

# USPOREDNA ANALIZA MALIH, SREDNJIH I VELIKIH PODUZEĆA I NJIHOVIH MENADŽERSKIH AKTIVNOSTI I FUNKCIJA

---

Veladžić, Indira

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj  
Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:844565>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of  
Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Financijski menadžment)

Indira Veladžić

**USPOREDNA ANALIZA MALIH, SREDNJIH I VELIKIH  
PODUZEĆA I NJIHOVIH MENADŽERSKIH AKTIVNOSTI I  
FUNKCIJA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Financijski menadžment)

Indira Veladžić

**USPOREDNA ANALIZA MALIH, SREDNJIH I VELIKIH  
PODUZEĆA I NJIHOVIH MENADŽERSKIH AKTIVNOSTI I  
FUNKCIJA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010231007

e-mail: [iveladzic@efos.hr](mailto:iveladzic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (Financial management)

Indira Veladžić


**COMPARATIVE ANALYSIS OF SME'S AND THEIR  
MANAGERIAL ACTIVITIES AND FUNCTIONS**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Indira Veladžić

**JMBAG:** 0010231007

**OIB:** 59593427455

**e-mail za kontakt:** indiraveladzic40@gmail.com

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** Usporedna analiza malih, srednjih i velikih poduzeća i njihovih menadžerskih aktivnosti i funkcija

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 28. 09. 2022. godine

Potpis Indira Veladžić

## **SAŽETAK**

Brojni čimbenici mogu utjecati na sofisticiranost i razvijenost određenih menadžerskih funkcija i njihovu adekvatnu provedbu u poslovnoj praksi. Cilj je ovog rada ukazati na veličinu poduzeća kao jedan od čimbenika razvijenosti i implementiranosti funkcije planiranja, organiziranja, motiviranja, upravljanja ljudskim resursima i kontroliranja. Temeljem višestruke analize slučaja prikupit će se podatci o razvijenosti i ključnim izazovima u implementaciji pojedine menadžerske funkcije, te ocijeniti postoje li značajne razlike između poduzeća ovisno o njihovoj veličini ili drugim organizacijskim značajkama. Informacijska podloga ovog rada bit će prikupljena prvenstveno metodom intervjua, te kvalitativnom analizom prijepisa zapisnika pri čemu će se posebna pozornost posvetiti razrađenosti aktivnosti u menadžerskim funkcijama u odnosu na teorijska očekivanja.

**Ključne riječi:** menadžerske funkcije, aktivnosti, veličina poduzeća

## **SUMMARY**

Numerous factors can influence the sophistication and development of certain managerial functions and their adequate implementation in business practice. The aim of this paper is to point out the size of the company as one of the factors in the development and implementation of the function of planning, organizing, motivating, managing human resources and controlling. On the basis of a multiple case analysis, data will be collected on the development and key challenges in the implementation of a particular managerial function, and it will be assessed whether there are significant differences between companies depending on their size or other organizational features. The information base of this work will be collected primarily by the method of interviews and qualitative analysis of transcripts of minutes, where special attention will be paid to the elaboration of activities in managerial functions in relation to theoretical expectations.

**Keywords:** managerial functions, activities, company size

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>3</b>
2.1. Ciljevi rada .....	3
2.2. Informacijska podloga rada .....	3
2.3. Metode .....	4
2.4. Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>5</b>
3.1. Temeljne funkcije menadžmenta .....	5
3.1.1. Planiranje.....	7
3.1.2. Organiziranje .....	8
3.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	8
3.1.4. Vođenje .....	9
3.1.5. Kontrola.....	9
3.2. Menadžerske aktivnosti i uloge .....	9
3.2.1. Interpersonalne uloge .....	11
3.2.2. Informacijske uloge.....	11
3.2.3. Uloge odlučivanja .....	12
3.3. Kriterij za definiranje malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj	12
3.3.1. Mala poduzeća.....	13
3.3.2. Srednja poduzeća.....	15
3.3.3. Velika poduzeća .....	15
3.4. Analiza sektora malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	16
<b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....</b>	<b>17</b>
4.1. HOLI-SAMOBOR d.o.o.....	17
4.2. INTERSNACK ADRIA d.o.o. ....	18
4.3. SAPONIA d.d.....	20
<b>5. Rasprava .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>29</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>30</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>31</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>31</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>32</b>



## 1. Uvod

Menadžerske funkcije nisu potrebne samo za uspješno vođenje posla, već se obnašaju i u vladinim organizacijama, ministarstvima, poslovnom sektoru, te u drugim neprofitnim organizacijama. Prvu klasifikaciju menadžerskih funkcija je dao H.Fayol (Sikavica i dr., 2008). Njegova klasifikacija funkcija menadžmenta je bila inspiracija i brojnim drugim osobama. Najzastupljenija klasifikacija u današnje vrijeme, se sastoji od: planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole. Svako poduzeće koje želi ostvariti svoje dugoročne ciljeve, treba menadžere koji su u stanju uspješno obnašati navedene menadžerske funkcije. Planiranje kao polazna funkcija menadžmenta osigurava minimalizaciju rizika i neizvjesnosti u poslovanju, bolju koordinaciju rada i veću fleksibilnost poslovanja unutar poduzeća. Nakon određivanja ciljeva i strategije, menadžeri odabiru odgovarajuću organizacijsku strukturu. Organizacija obuhvaća organizaciju rada i poslovnih aktivnosti, a ovisi o veličini poduzeća. Promjenom veličine poduzeća se mijenja i potreban broj organizacijskih razina. Organizacijska struktura je od iznimne važnosti za poduzeće jer povezuje njegove funkcije i na taj način utječe na efikasnost u ostvarivanju ciljeva. Ključni element uspjeha suvremenih organizacija je ljudski potencijal. Upravo iz tih razloga se upravljanje ljudskim potencijalima smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta. Osim jasne strategije i dobre organizacijske strukture, za ostvarivanje poslovnih ciljeva poduzeća od presudnog su značaja motivirani zaposlenici. Jedan od izvora motivacije zaposlenika je i odnos sa njegovim nadređenim. Svaki uspješni vođa ima sposobnost utjecanja na zaposlenike kako bi oni svojim radom pridonijeli uspješnosti organizacije. Osim odgovornosti, hrabrosti, brojnih interpersonalnih i komunikacijskih vještina, uspjeh vođenja ovisi i o radnoj atmosferi, raspoloživim resursima, dostupnim informacijama i sl. Posljednja, ali ne i manje bitna menadžerska funkcija za poduzeće je kontrola. Pomoću kontrole se utvrđuje procjena stvarnog stanja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve.

U današnje vrijeme se u menadžerske pozicije često ulazi bez profesionalnog obrazovanja o osposobljavanja za menadžerske uloge, funkcije i kompetencije. To često ima ograničavajući učinak na rast i razvoj poslovnih subjekata jer se rastom očekuje viša profesionalizacija i strukturiranost poslovnih procesa. Menadžerski posao nije lak jer se menadžeri često susreću sa problemima i promjenama u okolini koje uključuju visok stupanj neizvjesnosti i nepotpune informacije. Iz tih razloga, menadžeri moraju posjedovati određeno znanje i vještine kako bi bili uspješni u obavljanju svoga posla. Znanje i vještine menadžera na svim razinama menadžmenta se mora razvijati i usavršavati kako bi se uspješno obavljale menadžerske

funkcije. Kako bi se teorija uskladila sa praksom, provedeno je primarno istraživanje koje propituje funkcije menadžmenta u kontekstu malih, srednjih i velikih poduzeća. Time se doprinosi boljem razumijevanju specifičnih izazova i značajki menadžmenta, posebice u malim i srednjim poduzećima gdje tu funkciju obnašaju vlasnici neovisno o svojoj strukovnoj ili obrazovnoj kvalifikaciji.

Poduzeće predstavlja svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. Prilikom određivanja veličine poduzeća u obzir se uzima broj zaposlenih, ostvareni promet i ukupna godišnja bilanca. Prednost malih poduzeća u odnosu na srednja i velika je njihova inovativnost i brza prilagodba potražnji i uvjetima na tržištu. S druge strane, često se susreću sa raznim problemima zbog svojih ograničenih finansijskih mogućnosti. Srednja poduzeća imaju slične prednosti i nedostatke kao i mala poduzeća, bez obzira na veće prihode i veći broj zaposlenih. Velika poduzeća si mogu dopustiti dodatne troškove vezane uz usavršavanje, obrazovanje i trening zaposlenih jer se ne susreću sa ograničenim finansijskim resursima kao mala poduzeća. Za razliku od malih i srednjih poduzeća, oni se ne mogu jednako posvetiti svakome zaposleniku. Sporije se rješavaju mogući konflikti i prigovori unutar organizacije, zbog čega može doći do narušavanja povjerenja među zaposlenicima. Prema tome je i za očekivati da će vođenje kao jedna od menadžerskih funkcija, biti efikasnije provedena u malim i srednjim poduzećima. Kako bi se prikupili podatci o razvijenosti menadžerskih aktivnosti i funkcija, te ključnim izazovima u njihovoj implementaciji, proveden je intervju sa vlasnicima malog, srednjeg i velikog poduzeća u RH. Osim intervjua sa vrhovnim menadžerima, provedena je i anketa o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća. Za primjer malog poduzeća je izabrano poduzeće HOLI-SAMOBOR d.o.o. Intersnack Adria d.o.o. je primjer srednjeg poduzeća, dok je Saponia d.d. primjer velikog poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

Svrha ovog završnog rada je provesti usporednu analizu između malih, srednjih i velikih poduzeća i njihovih menadžerskih aktivnosti i funkcija. U ovom se poglavlju predstavljaju ciljevi rada, informacijska i metodološka podloga rada, te njegova struktura.

### **2.1. Ciljevi rada**

Glavni cilj teorijskog dijela rada je predstaviti menadžerske aktivnosti i funkcije, te prikazati njihovu zastupljenost na pojedinim menadžerskim razinama. Osim toga, važno je predstaviti ključne kriterije za razlikovanje malih, srednjih i velikih poduzeća.

Cilj je empirijskog istraživanja u završnom radu kritički analizirati i ocijeniti razlike između malih, srednjih i velikih poduzeća, te njihovih menadžerskih aktivnosti i funkcija na primjerima iz prakse. Za tipične predstavnike poslovne prakse izabrani su poslovni subjekti HOLI-SAMOBOR d.o.o., Intersnack Adria d.o.o., te Saponia d.d. Osijek. Ujedno, jedan je od ciljeva rada ocjena zadovoljstva zaposlenika pojedinim menadžerskim funkcijama i aktivnostima u poduzeću.

### **2.2. Informacijska podloga rada**

Informacijska podloga ovog rada su sekundarni i primarni izvori podataka. Kako bi se prikupili podatci o razvijenosti menadžerskih funkcija i aktivnosti u poduzećima: HOLI-SAMOBOR d.o.o., Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d., proveden je intervju s vrhovnim menadžerima, te anketa o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća. Intervju je u prosjeku trajao 35 minuta, a proveden je sa 3 osobe. Ispitivanje je provedeno u poduzećima u Rakovom Potoku, Hercegovcu i Osijeku u razdoblju od 20. lipnja do 30. lipnja, te od 20. kolovoza do 30. kolovoza 2022. godine. U prilogu rada su prikazani zapisnici sa obavljenih intervjuova, te primjerak ankete. U anketi je sudjelovalo 19 zaposlenika. Anketa se sastoji od nekoliko grupa pitanja. Opća pitanja obuhvaćaju dob, spol i radni staž. Ostala pitanja su vezana za zadovoljstvo zaposlenika organizacijom unutar poduzeća, plaćom, odnosom sa nadređenima i ostalim zaposlenicima, te mogućnostima napredovanja na radnom mjestu. Posljednja grupa pitanja se odnosi na potencijalne razloge napuštanja poduzeća i strukturu zaposlenika prema izvorima motivacije. Anketa se provodi elektroničkim putem jer je izrađena u alatu Google Forms, a svim zaposlenicima je omogućen pristup računalu. Dobiveni podatci iz ankete su se obrađivali u programu Excel jer se pomoću njega može izračunati aritmetička sredina, postotak pojedinih odgovora i sl.

Osim primarnog istraživanja, sekundarni izvori informacija su stručna literatura, izvori i članci koji govore o menadžerskim funkcijama i aktivnostima, te o njihovoj zastupljenosti u pojedinim poduzećima.

### **2.3. Metode**

Kako bi se prikupljene informacije o menadžerskim aktivnostima i funkcijama u malim, srednjim i velikim poduzećima, mogle rastumačiti, u ovom završnom radu se koriste sljedeće metode:

- metoda analize: metoda pomoću koje se složene informacije i zaključci raščlanjuju na jednostavnije dijelove po cjelinama
- metoda deskriptivne statistike: najčešće korištena metoda u svim znanstvenim područjima, pomoću koje se tumače grafikoni, grafovi i tablice
- metoda deskripcije: metoda pomoću koje se razumljivo i jednostavno opisuju činjenice i argumenti, te objašnjavaju rastumačeni podatci
- komparativna metoda: metoda koja se primjenjuje prilikom donošenja zaključaka na temelju usporedbe prakse i teorije
- metoda anketiranja: pomoću anketnog upitnika se prikupljaju potrebne informacije, podatci, mišljenja i stavovi o predmetu istraživanja. Pouzdanost metode ovisi o tome koliko su pouzdane prikupljene informacije. Anonimni anketni upitnik se provodi u empirijskom dijelu istraživanja među zaposlenicima iz svakog navedenog poduzeća kako bi se u konačnici mogli usporediti dobiveni rezultati.

### **2.4. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad je podijeljen na 6 glavnih poglavlja. U uvodnom dijelu je predstavljeno područje istraživanja, njegova važnost i potreba za daljim istraživanjima. Metodologija rada predstavlja ciljeve rada, informacijsku i metodološku podlogu rada, te njegova strukturu. U teorijskom dijelu rada su navedene i detaljnije objašnjene menadžerske funkcije, aktivnosti i uloge. Navedeni su kriteriji za definiranje veličine poduzeća, te je provedena analiza malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U empirijskom dijelu rada je predstavljeno poduzeće HOLI-SAMOBOR d.o.o., Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d.. Provedena je usporedna analiza između poduzeća s obzirom na njihovu veličinu, prikazani su rezultati provedenih intervjua sa menadžerima i percepcija menadžerskih funkcija iz perspektive zaposlenika. Na kraju rada se daje osvrt i donose zaključci.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

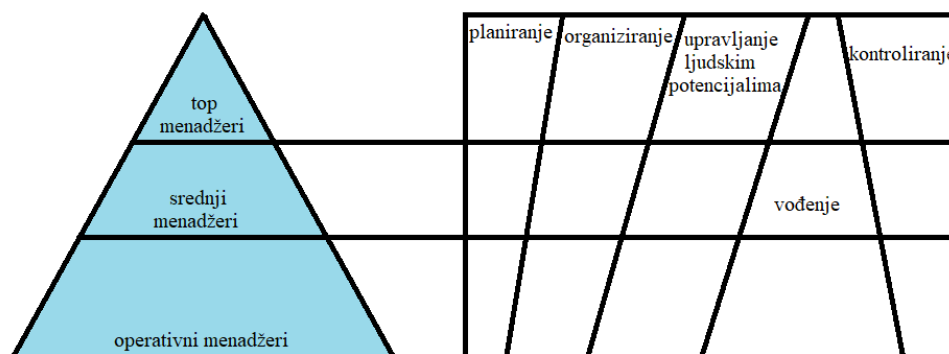
#### 3.1. Temeljne funkcije menadžmenta

H. Fayol je dao prvu klasifikaciju menadžerskih funkcija, te se iz tih razloga smatra pravim ocem teorije menadžmenta. Elemente menadžmenta je poredao logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola (Sikavica i dr., 2008.). Menadžerske funkcije se smatraju univerzalno primjenljivima jer nisu potrebne samo za uspješno vođenje posla, već se obnašaju i u poslovnom sektoru, vladinim organizacijama, znanstvenim i kulturnim institucijama, ministarstvima, te u mnogim drugim neprofitnim organizacijama.

Prema Sikavica i dr. (2008) Fayolova klasifikacija funkcija menadžmenta je predstavljala inspiraciju i brojnim drugim osobama poput L. Gulicka i Josepha L. Massiea koji su slijedili njegov primjer. Gulick je umjesto Fayolovih funkcija koordiniranja i kontrole, dodao brigu o zaposlenima, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje. Za Massiea je odlučivanje, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje bilo od iznimne važnosti. Na temelju navedenih klasifikacija, može se zaključiti kako su se osnovne funkcije menadžmenta uvelike mijenjale u prošlosti. Prema H. Koontz-u i C.O'Donnell-u (2005) klasifikacija menadžerskih funkcija je ujedno i najzastupljenija u današnje vrijeme, se sastoji od: planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole.

Udio vremena u ostvarivanju pojedinih menadžerskih funkcija ovisi između ostalog i o hijerarhijskom položaju tj. razini menadžmenta, što najbolje prikazuje slika 1.

Slika 1. Menadžerske razine i vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija

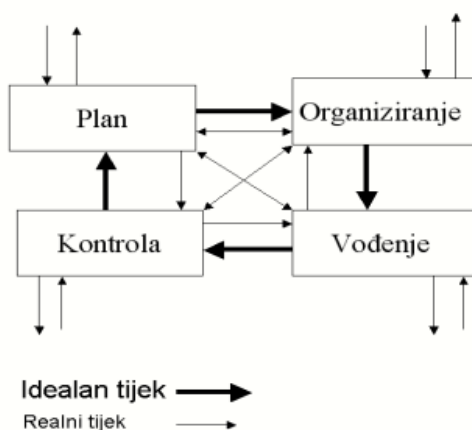


Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr., 2008.

Mala, srednja i velika poduzeća se ne razlikuju samo po svojoj veličini, nego i prema razrađeniosti pojedinih razina odgovornosti i visini hijerarhijskih piramida. Potreba za određivanjem zastupljenosti pojedine razine menadžmenta se javlja u slučaju rasta poduzeća, odnosno rastom broja njegovih djelatnika, proizvoda ili usluga, tržišta na kojem poduzeća sudjeluju, itd. Prema tome, velika poduzeća imaju razrađenu hijerarhiju menadžerskih razina. Prema razini odgovornosti menadžera, razlikuju se tri razine menadžmenta. Najniža razina menadžmenta, tzv. operativni (tehnički) menadžeri uključuju tim lidere, nadglednike i predradnike koji izvršavaju određene radnje i obavljaju niz nadglednih funkcija. Za razliku od ostalih razina menadžmenta, ova razina ispod sebe ima djelatnike, a ne menadžere. Kao što se može vidjeti na slici, na najnižoj razini menadžmenta su najviše zastupljene funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i vođenje. Srednja razina menadžmenta, srednji ili taktički menadžer upravlja operativnim menadžerima. Njegov zadatak je pretvaranje dugoročnih ciljeva i strategija u operativne aktivnosti. Posreduje između vrhovnih i operativnih menadžera i na taj način osigurava da operativni menadžeri obavljaju zadatke u skladu sa postavljenim ciljevima poduzeća. Sposobnost uspješne komunikacije je itekako važna za ovu razinu menadžmenta. Srednjim menadžerima je u cilju uspješno prenijeti informacije, očekivanja, ideje i zahtjeve nadređenih, kako bi ih podređeni dobro razumjeli i u konačnici uspješno izvršili svoje zadatke. Menadžeri srednje razine najviše vremena utroše na organiziranje i vođenje. Za razliku od njih, najviša razina menadžmenta, vrhovni ili top menadžeri utroše najviše vremena na planiranje i organiziranje poslova u organizaciji. Vrhovni menadžeri su odgovorni za uspjeh cijelog poduzeća jer nemaju nadređene menadžere, već samo podređene. Njihove aktivnosti se odnose na definiranje misije i vizije poduzeća, određivanje ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se oni ostvariti (Pfeifer, 2018.).

Prema idealnom tijeku funkcija menadžmenta, prvo je potrebno odrediti što se želi postići i kako će se to ostvariti. Nakon toga slijedi organiziranje, odnosno priprema zadataka, ljudi i raspoloživih resursa pomoću kojih će se obaviti posao. Trebalo bi slijediti vođenje i motiviranje zaposlenika na rad kako bi se postigli što bolji rezultati i u konačnici proces kontrole kojim se mjere izvršenja i poduzimaju akcije kako bi se ostvarili željeni rezultati. U praksi, teorijski tijek menadžerskih funkcija nije slučaj. Menadžeri obnašaju višestruke zadatke i rješavaju brojne probleme koji nastaju u realizaciji postavljenih ciljeva. Prema tome, oni nemaju vremena baviti se samo jednom funkcijom, već su prisiljeni obavljati više funkcija paralelno. Na slici 2. je prikazan idealni i realni tijek funkcija menadžmenta.

Slika 2. Idealni i realni tijek funkcija menadžmenta



Izvor: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_1.pdf)

[pristupljeno 16. lipnja 2022.]

### 3.1.1. Planiranje

Planiranje je temeljna, polazna funkcija menadžmenta koja ima široko koncipiran sadržaj. Ono u osnovi uključuje određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje je potrebno ostvariti, te strategiju koja je potrebna za ostvarenje tih ciljeva. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga gdje se organizacija trenutno nalazi i onoga gdje se ona u budućnosti želi naći. Iz tih razloga su nužni planovi koji će menadžerima i zaposlenicima u organizaciji omogućiti vođenje poslova u željenom pravcu. Osim bolje usmjerenosti organizacije na budućnost, planiranje će osigurati i minimalizaciju rizika i neizvjesnosti u poslovanju, bolju koordinaciju rada i kontrolu, te veću fleksibilnost poslovanja. Izostanak funkcije planiranja će uzrokovati donošenje loših odluka, neodlučnost, lošu koordinaciju i nepravilnu raspodjelu raspoloživih resursa, što u konačnici utječe na manju efikasnost i slabije organizacijske rezultate.

Tablica 1. Proces planiranja u 5 faza

definiranje ciljeva organizacije
određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve
predviđanje budućih događaja
izrada planova za ostvarivanje ciljeva
implementacija plana i ostvarivanje rezultata

Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr., 2008.

### 3.1.2. Organiziranje

Organiziranje je funkcija menadžmenta koja slijedi nakon planiranja. Kada su određeni ciljevi koji se žele ostvariti i strategije koje će se koristiti za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se javlja potreba za oblikovanjem organizacije poduzeća. Menadžeri imaju zadatak odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu za poduzeće, te ju potom kontinuirano unapređivati. Organizacijska struktura je od iznimne važnosti za poduzeće jer povezuje njegove funkcije i na taj način utječe na efikasnost u ostvarivanju ciljeva. Izgradnja organizacijske strukture, definiranje i primjena organizacijskih postupaka se jednom riječju naziva projektiranje. Projektiranje organizacije obuhvaća aktivnosti kao što su:

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća prema fazama, izvršenju, svrsi, objektu
- Formiranje organizacijskih jedinica (službe, odjeli)
- Formiranje radnih mjesta (određenje sadržaja posla)
- Projektiranje ekonomskih odnosa između organizacijskih jedinica (odnosi pri ulaganju, stjecanju prihoda i sl.)
- Projektiranje sustava upravljanja (oblici upravljačkih organa, njihovi odnosi, nadležnosti i odgovornosti)
- Projektiranje radnog kolektiva (zaštita rada, radna sredina), tijeka roba i materijala, informacija i prostora (lokacija) (Buble, 2008.)

### 3.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ljudski kapital predstavlja ključan element uspjeha suvremenih organizacija. Glavni izazovi s kojima se one susreću je osiguranje uključenosti, produktivnost i motiviranost zaposlenika. Iz tih razloga se upravljanje ljudskim potencijalima smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta koja je nužna za uspješno upravljanje organizacijom. Važno je naglasiti kako je zastupljena u svakoj organizaciji, neovisno o njejoj veličini. Primjenom funkcije upravljanja ljudskim potencijalima se osigurava angažiranost zaposlenika, njihovo zadovoljstvo na radu, privlačenje novih talenata i učinkovito upravljanje radnom uspješnosti koja pridonosi financijskom uspjehu organizacije.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća planiranje ljudskih potencijala, analizu poslova, kadrovske popunjavanje, te razvoj ljudskih potencijala koji se odnosi na stalnu izobrazbu, trening, usavršavanje i nagrađivanje zaposlenih (Sikavica i dr., 2008.).



#### 3.1.4. Vođenje

Vođenje je menadžerska funkcija koja obuhvaća aktivnosti vezane za uspostavljanje vizije i smjera razvoja poslovanja, postavljanje organizacijskih ciljeva i oblikovanje pozitivnih promjena. Cilj vođenja kao funkcije menadžmenta je unaprijediti vještine i potencijale pojedinca da postane uspješni vođa, te u konačnici utjecati na zaposlenike kako bi oni svojim radom pridonijeli uspješnosti organizacije.

Svaki uspješni vođa mora imati neke od sljedećih karakteristika, a to su: hrabrost, sposobnost inspiriranja drugih, odgovornost, vještine strateškog planiranja, te razvijene interpersonalne i komunikacijske vještine. Obrazovanje, iskustvo i ostale brojne osobine vođe uvelike mogu utjecati na uspjeh vođenja, kao i sposobnosti i osobine podređenih. Osim toga, uspjeh vođenja ovisi i o raspoloživosti resursa, radnoj atmosferi, vremenskoj ograničenosti, dostupnim i jasnim informacijama, te mnogim drugim karakteristikama.

#### 3.1.5. Kontrola

Posljednja menadžerska funkcija, ali ne i manje bitna je kontrola. Kontroliranjem se reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu sa postavljenim ciljevima, te se utvrđuje procjena stvarnog stanja organizacije. Predstavlja mjerenje ostvarenja ciljeva koje se provodi na osnovi praćenja odstupanja od planova. Planovi su od iznimne važnosti za proces kontrole jer bez njih ne bi bilo moguće utvrditi odstupanja između postavljenih i ostvarenih ciljeva.

*Tablica 2. Osnovne etape u procesu kontroliranja*

određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim
mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan
otklanjanje odstupanja od standarda i plana

Izvor: izrada autora prema Sikavica i dr., 2008.

### **3.2. Menadžerske aktivnosti i uloge**

Aktivnosti menadžera obuhvaćaju sve poslove koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija (Sikavica i dr., 2008.). Razlika između uspješnih i neuspješnih menadžera je način na koji obavljaju svoje poslove. Aktivnosti menadžera se razlikuju od organizacije do organizacije, odnosno od najniže do najviše razine menadžmenta. Menadžeri

će uvijek obavljati iste menadžerske funkcije, ali njihovo ponašanje će ovisiti o uvjetima u kojima posluju. Menadžer koji posluje u uvjetima krize će se ponašati različito od menadžera koji ostvaruje sve uvjete za uspješno poslovanje.

Obavljanje funkcija menadžmenta ne bi bilo moguće bez donošenja određenih odluka. Odlučivanje predstavlja jednu od najvažnijih, ali i najkompleksnijih menadžerskih aktivnosti. Proces odlučivanja uključuje identifikaciju problema i tipa odluke, identifikaciju uvjeta odlučivanja, izbor modela odlučivanja, te izbor stila odlučivanja. Kada je riječ o uvjetima odlučivanja, važno je naglasiti kako poslovi menadžera u velikoj mjeri uključuju neizvjesnost, rizik i potencijalne probleme. Uzroci neizvjesnosti i potencijalnog rizika su nedostatak informacija i nepredvidivost vanjskih uvjeta. Iz tih razloga je odlučivanje u uvjetima izvjesnosti manje zastupljeno jer podrazumijeva da menadžeri sa velikom točnošću mogu predvidjeti ishod neke situacije. Da bi umanjio razinu neizvjesnosti i rizika u svom poslovanju, menadžer se treba ponašati poduzetnički, primijeniti potrebna znanja, vještine, intuiciju i dosadašnje iskustvo kako bi prepoznao prilike i prevladao probleme. Osim toga, menadžeri se često susreću sa promjenama u okolini kojima se moraju prilagoditi. Pri tome on treba djelovati kao osoba koja upravlja sukobima jer svako uvođenje promjena potencijalno izaziva sukobe. S obzirom na brojne aktivnosti koje obavljaju, menadžeri se ne mogu posvetiti samo jednom aspektu posla u određenom vremenu. Kako bi se postigli ciljevi organizacije, te ostvario društveni i ekonomski rast, od iznimne je važnosti odabrati osobu koja je dorasla menadžerskim poslovima i aktivnostima.

Kanadski profesor i dobitnik nagrade Academy of Management, Henry Mintzberg, kada govori o menadžerskom poslu, polazi od menadžerskih uloga. Kritizira tradicionalni pristup menadžerskim funkcijama jer je promatrajući aktivnosti i poslove menadžera došao do zaključka da menadžeri ne obavljaju klasične menadžerske funkcije (Mintzberg, 1975.). Prema tome, navodi tri osnovne skupine menadžerskih uloga.

*Tablica 3. Menadžerske uloge prema H. Mintzbergu*

interpersonalne uloge	uloga vođe, uloga reprezentanta, uloga osobe za vezu
informacijske uloge	uloga nadzora, uloga distributera informacija, uloga glasnogovornika
uloge odlučivanja	uloga poduzetnika, uloga alokatora resursa, uloga pregovarača, uloga kontrolora

Izvor: izrada autora prema Mintzberg, 1975.

Prema Mintzbergovom (1975) mišljenju menadžeri nemaju dovoljno znanja, iskustva i vještina za obavljanje menadžerskih funkcija. Njegovi stavovi nisu opravdani iz više razloga. Menadžeri svakako moraju imati potrebna znanja i sposobnosti, bilo da je riječ o obavljanju menadžerskih funkcija ili menadžerskih uloga. Bez obzira što postoje organizacijske jedinice koje obavljaju određene menadžerske funkcije, to ne znači da menadžeri ne obavljaju menadžerske funkcije na svim razinama menadžmenta. Unatoč Mintzbergovim (1975) kritikama, menadžerske aktivnosti i uloge su u velikoj mjeri povezane i ovisne jedne o drugima.

### 3.2.1. Interpersonalne uloge

Interpersonalne uloge predstavljaju menadžerske aktivnosti koje su usmjerene na rad sa drugima. Zahtijevaju dobro poznavanje vještina rada sa drugima. Uključuju uloge vođe, reprezentanta i ulogu osobe za vezu (Buble, 2008.). Vođa provodi aktivnosti koje su vezane za promjene i ostvarenje ciljeva organizacije. Njegova uloga se ostvaruje i vidi u odnosu koji ima prema svojim suradnicima, na način koji motivira svoje podređene i vrednuje njihove rezultate. Uloga reprezentanta je predstavljanje organizacijske jedinice ili organizacije u cjelini u komunikaciji sa okolinom. Uključuje vođenje pravnih, društvenih, ceremonijalnih i simboličnih aktivnosti kao što je otvaranje svečanih događanja, prijem gostiju, potpisivanje raznih dokumenata i sl. Posljednja interpersonalna uloga je uloga osobe za vezu koja uspostavlja odnose između različitih sektora unutar poduzeća. Uloga osobe za vezu se odnosi na održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća. Predstavlja ključnu ulogu za umrežavanje i razvoj odnosa između suradnika.

### 3.2.2. Informacijske uloge

Informacijske uloge predstavljaju aktivnosti koje su ključne za održavanje i razvoj informacijske mreže. Menadžeri u prosjeku troše oko 75% svog vremena na razgovor sa drugim ljudima (Buble, 2008.). Razlikuju se tri informacijske uloge, a to su: uloga nadzora, uloga distributera informacija i uloga glasnogovornika. Uloga osobe za nadzor je prikupljanje informacija iz različitih izvora, te njihovo praćenje u svrhu pripreme izvještaja. Uloga distributera informacija je suprotna od uloge osobe za nadzor jer menadžer u ovom slučaju dijeli i distribuira informacije unutar poduzeća. Njegova uloga je prijenos informacija u druge organizacijske jedinice u kojima su one prijeko potrebne. Osim toga, prenosi informacije

zaposlenima koje dolaze sa viših razina menadžmenta. Uloga glasnogovornika obuhvaća aktivnosti koje se odnose na prijenos informacija ljudima koji se nalaze izvan organizacije, kupcima, dobavljačima i ostalim interesno-utjecajnim skupinama.

### 3.2.3. Uloge odlučivanja

Posljednja skupina menadžerskih uloga su uloge odlučivanja koje obuhvaćaju sve aktivnosti vezane za donošenje odluke i poduzimanje akcije. Razlikuju se četiri uloge odlučivanja, a to su: uloga poduzetnika, uloga alokatora resursa, uloga pregovarača i uloga kontrolora poremećaja. Poduzetnik je zadužen za iniciranje novih ideja, rješenja, razvoj novih proizvoda i usluga ili poboljšanje postojećih, nabavu nove opreme, razvijanje novih načina proizvodnje i sl. Alokator resursa raspolaže sa ograničenim resursima unutar poduzeća. Glavno pitanje koje se postavlja je kako rasporediti ljude, vrijeme, budžet, opremu i druge resurse kako bi se ostvario željeni rezultat. Uloga pregovarača je posredovanje u pregovorima i konfliktima. Aktivnosti vezane uz donošenje odluke koje rješavaju krizne situacije, predstavlja ulogu kontrolora poremećaja.

## **3.3. Kriterij za definiranje malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Poduzeće predstavlja svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. U definiciji poduzeća je važno istaknuti ekonomsku djelatnost kao ključan čimbenik jer se odnosi na prodaju proizvoda ili pružanje usluga po određenoj cijeni na tržištu. Poduzećem se mogu smatrati obiteljska poduzeća, samozaposlene osobe, udruženja, partnerstva, te drugi subjekti koji se bave ekonomskom djelatnošću.

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (2016) se uređuje kategorizacija veličine poduzetnika u skladu sa preporukama Europske komisije. Prema ovom Zakonu (2016), malo gospodarstvo obuhvaća poduzeća koja zapošljavaju godišnje u prosjeku manje od 250 radnika. Osim toga, poduzeća u svom poslovanju moraju biti neovisna, odnosno ne smiju biti klasificirani kao partnerski ili povezani subjekti. Poduzeće se smatra neovisnim ako nema udjele u drugim poduzećima, niti jedno drugo poduzeće nema u njemu udjele, posjeduje manje od 25 % kapitala u drugim poduzećima, te ako vanjski partneri posjeduju više od 25 % kapitala u poduzeću. Mala gospodarstva ostvaruju godišnje poslovne prihode u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura i ukupnu godišnju bilancu do iznosa od 43.000.000,00 eura. Subjekti malog gospodarstva predstavljaju sve fizičke, ali i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti. Subjekti malog gospodarstva se prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, dijele na mikro, mala

i srednja poduzeća (MPS)<sup>1</sup>. MPS-ovi su pokretači europskog gospodarstva što potvrđuje i izjava predsjednika Europske komisije, J. C. Junckera: „Zapošljavanje, rast i ulaganja vratit će se u Europu samo ako uspostavimo primjereno regulatorno okruženje te promičemo poduzetničku klimu i otvaranje novih radnih mjesta. Ne smijemo kočiti inovacije i konkurentnost pretjerano perspektivnim i detaljnim propisima, osobito kad je riječ o malim i srednjim poduzetnicima (MSP). MSP-ovi su temelj našega gospodarstva; u njima je otvoreno više od 85 % novih radnih mjesta u Europi, a mi ih moramo osloboditi tereta prekomjernih propisa.”<sup>2</sup> Osim što potiču gospodarski rast, mala i srednja poduzeća potiču kreativnost, inovacije i poduzetnički duh, konkurentnost, te stvaraju nova radna mjesta i osiguravaju društvenu stabilnost.

Određivanje poduzeća prema veličini je od velike važnosti za određivanje zajedničkih politika, programa i zakonodavstva vezanih uz mikro, mala i srednja poduzeća, te za olakšano provođenje mjera i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva razvoja malog gospodarstva. Broj zaposlenih, ostvareni promet i ukupna godišnja bilanca su ključni čimbenici koji se uzimaju u obzir prilikom određivanja veličine poduzeća, ali ne i jedini. Mala poduzeća koja su u vlasništvu velikih poduzeća ili su s njima u partnerskom odnosu, mogu ostvarivati dodatne prednosti (resurse) u odnosu na ostala mala poduzeća koja nemaju tu mogućnost. Kada je riječ o kriteriju zaposlenih, on obuhvaća zaposlenike s punim radnim vremenom, pola radnog vremena, privremeno i sezonski zaposlene osobe. Brojem zaposlenika nisu obuhvaćeni zaposlenici koji su na porodiljnom ili roditeljskom dopustu, te pripravnici koji se strukturno obrazuju. Drugi kriterij za određivanje veličine poduzeća je ostvareni godišnji promet, odnosno ostvareni prihodi na temelju prodaje proizvoda ili pružanja usluga u okviru obavljanja djelatnosti poduzeća. Promet ne uključuje porez na dodanu vrijednost i ostale neizravne poreze. Posljednji, ali ne i manje bitan kriterij je ukupna godišnja bilanca koja predstavlja ostvarenu vrijednost glavne imovine poduzeća. U nastavku rada će se detaljnije analizirati mala, srednja i velika poduzeća, njihove karakteristike, prednosti i nedostatci.

### 3.3.1. Mala poduzeća

Prema Zakonu o računovodstvu mali poduzetnici su oni koji ispunjavaju barem dva od sljedeća tri uvjeta:

---

<sup>1</sup> zakon.hr. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]

<sup>2</sup> strukturnifondovi.hr. *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Raspoloživo na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]

- ukupna aktiva do 30.000.000,00 kuna
- prihodi do 60.000.000,00 kuna
- od 10 do 50 zaposlenih osoba tijekom poslovne godine <sup>3</sup>

Prema Buble-u (2008) upravljanje malim poduzećima predstavlja niz aktivnosti usmjerenih na osnivanje, vođenje i preuzimanje malih poduzeća. Prilikom osnivanja poduzeća, poduzetnik mora posjedovati određena znanja i menadžerske sposobnosti jer ključ uspjeha nije u procesu osnivanja, već u vođenju poduzeća. Uspješan menadžer u malom poduzeću mora posjedovati određene kvalitete koje se uglavnom stječu marljivim radom i iskustvom.

Mala poduzeća zadovoljavaju potražnju za robom i uslugama koje velika poduzeća ne mogu podmiriti. Prema Buble-u (2008) njihova najveća prednost u odnosu na srednja i velika poduzeća je fleksibilnost, odnosno brza prilagodba potražnji i uvjetima na tržištu. Mala poduzeća su prilagodljiva novonastalim prilikama i tržišnim promjenama. Za razliku od srednjih i velikih poduzeća, oni svoju djelatnost mogu brže i povoljnije prilagoditi zahtjevima potrošača. U svom poslovanju su gotovo potpuno neovisni pa vrhovni menadžer preuzima glavnu odgovornost za uspjeh poduzeća. Zaposlenici u malim poduzećima obavljaju razne poslove u procesu proizvodnje, a ponekad i nekoliko poslova u isto vrijeme. Karakterizira ih brža zamjena stare tehnologije za novu, odnosno veći stupanj inovativnosti. Većina poduzetnika u današnje vrijeme se odlučuje na pokretanje svog vlastitog posla. Poduzetnici se vode razmišljanjem da je mogućnost ostvarenja financijskog uspjeha znatno veća kod obavljanja samostalne djelatnosti, nego zarada koju bi ostvario kao zaposlenik u nekoj drugoj organizaciji. To je ujedno i jedan od razloga sve većeg broja malih poduzeća na hrvatskom tržištu. Kod malih poduzeća, vlasnik ima mogućnost zapošljavati članove svoje obitelji, prenositi znanja i iskustvo na svoje potomke, te tako izgraditi obiteljsku tradiciju. Osim navedenih prednosti malih poduzeća, postoje i određeni nedostaci. Činjenica je kako su mali poduzetnici isključivo motivirani financijskim uspjehom i samoostvarenjem. Jednim dijelom to predstavlja prednost malog poduzeća u odnosu na srednja i velika poduzeća, ali jednim dijelom to može biti i nedostatak. Mala poduzeća se susreću sa raznim problemima zbog svojih ograničenih financijskih mogućnosti. Zbog manjka novčanih sredstava, poduzetnici često nisu u mogućnosti dopustiti si dodatne troškove vezane uz obrazovanje i trening zaposlenih. Često su podložni financijskim krizama, nelikvidnosti, te prirodnim nepogodama zbog čega moraju uzimati kredite i dodatno se zaduživati kako bi nastavili sa poslovanjem.

---

<sup>3</sup> zakon.hr. *Zakon o računovodstvu*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]

Mogućnost neuspjeha je također velika jer poduzetnik posluje sa oskudnim resursima s kojima je važno znati raspolagati.

### 3.3.2. Srednja poduzeća

Za razliku od malih poduzetnika, srednji poduzetnici prema Zakonu o računovodstvu ispunjavaju dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva do 150.000.000,00 kuna
- prihod do 300.000.000,00 kuna
- manje od 250 zaposlenih osoba tijekom poslovne godine<sup>4</sup>

Bez obzira što imaju veći broj zaposlenih i ostvaruju nešto veće prihode, imaju slične prednosti i nedostatke kao mala poduzeća.

### 3.3.3. Velika poduzeća

Velikim poduzećima se smatraju poduzeća koja ostvaruju godišnje poslovne prihode u iznosu većem od 300.000.000,00 kuna, ukupna aktiva prelazi iznos od 150.000.000,00 kuna, te u prosjeku zapošljavaju 250 ili više osoba.

S obzirom na ostvarene prihode i ukupnu aktivu, velika poduzeća se ne susreću sa ograničenim finansijskim resursima kao mala poduzeća. Velika poduzeća si mogu dopustiti dodatne troškove vezane uz usavršavanje, obrazovanje i trening zaposlenih. Problem leži u tome da se menadžeri ne mogu jednako posvetiti svakome od zaposlenika. Za razliku od malih i srednjih poduzeća, nisu u velikoj mjeri podložni nelikvidnosti, nesolventnosti i finansijskim krizama, zbog čega se ne moraju dodatno zaduživati. Veličina tvrtke predstavlja problem kada govorimo o realizaciji inovativnih ideja. Put od definiranja do realizacije ideje je puno duži u većim poduzećima. Zbog toga je inovativnost i kreativnost više zastupljena u malim i srednjim poduzećima. Velika poduzeća imaju više organizacijskih nivoa pa se odluke donose puno sporije, nego kod malih poduzeća. Razlog tome je ne tako blizak odnos menadžera i njegovih klijenata. Za razliku od velikih poduzeća, mala poduzeća vrlo brzo rješavaju moguće konflikte i prigovore unutar organizacije, zbog čega se razvija odnos pun povjerenja među zaposlenicima.

---

<sup>4</sup> zakon.hr. *Zakon o računovodstvu*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno 27. lipnja 2022.]

### 3.4. Analiza sektora malih, srednjih i velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj

U ovom dijelu završnog rada tablično će se prikazati podatci o broju velikih, srednjih i malih poduzeća na području RH. Podatci korišteni u tablici preuzeti su sa službene stranice FINE, ali su dodatno strukturirani od strane autora, zbog bolje i lakše preglednosti podataka.

*Tablica 4 Broj malih, srednjih i velikih poduzeća u RH*

	Broj poduzeća	Udio (%)	Neto dobit	Broj zaposlenih
Mala poduzeća	12.678	86,6	11,3 mlrd	253.253
Srednja poduzeća	1.589	10,9	10,3 mlrd	176.105
Velika poduzeća	372	2,5	16,7 mlrd	264.604
UKUPNO	14.639	100	38,3 mlrd	693.962

Izvor: Izradio autor prema podacima iz FINE, <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> [pristupljeno 27. lipnja 2022.]

U Hrvatskoj je u 2021. godini poslovalo 14.639 velikih, srednjih i malih poduzeća, a ostvarili su ukupnu neto dobit u iznosu od 38,3 milijardi kuna. Mala poduzeća su ostvarila 11,3 milijardi kuna neto dobiti, srednja poduzeća 10,3 milijardi kuna, a velika 16,7 milijardi kuna. Najveći udio u ukupnom broju imaju mala poduzeća od 86,6%, zatim ih slijede srednja poduzeća sa 10,9% i na kraju velika poduzeća sa udjelom svega 2,5%. Iako se čini loše za gospodarstvo što je broj velikih poduzeća svega 372, zapravo je sasvim drugačije. Veliki poduzetnici su svojim zaposlenicima obračunali najvišu prosječnu mjesečnu neto plaću u iznosu od 7.816 kuna, što je 23,1% više od prosjeka u Republici Hrvatskoj.<sup>5</sup> Prema Plohu (2017:79) „Mala i srednja poduzeća predstavljaju gotovo većinu svih registriranih poduzeća, generiraju zapošljavanje, pridonose povećanju proizvodnje, pokretači su razvoja i inovacija te pridonose povećanju konkurentnosti gospodarstva.“ Dakle, veliki broj malih i srednjih poduzeća je zapravo poželjan.

Mala i srednja poduzeća su fleksibilnija, lakše se prilagođavaju zahtjevima potrošača i nastalim tržišnim promjenama. Karakterizira ih veći stupanj inovativnosti jer je put od definiranja do realizacije ideje puno kraći u malim poduzećima. Mala poduzeća imaju manje organizacijskih nivoa pa se odluke donose brže, nego u većim poduzećima. Odnos između menadžera i njegovih suradnika je pun povjerenja. Menadžeri u velikim poduzećima se ne mogu jednako posvetiti svakome od zaposlenika.

<sup>5</sup> fina.hr. *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini – razvrstani po veličini*. Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> [pristupljeno 27. lipnja 2022.]



## 4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Kako bi se ostvario cilj ovog rada, u nastavku će se analizirati tri poduzeća koji su izabrani po kriteriju tipičnih predstavnika za malo, srednje i veliko poduzeće u RH, odnosno njihove menadžerske funkcije i aktivnosti.

### 4.1. HOLI-SAMOBOR d.o.o.

Prema mrežnim stranicama HOLI-SAMOBOR d.o.o. je društvo sa ograničenom odgovornošću za prijevoz i otpremništvo. Tvrtka je osnovana kao prijevoznička kompanija, davne 1992. godine u Rakovom Potoku. Danas, nakon 30 godina, slovi kao visoko rangirani poslovni subjekt u svojoj branši na području RH. Razlog tome je razvijen timski rad, vrhunska stručnost djelatnika, te uređeni poslovni prostor koji im pruža pogodnosti za daljnji razvoj i novu suradnju s pouzdanim kućama. Sve zahtjevnije tržište je uvjetovalo proširenje njihove osnovne djelatnosti. Osim usluga prijevoza robe klasičnim vozilima, nude i prijevoz specijalnim vozilima, kao i usluge vuče auto dizalicama. Prijevoze obavljaju na tuzemnim, ali i međunarodnim relacijama. Zahvaljujući poznatom i ugovorom vezanom poslu, njihovo poslovanje je stabilno od dana osnivanja pa sve do danas.

*Slika 3. Logo tvrtke HOLI-SAMOBOR d.o.o.*



Izvor: <https://holi-samobor.hr/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

HOLI-SAMOBOR d.o.o. je malo poduzeće koje broji svega 30-ak zaposlenika. Gledajući podatke iz financijskih izvještaja za 2021. godinu, poduzeće je ostvarilo godišnje poslovne prihode u iznosu od 21.901.103,00 kn, što predstavlja promjenu ukupnih prihoda od 1.430.578,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poduzeće ostvarilo ukupne godišnje prihode u iznosu od 20.470.525,00 kn.<sup>6</sup> Bez obzira je li riječ o 2020. ili 2021. godini, poduzeće svakako ostvaruje manje od 60.000.000,00 kn ukupnih godišnjih prihoda i time ispunjavaju sve uvjete da se vode kao mali poduzetnici prema Zakonu o računovodstvu. Kako bi se prikupili podatci o razvijenosti menadžerskih aktivnosti i funkcija, te ključnim izazovima u njihovoj implementaciji, proveden je intervju sa Damirom Holetićem, vlasnikom poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o.

<sup>6</sup> poslovna.hr. *HOLI-SAMOBOR d.o.o.* Raspoloživo na: <https://www.poslovna.hr/lite/holi-samobor/24509/subjekti.aspx> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

Vrlo važna i neophodna aktivnost, vezana za funkciju planiranja u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. je analiza i praćenje okoline. Pomoću planiranja i analize okoline, poduzeće na vrijeme reagira na probleme, bolje planira i odlučuje, te ostvaruje dobre odnose sa drugim internim i eksternim korisnicima u poslovanju. Mala poduzeća se brže prilagođavaju promjenama i uvjetima na tržištu. Za razliku od većih poduzeća, mala poduzeća svoju djelatnost mogu brže i povoljnije prilagoditi zahtjevima potrošača. Direktor poduzeća, odnosno njegov vrhovni menadžer, Damir Holetić ističe kako su njegovi zaposlenici svakodnevno prisutni u zemljama Zapadne i Istočne Europe. Zaposlenici moraju biti svjesni opasnosti na cestama i odgovornosti koji imaju. Kvalitetno organizacijskom strukturom se poslovi i odgovornosti pravilno raspoređuju među zaposlenicima. S obzirom na djelatnost kojom se bave, vrhovni menadžer nastoji svojim zaposlenicima osigurati sigurnije radno mjesto i okruženje. Damir Holetić smatra kako su za uspjeh njegovog poduzeća prvenstveno zaslužni njegovi zaposlenici bez kojih kako kaže, ništa ne bi bilo moguće. Većina zaposlenika u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. je zaposlena odmah nakon osnivanja poduzeća. Zaposlenici su sa svojim nadređenim razvili, ne samo dugogodišnji poslovni, već i prijateljski odnos. U odnosu na srednja i velika poduzeća, mala poduzeća broje do 50 zaposlenih. Nadređeni bolje poznaju svoje zaposlenike, odnosno njihove sposobnosti i vještine. Međuljudski odnosi između zaposlenika su uvelike kvalitetniji kod malih, nego kod srednjih i velikih poduzeća. Damir Holetić pomno prati koliko se njegovi zaposlenici trude i pridonose uspješnosti poduzeća. Smatra da je zaposlenike potrebno nagraditi za uspješno obavljen posao, te ih time dodatno motivirati da budu još bolji i produktivniji. Kvalitetni zaposlenici jesu ključan faktor koji utječe na poslovanje poduzeća, ali ne i jedini. Uloga menadžera je jako važna jer on motivira i usmjerava zaposlenike k ostvarenju cilja i u konačnici preuzima glavnu odgovornost za poslovanje poduzeća. Iako se mala poduzeća često susreću sa mnogobrojnim problemima i financijskim krizama zbog ograničenih financijskih mogućnosti, to nije slučaj i za poduzeće HOLI-SAMOBOR d.o.o. Direktor poduzeća ne krije svoje zadovoljstvo poslovanjem poduzeća. Ističe kako su postavljeni ciljevi poduzeća, bolje ostvareni, nego što je to i sam priželjkivao.

#### **4.2. INTERSNACK ADRIA d.o.o.**

Intersnack Adria d.o.o. slovi za vodećeg proizvođača snacka u Europi. Sa poduzećem Franck d.d. je formirala joint venture partnerstvo i tako je nastala nova kompanija Adria Snack Company d.o.o. koja je poslovala sve do početka 2018. godine. Nakon toga se Adria Snack Company d.o.o. odvaja od Francka i u potpunosti postaje članica Intersnack grupacije.

19.11.2019. mijenja naziv u Intersnack Adria d.o.o. sa novim sjedištem u Hercegovcu. Osnovna djelatnost je prerada i konzerviranje krumpira. Dugogodišnje partnerstvo između Intersnacka i Francka je rezultiralo jačanjem konkurentnosti, rastom poslovanja, razvojem novih proizvoda, te brojnim drugim inovacijama koje su unaprijedile njihovo poslovanje.<sup>7</sup>

*Slika 4. Logo tvrtke Intersnack Adria d.o.o.*



Izvor: <https://www.intersnack.hr/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

Intersnack Adria d.o.o. je u 2021. godini ostvarila ukupne godišnje poslovne prihode u iznosu od 170.541.264,00 kn što je promjena ukupnih prihoda od 13.237.049,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je srednje poduzeće ostvarilo ukupne godišnje prihode u iznosu od 157.515.748,00 kn. Broj zaposlenih osoba u Intersnacku u 2021. godini je 153, dok je ukupna aktiva iznosila 160.553.927,00 kn.<sup>8</sup>

Vrhovni menadžer u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. smatra kako se njihov uspjeh temelji na snažnoj predanosti njihovim temeljnim vrijednostima, te na djelovanju s povjerenjem, što ih je i dovelo do snažnog ugleda na tržištima na kojima se natječu. Ističu kako su im bile potrebne godine da bi izgradili pozitivnu reputaciju, te su svjesni da ona može biti narušena samo u jednom danu zbog nedostatka standarda i lošeg individualnog ponašanja zaposlenika. Vrhovni menadžer ističe kako se strateški plan usmjeren na unapređenje tvornice, polako bliži kraju. Izgradnjom novog skladišta gotovih proizvoda, te investicijom u zgradu i opremu skladišta gotovih proizvoda, vrijednu 33 milijuna kuna, ostvaruju povećanje proizvodnje, bolju kvalitetu svojih proizvoda, te u konačnici jačaju svoju poziciju tržišnog lidera u proizvodnji slanih grickalica. Činjenica je da su investicije važan preduvjet za proširenje poslovanja, no u ovom slučaju su od velike koristi i za lokalnu zajednicu. U 2021. godini, poduzeće je otkupilo oko 15.000 tona krumpira od domaćih poljoprivrednika. Menadžeri unutar poduzeća, zajedno sa svojim suradnicima i zaposlenicima prate trendove na tržištu i

---

<sup>7</sup> intersnack.hr. *O nama*. Raspoloživo na: <https://www.intersnack.hr/about/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

<sup>8</sup> rgfi.fina.hr. *Intersnack Adria d.o.o.* Raspoloživo na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/izbornik.do> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

međusobno razmjenjuju iskustva kako bi nastavili kontinuirano proizvoditi proizvode vrhunske kvalitete. S obzirom na uspješno provedenu strategiju, dobru koordinaciju u radu i pravilnu raspodjelu raspoloživih resursa, može se zaključiti kako menadžeri unutar poduzeća uspješno obavljaju funkciju planiranja i organiziranja. Osim ulaganja u modernizaciju proizvodnog pogona i širenja proizvodnje, ulaže se i u znanja i vještine zaposlenika. Intersnack Adria d.o.o. uvijek postupa sa integritetom, te očekuju jednaku transparentnost od svojih zaposlenika. Vrhovni menadžer i njegovi podređeni u su jednako predani održavanju radnog okruženja bez diskriminacije i nepravednih postupaka. U svom poslovanju osuđuju sve oblike korupcije i podmićivanja. Svaki zaposlenik unutar poduzeća ima jednaku priliku za uspjeh na temelju svog učinka, talenta i predanosti svom poslu. Menadžeri unutar malih poduzeća imaju mogućnost razviti prijateljski odnos sa svojim zaposlenicima, dok to kod srednjih i velikih poduzeća nije slučaj zbog većeg broja zaposlenih. Bez obzira na to, vrhovni menadžer u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. vrlo često pohvali svoje zaposlenike za uspješno obavljen posao jer smatra da su njegovi zaposlenici, njegov najvrjedniji resurs. Ovim riječima se potvrđuje činjenica da je ljudski kapital ključan element uspjeha suvremenih organizacija. Činjenica je da ni jedno poduzeće ne bi moglo biti uspješno bez kvalitetnih i marljivih zaposlenika, no oni nisu jedini faktor koji utječe na uspješnost poduzeća. Svi menadžeri unutar poduzeća bi trebali posjedovati određena znanja, vještine i sposobnosti. Svaki vođa bi trebao biti odgovoran, komunikativan i inspirativan. Na vrijeme bi trebao uočiti potencijalne probleme kako bi mogao s njima suočiti, te prepoznati potrebe svojih zaposlenika i potrošača. U svim poduzećima postoji određena doza rizika i neizvjesnosti u poslovanju. Menadžeri u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. svakodnevno prate stanje na tržištu i u skladu s tim planiraju i donose odluke. Poduzeće ide u željenom pravcu, što potvrđuje činjenica da je Intersnack Adria d.o.o. vodeći hrvatski proizvođač slanih grickalica od 100 posto hrvatskog krumpira.

### **4.3. SAPONIA d.d.**

Saponia je dioničko društvo koje je osnovao Samuel Reinitz 1894. godine. „ Poduzeće za proizvodnju deterdženata, proizvoda za osobnu higijenu i sredstava za čišćenje u kućanstvu i industriji.“<sup>9</sup> Saponia je kemijska industrija sa sjedištem u Osijeku. U početku je to bila obrtnička radionica za proizvodnju sapuna, no kako je proizvodnja rasla, radionica se širila.

„Danas na tržištu nude više od 500 proizvoda koje možemo rasporediti u sljedeće 3 skupine:

---

<sup>9</sup> Šojat, L. (2019). *Saponia d.d.* Portal hrvatske tehničke baštine. Raspoloživo na: <https://tehnika.lzmk.hr/saponia-d-d/> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]

- deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje);
- toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje);
- sredstva za industriju (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim industrijskim poduzećima i institucijama).<sup>10</sup>

*Slika 5. Logo tvrtke Saponia d.d.*



Izvor: <https://www.saponia.hr/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]

Saponia svoje proizvode prodaje i van Hrvatske, točnije u ostale europske zemlje, te u SAD, Kanadu i Australiju. No većinu svoje prodaje ostvaruju upravo u Hrvatskoj, točnije 53%. Nalazi se u privatnom vlasništvu, a temeljni kapital većinom je financiran stranim kapitalom. Saponia d.d. je veliko poduzeće koje ima 746 zaposlenih. U 2021. godini ostvarila je godišnji prihod od 673.188.383,00 kn, što je za razliku od prethodne godine više za 129.739.971,00 kn.<sup>11</sup> U zadnje dvije godine poduzeće je ostvarilo pozitivan financijski rezultat. Podatci koji su prethodno spomenuti pokazuju kako Saponia ispunjava sve kriterije da bude veliko poduzeće. Prihodi su veći od 300.000.000,00 kn i ima više od 250 zaposlenih.

Saponia d.d. je tvrtka koja ima izuzetno dugu povijest. Više od stotinu godina su prepoznatljivi po svojim proizvodima vrhunske kvalitete iza kojih stoji tim visokoprofesionalnih, kreativnih i inovativnih ljudi. Vrhovni menadžer ističe kako su njihovi zaposleniciiskusni, marljivi i ambiciozni ljudi koji su otvoreni za stjecanje novih znanja i vještina potrebnih za razvoj u industriji deterdženata. Zaposlenici djeluju u skladu sa misijom poduzeća radi zadovoljavanja potreba potrošača. Osim brige o zaposlenima, Saponia vodi

<sup>10</sup> saponia.hr. *Profil tvrtke*. Raspoloživo na: <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]

<sup>11</sup> rgfi.fina.hr. *Saponia d.d.* Raspoloživo na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]

brigu i o održivom razvoju, te očuvanju okoliša. Njihova misija „Svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila“ se temelji na principima održivog razvoja. Kod proizvodnje svojih proizvoda i pružanja usluga, uvijek se trude zadobiti maksimalno povjerenje potrošača uz minimalan utjecaj na okoliš. Pažljivo oslušuju potrebe svojih potrošača i prate dostignuća na području ekološki prihvatljivih sirovina, načina pakiranja i sl. Saponia je protiv svakog oblika diskriminacije i kršenja privatnosti jer je njihovo upravljanje prvenstveno usmjereno prema transparentnom i profesionalnom pristupu u odnosima sa svojim zaposlenicima, investitorima, dobavljačima, te ostalom javnošću. Vrhovni menadžer smatra da svaki vođa na čelu Saponije mora imati određene sposobnosti poput odlučnosti, upornosti i pravednosti kako bi se uspješno nosio sa potencijalnim problemima i izazovima na tržištu. Pandemija je pravi primjer da se planovi mogu promijeniti preko noći. Na sreću, vrhunski tim stručnjaka i zaposlenika u poduzeću Saponia d.d. se vrlo dobro snašao u tom trenutku. Sve svoje slobodne kapacitete su usmjerili prema proizvodnji sredstava za dezinfekciju. Uz primjenu epidemioloških mjera su nastavili proizvodnju, zaštitili zdravlje svojih zaposlenika i istovremeno su zadovoljili potrebe velikog broja potrošača. Saponia svojim zaposlenicima osigurava sigurno radno okruženje i obuku za siguran rad. Kako bi dodatno poboljšali zadovoljstvo svojih zaposlenika, nude im i brojne druge mogućnosti od rekreacije do organizacije raznih aktivnosti. S obzirom da omogućuje najbolje uvjete rada svojim zaposlenicima, može se zaključiti kako im je ljudski potencijal od velike važnosti. U vrijeme trajanja epidemije korona virusa, zaposlenici su svojim nesebičnim radom uvelike pridonijeli proizvodnji zbog čega su nagrađeni sa 1000 kuna. Činjenica je da bez ljudskog rada ne bi bilo moguće poslovati, ali zaposlenici nisu jedini resurs koji je potreban za uspješno poslovanje poduzeća. Saponia ne bi postala vodeća deterdžentska industrija u regiji bez dobre organizacije u poduzeću. Njihova organizacijska struktura je usmjerena prema ostvarenju cilja da postanu vodeći regionalni proizvođač deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletnih proizvoda koji kvalitetom, dizajnom i cijenom zadovoljavaju potrebe potrošača, te pri tome ostvaruju dobit. Kako i sami kažu, sve bi bilo teško ostvarivo bez kvalitetnog kadra i povjerenja vlasnika u menadžment tvrtke. S obzirom na dugu povijest Saponije, vrhunski tim stručnjaka i zaposlenika, te bogat asortiman proizvoda i usluga, može se reći da poduzeće ide u željenom pravcu, te da su ciljevi s početka poslovanja ostvareni.

#### **4.4 Percepcija menadžerskih funkcija iz perspektive zaposlenika**

O zadovoljstvu zaposlenika menadžerskim funkcijama i aktivnostima u poduzeću svjedoče rezultati provedene ankete. Anketu je uspješno riješilo 19 zaposlenika. Od toga je 5

zaposlenika iz poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o., 7 zaposlenika iz poduzeća Intersnack Adria d.o.o. i 7 zaposlenika iz poduzeća Saponia d.d. Njihova demografska obilježja su predstavljena tablicom 5.

*Tablica 5. Demografska obilježja zaposlenika*

Obilježje	Modalitet	Odgovori ispitanika u poduzeću			Ukupno	
		HOLI-SAMOBOR d.o.o.	Intersnack Adria d.o.o.	Saponia d.d.		
Spol	Muški	5	1	3	9	47,4%
	Ženski	0	6	4	10	52,6%
Dob	18-20	0	1	1	2	10,5%
	21-23	1	1	2	4	21,1%
	24-26	1	2	3	6	31,6%
	27 i više	3	3	1	7	36,8%
Radni staž	Manji od godinu dana	0	2	1	3	15,8%
	Između 1 i 5 godina	1	1	4	6	31,6%
	Između 5 i 10 godina	1	1	2	4	21,1%
	Više od 10 godina	3	3	0	6	31,6%

Izvor: izrada autora prema podatcima iz ankete, 2022.

Od 19 ispitanika, njih 10 je ženskog spola. Svi ispitanici u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. su muškog spola, dok ženski spol prevladava u poduzećima Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d. Najveći broj ispitanika je u dobi od 27 ili više godina, a najmanje njih je u dobi od 18 do 20 godina. Većina ispitanika u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. i Intersnack Adria d.o.o. je u dobi od 27 ili više godina pa je i moguće za pretpostaviti da je njihov radni staž viši od 10 godina. Najviše zaposlenika u poduzeću Saponia d.d. ima radni staž između 1 i 5 godina. U tablici 6. u nastavku su prikazani određeni aspekti zadovoljstva poslom i prosječna ocjena ispitanika prema pojedinom aspektu. Prikazani rezultati u tablici svjedoče o zadovoljstvu zaposlenika plaćom, organizacijom, mogućnostima napredovanja i odnosom sa nadređenim i ostalim zaposlenicima.

Tablica 6. Analiza zadovoljstva zaposlenika

Aspekti zadovoljstva poslom Mjerna ljestvica: 1-izuzetno nezadovoljan/na; 5-izuzetno zadovoljan/na	Aritmetička sredina			
	HOLI- SAMOBOR d.o.o.	Intersnack Adria d.o.o.	Saponia d.d.	Ukupno
Opće zadovoljstvo poslom	4,2	2,9	3,7	3,5
Zadovoljstvo organizacijom posla u poduzeću	3,4	2,6	3,6	3,2
Zadovoljstvo mogućnostima napredovanja na radnom mjestu	3,8	2	3,3	3
Zadovoljstvo plaćom	3,4	2	3,9	3,1
Zadovoljstvo odnosom sa nadređenima	4,4	2,7	3,9	3,6
Zadovoljstvo odnosom sa ostalim zaposlenicima	4,8	2,7	3,6	3,6

Izvor: izrada autora prema podatcima iz ankete, 2022.

Prema prikazanoj tablici, zaposlenici su u prosjeku najviše zadovoljni odnosom sa svojim nadređenima, te odnosom sa ostalim zaposlenicima. Najveća prosječna ocjena zadovoljstva je 3,6 dok je najmanja prosječna ocjena zadovoljstva 3. Zaposlenici ne kriju najveće nezadovoljstvo plaćom i mogućnostima napredovanja na radnom mjestu. U poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. zaposlenici su najviše zadovoljni odnosom sa ostalim zaposlenicima. Prosječna ocjena zadovoljstva odnosom sa ostalim zaposlenicima je 4,8 što je približno potpunom zadovoljstvu ispitanika. Zaposlenici poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o. su najveće nezadovoljstvo iskazali u kategoriji „zadovoljstvo plaćom“ i „zadovoljstvo organizacijom posla u poduzeću“. Zaposlenici u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. su najviše nezadovoljni plaćom i mogućnostima napredovanja na radnom mjestu. U usporedbi sa ostvarenim rezultatima u malom poduzeću, Intersnack Adria d.o.o. kao primjer srednjeg poduzeća, nije ostvario tako pozitivne rezultate. Niti jedan sudionik u ovom istraživanju nije iskazao izuzetno zadovoljstvo pojedinom menadžerskom funkcijom u svom poduzeću. Ovi rezultati potkrepljuju, već navedene činjenice da su mala poduzeća fleksibilnija i prilagodljivija promjenama i novonastalim prilikama na tržištu. Osim toga, posvećenost menadžera svojim



podređenima je puno izražajnije kod malih, nego kod srednjih i velikih poduzeća. Zaposlenici poduzeća Saponia d.d. su najviše nezadovoljni mogućnostima napredovanja na radnom mjestu, no prosječna ocjena zadovoljstva se ne razlikuje značajno u odnosu na prosječne ocjene drugih aspekata. Za razliku od poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o. i Internack Adria d.o.o., zaposlenici poduzeća Saponia d.d. su najviše zadovoljni svojom plaćom i odnosom sa nadređenima. Osim pozitivnih razloga za ostanak u poduzeću, zaposlenici imaju i potencijalne razloge zbog kojih bi prešli na rad u drugo poduzeće. Tablica 7. u nastavku prikazuje najčešće razloge zbog kojih bi zaposlenici napustili poduzeće.

*Tablica 7. Najčešći razlozi za napuštanje poduzeća*

Razlozi za napuštanje poduzeća	Odgovori ispitanika u poduzeću			Ukupno	
	HOLI-SAMOBOR d.o.o.	Intersnack Adria d.o.o.	Saponia d.d.		
Male plaće	4	5	2	11	57,9%
Loši međuljudski odnosi	0	5	2	7	36,8%
Nesigurnost radnog mjesta	1	5	1	7	36,8%
Nemogućnost napredovanja	0	6	2	8	42,1%
Nešto drugo	2	5	0	7	36,8%

Izvor: izrada autora prema podacima iz ankete, 2022.

Male plaće su najčešći razlog zbog kojeg bi zaposlenici poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o., Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d. napustili svoje radno mjesto. Kao drugi najčešći razlog za napuštanje poduzeća, zaposlenici su naveli nemogućnost napredovanja na svom radnom mjestu. Osim već navedenih razloga, zaposlenici su imali mogućnost navesti i svoje razloge. Njih 7, odnosno 36,8% zaposlenika je označilo odgovor „nešto drugo“, ali nisu naveli svoje osobne razloge za napuštanje poduzeća. HOLI-SAMOBOR d.o.o. je poduzeće koje nudi usluge prijevoza pa je i za očekivati da će jedan od razloga za napuštanje poduzeća biti nesigurnost radnog mjesta. Nijedan zaposlenik u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. nije naveo loše međuljudske odnose i nemogućnost napredovanja kao potencijalne razloge za napuštanje poduzeća. Svi zaposlenici u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. su se podjednako složili kod potencijalnih razloga odlaska na rad u drugo poduzeće. S obzirom na veliko

nezadovoljstvo zaposlenika, menadžerske funkcije poput vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima i nisu toliko uspješne kako to prikazuju njihovi nadređeni. U usporedbi sa zaposlenicima u poduzeću HOLI-SAMOBOR d.o.o. i Intersnack Adria d.o.o.o, zaposlenici poduzeća Saponia d.d. su poprilično zadovoljni svojom plaćom. Samo dvoje zaposlenika je navelo plaću kao potencijalni razlog za napuštanje poduzeća. Isti broj zaposlenika je naveo loše međuljudske odnose, te nemogućnost napredovanja kao potencijalne razloge za napuštanje poduzeća. Samo je jedan od zaposlenika naveo nesigurnost radnog mjesta kao potencijalni razlog. Nijedan zaposlenik nije naveo druge potencijalne razloge. Postoje brojni izvori motivacije koji bi potaknuli zaposlenike na bolji i kvalitetniji rad. Tablica 8. prikazuje strukturu zaposlenika prema određenim izvorima motivacije kao što je veća plaća, mogućnost napredovanja na radnom mjestu, ugodnija radna atmosfera, pohvala za dosadašnji rad i sigurnije radno mjesto.

*Tablica 8. Struktura zaposlenika prema izvorima motivacije*

Izvori motivacije	Odgovori ispitanika u poduzeću			Ukupno	
	HOLI-SAMOBOR d.o.o.	Intersnack Adria d.o.o.	Saponia d.d.		
Veća plaća	4	7	4	15	78,9%
Mogućnost obrazovanja i usavršavanja	1	7	1	9	47,4%
Ugodnija radna atmosfera	0	7	1	8	42,1%
Sigurnije radno mjesto	4	7	0	11	57,9%
Pohvala za dosadašnji rad	1	2	1	4	21,1%

Izvor: izrada autora prema podacima iz ankete, 2022.

Najviše zaposlenika, njih 15 od ukupno 19 se složilo da je veća plaća najveći izvor motivacije. Drugi najveći izvor motivacije za bolji i kvalitetniji rad je sigurnije radno mjesto. Pohvala za dosadašnji rad je dovoljna 21,1% zaposlenika kako bi nastavili obavljati svoj posao u poduzeću.

## 5. Rasprava

Vlasnik malog poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o., Damir Holetić ne krije svoje zadovoljstvo poslovanjem poduzeća. Ističe kako u svom poslovanju ostvaruje dobre odnose sa internim i eksternim korisnicima, te na taj način bolje planira i rješava potencijalne probleme s kojima se poduzeće susreće. Funkciju organiziranja predstavlja kao ključ svog poslovnog uspjeha. Također, ne zanemaruje činjenicu da su za njegov uspjeh prvenstveno zaslužni zaposlenici. Kvalitetne zaposlenike smatra ključnim faktorom koji utječu na poslovanje poduzeća. Uspješnosti obavljanja menadžerskih funkcija i aktivnosti unutar poduzeća pridonose i rezultati provedene ankete o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća. Prema rezultatima ankete, zaposlenici su generalno zadovoljni poslom koji obavljaju, organizacijom posla, plaćom, mogućnostima napredovanja, te odnosom sa nadređenim i ostalim zaposlenicima. Najčešći razlog zbog kojeg bi zaposlenici napustili poduzeće su male plaće. Isto tako, veća plaća bi bila najbolja motivacija za daljnji rad. U usporedbi sa malim poduzećem, Intersnack Adria d.o.o. kao srednje poduzeće je više posvećeno izgradnji pozitivne reputacije. Za njih je integritet, transparentnost i dobro korporativno upravljanje od velike važnosti. Nadređeni u poduzeću su posvećeni održavanju efikasnog radnog okruženja bez nepravednih postupaka i diskriminacije. Mogućnost napredovanja imaju svi zaposlenici ovisno o svojim učincima, sposobnostima i predanosti poslu. Za razliku od malih poduzeća, srednja poduzeća su više posvećena svojim ciljevima i strategiji pomoću koje će ti ciljevi ostvariti. Vrhovni menadžer u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. ističe kako se njihovi strateški planovi polako bliže kraju. Izgradnjom novog skladišta i investicijom u zgradu i opremu, ostvaruju povećanje proizvodnje i u konačnici jačaju svoju poziciju tržišnog lidera u proizvodnji slanih grickalica. Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća, nisu zadivljujući kao što je to slučaj kod poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o. Rezultati provedene ankete prikazuju koliko se zaposlenici uistinu slažu, odnosno ne slažu sa navedenim tvrdnjama vrhovnog menadžera. Prosječne ocjene zaposlenika po pojedinom aspektu zadovoljstva poslom, su izrazito male. Zaposlenici nisu zadovoljni svojom plaćom, te smatraju kako nemaju mogućnost napredovanja na svom radnom mjestu iako menadžer poduzeća ističe tu mogućnost. Gotovo svi ispitanici su naveli male plaće, loše međuljudske odnose, nesigurnost radnog mjesta i nemogućnost napredovanja kao potencijalne razloge za odlazak na rad u drugo poduzeće. Svi zaposlenici su se složili da bi veća plaća, veća mogućnost obrazovanja i usavršavanja, ugodnija radna atmosfera i sigurnije radno mjesto bila

odlična motivacija za daljnji rad. Razlog ovolikom nezadovoljstvu zaposlenika se krije u lošem obnašanju menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Činjenica je kako je Intersnack Adria d.o.o. poduzeće koje posluje godinama i izrazito je uspješno u svom poslovanju, no njihova posvećenost organizaciji je veća, nego posvećenost ljudskom potencijalu. Saponia d.d. je primjer velikog poduzeća koji je na tržištu, već dugi niz godina. Više od stotinu godina su prepoznatljivi po svojim proizvodima vrhunske kvalitete iza kojih stoje visokoprofesionalni, kreativni i inovativni ljudi. Vrhovni menadžer je pravi primjer uspješnog vođe kojeg odlikuje odgovornost, hrabrost, sposobnost inspiriranja drugih, vještine strateškog planiranja, te mnoge druge pozitivne osobine. Za svoje zaposlenike kaže kako su iskusni, marljivi i ambiciozni ljudi koji su uvijek otvoreni za stjecanje novih znanja i vještina koje su potrebne za razvoj u industriji deterdženata. Iako je veliko poduzeće, u velikoj mjeri brine o održivom razvoju i okolišu. Misija im je unaprijediti življenje razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila. Saponia d.d. za razliku od malog i srednjeg poduzeća nastoji svojim zaposlenicima osigurati sigurno radno okruženje. Osim obuke za siguran rad, zaposlenicima nude brojne mogućnosti od rekreacije do organizacije raznih aktivnosti. Za razliku od poduzeća Intersnack Adria d.o.o., menadžeri u poduzeću Saponia d.d. su jednako posvećeni funkciji organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Zaposlenici Saponije su najviše zadovoljni svojom plaćom i odnosom sa nadređenima. Najmanje zadovoljstvo je iskazano u kategoriji „zadovoljstvo mogućnostima napredovanja na radnom mjestu“, ali prosječna ocjena zadovoljstva se ne razlikuje značajno u odnosu na prosječne ocjene drugih aspekata zadovoljstva. U odnosu na malo i srednje poduzeće kod kojeg su razlozi za napuštanje poduzeća poprilično veliki, kod Saponije to nije slučaj. Zaposlenici su poprilično zadovoljni svojom plaćom, međuljudskim odnosima, mogućnostima napredovanja i sl. Najveći izvor motivacije im je veća plaća, što je slučaj i kod ostalih poduzeća.

## 6. Zaključak

U teorijskom dijelu rada su predstavljene menadžerske aktivnosti i funkcije, te ključni kriteriji za razlikovanje malih, srednjih i velikih poduzeća kako bi se između njih mogla provesti usporedna analiza. U empirijskom dijelu rada su kritički analizirane i ocijenjene razlike između malih, srednjih i velikih poduzeća i njihovih menadžerskih funkcija i aktivnosti na primjeru iz prakse. Poslovni subjekti koji su izabrani za tipične predstavnike iz prakse su: HOLI-SAMOBOR d.o.o., Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d. Osim provedenog intervjua sa vrhovnim menadžerima u poduzećima, provedena je i anketa o zadovoljstvu zaposlenika pojedinim menadžerskim funkcijama i aktivnostima.

Menadžeri odlučuju kako i na koji način će raditi, to se prvenstveno odnosi na upravljanje raspoloživim resursima, vremenom, financijskim sredstvima i informacijama koje su mu dostupne. Nakon postavljanja ciljeva, odabire učinkovitu strategiju pomoću koje će ih ostvariti. Razlog zbog kojeg pojedinci stvaraju poduzeća je postizanje ciljeva koje ne bi mogli ostvariti kao pojedinci. Svrha postojanja poduzeća nije samo u proizvodnji proizvoda i usluga, već u stvaranju različitih vrijednosti. Osim menadžera koji su odgovorni za rezultat poslovanja poduzeća, zaposlenici unutar poduzeća su odgovorni za aktivnosti u izvršavanju vlastitih zadataka. U malim poduzećima je karakteristična niska upravljačka hijerarhija i neformalizirane uloge pa je teško razlikovati izvršitelje od menadžera. U velikim poduzećima se menadžeri razlikuju od izvršitelja, najčešće pozicijom u upravljačkoj hijerarhiji. Menadžeri u svom poslovanju imaju dvije osnovne zadaće: upravljanje vlastitim aktivnostima i upravljanjem aktivnostima svojih suradnika. Menadžer preuzima odgovornost za izvršenje svojih zadataka, ali i za to kako su njegovi suradnici obavili svoj dio radnih zadataka. Prema tome se pod pojmom menadžera podrazumijeva osoba koja je odgovorna za izvršenje svim menadžerskih funkcija i postizanje određenih ciljeva. Temeljne funkcije i aktivnosti menadžera su se više puta mijenjale kroz povijest. Iz tih razloga je menadžment često okarakteriziran kao kontinuiran proces. U konačnici, uspjeh svake poslovne organizacije se procjenjuje kroz sposobnosti menadžera u obavljanju temeljnih funkcija i aktivnosti.

Menadžerske funkcije i aktivnosti su zastupljene u svakom poduzeću, neovisno o njegovoj veličini. Prema provedenom intervjuu sa vrhovnim menadžerima i prema rezultatima provedene ankete, može se zaključiti kako se menadžerske funkcije i aktivnosti najbolje obnašaju u malim poduzećima. Razlog tome je njihova brza prilagodba uvjetima na tržištu, blizak odnos između menadžera i njegovih klijenata, manja podložnost financijskim krizama, manje organizacijskih nivoa, veći stupanj inovativnosti i kreativnosti i sl.

## Literatura

1. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet
2. Koontz, H., O'Donnell, C. (2005) *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill Book Company, New York.
3. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publishers
4. Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4). reprinted in 1990 (March – April), str. 1-13.
5. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
6. fina.hr. *Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini – razvrstani po veličini*. Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini> [pristupljeno 27. lipnja 2022.]
7. HOLI-SAMOBOR. *O nama*. Raspoloživo na: <https://holi-samobor.hr/o/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
8. intersnack.hr. *O nama*. Raspoloživo na: <https://www.intersnack.hr/about/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
9. Pfeifer, S. (2018). *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_1\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_1_2018.pdf) [pristupljeno 16. lipnja 2022.]
10. Ploh, M. (2017). 'OGRANIČENJA I MOGUĆNOSTI FINANCIRANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ', *FIP - Financije i pravo*, 5(1), str. 79-106. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/185842> [pristupljeno 01. srpnja 2022.]
11. poslovna.hr. *HOLI-SAMOBOR d.o.o.* Raspoloživo na: <https://www.poslovna.hr/lite/holi-samobor/24509/subjekti.aspx> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
12. rgfi.fina.hr. *Intersnack Adria d.o.o.* Raspoloživo na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/izbornik.do> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
13. rgfi.fina.hr. *Saponia d.d.* Raspoloživo na: <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]

14. saponia.hr. *O nama*. Raspoloživo na: <https://www.saponia.hr/> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
15. saponia.hr. *Profil tvrtke*. Raspoloživo na: <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]
16. strukturnifondovi.hr. *Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća*. Raspoloživo na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]
17. Šojat, L. (2019). *Saponia d.d.* Portal hrvatske tehničke baštine. Raspoloživo na: <https://tehnika.lzmk.hr/saponia-d-d/> [pristupljeno 02. srpnja 2022.]
18. zakon.hr (2016). *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]
19. zakon.hr (2016). *Zakon o računovodstvu*. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [pristupljeno 26. lipnja 2022.]

## Popis slika

Slika 1. Menadžerske razine i vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija.....	5
Slika 2. Idealni i realni tijek funkcija menadžmenta .....	7
Slika 3. Logo tvrtke HOLI-SAMOBOR d.o.o. ....	17
Slika 4. Logo tvrtke Intersnack Adra d.o.o. ....	19
Slika 5. Logo tvrtke Saponia d.d. ....	21

## Popis tablica

Tablica 1. Proces planiranja u 5 faza.....	7
Tablica 2. Osnovne etape u procesu kontroliranja .....	9
Tablica 3. Menadžerske uloge prema H. Mintzbergu .....	10
Tablica 4 Broj malih, srednjih i velikih poduzeća u RH.....	16
Tablica 5. Demografska obilježja zaposlenika.....	23
Tablica 6. Analiza zadovoljstva zaposlenika .....	24
Tablica 7. Najčešći razlozi za napuštanje poduzeća.....	25
Tablica 8. Struktura zaposlenika prema izvorima motivacije .....	26

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

U prilogu se nalazi anketa o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o. Postavljena pitanja u anketi su ista kao i pitanja koja su postavljena zaposlenicima u poduzeću Intersnack Adria d.o.o. i Saponia d.d.

## Analiza zadovoljstva zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća HOLI- SAMOBOR d.o.o.

Poštovani,

u svrhu završnog rada na temu "Usporedna analiza malih, srednjih i velikih poduzeća i njihovih menadžerskih aktivnosti i funkcija" provodi se istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika provedenim menadžerskim funkcijama i aktivnostima unutar poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o. Prikupljeni rezultati će služiti isključivo za usporednu analizu malih, srednjih i velikih poduzeća u RH.

Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, te u bilo kojem trenutku možete odustati od ispunjavanja anketnog upitnika. Zbog važnosti podataka koji se prikupljaju, molim Vas da iskreno odgovorite na postavljena pitanja.

Zahvaljujem na suradnji!

Logo tvrtke



#### 1. Spol

*Označite samo jedan oval.*

- muško  
 žensko

#### 2. Dob

*Označite samo jedan oval.*

- 18-20  
 21-23  
 24-26  
 27+



3. Radni staž

*Označite samo jedan oval.*

- manji od godinu dana  
 između 1 i 5 godina  
 između 5 i 10 godina  
 više od 10 godina

4. Jeste li zadovoljni svojim poslom?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

5. Koliko ste zadovoljni organizacijom posla u Vašem poduzeću?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

6. Koliko ste zadovoljni mogućnostima napredovanja na Vašem radnom mjestu?

*Označite samo jedan oval.*

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

7. Koliko ste zadovoljni svojom plaćom?

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

8. Ocijenite Vaš odnos sa nadređenim

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

9. Ocijenite Vaš odnos sa ostalim zaposlenicima

Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Izuzetno nezadovoljan/na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Izuzetno zadovoljan/na

10. Zbog kojih biste razloga prešli na rad u drugo poduzeće?

Odaberite sve točne odgovore.

- male plaće
- loši međuljudski odnosi
- nesigurnost radnog mjesta
- nemogućnost napredovanja
- nešto drugo

11. Što bi Vas motiviralo da radite bolje i kvalitetnije?

Odaberite sve točne odgovore.

- veća plaća
- mogućnost obrazovanja i usavršavanja
- ugodnija radna atmosfera
- sigurnije radno mjesto
- dovoljna bi bila pohvala za dosadašnji rad

## **Prilog 2. Zapisnik intervjua sa vlasnikom poduzeća HOLI-SAMOBOR d.o.o.**

1. Iz kojih ste se razloga odlučili na pokretanje svog vlastitog posla? Što Vas je motiviralo?

Veliki sam zaljubljenik u kamione, a uvijek sam želio pokrenuti svoj vlastiti posao. Htio sam raditi ono što volim, te sam se tako odlučio spojiti ugodno s korisnim i osnovati prijevozničku kompaniju. Tvrtku sam osnovao još davne 1992. godine. Naša osnovna djelatnost je bila prijevoz robe klasičnim vozilima. S vremenom su rasle potrebe tržišta, a time je rasla i moja želja za napredovanjem. HOLI-SAMOBOR je danas svestrana prijevoznička kompanija koja broji 30ak voznih jedinica i zaposlenika, te nudi usluge prijevoza klasičnim i specijalnim vozilima, te usluge vuče auto dizalicama.

2. Smatrate li da ste primjer ostalim poduzećima?

S obzirom na dugi niz godina kako poduzeće uspješno posluje, smatram da mogu biti primjer velikom broju malih poduzeća. U današnje vrijeme se sve više ljudi odlučuje na pokretanje svog vlastitog posla. Dio njih se na to odlučuje iz financijskih razloga, dok se nekolicina njih na to odlučuje iz ljubavi prema određenoj vrsti posla. Kod mene su oba razloga imala ključnu ulogu prilikom osnivanja. Mislim da me je ljubav prema onome što radim dovela tu gdje sam danas. Ne krijem da je na početku bilo potrebno puno financijskih sredstava, rada i truda, ali u konačnici se sve isplatilo. Da mogu ponoviti sve ispočetka, opet bih učinio isto.

3. Imate li planove za proširenje svoje djelatnosti? Koji su to planovi?

Smatram da u poslu uvijek može bolje, te svakodnevno nastojim unaprijediti svoju djelatnost. U opis djelatnosti smo nedavno dodali i vrhunsku uslugu vučne službe. Posjedujemo opremu i vozila za izvlačenje teških tereta koja su spremna izaći na teren i suočiti se sa najzahtjevnijim situacijama.

4. Kako se nosite sa potencijalnim problemima na tržištu? U kojoj mjeri Vaši poslovi uključuju neizvjesnost i rizik?

U svim poduzećima pa tako i kod nas postoji određena doza rizika i neizvjesnosti u poslovanju. Iako naše poduzeće posluje dugi niz godina, nažalost i dalje postoje potencijalni problemi s kojima se moramo suočiti. Kako bi na vrijeme reagirali na potencijalne probleme, svakodnevno pratimo stanje na tržištu i u skladu s tim planiramo i donosimo odluke.

5. Koliko često se susrećete s promjenama u okolini kojima se morate prilagoditi?

Ne susrećemo se često sa promjenama u okolini jer je naše poslovanje zasnovano na dobro poznatom poslu. Bez obzira što poslujemo sa dobro nam poznatim suradnicima, otvoreni smo i za nove poslovne suradnje.

6. Biste li se složili s tvrdnjom da je ljudski kapital ključni element uspjeha suvremenih organizacija? Obrazložite svoju tvrdnju.

Zaposlenici jesu ključan faktor koji utječe na poslovanje poduzeća, ali ne i jedini. Mi smo svakodnevno prisutni u zemljama Zapadne i Istočne Europe, prema tome naši zaposlenici moraju biti svjesni opasnosti na cestama i odgovornosti koje imaju. Kvalitetnom organizacijom se poslovi i odgovornosti pravilno raspoređuju među zaposlenicima. S obzirom na djelatnost kojom se bavimo, svojim zaposlenicima nastojim osigurati sigurnije radno mjesto i okruženje.

7. Nudite li svojim zaposlenicima mogućnost napredovanja?

Da. Smatram da su prvenstveno oni zaslužni za uspjeh poduzeća jer bez njih ništa ne bi bilo moguće. Većina njih je zaposlena od samog početka poslovanja poduzeća. Tijekom ovih dugih godina smo razvili prije svega jedan lijep prijateljski odnos. Vidim koliko se svatko od njih trudi i pridonosi poduzeću, te smatram da ih je potrebno nagraditi i na taj način motivirati da budu još bolji i uspješniji.

8. Koliko često pohvalite Vaše zaposlenike za dobro obavljen posao?

Vrlo često. S obzirom koliko ih dugo poznajem, mislio sam da znam koje su njihove mogućnosti i sposobnosti, no često me razuvjere u suprotno i pokažu da mogu još bolje.

9. Koja je tajna Vašeg stabilnog poslovanja od dana osnivanja pa sve do danas?

Stabilno poslovanje je zasnovano na dobro poznatom i ugovorom vezanom poslu.

10. Koliko ste zadovoljni trenutnim poslovanjem poduzeća?

Mogu reći da sam u potpunosti zadovoljan trenutnim poslovanjem poduzeća.

11. Smatrate li da Vaše poduzeće ide u željenom pravcu? Jesu li ostvareni ciljevi koje ste si postavili na početku poslovanja?

Poduzeće ide u željenom pravcu. Prilikom osnivanja poduzeća sam postavio prilično visoke ciljeve za koje nisam bio siguran da će se u potpunosti ostvariti. Ciljevi su u konačnici bolje ostvareni, nego što sam tada priželjkivao.

### **Prilog 3. Zapisnik intervjua sa vrhovnim menadžerom u poduzeću Intersnack Adria d.o.o.**

1. Što smatrate važnim prilikom određivanja vizije poduzeća?

Prilikom određivanja vizije poduzeća važno je u obzir uzeti situaciju u kojoj poduzeće trenutno posluje i odrediti realne ciljeve koji će se jednog dana zaista ostvariti.

2. Imate li planove za proširenje svoje djelatnosti? Koji su to planovi?

Naš strateški plan unapređenja tvornice se polako bliži kraju. Izgradnjom novog skladišta i investicijom u opremu i zgradu skladišta gotovih proizvoda, vrijednu 33 milijuna kuna, ostvarujemo povećanje proizvodnje i bolju kvalitetu naših proizvoda. Svakako nastavljamo sa modernizacijom tvorničkog kompleksa. Investicije su trenutno usmjerene na izgradnju novog proizvodnog pogona. Pripreme su započele i trenutno smo u fazi izrade projekta.

3. Planirate li ugovoriti nove suradnje sa proizvođačima krumpira iz lokalne zajednice u kojoj poslujete?

U 2021. godini smo otkupili oko 15.000 tona krumpira od domaćih poljoprivrednika. Zahvaljujući dugogodišnjoj suradnji sa lokalnim iznajmljivačima i poljoprivrednicima, Intersnack Adria je lider u otkupu krumpira sa hrvatskih polja. Naši suradnici i zaposlenici nam omogućavaju kontinuiranu proizvodnju i kvalitetne proizvode. Zajedno pratimo trendove i međusobno razmjenjujemo iskustva kako bi svakim danom još više napredovali.

4. Kako se nosite sa potencijalnim problemima na tržištu? U kojoj mjeri Vaši poslovi uključuju neizvjesnost i rizik?

Kao i u svakom poslu, postoji određena doza rizika. Protekle dvije godine su bile izazovne zbog pandemije, ali i velikih ulaganja. Unatoč tome smo u 2021. godini ostvarili rast prodaje na domaćem i inozemnom tržištu. Prilagodili smo se zahtjevima potrošača i tržišta, te smo prilagodili cjelokupni asortiman. S obzirom da su potrošači prve mjesece pandemije provodili kod svojih kuća, omogućili smo i online prodaju.

5. Nudite li svojim zaposlenicima mogućnost napredovanja?

Naravno. Ulažemo u znanje i vještine naših zaposlenika. U svom poslovanju osuđujemo sve oblike diskriminacije i korupcije. Svaki zaposlenik ima jednaku priliku za uspjeh na temelju svojih znanja, sposobnosti, učinaka i predanosti poslu koji obavlja.

6. Koliko često pohvalite Vaše zaposlenike za dobro obavljen posao?

Vrlo često. Naši zaposlenici su naš najvrjedniji resurs.

7. Koje karakteristike bi trebala imati osoba koja će Vas zamijeniti na upravljačkoj funkciji poduzeća?

Osim znanja, određenih vještina i radnog iskustva, osobe na visokim pozicijama u poduzeću bi trebale biti prije svega odgovorne. Svaki uspješni menadžer mora znati prepoznati potencijalne probleme i potrebe svojih zaposlenika i potrošača.

8. Koja je tajna Vašeg stabilnog poslovanja od dana osnivanja pa sve do danas?

Naš uspjeh se temelji na djelovanju s povjerenjem i na snažnoj predanosti našim temeljnim vrijednostima. Godine su nam bile potrebne kako bi izgradili pozitivnu reputaciju, te smo svjesni da ona može biti narušena u samo jednom danu zbog nedostatka standarda i lošeg individualnog ponašanja zaposlenika. Uvijek postupamo s integritetom i očekujemo isto od svojih zaposlenika.

9. Koliko ste zadovoljni trenutnim poslovanjem poduzeća?

Izuzetno smo zadovoljni trenutnim poslovanjem poduzeća.

10. Smatrate li da Vaše poduzeće ide u željenom pravcu? Jesu li ostvareni ciljevi koje ste si postavili na početku poslovanja?

Svim investicijama posljednjih godina smo dokazali i opravdali status vodećeg hrvatskog proizvođača slanih grickalica od 100 posto hrvatskog krumpira. Ciljevi s početka poslovanja su svakako ostvareni i poduzeće ide u željenom pravcu.

#### **Prilog 4. Zapisnik intervjua sa vrhovnim menadžerom u poduzeću Saponia d.d.**

1. Saponia d.d. je tvrtka sa izuzetno dugom povijesti i bogatim asortimanom proizvoda. Imate li planove za proširenje svoje djelatnosti? Koji su to planovi?

Naša organizacijska struktura je usmjerena prema ostvarenju cilja da postanemo vodeći regionalni proizvođač deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletnih proizvoda koji cijenom, dizajnom i kvalitetom zadovoljavaju potrebe naših potrošača.

2. Kako i koliko brzo ste se prilagodili novim poslovnim prilikama tijekom trajanja pandemije?

Saponia već 50 godina proizvodi dezinfekcijska sredstva. Tijekom trajanja pandemije smo se vrlo brzo snašli jer smo sve slobodne kapacitete usmjerili prema proizvodnji sredstava za dezinfekciju. Prvi mjeseci su bili izazovni, no dali smo sve od sebe.

3. Kako se nosite sa potencijalnim problemima na tržištu? U kojoj mjeri Vaši poslovi uključuju neizvjesnost i rizik?

Pandemija je pravi primjer da bez obzira koliko dobro nešto isplanirate, vaše planovi se mogu promijeniti preko noći. Na sreću mi smo se vrlo dobro snašli. Uz primjenu svih epidemioloških mjera smo uspjeli zaštititi zdravlje naših zaposlenika, te osigurati kontinuiranu proizvodnju proizvoda.

4. Nudite li svojim zaposlenicima mogućnost napredovanja?

Naši zaposlenici su iskusni, ambiciozni i marljivi ljudi koji su uvijek spremni i otvoreni za stjecanje novih znanja i vještina potrebnih za razvoj u industriji deterdženata. Svojim zaposlenicima osiguravamo sigurno radno okruženje i obuku za siguran rad. Kako bi dodatno poboljšali njihovo zadovoljstvo, nudimo im brojne mogućnosti od rekreacije do organizacije raznih aktivnosti. Zaposlenici su uvelike pridonijeli proizvodnji tijekom trajanja pandemije korona virusa, zbog čega su bili nagrađeni sa 1000 kn.

5. Koliko često pohvalite Vaše zaposlenike za dobro obavljen posao?

Često. Bez obzira što je Saponia poduzeće koje broji više od 700 zaposlenika, mi se zapravo svi poznajemo. Uvijek im govorimo da je ovo naša kuća i da su tu više nego doma jer ovdje se sve dijeli, od tuge do veselja.

6. Osim brige o zaposlenima, Saponia vodi brigu i o održivom razvoju, te očuvanju okoliša. Koja je Vaša misija?

Svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture, čistoće i zdravlja kao životnog stila. Kod proizvodnje proizvoda i pružanja usluga uvijek nastojimo zadobiti maksimalno povjerenje potrošača uz minimalan utjecaj na okoliš. Pažljivo osluškujemo potrebe naših potrošača i pratimo dostignuća na području ekološki prihvatljivih sirovina, načina pakiranja i sl.

7. Koje karakteristike bi trebala imati osoba koja će Vas zamijeniti na upravljačkoj funkciji poduzeća?

Odlučnost, upornost i pravednost.

8. Koja je tajna Vašeg stabilnog poslovanja od dana osnivanja pa sve do danas?

Pomno osluškujemo želje i potrebe naših potrošača. Sve bi bilo teško ostvarivo bez kvalitetnog kadra i povjerenja vlasnika u menadžment tvrtke. Naše poslovanje je usmjereno prema profesionalnom i transparentnom odnosu sa zaposlenicima, dobavljačima, investitorima, te ostalom javnošću.

9. Koliko ste zadovoljni trenutnim poslovanjem poduzeća?

Izuzetno zadovoljni. Saponia je tvrtka koja ima dugu povijest. Više od stotinu godina je prepoznatljiva po svojim vrhunski kvalitetnim proizvodima. No tu nije kraj, Saponia svakim danom napreduje sve više.

10. Smatrate li da Vaše poduzeće ide u željenom pravcu? Jesu li ostvareni ciljevi koje ste si postavili na početku poslovanja?

S obzirom na dugu povijest, već uhodani tim stručnjaka i zaposlenika i uspješno savladane izazove tijekom pandemije, sa sigurnošću možemo reći da Saponia ide u željenom pravcu.