

# Funkcije menadžmenta na primjeru HEP - ODS Zabok

---

**Ružak, Božo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:762864>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 247/PE/2019

**FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU**  
**HEP – ODS ZABOK**

Božo Ružak

Varaždin, siječanj 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 247/PE/2019

**FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU**  
**HEP – ODS ZABOK**

Student:

Božo Ružak,0481/336D

Mentor:

izv.prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, siječanj 2019.

## **Sažetak**

Za uspješno poslovanje organizacije odgovoran je menadžment, koji da bi pratio trendove na tržištu mora zadovoljavati potrebe okoline. Bitan faktor uspješnog menadžmenta je pratiti i odgovarati na temeljne odrednice poslovanje, te time funkcije menadžmenta doprinose općem boljitku poduzeća. Funkcije menadžmenta su smjernice menadžerima kako voditi poslovanje organizacijama. Menadžment je složen proces aktivnosti u poslovanju poduzeća, koji objedinjuje cijeli niz vještina i znanja kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Funkcije menadžmenta su smjernice menadžerima kako voditi poslovanje organizacijama. Planiranje je početna funkcija menadžmenta u kojoj je složen sustav razina vezan za razine menadžmenta. Planiranje je složen proces budućeg stanja u poslovanju poduzeća. Organizacija je menadžerska funkcija gdje je organiziranje proces usklađen sa organizacijskom strategijom. Kadrovanje kao funkcija menadžmenta je složen skup aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Menadžerska funkcija vođenje je skup aktivnosti usmjerenih na odnos između menadžera i zaposlenika. Vođenje je proces, odnosno sposobnost pojedinca da utječe na druge ljude koji će svojim radom i akcijama raditi na ostvarenju poslovnih ciljeva. Kontroliranje je menadžerska funkcija koja kroz skup mjera i aktivnosti upravlja poslovnim rezultatom. HEP grupa je veliko poduzeće koje se sastoji od više operativno-distribucijskih poduzeća. HEP - ODS je operativno-distribucijski sustav koji je odgovoran za kvalitetu isporučene električne energije svojim korisnicima. HEP - ODS se bavi vođenjem, održavanjem, izgradnjom i razvojem distribucijske mreže. Primjena funkcije menadžmenta prikazana je na primjeru HEP – ODS-a Zabok, odnosno kako HEP – ODS Zabok koristi funkcije u svojem poslovanju. HEP - ODS Zabok pridržava se funkcija menadžmenta u svojem poslovanju, te se prilagođava pravilima viših razina menadžmenta. Primjena funkcije menadžmenta prikazana je na primjeru HEP – ODS-a Zabok, odnosno kako HEP – ODS Zabok koristi funkcije u svojem poslovanju.

Ključne riječi: Funkcije menadžmenta, HEP grupa, HEP – ODS Zabok

## **Summery/ Absctract**

Successful business of an organization is a responsibility of management, which to follow the market trends has to satisfy the needs of its environment. An important factor of successful management is to follow and respond to basic principles of business, and with that management functions contribute general improvement of a company. Management functions are directions to managers on how to run a business organizations. Management is a complex process of activity in company business, which envelops a whole list of skills and knowledge to achieve the planned goals. Planning is the initial management function in which a complex system of levels is related to management levels. Planning is a complex process of the future state of affairs of a business. Organization is a management function in which process of organization is combined with organization strategy. Staffing as a management function is a complex group of activities to manage human resources. Management function of leading is a group of activities directed at the relationship between manager and employee. Leading is a process, or a skill of an individual to influence people who will with their work and actions progress to achieving the business goals. Control is a management function that manages a business result through a set of measures and activities. The HEP Group is a large company that consists of several operation-distribution companies. HEP-ODS is an operation-distribution system that is responsible for the quality of distributed electrical energy to its customers. HEP - ODS is engaged in the management, maintenance, construction and development of the distribution network. The application of the management function is shown in the example of HEP - ODS Zabok, that is how HEP - ODS Zabok uses functions in its business. HEP - ODS Zabok adheres to the management function in its business, and adapts to the rules of higher levels of management. The application of the management function is shown in the example of HEP - ODS Zabok, that is how HEP - ODS Zabok uses functions in their business.

**Key words:** Management functions, HEP group, HEP – ODS Zabok

Sažetak

Sadržaj:

<b>1. Uvod</b> .....	7
1.1. Cilj rada .....	7
1.2. Struktura rada.....	7
<b>2. Funkcije menadžmenta</b> .....	8
2.1. Planiranje .....	8
2.2. Organiziranje.....	13
2.3. Kadrovanje.....	18
2.4. Vođenje .....	20
2.5. Kontroliranje .....	22
<b>3. HEP grupa</b> .....	25
3.1. Društva u stopostotnom vlasništvu HEP-a d.d.....	25
3.2. Društva u mješovitom vlasništvu .....	27
3.3. Ustanove.....	27
3.4. Neovisni operator prijenosa .....	27
3.5. Misija, vizija i temeljne vrijednosti.....	28
3.6. Temeljne vrijednosti .....	28
3.7. Strateški ciljevi.....	29
3.8. Upravljačka struktura i sektori.....	29
<b>4. Funkcije menadžmenta na primjeru HEP ODS Zabok</b> .....	31
4.1. HEP – ODS Zabok .....	36
4.2. Izrada plana u HEP – ODS Zabok .....	44
4.3. Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju .....	46
4.3.1. Raspolaganje zalihama i financijskom imovinom .....	47
4.3.2. Obrada prethodnih energetske suglasnosti i ugovora o priključenju te energetske suglasnosti postojećih i novih kupaca.....	50

4.3.3. Potpisivanje ugovora o korištenju javne usluge na mreži (Poduzetništvo i kućanstvo) postojećih i novih kupaca.....	51
4.3.4. Prioriteti izvršavanja radova u realizaciji godišnjeg plana poslovanja .....	51
4.3.5. Potpisivanje ugovora i narudžbenica te ostale dokumentacije .....	52
4.3.6. Naplative usluge.....	53
4.3.7. Potpisivanje naloga za službena putovanja.....	55
4.3.8. Planiranje i izvješćivanje o poslovanju i aktivnostima .....	55
4.3.9. Praćenje rada i radnog vremena .....	56
4.3.10. Voditelj lokacije terenske jedinice izvan sjedišta .....	57
4.3.11. Odobranje korištenja službenih vozila .....	57
4.3.12. Završne odredbe .....	58
4.4. Organizacijsko pravilo odjela za skladište i potporu nabavi .....	59
4.4.1. Organizacijska shema i opis poslova .....	59
4.4.2. Nadležnost i odgovornost.....	62
4.4.3. Plan nabave i izvješćivanje .....	66
4.5. Evidentiranje troškova osoblja u gospodarskom planu .....	66
4.5.1. Izrada gospodarskog plana .....	67
4.5.2. Izvještaji za troškove osoblja .....	70
<b>Zaključak</b> .....	<b>72</b>
Literatura.....	73
Popis tablica i slika .....	76
Popis tablica .....	76
Popis slika .....	76

## **1. Uvod**

Funkcije menadžmenta pomažu poslovanju organizacija, usmjeravaju menadžere kojim putem krenuti u određenom trenutku u razvoju poduzeća, te kako opstati na tržištu. HEP ODS Zabok, kao dio HEP grupe koristi funkcije menadžmenta kao osnovicu svoja poslovanja. Njihova primjena prikazana je u ovom radu.

### **1.1. Cilj rada**

Cilj rada Funkcije menadžmenta na primjeru HEP – ODS Zabok je prikazati kako javno poduzeće funkcionira na tržištu, koji je menadžerski ustroj te kakva je njegova gospodarska važnosti.

### **1.2. Struktura rada**

Prvi dio rada, Funkcije menadžmenta, razrađuje i definira menadžment i njegove funkcije, prikazuje bitne elemente svake funkcije menadžmenta i njihove osnovne značajke.

Drugi dio rada prezentira HEP i HEP – ODS Zabok, dakle, osnove podatke o poduzećima. Čime se poduzeće bavi, koja je shema upravljanja, koji su izvori financiranja, koji je doprinos ljudskih potencijala, gdje se poduzeće vidi u budućnosti te koji su njihovi planovi za daljnji razvoj.

U trećem dijelu rada funkcije menadžmenta se primjenjuju na primjeru poduzeća HEP – ODS Zabok, dakle prikaz funkcija menadžmenta u poduzeću. Kako HEP – ODS Zabok koristi funkcije menadžmenta u svojem poslovanju.



## 2. Funkcije menadžmenta

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba.

Iz definicije menadžmenta, koja se sagledava iz procesa, proizlazi da složeni sustavi menadžerskih aktivnosti, u tom menadžerskom procesu, mogu se definirati kao funkcije menadžmenta. Menadžment kao skup procesa i aktivnosti shvaća se kao odgovornost, djelotvornost, kreativnost i organiziranost.<sup>1</sup>

Cerović ističe da se menadžment definira kroz pet funkcija menadžmenta:

- Planiranje (Planning – P)
- Organiziranje (Organizing – O)
- Kadroviranje (Staffing – S)
- Vođenje (Leading – L)
- Kontroliranje (Controlling – C)

Tih pet funkcija menadžmenta sve zajedno u međusobnoj interakciji čine menadžment uspješnim.

### 2.1. Planiranje

Planiranje je proces kojim se definiraju ciljevi i određuju koraci potrebni da se ono ostvare. No, planiranje počinje prije nego što se postave ciljevi, naime ono počinje procesom analiziranja okoline u svrhu determiniranja ciljeva koje treba ostvariti.

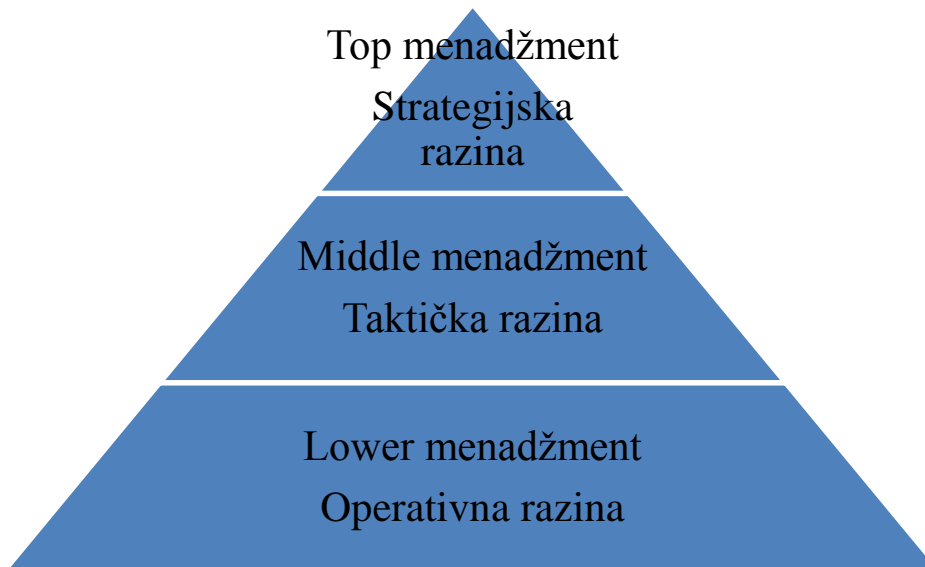
Planiranje je primaran zadatak managementa. Mora se pojaviti prije svih ostalih funkcija menadžmenta jer određuje njegovu prirodu. Planiranje utječe na to da se dogode stvari koje se inače ne bi dogodile. Planiranje je formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva.<sup>2</sup>

Razine planiranja su prikazane u sljedećoj shemi.

---

<sup>1</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

<sup>2</sup> Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V.: "Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta", 2017.



Slika 1: Razine planiranja

Izvor: Izrada autora

*Strategijska razina* planiranja se odnosi na razdoblje od 5 do 10 godina, strogo je eksterno orijentirana i provodi:<sup>3</sup>

- Skeniranje okoline,
- Definira viziju, misiju, ciljeve i strategije,
- Definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva.

Ciljevi se odnose na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok vodeći računa o efikasnosti i efektivnosti.<sup>4</sup>

*Taktička razina* planiranja provodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, a najčešće onih funkcijskih. Definira glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcija mora izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

*Operativna razina* planiranja je zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu managementa. Usmjerena je na rutinske zadatke kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, potreba za ljudskim resursima, i drugo.

*Tipovi planiranja* su jednokratni planovi, trajni planovi i kontingencijski planovi. Jednokratni planovi su programi i projekti, dok su trajni planovi politike, pravila i procedure.

<sup>3</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

<sup>4</sup> Ibidem.

Programi se odnose na izvršenje jednokratnih ciljeva, po obuhvatu čine neki veliki pothvat, može zahtijevati više godina za ostvarenje, te je poduprt s jednim ili više projekata. Pravila za izradu efektivnog programa su podjela ukupnog seta aktivnosti na značajne etape, proučavanje odnosa između etapa, prikupljanje specijalnih pribilješki o svakoj potrebnoj sekvenci pojedine etape, označavanje odgovornosti za svaku etapu svakog pojedinog managera i/ili organizacijske jedinice, određivanje i alokacija resursa potrebnih za svaku etapu, procjena termina početka i ukupnih termina za svaku etapu, te označavanje ciljnog termina za kompletiranje svake etape.<sup>5</sup>

Projekt je set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, vremenski horizont mu je kraći odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku, te često je dio nekog programa

Politike, naime menadžment definira opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastitog poslovanja i razvoja. Politike predstavljaju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se javiti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju, pomažu usmjeravanju poslovne aktivnosti k ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu, te istovremeno sprječava odstupanje od planiranih aktivnosti i unosi elemente središnjosti u poslovanje. Predstavljaju smjernice, te moraju ostaviti određenu slobodu odlučivanja u nekim granicama.

Procedure su takav instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i ponavljajućih poslova. Procedure su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka, koji preciziraju točan način kako određena aktivnost mora biti izvršena. Nepostojanje procedura bi otvorilo put samovolji, na primjer politika je da se koriste kolektivni godišnji odmori, a procedurama način realizacije.<sup>6</sup>

Pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, što znači da su direktivne naravi, kada se ne želi dati prevelika sloboda odlučivanja zaposlenima ili dijelovima organizacije jer to stvara put samovolji, na primjer pravilo je da se kolektivni godišnji odmor koristi u siječnju.<sup>7</sup>

Kontingencijski planovi definiraju se odgovori poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Planeri identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati kao što su recesija,

---

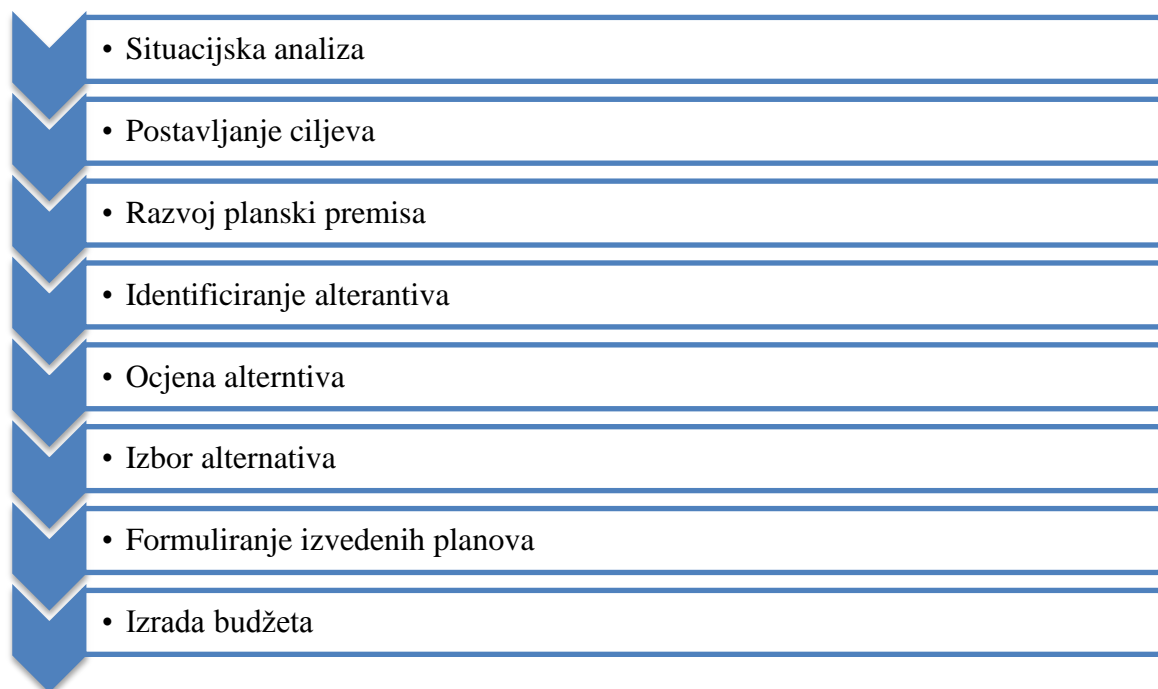
<sup>5</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

inflacija, tehnološki razvoj, ili sigurnosni slučajevi. Kontigencijski planovi omogućuju određeni stupanj pripremljenosti.

Nadalje su u shematskom prikazu prikazane etape procesa planiranja.



Slika 2: Etape procesa planiranja

Izvor: Izrada autora

Situacijska analiza, odnosno SWOT analiza je konceptualni okvir za sustavnu analizu koja olakšava usporedbu vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima poduzeća. Prilike su sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima). Prijetnje su nedostatak energije, konkurencija i područja slična u prilikama. Snage, kao što su menadžment, proizvodnja, financije, istraživanje i razvoj, te slabosti.<sup>8</sup>

Postavljanje ciljeva, naime cilj se definira kao rezultat koji se želi postići, to je željeno buduće stanje koje se očekuje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi su ključni element planiranja –pokazuju gdje poduzeće treba stići u određenom vremenu. Postavljaju se za poduzeće kao cjelinu, ali i za organizacijske jedinice (sektori, odjeli, itd.). Ciljevi formiraju hijerarhiju. Ciljevi manjih odjela će biti precizniji ako njihovi menadžeri razumiju ciljeve ukupnog poduzeća i iz njih izvedene

<sup>8</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

ciljeve. Menadžeri bi trebali imati priliku da svojim idejama pridonese postavljanju vlastitih ciljeva.<sup>9</sup>

Razvoj planskih premisa, odnosno ustanovljavanje pretpostavki planiranja, kao što su prognoze, relevantne osnovne politike kompanije i postojeći planovi, upoznavanje svih koji sudjeluju u planiranju s tim pretpostavkama, te postizanje suglasnosti svih menadžera o njihovu korištenju. Što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje konzistentnih pretpostavki planiranja to će planiranje poduzeća biti koordiniranije. Praksa se ograničava na kritične ili strateške pretpostavke, odnosno na one koje naj snažnije djeluju na ostvarenje plana.

Identificiranje alternativa, naime za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan put. Traženje alternativa posebno onih koje nisu odmah vidljive – ipak se mora svesti na razumnu mjeru broj alternativa. Često je najbolja ona alternativa koja nije uopće bila vidljiva na početku. Problem zbog nedostatak podataka, nedostatak vremena i nemogućnost kvantifikacije svih pojava.

Evaluacija alternativa provodi se s aspekta sredstva koja se moraju angažirati, predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti i osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.

Izbor alternativa, stvarna točka odlučivanja, treba donijeti odluku o konkretnim pravcima akcije. Nužno polaziti od kriterija izbora:<sup>10</sup>

- Kriterij ekonomičnosti: Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganja?,
- Kriterij minimalnog rizika: Koja alternativa donosi najveće efekte uz najmanji rizik?,
- Kriterij limitirajućeg faktora: Koji je limitirajući faktor svake alternative?
- Kriterij elastičnosti: U kojoj mjeri svaka alternativa omogućava brz i lagan prijelaz na drugo rješenje ako se promjene i ne ispune pretpostavke na kojima je izrađena?

Faktori na koje poduzeće ne može utjecati, na njih se ne treba trošiti snage.

Formuliranje izvedenih planova, dakle nakon što je utvrđen osnovni plan pristupa se izvedenim planovima (pomoćnim odnosno podupirućim planovima). Planovi koji se odnose na planove funkcijskih ili drugih odjelnih planova. Na primjer za planove za prodor za nova tržišta može postojati: plan osvajanja novih ili poboljšanje postojećih proizvoda, plan unapređenja kanala distribucije, plan mreže servisa, plan promocije i propagande, i drugo.

Izrada budžeta. Budžet je središnji planski dokument, budžet je sredstvo kontrole. Budžetiranje za management predstavlja točno i pravovremeno analitičko sredstvo,

---

<sup>9</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>10</sup> Ibidem.

moćnost predviđanja performansi, pomoć u alokaciji raspoloživih resursa, moćnost kontrole tekućih performansi, pravovremeno upozorenje na odstupanja od predviđenog, pravovremeni signal nadolazećih moćnosti i prijetnji, moćnost korištenja performansi iz prošlosti kao orijentir za budućnost, te shvatljiv oblik osiguranja suglasnosti u izradi budžeta.

Postoje tri osnovna vremenska horizontalna planiranja:<sup>11</sup>

- Dugoročno razdoblje planiranja – obično obuhvaća vremensko razdoblje duže od 5 godina, najčešće 10 godina. Takav plan ima više karakter predviđanja s naglaskom na neke ključne aspekte budućnosti – to su obično predviđanja tehnološkog razvoja, predviđanja tržišnih kretanja te predviđanja potrebnih resursa. Dugoročni planovi tretiraju se kao strateški.
- Srednjoročno razdoblje planiranja – obično obuhvaća razdoblje duže od jedne godine, najčešće 5 godina. Takav plan je razrada dugoročnog plana s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarenja postavljenih ciljeva. Srednjoročni planovi tretiraju se kao strateški.
- Kratkoročno razdoblje planiranja – obično obuhvaća razdoblje do godine dana, u okviru njega obično se razlikuju osnovni i operativni planovi. Kratkoročni planovi tretiraju se kao taktički.

## 2.2. Organiziranje

Organiziranje je proces: dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranja osoba u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća. Ovaj proces ima dvije specifične strane: strukturu i koordinaciju. Odredivši ciljeve i strategiju u fazi planiranja, organizacije treba odrediti tko će što raditi i kako postići intra i interdepartmentalnu koordinaciju. Organizacija je svjesna djelatnost čovjeka kojom se usklađuje materijalne i nematerijalne faktore proizvodnje u poduzeću, organizaciji. Organizacijska struktura predstavlja odnose između faktora proizvodnje i odnose unutar tih faktora. Predstavlja raspored organizacijskih potencijala. Organizacijska struktura je sredstvo za ostvarenje cilja.<sup>12</sup>

Organiziranje je dinamički proces kojim treba permanentno usklađivati organizaciju sa strategijom.

---

<sup>11</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>12</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

Dakle, organiziranje se manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće pojavljuje pod nazivom dizajniranje odnosno projektiranje organizacije.

Neki od autora definiraju projektiranje organizacije kao proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi poduzeća. Također definiraju projektiranje organizacije kao proces oblikovanja strukture organizacije.<sup>13</sup>

Buble definira projektiranje organizacije kao kreativni proces oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, sustava ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća te sustava upravljanja u poduzeću primjenom specifične metodologije i adekvatnih organizacijskih sredstava – alata. Po njegovu je mišljenju cilj projektiranja organizacije uspostaviti optimalnu organizaciju kao rezultat ili stanje izraženo organizacijskim modelom.

Osnovna zadaća projektiranja organizacije sastoji se u sljedećem:<sup>14</sup>

- Raščlaniti ukupan zadatak poduzeća,
- Formirati radna mjesta,
- Formirati organizacijske jedinice,
- Projektirati odnose između organizacijskih jedinica,
- Projektirati sustav upravljanja,
- Projektirati organizacije radnog kolektiva,
- Projektirati organizacije tokova,
- Projektirati prostornu organizaciju,
- Projektirati organizacijska sredstva.

Projektiranje organizacije ima tri osnovna zadatka:<sup>15</sup>

- Projektiranje organizacijske strukture,
- Projektiranje sustava upravljanja,
- Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak u kojemu se provodi raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti, te uspostavljanje mehanizama koordinacije u provedbi zadataka na svim razinama njihove agregiranosti.

---

<sup>13</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

Oblikovanje organizacijske strukture sastoji se raščlanjivanje ukupnog zadatka, naime zadatak poduzeća kompleksna je veličina koja je sastavljena od niza dijelova – pojedinačnih zadataka pa odatle potreba raščlambe. U tu je svrhu već klasična teorija organizacije problem raščlanjivanja ukupnog zadatka usmjerila posebnu pozornost, a pet principa raščlanjivanja tog zadatka su:<sup>16</sup>

- ✓ Princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju – polazi od činjenice da je u svakom ukupnom zadatku sadržan postavljeni cilj kompleks izvršenja, analiza kojega dovodi do raščlanjivanja u tzv. izvršne zadatke.
- ✓ Princip raščlanjivanja zadatka prema objektu – polazi od toga da se procesi izvršenja protežu na objekt, pri čemu se može raditi o ulaznim objektima za obradu, o konačnim objektima koje treba izraditi ili o radnim sredstvima.
- ✓ Princip raščlanjivanja zadataka prema rangu – polazi od činjenice da svaki djelomični zadatak unutar kompleksa ukupnog zadatka ima različiti rang. Primjena tog principa od osobitog je značenja prilikom definiranja nositelja odlučivanja i sadržaja odluka na svim razinama.
- ✓ Princip raščlanjivanja zadataka prema fazi – polazi od činjenice da su u svakom zadatku sadržane tri osnovne faze: planiranje, ostvarenje i kontrola.
- ✓ Princip raščlanjivanja zadatka prema svrsi – polazi od činjenice da u svakom poduzeću osim primarnih zadataka postoje i sekundarni. Primarni zadaci su rezultat cilja poduzeća, a sekundarni su uvjet za obavljanje primarnih zadataka.

Proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica zove se departmentalizacija.

Buble navodi da Allen smatra da postoje samo dva principa grupiranja, i to:<sup>17</sup>

- ✓ Princip sličnosti – temelji se na povezivanju istorodnih ili sličnih poslova u jednu skupinu, odnosno organizacijsku jedinicu.
- ✓ Princip povezanosti – polazi od potrebe da se u istu organizacijsku jedinicu svrstaju različiti, ali međusobno povezani poslovi.

---

<sup>16</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>17</sup> Ibidem.



Buble ističe da drugi autori govore o većem broju principa, a to su: <sup>18</sup>

- ✓ Princip sličnosti,
- ✓ Princip povezanosti,
- ✓ Princip najveće uporabe – temelji se na tome da se određene grupe poslova, koje se obavljaju za različite organizacijske jedinice lociraju u onu organizacijsku jedinicu koja se njima najviše koristi,
- ✓ Princip posebnog interesa – uglavnom se rabi pri grupiranju poslova koji se dotad nisu obavljali u poduzeću,
- ✓ Princip razdvajanja – temelji se na postavci da se planiranje, izvršenje i kontrola moraju međusobno razdvojiti u svrhu efikasnijeg funkcioniranja organizacije,
- ✓ Princip autonomije – temelji se na postavci da poslove kod kojih je efikasnost obavljanja uvjetovana autonomijom rada i djelovanja njihovih nositelja, treba organizirati u posebnu organizacijsku jedinicu,
- ✓ Princip adekvatne pozornosti – primjenjuje se uglavnom pri grupiranju, tzv. pomoćnih poslova, a temelji se na objedinjavanju, odnosno međusobnom povezivanju tih poslova i svrstavanja u posebnu specijaliziranu organizacijsku jedinicu,
- ✓ Princip koordinacije – polazi od toga da se dimenzioniranje organizacijskih jedinica provodi s aspekta broja zaposlenih čime se osigurava mogućnost uspješne koordinacije,
- ✓ Princip grupiranja prema izvršenju – temelji se na tome da se svi istovrsni pojedinačni izvršni zadaci svrstaju u jednu grupu
- ✓ Princip grupiranja prema objektu – temelji se na tome da se svi zadaci koji se odnose na neki objekt grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu,
- ✓ Princip grupiranja prema rangu – provodi se prema obilježjima odlučivanja i izvršenja,
- ✓ Princip grupiranja prema fazama – provodi se prema obilježjima planiranja, izvršenja i kontrole,
- ✓ Princip grupiranja prema svrsi – znači odlučiti se da li tzv. upravne zadatke u potpunosti ili djelomično organizirati unutar ili izvan dotične organizacijske jedinice.

---

<sup>18</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

Za uspostavljanje koordinacije koriste se četiri temeljna mehanizma, a to su:<sup>19</sup>

Koordinacija putem hijerarhije – hijerarhijski oblik menadžmenta striktno definira komunikacijske kanale, odnosno putove kolanja informacija s mjestima donošenja odluka. Hijerarhijski mehanizam postaje neadekvatan u uvjetima porasta neizvjesnosti zadatka, pa poduzeće mora tražiti druge mehanizme koordinacije.

Koordinacija putem pravila, programa i procedura – to je mehanizam redukcije korištenja komunikacija.

Koordinacija putem slobode odlučivanja dirigitirane planiranjem ili profesionalizmom – je mehanizam kojim se stvara više prostora za ograničenu decentralizaciju odlučivanja.

Smanjenje raspona kontrole – je mehanizam koji bi trebao povećati propusnu moć komunikacijskog kanala hijerarhije. Posljedica smanjenja raspona kontrole manifestira se u rastu hijerarhijske piramide, što povećava ne samo troškove već i produžuje komunikacijske kanale, a to opet ima za posljedicu tromost u reagiranju hijerarhije.

Svi oblici organizacijske strukture klasificiraju se u dvije skupine mehanicističke organizacijske strukture i organske organizacijske strukture.

Mehanicističke organizacijske strukture (tradicionalne, klasične, birokratske) – su one organizacijske strukture koje karakterizira rigidnost, složenost i formaliziranost, primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoki stupanj centralizacije, podjela rada i specijalizacije, te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja. One se dijele na:<sup>20</sup>

- ✓ Funkcijske organizacijske strukture – svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice, kao što su marketing, inženjering, računovodstvo i sl.
- ✓ Divizijske organizacijske strukture – svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju u jednu organizacijsku jedincu koja postaje samodovoljna.
- ✓ Matrične organizacijske strukture – grupiranje se provodi tako da se istodobno primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju, stvarajući novi oblik organizacijske strukture.

Organske organizacijske strukture (adaptivne) – su one koje karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te visok stupanj

---

<sup>19</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>20</sup> Ibidem.

decentralizacije. Stupanj podjele rada je malen, a djelokrug rada širok pa odatle umjesto specijalizacije potreba za širokim znanjima zaposlenika. Mali je broj razina menadžmenta i široki raspon kontrole te je razvijen horizontalni sustav komuniciranja. Postoje dva osnovna oblika:<sup>21</sup>

- ✓ Procesna organizacijska struktura – grupiranje poslova oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova.
- ✓ Mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita; mogu biti locirane bilo gdje u svijetu.

### **2.3. Kadrovanje**

Upravljanje ljudskim resursima (Staffing) je zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalom u organizaciji odnosi se na: popunjavanje i održavanje radnih mjesta u organizacionoj strukturi, obrazovanje, usavršavanje i trening zaposlenih. Sistem upravljanja ljudima u širem smislu obuhvaća istraživanje ljudskih resursa, kadrovske popunjavanje, razvoj zaposlenih, odnose sa zaposlenima i sindikatima.

Kadrovanje je menadžerska funkcija koja se definira kao upravljanje ljudskim potencijalima ili menadžment ljudskih potencijala. Kadrovanje kao menadžerska funkcija je skup aktivnosti kao što su znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj kadrova – karijere, kompenzacija i nagrada koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006..

<sup>22</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.



Slika 3: Aktivnosti kadroviranja

Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

Znanja o kadrovima i radnim odnosima je skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom ili posrednom odnosu izvršiti menadžerske zadatke. Popunjavanje i selekcija kadrova je skup aktivnosti o važnosti planiranja kadrova, te aktivnosti pribavljanja kadrova, zamjene i popunjavanja. To je skup procesa i tehnika o selekciji i pravednom odabiru svojih suradnika i izvršitelja koji će svi zajedno u sinhroniziranom timu izvršiti planirane zadatke. Obrazovanje i razvoj kadrova – karijere je skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, obučava, trenira kadrove da mogu biti sposobni izvršiti traženi zadatak ili proces. Dakle, to su aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća. Kompenzacije i nagrade je skup aktivnosti koje se odnose na aktivnosti procjene za učinjeni rad, te aktivnosti oko odabira kompenzacija za izvršeni zadatak.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

## 2.4. Vođenje

Vođenje (Leading) kao jedna od funkcija menadžmenta, vođenje obuhvaća veći broj aktivnosti usmjerenih na interakciju između menadžera i suradnika. Vođenje podrazumijeva sljedbenike, odnosno praćenje vođe, a ljudi teže pratiti i slijediti one menadžere koji im nude alternative zadovoljavanja njihovih osobnih i kolektivnih potreba, želja i ambicija. Suština vođenja je sposobnost vođe da utiče na ljude, kako bi oni svojim radom i akcijama doprinijeli ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Vođenje se bavi međuljudskim dimenzijama i aspektima menadžmenta, pa stoga uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.<sup>24</sup>

Vođenje je stalna, neprekidna i najznačajnija funkcija menadžmenta. Ono predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na oblikovanje i usmjeravanje ponašanja zaposlenika u organizaciji.

Dok se menadžment definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršavanju određenog zadatka, kod vođenja je više naglašena sposobnost utjecaja na druge, odnosno pojedince ili grupe koje izvršavaju neki zadatak. Vođenje je proces, odnosno sposobnost i umješnost pojedinca da utječe na druge ljude koji će svoje akcije usmjeriti na ostvarivanje određenih poslova i zadataka. Suština vođenja je u pridobivanju ljudi, zaposlenika i suradnika da slijede vođu i usmjere svoja znanja, energiju i sposobnosti na izvršenje radnih i poslovnih zadataka poduzeća. Bez vođe nema sljedbenika, a bez sljedbenika nema pravog vođe. Za vođenje nije bitan hijerarhijski položaj i pozicija u poduzeću. Poželjno je da menadžeri, pogotovu na najvišoj razini menadžmenta, budu i vođe (lideri), iako vođe postoje i izvan hijerarhijske strukture, čak i izvan formalne organizacije i strukture poduzeća. Vođenje izražava i predstavlja dinamičnu akciju, a ne statičnu poziciju i nitko ne postaje vođa automatski, svojim položajem u hijerarhijskoj strukturi poduzeća. Funkcija menadžera se stječe automatski, rasporedom na radno mjesto i dobivanjem određenog položaja i ovlaštenja u organizacionoj hijerarhiji, a za funkciju vođenja i vođe to nije dovoljno. Vođenje označava kolektivnu i kreativnu aktivnost organizacije koja uključuje i vođu i zaposlenike, oblikovanje njihovog ponašanja, ako i stvaranje i njeguje organizacijske kulture poduzeća.<sup>25</sup>

Lidere, odnosno vođe karakterizira osobina da "rade prave stvari" u svoje vrijeme. Da bi to mogli postići, moraju imati viziju i potrebna znanja o tome što, kada i kako treba poduzeti i učiniti. Jasna vizija i sposobnosti konceptualizacije su individualne vrijednosti koje karakteriziraju svaku osobnost uspješnog vođe. Izučavanje vođenja i rukovođenja zasniva se

---

<sup>24</sup> Buble, M.: "Osnove menadžmenta", Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

<sup>25</sup> Ibidem.

na različitim teorijskim pristupima. Jedna od najstarijih teorija polazi od karakteristika i osobina vođe. Prema toj teoriji, vođe se rađaju, a ne stvaraju. Polazi se od pretpostavke da je svojstvo vođenja urođeni dar čovjeka i da se neki ljudi rađaju sa osobinama koje ih predodređuju za vođenje drugih ljudi.<sup>26</sup>

Vođenje kao funkcija menadžmenta, naime menadžment obuhvaća vještinu vođenja poslova sa ljudima i uz pomoć ljudi, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća. Iz toga proističe zaključak da je funkcija vođenja poduzeća usmjerena na sljedeće aktivnosti:<sup>27</sup>

- ✓ Ciljeve i rezultate poduzeća,
- ✓ Menadžere i rukovodioce svih razina,
- ✓ Zaposlenike u svojstvu izvršitelja poslova,
- ✓ Poslove, naloge i radne zadatke.

Različita značenja pojma vodstvo obuhvaćaju autoritet vođe i vođenja, kao i integriranje ljudi i poslovanja poduzeća u sistemu kolektivnog (grupnog) rada. Pod autoritetom osobnosti vođe podrazumijeva se utjecaj na druge, vlast nad drugima i snaga (moć) koja navodi druge ljude da slijede tu osobu. Ukoliko članovi grupe prihvaćaju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvaća svoj autoritet, utoliko će vođenje biti efikasnije i svrsishodnije. Vodeći poslovanje i poduzeće, menadžeri utječu na suradnike i izvršioce da efikasnije obavljaju svoje poslove i da što više doprinose uspjehu poduzeća kao cjeline. Iz ovako definirane funkcije vođenja, odnosno utjecaja, mogu se uočiti bitne komponente ove aktivnosti, a to su:<sup>28</sup>

- ✓ Ponašanje pojedinca i grupe (suradnja),
- ✓ Komunikacija između suradnika u procesu rada i poslovanja,
- ✓ Motivacija izvršitelja poslova za zalaganje na poslu,
- ✓ Vodstvo (autoritet i stil menadžera i rukovoditelja).

Menadžeri u svojoj ulozi vođe navode ljude da ih slijede. Zato se vodstvo smatra posebnom menadžerskom sposobnošću, koja nije svojstvena svakom menadžeru.

---

<sup>26</sup> Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ibidem.

## 2.5. Kontroliranje

Osiguravanje planiranih rezultata, provodi se pomoću funkcije kontrole, koja je ujedno posljednja faza u procesu upravljanja. Dakle, menadžment poduzeća nastoji održati određenu razinu planiranih vrijednosti, uz pomoć instrumenta periodičnog uspoređivanja dostignutih i ciljem definiranih rezultata. Obavljanje ove aktivnosti pretpostavlja postojanje mjera ishoda i načina korekcije eventualnih devijacija, odnosno odstupanja od planiranog.<sup>29</sup>

Kontrola je funkcija menadžmenta, i to svih razina u organizaciji, počevši od onih koji se nalaze na njenom upravljačkom vrhu, pa do onih koji se nalaze na dnu njene upravljačke piramide, na "prvoj menadžerskoj liniji" (first management line). Svi se oni moraju baviti poslovima kontrole i svi to moraju činiti na sličan način.<sup>30</sup>

Kontrola je neophodna da bi se, praćenjem odstupanja od planiranih utrošaka i učinaka i pravovremenim eliminiranjem uzroka tih devijantnih pojava, osiguralo što racionalnije i efikasnije korištenje raspoloživih resursa. Potreba za kontrolom ne bi postajala kad bi menadžeri bili u stanju da precizno predviđaju budućnost, pa nadalje tome i da postavljaju planove od kojih u praksi neće biti odstupanja. Postoji više razloga koji dovode do ovih devijacija (odstupanja stvarnih od planiranih – željenih učinaka).<sup>31</sup>

Prije svega, ono što može utjecati na odstupanje od planiranih rezultata su promjene u okruženju u kojem menadžment funkcionira. Drugi razlog može biti da postoji na osnovu osobnih, odnosno ljudskih ograničenja, dok treći razlog odstupanja od planova čini nepodudarnost ciljeva organizacije i ciljeva njenih individualnih članova, i na kraju, razlog promašaja planova je njihovo loše definiranje.<sup>32</sup>

Isolacija kontrole kao funkcije menadžmenta ne postoji. Ona se provodi isključivo u bliskoj korelaciji sa drugim funkcijama menadžmenta. Kontrola je, kao takva, usmjerena na utvrđivanje i otklanjanje odstupanja od željenih, unaprijed definiranih učinaka. Ona je u suštini proces usporedba ostvarenih učinaka sa standardima, utvrđivanje razlika između ovih učinaka, analiziranje uzroka tih razlika, odnosno stupnja odstupanja i poduzimanje korektivne akcije sa ciljem njihovog eliminiranja u narednom periodu. Ona se sastoji od četiri međusobno povezanih faza:<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T.: "Planiranje i kontrola kao funkcija menadžmenta poduzeća", 2018.

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem.

- Definiranje standarda,
- Definiranje ostvarenog rezultata,
- Komparacija ostvarenog učinka sa normiranim, i
- Otklanjanje nepravilnosti.

Funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kontroliranje je stalan menadžerski proces ugrađen u sve razine organizacijske hijerarhije – ono je alat za postizanje organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima – u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i tako dalje. Postupak kontrole možemo prikazati u tri koraka.<sup>34</sup>

Prvi korak postupka kontrole je identificiranje željenih rezultata. U tom se koraku definira željeni rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.<sup>35</sup>

Drugi je korak mjerenje učinkovitosti djelovanja koje se provodi u vremenu određenom planom s ciljem da se odstupanja od planiranog otkriju i otklone poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti. U ovom koraku ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.<sup>36</sup>

Zadnji korak pri postupku kontrole je korekcija odstupanja. Odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem (modifikacijom) postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili pak primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja.<sup>37</sup>

Sposobnost identificiranja kritičkih točaka kontrole predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina pa moraju biti određeni u najosjetljivijem dijelu sustava, a da budu mjerljivi. Menadžer odabranim točkama pridaje posebnu pozornost, te ih nadzire kako bi se uvjerio da se cjelokupna aktivnost odvija prema planu. Nakon što se odaberu, kritičke točke predstavljaju mjerilo stvarne i očekivane učinkovitosti. Kontrolne točke moraju biti kritičke što znači da bolje od ostalih čimbenika pokazuju ostvarivanje planova. Kritičke nadzorne točke utvrđuju se na osnovi većeg broja pokazatelja. Fizički pokazatelji su nenovčani pokazatelji, a koriste se kod ponavljajućih poslova gdje je zastupljen ljudski rad – uglavnom u proizvodnji. Prikazuju se kvantitativno, na primjer u satima rada, potrošnji energije,

<sup>34</sup> Lajtman, Z.: "Važnost planiranja i kontroliranja/ Importance of planning and controlling", Čakovec, 2010.

<sup>35</sup> Ibidem.

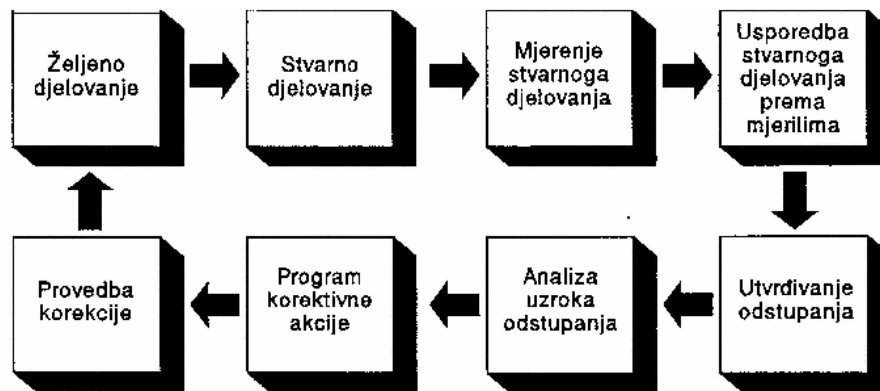
<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Ibidem.



proizvedenim proizvodima u jedinici vremena ili kvalitativno, u otpornosti materijala, razini tolerancije i slično. Troškovni pokazatelji uvijek su izraženi u novcu i obuhvaćaju širok spektar faktora kao što su trošak radnog sata, trošak materijala po jedinici, troškovi prodaje, troškovi potrošnje goriva. Novčani pokazatelji odnose se uglavnom na kapitalna ulaganja, a najpouzdaniji pokazatelj je stopa povrata na uloženo – rentabilnost ulaganja. Pokazatelji prihoda utvrđuju se kao vrijednost prodaje izražene u novcu dok se nematerijalni pokazatelji ne mogu izraziti u novcu, ali bitno utječu na učinkovitost i ostvarenje zacrtanih ciljeva. Tu se ubrajaju međuljudski odnosi, entuzijazam, sposobnost menadžera i timski rad.<sup>38</sup>

Glavna karakteristika procesa kontrole jest njegova cikličnost koja nikada ne završava, što zorno dočarava slika nadalje na kojoj se vidi povratna veza kod upravljačke kontrole.



Slika 4: Povratna veza upravljačke kontrole

Izvor: Lajtman, Z.: " Važnost planiranja i kontroliranja/ Importance of planning and controlling", Čakovec, 2010.

Vidljivo je da sustav kontrole uključuje mjerenje postignuća i pokazuje ispunjavanju li se planovi. Ukoliko se mjerenjem rezultata plana utvrde negativna odstupanja stvarnog od željenog djelovanja, tada je potrebno utvrđivanje odgovornosti za takve rezultate. Tek nakon tih koraka pristupa se analizi uzroka odstupanja, izradi programa korektivne akcije te samoj provedbi korekcije kojom opet dobivamo željeno djelovanje. Potrebno je istaknuti da je željeno djelovanje "idealistično", znači nešto neostvarivo i različito od stvarnog djelovanja koje opet zatvara puni krug ciklusa kontrole.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Lajtman, Z.: " Važnost planiranja i kontroliranja/ Importance of planning and controlling", Čakovec, 2010.

<sup>39</sup> Ibidem.

### **3. HEP grupa**

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom.<sup>40</sup>

Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri). Vladajuće društvo (matica) HEP grupe je HEP d.d., koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom. Unutar HEP grupe jasno su odvojena (upravljački, računovodstveno i pravno) društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba).<sup>41</sup>

Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (HOPS d.o.o.) razdvojen je u odnosu na HEP grupu prema ITO modelu ("neovisni operator prijenosa").<sup>42</sup>

HEP d.d. (Hrvatska elektroprivreda d.d.) vladajuće je društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava, objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama.<sup>43</sup>

#### **3.1. Društva u stopostotnom vlasništvu HEP-a d.d.**

HEP – Proizvodnja d.o.o. obavlja djelatnosti proizvodnje električne energije i proizvodnje toplinske energije za centralne toplinske sustave gradova Zagreba, Osijeka i Siska.

HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o. odgovoran je za kvalitetu isporučene električne energije svim krajnjim kupcima i jamac je sigurne opskrbe električnom energijom. U nadležnosti HEP ODS-a su vođenje, održavanje, izgradnja i razvoj distribucijske mreže te osiguravanje dugoročne sposobnosti mreže da zadovolji buduće zahtjeve za pristupom mreži.

HEP ELEKTRA d.o.o. jedini je energetska subjekt ovlašten za pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj, što znači da joj je obveza pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom kao univerzalne usluge za kupce kategorije

---

<sup>40</sup> Službene stranice HEP grupe

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Ibidem.

kućanstvo te pružanje javne usluge opskrbe električnom energijom koja se obavlja kao zajamčena opskrba za kupce kategorije poduzetništvo.

HEP – Opskrba d.o.o. obavlja djelatnost opskrbe električnom energijom unutar tržišne usluge. Osim za opskrbu električnom energijom, registrirana je i za obavljanje opskrbe toplinskom energijom te plinom.

HEP – Toplinarstvo d.o.o. bavi se proizvodnjom, distribucijom i opskrbom toplinskom energijom, a djeluje na području gradova Zagreba, Zaprešića, Samobora, Velike Gorice, Osijeka i Siska. Registrirano je za obavljanje djelatnosti kupca toplinske energije.

HEP – Plin d.o.o., sa sjedištem u Osijeku, obavlja djelatnosti distribucije i opskrbe kupaca prirodnim plinom.

HEP – Opskrba plinom d.o.o. nositelj je poslovnih aktivnosti koje se odnose na obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, provođenje postupaka ugovaranja nabave energenata – plina te prodaje za potrebe korisnika javne usluge, za potrebe društava unutar HEP grupe i ostalih krajnjih kupaca, trgovine plinom, opskrbe plinom i pružanjem usluga u trgovini.

HEP ESCO d.o.o. tvrtka je za pružanje usluga u energetici koja razvija, izvodi i financira tržišno utemeljene projekte energetske učinkovitosti.

HEP – Trgovina d.o.o. obavlja djelatnosti kupnje i prodaje električne energije, optimiranja rada elektrana te trgovinskog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu, a registrirana je i za djelatnost opskrbe plinom.

HEP – Upravljanje imovinom d.o.o. društvo je zaduženo za upravljanje neposlovnom imovinom HEP grupe i obavljanje turističke djelatnosti.

Plomin Holding d.o.o. razvija lokalne infrastrukturne i poduzetničke projekte uz TE Plomin.

Program Sava d.o.o. tvrtka je zadužena za razvoj i upravljanje višenamjenskim Programom zaštite, uređenja i korištenja rijeke Save i zaobalja od granice s Republikom Slovenijom do Siska.

HEP – Telekomunikacije d.o.o., pružaju telekomunikacijsku potporu poslovanju HEP grupe.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Službene stranice HEP grupe

### 3.2. Društva u mješovitom vlasništvu

NE Krško d.o.o. (Nuklearna elektrana Krško), Republika Slovenija, u suvlasništvu je HEP-a d.d. i GEN Energije (50%:50%).

LNG Hrvatska d.o.o. u suvlasništvu HEP-a d.d. i Plincroa d.o.o. (50%:50%), tvrtka je osnovana s namjerom izgradnje i upravljanja infrastrukturom potrebnom za prihvata, skladištenje i uplinjavanje ukapljenog prirodnog plina.

Novenerg d.o.o. u suvlasništvu HEP d.d. i RWE Hrvatska d.o.o. (50%:50%) bavi se strateškom procjenom i analizom potencijala ulaganja u kapacitete za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora energije i pružanje usluga tehničkog konzaltinga.<sup>45</sup>

### 3.3. Ustanove

HEP Nastavno-obrazovni centar uz stručno osposobljavanje i usavršavanje za rad pod naponom, provodi programe srednjoškolskog obrazovanja odraslih te organizira stručna savjetovanja, seminare i tečajeve.<sup>46</sup>

### 3.4. Neovisni operator prijenosa

Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (HOPS) sukladno Zakonu o tržištu električne energije, razdvojen je u odnosu na HEP grupu prema modelu neovisnog operatora prijenosa (ITO - Independent Transmission Operator).<sup>47</sup>



Slika 5: Sjedište HEP-a

Izvor: Službene stranice HEP grupe

---

<sup>45</sup> Službene stranice HEP grupe

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> Ibidem.

U skladu s korporacijskim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti u ovisnim društvima.<sup>48</sup>

### **3.5. Misija, vizija i temeljne vrijednosti**

*Misija* HEP grupe: Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.

*Vizija*: HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima.<sup>49</sup>

### **3.6. Temeljne vrijednosti**

Temeljne vrijednosti HEP grupe su kompetentnost i inovativnost, kvaliteta i poslovna izvrsnost, poštenje, te odgovornost prema okolišu.<sup>50</sup>

*Kompetentnost i inovativnost* – HEP-ovi radnici su najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadaju. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijaju znanja i sposobnosti.

*Kvaliteta i poslovna izvrsnost* – slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavaju kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Njihov je cilj poslovna izvrsnost tvrtke.

*Poštenje* – profesionalno i savjesno se odnose prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiraju pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali su načela poslovnog ponašanja.

*Odgovornost prema okolišu* – proizvode, prenose i distribuiraju energiju na ekološki prihvatljiv način. Potiču učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije

---

<sup>48</sup> Službene stranice HEP grupe

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> Ibidem.

### 3.7. Strateški ciljevi

*Strateški ciljevi* HEP grupe su optimizacija poslovanja, razvojno-investicijski ciklus, kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu, te regionalni iskorak.<sup>51</sup>

Usklađivanje osnovnih čimbenika poput poslovne strategije, poslovnog modela, organizacije, poslovnih procesa, ljudskih potencijala, informacijske tehnologije, metoda upravljanja te učinkovitosti ukupnog poslovnog sustava. Sastoji se od četiri osnovna elementa:<sup>52</sup>

- optimizacija poslovanja HEP grupe kao cjeline,
- povećanje efikasnosti poslovnih procesa,
- uvođenje novih elemenata kontrole i novih metoda rada u ključne segmente,
- prilagodba EU regulativi.

Donošenje dugoročnih investicijskih odluka o izgradnji novih proizvodnih kapaciteta i rekonstrukciji postojećih proizvodnih kapaciteta. HEP ima čitav niz potencijalnih projekata u različitim razvojnim fazama, na postojećim i novim lokacijama te s različitim tehnologijama. Uz objektivizirane postupke odlučivanja i strukturiranja isplativosti investicija, projekti će se rangirati prema kriterijima izvedivosti i isplativosti te prioritetu interesa HEP-a.

Novim proizvodima u svim segmentima, korištenjem dosadašnjih iskustava i podataka iz baze kupaca te uvođenjem novih usluga na načelu pametnih mreža nastojat će se zadržati dominantni tržišni udjel.

Gubitak dijela domaćeg tržišta nameće potrebu snažnijeg iskoraka na druga tržišta, prvenstveno tržišta u regiji.

### 3.8. Upravljačka struktura i sektori

U skladu sa Statutom trgovačkog društva Hrvatska elektroprivreda d.d., ustrojeni su sljedeći organi Društva, a to su uprava društva, nadzorni odbor i glavna skupština.<sup>53</sup>

*Uprava Društva* sastoji se do šest članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom Uprave. Predsjednika i članove Uprave imenuje i opoziva Nadzorni odbor Društva. Mandat predsjednika i članova Uprave traje četiri godine.

---

<sup>51</sup> Službene stranice HEP grupe

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Ibidem.

*Nadzorni odbor* ima sedam članova. Šest članova bira i opoziva Glavna skupština Društva, a jednog člana imenuje i opoziva radničko vijeće temeljem odredaba Zakona o radu. Odluka Glavne skupštine o izboru i opozivu članova Nadzornog odbora stupa na snagu danom donošenja. Mandat članova Nadzornog odbora traje četiri godine i nakon isteka mandata članovi Nadzornog odbora mogu biti ponovo birani. Članovi Nadzornog odbora biraju iz svojih redova predsjednika i zamjenika predsjednika. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova Društva.

*Glavnu skupštinu* čine dioničari, odnosno njihovi punomoćnici.

U skladu s korporacijskim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti u ovisnim društvima.

Svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim korporativnim funkcijama. Osnovnu unutrašnju organizaciju HEP-a d.d. čine:<sup>54</sup>

- Ured Uprave
- Ured za korporativnu sigurnost
- Sektor za kapitalne investicije
- Sektor za strategiju i razvoj
- Sektor za financije i riznicu
- Sektor za računovodstvo
- Sektor za kontroling
- Sektor za korporativne komunikacije
- Sektor za nabavu
- Sektor za ljudske potencijale
- Sektor za pravne poslove
- Sektor za internu reviziju
- Sektor za informacijsko komunikacijske tehnologije
- Sektor za tržišnu i marketinšku strategiju
- Sektor za EU i regulatorne poslove.

Društva u vlasništvu HEP grupe odgovorne su HEP-u d.d., te imaju malo drugačije uređene unutarnje organizacijske jedinice koje će biti objašnjene u daljnjem tekstu rada.

---

<sup>54</sup> Službene stranice HEP grupe

#### **4. Funkcije menadžmenta na primjeru HEP ODS Zabok**

HEP ODS je jedno od društava HEP Grupe, a odnosi između društava su tehnološki i poslovni. Tehnološki, društva su povezana kroz obavljanje energetske djelatnosti, od proizvodnje do opskrbe, a poslovno kroz upravljanje HEP Grupom te međusobno pružanje usluga. Društvo u obavljanju svoje energetske djelatnosti distribucije električne energije koristi usluge vladajućeg društva u skladu s Ugovorom o međusobnim odnosima.<sup>55</sup>

HEP – Operator distribucijskog sustava d.o.o. odgovoran je za kvalitetu isporučene električne energije svim krajnjim kupcima i jamac je sigurne opskrbe električnom energijom. U nadležnosti HEP ODS-a su vođenje, održavanje, izgradnja i razvoj distribucijske mreže te osiguravanje dugoročne sposobnosti mreže da zadovolji buduće zahtjeve za pristupom mreži.

Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o. uređuje se organizacijski ustroj HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o., sadržaj rada po organizacijskim jedinicama s razgraničenjem njihove nadležnosti, ovlasti i odgovornosti, kao i poslovodna i funkcijska ovlaštenja unutar društva, radna mjesta s brojem izvršitelja, uvjetima popunjavanja i koeficijentima vrednovanja te druga pitanja koja se odnose na organizaciju i sistematizaciju društva.<sup>56</sup>

Organiziranje i obavljanje djelatnosti te upravljanje poslovima iz područja registriranih djelatnosti društva provodi se u skladu s važećim propisima i Izjavom o osnivanju društva, a sve kako bi se osigurali uvjeti za obavljanje djelatnosti društva, u skladu s važećim propisima.

U obavljanju poslova iz svoje nadležnosti, sve organizacijske jedinice društva obvezne su provoditi i postupati u skladu s utvrđenim poslovnim politikama, usvojenim planovima, odlukama, uputama i smjernicama društva te HEP-a d.d. kao vladajućeg društva. Dio potpornih poslova za društvo obavljaju organizacijske jedinice HEP-a d.d. i druga društva HEP grupe, u skladu s Ugovorom o međusobnim odnosima.

Organizacijski ustroj društva utvrđen je na način da je svaka organizacijska jedinica sama za sebe poslovna i funkcijska struktura, koja je istodobno u međusobnom odnosu s drugim organizacijskim jedinicama te zajedno čine nerazdvojne sastavnice organizacijskog ustroja društva.

---

<sup>55</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>56</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji – Pravilnik o radu, 2006.



Osnovni organizacijski ustroj HEP – ODS-a čine sljedeće organizacijske jedinice:<sup>57</sup>

- Ured direktora
- Služba za zaštitu na radu, zaštitu okoliša i zaštitu od požara
- Služba za upravljanje projektima
- Služba za odnose s korisnicima
- Služba za regulatorne poslove
- Služba za informatiku
- Sektor za upravljanje imovinom
- Sektor za vođenje sustava
- Sektor za mjerenje i podršku tržištu
- Sektor za ekonomske poslove
- Sektor za nabavu
- Sektor za pravne poslove i upravljanje ljudskim potencijalima
- Distribucijska područja.

U cilju optimiranja poslovanja društva, pojedini poslovi obavljaju se na razini četiri grupe distribucijskih područja.<sup>58</sup>

Grupa distribucijskih područja *Sjever* obuhvaća: Elektru Zagreb, Elektru Zabok, Elektru Varaždin, Elektru Čakovec, Elektru Koprivnica, Elektru Bjelovar, Elektru Križ, Elektru Karlovac i Elektru Sisak.

Grupa distribucijskih područja *Jug* obuhvaća: Elektrodalmaciju Split, Elektru Zadar, Elektru Šibenik i Elektrojug Dubrovnik.

Grupa distribucijskih područja *Istok* obuhvaća: Elektroslavoniju Osijek, Elektru Vinkovci, Elektru Slavonski Brod, Elektru Virovitica i Elektru Požega.

Grupa distribucijskih područja *Zapad* obuhvaća: Elektroprimorje Rijeku, Elektroistru Pula i Elektroliku Gospić.

Za obavljanje posebnih poslova određenog trajanja, direktor društva, direktor sektora i direktor distribucijskog područja mogu odlukom osnovati radnu skupinu, a rad u radnoj skupini ne uključuje promjenu radnog mjesta radnika.

---

<sup>57</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>58</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji – Pravilnik o radu, 2006.

Odlukom o osnivanju radne skupine utvrđuju se zadaci zbog kojih se radna skupina osniva, predvidivo trajanje rada, potreban broj radnika, osobu odgovornu za rad radne skupine te ovlaštenja.

Direktor društva može odlukom osnovati stručni savjet, kao savjetodavno tijelo za određeno poslovno područje ili funkciju radi razmatranja i davanja stručnih mišljenja o pojedinim pitanjima, pripremanja prijedloga, usklađivanja i postizanja zajedničkih stavova te proučavanja i razmatranja pitanja iz područja od osobite važnosti za poslovanje društva.

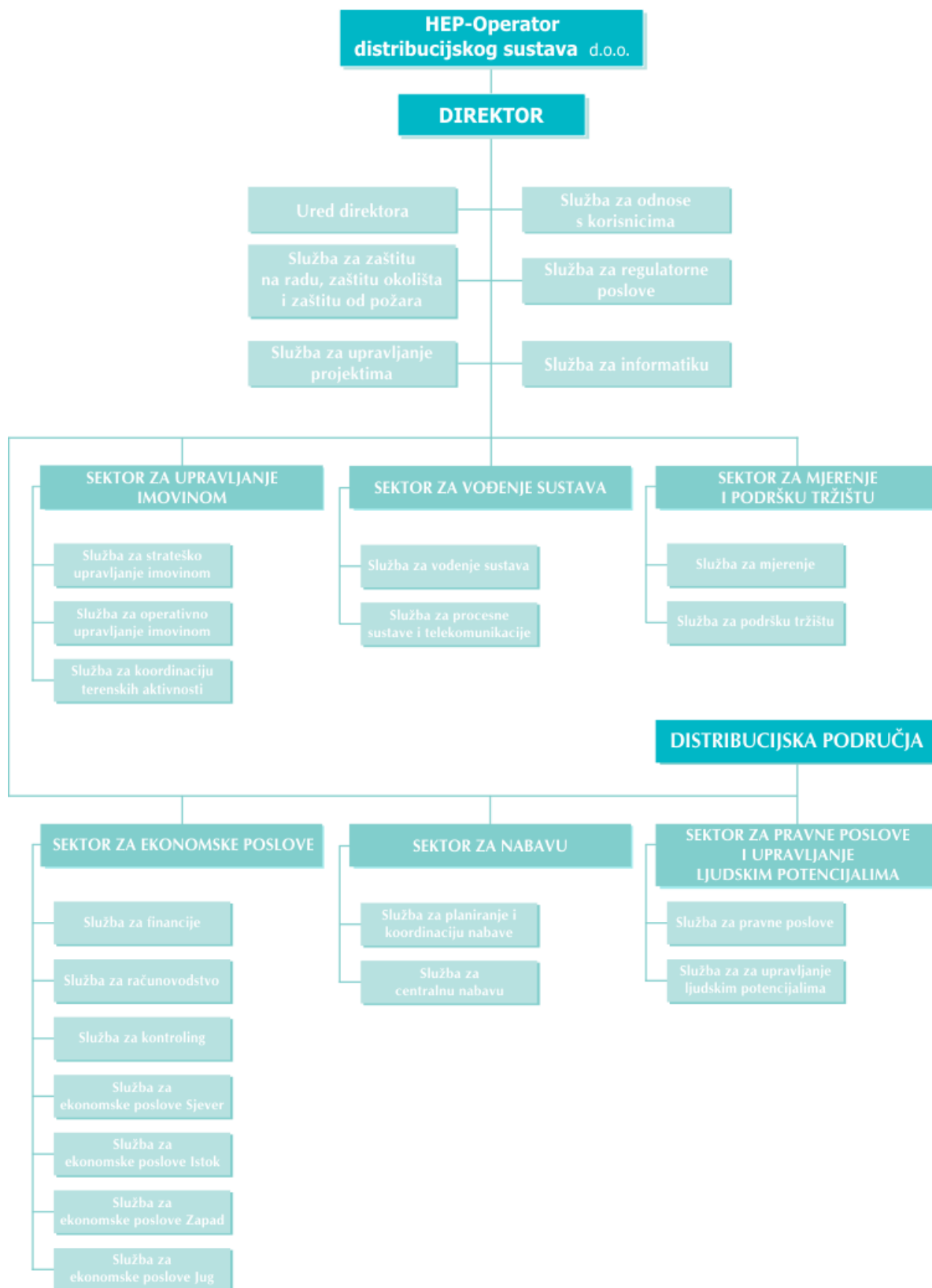
Direktor društva, direktor sektora i direktor distribucijskog područja mogu odlukom imenovati koordinatora za privremenu koordinaciju određenih poslovnih aktivnosti.<sup>59</sup>

HEP – ODS je organizirano za obavljanje svojih djelatnosti na području Republike Hrvatske, posljedica čega je složena organizacijska struktura na svim razinama upravljanja. Na prvoj razini upravljanja, Društvo je organizirano funkcionalno po sektorima u sjedištu i područno po distribucijskom područjima, dok su na drugoj razini upravljanja, prema funkcijama organizirane službe, a područno pogoni, što je prikazano na slijedećoj slici.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji – Pravilnik o radu, 2006.

<sup>60</sup> Ibidem.



Slika 6: Shematski prikaz organizacijskih jedinica HEP ODS-a

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Organizacijske jedinice u sjedištu društva surađuju i koordiniraju rad sa sektorima HEP-a d.d., u skladu s Ugovorom o međusobnim odnosima. Organizacijske jedinice u sjedištu društva funkcijski su nadležne organizacijskim jedinicama u distribucijskim područjima.

Organizacijske jedinice u sjedištu HEP – ODS nadležne su za:<sup>61</sup>

- Sudjelovanje u izradi i provedbi Programa rada društva,
- Sudjelovanje u pripremi i provedbi postupaka nabave,
- Sudjelovanje u pripremi izrade planova poslovanja
- Sudjelovanje i koordinaciju radnih skupina,
- Sudjelovanje u provedbi interne kontrole i revizije,
- Sudjelovanje u izradi i provedbi Programa informacijske sigurnosti sukladno korporativnom sustavu upravljanja informacijskom sigurnošću,
- Praćenje kvalitete ugovorenih usluga,
- Praćenje i optimiranje troškova poslovanja,
- Praćenje i provedbu propisa,
- Praćenje i primjenu novih tehnologija,
- Praćenje i koordinaciju provedbe mjera i aktivnosti za unaprjeđenje poslovanja,
- Utvrđivanje potreba i izradu zahtjeva za unaprjeđenje informatičkih sustava,
- Utvrđivanje potreba i upućivanje prijedloga za obrazovanje i razvoj ključnih kompetencija radnika,
- Provedbu obveza iz područja implementiranih sustava upravljanja,
- Izradu, koordinaciju i kontrolu primjene uputa, procedura i pravila,
- Kontrolu, nadzor i unaprjeđenje poslovnih procesa, u okviru svoje nadležnosti,
- Suradnju i koordinaciju u pripremi i provedbi zajedničkih poslova i projekata,
- Planiranje i realizaciju projekata koji se financiraju iz EU fondova,
- Davanja savjeta i mišljenja organizacijskim jedinicama u društvu,
- Vođenje evidencija,
- Interno i eksterno izvješćivanje.

Organizacijske jedinice dužne su ažurirati, čuvati i arhivirati dokumentaciju, u skladu s propisima, internim aktima društva te pravilima struke. Organizacijske jedinice dužne su

---

<sup>61</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

organizirati poslovanje na način da se osigura informacijska sigurnost, u skladu s propisima i internim aktima društva. Organizacijske jedinice dužne su voditi evidenciju radnog vremena za sve radnike organizacijske jedinice.

Pored ključnih poslova navedenih u Pravilniku, organizacijske jedinice dužne su obavljati i sve druge poslove koji su u djelokrugu rada organizacijske jedinice, u skladu s ovim Pravilnikom te organizacijskim pravilima i drugim aktima društva.

Organizacijski ustroj društva, uređen Pravilnikom, omogućava učinkovitije poslovanje, postupno optimiranje organizacijskog ustroja, jačanje poslovnih funkcija, osiguranje kontinuiteta poslovanja te usklađivanje sa zahtjevima tržišta električne energije i važećim propisima.

Grupa distribucijskih područja Sjever obuhvaća:<sup>62</sup>

- Elektru Zagreb,
- *Elektru Zabok,*
- Elektru Varaždin,
- Elektru Čakovec,
- Elektru Koprivnica,
- Elektru Bjelovar,
- Elektru Križ,
- Elektru Karlovac,
- Elektru Sisak.

Teritorijalno područje rada i nadležnost Odjela ograničene su područjem koje pokrivaju navedena distribucijska područja sa svojim elektroenergetskim postrojenjima.

#### **4.1. HEP – ODS Zabok**

Povijest Elektre Zabok leži na začecima prvih agregata u Gornjoj Konjščini i Oroslavju 1920. godine te prvoj distribucijskoj trafostanici u Krapini 1926., električna energija prati potrebe Hrvatskog zagorja.

Elektra Zabok je osnovana 1946. godine kao područni ured ELPOH-a. Osnovni tehnički podaci o Elektri Zabok navedeni su u slijedećoj tablici.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji – Pravilnik o radu, 2006.

<sup>63</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

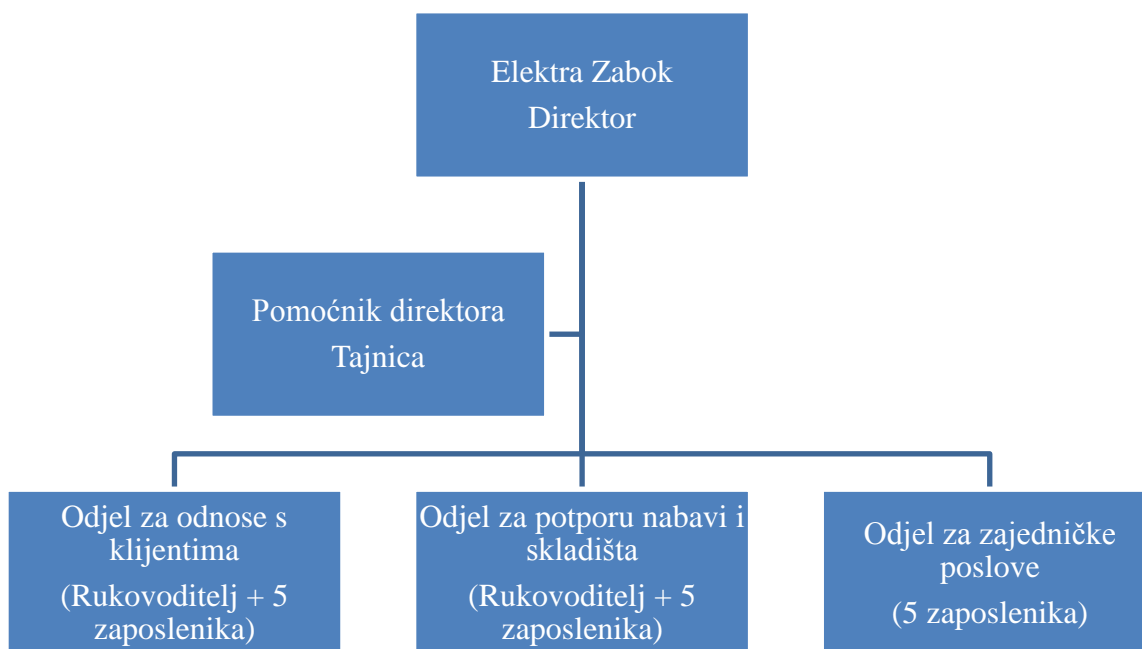
Tablica 1: Osnovni tehnički podaci Elektre Zabok

<b>Broj OMM</b>	67.303
<b>Broj TS</b>	TS 110/x kV – 3 TS 35/x kV – 9 TS 10 (20)/0,4 kV – 983 (911+72), 582 stupne, 401 kabelska
<b>Broj SE</b>	40 – (7.930 kW) → NN – 34 (1.943 kW) SN – 6 (5.987 kW)
<b>Duljina mreže</b>	35 kV vodovi – 146 km 10(20) kV vodovi – 1.097 km NN vodovi – 2.540 km Priključci – 1.640 km
<b>Broj stupova</b>	99.233 – 529 čr., 14.284 b., 84.420 d.

Izvor: Izrada autora

Specifičnosti Elektre Zabok su da nema velikih gradova (sedam malih gradova), veliki broj općina (25) i naselja (423), gusta naseljenost ( $133.000 \text{ st./1.200 km}^2$  –  $111 \text{ st./km}^2$ ), puno raštrkanih sela, bregovit pejzaž, puno vikendica (klijeti), te sitne parcele. <sup>64</sup>

<sup>64</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor



Slika 7: Organizacijska shema HEP – ODS-a Zabok

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

*U Uredu direktora* obavljaju se poslovi:<sup>65</sup>

- Koordinacije aktivnosti organizacijskih jedinica u sjedištu društva,
- Tajnički i administrativni poslovi za Upravu društva,
- Savjetodavni poslovi za direktora društva,
- Uspostave sustava internih kontrola,
- Koordinacije provedbe internih kontrola i revizija, koje provodi nadležni sektor HEP-a d.d.,
- Pripremanja, sazivanja i praćenja sjednica kolegija direktora,
- Koordinacije poslova zaštite objekata i imovine,
- Koordinacija poslova sigurnosti i obrambenih priprema
- Sudjelovanje u izradi i provedbi programa tjelesne i tehničke zaštite sukladno korporativnoj politici sigurnosti,
- Koordinacije izrade i provedbe programa informacijske sigurnosti sukladno korporativnom sustavu upravljanja informacijskom sigurnošću,

<sup>65</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

- Koordinacije poslova vezanih uz upravljanje kontinuitetom poslovanja, postupanja u slučaju nastanka izvanrednih situacija i predlaganja preventivnih mjera,
- Sudjelovanja u upravljanju poslovnim objektima,
- Upravljanja voznim parkom za sjedište društva,
- Organizacije javnih događaja,
- Arhiviranja dokumentacije za sjedište društva,
- Uručbenog zapisnika, preuzimanja i slanje pošte.

*U Odjelu za odnose s korisnicima* odvija se izravna komunikacija s korisnicima za sve funkcije na razini društva, u skladu s uputama svake pojedine funkcije. U Odjelu za odnose s korisnicima obavljaju se poslovi:<sup>66</sup>

- Jedinstvenog korisničkog centra – sustav pružanja usluga korisničke podrške na razini društva (zaprimanje i obrada svih vrsta upita, zahtjeva, reklamacija i prijava korisnika putem šaltera, e-pošte, pošte, telefona i faxesa),
- Verifikacije potpunosti zahtjeva, unos u aplikaciju i obrada predmeta, izdavanje potvrda o zaprimanju predmeta,
- Izrade odgovora na upite korisnika, samostalno i u suradnji s nadležnim organizacijskim jedinicama,
- Praćenja rješavanja reklamacije u zakonskom roku i obavješćivanje korisnika mreže,
- Organizacije i ažuriranja baze podataka o korisnicima mreže,
- Slanja obavijesti, opomena i računa korisnicima (naknada za korištenje mreže, naknada za neovlaštenu potrošnju, nestandardne usluge i slično),
- Koordiniranja aktivnosti s drugim organizacijskim jedinicama u distribucijskom području i Službom za odnose s korisnicima,
- Izrade analize o kvaliteti usluge korisnicima mreže te izvješćivanje,
- Ostali poslovi iz domene odnosa s korisnicima.

*U Odjelu za skladište i potporu nabavi* obavljaju se poslovi:<sup>67</sup>

- Izrade plana nabave i provedbe nabave za potrebe distribucijskog područja,
- Praćenja realizacije okvirnih sporazuma i ugovora,

<sup>66</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

<sup>67</sup> Ibidem.



- Izrade analiza i internih izvještaja,
- Zaprimanja zahtjevnica i izrade narudžbenica te praćenje njihove realizacije,
- Vođenja skladišnog poslovanja,
- Izrade prijedloga za unaprjeđenje procesa upravljanja zalihama,
- Zaprimanja i obrade zahtjevnica za izdavanje materijala sa skladišta,
- Zaprimanja i izdavanja robe,
- Kvantitativne kontrole robe,
- Praćenja stanja zaliha,
- Izrade skladišne dokumentacije,
- Pripreme i sudjelovanja u inventuri skladišta,
- Vođenja evidencije o zaprimljenom otpadu,
- Vođenja alatnice.

*U Odjelu za zajedničke poslove obavljaju se poslovi:*<sup>68</sup>

- Administrativnih aktivnosti,
- Arhiviranja,
- Zaštite objekata i imovine,
- Održavanja poslovnih objekata,
- Čišćenja poslovnih prostora,
- Restorana društvene prehrane,
- Obrane i sigurnosti,
- Gospodarenja vozilima i plovilima,
- Zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom.

Poslovi gospodarenja vozilima i plovilima obuhvaćaju:<sup>69</sup>

- Vođenje brige o održavanju i ispitivanju sredstava prijevoza i mehanizacije,
- Organizaciju provedbe tehničkih pregleda te registracije vozila i plovila
- Pregled vozila i plovila te otklanjanje kvarova,
- Prijavu štete i ostale poslove gospodarenja vozilima i plovilima.

---

<sup>68</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

<sup>69</sup> Ibidem.

Poslovi zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom obuhvaćaju:<sup>70</sup>

- Primjenu zakonskih zahtjeva iz područja zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom,
- Organizaciju provedbe liječničkih pregleda radnika za radna mjesta s posebnim uvjetima rada, u koordinaciji s Odjelom za upravljanje ljudskim potencijalima (Sjever, Istok, Zapad i Jug),
- Suradnju s nadležnim institucijama i inspekcijama,
- Aktivnosti vezane uz rad Povjerenstva za zaštitu na radu društva te Odbora za zaštitu na radu distribucijskog područja i društva,
- Sudjelovanje u izradi specifikacija za tehnička i osobna zaštitna sredstva te radnu opremu,
- Organiziranje i koordinaciju operativne provedbe zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom,
- Kontrolu nad provedbom mjera i poduzimanje preventivnih radnji za poboljšanje mjera zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom,
- Uspostavu i vođenje sustava upravljanja na razini distribucijskog područja.

Poslovi zaštite na radu, zaštite okoliša, zaštite od požara i upravljanja energijom obavljaju se u izravnoj komunikaciji s organizacijskim jedinicama distribucijsko područja, uz koordinaciju Službe za zaštitu na radu, zaštitu okoliša i zaštitu od požara u sjedištu društva.

---

<sup>70</sup> Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

Tablica 2: Shema HEP – ODS Zabok, službe

Direktor			
<b>Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži (Rukovoditelj + 1 zaposlenik):</b>	<b>Služba za vođenje pogona (Rukovoditelj + 9 zaposlenika)</b>	<b>Služba za mjerenje i podršku tržištu (Rukovoditelj + 20 zaposlenika)</b>	<b>Služba za terenske aktivnosti (Rukovoditelj):</b>
Služba za realizaciju investicijskih projekata (Rukovoditelj + 8 zaposlenika)			Terenska jedinica Zabok 1 (Rukovoditelj + 26 zaposlenika)
Služba za pristup mreži (Rukovoditelj + 9 zaposlenika)			Terenska jedinica Zabok 2 (Rukovoditelj + 41 zaposlenik) Terenska jedinica Zabok 3 (Rukovoditelj + 25 zaposlenika)
			Terenska jedinica Pregrada (Rukovoditelj + 18 zaposlenika) Terenska jedinica Zlatar Bistrica (Rukovoditelj + 17 zaposlenika)

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Služba za terenske jedinice dijeli se na Terensku jedinicu Zabok 1, koja se dijeli na pet skupina, a to su: "mjeraši", SPS, brojalaši, vozači i strojari. Terenska jedinica Zabok 2 dijeli se na lokacija Zabok, tim Donja Stubica i tim Klanjec. Terenska jedinica Pregrada dijeli se na lokaciju Pregrada i tim Krapina.<sup>71</sup>

Odjeli na lokaciji u Zaboku, koji formacijski ne spadaju u Elektru Zaboku su Odjel za ekonomske poslove Zabok (u regiji sjever, sa 11 zaposlenika), Odjel za pravne poslove sjever (u sjedištu, sa dva zaposlenika), Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima sjever (u sjedištu, sa jednim zaposlenikom), Služba za informatiku (u sjedištu, sa dvoje zaposlenika), te Odjel za procesne sustave i telekomunikacije sjever (sa jednim zaposlenikom).<sup>72</sup>

*Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži* obavlja i sudjeluje u poslovima pripreme i tehničke potpore analizi mreže i izrade tehničkih rješenja, planiranja razvoja mreže, planiranja i praćenja realizacije investicijske izgradnje, ishoda akata za

<sup>71</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>72</sup> Ibidem.

gradnju, poslove pristupa mreži korisnika mreže, poslove pripreme investicijske i tehničke dokumentacije te revizije projektne i studijske dokumentacije.

U Službi za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži obavlja se grupa poslova tipizacije i normizacije koja obuhvaća:<sup>73</sup>

- Koordinaciju primjene uputa i organizacijskih pravila za unaprjeđenje tehnologije rada i korištenja opreme te praćenja primjene i prijedlog ažuriranja tehnoloških rješenja,
- Implementaciju i promicanje uporabe normi,
- Izradu i poboljšanja tehničkih specifikacija za opremu,
- Organizaciju i provedbu kontrole kvalitete isporučene opreme.

Poslovi Službe za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži obavljaju se u: Odjelu za pripremu investicijskih projekata, Odjelu za realizaciju investicijskih projekata, Odjelu za pristup mreži, te Odjelu za tehničku dokumentaciju.

*Služba za vođenje pogona* odgovorna je za vođenje pogona mreže u svojoj nadležnosti, u skladu s internim aktima društva, na učinkovit i siguran način te zaštitu mreže, u cilju opskrbe korisnika mreže električnom energijom propisane kvalitete.

Poslovi Službe za vođenje pogona obavljaju se u: Odjelu za upravljanje mrežom, te Odjelu za zaštitu mreže i kvalitetu električne energije.

*Služba za mjerenje i podršku tržištu* objedinjava i obavlja poslove vezane uz mjerne uređaje i opremu, mjerne podatke, obračun, fakturiranje i naplatu naknade za korištenje mreže, podršku tržištu električne energije, energetske bilancu te gubitke električne energije u distribucijskoj mreži. Služba za mjerenje i podršku tržištu osigurava tajnost povjerljivih poslovnih podataka dobivenih od korisnika mreže.

Poslovi Službe obavljaju se u: Odjelu za upravljanje mjernim uređajima, Odjelu za upravljanje mjernim podacima, te Odjelu za podršku tržištu.

U *Službi za terenske aktivnosti* obavljaju se poslovi utvrđeni u točkama 2.8.7., 2.8.7.1., 2.8.7.2., 2.8.7.3. i 2.8.7.4. HEP-ovog Pravilnika. Poslovi Službe za terenske aktivnosti odvijaju se dijelom izravno u Službi, a dijelom u Terenskim jedinicama.

Elektra Zabok: Zabok 1, Zabok 2, Zabok 3, Pregrada, Zlatar Bistrica su terenske jedinice u distribucijskim područjima organiziranim prema Modelu II.

Elektra Zabok broji 192 zaposlenika, od čega je broj radnika sistematiziran u sjedištu društva 14. Prosječna starost radnika je 47,32 godine, dok ih je u razdoblju 2017./2018. otišlo

---

<sup>73</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

41/15. Prema rješenju HZMO ograničenja iznose 25 radnika. U slijedećim tablicama je prikazan broj radnika kroz određene godine, te broj radnika prema kvalifikacijama.<sup>74</sup>

Tablica 3: Broj radnika HEP – ODS Zabok

1990.	2000.	2010.	2014.	2018.
436	368	315	257	192

Izvor: Izrada autora

Tablica 4: Broj radnika prema kvalifikacijama HEP – ODS Zabok

VSS	VŠS	SSS	NSS	KV	PKV	NKV
20	12	151	2	2	3	2

Izvor: Izrada autora

Od 1. prosinca 2018. godine 11 je novih radnika pripravnika, odnosno 8 SSS elektrostruke i 3 VSS dipl.ing.el.<sup>75</sup>

## 4.2. Izrada plana u HEP – ODS Zabok

Izrada plana HEP – ODS Zabok započinje krajem osmog mjeseca te sadrži:<sup>76</sup>

- Plan obrazovanja,
- Plan investicija,
- Plan amortizacije,
- Plan prihoda,
- Plan održavanja,
- Plan redovnog poslovanja,
- Trošak osoblja.

Plan obrazovanja sadrži potrebe za usavršavanjem, osposobljavanjem, doškolovanjem, tečajevi stranih jezika, te stipendije.

<sup>74</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> Ibidem.

Plan investicija je u nadležnosti Službe za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, te sadrži kriterije ulaganja u objekte SN i NN amortizacije, otpisanost, fiksna uplata za priključke. Rentalizacija dotrajale opreme, uređenje mjernih mjesta, nekretnine, unaprjeđenje tehnološke razine, naime probati utvrditi stvarne potrebe.

Plan amortizacije prema nabavnoj vrijednosti imovine u poslovnim knjigama i programi novih ulaganja (investicija), procijeniti stopu amortizacije i utvrditi amortizaciju, dakle prati se kretanje amortizacije i ulaganja unatrag pet godina.

Plan prihoda i troškova, procijeniti prihode od usluga strankama, prihode od izgradnje priključaka, prihode od investicija u vlastitoj režiji, ostale poslovne prihode, kao što su prodaja otpadnog materijala, kamate, naplata otpisanih potraživanja, opomene, najam, zatim temeljem praćenja prethodnih godina, ulaganja u tekućoj godini (investicije) i promjene sklapanja ugovora sa trećim stranama za npr. usluge izvještaja radova, održavanje JR i slično. Procijeniti troškove temeljem prihoda procijenit troškove potrebne za obavljanje radova i usluga (materijal, radno vrijeme, prijevoz), te pratiti ostvarenja unatrag nekoliko godina.

Plan održavanja sadrži održavanje mreža, trafostanica. Sredstva se raspoređuju u postocima prema duljini mreže, starosti i drugo.

Plan redovnog poslovanja, odnosno redovno poslovanje dijeli se na troškove osnovne djelatnosti, troškove održavanja, opće troškove poslovanja. Direktni troškovi osnovne djelatnosti su pogonske intervencije, troškovi mjernih mjesta, troškovi prodajne funkcije. Opći troškovi poslovanja su svi troškovi potrebni za redovno funkcioniranje, kao što su uredski materijal, nabava alata i sitnog inventara, IT usluge, pošta, održavanje nekretnina, komunalne usluge i naknade, održavanje vozila, osiguranje, registracija, gorivo i drugo. Maksimalno utvrditi strane potrebe, također se prati ostvarenje prethodnih godina. Kategorije troškova po upravljivosti su:<sup>77</sup>

- N – neupravljivi (npr. komunalna naknada),
- DU – djelomično upravljivi (npr. voda, grijanje),
- U – upravljivi (npr. uredski materijal, telefon).

Nakon donošenja godišnjeg plana ostvarenje se prati mjesečno i kvartalno izvještajima, završnim godišnjim izvješćima i obrazloženjima odstupanja.

---

<sup>77</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

### 4.3. Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju

Izravna nadležnost predstavlja pravo odlučivanja u organizacijskom, disciplinskom i kadrovskom smislu ali i obvezu da se poslovi obave pravodobno, kvalitetno i racionalno. Direktor distribucijskog područja izravno je nadležan za poslovanje distribucijskog područja u cjelini, sukladno Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operatora distribucijskog sustava d.o.o.<sup>78</sup>

Voditelji Centra za terenske aktivnosti, službi, terenskih jedinica te odjela izravno organiziraju i rukovode poslovnim procesima iz nadležnosti prema Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji unutar organizacijske cjeline kojom rukovode, te su odgovorni za poslovanje organizacijske jedinice kojom rukovode.

Funkcionalna nadležnost predstavlja pravo odlučivanja u stručnom pogledu, putem utvrđivanja i propisivanja postupaka, organizacijskih pravila, tehničkih pravila i uputa za poslovanje, ali je istodobno i obveza pravodobnog propisivanja te provođenja nadzora primjene istih. Funkcionalna nadležnost podrazumijeva planiranje i organiziranje poslovnih aktivnosti uz provođenje trajnog nadzora odvijanja poslovnih procesa.

Direktor distribucijskog područja i pomoćnik direktora funkcionalno su nadležni za poslovanje svih poslovnih područja u *distribucijskom području*, u nastavku teksta *DP*<sup>79</sup>.

Voditelji službi i samostalnih odjela izravno i funkcionalno su nadležni za poslovanje određenog poslovnog područja, putem propisivanja i kontrole primjene organizacijskih pravila, tehničkih pravila i uputa za poslovanje.

Voditelji službi, voditelj Centra za terenske aktivnosti i voditelji terenskih jedinica izvan Sjedišta su, u okviru svojih poslovnih nadležnosti određenih Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji HEP-Operatora distribucijskog sustava d.o.o. i organizacijskim pravilima, odgovorne osobe za ispravno i zakonito poslovanje prema važećim propisima te odgovorne osobe prema kontrolnim ili inspeksijskim službama koje provode nadzor poslovanja pojedinih poslovnih područja.

Radi provođenja inspeksijskih nadzora nadležni voditelji dužni su osigurati za sve objekte iz nadležnosti cjelovitu i važeću dokumentaciju. Prilikom pojedinih inspeksijskih ili kontrolnih nadzora u terenskim jedinicama izvan Sjedišta, ako je predmet nadzora u nadležnosti voditelja s razine Sjedišta DP-a, odgovorni voditelj terenske jedinice treba

---

<sup>78</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>79</sup> DP – distribucijsko područje.

pravodobno obavijestiti nadležnog voditelja s razine Sjedišta DP-a, koji je dužan organizirati i voditi provođenje nadzora.

Nadležni voditelji dužni su preslike svih zapisnika o provedenom nadzoru dostaviti Odjelu za zajedničke poslove. Nadležnosti za obavljanje poslova SU ZZS (ZNR) u okviru njihovih ovlasti podijeljene su na:<sup>80</sup>

- Koordinatora ZNR (stručnjak zaštite na radu),
- Odbor za zaštitu na radu,
- Pomoćnika direktora,
- Povjerenike radnika za zaštitu na radu,
- Radnike,
- Direktora (ovlaštenik poslodavca I razine),
- Voditelje službi, Centra za terenske aktivnosti i terenskih jedinica izvan Sjedišta (ovlaštenici II razine),
- Voditelje odjela i voditelje terenskih jedinica u Sjedištu (ovlaštenici III razine),
- Koordinate poslova, samostalne inženjere, inženjere, poslovođe (ovlaštenici IV razine),
- Rukovoditelje radova, voditelje podskupina, druge stručne radnike (ovlaštenici V razine).

Za sve poslove iz područja SU ZZS (Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti) i SUO (Sustav upravljanja okolišem) izravno je nadležan pomoćnik direktora. U slučaju odsutnosti, direktora zamjenjuje pomoćnik direktora ili drugi voditelj temeljem pojedinačnog ovlaštenja direktora.

#### *4.3.1. Raspolaganje zalihama i financijskom imovinom*

Nabava svih vrsta roba i usluga obavlja se u sjedištu distribucijskog područja putem Odjela za skladište i potporu nabavi. Načini i postupci nabave roba, materijala i usluga propisani su posebnim pravilima i uputama s razine Društva.<sup>81</sup>

Sukladno pravilniku propisuju se ovlasti pojedinih voditelja organizacijskih jedinica za potpisivanje dokumenata za nabavu i podizanje materijala iz različitih skladišta. Temeljem

---

<sup>80</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>81</sup> Ibidem.



spomenute tabele Odjel za skladište i potporu nabavi izraditi će potpisni karton sa imenima i potpisima svih ovlaštenika podizanja materijala.<sup>82</sup>

Zahtjevnice za skladište (za podizanje materijala sa skladišta) uz sastavljača potpisuje obvezno voditelj nadležnog odjela te voditelj službe ili terenske jedinice.

Zahtjevnice za nabavu predlažu voditelji označeni u priloženoj tabeli, a odobrava i potpisuje direktor DP. Zahtjevnice za nabavu uz sastavljača obvezno potpisuju i voditelj nadležnog odjela te voditelj službe, odnosno Centra za terenske aktivnosti.

Kod angažiranja planskih sredstava na aktivnostima 13 (opći troškovi poslovanja) zahtjevnice za nabavu izrađuju ili ovjeravaju odgovorne osobe u službama sjedišta prema napatku o realizaciji gospodarskog plana kojeg donosi direktor za svaku poslovnu godinu.

Međusobne odnose, nadležnosti i odgovornosti koje postoje između distribucijskog područja i Sektora za ekonomske poslove definira Organizacijsko pravilo Sektora za ekonomske poslove, HEP – ODS d.o.o.

Odgovornost distribucijskog područja i Sektora za ekonomske poslove može se podijeliti na nekoliko osnovnih područja poslovanja.

Distribucijsko područje obavlja poslove i nadležno je za:<sup>83</sup>

- Pravovremeno dostavljanje dokumentacije,
- Provjeru materijalne ispravnosti knjigovodstvenih isprava u skladu sa zakonskim rokovima,
- Realizaciju planova u skladu s utvrđenom dinamikom i odobrenim sredstvima,
- Obavljanje ostalih poslova sukladno Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji.

Sektor za ekonomske poslove obavlja poslove i nadležan je za:<sup>84</sup>

- Provjeru formalne i računske ispravnosti knjigovodstvenih isprava u skladu sa zakonskim rokovima,
- Izvršavanje poslova platnog prometa,
- Pravovremenu obradu dostavljene dokumentacije u skladu sa zakonskim rokovima,
- Izvještavanje o ostvarenju planova,
- Obavljanje ostalih poslova sukladno Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji.

---

<sup>82</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> Ibidem.

Poslovni procesi, koji se odvijaju u distribucijskim područjima, pa tako i HEP – ODS-u Zabok, a odnose se na ekonomsku funkciju, detaljno su opisani kroz pojedinačne procedure, odnosno provedbene upute za svaki pojedini proces. U tim dokumentima su jasno definirane odgovornosti radnika distribucijskog područja i radnika Službe za ekonomske poslove za svaki korak pojedinog procesa. Poslovi Sektora za ekonomske poslove definirani su Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji, a Procedure za obavljanje poslova sastavni su dio Organizacijskog pravila Sektora za ekonomske poslove HEP – ODS d.o.o.

Kod potpisivanja financijske dokumentacije (ulaznih računa) u distribucijskom području se vrši provjera materijalne ispravnosti i ona se ovjerava u srednjem redu likvidacijskog žiga ulaznog računa u polju "Ovjerava" (likvidator materijalne ispravnosti - LMI) i "Odobrava" (odgovorna osoba – Direktor DP-a). Direktor DP-a donosi:<sup>85</sup>

- Odluku o imenovanju radnika distribucijskog područja odgovornih za kontrolu materijalne ispravnosti knjigovodstvene isprave (LMI);
- Odluku o imenovanju radnika distribucijskog područja za parafiranje knjigovodstvenih isprava (PMI).

Svo ovjeravanje vrši se elektroničkim putem (aplikacija digSig). Ovjera i likvidiranje ulaznih računa u distribucijskom području provodi se na sljedeći način:<sup>86</sup>

- U donjem srednjem lijevom dijelu likvidacijskog žiga (polje "Ovjerava") iznos, datum ovjere i paraf (elektroničkom ovjerom) stavlja osoba koja je naručila obavljanje usluge ili nabavku robe i materijala, odnosno nadzorna osoba po ugovoru (kao PMI), a potom potpisuju voditelj službe, voditelj Centra za terenske aktivnosti ili voditelj samostalnog odjela (kao likvidatori materijalne ispravnosti - LMI), te time potvrđuju nastanak poslovnog događaja (najmanje dva potpisa),
- Na likvidacijskom žigu u polju "Odobrava" direktor DP-a ovjerava sve knjigovodstvene isprave, odnosno drugi voditelj po njegovom ovlaštenju,
- Isključivo direktor DP-a potpisuje se u polju "Odobrava" na:
  - ✓ Računima koji za temelj nemaju ugovor ili narudžbenicu Elektre,
  - ✓ Okončanim situacijama po svim investicijskim ugovorima,
  - ✓ Situacijama i računima po ugovorima za realizaciju kapitalnih investicijskih objekata.

---

<sup>85</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>86</sup> Ibidem.

#### *4.3.2. Obrada prethodnih energetske suglasnosti i ugovora o priključenju te energetske suglasnosti postojećih i novih kupaca*

Nadležnosti u obradi predmeta energetici i voditelji priključenja u sjedištu DP-a: (1) u nadležnosti za cijelo područje DP su kupci i proizvođači koji se priključuju na 35, 20 i 10 kV mrežu te kupci i proizvođači koji se priključuju na NN mrežu, a za njihovo priključenje je potrebna izgradnja ili rekonstrukcija TS 10(20)/0,4kV (SN uvjet), (2) u nadležnosti za cijelo područje DP su proizvođači koji se priključuju na 35, 20 i 10 kV mrežu i proizvođači koji se priključuju na NN mrežu, a čija je priključna snaga veća od 10 kW, (3) 0,4 kV (sjedište DP) – u nadležnosti su kupci i proizvođači koji se priključuju na NN mrežu sjedišta DP bez potrebe izgradnje ili rekonstrukcije TS 10(20)/0,4kV (bez SN uvjeta).<sup>87</sup>

Nadležnosti u obradi predmeta energetici i voditelji priključenja na lokacijama TJ-a: 0,4 kV (pogoni) – za kupce i proizvođače koji se priključuju na NN mrežu pogona bez potrebe izgradnje ili rekonstrukcije TS 10(20)/0,4kV (bez SN uvjeta) te proizvođači čija je priključna snaga manja od 10 kW.

Razgraničenja poslova energetika i voditelja priključenja:<sup>88</sup>

- a. Za kupce koji se priključuju na 35, 20 i 10 kV mrežu PEES i ugovor o priključenju izrađuje nadležni energetik 10/20 kV. Uz potpisivanje ugovora o priključenju imenuje se koordinator pristupa mreži kao voditelj priključenja;
- b. Za proizvođače s priključnom snagom većom od 10 kW PEES i ugovor o priključenju izrađuje nadležni energetik 10/20 kV;
- c. Za kupce koji se priključuju na NN mrežu bez potrebe izgradnje ili rekonstrukcije TS 10(20)/0,4 kV (bez SN uvjeta) i proizvođače sa priključnom snagom do 10 kW, PEES i ugovor o priključenju izrađuje nadležni energetik 0,4 kV. Nakon obostranog potpisivanja ugovora o priključenju imenuje se nadležni tehničar za priključenje kao voditelj priključenja.

Potpisivanje dokumentacije u sjedištu:<sup>89</sup>

- a. Svu dokumentaciju potpisuje direktor DP uz paraf voditelja odjela i voditelja službe;
- b. Izračun stvarnih troškova priključenja izrađuje energetik, odnosno voditelj priključenja, a ovjerava voditelj službe;
- c. Negativne PEES te rješenja o odbijanju priključenja po bilo kojoj osnovi, za cijelo DP potpisuje isključivo direktor DP;

<sup>87</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>88</sup> Ibidem.

<sup>89</sup> Ibidem.

d. Predmete zaprimljene u sjedištu, a koji su u nadležnosti pogona, pisano se šalju na obradu u nadležni pogon u roku od tri dana od zaprimanja istih.

#### *4.3.3. Potpisivanje ugovora o korištenju javne usluge na mreži (Poduzetništvo i kućanstvo) postojećih i novih kupaca*

Direktor DP potpisuje ugovore s kupcima na srednjem naponu, te ugovore s kupcima koji imaju više mjernih mjesta od kojih je barem jedno na srednjem naponu, s pravom prijenosa ovlasti potpisivanja: za nove kupce najniže do voditelja Službe za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, odnosno za postojeće kupce do voditelja Službe za mjerenje i podršku tržištu.

Ugovore s novim kupcima na niskom naponu u DP potpisuje voditelj Službe za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, s pravom prijenosa ovlasti potpisivanja najniže do voditelja Odjela za pristup mreži.

Ugovore za postojeće kupce na niskom naponu u sjedištu DP potpisuje voditelj Službe za mjerenje i podršku tržištu, s pravom prijenosa ovlasti potpisivanja najniže do voditelja Odjela za podršku tržištu.

#### *4.3.4. Prioriteti izvršavanja radova u realizaciji godišnjeg plana poslovanja*

Pri ostvarivanju godišnjih planova poslovanja nadležni voditelji službi i Centra za terenske aktivnosti dužni su poštivati slijedeće prioritete:<sup>90</sup>

- Nulti prioritet – intervencije i popravci kvarova na mreži,
- Prvi prioritet – intervencije i popravci kvarova na mjernim mjestima kupaca, pregledi elektroenergetskih postrojenja i mreža, izvođenje priključaka, zamjena mjernih uređaja radi umjeravanja,
- Drugi prioritet – održavanje elektroenergetskih postrojenja i mreža, stvaranje tehničkih uvjeta u NN mreži radi priključenja (produžeci), pregledi i zamjena mjernih uređaja,
- Treći prioritet – remont i modifikacije elektroenergetskih postrojenja i mreža, očitavanja i ostali radovi na mjernim mjestima,

---

<sup>90</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

- Četvrti prioritet – investicijska izgradnja,
- Peti prioritet – radovi za treće osobe.

Vlastitom radnom snagom (elektromontersko osoblje) obvezno se obavljaju svi elektromonterski poslovi nultog, prvog i drugog prioriteta, zatim radovi na TS 20/0.4 kV i svim kabelskim vodovima (osim podmorskih) za objekte iz svih razina prioriteta, te ostali radovi prema raspoloživosti kapaciteta. Za moguće odstupanje od ove točke odluku donosi direktor DP-a.

Elektromonterske radove na priključcima niskoga napona izvodi se metodom rada pod naponom, osim u posebnim slučajevima kada to nije moguće ili nije opravdano. Elektromonterske radove na NN mrežama treba izvoditi metodom rada pod naponom gdje god je to moguće i opravdano.

#### *4.3.5. Potpisivanje ugovora i narudžbenica te ostale dokumentacije*

Svaki dopis i dokument upućen na potpis direktoru DP treba biti parafiran od nadležnog voditelja službe, Centra za terenske aktivnosti ili samostalnog odjela. Sve postupke nabave roba i usluga za distribucijsko područje te zaključivanje ugovora i pripadajućih narudžbenica provodi Odjel za skladište i potporu nabavi, temeljem zahtjevnica službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela.<sup>91</sup>

Direktor DP potpisuje:<sup>92</sup>

- Ugovore za nabavu roba i usluga te pripadajuće narudžbenice,
- Ponude i ugovore za radove na tržištu i trećim osobama,
- Sporazume i ugovore za zajedničko financiranje i izgradnju objekata sa trećim osobama,
- Projektne zadatke,
- Odluke i dokumentaciju u vezi planiranja i operativnog vođenja izgradnje investicijskih objekata,
- Odluke i dokumentaciju u vezi planiranja i vođenja izgradnje kapitalnih investicijskih objekata.

<sup>91</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>92</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

Voditelji terenskih jedinica izvan Sjedišta izrađuju i potpisuju narudžbenice izdane po godišnjim okvirnim sporazumima za građevinske radove, i to za realizaciju Plana redovnog održavanja i izvođenje izravnih priključaka, te nisu ovlašteni stvarati bilo kakve druge financijske obveze osim spomenutih. Svaka narudžbenica mora biti izdana prije realizacije poslova te u prilogu treba imati troškovnik temeljen na stavkama i cijenama iz godišnjih ugovora.

Prilikom realizacije objekata iz svih vrsta planova obvezno je vođenje Građevinskog dnevnika i Građevinske knjige. Obračun radova vrši se po stvarno izvršenim količinama ovjerenim u Građevinskoj knjizi temeljem čega se vrši primopredaja objekata uz Zapisnik o primopredaji. Uz okončanu situaciju/račun obvezno je priložiti Zapisnik o primopredaji.

Dokumentaciju vezanu za primanja radnika, nakon parafa referenta za obračun plaća, potpisuje direktor distribucijskog područja ili voditelj službe, odnosno Centra za terenske aktivnosti.

#### *4.3.6. Naplative usluge*

Naplative usluge predstavljaju radove na aktivnosti 3 i dijele se na sljedeće podgrupe poslova:<sup>93</sup>

- 31 – rad za druge unutar Društva,
- 32 – rad na vlastitim postrojenjima po tuđem zahtjevu,
- 33 – rad za stranke (nestandardne usluge kupcima),
- 34 – rad za javnu rasvjetu,
- 35 – rad na tržištu,
- 36 – rad za druge unutar HEP grupe,
- 38 – izgradnja privremenih priključaka i priključaka gradilišta.

Aktivnosti 31, 36 izvode Služba za vođenje pogona, Centar za terenske aktivnosti i Služba za mjerenje i podršku tržištu po nadležnostima, te izvođenje posla odobrava, ponudu i ugovor potpisuje direktor DP. Aktivnosti 34, 35 izvodi Centar za terenske aktivnosti, izvođenje posla odobrava direktor DP-a, nositelj posla za jednokratne poslove vrijednosti do 10.000 kn izrađuje ponudu i priprema Ugovor, za složenije i poslove koji se traže za duže razdoblje (godina i više) nositelj posla dostavlja podloge u sjedište i ponudu i ugovor

---

<sup>93</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

priprema odgovorna osoba u Službi za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, ponudu i ugovor do 10.000 kn u terenskim jedinicama izvan Sjedišta potpisuje voditelj terenske jedinice, a preko tog iznosa direktor koji potpisuje i sve ugovore u sjedištu. Aktivnost 32 izvodi Centar za terenske aktivnosti, nositelj posla je Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, koja izrađuje tehničko rješenje (projekt) i ponudu, te priprema ugovor, za poslove preslaganja koji su uvjetovani investitoru za gradnju značajnijih objekata (prometnica, većih građevina ..) i za koje je izrađen ili treba izraditi projekt (tehničko rješenje) ponudu i ugovor priprema odgovorna osoba u Službi za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, ponudu i ugovor do 10.000 kn u terenskim jedinicama izvan Sjedišta potpisuje voditelj terenske jedinice, a preko tog iznosa direktor koji potpisuje i sve ugovore u sjedištu. Aktivnost 33 izvode Služba za vođenje pogona, Služba za mjerenje i podršku tržištu, Centar za terenske aktivnosti koristeći ih za pružanje nestandardnih usluga kupcima, a prema posebnoj uputi. Aktivnost 38 izvodi Centar za terenske aktivnosti, odnosno terenske jedinice, za gradilišne priključke Služba realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži izrađuje tehničko rješenje (projekt) i troškovnik, te priprema ugovor i EES. Kod izrade troškovnika koristiti normative DP-a i cijene iz važećih ugovora o nabavci roba i usluga.<sup>94</sup>

Za sve poslove za koje je potrebno sklopiti ugovor o sufinanciranju Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži izrađuje tehničko rješenje (projekt) i ponudu, te priprema ugovor i naručuje izvođenje. Sve ugovore o sufinanciranju potpisuje direktor.

Izvođenju radova na aktivnostima 31, 32, 34, 35, 36, prethodi zaključivanje tipskog ugovora s troškovnikom koristeći normative DP – a i cijene iz važećih ugovora o nabavci roba i usluga sa naručiteljem radova. Radovi se izvode isključivo temeljem ugovora za vrijednosti iznad 10.000 kuna, a za niže vrijednosti temeljem narudžbenice. U slučaju počinjenja štete drugih pravnih subjekata na našim elektroenergetskim objektima, odgovorne osobe iz Službe za vođenje pogona / Centra za terenske aktivnosti dužne su postupati po Uputi o postupku utvrđenja štete na elektroenergetskim objektima.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>95</sup> Ibidem.

#### *4.3.7. Potpisivanje naloga za službena putovanja*

Naloga za službena putovanja direktoru DP-a potpisuje pomoćnik direktora ili drugi voditelj temeljem ovlaštenja direktora. Naloga za službena putovanja voditeljima službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela potpisuje direktor DP-a. Radnicima samostalnih odjela naloga za službena putovanja potpisuje direktor DP, odnosno pomoćnik direktora.<sup>96</sup>

Naloga za službena putovanja unutar DP-a radnicima službi i Centra za terenske aktivnosti u svezi redovnog obavljanja poslova potpisuje direktor, odnosno pomoćnik direktora. Naloga za službena putovanja izvan područja DP-a za sve radnike Sjedišta odobrava i potpisuje direktor, a za radnike terenskih jedinica izvan Sjedišta odobrava direktor temeljem posebnog obrasca te potpisuje voditelj terenske jedinice. Naloga za službena putovanja po kojima se ne ostvaruje pravo na dnevnicu, već se izdaju samo radi povezivanja određenog putnog troška sa službenim putovanjem, potpisuju nadležni voditelji službi ili Centra za terenske aktivnosti.

Sve naloga za službena putovanja koja nisu vezana za redovito obavljanje poslova (sastanci sindikata, udruga, radničkog vijeća, i sl.) potpisuje direktor. Isti nalozi ispostavljaju se u Sjedištu DP-a. Naloga za službena putovanja unutar DP-a radnicima terenskih jedinica izvan Sjedišta potpisuje voditelj terenske jedinice. Naloga za službena putovanja unutar DP-a voditelja terenske jedinice izvan Sjedišta, potpisuje direktor.

#### *4.3.8. Planiranje i izvješćivanje o poslovanju i aktivnostima*

Sustav planiranja poslovanja i aktivnosti temelji se na izradi:<sup>97</sup>

- ✓ Godišnjih planova,
- ✓ Mjesečnih planova,
- ✓ Tjednih planova.

Godišnji planovi su:<sup>98</sup>

- ✓ Gospodarski plan,
- ✓ Plan poslova Službe za vođenje pogona,
- ✓ Plan Službe za mjerenje i obračun,

---

<sup>96</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Ibidem.



- ✓ Prioritetna lista plana revitalizacije, remonata i modifikacija,
- ✓ Plan remonata i modifikacija,
- ✓ Plan redovnog održavanja EE objekata,
- ✓ Prioritetna lista plana investicijskih ulaganja,
- ✓ Plan investicija,
- ✓ Plan građenja objekata iz plana investicija,
- ✓ Plan pripreme investicijsko-tehničke dokumentacije.

Godišnji planovi izrađuju se na razini distribucijskog područja, a nositelji izrade su pomoćnik direktora i voditelji službi, odnosno Centra za terenske aktivnosti.

Mjesečni planovi aktivnosti službi, odnosno Centra za terenske aktivnosti obuhvaćaju značajnije projekte, operativne planove poslovanja (održavanja, umjeravanja brojila, i drugo) koje nadležne službe izrađuju na razini distribucijskog područja. Voditelji službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela dostavljaju direktoru mjesečne planove poslovanja za naredni mjesec do zadnjeg radnog dana u tekućem mjesecu.

Tjedne planove izrađuju službe, Centar za terenske aktivnosti i samostalni odjeli za izvođenje svih operativnih poslova. Izrađuju se na razini odjela službe/Centra, a razrađeni su do aktivnosti radnih grupa (brigada, majstorska grupa, odnosno do razine pojedinog izvršitelja). Tjedne planove izrađuju voditelji odjela. Za donošenje tjednih planova odgovorni su voditelji službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela.

Organizacijske jedinice će u okviru svojih organizacijskih pravila, tehničkih pravila te uputa za poslovanje, za mjesečne i tjedne planove propisati: vrste planova, obrasce, način izrade i objedinjavanja podataka, te praćenje, analizu i izvješćivanje o realizaciji planova.

Zbirna mjesečna/tjedna/dnevna izvješća o događajima i poslovanju službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela propisana su Organizacijskim pravilom o poslovnoj komunikaciji, broj EPOP-02.<sup>99</sup>

#### *4.3.9. Praćenje rada i radnog vremena*

Svi radnici DP-a dužni su prisustvo na radu i sve izlaske evidentirati u uspostavljenom elektroničkom sustavu. Nadležni rukovoditelji su dužni vršiti stalno praćenje evidencije radnog vremena.<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

#### *4.3.10. Voditelj lokacije terenske jedinice izvan sjedišta*

Voditelji terenskih jedinica izvan Sjedišta DP-a pored izravne nadležnosti rukovođenja radnicima iz terenske jedinice, imaju i nadležnost i obvezu obavljanja poslova Voditelja lokacije, koja sadrži: (1) cjelovitu nadležnost nad održavanjem i popunom opremom poslovnog prostora lokacije terenske jedinice za sve radnike, (2) nadležnost nad cjelovitom logistikom svih radnika nad lokaciji (vozni park, ekonomat, alatnica, skladište i ostalo), (3) disciplinska nadležnost nad svim radnicima, koja uključuje i provedbu evidencije i praćenja korištenja radnog vremena radnika.

Sva evidencija o korištenju godišnjih odmora i slobodnih dana voditelja službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela vodi se pri Odjelu za zajedničke poslove. Rješenja za korištenje godišnjih odmora, plaćenih dopusta i sl. voditeljima službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela odobrava i potpisuje direktor DP. Korištenje slobodnih dana i svih ostalih odsustvovanja voditelja iz točaka 1. i 2. odobrava direktor DP. Voditelji službi, Centra za terenske aktivnosti i samostalnih odjela te pomoćnik direktora dužni su javiti direktoru telefonom svaku iznenadnu spriječenost obavljanja radnih zadataka (bolovanje i slično).<sup>101</sup>

#### *4.3.11. Odobravanje korištenja službenih vozila*

Službena vozila se koriste za obavljanje poslova prvenstveno u redovno radno vrijeme uz obveznu dokumentaciju (putni radni list). Sva vozila i ispunjeni putni radni list se obvezno vraćaju svaki dan nakon korištenja. te se sva vozila svakodnevno vraćaju. Zatražnice za službena vozila prilikom planiranog produženog dnevnog rada van radnog vremena u potpisuje nadležni voditelj službe/Centra odnosno voditelj TJ izvan sjedišta. Za potrebe intervencija po kvarovima van radnog vremena korištenje vozila odobrava dežurni rukovoditelj DP-a. Zatražnice za službena vozila prilikom korištenja van redovnog radnog vremena/dana potpisuje direktor DP-a.<sup>102</sup>

Iznajmljivanje službenih vozila za privatne potrebe nije dozvoljeno.

---

<sup>100</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>101</sup> Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

<sup>102</sup> Ibidem.

#### 4.3.12. Završne odredbe

Za sve ovlasti koje nisu navedene smatra se da spadaju pod isključivu nadležnost direktora DP-a. U slučaju kada nadležni voditelji ne smiju prenijeti ovlasti za potpisivanje na druge osobe, a nisu u mogućnosti iz bilo kojeg razloga izvršavati svoje obveze, pravo potpisa prenosi se na voditelja neposredno višeg ranga.<sup>103</sup>

Tablica 5: Primjer pregleda prava potpisa dokumenata po organizacijskim jedinicama i vrstama

PREGLED PRAVA POTPISA DOKUMENATA PO ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA I VRSTAMA							
Redn i broj	Organizacijska cjelina	Ovlaštena osoba	Zahtjevnica za nabavu	Podizanje materijala iz skladišta			
				Centralno skladište	Ekonomat	Autodijelovi	Skladište vanjske terenske jedinice
1.	Direktor	Direktor	X	X	X	X	X
1.1.	Pomoćnik direktora	Pomoćnik dir.		X	X	X	
1.2.	Odjel za zajedničke poslove	Direktor			X		
1.3.	Odjel za skladište i potporu nabavi	Direktor			X		
1.4.	Odjel za odnose s korisnicima	Direktor			X		
2.	Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži	Vod. službe		X	X		
2.1.	Odjel za realizaciju investicijskih projekata	Vod. odjela		X			
3.	Služba za vođenje pogona	Vod. službe		X	X		
4.	Centar za terenske aktivnosti	Vod. CTA		X	X		
4.1.	Odjel za kabela mreže	Vod. odjela		X			
4.2.	Odjel za nadzemne mreže	Vod. odjela		X			
4.3.	Odjel za transformatorske stanice	Vod. odjela		X			
4.4.	Terenska jedinica 1	Vod. TJ		X			
4.5.	Terenske jedinice izvan Sjedišta	Vod. TJ		X	X		X

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>103</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

#### **4.4. Organizacijsko pravilo odjela za skladište i potporu nabavi**

Odjel za skladište i potporu nabavi je organizacijski ustrojen kao zaseban odjel sukladno organizacijskoj shemi Modela I distribucijskih područja, a funkcionalno mu je nadležan Sektor za nabavu u Sjedištu društva.<sup>104</sup>

Odjel za skladište i potporu nabavi je zadužen poslovanje u realizaciji nabave i skladištenju materijala sukladno važećoj Uputi i smjernicama za skladišno poslovanje.

Popis poslova i organizacija nabavnog i skladišnog poslovanja određen je Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji HEP ODS-a. Ovim organizacijskim pravilom određuje se način obavljanja poslova i nadležnosti u djelokrugu nabavnog i skladišnog poslovanja u HEP ODS-u i distribucijskom području. Organizacijsko pravilo odnosi se na:<sup>105</sup>

- ✓ Sustav rukovodnih i izvršnih radnih mjesta i odnosa između njih,
- ✓ Sustav obveza i ovlaštenja i
- ✓ Sustav komuniciranja između radnih mjesta.

Organizacijsko pravilo uređuje rukovodne i funkcijske nadležnosti i odgovornosti unutar Sektora za nabavu HEP ODS-a, odnose s Odjelima s skladište i potporu nabavi u distribucijskom područjima te odnose Sektora za nabavu HEP ODS-a s ostalim organizacijskim jedinicama HEP ODS-a.

Svi radnici Odjela za skladište i potporu nabavi koji sudjeluju u nabavnom procesu dužni su postupati u skladu s odredbama važećeg Zakona o javnoj nabavi i podzakonskih propisa te internim aktima koje donosi HEP d.d. kao vladajuće društvo i internim aktima HEP ODS.

Važni pojmovi organizacijskog pravilnika su predlagatelj nabave i plan nabave. Predlagatelj nabave je korisnik odnosno organizacijska jedinica HEP ODS-a koja predlaže nabavu. Plan nabave je objedinjeni plan svih predmeta nabave za koje se provode postupci nabave u godini za koju se Plan donosi.

##### *4.4.1. Organizacijska shema i opis poslova*

Poslovi Odjela za skladište i potporu nabavi određeni su politikom nabave koju definira Sektor za nabavu HEP ODS-a, a sve u skladu sa zakonskim aktima, Pravilnikom o nabavi i

---

<sup>104</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>105</sup> Organizacijsko pravilo Odjela za skladište i potporu nabavi, 2017.

ugovaranju u HEP grupi, Pravilnikom o jednostavnoj nabavi u HEP grupi te ostalim internim aktima propisanim od strane nadležnih Sektora HEP-a d.d. i Sektora HEP ODS-a.<sup>106</sup>

Također, poslovi skladišnog poslovanja obavljaju se u skladu s Uputom o zaprimanju robe HEP-a i internim aktima HEP ODS-a kojima se definiraju procedure u skladišnom poslovanju. Nadalje su prikazane slike sa primjerima radnih mjesta i primjer organizacije odjela.<sup>107</sup>

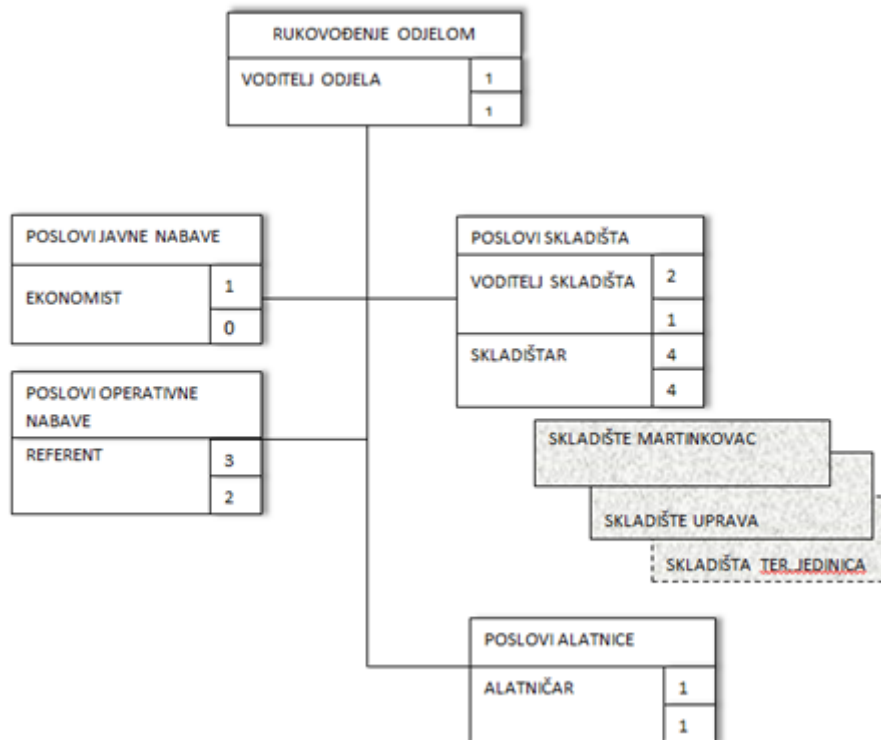
Grupa	Šifra i naziv radnog mjesta	Sistematizirano	Popunjeno
<b>RUKOVOĐENJE ODJELOM</b>			
53	1/3 VODITELJ ODJELA	1	1
<b>POSLOVI JAVNE NABAVE</b>			
61	1/13 EKONOMIST	1	0
<b>POSLOVI OPERATIVNE NABAVE</b>			
61	3/15 REFERENT	1	1
59	1/24 REFERENT	1	1
61	3/19 REFERENT	1	0
<b>POSLOVI SKLADIŠTA</b>			
59	5/29 VODITELJ SKLADIŠTA	1	1
59	3/27 SKLADIŠTAR	4	4
59	5/30 VODITELJ SKLADIŠTA	1	0
<b>POSLOVI ALATNICE</b>			
65	1/34 ALATNIČAR	1	1
<b>UKUPNO:</b>		<b>12</b>	<b>9</b>

Slika 8: Pregled sistematiziranih i popunjenih radnih mjesta

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>106</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>107</sup> Organizacijsko pravilo Odjela za skladište i potporu nabavi, 2017.



Slika 9: Primjer organizacije Odjela za skladište i potporu nabavi

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Odjel za skladište i potporu nabavi potpora je svim funkcijama prilikom izvršenja aktivnosti vezanih uz realizaciju plana investicija i održavanja energetske objekata i gospodarskog plana. Odjel za skladište i potporu nabavi dužan je pružati uslugu izdavanja robe dislociranim radnicima koji su sistematizirani u Sektorima i Službama u Sjedištu HEP ODS-a, a sve u skladu s Uputom i nabavi u HEP ODS-u i internim aktima HEP ODS-a.<sup>108</sup>

U Odjelu za skladište i potporu nabavi obavljaju se poslovi vođenja skladišnog poslovanja u skladu s internim aktima vezanim uz skladišno poslovanje (zaprimanje i izdavanje robe, kvantitativna kontrola robe, praćenje stanja zaliha, inventura i ostali poslovi) te operativni poslovi vezani uz nabavno poslovanje (realizacija i izvršenje ugovornih dokumenata i ostali operativni poslovi).<sup>109</sup>

Odjel za skladište i potporu nabavi nabavlja robu, radove i usluge samo za potrebe svog distribucijskog područja i po potrebi za radnike Sektora/Službi pod Uredom Direktora društva koji se nalaze na lokaciji distribucijskog područja u skladu s Uputom o nabavi u HEP-Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. i Odlukom o nabavnim kategorijama koju

<sup>108</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>109</sup> Ibidem.

donosi Uprava HEP-a d.d., a sve u cilju osiguranja kontinuirane nabave roba, radova i usluga koje su nužne za obavljanje djelatnosti HEP ODS-a.

U Odjelu za skladište i potporu nabavi obavljaju se slijedeći poslovi:<sup>110</sup>

- Prikupljanje prijedloga postupaka nabave za izradu planova nabave za potrebe DP-a za poslovnu godinu,
- Zaprimanje i obrada zahtjeva za pokretanje postupka nabave,
- Provedba postupaka jednostavne nabave za potrebe distribucijskog područja sukladno Planu nabave,
- Izrada narudžbenica i dispozicija,
- Praćenje realizacije sporazuma i ugovora,
- Izrada izvještaja o realizaciji ugovora i postupcima nabave u tijeku,
- Upravljanje rizicima u skladišnom poslovanju.

#### *4.4.2. Nadležnost i odgovornost*

Nadležnosti i odgovornosti u nabavnoj i skladišnoj funkciji (Sektor/Služba/Odjel), naime Sektor za nabavu HEP ODS-a funkcionalno je nadležan svim organizacijskim jedinicama HEP ODS-a u dijelu nabavnog poslovanja, u skladu s Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji HEP ODS-a i ovim Organizacijskim pravilom. Odjeli za nabavu Sjever funkcionalno su nadležni Odjelima za skladište i potporu nabavi u distribucijskim područjima. Direktor Sektora za nabavu HEP ODS-a rukovodno je nadležan Službama u Sektoru, a direktori distribucijskih područja rukovodno su nadležni Odjelima za skladište i potporu nabavi. Odjel za skladište i potporu nabavi funkcionalno je nadležan skladištima terenskih jedinica.<sup>111</sup>

Pod funkcionalnom nadležnošću podrazumijeva se organizacija poslovanja prilikom provedbe postupaka nabave i ugovaranja u skladu s Uputom o nabavi u HEP-Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. te kontrola i nadzor nabavnog i skladišnog poslovanja.

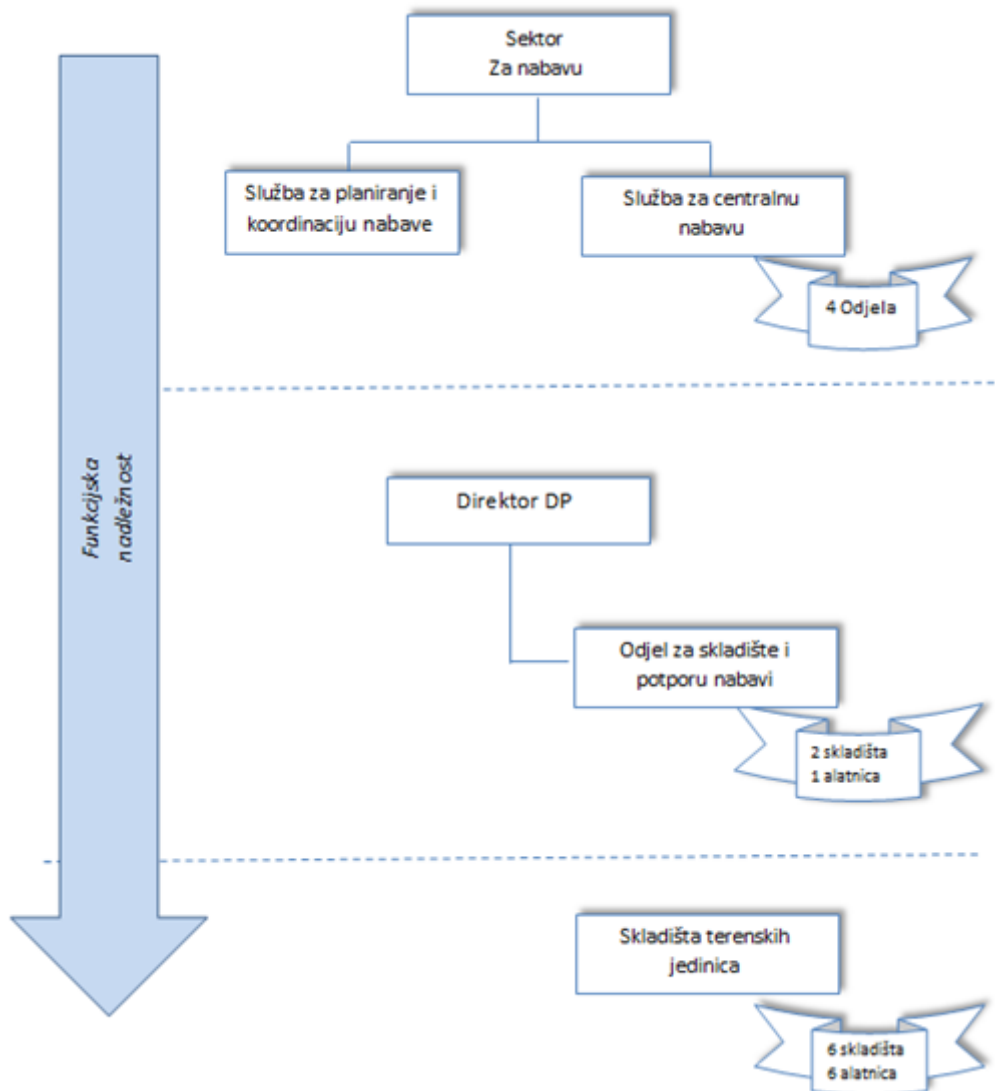
Odjeli za nabavu Sjever provode postupke nabave i ugovaranja za grupu distribucijskih područja, a po potrebi za postupke nabave za potrebe svih distribucijskih područja, te su nadležni za komunikaciju i koordinaciju s Odjelima za skladište i potporu nabavi u distribucijskim područjima u okviru svoje funkcionalne nadležnosti. Direktor distribucijskog

---

<sup>110</sup> Organizacijsko pravilo Odjela za skladište i potporu nabavi, 2017.

<sup>111</sup> Ibidem.

područja odgovoran je za poslove koji se obavljaju u Odjelu za skladište i potporu nabavi i organizira rad i aktivnosti u Odjelu. Odjel za skladište i potporu nabavi funkcionalno je nadležan skladištima terenskih jedinica. Ovaj proces prikazan je na slijedećoj slici.



Slika 10: Funkcijska nadležnost Sektora za nabavu

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Nadležnosti i odgovornosti između Sektora za nabavu HEP ODS-a i Odjela za skladište i potporu nabavi, dakle cilj funkcije nabave je osigurati kontinuiranu nabavu robe, radova i usluga za potrebe korisnika nabave. Predlagatelj nabave je korisnik odnosno organizacijska jedinica HEP ODS-a koja predlaže nabavu. Postupak nabave se pokreće temeljem potpisanog



zahtjeva za pokretanje postupka predlagatelja nabave isključivo od strane direktora organizacijske jedinice koja je predlagatelj nabave (direktori distribucijskih područja, direktori Sektora u sjedištu Društva odnosno Direktor Društva).<sup>112</sup>

Uputom o nabavi u HEP-Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. definiraju se ovlaštenja za provedbu postupka i potpisivanje ugovornih dokumenata za direktore distribucijskih područja i direktore Sektora u sjedištu Društva. U skladu s Uputom o nabavi u HEP-Operatoru distribucijskog sustava d.o.o. i ostalim internim aktima, predlagatelj nabave odgovoran je za:<sup>113</sup>

- Definiranje potrebnih količina za nabavu,
- Izradu troškovnika i tehničkih specifikacija ,
- Definiranje kriterija za odabir ponude,
- Definiranje procijenjene vrijednosti nabave (PVN-a),
- Opravdanost zahtjeva za pokretanje postupka nabave,
- Pravovremenu dostavu zahtjeva za pokretanje postupka nabave.

U slučaju provođenja postupka nabave za više distribucijskih područja u grupi područja, predlagatelj nabave i potpisnik zahtjeva za pokretanje postupka je direktor distribucijskog područja iz modela I. U slučaju provođenja postupka nabave za više distribucijskih područja, direktor svake organizacijska jedinica koja iskazuje potrebe odgovoran je za definiranje potrebnih količina za nabavu.

Nadležnost za potpisivanje dokumentacije iz područja nabavnog i skladišnog poslovanja u definirane su posebnim dokumentom. Slijedeća tablica donosi pregled poslovnih procesa odjela za skladište i potporu nabavi.

Tablica 6: Pregled poslovnih procesa Odjela za skladište i potporu nabavi

<b>1.</b>	<b>Planiranje nabave</b>
1.1.	Plan nabave HEP /ODS
1.2.	Plan nabave DP
<b>2.</b>	<b>Zahtijevanje nabave</b>
2.1.	Zahtijevanje nabave po sklopljenim okvirnim sporazumima
2.2.	Zahtijevanje nabave robe do vrijednosti 20.000 kn

<sup>112</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>113</sup> Organizacijsko pravilo Odjela za skladište i potporu nabavi, 2017.

2.3.	Zahtijevanje nabave radova i usluga do vrijednosti 20.000 kn
2.4.	Zahtijevanje i provođenje nabave vrijednosti veće od 20.000 kn iz nadležnosti DP
2.5.	Zahtijevanje nabave vrijednosti veće od 20.000 kn iz Plana nabave ODS
<b>3.</b>	<b>Naručivanje robe, radova i usluga</b>
3.1.	Naručivanje po OS
3.2.	Naručivanje robe vrijednosti do 20.000 kn
3.3.	Naručivanje radova i usluga do 20.000 kn
<b>4.</b>	<b>Skladišno poslovanje</b>
4.1.	Zaprimanje robe
4.2.	Izdavanje robe u DP-u
4.3.	Međuskladišno izdavanje materijala
4.4.	Međupogonsko izdavanje materijala
4.5.	Izdavanje sitnog inventara
4.6.	Zaprimanje i izdavanje osnovnog sredstva
4.7.	Praćenje stanja minimalnih zaliha
4.8.	Predlaganje materijala za rashod
4.9.	Inventura
4.10.	Evidentiranje skladištenja kemijskih sredstava
4.11.	Vođenje skladišta neopasnog otpada
<b>5.</b>	<b>Poslovi alatnice</b>
5.1.	Postupanje s alatom kao potrošnim materijalom
5.2.	Postupanje s alatom kao sitnim inventarom
5.3.	Postupanje s alatom kao osnovnim sredstvom
5.4.	Prezaduživanje sitnog inventara i osnovnih sredstava (alati)
5.5.	Popravak alata
5.6.	Vođenje evidencije o ispitivanju uređaja s povećanom opasnosti
5.7.	Osobna zaštitna sredstva
5.8.	Rashodovanje sitnog inventara i alata na zaduženju alatnice
5.9.	Inventura alata (osnovna sredstva i sitni inventar), i osobnih zaštitnih sredstava
<b>6.</b>	<b>Ostali poslovi</b>
6.1.	Ostali poslovi iz područja nabave
6.2.	Administrativni poslovi

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

#### 4.4.3. Plan nabave i izvještavanje

Sektor za nabavu HEP ODS-a i Odjel za skladište i potporu nabavi provode postupke nabave na temelju Plana nabave za poslovnu godinu. Sektor za nabavu HEP ODS-a za svaku poslovnu godinu donosi interni akt koji definira proces izrade, donošenja i usvajanja Plana nabave. Prijedlog Plana nabave izrađuje se na temelju prijedloga postupaka nabave za robu, radove i usluge izrađenih od strane svih organizacijskih jedinica HEP ODS-a. Za izradu prijedloga Plana nabave distribucijskih područja odgovoran je direktor distribucijskog područja, a za izradu prijedlog Plana nabave za Sektore/Službe u Sjedištu odgovori su direktori Sektora/direktor Društva odnosno nadležni pomoćnik direktora.<sup>114</sup>

Sektor za nabavu objedinjava prijedlog postupaka nabave te dostavlja nadležnim Sektorima/Službe u Sjedištu. Prije donošenja Plana nabave od strane direktora HEP ODS-a, Sektori/Službe u Sjedištu u okviru svoje funkcionalne nadležnosti dužni su izvršiti kontrolu Plana nabave i dati suglasnost na Plan nabave.

U skladu s odredbama Zakona o javnoj nabavi i podzakonskih propisa te internim aktima vladajućeg Društva, svi predlagatelji nabave dužni su s ciljem ujednačavanja uvjeta nabave, postizanja učinkovite nabave, smanjenja rizika poslovanja propisivati jedinstvene tehničke uvjete i troškovnike kako bi se postigla najveća ekonomska korist za naručitelja.

Odjel za skladište i potporu nabavi izrađuje i dostavlja slijedeće izvještaje na tjednoj razini, Izvješće o stanju materijala i Izvješće o nabavnim postupcima.

Konačan način i vrsta izvještavanje svih organizacijskih jedinica vezano uz nabavno i skladišno poslovanje i realizaciju važećih ugovora biti će definiran Uputom o nabavi u HEP ODS-u.<sup>115</sup>

#### 4.5. Evidentiranje troškova osoblje u gospodarskom planu

Popis šifara aktivnosti je sustav koji se koristi za praćenje planiranih i ostvarenih troškova poslovanja i izdataka za investicije, a sastoji se od pojedinačnih oznaka za utvrđene aktivnosti ukupnog poslovanja društva i ovisnih društava, pri čemu oznaka omogućava da se za svaku definiranu aktivnost obuhvate sve komponente troškova koje se direktno na nju odnose:

---

<sup>114</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>115</sup> Ibidem.

utrošeni materijal, vanjske usluge, troškovi plaća i ostalih primanja radnika (trošak osoblja) te usluge unutar HEP grupe.<sup>116</sup>

Troškovi plaća i ostalih primanja osoblja obuhvaćaju – plaću sa svim dodacima za rad (redovni i prekovremeni), naknade plaće za godišnji odmor, državne blagdane i blagdane koji imaju taj tretman, naknade plaće za bolovanje i ostale naknade plaće, troškovi prijevoza na rad, troškovi službenih putovanja, naknade ostalih troškova radnika (privatni automobil u službene svrhe, terenski dodatak, dodatak za odvojeni život). Ova se primanja evidentiraju na šiframa aktivnosti prema poslu koji radnik obavlja. Ostala primanja osoblja obuhvaćaju i otpremnine za prekid rada, solidarne pomoći, jubilarne nagrade, dopunsko zdravstveno osiguranje, poreze i doprinose za primanja u naravi, a evidentiraju se na šiframa aktivnosti 1311, 1312, 13131 i 13654.<sup>117</sup>

#### *4.5.1. Izrada gospodarskog plana*

Naputak o izradi financijskog plana poslovanja HEP grupe sadrži popis šifara aktivnosti na kojima je dopušteno planiranje i Popis šifara aktivnosti. Po usvajanju Naputka šifarnik se objavljuje na portalu Infohep – CENTAR ZA DOKUMENTE – Planiranje u HEP grupi (<http://portal/dokumenti/default.aspx>).<sup>118</sup>

Odobreni godišnji plan se unosi u Tablicu PL2 koja sadrži razradu toga plana po aktivnostima na kojima je dopušteno planiranje i planskim stavkama s planiranim financijskim sredstvima za svaku plansku stavku. Financijska sredstva svake planske stavke razrađuju se, ovisno o komponentama troška planirane aktivnosti, na materijal, usluge/ostalo i trošak osoblja.

Aktivnost – šifra aktivnosti, za koju se vezuje planska stavka na koju se unose planirana financijska sredstva, može biti u dužini do 5 znakova. Mogu se koristiti samo aktivnosti definirane u tablici dopuštenih aktivnosti. Ukoliko dopuštena aktivnost sadrži oznaku „\_“ ta se oznaka mora zamijeniti slovom ili brojem te u oznaci za aktivnost nikako ne smije ostati „\_“. Stavka – broj stavke iz plana. Može imati istu šifru kao i aktivnost ili neku vlastitu oznaku. Unos planskih podataka za troškove plaća i ostalih primanja radnika (trošak osoblja) u Tablicu PL2.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Upute o evidentiranju troškova osoblja u Gospodarskom planu, 2017.

<sup>117</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

<sup>118</sup> Ibidem.

<sup>119</sup> Ibidem.

Odlukom o načinu ostvarenja Gospodarskog plana i Plana investicija, koju donosi Uprava HEP-a d.d., propisan je način financijske realizacije planova, što obuhvaća i sustav kontrole kojim se utvrđuje maksimalni iznos koji je moguće angažirati (ugovor i narudžbenica) i obračunati (račun) u planskoj godini. Te se kontrole automatski provode kod unosa podataka ugovora i narudžbenica te računa na planske stavke u aplikaciji FIN.

Planske stavke koje se vezuju uz šifre aktivnosti koje se nalaze u sustavu kontrole i koje kao komponentu ukupnog troška sadrže i trošak osoblja unose se u Tablicu PL2 kao dvije planske stavke radi izdvajanja planiranih troškova osoblja na posebnu plansku stavku. U Tablici PL2 se troškovi osoblja trebaju unijeti na planskoj stavci kojoj će se u oznaci Stavka dodati slovo O i koja treba biti vezana uz istu aktivnost kao i planska stavka koja de sadržavati financijska sredstva planirana za materijal i usluge/ostalo, prikazano na slici 11.

Planskim stavkama koje se vezuju za šifre aktivnosti koje se prema Popisu šifara aktivnosti odnose samo na trošak osoblja ne dodaje se slovo O u oznaci Stavka i one se ne nalaze u sustavu kontrole, prikazano na slici 12.

Primjer: Odnosi se na šifre aktivnosti i pripadajuće planske stavke koje sadrže materijal, usluge i trošak osoblja. Prilikom izdvajanja troška osoblja potrebno je na stavku plana dodati slovo O.<sup>120</sup>

PLAN: 1 RED REDOVNO POSLOVANJE		Plan utroska											
Aktivnost	Stavka	KKS	Opis stavke	Materijal	Usluge/ostalo	PLAN	KN	Trošak osoblja	Ukupno	Izvor	Prior.	Progr.	Žup
1315	1315		OBUKA OSOBLJA		715.475	715.475			715.475	1			
1315	1315O		OBUKA OSOBLJA			0		50.000	50.000	1			
13157	13157		STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE UTVRĐENO PRAVIL		224.520	224.520			224.520	1			
13158	13158		STRUČNO USAVRŠAVANJE UTVRĐENO PRAVILNICI		1.500	1.500			1.500	1			

Slika 11: Primjer 1 unosa planskih podataka

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Za aktivnost 1315 – Obuka osoblja, stavka 1315 –planiraju se samo troškovi školarina, odnosno kotizacija za sudjelovanje na seminarima, stručnim savjetovanjima i ostalim vrstama obrazovanja te troškove potrebnih materijala za navedeno. Ugovori, narudžbenice i računi koji se odnose na te troškove unose se u aplikaciji FIN na plansku stavku 1315.

Za aktivnost 1315, stavku 1315O – planira se trošak osoblja, tj. trošak službenih putovanja radi prisustvovanja seminarima; stručnim savjetovanjima i ostalim vrstama obrazovanje te obuhvaća dnevnice za službena putovanja, noćenja prema računu za smještaj u hotelu, putne troškove prema računima za autobus, vlak, zrakoplov te ostale troškove koji se priznaju kao

<sup>120</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

trošak službenog puta. Ugovori, narudžbenice i računi koji se odnose na te troškove unose se u aplikaciji FIN na plansku stavku 1315O.

Primjer: Odnosi se isključivo na šifre aktivnosti i pripadajuće planske stavke koje sadrže samo trošak osoblja (materijal = 0; usluge = 0) i na stavku plana se ne dodaje slovo O (npr. š.a. 1311, stavka 1311 Naknade troškova osoblju).<sup>121</sup>

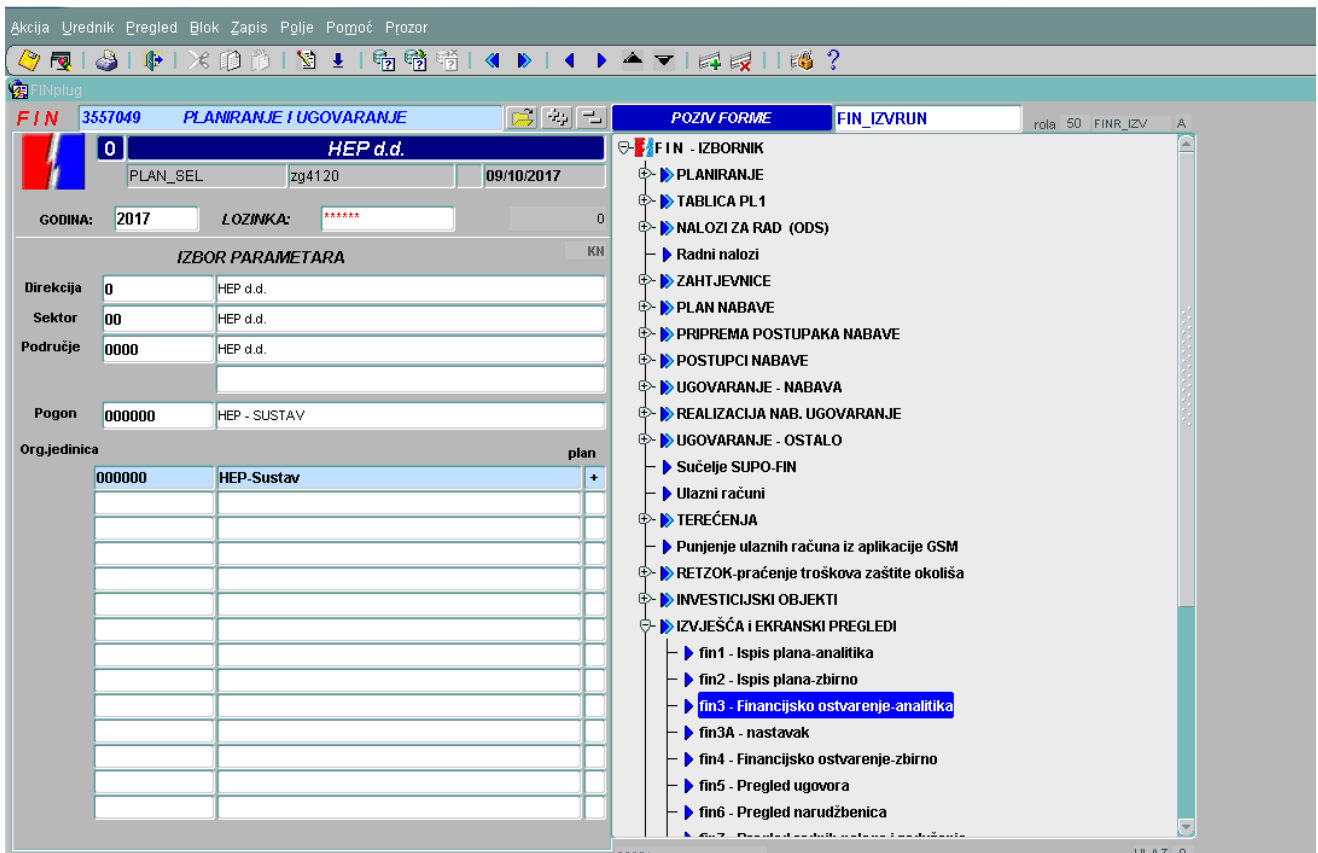
PLAN: 1 RED REDOVNO POSLOVANJE						Plan utroška							
Aktivnost	Stavka	KKS	Opis stavke	Materijal	Usluge/ostalo	PLAN	KN	Trošak osoblja	Ukupno	Izvor	Prior.	Progr.	Žup.
13	13		OPĆI TROŠKOVI POSLOVANJA			0			0	1			
1310	1310		BRUTO PLAĆE I NAKNADE PLAĆE REŽIJSKOG OSOBE			0		16.645.778	16.645.778	1			
1311	1311		NAKNADE TROŠKOVA OSOBLJU			0		303.797	303.797	1			
1313	1313		TROŠKOVI SOCIJALNE SKREBI ZA ZAPOSLENE			0			0	1			
13131	13131		ISPLATE PREMA KOLEKTIVNOM UGOVORU			0		643.431	643.431	1			

Slika 12: Primjer 2 unosa planskih podataka

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

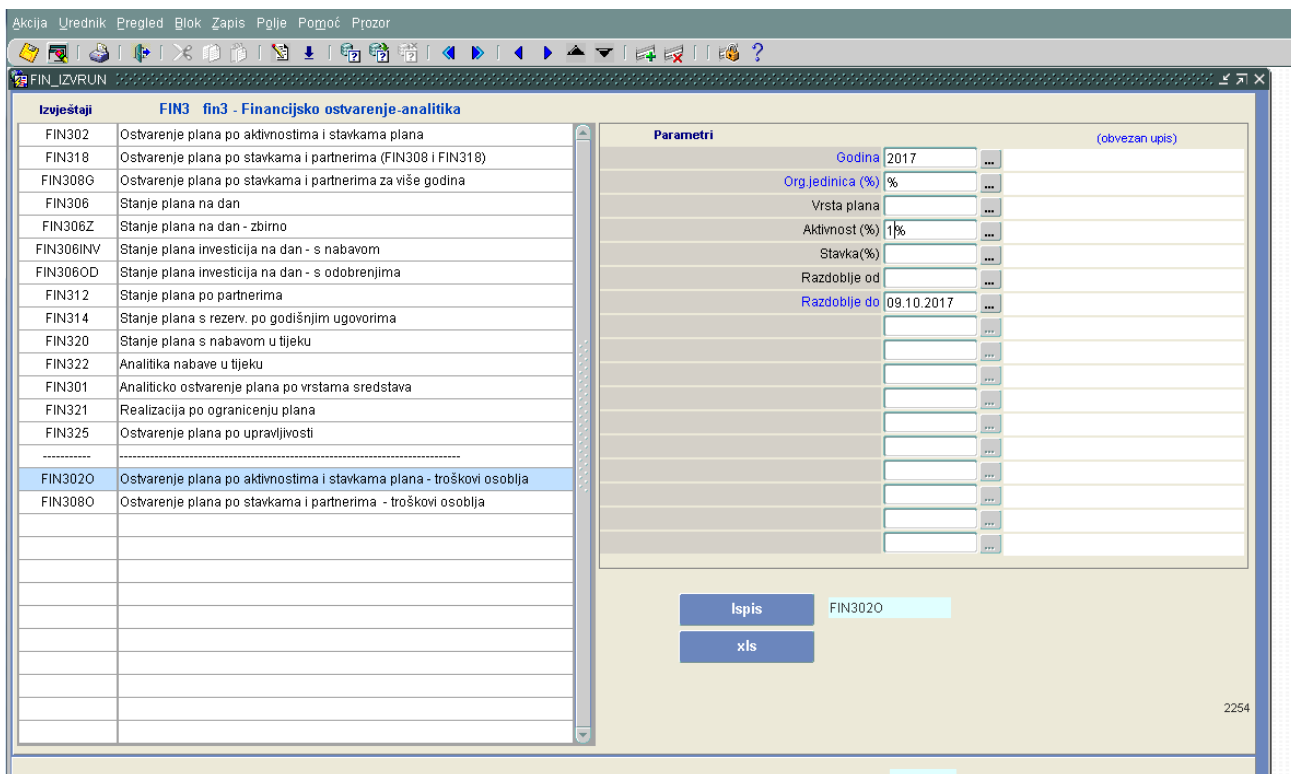
<sup>121</sup> Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

#### 4.5.2. Izvještaji za troškove osoblja



Slika 13: Primjer o izvještajima troškova osoblja

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor



Slika 14: Primjer upisa parametara

Izvor: Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor

Izvešćima o ostvarenim troškovima osoblja pristupa se preko izbornika IZVJEŠĆA i EKRAANSKI PREGLEDI – FIN3–Financijsko ostvarenje-analitika, slika 13, te upisom traženih parametara, slika 14.



## Zaključak

Funkcije menadžmenta utječu na poslovanje poduzeća, odnosno uspješno rukovođenje funkcijama menadžmenta i njihov međusobna interakcija omogućuju organizacijama uspješno opstanak na tržištu te unutarnji napredak i bolje odnose među skupinama ili pojedincima u poduzeću, što u konačnici znači održivo i kvalitetno poslovanje.

HEP grupa je veliko poduzeće koje se sastoji od više operativno distribucijskih poduzeća, te kao takvo radi na svojem unaprjeđenju i proširenju poslovanja, koja radi na modernizaciji poslovanja uvođenjem novih tehnologija u skladu sa europskim i svjetskim standardima.

Ulaganja u postojeće proizvodne kapacitete imaju za cilj povećanje vrijednosti ključnih, strateških proizvodnih postrojenja dok se investicijskim ulaganjima u nove proizvodne kapacitete i tehnologije nastoji diversifikacijom energenata osigurati dugoročna pouzdanost i raspoloživost proizvodnog portfelja HEP grupe. I u jednom i u drugom slučaju ulaganja moraju zadovoljiti uvjete sigurnosti opskrbe, konkurentnosti te održivosti. Pritom su ulaganja u obnovljive izvore energije u središtu dugoročno postavljenog razvojnog cilja utemeljenog na konceptu održivosti i aktivnom upravljanju u područjima zaštite okoliša i sprječavanja klimatskih promjena.

HEP ODS Zabok u svojem poslovanju drži se funkcija menadžmenta, te se prilagođava pravilima viših razina menadžmenta, odnosno poduzeća matice koja diktira svoja pravila prilagođena realizaciji ciljeva kroz funkcije menadžmenta. Ovdje je izraženija potreba za tehnološkim i tehničkim, te ekološki prihvatljivijim prilagodbama tržištu.

## Literatura

Bakken, H. B., Van Dyken, S.: *"Integrated planning of electricity, gas and heat supply to municipality"*, Strojarsstvo, god. 55., br. 2., 2013.

Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A.: *"Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika"*, Praktički menadžment, god. 2., br. 2.

Božić, H.: *"Svrha i metode modeliranja energetskeg sustava – The purposes and methods of energy system modeling"*, Energija, god. 55., br. 5., 2006.

Buble, M.: *"Osnove menadžmenta"*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

Cerović, Z.: *"Hotelski menadžment"*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2003.

Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V.: *"Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta"*, 2017.

Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T.: *"Planiranje i kontrola kao funkcija menadžmenta poduzeća"*, 2018.

Garača, N., Kadlec, Ž.: *"Komunikacija u procesu menadžmenta"*, Praktični menadžment, god. 2., br. 3.

Gažić, I., Grgas, Z.: *"Odnosi s investitorima kao važna funkcija u odnosima s javnostima u komercijalnim tvrtkama i javnoj upravi"*, Media, culture and public relations, br. 7, 2016.

Jakelić, D.: *"Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci"*, Ekonomski pregled, god. 60., br. 1-2, 2009.

Lajtman, Z.: *"Važnost planiranja i kontroliranja/ Importance of planning and controlling"*, Čakovec, 2010.

Marčetić, G.: *"Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima"*, Hrvatska javna uprava, god. 6., br. 2., 2006.

Proklin, P., Proklin, M.: *"Planiranje i kontrola novčanih potreba poduzetnika"*, Ekonomski vjesnik, god. 20., br. 1-2., 2007.

Rupčić, N., Datković, A.: *"Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta"*, Praktički menadžment, god. 4., br. 1., 2013.

Salaj Četković, V.: *"Utjecaj domaće i inozemne vlasničke strukture poduzeća na poslovno planiranje u RH"*, Ekonomski pregled, god. 57., br. 3-4., 2006.

Vrdoljak Raguž, I.: *"Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. Stoljeću/ Management, Leadership and Organisation in the 21st Century"*, zbornik radova, Treći regionalni sastanak

i međunarodna znanstvena konferencija katedri za menadžment, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

Službene stranice HEP grupe:

Godišnje izvješće HEP Grupe 2017.

Izvješće o održivosti HEP Grupe 2017.

Naputak o izradi financijskog plana poslovanja HEP grupe za 2019. godinu: Gospodarski plan

Naputak o izradi financijskog plana poslovanja HEP grupe za 2019. godinu: Plan investicija

Upute o evidentiranju troškova osoblja u Gospodarskom planu, 2017.

Poslovni podaci HEP – ODS Zabok, unutarnji izvor:

HEP ODS Godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2017. godinu

HEP ODS Godišnje izvješće 2016.

Naputak za planiranje 2019. godinu

Organizacija Elektre Zabok s rasporedom radnika s vanjskim odjelima, excel dokument

Organizacijsko pravilo br.-03, Organizacijsko pravilo o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju, 2017.

Organizacijsko pravilo Centra za terenske aktivnosti, 2017.

Organizacijsko pravilo Odjela za skladište i potporu nabavi, 2017.

Organizacijsko pravilo Službe za vođenje pogona Distribucijskog područja, 2017.

Organizacijsko pravilo Sektora za vođenje sustava i Službe za vođenje sustava distribucijskog područja SVS.OP.01-0, 2017.

Organizacijski pravilo Sektora za vođenje sustava i Službe za vođenje pogona distribucijskog područja SVS.OP.01-0, 2017.

Opis poslovnih procesa Zabok, excel dokument

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o. i Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP – Operativno distribucijskog sustava d.o.o., 2017.

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji – Pravilnik o radu, 2006.

Sektor za EU i regulatorne poslove, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.

Sektor za financije i riznicu, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.

Sektor za informacijsko-komunikacijske tehnologije, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.

Sektor za internu reviziju, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za kontroling, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za korporativne komunikacije, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za ljudske potencijale, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor na nabavu, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za pravne poslove, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za računovodstvo, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za strategiju i razvoj, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Sektor za tržišnu i marketinšku strategiju, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Upravljanje imovinom, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.  
Ured za korporativnu sigurnost, Prilog 1 – HEP ODS d.o.o.

## Popis tablica i slika

### Popis tablica

Tablica 1: Osnovni tehnički podaci Elektre Zabok.....	37
Tablica 2: Shema HEP – ODS Zabok, službe.....	42
Tablica 3: Broj radnika HEP – ODS Zabok.....	44
Tablica 4: Broj radnika prema kvalifikacijama HEP – ODS Zabok .....	44
Tablica 5: Primjer pregleda prava potpisa dokumenata po organizacijskim jedinicama i vrstama.....	58
Tablica 6: Pregled poslovnih procesa Odjela za skladište i potporu nabavi.....	64

### Popis slika

Slika 1: Razine planiranja .....	9
Slika 2: Etape procesa planiranja .....	11
Slika 3: Aktinosti kadrovanja .....	19
Slika 4: Povratna veza upravljačke kontrole.....	24
Slika 5: Sjedište HEP-a.....	27
Slika 6: Shematski prikaz organizacijskih jedinica HEP ODS-a.....	34
Slika 7: Organizacijska shema HEP – ODS-a Zabok .....	38
Slika 8: Pregled sistematiziranih i popunjenih radnih mjesta .....	60
Slika 9: Primjer organizacije Odjela za skladište i potporu nabavi .....	61
Slika 10: Funkcijska nadležnost Sektora za nabavu .....	63
Slika 11: Primjer 1 unosa planskih podataka .....	68
Slika 12: Primjer 2 unosa planskih podataka .....	69
Slika 13: Primjer o izvještajima troškova osoblja.....	70
Slika 14: Primjer upisa parametara .....	71

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Božo Ružak

MATIČNI BROJ 0481/336D

DATUM

KOLEGIJ Ekonomika poduzetništva

NASLOV RADA Funkcije menadžmenta na primjeru HEP - ODS Zabok

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Management functions on example of HEP - ODS Zabok

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE izv.prof.dr.sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Igor Klopotan, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, član
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 247/PE/2019

OPIS

Uslijed dinamičnih promjena na tržištu danas dobro vođeno poduzeće od strane agilnog menadžmenta ima za cilj opstanak i kontinuirani razvoj. Kako bi danas poduzeće opstalo potrebno je posjedovati vlastiti stil organiziranja i upravljanja poduzećem što će se prikazati na primjeru HEP-a (ODS – Zabok). HEP grupa, hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna, odnosno kao grupacija povezanih društava, a HEP-ODS je operativno-distribucijski sustav koji je odgovoran za kvalitetu isporučene električne energije svojim korisnicima. Ključnu ulogu u postizanju uspjeha imao je i menadžment, stoga će se pod nazivom diplomskog rada Funkcije menadžmenta na primjeru HEP-ODS Zabok prikazati temeljne funkcije menadžmenta, od funkcije planiranja, kadrovanja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. Cilj rada je teorijski obrađene funkcije menadžmenta staviti u kontekst poduzeća HEP-ODS Zabok i na temelju uvida donijeti zaključke o načinu provođenja procesa. U radu je osim navedenog potrebno:

- definirati pojam menadžmenta;
- ukazati na utjecaj okoline poduzeća na proces donošenja menadžerskih odluka;
- detaljno objasniti funkcije menadžmenta s osvrtom na HEP ODS;
- temeljem iznesenog donijeti zaključak.

ZADATAK URUČEN

13.02.2019

POTPIS MENTORA

*A. Hunjet*



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, BOŽO PUŽIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FUNKCIJE NEKADŽIVELTA U PRIMJERU NEP-CVS 2004 (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, BOŽO PUŽIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom FUNKCIJE NEKADŽIVELTA U PRIMJERU NEP-CVS 2004 (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)