

# Specifičnosti menadžmenta javnih trgovačkih društava u svjetlu EU standarda

---

Sremić, Jelena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:897528>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**JELENA SREMIĆ**

**SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA**  
**JAVNIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**  
**U SVJETLU EU STANDARDA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA**  
**JAVNIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**  
**U SVJETLU EU STANDARDA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**  
**dr. sc. Ninoslav Gregurić-Bajza, v. pred.**

**Studentica:**  
**Jelena Sremić**

**Naziv kolegija:**  
**Upravljanje trgovačkim društvima u**  
**javnom sektoru**

**JMBAG studentice:**  
**0178037293**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	1
1. UVOD.....	3
1.1. Cilj i svrha rada.....	4
1.2. Radne hipoteze.....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada.....	4
2. JAVNI SEKTOR I JAVNA TRGOVAČKA DRUŠTVA .....	6
2.1. Pojam i ustrojstvo javnog sektora.....	6
2.2. Javno trgovačko društvo .....	7
3. MENADŽMENT JAVNIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA .....	12
3.1. Specifičnosti suvremenog poslovanja javnih trgovačkih .....	12
3.2. Obilježja i funkcije menadžmenta u javnim trgovačkim društvima .....	16
3.2.1 Funkcija planiranja.....	19
3.2.2. Funkcija organiziranja.....	21
3.2.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima .....	23
3.2.4. Funkcija vođenja .....	26
3.2.5. Funkcija kontroliranja .....	29
3.3. Usporedba menadžerskih procesa u privatnim i javnim trgovačkim društvima.....	30
4. IMPLEMENTACIJA EU STANDARADA U UP.....	35
4.1. Zakonodavno - pravni okvir upravljanja .....	35
4.2. Upravljanje javnim trgovačkim društvima prema EU standardima .....	38
4.2.1 Tijela javnog trgovačkog društva.....	42
4.2.2. Razine menadžmenta .....	44
4.3. Drugi dionici, odgovornost i etička načela .....	46
4.4. Prednosti i nedostaci menadžmenta javnih trgovačkih društava u funkciji primjene EU standarada .....	48
4.5. Principi financijskog upravljanja u javnim trgovačkim društvima.....	50
5. EU STANDARDI MENADŽMENTA NA PRIMJERU JAVNOG TRGOVAČKOG DRUŠTVA HERCULANEA PULA d.o.o.....	52
5.1. Poslovni profil Herculanea Pula d.o.o. ....	52
5.2. Specifičnosti menadžmenta Herculanee Pula u okviru EU standarada .....	54
5.2.1. Planiranje u Herculanea Pula d.o.o. ....	54
5.2.2. Organiziranje u Herculane Pula d.o.o. ....	55

5.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Herculanea Pula d.o.o.....	57
5.2.4. Vođenje u Herculanea Pula d.o.o.....	57
5.2.5. Kontroliranje u Herculanea Pula d.o.o.....	58
5.4. Prijedlozi za unapređenje menadžerskih procesa implementacijom potrebnih EU standarda.....	59
6. ZAKLJUČAK .....	60
7. IZJAVA.....	63
8. POPIS LITERATURE .....	64
9. POPIS SLIKA .....	68
10. POPIS GRAFIKONA.....	69
ŽIVOTOPIS.....	70

## SAŽETAK

Javna trgovačka društva mogu imati koristi od primjene praksi korporativnog upravljanja. Činjenica je da se sva trgovačka društva – velika i mala, privatna i javna, u ranoj fazi ili etablirana – natječu u okruženju u kojem je dobro upravljanje poslovni imperativ. Brzo rastuće usvajanje načela održivog poslovanja koje zastupaju EU standardi sve više čini dobre prakse upravljanja prioritetom za javna trgovačka društva. Jedna veličina ne odgovara svima, ali prakse upravljanja prave veličine pozitivno će utjecati na učinak i dugoročnu održivost svake trgovačka društva.

Herculanea Pula d.o.o. je javno komunalno trgovačko društvo koje se bavi zbrinjavanjem otpada u Puli održavanjem čistoće grada. Već duži niz godina slijedi europske trendove u poslovanju i javnom upravljanju te primjenjuje europske politike i EU standarde u upravljanju trgovačko društvom.

Većina javnih institucija shvaća da je važno da svako javno trgovačko društvo treba imati dobar menadžment. Problem je što je ocjenjivanje menadžmenta teško jer su mnogi aspekti posla nematerijalni. Ponekad se u učinkovito upravljanje javnim trgovačkim društvima se ne može oslanjati samo na uvid u financijskih izvješća. Ne postoji čarobna formula za ocjenu menadžmenta, ali postoje faktori na koje treba obratiti pozornost. Pri procjeni osnivanja nekog javnog trgovačka društva u kontekstu ostvarenja njegove javne korisnosti, razumijevanje kvalitete i vještina menadžmenta trgovačka društva ključno je za procjenu budućeg uspjeha i profitabilnosti.

**Ključne riječi:** javno trgovačko društvo, menadžment, EU standard, menadžer, vođenje

## SUMMARY

Public companies can benefit from the application of corporate governance practices. The fact is that all companies – large and small, private and public, early-stage and established – compete in an environment where good governance is a business imperative. The rapidly growing adoption of sustainable business principles represented by EU standards is increasingly making good management practice a priority for public companies. One size does not fit all, but right-

sizing management practices will positively impact the performance and long-term sustainability of any company.

Herculanea Pula d.o.o. is a public utility company that deals with waste disposal in Pula by maintaining the cleanliness of the city. It has been following European trends in business and public administration for many years, and European policies and EU standards are applied in company management.

Most public institutions consider it important that every public company should have good management. The problem is that evaluating management is difficult because many aspects of the job are intangible. Sometimes the effective management of public companies cannot be relied upon only by looking at financial reports. There is no magic formula for evaluating management, but there are factors to pay attention to. When evaluating the establishment of a public company in the context of realizing its public utility, understanding the quality and skills of the company's management is crucial for assessing future success and profitability.

**Keywords:** publicly traded company, management, EU standard, manager, leadership

# 1. UVOD

Diljem svijeta, kako su se gospodarstva razvijala, vlade su poslovne aktivnosti prepustile pojedincima i privatnim organizacijama, a zadržale su osnovne usluge. Tijekom godina mnoge su vlade primijetile da privatni sektor izbjegava područja poput istraživanja nafte, razvoja infrastrukture itd. Brojni gospodarski sektori su se razvili oko regije bogate prirodnim resursima, kvalificiranom radnom snagom i blizinom tržišta, što je dovelo do regionalne neravnoteže. Na kraju je to dovelo do evolucije javnih trgovačkih društava u kojima je država počela izravno sudjelovati u poslovanju. Stoga su javna trgovačka društva ili trgovačka društva javnog sektora poslovne organizacije koje vlada posjeduje, kontrolira i kojima upravlja.

Brojne europske države posjeduju vrijednu financijsku imovinu koja ima potencijal generiranja prihoda i smanjivanja ukupnih obveza države. Članice EU značajno se razlikuju po visini financijske imovine koju čine dionice i udjeli u javnim trgovačkim društvima, kao i po prihodima koje oni donose njihovom proračunu. Hrvatska se nalazi u kategoriji država s visokim udjelom imovine javnih trgovačkih društava u bruto domaćem proizvodu, a javna trgovačka društva u posljednjih deset godina gomilaju značajne gubitke. Riječ je o javnim trgovačkim društvima koja su raspršena po svim gospodarskim sektorima i čiji je doprinos proračunskim prihodima malen.

Javna trgovačka društva mogu imati koristi od primjene praksi korporativnog upravljanja. Činjenica je da se sva trgovačka društva – velika i mala, privatna i javna, u ranoj fazi ili etablirana – natječu u okruženju u kojem je dobro upravljanje poslovni imperativ. Brzo rastuće usvajanje načela održivog poslovanja koje zastupaju EU standardi sve više čini dobre prakse upravljanja prioritetom za javna trgovačka društva. Jedna veličina ne odgovara svima, ali prakse upravljanja prave veličine pozitivno će utjecati na učinak i dugoročnu održivost svakog trgovačkog društva.

Herculanea Pula d.o.o. je javno komunalno trgovačko društvo koje se bavi zbrinjavanjem otpada u Puli održavanjem čistoće grada. Već duži niz godina slijedi europske trendove u poslovanju i javnom upravljanju te primjenjuje europske politike i EU standarde u upravljanju trgovačkim društvom.



## **1.1. Cilj i svrha rada**

Cilj je ovog diplomskog rada obraditi teorijske i aplikativne odrednice upravljanja u javnim trgovačkim društvima u okviru primjene EU standarada, kako bi se uvidjelo kakvo je to upravljanje. Svrha je rada ukazati na potrebu i unapređenja javnog upravljanja u javnim trgovačkim društvima u kontekstu učinkovite implementacije EU standarada, kako bi se reducirala postojeća ograničenja u upravljanju.

## **1.2. Radne hipoteze**

U okviru izrade diplomskog rada, a sukladno njegovim ciljevima postavljene su temeljna i pomoćna hipoteza:

**H0:** *Učinkovito upravljanje u javnim trgovačkim društvima može se unaprijediti implementacijom EU standarada koji su orijentirani na održivo poslovanje.*

**H1:** *Upravljanje u javnim trgovačkim društvima uvelike je ovisno o odlukama javnih institucija kao vlasnika tih trgovačkih društava.*

## **1.3. Metode rada**

U diplomskom radu će se u različitim kombinacijama koristiti sljedeće znanstvene metode: deskriptivan metoda, metoda generalizacije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda, metode analize i sinteze te metoda studije slučaja.

## **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad je podijeljen na šest poglavlja. Nakon što su u uvodnom dijelu rada određeni cilj i svrha rada, postavljene radne hipoteze, navedene metode rada i opisana njegova struktura, u

sljedećem poglavlju obrađuje se pojam javnih trgovačkih društava i specifičnosti njihova suvremenog poslovanja. U trećem poglavlju se ukazuje na specifičnosti suvremenog poslovanja javnih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj, opisuju se obilježja i funkcije menadžmenta u javnim trgovačkim društvima sa svim menadžerskim funkcijama te determiniraju menadžerski procesi u privatnim i javnim trgovačkim društvima. Četvrto poglavlje rada prikazuje implementaciju EU standarada u upravljanje javnim trgovačkim društvima kroz zakonodavno-pravnom okvir upravljanja, objašnjava se upravljanje javnim trgovačkim društvima prema EU standardima, obrađuju se tijela javnog trgovačkog društva, razine menadžmenta, dionici i etička načela. U petom poglavlju se na primjeru trgovačkog društva Herculanea Pula d.o.o. opisuju specifičnosti menadžmenta u javnom trgovačkom društvu. Koristeći teorijska saznanja i praksu iz spomenutog trgovačkog društva, u zaključku su iznesene završne misli autorice o istraženoj temi.

## **2. JAVNI SEKTOR I JAVNA TRGOVAČKA DRUŠTVA**

Uopćeno gledano pod pojmom javni sektor mogao bi se podrazumijevati skup organizacija i institucija kojima izravno ili neizravno upravlja država. Za razliku od privatnog sektora, javni sektor predstavlja kolektivno ili javno vlasništvo, a država ga predstavlja putem institucija, organizacija i trgovačkih društava u kojima je dio ili cjelokupni temeljni kapital državnoga podrijetla. Iz navedenog slijedi da javni sektor obuhvaća državu na svim razinama vlasti, državne fondove i agencije, središnju banku i trgovačka društva u državnom vlasništvu.

### **2.1. Pojam i ustrojstvo javnog sektora**

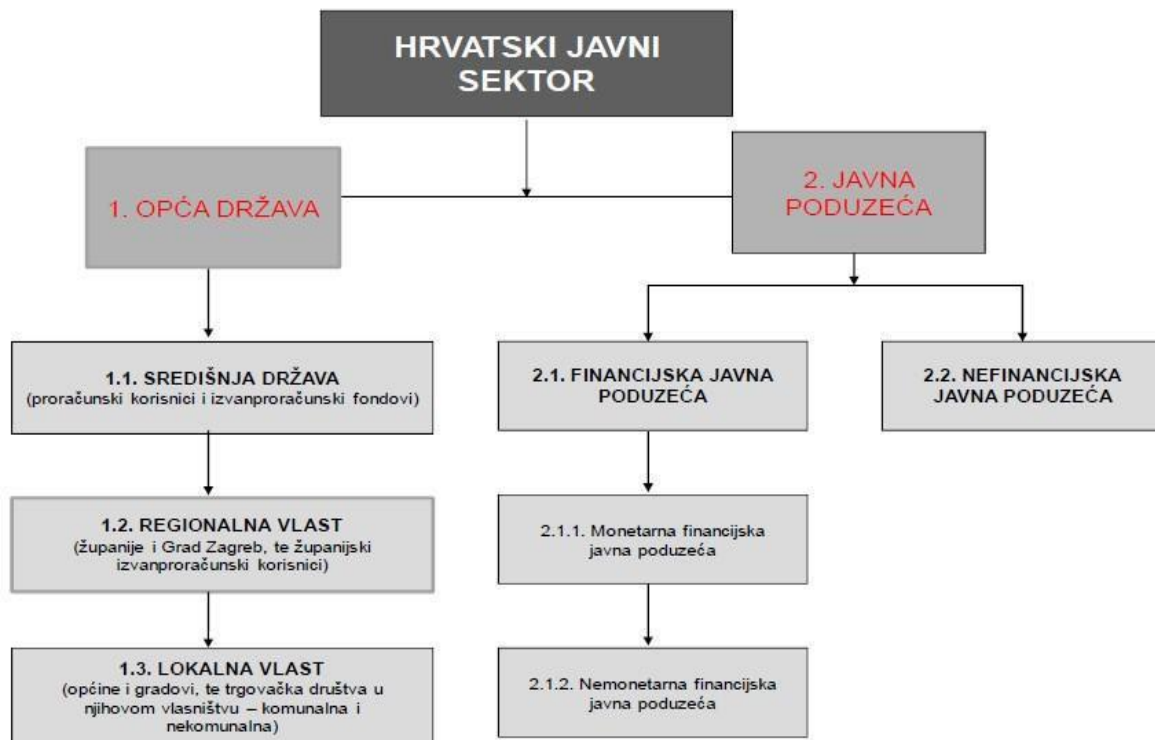
Za definiranje javnog sektora u Republici Hrvatskoj najprikladnija je definicija izvedena iz metodologije Europskog sustava nacionalnih i regionalnih računa (ESA). Sukladno toj metodologiji javni sektor u Republici Hrvatskoj uključivao bi opću državu, gdje spadaju svi korisnici državnog proračuna i izvanproračunski korisnici, sve županije sa županijskim izvanproračunskim korisnicima te svi gradovi i općine sa svojim komunalnim i nekomunalnim trgovačkim društvima i javna trgovačka društava, organizacije i institucije.

U socijalnim državama javni bi sektor trebao biti usmjeren na promicanje ekonomske učinkovitosti kroz pokušaj smanjenja ili ispravljanja tržišnih neuspjeha, na poboljšanje raspodjele dohotka nastojanjem da pomogne onima kojima je društvo najpotrebnije kroz jednaku raspodjelu dohotka, na promicanje stabilnosti i gospodarskog rasta s ciljem smanjivanja negativnih učinaka gospodarskih ciklusa, privlačenja stranih ulaganja, promoviranje razvoja određenih gospodarskih sektora i slično te na održavanje sigurnosti nacije.

Kako bi se naprijed navedeni ciljevi javnog sektora efikasno realizirali, javni sektor je u pravilu ustrojen u dva dijela: centraliziranog javnog sektora (ili fiskalnog sektora) i decentraliziranog javnog sektora. Prvi dio javnog sektora tj. centralizirani ili fiskalni sektor uključuje sve institucije i tijela koja predstavljaju izvršnu, zakonodavnu i sudbenu vlast. U tom smislu zakonodavna vlast države zadužena je za stvaranje pravila i zakona, izvršna vlast za izvršavanje i provođenje važećih propisa, a sudbena vlast za upravljanje pravdom i sankcijama za kršenje važećih propisa. Drugi dio javnog sektora tj. decentralizirani javni sektor odnosi se na sve

usluge i državna (javna) trgovačka društva odnosno trgovačka društva u kojima država ima određeni vlasnički udio. Taj drugi dio javnog sektora potanje se opisuje u nastavku ovog rada.

Slika 1. Hrvatski javni sektor



Izvor: Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: <http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf>, str. 13 (11. 1. 2023.).

## 2.2. Javno trgovačko društvo

Trgovačko i obvezno pravo Republike Hrvatske poznaju tri temelja oblika poslovanja: obrt, ortaštvo i trgovac. Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa zakonom, u pravilu od strane fizičke osobe u ime i za račun te fizičke osobe, a u svrhu postizanja dobiti, koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom roba ili pružanjem usluga na tržištu. Ortaštvo je pravna zajednica osoba i dobara koja nastaje ugovorom, kojim se dvije ili više osoba uzajamno obvezuju uložiti svoj rad ili imovinu radi postizanja nekog zajedničkog cilja. Trgovac je osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti i to proizvodnjom, prometom robe i pružanjem usluga na tržištu. Trgovcima se u smislu

Zakona o trgovačkim društvima<sup>1</sup> smatraju osobe koje se bave slobodnim zanimanjima uređenim posebnim propisima ako je to u tim posebnim propisima određeno i trgovačka društva.

Trgovačko društvo je trgovac i pravna osoba koju osnivaju jedna, dvije ili više fizičkih i/ili pravnih osoba, kako bi udruženim kapitalom i/ili radom poslovale pod istom tvrtkom radi postizanja zajedničkih ciljeva, uglavnom rad stjecanja dobiti. Osnivači trgovačkog društva u temeljnom aktu i općim aktima toga trgovačkog društva određuju djelovanje društva u jednom od zakonom priznatih i uređenih organizacijskih oblika (dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, javno trgovačko društvo, komanditno društvo, gospodarsko interesno udruženje).

Jedan od organizacijskih oblika trgovačkih društava je i javno trgovačko društvo, za koje Zakon o trgovačkim društvima (dalje u tekstu: ZTD) u članku 68. propisuje: „javno trgovačko društvo je trgovačko društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba, zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom“.

Međutim, u poslovnoj praksi i kolokvijalnom izričaju se pod javnim trgovačkim društvom podrazumijeva bilo koji organizacijski oblik trgovačkog društva bez obzira radi li se primjerice o dioničkom društvu, društvu s ograničenom odgovornošću ili javnom trgovačkom društvu (prema ZTD), ako je taj organizacijski oblik trgovačkog društva u državnom ili većinskom državnom vlasništvu. Slijedom toga i u ovom diplomskom radu će se pod terminom javno trgovačko društvo podrazumijevati svako trgovačko društvo koje je u vlasništvu ili većinskom vlasništvu države ili jedinice regionalne ili lokalne samouprave.

S tim u vezi, općeprihvaćena definicija javnog trgovačka društva je ona prema kojoj se pod javnim trgovačkim društvom podrazumijeva svako komercijalno ili industrijsko trgovačko društvo koje vlada posjeduje i njime upravlja s ciljem maksimiziranja društvene dobrobiti i održavanja javnog interesa (Bragg, 2009.).

Prema klasifikaciji MMF-a<sup>2</sup>, javna trgovačka društva nalaze se u državnom vlasništvu ili su pod državnom kontrolom. Kesner-Škreb (2006) smatra da takva definicija dopušta da se i

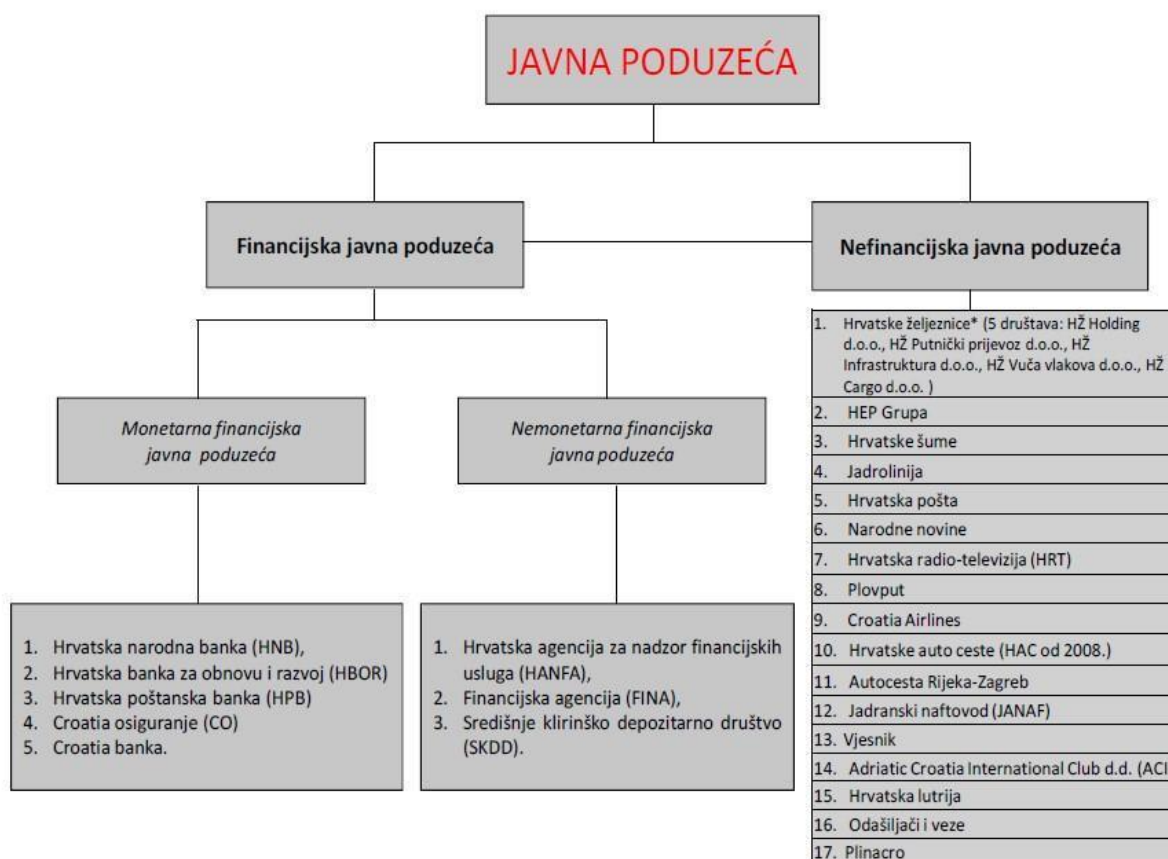
---

<sup>1</sup> Zakon o trgovačkim društvima (NN br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23), preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima> (20.05.2023.)

<sup>2</sup> MMF – Međunarodni monetarni fond je specijalizirana agencija osnovana s ciljem osiguranja stabilnosti međunarodnoga monetarnog i financijskog sustava te sustava međunarodnih plaćanja

trgovačka društva u manjinskom državnom vlasništvu nazivaju javnim trgovačkim društvima, a ona trebaju objedinjavati elemente javnosti i tržišnosti. Prema Bajo i Zuber (2018) ključni elementi javnosti ogledaju u činjenici da glavne poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala, dobit/gubitak poslovanja putem državnog proračuna pripada cijeloj zajednici, javno trgovačko društvo odgovara za svoje poslovanje cijelom društvu - parlamentu kao „čuvaru“ javnog interesa.

Slika 2. Javna trgovačka društva



Izvor: Institut za javne financije (2010). Analiza sustava zaposlenih u hrvatskom javnom sektoru. Preuzeto s: <http://www.nsz.hr/datoteke/09-10/Analiza%20sustava%20zaposlenih.pdf>, str. 29 (11. 1. 2023)

Osnovne karakteristike javnih trgovačka društva su (Arkenbauer, 2018):

- djeluju pod izravnom kontrolom vlade, a neka su osnovani prema statutima i Zakonu o trgovačkim društvima. Stoga su javna trgovačka društva po svojoj prirodi autonomna ili poluautonomna;
- država ili središnja vlada mogu kontrolirati trgovačko društvo javnog sektora;

- prvenstveno, cilj osnivanja javnog trgovačka društva je služenje javnosti. Oni mogu isporučiti osnovna dobra/usluge po razumnim cijenama i također stvoriti mogućnosti zapošljavanja;
- javno trgovačko društvo nastoji služiti svim slojevima ljudi u zajednici;
- u nekim sektorima privatne organizacije nemaju dozvolu za rad. Stoga trgovačka društva javnog sektora uživaju monopol u poslovanju. Na primjer, državna trgovačka društva imaju monopol u proizvodnji energije, željeznicama i poštanskim i telegrafskim uslugama;
- ponekad zemlja prima financijsku/tehnološku pomoć međunarodne zajednice za razvoj industrije. Ove se potpore primjenjuju putem javnih trgovačka društva;
- trgovačka društva javnog sektora odgovorna su javnosti za svoje postupke;
- ta trgovačka društva pomažu u provedbi gospodarskih planova i politika vlade;
- država primarno ulaže u trgovačko društvo javnog sektora. Međutim, oni organiziraju financiranje za svakodnevno poslovanje čineći ga financijski neovisnim.

Svako javno trgovačko društvo ima elemente tržišnog karaktera. Od svakog takvog društva se očekuje da bude financijski zdravo i da pozitivno posluje u dugom roku pa je kao takvo učestalo i kontinuirano podložno tržišnom provjerama. Cijene njegovih usluga trebaju se temeljiti na troškovima njegova poslovanja. Prema Financijskoj agenciji (2021), javna trgovačka društva se po kriteriju vlasništva dijele na stopostotno, većinsko i manjinsko vlasništvo države. U Hrvatskoj su javna trgovačka društva prema pravnom statusu organizirana kao dionička ili kao društva s ograničenom odgovornošću, a dijele se na financijska i nefinancijska. Financijska javna trgovačka društva uglavnom su javne financijske institucije poput središnje banke, državne razvojne banke i drugih sličnih financijskih institucija koje obavljaju financijske i fiskalne usluge za državu (Bajo i Zuber, 2018). Nefinancijska javna trgovačka društva uglavnom pružaju usluge širokom krugu korisnika, i to često na nekomercijalnoj osnovi, čime narušavaju cjenovnu konkurenciju na tržištu.

Javna trgovačka društva mogu prikupiti sredstva na primarnim i sekundarnim tržištima dopuštajući investitorima kupnju dionica trgovačka društva. Sposobnost prikupljanja velikih iznosa kapitala na javnim burzama omogućuje javnim trgovačkim društvima obavljanje kapitalno intenzivnih aktivnosti (Zlatović, 2017). Zauzvrat, dioničari imaju koristi od kapitalnih dobitaka od dionica, kao i od isplata dividendi.

Dostupnost financijskih informacija prema javnosti je obvezna i transparentna. Javna trgovačka društva dužna su podnijeti tromjesečna i godišnja financijska izvješća i druge obvezne dokumente tijelima javne vlasti. Zahtjev omogućuje dioničarima, financijskim medijima, zainteresiranim investitorima i financijskim analitičarima pristup dodatnim informacijama o tvrtki. Dostupnost financijskih informacija o poduzeću olakšava analitičarima izračun vrijednosti trgovačka društva (Zlatović, 2015). Nasuprot tome, privatna trgovačka društva ne podliježu zakonskim zahtjevima da svoja financijska izvješća objave. Javna trgovačka društva motivirana su da ispune zahtjeve za objavom podataka kao načinom širenja informacija o svom financijskom učinku i budućnosti trgovačka društva i sadašnjim dioničarima i potencijalnim ulagačima.

Nedostaci javnih trgovačkih društava očituju se u sljedećim elementima (Master Class, 2023):

- pojačani državni i regulatorni nadzor. Javna trgovačka društva su osjetljiva na pojačan nadzor od strane vlade, regulatornih agencija i javnosti. Trgovačko društvo mora zadovoljiti različite obvezne standarde izvješćivanja koje postavljaju vladina tijela.
- strogo pridržavanje svjetskih računovodstvenih standarda. Također moraju pripremiti svoja financijska izvješća u skladu s Opće prihvaćenim računovodstvenim načelima (MRS) ili Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI). Dioničari također imaju pravo na ključne dokumente o poslovanju društva.



### **3. MENADŽMENT JAVNIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**

Poslovanjem javnog trgovačkog društva trebala bi se zadovoljiti dva temeljna kriterija, a to su: ekonomično poslovanje i pružanje zadovoljavajuće razine javnih usluga korisnicima. Stoga javno trgovačko poduzeće mora poslovati kontinuirano unatoč brojnim izazovima koji se mogu pojaviti u na svim razinama poslovanja - lokalnoj, državnoj ili globalnoj.

Javna trgovačka društva primarno su usmjerena na zadovoljavanje javnih potreba i kao takva se mogu dijelom financirati i iz javnih izvora sredstava pa i proračuna. Sustav upravljanja u javnim trgovačkim društvima ima drukčija obilježja nego upravljanje u privatnim trgovačkim društvima, poglavito jer je menadžment javnih trgovačkih društava podložan nadzoru i smjernicama upravljanja koje propisuju zakoni Republike Hrvatske, ali i akti jedinica regionalne i lokalne samouprave u čijem je javno trgovačko društvo vlasništvu. Stoga valja ukazati na specifičnosti suvremenog poslovanja javnih trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj, pregledom obilježja i funkcija menadžmenta u javnim trgovačkim društvima te usporedbu procesa upravljanja u javnim i privatnim trgovačkim društvima.

#### **3.1. Specifičnosti suvremenog poslovanja javnih trgovačkih**

Globalizacija, digitalizacija te brojne brze i korjenite promjene u internoj i eksternoj okolini, determiniraju i suvremeno poslovanje trgovačkih društava. Temeljna obilježja takvog poslovanja su nepredvidljivost, nesigurnost, rastuća konkurencija, sve izbirljiviji i zahtjevniji kupci ili korisnici usluga te ovisnost poslovanja o modernoj informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. U tim i takvim okolnostima cilj javnih trgovačkih društava je pružiti što kvalitetniju uslugu svojim korisnicima, uz uvjet da cijena usluge pokriva troškove poslovanja što bi trebalo osigurati nesmetano poslovanje javnog trgovačkog društva.

Sukladno navedenom, najvažniji resurs javnih trgovačkih društava danas predstavljaju pravovremene i točne informacije, njihovo razumijevanje i pravilna uporaba budući da od toga dobrim dijelom ovisi stabilnost i opstanak javnog trgovačkog društva općenito. Nadalje, kompetentni i obrazovani kadrovi spremni na cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje postaju glavni čimbenik stvaranja dodatne vrijednosti trgovačkog društva. Stoga je u današnje vrijeme imperativ javnih trgovačkih društava pribaviti i očuvati kvalitetan ljudski potencijal.

Suvremeni trendovi u poslovanju nalažu stalno učenje i prilagodbu na novonastale uvjete i različite izazove na koje javno trgovačko društvo nailazi u svom poslovanju. Kako bi se moglo uspješno upravljati tim novonastalim promjenama ključan je sposoban menadžment.

Sposobnost menadžmenta, a time i uspješnost javnog trgovačkog društva kojim upravlja, mjeri se pokazateljima uspješnosti poslovanja, kojima oni dokazuju koliko je menadžment sposoban učinkovito upravljati imovinom društva, obvezama i kapitalom te ostvarivati dobit u kontinuitetu. Prema Bajo i Zuber (2018) ti pokazatelji su sljedeći:

- Indeks regulacije tržišta (*engl. Product Market Regulation index*)<sup>3</sup> pokazatelj je OECD-a (*eng. Organization for economic cooperation and development*)<sup>4</sup> kojim se mjeri regulacija tržišta kroz tri faktora: a) državna kontrola trgovačka društva, b) zakonodavno-ekonomska ograničenja poduzetništvu i c) trgovinska i investicijska ograničenja. OECD svakih pet godina revidira procjene po državama i prati njihov gospodarski napredak. Za potrebe analize zanimljivi su pokazatelji stupnja državne kontrole javnih trgovačka društva (raširenost državnih trgovačka društva po gospodarskim sektorima) i način njihova upravljanja.
- Regulacija tržišta (*engl. Product market regulation - PMR*) je pokazatelj kojim se mjeri državna kontrola tržišta, investicijska klimu i način upravljanja državnim trgovačkim društvima. U radu se koriste dva pokazatelja – sektorska raspršenost državnih trgovačka društva i devijacije u državnom upravljanju – korištenje državnog utjecaja za poboljšanje uvjeta poslovanja javnih trgovačka društva.
- Raširenost državnih trgovačka društva po gospodarskim sektorima (*engl. Scope of state-owned enterprise*) dio je indeksa državne kontrole koji brojkom od 0 do 6 označava udio gospodarskih sektora u kojima država posjeduje barem jedno trgovačko društvo. Promatra se 30 različitih gospodarskih sektora, a državi se dodjeljuje broj ovisno o vlasništvu (najmanje jednog) trgovačka društva. Na taj način mogu se pratiti državni udjeli u trgovačkim društvima, odnosno je li država vlasnički prisutna u klasično državnim djelatnostima poput prometa i energetike ili je njeno vlasništvo (time i kontrola) raširena po svim gospodarskim sektorima. Maksimalna vrijednost indeksa je 6 (u Kini, primjerice, država sudjeluje kao vlasnik u svih 30 gospodarskih sektora). Za

---

<sup>3</sup> Indikatori regulacije tržišta proizvoda (PMR) sveobuhvatni su i međunarodno usporedivi skup pokazatelja koji mjere stupanj do kojeg politike promiču ili kočje konkurenciju u područjima tržišta proizvoda gdje je konkurencija održiva.

<sup>4</sup> Međunarodna organizacija osnovana 1961. radi poticanja ekonomskog razvoja i svjetske trgovine, sa sjedištem u Parizu.

očekivati je da države s većim BDP-om imaju i veću raširenost javnih trgovačka društva po sektorima.

- Pokazatelj upravljanja državnim trgovačkim društvima (*engl. Governance of state-owned enterprises*) pokazuje odstupanje u upravljanju državnim trgovačkim društvima u odnosu na tržišna pravila - političke utjecaje i druga odstupanja od tržišne discipline. Taj pokazatelj se označava brojkom od 0 do 6 (6 označava najveće odstupanje). Indeks pomaže prepoznavanju država koje su upravljanje državnim vlasništvom prilagodila zakonitostima slobodnog tržišta, te onih država koje koriste političku i zakonodavnu moć da bi javnim trgovačkim društvima olakšale poslovanje. Financijska uspješnost Veličina prihoda od dobiti i dividende je omjer proračunskih prihoda od dobiti/dividende i BDP-a koji omogućuje analizu relativne važnosti i korisnosti prihoda od javnih trgovačka društva za gospodarstvo.
- Povrat na kapital (*engl. Return on equity - ROE*) omjer je ostvarene dobiti i temeljnog kapitala trgovačka društva. Povrat na kapital kao omjer ostvarene dobiti i uloženog kapitala pokazatelj je profitabilnost vlasnika trgovačka društva. Prihvatljiva ROE vrijednost različita je među industrijama, a kreće se u rasponu od 5 do 15%. Treba istaknuti da profitabilnost javnih trgovačka društva nije nužno korelirana s visinom njihovih uplata dobiti u državni proračun.
- Povrat na imovinu (*engl. Return on assets - ROA*) omjer je ostvarene dobiti i vrijednosti ukupne imovine. Za potrebe analize koristi se modificirani ROA kao omjer uplaćene dobiti i dividende javnih trgovačka društva u državni proračun i ukupne vrijednosti financijske imovine svih javnih trgovačka društva. Državi je bitna ukupna dobit javnih trgovačka društva, a ne samo dio uplaćen u proračun. Takva usporedba ima smisla zbog specifičnosti države kao vlasnika kapitala. Država rijetko unovčava povrat na ukupnu imovinu koju obično drži u svom vlasništvu. Tako je kapitalna dobit isključena iz analize pa se uspoređuju relativni tekući prihodi od imovine javnih trgovačkih društava.

Uspješnost poslovanja javnog trgovačka društva čini više elemenata. Osim profitabilnosti, uspješnost javnog trgovačka društva ogleda se i u zadovoljavanju kriterija javnosti i tržišnosti poput transparentnosti u poslovanju i izvještavanju, tržišnog vrednovanja, uspješnog zadovoljavanja javnih potreba za određenim dobrima te učinkovitog upravljanja.

Slika 3. Menadžerski kriteriji uspješnosti



Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa*.

Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci., str. 19.

Politolozi, zakonodavci, edukatori, poslovni rukovoditelji, odvjetnici, konzumeristi, ponekad se čini - pozivaju na bolje javno upravljanje. Za poslovne ljude ta je potreba posebno važna jer se osjećaju okruženi državnim institucijama s kojima su zakonski obvezni komunicirati. Ali entuzijazam za učinkovito upravljanje javnim trgovačkim društvima u Hrvatskoj je jedna okolnost, a razumijevanje prirode toga u kontekstu postizanja produktivnosti je sasvim drukčija okolnost. Pretpostavka je da učinkovito upravljanje u javnom sektoru ima iste osnovne kvalitete kao učinkovito upravljanje u privatnom sektoru Hrvatske. Obilježja suvremenog upravljanja javnim trgovačkim društvima u Hrvatskoj se očituju u apsolutnoj lojalnosti organizaciji, čvrstoj hijerarhiji u strukturi i operacijama te jedinstveno koordiniranim glasom u odnosima s drugim organizacijama i javnošću (Zlatović, 2017). Posljedice lošeg upravljanja u javnim trgovačkim društvima se mogu smatrati učincima osobnog neuspjeha, ali i inherentne slabosti primjene poslovnog modela na vladine aktivnosti. Ako se dobro poslovno upravljanje doista kvalitativno razlikuje od dobrog državnog upravljanja, mora se ponovno razmisliti o očekivanjima od javnih službenika, kao i o mnogim uobičajenim predodžbama o upravljačkoj izvedbi i obuci u vladi. Kao pojedinci i službenici javnih trgovačkih društava poslovni ljudi ne bi trebali djelovati bez iluzija o postojanju sličnosti između njihovog rada i zadataka javnih službenika.

Menadžment javnih trgovačkih društava podrazumijeva ostvarivanje svrhe kroz organizirani napor drugih. Poslovni rukovoditelj ostvaruje svrhu korporacije izgradnjom i modificiranjem organizacijskih struktura, sustava i odnosa kroz napore muškaraca i žena koje on (ili ona) zapošljava (Chester i Brandt, 2008). Učinkovitost javnih trgovačkih društava može se mjeriti stupnjem do kojeg ostvaruje svoju svrhu. Njihova se učinkovitost može mjeriti time jesu li pojedinci voljni služiti kao radnici, dioničari, bankari i/ili klijenti.

Vrlo dobra mjera učinkovitosti javnih trgovačkih društava u Hrvatskoj je profit. Činjenica da prva okolnost koju javne institucije očekuju od javnih menadžera je profitabilno upravljanje

utječe na naša očekivanja od njih - o tome što rade kao i o tome koliko brzo to čine. Budući da je orijentacija javnih trgovačkih društava primarno zadovoljavanje javnih potreba bez generiranja zarade, ostvarenje pozitivnog financijskog rezultata u tom je kontekstu pokazatelj uspješnog poslovanja i upravljanja javnim sredstvima.

Još je teže nositi se s činjenicom da su promjene u formalnoj organizaciji i sustavima koji su glavni izvori menadžerskog utjecaja u javnim trgovačkim društvima samo marginalno dostupne javnoj izvršnoj vlasti i mogu se koristiti samo uz značajnu političku cijenu. Strukturu javnih agencija obično diktira zakonodavstvo. Nadalje, odabir i naknada ljudi, važan poslovni alat, gotovo je univerzalno kontroliran od strane sustava državne službe.

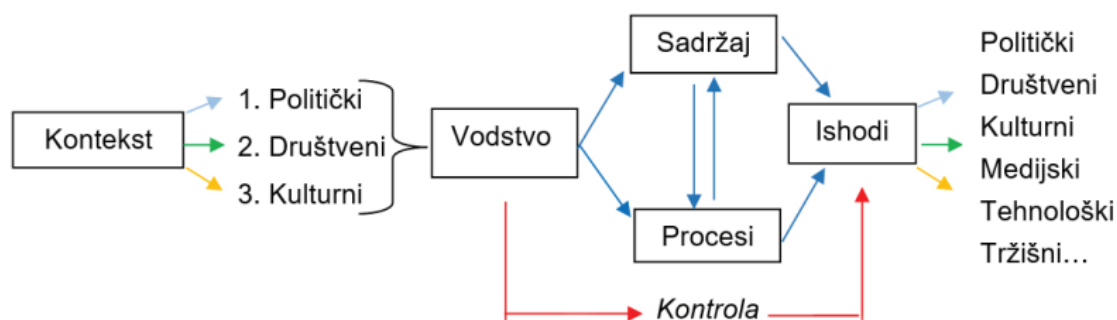
### **3.2. Obilježja i funkcije menadžmenta u javnim trgovačkim društvima**

Menadžment bi se mogao definirati kao znanje i sposobnost stvaranja i održavanja okruženja u kojem ljudi zajedno radeći efikasno realiziraju zacrtane ciljeve, što je u biti osnovni smisao i svrha menadžmenta. Menadžment mora znati što činiti, u kojem trenutku nešto činiti i kako to činiti na optimalan način. Menadžment je univerzalni fenomen u različitim oblicima prisutan posvuda u našem okruženju. Uloga menadžment nije uvijek bila ista i mijenjala se tijekom vremena onako kako su se mijenjale okolnosti u kojima je menadžer djelovao. Promjene u vanjskom i unutarnjem okruženju uvjetovale su prilagodbu poslovanja trgovačkog društva, a time i prilagodbu menadžmenta.

Suvremena javna trgovačka društva trebaju biti upoznata s unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji bi mogli utjecati na njihovo poslovanje. Uspostavljanje ravnoteže između ovih čimbenika glavni je preduvjet za izgradnju uspješnog poslovnog modela u trenutnim uvjetima brzih promjena i povećala natjecanje.

Korporativno upravljanje u javnim trgovačkim društvima je kombinacija pravila, procesa i zakona prema kojima se poslovanje vodi, regulira i kontrolira. Pojam obuhvaća unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na interese dionika trgovačka društva, uključujući dioničare, kupce, dobavljače, državna regulatorna tijela i menadžment.

Slika 4. Pristup upravljanju menadžmenta u javnim trgovačkim društvima



Izvor: D. Miljenović, G. Kutnjak, P. Jakovac: Determiniranje obilježja djelotvornosti javnog sektora i javnog menadžmenta, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 8 (2020), No. 1str. 306

Dobro korporativno upravljanje uključuje uspostavljanje načela sigurnosti, transparentnosti, jednakosti, usklađenosti, pouzdanosti i odgovornosti. Korporativno upravljanje u hrvatskim javnim trgovačkim društvima ključno je za ispravno funkcioniranje organizacije. Pokazivanje dobrog korporativnog upravljanja važno je za održavanje ugleda trgovačkog društva.

Korporativno upravljanje temelji se na skupu pravila, podzakonskih akata, politika i procedura kako bi se osigurala odgovornost trgovačka društva (Chester i Brandt, 2008). Kada se pravilno izvede, uspostavlja okvir za postizanje ciljeva trgovačka društva u svim sferama upravljanja. Dobro upravljanje osigurava integritet javnih trgovačkih društava, opće usmjerenje, upravljanje rizicima i planiranje uspjeha. To zauzvrat pomaže istima da ostanu financijski održive i izgrade jake odnose i povjerenje među zajednicom, dioničarima i investitorima (Bragg, 2009).

Menadžer u javnom trgovačkom društvu treba raditi na ostvarenju njegovih poslovnih ciljeva, gdje on, poput privatnog upravitelja, traži udio u nagradi koju generira aktivnost njegove organizacije. Budući da ovaj udio ne može uključivati profite vlade, on obično teži takvim ciljevima kao što su plaća, povlastice službe i nematerijalne nagrade služenja javnosti. Nematerijalne nagrade mogu biti prolazne ili stvarne, ali ideološki su jednako važne u javnom sektoru kao što je motiv profita važan u poslovanju (Bragg, 2009). Nematerijalna dobra uključuju utjecaj na politiku, promjenu smjera događaja i pomoć drugima. Svima njima zajedničko je zadovoljstvo korisnog vršenja moći. Moć je nužan element učinkovitosti i nagrada za učinkovitost. Shvaćena kao sposobnost utjecaja na rezultate, moć ima i kratkoročnu i dugoročnu dimenziju. Kao i novac, može se potrošiti za današnje rezultate ili uložiti za sutrašnje.

Cilj javnog menadžera pri preuzimanju dužnosti je obaviti sve poslovne aktivnosti na takav način da će, kada on napusti dužnost, biti zadovoljan ostvarenim poslovnim rezultatima kojima je doprinio, kao i stvaranje potencijala da javno trgovačko društvo u budućnosti posluje učinkovito (Chester i Brandt, 2008). Ova će perspektiva biti rezultat povećanog poštovanja njegovih osobnih sposobnosti ili njegovog sudjelovanja u važnim koalicijama. Za najviše rukovoditelje u javnom sektoru, odnosi s javnošću imaju važan utjecaj na ciljeve i vremenske horizonte. Za razliku od poslovnog rukovoditelja, koji može funkcionirati gotovo anonimno, javni izvršni direktor mora upravljati protokom informacija u svom javnom trgovačkom društvu tako da može nastaviti sa zadatkom postizanja ciljeva.

U javnom trgovačkom društvu svrha, organizacija i ljudi središnje su teme najvišeg menadžmenta. Poslovna strategija ostvaruje se primjenom ogromnih resursa na ograničene ciljeve. Javnom poduzeću je dopušteno ograničiti svoje ciljeve na niz zadataka koji su u skladu s njegovim resursima. Jedan od razloga zašto je rukovoditeljima javnog sektora teško mobilizirati resurse kako bi postigli ciljeve je to što su vremenski horizonti kratki, ali je vrijeme odgovora institucija dugo.

Kako bi bio uspješan, menadžer mora biti sposoban upravljati različitim aktivnostima drugih ljudi, te ih kontinuirano usklađivati, pri čemu i on sam mora obavljati razne menadžerske funkcije. Prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber (2004) „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“.

Menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje, ključne su za svako trgovačko društvo jer putem njih ono ostvaruje zacrtane organizacijske ciljeve. Za efikasno i efektivno ostvarenje zacrtanih ciljeva, nužno je kvalitetno usklađivati sve navedene menadžerske funkcije, jer njihova neusklađenost može utjecati na uspješnost poslovanja trgovačkog društva.

Slika 5. Prikaz menadžerskih funkcija



Izvor: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 3.

### 3.2.1 Funkcija planiranja

Uloga menadžmenta je planirati ciljeve i najbolji način na koji će trgovačko društvo ostvariti te ciljeve. Zadaća funkcije planiranja je provedbom akcija koje doprinose ostvarenju zadanih ciljeva usmjeriti trgovačko društvo prema budućnosti. Bez jasnih planova nejasan je put kojim trgovačko društvo ide pa i svrha njegovog postojanja. Stoga je planiranje pripremni i ključni korak. To je sustavna aktivnost kojom se određuje kada, kako i tko će obavljati određeni posao. Planiranje je detaljan program budućih smjerova djelovanja. Planiranje znači gledanje unaprijed i planiranje budućih smjerova djelovanja koje treba slijediti (Arkenbauer, 2018). Planiranje je detaljan program budućih smjerova djelovanja. Planiranje je početni korak prema provedbi preostalih menadžerskim funkcija, stoga je važno znati kako započeti proces planiranja te kada i s kojim kadrovima realizirati planirano. Jasnoća, odlučnost i sigurnost menadžera nadležnog za provođenje određenih planova ključna je za uspješnost realizacije planiranog.

Strateško planiranje je način i pristup radu javnih trgovački društava koji se već duže vrijeme uspješno primjenjuje u privatnom sektoru. Na taj način javna trgovačka društva mogu donositi pravovremene odluke s ciljem racionalnijeg upravljanja ograničenim resursima, povećanja i



poboljšanja usluga te postizanja većeg zadovoljstva građana i poslovnih subjekata. Javna trgovačka društva služe društvenom interesu, odnosno pružaju javne usluge s ciljem zadovoljenja interesa i potreba građana i poslovnih subjekata (Bovaird, 2015). Sve donedavno javna trgovačka društva bila su loše organizirana i njihovo poslovanje se razvijalo na nestrukturiran način, bez ozbiljnih planova. To je rezultiralo neučinkovitošću i nedjelotvornošću, što je u konačnici dovelo do pada kvalitete javnih usluga i povećanja nezadovoljstva svih sudionika.

Široko prihvaćena teorija korporativnog strateškog planiranja u javnim trgovačkim društvima je jednostavna (Arkenbauer, 2018) koristeći vremenski horizont od nekoliko godina, vrhovni menadžment ponovno procjenjuje svoju trenutnu strategiju tražeći prilike i prijetnje u okruženju te analizirajući resurse trgovačka društva kako bi identificirao njezine snage i slabosti. Uprava može sastaviti nekoliko alternativnih strateških scenarija i procijeniti ih u odnosu na dugoročne ciljeve organizacije. Kako bi započeli s provedbom odabrane strategije, menadžment je razrađuje u smislu radnji koje treba poduzeti u bliskoj budućnosti.

U manjim trgovačko društva strateško planiranje je manje formalan, gotovo kontinuiran proces. Predsjednik i njegova šaćica menadžera često se sastaju kako bi riješili strateška pitanja i zacrtali svoje sljedeće korake. Ne trebaju razrađeni, formalizirani sustav planiranja. Čak i u relativno velikim, ali nediverzificiranim javnim trgovačkim društvima, funkcionalna struktura dopušta rukovoditeljima procjenu strateških alternativa i njihovih implikacija djelovanja na ad hoc osnovi (Bovaird, 2015). Broj ključnih rukovoditelja koji su uključeni u takve odluke obično je malen, a smješteni su dovoljno blizu za česta, povremena druženja.

Velika javna trgovačka društva nude drugačije okruženje za planiranje. Većina njih koristi oblik organizacijske strukture podjele proizvoda/tržišta kako bi omogućila decentralizirano donošenje odluka koje uključuje mnoge menadžere centara odgovornosti. Budući da mnogi menadžeri moraju biti uključeni u odluke koje zahtijevaju koordinirano djelovanje, neformalno planiranje gotovo je nemoguće. Međutim, misaoni procesi u planiranju (u biti su isti bez obzira je li organizacija velika ili mala. Stoga čak i rukovoditelji čija korporativna situacija dopušta neformalno planiranje mogu otkriti da im naše razgraničenje procesa pomaže razjasniti svoja razmišljanja (Arkenbauer, 2018). U tu svrhu, formaliziranje koraka u procesu zahtijeva objašnjenje.

Upravo takav modus operandi javnih trgovačkih društava ima dugoročne posljedice, jer javna trgovačka društva stvaraju okruženje za razvoj gospodarstva i stvaraju ambijent za društveno

poduzetništvo, kao poseban aspekt strateškog poduzetništva. Sukladno tome, javna trgovačka društva imaju veliku društvenu odgovornost i implikacije na ekonomski razvoj određene zemlje. Javna trgovačka društva koja imaju jasno definiran koncept strateškog planiranja, s većom će vjerojatnošću postići svoje ciljeve.

Organizacije koje u svom poslovanju ne primjenjuju strateško planiranje imaju male šanse opstanak na tržištu. Formulirana strategija uzima u obzir vanjske čimbenike koji imaju značajan utjecaj na organizaciju, analizira unutarnje snage i slabosti organizacije definira ciljeve organizacije i načine za postizanje postavljenih ciljeva, strategiju način provedbe, kao i sredstva za mjerenje i evaluaciju implementacija ciljeva (Bovaird, 2015). Menadžment trgovačkog društva koji ne primjenjuje strategiju planiranja mjerenja stupnja provedbe ciljeva kao i radne učinkovitosti, vodi poslovanje trgovačkog društva na nestrukturiran način, bez ozbiljnih planova i to često dovodi do visokih troškova, a daje vrlo malo rezultata.

### **3.2.2. Funkcija organiziranja**

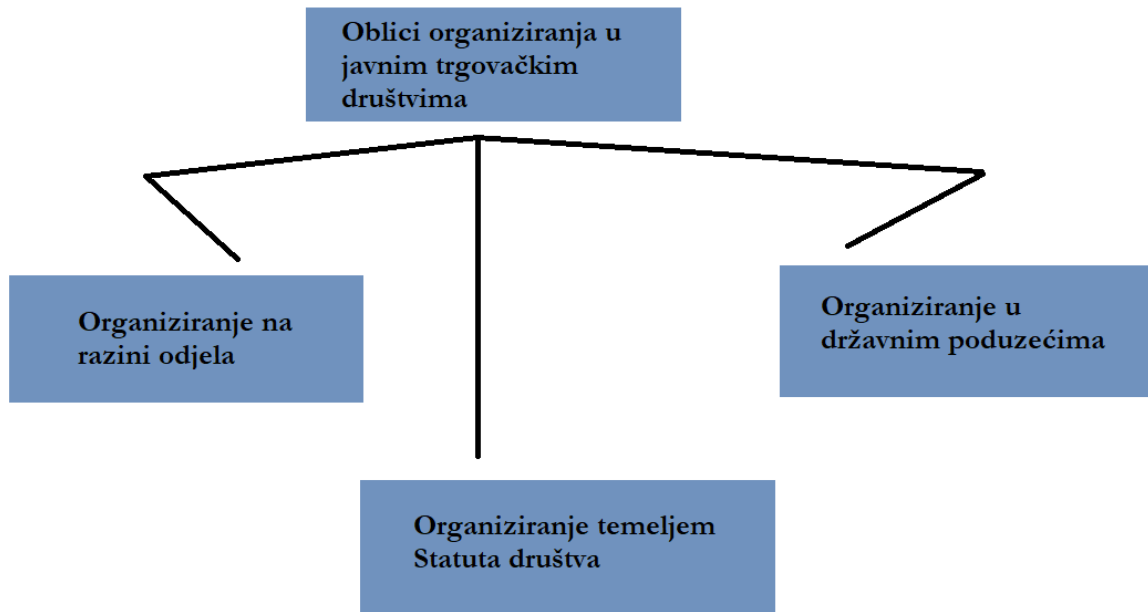
Nastavno na planiranje, organiziranje se smatra drugom temeljnom menadžerskom funkcijom. Kao i planiranje, funkcija organiziranja također je usmjerena na realizaciju ciljeva trgovačkog društva, jer se ciljevi postižu postavljanjem prikladne organizacijske strukture u okviru koje će kadrovi biti smisljeno i adekvatno raspoređeni po različitim organizacijskim jedinicama te pravilno vođeni. Takvom organizacijom rada postiže se sinergija djelovanja, a ona vodi ka ostvarenju menadžerskih ciljeva koji su ujedno i ciljevi trgovačkog društva koje ti menadžeri vode. Organiziranje omogućuje menadžerima jasno postavljanje svrhe zadaća koje nalažu svom timu i osigurava zadovoljstvo članova tima svojom ulogom i okruženjem, a to je preduvjet za poželjno povećanje njihove produktivnosti.

Dakle, poslovanje trgovačkog društva kao skladne i koordinirane cjeline, a kroz takvo poslovanje i dugoročno ostvarivanje zacrtanih ciljeva i planova trgovačkog društva, postiže se primjerenom organizacijom i odgovarajućom organizacijskom strukturom.

U javnim trgovačkim društvima je potrebna neka vrsta organizacijskog okvira za funkcioniranje državnog sudjelovanja u poslovnim i gospodarskim sektorima zemlje. U javnom sektoru, Vlada igra glavnu ulogu u organiziranju i formuliranju ključnih točaka povezanih s organizacijom. Javno trgovačko društvo može imati bilo koji određeni oblik organizacije ovisno o prirodi svog

poslovanja i odnosu s vladom. Oblici organizacije koje javno trgovačko društvo može imati su prikazani na slici 1.

Slika 6. Oblici organiziranja u javnim trgovačkim društvima



Izvor: izrada autorice prema Brent, O. (2022): Publicly Traded Corporations Handbook, 2022-2 ed., Thomson Reuters, Chicago, USA, str. 58

Osnovna zadaća organiziranja sastoji se od sljedećih temeljnih aktivnosti (Buble, 2009):

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (prema provedbi, prema fazama, prema objektu, prema rangu, prema svrsi)
- Formiranje radnih mjesta (projektiranje sadržaja posla, projektiranje metoda, usklađivanje činitelja rada...)
- Formiranje organizacijskih jedinica (povezivanje radnih mjesta, formiranje instancija, definiranje statusa, nadležnosti i odgovornosti, formiranje službi...)
- Projektiranje odnosa između organizacijskih jedinica (odnosi u stjecanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala, sustav obračuna...)
- Projektiranje sustava upravljanja (vrste organa, njihove ovlasti i odgovornosti, odnosi između pojedinih organa...)

- Projektiranje organizacije radnog kolektiva (sastav kolektiva, integracijski faktori kolektiva, djelovanje rada na radnika, zaštita rada, radna sredina, reprodukcija radne snage)
- Projektiranje organizacije tokova (tok informacija – nositelji, putovi, prikupljanje, obrada i diseminacija, kapacitet sustava za obradu informacija...; tok materijala – organizacija transporta)
- Projektiranje prostorne organizacije (lokacija, raspored organizacijskih jedinica...)
- Projektiranje organizacijskih sredstava (izbor, oblikovanje, primjena)

Organizacija podrazumijeva organizaciju rada i poslovnih procesa na svim razinama. Adekvatna organiziranost trgovačkog društva ovisi o njegovoj veličini, djelatnosti i drugim karakteristikama društva, te o brojnim čimbenicima iz vanjskog okruženja. Organizacija nije stalna i statična te ju stalno treba prilagođavati i usklađivati s promjenama unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja. Adekvatna organizacija rezultirat će boljim poslovnim rezultatima, što uspješni menadžeri znaju pa se kontinuirano bave poboljšanjima organizacije i organizacijske strukture. Najbolja je naravno ona organizacija i organizacijska struktura koja rezultira uspješnim ostvarivanjem zacrtanih poslovnih ciljeva.

### **3.2.3. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima**

Prema Gregurić-Bajzi i Biliću (2021) „u globaliziranom poslovnom okruženju djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u razvoju poduzeća i čini temelj njegove stabilnosti i opstanka na sve zahtjevnijem globalnom tržištu. Trendovi dezintegracije poduzeća uzrokovani globalizacijom tržišta, uz nagli razvoj informacijske tehnologije, zahtijevaju nove načine organiziranja poslovanja, a povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan te obrazovan kadar koji će moći odgovoriti na sve postavljene zahtjeve suvremenih poduzeća. Stoga nije prijeporno da su ljudi temeljna snaga poduzeća. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji poduzeća odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u poduzećima je prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije poduzeća, koja zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca.“

Upravljanju ljudskim potencijalima u posljednje se vrijeme pridaje velika pozornost jer je prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) jedino čovjek živi element organizacije, svaki za

sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jednog jedinstvenog obrasca u radu s ljudima, koji bi garantirao uspjeh. Zato je važna, ne samo ova funkcija kao funkcija menadžmenta, već isto tako i još više, potreba uspostavljanja odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima.

Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru je primjena načela ljudskih potencijala u javnom sektoru. Praksa upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru uključuje zadatke kao što su zapošljavanje, obuka i nagrađivanje zaposlenika te stalna procjena zaposlenika (Burke, 2013).

Osnovne zadaće upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru uključuju zapošljavanje zaposlenika dogovaranjem intervjua i drugih akcija zapošljavanja. Njihova je odgovornost uputiti zaposlenike kojima je potrebna daljnja obuka tako što će organizirati, osigurati materijale i koordinirati logistiku za njihovu obuku. Nakon završetka obuke, ljudski resursi će rasporediti zaposlenike tamo gdje su njihove vještine najpotrebnije, a također će nastaviti ocjenjivati zaposlenike kako bi bili sigurni da rade optimalno (Burke, 2013). Kada zaposlenici ne rade prema očekivanjima, nadležni ih mogu premjestiti u drugi odjel ili sukladno zakonu prekinuti njihov radni odnos.

Jedan od čimbenika s kojima se bavi upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru je pitanje različitosti na radnom mjestu. Raznolikost je široka tema koja nastoji riješiti različite razlike među radnicima, što može uključivati razlike u rasi, seksualnoj orijentaciji, spolu i nacionalnosti. Svrha upravljanja različitostima je osigurati da manjine nisu marginalizirane ili diskriminirane, što se može eliminirati reprezentativnim zapošljavanjem (Burke 2013). Na primjer, odjel za ljudske potencijale trgovačkog društva može nastojati osigurati da ima dovoljno žena zaposlenih na razini uprave kako bi se uspostavilo ravnopravno zapošljavanje. Ignoriranje takvih pitanja može dovesti do optužbi za diskriminaciju i neželjeni publicitet, gubitka vremena i gubitka prihoda koji proizlaze iz tužbi.

Drugo pitanje kojim se bavi upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru je nadzor pritužbi zaposlenika. Ova odgovornost uključuje funkcioniranje kao posrednik između zaposlenika i menadžmenta trgovačka društva u smislu rješavanja svih pritužbi na diplomatski i učinkovit način s ciljem sprječavanja eskalacije takvih sporova (Burke, 2013). Na primjer, u slučaju zahtjeva sindikata, odjel ljudskih resursa obično je prva razina kontakta s upravom trgovačka društva. Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru također se bavi dobrobiti zaposlenika i pružanjem poticaja za povećanje njihove ukupne produktivnosti.

„Današnja poduzeća moraju biti spremna prihvatiti vrijednost pojedinca i njegov doprinos poduzeću, a ne samo vrijednost kapitala. Kompetencije zaposlenika, njihova spretnost, znanje, fleksibilnost i kreativnost, mnogim su poduzećima omogućila kvalitetnu diferencijaciju na tržištu. Uloga ljudskih resursa se mijenja jednako brzo kao tehnologija i kao globalno tržište. Istraživanja pokazuju da današnje mlade obrazovane kadrove ponajprije motiviraju nematerijalni čimbenici kod poslodavca kao što su: dobra organizacija i dobri međuljudski odnosi, atraktivni poslovi, fleksibilni oblici rada, mogućnost kreativnosti i inovativnosti u radu, mogućnost profesionalnog usavršavanja i napredovanja, transparentan sustav nagrađivanja radne uspješnosti i učinkovitosti, itd. Mladi priželjkuju i preferiraju radno okruženje koje cijeni istinu i međusobno povjerenje, koje potiče mentorski odnos i otvorenost za nove ideje te okruženje u kojem postoji empatija za djelatnike i njihovu privatnost. Sve navedeno ne znači da današnje mlade generacije ne smatraju važnim i visinu plaće ali nju ne ističu kao prioritet za njihovu motiviranost i angažiranost na poslu“ (Gregurić-Bajza i Bilić, 2021).

„Rukovodeći se rezultatima preferencija današnje mlade generacije kadrova, upravljanje ljudskim potencijalima mora osigurati i koordinirati poslovne procese i djelatnosti u poduzeću s ciljem stvaranja i korištenja maksimalnog ljudskog i intelektualnog potencijala. Takav angažman menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalom podrazumijeva jasnu prezentaciju strategije poduzeća zaposlenicima, s neprijepornim i mjerljivim ciljevima poslovanja, uspostavu transparentnog sustava praćenja i nagrađivanja radne učinkovitosti zaposlenika te nastavno na to postavljanje i poštivanje modela za njihov razvoj i napredovanje uspješnih zaposlenika. Sve navedeno treba sustavno pratiti otvorena i konstruktivna komunikacija zaposlenika i njima nadređenih kadrova. Uvažavajući promjene koje donosi globalno poslovno okruženje te internacionalizacija, informatizacija i digitalizacija poslovanja, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima trebala bi biti usmjerena na identificiranje, zapošljavanje i zadržavanje kadrova s globalnim potencijalom. Talent management treba raditi na poticanju takvih kadrova da kontinuirano stječu nova globalna znanja i vještine i da sudjeluju u radu multikulturalnih i multidisciplinarnih timova. Važna zadaća menadžmenta ljudskih potencijala je i stvaranje učinkovitih modela motiviranja djelatnika kako na matičnoj lokaciji poduzeća tako i u njegovim dislociranim centrima u zemlji i inozemstvu“ (Gregurić-Bajza i Bilić, 2021).

### 3.2.4. Funkcija vođenja

Suvremen i uspješan menadžer mora znati voditi kadrove i općenito trgovačko društvo, bilo da se radi o nekom dnevnom zadatku ili općem cilju poslovanja. Vođenje se može smatrati svojevrsnim umijećem utjecanja na kadrove kako bi oni bespogovorno i s voljom odrađuju postavljene im zadaće usmjerene ka ostvarivanju ciljeva trgovačkog društva. Menadžer od zaposlenika očekuje da ispune dane im zadaće, a zaposlenik zna da će očekivanim i svojim korektnim radom utjecati na ostvarenje ciljeva poslovanja te da će takvim radom doprinijeti uspjehu trgovačkog društva. Taj uspjeh morao bi polučiti i financijski i svaki drugi benefit za samog zaposlenika.

Danas se vodstvo smatra upravljačkim i organizacijskim procesom u javnim trgovačkim društvima koji utječe i usmjerava aktivnosti takvih trgovačka društva. Kao proces upravljanja, vodstvo može sustavno utjecati na odnose koji nastaju između menadžera i zaposlenika kao rezultat primjene aplikacije upravljačkih funkcija (Platis, 2011).

Potreba za brzinom donošenja odluka u javnom sektoru mogla bi se poboljšati dovođenjem vođa s iskustvom u privatnom sektoru, ali to bi moglo podcijeniti složenost rada za organizaciju koja je odgovorna političarima i poreznim obveznicima. Zapravo, postoji mnogo toga što bi čelnici u privatnom sektoru mogli naučiti od onih u javnom sektoru jer i jedni i drugi postižu rezultate na različite načine.

Iako se strukture vođenja u javnim trgovačkim društvima mogu razlikovati, većina uključuje sljedeće ključne elemente (Lutkevich, 2023):

- Pravedan i pravičan tretman. Svi dioničari, kupci, zaposlenici i ostali dionici trebaju biti tretirani jednako i pošteno. Dio toga je osigurati da su dioničari svjesni svojih prava i načina na koji ih mogu ostvariti.
- Odgovornost. Moraju se poštivati zakonske, ugovorne i društvene obveze prema dioničarima i nedioničarima. Organizacije bi trebale definirati kodeks ponašanja za članove odbora; odbora odbora, kao što su odbor za reviziju i odbor za naknade; i viši rukovoditelji. Novi pojedinci koji se pridružuju tim redovima moraju zadovoljiti te utvrđene standarde.
- Raznolikost. Upravni odbor mora zadržati obvezu osiguravanja raznolikosti unutar korporativnog upravljanja i trgovačka društva u cjelini.

- Nadzor i upravljanje. Članovi odbora također moraju posjedovati odgovarajuće vještine potrebne za pregled prakse upravljanja.
- Transparentnost. Sve politike i procedure korporativnog upravljanja trebaju se otkriti relevantnim dionicima. To uključuje redovito i dosljedno komuniciranje bitnih informacija zaposlenicima, kupcima, investitorima, dobavljačima i članovima zajednice.

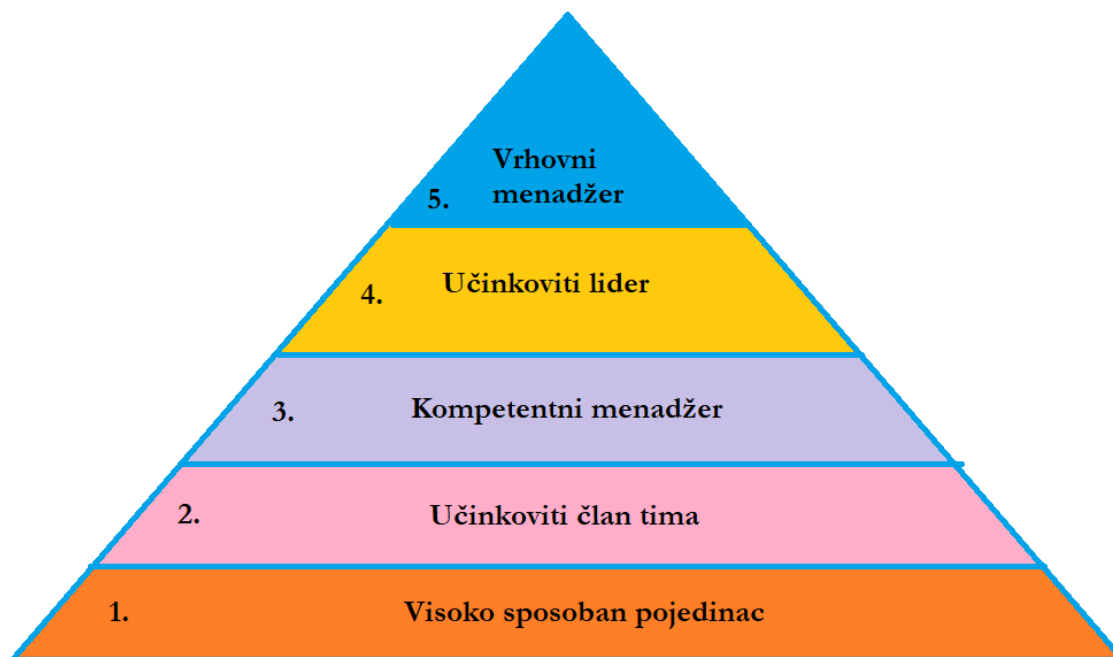
Vođenje u javnom sektoru je kompliciranije jer kombinira političko i administrativno. Postoji potreba za izgradnjom koalicija voljnih i upravljanjem ponekad suprotstavljenim interesima, pa je vjerojatnost da su ciljevi brojniji i kompliciraniji nego u privatnom sektoru. Stoga su vještine vođenja koje privatni sektor može naučiti od javnog sektora upravljanje dionicima i upravljanje složnošću. Sve više čelnika u javnom sektoru prilagođava tehnike kao što je angažman vanjskih dionika, ali ostaje više zapovijedanja i kontrole u donošenju odluka u javnom sektoru.

Od današnjih čelnika javnog sektora se traži da funkcioniraju s manje resursa i neprestano pronalaze nove načine za rješavanje izazova. Posebno je važno vodstvo u javnom sektoru; ne samo da utječe na učinak posla i zadovoljstvo zaposlenika, već i na rad vlade i javnih institucija (Hill, 2015). Vođenje je ključno za dobro javno upravljanje, uključujući dobro planiranje, učinkovitost, transparentnost i odgovornost.

Čelnici javnog sektora također se suočavaju s drugačijim izazovima od onih u privatnom sektoru i možda zahtijevaju drugačije kompetencije. Posljedično, viši čelnici javnog sektora obično su skloni slijediti i nadzirati pravila i procedure te davati jasne upute o načinu na koji stvari treba raditi. Bez mnogih poticaja dostupnih u privatnom sektoru, višim čelnicima javnog sektora može biti izazov motivirati svoje zaposlenike (Platis, 2011). Štoviše, možda se bore s time kako uspostaviti pozitivnu radnu atmosferu koja nadahnjuje ljude da pružaju dobre javne usluge.



Slika 7. Razine liderstva u javnim trgovačkim društvima



Izvor: izrada autorice prema Hill, C. (2015): Public Management, SAGE Publishing, London, UK.

Kada učinkoviti javni menadžeri postignu političke monopole koji im omogućuju ignoriranje tržišnih pritisaka, troškovi za društvo mogu biti puno veći od troškova poslovnog monopola. Pitanje troškova i koristi politički imunih menadžera treba dalje proučavati, ali dio odgovora vjerojatno se može pronaći u načinu na koji mjeri top menadžere. U privatnom sektoru lideri se oslanjaju na tržište kako bi testirali svrhe privatnih upravitelja. Ako tržište želi ono što oni proizvode, svrhe su prihvaćene. Ako trgovačko društvo želi napore svojih menadžera, ona ih nagrađuje. Nasuprot tome, u javnom sektoru postavlja se pitanje postoji li propisani postupak u načinu na koji je menadžer izvršio svoj zadatak.

Nakon što se identificiraju potencijalni lideri, potrebno ih je njegovati. To uključuje formalno i neformalno mentorstvo i obuku (Hill, 2015). Na primjer, zaposlenici visokog potencijala mogu se upariti sa starijim zaposlenicima za mentorstvo i podučavanje. Svakodnevni rad također nudi mnoge prilike za upoznavanje zaposlenika s situacijama vodstva. To može uključivati prezentaciju upravi ili vođenje tima. Kroz upravljanje učinkom, menadžeri i članovi osoblja

moгу razgovarati o vještinama zaposlenika i postaviti ciljeve kako bi ih doveli do viših uloga. Formalni programi obuke uključuju buduće lidere koji uče vještine i stječu znanja o timskom radu, upravljanju sukobima i organizacijskim promjenama, različitosti i komunikaciji.

### **3.2.5. Funkcija kontroliranja**

Kontroliranje je stalna obveza menadžera kako bi mogao uspješno pratiti poslovanje trgovačkog društva i ostvarenje zacrtanih poslovnih ciljeva. Kontroliranje je važan alat u provođenju menadžerskih aktivnosti, Menadžer mora stalno imati kontrolu nad provođenjem poslovnih procesa jer bez toga nije moguće očekivati ostvarenje zadane ciljeve poslovanja. Menadžer može kontrolirati: kvalitetu rada, stanje prihoda i rashoda na poslovnom računu društva, realizaciju zadanih radnih zadataka i po potrebi njihovu promjenu, itd.

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) drže da iako je kontroliranje zadnja funkcija, nije manje važna jer se kontroliranjem ostvarenog u odnosu na planirano, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit.

Javna trgovačka društva pokušala su kroz inovativne upravljačke alate uvesti kontroling orijentiran na rezultate kao i prelazak s katedralizma na dvostavno računovodstvo poznato iz privatnog sektora (Burke, 2013). Osim toga, privatne trgovačka društva pokušale su uspostaviti troškovno računovodstvo u javnom sektoru. Kroz implementaciju ovih inovativnih kontrolnih alata javna trgovačka društva očekivala su povećanje učinkovitosti, snažnu usredotočenost na kupca kao i uštedu troškova i vremena.

U poslovanju, prisutnost ili nedostatak kontrole diktira tko ima konačnu vlast nad donošenjem odluka. Službeno, kontrola je u rukama osobe ili ljudi koji posjeduju većinski udio u tvrtki. Praktično, ti će dioničari tada tu kontrolu povjeriti upravnom odboru, koji je često opet (ili dio) povjeri glavnom izvršnom direktoru i višem menadžmentu. Dakle, u praksi može izgledati decentraliziranije nego što zapravo jest.

Kontrola je sposobnost donošenja korporativnih odluka. Prošireno, također se odnosi na osobu ili ljude koji imaju tu sposobnost. U većini trgovačkih društava kontrola se svodi na raspodjelu dionica; u tim slučajevima, 51% je kontrolni broj. Imati 51% dionica znači da neke dioničare drugi dionici nikada ne mogu nadglasati, što znači da imaju 100% sposobnosti donošenja odluka (Platis, 2011) – to predstavlja sustav kontrole.

Glavni razlog za to bio je deficit javnih financija i okruženje koje se brzo mijenja, kao i s tim povezano poslovanje i strategije usmjerene na kupce. Osobito u gradovima i općinama uočeni su veliki proračunski deficiti. Promjenom društvenih vrijednosti porasla je individualizacija potreba kupaca prema javnim trgovačkim društvima (Burke, 2013). Sve te promjene i nedostatke javno trgovačko društvo ne bi moglo riješiti bez dodatnih vanjskih resursa. Javna trgovačka društva polako su počela ugovarati usluge i štedjeti na plaćama u javnom sektoru.

Uprave javnih trgovačka društva bi trebale znati da je njihovo postojanje vezano za onoga tko kontrolira tvrtku. Iz dana u dan može se činiti da oni vode politiku i smjer trgovačka društva. Ipak, to mogu samo zato što su ih za taj posao odabrali dioničari – točnije, odabrali su ih kontrolni dioničari. Zbog toga su većinski dioničari obično oni koji se uprava prvo mora zadovoljiti. Odbori također trebaju biti svjesni da se kontrola nad tvrtkom može brzo promijeniti, ponekad preko noći, što dovodi do drastične promjene smjera i potpuno nove liste prioriteta.

### **3.3. Usporedba menadžerskih procesa u privatnim i javnim trgovačkim društvima**

Kako god je upravljanje u javnom sektoru definirano i razgraničeno, razlikuje se od korporativnog upravljanja na nekoliko važnih načina. Menadžeri javnog sektora često moraju (Hill, 2015):

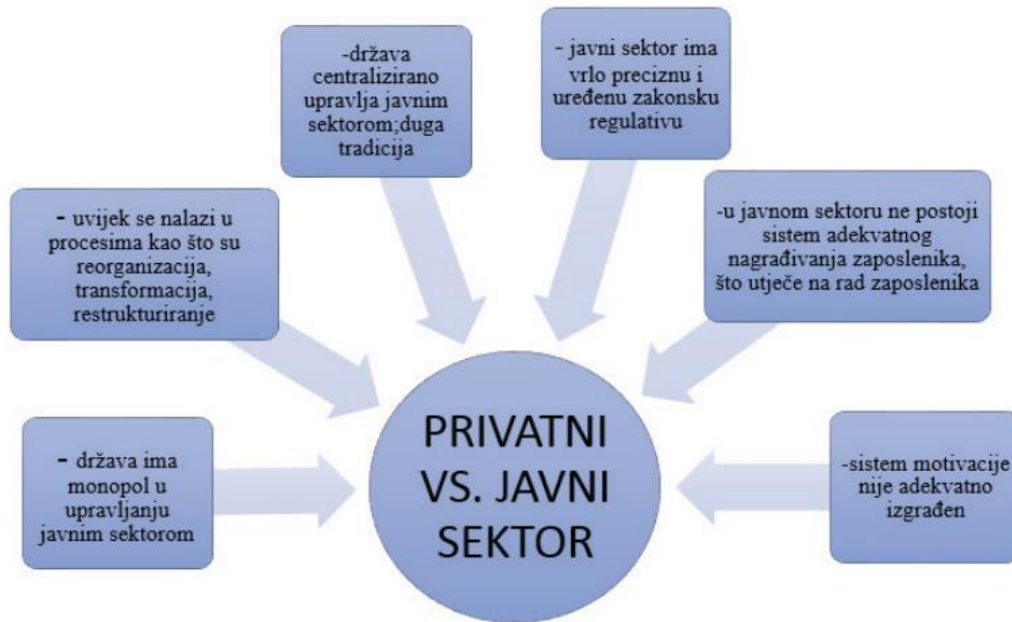
- Prihvatiti ciljeve koje su postavile organizacije koje nisu njihove.
- Upravlјati strukturama koje su dizajnirale skupine koje nisu njihove.
- Raditi s ljudima čije su karijere u mnogim aspektima izvan kontrole uprave.
- Ostvariti svoje ciljeve u kraćem vremenu nego što je dopušteno korporativnim menadžerima.

Upravljanje javnim sektorom je vodstvo koje se odnosi na ili kontrolira interese kolektiva, kao što je nacija. Povezan je s vladom na saveznoj, državnoj i lokalnoj razini. Neke od primarnih briga rukovoditelja javnog sektora uključuju javnu skrb, obrazovanje, zdravstvene usluge, prirodne resurse, zakone i zapošljavanje (Huges, 2019).

Menadžeri iz privatnog sektora drže rukovodeće položaje u trgovačkim društvima koja nisu u državnom vlasništvu. Oni nadgledaju potrebe manje grupe. Menadžeri privatnog sektora mogu raditi u mnogim područjima ili industrijama kao što su proizvodnja, maloprodaja i

građevinarstvo. Trgovačka društva unutar privatnog sektora također mogu biti javna ili privatna. Javni posao je onaj koji prodaje dionice na burzi. Privatni posao je u vlasništvu osobe ili kolektiva i ne možete kupiti udjele na burzi.

Slika 8. Razlike upravljanja u javnom i privatnom sektoru



Izvor: Salkić, I. (2011) Upravljanje kvalitetom javnih usluga, Sarajevo/Zagreb: BTC Šahinpašić, str. 31

Menadžeri u javnom i privatnom sektoru mogu raditi za različite vrste trgovačka društva. Rukovoditelji javnog sektora mogu pružiti svoju stručnost za skupine kao što su (Hill, 2015):

- Vladine agencije: To su organizacije koje su osnovale i financirale lokalne, državne i nacionalne vlade.
- Korporacije javne namjene: Ove su korporacije slične neprofitnim organizacijama, ali ih je stvorila vlada da služe javnom interesu, kao što su javne knjižnice.
- Javna tijela: Vlada stvara ove skupine za praćenje i reguliranje infrastrukturnih projekata, kao što je stambena uprava.
- Organizacije u državnom vlasništvu: ove grupe funkcioniraju kao korporacije i sudjeluju u komercijalnim aktivnostima za vladu.

Menadžeri privatnog sektora mogu koristiti svoje vještine za trgovačka društva kao što su (Hill, 2015):

- Samostalni poduzetnici: To su trgovačka društva u vlasništvu i pod upravom jedne osobe.

- Partnerstva: Za usporedbu, ove trgovačka društva su u vlasništvu i njima upravljaju dvije ili više osoba, kao što je odvjetnička trgovačko društvo.
- Mala i srednja trgovačka društva: Ove trgovačka društva imaju 500 do 2000 zaposlenika.
- Velike korporacije: Ove trgovačka društva su pravne osobe odvojene od svojih vlasnika i obično ostvaruju oporezivi prihod od preko milijun dolara.
- Multinacionalne korporacije: Ove trgovačka društva imaju interese i imovinu u više od jedne zemlje.
- Profesionalna i trgovačka udruženja: ove grupe služe određenom skupu zaposlenika na temelju njihovih profesija ili djelatnosti.
- Sindikati: Zaposlenici određene profesije ili industrije osnivaju ove organizacije kako bi zaštitili svoja prava na poslu.

Menadžeri javnog sektora brinu se o javnom interesu. To znači ono što javnost treba, što je najbolje za vladu ili ono što ima najbolji utjecaj na cjelokupni kolektiv društva. Oni se tiču potreba većine prije potreba pojedinca. Menadžment privatnog sektora u velikoj je mjeri, ako ne i u potpunosti, usmjeren na stvaranje profita od poslovanja (Huges, 2019). Primarni cilj je zaraditi što više novca za tvrtku ili organizaciju kako bi ostala u poslovanju. Postavljanje ciljeva Za menadžere u privatnom sektoru postavljanje ciljeva može biti jednostavan proces. Glavni prioritet je zarađivati novac za tvrtku, tako da taj cilj diktira niz ciljeva. Menadžeri koriste podatke i jasno definirane mjere za planiranje svojih poslovnih strategija. Također imaju manje osobnih interesa koje bi mogli uzeti u obzir pri donošenju odluka. Postavljanje ciljeva za menadžere u javnom sektoru može zahtijevati više vremena i doprinosa. Njihovi ciljevi mogu biti usmjereni na osjećaje i percepcije javnosti, a ne samo na činjenice i podatke. To je zato što se njihove odluke odnose na veće grupe ljudi i više tvrtki.

Menadžeri privatnog sektora imaju manju skupinu kojoj su odgovorni. Mogu podnositi izvještaje članovima odbora, vlasnicima trgovačka društva i dioničarima i pokušati im ugoditi (Huges, 2019). Oni su dužni samo ljudima kojima je stalo do zarađenog novca i dugoročne pozicije trgovačka društva.

Menadžeri javnog sektora odgovorni su većoj skupini ljudi. Rade kako bi zadovoljili političare, stanovnike, vlasnike tvrtki, putnike, javne službenike, a ponekad čak i strane interese. Njihovi poslovi i odluke utječu na te ljude i skupine. Odgovornost javnog sektora jedan je od razloga

za sustav provjere i ravnoteže u vladi (Hill, 2015). Sprječava da jedan interes zaokupi pozornost upravitelja i služi osobnom planu tog interesa nad onim što je najbolje za grupu.

Osim zakonskih uvjeta putem ugovora, menadžment privatnog sektora može zapošljavati i otpuštati zaposlenike prema vlastitom nahođenju. Ako ima više novca na raspolaganju, mogu stvoriti nove pozicije i zaposliti nove članove tima. Ako postoji situacija koja zahtijeva ograničenje radne snage, oni mogu dati na odmor, otpustiti ili otpustiti zaposlenike s najmanjim trajanjem (Hill, 2015). Također bi moglo biti više prilika za napredovanje unutar tvrtki iz privatnog sektora.

Prakse zapošljavanja u javnom sektoru mogu biti manje jednostavne, ovisno o organizaciji. Vlada uključuje izbore i imenovanja, tako da možda neće biti lako primiti nove zaposlenike ili otpustiti one kada je to potrebno (Hill, 2015). To ne vrijedi za sva radna mjesta u javnom sektoru jer neka prolaze kroz procese zapošljavanja slične onima u privatnom sektoru.

Nakon zapošljavanja, menadžeri u privatnom sektoru mogu ostati na svojim pozicijama do kraja karijere ako žele. Oni zarađuju svoje položaje ili napredovanja na temelju vještina i kvalitete rada. Ako dobro rade i trgovačko društvo je stabilna, nema razloga da izgube posao. Slično praksama zapošljavanja, ovaj je proces manje jasan za neke menadžere u javnom sektoru zbog izbora i imenovanja. Neki položaji imaju postavljena duljina mandata i ograničenja. Drugi s imenovanjima, poput onih u Vrhovnom sudu, mogu biti doživotni (Huges, 2019). Zakup u javnom sektoru stoga varira od pozicije do pozicije i ne mora imati izravnu korelaciju s radnim učinkom. Neki položaji, kao što su šefovi vatrogasaca ili policije, mogu uživati u dugim mandatima jer javnost stalno zahtijeva njihovu službu.

Menadžeri u trgovačkim društvima javnog sektora obično nadziru usluge. Koriste javnost i dobivaju sredstva od poreza. One mogu uključivati usluge poput pristupa medicinskoj i vatrogasnoj pomoći, javne obrane i pristupa čistim prirodnim resursima. Menadžeri u privatnom sektoru mogu nadzirati proizvodnju roba i usluga, od stvari poput hrane ili odjeće do izgradnje domova ili zgrada (Hill, 2015). Bez obzira što nadziru, to je potrošno. Možete kupiti i trgovati njihovom robom i uslugama za novčanu vrijednost.

Menadžeri u privatnom sektoru mogu imati više prilika za povećanje plaća ili veće plaće. Neke uloge u javnom sektoru na visokoj razini imaju ograničenje plaće ili prihoda, što ih sprječava da zarade više novca godišnje nego što to ograničenje dopušta (Huges, 2019). Moguće je imati gornju plaću za ulogu u privatnom sektoru, ali to nije uvjet. Ograničenja za privatni sektor također se mogu prilagoditi na temelju zarade i dobiti trgovačka društva.

Menadžeri javnog sektora mogu raspolagati državnim novcem za vođenje svojih organizacija. Oni primaju državne stipendije za opremu i usluge. Neke organizacije mogu u potpunosti funkcionirati na dolare poreznih obveznika. Ovi upravitelji uključuju stavke za državno financiranje u svoje proračune. Trgovačka društva iz privatnog sektora dobivaju malu ili nikakvu financijsku potporu od države, osim zahtjeva za bespovratna sredstva ili hitnih situacija. Ovi menadžeri ne planiraju proračun niti planiraju primiti državni novac za obavljanje svojih svakodnevnih operacija.

## 4. IMPLEMENTACIJA EU STANDARADA U UP

Europske norme (EN) u upravljanju javnim trgovačkim društvima provode nacionalni članovi CEN-a<sup>5</sup> i CENELEC-a<sup>6</sup> kao nacionalnu normu, te su stoga uključene u katalog normi članica CEN-a i CENELEC-a, nacionalnih organizacija za normizaciju u 34 zemlje. Obje su vrlo važne determinante kod učinkovitog upravljanja javnim trgovačkim društvima. Stoga će u ovom poglavlju biti riječi o zakonodavno-pravnom okviru upravljanja, upravljanju javnim trgovačkim društvima prema EU standardima, o tijelima javnog trgovačkog društva i njegovim razinama menadžmenta, dionicima i etičkim načelima te o prednostima i nedostacima menadžmenta javnih trgovačkih društava u funkciji primjene EU standarada.

### 4.1. Zakonodavno - pravni okvir upravljanja

Norma je tehnički dokument osmišljen da se koristi kao pravilo, smjernica ili definicija. To je konsenzusom izgrađen, ponovljiv način da se nešto učini. Norme nastaju okupljanjem svih zainteresiranih strana kao što su proizvođači, potrošači i regulatori određenog materijala, proizvoda, procesa ili usluge. Sve strane imaju koristi od standardizacije kroz povećanu sigurnost i kvalitetu proizvoda kao i niže transakcijske troškove i cijene.

Europska komisija donijela je niz direktiva, propisa i zakonskih smjernica kojima regulira upravljanje u javnim trgovačkim društvima. Najvažniji od njih su sljedeći (Europska komisija, 2023):

- Velik dio prava trgovačkih društava EU-a sada je kodificiran u jednoj Direktivi – Direktivi 2017/1132 koja se odnosi na određene aspekte prava trgovačkih društava. Direktiva 2019/1151 od 20. lipnja 2019. obuhvaća odredbe o upotrebi digitalnih alata i procesa u pravu trgovačkih društava. Države članice trebaju prenijeti ovu Direktivu do kolovoza 2021. (s dužim rokom za neke posebne odredbe). 17 država članica (Belgija, Bugarska, Hrvatska, Cipar, Češka, Danska, Finska, Francuska, Njemačka, Mađarska, Luksemburg, Nizozemska, Poljska, Rumunjska, Slovenija, Slovačka, Švedska) iskoristilo je mogućnost koju pruža Direktiva produljenje razdoblja prijenosa za jednu

---

<sup>5</sup> Europski odbor za normizaciju, udruženje je koje okuplja nacionalna normizacijska tijela 34 europske zemlje.

<sup>6</sup> Europski odbor za elektrotehničku standardizaciju, udruženje je koje okuplja nacionalne elektrotehničke odbore 34 europske zemlje



godinu, tj. do kolovoza 2022. Direktiva (EU) 2019/2121 od 27. studenoga 2019. utvrđuje nova pravila o prekograničnim pretvorbama i podjelama te mijenja pravila o prekograničnim spajanjima. Države članice trebaju prenijeti ovu Direktivu do siječnja 2023. Ovaj novi skup pravila omogućit će trgovačkim društvima da koriste digitalne alate u postupcima prava trgovačkih društava te da se restrukturiraju i presele preko granice, istovremeno pružajući snažne zaštitne mjere protiv prijevara i zaštitu dionika. Ove nove direktive revidiraju i nadopunjuju Direktivu 2017/1132.

- Direktiva 2012/17/EU i Provedbena uredba Komisije (EU) 2021/2042 utvrđuju pravila o sustavu međusobnog povezivanja poslovnih registara („BRIS“). BRIS je operativan od 8. lipnja 2017. Omogućuje elektronički pristup informacijama o trgovačkom društvu i dokumentima diljem EU-a pohranjenim u poslovnim registrima država članica putem europskog portala e-pravosuđe. BRIS također omogućuje poslovnim registrima međusobnu razmjenu obavijesti o prekograničnom poslovanju i podružnicama.
- Direktiva 2009/102/EZ pruža okvir za osnivanje društava s jednim članom.
- Dvije uredbe daju pravila o pravnim subjektima EU-a: Uredba 2157/2001 utvrđuje statut europskog društva (Societas Europea ili „SE“), tj. pravni oblik EU-a za društva s ograničenom odgovornošću i omogućuje trgovačko društvima koje dolaze iz različitih država članica da posluju u EU-u pod istim europskim brendom. Uredba 2137/85 utvrđuje statut europskog gospodarskog interesnog udruženja (EEIG), tj. pravni oblik EU-a za grupaciju koju čine trgovačka društva ili pravna tijela i/ili fizičke osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost iz različitih država članica; svrha takve grupacije je olakšati ili razviti prekogranične gospodarske aktivnosti svojih članova.

Europska normizacijska tijela (CEN, CENELEC i ETSI<sup>7</sup>) definiraju standard kao dokument, uspostavljen konsenzusom i odobren od strane priznatog tijela, koji daje, za uobičajenu i opetovanu upotrebu, pravila, smjernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate, usmjerene na postizanje optimalnog stupnja reda u danom kontekstu (CENELEC, 2023.). Standardi bi se trebali temeljiti na konsolidiranim rezultatima znanosti, tehnologije i iskustva, te bi trebali biti usmjereni na promicanje optimalnih koristi za zajednicu.

---

<sup>7</sup> Neprofitna organizacija za standardizaciju u području informacija i komunikacija. ETSI podržava razvoj i testiranje globalnih tehničkih standarda za ICT-omogućene sustave, aplikacije i usluge.

Nacionalni članovi CEN-a i CENELEC-a rade zajedno na razvoju europskih normi i drugih isporuka u velikom broju sektora kako bi pomogli u izgradnji europskog unutarnjeg tržišta roba i usluga, uklanjajući prepreke trgovini i jačajući poziciju Europe u globalnom gospodarstvu.

Razvoj europske norme (EN) vođen je načelima konsenzusa, otvorenosti, transparentnosti, nacionalne obveze i tehničke usklađenosti. Više od 200.000 stručnjaka iz industrije, udruga, javne uprave, akademske zajednice i društvenih organizacija uključeno je u CEN i CENELEC mrežu koja doseže preko 600 milijuna ljudi.

Iako tehnički svatko može predložiti rad koji će rezultirati europskom normom, u CEN-u i CENELEC-u posao obično kanaliziraju članovi (CEN-ova nacionalna normizacijska tijela i CENELEC-ova nacionalna povjerenstva). U nekim slučajevima zahtjev dolazi od Europske komisije ili drugih dionika

Ako je dovoljan broj članova CEN-a i/ili CENELEC-a voljan sudjelovati u procesu razvoja, posao se tada dodjeljuje tehničkom odboru CEN-a i/ili CENELEC-a (TC) u predmetnom području. U isto vrijeme, "mirovanje" se provodi na svim nacionalnim radovima koji se bave istom temom. Nakon osnivanja Tehničkog odbora, zrcalni odbori dionika na nacionalnoj razini odlučuju o nacionalnim doprinosima u razvoju norme (CENELEC, 2023.). Uz članove CEN-a i/ili CENELEC-a, tehnički odbori također uključuju brojne promatrače, kao što su članovi ISO/IEC-a, Europska komisija/EFTA, europski partneri uključujući organizacije iz Priloga III, vanjska europska industrijska udruženja i druga pridružena tijela.

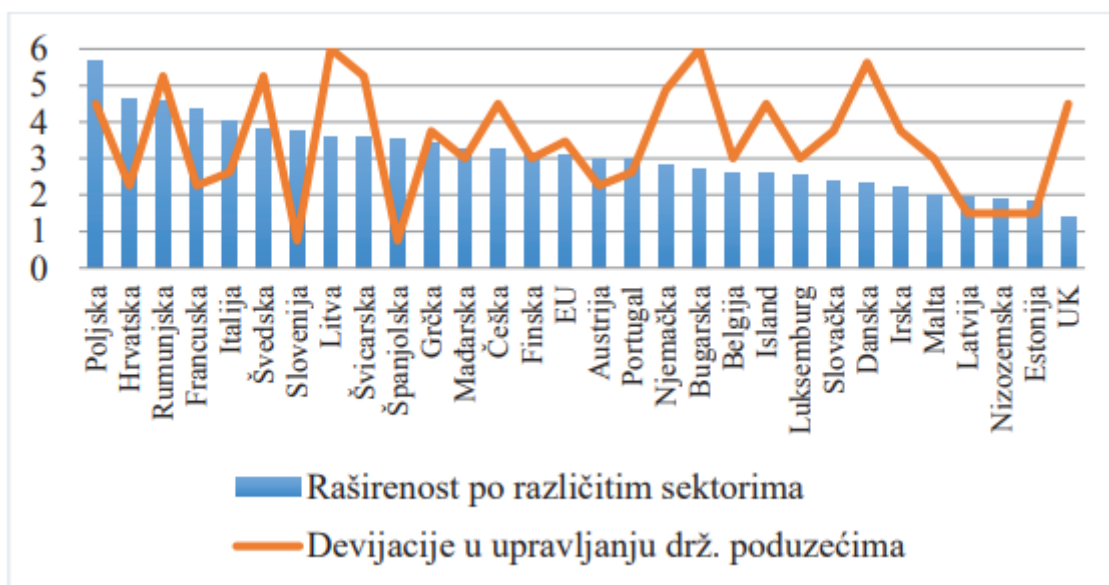
Nakon što je prijedlog standarda ocijenjen i odobren, prijedlog ide u fazu izrade koja se temelji na izgradnji konsenzusa. Kada nacrt standarda bude finaliziran, ide na javnu raspravu otvorenu za sve zainteresirane strane. Kada je upit gotov, glasovi i komentari na standard se evaluiraju i ovisno o rezultatu, nacrt standarda se ili objavljuje ili se dodatno doraduje i naknadno upućuje na formalno glasovanje (CENELEC, 2023.). Nadalje, europski standardi su također razvijeni kako bi se olakšala usklađenost s europskim pravilima i propisima kao što je zakonodavstvo EU-a. Kroz Uredbu (EU) br. 1025/2012, tri europske organizacije za standardizaciju (CEN, CENELEC i ETSI) mogu primiti zahtjev za izradu europskih usklađenih normi kao potpore zakonodavstvu i politikama EU-a.

## 4.2. Upravljanje javnim trgovačkim društvima prema EU standardima

Upravljanje javnim trgovačkim društvima u EU determinirano je implementacijom EU standarda. Cilj svake države članice EU – a nije generiranje profita, već su njihove zadaće orijentirane na zadovoljavanje javnih potreba, pa sukladno tim principima propisanim EU standardima (Europska komisija, 2023) javna trgovačka društva u EU i posluju. Država najčešće nastupa kao vlasnik trgovačka društva u sektoru prometa ili energetike, a pojedine države šire vlasništvo i na različite djelatnosti koje su dominantno u vlasništvu privatnog sektora i gdje često ostvaruje bolje poslovne rezultate od države (npr. prerađivačka industrija, veterina, ugostiteljstvo itd.) (Bajo i Zuber, 2018).

Učinkovitost upravljanja javnim trgovačkim društvima u EU može se promatrati putem metrike dva pokazatelja kojima se regulira tržište javnih trgovačka društva u EU, a oni su raširenost države po sektorima te upravljanje državnim trgovačkim društvima.

Grafikon 1. Indeks regulacije tržišta za javna trgovačka društva u EU



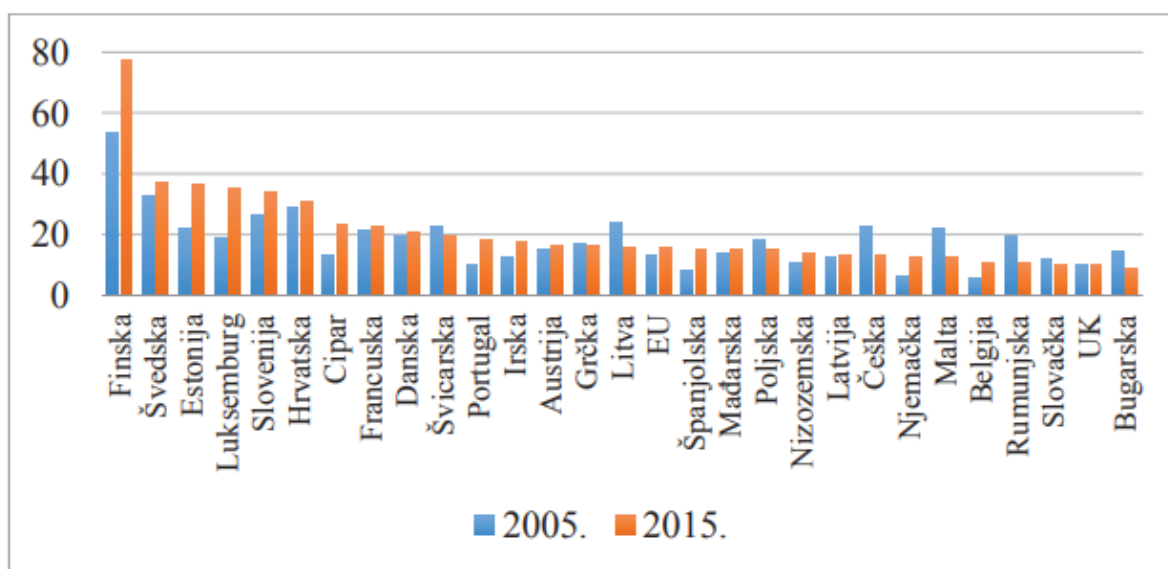
Izvor: obrada autorice prema Koske, I. et al. (2015): The 2013 update of the OECD's database on product market regulation: Policy insights for OECD and non-OECD countries, OECD Economics Department Working Papers, No. 1200, dostupno na: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5js3f5d3n2vlen.pdf?expires=1516784075&id=id&accname=guest&checksum=48DC4A E6D422529DA9A3572A84E088B>, pristupljeno 18.02.2023.

Rasprostranjenost javnih trgovačka društva u EU koja posluju prema EU standardima ovisi o političkoj situaciji u pojedinoj zemlji, njezinom pravno – ustavnom uređenju, kao i njezinu gospodarskom razvoju. Tako je iz grafikona 1. razvidno kako najviši indeks regulacije tržišta

imaju Poljska (5,8), Hrvatska (4,8) i Rumunjska (4,7), dok najmanji indeks regulacije tržišta imaju Nizozemska (2,9), Estonija (2,8) i UK (1,7). Radi se o diverzifikaciji ovog indeksa među zemljama EU iz kojeg je razvidno da više indekse imaju srednje razvijene srednjoeuropske zemlje, dok niže indekse imaju zapadnoeuropske razvijene zemlje. Iako je BDP ovih razvijenih zemalja desecima puta viši od niže razvijenih, razvidno je da zemlje poput Poljske i Hrvatske kao države vlasništvom sudjeluju u više gospodarskih sektora od svih država članica EU. Zanimljivo, njemački indeks raširenosti je 2,8, Ujedinjenog Kraljevstva 1,4 a Francuske, koja ujedno ima i najviši udio trgovačka društva u BDP-u, 4,3. Tako niski indeksi Njemačke i Ujedinjenog Kraljevstva pokazuje da su njihove politike upravljanja državnim portfeljem strogo usmjerene na djelatnosti koje država smatra strateškima (Bajo i Zuber, 2018). Sektorska raširenost javnih trgovačka društva je stoga najviša u Poljskoj, gdje ona kao država u svom portfelju ima trgovačka društva iz gotovo svih gospodarskih sektora. Udio javnih trgovačka društva u BDP-u u Poljskoj je 15%, što je na razini europskog prosjeka po iznosu dionica i udjela. No, poljski BDP jedan je od deset najvećih u EU pa apsolutna vrijednost trgovačka društva nije zanemariva.

U EU udio prisutnosti državnog vlasništva u trgovačkim društvima u kontekstu javnih trgovačka društva obilježeno je nejasnim strategijama upravljanja njihovim portfeljem te stoga tržišni mehanizmi u javnim trgovačkim društvima EU – a slabije funkcioniraju. To dovodi do dodatnog opterećivanja javnih financija svake EU članice te se time posljedično generiraju niski prihodi od imovine javnih trgovačkih društava.

Grafikon 2. Udio imovinskog vlasništva javnih trgovačka društva EU u BDP – u EU – a

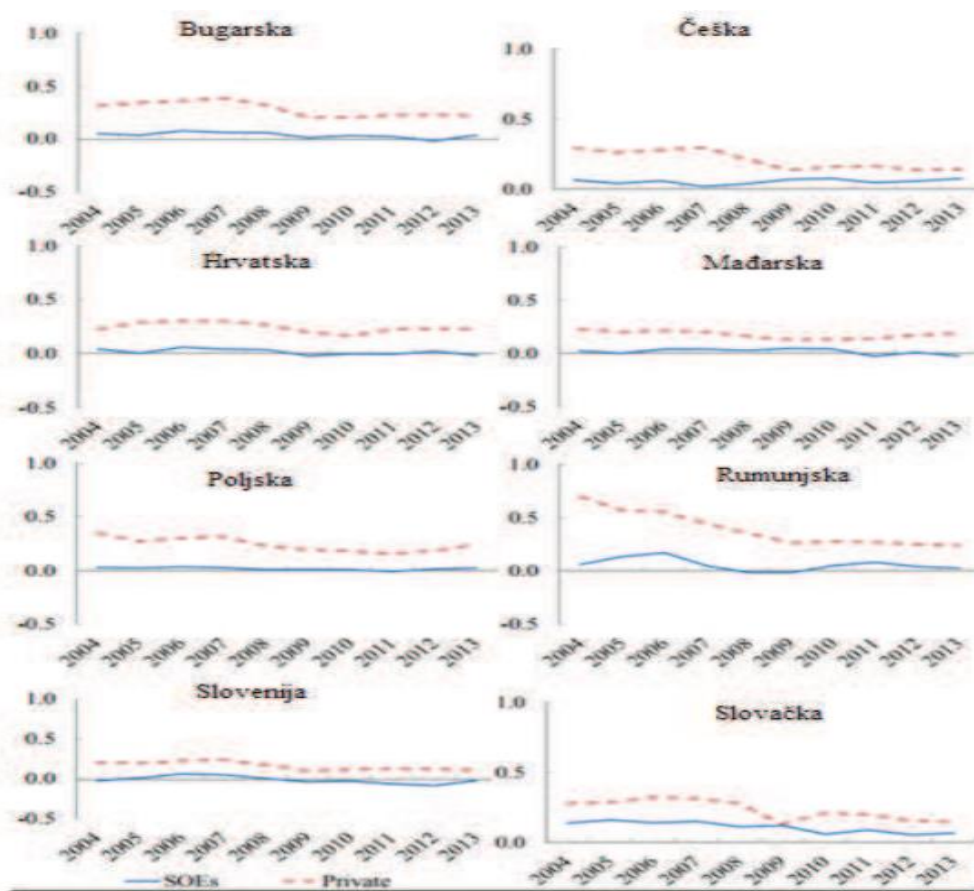


Izvor: obrada autorice prema Eurostatu

Iz grafikona 2. je razvidno kako su pokazatelji upravljanja imovinom u javnim trgovačkim društvima EU – a najviši u Švedskoj, Finskoj i Estoniji, a najniži u Slovačkoj, Ujedinjenom Kraljevstvu (dalje u tekstu: UK) i Bugarskoj. Tu se radi o disperziji korištenja političke moći u ovim zemljama te nepoštivanju tržišne discipline u zemljama. Tako je najmanje državno vlasništvo u javnim trgovačkim društvima rašireno u Bugarskoj, a ista ima visok stupanj regulacije tržišta. Istovremeno se slična situacija događa u UK, gdje ova zemlja ima visok stupanj liberalizacije tržišta, dobro funkcioniranje tržišta i visoka razina privatiziranosti, država značajno koristi utjecaj kako bi prilagodila uvjete poslovanja u sektorima u kojima sudjeluje kao vlasnik trgovačka društva (premda je državno vlasništvo koncentrirano u nekoliko strateških gospodarskih sektora) (Bajo i Zuber, 2018). također Bugarska ima visoke javne prihode s obzirom na udio javne imovine u BDP – u zbog izrazito povlaštenih zakonskih tretmana i zato jer ima snažne političke utjecaje kada državna i javna trgovačka društva sklapaju poslove. U Hrvatskoj je ovaj indeks nizak u odnosu na ostatak promatranih zemalja.

Kod razvijenih EU zemalja su javna trgovačka društva orijentirana na strateški važne industrije za državu, pa se kod njih javlja pitanje je li potrebno povećati odstupanja od tržišne discipline pri upravljanju državnim trgovačkim društvima kako bi ona bolje doprinosila gospodarskom razvoju, odnosno može li se isti rezultat ostvariti smanjenjem indeksa raširenosti i boljim usmjerenjem državnog portfelja na odabrane sektore, što je tržišno prihvatljivije rješenje.

Grafikon 3. ROE<sup>8</sup> privatnih i javnih trgovačka društva u državama članicama EU



Izvor: Bajo, A., Zuber, L. (2018): Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije, Financije : teorija i suvremena pitanja, Osijek: Ekonomski fakultet, 2018. str. 15

Iz grafikona 3. je razvidno kako je u državama članicama EU prisutan jaz između ROE koji ostvaruju javna i privatna trgovačka društva u određenim zemljama članicama EU. Tako postoje velike razlike u ostvarenju profitabilnosti javnih i privatnih trgovačka društva, što je najviše razvodno u Poljskoj i Češkoj, gdje privatna trgovačka društva u ovim zemljama ostvaruju stope ROE od prosječno 0,7%, dok su stope ROE njihovih javnih trgovačka društva gotovo na nuli. Naime, privatni sektor u Hrvatskoj od 2004. do 2013. ostvaruje povrat na kapital u prosjeku između 0,2 i 0,25%, dok je profitabilnost javnog sektora u istom razdoblju blizu 0% (Bajo i Zuber, 2018.). Istovremeno, u ostalim državama jaz profitabilnosti privatnog i javnog sektora se smanjuje. To je smanjenje uglavnom rezultat smanjenja profitabilnosti trgovačka društva iz privatnog sektora, a ne zbog rasta profitabilnosti onih iz javnog.

<sup>8</sup> Eng. Return on equity, povrat na kapital

Hrvatska bilježi jaz profitabilnosti javnih i privatnih trgovačka društva od gotovo 20%, dok je kod Slovačke i Češke taj jaz blizu nuli, što ukazuje na učinkovito upravljanje njihovim javnim trgovačkim društvima. Hrvatska trgovačka društva umanjila su ovaj jaz u posljednjih 10 godina, ali se postavlja pitanje zašto Hrvatska i dalje slijedi ovaj trend.

#### **4.2.1 Tijela javnog trgovačkog društva**

Tijela javnog trgovačkog društva u zemljama članicama EU uključuju (Europska komisija, 2023):

- vlasnike javnih trgovačkih društava, koji su u ovom slučaju tijela javne vlasti, jedinice lokalne samouprave te javne institucije,
- Nadzorne odbore, koje imenuju javne institucije te
- Javni menadžment na tro razine (vrhovni, srednji i niži).

Vlasništvo javnog sektora nad uvrštenim dionicama u europskim tržišta posebno je visoka u Norveškoj (31%), Litvi (27%) i Slovenije (23%), uglavnom kao rezultat djelomičnih programa privatizacije (IFC, 2015.). U većini zemalja u Europi, vlasništvo javnog sektora nad uvrštenim dionicama je u padu sada predstavlja manje od 10%, i to u sedam europskih tržišta gotovo je beznačajan s manje od 1%.

Angažman dioničara u javnim trgovačkim društvima EU – a je više od pukog glasovanja na glavnim skupštinama. Uključivanje dioničara je svrhovit dijalog s javnim trgovačko društvima o pitanjima kao što su strategija, učinak, rizik, struktura kapitala i korporativno upravljanje, uključujući naknade (Europski parlament, 2013). Angažman dioničara u ovim javnim trgovačkim društvima koja su pretežito tržišno orijentirana ima za cilj promicanje dugoročnog uspjeha. Proaktivan i konstruktivan odnos između dioničara i odbora povećat će međusobno razumijevanje i predanost, kako u kriznim vremenima i tijekom normalnih uvjeta poslovanja. Općenito govoreći, učinkovit angažman koristi javnim trgovačkim društvima, dioničarima i gospodarstvu u cjelini. Europska komisija potiče dioničare na angažman i pokušaje da se osigura da ti institucionalni ulagači (mirovinski fondovi, osiguravatelji i tako dalje) i njihovi upravitelji imovinom djeluju u najboljem dugoročnom interesu svojim javnim korisnicima i klijentima (Europska komisija, 2023). To znači podizanje njihove svijesti o važnosti angažmana i preuzimanja gdje se trebaju ozbiljno angažirati u ispunjavanju svojih dužnosti prema njihovim javnim korisnicima.

Dvije zelene knjige o korporativnom upravljanju (Europske komisije 2010 i 2011) otkrivaju da su mnogi dioničari „odsutni“ iz javnih tvrtki. S druge strane, na one prilike kada su dioničari bili aktivni i angažirani, Komisija je pronašla dokaze da je mnoge od njih pritiskao privatni sektor iz tih zemalja da preuzmu pretjerane rizike umjesto da promoviraju dugoročni uspjeh trgovačka društva. Dioničari s dugoročnim obvezama, poput mirovinskih fondova ili životnih osiguravatelja najviše su se angažirali ali mnogi od tih dioničara također imaju kratkoročnu strategiju ulaganja nakon što su njihova sredstva uložena u javna trgovačka društva. Kratkoročna investicijska strategija se usredotočuje na okretanje portfelja, a ne na dugotrajno ulaganje i sudjelovanje u pitanjima korporativnog upravljanja s trgovačkih društava u koje se ulaže (International Finance Corporation, 2015) Ova neusklađenost interesa između vlasnika javne imovine i javnih menadžera znatno je utjecao na oslabljeni angažman dioničara.

Aktualni standardi EU - a zahtijevaju od javnih trgovačka društva da uključe njihove godišnje račune bilješku o unesenim transakcijama s povezanim osobama, navodeći iznos i prirodu transakcije i druge potrebne podatke. Transakcije s povezanim stranama uključuju situacije gdje trgovačka društva sklapaju ugovore izravno sa svojim direktorima, kontrolnih dioničara ili drugih povezanih strana. Takve transakcije mogu uzrokovati štetu tvrtki i svojim manjinskim dioničarima, kao što oni daju povezanoj osobi mogućnost primanja velikih količina novca na trošak trgovačka društva (International Finance Corporation, 2015). Iz tog razloga, adekvatne zaštitne mjere za zaštitu interesa dioničara od velike su važnosti. Značajne transakcije povezanih strana trebaju odobriti dioničari.

U Europi se dužnost direktora javnih trgovačka društva prvenstveno duguje društvu - odnosno pravnoj osobi a ne njegovim dioničarima. Međutim, u nekim iznimnim okolnostima obveze se mogu dugovati izravno dioničarima, vjerovnicima ili drugim dionicima. Direktori javnih trgovačka društva mogu imati izravnu dužnost ako postoji "poseban faktički odnos" između direktora i dioničara (International Finance Corporation, 2015) — na primjer, gdje direktori izravno pristupaju dioničarima kako bi ih naveli da uđu u određene transakcije.

Prema Europskoj Komisiji (2023), javne trgovačka društva bi trebale imati koristi od politika nagrađivanja koje stimuliraju dugoročnije stvaranje vrijednosti, a plaće rukovoditelja trebale bi biti povezane s tim izvođenjem. Loše politike nagrađivanja i/ili strukture poticaja dovode do neopravdanih prijenosa vrijednosti s trgovačka društva, njihovih dioničara i drugih dionika. Sukcesija najvišeg menadžmenta javnih trgovačka društva EU – a još je jedno važno pitanje



koje treba riješiti okvirom upravljanja. Poslovna sukcesija i kontinuitet malih i srednjih javnih trgovačka društva u posebno je važna.

Učinkovito upravljanje javnim trgovačkim društvima u EU zahtijeva da uloge odbora i izvršnog tima u upravljanju rizikom budu jasno definirane i uspostavljena s dobro shvaćenim granicama. Od 2013., europske uvrštene javne trgovačka društva na europskim burzama dužne su objaviti u izvješću o upravljanju godišnjem izvješću društva relevantne i materijalne informacije o politikama, rezultatima, i rizicima (Europski parlament, 2013). Upravljanje rizikom trebalo bi biti obilježje svih trgovačka društva. Trgovačka društva preuzimaju rizike kako bi ostvarile povrat. Ploča je odgovoran za utvrđivanje svih poslovnih rizika, procijenjena i prikladno upravljana. U svijetu sve veće složenosti i neizvjesnosti, direktori se moraju snalaziti riskirati marljivije nego ikad prije. Izvršenje sustav upravljanja rizikom treba povjeriti management, koji je zadužen za dnevno upravljanje rizicima.

#### **4.2.2. Razine menadžmenta**

S promjenom korporativnog horizonta, postalo je sve teže pratiti što zaposlenici rade u javnim trgovačkim društvima i gdje se nalaze na korporativnoj ljestvici. Korporativno upravljanje jedan je od glavnih razloga postojanja ovih pojmova. Evolucija javnog vlasništva dovela je do razdvajanja vlasništva i upravljanja. Prije 20. stoljeća mnoga su javna trgovačka društva bila mala i loše vođena. Danas su mnogi veliki međunarodni konglomerati koji javno trguju na jednoj ili više globalnih burzi.

Najčešća korporativna struktura u europskim javnim trgovačkim društvima sastoji se od upravnog odbora i menadžerskog tima (Hill, 2015). Upravni odbori najčešće uključuju unutarnje direktore, koji svakodnevno rade u tvrtki, i vanjske direktore, koji mogu donositi nepristrane prosudbe. U pokušaju stvaranja javnih trgovačka društva u kojoj će se brinuti o interesima krajnjih korisnika i ispunjenja njihovih javnih potreba, mnoge su trgovačka društva uvele dvoslojnu korporativnu hijerarhiju. Na prvom stupnju nalazi se upravni odbor ili direktori, koje određuju tijela javne vlasti.

Upravni odbor europskih javnih trgovačka društva kojeg biraju tijela javne vlasti sastoji se od dvije vrste predstavnika. Prvi tip uključuje unutarnje direktore izabrane unutar trgovačka društva. To može biti izvršni direktor, financijski direktor, menadžer ili bilo koja druga osoba koja svakodnevno radi za tvrtku. Druga vrsta zastupnika obuhvaća vanjske direktore, odabrane

izvana i koji se smatraju neovisnima o tvrtki. Uloga odbora je nadzirati upravljački tim javnog trgovačka društva, djelujući kao zagovornik dioničara. U biti, upravni odbor nastoji osigurati dobro služenje interesima dioničara.

Članovi odbora mogu se podijeliti u tri kategorije (International Finance Corporation, 2015):

- **Predsjednik:** Tehnički vođa javnog trgovačka društva, predsjednik odbora odgovoran je za glatko i učinkovito vođenje odbora. Njihove dužnosti obično uključuju održavanje jake komunikacije s glavnim izvršnim direktorom i rukovoditeljima na visokoj razini, formuliranje poslovne strategije trgovačka društva, predstavljanje menadžmenta i odbora javnosti i dioničarima te održavanje korporativnog integriteta. Predsjednika bira Upravni odbor.
- **Unutarnji direktori:** Ovi direktori odgovorni su za odobravanje proračuna na visokoj razini koje priprema više rukovodstvo, provedbu i praćenje poslovne strategije te odobravanje ključnih korporativnih inicijativa i projekata. Insajderi su ili dioničari ili menadžeri na visokoj razini unutar trgovačka društva. Insajderi pomažu u pružanju internih perspektiva drugim članovima odbora. Ove osobe se također nazivaju izvršnim direktorima ako su dio menadžerskog tima trgovačka društva.
- **Vanjski direktori:** Iako imaju iste odgovornosti kao i unutarnji direktori u određivanju strateškog smjera i korporativne politike, vanjski direktori razlikuju se po tome što nisu izravno dio menadžerskog tima. Svrha vanjskih direktora je pružiti nepristrane perspektive o pitanjima koja se iznose pred odbor.

Kao druga razina trgovačka društva, menadžerski tim je izravno odgovoran za svakodnevno poslovanje i profitabilnost javnog trgovačka društva. Menadžerski tim se sastoji od sljedećih članova:

- **Glavni izvršni direktor:** Kao glavni menadžer, je obično odgovoran za cjelokupno poslovanje korporacije i odgovara izravno predsjedniku i upravnom odboru. Odgovornost je izvršnog direktora za provođenje odluka i inicijativa odbora, kao i za održavanje nesmetanog rada trgovačka društva uz pomoć višeg rukovodstva. Često će izvršni direktor također biti određen kao predsjednik trgovačka društva i stoga biti jedan od unutarnjih direktora u upravnom odboru (ako ne i predsjednik). Međutim, visoko se preporučuje da glavni izvršni direktor trgovačka društva ne bi trebao biti i predsjedavajući trgovačka društva kako bi se osigurala neovisnost predsjedavajućeg i jasne linije ovlasti.

- Glavni operativni direktor: Odgovoran za poslovanje javnog trgovačka društva, brine o pitanjima koja se odnose na marketing, prodaju, proizvodnju i osoblje. Često praktičniji od glavnog izvršnog direktora, operativni direktor se brine za svakodnevne aktivnosti dok daje povratne informacije glavnom direktoru te se često naziva starijim potpredsjednikom.
- Glavni financijski direktor: Također izravno izvještava glavnog izvršnog direktora, odgovoran je za analizu i pregled financijskih podataka, izvješćivanje o financijskom učinku, pripremu proračuna i praćenje rashoda i troškova. Financijski direktor dužan je te informacije prezentirati upravnom odboru u redovitim intervalima i dostavljati ih dioničarima i regulatornim tijelima. Također se obično naziva i viši potpredsjednik, financijski direktor rutinski provjerava financijsko zdravlje i integritet korporacije.

### 4.3. Drugi dionici, odgovornost i etička načela

Poslovna etika proučava odgovarajuće poslovne politike i prakse u vezi s potencijalno kontroverznim temama, uključujući korporativno upravljanje, trgovanje povlaštenim informacijama, mito, diskriminaciju, korporativnu društvenu odgovornost, fiducijarne odgovornosti i još mnogo toga. Zakon često vodi poslovnu etiku, ali u drugim slučajevima poslovna etika pruža osnovne smjernice koje trgovačka društva mogu slijediti kako bi stekle odobravanje javnosti.

Poslovna etika osigurava postojanje određene osnovne razine povjerenja između potrošača i različitih oblika tržišnih sudionika s trgovačkim društvima. Na primjer, upravitelj portfelja mora posvetiti istu pažnju portfeljima članova obitelji i malim pojedinačnim ulagačima kao i bogatijim klijentima. Ovakve prakse osiguravaju da javnost ima pošten tretman.

Koncept poslovne etike započeo je 1960-ih kada su korporacije postale svjesnije rastućeg potrošačkog društva koje je pokazalo zabrinutost u pogledu okoliša, društvenih razloga i korporativne odgovornosti. Povećani fokus na "socijalna pitanja" bio je zaštitni znak desetljeća.

Danas se u javnim trgovačkim društvima primjenjuju sljedeća načela poslovne etike (Schminke, 2010):

- Vodstvo: Svjesno nastojanje da se usvoji, integrira i oponaša ostalih 11 načela za usmjeravanje odluka i ponašanja u svim aspektima profesionalnog i osobnog života.

- **Odgovornost:** Smatrati sebe i druge odgovornima za njihove postupke. Predanost pridržavanju etičkih praksi i osiguravanje da drugi slijede etičke smjernice.
- **Integritet:** Uključuje druga načela — poštenje, pouzdanost i pouzdanost. Netko s integritetom dosljedno radi pravu stvar i nastoji se držati viših standarda.
- **Poštovanje drugih:** Za poticanje etičkog ponašanja i okruženja na radnom mjestu, poštovanje drugih je kritična komponenta. Svatko zaslužuje dostojanstvo, privatnost, jednakost, priliku, suosjećanje i empatiju.
- **Iskrenost:** Istina u svim stvarima ključna je za poticanje etičke klime. Djelomične istine, izostavljanja i podcjenjivanje ili precjenjivanje ne pomažu tvrtki da poboljša svoju izvedbu. Loše vijesti treba priopćiti i primiti na isti način kao i dobre kako bi se mogla razviti rješenja.
- **Poštivanje zakona:** Etičko vodstvo treba uključivati provođenje svih lokalnih, državnih i federalnih zakona. Ako postoji pravna siva zona, vođe bi trebale griješiti na strani zakonitosti, a ne iskorištavati prazninu.
- **Odgovornost:** Promičite vlasništvo unutar organizacije, dopustite zaposlenicima da budu odgovorni za svoj rad i da budu odgovorni za vaš.
- **Transparentnost:** Dionici su ljudi zainteresirani za posao, kao što su dioničari, zaposlenici, zajednica u kojoj trgovačko društvo posluje i članovi obitelji zaposlenika. Bez odavanja poslovnih tajni, trgovačka društva bi trebale osigurati da informacije o svojim financijama, promjenama cijena, praksi zapošljavanja i otpuštanja, plaćama i promaknućima budu dostupne onima koji su zainteresirani za uspjeh poslovanja.

Postoji nekoliko razloga zašto je poslovna etika neophodna za uspjeh u modernom poslovanju. Ono što je najvažnije, definirani etički programi uspostavljaju kodeks ponašanja koji pokreće ponašanje zaposlenika – od rukovoditelja preko srednjeg menadžmenta do najnovijih i najmlađih zaposlenika. Kada svi zaposlenici donose etičke odluke, trgovačko društvo stvara reputaciju etičkog ponašanja. Njegov ugled raste i počinje iskušavati sve koristi moralnih segmenata javnih trgovačka društva (Schminke, 2010):

- Prepoznatljivost i rast marke
- Povećana sposobnost pregovaranja
- Povećano povjerenje u proizvode i usluge
- Zadržavanje i rast kupaca
- Privlači talente i investitore

Kada se kombiniraju, svi ti čimbenici utječu na prihode trgovačka društva. Od tada se pojam poslovne etike razvio. Poslovna etika nadilazi samo moralni kodeks dobra i zla; pokušava pomiriti ono što trgovačka društva moraju učiniti legalno naspram održavanja konkurentske prednosti u odnosu na druge trgovačka društva. Trgovačka društva iskazuju poslovnu etiku na nekoliko načina.

#### **4.4. Prednosti i nedostaci menadžmenta javnih trgovačkih društava u funkciji primjene EU standarada**

Javna trgovačka društva dijele mnoge iste pogodnosti kao i društva s ograničenom odgovornošću. Ona imaju neke specifične značajke koje im daju neke jedinstvene prednosti. Prikupljanje kapitala javnom emisijom dionica je glavna prednost dioničkog društva. Javno trgovačko društvo može prikupljati novac izdavanjem dionica javnosti (Huges, 2019). Također može dobiti zajam od banke ili druge financijske institucije zalažući svoju imovinu kao kolateral. Ulagačima nudi mogućnost posjedovanja udjela u poslovanju. To može osigurati likvidnost za dioničare jer mogu prodati svoje dionice na otvorenom tržištu. Osim toga, javna trgovačka društva podložna su većoj razini nadzora javnosti, što znači da javnost može imati veće povjerenje u njihov menadžment.

Širenje baze dioničara i širenje rizika je još jedna prednost, gdje ponuda dionica javnosti omogućuje tvrtki da rasporedi rizik vlasništva među mnogo ljudi. Ovo je posebno važno za trgovačka društva koje se šire ili započinju novi pothvat. Također omogućuje javnom poduzeću da prikupi više novca, koji se može koristiti za rast i širenje. Ostale financijske mogućnosti omogućuju javnim trgovačkim društvima da imaju pristup većem broju financijskih instrumenata od privatnih trgovačka društva. To je zato što su javna trgovačka društva podložna većoj razini nadzora regulatora i javnosti. Javno trgovačko društvo može prikupiti novac izdavanjem dionica javnosti, a također može dobiti zajam od banke ili druge financijske institucije zalažući svoju imovinu kao kolateral, istovremeno nudeći priliku dioničarima da posjeduju dionice u poslovanju (Bovaird, 2015).

Mogućnosti rasta i širenja doprinosi široj ponudi njegovih javnih usluga. Dioničko društvo jedan je od najčešćih načina izlaska manjih tvrtki na burzu. Oni mogu prikupiti sredstva za širenje prodajom dionica javnosti i prikupljanjem novca putem duga. Osim toga, javna trgovačka društva imaju veću odgovornost u svom poslovanju i upravljačkoj strukturi od

manjih privatnih trgovačka društva. Prestižan profil i povjerenje Dioničko društvo smatra se prestižnim statusnim simbolom. Daje povjerenje javnosti u vašu tvrtku i može povećati svijest javnosti o vašem poslovanju. Prenosivost dionica Javno dioničko društvo ima javne dioničare koji mogu kupovati ili prodavati dionice društva bez traženja dopuštenja od direktora. To je poznato kao „prenosivost dionica“ (Huges, 2019) i omogućuje javnim trgovačko društvima da lakše privuku ulagače nego privatnim trgovačko društvima, koje imaju ograničenja u prijenosu dionica.

Izlazna strategija omogućuje vlasnicima dioničkog društva ako žele iz njega izaći iz nekog razloga, svoje dionice mogu prodati na javnom tržištu. Ovo je dobar način za zaradu od ulaganja, kao i za jednostavnu izlaznu strategiju ako stvari krenu po zlu.

Javna trgovačka društva imaju neke nedostatke u odnosu na privatne trgovačka društva jer su podložna većoj razini nadzora regulatora i javnosti. Javnost može vidjeti koliko se novca troši na elemente kao što su plaće, bonusi, oglašavanje itd., što javnim trgovačkim društvima otežava skrivanje troškova (Bovaird, 2015). Više regulatornih zahtjeva uključeno je u poslovanje javnih trgovačka društva. Javno dioničko društvo podliježe većem broju propisa od privatnih društava. To uključuje objavljivanje financijskih informacija i zahtjeve za izvješćivanje. Javno dioničko društvo također mora svake godine održati godišnju glavnu skupštinu na kojoj dioničari glasuju o važnim pitanjima kao što je hoće li ili ne objaviti dividende.

Potrebne su više razine transparentnosti, Javno trgovačko društvo podložno je većoj razini nadzora regulatora i javnosti, što znači da imaju veću odgovornost u svom poslovanju i upravljačkoj strukturi od manjih privatnih trgovačkih društava.

Kada je trgovačko društvo privatna, dioničari su obično ljudi koji su poznati direktorima ili osnivačima. Trgovačko društvo će biti selektivna u pogledu toga kome dopustiti da postane dioničar, pazeći da podržavaju viziju i planove za poslovanje(Huges, 2019) . Kada se izdaju nove dionice, pravo prvenstva dopušta postojećim dioničarima da zadrže kontrolu nad tvrtkom. Kad je trgovačko društvo javna, puno je teže kontrolirati tko je vlasnik trgovačka društva i za što su odgovorni direktori u usporedbi s privatnim društvom s ograničenom odgovornošću. To znači da izvorni vlasnici ili direktori mogu izgubiti kontrolu nad tvrtkom, imati sporove ili potrošiti puno više vremena na upravljanje očekivanjima dioničara. Institucionalni dioničari mogu imati velik utjecaj na tvrtku. Često očekuju da će biti konzultirani o politici trgovačka društva i da će standarde koje su postavili usvojiti.

Javna trgovačka društva su osjetljivija na preuzimanja. Dioničko društvo je osjetljivije na preuzimanje od privatnog društva jer javna društva imaju dionice koje se mogu kupiti ili prodati na javnom tržištu. To znači da bi svatko s dovoljno novca mogao otkupiti dioničko društvo - što je poznato kao „neprijateljsko preuzimanje“ (Huges, 2019) i preuzeti upravljanje njime.

Javna trgovačka društva se više fokusiraju na kratkoročnu dobit nego privatna trgovačka društva. To je zato što javna trgovačka društva moraju odgovarati svojim dioničarima svaka tri mjeseca i mogu se preuzeti ako ne ostvaruju dobit. S druge strane, privatna trgovačka društva mogu gledati na stvari dugoročnije jer nisu pod tolikim pritiskom javnosti. Početna financijska obveza je veća. Javno dioničko društvo mora izvršiti inicijalnu javnu ponudu dionica. Tada trgovačko društvo prodaje svoju prvu seriju dionica, što joj omogućuje prikupljanje novca za rast i širenje. Ovi troškovi mogu biti previsoki za neke trgovačka društva, zbog čega mnoge odlučuju ostati privatne.

Javna dionička društva imaju brojne prednosti, uključujući mogućnost prikupljanja novca kroz inicijalnu javnu ponudu i prestižan profil koji dolazi s javnom tvrtkom. Međutim, oni su također podložni većim razinama nadzora i propisa, što može biti opterećujuće za neke trgovačka društva. Također su osjetljivija na ponude za preuzimanje, što znači da mogu biti manje usredotočena na dugoročno od privatnih društava s ograničenom odgovornošću.

#### **4.5. Principi financijskog upravljanja u javnim trgovačkim društvima**

Financijsko upravljanje u javnim trgovačkim društvima je praksa izrade poslovnog plana i zatim osiguravanja da svi odjeli ostanu na pravom putu. Čvrsto financijsko upravljanje omogućuje financijskom direktoru javnog trgovačka društva da pruži podatke koji podupiru stvaranje dugoročne vizije, daje informacije o odlukama o tome gdje ulagati i donosi uvide o tome kako financirati ta ulaganja, likvidnost, profitabilnost, gotovinu i više.

Gradeći na tim stupovima, financijski menadžeri javnih trgovačka društva pomažu svojim društvima na različite načine, uključujući, ali ne ograničavajući se na (Wang, 2006):

- Maksimiziranje profita – pružaju uvide o rastućim cijenama sirovina koje bi mogle izazvati povećanje troškova prodane robe.
- Praćenje likvidnosti i novčanog toka – osiguravaju da javno trgovačko društvo ima dovoljno novca za podmirivanje svojih obveza.
- Osiguravanje usklađenosti - drže korak s državnim propisima.

- Razvijanje financijskih scenarija - oni se temelje na trenutnom stanju poslovanja i predviđanjima koja pretpostavljaju širok raspon ishoda na temelju mogućih tržišnih uvjeta.
- Upravljanje odnosima - učinkovito postupanje s investitorima i upravnim odborima.

Financijsko upravljanje u javnom poduzeću obuhvaća tri glavna područja (Wang, 2006):

- Planiranje – javni menadžer projicira koliko će novca trgovačko društvo trebati kako bi održala pozitivan novčani tok, alocirala sredstva za rast ili dodavanje novih proizvoda ili usluga i nosila se s neočekivanim događajima, te dijeli te informacije s poslovnim kolegama. Planiranje se može podijeliti u kategorije uključujući kapitalne troškove, radnu snagu te neizravne i operativne troškove.
- Budžetiranje – javni menadžer raspoređuje raspoloživa sredstva trgovačka društva za podmirenje troškova, kao što su hipoteke ili najamnine, plaće, sirovine i druge obveze. Idealno bi bilo da ostane nešto za ostaviti sa strane za hitne slučajeve i za financiranje novih poslovnih prilika. Trgovačka društva općenito imaju glavni proračun i mogu imati zasebne poddokumente koji pokrivaju, na primjer, novčani tok i poslovanje; proračuni mogu biti statični ili fleksibilni.
- Postupci – javni menadžer postavlja postupke koji se odnose na to kako će financijski tim sigurno i točno obrađivati i distribuirati financijske podatke, poput faktura, plaćanja i izvješća. Ove pisane procedure također opisuju tko je odgovoran za donošenje financijskih odluka u tvrtki - i tko potpisuje te odluke. Trgovačka društva ne moraju početi od nule; dostupni su predlošci politika i postupaka za razne vrste organizacija, kao što je ovaj za neprofitne organizacije. Ovi postupci uključuju izdavanje izvješća o dobiti i gubitku, analiziranje koje linije proizvoda ili usluge imaju najveću profitnu maržu ili najviše doprinose neto profitabilnosti, održavanje proračuna i predviđanje budućih financijskih rezultata trgovačka društva i planiranje scenarija.
- Upravljanje novčanim tokom također je ključno. Javni menadžer mora osigurati dovoljno gotovine za svakodnevne operacije, poput plaćanja radnika i kupnje sirovina za proizvodnju. To uključuje nadziranje gotovine dok ulazi i izlazi iz poslovanja, što se zove upravljanje gotovinom.

Uz upravljanje gotovinom, financijsko upravljanje uključuje priznavanje prihoda, odnosno izvješćivanje o prihodima trgovačka društva prema standardnim računovodstvenim načelima. Uravnoteženje omjera obrtaja potraživanja ključni je dio strateškog očuvanja i upravljanja gotovinom.



## **5. EU STANDARDI MENADŽMENTA NA PRIMJERU JAVNOG TRGOVAČKOG DRUŠTVA HERCULANEA PULA d.o.o.**

U ovom poglavlju će se na aplikativnom primjeru odabranog javnog trgovačka društva – komunalnog trgovačka društva Herculanea Pula d.o.o. opisati specifičnosti menadžmenta u tom javnom trgovačkom društvu, kao i funkcije takvog upravljanja, primjena europskih politika upravljanja otpadom u Herculanei Pula te prijedlozi za unapređenje menadžerskih procesa implementacijom potrebnih EU standarda.

### **5.1. Poslovni profil Herculanea Pula d.o.o.**

Herculanea Pula d.o.o. je javno komunalno trgovačko društvo iz Pule, koje je osnovano 1995. godine putem društvenog ugovora. Najveći udio u vlasništvu ima Grad Pula (78%), zatim Grad Vodnjan (9%), Općina Medulin (8%), Općina Marčana (2%) te Općine Barban, Ližnjan i Svetvinčenat svaka s po 1% (Grad Pula, 2023.). Temeljni kapital trgovačka društva iznosi 68 milijuna kn, a sjedište mu je u Puli. Aktualno broji 196 zaposlenika (Poslovna.hr, 2023.).

Trgovačko društvo je osnovano sa ciljem da unaprijedi kvalitetu života pulskog stanovništva putem stalnog održavanja čistoće i odlaganjem otpada na ekološki prihvatljiv način. Herculanea Pula, osim što se bavi zbrinjavanjem otpada, u Puli održava i javne površine te obavlja sve popratne komunalne djelatnosti po potrebi. Sve to čini okosnicu njenog sadašnjeg i budućeg poslovnog upravljanja društvom (Herculanea, 2023).

Herculanea Pula ima viziju biti najkvalitetniji davatelj komunalnih usluga na području Istarske županije, prepoznatljiv u cijeloj Republici Hrvatskoj po primjeni najbolje dostupne svjetske prakse i tehnologije u uvažavanju načela zaštite okoliša (Herculanea, 2023). Javni menadžeri Herculane Pula i voditelji njezinih organizacijskih jedinica nastoje graditi klimu kooperativne suradnje sa svim poslovnim partnerima, kao i povjerenja i pripadnosti ovoj organizaciji.

Poslovanje društva obuhvaća sljedeće djelatnosti (Grad Pula, 2023):

- sakupljanje, prijevoz i deponiranje komunalnog otpada,
- izgradnja i održavanje kanalizacijskog sustava,
- uređenje gradskih zelenih površina i parkova,

ali i druge na nadležnom trgovačkom sudu registrirane djelatnosti.

Slika 9. Opseg djelatnosti Herculanea Pula



Izvor: kompilacija autorice prema Herculanea Pula (2023): Zaštita okoliša, dostupno na <https://www.herculanea.hr/?page=zokolisa>, pristupljeno 20.02.2023.

S obzirom da je ovo javno trgovačko društvo u državnom vlasništvu, njegov je kapital financiran 100% domaćim kapitalom. HERCULANEA PULA d. o. o. je 2021. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 7.679.412,17 € što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 225.965,62 € u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 7.453.446,55 €. Poslovni subjekt je tekuće godine poslovao s neto dobiti, dok je prethodne godine poslovao s gubitkom (Poslovna.hr, 2023). HERCULANEA PULA d. o. o. je u 2021. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 4.262,13 € dok je ostvarena neto marža iznosila 0,06%.

## **5.2. Specifičnosti menadžmenta Herculaneae Pula u okviru EU standarada**

Specifičnosti menadžmenta u Herculanei Pula obuhvaća niz implementacije poslovnih i menadžerskih funkcija koje su značajne za učinkovito upravljanje u ovom javnom trgovačkom društvu. Iste će biti pojašnjene u nastavku rada.

### **5.2.1. Planiranje u Herculanea Pula d.o.o.**

Trgovačko društvo Herculanea Pula je srednje i strateški značajno trgovačko društvo. Njegovi unutarnji čimbenici koji utječu na njegovu poslovnu organizaciju su sastavljeni tako da direktno su kreirani tako da utječu jedni na druge te utječu na kreiranje organizacijske strukture trgovačka društva. Sam interaktivni odnos unutarnjih čimbenika organizacije Herculaneae Pula ukazuje da su ti čimbenici u poduzeću međusobno povezani te utječu jedni na druge, tako da dominantan čimbenik izražava promjene i na drugim unutarnjim čimbenicima.

Cilj i strategija trgovačka društva su dva čimbenika koja su najvažnija i ključna za kreiranje poslovanje i stvaranje organizacijske strukture. Trgovačko društvo ima od svog osnutka jasno definiran cilj svog postojanja i poslovanja, a u godinama svoga poslovanja jasno su definirane i primijenjene strategije poslovanja koje su poduzeću donijeli velik poslovni uspjeh i vodeću poziciju na nacionalnom tržištu. Cilj poslovanja Herculaneae Pula je u početku poslovanja određivalo budućnost njegova opstanka jer je trgovačko društvo nastalo začetkom krajem 20. stoljeća, a svoju ekspanziju je jasno pokazalo tijekom godina poslovanja, te isti takav cilj i dalje vodi trgovačko društvo da u daljnjem poslovanju ostvaruje zavidne poslovne rezultate. Strategija poslovanja Herculaneae Pula je ustvari plan trgovačka društva kojim ono interaktivno konkurira okolini, a sve u svrhu da bi ostvarilo svoje organizacijske ciljeve.

Specifična okolina Herculaneae Pula odnosi se na njezinu konkurenciju koje u njezinoj neposrednoj okolini baš i nema. U Herculanei Pula nema tržišne utakmice s obzirom da se radi o javnom trgovačko društvo koje jedino posluje na lokalnom i regionalnom tržištu, a puno pažnje se pridaje inovacijama. Prate se sve ideje i novi trendovi na globalnim tržištima u svezi zbrinjavanja otpada.

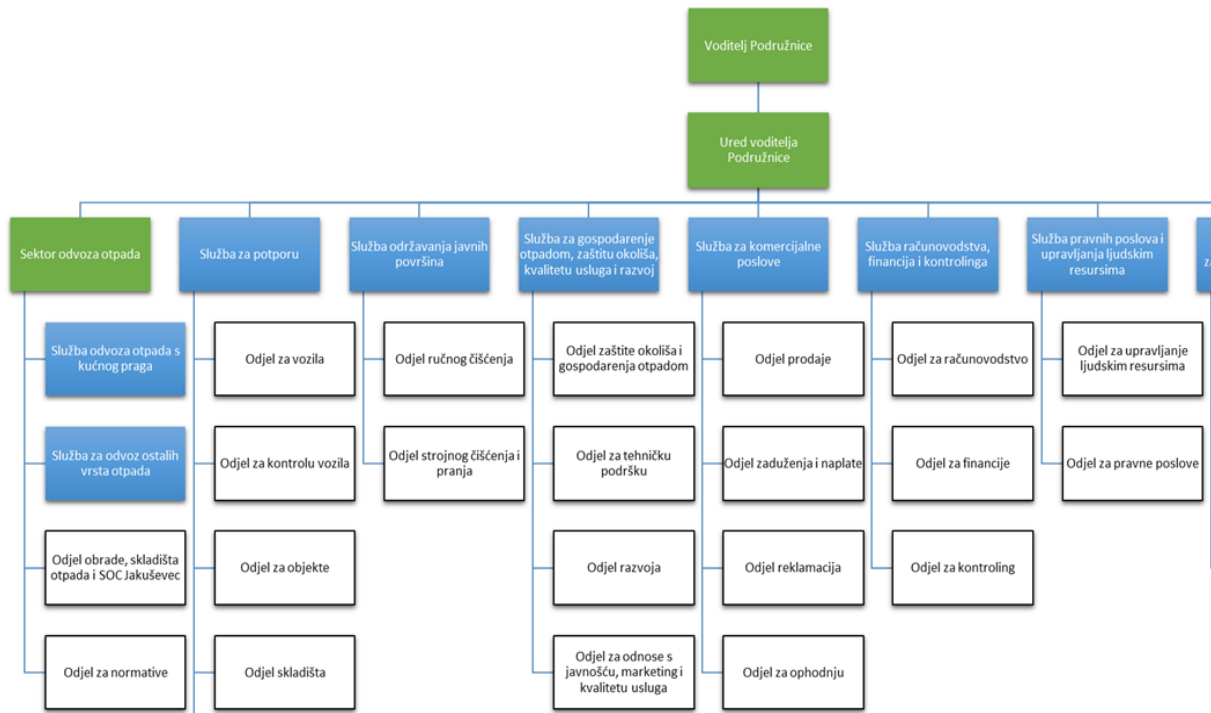
### **5.2.2. Organiziranje u Herculane Pula d.o.o.**

Herculanea Pula ima divizijsku organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura prema divizijama daje većem trgovačkom društvu mogućnost odvajanja velikih dijelova poslovanja trgovačka društva u polu autonomne grupe. Iako općenito bolje odgovara većim organizacijama, u nekim okolnostima ova formalna struktura može koristiti i manjoj tvrtki. U svim slučajevima, grupe su uglavnom samoupravne i usmjerene su na uski aspekt proizvoda ili usluga trgovačka društva. Kao i svaka organizacijska struktura, divizijske strukture imaju i snage i slabosti.

U Herculanei Pula odjeli dobro funkcioniraju jer omogućuju timu da se usredotoči na jedan proizvod ili uslugu – komunalnu uslugu zbrinjavanja otpada i održavanja čistoće u Puli, s strukturom vodstva koja podržava njegove glavne strateške ciljeve. Imajući vlastitog javnog menadžera, odnosno direktora, veća je vjerojatnost da će odjel dobiti potrebna sredstva od trgovačka društva. Također, usmjerenost divizije omogućuje joj da izgradi zajedničku kulturu koja doprinosi višem moralu i boljem poznavanju portfelja divizije.

Divizijska struktura Herculanee Pula ima slabosti. Herculanea Pula u tom kontekstu može dopustiti da uredska politika umjesto zdravog strateškog razmišljanja utječe na njezin pogled na pitanja kao što je raspodjela resursa trgovačka društva. Stoga će jedna divizija ponekad djelovati da potkopa drugu. Također, podjele mogu donijeti određene organizacijske jedinice koja može dovesti do nekompatibilnosti.

Slika 10. Divizijska organizacijska struktura Herculane Pula



Izvor: Herculanea (2023): Organizacijska shema, dostupno na: [https://www.herculanea.hr/slike/organizacijska\\_shema.jpg](https://www.herculanea.hr/slike/organizacijska_shema.jpg) pristupljeno (19.02.2023)

Raspon odgovornosti sva tri glavna menadžera u Herculanei Pula je vrlo visok. Budući da je javno trgovačko društvo i zapošljava velik broj djelatnika, ovi su menadžeri odgovorni za uspjeh svih poslovnih procesa, za uspjeh financijskog stanja, za održavanje konkurentne prednosti. Također su odgovorni pred javnosti za sve propuste trgovačka društva za koje nisu oni primarno krivi, ali snose odgovornost kao čelnici trgovačka društva Dakle, raspon njihove odgovornosti je vrlo velik. Vrlo visoki prihodi od više od osam milijuna eura iziskuju visoke odgovornosti menadžera da se ovim financijskim kapitalom učinkovito upravlja.

Herculanea Pula ima dobro organiziranu organizacijsku kulturu. Karakteriziraju je vidljivi znakovi, a to su visoke stimulacije djelatnika, dobri odnosi na svim razinama menadžmenta, poticanje etičkog kodeksa i dress code zbog rada u tvornici. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture očituju se u moralnim vrijednostima djelatnika, čuvanju poslovne tajne, dobrim odnosima sa svim poslovnim partnerima i dobrom reputaciji trgovačka društva u javnosti. Herculanea ima vrlo snažnu i razvijenu organizacijsku kulturu temeljenu na snazi i dobrim te profesionalnim odnosima zaposlenika s kupcima.

### **5.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima u Herculanea Pula d.o.o.**

Ljudski resursi su Herculanei Pula potrebni za napredak poslovanja i najvažniji su intelektualni resurs trgovačka društva. Herculanei Pula su zaposlenici glavni činitelj razvoja i trgovačko društvo ulaže velike napore u edukaciju svojih zaposlenika održavanju čistoće okoliša. Stalnim ulaganjima, procesom nagrađivanja te edukacijama Herculanea Pula postiže potpuni efekt svoga rada. Kada se odluči na angažman ljudskih potencijala, Herculanea Pula već ima unaprijed sistematizirane potrebe za određenim radnim mjestima, kao i propisane uvjete i zahtjeve za rad, a to su: odgovarajuća stručna sprema i obrazovanje, mogućnost postojanja radnog iskustva i postojanje edukacija koje radno mjesto zahtijeva, stručne vještine i znanja, zdravstvenu sposobnost za obavljanje određenog posla (iako postoje mogućnosti zapošljavanja osoba sa zdravstvenim ograničenjima jer potrebe određenih radnih mjesta ne iziskuju na primjer fizičke napore).

Kada Herculanea Pula zapošljava kao unutarnje izvore zapošljavanja koristi preporuke sadašnjih djelatnika i bazu podataka životopisa sa otvorenim molbama. Za vanjske izvore zapošljavanja Herculanea pribavlja djelatnike putem oglasa na HZZ i poslovni agencijama za zapošljavanje te objavom natječaja na svojim web stranicama.

### **5.2.4. Vođenje u Herculanea Pula d.o.o.**

Ključ za poboljšanje učinka unutar Herculanee Pula je učinkovito upravljanje. Dajući zaposlenicima izvrsne menadžere, trgovačko društvo si osigurava da će imati dobar primjer za nasljedovanje kada je u pitanju njihov vlastiti posao. Međutim, važno je da menadžeri posjeduju određene karakteristike kako bi bili istinski učinkoviti.

Menadžeri Herculanee Pula su odgovorni za motiviranje svojih zaposlenika, što znači da i sami moraju posjedovati sposobnost samomotivacije, koja znači da ne samo da su u mogućnosti krenuti s projektom koji im je pri ruci, već su također sposobni samostalno raditi kako bi poduzeli svaki sljedeći korak prema završetku.

Još jedna kritična osobina koju menadžeri Herculanee Pula posjeduju su učinkovite komunikacijske vještine. U velikoj mjeri, glavni posao menadžera je komunikacija. Dobri menadžeri sposobni su komunicirati sa svojim zaposlenicima na jasan način koji vodi

pozitivnom radnom odnosu. Kao menadžeru, važno je da su u Herculanei Pula isti samouvjereni. Samopouzdanje pokazuje njihovim zaposlenicima da vjeruju u vlastite sposobnosti, što će povećati njihovo poštovanje prema menadžerima. Glavni menadžeri Herculane Pula imaju snažno i dugogodišnje poslovno iskustvo u autoindustriji i poznaju sve domene upravljanja ovim sektorom. Imaju vrlo visoko obrazovanje i dobre organizacijske vještine. Sve ih to čini prihvatljivima za ove pozicije.

U Herculaneii Pula menadžeri brinu o zdravlju i potrebama egzistencije svojih zaposlenika tako da im daju visoke materijalne kompenzacije i osiguravaju im periodične zdravstvene preglede. U potrebi za sigurnošću osiguravaju im kontinuitet radnog mjesta i otpremnine u slučaju potrebe za otkazom u izvanrednim situacijama, iako tome nisu skloni. U potrebi za ljubavlju održavaju se visoko profesionalni i prijateljski poslovni odnosi. Kod poštovanja obuhvaća se poštovanje i uvažavanje mišljenja svakog zaposlenika. Konačno, svakom zaposleniku se pruža mogućnost napredovanja i samodokazivanja u organizaciji.

### **5.2.5. Kontroliranje u Herculanea Pula d.o.o.**

Budući da Herculanea Pula jako drži do visoke kvalitete svojih komunalnih usluga i inovativnosti, već odavno ima usvojen certifikat ISO 9001:2015 kao najznačajniji certifikat kvalitete. Upravljanje kvalitetom u Herculanei Pula je multidimenzionalan proces koji se primjenjuje i implementira u svim fazama proizvodnje jer se pomoću nje kreira proizvod koji nije samo sredstvo masovne prodaje, već je proizvod komponenta ciljane kvalitete za kojim će kupci prvi posegnuti ako znaju da je upravo taj proizvod kvalitetan. Primjena upravljanja kvalitetom u Herculanei Pula ne smije biti zanemarena niti shvaćena kao nešto što se podrazumijeva, već pristup upravljanja kvalitetom mora biti kompleksan i multidimenzionalan, u svim fazama obavljanja komunalnih usluga, da bi se u konačnici dobio proizvod koji će po svojim kvalitativnim funkcijama odgovarati cijeloj ciljanoj skupini kupaca.

Anticipativna kontrola se ovdje povodi tako da se unaprijed determiniraju planovi rada na kvartalnoj razini koji se potom prate tijekom njihova ispunjavanja. Menadžeri kontroliraju svaki dio proizvodnog procesa i već u toku proizvodnje ukazuju na potrebne korekcije da bi finalna komunalna usluga bila dobra i kvalitetna.

Herculanea Pula je usvojila europske politike upravljanja svojim komunalnim uslugama u kontekstu održavanja čistoće grada te time u kontinuitetu radi na promociji kulture zaštite okoliša. Poslovni uspjeh ovog javnog trgovačkog društva zasniva se na postizanju zadovoljstva njegovih korisnika (Herculanea, 2023):

- kontinuiranom odvodnjom i pročišćavanjem otpadnih voda
- kontinuiranim prikupljanjem, odvozom i deponiranjem komunalnog otpada
- održavanjem i uređenjem javnih zelenih površina.

Politika EU-a o otpadu koju implementira Herculanea Pula ima za cilj doprinijeti kružnom gospodarstvu izdvajanjem visokokvalitetnih resursa iz otpada što je više moguće. Europski zeleni dogovor Herculanea Pula je također usvojila te ima za cilj promicanje rasta prelaskom na moderno, resursno učinkovito i konkurentno gospodarstvo.

Okvirna direktiva o otpadu pravni je okvir EU-a za obradu i gospodarenje otpadom u EU-u, a Herculanea Pula ima u svome radu implementirane ove direktive u praksi. Njime ona uvodi red prednosti gospodarenja otpadom koji se naziva hijerarhija otpad".

Ciljevi Herculane Pula u kontekstu implementacije EU politika prilikom zbrinjavanja otpada su sljedeći:

- poboljšati gospodarenje otpadom,
- poticati inovacije u recikliranju,
- ograničiti odlaganje otpada

Određene kategorije otpada u Herculanei Pula zahtijevaju poseban pristup. Stoga, kao i sveobuhvatni pravni okvir, Herculane Pula usvaja širok opseg EU propisa o zbrinjavanju otpada koji se bave različitim vrstama otpada. Politika EU-a o otpadu ima za cilj zaštititi okoliš i zdravlje ljudi te pomoći prijelaz EU-a na kružno gospodarstvo. Postavlja ciljeve i ciljeve

#### **5.4. Prijedlozi za unapređenje menadžerskih procesa implementacijom potrebnih EU standarda**

Herculanea Pula bi trebala unaprijediti svoje poslovanje implementacijom EU standarada - EN normi te, sukladno njima, uvođenjem strategija kojima se obvezuje na smanjenje otpada u manjim količinama po osobi do određenog vremenskog razdoblja.. Kako bi se to postiglo,



potrebno je istaknuti niz ciljeva i obveza za djelovanje u kratkom, srednjem i dugom roku. U tom kontekstu bilo bi potrebno definirati sljedeće ciljeve:

- Poboľjšati obrazovanje, svijest i tehničko razumijevanje najboljih praksi gospodarenja otpadom i rizika od neprikladnih praksi;
- Poticati regionalnu suradnju kako bi se povećala troškovna učinkovitost infrastrukture za gospodarenje otpadom;
- Osigurati robustan i fleksibilan regulatorni sustav za odlaganje i upravljanje otpadom;
- Poboľjšati preusmjerenje otpada;
- Poticati inovativna i održiva rješenja za gospodarenje otpadom; i
- Demonstrirati vodeću ulogu vlade u gospodarenju otpadom.

Predmetnim prijedlozima uvećala bi se kvaliteta usluge, ali i postiglo učinkovita implementacija upravljanja u ovom javnom poduzeću.

## 6. ZAKLJUČAK

Javna trgovačka društva su u vlasništvu vlada, županija, općina i gradova, a odnosi između javnih trgovačka društva i njihovih vlasnika su vrlo bliski i često vrlo složeni te činjenica s kojom javno trgovačko društvo mora komunicirati dodatno povećavaju složenost. Svako javno trgovačko društvo ima vlastiti skup intrinzičnih ciljeva: kupnja, distribucija i prodaja hrane; osigurati pouzdanu tračnicu usluga prijevoza; zadovoljiti zahtjeve gospodarstva električne energije. To je također intrinzičan cilj svakog od njih poduzeću da se ti zadaci trebaju obavljati u na učinkovit način, bez rasipanja materijala, kapitala ili ljudskih resursa, te s dužnom pažnjom na okruženje trgovačka društva.

Pritom svaka vlast ima svoj set ciljeva koje želi postići kroz svoju javnost trgovačka društva. Sa stajališta trgovačka društva, ovi su superiorni ciljevi, za razliku od vlastitih ciljeva koji karakteriziraju njegovo unutarnje poslovanje. Nadređeni ciljevi često uključuju stvaranje radnih mjesta ili održavanje zaposlenosti, stabilizaciju cijena i regeneraciju ekonomski depresivnih regija.

Većina javnih institucija shvaća da je važno da svako javno trgovačko društvo treba imati dobar menadžment. Problem je što je ocjenjivanje menadžmenta teško jer su mnogi aspekti posla nematerijalni. Ponekad se u učinkovito upravljanje javnim trgovačkim društvima se ne može oslanjati samo na uvid u financijskih izvješća. Ne postoji čarobna formula za ocjenu menadžmenta, ali postoje faktori na koje treba obratiti pozornost. Pri procjeni osnivanja nekog javnog trgovačka društva u kontekstu ostvarenja njegove javne korisnosti, razumijevanje kvalitete i vještina menadžmenta trgovačka društva ključno je za procjenu budućeg uspjeha i profitabilnosti.

Jak menadžment okosnica je svakog uspješnog javnog trgovačka društva. Zaposlenici su također vrlo važni, ali menadžment je taj koji na kraju donosi strateške odluke. Iako menadžeri nisu vlasnici javnog trgovačka društva, upućuju druge da vode računa o svim čimbenicima koji osiguravaju sigurno poslovanje. Teoretski, menadžment javnog trgovačka društva zadužen je za stvaranje vrijednosti za dioničare. Stoga bi menadžment trebao imati poslovnu strategiju da vodi trgovačko društvo u interesu vlasnika. Nerealno je vjerovati da uprava misli samo na dioničare jer su menadžeri ljudi koji traže osobnu korist. Problemi nastaju kada su interesi menadžera različiti od interesa dioničara. Teorija koja stoji iza tendencije da se to dogodi zove

se teorija djelovanja. Kaže da će do sukoba doći osim ako se naknada menadžmentu na neki način ne poveže s interesima dioničara.

Aplikativni primjer upravljanja u javnom komunalnom poduzeću Herculanea Pula d.o.o. pokazao je kako se primjenjuju učinkovite strategije javnog upravljanja u svim menadžerskim funkcijama: planiranju, organiziranju, vođenju, upravljanju ljudskim resursima i kontroliranju. Menadžeri Herculanee Pula svojim zaposlenicima učinkovito određuju poslovne zadatke, donose učinkovite poslovne odluke u korist obavljanja kvalitetne javne usluge održavanja čistoće grada, a sve uz uvećanu odgovornost prema gradskoj upravi kao vlasniku javnog trgovačka društva. Ovaj primjer je značajan primjer dobre prakse javnog upravljanja gdje menadžment javnog trgovačka društva implementira EU standarde i politike u poslovanju te se prilagođava svim izazovima sa globalnih tržišta.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: JELENA SREMIĆ**

**Matični broj studenta: 0178037293**

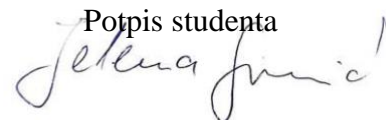
**Naslov rada: SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA JAVNIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U SVJETLU EU STANDARDA**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

U Zaprešiću, 15.06.2023.

Potpis studenta  


## 8. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Arkenbauer, J. (2018): Going Public: Everything You Need to Know to Take Your Company Public, Including Internet Direct Public Offerings, Dearborn Financial Publishing, Inc., Michigan.
2. Barbić, J. (2010): Pravo društava, Knjiga druga, Društva kapitala, Svezak I., Dioničko društvo, 5. izd., Zagreb
3. Bovaird, T. (2015): Public Management and Governance, Routledge, London, UK.
4. Bragg, S. (2009): Running a Public Company: From IPO to SEC Reporting, Wiley, London, UK.
5. Brent, O. (2022): Publicly Traded Corporations Handbook, 2022-2 ed., Thomson Reuters, Chicago, USA.
6. Buble, M. (2009.), *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb
7. Burke, R. (2013): Human Resource Management in the Public Sector, Edward Elgar Publishing, London, UK.
8. Chester I. Barnard, (2018): The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
9. Hill, C. (2015): Public Management, SAGE Publishing, London, UK.
10. Huges, O. (2019): Public Management and Administration, Palgrave MacMillian, London, UK.
11. Schminke, M. (2010): Managerial Ethics Managing the Psychology of Morality, Taylor & Francis eBooks, USA.
12. Wang, X. (2006): Financial Management in the Public Sector: Tools, Applications and Cases, Routledge, London, UK.
13. Zlaović, D. (2015): Akti trgovačkog društva, Vizura, Zagreb.
14. Zlatović, D. (2017): Upravljanje trgovačkim društvima, Libertin naklada, Zagreb.

## **Znanstveni i stručni članci:**

1. Bajo, A., Zuber, L. (2018): Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije, *Financije : teorija i suvremena pitanja*, Osijek: Ekonomski fakultet, 2018. str. 3-23
2. Europski Parlament (2013): “The Equator Principles: A financial industry benchmark for determining, assessing and managing environmental and social risk in projects.” Washington, D.C.: International Finance Corporation.
3. Gregurić-Bajza, N. i Bilić, S., (2021). „Upravljanje ljudskim potencijalima u globaliziranom okruženju“. Posebno izdanje časopisa ET2eR Ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo – radovi sa 1. međunarodne znanstveno-stručne konferencije “Renewable Economics” u Biogradu na Moru 20.-22.10.2021., Veleučilište u Virovitici , vol. 3, br. II, 2021., str. 104-113,
4. IFC (2015): A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union, dostupno na [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG\\_Practices\\_in\\_EU\\_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/506d49a2-3763-4fe4-a783-5d58e37b8906/CG_Practices_in_EU_Guide.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kNmxTtG) pristupljeno 18.02.2023.
5. Kesner-Škreb, M. (2006) Državni sektor, *Financijska teorija i praksa*, Vol. 30, No. 1, str. 93-94
6. Lutkevich, B. (2022): Corporate governance, dostupno na <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/corporate-governance>, pristupljeno 15.02.2023.
7. Miljenović, D., Kutnjak, G., Jakovac, P.: Determiniranje obilježja djelatnosti javnog sektora i javnog menadžmenta, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 8 (2020), No. 1, pp. 295-311
8. Petrović, S., Širola, N., *Država i trgovačko društvo*, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu*, vol. 60, br. 3-4, str. 657. - 691.
9. Platis, M. (2011): Leadership importance and role in the public sector – features in the contemporary context, *Challenges of the Knowledge Society*, Vol. 1, No. 7, str. 1361 – 1369
10. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
11. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment*, Masmedia, Zagreb

12. Sokol, A., Staničić, F., Usluge od općeg gospodarskog interesa u pravu Europske unije i hrvatski regulatorni pravni okvir u odabranim područjima, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 69, br. 5-6, 2019., str. 804. - 833.

### **Internet izvori:**

1. CENELEC (2023): European Standards, dostupno na <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/european-standards/>, pristupljeno 17.02.2023.
2. Europska komisija (2023): Company law and corporate governance, dostupno na [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en), pristupljeno 17.02.2023.
3. Eurostat (2023): Non-financial corporations - statistics on financial assets and liabilities, dostupno na <http://ec.europa.eu/eurostat>, pristupljeno 18.02.2023.
4. FINA (2021): Javna objava financijskih izvješća svih trgovačkih društava u RH. Financijska agencija: Zagreb.
5. Herculanea (2023): Misija i vizija, dostupno na <https://www.herculanea.hr/?page=miv>, pristupljeno 20.02.2023.
6. Herculanea (2023): Zaštita okoliša, dostupno na <https://www.herculanea.hr/?page=zokolisa>, pristupljeno 20.02.2023. Herculanea (2023): Organizacijska shema, dostupno na [https://www.herculanea.hr/slike/organizacijska\\_shema.jpg](https://www.herculanea.hr/slike/organizacijska_shema.jpg), pristupljeno 19.02.2023.
7. Hrvatska enciklopedija (2023): Javno trgovačko društvo, dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=28844>, pristupljeno 15.02.2023.
8. Koske, I. et al. (2015): The 2013 update of the OECD's database on product market regulation: Policy insights for OECD and non-OECD countries, OECD Economics Department Working Papers, No. 1200, dostupno na: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5js3f5d3n2vlen.pdf?expires=1516784075&id=id&acname=guest&checksum=48DC4AE6D422529DA9A3572A84E088B>, pristupljeno 18.02.2023.

9. Master Class (2021): What Is a Public Company? How Public Companies Work, dostupno na <https://www.masterclass.com/articles/public-company-guide>, pristupljeno 16.02.2023.
10. Poslovna.hr (2023): Herculanea Pula d.o.o., dostupno na <https://www.poslovna.hr/lite/pula-herculanea/319563/subjekti.aspx>, pristupljeno 20.02.2023.
11. Pula.hr (2023): Herculanea d.o.o. Pula, dostupno na <https://www.pula.hr/hr/uprava/trgovacka-drustva/pula-herculanea-doo-pula/>, pristupljeno 20.02.2023.
12. Schmidt, J. (2023): Public Companies, dostupno na <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/public-companies/>, pristupljeno 16.02.2023.

### **Zakoni i propisi:**

1. Odbor za standarde financijskog izvještavanja (2009): MSFI 5, (NN 136/09) dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_11\\_136\\_3312.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_11_136_3312.html), pristupljeno 15.02.2023.
2. Zakon o trgovačkim društvima, (NN br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22)



## 9. POPIS SLIKA

Slika 1. Hrvatski javni sektor.....	7
Slika 2. Javna trgovačka društva.....	9
Slika 3. Menadžerski kriterij uspješnosti.....	15
Slika 4. Pristup upravljanju menadžmenta u javnim trgovačkim društvima.....	17
Slika 5. Prikaz menadžerskih funkcija .....	19
Slika 6. Oblici organizacija u javnim trgovačkim društvima .....	22
Slika 7. Razine liderstva u javnim trgovačkim društvima .....	28
Slika 8. Razlike upravljanja u javnom i privatnom sektoru.....	31
Slika 9. Opseg djelatnosti Herculanea d.o.o. Pula .....	53
Slika 10. Divizijska organizacijska struktura Herculanea d.o.o. Pula.....	56

## 10. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Indeks regulacije tržišta za javna trgovačka društva u EU.....33

Grafikon 2. Udio imovinskog vlasništva javnih trgovačka društva EU u BDP – u EU – a.....35

Grafikon 3. ROE privatnih i javnih trgovačka društva u državama članicama EU.....36

## Jelena Sremić

**Datum rođenja:** 28/04/1981 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Žensko | **Telefonski broj:**

(+98) 830730 (Mobilni telefon) | **E-adresa:** [sremic.jelena@gmail.com](mailto:sremic.jelena@gmail.com) |

**Adresa:** Milana Rešetara 1, 10090, Zagreb, Hrvatska (Kućna)

### ● **RADNO ISKUSTVO**

20/02/2018 – TRENUTAČNO Gruška 20, Hrvatska

**STRUČNI REFERENT A SEKTOR ZA FINACIJSKE POSLOVE, STRATEŠKO PLANIRANJE, NABAVU I OPĆE POSLOVE SLUŽBA ZA NABAVU I OPĆE POSLOVE ODJEL ZA OPĆE POSLOVE I PISARNICU DRŽAVNA GEODETSKA UPRAVA**

- vodi popis arhivskog gradiva te jednom godišnje ili na zahtjev dostavlja Hrvatskom državnom arhivu navedeni popis,
- surađuje i pribavlja mišljenje Hrvatskog državnog arhiva ili nadležnog arhiva prije poduzimanja mjera koje se odnose na gradivo Uprave i njenih ustrojstvenih jedinica uz suradnju sa službenicima odgovornim za rad pismohrane u tim ustrojstvenim jedinicama
- redovito periodički izlučuje gradivo kojemu su istekli rokovi čuvanja,
- omogućuje ovlaštenim djelatnicima Hrvatskog državnog arhiva ili nadležnog arhiva obavljanje stručnog nadzora nad čuvanjem gradiva,
- zaprima i upisuje akte u propisane upisnike, te obavlja poslove sukladno Uredbi o uredskom poslovanju
- obavlja i druge poslove po nalogu glavnog ravnatelja i nadređenoga državnog službenika.

11/01/2018 – 18/02/2018 Teslina 7, Hrvatska

**VODITELJ SLASTIČARNE PET-IT-DUO D.O.O.**

- opremanje proizvodnog pogona svom potrebnom opremom za proizvodnju slastica i sladoleda
- odabir dobavljača za dopremu sirovine
- osmišljavanje ponude slastičarne
- izrada slastica
- izrada prhkih, biskvitnih, vučenih, dizanih, prženih i masnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- izrada torti po narudžbi
- priprema slastica za catering program i izrada slatkih stolova za domjenke i svadbe
- vođenje nabave sirovina i potrošnog materijala za izradu slastica
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i proizvodnog pogona
- vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona
- uvođenje HASAP sustava te vođenje dokumentacije
- izrada rasporeda zaposlenih te
- izrada normativa

01/08/2017 – 10/01/2018 Brezovec Zelinski 29, Sveti Ivan Zelina, Hrvatska

**VODITELJ SLASTIČARNE SWEET GABI J.D.O.O.**

- opremanje proizvodnog pogona svom potrebnom opremom za proizvodnju slastica i sladoleda
- odabir dobavljača za dopremu sirovine
- osmišljavanje ponude slastičarne
- izrada slastica
- izrada prhkih, biskvitnih, vučenih, dizanih, prženih i masnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- izrada torti po narudžbi
- priprema slastica za catering program i izrada slatkih stolova za domjenke i svadbe
- dekoriranje torti brojnim tehnikama za sve prigode
- izrada sladoleda i osmišljavanja novih okusa

- vođenje nabave sirovina i potrošnog materijala za izradu slastica i sladoleda
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i proizvodnog pogona
- vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona
- uvođenje HASAP sustava te vođenje dokumentacije
- izrada rasporeda zaposlenih te podjela poslova i koordinacija zaposlenima
- edukacija i prenošenje stečenih znanja
- izrada normativa
- obuka zaposlenih na prodaji
- prezentacija slastica gostima

11/2016 – 06/2017 Zagreb, Hrvatska

**VODITELJ SLASTIČARNE, HLADNE KUHINJE I PRODAJE MY WAY, HOTO CVIJETNI D.O.O., PETRA PRERADOVIĆA 6**

---

- opremanje proizvodnog pogona svom potrebnom opremom za proizvodnju slastica i sladoleda
- odabir dobavljača za dopremu sirovine
- osmišljavanje ponude slastičarne
- izrada slastica
- izrada prhkih, biskvitnih, vučenih, dizanih, prženih i masnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- izrada torti po narudžbi
- priprema slastica za catering program i izrada slatkih stolova za domjenke i svadbe
- dekoriranje torti brojnim tehnikama za sve prigode
- izrada sladoleda i osmišljavanja novih okusa
- vođenje nabave sirovina i potrošnog materijala za izradu slastica i sladoleda
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i proizvodnog pogona
- vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona
- uvođenje HASAP sustava te vođenje dokumentacije
- izrada rasporeda zaposlenih te podjela poslova i koordinacija zaposlenima
- edukacija i prenošenje stečenih znanja
- izrada normativa
- obuka zaposlenih na prodaji
- prezentacija slastica gostima

03/11/2016 – 29/05/2017

**VODITELJ SLASTIČARNE HOTO CVIJETNI D.O.O.**

---

- izrada slastica -osmišljavanje novih slastica i dekoracija od čokolade -izrada prhkih i biskvitnih tijesta
- izrada svih vrsta krema -vođenje nabave sirovina i potrošnog materijala za izradu slastica i sladoleda -
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i proizvodnog pogona -vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona kao i njegovo provođenje -izrada rasporeda zaposlenih te podjela poslova i koordinacija zaposlenicima

**Adresa** Trg Kralja Zvonimira 26, 10000 Zagreb

05/2015 – 11/2016 Zagreb, Hrvatska

**VODITELJ SLASTIČARNE I PROIZVODNOG POGONA NA CESTI 041, CHOCOLATE BAR, MASARYKOVA 25**

---

- izrada svih vrsta slastica
- izrada sladoleda
- osmišljavanje novih okusa sladoleda i njihova izrada
- osmišljavanje novih slastica i dekoracija od čokolade
- izrada prhkih i biskvitnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- vođenje nabave sirovina i potrošnog materijala za izradu slastica i sladoleda
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i proizvodnog pogona
- vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona kao i njegovo provođenje
- izrada rasporeda zaposlenih te podjela poslova i koordinacija zaposlenicima
- uzimanje narudžbi i izrada slastica po narudžbama
- edukacija i prenošenje stečenih znanja
- vođenje dokumentacije prema HASAP sustavu
- izrada normativa

05/2013 – 12/2013 Zagreb, Hrvatska

**ZAMJENIK VODITELJA SLASTIČARNE MAK NA KONAC, DUKLJANINOVA 5**

---

- izrada slastica
- osmišljavanje novih slastica
- prezentacija i uvođenje inovacija u prezentaciji slastica
- izrada torti po narudžbi
- dekoriranje torti brojnim tehnikama za sve prigode
- izrada figurica od ticino mase
- izrada prhkih, lisnatih, biskvitnih, vučenih, dizanih, prženih i masnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- vođenje potrebne dokumentacije skladišta, rashladnih tijela i samog pogona
- vođenje dokumentacije čišćenja i dezinfekcije pogona
- uzimanje narudžbi i izrada kolača po narudžbama
- izrada prigodnih blagdanskih slastica i keksa
- izrada tradicionalnih i modernih slastica
- vođenje dokumentacije prema HASAP sustavu

01/2013 – 05/2013 Zagreb, Hrvatska

**SLASTIČAR FANNCY CAKE, LANIŠTE**

---

- izrada torti i slastica
- izrada prhkih, lisnatih, biskvitnih i prženih tijesta
- izrada svih vrsta kreme
- izrada tradicionalnih i modernih slastica
- dekoriranje torti ticino masom, šlagom i čokoladom te izrada dekoracija i figurica
- izrada deserata u čašama
- priprema slastica za catering program i izrada slatkih stolova za domjenke i svadbe
- vođenje dokumentacije prema HASAP sustavu
- izrada normativa

10/2008 – 01/2013 Glina, Hrvatska

**DIREKTOR LENASPORT D.O.O.**

---

- vođenje i upravljanje tvrtkom
- izrada plana i programa rada
- ugovaranje poslova
- istraživanje tržišta
- izrada i priprema dokumentacije te ažuriranje i arhiviranje iste
- vođenje evidencije poslovanja, poslovnih knjiga i klijenata
- rukovođenje korporativnom korespondencijom
- vođenje i predavanja kvartalnih, polugodišnjih i godišnjih izvješća
- organizacija izdavanja knjiga i publikacija te organizacija predstavljanja istih
- organizacija i sudjelovanje na brojnim konferencijama u suradnji sa Kineziološkim fakultetom iz Zagreb, Fakultetom za sport iz Sarajeva te brojnim fakultetima iz zemlje i inozemstva
- organizacija i sudjelovanje na brojnim kongresima i okruglim stolovima u suradnji sa Hrvatskim savezom Dijabetičkih udruga
- organizacija mnogih kampova za djecu oboljelih od dijabetesa i transplatiranih osoba

**Adresa** Dvorišće 39, 44400 Glina, Glina, Hrvatska

09/2011 – 06/2012 Zagreb, Hrvatska

**SLASTIČAR PRIPRAVNIK MILENIUM, BOGOVIĆEVA**

---

- izrada torti i slastica
- izrada prhkih, lisnatih, biskvitnih, vučenih, prženih i masnih tijesta
- izrada svih vrsta krema
- izrada tradicionalnih i modernih slastica
- dekoriranje slastica ticino masom i šlagom te izrada dekoracija i figurica
- izrada deserata u čašama
- priprema slastica i torta za svadbu

## ● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

09/1995 – 08/1999 Zagreb, Hrvatska

**EKONOMIST** Prva ekonomska škola, Medulićeva 33

---

09/2011 – 07/2012 Zagreb, Hrvatska

**SLASTIČAR** Pučko otvoreno učilište

---

19/07/2018 – 30/09/2021 Zaprrešić, Hrvatska

**STRUČNA PRVOSTUPNICA(BACCALAUREA) EKONOMIJE** Veleučilište sa pravom javnosti Baltazar Zaprrešić

---

## ● **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	C1	C1	C1

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

## ● **DODATNE INFORMACIJE**

---

### **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

Organizacijske vještine -vođenje tima od 20 ljudi

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

Komunikacijske i međuljudske vještine -dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada na poslovima vođenja pogona i slastičarne te kao izvršni direktor firme Lenasport d.o.o.

### **POSLOVNE VJEŠTINE**

Poslovne vještine

---

- organiziranost i pedantnost
  - vrlo visoka sposobnost verbalne i pisane komunikacije
  - analitična, sistematična i odgovorna
  - kooperativna
-

