FUNKCIJE MENADŽMENTA U PODUZEĆU ADAMAS d.o.o.

Mošić, Tea

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:802064

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

FUNKCIJE MENADŽMENTA U PODUZEĆU ADAMAS d.o.o.

Mentor: **Student:**

doc.dr.sc. Anita Talaja **Tea Mošić**

Split, lipanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4
1.1 Opis problema 4
1.2 Ciljevi rada 4
1.3 Metode rada 5
1.4 Struktura rada 5
2. MENADŽMENT I MENADŽERI 6
2.1 Menadžment općenito 6
2.1.2 Menadžeri 7
2.1.3 Tipovi menadžmenta 8
2.2 Menadžment maloga poduzeća 8
2.3 Okolina poduzeća 9
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA 10
3.1 PLANIRANJE 10
3.1.1 Pojam i sadržaj planiranja 10
3.1.2 Vrste planova 11
3.1.3 Strateško planiranje 12
3.1.3.2 PEST ANALIZA 15
3.1.3.3 SWOT ANALIZA 16
3.1.3.4 VIZIJA, MISIJA, CILJEVI 18
3.2 ORGANIZIRANJE 19
3.2.1 Pojam i sadržaj organiziranja 19
3.2.2 Oblikovanje organizacijske strukture 19
3.2.3 Oblici organizacijske strukture 21
3.2.4 Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture 24
3.3 KADROVIRANJE 25
3.3.1 Značenje kadrova i kadroviranja 25
3.3.2 Planiranje kadrova 26
3.3.3 Regrutiranje kadrova 26
3.3.4 Selekcija kadrova 27
3.3.5 Poduka i razvoj kadrova 28
3.3.6 Upravljanje kompenzacijama 28
3.4 VOĐENJE 29
3.4.1 Pojam vodstva i vođe 29
3.4.2 Modeli vodstva 30

3.4.2.1 Modeli osobina ... 30
3.4.2.2 Bihevioralni modeli ... 31
3.4.2.3 Kontingencijski modeli ... 31
3.5 KONTROLIRANJE ... 32
3.5.1 Pojmovno određenje ... 32
3.5.2 Proces kontroliranja ... 32
3.5.3 Sustav i razine kontrole ... 34
3.5.4 Metode i tehnike kontrole ... 35
3.5.4.1 Metode financijske kontrole ... 35
3.5.4.2 Metode kontrole operacija ... 35
3.5.4.3 Metode kontrole marketinga ... 35
3.5.4.4 Metode kontrole ljudskih resursa ... 35
4. OPIS GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA „Adamas d.o.o.“ ... 36
4.1 Razlog postojanja ... 36
4.1.1 Građevinarstvo u Hrvatskoj ... 36
4.1.2 Građevinsko tržište i tržište nekretnina ... 36
4.2 Povijest i razvoj građevinskog poduzeća „Adamas d.o.o.“ ... 37
4.3 Opći podaci o poduzeću ... 38
4.4 Osnovne djelatnosti poduzeća ... 38
5. FUNKCIJE MENADŽMENTA U PODUZEĆU „Adamas d.o.o.“ ... 39
5.1 PLANIRANJE ... 39
5.1.1 ANALIZA OPĆE OKOLINE ... 39
5.1.2 SWOT ANALIZA ... 42
5.1.3 Vizija, misija i ciljevi ... 43
5.2 ORGANIZIRANJE ... 44
5.3 KADROVIRANJE ... 46
5.3.2 Pribavljanje i selekcija kadrova ... 47
5.3.3 Poduka i razvoj kadrova ... 48
5.4 VOĐENJE ... 50
5.5 KONTROLIRANJE ... 52
6. ZAKLJUČAK ... 56
POPIS SLIKA ... 57
POPIS TABLICA ... 57
LITERATURA ... 58
SAŽETAK ... 59

1. UVOD

1.1 Opis problema

Upravljanje malim poduzećem u uvjetima ograničenih resursa uvelike utječe na definiranje organizacijske strukture - mali je broj zaposlenih, zaposlenici obavljaju više funkcija, a nerijetko je sam vlasnik ujedno i menadžer.

Drugim riječima, mala poduzeća zbog nedostatka financijskih sredstava ili neisplativnosti formiranja snažnije organizacijske strukture, vođene logikom povećanja profita zanemaruju profesionalan pristup procesu menadžmenta. Donošenje odluka najčešće obavlja vlasnik na intuitivnoj razini, bez stručnih znanja i profesionalnih vještina.

U prvoj fazi poslovanja malih poduzeća pažnja je najvećim dijelom usmjerena na sam proizvod i njegov plasman. To je faza u kojoj dominiraju znanja, vještine i iskustvo samog poduzetnika - vlasnika poduzeća koji na sebe preuzima veliki dio ključnih menadžerskih poslova, od organiziranja proizvodnje, nabave, prodaje, osiguravanja proizvodnih faktora, sve do interne organizacije poduzeća i sl. To se u ovoj fazi smatra prirodnim, pa čak i poželjnim.

Problem nastaje kada poduzeće širi svoju djelatnost, raste i razvija se, a model upravljanja aktivnostima i funkcijama ostaje isti. Vlasnik problem najčešće opravdava time da je poduzeće još uvijek malo i da nema financijskih mogućnosti za angažiranje profesionalnih menadžera, kao i da najviše povjerenja ima u sebe za preuzimanje poslovne odgovornosti i poduzetničkog rizika. Ubrzan rast i razvoj poduzeća ne prati odgovarajući rast i razvoj menadžerskih znanja i vještina što determinira veliku vjerojatnost pojave zastoja i neuspjeha u poslovanju.

1.2 Ciljevi rada

Rad ima za cilj definirati postojeću situaciju u poduzeću „Adamas d.o.o.“ s aspekta strukture i provedbe menadžmenta, te u okviru promatranih funkcija uočiti koje od njih su na zadovoljavajućoj razini, a kod kojih postoji potreba za promjene i napredak. Kako bi to bilo moguće potrebno je prikupiti podatke, proučiti poduzeće i analizirati ga kroz zadane parametre.

Poboljšanje procesa menadžmenta osigurat će poduzeću ostvarenje ciljeva zbog kojih egzistira, spremnost na nastupajuće promjene, prilagodbu nastalim promjenama, zadovoljavajuću razinu konkurentnosti i olakšati donošenje važnih menadžerskih odluka.

Cilj je teorijski obrađene funkcije staviti u kontekst poduzeća „Adamas d.o.o.“ i na temelju uvida u poduzeće donijeti zaključak o uspješnosti provođenja procesa menadžmenta te sugerirati moguća poboljšanja ukoliko za to bude potrebe.

1.3 Metode rada

U teorijskom dijelu ovog završnog rada koristit će se metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.

Metodama analize i sinteze će se raščlaniti složeni pojmovi, sudovi i zaključci na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma. Primjenit će se prilikom brojnih podjela menadžmenta u teoriji. Metoda studije slučaja provest će se na slučaju poduzeća „Adamas d.o.o.“ nastojeći analizirati informacije i obilježja koja su predmet ovog završnog rada.

1.4 Struktura rada

Strukturu rada čini šest cjelina. U prvom, odnosno uvodnom dijelu definiran je opis problema koji se istražuje. Nakon toga su navedeni ciljevi rada, korištene znanstvene metode prilikom oblikovanja istraživanja i na koncu - struktura samog rada.

Drugi dio se odnosi na teoretsko definiranje procesa menadžmenta, njegovih ključnih komponenti te menadžera kao osobe čije primarne zadaće proizlaze upravo iz tog procesa.

Treći dio čine funkcije menadžmenta - planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Svaka funkcija je definirana i ukazuje na zadatke menadžera i osnovne planove koji se iz nje izvode.

U četvrtom dijelu ovog rada navedeni su osnovni podaci o poduzeću „Adamas d.o.o.“, povijest i razvoj, te opis djelatnosti kojom se bavi analizirano poduzeće. Nakon teorijski obrađenih funkcija menadžmenta slijedi uvid u njihovu primjenu na primjeru konkretnog poduzeća. Dakle, u petom dijelu rada prikazane su funkcije menadžmenta u građevinskom poduzeću „Adamas d.o.o.“ . Šesti i posljednji dio predstavlja zaključak samog rada.

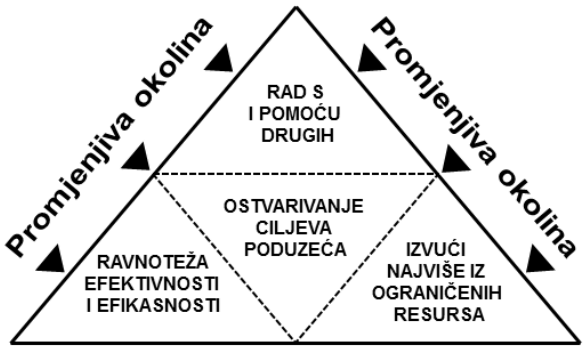
2. MENADŽMENT I MENADŽERI

2.1 Menadžment općenito

Riječ 'menadžment' dolazi od engleske riječi 'management' i najčešće se povezuje s pojmovima kao što su ***rukovođenje*** i ***upravljanje***.

Menadžment je, kako svojim semantičkim tako i sadržajnim značenjem veoma kompleksan pojam i složen fenomen koji se odnosi na: [1] (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, (5) profesiju, a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću.

Najprepoznatljiviji, procesni aspekt definira menadžment kao ***"proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa."***[2]



Slika 2.1. Ključni aspekti management procesa (Kreitner, 1989.)

Izvor: Buble, M.: *Management maloga poduzeća*, Ekonomski fakultet Split, 2003., str. 2.

Navedena definicija upućuje na sljedeće bitne odrednice menadžmenta:

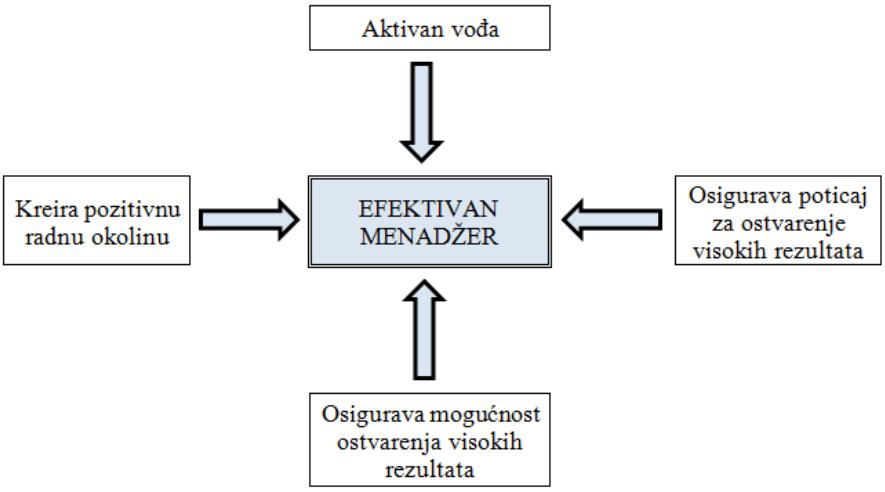
- *rad s drugima i pomoću drugih* - menadžeri ne obavljaju osobno operativne poslove već je njihova uloga vođenje, usmjeravanje i poticanje zaposlenih na maksimalan mogući doprinos kako bi se postigli organizacijski ciljevi.
- *ostvarenje ciljeva poduzeća* - zbog postojanja ciljeva postoji i menadžment koji udruženjem zajedničkih snaga pronalazi optimalan put do cilja. Ostvarenje planiranih ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta.

[1] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 3.
[2] Ibidem

- *ravnoteža efektivnosti i efikasnosti* - efikasnost je odnos između inputa i outputa, dok je efektivnost rezultat (output) koji je potrebno osigurati.
- *racionalno korištenje ograničenih resursa* - oskudnost resursa i činjenica da svaki resurs ima svoju cijenu zahtijeva od menadžera racionalno postupanje s njima.
- *promjenjiva okolina* - s obzirom na velik utjecaj okoline na poslovanje organizacije zadatak menadžera je konstantno prilagođavanje i priprema poduzeća na nastale i nastupajuće promjene.

2.1.2 Menadžeri

Zaposlenike koji izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja možemo nazvati menadžerima. Drugim riječima, zadatci menadžera proizlaze iz procesa menadžmenta.



Slika 2.2. Ključne komponente efektivnog menadžera

Izvor: Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 7.

Menadžer mora pronaći način na koji će motivirati i usmjeriti svoje podređene kako bi najbolje moguće izvršili zadane poslove. To podrazumijeva kreiranje okoline i odnosa sa zaposlenicima te odgovornost za buduće tokove poslovanja i ostvarenje zacrtanih ciljeva, vodeći pritom računa o primjeni etičkih vrijednosti i normi.

2.1.3 Tipovi menadžmenta

1) Tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina[3]

   1. *Top Management* (najviša razina menadžera)

   Na ovoj razini menadžeri su odgovorni za poduzeće u cjelini. Kako bi osigurali željenu budućnost poduzeća usredotočeni su na ciljeve, strategiju, nadgledanje i suočavanje s eksternom okolinom te donošenje odluka koje će poduzeće dovesti do ostvarenja vizije.

   2. *Middle Management* (srednja razina menadžera)

   Menadžeri na srednjoj razini odgovaraju za pojedine organizacijske dijelove i glavne odjele u poduzeću. Njihov osnovni zadatak je implementacija odluka vrhovne razine menadžmenta te rješavanje problema orijentiranih na bližu budućnost poduzeća.

   3. *Lower ili First-line Management* (prva razina menadžera)

   Prva razina menadžmenta usmjerena je na obavljanje svakodnevnih rutinskih zadataka primjenjujući pravila i procedure.

2) S aspekta djelokruga odgovornosti se razlikuju:[4] *funkcijski, linijski, generalni i projektni menadžeri.*

2.2 Menadžment maloga poduzeća

Prema hrvatskim propisima (Zakon o računovodstvu- NN 78/15, 134/15) mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Menadžment maloga poduzeća predstavlja skup aktivnosti orijentiranih na osnivanje, preuzimanje i poslovno vođenje maloga poduzeća. [5]

---

[3] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 9.
[4] Ibid., str. 11.
[5] Buble, M.: *Management maloga poduzeća*; I. dio, Ekonomski fakultet Split, 2003., str. 9.

Iz navedenoga slijedi da osoba koja namjerava osnovati ili preuzeti malo poduzeće mora posjedovati poduzetničke, ali i menadžerske sposobnosti i vještine kako bi uspješno realizirala poslovne aktivnosti.

Prilikom upuštanja u kompleksan zadatak osnivanja maloga poduzeća potrebno je postići sklad s tehničkih, pravnih, financijskih, računovodstvenih, ekonomskih i marketinških aspekata. Kako bi poduzeće opstalo i razvijalo se nije ga dovoljno samo osnovati već je ključ uspjeha u vođenju, a to je upravo zadatak menadžmenta.

Osnivanje, preuzimanje i poslovno vođenje maloga poduzeća zahtijeva rad s drugima i pomoću drugih na ostvarenju zacrtanih ciljeva, na efikasan i efektivan način u uvjetima ograničenih resursa i promjenjive okoline. Upravo to objedinjuje pet ključnih elemenata menadžmenta.

Mala poduzeća najčešće [6] zapošljavaju više nego velika poduzeća, imaju veću stopu povrata od velikih poduzeća, brzo primjenjuju inovacije, te isporučuju svoje proizvode velikim poduzećima uz najniže cijene. Osim navedenih prednosti, karakterizira ih visoki stupanj neuspjeha i pomanjkanje menadžerske stručnosti, naročito kada malo poduzeće naraste na 100 ili više zaposlenih.

Obilježja malih poduzeća čine njihov menadžment specifičan u odnosu na menadžment srednjih i velikih poduzeća.

2.3 Okolina poduzeća

Okolina u kojoj poduzeće djeluje bitno određuje smjer i intenzitet razvoja poslovanja, stoga je prilikom donošenja odluka menadžment nužno mora uvažavati. Obilježavaju je turbulentnost i dinamičnost što za poduzeća znači visok stupanj neizvjesnosti promjena.

Utjecaji iz okoline mogu djelovati direktno ili indirektno pa sukladno tome razlikujemo - eksternu i internu okolinu. Također, ti utjecaji mogu biti pozitivni (prilike/snage) ili negativni (prijetnje/slabosti).

Zadatak menadžmenta je neprestalno motrenje, analiziranje, praćenje i kontroliranje promjenjive okoline.

---

[6] Siropolis, N.C.: *Menadžment malih poduzeća*, Mate, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995., str. 11. - 19.

3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

3.1 PLANIRANJE

3.1.1 Pojam i sadržaj planiranja

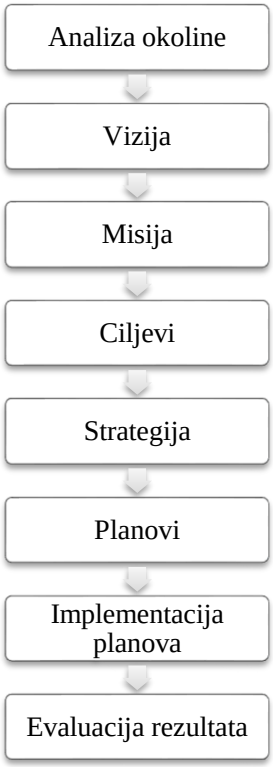
Planiranje je prva funkcija menadžmenta, predstavlja ujedno i temelj za sve ostale funkcije.

Kao takvo, planiranje je zahtjevan proces kojim se definira što neka organizacija želi postići, odnosno koji su njezini ciljevi te strategije i način na koji ih nastoji ostvariti.

Prema Kreitneru nužnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga, a to su: [7]

- ograničenost resursa i
- neizvjesnost okoline.

Proces planiranja najbolje prikazuje slika 3.1.



Slika 3.1. Proces planiranja

Izvor: Sikavica, P. i dr.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 144.

[7] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 86.

Naime, važnost i složenost planiranja kao funkcije menadžmenta proizlazi iz karakterističnih obilježja suvremenog poslovanja, učinaka globalizacije, konkurentnosti i neizvjesnosti okoline. Stoga je za poduzeća neophodno unaprijed razmišljati i pripremati se za nadolazeće promjene i uvjete poslovanja.

Način planiranja razlikuje se od poduzeća do poduzeća, jedni se strogo drže zacrtanih okvira, dok su drugi slobodniji i kreativniji. Ipak, osnovni razlog planiranja za svih je isti - ostvarivanje ciljeva.

Planiranje poduzeću treba osigurati: [8]

- da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna koje su njegove dobre i loše strane,
- da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina,
- da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi,
- da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Osnovna tri pitanja na koja planiranje daje odgovor:

- *Gdje smo sada?*
- *Kamo želimo stići?*
- *Kako to ostvariti?*

3.1.2 Vrste planova

Planovi su dokumenti u kojima su opisani koraci i akcije za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Njima se definiraju zadatci, aktivnosti, ali i alociraju resursi te postavljaju vremenski okviri obavljanja operacija.

Kako bi planovi bili dobri, moraju biti rezultat zajedničkih napora menadžera, precizno definirani i napisani u pisanom obliku da bi se lakše moglo pratiti i kontrolirati pridržavanje zacrtanog.

[8] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 86.

Prema najpopularnijoj tipologiji planiranja, razlikujemo sljedeće planove: [9]

1. Jednokratni planovi - izrađuju se zbog izvršenja seta ciljeva koji se vjerojatno neće ponoviti u budućnosti. U jednokratne planove spadaju: programi i projekti.

Programi se odnose na cjelokupan pothvat kojim se poduzeće bavi, a najčešće zahtijeva više godina za ostvarenje i može biti poduprt s jednim ili s više projekata.

Projekti također služe za ostvarenje jednokratnog cilja, ali se za razliku od programa odnose samo na dijelove, tj. segmente pothvata. Manji su po obuhvatu, manje kompleksni i kraće traju. Projekti su najčešće dio programa.

2. Trajni planovi - trajni planovi se izrađuju sa ciljem stalnog korištenja. Oni postoje da bi se planirale repetitivne aktivnosti u poduzeću tijekom planskog razdoblja. Omogućuju rutiniziranje procesa donošenja odluka, što poslovanje čini lakšim.

Razlikujemo: *politike, pravila i procedure.*

3. Kontingencijski planovi ili scenariji - postoje da bi se poduzeće moglo obraniti u slučajevima opasnosti ili zapreka. Njima su unaprijed utvrđeni odgovori i postupci u određenim scenarijima. Takvi planovi u obzir uzimaju i ono što je najgore što se može dogoditi poduzeću te osiguravaju adekvatni obrambeni mehanizam.

Na neke faktore se ne može u potpunosti utjecati (recesija, tehnološki razvoj, inflacija i sl.), ali potrebno ih je identificirati i odgovarajućom pripremom minimizirati njihov utjecaj.

3.1.3 Strateško planiranje

Alfred D. Chandler, Jr. definirao je strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva". [10]

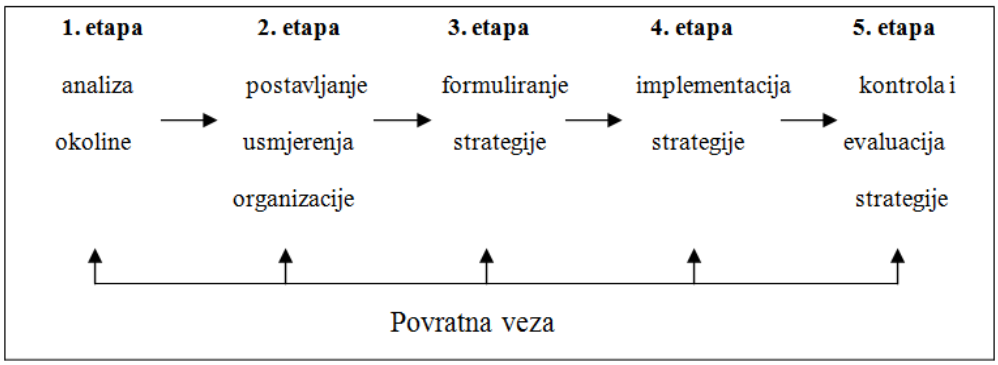
Iz navedenoga možemo zaključiti da strategija daje odgovore na ključna pitanja opstanka i razvoja organizacije, reagira na izazove iz okoline, suočavajući prilike i prijetnje sa ciljem poboljšanja i ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu.

[9] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 90.
[10] Ibid., str. 106.

Kako bi imala smisla, potrebno je strategiju pretvoriti u strateški plan koji se implementira u praksi. Stoga su strategija i strateški menadžment neupitno povezani, točnije, strategija je sastavni dio strateškog menadžmenta.

Strateški menadžment sastoji se od pet glavnih etapa: [11]

1) provođenje analize okoline,
2) postavljanje organizacijskog usmjerenja,
3) formuliranje organizacijske strategije,
4) implementacija organizacijske strategije,
5) provođenje strateške kontrole i evaluacija.



Slika 3.2. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 111.

Analiza okoline prvi je korak na putu do strategije. Upravo je okolina ta čiji se utjecaj ne može ignorirati u procesu donošenja odluka - neprestalno nameće prilike i opasnosti poduzećima.

Zato je od iznimne važnosti utvrditi ključne faktore i intenzitet njihova utjecaja kako bi poduzeća bila spremna na njih i kako bi menadžeri svojim izborima osigurali željenu sadašnjost i budućnost poduzeća.

[11] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 111.

Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, a to su: [12]

1. analiza opće ili socijalne okoline,

2. analiza poslovne okoline ili okoline zadataka,

3. analiza interne okoline ili interna analiza.

U nastavku će se objasniti najčešće korištena metoda za analizu opće ili socijalne okoline - PEST analiza, te analiza kojom se povezuju utjecaji eksternih i internih faktora - SWOT analiza. Zbog svoje jednostavnosti ove dvije metode popularne su i često upotrebljavane u praksi. Također, njihova primjena bit će prikazana na primjeru poduzeća „Adamas d.o.o.“.

Postavljanje organizacijskog usmjerenja podrazumijeva definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Kako bi poduzeća mogla poduzimati određene korake i akcije, odnosno svojim ponašanjem biti na putu prema željenom stanju, potrebno je prvo definirati to željeno stanje.

Opširnije o viziji, misiji i ciljevima u poglavlju 3.1.3.4.

Formuliranje organizacijske strategije je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. [13]

Zadatak menadžmenta je od različitih vrsta strategija odabrati i razviti onu adekvatnu, te postaviti temelje i smjernice za realizaciju izabrane strategije.

Četvrta etapa je implementacija strategije, odnosno stavljanje u akciju strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila.

Kontrola i evaluacija strateškog menadžmenta čine petu etapu, ali ne i manje važnu jer se izvode u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. U ovoj etapi potrebno je ustanoviti moguća odstupanja i otkriti slabosti u prethodnim etapama.
Kontrola se vrši komparacijom pojedinih akcija sa standardima.

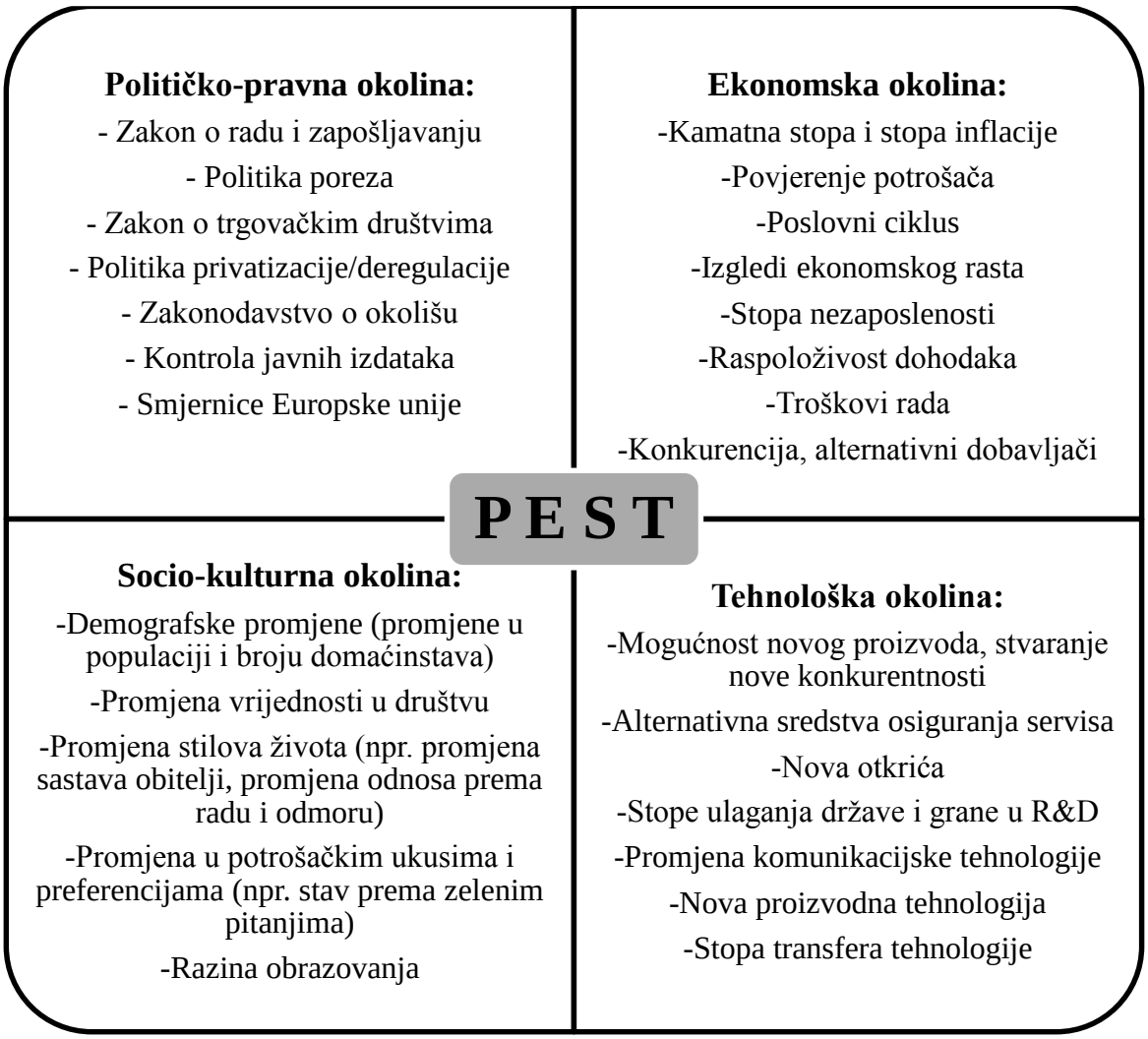
[12] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 168.

[13] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 125.

3.1.3.2 PEST ANALIZA

U samom nazivu analize sadržane su skraćenice okolina čija se djelovanja proučavaju, a to su: P - političko-pravna, E- ekonomska, S- socijalno-kulturna i T-tehnološka okolina.

PEST analiza ima za cilj utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz navedenih okolina.



Slika 3.3. – Identifikacija utjecaja okoline

Izvor: Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 169.

Svaki se od navedenih tipova okoline podijeli na ključne komponente, nakon čega se promatra njihov pojedinačni utjecaj na poduzeće. Pritom se pod prilikama podrazumijevaju vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva.

Prvi korak PEST analize je utvrđivanje glavnih faktora utjecaja, a nakon što su identificirani faktori utjecaja pristupa se njihovoj ocjeni i to s dva aspekta: [14]

- s aspekta utjecaja korespondirajućih strategijskih faktora (ocjene prijetnji -5 do 0; prilika 0 do +5)
- s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće (ocjene 1-10)

Dok negativne vrijednosti ili zbrojevi simboliziraju prijetnje, pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće.

3.1.3.3 SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća. Takva analiza omogućuje korisnicima shvatiti kakve su šanse organizacije unutar, ali i izvan nje same. SWOT analiza primjenjuje se u vremenskoj dinamici te sagledava ponašanje poduzeća u prošlosti, sadašnjosti i njegove izglede u budućnosti.

SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sistematske analize odnosa internih prednosti i slabosti i eksternih prilika i prijetnji. [15] Akronim je engleskih izraza: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T).

Snage predstavljaju sve ono što poduzeće posjeduje, sve što vodi povećanju konkurentnosti, a proizlazi iz opipljivih i neopipljivih resursa poduzeća, dok slabosti predstavljaju sve ono što nedostaje.

Neke od strateških snaga poduzeća su: jasna strateška vizija i poslovna strategija, stručni i osposobljeni kadar, tehničko-tehnološka opremljenost, ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, adekvatna organizacijska struktura, kvaliteta i prepoznatljivost proizvoda ili usluge, jak konkurentski položaj, raspoloživost financijskih sredstava, izgrađena organizacijska kultura, dok slabosti predstavlja nepostojanje istih.

---

[14] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 169.

[15] Ibid., str. 181.

Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih ekonomskih, političkih, socijalnih faktora, tehnoloških čimbenika te kao posljedica promjena u strukturi industrijskog područja.[16]

	Interne prednosti (S)	**Interne slabosti (W)**
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Slika 3.4. SWOT matrica za formiranje strategije

Izvor: Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 120.

Iz slike 3.4. mogu se analizirati četiri alternativne strategije, i to: [17]

1) WT strategija - usmjerena je na minimiziranje internih slabosti i eksternih prijetnji,
2) WO strategija - nastoji minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike,
3) ST strategija - zasniva se na maksimiziranju internih prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji,
4) SO strategija je najpoželjnija - maksimizira interne prednosti da bi se maksimalno iskoristile prilike u eksternoj okolini.

Zadatak menadžmenta je da odabere najpovoljniju strategiju.

Odgovore, tj. relevantne informacije koje poduzeće dobije SWOT analizom treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka - definiranje misije i vizije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.

[16] Buble, M. i dr.: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 68.

[17] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 120.

3.1.3.4 VIZIJA, MISIJA, CILJEVI

Vizija u kontekstu menadžmenta označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. [18] Vizija je temelj za oblikovanje strategije, ali i motivacija za njezino ostvarenje.

Imati viziju za poduzeće znači da je spremno pronaći odgovor na pitanje "kamo želi ići" ili «što želi biti u budućnosti», od čega počinje samo planiranje.

Dobra vizija mora biti jasna, upućena svim interesno-utjecajnim skupinama, konzistentna s misijom poduzeća, povjerljiva, ostvariva i na koncu, treba biti inspiracija.

Misija je svrha postojanja poduzeća, oslikava ono čime se poduzeće bavi, njegovu osnovnu funkciju, vrijednosti, aspiracije i razloge zbog kojih egzistira.

To je izjava koja razlikuje poduzeće od drugih, sličnih poduzeća i identificira njegove aktivnosti u proizvodnom i tržišnom smislu. Misija opisuje proizvod, tržište, tehnologiju, te vrijednosti i prioritete poduzeća.

Dobro definirana misija je realna, razumljiva, precizna, motivirajuća i prepoznatljiva te predstavlja temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova.

Možemo zaključiti da misija povezuje sadašnjost i budućnost, za razliku od vizije koja je orijentirana isključivo na budućnost. Također, misija je puno preciznija i detaljnija od vizije.

Ciljevi predstavljaju krajnji rezultat planiranih aktivnosti koji treba postići, odnosno krajnju točku do koje treba doći. Oni usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama dajući jasan opis onoga što se želi postići. Ciljevi su temelj za vrednovanje uspjeha i kontrolu, olakšavaju donošenje odluka te njihovo ostvarenje motivira.

Ako vizija i misija nisu prevedene u ciljeve, one su samo izjave o dobrim namjerama i nerealizirana djela.

Dobro postavljeni ciljevi moraju biti: konkretni, realni, mjerljivi, vremenski određeni, usklađeni, razumljivi i postavljeni za sva relevantna područja.

---

[18] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 121.

3.2 ORGANIZIRANJE

3.2.1 Pojam i sadržaj organiziranja

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja, odnosno nakon određenja ciljeva i izbora primjerenih strategija za njihovo ostvarenje. Zadatak organiziranja je oblikovati efikasnu organizacijsku strukturu i odrediti uloge koje će pojedini članovi obavljati kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

Buble[19] 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 (koje i same treba projektirati).

Tri su grupe zadataka koje određuju funkciju organiziranja: [20]

1) projektiranje organizacijske strukture,
2) projektiranje sustava upravljanja,
3) projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

Navedeni zadaci su međusobno povezani i uvjetovani.

3.2.2 Oblikovanje organizacijske strukture

Organiziranje je usko vezano uz organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura može se definirati kao sveukupnost veza i odnosa među čimbenicima organizacijskog sustava. Organizacijska struktura nije samo skup međusobno povezanih dijelova poduzeća već osnovni element organizacije koji u fokus stavlja način povezanosti dijelova poduzeća, a ne njih same.

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak koji se sastoji od tri osnovna zadatka:

- *raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća,*
- *oblikovanja organizacijskih jedinica i*
- *uspostavljanja mehanizma koordinacije.*

[19] Buble M. (2006); *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 174.
[20] Ibid., str. 175.

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

Ovaj zadatak organizacijske strukture je od velike važnosti jer omogućuje ostvarenje postavljenih ciljeva. Drugim riječima, izvršenje zadataka postaje oblik ostvarivanja ciljeva.

Zadatkom se definira proces izvršenja, objekt izvršavanja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme izvršenja.[21]

Kosiol je postavio pet principa raščlanjivanja ukupnog zadatka, a to su: princip raščlanjivanja

zadatka *prema izvršenju*, *prema objektu*, *prema rangu*, *prema fazi* i *prema svrsi*.

2. Oblikovanje organizacijskih jedinica

Kao rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća javlja se mnoštvo pojedinačnih parcijalnih zadataka. Upravo zbog toga potrebno je provesti **departmentalizaciju**.

Departmentalizacija je "*proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica*". [22]

Provodi se na način da se najprije formiraju uže cjeline koje se zatim povezuju u šire, i tako redom, dok se svi zadatci ne povežu u cjelinu zadataka poduzeća.

3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

Stupanj neizvjesnosti zadataka neposredno je povezan s varijacijama u formiranju organizacijskih jedinica. Postavlja se pitanje kako poduzeće može reagirati na promjenu stupnja neizvjesnosti i kakve mehanizme mora ugraditi u svoju organizaciju.

Empirijska istraživanja koja su provedena uputila su na četiri osnovna mehanizma: [23]

- hijerarhiju,
- pravila, programe i procedure,
- slobodu odlučivanja i
- smanjenje raspona kontrole.

[21] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 178.
[22] Ibid., str. 183. - 184.
[23] Ibid., str. 190.

3.2.3 Oblici organizacijske strukture

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatraju se načini provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća. Postoje brojni oblici organizacijskih struktura, a izbor onoga pravoga predstavlja ključno pitanje organizacije poduzeća.

Svi oblici obično se klasificiraju u sljedeće dvije skupine: [24]

- mehanicističke organizacijske strukture i
- organske organizacijske strukture.

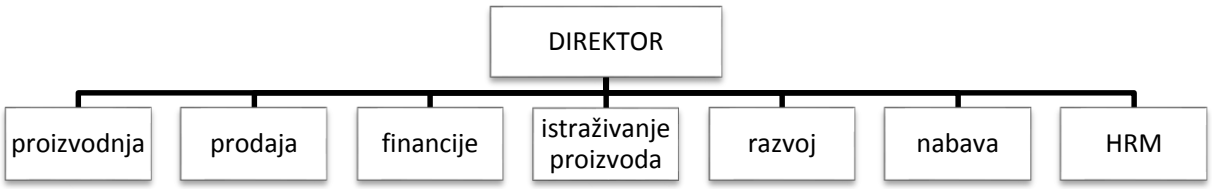
U *mehanicističke* spadaju funkcijske, divizijske i matrične organizacijske strukture, a u *organske* procesne i mrežne.

1. **Funkcijski oblici organizacijske strukture**

Podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica se obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću.

Za funkcijski oblik je karakteristično grupiranje po principu istorodnih ili sličnih poslova. Organizacijske jedinice se najčešće formiraju po načelu jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica.

S obzirom na razvijenost funkcijskog oblika razlikuju se tri njegova modaliteta: *početni* (tipičan za mala poduzeća), *standardni i prijelazni*.



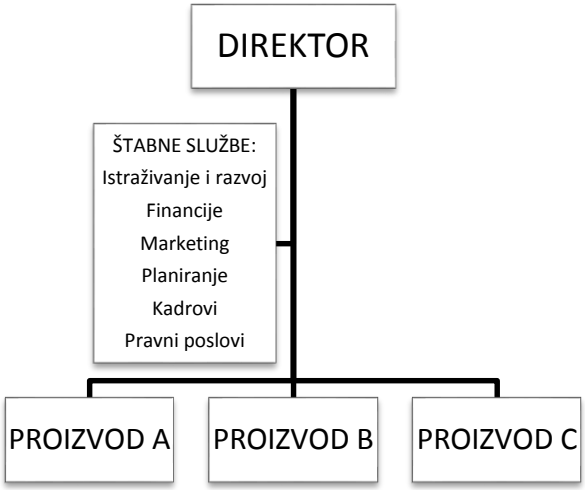
Slika 3.5. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture

Izvor: samostalan rad

[24] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 208.

2. Divizijski oblici organizacijske strukture

Da bi organizacijska struktura imala divizijski oblik, potrebno je formirati organizacijske jedinice s aspekta objekta. Pri tome objekt može biti proizvod, usluga, proizvodna jedinica, program, geografsko područje. Grupiranje se vrši prema proizvodima ili uslugama, formiranjem samodovoljnih jedinica, divizija kojima se dodjeljuju funkcijski odjeli. Divizijska organizacijska struktura se najčešće javlja kao: *predmetna* (proizvodna ili uslužna) organizacijska struktura ili *teritorijalna* (geografska) organizacijska struktura.



Slika 3.6. Predmetni oblik divizijske strukture

Izvor: samostalan rad

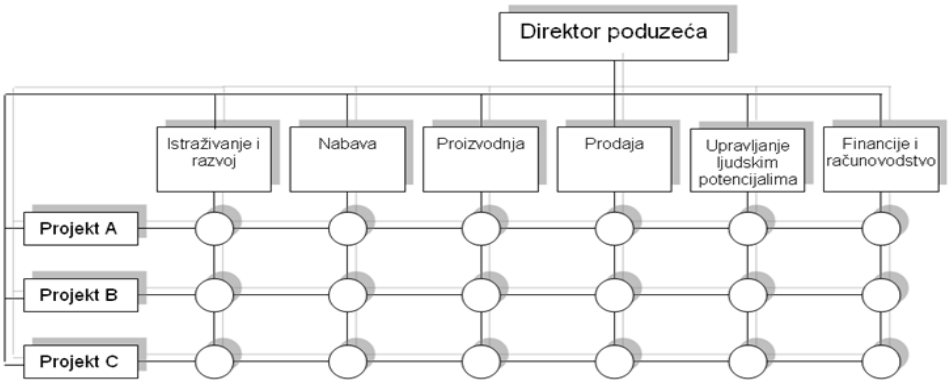
3. Matrični oblici organizacijske strukture

U matričnom obliku se grupiranje provodi tako da se istovremeno primjenjuju funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju, stvarajući novi oblik organizacijske strukture.

Bit ove organizacijske strukture je kombiniranje obrazaca funkcijske podjele i podjele na temelju projekata ili proizvoda u istoj organizacijskoj strukturi.

Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi, i to: [25] glavni menadžer, menadžer proizvoda, funkcijski menadžer i zaposlenik s dva šefa.

[25] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 220



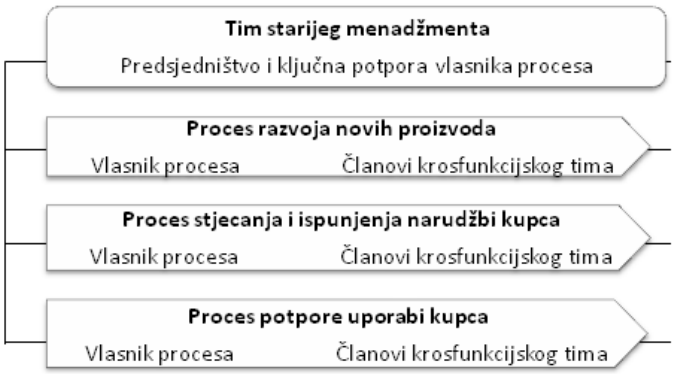
Slika 3.7. Matrični oblik organizacijske strukture

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 373.

4. Procesni oblici organizacijske strukture

Procesni oblik organizacijske strukture podrazumijeva grupiranje poslova oko temeljnih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova.

Ova organizacijska struktura umjesto funkcijskog i predmetnog kriterija grupiranja prihvaća kriterij procesa i formiranje timova na njegovoj osnovi. Naziva se još i horizontalna i timska organizacija, a sastoji se od procesa i timova.



Slika 3.8. Procesno zasnovana struktura

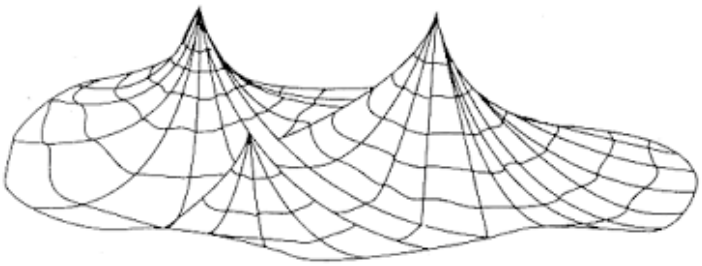
Izvor: Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 226.

5. Mrežni oblik organizacijske strukture

Mrežni oblik organizacijske strukture karakteriziraju autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera. Takva organizacijska struktura je zasnovana na samoupravnim timovima i radnicima poduprtim suvremenom informatičkom tehnologijom.

Postoje dva tipa ovih mreža:

1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća (ribarska mreža) i
2. mrežno zasnovane organizacije (virtualno poduzeće).



Slika 3.9. Organizacijska struktura ribarske mreže

Čvorovi simboliziraju pojedince ili timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze.

3.2.4 Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture

Da bi se izbor organizacijske strukture pokazao kao dobar izbor, izabrana organizacijska struktura mora osigurati optimalno ostvarenje ciljeva poduzeća, uz efektivno i efikasno poslovanje. Prilikom njezina oblikovanja je potrebno uzeti u obzir utjecaje različitih faktora.

Najznačajniji od njih su: [26]

1. okolina,
2. strategija,
3. tehnologija,
4. veličina.

[26] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 234.

3.3 KADROVIRANJE

3.3.1 Značenje kadrova i kadroviranja

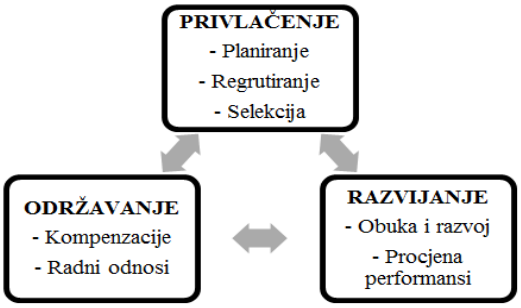
Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi (kadrovi). Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Oni čine živi faktor organizacije poduzeća, jedinstveni su i bitno različiti od materijalnih resursa.

Funkcija kadroviranja ima za cilj pribaviti ljudske resurse potrebne za obavljanje određenih zadataka. To uključuje i zapošljavanje novih djelatnika te raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto.

Iako se dugo zanemarivalo funkciju kadroviranja, u zadnjih par godina došlo je do znatnih promjena u poimanju ljudskih resursa pa se i samoj funkciji pridodaje više pažnje.

Tri su primarna cilja kadroviranja: [27]

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.



Slika 3.10. Glavne aktivnosti kadroviranja

Izvor: prema podatcima iz Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.

Poduzeće za bavljenje ljudskim resursima može zadužiti isključivo svoje menadžere ili može angažirati posebne službe specijalizirane za jedno ili više područja kadroviranja.

[27] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 253.

Kako bi se kadroviranje u poduzeću uspješno obavljalo potrebno je prvo provesti analizu posla. Analiza posla je postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću, uvjetima u kojima se obavljaju, materijalima i tehnologijama kojima se koriste zaposlenici prilikom obavljanja poslova, organizaciji rada i sl.

3.3.2 Planiranje kadrova

Planiranje ljudskih potencijala obično se definira kao "proces anticipacije i stvaranja brige za

kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i van poduzeća, sa svrhom osiguranja raspolaganja potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihova optimalnog korištenja." [28]

3.3.3 Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je proces kojim menadžment utvrđuje potrebe za kadrovima te pronalazi potencijalne kandidate za obavljanje poslova na raspoloživim radnim mjestima u poduzeću.

Organizacija sukladno svojim potrebama i unutarnjem stanju može kadrove regrutirati iz dvije vrste izvora: internih i eksternih. U pravilu se regrutiranje iz internih izvora provodi prije eksternog oglašavanja. Kada poduzeće nije u mogućnosti regrutaciju izvršiti iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana korištenjem formalnih ili neformalnih izvora regrutiranja.

Formalni izvori regrutiranja obično su:

1. oglašavanje,
2. agencije za zapošljavanje,
3. obrazovne institucije,
4. sindikati.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kada posredovanje pri zapošljavanju obavljaju zaposlenici u poduzeću.

Oglašavanje je jedan od najznačajnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate na posao.

[28] Sikavica, P. , Bahtijarević-Šiber, F. , Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 655.

U Hrvatskoj se regrutiranje u pravilu obavlja oglašavanjem u tisku (i na Internetu) te posredstvom agencija za zapošljavanje; bilo državnih (Hrvatski zavod za zapošljavanje) ili privatnih.

3.3.4 Selekcija kadrova

Nakon regrutiranja kadrova slijedi izbor između regrutiranih kandidata. Selekcija se obavlja polazeći od zahtjeva posla. Izabiru se oni kandidati koji svojim znanjima i sposobnostima najviše odgovaraju postavljenim zahtjevima posla.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina. [29]

Prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih zadovoljava ili posjeduje minimum zahtjeva posla.

Drugi je način da se najprije ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtijeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang-lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju.

Najznačajnije metode selekcije kandidata su testovi i intervju.

Testovi predstavljaju instrument za ispitivanje osobina, znanja, vještina i sposobnosti kandidata. Testovima se utvrđuju karakteristike potencijalnih zaposlenika i donosi sud o njihovoj kompetentnosti za traženi posao.

Razlikuju se: *testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti.*

Intervju je ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje odgovara li prijavljeni kandidat za posao koji se nudi.

Može se reći da je intervju najpopularnija i najraširenija metoda selekcije. U odnosu na ostale selekcijske metode, intervju nadopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, provjerava fizičke karakteristike te način na koji osoba komunicira (verbalno i neverbalno). Intervju je i sredstvo privlačenja kandidata jer omogućuje pružanje informacije o poduzeću. Može se primjenjivati zasebno, kao jedina metoda selekcije ili u kombinaciji s drugim metodama.

[29] Buble M. (2006); *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, str. 266. - 267.

3.3.5 Poduka i razvoj kadrova

Pod podukom kadrova se podrazumijeva stjecanje ili nadograđivanje znanja, specifičnih vještina i sposobnosti za obavljanje određenog zanimanja. Poduka je manje orijentirana na osobu, a više na posao.

Temeljne faze procesa poduke su: [30]

1. identifikacija potreba za podukom,
2. planiranje potrebe poduke,
3. izvođenje poduke,
4. evaluacija provedene poduke.

Proces poduke ima višestruke učinke – na zaposlenike i na poduzeće. Za zaposlenike je važno da povećanjem znanja i vještina povećaju svoju zapošljivost i kvalitetu obavljanja posla. Poduzeća povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećavaju svoju konkurentnost. Iz toga proizlazi potreba ulaganja poduzeća u poduku zaposlenika.

3.3.6 Upravljanje kompenzacijama

Pod kompenzacijama se podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Naknade mogu biti u robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Neke od njih su vezane za rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću. [31]

Kompenzacije se obično pojavljuju u tri oblika, i to kao (1) plaće, (2) nagrade i (3) beneficije.

Plaća je najvažniji oblik kompenzacija. To je svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku za rad obavljen u određenom vremenskom periodu u korist poslodavca, odnosno poduzeća. Najčešće se sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodatci, naknade i udio u dobiti.

Osim plaće, zaposlenici za kompenzaciju mogu imati pravo na udio u dobiti poduzeća (indirektno ili direktno). Na taj način se povećava motivacija i interes zaposlenika za uspjeh poslovanja i njihov doprinos poslovnom rezultatu.

---

[30] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 275.
[31] Ibid., str. 288.

3.4 VOĐENJE

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, moglo bi se reći i najvažnija. Ne samo da je najvažnija funkcija menadžmenta nego natkriljuje cijeli proces menadžmenta, čineći ga uspješnim ili neuspješnim, ovisno o sposobnosti menadžera.

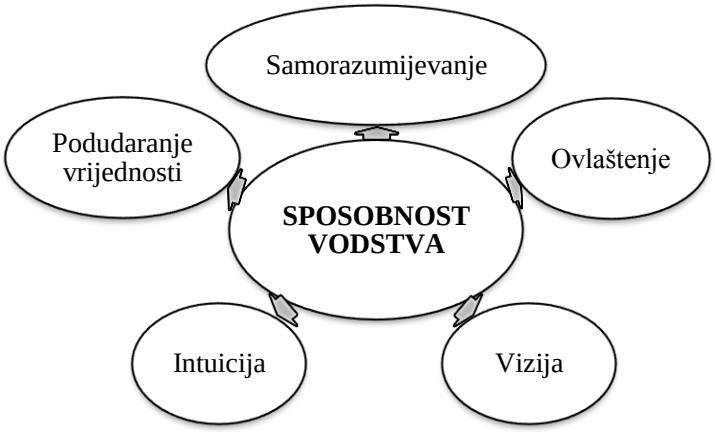
Vođenje je jedina funkcija menadžmenta koja se ne može ni djelomično prenijeti na druge, kao što se mogu ostale funkcije. Sve ostale funkcije imaju svoje odgovarajuće organizacijske jedinice (planiranje, organiziranje, kadroviranje i kontroliranje), dok se za vođenje ne može formirati posebna organizacijska jedinica.

3.4.1 Pojam vodstva i vođe

Vodstvo je segment vođenja i može se definirati kao "proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji". [32]

Iz te definicije slijedi da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina. Da bi vodstvo bilo uspješno potrebno je uspostaviti i održavati ravnotežu između navedenih varijabli.

Sposobnost vodstva proizlazi iz nekoliko komponenti, kao što je prikazano na sljedećoj slici:



Slika 3.11. Sposobnost vodstva

Izvor: Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 311.

Vođa (leader) je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih.[33]

[32] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 309.

Vođa je učenik i učitelj. Menadžment i vođenje se međusobno nadopunjuju, ali to ne znači da je svaki menadžer nužno i vođa, iako kroz iskustvo i volju menadžeri s vremenom postaju vođe.

3.4.2 Modeli vodstva

Modeli vodstva su pokušaji odgovora na pitanje što je vodstvo i koje osobine treba posjedovati da bi se postalo vođa. Postoje tri glavna pristupa vodstvu, a to su: [34]

1) modeli osobina vođe,
2) bihevioralni modeli (modeli ponašanja) i
3) situacijski (kontingencijski) modeli.

3.4.2.1 Modeli osobina

To je najstariji model koji se razvio odavno, a njegov je razvoj prošao kroz tri faze, a to su: [35]

- *Teorija velikih ljudi* prema kojoj se vođe rađaju, a ne stvaraju. Prema tome, potrebno je samo pronaći način na koji se mogu otkriti i potaknuti te osobine vođenja.
- *Rani profil osobina* karakterizira mišljenje da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Tako se među šest karakteristika efektivnog vodstva navodi:[36] *sposobnost nadzora, potrebu za ostvarenjem na poslu, inteligenciju, odlučnost,samopouzdanje i inicijativu*.
- *Suvremeni profil osobina* bazira se na oblikovanju kojemu je najviše pridonio Warren Bennins. On je intervjuirao 90 veoma uspješnih menadžera te identificirao četiri zajedničke grupe osobina, i to: [37] upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem i upravljanje sobom.

[33] Buble, M.:*Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 310.
[34] Buble, M.: *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 312.
[35] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 312. - 314.
[36] Weihrich, H., Koontz, H. (1998) op. cit., str. 496
[37] Ibid.

3.4.2.2 Bihevioralni modeli

Ova skupina teorija proučava biheviorističke teorije koje se bave ponašanjem vođa i traženjem zajedničkih karakteristika uspješnih vođa. Teorija smatra da se vodstvo može naučiti kroz odgoj i obrazovanje. Tri su klasična stila vodstva: [38]

- *Autokratski stil vodstva* je takav način vodstva kod kojeg je sva ovlast koncentrirana u jednoj osobi koja ima neograničenu moć u donošenju odluka. Od zaposlenika se očekuje da ispunjavaju njegove naloge. Prednost ovakvog vodstva je u tome što uvijek rezultira zadovoljstvom vođe, omogućuje brze odluke i sl. Nedostatak je u tome što ga većina zaposlenih ne voli, pogotovo onda kad uzrokuje strah i frustraciju.
- *Vođu s demokratskim stilom* karakterizira uključivanje podređenih u proces donošenja odluka. Dobri međuljudski odnosi su temelj ovog stila vodstva pa im vođa poklanja veliku pozornost. Autoritet se prenosi s vođe na zaposlene, ali vođa zadržava konačnu odgovornost. Vođa i grupa djeluju kao jedinstvena socijalna cjelina u kojoj su oni informirani o zadatcima te motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.
- *Laissez-faire stil vodstva* je stil u kojemu vođe daju najviše slobode suradnicima. Vođe ograničavaju svoju interakciju sa suradnicima samo na odgovaranje na pitanja i osiguranje potrebnih sredstava za rad. Ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe, jednako kao što autoritaran stil ignorira doprinos grupe.

3.4.2.3 Kontingencijski modeli

Kontingencijski modeli zasnivaju se na pretpostavkama da se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije. Ovi modeli se trebaju shvatiti kao prilagođavanje stila vodstva određenoj situaciji.

Najpoznatiji kontingencijski (situacijski) modeli su:

- Fiedlerov model,
- Housev model put – cilj,
- Vroom-Yettonov model odluka.

[38] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 315.

3.5 KONTROLIRANJE

3.5.1 Pojmovno određenje

Kontroliranje je peta, ujedno i posljednja funkcija menadžmenta. Može se definirati kao: "sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih". [39]

Zaključuje se da su planiranje i kontroliranje dvije usko povezane menadžerske funkcije. Bez prethodnog planiranja proces kontrole nema nikakvu osnovu za svoje postojanje, a s druge strane ni proces planiranja nema smisla ako se ne mjeri, ne prati i ne kontrolira**.**

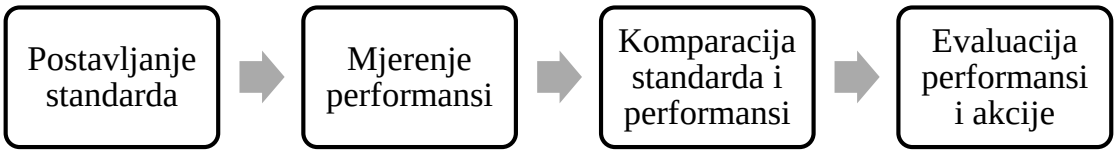
Planiranje i kontroliranje su dva procesa koja se odvijaju u različitom vremenu – planiranje znači gledanje unaprijed, dok je kontroliranje proces koji se odvija u sadašnjosti.

3.5.2 Proces kontroliranja

Proces kontroliranja prolazi kroz četiri osnovne etape, a to su: [40]

1) postavljanje standarda,
2) mjerenje performansi,
3) komparacija performansi sa standardima,
4) evaluacija performansi i poduzimanje akcije.

Put do efektivne kontrole kroz četiri temeljne faze prikazuje slika 3.12.



Slika 3.12. Etape u procesu kontroliranja

Izvor: prema Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 384.

[39] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 755.
[40] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 383. - 384.

Postavljanje standarda izvršenja

Standardi predstavljaju ciljne veličine s kojima se uspoređuju planirani i ostvareni učinci. Pomoću standarda menadžeri ocjenjuju uspješnost obavljanja zadataka u poduzeću i ostvarenje ciljeva. Mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi.

Mjerenje performansi

Nakon što su postavljeni standardi potrebno je utvrditi jesu li oni ostvareni i u kojem stupnju, te postoji li eventualno odstupanje i zašto. Da bi se to postiglo neophodno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. S aspekta poduzeća kao cjeline te se informacije odnose uglavnom na tržište i prodaju, proizvodnju, opskrbu i zalihe materijala, kapacitete, kvarove i održavanja, radnu snagu, angažirani kapital te uspješnost poslovanja. [41]

Komparacije standarda i performansi

Svrha komparacije je utvrditi: [42] odstupanja ostvarenja od standarda, veličine odstupanja od standarda i razloge odstupanja od standarda.

Spoznaja razloga odstupanja i poduzimanje korektivnih akcija zahtijevaju od menadžera razvijene vještine dijagnoze te veliku stručnost.

Evaluacija performansi i akcije

Neizostavni dio kontrole su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju organizacijsko djelovanje.

Griffin razlikuje tri uobičajena pravca akcije: [43]

1) održavanje *statusa quo*,
2) korekcija devijacija,
3) promjena standarda.

Koje će se korekcije poduzeti ovisit će o razlozima zbog kojih je došlo do odstupanja od postavljenih standarda.

[41] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 385.
[42] Ibid., str. 386.
[43] Ibid., str. 387.

3.5.3 Sustav i razine kontrole

Razlikuju se dva temeljna tipa sustava kontrole, a to su: [44]

1) sustav izvanorganizacijske kontrole,
2) sustav organizacijske kontrole.

Izvanorganizacijska kontrola predstavlja sustav kontrole koji se nalazi izvan jedinica čija se uspješnost kontrolira, odnosno takav sustav kontrole funkcionira izvan samog poduzeća.

Preko djelovanja ponude i potražnje mehanizmi tržišta pokazuju je li poduzeće prihvatila njegova okolina i u kojoj mjeri. Taj se mehanizam naziva *tržišna kontrola* i sastoji se od tri opća oblika:

- tržišna cijena dionica,
- stopa povrata kapitala i
- transferne cijene.

Organizacijska kontrola se odvija unutar poduzeća i provodi se u slučajevima kada izvanorganizacijsku kontrolu nije moguće primijeniti.

Razlikuju se dva tipa te kontrole:

- birokratska kontrola i
- kontrola grupe.

S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, a to su: [45]

1) kontrola na individualnoj razini,
2) kontrola na funkcijskoj razini,
3) kontrola na divizijskoj razini,
4) kontrola na korporacijskoj razini.

Navedene razine kontrole ostvaruju se putem različitih mjerila, sukladno performansama svake od njih.

[44] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 388.
[45] Ibid., str. 394.

3.5.4 Metode i tehnike kontrole

Među najznačajnije metode i tehnike kontrole svakako spadaju:[46] metode financijske kontrole, metode kontrole operacija, metode kontrole marketinga i metode kontrole ljudskih resursa.

3.5.4.1 Metode financijske kontrole

Metode financijske kontrole koriste se u svakodnevnoj praksi kao oblik kontrole kojim se osiguravaju informacije o relevantnim performansama koje se kompariraju sa standardima te na temelju toga donose odluke o eventualnim korektivnim akcijama.

Neke od njih su: [47] budžetska kontrola, financijski izvještaji, *Cash Management*, financijski indikatori, financijska revizija.

3.5.4.2 Metode kontrole operacija

Ove metode su orijentirane na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output, a u svrhu osiguranja optimalne kvalitete outputa. Mogu se razlikovati s obzirom na objekt kontrole, faze izvođenja operacija i stupanj obuhvatnosti.

3.5.4.3 Metode kontrole marketinga

Metode kontrole marketinga su direktno usmjerene na kontrolu marketinške funkcije u poduzeću kako bi se efektivno izvršavala strategija marketinga.

Razlikuju se četiri vrste marketinške kontrole, a to su: [48] kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strateška kontrola.

3.5.4.4 Metode kontrole ljudskih resursa

Kontrola ljudskih resursa treba osigurati efikasno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa strateškim planovima poduzeća.

Primjenjuju se dvije primarne tehnike kontrole u ove svrhe, a to su: procjena performansi i analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa.

---

[46] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 414.
[47] Ibid., str. 414.
[48] Ibid., str. 432.

4. OPIS GRAĐEVINSKOG PODUZEĆA „Adamas d.o.o.“

4.1 Razlog postojanja

4.1.1 Građevinarstvo u Hrvatskoj

Građevinarstvo možemo definirati kao gospodarsku djelatnost koja podrazumijeva projektiranje, građenje, uporabu i održavanje te uklanjanje građevine.

U zadnjih nekoliko godina izloženo je posljedicama snažne recesije, no usprkos tome još uvijek zauzima značajno mjesto u hrvatskom gospodarstvu. Osim učinka na agregatnu proizvodnju, nezaobilazna je uloga građevinarstva i u ukupnoj zaposlenosti.

Prema statističkim podacima, bilježi se kontinuirani pad od 2009. godine, što za poduzeća znači teške uvjete poslovanja i borbu za opstanak na tržištu. Optimizam se ogleda u mogućnostima iskorištenja sredstava europskih strukturnih i investicijskih fondova čime bi se potaknulo investiranje, time i gradnja. Na taj način bi se osnažilo cjelokupno gospodarstvo te postigao oporavak i poboljšala konkurentnost u području građevinarstva. Investiranje od strane inozemnih ulagača također doprinosi razvoju građevinarstva kao djelatnosti.

4.1.2 Građevinsko tržište i tržište nekretnina

Upustiti se u bilo koji poduzetnički poduhvat nije jednostavan proces pa tako niti izabrati područje u kojem bi novonastalo poduzeće djelovalo.

Građevinarstvo je jedna od onih grana u kojoj za brojna poduzeća ima mjesta, ali ujedno je i konkurencija velika. Prilikom donošenja odluke o bavljenju građevinarstvom potrebno je pomno istražiti i analizirati ciljno tržište.

Brojni su čimbenici koji utječu na formiranje tržišta nekretnina i potrebe za izgradnjom. Bitnu ulogu ima geografsko područje na kojem se građevinsko poduzeće odlučuje djelovati i čije tržišne potrebe planira zadovoljavati. Prirodne prepreke u obliku rijeka, jezera i planina određivat će uvjete izvođenja radova i dostupnosti resursa. Na isti način treba uzeti u obzir i izgrađene prepreke – autoputeve, ranžirne kolodvore, željezničke pruge i sl. Također, gustoća stanovništva, demografija (dohodak kućanstva, sastav obitelji, nacionalnost, rasa i sl.) i kultura igraju vrlo važnu ulogu u načinu kako određene skupine doživljavaju svoje potrebe za stanovanjem. Političko-pravna reguliranost može pogodovati poslovanju, ali može i

predstavljati kočnicu za pokretanje i razvoj djelatnosti. U svakom slučaju, ni taj se utjecaj ne bi trebao zanemariti. Investicije, stanje u gospodarstvu i mogućnosti izvora financiranja stvaraju uvjete te određuju stupanj lakoće poslovanja poduzetnicima i osnivačima novih poduzeća, podrazumijevajući pritom i građevinarstvo kao jednu od opcija.

4.2 Povijest i razvoj građevinskog poduzeća „Adamas d.o.o."

Poduzeće „Adamas d.o.o." nastalo je 1998. godine u gradu Splitu koji je sa svojom okolicom sve do danas ostao glavno područje djelovanja. Osnivač i glavni direktor je gosp.Vinko Mošić (48).

„Adamas d.o.o." svoje korijene i početke uspješnog poslovanja zahvaljuje malom, ali skladno organiziranom biznisu u obiteljskim okvirima. Od godine osnivanja do danas mnogo toga se promijenilo.

Realizacija prvobitne ideje i pokretanja poduzeća bila je ograničena na skromni pogon za izradu pvc i aluminijske stolarije. Radiona, ujedno i sjedište poduzeća smjestila se u predgrađu Splita, točnije u Klisu, a oprema i strojevi koje su posjedovali bili su minimalni i nužni zbog oskudnosti resursa kojima su raspolagali. Partnerstvo osnivača predstavljalo je jedinu snagu i radni kapacitet za postizanje napretka poslovanja.

S vremenom je poduzeće brojilo sve više zaposlenih, a financijski rezultat poslovanja kretao se uzlaznom putanjom. To je značilo širenje pogona, opreme i zastupljenosti na tržištu.

Šest godina nakon, iza imena „Adamas d.o.o." stajalo je uhodano i stabilno poduzeće koje je i dalje težilo rastu.

Bitan napredak ostvario se kroz diferencijaciju proizvoda i usluga 2005. godine. Te godine poduzeću je ponuđen prvi građevinski projekt izvan okvira dotadašnje specijaliziranosti (isključivo su se bavili izradom pvc i aluminijske stolarije). Projekt je bio lociran na otoku Braču što je determiniralo ulaz na mala vrata građevinskog tržišta upravo tog područja. Zahvaljujući izgrađenoj reputaciji i poznanstvima na „domaćem" terenu, „Adamas d.o.o." dobiva puno povjerenje investitora te se upušta u mnogo obuhvatniju djelatnost - građevinarstvo. Uz pomoć partnera i suradnika poduzeće uspješno savladava izazove koji su pred njega postavljeni, te građevinarstvo postaje primarna struka odnosno posao koji obavlja.

Sam vlasnik na upite poput: ˝Kako preko noći netko tko izrađuje aluminijske i pvc zatvore postane vlasnik građevinskog poduzeća i izvodi projekte vrijedne milijune kuna?¨ zna reći da se našao u pravo vrijeme na pravom mjestu.

Poduzeće danas djeluje kao odgovoran i pouzdan izvođač, spreman odgovoriti najsloženijim zahtjevima gradnje, potvrđujući to nizom izvedenih objekata, koristeći se pritom bogatim iskustvom svojih stručnjaka i vrijednih radnika, te najnovijim tehnološkim iskustvima.

„Adamas d.o.o.“ trenutno posjeduje ured u Solinu, radionu, nekoliko skladišta i hala na području Splita i otoka Brača te strojeve i opremu koji se nalaze na aktualnim gradilištima.

4.3 Opći podaci o poduzeću

Naziv poduzeća: Poduzeće za graditeljstvo, aluminijsku i pvc stolariju „Adamas d.o.o.“

Skraćeni naziv: Adamas d.o.o.

Sjedište poduzeća: Zgon 25, 21 210 Solin

OIB: 56201907043

Matični broj: 1433539

Pravni oblik: Društvo s ograničenom odgovornošću

Datum osnivanja: 12.05.1998.

Osnivači/ Članovi društva: Vinko Mošić i Dario Prgomet

Članovi uprave: Vinko Mošić

4.4 Osnovne djelatnosti poduzeća

Neke od osnovnih djelatnosti građevinskog poduzeća „Adamas d.o.o.“ su:

- pripremni i zemljani radovi,
- gradnja od temelja do krova,
- sanacije i adaptacije,
- rekonstrukcije,
- izvođenje svih vrsta instalaterskih radova zahvaljujući dugogodišnjim pouzdanim partnerima i izvođačima.

5. FUNKCIJE MENADŽMENTA U PODUZEĆU „Adamas d.o.o.“

5.1 PLANIRANJE

Poduzeće je prilikom osnivanja odredilo viziju, misiju i ciljeve. Međutim, kroz godine rada oni se nisu mijenjali. S obzirom na važnost ažuriranja vizije, misije i ciljeva, odnosno njihovo redovito usklađivanje s postojećim stanjem, može se zaključiti kako poduzeće nema pravodobno polazište za uspješnu provedbu planiranja.

Nakon dobivenih informacija od vlasnika poduzeća izvršena je analiza okoline. To može značajno olakšati poduzeću odabir i provedbu odgovarajuće strategije, koju do sada nije ni imalo.

5.1.1 ANALIZA OPĆE OKOLINE

Nakon uočenih i evidentiranih faktora prilika i prijetnji koje se nalaze u eksternom okruženju poduzeća, te bitno utječu na njegovu sadašnjost i budućnost, potrebno je utvrditi snagu utjecaja i značaj djelovanja.

Promatrajući faktore s obzirom na to iz kojeg dijela okoline potječu, možemo zaključiti da:

Političko-pravna okolina:

Značajno ne pogoduje poduzeću zbog slabo reguliranog sustava naplate potraživanja, poreznih zakona, spore administracije i sudskih procesa. Također, uvođenje zakona o zabrani gradnje u ljetnim mjesecima prisiljava građevinska poduzeća na stagnaciju u tom vremenskom periodu.

Dobra strana ove okoline je što zakonom omogućava i uređuje osnivanje i razvoj organizacijskog oblika u kojem, poput mnogih, posluje i „Adamas d.o.o.“. Društvo s ograničenom odgovornošću ima brojne prednosti, a među njima se ističu: ograničena odgovornost, kontinuitet poslovanja koje ne ovisi o životnom vijeku osnivača, predodžba relativne stabilnosti, lakši pristup izvorima financiranja i sl.

Ekonomska okolina:

Trenutna gospodarska kriza zasigurno ne olakšava opstanak na tržištu, no ukoliko se poduzeća za taj opstanak izbore, to postaje njihova snaga. Naklonost stranih ulagača predstavlja priliku, ali ulazak konkurentskih građevinskih poduzeća na domaće tržište prijeti trenutnoj poziciji poduzeća „Adamas d.o.o.“. Smanjena likvidnost investitora i klijenata otežava poslovanje i dovodi do zastoja.

Socio-kulturna okolina:

U odnosu na prošlost kada je nekoliko generacija živjelo pod istim krovom, napredak življenja postavlja nove standarde, pa tako postaje nužno da svaka obitelj ima vlastiti stambeni prostor. Iz suvremenog stila života proizlazi i sve veća potreba za graditeljstvom.

Također, vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, te obrazovanje stanovništva doprinose i pogoduju poduzeću i njegovom razvoju.

Tehnološka okolina:

Zasada su tehnološki napredak i nove proizvodne tehnologije predstavljale isključivo prilike. No s obzirom na ubrzan tempo tehnoloških promjena, stalno ulaganje u istraživanje i razvoj te poticanje inovacija za poduzeće to može postati svojevrstan pritisak.

„Adamas d.o.o.“ u svom radu prati suvremene tehnološke promjene, no u budućnosti održavanje koraka s dinamičnim tehnološkim zahtjevima za poduzeće može postati prijetnja.

U nastavku je provedena analiza opće okoline za poduzeće „Adamas d.o.o.“.

Kao rezultat je dobivena pozitivna vrijednost, točnije +16. Za poduzeće to predstavlja pozitivan utjecaj okoline. Može se zaključiti da okolina povoljno djeluje na poduzeće „Adamas d.o.o.“, ali u manje značajnoj mjeri. Prilike prevladavaju u odnosu na slabosti, no za čvršći položaj poduzeća je poželjan što veći pozitivan broj.

Tablica 5.1. to i prikazuje.

DIO OKOLINE	SNAGA UTJECAJA	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
1. POLITIČKA OKOLINA			
• Porezni sustav	-4	6	-24
• Nedovoljna uređenost rokova i načina naplate potraživanja	-5	10	-50
• Koruptivno ponašanje prilikom provedbe natječaja	-3	4	-12
• Uvođenje zakona o zabrani gradnje u ljetnim mjesecima	-3	7	-21
• Spora administracija	-2	5	-10
• Pravni oblik poduzeća	-4	8	32
∑			**-85**
2. EKONOMSKA OKOLINA			
• Gospodarska kriza	-4	7	-28
• Naklonost stranih investitora	+3	7	21
• Rast cijena sirovina i materijala	-5	8	-40
• Ulazak inozemne konkurencije na domaća tržišta	-3	3	-9
• Smanjena likvidnost investitora i klijenata	-5	9	-45
• Porast kamata na investicijske kredite	-3	3	-9
• Nacionalni i lokalni poticaji za građevinarstvo	+4	6	24
• Sredstva EU fondova	+4	7	28
∑			**-58**
3. SOCIJALNA OKOLINA			
• Raspoloživost stručnog kadra	+5	10	50
• Neprestalna potreba ljudi za osiguranjem adekvatnog stambenog prostora	+4	8	32
• Stopa nezaposlenosti	-4	6	-24
• Promjena životnog stila	+4	6	24
∑			**82**
4. TEHNOLOŠKA OKOLINA			
• Tehnološki napredak	+4	9	36
• Ulaganje države u I&R	-3	3	-9
• Nova proizvodna tehnologija	+5	10	50
∑			**77**
UKUPNA OCJENA			**+16**

Tablica 5.1. ANALIZA OPĆE OKOLINE ZA PODUZEĆE „Adamas d.o.o.“

5.1.2 SWOT ANALIZA

Sljedeća tablica prikazuje SWOT analizu poduzeća „Adamas d.o.o.“.

Iz nje se mogu uočiti interni čimbenici poduzeća, odnosno snage i slabosti s kojima raspolaže. Važno je da je poduzeće svjesno svojih snaga kako bi ih moglo iskoristiti za stjecanje konkurentskih prednosti na tržištu i razvoj poslovanja općenito. Također, spoznaja slabosti poduzeću omogućava poboljšanje istih i spremnost na posljedice ukoliko se te slabosti ne promijene.

Eksterni čimbenici su podijeljeni u prilike i prijetnje za poduzeće.

S- snage	**W- slabosti**
Iskustvo u pružanju usluga gradnje Dobra reputacija na tržištu Kvaliteta usluga Stručna radna snaga Poznanstva Niski troškovi poslovanja Prilagodljivost promjenama Širok asortiman proizvoda i mogućnost proširenja asortimana Lojalnost i povjerenje kupaca Strojevi i oprema Motivirajući timski rad	Neprofesionalan menadžment tim Nepostojanje strategije Nedostatak kontinuiteta financijske stabilnosti Slab inovacijski duh Podložnost tržišnim pritiscima Loše definirane operativne procedure Stalno rješavanje problema umjesto kreiranja mogućnosti Nedostatak kapitala
O-Prilike	**T-Prijetnje**
Širenje tržišta Propast konkurenata Mogućnost lakšeg ulaska na strana tržišta zbog smanjenja ulaznih barijera Širenje djelatnosti Korištenje poticaja i olakšica Tehnološki napredak i otvorenost za korištenje novih tehnologija Inozemni investitori Prirodni resursi i pogodnost geografskog položaja	Ulazak novih konkurenata u granu Ekonomska kriza, pad kupovne moći stanovništva Smanjenje investicija u gospodarstvu Povećanje troškova poslovanja uvođenjem novih (poreznih) zakona Vremenske neprilike Nedovoljna uređenost rokova i načina naplate potraživanja Uvođenje zakona o zabrani gradnje u ljetnim mjesecima

SWOT

Tablica 5.2. SWOT ANALIZA PODUZEĆA „Adamas d.o.o.“

5.1.3 Vizija, misija i ciljevi

Vizija poduzeća „Adamas d.o.o.“ je postati sinonim za pouzdanog poslovnog partnera i izvođača na području Splitsko-dalmatinske županije.

Svojom kompetentnošću, jasnim ciljevima razvoja i načinom poslovanja želi biti prvi izbor prilikom donošenja odluka o investiranju u području građevinarstva. Jačanje svoje pozicije i prodor na nova tržišta „Adamas d.o.o.“ nastojat će postići kvalitetom usluge, osuvremenjivanjem rada, te pravovremenim prilagođavanjem zahtjevima posla.

Misija poduzeća „Adamas d.o.o.“ glasi:

“Naša misija je uspostaviti trajne odnose s klijentima i pridobiti njihovo povjerenje. Dogovorene poslove obavljamo na najvišoj razini kvalitete usluge u graditeljstvu koja podrazumijeva poštivanje rokova i cijena, izbor i upotrebu najboljih materijala, te korištenje moderne tehnologije. Ponašamo se kao odgovoran član društva, vodeći računa da naš održivi razvoj bude usklađen s interesima šire zajednice i zaštite okoliša. Nastojimo razvijati se i rasti zajedno s našim klijentima i partnerima – na uzajamno poslovno zadovoljstvo i obostranu korist.“

Ciljevi

Želeći neprekidno poboljšavati kvalitetu i raspon usluga u svojoj ponudi, uprava tvrtke donijela je odluku o sljedećim primarnim ciljevima:

1. povećanje konkurentnosti
2. proširenje ponude svojih usluga
3. ostvarenje i povećanje profita
4. zadovoljenje potreba i očekivanja klijenata
5. povećanje broja zaposlenih
6. ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenih
7. poboljšanje likvidnosti i solventnosti.

5.2 ORGANIZIRANJE

Poduzeće „Adamas d.o.o.“ ima funkcijski oblik organizacijske strukture, i to u početnom modalitetu. Poduzeće je svoju primarnu funkcijsku organizacijsku strukturu nadopunilo teritorijalnom organizacijskom strukturom te ju je najviše primjenilo u sektoru proizvodnje, tj. izvođenja građevinskih radova.

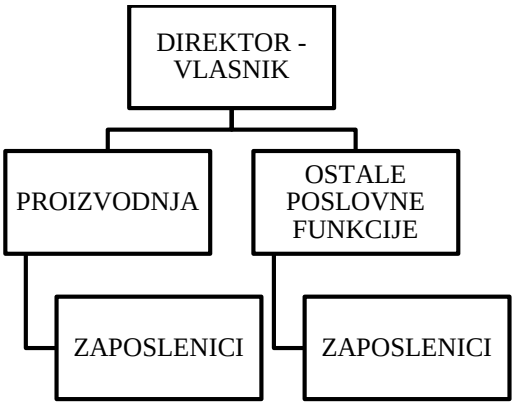
Teritorijalna organizacijska struktura proizašla je iz zahtjeva gradnje na različitim područjima. Stoga poduzeće „Adamas d.o.o.“ svoje poslovanje, pa tako i grupiranje zadataka obavlja na dva teritorijalna područja – Split i otok Brač. U okviru definiranih teritorija se formiraju organizacijske jedinice koje uključuju sve pojedinačne zadatke određenih funkcija nužne za ostvarivanje ciljeva teritorijalne jedinice.

Na slikama 5.3. i 5.4. se može uočiti razlika u organizacijskoj strukturi s obzirom na stupanj razvijenosti poduzeća.

Prva slika prikazuje najjednostavniji oblik organizacijske strukture tipičan za fazu osnivanja i pokretanja poslovanja. Podjela rada je nerazvijena – direktor i sam vlasnik poduzeća obavlja većinu poslovnih funkcija (nabava, financije, upravljanje ljudskim resursima, prodaja, odnosno ugovaranje poslova i sl.), a zaposlenici su većinom zaduženi za fizički rad i izvođenje operativnih zadataka.

Sukladno rastu poduzeća javljala se i potreba za nešto složenijom podjelom rada i specijalizacijom zadataka. S obzirom da se radi o malom poduzeću koje je pretežno usredotočeno na pretvaranje inputa u output s ciljem ostvarenja dobiti, ostale funkcije nisu razvijene toliko da bi svaka od njih bila zasebna organizacijska jedinica.

Slika 5.1. Organizacijska struktura na početku poslovanja



Slika 5.2. Organizacijska struktura nakon rasta poduzeća

Iz slike 5.4. možemo zaključiti kako je proizvodnja kao funkcija izdvojena naspram ostalih funkcija poduzeća.

Pod funkcijom proizvodnje podrazumijevaju se svi poslovi koji su potrebni da bi poduzeće isporučilo svom klijentu željeni output. U slučaju građevinskog poduzeća govorimo o outputu kao cjelovitim ili djelomično izgrađenim objektima, adaptiranim ili novim građevinama i prostorima te obavljenim zanatskim radovima.

Neki od poslova za koje je zadužen sektor proizvodnje su: radovi rušenja i demontaže, zemljani radovi, zidarski radovi, tesarski radovi, armirački radovi, betonski, krovopokrivački radovi, elektroinstalaterski radovi, limarski, keramički, stolarski, fasaderski i ostali radovi.

Navedena funkcija proizvodnje dijeli se na tri podfunkcije s pripadajućim sektorima za njihovu uspješnu provedbu:

1. priprema i organizacija građenja,
2. izvođenje radova,
3. završno ispitivanje i kontrola.

Sektor proizvodnje u poduzeću „Adamas d.o.o.“ vodi ovlašteni inženjer građevine koji je od velike važnosti za sve tri podfunkcije. Njemu su podređeni kvalificirani i pomoćni radnici kojih u poduzeću ima 12 stalno zaposlenih, a za potrebe većih projekata angažira se znatno veći broj.

Nadzorni inženjer je također član tima gradilišta, provodi kontrolu i nadzor nad obavljenim radovima te blisko surađuje s ovlaštenim inženjerom.

Ostale poslovne funkcije koje uključuju nabavu, kadrovske, komercijalne i financijske poslove izvršava direktor poduzeća u suradnji sa svojim najbližim timom. Taj tim čine inženjer građevine i diplomirana ekonomistica. Zadatci su im međusobno raspoređeni sukladno stručnosti i obrazovanju, a sve bitne odluke za poduzeće donose zajedničkim snagama. Pritom se podrazumijeva da je riječ direktora zadnja, kao što je i njegova odgovornost za donesene odluke najveća.

S obzirom da potrebe za određenim stručnim radom ovise o fazi u kojoj se nalazi proces izgradnje, angažiranje određenih stručnjaka u poduzeću vrši se po potrebi. Takvi izvođači radova nisu stalno zaposleni u poduzeću već se smatraju suradnicima - kooperantima.

Sve funkcije neophodne za odvijanje poslovanja nisu u internoj domeni poduzeća. Zbog veličine i strukture poduzeća vlasnik se odlučio na outsourcing računovodstvo.

Vođenje računa i poslovnih knjiga je prepušteno poduzeću specijaliziranom za takvu vrstu poslova pa „Adamas d.o.o.“ u svojoj organizacijskoj strukturi nema odjel za računovodstvo.

5.3 KADROVIRANJE

„Adamas d.o.o.“ tvrdi da su zaposlenici za njih najveća vrijednost. Smatraju da su zaposlenici ključ uspjeha svakog poduzeća.

Kadrovi, odnosno ljudi su osnovni nositelji i izvršitelji procesa rada. Oni su pokretači i stvaratelji sredstava za rad te kao takvi predstavljaju najvažniji kapital izražen u sposobnostima za rad, stečenom znanju, vještinama i iskustvima za radne procese.

Poduzeće „Adamas d.o.o.“ kao vodeće smjernice vezane za kadroviranje ističe:

- pravovremeno i učinkovito prilagođavanje promjenjivim uvjetima poslovanja,
- kadrovsku strukturu koja omogućava optimalnu provedbu radnih i poslovnih procesa,
- racionalan i učinkovit radni proces na razini radnog mjesta jedinice i društva,
- međusobnu usklađenost sposobnosti zaposlenih, zahtjeva tehnologije i organizacije rada,
- motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih.

„Adamas d.o.o.“ broji ukupno 17 stalno zaposlenih, a za potrebe većih projekata zapošljava dodatnu radnu snagu. Broj zaposlenih pao je za 20% u odnosu na 2008. godinu kada je započela svjetska gospodarska kriza i kada su poduzeća počela masovno otpuštati zaposlenike kako bi smanjila troškove.

Prosječna dob zaposlenika je 39 godina, a spol je pretežno muški, izuzev ekonomistice koja obavlja administrativne i upravljačke poslove.

Struktura kadrova prema obrazovanju vrlo je važna za svako poduzeće, pa tako i „Adamas d.o.o.“ jer je u suvremenim uvjetima brzog i nezaustavljivog razvitka tehnike i tehnologije sve manja potreba za nekvalificiranom radnom snagom, a sve veća za stručnim i usko specijaliziranim kadrovima.

Sljedeća tablica prikazuje broj zaposlenih s aspekta stručne spreme. Poduzeće broji zaposlene samo na navedene tri razine stručne spreme – visoka, viša i srednja.

Stručna sprema	Broj zaposlenih
VSS	3
VŠS	4
SSS	10
Ukupno	17

Tablica 5.3. Kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću „Adamas d.o.o.“

Izvor: samostalan rad

5.3.2 Pribavljanje i selekcija kadrova

Proces odabira kadrova smatra se ključnim za uspjeh poduzeća. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od sposobnosti odabira pravih suradnika pomoću kojih će se ostvarivati budućnost. Pogreška u odabiru može dovesti do podbačaja i neuspjeha u nekom kritičnom području, a često i do neuspjeha cijele organizacije.

Prilikom zapošljavanja novih kadrova poduzeće „Adamas d.o.o.“ najčešće se koristilo eksternim izvorima regrutiranja.

U dosadašnjoj praksi obično su se kao izvori koristili oglašavanje i posredovanje državne agencije za zapošljavanje – Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Postupak zapošljavanja novog kadra u poduzeću „Adamas d.o.o.“ opisali su na sljedeći način.

Nakon što poduzeće utvrdi potrebu za novim kadrom, obrati se Hrvatskom zavodu za zapošljavanje s jasnim opisom upražnjenog radnog mjesta, zahtjevima posla te specifikacijama koje se traže od potencijalnog zaposlenika. Ukoliko je proces traženja novog zaposlenika vremenski ograničen i kadar je potrebno pribaviti što prije kako poslovanje ne bi bilo ugroženo, poduzeće će poduzeti i dodatne akcije.

Pritom se podrazumijeva oglašavanje u različitim medijima kao što su dnevni tisak, specijalizirani oglasnici, radio, posteri na javnim mjestima i sl. Oglašavanje putem interneta je jedan od najjednostavnijih i najučinkovitijih načina pribavljanja kadrova pa je također neizbježan korak prilikom regrutiranja.

Kada su pronađeni kandidati koji ispunjavaju osnovne zahtjeve radnog mjesta, provodi se intervju sa svakim od njih. U tom selekcijskom postupku sudjeluju direktor, glavni inženjer i ekonomist. Intervju je ujedno i jedina metoda selekcije kojom se služe jer, kako kažu u poduzeću, omogućava uvid u osobne i profesionalne karakteristike kandidata.

Za razliku od drugih selekcijskih metoda prilikom intervjuiranja poslodavac može postavljati podpitanja i zatražiti od kandidata dodatno objašnjenje određenih stavki životopisa, ali i stavova, mišljenja te ostalih osobnih karakteristika.

Na odluku o izboru kandidata utječu znanja, vještine i iskustvo, ali i pokazana motivacija te interes za učenje i napredovanje.

5.3.3 Poduka i razvoj kadrova

S obzirom na niz promjena koje se svakog dana događaju u poduzeću i izvan njega, javlja se potreba za prilagodbom zaposlenika. Jedan od načina prilagodbe promjenama su obuke i dodatne edukacije.

Osposobljavanje i usavršavanje znanja „Adamas d.o.o.“ provodi putem različitih programa obrazovnih ustanova, ali i interno razrađenim programima.

Zaduženi za kadrovske poslove odabiru obrazovne programe, razrađuju interne programe te osiguravaju ostvarenje prihvaćenih programa.

Najčešće se radi o izobrazbi u području zaštite na radu, zaštite okoliša, informacijskih tehnologija, standardima kvalitete, skladišnog poslovanja i upravljanja radnim vremenom.

Također, „Adamas d.o.o.“ nastoji poticati vlastite zaposlenike na mentorstvo svojim podređenima. U 2015. godini utrošeno je u prosjeku 16 sati inoviranja znanja po zaposleniku. Pri tome je 85% osposobljavanja organizirano interno na način da se najprije identificirala problematika na radu, a potom su već osposobljeni zaposlenici putem mentorstva i predavanja svoja znanja i iskustva prenosila drugim zaposlenicima, najčešće u obliku kratkih radionica i treninga.

Interno osposobljavanje se koristi prije svega iz razloga što su troškovi daleko manji nego ako se koriste vanjski predavači, a istovremeno intenzivnim prijenosom znanja između zaposlenika stvara se jedinstvena organizacijska kultura.

Čuvanjem kadrovske dokumentacije i organiziranom vođenju različitih evidencija voditelji kadrovskih poslova osiguravaju administrativno praćenje za sve zaposlenike.

Kako bi izgradili i učvrstili kolektiv poduzeće „Adamas d.o.o.“ redovito organizira teambuilding. Druženja zaposlenika organiziraju se u svrhu jačanja povjerenja, poboljšanja komunikacije među zaposlenima te međusobnog zbližavanja.

Praksa je pokazala kako teambuilding ima pozitivan učinak na radnu atmosferu i međuljudske odnose u poduzeću.

U poduzeću „Adamas d.o.o.“ društveno i odgovorno poslovanje se očituje kroz:

- zabranu rada maloljetnim osobama,
- stalnu edukaciju zaposlenika,
- poboljšanje radnih uvjeta,
- poboljšanje zdravlja i sigurnosti na radu,
- povećanje plaća radnika u skladu s kompleksnošću radnih zadataka i
- praćenje razine zadovoljstva zaposlenika.

5.4 VOĐENJE

U poduzeću „Adamas d.o.o.“ jedan je vlasnik, ujedno i vođa.

Kroz razgovor s njim mogu se uočiti osnovne osobine koje svaki vođa treba posjedovati. Može se reći da je *svjestan svoje moći*, ali je ne zloupotrebljava. Dapače, svoju moć nastoji iskoristiti na način da motivira podređene u što efikasnijem ostvarivanju ciljeva.

Vođa u poduzeću „Adamas d.o.o.“ tvrdi kako trud njegovih zaposlenika i svako dodatno zalaganje ne prolazi neprimjećeno. Nagrađivanjem nastoji potaknuti zaposlenike na što bolje učinke kako bi se poslovanje odvijalo na obostranu korist.

Vođa se često oslanja na svoju *intuiciju*. Primjeri iz prakse često su dokaz da su upravo na temelju intuicije donesene ispravne odluke. Tako se kao najbolji radnik iskazao onaj koji stručnim znanjem nije zadovoljavao uvjete posla prilikom zapošljavanja, no vođa ga je usprkos tome zaposlio.

Ipak, kada se radi o donošenju odluka u poduzeću „Adamas d.o.o.“, vođa zadržava dominaciju. U današnjim suvremenim uvjetima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primjenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno.

Stil vođenja važan je za upravljanje tvrtkom i ostvarenje dobrih poslovnih rezultata. Međutim, teško je odrediti jedan stil vodstva koji se u potpunosti primjenjuje u poduzeću „Adamas d.o.o.“. Najčešće je to kombinacija autokratskog i demokratskog stila vodstva. Navedeni stilovi se međusobno nadopunjuju.

Nemogućnost dugih konzultacija i sveobuhvatnih grupnih razmatranja, čime se sam proces donošenja odluke odugovlači, jedan je od razloga zašto je demokratski stil katkad jednostavno neprimjenjiv bez štete za dobre poslovne rezultate.

Primjena isključivo autokratskog stila može dovesti do straha i frustracije zaposlenih i smanjiti njihovu motivaciju na radnom mjestu.

Kombinacija autokratskog i demokratskog stila vođenja omogućava ostvarenje dobrih poslovnih rezultata, a da pritom ne sputava vođu, niti zaposlenike. Također, pozitivno utječe na međuljudske odnose i radnu atmosferu u poduzeću.

Kako bi vođa poduzeća „Adamas d.o.o.“ bio uspješan vođa, trudi se uspostaviti i održavati dobre odnose sa svojim suradnicima i zaposlenicima. Isto tako, uvijek je otvoren za kritike i konstruktivne savjete svojih podređenih. Kako je i sam dug period svog radnog staža bio podređen, nastoji imati maksimalno razumijevanja prema zaposlenicima te im pristupati na prijateljskoj razini.

Pozitivno gledanje na budućnost i mnogobrojni planovi su jedan od dokaza da vođa ima zacrtanu viziju. Svojim stalnim zalaganjem za zadatke i motiviranjem radnika menadžer svojoj okolini prenosi tu viziju, čime ona postaje nit vodilja na razini cijelog poduzeća.

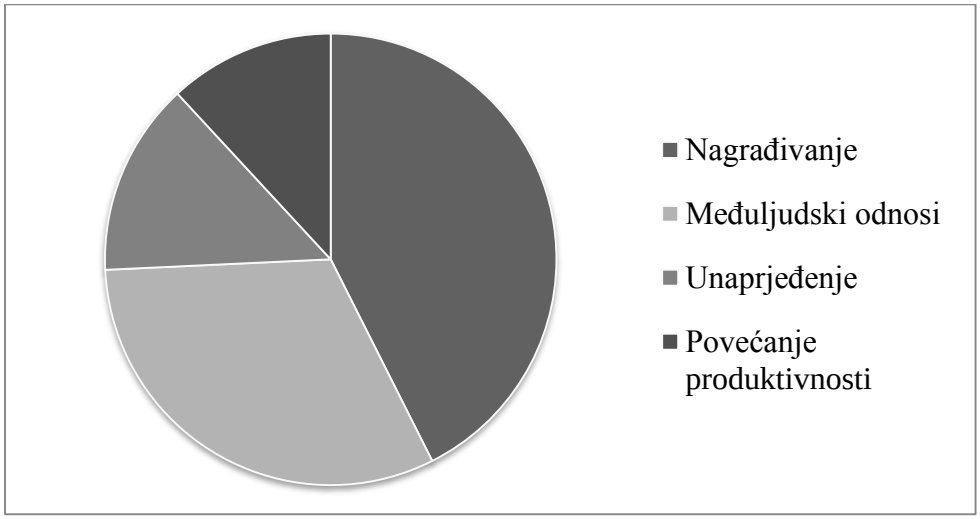
Vođa poduzeća „Adamas d.o.o.“ smatra da poznaje svoje zaposlenike i da zna načine na koje ih motivirati.

Prema izjavama zaposlenika u poduzeću „Adamas d.o.o.“ najveći motivatori su redom:

- materijalno i nematerijalno nagrađivanje,
- dobri međuljudski odnosi (odnosi zaposlenika s kolegama i s nadređenima) te
- mogućnost i ostvarenje unaprjeđenja te povećanje produktivnosti.

Jasno je da odsustvo navedenih faktora uvelike demotivira i doprinosi nezadovoljstvu kod zaposlenih.

Sljedeći grafikon to i prikazuje.



Slika 5.3. Motivacija zaposlenih u poduzeću „Adamas d.o.o.“

Izvor: samostalan rad.

Vođenje je izrazito kompleksan proces i ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja.

Menadžer poduzeća „Adamas d.o.o.“ smatra da je najvažnije postaviti granice u radu sa zaposlenicima te odvojiti prijateljstvo od posla.

Uspjeh vođe je kada ga zaposlenici poštuju i slijede njegove odluke, a istovremeno uživaju ugodnu radnu atmosferu u kojoj su slobodni i motivirani odraditi svoj posao kako najbolje znaju.

5.5 KONTROLIRANJE

Temeljni cilj kontrole je zaštita i očuvanje imovine poduzeća te rast kroz ostvarivanje zadanih ciljeva i planova.

Kontrola se može organizirati na različite načine, ovisno o veličini, djelatnosti, lokaciji, organizaciji itd. Bitno je da troškovi kontrolnih postupaka ne budu nesrazmjerni s visinom mogućih gubitaka (koristi) ili da se poradi složenosti i dugotrajnosti kontrolnih postupaka ne usporava redovito odvijanje poslovanja.

Sustav internih kontrola u poduzeću djeluje preventivno i naknadno, a sastoji se od međusobno povezanih i usklađenih organizacijskih, kontrolnih i drugih mjera, metoda, procedura i postupaka.

Poduzeće „Adamas d.o.o.“ sustav kontrole velikim dijelom provodi i primjenjuje u samom poduzeću, i to na nekoliko razina.

Kontrola na individualnoj razini podrazumijeva praćenje učinkovitosti svakog zaposlenika i razvoj individualnih performansi.

„Adamas d.o.o.“ na svakom gradilištu ima nadzornog i ovlaštenog inženjera koji su zaduženi za evidenciju i praćenje radne uspješnosti zaposlenika, kontrolu materijala, opreme i zaliha.

Da bi se mogla provoditi kontrola potrebno je postaviti standardne veličine (normative) koje se mogu očekivati, odnosno one kojima treba težiti (plan) i utvrditi primjerene planske pokazatelje. Sukladno vrsti i obimu posla, učinkovitost zaposlenika može biti iskazana u radnim satima, količini iskorištenog materijala, brzini izvršenja zadataka, opsegu obavljenog posla i sl.

Nadzorni organi na gradilištu odgovaraju direktno vlasniku poduzeća, bilo na razini projekta, funkcije ili divizije.

Najzastupljenije metode kontrole u poduzeću „Adamas d.o.o.“ su:

- metode financijske kontrole,
- metode kontrole operacije i
- metode kontrole ljudskih resursa.

Kako je već navedeno, operacije i ljudski resursi se kontroliraju neposredno prilikom transformacije inputa u output. Na gradilištu se kontrolira postojanje i količina sirovina, materijala, dijelova, gotovih proizvoda, opreme, postrojenja i uređaja. Također, prati se angažman, doprinos i razvoj potencijala zaposlenika.

Rezultati se bilježe u građevinski dnevnik, građevinsku knjigu i dnevnik rada. Potom se uspoređuju s postavljenim standardima kako bi se izmjerila učinkovitost i djelotvornost ostvarenih rezultata. Za praćenje i analizu odstupanja od prvorazrednog su značaja usporedni podatci prethodnih razdoblja te različiti indeksi i pokazatelji uspješnosti.

Bez plana nije moguće ustrojiti primjerenu kontrolu jer se ostvareni rezultati ne bi mogli mjeriti u odnosu na postavljene ciljeve, pa je u tom smislu sastavljanje plana vrsta kontrolne tehnike, odnosno planiranje u funkciji kontrole.

Od metoda financijske kontrole najznačajniji su financijski izvještaji – bilanca i račun dobiti i gubitka.

Bilanca pokazuje financijski položaj društva, imovinu kojom rapolaže društvo, kapital i obveze na određeni datum. Račun dobiti i gubitka ukazuje na uspješnost poslovanja prikazujući prihode, rashode i financijski rezultat u određenom obračunskom razdoblju.

Pravovremena i kvalitetna informacija je važan resurs i pretpostavka donošenja ispravnih poslovnih odluka. Na kraju je potrebno istaknuti važnost redovitog izvješćivanja menadžera o izvršenju plana i rezultatima kontrole jer su te informacije važna pomoć i podrška kod upravljanja poslovanja.

Sljedeća slika prikazuje jedan od financijskih izvještaja poduzeća „Adamas d.o.o.“

BILANCA

stanje na dan 31.12.2015.

Obrazac **POD-BIL**

Obveznik: 44592476139; ADAMAS 2 d.o.o.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina (neto)	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
AKTIVA				
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+029+033)	002		64.393	64.393
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)	003		0	0
1. Izdaci za razvoj	004			
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005			
3. Goodwill	006			
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007			
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008			
6. Ostala nematerijalna imovina	009			
II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)	010		64.393	64.393
1. Zemljište	011			
2. Građevinski objekti	012			
3. Postrojenja i oprema	013			
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014		64.393	64.393
5. Biološka imovina	015			
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	016			
7. Materijalna imovina u pripremi	017			
8. Ostala materijalna imovina	018			
9. Ulaganje u nekretnine	019			
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (021 do 028)	020		0	0
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	021			
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	022			
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	023			
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	024			
5. Ulaganja u vrijednosne papire	025			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	026			
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	027			
8. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	028			
IV. POTRAŽIVANJA (030 do 032)	029		0	0
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	030			
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	031			
3. Ostala potraživanja	032			
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	033			
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (035+043+050+058)	034		761.679	749.110
I. ZALIHE (036 do 042)	035		630.467	646.747
1. Sirovine i materijal	036		630.467	646.747
2. Proizvodnja u tijeku	037			
3. Gotovi proizvodi	038			
4. Trgovačka roba	039			
5. Predujmovi za zalihe	040			
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	041			
7. Biološka imovina	042			
II. POTRAŽIVANJA (044 do 049)	043		0	79.508
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	044			
2. Potraživanja od kupaca	045			40.933
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	046			
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	047			
5. Potraživanja od države i drugih institucija	048			
6. Ostala potraživanja	049			38.575

Slika 5.4. Bilanca poduzeća „Adamas d.o.o.“ na dan 31.12.2015. 1.dio

III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (051 do 057)	050		60.520	0
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	051			
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	052			
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	053			
4. Zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	054			
5. Ulaganja u vrijednosne papire	055			
6. Dani zajmovi, depoziti i slično	056		37.695	
7. Ostala financijska imovina	057		22.825	
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	058		70.692	22.855
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	059			
E) UKUPNO AKTIVA (001+002+034+059)	060		826.072	813.503
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	061			
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE (063+064+065+071+072+075+078)	062		82.322	89.780
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	063		20.000	20.000
II. KAPITALNE REZERVE	064			
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	065		0	0
1. Zakonske rezerve	066			
2. Rezerve za vlastite dionice	067			
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	068			
4. Statutarne rezerve	069			
5. Ostale rezerve	070			
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	071			
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	072		55.915	62.322
1. Zadržana dobit	073		55.915	62.322
2. Preneseni gubitak	074			
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	075		6.407	7.458
1. Dobit poslovne godine	076		6.407	7.458
2. Gubitak poslovne godine	077			
VII. MANJINSKI INTERES	078			
B) REZERVIRANJA (080 do 082)	079		0	0
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	080			
2. Rezerviranja za porezne obveze	081			
3. Druga rezerviranja	082			
C) DUGOROČNE OBVEZE (084 do 092)	083		0	0
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	084			
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	085			
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	086			
4. Obveze za predujmove	087			
5. Obveze prema dobavljačima	088			
6. Obveze po vrijednosnim papirima	089			
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	090			
8. Ostale dugoročne obveze	091			
9. Odgođena porezna obveza	092			
D) KRATKOROČNE OBVEZE (094 do 105)	093		743.750	723.723
1. Obveze prema povezanim poduzetnicima	094			
2. Obveze za zajmove, depozite i slično	095			
3. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	096		64.302	6.192
4. Obveze za predujmove	097			
5. Obveze prema dobavljačima	098		60.382	164.992
6. Obveze po vrijednosnim papirima	099			
7. Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi	100			
8. Obveze prema zaposlenicima	101		7.549	7.549
9. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	102		3.741	3.741
10. Obveze s osnove udjela u rezultatu	103		1.744	3.286
11. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	104			
12. Ostale kratkoročne obveze	105		606.032	537.963
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	106			
F) UKUPNO – PASIVA (062+079+083+093+106)	107		826.072	813.503
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	108			
DODATAK BILANCI (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)				
A) KAPITAL I REZERVE				
1. Pripisano imateljima kapitala matice	109			
2. Pripisano manjinskom interesu	110			

Slika 5.5. Bilanca poduzeća „Adamas d.o.o." na dan 31.12.2015. 2. dio

6. ZAKLJUČAK

Ključ uspjeha menadžmenta je u postizanju sklada između njegovih osnovnih funkcija.

Iako nositelji privrede, mala i srednja poduzeća u praksi najčešće nemaju profesionalne menadžere koji bi ih svojim stručnim znanjima, sposobnostima i vještinama vodili do cilja.

Promatrajući jedno od takvih poduzeća - „Adamas d.o.o.“, može se zaključiti kako postojanje profesionalnog menadžmenta u poduzeću nije nužno za izgradnju i održavanje tržišnog uspjeha. Od velike je važnosti da menadžer, bilo da je ujedno i vlasnik poduzeća ili osoba zaposlena isključivo za rukovođenje poduzećem, posjeduje vještine potrebne za postizanje definiranih ciljeva. Kako je to slučaj u „Adamas d.o.o.“, vlasnik obavlja i menadžerske poslove, a poduzeće bilježi uspjeh. Ipak, analizirajući interne i eksterne podatke vezane uz poduzeće, uočava se prostor za napredak i tržišni rast. Gledano s aspekta svake od funkcija menadžmenta, ne postoje značajni problemi za redovito odvijanje poslovanja, ali postoji potencijal neiskorišten u potpunosti.

Konkretno, ciljevi i planovi postoje, ali nisu ažurirani u skladu sa sve složenijim promjenama i zahtjevima poslovanja. Pogrešno bi bilo tvrditi da se funkcija planiranja ne odvija na prihvatljivoj razini, ali zanemarivanje redovite provedbe analiza i ciljeva može dovesti do stagnacije poslovanja. Isto tako je i s ostalim funkcijama – provode se na nešto jednostavnijim razinama sukladno veličini i razvijenosti poduzeća, relativno uspješno.

Kao najbolje ostvarena menadžerska funkcija u poduzeću „Adamas d.o.o.“ može se istaknuti kadroviranje. Iako poduzeće ne posjeduje stručan tim za upravljanje ljudskim resursima, može se pohvaliti kvalitetnom radnom snagom. Također, svjesni su važnosti ulaganja u ljudske resurse, dodatno obrazovanje, usavršavanje i motivaciju.

Zaključno, uspješnost poslovanja „Adamas d.o.o.“ može zahvaliti sposobnostima i vještinama vlasnika koji uz sav obim posla u djelatnosti koju obavlja uspijeva biti dobar menadžer. Velikim dijelom se funkcije menadžmenta u poduzeću „Adamas d.o.o.“ oslanjaju na intuiciju i laički pristup. Stoga, da bi poduzeće iskoristilo svoje mogućnosti i puni potencijal treba više pažnje posvetiti menadžerskim metodama i tehnikama pri donošenju odluka, ali i planiranju daljnih akcija. Harmonija među funkcijama menadžmenta i učinkovit menadžment recept su za rast i razvoj poduzeća te dugoročni opstanak i stabilnost.

POPIS SLIKA

Slika 2.1. Ključni aspekti management procesa (Kreitner, 1989.) ... 6
Slika 2.2. Ključne komponente efektivnog menadžera ... 7
Slika 3.1. Proces planiranja ... 10
Slika 3.2. Etape u procesu strateškog menadžmenta ... 13
Slika 3.3. – Identifikacija utjecaja okoline ... 15
Slika 3.4. SWOT matrica za formiranje strategije ... 17
Slika 3.5. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture ... 21
Slika 3.6. Predmetni oblik divizijske strukture ... 22
Slika 3.7. Matrični oblik organizacijske strukture ... 23
Slika 3.8. Procesno zasnovana struktura ... 23
Slika 3.9. Organizacijska struktura ribarske mreže ... 24
Slika 3.10. Glavne aktivnosti kadroviranja ... 25
Slika 3.11. Sposobnost vodstva ... 29
Slika 3.12. Etape u procesu kontroliranja ... 32
Slika 5.1. Organizacijska struktura na početku poslovanja ... 44
Slika 5.2. Organizacijska struktura nakon rasta poduzeća ... 45
Slika 5.3. Motivacija zaposlenih u poduzeću „Adamas d.o.o.“ ... 51
Slika 5.4. Bilanca poduzeća „Adamas d.o.o.“ na dan 31.12.2015. 1.dio ... 54
Slika 5.5. Bilanca poduzeća „Adamas d.o.o.“ na dan 31.12.2015. 2. dio ... 55

POPIS TABLICA

Tablica 5.1. ANALIZA OPĆE OKOLINE ZA PODUZEĆE „Adamas d.o.o.“ ... 41
Tablica 5.2. SWOT ANALIZA PODUZEĆA „Adamas d.o.o.“ ... 42
Tablica 5.3. Kvalifikacijska struktura zaposlenih u poduzeću „Adamas d.o.o.“ ... 47

LITERATURA

1. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.
2. Buble, M.: Management maloga poduzeća; I. dio, Ekonomski fakultet Split, 2003.
3. Buble, M.: Management maloga poduzeća; II. dio: Osnove managementa, Ekonomski fakultet Split, 2003.
4. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
5. Buble, M. i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Sikavica, P., Bahtijarević, F.: Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedija, 2004.
8. Siropolis, N. C.: Menadžment malih poduzeća, Mate, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.
9. Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment Mate, Zagreb, 1998.
10. http://www.adamas.hr/
11. http://www.poslovni-info.eu/

SAŽETAK

Poduzeća danas posluju u vrlo dinamičnoj i promjenjivoj okolini, stoga je jako bitno da raspolažu kvalificiranim i stručnim zaposlenicima, posebno menadžerima. Mala poduzeća najčešće nemaju mogućnosti ili ne uviđaju značaj posjedovanja profesionalnog menadžmenta.

Tema i predmet istraživanja ovog završnog rada jesu funkcije menadžmenta. Analizom tih funkcija moguće je stvoriti sliku o postojanju menadžmenta u poduzeću, njegovom obuhvatu i načinu primjene. Brojni autori ukazuju na efikasnu i efektivnu provedbu menadžmenta i put kojim stići do uspjeha. Međutim, u praksi nije uvijek jednostavno slijediti ono teorijski rečeno.

Ovaj rad je pisan sa ciljem usporedbe onoga što teorija nalaže o menadžmentu i onoga što se u praksi stvarno provodi. Tako je sagledano poduzeće „Adamas d.o.o.“ kao izvrstan primjer malog poduzeća koje uspješno posluje, ali nema profesionalan pristup menadžmentu. Nakon pojedinačne obrade svake od funkcija menadžmenta, donesen je zaključak kako je moguće poslovati bez stručnog menadžera i njegovog tima. Međutim, odabir između profesionalnog i neprofesionalnog pristupa menadžmentu uvelike utječe na kvalitetu poslovanja.

Ukoliko poduzećem upravlja sam vlasnik, kao u korištenom primjeru poduzeća „Adamas d.o.o.“, trebao bi nastojati što više pažnje posvećivati menadžmentu te stjecanju znanja i kreiranju menadžerskih vještina.

Ključne riječi: *menadžment, funkcije menadžmenta.*