

Analiza funkcija menadžmenta

Smrček, Stjepan

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:468252>

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

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

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository](#) -
[Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Preddiplomski stručni studij Menadžment

Smjer Poduzetništvo

STJEPAN SMRČEK

ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Preddiplomski stručni studij Menadžment

Smjer Poduzetništvo

ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Mentor:

mr.sc. Neven Garača v.pred.

Student:

Stjepan Smrček

VIROVITICA, 2023.



OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: **STJEPAN SMRČEK** JMBAG: **0307014536**

Imenovani mentor: **mr. sc. Neven Garača, v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

Analiza funkcija menadžmenta

Puni tekst zadatka završnog rada:

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu literaturu (knjige, časopise, zbornike, www izvore) i pridržavati se uputa za pisanje završnog rada kao i pravila iz metodologije stručnog i znanstvenog rada.

Definirati i odrediti pojam menadžmenta, odabrane teorije menadžmenta kao i pregled razvoja funkcija menadžmenta. Opisati razine menadžmenta i njihove karakteristike obzirom na menadžerske funkcije. Dodatno opisati menadžerske funkcije: planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja. Sve prethodno opisati na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 17.04.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 22.05.2023.

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA

ANALYSIS OF MANAGEMENT FUNCTIONS

SAŽETAK: *Funkcije menadžmenta čine temelj svake organizacije i predstavljaju bitnu komponentu u upravljanju i vođenju iste. Završni rad fokusiran je na analizu funkcija menadžmenta kroz prikupljenu i proučenu relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu. Cilj rada je definirati i odrediti pojam menadžmenta te opisati razine istoga i dati pregled razvoja njegovih funkcija i njihovih karakteristika. Pri analizi funkcija menadžmenta treba naglasiti kako je funkcija planiranja početna točka. Da bi se napravio nacrt smjera u kojem poduzeće želi ići potrebno je sagledati gdje se ono trenutno nalazi i kakvim kadrovima raspolaže. Dinamično okruženje koje se svakodnevno susreće s promjenama u tehnologiji i društvu utječe na sposobnost menadžera i njegovo upravljanje organizacijom. Svrha završnog rada stoga je kroz analizu pet glavnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje pobliže vidjeti kako one funkcioniraju u praksi u odnosu na postavljenu teoriju. Međusobna usklađenost svih funkcija poduzeće čini prepoznatljivim i konkurentnim na tržištu te jača njegove unutarnje snage i prednosti, a umanjuje slabosti i prijetnje iz vanjske okoline. Funkcije menadžmenta nazivaju se još i esencijalnim, što znači da bez njih poduzeće ne može funkcionirati, to jest, ukoliko dođe do nefunkcioniranja određene funkcije, to može znatno utjecati na rad poduzeća. Sve prethodno rečeno u radu će zato biti opisano na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja kako bi se vidio sklad funkcija u teoriji i praksi.*

Ključne riječi: *menadžment, teorije menadžmenta, funkcije menadžmenta, menadžer*

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. ODREĐENJE MENADŽMENTA.....	2
2.1. Pojam menadžmenta.....	2
3. TEORIJE MENADŽMENTA	4
3.1. Tradicionalne teorije menadžmenta.....	4
3.2. Suvremene teorije menadžmenta	5
3.3. Pregled razvoja funkcija menadžmenta.....	6
4. RAZINE MENADŽMENTA I NJIHOVE KARAKTERISTIKE OBZIROM NA FUNKCIJE	8
4.1. Menadžer	8
4.2. Razine menadžmenta.....	9
5. PROCES I FUNKCIJE MENADŽMENTA	11
5.1. Planiranje.....	11
5.2. Organiziranje	12
5.3. Vođenje.....	13
5.4. Upravljanje ljudskim resursima.....	14
5.5. Kontroliranje.....	15
6. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU IZ PRAKSE „JAMNICA PLUS D.O.O.“	17
6.1. Općenito o poduzeću Jamnica plus d.o.o.....	17
6.2. Primjena funkcija menadžmenta u poslovanju poduzeća Jamnica plus d.o.o.	17
6.2.1. Planiranje na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.	17
6.2.2. Organiziranje i vođenje na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.	20
6.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.	22
6.2.3.1. Obuka i razvoj zaposlenika u poduzeću „Jamnica plus d.o.o.“	23
6.2.4. Kontrola na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.....	24
7. ZAKLJUČAK.....	25
8. POPIS LITERATURE.....	26
10. POPIS ILUSTRACIJA	29

1. UVOD

Menadžment kao noviji pojam koji se u literaturi pojavio tek u 20. stoljeću, a svoju najvažniju ulogu dobio u 21. stoljeću odnosi se na niz međusobno povezanih dijelova ovisnim jedni o drugima koji svoj fokus stavljaju na upravljanje, odnosno rukovođenje radnim procesima i ljudskim potencijalima gdje se funkcijama menadžmenta daje najveća pozornost. Upravo svaka od funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontroliranje ima svoju važnost u poslovanju poduzeća i izostane li samo jedna od njih, teško je ispuniti zacrtane ciljeve i poslovati na efikasan i efektivan način što je glavni cilj svakog poslovanja.

Cilj rada je definirati i odrediti pojam menadžmenta te opisati razine istoga i dati pregled razvoja njegovih funkcija i njihovih karakteristika. Pri analizi funkcija menadžmenta treba naglasiti kako je funkcija planiranja početna točka. Da bi se napravio nacrt smjera u kojem poduzeće želi ići potrebno je sagledati gdje se ono trenutno nalazi i kakvim kadrovima raspolaže. Dinamično okruženje koje se svakodnevno susreće s promjenama u tehnologiji i društvu utječe na sposobnost menadžera i njegovo upravljanje organizacijom. Svrha završnog rada stoga je kroz analizu pet glavnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje pobliže vidjeti kako one funkcioniraju u praksi u odnosu na postavljenu teoriju. Međusobna usklađenost svih funkcija poduzeće čini prepoznatljivim i konkurentnim na tržištu te jača njegove unutarnje snage i prednosti, a umanjuje slabosti i prijetnje iz vanjske okoline.

Završni rad je podijeljen u šest poglavlja. Prvi dio rada odnosi na određenje menadžmenta odnosno njegovo definiranje, nakon čega slijedi postavljanje tradicionalnih i suvremenih teorija menadžmenta koje prethode razvoju funkcija kao drugi dio. Lakšem razumijevanju pojedine funkcije menadžmenta, pomoći će treći dio rada koji se odnosi na razine menadžmenta, odnosno definiranje pojmova menadžer, vođa, razlika između menadžera i vođe te koje razine menadžmenta u organizaciji postoje. Četvrti dio rada obuhvaćen je procesima i funkcijama menadžmenta, gdje je svaka pojedina funkcija detaljno opisana i međusobno povezana s onom prethodnom. Peti dio rada obuhvaća njihovu svrhu, a u šestom je iznesen zaključak.

2. ODREĐENJE MENADŽMENTA

Promišljajući o pojmu menadžmenta sa sigurnošću se može reći kako je to pojam relativno novijeg vijeka s obzirom da se počeo upotrebljavati tek u 20. stoljeću, a isti je sa sobom donio niz prednosti i poboljšanja. Najvažniju ulogu u preobražavanju cjelokupnog gospodarstva u razvijenim zemljama dobio je u današnjem 21. stoljeću (Trstenjak i Kukovec, 2018).

Ne treba ni izostaviti činjenicu da sam menadžment zapravo postoji od početka civilizacije jer otkad je svijeta jasno se može zaključiti da je uvijek postojao neki oblik vladanja i upravljanja, ponajviše drugima, ne samo ljudima već i nizom drugih procesa. Govoreći tako o samom menadžmentu, isti je potrebno razlikovati kroz tri glavne stavke, a to su: pojam, teorije i funkcije.

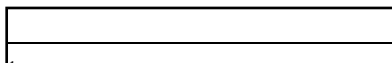
2.1. Pojam menadžmenta

Što je menadžment zapravo, teško je odrediti s obzirom da će svaka osoba ovaj pojam definirati na svoj način, no uvijek se zapravo polazi od temeljne riječi „upravljati“. Tako se primjerice u literaturi pronalazi da je menadžment „djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu.“¹

Nadalje, spominjući u samoj definiciji ljudske resurse može se reći kako se menadžment odnosi i na društveni pojam usmjeren na ljude koji omogućuje istima da zajedničkim snagama odrađuju zadatke i ostvaruju postavljene ciljeve. Pojam menadžment često se koristi i kao sinonim za dio organizacijske cjeline, a s obzirom da organizacija i menadžment imaju puno sličnosti, često se ta dva pojma poistovjećuju ili izjednačavaju (Trstenjak i Kukovec, 2018).

Također, menadžment se ne mora uvijek nužno definirati kroz jednu rečenicu, on se može definirati kroz nekoliko različitih pojmova kao što su:

- Proces – postizanje ciljeva uz pomoć drugih ljudi, u promjenjivoj okolini uz upotrebu ograničenih resursa,
- Vještina – menadžment kao vještina u uspješnom izvršavanju uloge i funkcije menadžmenta,
- Znanstvena disciplina – menadžment kao predmet izučavanja,
- Profesija – menadžeri kao ljudi koji usmjeruju druge ljude ka zajedničkom ostvarivanju



¹ Menadžment. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 24.04. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>>.

poslovnih ciljeva,

- Funkcija u organizaciji – menadžment kao aktivnost ostvaruje se u ostalim organizacijskim funkcijama,
- Nositelj određenih funkcija – odnosi se na razine menadžmenta (Trstenjak i Kukovec, 2018 prema Sikavica, 2008).

Za sam menadžment nerijetko se kaže kako je „cilj svakog poduzeća ostvariti što bolji poslovni rezultat, a menadžment je taj dio koji ga usmjerava k njemu“ (Despotović i Katavić, 2016:22).

Kroz sve prethodno navedene definicije provlači se riječ organizacija koja upućuje na snažnu povezanost menadžmenta i nje same i gdje ta ista organizacija upućuje na činjenicu da menadžment bez nje ne može postojati.

Ono što svakako treba naglasiti osim definicija je i problematika kod prevođenja izraza menadžment na hrvatski jezik. Često se taj pojam označava kao „upravljanje“, ali to ne može biti potpuno točno jer upravljanje ima daleko šire značenje. Najbliža riječ može biti „rukovođenje“ s obzirom da menadžment kao takav potječe od latinske riječi „manus“ što u prijevodu znači „ruka“ (Buble, 2000)

3. TEORIJE MENADŽMENTA

Budući da je pojam menadžmenta novijeg vijeka, tako su i teorije vrlo mlad pojam koji se veže za autora Taylora i njegov rad „Shop Management“ u kojem su pristupi menadžmentu objašnjeni kroz sustav tradicionalnih i suvremenih teorija samog menadžmenta. U tradicionalne teorije tako spadaju: pristup univerzalnom procesu, operacionalni, bihevioristički, sistemski i kontingencijski pristup, dok u one suvremene spadaju: atributi savršenosti i model vječne uspješne organizacije, a svi s istim ciljem, a to je veće razumijevanje o tome kako efikasnije upravljati poduzećem (Buble, 2000).

3.1. Tradicionalne teorije menadžmenta

Govoreći o pristupu univerzalnom procesu tu se prvo treba navesti „oca modernog menadžmenta“ Henri Fayola, francuskog inženjera i industrijalca koji se primjerice za razliku od Taylora bavio samo problematikom upravljanja procesom proizvodnje. Fayol je tako u funkcijskom (univerzalnom) pristupu procesima polazio od načela podjele rada prema kojemu je i sam rad menadžmenta odvojen od radnika, a sukladno tome je i predložio sljedeće funkcije menadžmenta kao što su: predviđanje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje koje su danas nešto bolje prilagođene aktivnostima vođenja i sustavu upravljanja ljudskim potencijalima (Rupčić, 2018).

Još jedna tradicionalna teorija menadžmenta je i ona operacijska, odnosno operacijski pristup koji se uglavnom odnosi samo na operacije s ciljem unaprjeđenja efikasnosti rada i poslovanja. Sam pojam operacije u ovome kontekstu jasno se može odmah povezati s matematikom pa se i sam taj pristup sve više kroz povijest počeo sagledavati u kvantitativnom smislu koji je trebao rješavati različite konkretne operativne probleme. Međutim, za to su morale biti razvijene još neke dodatne teorije poput: programiranja, zaliha, pouzdanosti, redova čekanja, optimalnog rezerviranja, održavanja, zamjene i dr. kako bi se zapravo svi materijalni resursi i ljudski talenti pretvorili u potrebna dobra i usluge (Buble, 2000 prema Kreitner 1989:670).

Pozornost u ovome kontekstu svakako treba dati i bihevioralnom pristupu menadžmentu koji polazi od čovjekova ponašanja, gdje je temeljna uloga menadžmenta u ovome pristupu stvaranje zajednice u kojoj vlada harmonija i razumijevanje, a svaki pa i najmanji sukob se rješava dijalogom i zajedničkim traženjem najboljeg rješenja. Zaposlenici su u ovome području temelj poslovanja, a menadžeri oni koji integriraju znanja zaposlenika i povezuju ih u skladnu

zajednicu za rad kako bi se na taj način ciljano povećala produktivnost radnika (Rupčić, 2018).

Također, sljedeći u nizu pristupa je i onaj sistemski koji polazi od toga da „svaka organizacija ima svoje elemente, odnosno dijelove, ciljeve i procese putem kojih se odvija interakcija među samim tim pojedinim elementima. U povezanosti sistema upravljanja i menadžmenta jasno se može vidjeti kako se svako poduzeće promatra kao otvoreni sistem te naglašava njegova interakcija s okolinom. Poduzeće se promatra i sa socijalnog i tehničkog sistema čime se omogućuje integracija ranijih teorija menadžmenta, a naglašavaju se i podsistemi unutar poduzeća što „akcentira“² sve vrste komunikacije“ (Buble, 2000:35).

Kontingencijski pristup odnosi se na to da je svaka organizacija složen sustav s brojnim međuovisnim procesima i gdje menadžerska praksa ovisi o okolnostima. Sam kontingencijski pristup polazi od pretpostavke da ne postoji jedan najbolji način za upravljanje organizacijom, nego da na upravljanje utječu nepredviđene situacije koje mogu nastati uslijed utjecaja tehnologije, vlade, kupaca, dobavljača ili sindikata. U takvim okolnostima zadatak menadžera je odabrati najučinkovitiji pristup upravljanju u određenoj situaciji, a pri tome se pod situacijskim varijablama podrazumijeva okruženje, veličina organizacije, godine poslovanja, djelatnost i vlasništvo (Rupčić, 2018).

3.2. Suvremene teorije menadžmenta

Pored tradicionalnih teorija menadžmenta postoje i one suvremene, a prva od dvije suvremene teorije menadžmenta odnosi se na attribute savršenosti koje slijede tvrtke, a to su:

- **„Sklonost akciji** gdje menadžeri izvrsnih poduzeća svoju pozornost pridaju neposrednim korisnim opipljivim akcijama te malim privremeno dobrovoljnim timovima za rješavanje zadataka inspiriranih pobjedničkom vizijom,
- **Približavanje mušterijama** gdje izvrsna poduzeća aktivno oslušuju želje svojih mušterija te naglašavaju njihovu satisfakciju u pogledu kvalitete, pouzdanosti i razine usluga,
- **Autonomija i poduzetništvo** u kojem izvrsna poduzeća stimuliraju grupne i individualne inicijative te prihvaćaju potencijalni rizik,
- **Proizvodnost pomoću ljudi** je od bitne važnosti za izvrsna poduzeća i njihovog stava prema ljudima jer se ljudi stimuliraju da uživaju dok primaju neki značajan zadatak,
- **Oslonac na vrijednosti** u kojem izvrsna poduzeća posebno naglašavaju temeljne vrijednosti i uvjerenja koje je jasno definiralo vodstvo te su široko raširene u poduzeću,

² Akcentirati – staviti naglasak, odnosno dati nečemu veću važnost, https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f1tmWQ%3D%3D, (24.04.2023.)

a zaposleni ih slijede,

- **Držanje onoga što znaš** – izvrsna poduzeća usmjeravaju pozornost na svoje temeljne sposobnosti tako da ih nikada ne diversificiraju dalje od toga. To omogućava da menadžment u potpunosti razumije poslovanje poduzeća što mu rapidno povećava učinkovitost odlučivanja“ (Buble, 2000:39-40 prema Peters i Waterman, 1982).

Model vječne uspješne organizacije kao druga suvremena teorija menadžmenta razvio je Philip Crosby koji je postavio četiri uvjeta bez kojih se ne može zamisliti menadžment kvalitete, a to su:

- „Definicija kvalitete je podložna zahtjevima jer proizvod u TQM (Total Quality Management)³ okolini 10% udovoljava specifikacijama, a 90% željama kupaca,
- Sistem koji potiče kvalitetu je prevencija jer da bi se reducirali troškovi inspekcija treba biti eliminirana, a u TQM organizacijama sistem sam sebi mora producirati kvalitetu,
- Standard performanse kvalitete je 0 grešaka jer su statistički zakoni proizvedeni da promoviraju mit kako su greške neizbježne,
- Mjerilo kvalitete je cijena neprilagodbe“ (Buble, 2000 prema Crosby, 1979:58-59).

3.3. Pregled razvoja funkcija menadžmenta

Funkcije menadžmenta kao pojam ranije su spomenute u okviru tradicionalnih teorija menadžmenta i njihovog začetnika, autora Henri Fayola. Menadžment se može promatrati kao proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti, odnosno kao proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva. Aktivnosti u tom procesu nazivaju se osnovnim funkcijama menadžmenta koje čine jedinstven menadžerski proces koji je „esencijalna srž menadžmenta“ (Sikavica, 2008).

Budući da se osnovne funkcije menadžmenta nazivaju esencijalnim, to znači da bez njih poduzeće ne može normalno funkcionirati, to jest, ukoliko dođe do nefunkcioniranja određene funkcije, to može znatno utjecati na rad poduzeća. Zato je temelj dobrog poslovanja poduzeća održavanje balansa svih funkcija menadžmenta, a ponajviše onih osnovnih (Hajdinjak, 2021).

S druge strane kada se govori o početku menadžmenta, njegov put je bio dugačak, od nekadašnjeg „goniča robova“ pa sve do kooperativnog menadžmenta. Put je išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja. Najbolji ilustrirani primjer

³ TQM (Total Quality Management) – potpuno upravljanje kvalitetom

za to bi bila usporedba nekoliko autora od koji svaki ima drugačije pristupe funkcijama menadžmenta. Fayol se koristio vojnom terminologijom gdje ljude vidi isključivo kao sredstvo ostvarivanja ciljeva bez uvažavanja njihove individualnosti. Drucker inzistira na drugačijem stavu i odnosu prema ljudima te se bavi unutarnjim odnosima u poduzeću, a osim toga naglašava da se ciljevi formuliraju u brojkama ili mjerljivim veličinama. Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava komunikaciju i motivaciju, a Cole teži prema tome da je manje zapravo više, te se koristi sa samo četiri funkcije. Rezultat svega toga je formiranje POSLC pristupa kojeg izgrađuju Wehrich i Koontz, te koji predstavlja zaokružen i suvremen pristup menadžmentu (Tomljanović, 2020 prema Cerović, 2003).

Slika 1. prikazuje usporedbu funkcija menadžmenta kroz povijest.

Slika 1. Usporedba funkcija menadžmenta kroz povijest

Henry Fayol (1920. god.) Funkcionalni ili administrativni pristup	Peter Drucker (1961. god.) Pristup temeljen na ciljevima poslovanja	Kreitner Robert (1989. god.) Pristup osam funkcija	G.A Cole (1990. god.) POMC pristup	Wehrlich i Koontz (1994. god.) POSLC pristup
1. planiranje	1. postavljanje ciljeva	1. planiranje	1. planiranje	1. planiranje
2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje	2. organiziranje
3. naređivanje	3. motiviranje i organiziranje	3. odlučivanje	3. motiviranje	3. kadrovsko popunjavanje
4. koordiniranje	4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	4. kadrovanje	4. kontroliranje	4. vođenje
5. kontroliranje	5. razvoj kadrova	5. komuniciranje		5. kontroliranje
		6. motiviranje		
		7. vođenje		
		8. Kontroliranje		

Izvor: Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 10-11.

Svaki od spomenutih ekonomskih stručnjaka (menadžera) iz tablice (Fayol, Drucker, Kreitner, Cole, Wehrlich i Koontz) funkcije menadžmenta su kroz povijest poistovjećivali na svoj način. Pristup koji je na kraju odabran i koji se koristi i dan danas je upravo onaj od Wehricha i Koontza koji će biti detaljnije opisan u nastavku rada kao dio koji će se nadovezivati na sam pojam menadžera i njihovih karakteristika s obzirom na funkcije.

4. RAZINE MENADŽMENTA I NJIHOVE KARAKTERISTIKE OBZIROM NA FUNKCIJE

Kroz prethodna poglavlja rada spominjao se pojam menadžmenta s teorijama i funkcijama, no međutim da bi se menadžment kao takav uopće mogao razumjeti i da bi se postavile njegove funkcije potrebno je odrediti što je to uopće menadžer i koji su njegovi zadaci u upravljanju, odnosno rukovođenju određenim poduzećem.

4.1. Menadžer

„Menadžer (engl. manager) je osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa.“⁴

„Menadžer ima, s obzirom na poziciju koju u poduzeću obnaša formalne ovlasti i odgovornosti i to u :

- planiranju zadataka,
- donošenju poslovnih odluka,
- organizaciji poslovanja,
- usmjeravanju i angažiranju ljudi i aktivnosti,
- kontroli provedbe aktivnosti i postignutih rezultata.“ (Belak, 2014:14).

Svaki menadžer da bi uspješno obavljao svoje zadatke i dužnosti mora biti vješt, odnosno posjedovati različite vještine kako bi i sama organizacija kojom on upravljala imala koristi i kako bi se ostvarilo efikasno i kvalitetno poslovanje kojemu se teži.

„Temeljne vještine menadžera tako su:

- prezentacijske i političke vještine
- upravljanje vremenom
- vještine delegiranja
- timski rad, podrška kolegama, davanje povratnih informacija
- stručnost, planiranje, stvaranje vizije i kreativnost“ (Trstenjak, Kukovec 2018:4 prema Sikavica, 2008).

⁴ Menadžer. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 2. 5. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>>

Ključne pretpostavke za efikasnog i efektivnog menadžera su da on mora:

- „Biti aktivan vođa – on vodi i motivira svoje podređene,
- Kreirati pozitivnu radnu okolinu –menadžer mora motivirati svoje podređene, stvoriti ugodnu radnu okolinu te riješiti eventualno nezadovoljstvo svojih podređenih,
- Imati mogućnost ostvarenja visokih performansi – menadžer mora biti uspješan i dobro poznavati svoj posao, potrebno je da svoje podređene dobro uputi u posao, objasni im i prezentira ciljeve rada, te opskrbi sve potrebne resurse za rad,
- Osiguravati poticaje za ostvarivanje visokih performansi – oblikovanjem stimulacijske atmosfere i motivacijom zaposlenih,, (Buble, 2006:15).

Poznato je, nadalje kako menadžeri obavljaju brojne uloge u poduzeće, a sve te uloge moraju biti međusobno povezane i kao takve se mogu svrstati u tri skupine:

- „Interpersonalne uloge – reprezentant (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu ili cijelo poduzeće); vođa (najbolje vidljivo u odnosu prema suradnicima); osoba za vezu (menadžer povezuje organizaciju horizontalno i vertikalno)
- Informacijske uloge – nadzor (žarišna točka za sve informacije); distributer (prenošenje informacija na druge razine); glasnogovornik (prenošenje informacija izvan organizacije)
- Uloge odlučivanja – poduzetnik (inovacije, promjene i poboljšanja u poduzeću); kontrolor poremećaja (korektivne akcije za vrijeme krize); alokator resursa (kvalitetno upravljanje resursima); pregovarač (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu kod pregovaranja)“ (Trstenjak, Kukovec 2018:5 prema Sikavica, 2008:32).

4.2. Razine menadžmenta

Govoreći o samom menadžmentu kao i menadžerima postoji nekoliko razina koje on mora posjedovati jednako kao i vještine te ostale već spomenute karakteristike.

Prema hijerarhiji menadžere se može podijeliti na:

- Vrhovni menadžment,
- Srednji menadžment,
- Najniži menadžment.

„Vrhovni menadžment (top management) – potrebno posjedovanje konceptualnih znanja i vještina (vrlo je bitna komunikacija s ljudima, shvaćanje apstraktnih činjenica i njihova aplikacija na konkretnu situaciju. Ova vještina može se poistovjetiti sa izrekom „Misli globalno, djeluj lokalno“. Konceptualna znanja omogućuju menadžerima da razumiju funkcioniranje cjelokupne organizacije, kao svakog pojedinog njenog dijela. Konceptualne vještine odnose se

na kreativnost i sposobnost generiranja kvalitetnih strateških ideja“ (Belak, 2014:23).

„Menadžment srednje razine (middle management) – potrebno posjedovanje znanja o ljudima (vođenje i motiviranje kolega, timski rad). Odgovoran je za rezultate odjela. Menadžer srednje razine mora posjedovati interpersonalne vještine. Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost kvalitetnog angažiranja i motiviranja zaposlenih, dodjeljivanje zadataka i usmjeravanje ka postizanju zadanih ciljeva. Menadžer mora kvalitetno rješavati i izbjegavati potencijalne sukobe i nezadovoljstvo zaposlenih“ (Buble, 2006:24).

„Menadžment najniže razine (first level supervisors) – potrebno posjedovanje tehničkog znanja (stručna znanja u obavljanju zadataka). Odnosi se na linijske, projektne menadžere koji su odgovorni za uspješno provođenje pojedinih aktivnosti. Menadžeri najniže razine provode planove srednjeg menadžmenta u operativne planove, dodjeljuju zadatke zaposlenima te prate rezultate rada. Tehnička znanja koja menadžeri najniže razine moraju posjedovati odnose se na stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka“ (Tomljanović, Kukovec, 2018:7 prema Sikavica, 2008).

Osim svega navedenog menadžeri se mogu podijeliti prema stupnju odgovornosti na: „generalne, funkcijske, linijske, štabne i projektne menadžere“ (Buble, 2006:19).

„Generalni menadžeri su odgovorni za nekoliko odjela ili grupu odjela koji obavljaju različite funkcije, pa se tako često nazivaju i divizijskim menadžerima. S druge strane funkcijski menadžeri su odgovorni za odjele koje vode, a koji provode određene funkcije u poduzeću kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo. Linijski menadžeri su odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća, a štabni menadžeri su odgovorni za odjele koji su potpora linijskim menadžerima. Projektni menadžeri na kraju imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u rad određenog projekta i odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata“ (Tomljanović i Kukovec, 2018:9).

5. PROCES I FUNKCIJE MENADŽMENTA

Pet temeljnih funkcija menadžmenta su: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontroliranje koje će u ovome dijelu rada biti detaljno opisane.

5.1. Planiranje

Planiranje je sastavni dio života svakoga od nas te gotovo da nema dana u kojem neka osoba ne isplanira što će sljedeće raditi. Vrlo slično je i u području menadžmenta gdje bez prethodno postavljenog plana nema niti uspješnog vođenja, odnosno poslovanja poduzeća i ostvarivanja željenih rezultata, a upravo zato se najčešće i izrađuju poslovni planovi koji će poslužiti kao temelj samom poslovanju i kasnije kotiranju na tržištu odnosno nadmetanju s ostalim poduzećima.

Dakle, kada se govori o samom planiranju, upravo ta funkcija ima za zadatak usmjeriti poduzeće na budućnost i to provedbom niza akcija koje doprinose ostvarenju zadanih ciljeva. Planiranje tako uključuje misiju kao temeljnu svrhu postojanja poduzeća. Svako poduzeće koje želi biti konkurentno na tržištu mora imati jasno definirane planove kako to postići. Planiranjem započinje provedba ostale četiri funkcije menadžmenta, stoga je bitno znati na koji način započeti proces planiranja te na koji način i u kojem vremenskom roku provesti planirano, a isto tako i prepoznati i angažirati prave ljude za provođenje toga (Hajdinjak, 2021).

Samo planiranje sastoji se od nekoliko faza, a sve započinje s analizom okoline od koje se mora dobiti povratna informacija kako bi se mogao poduzeti jedan od sljedećih koraka. Na Slici 2. prikazane su faze procesa planiranja.

Silke 2. Faze procesa planiranja



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga, str. 144.

Kako se vidi iz Slike 2. proces planiranja u poduzeću započinje analizom okoline od koje će menadžer dobiti povratne informacije i odgovore na pitanja gdje se poduzeće trenutno nalazi, gdje želi biti u budućnosti i kako će do tamo uopće stići. Sve to mu pomaže da postavi svoju viziju i misiju koje su zapravo temelj i bez kojih nema niti pokretanja poslovanja kao niti i uspješnog vođenja. Da bi se neki plan napravio potrebno je imati ciljeve, kako one kratkoročne tako i dugoročne, jer svrha upravljanja nekim poduzećem je da ono na tržištu opstane što duže. Nakon postavljanja ciljeva može se krenuti u razvoj strategija i njihovog ispunjavanja u kojem će svakako ponajviše pomoći planovi i nacrti te njihova implementacija, a na kraju i evaluacija kako bi se saznalo kolika je bila uspješnost izrade istih te treba li nešto mijenjati.

Na prethodni odlomak treba i naglasiti činjenicu kako planiranje ne može provoditi bilo tko u poduzeću, već je to posao isključivo menadžera na različitim razinama pa samim time postoji i tri razine planiranja.

„Planiranje na korporativnoj razini (strateška razina) – vrhovni menadžeri definiraju strategijske ciljeve i planove te sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije. Planiranje na poslovnoj razini (taktička razina) – menadžeri srednje razine donose taktičke ciljeve i planove. Odnosi se na rješavanje problema na nivou organizacijskih funkcija. Planiranje na razini pojedinih poslovnih funkcija (operativna razina) – menadžeri najniže razine donose operativne ciljeve i planove. Usmjeren je na rutinske zadatke“ (Trstenjak i Kukovec, 2018 prema Sikavica, 2008:146).

5.2. Organiziranje

Organiziranje kao druga temeljna funkcija menadžmenta veže se na prethodno postavljenu funkciju planiranja gdje se i jedna i druga funkcija odnose na ostvarivanje ciljeva poduzeća, a da bi se isti i ispunili potrebno je imati organizacijsku strukturu koja će pomoći u tome.

Svaki menadžer mora imati sposobnost da prepozna aktivnosti za normalno funkcioniranje djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Svaku od tih aktivnosti provode ljudski potencijali pa je nužno osigurati kvalitetnu raspodjelu zaposlenika po različitim organizacijskim jedinicama gdje svaki zaposlenik ima svoju ulogu, a organizacija rada vodi ka sinergiji djelovanja i ostvarenju organizacijskih i menadžerskih ciljeva (Hajdinjak, 2021).

Kao i planiranje, tako i organiziranje ima nekoliko faza, odnosno zadataka koje prethode definiranju ciljeva, a to su:

- „Uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji,
- Grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture,
- Dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima,
- Odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije“ (Tuzlak, 2019 prema Sikavica 2008:25).

Organiziranje unutar poslovanja nije lagan zadatak, potrebno je imati tim ljudi koji će imati dobru međusobnu suradnju, koji si neće međusobno biti neprijatelji i koji će zajedno težiti ostvarivanju postavljenih ciljeva poduzeća i ispunjenju zacrtanih ciljeva. Uglavnom je tu najveći teret na samom menadžeru kakvu će organizacijsku strukturu poduzeća izraditi, a da pri tome pravi ljudi budu na pravome mjestu i da svi s druge strane budu zadovoljni. Najčešće se zato odmah ispod menadžera postavlja voditelj koji će upravljati procesima unutar poduzeća u menadžerovo ime, ali mu i biti savjetnik kako dodatno poboljšati iste. Ponekad sam menadžer ne može vidjeti sve snage i slabosti poduzeća, kao ni prilike i prijetnje zato je potrebno imati pouzdanog i stručnog čovjeka uz sebe koji će mu u tome uvelike pomoći.

5.3. Vođenje

Na prethodno rečen odlomak o vodstvu menadžera i vođe unutar poduzeća, nastavlja se sljedeća funkcija menadžmenta, a to je vođenje. Kao i planiranje i organiziranje i ova funkcija ima veliku važnost za poduzeće s obzirom da se na temelju vodstva temelji i ostvarivanje timskih ciljeva poduzeća.

Vođenje kao menadžerska funkcija temelji se na četiri osnovne skupine aktivnosti: motiviranje zaposlenih, vodstvo zaposlenih, interpersonalni procesi i komuniciranje.

„• Motiviranje zaposlenih - vrlo bitno je razlučiti temeljne motive svakog zaposlenika, budući da su neki zaposleni motivirani isključivo kompenzacijama, dok su nekim zaposlenicima bitniji interpersonalni odnosi, radna klima te drugi uvjeti u poduzeću,

• Vodstvo zaposlenih se temelji na vođenju zaposlenih s ciljem ostvarivanja ciljeva poduzeća,

• Interpersonalni procesi - vrlo je bitno upravljanje konfliktima u poduzećima jer ukoliko dođe do konfliktne situacija, to može imati vrlo ozbiljne posljedice i na poslovanje samog poduzeća, a što se posebice ističe kada je riječ o zaposlenicima na rukovodećim pozicijama,

• Komuniciranje je bitno među zaposlenicima, ali i između zaposlenika i menadžera kako bi se što efikasnije prenosile informacije unutar poduzeća“ (Boras 2022:27 prema Čičin-Šain, 2021).

Kako je i ranije rečeno u poduzeću uvijek postoje menadžer i vođa koji upravljaju procesima unutar istog, neki će pomisliti da je to ista osoba ili da oni imaju iste zadatke (funkcije), no zapravo tu postoje značajne razlike koje su prikazane u Tablici 1.

Tablica 1. Razlike između menadžera i vode

Osobne i situacijske varijable	Menadžer	Voda
Izvor moći	Postavljeni direktor	Izabrani vođa
Izvor autoriteta	Delegiran odozgo	Prihvaćen odozgo
Osnova za autoritet	Zakon ili Pravilnik	Osobne sposobnosti
Opravdanje za autoritet	Institucionalizirane vrijednosti	Prepoznatljiv doprinos ciljevima grupe
Odnos rukovoditelj – podređeni	Dominacija	Osobni utjecaj
Odgovoran prema:	Nadređenom	Nadređenom i podređenom
Inzistiranje na razlikama s uspoređenim	Značajno	Malo
Model ponašanja	Autoritativan	Demokratičan

Izvor: Hajdinjak, M. (2021): Analiza funkcija menadžmenta na primjeru upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o., Nova Rača, str. 22 prema Horvat, Đ. (2007): Temeljne funkcije upravljanja, EDUKATOR d.o.o., Zagreb, str. 243.

Kao što se u Tablici 1. može vidjeti, menadžer je uvijek onaj koji je postavljen od strane vrhovnog vodstva, najčešće direktora poduzeća dok je vođa osoba koju je izabrao menadžer kako bi mu bio od pomoći prilikom upravljanja poduzećem. Menadžer također uvijek mora biti osoba koja će biti dominantna u vođenju, dok je vođa netko tko sam bira svoj utjecaj na druge, ali je on za razliku od menadžera uvijek podređen nekom drugom iznad sebe i njemu je i odgovoran. Vođa također za razliku od menadžera uvijek ima demokratski model ponašanja jer je i sam zapravo „zaposlenik“ kojemu je bitna suradnja i čija budućnost ovisi o uspješnom izvršavanju postavljenih zadataka od strane menadžera.

5.4. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima kao sljedeća funkcija menadžmenta također je od velike važnosti u poduzeću jer su upravo ljudi taj resurs s kojim poduzeće raspolaže i bez kojih nema niti jednog drugog resursa, odnosno proizvedenog dobra ili usluge.

Kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima, planiranje je tu ponovo početna točka. No, tu se ne radi o planiranju poslovnih zadataka poduzeća, odnosno ciljeva koji se žele ispuniti, gdje je poduzeće sada i gdje želi biti već se ovdje radi o planiranju potreba za zaposlenicima i planiranju kadrova koji se žele zaposliti u poduzeću.

„Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na: popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004: 76).

Popuniti radno mjesto u organizaciji možda se čini lagan zadatak, no to nije uvijek tako. Ponekad je izbor velik i svi kandidati imaju podjednako dobre kvalitete što pred poslodavca stavlja veliki izazov, tko će biti pravi i najbolji izbor? Također, kada se jednom napravi odabir potrebno je stalno ulagati određene napore kako bi se određeni kadar u poduzeću motivirao na rad, kako bi ga se potaknulo na stalnu izobrazbu i usavršavanje kako bi možda jednog dana i on postao vođa, a svakako najteži zadatak je zadržati radnika. Tu ponekad nije presudna plaća niti radno vrijeme, već uvjeti rada i radna okolina. Bitno je da se svaki zaposlenik na svom radnom mjestu osjeća dobro, da bude zadovoljan i da daje svoj maksimum, a ako izostane samo jedna od ovih stavki dolazi do problema koji mogu narušiti ne samo sam ugled koji poduzeće ima već može narušiti i cjelokupni poslovni plan organizacije, njezinu misiju, viziju i ciljeve. Kod upravljanja ljudskim resursima stoga na čelu mora biti osoba koja će znati imati pristup prema zaposlenicima. Vođa ili menadžer moraju svakodnevno sebe stavljati u ulogu svakog od zaposlenika, razumjeti težinu koju oni nose na svojim leđima i izazove s kojima se suočavaju, ali i napore koje ulažu kako bi preko istih i mogli prijeći bez da se napravi šteta za organizaciju.

„Neće uvijek svatko biti za posao koji obavlja, ovisno o sposobnostima i razumijevanju posla, treba postići uigranost cjelokupnog tima u kojemu će svaki zaposlenik obavljati svoj posao najbolje što može te će time posljedično pridonijeti cijeloj organizaciji. Pravilnim i pravovremenim prepoznavanjem kvaliteta svakog individualnog radnika može se utvrditi kome od njih bolje odgovara obavljanje određenog posla“ (Hajdinjak, 2021:21).

5.5. Kontroliranje

Kontroliranje kao peta, a ujedno i zadnja značajna funkcija menadžmenta odnosi se na „nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići“ (Sikavica i dr., 2008: 27).

Kod funkcije kontroliranja, ono se ne odnosi samo na kontrolu kadrova (zaposlenika) već na kontrolu cjelokupnog poslovanja, od postavljene ideje do implementacije svih planova, stoga su funkcija planiranja i kontroliranja najpovezanije jer da bi se kontroliranje kao takvo uopće i moglo provesti, potrebno je izvršiti funkciju planiranja, čime se zapravo zadnjoj funkciji „daje“ svrha i zadatak.

Postavljanje standarda odnosi se zapravo na postavljanje parametara koji će prilikom kontroliranja nekog procesa, kadra i sl. reći je li to što se kontrolira dobro ili nije dobro, odnosno postoje li odstupanja. Performanse se uvijek odnose na neki rezultat pa samim time one u ovome dijelu služe kao pokazatelj jesu li standardi ostvareni i u kojem obujmu, dolazi li do nekih odstupanja i koji je razlog tome te koje akcije treba poduzeti da se popravi sve ono što nije dobro. Tako autori Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004: 78) navode „da bi kontrola bila učinkovita ona mora biti pravovremena. To se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, a u određenoj mjeri i na tekuću kontrolu, a najmanje je učinkovita naknadna kontrola.“

6. ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU IZ PRAKSE „JAMNICA PLUS D.O.O.“

Jamnica plus d.o.o. je poduzeće koje spada u lepezu podružnica Fortenova grupe d.d. iz Zagreba, a koje je istovremeno i poduzeće koje posluje po primarnoj djelatnosti već spomenute grupacije, a to je prehrana, odnosno prehrambena industrija.

6.1. Općenito o poduzeću Jamnica plus d.o.o.

„Poslovni subjekt JAMNICA plus d.o.o. registriran je za djelatnosti proizvodnje osvježavajućih napitaka, proizvodnje mineralne i drugih flaširanih voda. Poduzeće je u privatnom vlasništvu te je 20221. godine imao 996 zaposlenika.“⁵

„Tijekom tradicije dulje od 190 godina, promišljenim ulaganjima u modernizaciju, razvoj i nove tehnologije, Jamnica je izrasla u jednu od najmodernijih europskih punionica. Svoj pozitivan imidž Jamnica godinama gradi stvarajući čvrste veze s potrošačima i ugodno radno okruženje za svoje zaposlenike. Proizvodi Jamnice lideri su u svojim kategorijama te iz sezone u sezonu donosi novitete, postavlja trendove i predstavlja nove okuse i nove proizvode. Dobro i kvalitetno targetiranje tržišta te ponuda proizvoda koji na najbolji način odgovaraju željama i potrebama potrošača jedni su od ključnih razloga zašto već dugi niz godina Jamnica sa svojim proizvodima ostaje lider na tržištu.“⁶

6.2. Primjena funkcija menadžmenta u poslovanju poduzeća Jamnica plus d.o.o.

U prethodnim poglavljima izdvojeno je pet glavnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima na što se u radu i stavlja najveći fokus te kontroliranje. Kao i svako drugo poduzeće, pa tako i Jamnica plus d.o.o. u svojem uspješnom poslovanju mora pomno pratiti svih tih pet funkcija i svaku od njih detaljno imati razrađenu u svom poslovnom planu i predstavljanju na tržištu.

6.2.1. Planiranje na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.

Krene li se tako od funkcije planiranja kao prve i temeljne u nizu od spomenutih pet, upravo na primjeru poslovanja spomenutog poduzeća tu treba reći kako se ona prvenstveno odnosi na misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Tako je misija poduzeća Jamnica plus d.o.o. „posebnim spojem tradicije i inovacija, pretočenim u zdravije i kvalitetnije proizvode, donositi iskustvo, dobrobit i dozu zadovoljstva ljudima u Adria regiji i šire“⁷, dok je vizija poduzeća

⁵ Jamnica plus d.o.o., <https://www.poslovna.hr/lite/jamnica-plus/1587819/subjekti.aspx> (15.05.2023.)

⁶ Jamnica plus d.o.o., <https://www.adorio.hr/jamnica>, (15.05.2023.)

⁷ Jamnica plus d.o.o. – misija, <https://jamnica.company/o-nama/>, (21.05.2023.)

„simbol jedinstvenog iskustva, stvaralaštva i dobrobiti. #iznad očekivanja“⁸.

Ciljevi poduzeća Jamnica plus d.o.o. prikazani su u Tablici 2. prema istraživanju navoda sa službene web stranice.

Tablica 2. Ciljevi poduzeća Jamnica plus d.o.o.

1. Proizvodnja, razvoj i kvaliteta	<ul style="list-style-type: none">• Vodu crpiti izravno s izvorišta• Fokus staviti na razvoj i istraživanje potreba tržišta• Provoditi radne procese pod budnim okom tima
2. Upravljanje lancem opskrbe	<ul style="list-style-type: none">• Zadovoljiti korisnika uz minimalne troškove• Suradivati s ostalim funkcijama unutar poduzeća• Osigurati stalnu opskrbljenost poduzeća sredstvima potrebnim za rad
3. Prodaja	<ul style="list-style-type: none">• Ulistavanje proizvoda kod kupaca putem pregovora s ključnim kupcima• Predstavljanje proizvoda u najboljem ruhu
4. Financije i poslovni razvoj	<ul style="list-style-type: none">• Provođenje računovodstvenih i poreznih aktivnosti i izrada pouzdanih financijskih izvještaja
5. Pravni i opći poslovi	<ul style="list-style-type: none">• Besprijekorno funkcioniranje mobitela• Uređenost i sigurnost prostorija• Procjena rizika radnih mjesta i zaštita na radu
6. Informatika	<ul style="list-style-type: none">• Kontinuirano unaprjeđenje i moderniziranje
7. Ljudski resursi	<ul style="list-style-type: none">• Uhodavanje novih zaposlenika• Edukacija i razvoj• Sposobnost prilagodbe različitim profilima ljudi

Izvor: Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/tko-smo-mi/>, (21.05.2023.)

⁸ Jamnica plus d.o.o. – vizija, <https://jamnica.company/o-nama/>, (21.05.2023.)

Ciljevi poduzeća Jamnica plus d.o.o. raspoređeni su u sedam glavnih kategorija, a to su: proizvodnja, razvoj i kvaliteta, upravljanje lancem opskrbe, prodaja, financije i poslovni razvoj, pravni i opći poslovi, informatika i ljudski resursi. Kada se govori o proizvodnji, razvoju i kvaliteti tu treba reći kako se vrijedni tim Jamnice plus d.o.o. brine da se voda koja se koristi za proizvodnju pića crpi izravno s izvorišta i tako se puni u ambalažu kako bi se osigurala kvaliteta i izvornost, a sve to naravno pod budnim okom stručnog tima. Nadalje, kod distribucije odnosno upravljanja lancem opskrbe svaki od proizvedenih proizvoda mora doći i do krajnjem kupca pri čemu je bitno da se korisnika zadovolji uz minimalne troškove i da posebna pažnja pridoda suradnji s ostalim funkcijama odnosno odjelima unutar samog poduzeća. U procesu prodaje kao trećem cilju poslovanja poduzeća važno je da se konstantno vode pregovori s ključnim kupcima kako bi se i znale potrebe tržišta, ali u tome pomaže i služba prodajne analitike. Financije su uvijek najbitnija stavka poslovanja svakog poduzeća i one se stavljaju u središte, a da bi se izradili pouzdani financijski izvještaji potrebno je imati poslovni kontroling, odnosno koristiti se izvještajima i prijedlozima u donošenju kvalitetnih strateških odluka te unapređivanju i optimizaciji poslovanja. Da bi u poduzeću sve bilo po pravilima potrebna je i briga o zakonskim i sigurnosnim odredbama u kojima je zaštita na radu najbitnija stavka. Proizvodnja, logistika, prodaja i sve ostale funkcije neometano se mogu odvijati ukoliko su informacije i procesi sigurni i postojani za što je potrebno imati i informatički tim. Sektor ljudskih resursa čini važnu, odnosno najvažniju ulogu unutar kompanije jer vodi računa o jednom od najvažnijih resursa svake kompanije – zaposlenicima. „Ljudski resursi rade s osjetljivim podacima te posjeduju informacije o zaposlenicima, poput osobnih podataka, procjene radnog učinka, individualnih razvojnih planova i plaća te je povjerljivost u tom poslu izrazito bitna. Osim toga, ljudski resursi kreiraju organizacijski dizajn i planiraju radnu snagu te na temelju tih planova dalje vrše procese selekcije i zapošljavanja. Jednom kad novi zaposlenik započne s radom u kompaniji ljudski resursi započinju proces uhodavanja novog zaposlenika u posao te se brinu o njegovim edukacijama i razvoju unutar kompanije, što posljedično utječe na ostvarenje ciljeva i strategije kompanije. Rad u ljudskim resursima podrazumijeva dobro razvijene komunikacijske vještine, sposobnost prilagodbe u radu s različitim profilima ljudi te razumijevanje kako bi u svakom trenutku bili kvalitetna podrška ostalim funkcijama u poslovanju.“⁹

⁹ Ljudski resursi u Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/tko-smo-mi/>, (21.05.2023.)

6.2.2. Organiziranje i vođenje na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.

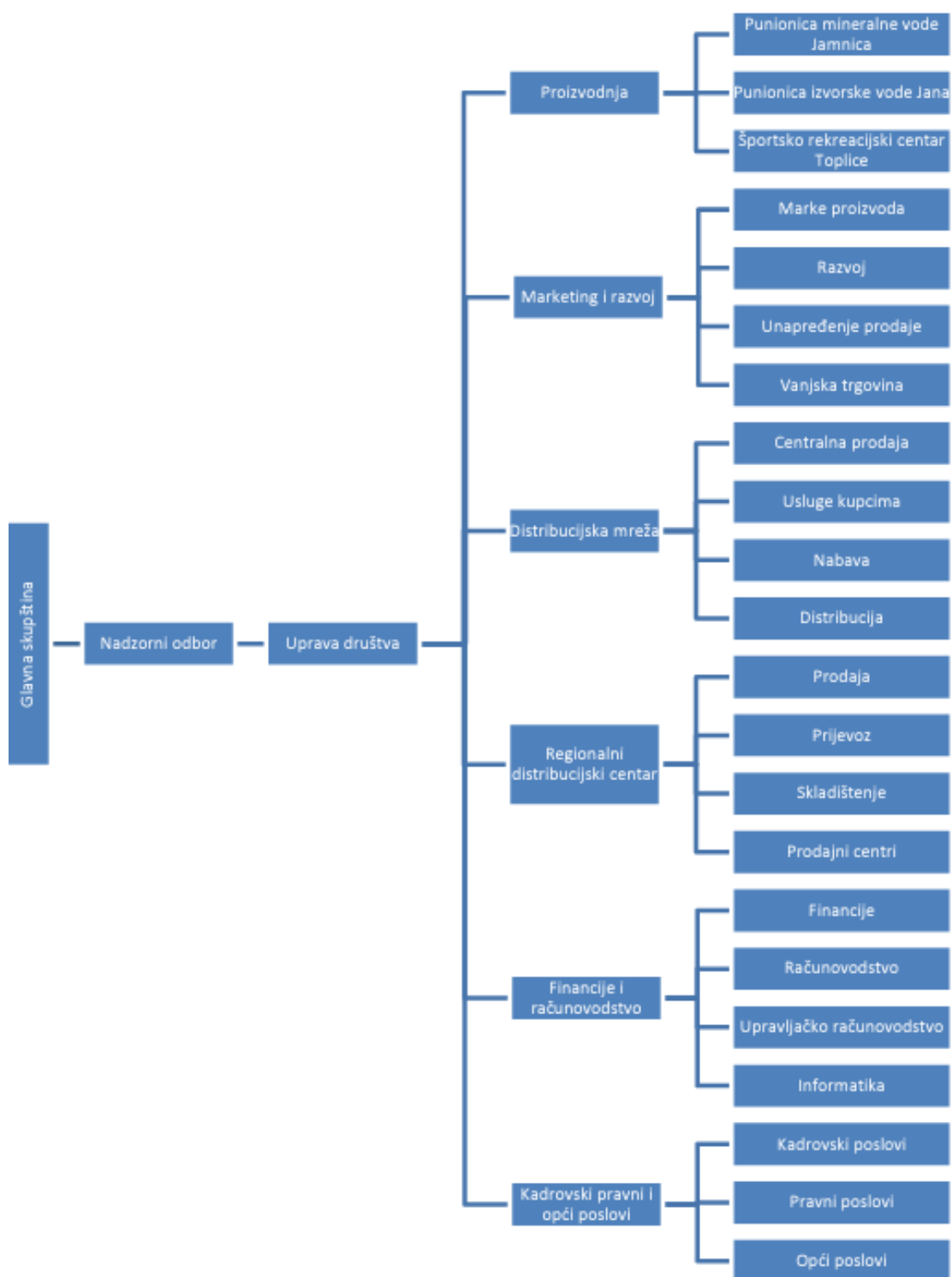
Budući da je Jamnica plus d.o.o. poduzeće koje nije samostalno kao većina drugih poduzeća na tržištu već je to poduzeće podružnica grupacije Fortenova d.d., odnosno bivšeg Agrokora teško je odrediti tko je zapravo osnivač, odnosno tko je na čelu istoga.

„Fortenova grupa d.d. navodi se kao osnivač tvrtke i jedini član, pa bi se po tome moglo zaključiti kako je zapravo na čelu Jamnice Fabris Peruško kao glavni izvršni direktor - menadžer, dok bi primjerice Siniša Mužić bio predsjednik uprave, odnosno u ovome slučaju „vođa“ poslovanja poduzeća u menadžerovo ime.“¹⁰

Najbolji prikaz organizacijske strukture poduzeća i time tko je odgovoran za vođenje pojedinog procesa unutar poduzeća vidljiv je na Slici 3.

¹⁰ Jamnica plus d.o.o., <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-02233362849/jamnica-plus-d-o-o>, (21.05.2023.)

Slika 3. Organizacijska struktura u poduzeću Jamnica plus d.o.o.



Izvor: Jamnica (2016: 46) Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.hanfa.hr/SRPI/HR/2017/2017_11_17-448491_pdf.pdf, (21.05.2023.)

„Organizacijska struktura Jamnice sastoji se od Glavne skupštine koju slijedi Nadzorni odbor te Uprava društva. Funkcijski je raspoređena na odjele Proizvodnja, Marketing i razvoj, Komercijala, Regionalni distribucijski centar, Financije i računovodstvo te Kadrovske pravne i opće poslove. Svaki od odijela hijerarhijski ima pripadajući pododjel koji se bavi užom djelatnošću“ (Jačmenica, 2020:40).

6.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.

Odabir kadrova u poduzeću je uvijek složen proces o kojem je i ranije već pisano u radu. Svaki poslodavac želi u svom timu imati obrazovane ljude, odnosno ljude kojima je određen posao struka i s kojim su već dobro upoznati. Tako na primjeru odabira kadrova u Fortenova grupi d.d., odnosno njezinoj podružnici JAMNICI navodi se kako se na objavljeni natječaj za posao može prijaviti bilo koja osoba s navršenih 18 godina koja mora dostaviti svoje identifikacijske podatke, kontakt podatke, podatke o kvalifikacijama, radnom iskustvu i testiranjima te ostale dobrovoljne podatke.

„JAMNICA plus tada obrađuje osobne podatke kako bi provjerila ispunjavaju li kandidati sve uvjete za radno mjesto na koje su se prijavili te kako bi eventualno provjerili sposobnosti kandidata putem testiranja i/ili razgovora za posao. Ovisno o radnom mjestu, testiranja mogu uključivati provjeru poznavanja stranih jezika, informatičkih vještina, psihologijskog ispitivanja ili drugih posebnih znanja i vještina. Spomenute provjere omogućavaju JAMNICI plus da odabere najpogodnijeg i najkompetentnijeg kandidata za određeno radno mjesto. U tu svrhu zapošljavanja kandidata JAMNICA plus obrađuje identifikacijske i kontakt podatke kandidata, podatke o kvalifikacijama i radnom iskustvu, rezultate testiranja te ostale podatke koji dokazuju da kandidat ispunjava uvjete za traženo radno mjesto. JAMNICA plus može obaviti i provjeru stručnih i drugih radnih sposobnosti kandidata, pisanim putem ili putem razgovora s kandidatom. U navedenom slučaju JAMNICA plus obrađuje osobne podatke kandidata jer je takva obrada nužna kako bi JAMNICA plus poduzela odgovarajuće radnje na zahtjev kandidata prije sklapanja ugovora.“¹¹

¹¹ Jamnica.hr, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.jamnica.hr/media/366247/obavijest-o-obradi-osobnih-podataka-kandidata-za-zaposljavanje_jamnica-plus.pdf, (14.05.2023.)

6.2.3.1. Obuka i razvoj zaposlenika u poduzeću „Jamnica plus d.o.o.“

Kao što je već rečeno, Jamnica plus kao podružnica poduzeća, odnosno organizacije Fortenova grupa d.d. posluje po principima i standardima iste te u sklopu toga mora imati odnos prema zaposlenicima kako je propisano u statutu same organizacije. Tako su u Jamnici svjesni kako kompanija može rasti i napredovati samo ako rastu i njezini zaposlenici. Pri tome žele da se zaposlenici razvijaju svakog dana koji provedu radeći u kompaniji i zbog toga potiču učenje od kolega i mentora, sudjelovanje na različitim projektima, pohađanje specijaliziranih akademija kao i vanjskih i internih edukacija i radionica.

Prvenstveno u „Grupi pića brinu o razvoju punog potencijala menadžera ulaganjem u znanje i vještine koje su im potrebne kako bi vodili druge. Svim razinama menadžmenta omogućuju sudjelovanje u razvojnom programu za vođenje ALPHA, kroz koji ih vode kvalitetni iiskusni treneri. Kroz program ALPHA usavršavaju se postati „oni koji predvode“ stjecanjem modernih znanja i vještina iz upravljanja zaposlenicima. Uz edukacije, programom se jača njihova samospoznaja preko povratnih informacija i introspekcijskih alata.“¹²

Također, u želji za dodatnim jačanjem kompetencija prodajnog osoblja i sveobuhvatne investicije u njihov razvoj, u Jamnici su razvili i svoju GAS akademiju. „Kako bi bili spremni u ključnom trenutku dati sve od sebe, nužno je sustavno obrazovati i razvijati prodajno osoblje. GAS akademija je jedan od alata kojim se koriste u razvojnom centru procjene kolega zaposlenih u operativnoj prodaji i ključnim kupcima, a potom i fokusirati razvoj ključnih kompetencija koje trebaju dodatno jačati kako bi kvalitetno konkurirali u tržišnoj utakmici koja je pred njima. Nakon završavanja GAS akademije prodajno osoblje bit će potpuno spremno za odličnu igru na tržišnoj utakmici uz pomoć usavršenih prodajnih, pregovaračkih i komunikacijskih vještina.“¹³

Pored GAS akademije postoji i „strukturirani program za nove zaposlenike H2O (Hello to New Opportunities). Navedeni je program namijenjen svim skupinama zaposlenika i za svaku uključuje specifične aktivnosti, a posebno se ističe time što je namijenjen i povratnicima s dugotrajnih bolovanja i porodiljnih dopusta. Pod sloganom Ready.Steady.Grow. program H2O olakšava prilagodbu na novi posao te zaposlenicima u samom početku karijere u novoj kompaniji osigurava prave informacije i iskustva koja će potaknuti njihov daljnji rast. Na taj način se zaposlenike brže uvodi u posao te im se pomaže što bolje shvatiti njihovu ulogu u

¹² Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/kako-brinemo-o-obrazovanju-i-razvoju/#razvoj-karijere>, (14.05.2023.)

¹³ Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/kako-brinemo-o-obrazovanju-i-razvoju/#razvoj-karijere>, (14.05.2023.)

organizaciji.“¹⁴

Raditi dakle, na kontinuiranoj obuci zaposlenika zaista je mukotrpan, ali i dugotrajan zadatak svakog poduzeća, no svako poduzeće koje se želi nametnuti za tržištu i biti konkurentno treba u svoj poslovni plan uvrstiti i to kao dio svojeg planiranja, odnosno vođenja i na kraju same kontrole rada. Obuke zaposlenike od presudne su važnosti kada na tržištu dolazi do snažnih promjena, posebice onih negativnih kao što je utjecaj inflacije kada se pred zaposlenike stavljaju novi izazovi i kada je njihov opstanak u poduzeću pod velikim upitnikom.

6.2.4. Kontrola na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.

Kao što je u ranijim poglavljima rečeno, kontrola, odnosno kontroliranje kao peta funkcija menadžmenta odnosi se na postavljanje standarda, odnosno postavljanje parametara koji će prilikom kontroliranja nekog procesa, kadra i sl. reći je li to što se kontrolira dobro ili nije dobro, odnosno postoje li odstupanja.

Kontrola na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o. odnosi se na uspostavljanje sustava normi, odnosno „da bi se osigurala kvaliteta proizvoda i poslovanja, JAMNICA plus d.o.o. certificirana je prema normi ISO 9001 te ima certificiran sustav upravljanja sigurnošću hranom. Spomenuti certifikati potvrđuju sustavno upravljanje poslovanjem, kontinuirano praćenje proizvodnih procesa i kontrolu proizvoda. Kao dokaz sustavne brige i kontrole nad procesom proizvodnje i proizvodom poduzeće ima i IFS Food certifikat, mineralne vode Jamnica i Jana posjeduju Kosher certifikat, a Jana je uvrštena na popis odobrenih dobavljača za američku vojsku (US Army Directory of Sanitarily Approved Food Establishment for Armed Forces Procurement) te je uvrštena na listu NSF International Bottled Water – FDA Regulations. Nadalje, usklađivanjem sa zahtjevima prema normi ISO 14001 poduzeće učinkovito koristi resurse, sustavno gospodari otpadom, prati emisije, poštuje sve zakonske i ostale zahtjeve kako bi ostvarilo povjerenje svih zainteresiranih strana i povećali svoju uspješnost u sustavu upravljanja okolišem. Energetska učinkovitost. Certificiranjem Sustava upravljanja energijom prema normi ISO 50001 postavljeni su konkretni ciljevi kako bi se poboljšala energetska učinkovitost. Prepoznati su svi elementi koji utječu na korištenje i potrošnju energije. Utvrđeni su pokazatelji energetske potrošnje, identificirana su područja značajnog korištenja i definirane su prilike za poboljšanja. Integracijom sustava upravljanja energijom u postojeći sustav poslovanja Jamnice unaprijeđena je energetska učinkovitost kompanije.“¹⁵

¹⁴ Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/kako-brinemo-o-obrazovanju-i-razvoju/#razvoj-karijere>,

¹⁵ HDK – Jamnica plus d.o.o., <http://www.hdkvaliteta.hr/drustvo/clanovi/jamnica-plus-d-o-o->, (21.05.2023.)

7. ZAKLJUČAK

Iz završnog rada može se vidjeti da svaka osoba menadžment definira na svoj način. Uvijek se polazi od temeljne riječi „upravljati“ što može biti nizom međusobno povezanih zadataka i funkcija poput planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontroliranja. Prilikom upravljanja uvijek na čelu organizacije mora biti vođa, odnosno menadžer. On da bi uspješno obavljao svoje zadatke i dužnosti mora biti vješt, znati dobro planirati posao te posjedovati različite vještine kako bi i sama organizacija kojom on upravlja imala koristi i tako se ostvarilo efikasno i kvalitetno poslovanje kojemu se teži.

Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta ima za zadatak usmjeriti poduzeće na budućnost provedbom niza akcija koje doprinose ostvarenju zadanih ciljeva. Svako poduzeće koje želi biti konkurentno na tržištu mora imati jasno definirane planove kako to postići, a svaki menadžer mora imati sposobnost da prepozna aktivnosti za normalno funkcioniranje. Organiziranje unutar poslovanja nije lagan zadatak i potrebno je imati tim ljudi koji će imati dobru međusobnu suradnju i koji si neće biti neprijatelji te koji će zajedno težiti ostvarivanju postavljenih ciljeva poduzeća kroz upravljanje ljudskim potencijalima. Vođenje je najzahtjevnija funkcija menadžmenta jer o menadžeru ovisi kakva će biti poslovna sredina, a ona mora biti profesionalna i stimulativna koja svojim zaposlenicima pruža brojne prilike za razvoj daljnje karijere i napredak. Kontroliranje kao menadžerska funkcija predstavlja mjerenje, odnosno usporedbu ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.

Graditi zajedničke vrijednosti povjerenja, suradnje, izvrsnosti, poštenja i odgovornosti pridonosi čitavom nizu pogodnosti za neko poduzeće. Stoga upravo uspjeh poduzeća Jamnica plus d.o.o. ovisi o svih pet funkcija menadžmenta koje su u međusobnoj „suradnji“ i u kojem svi odjeli i njihovi zaposlenici na čelu s menadžerom predstavljaju ključni razvojni resurs.

8. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Belak, V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak Excellens d.o.o..
2. Buble, M. (2000): Management. Zagreb: Sveučilište u Splitu
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Singerija
4. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment. Zagreb: Lares plus
5. Cerović, Z. (2003): Hotelski menadžment. Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
6. Horvat, Đ. (2007): Temeljne funkcije upravljanja. Zagreb: EDUKATOR d.o.o.
7. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment: Teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
8. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment. Zagreb: Masmmedia
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

Radovi objavljeni na internetu:

1. Bačić, I. (2016): Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Jolly Jbs d.o.o. Završni rad, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A174/datastream/PDF/view, (23.04.2023.)
2. Boras, D. (2022): Funkcije menadžmenta na primjeru LIDL d.o.o. Završni rad, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://zir.nsk.hr/islandora/object/unidu%3A2054/datastream/PDF/view, (23.04.2023.)
3. Čičin-Šain, D. (2021): Menadžersko planiranje. Predavanje iz Osnova Menadžmenta, Zadar: Sveučilište u Zadru, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_05.pdf (02.05.2023.)
4. Despotović, M. i Katavić, I. (2016): Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća. Znanstveni rad, Zagreb: Europska poslovna škola Zagreb, <https://repo.zrinski.org/islandora/object/zrinski%3A93> (12.05.2023.)

5. Hajdinjak, M. (2021): Analiza funkcija menadžmenta na primjeru upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o., Nova Rača. Završni rad, Koprivnica: Sveučilište Sjever, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A4620/datastream/PDF/view, (02.05.2023.)
6. Jačemnica, D. (2020): Promjene organizacijske strukture u poslovnim grupacijama. Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A5912/datastream/PDF/view, (21.05.2023.)
7. Tomljanović, I. (2020): Menadžerske vještine u funkciji unapređenja poslovanja. Završni rad, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4070/datastream/PDF/view (02.05.2023.)
8. Trstenjak, M. i Kukovec, D. (2018): Osnove menadžmenta. Skripta 1. dio, Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf (02.05.2023.)
9. Tuzlak, I. (2019): Funkcije menadžmenta u malim obiteljskim poduzećima. Završni rad, Požega: Veleučilište u Požegi, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repozitorij.vup.hr/islandora/object/vup%3A1438/datastream/PDF/view, (10.05.2023.)

Internetski izvori:

1. Akcentirati – staviti naglasak, odnosno dati nečemu veću važnost, https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f1tmWQ%3D%3D, (24.04.2023.)
2. Fortenova grupa d.d., <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/fortenova-grupa/Detaljno/724715>, (12.05.2023.)
3. Fortenova grupa d.d., <https://fortenova.hr/karijere/pogodnosti/>, (14.05.2023.)
4. Fortenova grupa d.d., <https://fortenova.hr/naslovna/djelatnosti/maloprodaja/>, (12.05.2023.)
5. Fortenova grupa d.d., <https://fortenova.hr/naslovna/djelatnosti/maloprodaja/>, (12.05.2023.)

6. Fortenova grupa d.d., <https://fortenova.hr/o-nama/>, (12.05.2023.)
7. Jamnica plus d.o.o., <https://jamnica.company/karijere/kako-brinemmo-o-obrazovanju-i-razvoju/#razvoj-karijere>, (14.05.2023.)
8. Jamnica plus d.o.o., <https://www.adorio.hr/jamnica>, (15.05.2023.)
9. Jamnica plus d.o.o., <https://www.poslovna.hr/lite/jamnica-plus/1587819/subjekti.aspx> (15.05.2023.)
10. Jamnica.hr, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.jamnica.hr/media/366247/obavijest-o-obradi-osobnih-podataka-kandidata-za-zaposljavanje_jamnica-plus.pdf, (14.05.2023.)
11. Menadžer. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40067>, (02.05.2023.)
12. Menadžment. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, (24.04. 2023.)
13. Jamnica plus d.o.o., <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-02233362849/jamnica-plus-d-o-o>, (21.05.2023.)
14. HDK – Jamnica plus d.o.o., <http://www.hdkvaliteta.hr/drustvo/clanovi/jamnica-plus-d-o-o>, (21.05.2023.)
15. Jamnica (2016): Godišnje izvješće i izvješće neovisnog revizora, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.hanfa.hr/SRPI/HR/2017/2017_11_17-448491_pdf.pdf, (21.05.2023.)

10.POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

Slika 1. Usporedba funkcija menadžmenta kroz povijest	7
Silke 2. Faze procesa planiranja	11
Slika 3. Organizacijska struktura u poduzeću Jamnica plus d.o.o.....	21

Tablice:

Tablica 1. Razlike između menadžera i vođe	14
Tablica 2. Ciljevi poduzeća Jamnica plus d.o.o.	18

OBRAZAC 5**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Stjepan Smrček

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Analiza funkcije menadžmenta na primjeru poduzeća Jamnica plus d.o.o.

članici Fortenova grupe d.d.

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Stjepan Smrček

OBRAZAC 6**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja Stjepan Smrček

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: _____ (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev).

Potpis studenta/ice

Stjepan Smrček

U Virovitici, 22.05.2023.