po proizvodnim pogonima, a svaki pogon proizvodi neki drugi proizvod)
- kriterij prema rangu - svi pojedinačni zadaci imaju različiti rang te se tako razlikuju zadaci izvršenja od zadatka odlučivanja. Djelatnost odlučivanja je nadležan segmentu koji obuhvaća djelatnost izvršenja.
- kriterij prema fazi - svaki zadatak obuhvaća faze: planiranje, izvršenje i kontrola
- kriterij prema svrsi - u poduzeću postoje primarni zadaci, koji obuhvaćaju poslove iz osnovne djelatnosti poduzeća, i sekundarni zadaci, koji imaju administrativni karakter te su uvjet za obavljanje primarnih zadataka

Podjela ukupnoga zadatka u poduzeću uglavnom se obavlja prema sljedećim kriterijima: kriteriju izvršenja i kriteriju objekta. Rezultat njihove primjene su dvije vrste organizacijske strukture: funkcionalna i divizijska organizacijska struktura.

Poslovi unutar poduzeća se povezuju i grupiraju na različite načine te se upravo po tome razlikuje jedna vrsta organizacijske strukture od druge. Kriteriji grupiranja zadataka, prema E. Kosiolu, isti su kriterijima raščlanjivanja zadataka, odnosno grupiranje zadataka u poduzeću obavlja se na temelju sljedećih kriterija: izvršenja, objekta, ranga, faze i svrhe.

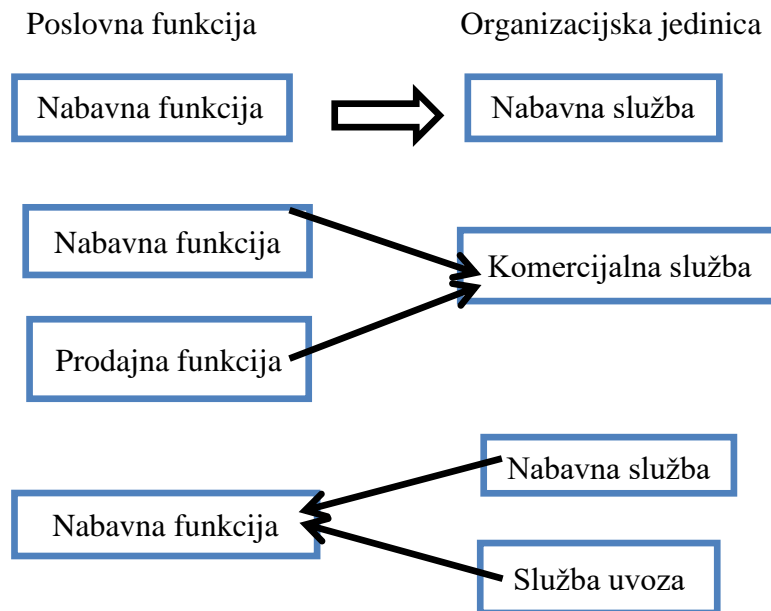
Organizacija poslovnih funkcija u poduzeću

Ukupan zadatak poduzeća mora se raščlaniti na posebne zadatke, kako bi se mogao uspješno realizirati. Ukupan zadatak poduzeća sastoji se od posebnih zadataka odnosno funkcija poduzeća. Poslovne funkcije sredstvo su za ostvarivanje posebnih zadataka, pa koliko ima posebnih zadataka, toliko ima i poslovnih funkcija u poduzeću. Te poslovne funkcije najčešće su: istraživanje i studij proizvoda, razvojna, upravljanje ljudskim potencijalima, nabavna, proizvodna, prodajna i financijska funkcija. (Sikavica, 2011:570)

Funkcija obuhvaća skup povezanih poslova kojima se obavlja poseban zadatak poduzeća. (Sikavica i Novak, 1999:347) To znači da je veoma bitno da se radi o povezanim poslovima te da upravo ta povezanost predstavlja funkciju. Može se reći da je funkcija specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća. Funkcije u organizaciji moraju biti međusobno usklađene. Funkcije u poduzeću su veoma povezane te jedna funkcija ne može uspješno realizirati svoj zadatak, ako i druge funkcije ne funkcioniraju uspješno.

Bitno je ukazati na razliku između funkcije i organizacijske jedinice u poduzeću. Kao što je već rečeno, funkcija je djelatnost koja se sastoji od povezanih i usklađenih poslova, kojima se ostvaruje ukupan zadatak poduzeća. Organizacijska jedinica je nosilac određene funkcije ili jednog njezinog dijela. Neke funkcije mogu biti organizirane u dvije ili više organizacijskih jedinica. Primjerice, funkcija nabave može biti organizirana u organizacijskoj jedinici nabave u zemlji i organizacijskoj jedinici uvoza. Isto tako, moguće je i da jedna organizacijska jedinica bude nosilac dviju ili više funkcija. Primjerice, organizacijska jedinica komercijale može biti nosilac prodaje i nabave. Takav odnos funkcije i organizacijske jedinice, može se vidjeti iz sljedeće sheme.

Slika 5: Odnos funkcije i organizacijske jedinice (na primjeru nabavne službe)



Izvor: Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, 1999. g., 352. str.

Organizacija radnog mjesta u poduzeću

Radno mjesto je prostorno ograničen dio poduzeća na kojem se nalaze sva potrebna sredstva te predmet rada i gdje jedan ili više radnika obavljajući odgovarajući posao izvršavaju pojedinačni zadatak. (Sikavica i Novak, 1999:355) Radno se mjesto još može definirati kao skup radnih zadataka koje izvršava jedna osoba. (Kondić, Bojanić i Horvat, 2015:222) Dakle, radno mjesto čine čovjek, sredstva za rad i prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima. Sva tri elementa su nužna da bi radno mjesto postojalo te da bi se mogli izvršavati zadaci na tom radnom mjestu.

Važna je pravilna organizacija radnog mjesta, kako bi se postigla što pravilnija organizacija i optimalan rezultat rada na određenom radnom mjestu. Također, potrebno je točno odrediti zadatke koji će se na određenom radnom mjestu izvršavati. Nakon toga, utvrđuje se stručni profil radnika koji će raditi na određenom radnom mjestu.

Grupiranje radnih mjesta odnosno podjela poduzeća na odjele ovisi o različitim karakteristikama, kao što su veličina poduzeća, forma organizacije i sposobnost rukovođenja. Radna mjesta se grupiraju po odjelima, pod nazivima uprava, glavna uprava, odjeli, složene i osnovne grupe. Grupiranje i povezivanje radnih mjesta u većini poduzeća, organizirano je na klasičan način. Što znači da, je osnova grupiranja i povezivanja radnih mjesta hijerarhija rukovođenja. Najčešće tako grupirana i povezana radna mjesta su brigade, radionička odjeljenja, radionice i pogoni, dok su u području izvan neposredne proizvodnje odsjek, odjel, služba i sektor.

3. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

Poslovna funkcija može se definirati kao skup povezanih poslova kojima se na najbolji način obavlja zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanja usluge. (Sikavica, 2011:569) Poslovna je funkcija skupina povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka i uspješnosti organizacije. (Drljača, 2005:13) Riječ funkcija dolazi od latinske riječi *functio* što znači rad, radnja, djelatnost, djelovanje, služba, posao ili dužnost. Poslovne funkcije u poduzeću se mogu odvijati u organizacijskim jedinicama različitih naziva te može ih izvršavati jedan ili više izvršitelja. U nastavku su detaljnije definirane i objašnjene sve poslovne funkcije u poduzeću.

3.1. Funkcija istraživanja i studija proizvoda

Industrijska istraživanja obuhvaćaju planiranje budućnosti poduzeća odnosno predviđanja i razmišljanja o budućim koracima u razvoju poduzeća, te da poduzeće svoje proizvode usavršava i razvija kako bi bili „u koraku s vremenom“. Iz godine u godinu, tehnika i tehnologija je sve razvijenija, poduzeća moraju to imati na umu kada razmišljaju o budućnosti svoje proizvodnje.

Industrijska istraživanja provode se radi postizanja osnovnih zadataka poslovanja, odnosno zbog razvoja novog proizvoda, poboljšanja starog proizvoda, pronalaženje nove uporabne vrijednosti starog proizvoda te da se riješe problemi proizvodnog, odnosno tehnološkog procesa. (Sikavica i Novak, 1999:751) Istraživanje i studij novog proizvoda ne može se ostvariti odjednom, već je potreban određeni postupak koji se može definirati na način kako je prikazano u tablici.

Tablica 4: Postupak istraživanja i studija novog proizvoda

Postupak	Objašnjenje
Ideja o novom proizvodu	Kada poduzeće odluči da je potrebno proizvesti neki novi proizvod, poduzeće najprije mora odlučiti koji će to proizvod biti. Inspiracija za proizvodnju novoga proizvoda može doći putem raznih medija, na sajmovima, izložbama i sl. Nakon što se ideja dobije, potrebno je odabrati pravi proizvod iz niza ideja. Kada se odabere određeni proizvod tada kreće njegova realizacija.

Preliminarno istraživanje	Nakon što se ideja utvrdi, slijede istraživanja, odnosno preliminarna istraživanja, čime se prikupljaju podaci o sličnim ili istim proizvodima te rade se crteži, skice i utvrđivanje sastava proizvoda.
Preprojektiranje	Obuhvaća izradu projekta, a u nekim slučajevima u kojima karakter proizvoda to zahtjeva, obuhvaća i laboratorijsko istraživanje. Izrada projekta ponavlja se dok se ne postigne željeni rezultat.
Razvoj plana proizvodnje	Tim planom određuje se sve što je potrebno da bi se mogao definirati proces rada i proces proizvodnje. Razvijanje plana proizvodnje vrlo je važan korak za razvoj novog proizvoda, jer se na taj način razvija plan kako će se proizvodnja odvijati te što je sve potrebno napraviti kako bi se predvidjele moguće kooperacije.
Poluindustrijska proizvodnja	U posebnim se radionicama odvija poluindustrijska proizvodnja, koja omogućuje da se kontroliraju i na vrijeme izvrše potrebne izmjene u tehnologiji ili u materijalu potrebnom za izradu proizvoda.
Konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda	Prije same proizvodnje obavlja se konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda. U ovoj fazi obavljaju se posljednji ispravci u tehnici i tehnologiji, materijalu i obliku proizvoda i sl. Nakon što je proizvod tako oblikovan, započinje industrijski proces proizvodnje.

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. g., 752. – 755. str.

Kada je već sigurno da će se započeti s proizvodnjom, započinje i ispitivanje tržišta za proizvod koji će se proizvoditi. Istražuje se kakva je njegova proizvodnja i potrošnja, želi se saznati kakvi su izgledi tog proizvoda na tržištu, tko bi mogao biti potencijalni kupac i sl. U obzir treba svakako, uzeti i troškove istraživanja. Troškovi istraživanja moraju biti u ravnoteži s ostalim troškovima i prihodima. Smatra se da troškovi istraživanja ne bi smjeli prijeći 2 – 3 % dohotka poduzeća.

3.2. Razvojna funkcija

Razvojna funkcija brine se o budućnosti poduzeća. Ta funkcija prati razvoj u tehnici i tehnologiji, te razvoj na robnom i finansijskom tržištu i takav razvoj uzima u obzir prilikom planiranja proizvodnje u poduzeću. Osim što ova funkcija prati tehnološki razvoj, ona ga i primjenjuje, stvara i iskorištava. Razvoj u tehnici i tehnologiji u današnje je vrijeme sve vidljiviji. Upravo je zbog toga, razvojna funkcija povezana s proizvodnom. Proizvodnja novoga proizvoda traži uvođenje novoga tehnološkoga i proizvodnoga procesa, i obrnuto. Da bi razvoj u poduzeću bio što uspješniji, treba voditi računa o razvoju proizvoda, razvoju tehnologije i razvoju organizacije. (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:262)

Razvojna funkcija vodi brigu o budućnosti poduzeća, o ciljevima razvoja koji se žele postići uz određivanje sredstava i mjera za njihovu realizaciju. Ova funkcija u obavljanju svojih zadataka koristi računovodstvene i ostale informacije na temelju kojih donosi razvojne odluke. Računovodstvene informacije imaju osobito značenje pri ocjenjivanju investicijskih odluka, kao i kod planiranja stalnog razvoja poduzeća ukoliko želi opstati. (Miko, 1990:147)

Osnovni je zadatak razvojne funkcije da pronalazi najmodernija i najracionalnija rješenja, koja bi u budućnosti mogla primijeniti za proizvodnju novih proizvoda. Zadaci studija razvoja mogu se podijeliti na: tehničko – tehnološke i ekonomske zadatke. Zadaci razvojne funkcije mogu se još podijeliti i s obzirom na područje na koje se odnose, odnosno na: programske i operativne zadatke.

Tablica 5: Zadaci studija razvoja

Zadaci studija razvoja	Objašnjenje
Tehničko – tehnološki	Odnose se na praćenje, projektiranje i primjenu najnovijih proizvodno – tehnoloških i organizacijskih rješenja.
Ekonomski	Obuhvaćaju zadatke vezane uz financiranje, visine troškova, pronalaženje potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju projekata, ugovaranje radova, kontrolu fakture i obračun projekta. Ovim zadacima treba posvetiti posebnu pažnju, jer svaka greška može imati utjecaj na budući razvoj poduzeća.
Programski	Odnose se na ispitivanje tehnološkog i proizvodnog procesa, istraživanje znanstvenih i tehnoloških dostignuća i na izradu cjelokupnog plana razvoja.
Operativni	Obuhvaćaju konkretizaciju cjelokupnog plana razvoja,

	ugovaranjem postrojenja i radova, njihove kontrole i predaje na uporabu.
--	--

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. g., 765. – 766. str.

3.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima

Posebno mjesto u svakom poduzeću imaju ljudi odnosno ljudski potencijali. Ljudske potencijale čini skupina ljudi koji pomoću sredstava za proizvodnju izvršavaju poslovni zadatak poduzeća. Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarivanju ciljeva poduzeća. (Buble, 2000:363)

U svakom poduzeću postoje propisana radna mjesta s odgovarajućim zahtjevima koje treba ispunjavati čovjek koji će raditi na pojedinom radnom mjestu. Propisana radna mjesta i definiranje zadataka koji se na pojedinim radnim mjestima moraju izvršavati naziva se sistematizacija i procjena radnih mjesta. U tablici 6 prikazano je što funkcija upravljanja ljudskim potencijalima podrazumijeva.

Tablica 6: Zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	Objašnjenje
Analiziranje stanja i predlaganje plana zaposlenih	Potreba za kadrovima može se predvidjeti s obzirom na povećanje opsega proizvodnje, zbog otvaranja novoga radnoga mjesta u poduzeću te kadrovi se mogu tražiti kao zamjena za neku osobu npr. zbog porodijskog dopusta, mirovine, otkaza i sl.
Osiguranje i uvođenje u rad potrebnih kadrova	Podrazumijeva pronalazak pravih kadrova koji će odgovarati zahtjevima poduzeća i koji će biti idealni za rad na određenom radnom mjestu. Nakon odabira kandidata koji odgovara zahtjevima poduzeća, taj se kandidat uvodi u rad poduzeća, upoznaje se s načinom poslovanja u poduzeću te se upoznaje sa zadacima koje će on u poduzeću obavljati. Kadrovi se mogu „pronaći“ i unutar samog poduzeća.

Osobno usavršavanje	Radnici često teže svojem osobnom usavršavanju odnosno napredovanju u zvanju i položaju u poduzeću. Kadrovska se služba mora brinuti i pomagati radnicima da se usavršavaju na raznim seminarima, predavanjima i sl.
Briga za život i rad članova poduzeća	Poduzeće se mora brinuti o uvjetima rada u poduzeću, da rad bude ugodan i učinkovit. Osim brigu za vrijeme rada u poduzeću, ovaj zadatak podrazumijeva i brigu za život i rad radnika nakon radnog vremena. Osoba koja obavlja zadatke u poduzeću nije samo dio poduzeća koji obavlja neku zadaću u poduzeću, nije samo dio proizvodnog sustava poduzeća. Ta ista osoba živi i nakon radnog vremena te poduzeće mora brinuti o njezinom životu i nakon radnog vremena.
Potpuno informiranje kolektiva	Potpuna informiranost pravo je svakog radnika koji u tom poduzeću radi. Ovaj zadatak omogućuje da radnici znaju koja su njihova prava i dužnosti u poduzeću. Informiranost radnika pozitivno djeluje na njihov rad te stimulira radnike da se zalažu na poslu.
Obrazovanje zaposlenih	Ovaj zadatak usko je povezan s osobnim usavršavanjem. Ovaj je zadatak jedan od najvažnijih zadataka ove funkcije, koji se može izvršavati u vlastitim obrazovnim centrima ili u odgovarajućim javnim institutima.

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „*Poslovna organizacija*“, Informator, Zagreb, 1999. g., 775. – 777. str.

3.4. Nabavna funkcija

Nabavna funkcija vrlo je važna funkcija u svakom poduzeću. Preko nabavne funkcije poduzeće dolazi u susret s tržištem. Nabavna služba dolazi u kontakt s dobavljačima te može se reći da poznaje njihove sposobnosti, prednosti i nedostatke. Važno je da se nabavi odgovarajući materijal te proizvede proizvod koji će zadovoljiti želje i interese kupaca. Nabavna služba mora pronaći dobavljače koji će svojim materijalom odgovoriti na zahtjeve poduzeća. Nabava mora prepoznati prednosti i nedostatke pojedinih dobavljača, njihove karakteristike kako bi se nabavio materijal koji će odgovarati poduzeću. O naručenom

materijalu ovisi rad u sektoru proizvodnje, prodaja materijala u poduzeću, a time i ostvarena dobit od prodaje. Prema tome, osnovni je zadatak nabavne funkcije da nabavlja potrebne sirovine i druge materijale koji su potrebni za odvijanje procesa proizvodnje. Zadaci nabavne funkcije su prikazani u tablici 7.

Nabavna funkcija može se definirati s aspekta ciljeva: nabava je nabavljanje materijala ili usluga odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu. (Krpan, Varga i Maršanić, 2015:328)

Nabavna se funkcija može promatrati u užem i širem smislu. Nabavna funkcija u užem smislu podrazumijeva operativne funkcionalne poslove kao što su: primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu, upiti dobavljačima, izbor dobavljača, naručivanje, reklamacije dobavljačima, vođenje evidencije nabave i dr. Nabavna funkcija u širem smislu obuhvaća, osim funkcionalnih poslova, i strategijske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava kao što su: planiranje, analiza i kontrola nabave, upravljanje mrežom opskrbe, istraživanje tržišta nabave, analiza ukupnih troškova proizvoda i dr. (Perčić i Kozina, 2011:134-135)

Tablica 7: Zadaci nabavne funkcije

Zadaci nabavne funkcije	Objašnjenje
Istraživanje nabavnog tržišta	Poznavanje tržišta osnovni je preduvjet koji nabavna služba mora ispunjavati kako bi mogla ostvariti osnovni zadatak nabavne funkcije. Ovaj zadatak zapravo znači istraživanje tržišta dobavljača. Nabavna služba u poduzeću mora istražiti što pojedini dobavljač nudi, koje su karakteristike proizvoda pojedinog dobavljača, koji bi proizvodi najviše odgovarali poduzeću s obzirom na zahtjeve koje poduzeće traži.
Ispitivanje i usklađivanje zahtjeva za nabavu	Ova služba analizira situaciju u skladištu te provjerava koji materijal, od kojih dobavljača te koju količinu i po kojoj cijeni treba naručiti. Taj zadatak nabave veoma je važan. U slučaju ne ispunjavanja ovog zadatka na odgovarajući način, mogla bi se dogoditi nestašica materijala koji je potreban za proizvodnju odnosno prenatrpanost skladišta materijalom.
Izrada operativnog plana	U poduzeću se izrađuje operativni plan nabave materijala, koji se može grupirati po rokovima, količinama, dobavljačima, načinu

	<p>transporta i sl. Na taj način poduzeće ima uredniji i jasniji uvid u evidenciju naručenih materijala, pristiglim materijalima te materijalima koji nedostaju u skladištima. Izradom operativnog plana sprečavaju se razni problemi pri naručivanju materijala te problemi nedostatka materijala u skladištu.</p>
Ispitivanje ponude	<p>Taj zadatak iznimno je važan, jer o njegovom izvršavanju ovisi koji će materijal nabavna služba naručiti te koji će se materijal u poduzeću koristiti za proizvodnju proizvoda, koji će se i na kraju prodavati. Služba nabave mora detaljno preispitati svaku dobivenu ponudu za naručivanje materijala. Mora se uzeti u obzir cijenu, kvalitetu, količinu materijala, rokove isporuke, uvjete plaćanja, način pakiranja i druge karakteristike materijala, da bi se odabrao dobavljač koji najviše odgovara zahtjevima poduzeća.</p>
Kontrola rokova isporuke	<p>Bitno je da dobavljači materijal isporučuju na vrijeme, u roku koji je za to predviđen. Kašnjenje s isporukom materijala, moglo bi izazvati razne probleme u tijeku proizvodnje, troškove itd. Nabavna služba zato mora kontrolirati isporučuje li se materijal na vrijeme te intervenirati u slučaju da dolazi do zakašnjenja.</p>
Primanje i čuvanje materijala	<p>Prilikom primanja materijala, nabavna služba kontrolira odgovara li isporučeni materijal naručenom. U slučaju da isporučeni materijal ne odgovara naručenom, nabavna služba može reagirati i dogovoriti s dobavljačem da se dostavi materijal po ugovorenim uvjetima.</p> <p>Materijal se čuva u skladištu. Važno je da u skladištu budu dovoljno materijala za nesmetanu proizvodnju i prodaju. Također, važno je da ne bude previše materijala u skladištu, kako ne bi došlo do zasićenja materijalom.</p>

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. g., 782. – 786. str.

Vezano za posljednji zadatak nabavne funkcije, odnosno čuvanje materijala, veliku ulogu ima skladište. Skladište je organizirano u okviru nabavne službe i veoma je bitno za proizvodna poduzeća. Skladište je mjesto gdje se čuva materijal između primanja i upotrebe.

Najvažnije djelatnosti skladišta su: primanje, čuvanje i izdavanja materijala, vođenje evidencije o zalihama i poslovi u vezi s otpadcima materijala. (Sikavica i Novak, 1999:789)

U svim zadacima nabavne službe važni su sljedeći faktori: kvaliteta, kvantiteta, rokovi isporuke i cijena. Prilikom izvršavanja bilo kojeg zadatka nabavna služba mora voditi računa o tome odgovara li materijal koji se naručuje materijalu koji je poduzeću potreban za proizvodnju, po navedenim faktorima.

Nabavna funkcija se nekada promatrala kao pasivna poslovna funkcija orijentirana isključivo na izvršavanje zadataka uz minimalne troškove. Danas ta funkcija postaje strateška poslovna funkcija koja je usmjerena na stvaranje vrijednosti. Promjene koje je nabavna funkcija doživjela odnose se na promjene u načinu poslovanja na nabavnom tržištu, vrsti materijala koji se nabavljaju, dobavljači se više ne gledaju kao izvor uštede već kao partneri u donošenju važnih odluka u nabavi. (Knežević i Cinkač Vinter, 2011:71)

3.5. Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija je poslovna funkcija čiji je osnovni zadatak da proizvodi određenu vrstu proizvoda. Taj se zadatak ostvaruje u skladu s osnovnim sredstvima, radnim kolektivnom i njegovim radnim iskustvom. Proizvodi se proizvode u određenoj količini, kvaliteti, u određeno vrijeme i s najmanjim troškovima. (Sikavica i Novak, 1999:791)

Proizvodna funkcija pretvara organizacijske resursa u proizvode. Pod organizacijskim resursima smatra se sva imovina koju menadžer ima na raspolaganju za izradu proizvoda, pretvaranje je skup koraka nužnih za prelazak resursa u proizvode, a proizvodi su različite robe i usluge čiji je cilj zadovoljiti ljudske potrebe. (Certo i Certo, 2008:502)

Zadatak proizvodne funkcije je vrlo složen i širok. Ova se funkcija usklađuje s ostalim funkcijama u poduzeću, kako bi se mogao ostvariti cilj u proizvodnji. Takva usklađenost podrazumijeva da proizvodna funkcija zauzima središnje mjesto. Ostale funkcije u poduzeću pomažu u realizaciji proizvodnje. Npr. proizvodnja se ne može realizirati bez nabave, odnosno bez materijala koji nabavna služba naručuje, a sve u cilju kako bi se proces proizvodnje mogao nesmetano odvijati.

Proizvodnja je najsloženija djelatnost u organizaciji. U njoj sudjeluje veliki broj ljudi najrazličitijih znanja i sposobnosti koje trebaju za ostvarivanje zajedničkog cilja. Proizvodnja obuhvaća poslove kao što su: pripremu proizvodnje, neposredni proces proizvodnje, tehničku kontrolu, održavanje i zaštitu na radu, što se može vidjeti iz sljedeće tablice.

Tablica 8: Zadaci funkcije proizvodnje

Zadaci funkcije proizvodnje	Objašnjenje
Priprema proizvodnje	Ispituju i utvrđuju se sve okolnosti koje utječu na uspješnost procesa proizvodnje. Priprema proizvodnje utvrđuje što je sve potrebno da bi se proizvod mogao proizvesti, koji se sve materijal mora utrošiti, kada će se započeti s proizvodnjom, planiraju se narudžbe i sl. Priprema proizvodnje mora se što racionalnije organizirati.
Neposredni proces proizvodnje	Nakon što se izvrše sve pripreme, započinje sam proces proizvodnje određenih proizvoda, u kojemu značajnu ulogu imaju ljudi, oprema i materijal koji je potreban za proizvodnju.
Tehnička kontrola	Podrazumijeva kontroliranje procesa proizvodnje odnosno proizvedenih proizvoda, po kvaliteti, vrsti, dimenzijama, boji i sl. te utvrđivanje da li proizvodi odgovaraju postavljenim zahtjevima. Proizvodi koji ne odgovaraju postavljenim standardima, djelomično ili potpuno su neupotrebljivi te to dovodi poduzeće do gubitka. Zato se tehnička kontrola brine o tome da spriječi takve gubitke.
Održavanje	Djelatnost je koja podrazumijeva brigu za sigurnost zgrada, strojeva, uređaja, prometnica, alata i ostalog, o čemu ovisi sadašnji, ali i budući razvoj poduzeća. Može se reći da održavanje omogućuje normalan rad poduzeća u sadašnjosti te omogućuje rad poduzeća u budućnosti. Ciljevi održavanja su: da prouzrokuju što manje zastoja izvođenjem radova održavanja, da spriječe što manje zastoja zbog kvara, da se utroši što manje rada i materijala te da se održe normalni uvjeti rada. (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:344)
Zaštita na radu	Ugodni i sigurni uvjeti za rad u poduzeću, utječu na uspješno poslovanje poduzeća. Često razni izvještaji u poduzećima dokazuju da radni uvjeti ne odgovaraju propisima. Zadatak službe za zaštitu na radu je briga o sposobnosti i zdravlju radnika. Tu se mogu uvrstiti temperatura i vlažnost zraka, buka, prašina, industrijski otrovi, osvjetljenje i sl. Ova se služba također brine o odmoru i umoru radnika, vremenu i ritmu rada i sl.

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „Poslovna organizacija“, Informator, Zagreb, 1999. g., 795. – 801. str.

3.6. Prodajna funkcija

Prodaja je vrlo važna poslovna funkcija jer omogućava prodaju proizvoda koji se u poduzeću proizvedu, omogućava da kupac dobije krajnji proizvod, da poduzeće dobije novac od prodaje proizvedenih proizvoda itd. Prodaja je potvrda za proizvedene proizvode odnosno sama činjenica prodaje proizvoda koji se u poduzeću proizvedu, dokazuje da se proizvodnja odvija na zadovoljavajući način. Prodaja je važna i zbog toga jer se putem prodaje odnosno novcem ostvarenim od prodaje proizvoda, obnavlja proces proizvodnje. Obnavljanje procesa proizvodnje podrazumijeva pribavljanje potrebnih materijalnih sredstava i sve ostalo što je potrebno za proizvodnju. (Sikavica i Novak, 1999:803) Osnovni zadatak prodajne službe je pravovremena i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe. Taj se osnovni zadatak sastoji od niza drugih zadataka, a koji su prikazani u tablici 9.

Tablica 9: Zadaci prodajne funkcije

Zadaci prodaje	Objašnjenje
Priprema prodaje	Uspjeh same prodaje u poduzeću, u velikoj mjeri, ovisi o pripremi prodaje, koja podrazumijeva sagledavanje mjesta koje poduzeće ima na tržištu, gdje i kada je najbolje prikazati određeni proizvod, tko bi mogao postati kupac tog proizvoda. Na taj se način, poduzeće priprema za prodaju, pokušava na najbolji mogući način pripremiti svoje proizvode za prodaju, kako bi prodaja bila što uspješnija.
Istraživanje tržišta	Ovaj je zadatak važan jer se brine o tome da se skupe podaci s tržišta kako bi se prodaja mogla što uspješnije realizirati. Prodajna služba otkriva kakvi se proizvodi na tržištu traže, što kupci žele kupiti, kakve su preferencije kupaca. U skladu s interesima i željama kupaca, u konačnici se proizvodnja proizvoda i realizira.
Ekonomska promidžba	Obavještavaju se potencijalni kupci o karakteristikama i prednostima proizvoda. Na taj način, reklamiraju se proizvodi koje poduzeće proizvodi te se nastoji potaknuti ljude na kupnju tih proizvoda. Time se želi povećati saznanja ljudi o samom poduzeću te potaknuti njihova razmišljanja o asortimanu proizvoda koji se nude za prodaju i u krajnjoj liniji, kupnju samih proizvoda. Ekonomska se promidžba može javljati u različitim oblicima, kao što su oglasi u tisku, plakati, leci, promidžbeni filmovi i sl.

Davanje ponude	Nakon što se otkrije potencijalni kupac davanje odgovarajuće ponude može biti prvi korak pri stvaranju odnosa s kupcem. Ponuda treba biti napravljena na način da privuče kupca, mora sadržavati sve informacije o proizvodima koji mogu kupca zainteresirati. Ponuda koja će kupca potaknuti na kupnju, osim što mora biti estetski oblikovana, mora sadržavati i podatke o vrsti, modelu, kvaliteti, veličini i cijeni proizvoda te rok isporuke. Nepravilno sastavljena ponuda, nedostatak informacija o proizvodima te nepregledni prikaz karakteristika proizvoda kupca može samo udaljiti od kupnje takvih proizvoda te ga potaknuti da potraži proizvode drugog proizvođača, odnosno poduzeća.
Briga o proizvodima nakon prodaje	Za svako je poduzeće bitno da se brine o proizvodima nakon prodaje. Takva briga može podrazumijevati reklamaciju proizvoda te rad servisne službe. Važno je da poduzeće reagira na takve zahtjeve svojih kupaca. U slučaju reklamacije, služba koja se bavi prodajom treba razmotriti zahtjeve kupca, treba analizirati stanje kupljenog proizvoda, vidjeti razlog nezadovoljstva kupca te izvršiti zamjenu proizvoda odnosno omogućiti popravak proizvoda.

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „*Poslovna organizacija*“, Informator, Zagreb, 1999. g., 804. – 806. str.

Prodajna funkcija je poslovna funkcija poduzeća čiji je osnovni zadatak prodaja proizvedenih proizvoda ili pružanje usluga. U ostvarivanju toga zadatka značajnu ulogu ima komunikacija. Ciljevi komunikacije u prodajnome poslovanju su informiranje kupaca i potrošača, uvjeravanje kupaca i poticanje kupaca na kupovinu. (Mrvica Mađarac i Jelica, 2015:150)

3.7. Financijska funkcija

Bez dobro organizirane financijske funkcije teško se može očekivati uspješno poslovanje poduzeća odnosno ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata. Nekada je ova funkcija ispunjavala zadatke pretežno računovodstvenog karaktera. Zadaci kakve je obavljala računovodstvena služba, stalno su se nadopunjavali zadacima financijskog karaktera. Razvoj i širenje financijskog poslovanja poduzeća utjecao je na stvaranje prave uloge financijske

funkcije. Međutim, financijska funkcija ne bi mogla kvalitetno obavljati poslove bez pravodobnih knjigovodstvenih podataka. Financijska funkcija na temelju knjigovodstvenih podataka, koji pokazuju financijsko stanje poduzeća, mora prikupiti podatke o financijskim sredstvima te rokovima kad se stvarno mogu koristiti i kad se s njima može raspolagati. (Sikavica i Novak, 1999:815) Da bi ova funkcija dobro obavila svoj posao, nužno je da druge funkcije kvalitetno i na vrijeme obave svoj dio posla.

Tablica 10: Zadaci financijske funkcije

Zadaci financijske funkcije	Objašnjenje
Osigurati izvore financiranja	Ako su vlastita financijska sredstva nedostatna, financijska funkcija mora osigurati dodatne izvore za financiranje poslovnih projekata. Primjerice, to mogu biti krediti.
Analiza financijskih iskaza	Ova funkcija mora redovito i pomno nadzirati proces realizacije pojedinog projekta te po potrebi intervenirati u slučaju prekoračenja ili neopravdanog trošenja financijskih sredstava.
Praćenje tržišne vrijednosti poduzeća	Jedan je od zadataka te funkcije praćenje tržišne vrijednosti poduzeća, koja ovisi o visini dividende što poduzeće isplaćuje dioničarima.
Naplata potraživanja i isplata obveza, odobravanje i uzimanje kredita i dr.	Zadaci su koje ova funkcija obavlja na tržištu novca i vrijednosnih papira.
Vođenje evidencije poslovanja	Svako poduzeće mora voditi evidenciju o svom poslovanju. Barem jednom godišnje, sastavlja se prikaz svih financijskih kretanja u poduzeću. Dva najvažnija takva prikaza su bilanca i račun dobiti i gubitka. (Ivanović, 1997:69)

Izvor: Sikavica P., Novak M.: „*Poslovna organizacija*“, Informator, Zagreb, 1999. g., 815. - 817. str.

Bilanca je prikaz imovine, kapitala i obveza na određeni datum. Takvim se prikazom utvrđuje imovina kojom poduzeće raspolaže, obveze koje poduzeće ima, kapital te položaj poduzeća u društvu. Bilanca se sastoji od aktive i pasive. U aktivi su prikazana sredstva kojim poduzeće raspolaže na određeni datum, a u pasivi su prikazani izvori tih sredstava odnosno iz

kojih je izvora stečena imovina poduzeća. Aktiva i pasiva moraju uvijek biti izjednačene. To je osnovno pravilo bilance.

Osim bilance, poduzeće sastavlja i račun dobiti i gubitka. Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode koji su nastali u određenom razdoblju te njihovu razliku odnosno financijski rezultat. Na temelju takvog prikaza, može se vidjeti ostvaruje li poduzeće svoj cilj, odnosno da li je poduzeće profitabilno. Iz računa dobiti i gubitka može se vidjeti jesu li u poduzeću veći prihodi ili rashodi. Poduzeće ostvaruje dobit, ako su prihodi veći od rashoda. Ako je situacija obrnuta, odnosno ako su prihodi manji od rashoda, poduzeće ostvaruje gubitak.

Bilanca i račun dobiti i gubitka su financijska izvješća koja služe za prosudbu uspješnosti poslovanja i postignutih rezultata. Na temelju tih pokazatelja, može se vidjeti kako je poduzeće poslovalo, je li poduzeće poslovalo u skladu s postavljenim ciljevima.

Da bi poduzeće uopće moglo provoditi svoje djelatnosti, potreban mu je novac odnosno osnovno sredstvo u poduzeću, s financijskog aspekta, koji pokreće poduzeće. Može se zaključiti da je novac veoma važan pokretač poslovanja poduzeća. Za nastanak samog poduzeća, njegovo razvijanje i unapređenje, odvijanja procesa proizvodnje na odgovarajući način i plaćanje ljudi koji omogućuju da poduzeće funkcionira potreban je novac. Isto tako, za sve što poduzeće proizvede dobije se novac. Cilj je poduzeća da ostvari što veću prodaju, što veći profit poslovanja poduzeća.

Budući da su financijska i računovodstvena funkcija veoma povezane, gotovo sva poduzeća računovodstvene i financijske poslove obavljaju u sklopu računovodstvene službe. Računovodstvena služba obavlja poslove kao što su: financijska operativa, materijalno knjigovodstvo, knjigovodstvo plaća, pogonsko knjigovodstvo te financijsko knjigovodstvo. (Sikavica i Novak, 1999:818) Financijskoj funkciji treba posvetiti posebnu pažnju, jer su podaci koje ona pruža važni za pravilno ocjenjivanje trenutnoga poslovanja u poduzeću te za pravilno donošenja odluka za poslovanje poduzeća u budućnosti.

4. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

ISTARSKA CIGLANA D.O.O.

Istarska ciglana ima bogatu tradiciju proizvodnje građevnoga materijala. Od samog početka rada, pa sve do danas, poduzeće Istarska ciglana doživjelo je mnogo promjena kako u načinu rada u poduzeću, promjeni vlasnika, tako i u organizacijskoj strukturi. Na početku rada poduzeća, prije 200 - tinjak godina, sve se radilo ručno. Danas, nakon velikog napretka u tehnici i tehnologiji, može se reći da u tom poduzeću postoji visoki stupanj mehanizacije te da većinu poslova obavljaju strojevi i uređaji. Osim promjena u načinu rada, u poduzeću Istarska ciglana dolazi i do promjena u asortimanu proizvoda koje poduzeće nudi. Nekada je Istarska ciglana bila poznata kao vodeći proizvođač ciglarskih i betonskih proizvoda, no danas se proizvodnja tog poduzeća orijentira isključivo na proizvodnju betonskih proizvoda.

Informacije o obnašanju pojedinih funkcija u Istarskoj ciglani, za potrebe izrade ovoga rada, dobivene su metodom intervjua s rukovoditeljem proizvodnje i održavanja, voditeljem tvorničke kontrole, rukovoditeljem komercijale, rukovoditeljicom računovodstva i financija te rukovoditeljicom općih poslova. Intervjui su obavljeni početkom srpnja te početkom rujna 2015. godine u prostorijama Istarske ciglane.

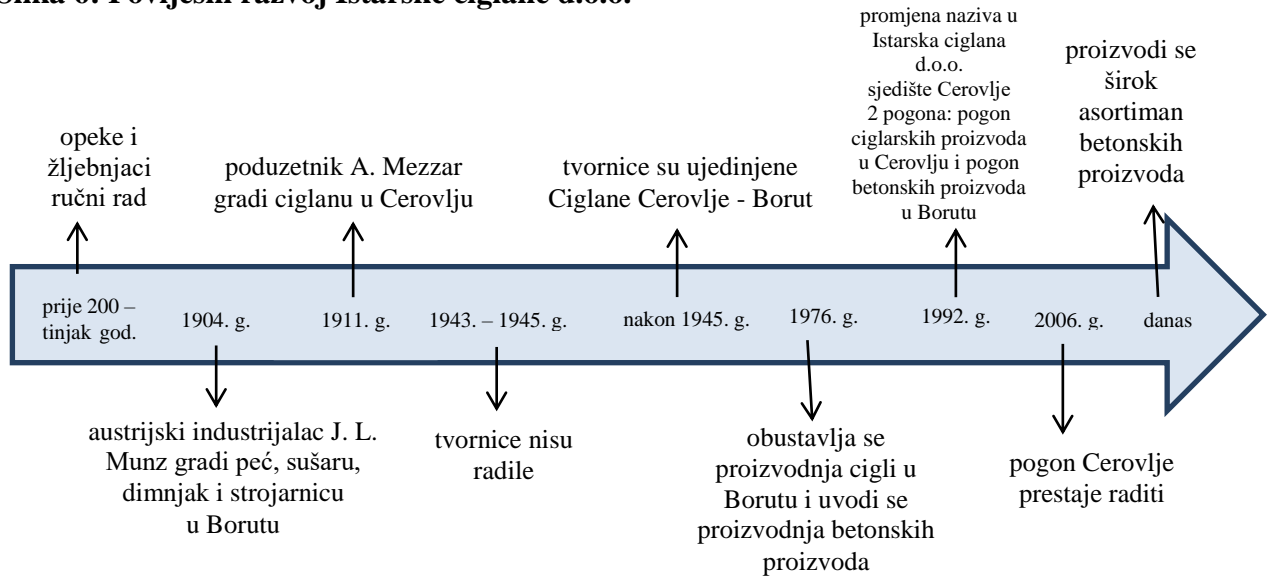
4.1. Povijest poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Istarska ciglana je poduzeće koje se bavi proizvodnjom građevnoga materijala. Poduzeće se nalazi na području Cerovlja. Istarska ciglana je s radom započelo još prije 200 - tinjak godina, zahvaljujući nalazištima nataložene sirovine opekarske gline uz Borutski potok i potok Pazinčica, koji se nalaze na području općine Cerovlje.

Istarska ciglana današnju proizvodnju betonskih proizvoda temelji na modernoj visokokvalitetnoj proizvodnji sukladno ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004 standardima. ISO 9001 odnosi se na upravljanje kvalitetom, dok se ISO 14001 odnosi na upravljanje okolišem.

Iz sljedeće se sheme može vidjeti kako je tekao povijesni razvoj tog poduzeća, od samog nastajanja, rasta i razvoja poduzeća, zatvaranja jednog pogona do razvoja proizvodnje betonskih proizvoda koji se danas proizvode.

Slika 6: Povijesni razvoj Istarske ciglane d.o.o.



Izvor: izradila autorica rada prema <http://www.istarskaciglana.hr/tradicija.htm>, preuzeto 17.10.2015.

U poslovanju ovog poduzeća bilo je uspona i padova, mijenjali su se vlasnici te u razdoblju II. svjetskog rata tvornice nisu radile. Može se reći da je ovo poduzeće doživjelo vrhunac svog dosadašnjeg poslovanja u vremenu nakon ujedinjenja obiju ciglana odnosno ciglane na području Cerovlja i Boruta. Tada je Istarska ciglana bila jedna od rijetkih utemeljenih industrija u središnjem dijelu Istre.

Uspješan razvoj proizvodnje slijedi 2005. godine kada je provedena modernizacija postrojenja pogona s povećanjem kapaciteta proizvodnje. Instalirana je nova moderna linija za proizvodnju raznih vrsta betonskih proizvoda. To je pogodovalo daljnjem uspješnom razvoju poduzeća. Danas, postrojenje je bazirano na najnovijim tehničkim dostignućima, velikog je kapaciteta i pruža garanciju zadovoljavanja kupaca, po kvaliteti proizvoda, brzini isporuke te mogućnosti izrade proizvoda po narudžbi. (www.istarskaciglana.hr/tradicija.htm)

4.2. Poduzeće Istarska ciglana d.o.o.

Istarska ciglana poduzeće je građevnoga materijala, koje nastoji zadovoljiti potrebe tržišta nudeći kvalitetan građevni materijal. Proizvodnja građevnoga materijala odvija se u izdvojenom pogonu proizvodnje na području Boruta. U Borutu se, osim pogona proizvodnje, nalazi i skladište za veleprodaju. Sjedište poduzeća je Cerovlje, gdje se nalaze uprava poduzeća, trgovina te skladište za maloprodaju.

Ciljevi poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Temeljni cilj Istarske ciglane zadovoljavanje je potreba tržišta odnosno zadovoljavanje želja i interesa kupaca. Poduzeće nastoji vlastitu proizvodnju uskladiti prema potrebama kupaca, a moramo napomenuti i kako se u Istarskoj ciglani proizvodi kvalitetan i kontroliran građevni materijal.

Cilj je Istarske ciglane proizvodnju betonskih proizvoda temeljiti na ISO strategiji odnosno sukladno certifikatima ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004, što zahtjeva da proizvedeni proizvodi zadovoljavaju zahtjeve kvalitete proizvoda te da poduzeće ima što manje štetnih utjecaja na okoliš. Upravo to ukazuje na razvoj i unapređenje poduzeća na tržištu. Proizvodnja u skladu s ISO standardima kvalitete i očuvanja okoliša jamči kupcu sigurnost u kvalitetu proizvoda koji se na tržištu pojavljuje pod robnom markom QUBIK. Obilježja te robne marke su usmjerenost na kupca i inovacije u tehnološkom i proizvodnom procesu. QUBIK je brend koji izražava suvremenost, tehničku dovršenost i kvalitetu proizvoda. (www.istarskaciglana.hr/aktualno.htm)

U Istarskoj ciglani, kao i u mnogim drugim poduzećima osjeti se, još uvijek, prisutnost gospodarske krize. U skladu s tim poduzeće trenutno nema mogućnosti za povećavanje opsega proizvodnje. Cilj je Istarske ciglane u budućnosti povećati opseg proizvodnje. Poduzeće želi proizvoditi veću količinu proizvoda te proširiti asortiman proizvoda. Veća proizvodnja za poduzeće znači potrebu za većim brojem radnika, što znači da bi se otvorio veći broj radnih mjesta za zapošljavanje novih radnika. Osim toga, povećala bi se i prodaja, čime bi se također povećali i prihodi od prodaje. Materijal koji se nabavlja za proizvodnju proizvoda, također bi se naručivao u većim količinama. Sve su to pokazatelji koji ukazuju na razvoj poduzeća. Možemo reći kako je dugoročni cilj Istarske ciglane razvoj i napredak poduzeća te opet postati vodeći proizvođač građevnoga materijala na tom području, a i šire.¹

Djelatnost poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Istarska ciglana ima dugu i bogatu povijest i tradiciju proizvodnje građevnoga materijala. Poduzeće se bavi proizvodnjom betonskih proizvoda te trgovinom građevnoga materijalom s vlastitim prijevozom. Dugi je niz godina poduzeće bilo dio razvoja industrije na području općine Cerovlje te sudjelovalo je u podupiranju niza društvenih djelatnosti. Tvrtka danas zapošljava 50 - ak zaposlenika, s pretežitim udjelom stručnog kadra.

¹ Informacije dobivene metodom intervjua s rukovoditeljicom općih poslova, intervju obavljen početkom srpnja 2015. g.

U Istarskoj ciglani razvija se proizvodnja betonskih elemenata koja je započela s radom još prije 40 - ak godina. Proizvodnja betonskih elemenata temelji se na kvalitetnom tehničkom kamenu i cementu iz istarskih kamenoloma i cementara. Proizvode "fert" gredice za stropne konstrukcije, betonske blokove za zidove, blokove za kutove, betonske nadvoje te betonske elemente za oblaganje dimnih cijevi. Proizvodnja u tom poduzeću plasira se pretežno na tržištu Istarske i Primorsko - goranske županije s tendencijom širenja tržišta. Proizvodi Istarske ciglane ugrađeni su u mnoge građevine na području Istre i Kvarnera, što dokazuje da poduzeće ima stabilan udio na tržištu.

Tablica 11: Osnovni podaci o poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

KONTAKT	
OIB	87010733430
adresa	Cerovlje, Cerovlje 64
telefon	052 684022
telefaks	052 684083
web	www.istarskaciglana.hr
OSOBNI PODACI	
Tijelo	Trgovački sud u Rijeci - stalna služba u Pazinu
godina osnivanja	1904.
registracijski broj	040041135
djelatnost	Proizvodnja proizvoda od betona za građevinarstvo
veličina	1 - mali
porijeklo kapitala	100% domaći kapital
KLJUČNE OSOBE	
Direktor	Rudolf Grabar, ing. str.
LOKACIJA	
uprava i trgovina građevnoga materijala	Cerovlje
pogon proizvodnje	Borut
REGISTRIRANE DJELATNOSTI	
• Proizvodnja proizvoda od betona, gipsa i umjetnoga kamena	

- Građevinarstvo
- Proizvodnja proizvoda od metala, osim strojeva i opreme
- Cestovni prijevoz robe
- Prekrcaj tereta i skladištenje

Izvor: izrada autorice rada prema informacijama preuzetih s <http://www.poslovna.hr>, preuzeto 18.10.2015.

Organizacijska struktura poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Danas je organizacijska struktura Istarske ciglane funkcijska (pogledati str. 39 slika 9), kao što je i karakteristično za male organizacije. Kod funkcijske organizacijske strukture organizacijske se jedinice formiraju prema poslovnim funkcijama. Navedena organizacijska struktura Istarske ciglane ima neke prednosti i nedostatke, koje možemo vidjeti u tablici 12.

Tablica 12: Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture u Istarskoj ciglani d.o.o.

PREDNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poslove određene funkcije koji se obavljaju u određenoj organizacijskoj jedinici vodi i koordinira rukovoditelj toga odjela npr. odjel proizvodnje i održavanja vodi rukovoditelj proizvodnje i održavanja ✓ Racionalna uporaba prostora i opreme npr. za obnašanja funkcije proizvodnje građevnoga materijala koriste se proizvodne hale Istarske ciglane te sva potrebna oprema za proizvodnju, kao što se i za obnašanje računovodstveno - financijske funkcije koriste uredi Istarske ciglane te potrebna uredska oprema ✓ Fleksibilnost komponiranja strukture npr. jedna organizacijska jedinica može biti nosilac više poslovnih funkcija kao što je služba komercijale nosilac prodajne i nabavne funkcije
NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Odsutnost suradnje i timskoga rada rukovoditelja odjela jer se svaki rukovoditelj brine isključivo o poslovanju svoga odjela ✓ Sporo donošenje odluka jer svi prijedlozi moraju biti razmatrani i odobreni od strane izvršnog direktora prije njihovog donošenja

Izvor: izrada autorice rada prema informacijama dobivene metodom intervjua s rukovoditeljicom općih poslova Istarske ciglane, intervju obavljen početkom srpnja 2015. godine

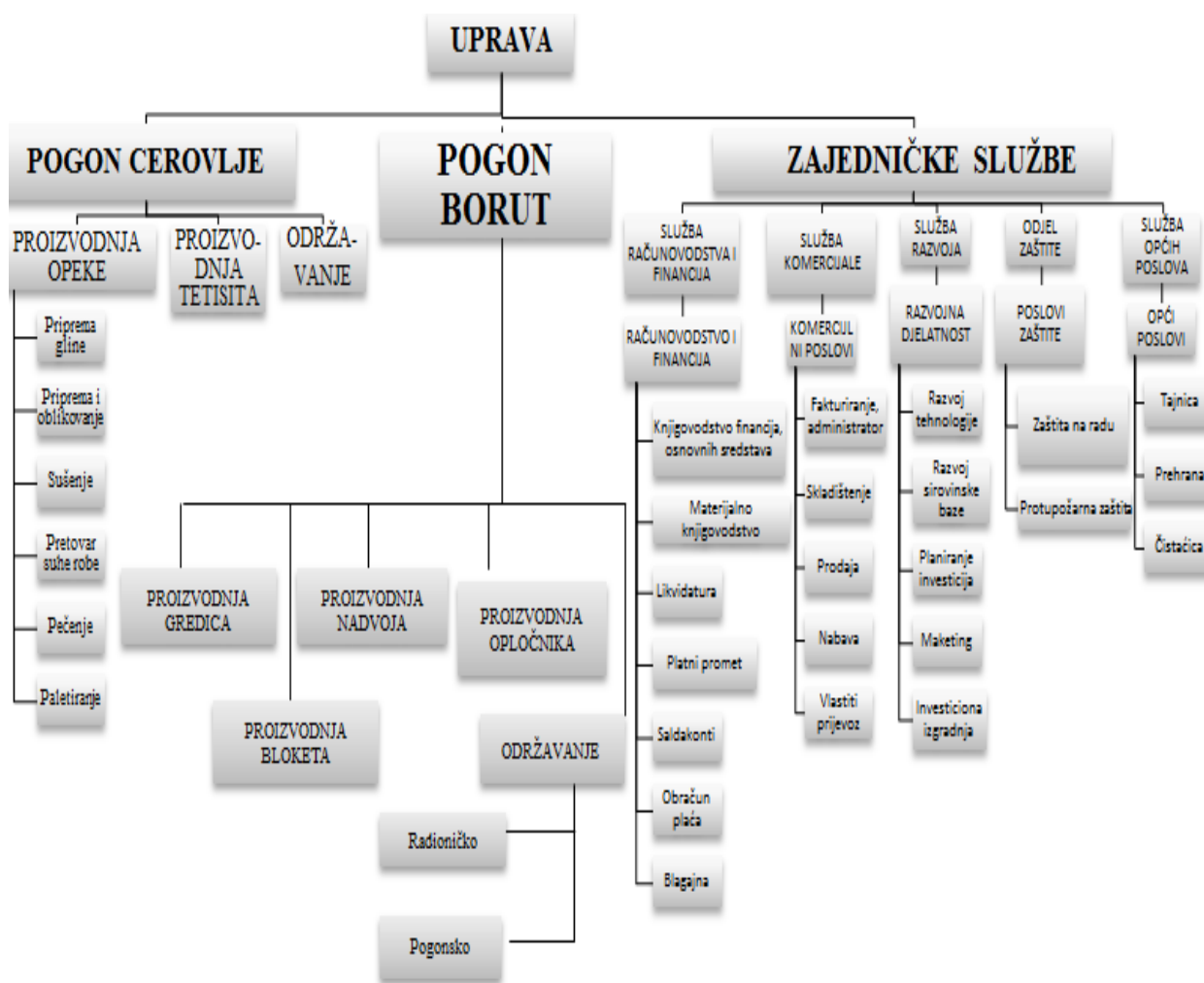
U Istarskoj ciglani postoji formalna organizacijska struktura koja je propisana i službeno utvrđena struktura, kojom se utvrđuje raspored poslova i međusobne veze u organizaciji. Takvom organizacijskom strukturom, Istarska ciglana utvrđuje poslove koje treba obaviti u poduzeću, formira odjele u poduzeću, određuje status ljudi na pojedinom radnom mjestu te propisuje pravila i norme ponašanja u poduzeću.

Kada govorimo o pojmu centraliziranosti u poduzeću, u slučaju Istarske ciglane, možemo reći da prevladava centralizacija. Na čelu Istarske ciglane nalazi se izvršni direktor koji ima glavnu ulogu u tom poduzeću. Svaki odjel u poduzeću vodi rukovoditelj pojedinog odjela. Svaki rukovoditelj donosi odluke za „svoj“ odjel, koje se na sastancima predlažu izvršnom direktoru. Samo nakon odobravanja odluka od strane izvršnog direktora, odluke se mogu i primijeniti, tako da možemo reći da sve odluke u poduzeću donosi izvršni direktor. Centralizacija ne mora uvijek biti prikazana kao nedostatak organizacije. Centraliziranost u Istarskoj ciglani predstavlja prednost za to poduzeće. Vođenje s jednog sjedišta, odnosno vođenje od strane izvršnog direktora poduzeća, dovodi do postojanosti organizacije. Također, na taj način postoji i određen stupanj kontrole u poduzeću. Sve se odluke u poduzeću donose na temelju Ustava, Statuta te Pravilnika o sistematizaciji.

Po pitanju složenosti organizacije, Istarska ciglana spada u manje složene organizacije. Smatra se da je složenija ona organizacija koja ima veći broj razina menadžmenta te ona koja ima veći broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini. S obzirom na to da Istarska ciglana nema veliki broj razina menadžmenta niti ima veliki broj organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini, Istarska ciglana spada u manje složene organizacije.

Organizacijska struktura Istarske ciglane mijenjala se kroz povijest. Iz shema koje slijede može se to vidjeti.

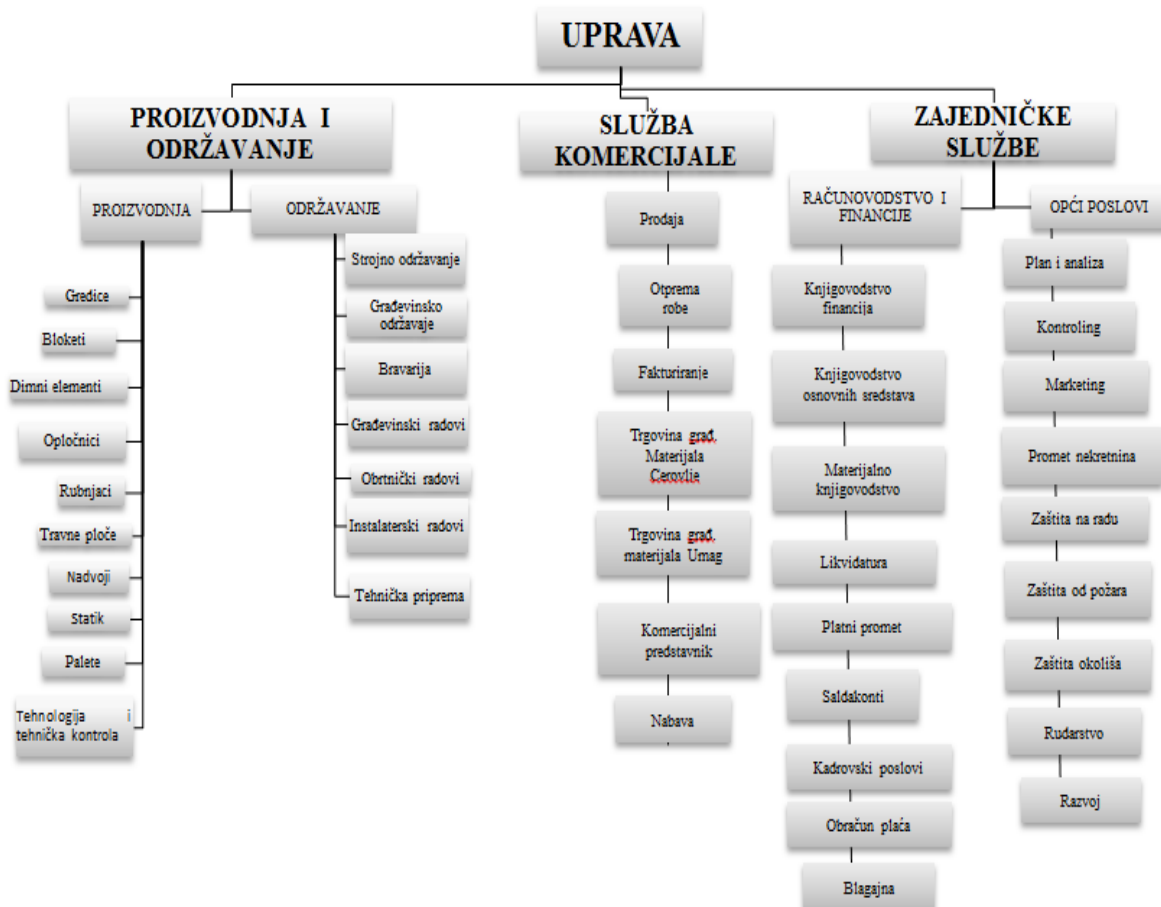
Slika 7: Shema organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o., 2003. - 2006. g.



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Iz gornje se slike može vidjeti kako je organizacijska struktura Istarske ciglane izgledala u razdoblju od 2003. do 2006. godine. U navedenom razdoblju organizacijska je struktura bila mješovita odnosno kombinacija divizijske i funkcijske organizacijske strukture. Organizacijska struktura poduzeća bila je formirana od tri odjela, a to su: Pogon Cerovlje, Pogon Borut i Zajedničke službe. Pogon Cerovlje obuhvaćao je poslovnu funkciju proizvodnje te se u tom pogonu odvijala proizvodnja ciglarskih proizvoda odnosno proizvodnja opeke i tetisita. Ovaj je pogon, također, obuhvaćao i održavanje, koje je kao i u pogonu Borut obuhvaćalo radioničko i pogonsko održavanje. Osim pogona u Cerovlju, Istarska ciglana imala je, kao što ima i danas, pogon za proizvodnju betonskih proizvoda na području Boruta. Možemo vidjeti da je odjel pod nazivom Zajedničke službe obuhvaćao službu računovodstva i financija, komercijale, razvoja, odjel zaštite i službu općih poslova.

Slika 8: Shema organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o., 2006. - 2010. g.



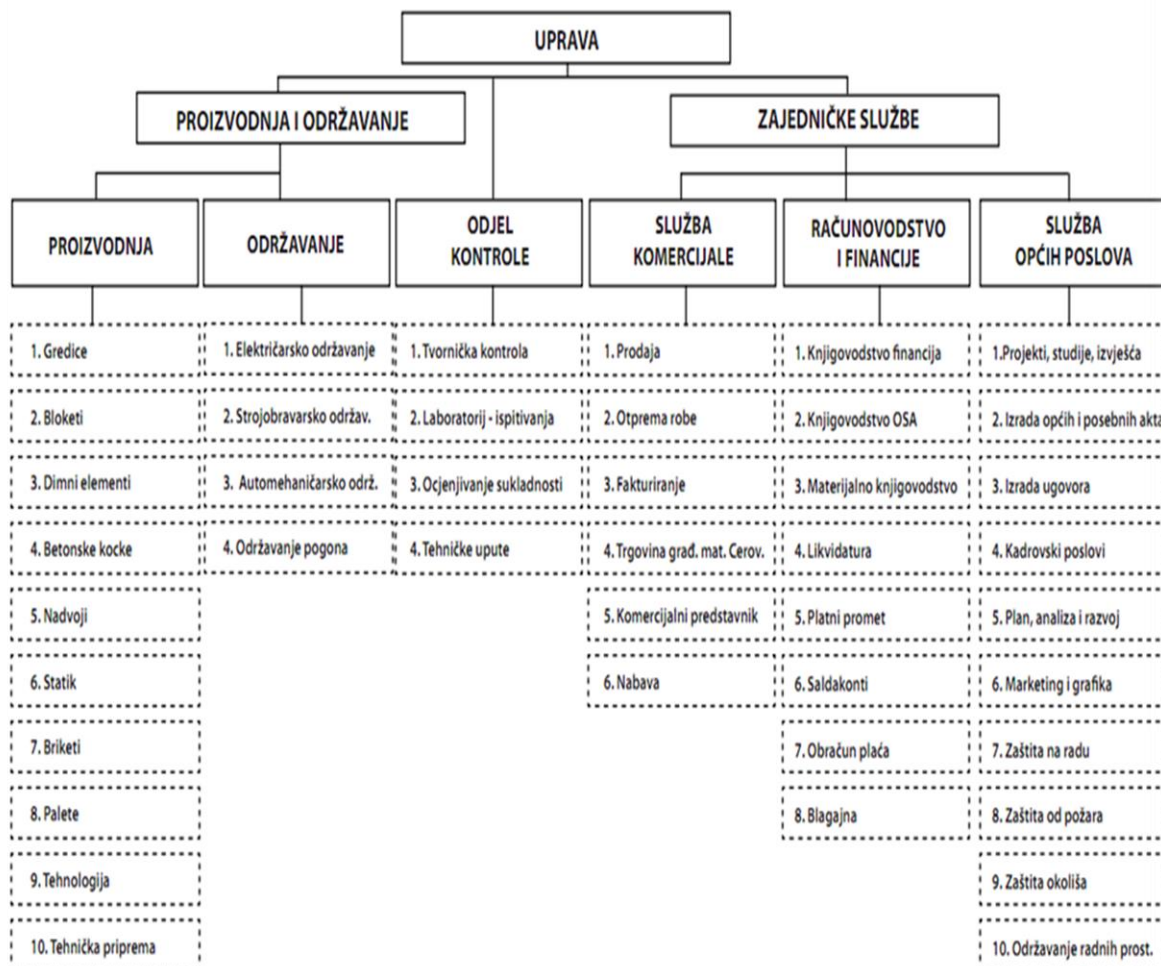
Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Na slici 8 može se vidjeti kako je organizacijska struktura poduzeća izgledala od 2006. do 2010. godine. Takva organizacijska struktura ne razlikuje se mnogo od današnje. Organizacijska struktura Istarske ciglane u tom razdoblju bila je funkcijska. Ta je organizacijska struktura formirana od tri odjela: Proizvodnje i održavanja, Služba komercijale i Zajedničke službe. Možemo uočiti da je odjel proizvodnje i održavanja, formiran na sličan način kao i danas, odnosno da obuhvaća poslovne funkcije proizvodnje i održavanja. Od 2006. godine, proizvodnja u pogonu Cerovlje više se nije odvijala te organizacijska jedinica proizvodnje odnosi se samo na proizvodnju u pogonu Borut.

Upravo je zatvaranje pogona Cerovlje glavni razlog promjene organizacijske strukture koja je postojala od 2003. godine. Od 2006. godine, Istarska ciglana mijenja organizacijsku strukturu te posvećuje se isključivo proizvodnji betonskih proizvoda. Osim toga, iz navedenih se shema može primijetiti razvoj pojedinih odjela. Tako proizvodnja u razdoblju od 2006. do 2010. godine, obuhvaća proizvodnju više vrsta betonskih proizvoda u odnosu na proizvodnju u razdoblju od 2003. do 2006. godine. Također, može se primijetiti razvoj komercijalne

službe, koja u razdoblju od 2006. do 2010. godine obuhvaća trgovine građevnoga materijala na području Cerovlja i Umaga.

Slika 9: Shema sadašnje organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o.



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

Sadašnja organizacijska struktura Istarske ciglane je funkcijska, a formirane organizacijske jedinice objedinjuju srodne ili slične poslovne funkcije i njihove zadatke. Iz shematskog prikaza sadašnje organizacijske strukture Istarske ciglane možemo vidjeti da je organizacija poduzeća podijeljena na tri odjela, a to su: Proizvodnja i održavanje, Zajedničke službe te Odjel kontrole. Odjel kontrole kasnije je uveden te se upravo po tome razlikuje sadašnja organizacijska struktura od organizacijske strukture koja je postojala u razdoblju od 2006. do 2010. godine.

Iz gornje sheme organizacijske strukture može se uočiti da se u odjelu Proizvodnja i održavanje obnašaju poslovne funkcije proizvodnje i održavanja. Odjel proizvodnje bavi se

proizvodnjom građevnoga materijala kao što su: gredice, blokovi, dimni elementi, betonske kocke i sl. Odjel održavanja vodi brigu o održavanju pogona i strojeva u pogonu proizvodnje. Taj odjel obuhvaća električarsko, strojobravarstvo i automehaničarsko održavanje te održavanje pogona.

Iz sheme može se vidjeti da odjel Zajedničke službe obuhvaća Službu komercijale, Računovodstvo i financije te Službu općih poslova. Služba komercijale obnaša komercijalnu funkciju, a obuhvaća prodaju, otpremu robe, fakturiranje, trgovinu građevnoga materijala u Cerovlju, komercijalnog predstavnika te nabavu. Odjel računovodstva i financija obavlja računovodstveno – financijsku funkciju te bavi se računovodstveno – financijskim poslovima kao što su materijalno knjigovodstvo, platni promet, saldakonti, obračun plaća i dr. Zajedničke službe obuhvaćaju i službu općih poslova. U toj se službi obnaša poslovna funkcija općih poslova koja obuhvaća: izradu projekata, studija i izvješća, općih i posebnih akata, ugovora, kadrovske poslove, plan, analizu i razvoj, marketing i grafiku, zaštitu na radu, zaštitu od požara, zaštitu okoliša te održavanje radnih prostorija.

U poduzeću postoji odjel koji brine o tome odvija li se proizvodnja u skladu s određenim standardima i propisima. Taj odjel naziva se Odjel kontrole. Odjel kontrole obavlja tvorničku kontrolu, razna laboratorijska ispitivanja, ocjenjivanje sukladnosti i sastavlja tehničke upute.

Organizacijska struktura Istarske ciglane ima klasičan organizacijski dizajn. Da bi organizacijska struktura Istarske ciglane postala dio suvremenog dizajna mora uzeti u obzir sljedeća obilježja: horizontalnost i otvorenost. Budući da horizontalnost podrazumijeva povezanost poslovnih funkcija odnosno povezanost ljudi iz pojedinih poslovnih funkcija, Istarska ciglana bi trebala to uzeti u obzir te uvesti rad u timovima, koje bi formirali ljudi iz pojedinih poslovnih funkcija. Što se tiče otvorenosti organizacije prema van, Istarska ciglana bi trebala pomoću informacijske tehnologije i telekomunikacije surađivati s partnerima u svijetu. Kada govorimo o dinamičnosti organizacije odnosno o tome kako je izgledala organizacijska struktura Istarske ciglane u prošlosti, kako izgleda u sadašnjosti te kako bi mogla izgledati u budućnosti, svakako se mogu uzeti u obzir navedena obilježja suvremenog dizajna te u skladu s time oblikovati organizacijsku strukturu poduzeća u budućnosti.

Svaka se poslovna funkcija u poduzeću mora uspješno obavljati. Međutim, veoma je važno da su poslovne funkcije međusobno usklađene kako bi poduzeće moglo funkcionirati. Upravo je usklađenost poslovnih funkcija ključ uspjeha Istarske ciglane. Možemo istaknuti nekoliko primjera međusobne povezanosti poslovnih funkcija u tom poduzeću. Da bi se proizvodnja građevnoga materijala mogla nesmetano odvijati mora se najprije naručiti

potreban materijal za proizvodnju. Isto tako, da bi se građevni materijal mogao prodavati mora se najprije proizvesti. Navedeni primjeri ukazuje na povezanost između funkcije proizvodnje i komercijalne funkcije koja obuhvaća nabavu i prodaju. Također, može se istaknuti povezanost funkcije proizvodnje i zaštite od požara. Najveća vjerojatnost izbijanja požara je u odjelu proizvodnje odnosno proizvodnim halama Istarske ciglane. Prema tome, zaštite od požara odnosi se prvenstveno na taj odjel.

4.3. Proizvodna funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Funkcija proizvodnje u Istarskoj ciglani obnaša se u odjelu proizvodnje i održavanja te se bavi proizvodnjom građevnog materijala. Cilj je te funkcije u Istarskoj ciglani uz minimalne troškove proizvesti što više proizvoda. Da bi se taj cilj mogao ostvariti funkcija proizvodnje mora biti usklađena i međusobno povezana s ostalim funkcijama. Kao što je već ranije rečeno, sve su poslovne funkcije u tom poduzeću međusobno povezane. Posebno se može istaknuti povezanost funkcije proizvodnje s ostalim poslovnih funkcija, te se može reći da ta funkcija zauzima središnje mjesto u poduzeću.

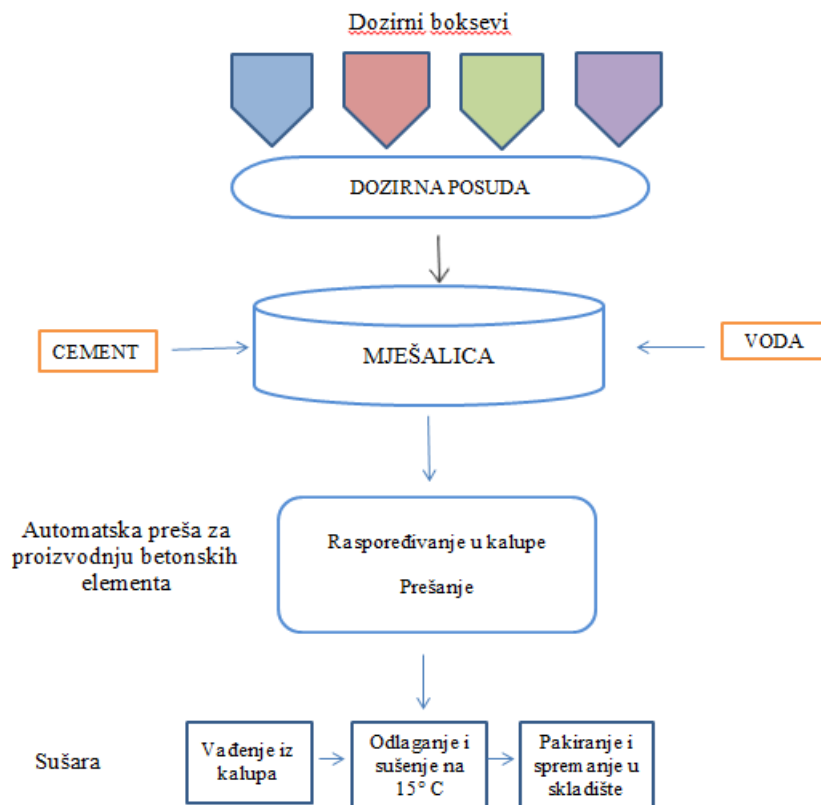
Današnja proizvodnja u Istarskoj ciglani temelji se na modernoj visokokvalitetnoj opremi, organizaciji procesa potvrđenoj ISO 9001:2000 standardom, brizi o okolišu koja se provodi sukladno ISO 14001:2004 standardu, kao i stručnom i iskusnom kadru. (www.istarskaciglana.hr/poduzece.htm)

Prije samog procesa proizvodnje utvrđuje se vrsta i količina građevnoga materijala koju je potrebno proizvesti. Također, utvrđuje se koji se materijal mora utrošiti za proizvodnju te se planiraju narudžbe potrebnoga materijala. Osim što je za proces proizvodnje potrebno osigurati potreban materijal, potrebno je pripremiti i opremu za proizvodnju. Svi strojevi i uređaji moraju biti spremni za proces proizvodnje. Kada je sve spremno za proizvodnju, započinje proces proizvodnje građevnoga materijala.

Kako bi se proizvodnja građevnoga materijala mogla odvijati potreban ja stručni i iskusni kadar. Ljudi su, uz pomoć odgovarajuće opreme i materijala koji je potreban za proizvodnju, potrebni za ostvarivanje cilja poduzeća odnosno proizvodnju građevnoga materijala.

Osim ljudi, oprema je veoma važan čimbenik u procesu proizvodnje. Bez odgovarajuće opreme proizvodnja se uopće ne bi mogla realizirati. Na sljedećoj se slici može vidjeti koja se oprema za proizvodnju koristi u Istarskoj ciglani.

Slika 10: Oprema za proizvodnju građevnoga materijala u Istarskoj ciglani d.o.o.



Izvor: izrada autorice rada na temelju interne dokumentacije Istarske ciglane d.o.o.

Oprema koja je potrebna da bi se proizvodnja u Istarskoj ciglani mogla realizirati sastoji se od sredstva za rad koji se upotrebljavaju u neposrednom procesu proizvodnje, kao što su:

1. dozirni boksevi - sastoje se od četiri dijela u koje se stavljaju različiti materijali koji su potrebni za proizvodnju. Iz svakog dijela uzima se određena količina koja ide u dozirnu posudu te sve vrste materijala zajedno idu u miješalicu
2. miješalica - miješa materijal zajedno s vodom i cementom kako bi se dobila odgovarajuća smjesa za proizvodnju proizvoda
3. automatska preša za proizvodnju betonskih elemenata - dobivenu smjesu automatska preša stavlja u određene kalupe te ih na taj način formira i oblikuje ovisno o vrsti proizvoda koji se želi proizvesti
4. sušara - formirani proizvodi se slažu na traku za sušenje te tu ostaju dok se formirani proizvod ne osuši. Nakon sušenja proizvodi se pakiraju i spremaju za prodaju.

Svi proizvodi koji se u tom poduzeću proizvode, proizvode se na isti način, odnosno po navedenom sistemu i rasporedu opreme. Jedina je razlika u vrsti i količini materijala koja se stavlja u dozirne bokseve, kako bi se proizveo određeni proizvod.

Istarska ciglana primjenjuje linijski raspored opreme, što znači da su strojevi u pogonu poredani prema tijeku procesa za proizvodnju betonskih elemenata. Na taj način materijalni inputi postepeno se kreću od stroja do stroja. Tako se materijal najprije stavlja u stroj za miješanje materijala, nakon toga u stroj koji oblikuje taj materijal, sljedeći stroj ga suši i na kraju tako formirani proizvod odlaže se u skladište te spreman je za prodaju.

Predmet su rada u Istarskoj ciglani građevni materijali kao što su: gredice, blokovi, dimni elementi, nadvoji, briketi i dr. Da bi se građevni materijal mogao proizvesti, poduzeće mora pravovremeno nabavljati odgovarajući materijal. Istarska ciglana nabavlja cement, pijesak i ostale materijale iz različitih kamenoloma. Taj materijal radnici u sektoru proizvodnje koriste za izradu gotovih proizvoda.

Sav materijal koji poduzeće nabavlja za proizvodnju, čuva se u skladištu u Borutu. Prilikom proizvodnje potreban se materijal uzima iz skladišta te pomoću opreme za proizvodnju građevnoga materijala proizvode se proizvodi Istarske ciglane. Nakon procesa proizvodnje, dobije se gotov proizvod koji se pakira i priprema za prodaju. Pakirani proizvodi slažu se na palete odnosno podloge od drva koje služe za transport. Određeni dio proizvedenih proizvoda prevozi se u skladište za maloprodaju koji se nalazi u Cerovlju. Svi ostali proizvedeni proizvodi spremaju se na za to predviđeno mjesto za veleprodaju.

U odjelu proizvodnje i održavanja veliku ulogu ima unutarnji transport. U Istarskoj ciglani unutarnji transport predstavlja transport materijala koji se koriste za proizvodnju, pomoću raznih transportnih sredstava. U tom poduzeću za transportiranje materijala koji je potreban za proizvodnju građevnoga materijala, koriste se:

1. ručna transportna sredstva, kao što su ručni viličar i građevinska kolica
2. mehanička transportna sredstva, odnosno sredstva koja se slobodno kreću, kao što su viličari, utovarivači, transportne trake za punjenje bokseva materijalom, za pražnjenje gotovih proizvoda iz sušare i sl.

Navedena transportna sredstva omogućuje brže i efikasnije pokretanje materijala za proizvodnju, iz skladišta s materijalom za proizvodnju u proizvodne hale te pokretanje gotovih proizvoda nakon proizvodnje, iz proizvodnih hala u skladište za prodaju.

Funkcija održavanja u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Uz poslovnu funkciju proizvodnje usko je povezana i funkcija održavanja, koja se obnaša u odjelu proizvodnje i održavanja. Kada govorimo o djelatnosti održavanja podrazumijevamo održavanje sredstava za proizvodnju, odnosno brigu o strojevima i strojnim uređajima te njihovoj raspoloživosti za rad. U slučaju nastanka kvara, kvar treba biti na brz i ekonomičan način popravljen.

Budući da je Istarska ciglana opremljena raznim strojevima, uređajima i opremom za proizvodnju mogući su česti kvarovi istih. Da bi se spriječili takvi kvarovi, a time i zastoji u radu, potrebno je održavati sredstva za rad. Neki od zadataka održavanja su: pregledi i podmazivanje strojeva, rekonstrukcija postojećih strojeva, nabava novih strojeva i uređaja, briga za održavanje uvjeta rada, na odgovarajući način iskorištavati otpadni materijal i sl.

U Istarskoj ciglani radove održavanja obavlja služba održavanja, ali to ne mora značiti da je uvijek nužno da ta služba obavlja održavanje. Podmazivanje strojeva i uređaja, čišćenje i sl. radovi su održavanja koje često obavljaju sami radnici proizvodnje. Međutim, ako je u pitanju veći kvar koji radnici ne mogu popraviti, kvar rješava služba za održavanje koja postoji u samom poduzeću ili služba za popravak i održavanje izvan poduzeća. U krajnjem slučaju, ako se strojevi ili uređaji ne mogu popraviti, nabavljaju se potpuno novi strojevi ili uređaji, kojima se zamjenjuju oni koji zbog kvara više nisu u upotrebi.

Služba održavanja poziva se u trenutku nastanka iznenadnog kvara te se na taj način sprečava nastanak zastoja u proizvodnji. Ta služba obavlja i preventivne preglede što donosi mnogo prednosti. Preventivnim pregledima sprečavaju se kvarovi, a samim time i česti popravci, zastoji u proizvodnji te troškovi popravaka sredstava za rad. Rezervni dijelovi koji su potrebni za održavanje i popravak strojeva i opreme u Istarskoj ciglani, nalaze se u skladištu za rezervne dijelove. Opskrbljenost skladišta rezervnim dijelovima omogućuje da se prilikom nastanka kvara na brz i jednostavan način zamijene potrebni dijelovi.

Funkcija kontrole u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Osim što je u Istarskoj ciglani značajna povezanost funkcija proizvodnje i održavanja, značajna je i povezanost funkcija proizvodnje i kontrole. Odjel kontrole u Istarskoj ciglani se brine o tome da naručeni materijal bude odgovarajući za proizvodnju građevnoga materijala, da sam tijekom proizvodnje teče normalnim tokom te da proizvedeni građevni materijal bude u skladu s općim tehničkim standardima i propisima, odnosno s ugovorenim tehničkim kvalitetama. Vrste kontrole koje se u tom poduzeću primjenjuju možemo vidjeti u tablici 13. Odjel kontrole, kao i odjel za proizvodnju i održavanje, odvija se na području pogona Borut.

Tablica 13: Vrste tehničke kontrole u Istarskoj ciglani d.o.o.

VRSTA KONTROLE	OBJAŠNENJE
Tvornička kontrola	Voditelj tvorničke kontrole svakodnevno uzima uzorke materijala koji su potrebni za proizvodnju kako bi se mogla provesti analiza te utvrditi zadovoljava li taj materijal određene standarde za proizvodnju građevnoga materijala.
Laboratorijsko ispitivanje	Ispituje se kvaliteta, vrsta i ostale karakteristike određenog materijala.
Kontrola isporučenog materijala	Kontrolira se da li isporučeni materijal odgovara naručenom.
Kontrola tijeka proizvodnja	Kontrolira se da li proces proizvodnje teče normalnim tokom. Na taj se način može u slučaju zastoja proizvodnje lakše utvrditi uzrok.
Kontrola sredstava za rad	Kontrolira se ispravnost strojeva, uređaja i ostale opreme.
Kontrola gotovih proizvoda	Svi proizvedeni proizvodi moraju odgovarati karakteristikama tog proizvoda.

Izvor: izrada autorica rada prema informacijama dobivenim metodom intervjua s voditeljem tehničke kontrole Istarske ciglane d.o.o.

Istarska ciglana svoje poslovanje vodi u skladu sa standardima ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004. (www.istarskaciglane.hr/poduzece.htm) ISO 9001:2000 ubraja se u seriju standarda ISO 9000 i odnosi se na sustave upravljanja kvalitetom, dok ISO 14001:2004 spada u seriju ISO 14000 te odnosi se na upravljanje okolišem. Istarska ciglana nastoji funkcionirati u skladu s ISO standardima, odnosno nastoji zadovoljiti zahtjeve kvalitete proizvoda, kako bi dobio certifikat ISO standarda. Poduzeće koje posjeduje ISO certifikat zadovoljava zahtjeve koji su vezani za kvalitetu, ekologiju, sigurnost, ekonomiju, trgovinu te tehnološki napredak.

Proizvodna se funkcija u Istarskoj ciglani obavlja na zadovoljavajućoj razini te izvršavaju se svi zadaci te funkcije. Poduzeće posebnu pažnju posvećuje funkciji kontrole, koja se odvija u Odjelu kontrole. Taj se odjel brine da proces proizvodnje teče normalnim tokom te da proizvedeni proizvodi odgovaraju karakteristikama tih proizvoda.

4.4. Komercijalna funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Služba komercijale Istarske ciglane obuhvaća prodaju, otpremu robe, fakturiranje, trgovinu građevnim materijalom, komercijalnog predstavnika te nabavu materijala. Službu komercijale vodi rukovoditelj komercijale. Rukovoditelj komercijale brine se o efikasnom i usklađenom funkcioniranju komercijalne službe. U nastavku rada detaljnije su objašnjeni prodaja i nabava u poduzeću Istarska ciglana.

Prodaja u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Prodaja se u Istarskoj ciglani može podijeliti u dvije grupe:

1. prodaja vlastitih proizvoda
2. prodaja usluga odnosno proizvodnja za Rockwool

Prodaja vlastitih proizvoda podrazumijeva prodaju građevnoga materijala koji se proizvodi u odjelu proizvodnje u Istarskoj ciglani. Područje prodaje vlastitih proizvoda Istarska je i Primorsko – goranska županija. Kupci tih proizvoda uglavnom su skladišta građevnoga materijala, s kojima Istarska ciglana sklapa višegodišnje ugovore o prodaji. Komercijalna služba brine se o pravilnom i pravovremenom izdavanju ponuda svojim kupcima te o primanju narudžbi od strane kupaca. Ta služba ponude šalje e - poštom, dok se narudžbe primaju telefonom, faksom i e - poštom.

Prodaja usluga u Istarskoj ciglani obuhvaća usluge koje poduzeće obavlja za Rockwool, što podrazumijeva proizvodnju proizvoda koje naručuje Rockwool. Poduzeće Rockwool bavi se prodajom i distribucijom protupožarne, zvučne i toplinske izolacije za zgrade i industriju. (www.rockwool.hr/o+nama/rockwool+u+hrvatskoj) Istarska ciglana za potreba tvornice kamene vune Rockwool proizvodi brikete od otpadne kamene vune i letećega pepela. Istarska ciglana ima s Rockwoolom sklopljen petogodišnji ugovor o prodaji. Količina i vrsta usluga dogovara se na mjesečnoj razini ili prema potrebama naručitelja.

Kako bi prodaja proizvoda u Istarskoj ciglani bila što uspješnija, komercijalna se služba brine o pripremi prodaje, što podrazumijeva istraživanje tržišta odnosno sagledavanje interesa kupaca za građevnim materijalom koji je u prodaji. Na taj se način poduzeće priprema za prodaju, saznaje kakav je položaj poduzeća na tržištu, kakva je potražnja za proizvodima te tako može razviti ideju o proizvodnji novoga proizvoda.

Kupnja građevnoga materijala koje Istarska ciglana proizvodi, nastoji se kod kupaca potaknuti reklamiranjem tih proizvoda te reklamiranjem samog poduzeća. Reklamiranje u Istarskoj ciglani odvija se oglasima u tisku, oglasima na internetskim stranicama, oglasa

radijom, plakata, letaka, novogodišnjih čestitki te sponzoriranjem priredbi i raznih drugih događaja.

Kada poduzeće pronade potencijalnoga kupca, komercijalna služba Istarske ciglane šalje ponude svojih proizvoda. Ponuda mora sadržavati vrstu proizvoda koji se nudi, model, veličinu i cijenu te rokove isporuka proizvoda. U slučaju da je potencijalni kupac zadovoljan ponuđenim materijalom, odgovara na ponudu te se s komercijalnom službom dogovara o kupnji građevnoga materijala. Prodaja proizvoda koje Istarska ciglana proizvede, prodaju se u trgovini građevnoga materijala za maloprodaju i veleprodaju.

Iako se Istarska ciglana brine o zadovoljstvu svojih kupaca, uvijek postoji mogućnost da kupac ne bude zadovoljan s kupljenim proizvodom, koji ne odgovara njegovim zahtjevima. U takvim slučajevima Istarska ciglana svakako uvažava reklamacije te tako nastoji udovoljiti zahtjevima kupaca. Poduzeće mora tako reagirati kako bi se suradnja poduzeća i tog istog kupca nastavila i u budućnosti.

Nabavna u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Služba komercijale Istarske ciglane obuhvaća i nabavu. Nabava ima za poslovanje samog poduzeća veliko značenje. Nabavom odgovarajućeg materijala omogućuje se nesmetano odvijanje proizvodnje. Pri izboru materijala u obzir se uzima cijena materijala, kvaliteta i kvantiteta materijala, rokovima isporuke itd. Nabava u Istarskoj ciglani može se podijeliti na:

1. nabavu repromaterijala za vlastitu proizvodnju
2. nabavu rezervnih dijelova za održavanje pogona

Nabavu repromaterijala za vlastitu proizvodnju obavlja komercijalna služba u dogovoru s rukovoditeljem komercijale. Komercijalna služba odabire dobavljače od kojih će Istarska ciglana naručivati materijal, na temelju liste odabranih dobavljača. Listu dobavljača odobrava svake godine direktor poduzeća na temelju zahtjevnice koju izdaje rukovoditelj odjela proizvodnje i održavanja. Nakon odabira odgovarajućeg dobavljača, komercijalna služba dogovara s dobavljačem vrstu, količinu, cijenu i ostale karakteristike potrebnog materijala.

Nabavu rezervnih dijelova za održavanje pogona izvršava rukovoditelj odjela proizvodnje i održavanja. Rezervni dijelovi nabavljaju se u skladu sa zahtjevima službe održavanja. Dobavljači za nabavu biraju se, također, s liste odabranih dobavljača. Nakon odabira dobavljača, naručuju se potrebni rezervni dijelovi.

Repromaterijal za proizvodnju i dijelovi za održavanje pogona naručuju se u skladu sa stanjem zaliha u skladištu. Narudžbe se obavljaju e - poštom, faksom i telefonom. U određene registre slažu se narudžbe po rokovima, dobavljačima, vrsti materijala itd. Na takav način omogućuje se pregled ugovorenih obveza dobavljača te pravovremeno reagiranje u slučaju isporuke materijala koji ne odgovara naručenom. Sav naručeni repromaterijal za proizvodnju i rezervni dijelovi zaprimaju se u skladište u Borutu na za to predviđena mjesta. Materijal zaprima skladištar, a taj se materijal dalje izdaje prema potrebi.

Služba komercijale u Istarskoj ciglani savjesno i odgovorno obavlja sve zadatke komercijalne funkcije. Može se istaknuti razlika između načina obavljanja zadatka nabave ove funkcije u Istarskoj ciglani i načina obavljanja nabavne funkcije koji je definiran u teorijskom dijelu ovoga rada. Naime, izbor dobavljača za nabavu repromaterijala i rezervnih dijelova u Istarskoj ciglani temelji se isključivo na listi odabranih dobavljača. Na taj način poduzeće naručuje materijal samo od onih dobavljača s kojima je već surađivalo te s dobavljačima u čiju je kvalitetu materijala poduzeće u potpunosti sigurno.

4.5. Računovodstveno – financijska funkcija u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

U Istarskoj ciglani računovodstveno - financijsku funkciju obavlja računovodstvena - financijska služba. Ta služba prati kretanja sredstava u poduzeću te obavlja računovodstvenu kontrolu rada svih odjela u poduzeću. Budući da je Istarska ciglana mala organizacija, takve se kontrole obavljaju na godišnjoj razini. Ova se služba brine o tome da budu plaćene sve obveze koje poduzeće preuzima. Program koji prati financijsko poslovanje Istarske ciglane naziva se QIQO, Pula. Taj programa obuhvaća praćenje rada računovodstva, obračun plaća, fakturiranje i sl.

U Istarskoj ciglani služba računovodstvo i financije obuhvaća: knjigovodstvo financija, knjigovodstvo osnovnih sredstava, materijalno knjigovodstvo, likvidaturu, platni promet, saldakonti, obračun plaća i blagajnu, kao što se to može vidjeti iz sljedeće tablice.

Tablica 14: Zadaci koje obavlja odjel za računovodstvo i financije u Istarskoj ciglani d.o.o.

Računovodstvo - financijska funkcija obuhvaća:	Objašnjenje
Knjigovodstvo financija	Bavi se vođenjem poslovnih knjiga Istarske ciglane odnosno

	<p>evidencijom promjena sredstava, ostvarenih prihoda, obveza i potraživanja te čuvanjem potrebne dokumentacije.</p>
Knjigovodstvo osnovnih sredstava	<p>Brine se o evidentiranju i praćenju osnovnih sredstava koja u proces proizvodnje poduzeća ulaze svojom cjelokupnom vrijednošću te se tijekom poslovanja njihova vrijednost smanjuje, a to mogu biti novac i sredstva za rad. Za izvršavanje ovog zadatka potrebna je dokumentacija, kao što su fakture, obračuni, glavna knjiga, knjiga inventara i sl.</p>
Materijalno knjigovodstvo	<p>Prati sve promjene sirovina i materijala te se povezuje sa skladištem. Uz materijal koji se zaprima u skladište Istarske ciglane prilaže se dostavnica, na temelju koje računovodstvo - financijska služba sastavlja skladišnu primku. Ovjeren račun, dostavnicu i skladišnu primku preuzima računovodstveno - financijska služba za knjiženje.</p>
Likvidatura	<p>Omogućuje prvi unos ulaznih računa koji pristižu u poduzeće. Takva se evidencija odvija u sustavu pošte odnosno upisivanje u knjigu ulazne pošte. Svi upisani računi, nakon direktorovog potpisivanja, sortiraju se po službama ovisno o tome kojoj pripadaju. Iz ovjerenih i pečatiranih računa može se vidjeti za što određeni račun tereti Istarsku ciglanu.</p>
Platni promet	<p>Sva plaćanja između fizičke i pravne osobe odnosno između Istarske ciglane i fizičkih osoba te između Istarske ciglane i drugih poduzeća, sa svrhom podmirivanja novčanih dugova.</p>
Saldakonti	<p>Služe za knjiženje računa kupaca i dobavljača te njihovih uplata.</p>
Obračun plaća	<p>Prate se primanja radnika odnosno taj dio službe brine se o evidenciji vremena provedenog na radnom mjestu, o učincima koje radnici ostvare te obračunavaju se plaće radnicima.</p>
Blagajna	<p>Mjesto je u Istarskoj ciglani preko kojega se obavlja blagajničko poslovanje odnosno uplaćivanje i isplaćivanje gotovoga novca.</p>

Izvor: izrada autorice rada na temelju informacija dobivenih metodom intervjua s rukovoditeljicom računovodstva i financija Istarske ciglane d.o.o.

Na kraju svake godine, računovodstveno - financijska služba sastavlja godišnji financijski izvještaj odnosno GFI. GFI završni je račun koji prikazuje poslovanje poduzeća, kretanje prihoda i rashoda u poduzeću. Za potrebe statistike, taj račun mora biti sastavljen do 31. ožujka, a za potrebe porezne uprave do 30. travnja.

Računovodstveno – financijska služba u Istarskoj ciglani obavlja zadatke računovodstveno - financijske funkcije. Međutim, može se reći da se poduzeće više posvećuje izvršavanju računovodstvenih zadataka, kao što su: knjigovodstvo financija, knjigovodstvo osnovnih sredstava, materijalno knjigovodstvo i dr. Budući da je Istarska ciglana malo poduzeće, financijski se zadaci obavljaju na godišnjoj razini.

4.6. Poslovna funkcija općih poslovi u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Služba općih poslova u Istarskoj ciglani obuhvaća: izradu projekata, studija i izvješća, izradu općih i posebnih akata, izradu ugovora, kadrovske poslove, plan, analizu i razvoj, marketing i grafiku, zaštitu na radu, zaštitu od požara, zaštitu okoliša te održavanje radnih prostorija. U nastavku objašnjeni su: kadrovski poslovi, plan, analiza i razvoj, marketing i grafika, zaštita na radu te zaštita okoliša.

Kadrovski poslovi u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Ljudski potencijali imaju značajnu ulogu u svakom poduzeću, pa tako i u Istarskoj ciglani. Služba općih poslova Istarske ciglane brine se o pribavljanju ljudskih potencijala, odnosno kadrova. Rukovoditelji pojedinih odjela zaduženi su za praćenje potreba radnika u svome odjelu. Utvrdi li se da je potrebno zapošljavanje radnika, odnosno da postoji višak radnika, o tome se razgovara na tjednim kolegijima.

Kada se u poduzeću pojavi potreba za zapošljavanjem novog radnika, oglašava se slobodno radno mjesto na Zavodu za zapošljavanje, oglasnikom na radio postajama, oglasnikom u dnevnom listu, na internetskim portalima posao.hr i stranicama hzz - a. Zainteresirane osobe javljaju se osobno, telefonom ili e - poštom. Osim molbe, zainteresirane osobe dostavljaju i životopis, svjedodžbu o završenom školovanju, diplomu, potvrdu o posjedovanju vozačke dozvole, potvrde o položenim ispitima za upravljanje građevinskim strojevima te potvrdu o radnom iskustvu. Dostavljaju se potvrde i diplome ovisno o radnom mjestu za koje se traži radnik. Nakon isteka datuma za javljanje na oglas, razmatraju se sve pristigle molbe te obavlja se selekcija zaposlenika. Oni kandidati, za koje se smatra da zadovoljavaju određene kriterije pozivaju se na intervju. Nakon razgovora s kandidatima,

služba općih poslova razmatra svakog kandidata i odlučuje se koji od njih najviše odgovara za rad na određenome radnome mjestu.

Prije zasnivanja radnog odnosa, radnika se upoznaje s Kolektivnim ugovorom, Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnikom o zaštiti od požara, Pravilnikom o zaštiti na radu te s proizvodnim pogonom i radnicima u njihovoj užoj okolini. Prije početka rada provodi se i osposobljavanje za rad na siguran način. Također, nove kadrove uvodi u rad probnim radom. Na taj način kandidat bolje upoznaje način poslovanja i radnu okolinu u poduzeću. Istekom probnog roka, poslodavac odlučuje hoće li ta osoba nastaviti izvršavati zadatke u Istarskoj ciglani i popuniti radno mjesto za koje se tražila odgovarajuća osoba.

Istarska ciglana često ne traži nove kadrove izvana, nego kadrove unutar poduzeća šalje na usavršavanje. Na taj način radnik može obavljati nove zadatke na novome radnome mjestu unutar Istarske ciglane. Npr. Istarska ciglana šalje radnike na polaganje ispita za upravljanje građevinskim strojevima, kao što su viličari, utovarivači, stroj za proizvodnju betonskih elemenata i sl. Nakon položenog ispita za upravljanje građevinskim strojevima, radnik može obavljati nove zadatke, nove poslove na novom radnom mjestu koje prije, bez položenih ispita, nije mogao. Na taj način osoba napreduje u zvanju i položaju u poduzeću.

Kadrovi koje se želi poslati na izobrazbu kako bi se mogli unaprijediti unutar poduzeća i zaposliti na neko drugo radno mjesto, Istarska ciglana šalje u odgovarajuće javne institute. Jedan je od takvih instituta, s kojim surađuje Istarska ciglana Instruktažni centar - Križevci, ustanova za obrazovanje odraslih. U javne institute za izobrazbu kadrova, šalju se radnici u odjelu proizvodnje i održavanja. Izobrazba kadrova u ostalim sektorima, kao npr. u odjelu računovodstva i financija, obavlja se na proizvoljnoj razini, odnosno ovisno o želji zaposlenika. Ako je zaposlenik zainteresiran za određenu vrstu izobrazbe, poduzeće mu omogućava pohađanje seminara i radionica iz svoje domene rada te dodatna osposobljavanja i edukaciju.

Što se tiče brige Istarske ciglane za radnike u poduzeću, tu se mogu uvrstiti briga da uvjeti rada budu primjereni za normalno odvijanje rada u takvom odjelu odnosno zaštitna odjeća, obuća te dodatna oprema koju radnici u sektoru proizvodnje dobivaju kao zaštitnu opremu.

Istarska ciglana, osim redovite isplate plaće, dodatno nagrađuje svoje zaposlenike. Posebno isticanje radnika u ispunjavanju svojih zadataka, poslodavac nagrađuje dodatnim novčanim stimulacijama na plaći. Tako, npr. radnik u sektoru proizvodnje koji svojom posvećenošću radu, znanjem i sposobnostima, proizvede u određenom vremenskom periodu značajnu količinu određenog materijala, koja je znatno veća od propisane norme koja se mora

proizvesti, taj radnik nagrađuje se dodatnim novčanim iznosom kojim se uvećava njegova plaća. Također, poduzeće pruža pomoć u slučaju bolesti ili smrti te dodjeljuje svojim radnicima bonove za Uskrs i Božić, koje radnici mogu potrošiti u određenim trgovinama.

Rukovoditelji pojedinih odjela Istarske ciglane sazivaju sastanke na kojima zajedno, između ostalog, odlučuju i o pravima i dužnosti zaposlenika. Rukovoditelj svakog odjela kasnije saziva sastanak s radnicima svojega sektora kako bi ih mogao informirati o donesenim odlukama na sastancima s ostalim rukovoditeljima. Na taj način pruža se potpuna informiranost radnika, što ima pozitivan učinak na rad u poduzeću.

Ljudski potencijali veoma su važan faktor za uspješnost poslovanja Istarske ciglane. Upravo je zbog toga važno da služba općih poslova odabere sposobne i iskusne kadrove, koji će uspješno obavljati svoje zadatke na određenom radnom mjestu.

Plan, analiza i razvoj u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Jedan je od zadataka službe općih poslova u Istarskoj ciglani plan, analiza i razvoj. Taj zadatak podrazumijeva praćenje razvoja na tržištu te u tehnici i tehnologiji, kojega se uzima u obzir pri planiranju proizvodnje. Izvršavanjem tog zadatka planira se budućnosti poduzeća.

Ovaj se zadatak poslovne funkcije opći poslovi u Istarskoj ciglani odnosni ponajprije na tehnološki razvoj opreme u poduzeću. Od samog početka proizvodnje građevnoga materijala u Istarskoj ciglani, pa sve do danas, znatno se mijenjala oprema, uređaji te strojevi, što ukazuje na veliki napredak u tehnici i tehnologiji. S obzirom na to da se način proizvodnje materijala promijenio od početka rada poduzeća, nabavili su se moderniji strojevi i uređaji te promijenila se organizacija rada u poduzeću, može se reći da se iz godine u godinu poduzeće moderniziralo i osuvremenjivalo. Možemo istaknuti provedbu modernizacije postrojenja pogona s povećanjem kapaciteta proizvodnje, koje je provedeno 2005. godine. Instalirana je moderna linija za proizvodnju betonskih proizvoda što je omogućilo proizvodnju novog programa betonskih proizvoda te pogodovalo je uspješnom razvoju Istarske ciglane.

U Istarskoj ciglani nekada nije postojao stupanj kontrole koliki postoji danas. Uvođenjem Odjela kontrole pokazuje se da je potrebna grupa ljudi koja će obavljati taj zadatak odnosno nadzirati rad odjela proizvodnje i brinuti se da sve funkcionira kako treba. Također, kontrola je povećana i u računovodstvenom smislu. Svako se kretanje prihoda i rashoda kontrolira. Prati se kretanje i razvoj poduzeća kako bi se u budućnosti mogao poboljšati položaj poduzeća na tržištu.

S obzirom na to da situacija u početku rada poduzeća nije bila ni približno slična današnjoj, može se reći da je, danas, Istarska ciglana moderno poduzeće s visokim stupnjem

mehanizacije koja omogućuje obavljanje različitih zadataka u poduzeću. Promatramo li razvoj poduzeća unazad desetak godina možemo reći kako se obujam proizvodnje smanjio. Današnja proizvodnja, iako u malo smanjenom obujmu i načinu rada, odvija se samo u jednom pogonu, odnosno na području izdvojenog pogona Borut. Na području gdje se nekada nalazio pogon proizvodnje u Cerovlju, Istarska ciglana uz podršku Općine Cerovlje, planira u budućnosti omogućiti nastajanje poduzetničke zone. Poduzetnička zona obuhvaćala bi obrtništvo, proizvodnju, usluge i trgovinu.

Marketing i grafika u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Rast i razvoj poduzeća prate marketinške aktivnosti. Građevni materijal koji Istarska ciglana proizvodi javlja se na tržištu pod imenom QUBIK. (www.istarskaciglana.hr/aktualno.htm) QUBIK je registriran na Hrvatskom zavodu za intelektualno vlasništvo od 2004. godine. To je brend koji prikazuje suvremenost, kvalitetu proizvoda i tehničku dovršenost. QUBIK, kao novi proizvodni program, prikazuje razvoj poduzeća, praćenje trendova te želju za inovacijama odnosno usavršavanje i poboljšavanje postojećih proizvoda.

Grafička vizualnost poduzeća, kao što je slogan i boja, značajni su za prepoznavanje poduzeća na tržištu. Svako poduzeće, ima određeni simbol koji ga na tržištu predstavlja. Proizvodni program poduzeća bit će upečatljiviji i zapaženiji ako ga predstavlja boja. Veća je vjerojatnost kupnje proizvoda koji su grafički obogaćeni bojama i sloganima, od onih koji to nisu. Slogan Istarske ciglane glasi „QUBIK – snaga tehnologije“. Taj su slogan izabrali radnici poduzeća. Boje za koje se može reći da predstavljaju Istarsku ciglanu su: crvena, crna, siva i bijela. Te se boje, kao i slogan poduzeća, pojavljuju na predmetima koji se proizvode ili koriste u poduzeću, kao što su katalog, letci i plakati, odjeća, uredski materijal i sl.

Zaštita na radu u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Služba zaštite na radu u Istarskoj ciglani brine se o sposobnosti i zdravlju radnika. Poslove zaštite obavlja stručnjak zaštite na radu. Radnici koji rade na opasnim i težim radnim mjestima, dobivaju zaštitnu odjeću i obuću te zaštitnu opremu. Na taj se način radnici štite od padova, požara, mehaničkih i ostalih opasnosti koje se u poduzeću mogu dogoditi.

U poduzeću se jednom godišnje provodi kontroliranje sigurnosti na radu na način da se ispituje ispravnost strojeva od strane vanjske ovlaštene tvrtke. Na taj način kontrolira se rade

li ispravno strojevi i uređaji te je li potrebno zamijeniti određeni uređaj zbog neispravnosti ili dotrajalosti. Ta kontrola podrazumijeva i kontrolu uvjeta u kojima radnici u poduzeću rade.

U zaštitu na radu mogu se uvrstiti opća zaštita, zaštita od požara, zaštita zdravlja i zaštita od nesreće na radu. Što podrazumijeva pojedini oblik zaštite na radu u Istarskoj ciglani, možemo vidjeti iz sljedeće tablice. Zaštita od požara, zaštita zdravlja te zaštita od nesreće na radu odnose se prvenstveno na odjel proizvodnje.

Tablica 15: Oblici zaštite na radu i mjere zaštite u Istarskoj ciglani d.o.o.

OBLICI ZAŠTITE NA RADU	MJERE ZAŠTITE
Opća zaštita	<ul style="list-style-type: none"> • poslovne ideje i izumi drže se u tajnosti
Zaštita od požara	<ul style="list-style-type: none"> • odgovorno ponašanje zaposlenika te redovito kontroliranje električne instalacije, uređaja i strojeva • pravilno skladištenje zapaljivih tvari • kontroliranje ispravnosti hidrantske mreže te redovito servisiranje vatrogasnog aparata • održavanje vježbi evakuacije • u slučaju požara obavijestiti vatrogasnu ekipu, pokušati ugasiti požar uređajem za gašenje požara te evakuirati ljude, materijal i opremu
Zaštita zdravlja	<ul style="list-style-type: none"> • radnicima u odjelu proizvodnje dostavljaju se osobna zaštitna sredstva odnosno oprema, kao što su: radno odijelo, bluže, cipele, zaštitne kaciga, rukavice, maske, čepići za uši i dr. • periodični zdravstveni pregledi za radnike koji obavljaju poslove u posebnim uvjetima rada
Zaštita od nesreće na radu	<ul style="list-style-type: none"> • korištenje zaštitne odjeće i obuče • odgovorno ponašanje radnika • postavljanje znakova sigurnosti, upute za siguran rad i sigurnosno – tehnički listovi za rad s opasnim tvarima • osposobljenost radnika za pružanje prve pomoći te postavljanje ormarića prve pomoći

Izvor: izrada autorice rada na temelju interne dokumentacije Istarske ciglane d.o.o.

Opasnosti za koje u poduzeću postoji mogućnost nastanka mogu se grupirati, što se može vidjeti iz sljedeće tablice.

Tablica 16: Opasnosti, štetnosti i naponi u Istarskoj ciglani d.o.o.

OPASNOSTI	ŠTETNOSTI	NAPORI
Mehaničke (oštri šiljasti predmeti, rotirajući dijelovi, ostali dijelovi u pokretu, rasprsnuće i odljetanje dijelova, pad predmeta na radnika, zatrpavanja i sl.)	Mikroklima / klima	Tjelesni naponi
Padovi (s visine, u dubinu)	Buka i vibracije	Nefiziološki položaj tijela
Opasnost od električne struje	Kemijske tvari / prašina	Psihološki naponi / stres
Požar / eksplozija	Biološke tvari	
Vruće / hladne tvari	Zračenja	
	Utjecaj rasvjete	

Izvor: izrada autorice rada na temelju interne dokumentacije Istarske ciglane d.o.o.

Cilj provođenja zaštite na radu uklanjanje je i smanjivanje rizika od nastanka ozljeda na radu i bolesti radnika te sprječavanje nastanka požara, gašenje požara i evakuacija. Postojanje takvog zadatka u poduzeću, dokazuje brigu poduzeća o životu i zdravlju radnika.

Zaštita okoliša u poduzeću Istarska ciglana d.o.o.

Osim brige o uspješnom poslovanju, Istarska ciglana brine i o tome da ne zagađuje i onečišćuje okoliš svojom djelatnošću. Zaštita okoliša u Istarskoj ciglani podrazumijeva pravilno zbrinjavanje otpadnih tvari u poduzeću da bi se zaštitila priroda koja okružuje ljude te zrak koji ljudi udišu. Osim toga, Istarska ciglana pod politikom zaštite okoliša podrazumijeva mjere koje se mogu vidjeti u tablici 17.

Tablica 17: Politika zaštite okoliša u Istarskoj ciglani d.o.o.

POLITIKA ZAŠTITE OKOLIŠA
- stalni nadzor i analiza utjecaja poduzeća na okoliš odnosno tvari i sredstava koje dolaze u dodir s okolišem
- primjenjuju se zakonske regulative te nacionalne i međunarodne norme i preporuke
- uvodi se tehnologija i proizvodi koji smanjuju emisiju i djelovanje na okoliš te modernizira se postojeća tehnologija
- planiranje upravljanja okolišem u budućnosti
- informiranje i suradnja o upravljanju okoliša s poslovnim partnerima, dobavljačima i korisnicima
- stalno praćenje i unapređenje sustava te analiza politike upravljanja okoliša

Izvor: <http://www.istarskaciglana.hr/aktualno.htm>; preuzeto 25.10.2015.

Što se tiče upravljanja okolišem, Istarska ciglana posluje u skladu s ISO standardima 14001:2004. Ta serija standarda odnosi se na upravljanje okolišem te zahtijeva da poduzeće ima što manje štetnih utjecaja na okoliš.

Za svako je poduzeće, pa tako i za Istarsku ciglanu, veoma važno da ima titulu poduzeća koje brine za okoliš te uspješno provodi politiku upravljanja okolišem. Takva titula ukazuje na razvoj, unaprjeđenje i modernizaciju poduzeća na tržištu.

Poslovna funkcija opći poslovi u Istarskoj ciglani uspješno obavlja sve zadatke koji ta funkcija obuhvaća. Kao što je već ranije rečeno, jedan od tih zadataka su kadrovski poslovi. Iako danas veliki broj poduzeća koristi naziv upravljanje ljudskim potencijalima, kako bi se naglasilo značenje ljudi u poduzeću, može se primijetiti da Istarska ciglana još uvijek koristi naziv kadrovski poslovi. Može se reći da se naziv kadrovski poslovi odnosi na zadatke kao što su zapošljavanje i obračun plaća radnika. Budući da kadrovski poslovi u Istarskoj ciglani podrazumijevaju i druge zadatke, poput osobnog usavršavanja i brigu poduzeća za zaposlenike, može se reći da bi naziv ovog zadatka poslovne funkcije opći poslovi trebao glasiti upravljanje ljudskim potencijalima.

5. ZAKLJUČAK

Cilj svakoga poduzeća ispunjavanje je glavnoga cilja zbog kojega je ono i osnovano odnosno proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga. Može se reći da je osnovni cilj poduzeća pretvaranje inputa u outpute kroz proces transformacije. Pretvaranje inputa u outpute omogućuju poslovne funkcije u poduzeću. Ovisno o načinu organiziranja poslovnih funkcija u poduzeću te o ostalim karakteristikama poduzeća, razlikovati će se i organizacijska struktura jednoga poduzeća od organizacijske strukture drugoga poduzeća. Organizacijska struktura prikaz je organizacije toga poduzeća.

Poslovne se funkcije mogu definirati kao skup povezanih poslova kojima se na najbolji način obavlja zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanje usluga. Veoma je bitno da sve poslovne funkcije u poduzeću budu međusobno povezane i usklađene. Jedna poslovna funkcija neće moći uspješno izvršavati svoj zadatak ako ostale funkcije ne funkcioniraju uspješno.

Istarska ciglana poduzeće je s bogatom tradicijom proizvodnje građevnoga materijala. To je poduzeće dugi niz godina sudjelovalo u razvoju industrije na području Općine Cerovlje. Istarska ciglana danas nastoji zadovoljiti interese i zahtjeve kupaca ponudom isključivo betonskih proizvoda visoke kvalitete. Može se reći da uspjehu tog poduzeća doprinosi i centralizacija u odlučivanju. U donošenju važnih odluka glavnu ulogu ima izvršni direktor, što za poslovanje tog poduzeća predstavlja prednost. Centralizacija predstavlja jedan stupanj kontrole od strane izvršnog direktora, što doprinosi postojanosti Istarske ciglane.

Poslovne funkcije koje se u Istarskoj ciglani obnašaju su: proizvodna funkcija, funkcija održavanja, funkcija kontrole, komercijalna funkcija, računovodstveno – financijska funkcija te poslovna funkcija općih poslovi. Istarska ciglana poduzeće je koje u skladu sa svojim mogućnostima uspješno obavlja poslovne funkcije u tom poduzeću. Uspješnom obavljanju poslovnih funkcija pridonosi organiziranost rada odjela koji pojedinu funkciju obnaša, opremljenost poduzeća odgovarajućom opremom te iskustvo, znanje i sposobnosti zaposlenika Istarske ciglane. Možemo reći da je za navedeno poduzeće značajno uvođenje Odjela kontrole u kojemu se obavlja funkcija kontrole. Istarska ciglana je uvođenjem tog odjela dokazala koliko je poduzeću važno da se proizvodnja odvija na odgovarajući način. Kontroliranjem tijeka proizvodnje te gotovih proizvoda dokazuje se briga poduzeća da proizvedeni građevni materijal bude vrhunske kvalitete. Briga poduzeća o kvaliteti vlastitih proizvoda doprinosi ugledu samog poduzeća na tržištu. Kupcima je važno da proizvodi koje kupuju budu vrhunske kvalitete, a činjenica da u poduzeću postoji odjel koji to kontrolira

doprinijeti će kupnji proizvoda tog poduzeća. Isto tako, možemo reći da ugledu Istarske ciglane doprinosi i briga o zaštiti radnika na radu te zaštita okoliša. Istarska ciglane tome posvećuje posebnu pažnju. Možemo istaknuti važnost zaštite okoliša. Istarska ciglana se brine da svojom djelatnošću ne zagađuje i onečišćuje okoliš. U Istarskoj ciglani ne obnaša se funkcija istraživanja i studija proizvoda. Uvođenje te funkcije, Istarskoj bi ciglani omogućilo usavršavanje i razvoj proizvoda te razvoj samog poduzeća.

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Buble, M. (2000.) *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
2. Certo Samuel, C. i Certo, S. Trevis (2008.) *Moderni menadžment, 10.izdanje*, MATE d.o.o., Zagreb
3. Ivanović, Z. (1997.) *Financijski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Rijeka
4. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
5. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
6. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i Pološki Vokić N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
7. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula M. (2004.) *Organizacija*, TIVA, Zagreb

Stručni članci

1. Drljača, M. (2005.) *Prodaja kao funkcija*, Suvremena poslovna znanja, Zagreb, PRO PRO br. 22, 12. – 15. str. (dostupno na: <http://kvaliteta.inet.hr>; preuzeto 04.05.2016.)
2. Knežević, B. i Cikač Vinter, T. (2011.) *Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 59. – 72. str. (dostupno na: <ftp://ftp.repec.org>; preuzeto 30.04.2016.)
3. Kondić, V. i Bojanić, B. (2015.) *Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti, kompetencija u sustavima upravljanja*, Tehnički glasnik Vol 9, No 2, 222 – 226 str. (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr>; preuzeto 29.04.2016.)
4. Krpan, Lj., Varga, D. i Maršanić, R. (2015.) *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik Vol 9, No 3, 327. – 336. str. (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr>; preuzeto 30.04.2016.)
5. Miko, L. (1990) *Utjecaj računovodstvenih informacija na rad proizvodne i razvojne funkcije*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, Zbornik radova 14, 143. – 149. str. (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr>; preuzeto 29.04.2016.)

6. Mrvica Mađarac, S. i Jelica, S. (2015.) *Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga*, Sveučilište u Mostaru i institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Mostar, BIH, Mostariensia, Vol 19, No 1, 149. – 158. str. (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr>; preuzeto 04.05.2016.)
7. Perčić, M. i Kozina, G. (2011) *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, Tehnički glasnik Vol 5, No 1, 134. – 138. str. (dostupno na: <http://hrcak.srce.hr>; preuzeto 04.05.2016.)

Internetske stranice

1. <http://poslovna.hr> (preuzeto 18.10.2015.)
2. <http://www.istarska.cigлана.hr> (preuzeto 25.10.2015.)
3. <http://www.rockwool.hr> (preuzeto 14.01.2016.)

Ostali izvori

1. Interna dokumentacija poduzeća Istarska ciglana d.o.o.
2. Informacije dobivene metodom intervjua s djelatnicima poduzeća Istarska ciglana d.o.o.

POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

Slika 1: Model organizacije kao otvorenog sustava.....	4
Slika 2: Delegiranje funkcijske ovlasti.....	7
Slika 3: Klasični i suvremeni organizacijski dizajn	10
Slika 4: Shematski prikaz raščlanjivanja i grupiranja zadataka u poduzeću	14
Slika 5: Odnos funkcije i organizacijske jedinice (na primjeru nabavne službe)	16
Slika 6: Povijesni razvoj Istarske ciglane d.o.o.....	32
Slika 7: Shema organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o., 2003. - 2006. g.....	37
Slika 8: Shema organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o., 2006. - 2010. g.....	38
Slika 9: Shema sadašnje organizacijske strukture Istarske ciglane d.o.o.	39
Slika 10: Oprema za proizvodnju građevnoga materijala u Istarskoj ciglani d.o.o.....	42

POPIS TABLICA

Tablica 1: Definiranje organizacije prema različitim autorima.....	5
Tablica 2: Karakteristike birokratskih i organskih organizacijskih struktura	12
Tablica 3: Dimenzije organizacijske strukture	13
Tablica 4: Postupak istraživanja i studija novog proizvoda.....	18
Tablica 5: Zadaci studija razvoja.....	20
Tablica 6: Zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	21
Tablica 7: Zadaci nabavne funkcije.....	23
Tablica 8: Zadaci funkcije proizvodnje.....	26
Tablica 9: Zadaci prodajne funkcije	27
Tablica 10: Zadaci financijske funkcije	29
Tablica 11: Osnovni podaci o poduzeću Istarska ciglana d.o.o.	34
Tablica 12: Prednosti i nedostaci funkcijske organizacijske strukture u Istarskoj ciglani d.o.o.	35
Tablica 13: Vrste tehničke kontrole u Istarskoj ciglani d.o.o.....	45
Tablica 14: Zadaci koje obavlja odjel za računovodstvo i financije u Istarskoj ciglani d.o.o.	48
Tablica 15: Oblici zaštite na radu i mjere zaštite u Istarskoj ciglani d.o.o.....	54
Tablica 16: Opasnosti, štetnosti i naponi u Istarskoj ciglani d.o.o.	55
Tablica 17: Politika zaštite okoliša u Istarskoj ciglani d.o.o.	56

SAŽETAK

Da bi čovjek mogao uspješno obaviti sve svoje životne zadatke, veoma je važna dobra organizacija. Upravo je tako i za uspješno poslovanje poduzeća važna organizacija. Dobra organizacija rada u poduzeću pridonosi bržem, ekonomičnijem, kvalitetnijem i racionalnijem ostvarivanju cilja poduzeća. Da bi se osnovni odnosno ukupan zadatak poduzeća mogao uspješno realizirati mora se raščlaniti na posebne zadatke odnosno poslovne funkcije. Poslovne funkcije u poduzeću najčešće su: funkcija istraživanja i studij proizvoda, razvojna, upravljanja ljudskim potencijalima, proizvodna, prodajna, nabavna i financijska funkcija. Svaka je od navedenih funkcija važna za uspješno poslovanje poduzeća. Međutim veoma je važno da su sve funkcije međusobno usklađene. Jedna funkcija ne može uspješno realizirati svoj zadatak ako druge funkcije uspješno ne obavljaju svoj zadatak. Upravo usklađenost i međusobna povezanost poslovnih funkcija pridonosi ostvarivanju cilja poduzeća odnosno stvaranje proizvoda ili pružanje usluga.

Istarska ciglana d.o.o. poduzeće je građevnoga materijala koje, u skladu sa svojim mogućnostima, uspješno obavlja poslovne funkcije u poduzeću. Ta se uspješnost dokazuje činjenicom da poduzeće opstaje na tržištu te zadovoljava interese kupaca na području Istre i Primorsko – goranske županije.

Ključne riječi: organizacija poduzeća, ukupan zadatak, poslovne funkcije, usklađenost, Istarska ciglana d.o.o., građevni materijal

SUMMARY

Good organization is crucial for a man to perform his life tasks. The same is very important in running a successful business enterprise. Good work organization in a business enterprise contributes to a more faster, more economical, better and more rational goal achievement. In order for a business goal to be achieved it must be divided into special tasks, i.e. business functions. Business functions in an enterprise most commonly are the function of research and the study of a product, development function, human resources, production, sales, purchase and financial function. Each of the mentioned is very important for a business enterprise to function successfully. Besides, it is also very important each of the mentioned to be mutually coordinated because one function can successfully fulfil the task if others don't. Mutual harmony and connection of business functions contribute to goal achievement, product creation or service providing.

Istrian Brickyard Ltd. is a business for the production of construction material which, in coordination with its possibilities, successfully performs business tasks within its grounds. The success of the business is proven by the fact that Istrian Brickyard Ltd. survives on the market satisfying the interests of its costumers in Istria and Primorje - Gorski Kotar County.

Key words: business organization, total task, business functions, coordination, Istrian Brickyard Ltd., construction material