

# STILOVI VOĐENJA MENADŽMENTA U "SUPETRUS RESTORT d.o.o."

---

**Mušterić, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:208884>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-09**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**STILOVI VOĐENJA MENADŽMENTA U**  
**"SUPETRUS RESTORT d.o.o."**

Mentor:

Prof.dr.sc. Srećko Goić

Student:

Lucija Mušterić

Split, rujan, 2021.

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Definiranje problema .....</b>	<b>1</b>
1.2. Cilj rada.....	2
1.3. Metode rada.....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. Menadžment, vođenje i stilovi vođenja .....</b>	<b>3</b>
2.1. Menadžment, vođenje i vodstvo.....	3
2.2. Definicija menadžmenta.....	4
2.3. Funkcije menadžmenta .....	6
<b>3. Vođenje .....</b>	<b>9</b>
3.1. Komponente vođenja .....	11
3.2. Vođa i njegova obilježja .....	11
3.3. Stilovi vođenja .....	14
<b>4. Organizacija i poslovanje firme "Supetrus Resort d.o.o." .....</b>	<b>16</b>
4.1. Općenito o "Supetrus Resort d.o.o." .....	16
4.2. Ustroj dioničkog društva.....	16
4.3. Povezane osobe .....	17
4.4. Financijska izvješća.....	19
4.5 Zaposlenost i plaće .....	26
<b>5. Istraživanje stilova menadžmenta u firmi "Supetrus Resort d.o.o" .....</b>	<b>28</b>
<b>6. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>30</b>
6.1. Stilovi vođenja u firmi "SVETRVS HOTELI d.d." .....	41
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>46</b>

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>50</b>
<b>KLJUČNE RIJEČI.....</b>	<b>50</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>51</b>
<b>KEY WORDS.....</b>	<b>51</b>

# 1. Uvod

## 1.1. Definiranje problema

Menadžment je jedan od kompleksnijih ekonomskih pojmova za definirati i precizno odrediti zbog širokog spektra funkcija, djelatnosti i područja rada koje obuhvaća kao dio svog procesa. Dakle, menadžment obuhvaća niz srodnih pojmova koji ne obuhvaćaju samo postupke upravljanja poslovnim procesima nego i skupine vještina koje su za to poželjne ili, u nekim slučajevima, neophodne i konačno osobe koje su izvršitelji menadžerskih funkcija i posjednici su potrebitih vrлина jednog menadžera.

Menadžer je izvršitelj menadžerskih dužnosti te mu je glavni zadatak ostvarenje rezultata, rad sa suradnicima individualno i kolektivno te u složenim uvjetima i stalnim okolinskim promjenama postići uspjeh i dobru suradnju sa svojim kolektivom i partnerima. Između ostalog, moderni menadžer se odmakao od vizije hladnog i koristoljubivog vođe, a primakao se figuri pristupačnog suradnika visokog morala koji, osim što brine o poslovnom uspjehu, ima visoku razinu empatije i pristupačnosti prema svojim suradnicima te je neustrašiv i optimističan, stvara pozitivnu radnu okolinu. On aktivno i bez straha surađuje sa drugima i motivira ih ka uspjehu i što boljim performansama te pokušava izvući ono najbolje iz najbitnijeg resursa svakog poduzeća - ljudi.

Menadžment i vođenje usko su povezani svojim značenjem, a u drugu ruku postoje značajne razlike. U svojoj suštini, menadžment obuhvaća pet osnovnih funkcija, a vođenje je po mnogima najizazovnije i najzahtjevnije funkcije.

Važnost vođenja očituje se u tome što pokreće ljude koji su najbitniji čimbenik ostvarenja ciljeva poduzeća. Sve isplanirane zadatke i procese izvršavaju upravo zaposlenici poduzeća, a glavna dužnost menadžera kao vođe je pravilno ih rasporediti i usmjeriti, ali ne smije zanemariti njihove stavove, načela i treba se potruditi ispuniti njihova očekivanja što predstavlja glavni izazov većini menadžera u ulozi vođe.

Tu se nailazi na problematiku ovog rada: kako i na koji način uspješno voditi veliki kolektiv ljudi kada je svaki zaposlenik vlastita individua sa svojim načelima, stavovima i zahtjevima?

Koji su postupci i sredstva potrebni uspješnom menadžmentu za ostvarivanje želja, potreba i očekivanja zaposlenih pri procesu postizanja ciljeva poduzeća? Sa svim takvim i sličnim

pitanjima i problemima susreće se i "Supetrus Resort d.o.o." koji će u ovom radu poslužiti kao primjer jednog poduzeća koji se uspješno nosi sa preprekama vođenja velikog broja zaposlenih tokom turističke sezone kako bi uspješno zadovoljili potrebe sve većeg broja stranih i domaćih gostiju.

## **1.2. Cilj rada**

Ovim radom prikazat će se načini vođenja velikog kolektiva "Supetrus Resort d.o.o". u kojem su na vodećim pozicijama podjednako zastupljeni i muškarci i žene. Raznolikost ljudskog resursa za pojedina poduzeća predstavlja veliki izazov za vođenje i motivaciju stoga će se istražiti stil vođenja na svim menadžerskim razinama "Supetrus Resorta" te prikazati razlike u stilovima rada s ljudima u poduzeću gdje je sve veći broj zaposlenih svake godine sukladno razvoju hrvatskog turizma, ali i gdje raste sve veći udio strane radne snage. Istraživanjem financijskih pokazatelja i pokazatelja uspješnosti poduzeća pokazat će se koliko uspješno dakle Supetrus Resort zaista upravlja svojim zaposlenicima i zadovoljava li time ujedno i očekivanja svojih gostiju .

Kako je riječ o ugostiteljskom sektoru, potrošači - gosti mogu jedino biti u potpunosti zadovoljni ako im se pruži dovoljno dobra usluga i pažnja od strane zaposlenih. Idući tim redoslijedom, pružatelj usluge - sezonski radnik/zaposlenik biti će zadovoljan i spreman pružiti dobru uslugu ako ga se dovoljno financijski i moralno motivira od strane nadređenih. Može se zaključiti kako cijelo poduzeće ima međuzavisnost zadovoljstva i kvalitete usluge (sposobnosti) između nadređenih, radnika i gostiju. Ako jedna od komponenti nije zadovoljena, cijeli ciklus "zadovoljstvo- uspješnost" propada.

## **1.3. Metode rada**

Za prikupljanje podataka o radu i poslovanju "Supetrus resort d.o.o" biti će korištene metode analize, dokumentacije i intervjua.. Za ispitivanje načina i stila vođenja u "Supetrus Resort d.o.o." biti će provedena anonimna anketakoja predstavlja primarni izvor podataka i analizom njenih podataka dovest će se krajnji zaključak i slika rada poduzeća Supetrus Resort d.o.o. .

## **1.4. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen na 7 cjelina (glavnih naslova) i 15 podcjelina (podnaslova). Prvi dio rada bavit će se općom tematikom o pojmovima vodstva i vođenja te će se obraditi pojam menadžera kao vođe te koje osobine taj vođa treba imati s obzirom na prirodu posla . U narednom sadržaju rada, iznose se činjenice o radu firme "Supetrus resort d.o.o" te se

obrađuju financijski podaci firme kako bi se postigla što bolja slika o poslovanju i njegovoj uspješnosti kroz najnovije poslovne godine. Nakon toga slijedi analiza anketne analize ispitanika (menadžera) resorta te se dovodi zaključak o stilovima vođenja unutar organizacije te kako postojeći pristup djeluje na organizaciju.

## **2. Menadžment, vođenje i stilovi vođenja**

### **2.1. Menadžment, vođenje i vodstvo**

Menadžment, vođenje i vodstvo su pojmovi koji bude veliku zainteresiranost u modernom vremenu. Ljude posebno zanima ideja vodstva i žele znati kako se postaje efektivan vođa. Može se zaključiti da su efektivan menadžment i efektivno vodstvo na visokoj tražnji osobito za jako etičnim menadžerskim vođama.<sup>1</sup>

Menadžer se često poistovjećuje sa povijesnom slikom moćnoga vođe koji je neustrašiv i hrabar, osvajač je, gleda svoj interes, predvodi vojskama i ljudima ili pak, u novije doba, vlada sa vrha svog staklenog nebodera. Veliki interes za vodstvom započeo je dakle vizijom velikog lidera ili vođe te misterioznog procesa koji utječe na živote i sudbine ljudi oko dotičnog vođe. Znanstveno istraživanje o menadžmentu, vođenju i vodstvu započelo tek početkom dvadesetog stoljeća, a poseban naglasak stavljen je na efektivnost menadžmenta i vodstva.<sup>2</sup>

Nije se, dakle, za začuditi da su povodom ove tematike napisana mnoge knjige u kojima su izvedeni pokušaji pronalaska potrebitih osobina uspješnog menadžera i vođe, istražuju se mogućnosti, ponašanje i izvori moći koji omogućuju i uostalom određuju utjecaj vođe na svoje suradnike i koliko je taj isti uspješan.

Vodstvo se može proučavati koristeći kvalitativne i kvantitativne metode u različitim kontekstima, uključivši male grupe, terapijske grupe i velike organizacije<sup>3</sup>. Ukupno gledajući, nalazi istraživanja o vođenju i vodstvu daju sliku procesa koji je daleko više sofisticiran i kompleksan nego što je to česta simplifikacija koja se prije prikazivala u nekim radovima.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Menadžment, vođenje i vodstvo, M.E.P. , Zagreb, str. 3.

<sup>2</sup> Usp. Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Menadžment, vođenje i vodstvo, M.E.P. , Zagreb, str. 3- 4.

<sup>3</sup> Northouse, G.P. (2004.): Leadership - Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks, California, str.1.

<sup>4</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Menadžment, vođenje i vodstvo, M.E.P. , Zagreb, str. 4.

## 2.2. Definicija menadžmenta

Govoreći o menadžmentu, u kontekstu poduzeća, menadžment se može definirati kao proces kojemu je glavna svrha ostvarenje ciljeva poduzeća. Pri postizanju tih ciljeva, bitan je <sup>5</sup>:

1. Rad s drugima i pomoću drugih - na način da se izvršavaju određeni zadaci, radi se kolektivna akcija. Akcije na operativnoj razini ne radi direktno menadžment nego on to radi pomoću drugih ljudi koji su nositelji određenih zadataka. Pošto je menadžment odgovoran za ostvarenje ciljeva poduzeća, on treba osigurati logističku potporu koja obavlja specifične funkcije.

2. Balans efikasnosti i efektivnosti - efikasnost se definira kao odnos outputa i inputa dok je efektivnost definirana kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Razlika između efikasnog i efektivnog menadžmenta, prema Reddinu, je ta da efikasan menadžment teži tome da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita <sup>6</sup>. Drugim riječima, efektivnost bi označavala izbor pravih ciljeva i njihovo ispunjenje dok efikasnost označava izbor pravog načina ostvarenja ciljeva uz minimalne resurse ili rasipanje resursa. <sup>7</sup>

3. Racionalno korištenje ograničenih resursa - resursi su drugim riječima inputi poduzeća u procesu proizvodnje te nisu neograničeni i iscrpni su (npr. materijalni resursi i energenti). <sup>8</sup>. Resursi su, međutim, ograničeno ne samo svojom raspoloživošću nego i cijenom.

4. Promjenjiva okolina - okolina se stalno mijenja, dinamična je i nepredvidiva. Upravo se u tome krije njena opasnost za poduzeće što ne znači da promjenjiva okolina mora nužno loše utjecati na poduzeće i njegov rad, ali se svakako njenom analizom pokušava umanjiti njen utjecaj na rad poduzeća. Prema tome, pred menadžmentom se nalaze dva glavna zadatka :

- pripremiti se za nadolazeće promjene
- adaptirati se na nastale promjene

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Menadžment i njegove funkcije, M.E.P., Zagreb, str. 5 - 7.

<sup>6</sup> Reddin, W. (1970.) : Marginal Effectiveness, McGraw - Hill Book Company, New York.

<sup>7</sup> Usp. efos.unios.hr (2013.): Menadžment i menadžeri, Kriterij vrednovanja menadžmenta, URL: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri\\_i\\_menadzment11.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri_i_menadzment11.pdf), Osijek

<sup>8</sup> Cole, G.A. (2004.) : Management: Theory and Practice, Sixth Edition, Cengage Learning, EMEA, London, str.10.



To su u svakom slučaju složeni zadaci koji kao rezultat imaju operativnu, strategijsku ili strukturalnu adaptaciju.

Može se zaključiti da menadžment podrazumijeva<sup>9</sup>:

1. skup postupaka koji služe za upravljanje nekim poslovnim procesom
2. skup vještina potrebnih za uspješno upravljanje nekim poslovnim procesom (npr. škola menadžment).

---

<sup>9</sup> Iveković. D. (2007.) : HR menadžment - suvremeni pojmovnik, M.E.P. Consult, Zagreb, str.74.

3.skup osoba koje su u organizaciji zadužene za upravljanje poslovnim procesima (npr. srednji menadžment, operativni menadžment).

Povijesno gledajući, utjecaj menadžmenta manifestira se kroz mnogobrojne građevine ( Egipat - izgradnja piramida ), organizaciju i kulturu ( Babilon i Grčka - uprava, Kina - uprava i umjetnost, Rim - organizacija) i način života nacija i naroda ( Venecija - trgovina) <sup>10</sup>.

O širokom spektru definicija menadžmenta može se krenuti od same definicije riječi menadžment koja svoje značenje preklapa s riječima supervision, leadership, organisation, administration, control i direction. Ovo preklapanje dovodi do poistovjećivanja pojmova menadžment, organizacija i administracija. <sup>11</sup>

Evo nekoliko definicija i stavova vezanih za menadžment<sup>12</sup>:

- Henri Fayol (1841. - 1925.) - upravljati/rukovati znači prognozirati i planirati, organizirati, zapovijedati, koordinirati i kontrolirati
- Fermund Malik (1944.- ) - definira menadžment (upravljanje) kao transformaciju resursa u korisnost; menadžment je jedan od faktora proizvodnje zajedno sa strojevima, materijalnim resursima i novcem.
- Ghislain Deslandes - definira menadžment (upravljanje) kao ranjivu silu pod pritiskom da se postignu rezultati i obdarenu trostrukom snagom ograničenja, oponašanja i mašte koja djeluje na subjektivnoj, međuljudskoj, institucionalnoj i okolišnoj razini
- Peter Drucker (1909. - 2005.) - osnovnu zadaću menadžmenta vidi kao dvojaku: marketing i inovacije. Drucker prepoznaje marketing kao ključnu suštinu poslovnog uspjeha, ali i menadžment i marketing općenito razumije kao dvije različite grane znanja.

### **2.3. Funkcije menadžmenta**

Uzevši u obzir dosadašnje zaključke, menadžment je proces pa se aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta. Promjena vizije menadžmenta od hladnog i

---

<sup>10</sup> Usp. efos.unios.hr (2013.): Menadžment i menadžeri, : Menadžment kroz povijest, URL: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri\\_i\\_menadzment11.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzeri_i_menadzment11.pdf), Osijek

<sup>11</sup> Usp.Buble, M. (2006.) : Osnove menadžmenta: Menadžment:znanost , teorija i praksa, Singerija - nakladništvo d.o.o., Zagreb , str.1.

<sup>12</sup> Usp. Wikipedia: Management - Definitions, URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Management>

nedodirljivog do kooperativnog i susretljivog imao je za posljedicu promjene funkcija menadžmenta odmaknuvši se od funkcije zapovijedanja prema funkciji motiviranja.<sup>13</sup> Suvremeni autori navode više ili manje funkcija menadžmenta, ali većina njih smatra da se menadžment sastoji od pet glavnih funkcija. Tako Koontz/Weihrich navode pet funkcija menadžmenta<sup>14</sup> :

1. Planiranje - ima širok sadržaj, u svojoj suštini sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja i strategija kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Odgovara na pitanja gdje se poduzeće nalazi, gdje se želi nalaziti u budućnosti i kako to ostvariti tj. kako do tamo doći. Bez planova, menadžment bi besciljno lutao i onemogućio akcije potrebne za ostvarenje ciljeva poduzeća.
2. Organiziranje - je produžetak planiranja. Nakon određivanja ciljeva poduzeća te potrebite akcije, strategije i resursi kako ostvariti te ciljeve tada se nameće potreba za oblikovanjem adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje ciljeva. Menadžment treba odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu, sustav upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Jednom odabrana organizacija poduzeća nije gotov posao, organizaciju treba stalno unaprijediti.
3. Kadrovanje - usmjereno je na dodjeljivanje uloga u organizaciji. Na takve uloge postavljaju se ljudi koji bi ih trebali najbolje izvršavati. To se ostvaruje identificiranjem raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem.
4. Vođenje - predstavlja funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju i predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju najsloženijeg su karaktera. Ljude treba inspirirati i motivirati da ispunjavaju željene akcije, a od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe. Da bi se postigla dovoljna želja i volja zaposlenika da doprinose poduzeću pri ostvarenju ciljeva, potrebna je visoka doza empatije, motivacije, suradnje i komunikacije.

---

<sup>13</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje:Funkcije menadžmenta, M.E.P. , Zagreb, str 7.

<sup>14</sup> Koontz, H., Weihrich H. (1988.): Management, North Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 15.-18.

5. Kontroliranje - predstavlja postupak mjerenja ostvarenih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ciljevi ostvare odnosno kontroliranje služi za uočavanje odstupanja od planova. Planiranje je osnova kontroliranju, ali planiranje bez kontroliranja također nema smisla. Menadžment treba u jednom trenutku stati i osvrnuti se na učinjeno te učiti iz potencijalnih pogrešaka, popravljive greške i odstupanja popraviti te iz njih izvući poruku i unaprijediti se u budućnosti.

Funkcije menadžmenta zastupljene su na svim hijerarhijskim razinama menadžmenta, a to su top, middle i lower menadžment.

- Top menadžment je menadžment na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovoran je za cijelo poduzeće. nazivaju se još predsjednici, CEO, izvršni direktori i izvršni potpredsjednik. Temeljna odgovornost im je postavljanje ciljeva, definiranje strategija za postavljanje ciljeva, monitoring i interpretacija eksterne okoline te donošenje odluka koje su bitne za poduzećekao cjelinu. Top menadžment najviše zastupa funkcije planiranja, organiziranja i kontroliranja.<sup>15</sup>
- Middle menadžment čine menadžeri na srednjoj organizacijskoj razini te su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjer su rukovoditelj odjela z razvoj, rukovoditelj odjela za financije itd. Srednja razina menadžmenta oplemenjuje cjelokupnu strategiju i politiku koju definira vrhovni menadžment. Orijentiran je na bližu budućnost i ima dobre odnose sa relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. Najviše su zastupljene funkcije kadrovanja i vođenja poduzeća<sup>16</sup>.
- Lower menadžment je direktno odgovoran za proizvodnju dobara i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta te imaju nazive kao što su supervisor, line manager, section chief i office manager. Njihova je primarna zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. orijentirani su na kratki rok i ostvarenje dnevnih zadataka<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> .Buble, M. (2006.) : Osnove menadžmenta: Tipovi menadžmenta, Singerija - nakladništvo d.o.o., Zagreb , str.10, str. 15.

<sup>16</sup> Isto, str.10- 15.

<sup>17</sup> Isto, str.10.

Svi menadžerski poslovi nisu isti s obzirom na to da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju različite pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije.

Idući takvim redoslijedom, logično je za zaključiti kako postoji i podjela menadžmenta prema djelokrugu odgovornosti:<sup>18</sup>

- Funkcijski menadžeri koji su odgovorni za odjele koji provode pojedine funkcijske zadatke. Takvi su odjeli prodaje, nabave, proizvodnje, financija, računovodstva, ljudskih resursa i slični.
- Linijski menadžeri odgovorni su za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za odjele koji podupiru linijske odjele.
- Generalni menadžeri odgovorni su za nekoliko odjela (grupu odjela - sektor) koji obavlja različite funkcije.
- Projektni menadžeri imaju također odgovornosti generalnog menadžera s obzirom na to da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela uključenih u određeni projekt.

### 3. Vođenje

Pojam vođenja i pojam menadžmenta nerijetko se poistovjećuju iako postoje značajne razlike, a postoji i mišljenje da je vođenje širi pojam od menadžmenta premda je vođenje jedna od njegovih funkcija<sup>19</sup>.

Čini se opravdanim mišljenje da je vođenje ipak najvažnija funkcija menadžmenta jer je vođenje jedina "prava" funkcija menadžmenta. Ni od jedne druge menadžerske funkcije uspješnost menadžmenta ne ovisi toliko kao od funkcije vođenja. Menadžment se definira kao proces usmjeravanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, kod vođenja se više naglašava sposobnost utjecaja na druge koji izvršavaju neki zadatak.<sup>20</sup>

Vođenje je, dakle, umjetnost utjecaja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Zbog toga se kaže da je bit vođenja u slijeđenju tj. u spremnosti i volji

---

<sup>18</sup> Isto, str.11.

<sup>19</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Vođenje- Pojmovno određenje vođenja, M.E.P. , Zagreb, str. 10.

<sup>20</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.) : Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj: Vođenje, Masmedia, Zagreb, str.25.

ljudi da slijede vođu<sup>21</sup>. Kada vođa vodi svoju grupu u iskorak, zapravo ih vodi prema nekom novom, vrijednijem stanju ili načinu djelovanja, a takav iskorak je znakovita promjena u odnosu na prethodno stanje.<sup>22</sup> Vođenje se javlja kao ključ za upravljanje organizacijom u razdoblju promjena, a pogotovo kriza kako to ističe Colin A. Carnall<sup>23</sup>.

Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije:<sup>24</sup>

- a) orijentacija na potrošače
- b) orijentacija na zaposlene
- c) orijentacija na stalne inovacije i promjene

Svaka od ovih orijentacija traži promjene u vođenju što se najviše odnosi na inovacije i promjene. Nove informacijske tehnologije kao i novi organizacijski oblici, tehnološki uvjetovana organizacija, mrežna i virtualna organizacija mijenjaju strukturu menadžmenta, ali i vođenja<sup>25</sup>.

Bez učinkovitog vodstva poduzeće će se vrtjeti u krugu trenutačnih aktivnosti. Neće započeti prilagodbe nužne ostvarivanje strateških ciljeva i optimiziranje timskog učinka. U nedostatku učinkovitog menadžmenta, poduzeća često rastu sporo te gube smijer i konkurentnost, a menadžeri su ti koji pridonose ključnim organizacijskim ishodima. Pridonose svojim poslovnim učinkom odnosno ponašanjem koje je potrebno za poslovni uspjeh. Za svako je poduzeće nužno da priskrbi menadžment koji će vođenje usmjeriti na zajedničku dobrobit zaposlenih i zajednice. Na svakom je članu menadžmenta da vođenje svojih timova, odjela i poduzeća provedu inspirativno i motivirajuće<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> Koontz, H., Weihrich H. (1994.): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 490. isto usporediti i sa Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.): Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj: Vođenje, Masmedia, Zagreb, str.25.

<sup>22</sup> Iveković, D. (2007.): HR menadžment - suvremeni pojmovnik, M.E.P. Consult, Zagreb, str.187-188.

<sup>23</sup> Carnall, C.A: (1990.): Managing Change in Organisations, New York, str. 170, isto usporediti i sa Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.): Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj: Vođenje, Masmedia, Zagreb, str.27.

<sup>24</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.): Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj: Vođenje, Masmedia, Zagreb, str.26-27.

<sup>25</sup> Usp. Isto, str. 27.

<sup>26</sup> Pureta, I. (2018.): Menadžment nije fenomen modernog poslovanja: Učinkovito vođenje pomaže svima, URL: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-nije-fenomen-modernog-poslovanja>

### 3.1. Komponente vođenja

Vođenje je kompleksna funkcija koja se sastoji od niza procesa i aktivnosti. Te komponente čine vođenje, a može ih se grupirati u 4 velike skupine:<sup>27</sup>

1. Vodstvo (leadership) - može se definirati kao proces ili kao osobina. Kao proces vodstvo je korištenje neprinudnog utjecaja na oblikovanje grupnih i organizacijskih ciljeva, motiviranje ponašanja i pomaganje u definiranju kulture grupe ili organizacije. Kao osobina, vodstvo je ona osoba koja može utjecati na ponašanje drugih bez oslanjanja na prisilu i drugi tu osobu vide kao vođu.
2. Motivacija - manifestira se kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i odžava ciljno ponašanje ljudi. Utjecaj na pojedinca ili grupu može se izvršiti putem niza mjera: od prisile preko različitih oblika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Sve te mjere imaju za cilj kod odabranih osoba ili skupine osoba izazvati određeno ponašanje koje bi trebalo doprinijeti ostvarenju određenih ciljeva.
3. Interpersonalni procesi - predstaju skup različitih odnosa među zaposlenima u poduzeću. Ti procesi predstavljaju bit menadžmenta, vođenja i vodstva s obzirom na to da se ovdje uvijek radi o interakcijama između dvije ili više osoba ( "rad s drugima i pomoću drugih" ).
4. Komuniciranje - najznačajniji oblik interakcija, obično se definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe drugoj. Moglo bi se reći da bilo koji socijalni proces, a pogotovo procesi kao što su menadžment, vođenje i vodstvo, ne može funkcionirati bez komuniciranja. S aspekta menadžmenta, vođenja i vodstva, riječ je prvenstveno o komunikaciji između menadžera tj. vođe i njegovih podređenih.

### 3.2. Vođa i njegova obilježja

Za uspješno vođenje potrebne su karakterne osobine. Umijeće vođenja može se naučiti ili uvježbati, no mnogi umijeće vođenja baziraju na svom egu, misleći kako su upravo oni rođeni sa sposobnostima vođenja<sup>28</sup>. Ovo su neke od bitnih osobina<sup>29</sup>:

- Inspiracija je osobina i sposobnost vođe da učini nešto novo u svakom trenutku pogotovo kada mu se netko od suradnika obrati za savjet. On mora imati viziju i znati

---

<sup>27</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Vođenje- Komponente vođenja, M.E.P. , Zagreb, str. 12.

<sup>28</sup> MojPosao.net (2008.): Koje su osobine uspješnog vođe? Url: <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje/2/>

<sup>29</sup> Isto

kako je ostvariti i prikazati je na uvjerljiv način koristeći pritom uvjerljive komunikacijske vještine.

- Samopouzdanje je druga bitna karakteristika uspješnog vođe, samopouzdana vođa vjeruje u sebe i osjeća kako može ostvariti zamišljene stvari. Ova osobina često proizlazi iz činjenice kako su vođe uglavnom visokoobrazovane osobe s puno radnog iskustva i velikim znanjem pomoću kojeg s lakoćom prolaze kroz sve prepreke.
- Dosljednost je osobina koju ima vođa koji čvrsto stoji iza svog mišljenja i ne dopušta da mu netko olako i bez argumenata naruši njegovo stajalište. Ako on samo primjeti da nema dovoljno argumenata kojima bi branio svoja stajališta, trebao bi racionalno razmotriti sva mišljenja i donijeti najprikladnije rješenje.
- Preuzimanje rizika ključno je u poslu menadžera-vođe. Mnogi ne žele preuzeti rizik jer se boje poraza, međutim na putu ka uspješnosti, svaki menadžer se treba zapitati "Je li ovaj rizik isplativ?". Uoči li da pozitivan rezultat nadilazi potencijalni rizik, vrijedan je preuzimanja te bi menadžer trebao prijeći mentalnu barijeru i preuzeti rizik.
- Odlučnost je važna pri donošenju teških odluka koje se mogu odnositi i na promjene koje će imati utjecaj na cijelo poslovanje. Vođa koji nije dovoljno odlučan, često neće napraviti nešto što se od njega očekuje ili će čak biti izigran.
- Prilagodljivost je ključna pri promjeni strategija za uspješan rad poduzeća, a vođa bi trebao na vrijeme uočiti nužnost nekih promjena. Uspješan vođa se prilagođava novim strategijama isto kao i tvrtka, zbog čega je neophodno ulagati u razvoj i visoko razvijenu svijest. Vođa mora biti ukorak s trendovima, proučava tržište i zna kako mu se prilagoditi, ali se također mora znati prilagoditi članovima svog tima jer bez kvalitetnog ljudskog resursa i zadovoljnih članova tima uspjeh nije moguć usprkos tehnologiji, strategijama i alatima.

Vođa također obnaša pet sljedećih uloga:<sup>30</sup>

- 1) obrazuje - jasno definira očekivanu izvedbu, potiče učenje i atmosferu učenja u organizaciji
- 2) sponzorira - razvija prijateljske odnose, delegira zadatke i odgovornost za njih na zaposlene, distribuira informacije

---

<sup>30</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str 617. , također vidjeti u Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje: Vođenje- Vođa i njegova obilježja, M.E.P. , Zagreb, str. 28.



- 3) trenira - uči ljude kako da doprinose i aktivno sudjeluju u radu organizacije, razvija poštovanje među ljudima
- 4) savjeuje - nakon što zaposlenici nauče kako mogu doprinijeti i aktivno sudjelovati u radu organizacije, prati njihov rad te im daje jasan i uvjeravajući feedback
- 5) sučeljava - raspravlja sa zaposlenicima o osjetljivim pitanjima na prihvatljiv način, ne uključujući se previše emocionalno

Daft drži da su menadžment i vodstvo važni za poduzeće pa efektivan menadžer mora biti vođa s obzirom na to da se time integriraju različite kvalitete što osigurava prednost poduzeća. Radi se o dvjema različitim skupinama kvaliteta i vještina koje se isprepliću unutar jedn osobe. Jednu skupinu čine duhovne kvalitete, a drugu umne kvalitete:<sup>31</sup>



**Slika 1. - Usporedba vodstvenih i ostalih karakteristika menadžera (Prema: Daft, L.R., op.cit., str. 594.)**

Izvor: Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje:Vođenje- Odnos vodstva i menadžmenta, M.E.P., Zagreb, str. 34.

Karakteristike prikazane na slici 1 stalno se preklapaju unutar jedne osobe. Pojedinaac može imati više jednog nego drugog skupa kvaliteta, ali za idealnog menadžera podjednako bi trebale biti zastupljene obje strane.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje:Vođenje- Odnos vodstva i menadžmenta, M.E.P., Zagreb, str. 34.

<sup>32</sup> Usp. Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje:Vođenje- Odnos vodstva i menadžmenta, M.E.P., Zagreb, str. 35.

Menadžment koji integrira duhovne i umne kvalitete dramatično se razlikuje od menadžmenta koji je u prošlosti prakticirao usredotočenost na kontrolu ljudi i radnog procesa.<sup>33</sup>

### 3.3. Stilovi vođenja

Opća je poznata definicija, koja se vjerojatno može vidjeti u mnogim stručnim radovima, da je stil specifičan način kako menadžer uspostavlja kontakt sa članovima organizacije tj. "način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstva koja pri tome koristi"<sup>34</sup>.

Svaki menadžer ima vlastiti način na koji pristupa radu i komunikaciji s podređenima i poslovnim partnerima. Stil nastaje kao rezultat kombinacije vlastitih osobina, vještina, znanja i iskustva i s vremenom postaje svojevrsan potpis menadžera. Pod stilom se podrazumijeva i percepcija osobe od strane njene okoline tj. način na koji suradnici vide tu osobu i kako je doživljavaju stoga se može zaključiti kako stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarenja ciljeva i rezultata.<sup>35</sup>

U vođenju se menadžeri odlučuju na određeni stil vođenja nakon doslijednog vremena rada i iskustva u kojima su uspješno vrednovati i preispitati sami sebe te nastojati ovladati prvenstveno samim sobom i pritom održavati pozitivno radno okruženje.<sup>36</sup>

Neka od korisnih pitanja koje si menadžer može postaviti su :<sup>37</sup>

- O čemu potencijalni menadžer voli učiti i na koji način?
- Kako bi volio donositi odluke? (centralizirano ili decentralizirano)
- Kako motivirati ljude?
- Kako stvarati viziju budućnosti organizacije?

Što se tiče samih stilova vođenja, postoji više stilova koji u svojoj suštini prikazuju odnos menadžera prema zaposlenicima i suradnicima te način na koji menadžer koristi svoj položaj i moć dobivenu svojim položajem.

---

<sup>33</sup> Isto, str. 35.

<sup>34</sup> Usp. Vokić, N.P., Mrđenović, R. (2008.): Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu, str. 35.

<sup>35</sup> Klarić, T., Hadelan, L. (2011.): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, str. 69., slično se može vidjeti i u radu Bošnjak, M. (2016.): Stilovi vođenja u menadžmentu, Stilovi vođenja, Osijek, str. 8.

<sup>36</sup> Usp. Kamp, D. (2000.): Menadžer 21. stoljeća: Tehnike rukovođenja za novi milenij, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 32., slično se može vidjeti i u radu Bošnjak, M. (2016.): Stilovi vođenja u menadžmentu, Stilovi vođenja, Osijek, str. 8.

<sup>37</sup> Ciampa, D., Watkins, M. (2007.): Uspješni od samog početka: Kako postati uspješan menadžer, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 63., slično se može vidjeti i u radu Bošnjak, M. (2016.): Stilovi vođenja u menadžmentu, Stilovi vođenja, Osijek, str. 8.

1. Autokratski (upravljački) stil - podrazumijeva i samim svojim nazivom strogost i poštivanje autoriteta bez pogovora. Ovaj je stil karakterističan za manje organizacije u kojima je menadžer ujedno i vlasnik te time ima neograničenu moć. Planiranje, osmišljavanje strategija, određivanje ciljeva i donošenje odluka u rukama je menadžera koji sa zaposlenicima komunicira jednosmjerno dodjeljujući im zadatke.

Ovaj stil oslanja se na kognitivne sposobnosti i racionalizirano upravljanje bez osobnih i društvenih kompetencija što ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost se očituje u tome što se uz takav stil vođenja pravovremeno i precizno izvršavaju zadaci, a nedostaci su izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije. U ovakvom stilu međuljudski odnosi su nestabilni, nema motivacije od strane menadžera, a nagrade su rijetke.<sup>38</sup>

2. Demokratski (kolegijalni) stil - pristupačniji i fleksibilniji pristup zato što u svoje poslovanje unosi mekoću što je svojstveno menadžerima koji imaju razvijenu visoku razinu emocionalne inteligencije. Ovaj stil karakterizira dvosmjerna komunikacija koja podrazumijeva suradnju menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju podređenima, a zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka i na taj se način potiče kreativnost i inovativnost. Zajedničko planiranje, razumijevanje i podrška stvaraju osjećaj ugone i sigurnosti u organizaciji što je razlog radi kojeg se mnogi menadžeri odlučuju za ovaj stil vođenja koji je karakterističan za srednje i velike organizacije. Pozitivna radna atmosfera i komunikacija preduvjeti su uspješnog poslovanja što, naposljetku, svaki menadžer priželjkuje i čemu teži. Menadžeri ovog stila trebali bi biti proaktivni tj. pokazati inicijativu, u promjenama vidjeti prilike te poduzeti akcije.<sup>39</sup>
3. Liberalni stil - označava ga prisutnost minimalnog angažmana menadžmenta u procesu upravljanja timom. Podređeni imaju slobodu, prepušteni su sami sebi, a njihov rad se rijetko kontrolira. Takva karakteristika liberalnog stila vođenja često dovodi do gubitka upravljačkih funkcija i nepoznavanja stvarnog stanja stvari. Pitanja i probleme

---

<sup>38</sup> Usp. Karajić, K. (2006.): Menadžment arhivskih ustanova i program/ Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, str. 335. URL:

[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=241497](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=241497), slično se može vidjeti i u radu Bošnjak, M. (2016.): Stilovi vođenja u menadžmentu, Stilovi vođenja, Osijek, str. 9.

<sup>39</sup> Tudor, G., Rijevec, M., Zarevski, P. (2009.): Menadžerska učinkovitost 360: Dobar menadžer sam sebi, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 47., isto vidjeti i u adu Bošnjak, M. (2016.): Stilovi vođenja u menadžmentu, Stilovi vođenja, Osijek, str. 10.

rješava samo tim, a njegovo mišljenje se prihvaća kao nepisani zakon.<sup>40</sup> Ovaj se stil primjenjuje isključivo u malim i velikim organizacijama koje su strukturirane po timovima i odjelima čiji su članovi visokoobrazovani, što ga ujedno čini vrlo specifičnim i usko primjenjivim i stoga neće biti najčešći odabir menadžera.

## 4. Organizacija i poslovanje firme "Supetrus Resort d.o.o."

### 4.1. Općenito o "Supetrus Resort d.o.o."

Poslovni subjekt SVETRVS HOTELI d.d. registriran je za djelatnost Hoteli i sličan smještaj (5510). Puni naziv glasi: SVPETRVS HOTELI dioničko društvo za ugostiteljstvo. Adresa poslovnog subjekta je Put Vele Luke 4, 21400 Supetar. Godina osnivanja je 1985., a poslovni subjekt u privatnom je vlasništvu. Ovlaštene osobe su Marijan Dužić, Silvija Sekulo i Ivo Markusović. OIB: 17106860816. Trenutni broj zaposlenih iznosi 209.<sup>41</sup>

### 4.2. Ustroj dioničkog društva

Ustroj najviših organa dioničkog društva jedno je od najznačajnijih pitanja upravljanja društvom. Dioničko društvo "SVPETRVS HOTELI d.d." posjeduje dualistički ustroj organa društva - upravu i nadzorni odbor te glavnu skupštinu. Glavna skupština dioničkog društva imenuje članove nadzornog odbora koji imenuje članove uprave i predsjednika uprave. Kod ovakve vrste ustroja, uprava je glavni operativni organ koji vodi poslove društva i zastupa društvo. Nadzorni odbor je obvezatan samo kod dioničkih društava. Član nadzornog odbora ne može istovremeno biti i član uprave društva.<sup>42</sup>

**Tablica 1: Članovi uprave SVPETRVS HOTELI d.d.**

Uprava					
Naziv	Ovlaštenje	Način zastupanja	Datum		
			Datum od	do	
1. Ivo Markusović	prokurist	zastupa pojedinačno i	17.12.2001.	-	Povezani

<sup>40</sup> hrv.mentorbizlist.com: Što je stil liberalnog vođenja? Autoritarni, demokratski i liberalni stilovi vođenja, URL: <https://hrv.mentorbizlist.com/4340095-what-is-a-liberal-leadership-style-authoritarian-democratic-and-liberal-leadership-styles>

<sup>41</sup> info. BIZ 2.0- Fina (2021): URL: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

<sup>42</sup> Usp. Egzemplar - Monistički i dualistički ustroj organa društva, URL: [https://www.egzemplar.com/upgrade/blog\\_detalji/monisticki-i-dualisticki-ustroj-organa-drustva-30](https://www.egzemplar.com/upgrade/blog_detalji/monisticki-i-dualisticki-ustroj-organa-drustva-30)

Naziv	Ovlaštenje	Način zastupanja	Datum		
			Datum od	do	
		samostalno uz ograničenja propisana zakonom			subjekti
2. Marijan Dužić	predsjednik uprave	zastupa Društvo pojedinačno i samostalno	17.09.2013.	-	Povezani subjekti
3. Silva Sekulo	član uprave	zastupa Društvo pojedinačno i samostalno, od 26. srpnja 2013. godine	17.09.2013.		

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

**Tablica 2: Članovi nadzornog odbora SVPETRVŠ HOTELI d.d.**

#### Nadzorni odbor

Naziv	Ovlaštenje	Način zastupanja	Datum		
			Datum od	do	
1. Diane Farley Duzich	predsjednik nadzornog odbora	-	17.09.2013.	-	Povezani subjekti
2. Frane Cvitanić	zamjenik predsjednika nadzornog odbora	-	27.08.2019.	-	Povezani subjekti
3. Kurt Roger Thormahlen	član nadzornog odbora	-	27.08.2019.	-	Povezani subjekti

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

#### 4.3. Povezane osobe

Fizičke osobe koje se nalaze u upravnom i nadzornom odboru tj. osobe ovlaštene za zastupanje zajedno sa subjektima u vlasništvu čine povezane osobe. VIDOVIKA d.o.o. je poslovni subjekt također registriran za djelatnost Hoteli i slični smještaji, zastupnik je Silva

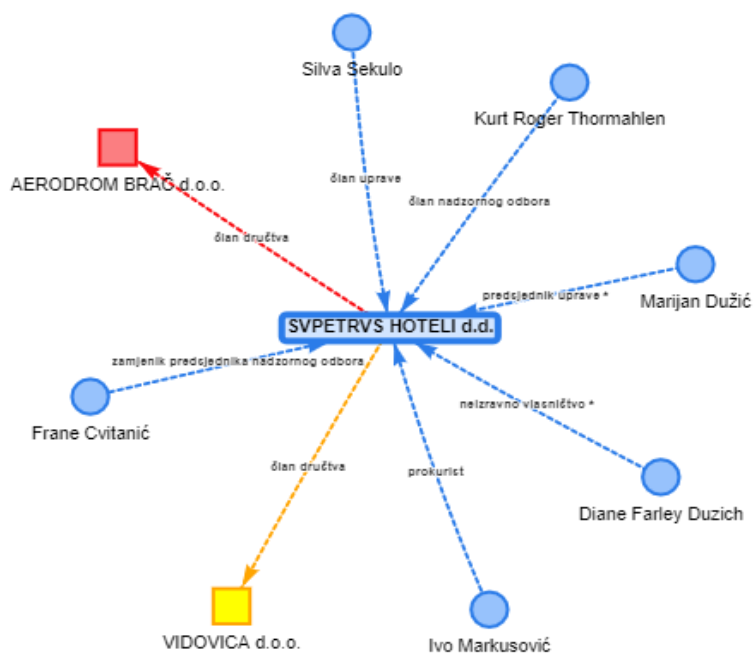
Sekulo, a vlasnik je SVETRVS HOTELI d.d. . AERODROM BRAČ d.o.o. je poslovni subjekt prijavljen za Uslužne djelatnosti u vezi sa zračnim prijevozom.

**Tablica 3: Popis subjekata u vlasništvu SVPETRVS HOTELI d.d.**

**Subjekti u vlasništvu**

Naziv subjekta	Datum od	Datum do
1. <a href="#">VIDOVICA d.o.o.</a>	18.01.2016.	-
2. <a href="#">AERODROM BRAČ d.o.o.</a>	04.08.2011.	

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>



**Slika 2: Mreža povezanosti u SVPETRVS HOTELI d.d**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Grafički prikaz povezanih pravnih i fizičkih osoba pobliže će se objasniti pomoću Tablice 4 u kojoj se navode uloge svake osobe iz mreže povezanosti.

**Tablica 4: Tablični prikaz povezanih osoba u SVPETRVS HOTELI d.d.**

**Naziv:**

SVPETRVS HOTELI d.d.

**Veze:**

Marijan Dužić

- predsjednik uprave (od 17.9.2013.)

- neizravno vlasništvo (od 29.1.2020.)

Diane Farley Duzich

- neizravno vlasništvo (od 29.1.2020.)

- predsjednik nadzornog odbora (od 17.9.2013.)

Silva Sekulo

- član uprave (od 17.9.2013.)

Ivo Markusović

- prokurist (od 17.12.2001.)

Frane Cvitanić

- zamjenik predsjednika nadzornog odbora (od 27.8.2019.)

Kurt Roger Thormahlen

- član nadzornog odbora (od 27.8.2019.)

VIDOVICA d.o.o.

- član društva (od 18.1.2016.)

AERODROM BRAČ d.o.o.

- član društva (od 4.8.2011.)

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

#### **4.4. Financijska izvješća**

Financijski izvještaji moraju istinito i fer prikazivati financijsku situaciju, uspješnost poslovanja poduzeća te sposobnost poduzeća da ostvaruje pozitivan novčani tok (da stvara novac).

Temelje se na računovodstvenom procesiranju prošlih poslovnih događaja, a namijenjeni investitorima i ostalim eksternim korisnicima.<sup>43</sup>

Korisnici financijskih izvještaja:

- unutarnji (interni) - menadžment (uprava) i zaposlenici
- vanjski (eksterni) - vlasnici (dioničari i dr.), investitori, kreditori, poslovni partneri, vlada i njene agencije i tijela, revizori, javnost i dr.

Financijski izvještaji:<sup>44</sup>

1. BILANCA – Izvještaj o financijskom položaju
2. IZVJEŠTAJ O DOBITI (RAČUN DOBITI I GUBITKA) - Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti
3. IZVJEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA
4. IZVJEŠTAJ O PROMJENAMA KAPITALA
5. BILJEŠKE UZ FINACIJSKE IZVJEŠTAJE

#### 1) Bilanca

Bilanca, odnosno Izvještaj o financijskom položaju prema Zakonu o računovodstvu (dalje: ZOR) sastavljaju svi poduzetnici neovisno o veličini poduzeća, dakle mali, srednji i veliki poduzetnici koji su obveznici primjene ZOR-a. Struktura bilance propisana je Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja (NN, br. 95/16.).<sup>45</sup>

Bilanca je jedan od financijskih izvještaja koji prikazuje financijski položaj poduzeća te ujedno služi kao temelj za ocjenu sigurnosti poslovanja. Sustavnim pregledom imovine, kapitala i obveza na određeni datum (31.12) može se izračunati stopa prinosa i procijeniti struktura kapitala. Pojednostavljeno rečeno, bilanca prikazuje imovinu koju poduzeće posjeduje te izvore financiranja i imovine na određeni dan.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Financijski izvještaji: URL:

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/racunovodstvo/Financijski%20izvje%C5%A1taji.pdf>

<sup>44</sup> Financijski izvještaji: Financijski izvještaji, URL:

<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/racunovodstvo/Financijski%20izvje%C5%A1taji.pdf>

<sup>45</sup> Minimax (2021.): Što je bilanca i čemu služi?: Što bilanca predstavlja?, URL: <https://www.minimax.hr/blog-sto-je-bilanca-i-cemu-sluzi/>

<sup>46</sup> Isto, URL: <https://www.minimax.hr/blog-sto-je-bilanca-i-cemu-sluzi/>



Bilanca je jedan od financijskih izvještaja koji prikazuje financijski položaj poduzeća te ujedno služi kao temelj za ocjenu sigurnosti poslovanja. Sustavnim pregledom imovine, kapitala i obveza na određeni datum (31.12) može se izračunati stopa prinosa i procijeniti struktura kapitala. Pojednostavljeno rečeno, bilanca prikazuje imovinu koju poduzeće posjeduje te izvore financiranja i imovine na određeni dan.<sup>47</sup>

**Tablica 5: Bilanca SVPETRVS HOTELI d.d. na datum 31.12.2020**

Bilanca2020	
Ukupna aktiva	<b>406,20 mil. kn</b>
Kratkotrajna imovina	<b>11,08 mil. kn</b>
Dugotrajna imovina	<b>390,68 mil. kn</b>
Kratkoročne obveze	<b>47,21 mil. kn</b>
Dugoročne obveze	<b>226,04 mil. kn</b>

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

## 2) Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka ili skraćeno RDG, jedan je od 5 temeljnih financijskih izvještaja koji istinito i fer prikazuje stvarnu financijsku situaciju poduzeća.

RDG ukazuje na financijsku uspješnost poslovanja poduzeća, prikazuje prihode, rashode i rezultat, odnosno povećanje kapitala. U slučaju da su prihodi manji od rashoda, poduzeće je ostvarilo gubitak tj. smanjenje kapitala poduzeća.<sup>48</sup>

**Tablica 6: Račun dobiti i gubitka SVPETRVS HOTELI d.d. u 2020. godini**

RDG2020	
Poslovni prihodi	<b>58,73 mil. kn</b>
Prihodi od prodaje	<b>45,52 mil. kn</b>
Ukupni prihodi	<b>59,32 mil. kn</b>
Ukupni rashodi	

<sup>47</sup> Isto, URL: <https://www.minimax.hr/blog-sto-je-bilanca-i-cemu-sluzi/>

<sup>48</sup> Znatko (2020.) : Što je to RDG u knjigovodstvu?, URL: <https://znatko.com/8406/>

**92,21 mil. kn**

Dobit/gubitak razdoblja

**- 32,89 mil. kn**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Da bi se bolje razumjeli iznosi iz tablice, prikazat će se i poslovni prihodi u prethodnim poslovnim godinama te će se tako moći bolje objasniti pozitivni i negativni iznosi iz RDG-a.



**Slika 3: Kretanje ukupnih prihoda SVPETRSV HOTELI d.d. kroz vrijeme**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Prihodi prošle poslovne godine iznose 59,32 milijuna kuna, što je u odnosu na 2019. godinu više od 50% manje ostvarenih prihoda. U 2019. godini poslovni prihodi

iznosili su 134,88 milijuna kuna pa se tako dobiva negativna razlika u točnom iznosu od -56,02%.

Ovakva manje uspješna poslovna godina, može se reći, da je opravdana nepredvidivom Covid-19 pandemijom koja je cijeli ugostiteljski sektor, takoreći, bacila na koljena. Naime, cijeli resort je bio prisilno zatvoren u kolovozu 2020. godine zbog odluke na razini Europske unije i odluke da cijela Republika Hrvatska ide u crvenu zonu tj. zahtjevali su se negativni testovi iz zemalja sa crvenog i narančastog područja, a kasnije je Republika Hrvatska "ušla" u tamnocrvenu zonu tj. uz negativan test tražila se i karantena/samoizolacija.<sup>49</sup>



**Slika 4: Kretanje dobiti kroz vrijeme nakon oporezivanja**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Ipak o uspješnom poslovanju resorta govore rezultati prijašnjih godina koje prethode Covid-19 pandemiji gdje je putanja prihoda bila uzlazna, a resort je svake godine ostvarivao zavidne rezultate sa značajnim porastom prihoda.

<sup>49</sup> Consilium.europa.eu (2021.): Covid-19: putovanja unutar EU-a, URL: <https://www.consilium.europa.eu/hr/policies/coronavirus/covid-19-travel-in-the-eu/>

### 3) Izvješća o novčanim tokovima

Izvještaj o novčanim tokovima u sažetom obliku prikazuje kako promjene u bilanci utječu na zalihe novca tijekom obračunskog perioda. Ono također uspoređuje početno i konačno stanje novca u promatranom razdoblju.<sup>50</sup>

Izvještaj pokazuje investitorima i kreditorima kakve transakcije utječu na konto novca i koristi li društvo raspoloživi novac na učinkovit način. Ovo je posebno važno jer investitori žele biti upoznati s financijskim stanjem društva dok kreditori žele znati je li društvo dovoljno likvidno da bi otplaćivalo svoje dospjele obveze na vrijeme.<sup>51</sup>

**Tablica 7: Novčani tok SVPETRVS HOTELI d.d. za 2020. godinu**

#### Novčani tok2020

Operativni NT

**- 24,16 mil. kn**

Investicijski NT

**- 12,83 mil. kn**

Financijski NT

**34,36 mil. kn**

Neto NT

**- 2,62 mil. kn**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Novčani tok od poslovnih aktivnosti uključuje transakcije od poslovanja društva. Drugim riječima, poslovni dio predstavlja novac prikupljen od glavnih izvora prihoda poput prihoda od prodaje ili pružanja usluga (npr., otplaćivanje zaliha je poslovna

<sup>50</sup> Alpha Capitals (2020.): Izvještaj o novčanim tokovima, URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>

<sup>51</sup> Isto, URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>

aktivnost jer se odnosi na poslovanje društva). Novčani tok poslovnih aktivnosti računa se prilagodbom neto profita promjenama tekuće imovine i tekućih obveza.<sup>52</sup>

Novčani tokovi od investicijskih aktivnosti sastoji se od primitaka i izdataka od prodaje i kupovine dugotrajne imovine. Drugim riječima on predstavlja novac koji je društvo primilo od prodaje dugotrajne imovine ili koje je potrošilo kupnjom nove. Investicije su po prirodi dugotrajne te se očekuje da proces traje dulje od jednog obračunskog razdoblja.<sup>53</sup>

Novčani tok financijskih aktivnosti sastoji se od novčanih transakcija koji utječu na dugotrajne obveze i kapital. Drugim riječima, predstavlja iznos novca prikupljen emisijom dionica, uzimanjem kredita ili novac potrošen za isplatu dividendi ili dugotrajnih obveza. Na financijske aktivnosti možemo gledati kao na način na koji društvo financira svoje poslovanje kroz dugoročno zaduživanje ili dokapitalizaciju.<sup>54</sup>

#### 4) Izvještaj o promjenama kapitala

Ovaj izvještaj prikazuje promjene kapitala, odnosno kako se kapital mijenja od početka do kraja obračunskog razdoblja. Izvještaj o promjenama kapitala prikazuje sva konta kapitala koji utječu na konačno stanje kapitala uključujući pri tom obične dionice, neto dobit, uplaćeni kapital i dividende. Kao i svi financijski izvještaji, izvještaj o promjenama kapitala ima naslov koji prikazuje ime društva, naslov izvještaja i razdoblje na koji se izvještaj odnosi.

**Tablica 8: Kretanje kapitala i rezervi kroz vrijeme**

2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
156.423.095	154.656.218	149.304.383	141.965.344	99.957.436

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

<sup>52</sup> Alpha Capitals (2020.): Izvještaj o novčanim tokovima, URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>

<sup>53</sup> Isto, URL : <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>

<sup>54</sup> Isto, URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>

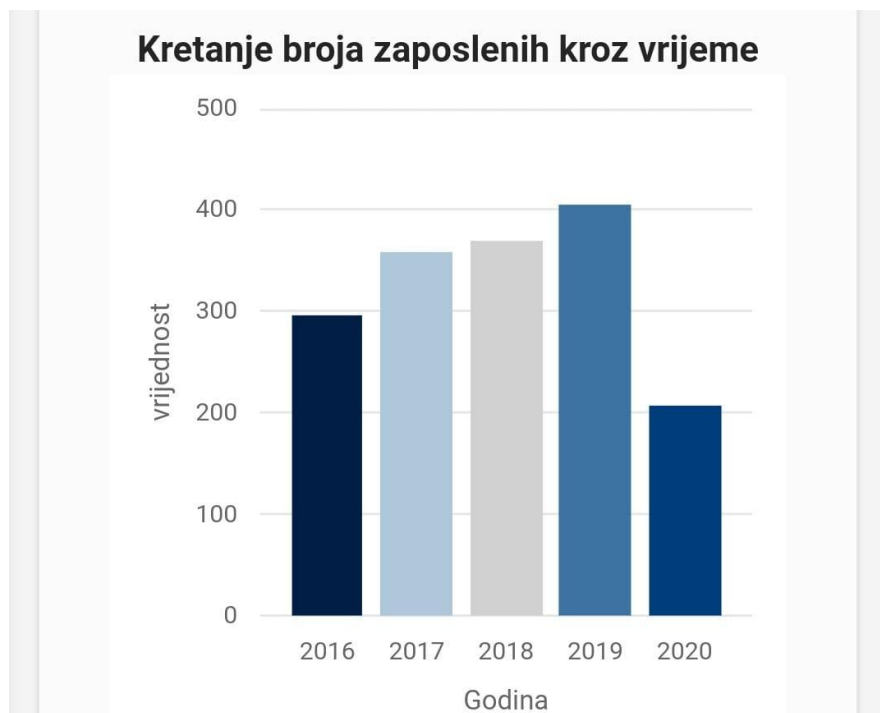
Negativnu razliku u promjeni kapitala i rezervi u 2020. u odnosu na 2019. dobivamo izračunom  $(100 \text{ mil.kn} - 142 \text{ mil.kn.}) / 142 \text{ mil.kn} = - 0,2958$  tj. negativnu razliku u odnosu na prošlu godinu u iznosu od 29,58% . Društvo može smanjiti kapital u svrhu pokrića gubitka u slučaju da postoje zakonske rezerve koje zajedno s kapitalnom dobiti ne prelaze 5% temeljnog kapitala (dopušteno je smanjenje ako se iskoriste statuarne i ostale rezerve).

#### **4.5 Zaposlenost i plaće**

Svako poduzeće raspolaže sa tri glavne vrste resursa: ljudski, realni (trajna i obrtna sredstva) i kapital (zalihe bogatstva i imovine) Iako je prisustvo svakog od navedenih ključno za sam osnutak poduzeća kao i za uspješnost poslovanja, ipak se većina poduzetnika i ekonomista slaže da je najbitniji resurs upravo radna snaga odnosno ljudi.

Ljudski resurs presudan je za dobro i učinkovito poslovanje i sam je po sebi stvaralačke naravi, drugim riječima ljudi su ti koji od nekog prirodnog resursa naprave proizvod, upravljaju strojevima ili proizvode usluge od svog rada. Zaposlenike (ljudske resurse) oplemenjuje se ulaganjem u njihovo obrazovanje, intelektualne i manualne vještine te u ulaganjem u njihovu dobrobit i zdravlje.

U ugostiteljskim organizacijama, proizvodnja i pružanje usluga od strane djelatnika je najbitnija i presudna za poslovanje čija je svrha stvaranje prihoda i dobiti. Konkretno, u SVPETRVS HOTELI d.d. u 2020. godini radilo je 209 zaposlenika, što je za 48,65% manje zaposlenika u odnosu na 2019. godinu. Ponavlja se činjenica da je Covid-19 pandemija uzrokovala znatno smanjen broj gostiju pa samim time i smanjenu potražnju za uslugama djelatnika pa ih je tako manje uposlano u odnosu na prijašnje godine.



**Slika 5: Kretanje broja zaposlenih kroz vrijeme u SVPETRVS HOTELI d.d.**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

Plaća je dohodak od rada i glavni je motivator radnicima da što bolje izvršavaju svoje obveze na poslu. Može se sastojati od osnovne plaće i posebnih dodataka te se može prikazati u bruto i neto (odbijaju se iznosi za poreze i doprinose) iznosu.<sup>55</sup>

Prosječna mjesečna neto plaća u SVPETRVS HOTELI d.d u 2020. godini iznosila je 7.197 HRK te je za 47,36% veća u odnosu na prosječnu plaću iz 2019. Ovaj znatan skok plaća nije vjerodostojan radi sigurnog smanjenja broja sezonaca u resortu koji su obično manje plaćeni od stalnih zaposlenika - izvršitelja menadžerskih i drugih viših pozicija koji su ostali na svom radnom mjestu te je njihova plaća povisila prosjek u odnosu na uobičajen veći udio slabije plaćenih radnika. Izračunava se na način da se iznos iskazan na poziciji neto plaće i nadnice podijeli s prosječnim brojem zaposlenih prema satima rada i brojem mjeseci poslovanja. Iznos koji je kapitaliziran u vrijednost imovine nije uključen u taj iznos.

<sup>55</sup> Usp. Wikipedija: Plaća, URL: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Pla%C4%87a>



**Slika 6: Kretanje mjesečne neto plaće kroz vrijeme u SVPETRVIS HOTELI d.d.**

Izvor: info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

## **5. Istraživanje stilova menadžmenta u firmi "Supetrus Resort d.o.o"**

Kako bi se bolje uvidjelo kako i na koji način menadžeri (nadređeni) upravljaju zaposlenicima (podređeni), provedeno je anketno istraživanje o stilovima vođenja u firmi "Supetrus Resort d.o.o". Cilj anketiranja je dobivanje informacija za proučavanja stilova vođenja u ugostiteljskim organizacijama.

Anketnim upitnikom se u relativno kratko vrijeme može doći do velikog broja podataka, zato je ova metoda prikupljanja podatka najekonomičnija. Za istraživanje stilova menadžmenta odabrana je metoda anketiranja zato što je standardizirana, tj. svim ispitanicima pristupa na isti način, same odgovore na anketu su dali izvršitelji posla tj. zaposlenici na menadžerskim pozicijama, koji najbolje znaju prirodu posla, i odgovori se zbog standardizacije mogu uspoređivati.

Nakon prikupljenih odgovora ispitanika, omogućeno je uspoređivanje odgovora različitih izvršitelja posla na menadžerskim pozicijama. Cilj ankete je uvidjeti razlike u stanovištima, pogledima i doživljaju istog posla te razlike u odnosu prema njihovim dužnostima, odgovornostima i osobito prema podređenima.



Nadalje, bitno je zaključiti iz kojih razloga proizlaze takve razlike u pristupanju poslu: je li razlog nivo obrazovanja, spol ili prisutnost/nedostatak temeljnih karakteristika menadžera kao što su samopouzdanje, odlučnost i empatičnost?

Kroz 14 sažetih, nedvosmislenih i direktnih pitanja, pokušati će se otkriti prisustva različitih stilova vođenja resorta kao i razloge zašto dolazi do razlike u stilovima vođenja. Način na koji menadžer vodi ljude, njima upravlja i komunicira temelj su dobrog i optimalnog rada firme, pogotovo gdje se uspješnost poslovanja temelji na međuljudskim odnosima.

Upravo su međuljudski odnosi presudni za odnos pojedinca prema radu. Vođa bi trebao biti inspiracija onima oko sebe, zračiti samopouzdanjem i ulijevati sigurnost svojim podređenima tj. zaposlenicima kojima upravlja. Da bi drugi vjerovali u vođu, vođa (menadžer) treba prvo vjerovati u sebe i biti dosljedan svojim stavovima i mišljenjima, ali te iste treba moći dobro argumentirati sebi i drugima.

Skup svih osobina i umjeća čine jednog uspješnog menadžera, a stilovi vođenja koji bi trebali biti vidljivi iz rezultata upitnika su u skladu s onim što je rečeno u dijelu 3.3:

- autokratski (upravljački) stil
- demokratski (kolegijalni) stil
- liberalni stil

Dakle, provedeno je anketno ispitivanje na uzorku od 21 ispitanika - izvršitelja menadžerskih pozicija u SVPETRVS HOTELI d.d.. Upitnik je sastavljen od 14 pitanja zatvorenog tipa (odgovori su već ponuđeni) vezanih za tematiku završnog rada: istraživanje stilova vođenja u firmi "Supetrus Resort d.o.o". Upitnik je bio u potpunosti anonimn te su se za analizu koristili agregatni podaci. Primjer upitnika daje se u Prilogu.

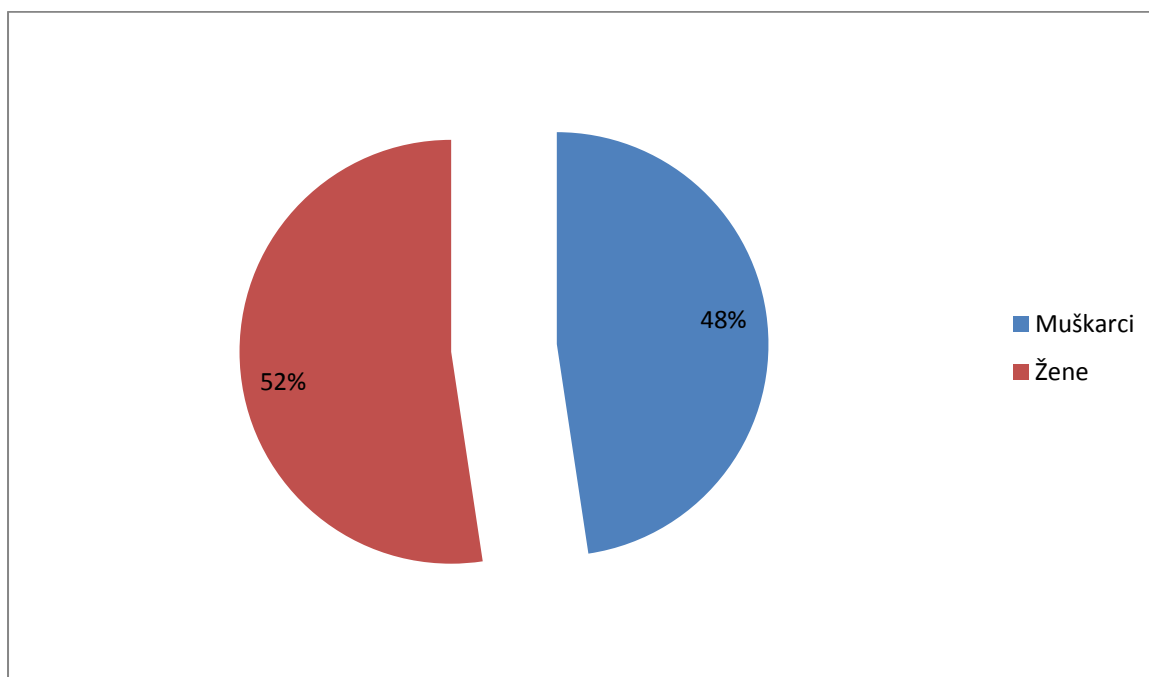
## 6. Rezultati istraživanja

Anketni upitnik koji služi za dobivanje informacija o stilovima vođenja u ugostiteljskoj organizaciji "Supetrus resort d.o.o" proveden je na uzorku od 21 zaposlenika - menadžera resorta. Pitanja su zatvorenog tipa - ponuđeni su odgovori radi standardizacije te bolje i lakše usporedbe odgovora ispitanika.

Odgovori bi trebali biti iskreni i istiniti radi anonimnosti, ali uvijek postoji rizik od svjesnog prikrivanja nedostataka u organizaciji i mogućnosti neistinitih odgovora.

Obrada rezultata upitnika ići će redosljedno po pitanjima.

### Grafikon 1. Spol

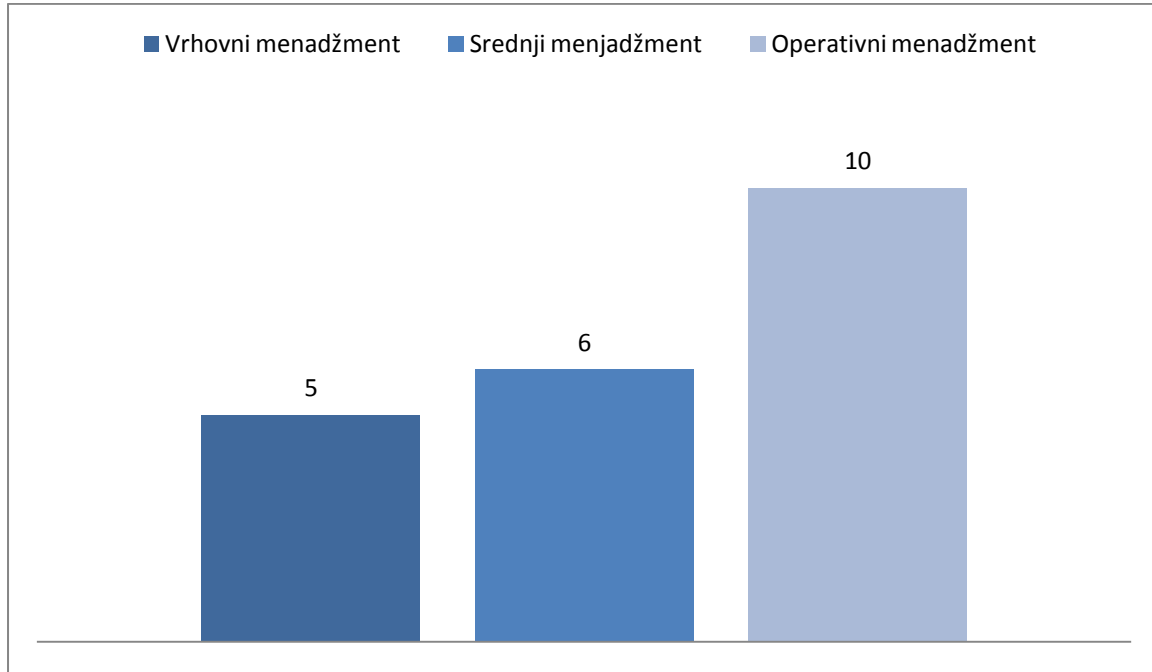


Upitniku je pristupio 21 zaposlenika (menadžera) firme "Supetrus resort d.o.o", od čega je bilo 11 žena i 10 muškaraca. Omjer muškaraca i žena u odazivu je dobar i zadovoljavajući u smislu da su ispitanici bez obzira na spol bili zainteresirani pristupiti upitniku.

Uz relativno razmjernom odazivom muških i ženskih zaposlenika resorta, može se zaključiti da menadžerske funkcije podjednako obavljaju muškarci i žene što je dobar pokazatelj toga da firma nema problema sa spolnom diskriminacijom i učestalim problemom pre male zastupljenosti žena na visokim pozicijama što se često dešava u Republici Hrvatskoj.

Uz dovoljan odaziv muškaraca i žena, moguće je tokom analize rezultata istraživanja također komparirati način na koji funkcioniraju muškarci i žene na vodećim pozicijama u resortu.

### Grafikon 2. Kojoj razini menadžmenta pripadate?

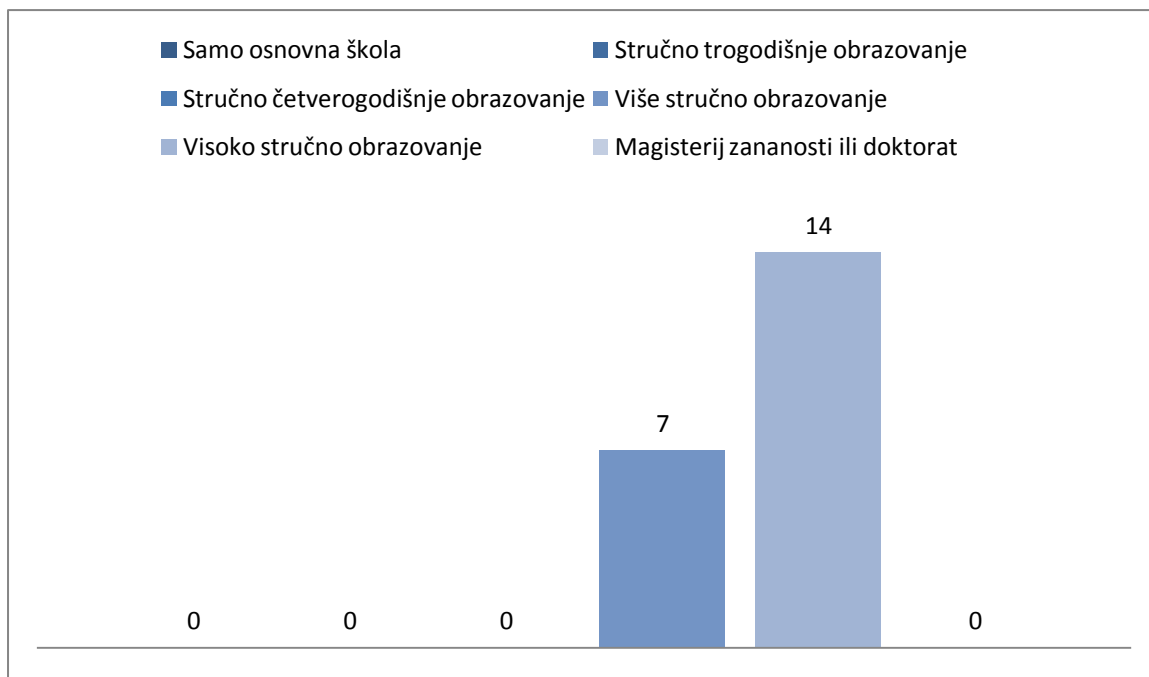


Poznate su tri glavne razine menadžmenta prema odgovornosti :

- vrhovni - član upravnog odbora, izvršni direktor, glavni operativni direktor itd.
- srednji - rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj sigurnosti, rukovoditelj odjela za razvoj, menadžer marketinga, kadrovski menadžer i slično
- operativni - šef odjela, nadzornik, upravitelj ureda i slično

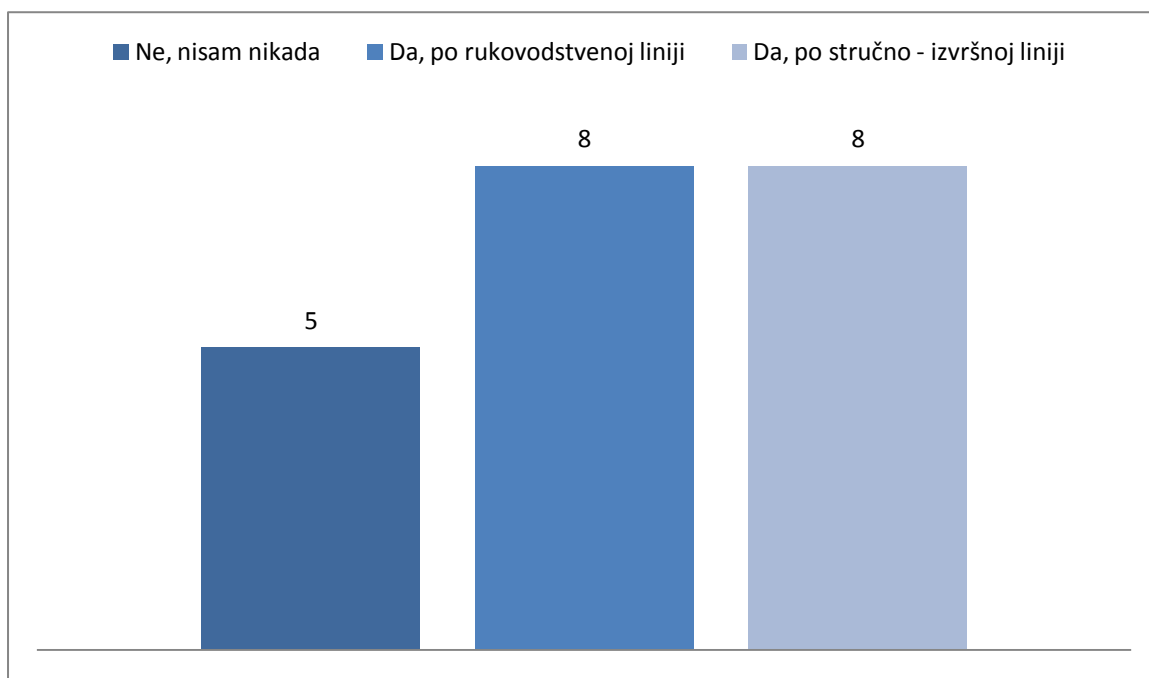
Iz rezultata istraživanja može se vidjeti kako najviše ispitanika pripada operativnoj tj. najnižoj razini menadžmenta što implicira na to da je takvih menadžera najviše zastupljeno u resortu. Operativni menadžeri dolaze najviše u doticaj s najbitnijim resursom poduzeća - ljudima te im zadaju zapovijedi i prate njihov rad na dnevnoj razini kako bi gosti bili zadovoljni.

**Grafikon 3. Stupanj obrazovanja**



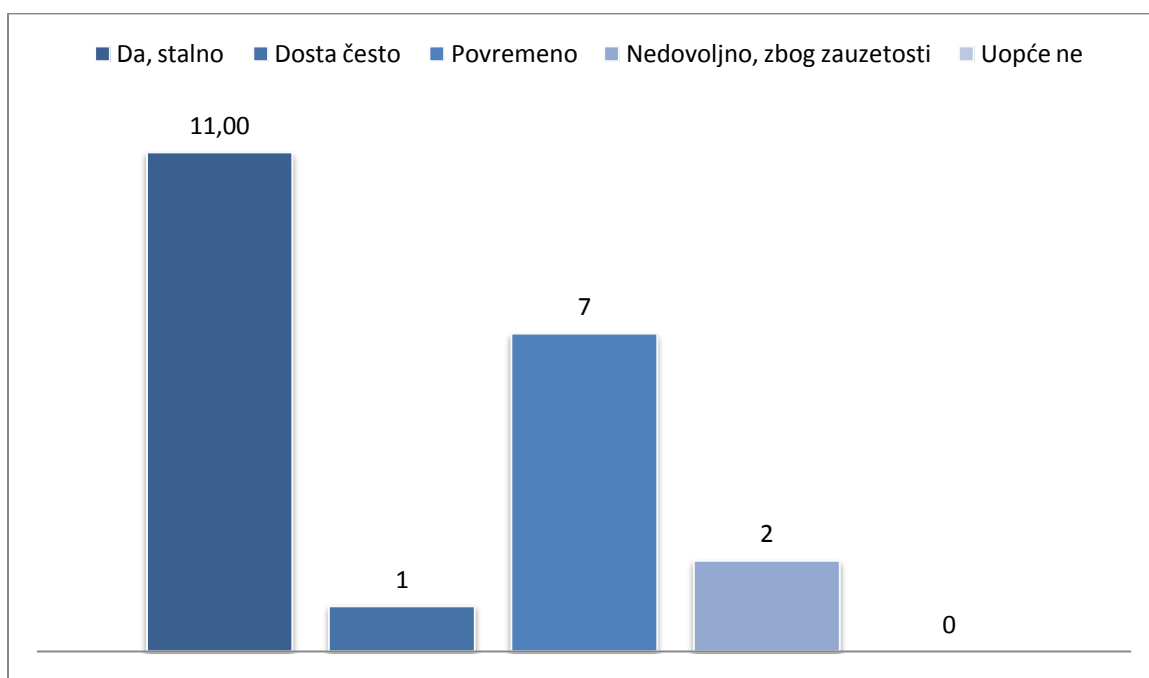
Stupnjevi obrazovanja ispod visoko stručnog nisu zastupljeni što je dobar pokazatelj da je vodstvo resorta kompetentno i obrazovano da uspješno vodi firmu te potencijalno zainteresirano da svoja znanja i vještine poboljšaju i nadopunjuju s vremenom. Ipak, među menadžerima nema najvišeg stupnja obrazovanja kao što su magisterij znanosti ili doktorat.

**Grafikon 4. Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja napredovali u istom poduzeću?**



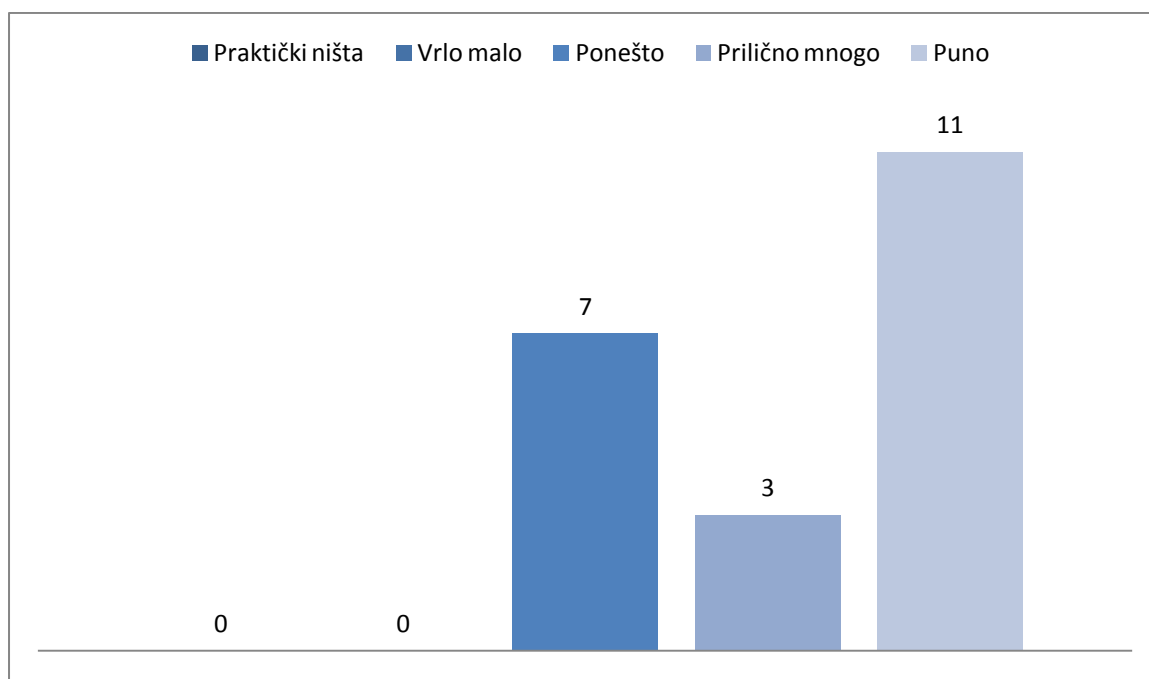
Rezultati ukazuju na mogućnosti napretka u firmi. Takva činjenica je ohrabrujuća za zaposlenike kojima se kroz određeno vrijeme potencijalno nudi viši položaj unutar iste organizacije, samim time i viša plaća, što bi trebalo motivirati zaposlene da ulažu u svoj rad i rezultate rada.

**Grafikon 5. U potpunosti li i proširujete stečena znanja?**



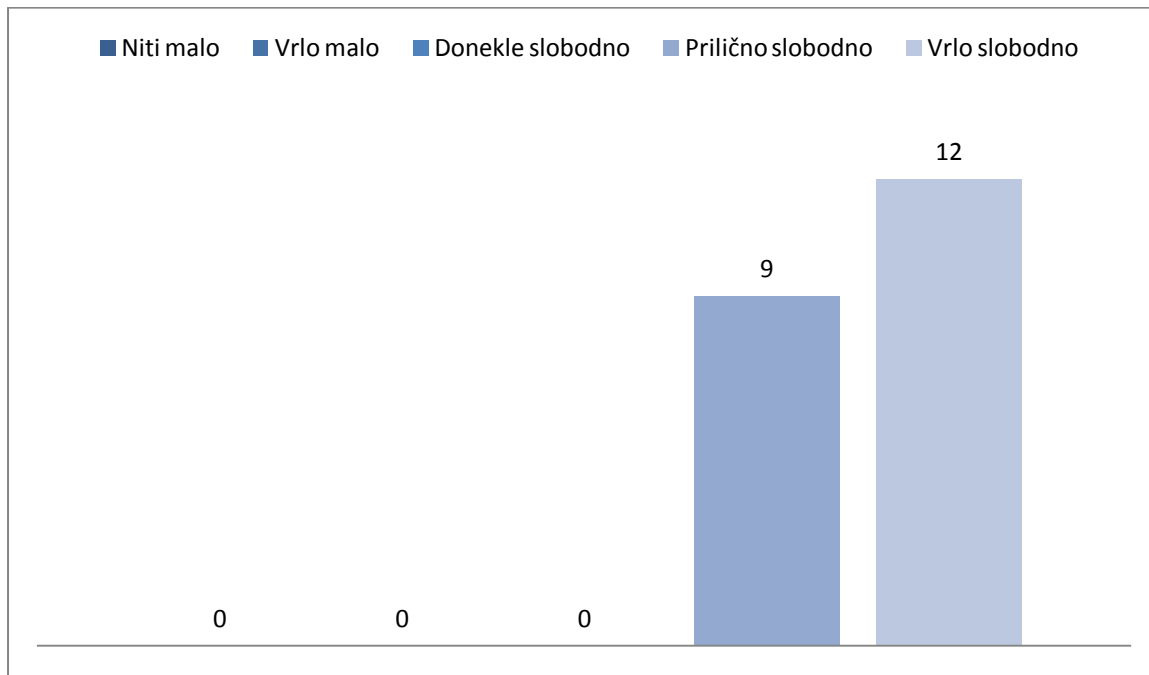
Najviše ispitanih stalno upotpunjuje svoja znanja i vještine, takav pristup može se djelomično opravdati relativno visokim stupnjem obrazovanja obnašatelja menadžerskih funkcija, ali vjerojatno u drugim motivima. Također, to može ukazivati na to da poslodavci redovito ulažu u obrazovanje i aktualiziranost svojih zaposlenika. Postoji i veliki udio zaposlenika koji tek povremeno nadograđuju svoja znanja, što je donekle prihvatljivo ako su opravdani dugogodišnjim radom i iskustvom rada u istoj firmi.

**Grafikon 6. Koliko povjerenja i pouzdanosti pokazujete prema svojim podređenima?**



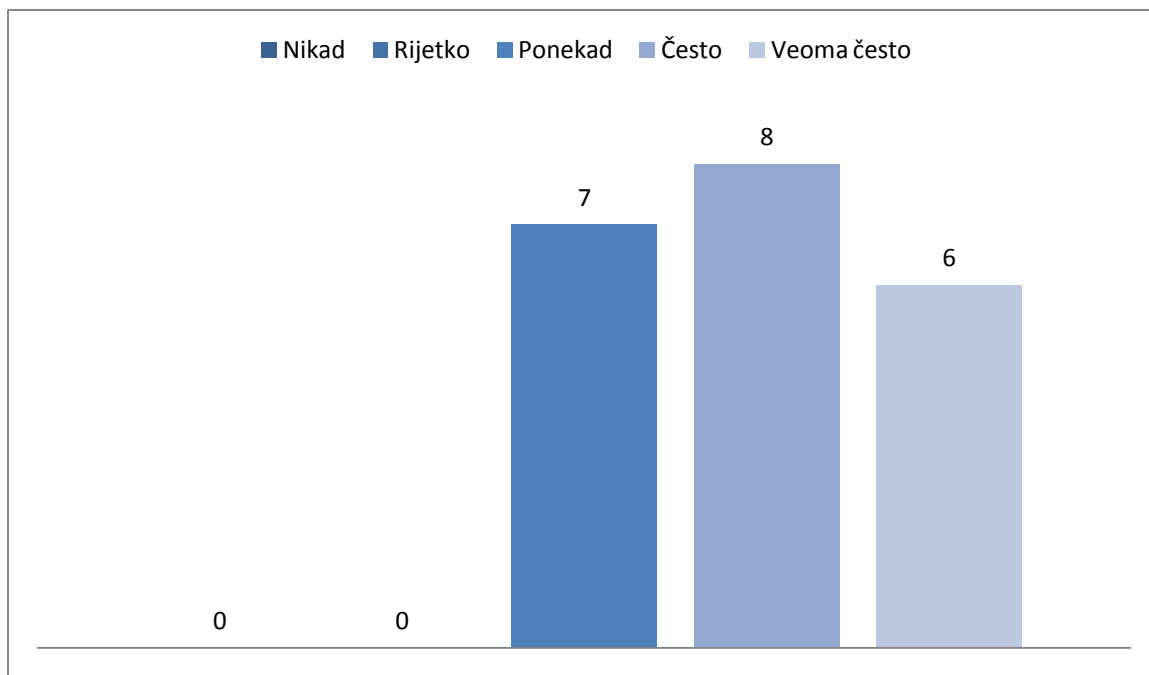
Najviše ispitanika pokazuje puno povjerenje svojim podređenima, a to je presudno za uspješan timski rad - uzajamno povjerenje. Takvu razinu povjerenja može jedino postići radišna i povjerljiva radna snaga kojom menadžeri upravljaju. U drugu ruku, visok broj menadžera pokazuje ponešto povjerenja u svoje podređene, što bi moglo inicirati na to da bi trebali poraditi na timskom radu i međuljudskim odnosima te saznati kako izgraditi međusobno povjerenje i pouzdanost.

**Grafikon 7. Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?**



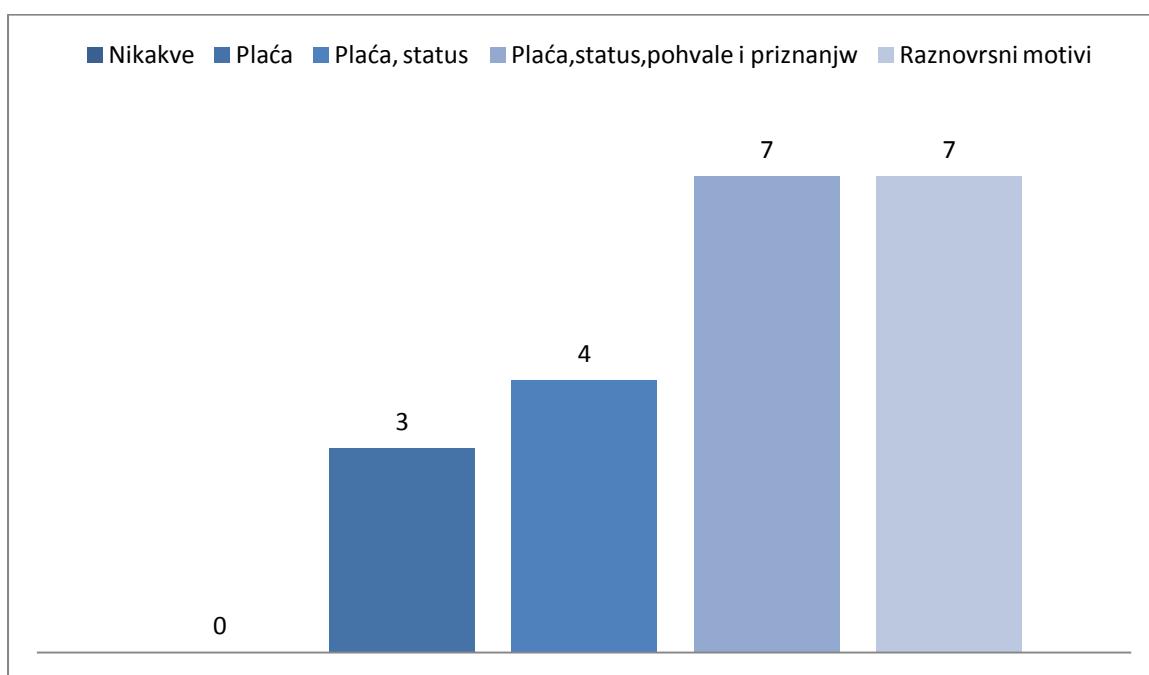
Ovo pitanje pokazuje da je dobro uspostavljena komunikacija između podređenog i nadređenog. To što se zaposlenici mogu slobodno obratiti svom nadređenom svjedoči tome da su menadžeri u "Supetrus resort d.o.o" vrlo vjerojatno empatični i komunikativni s obzirom da smatraju da se zaposlenici mogu bez zadržke obratiti im se. Empatičnost i dobra komunikacija jedne su od najbitnijih stvari uz povjerenje u odnosu između nadređenog i podređenog.

**Grafikon 8. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?**



Više od 50% menadžera često ili veoma često konstruktivno koristi ideje svojih podređenih, 33% ponekad. Veća je prevaga onih što češće koriste ideje i prijedloge svojih radnika što je u skladu sa djelatnosti resorta, a za dobar menadžment i uspješno upravljanje nužno je uzimati u obzir mišljenja onih oko sebe te pomoću toga pospješiti rad firme i izvući ono najbolje. S ovakvim stavom menadžmenta, može se već naslutiti da menadžeri nisu skloni autokratskom stilu vođenja.

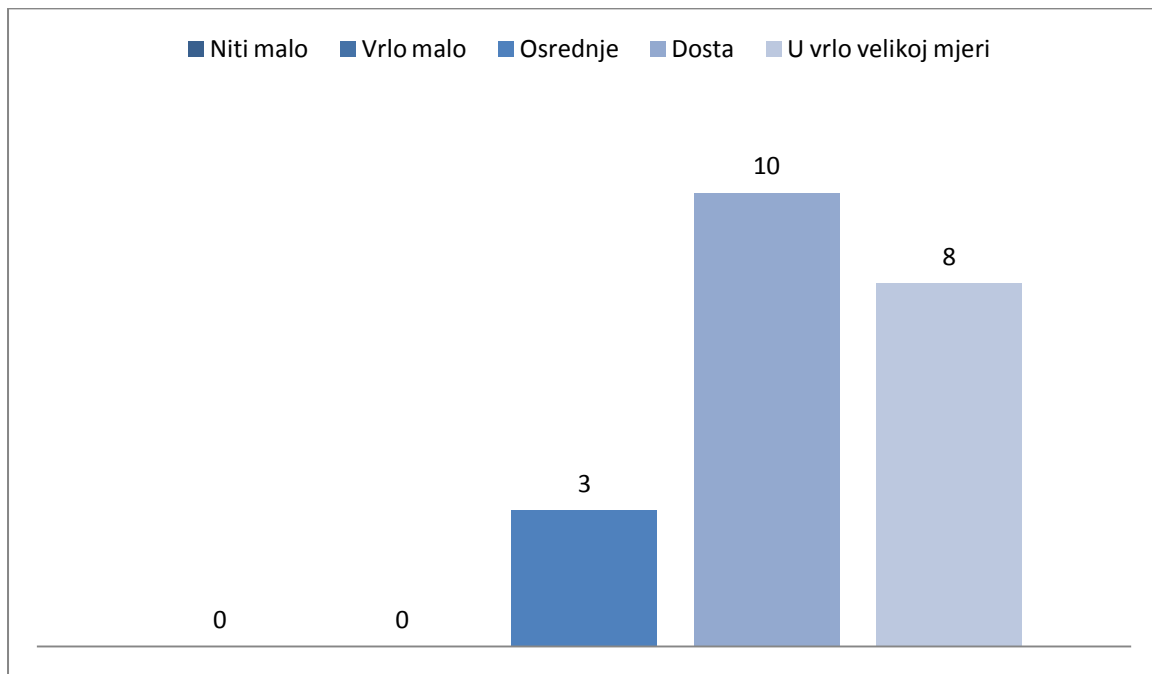
**Grafikon 9. Koje oblike motivacije koristite?**





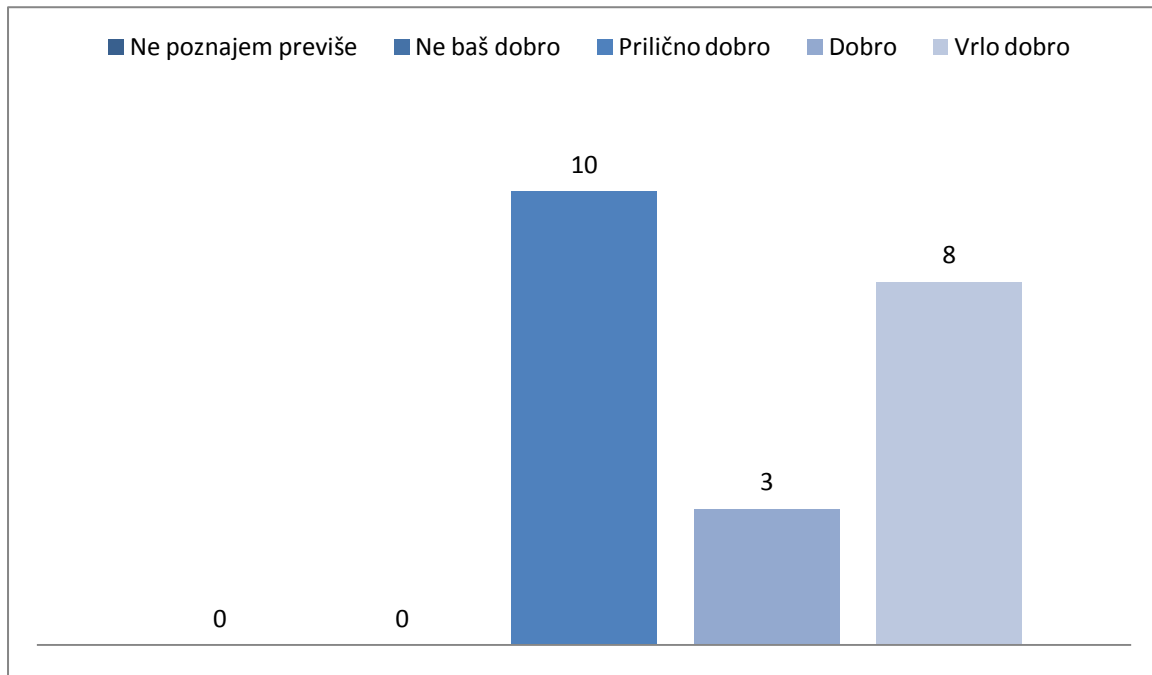
Kao oblike motivacije za bolji rad i predanost poslu, nadređeni koriste razne motive kao što su: novac (plaća, bonusi), pohvale, nagrade, priznanja, status... Individuano je koje će motive nadređeni koristiti kako bi potakao bolji rad svojih zaposlenika ili ih nagradio za nešto već učinjeno. Za očekivati je da će većina menadžera najprije odabrati novac kao poticaj rada jer je takav oblik nagrade najčešće upotrebljavan i opće prihvaćen. Ipak, oko 66% menadžera koristi kombinaciju motiva kao što su plaća, statusa, pohvale i priznanja tj. raznovrsne oblike motivacije.

**Grafikon 10. U kojoj mjeri u Vašem poduzeću postoji timski rad?**



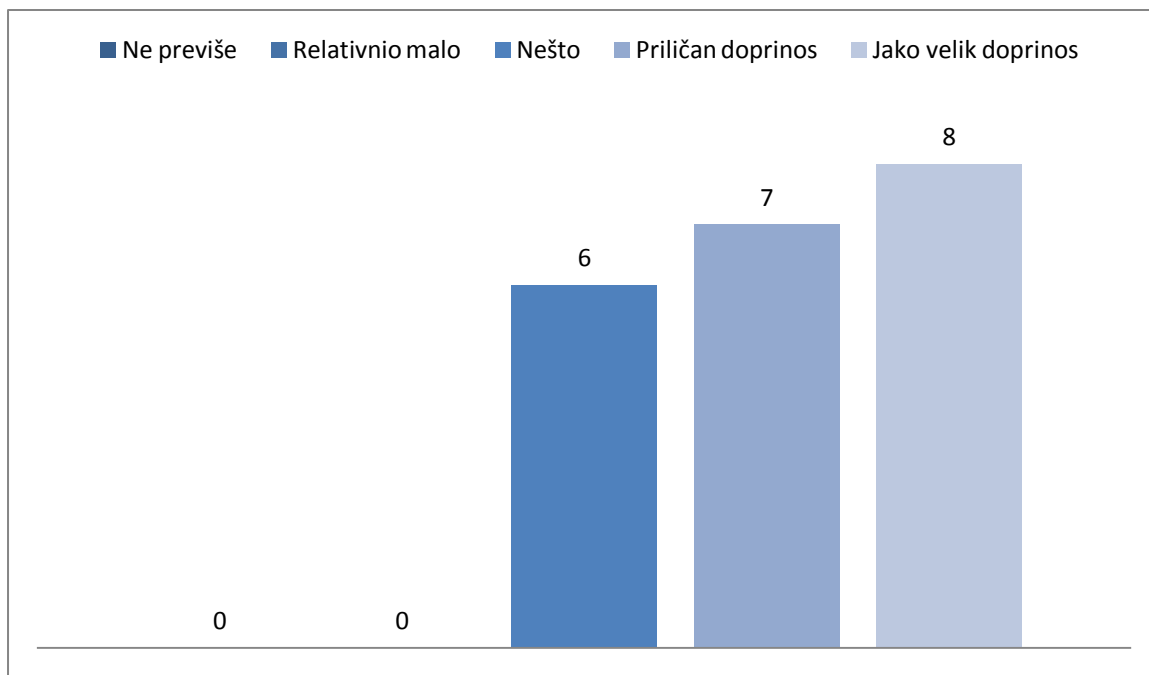
U poduzeću kao što je "Supetrus resort d.o.o" postoji visoka razina timskog rada te se tako izjasnilo 85% ispitanika sa odgovorima "dosta" i "u vrlo visokoj mjeri". Prisustvo timskog rada i demokratičnosti opet daje naznaku da menadžment firme ne pripada autokratskom stilu vođenja te da su otvoreni prema suradnji i kompromisu što je više odlika demokratskog i liberalnog stila vođenja. Oko 15% ispitanika se izjasnilo da postoji osrednja razina timskog rada koja se može pripisati položaju na kojem se nalaze menadžeri koji nemaju potrebe upražnjavati timski rad za njihovo upravljanje ili su više naklonjeni autokratskom stilu vođenja gdje izdaju izvršne naredbe.

**Grafikon 11. Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?**



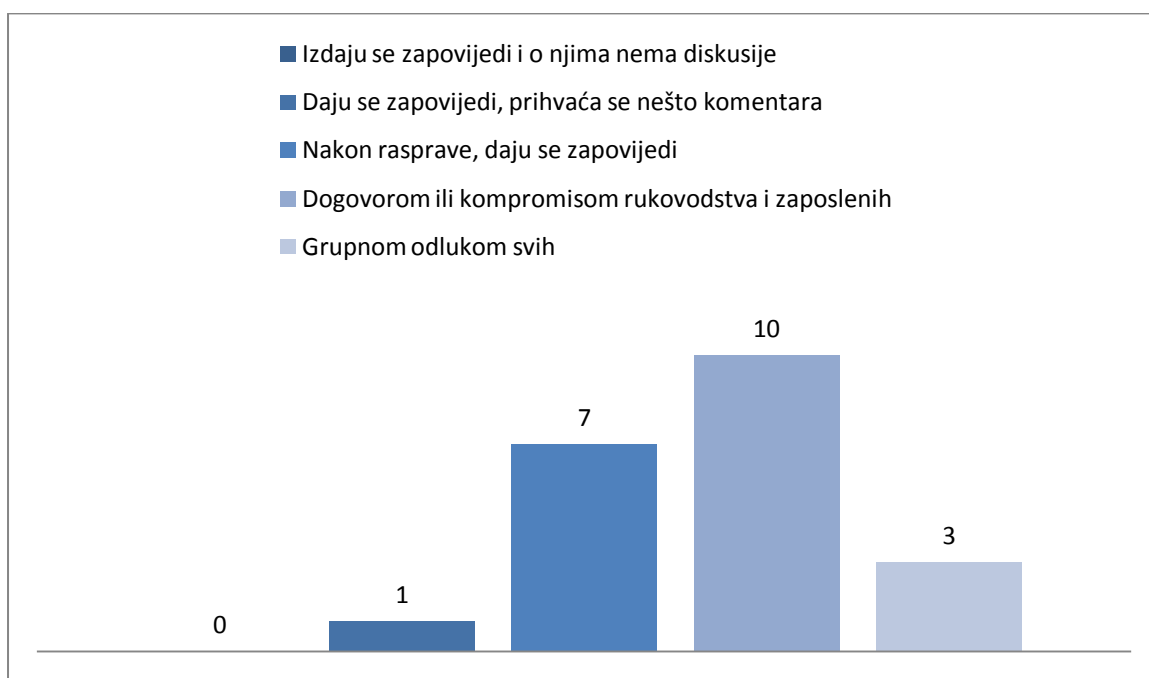
Rezultati pokazuju da vođe u prosjeku dobro poznaju probleme s kojima se susreću njihovi podređeni. Uzevši u obzir odgovore na prijašnja pitanja kako su podređeni otvoreni u komunikaciji s nadređenima te kako postoji visoka razina timskog rada, izgledno je da su menadžeri poprilično upoznati sa radom njima podređenih djelatnika. Ovo se pitanje može povezati i sa napretkom u istoj firmi gdje je zaključak bio kako firma pruža mogućnost napredovanja tako da su pojedinci ranije obnašali određene dužnosti koje ih sad obavljaju njihovi podređeni pa su i sami upoznati sa prirodom posla.

**Grafikon 12. Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?**



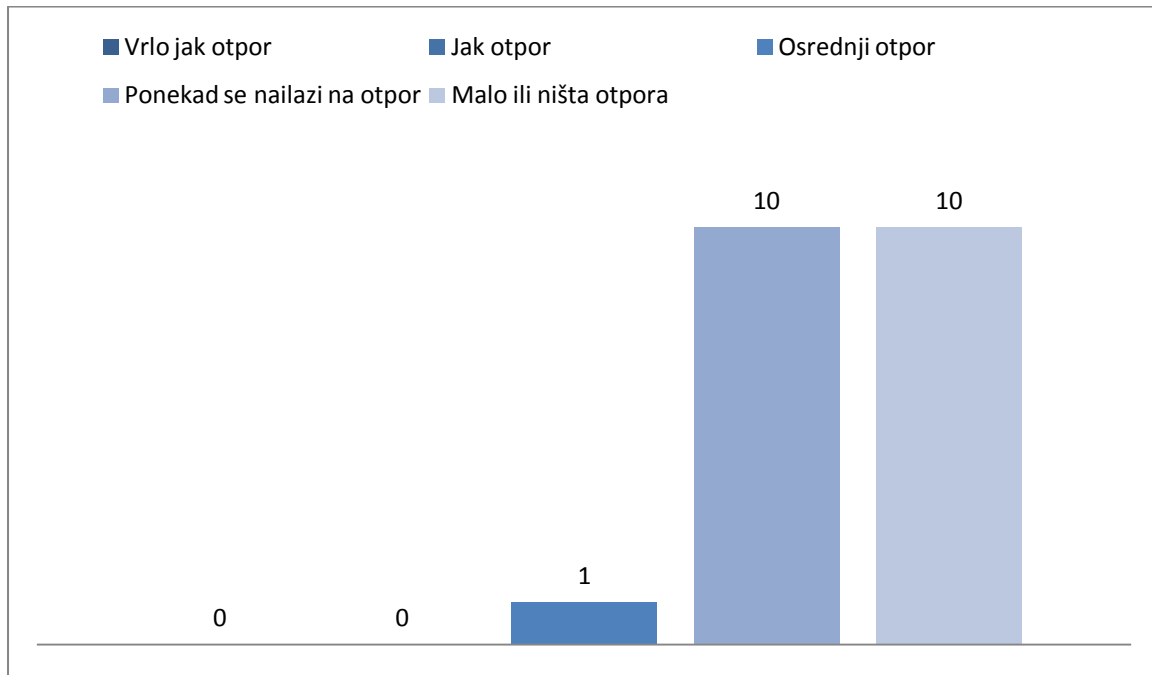
Menadžment se izjasnio kako smatra da uključivanje podređenih u donošenje odluka djeluje prilično motivirajuće na podređene da se više uključe u rad firme (srednja ocjena je 4,09). Većinom su se muški ispitanici izjasnili kako smatraju da uključenost podređenih u rad nešto ili prilično doprinosi njihovoj motivaciji dok su se žene izjasnile kako smatraju da uključenost podređenih ima priličan do jako velik doprinos.

### Grafikon 13. Kako se postavljaju ciljevi Vašeg poduzeća?



Prema rezultatu upitnika, najviše se odluka donosi dogovorom ili kompromisom rukovodstva i zaposlenih ili se nakon rasprave daju zapovijedi. Dakle, u odluke menadžmenta donekle su uključeni ostali djelatnici koji imaju utjecaj na donošenje odluka menadžmenta. Ni jedan menadžer ne upražnjava ponašanje "diktatora" koji izdaje naredbe bez prava prigovora ili komentara od podređenih. Grupne odluke upražnjava 14% ispitanih.

**Geafikon 14. Koliko je jak otpor prema ciljevima u vašem poduzeću?**



Na malo ili ništa otpora nailazi 47% ispitanika, a u istom postotku ispitanih ponekad nailazi na otpor. To bi značilo da se odluke nadređenih dobro prihvaćaju i da idu u prilog zaposlenima ako se na njih ne nailazi na otpor. Otpor prema odlukama nije nužno loš, menadžeri mogu iz tog otpora bolje usmjeriti svoje ponašanje i prilagoditi se više svojoj okolini ako je to potrebno. Veća je vjerojatnost da će menadžeri na višim razinama koji nisu u doticaju sa sezonskim djelatnicima manje nailaziti na otpor te čvršće donositi odluke bez velikog prigovora djelatnika oko njih.

## **6.1. Stilovi vođenja u firmi "SVETRVS HOTELI d.d."**

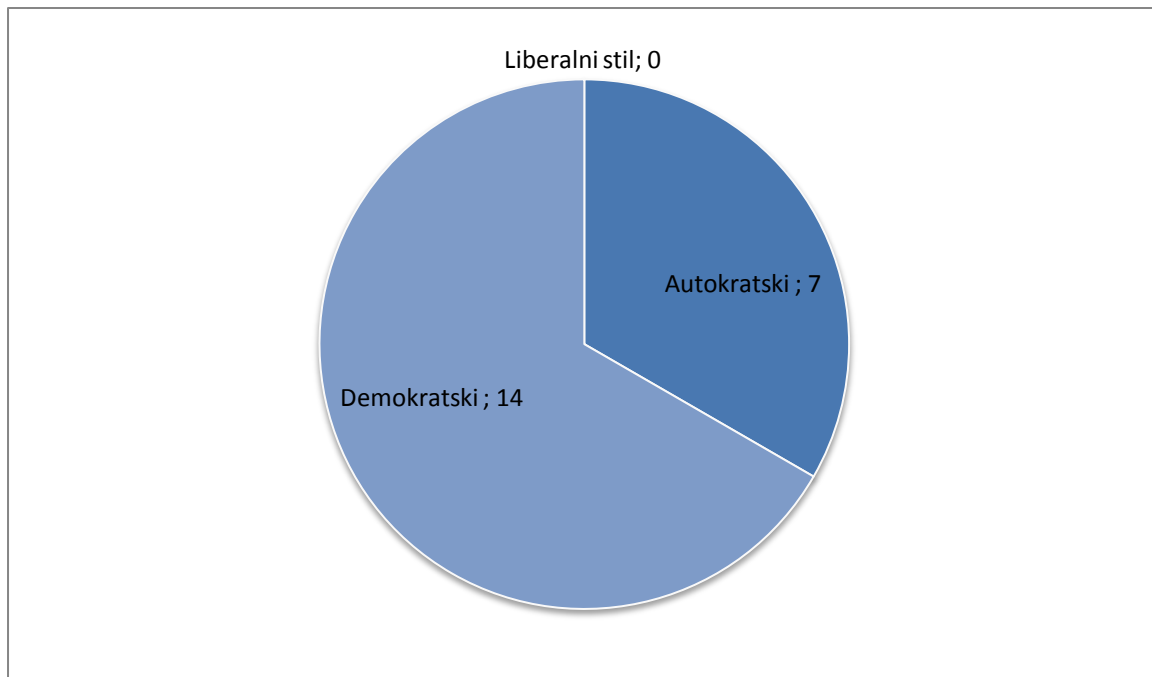
Temeljem provedenog upitnika na uzorku od 21 ispitanika, moguće je daljnjom analizom doći do zaključka o stilu /stilovima vođenja koji se pojavljuju u firmi "SVPETRVS HOTELI d.d.". Kao što je rečeno u dijelu 3.3. , stilovi vođenja koji se obrađuju analizom su autokratski, liberalni i demokratski. Svrha provođenja upitnika bila je da se dovede zaključak kako funkcionira organizacija sa velikim brojem zaposlenika i rastućim brojem gostiju. Većina odgoavra na pitanja je zamišljena kao imitacija raspona ocjena od 1 do 5 kako bi ispitanicima bilo lakše procijeniti relevantni odgovor.

Ključna pitanja koja se najviše odnose na stilove vođenja su od pitanja pod rednim brojem 6 pa nadalje koji će se dodatno razraditi kako bi se sa sigurnošću mogao utvrditi stil vođenja u firmi. 6. pitanje odnosilo se na razinu povjerenja i pouzdanosti prema svojim podređenima pokazuju menadžeri, prosječan odgovor je prilično mnogo sa srednjom ocjenom od 4,19 koja ukazuje da je najviše ispitanika dalo dogovor koji se veže uz demokratski stil vođenja ( 14 ispitanika), dok ponešto povjerenja ima 7 ispitanika što ukazuje na prisutnost autokratskog stila vođenja već u ovoj fazi. Još u ovoj fazi nema naznaka liberalnog stila jer liberalni stil otklanja ulogu i bitnost menadžera kao vođe što se po ovim odgovorima ne može zaključiti.

Na pitanje o tome koliko se podređeni osjećaju slobodnima da pričaju sa svojim nadređenim, prosječan odgovor je "Vrlo slobodno" što ukazuje na visoku prisutnost demokratskog stila vođenja jer odgovor upućuje na dvostranu komunikaciju, ali i otklanja opet prisutnost liberalnog stila jer se može zaključiti kako je upravo menadžer taj koji donosi odluke i kojemu će se podređeni obratiti za upute i dopuštenja, a izostavlja se kreativni kaos i sloboda odlučivanja podređenih.

Analiza narednog pitanja ukazuje na prosječno "Često" korištenje ideja podređenih. Opet se pokazuju iste brojke osoba sa naznakama autokratskog i demokratskog stila vođenja. Veću sklonost autokratskom stilu vođenja opet ima 7 ispitanika ali sa naznakama demokratskog stila. Da je ovih 7 ispitanika skloni čistom autokratskom stilu ne bi uopće koristili ideje svojih zaposlenika. Ostalih 6 pokazuje veću sklonost demokratskom stilu. Ostalih 8 ispitanika odgovorio je s prosječnim odgovorom "Često" su "zlatna sredina" koja bi ipak više naginjala demokratskom nego autokratskom stilu. Dakle, demokratski stil, na kojeg ukazuju dosadašnji odgovori, ima odlike suradnje, otvorene komunikacije, kompromisa i pregovaranja.

Za sada statistika stoji ovako:



Oblici motivacije također su ključni kako bi se mogao donijeti ispravan zaključak o stilu vođenja. Motivi nagrada - kazna karakteristični su za autokratski stil vođenja, dok poticanje entuzijazma i zadovoljstva putem ne samo putem novca, nego putem pohvala i drugih oblika nagrada je karakterističan za demokratski stil.

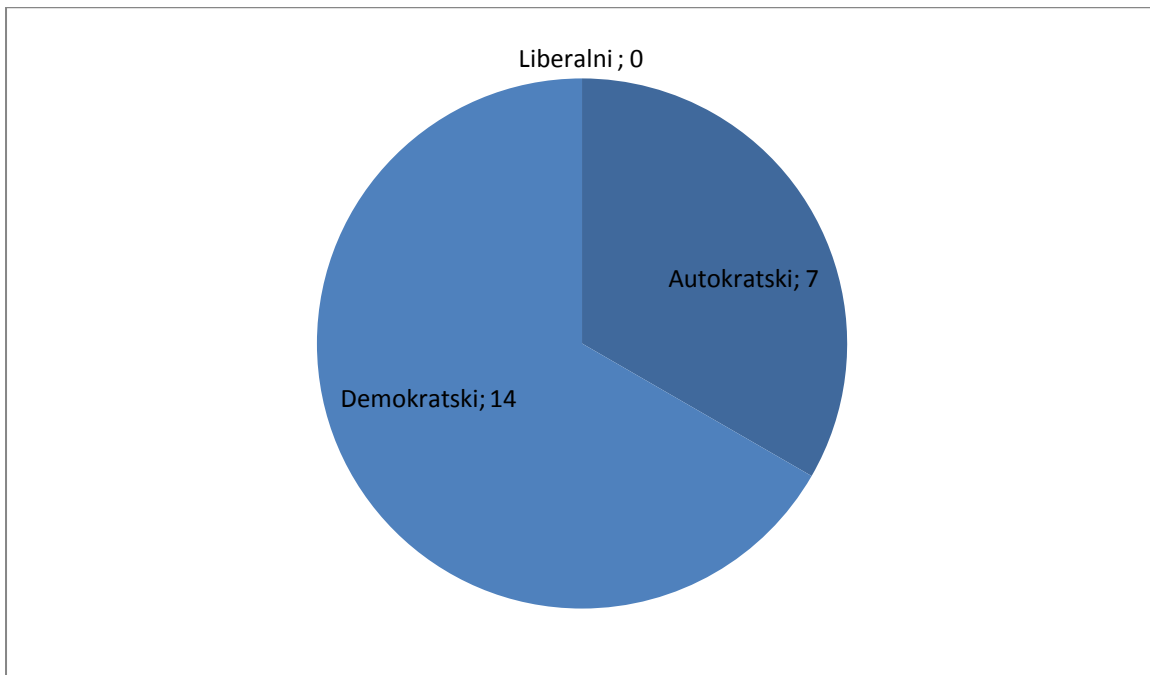
O razini timskog rada više od 85% ispitanika, tj. njih 18, izjasnilo se da postoji u velikoj ili vrlo velikoj mjeri što se je tipično za demokratski i liberalni stil gdje su timski rad i međusobna povezanost temelji stila vođenja. Ostala 3 ispitanika se izjasnilo da postoji osrednja razina timskog rada koje se može povezati sa prethodnim zaključkom da oko 7 ispitanika naginje autokratskom stilu vođenja gdje se timski rad manje upražnjava jer se zapovijedi izdaju odozgo prema dolje te je takva i komunikacija. Većina menadžera u prosjeku dobro znaju probleme s kojima se susreću njihovi podređeni što bi se moglo povezati sa pretežito dvosmjernom komunikacijom i otvorenosću menadžera (nadređenih).

U sljedećem pitanju opet se pojavljuje isti omjer ispitanika koji naginju autokratskom naspram demokratskog stila. Sedmero ispitanika smatra da uključivanje zaposlenih u donošenje odluka "Nešto" doprinosi da oni budu motivirani što se može povezati sa odgovorom na pitanje pod rednim brojem 6 i 8 gdje 7 ispitanika ponekad koristi ideje svojih zaposlenika te imaju ponešto povjerenja u njih. Povezujući ove podatke može se reći da 14 ispitanika naginje demokratskom stilu vođenja, a njih 7 autokratskom.

Dakle, omjer autokratskog, demokratskog i liberalnog stila ostaje isti.

Najviše menadžera izjasnilo se da se ciljevi poduzeća postavljaju dogovorom ili kompromisom (10 ispitanika). 8 ispitanika tvrdi kako se daju zapovijedi uz dopuštene komentare ili nakon rasprave, a njih 3 se izjasnilo kako se odluke donose grupnom odlukom osim u kriznim situacijama. Opet se ponavlja sličan omjer odgovora koji daju naznake demokratskog i autokratskog stila vođenja. Prema mišljenju 10 menadžera ponekad se nailazi na otpor prema postavljanju ciljeva, a 10 menadžera tvrdi kako otpora ima malo ili ništa, a jedan ispitanik tvrdi da je otpor osrednji.

Ukupno gledajući, može se otkloniti prisutnost liberalnog stila - stila gdje vođa uskraćuje odgovornosti i odriče se ovlasti te je komunikacija horizontalna. Zanimljivo je kako se u većini pitanja ponavlja omjer ispitanika koji svojim stilom pripadaju autokratskom i demokratskom stilu vođenja. 14 ispitanika, prema odgovorima na pitanja, pokazuje odlike demokratskog stila - vođenje gdje je vođa uzor, drži do radne atmosfere, motivira radnike, otvoren je i empatičan, a komunikacija je dvostrana. 7 menadžera pokazuju karakteristike autokratskog stila vođenja - menadžeri koji izdaju zapovijedi, brzo i samostalno donose odluke bez pitanja podređenog za mišljenje te vodi uz pomoć davanja nagrada ili kazni.



## 7. Zaključak

Firma "Supetrus resort d.o.o" čini jednu skladnu zajednicu satkanu od svojih sezonskih i stalnih djelatnika koji rade pod vodstvom odlučnog, ali kompromisnog menadžmenta. "Supetrus resort d.o.o" smješten je na otoku Braču u gradu Supetru i upravo je u njemu smješten velik dio gostiju grada Supetra tokom sezone pa tako resort gradu Supetru donosi velik prihod od svojih gostiju i pružanja radnih mjesta domaćem stanovništvu. O uspješnosti poslovanja firme svjedoči i činjenica da je vlasnik resorta proširio svoju firmu na više lokacija po samom Supetru, ali i otoku Braču općenito (Hotel 8, Waterman Beach Village, Waterman Milna Resort...).

Gledajući i analizirajući financijske izvještaje firme, možemo zaključiti kako je firma u vrlo uspješnom poslovanju sa učestalim nizom dobitaka u poslovnim godinama. Izuzetak je 2020. godina iz koje je preuzeta većina podataka korištena za financijsku analizu firme u završnom radu.

Naime, 2020. godina bila je jedna od zahtjevnijih, a za većinu ugostiteljskih objekata i organizacija, najteža poslovna godina gdje su mnogi ugostitelji prisilno zatvorili svoja vrata u nemogućnosti pružanja usluge gostima kojih uostalom nije ni bilo. Covid-19 pandemijska situacija "na koljena" je bacila cijeli turizam i ugostiteljstvo punih godinu dana sa strogim i nepopuštajućim mjerama (karantena, Covid testovi, samoizolacija).

Republika Hrvatska dugo je vremena bila u narančastoj zoni (mjesec srpanj i početak kolovoza 2020.) pa je "kliznula" u područje crvene i tamnocrvene zone gdje su sami gosti bili prisiljeni vratiti se svojim matičnim zemljama. Resort je zatvoren sredinom kolovoza 2020. i tu je svaki rad sezonskih i većine stalnih radnika prestao. U tim godinama resort je pretrpio gubitke i osjetio znatan pad prihoda i odlijeva gostiju i radnika.

Resort je u prosjeku zapošljavao 400-tinjak radnika koji dnevno trebaju pružati usluge, upravljati i biti na raspolaganju u prosjeku 1500 gostiju hotela na dnevnoj bazi tokom pune sezone. Taj broj se značajno smanjio na 219 zaposlenih u 2020. povodom manjeg dolaska domaćih i stranih gostiju. Situaciju u 2020. opravdala bih općom krizom u turističkoj djelatnosti gdje sama firma nije mogla biti iznimka tako da ću za relevantnije podatke uzeti pokazatelje iz prijašnjih godina.

Većina zaposlenika u izravnom je doticaju sa gostima resorta uslužujući ih ili pružajući neki drugi oblik usluge koji je unaprijed plaćen. Sve veći broj gostiju povećava potražnju za kvalitetnim radnicima koje treba znati privući i pravilno ih rasporediti na pozicije koje najbolje odgovaraju njihovom znanju i vještinama, oplemeniti ih po potrebi (uložiti u dodatno razvijanje znanja i sposobnosti koji će doprinijeti firmi) te kasnije njima upravljati. Sve su to



zadaje menadžera različitih pozicija kojima je glavna funkcija poboljšati rad firme, omogućiti visoke prihode sa što manjim rashodima te ostvariti dobit. To jedino mogu ostvariti dobrim odabirom i raspodjelom radne snage koju treba znati voditi kako bi izvukli od njih ono najbolje za organizaciju.

Kvalitetan i zadovoljan radnik je onaj koji radi na mjestu koje odgovara njegovim znanjima, sposobnostima i očekivanjima uz primjerenu plaću za njegov rad. Ipak, presudnu ulogu u zadovoljstvu radnika predstavlja i njegov odnos sa nadređenim i načinom na koji se prema njemu kao radniku postupa. Kako bi sve to funkcioniralo, menadžeri su stavljeni u pomalo nezahvalne pozicije gdje se od njih očekuje ispunjenje raznih uloga, vještina i karakternih osobina koje najviše utjecaja imaju upravo na podređene.

Svrha provođenja upitnika bila je da saznamo kako funkcionira organizacija sa velikim brojem zaposlenika i rastućim brojem gostiju, a uzevši u obzir njihovo financijsko stanje, mogu zaključiti kako im ide jako dobro. Zaključak je kako prevladava demokratski stil vođenja kojeg karakteriziraju empatičnost, dvosmjerna komunikacija, menadžer konzultira podređene i traži njihovo mišljenje u donošenju odluka. te nastoji potaknuti sudjelovanje podređenih u procesu odlučivanja. Ovakav stil vođenja primjenjuje 14 menadžera resorta. Ostalih 7 menadžera primjenjuje autokratski stil gdje je vođa taj koji donosi odluke bez obzira na mišljenje podređenih te zapovijeda i očekuje pokoravanje uz minimalan doprinos zaposlenih. U ovom slučaju, autokratski stil nije čisto autokratski, čak i takvi menadžeri nisu čisti diktatori koji ne uzimaju u obzir tuđe mišljenje jer su ipak otvoreni za komunikaciju i u nekim odlukama ipak uključuju podređene i traže njihovo mišljenje. Mislim da je ovakav način vođenja dobar s obzirom na veličinu firme i da kombinacija autokratskog i demokratskog stila vođenja postiže uspješne rezultate u vođenju.

Pohvalila bih organizaciju što koristi interno regrutiranje i pruža mogućnost napretka zaposlenicima. Menadžeri su samosvjesni i često nadopunjuju svoja znanja te koriste raznovrsne oblike motivacije za rad podređenih. Rad ovakvog menadžmenta za ovu se organizaciju pokazao uspješnim i optimalnim na većini razina rada organizacije.

## **LITERATURA**

Knjige:

1. Buble, M. (2011.) : Poslovno vođenje, M.E.P. , Zagreb
2. Northouse, G.P. (2004.): Leadership - Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks, California
3. Reddin, W. (1970.) : Marginal Effectiveness, McGraw - Hill Book Company, New York
4. Cole, G.A. (2004.) : Management: Theory and Practice, Sixth Edition, Cengage Learning, EMEA, London

5. Iveković, D. (2007.): HR menadžment - suvremeni pojmovnik, M.E.P. Consult, Zagreb
6. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Singerija - nakladništvo d.o.o., Zagreb
7. Koontz, H., Weihrich H. (1988.): Management, North Edition, McGraw-Hill Book Company, New York
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.): Menadžment - teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
9. Vokić, N.P., Mrđenović, R. (2008.): Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu
10. Klarić, T., Hadelan, L. (2011.): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke
11. Ciampa, D., Watkins, M. (2007.): Uspješni od samog početka, Mozaik knjiga, Zagreb

#### Web stranice:

1. efos.unios.hr (2013.): Menadžment i menadžeri, Kriterij vrednovanja menadžmenta, URL: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri\\_i\\_menadzment11.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Menadzteri_i_menadzment11.pdf), Osijek
2. Wikipedia: Management - Definitions, URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Management>
3. Pureta, I. (2018.): Menadžment nije fenomen modernog poslovanja: Učinkovito vođenje pomaže svima, URL: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-nije-fenomen-modernog-poslovanja>
4. MojPosao.net (2008.): Koje su osobine uspješnog vođe? Url: <https://www.moj-posao.net/Vijest/67357/Koje-su-osobine-uspjesnog-vodje/2/>
5. hrv.mentorbizlist.com: Što je stil liberalnog vođenja? Autoritarni, demokratski i liberalni stilovi vođenja, URL: <https://hrv.mentorbizlist.com/4340095-what-is-a-liberal-leadership-style-authoritarian-democratic-and-liberal-leadership-styles>
6. Financijski izvještaji: URL: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/racunovodstvo/Financijski%20izvje%C5%A1taji.pdf>
7. Alpha Capitals (2020.): Izvještaj o novčanim tokovima, URL: <https://alphacapitalis.com/glossary/izvjestaj-o-novcanim-tokovima/>
8. Wikipedija: Plaća, URL: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Pla%C4%87a>
9. info. BIZ 2.0 - Fina, <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-17106860816>

## PRILOZI

## ANKETNI UPITNIK

**Molim Vas da pažljivo pročitate niže navedena pitanja te da na njih odgovorite tako da zaokružite jedan od ponuđenih odgovora. Hvala!**

**Cilj ovog upitnika je dobivanje informacije za proučavanje stilova vođenja u ugostiteljskim organizacijama. Da bi ovo istraživanje bilo što uspješnije, molim Vas da odgovori budu što iskreniji. Ovo nije test, stoga ne postoje točni i netočni odgovori. Informacije iz ovog upitnika strogo su povjerljive i služe samo u svrhu završnog rada na fakultetu. U prezentiranju rezultata istraživanja neće se upotrijebiti ni Vaše ime, prezime ni naziv poduzeća, dakle anketa je u potpunosti anonimna.**

1. Spol:

- a) Muško
- b) Žensko

2. Kojoj razini menadžmenta pripadate?

- a) vrhovni menadžment (npr. član upravnog odbora, izvršni direktor, glavni operativni direktor i sl.)
- b) srednji menadžment (npr. rukovoditelj odjela za financije, rukovoditelj sigurnosti, rukovoditelj odjela za razvoj, menadžer marketinga, kadrovski menadžer i sl.)
- c) operativni menadžment (šef odjela, nadzornik, upravitelj ureda i sl.).

3. Stupanj obrazovanja:

- a) Samo osnovna škola
- b) Stručno trogodišnje obrazovanje
- c) Stručno četverogodišnje obrazovanje
- d) Više stručno obrazovanje
- e) Visoko stručno obrazovanje
- f) Magisterij znanosti ili doktora (Mr. i Dr.sc.)

4. Jeste li tijekom ukupnog zaposlenja napredovali u istom poduzeću?

- a) Ne, nisam nikada
- b) Da, po rukovodnoj liniji
- c) Da, po stručno-izvršnoj liniji

5. Upotpunjujete li i proširujete stečena znanja?

- a) Da, stalno
- b) Dosta često
- c) Povremeno
- d) Nedovoljno, zbog zauzetosti
- e) Uopće ne

6. Koliko povjerenja i pouzdanosti pokazujete prema svojim podređenima?

- a) Praktički ništa
- b) Vrlo malo
- c) Ponešto
- d) Prilično mnogo
- e) Puno

7. Koliko se podređeni osjećaju slobodni da s Vama razgovaraju o poslu?

- a) Niti malo
- b) Vrlo malo
- c) Donekle slobodno
- d) Prilično slobodno
- e) Vrlo slobodno

8. Koliko često ideje podređenih konstruktivno koristite?

- a) Nikad
- b) Rijetko
- c) Ponekad
- d) Često
- e) Veoma često

9. Koje oblike motivacije koristite?

- a) Nikakve
- b) Plaća
- c) Plaća, status
- d) Plaća, status, pohvale i priznanje
- e) Raznovrsni motivi

10. U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoji timski rad?

- a) Niti malo
- b) Vrlo malo
- c) Osrednje
- d) Dosta
- e) U vrlo velikoj mjeri

11. Koliko dobro poznajete probleme s kojima se suočavaju podređeni?

- a) Ne poznajem uopće
- b) Ne baš dobro
- c) Prilično dobro
- d) Dobro
- e) Vrlo dobro

12. Kako uključivanje zaposlenih u donošenje odluka pridonosi da oni budu motivirani?

- a) Ne previše
- b) Relativno malo
- c) Nešto
- d) Priličan doprinos
- e) Jako velik doprinos

13. Kako se postavljaju ciljevi Vašeg poduzeća?

- a) Izdaju se zapovijedi i o njima nema diskusije
- b) Daju se zapovijedi, prihvaća se nešto komentara
- c) Nakon rasprave, daju se zapovijedi
- d) Dogovorom ili kompromisom rukovodstva i zaposlenih
- e) Grupnom odlukom svih (osim u kriznim situacijama)

14. Koliko je jak otpor prema ciljevima u vašem poduzeću ?

- a) Vrlo jak otpor
- b) Jak otpor
- c) Osrednji otpor
- d) Ponekad se nailazi na otpor
- e) Malo ili ništa otpora

**Ponovno zahvaljujem na Vašem vremenu i strpljenju te se nadam da je i Vama bilo korisno što ste proučili pitanja i na njih dali odgovor.**

## **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je prikazati i istražiti stilove vođenja firme "SVPETRVS HOTELI d.d." na svim menadžerskim razinama. U svrhu istraživanja proveden je anketni upitnik sa 14 sažetih i direktnih pitanja o načinu vođenja kojeg primjenjuju menadžeri. U početnom dijelu rada iznesena je tema rada i cilj te su objašnjeni najbitniji pojmovi i podjele u menadžmentu. U središnjem dijelu prikazane su osnovne informacije o poslovanju i financijama u firmi "SVPETRVS HOTELI d.d.". Kasnije je analiziran upitnik po pitanjima te je zaključak kako menadžeri najviše primjenjuju demokratski stil vođenja uz djelomičan autokratski stil.

## **KLJUČNE RIJEČI**

vođenje, stilovi vođenja, anketni upitnik, menadžment, poslovanje i financije, demokratski stil, autokratski stil

## **SUMMARY**

The aim of these graduate thesis is to present and explore the leadership styles of the company "SVPETRVS HOTELI d.d." at all managerial levels. For this purpose, a survey research was conducted with 14 concise and direct questions on the management style applied by managers. In the initial part of the work, the topic and the goal are presented, and are explained the most important concepts and divisions in management. The central part presents basic informations about business and finances in the company "SVPETRVS HOTELI d.d.". Later, a questionnaire was analyzed and it was concluded that managers mostly use a democratic style of leadership with partially autocratic style.

## **KEY WORDS**

leadership, leadership styles, questionnaire, management, business and finance, democratic style, autocratic style