

Sveučilište u Splitu

**FAKULTET
GRAĐEVINARSTVA,
ARHITEKTURE I GEODEZIJE**



MANAGEMENT U GRAĐEVINARSTVU

5. Organizacija i management u građevinarstvu

Struktura izlaganja:

- 1. Uvod**
- 2. Poslovna orijentacija tvrtke**
- 3. Organizacijske strukture tvrtke**
- 4. Koordinacija i veze unutar tvrtke**
- 5. Sektori u glavnoj upravi tvrtke**
- 6. Mjesto i uloga managera**
- 7. Management i struktura organizacije**
- 8. Zaključak**
- 9. Literatura**
- 10. Pitanja i odgovori za ponavljanje naučenog**

5.1. Uvod

Mnogo toga je pisano o metodama koje treba primijeniti za uspješnu organizaciju upravljanja poduzećem u različitim oblastima, ali još uvijek ne postoje pravila i propisi za organizaciju tvrtke koja bi garantirala njen poslovni uspjeh.

U daljnjem izlaganju bit će riječ o nekim pitanjima od interesa za organizaciju u građevinskoj tvrtci, bitnim za osiguranje njenog životnog kontinuiteta.

5.2. Poslovna orijentacija tvrtke

Management tvrtke treba prvo odgovoriti na pitanja:

- **Koja je najbolja vrsta posla kojim će se tvrtka baviti**
- **Vrste proizvoda i usluga koje će se nuditi** (kada je riječ o građevinarstvu to mogu biti stambene zgrade, škole, bolnice i drugi objekti visoko i niskogradnje).
- **Poželjni dio tržišta** (za odgovor na to pitanje treba se dobro poznavati tržište što za građevinske proizvode nije lako predvidjeti jer je građevinsko tržište podložno cikličnim kretanjima, odnosno velikim fluktuacijama potražnje).

Različite tvrtke postavljaju različite ciljeve i slijede različite politike, ali sve tvrtke teže:

1. Ostvarenju maksimalnog profita
2. Unaprjeđenju kvalitete radova koje tvrtka izvršava i nuđenju boljih usluga klijentima
3. Prodor na druga tržišta
4. Stalno nastojanje za unapređenje produktivnosti rada jer je to jedan od najznačajnijih faktora uspjeha managera i tvrtke u cjelini
5. Poštovanje standarda i obaveza prema društvu u kojem tvrtka radi.

Za postizanje ciljeva najbolja strategija je podjela organizacije i grupiranje u pojedine organizacijske jedinice. U prosječnoj građevinskoj tvrtci postoje sljedeće jedinice:

- Proizvodnja** - građenje objekta.
- Prodaja** - procjena, davanje ponuđaču učešće na natječaju i pregovaranje radi zaključivanja poslova.
- Servisi** - centralno planiranje, projektiranje privremenih objekata, kontrola troškova, isplate i naplate, studija rada, građevinsko-mehanizacijska oprema.
- Financijska kontrola** - pribavljanje kapitala, priliv i odliv novca, knjigovodstvo, računovodstvo, izvršavanje zakonskih obaveza.
- Administracija** - socijalna i zdravstvena zaštita, plaće, obuke i obrazovanje, veza sa javnosti, izvještaji, održavanje i pravni poslovi.

5.3. Organizacijske strukture tvrtke

Izbor odgovarajuće organizacije ovisi o mnogo faktora kao što su veličina tvrtke, njena geografska lokacija, vrste radova koje izvršava i raspoložive upravljačke i tehničke vještine osoblja tvrtke.

Male tvrtke

Tvrtka podijeljena na funkcije. Tvrtke izvode manji broj specijaliziranih radova. Tvrtke izvode manji broj specijaliziranih radova, kao što su: betonske konstrukcije, čelične konstrukcije, zemljani radovi, cjevovodi itd. Malo je tehničkih specijalnosti i sve jedinice kontrolira jedan glavni manager. Sve poslove vodi uprava tvrtke uz eventualnu pomoć predradnika.

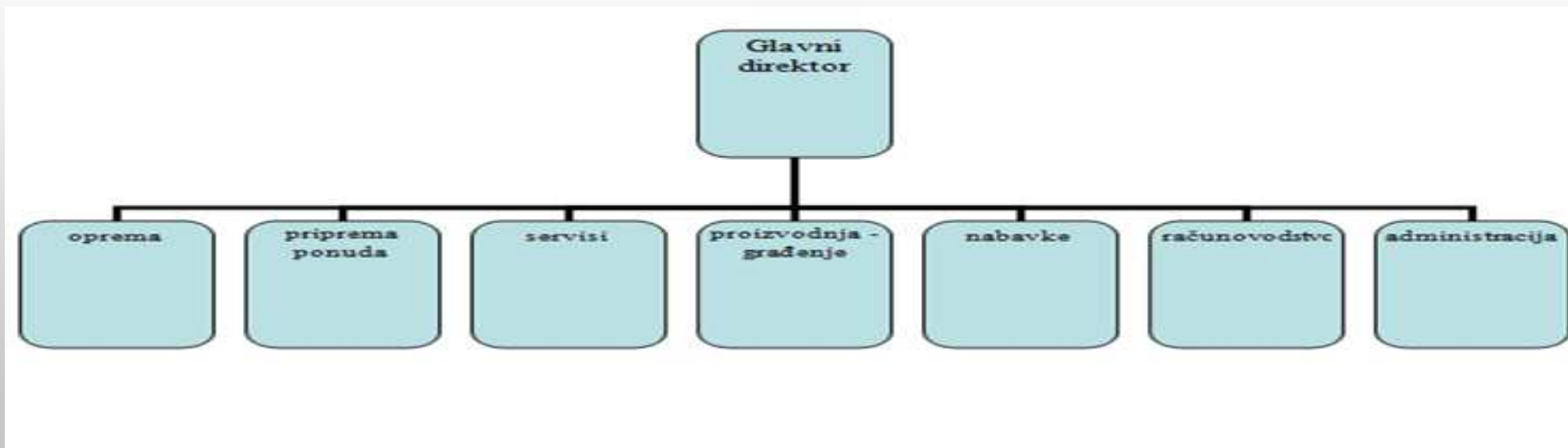
Srednje tvrtke

Struktura glavne uprave tvrtke se širi, jedinice dalje dijeli na niže organizacijske jedinice, sektore.

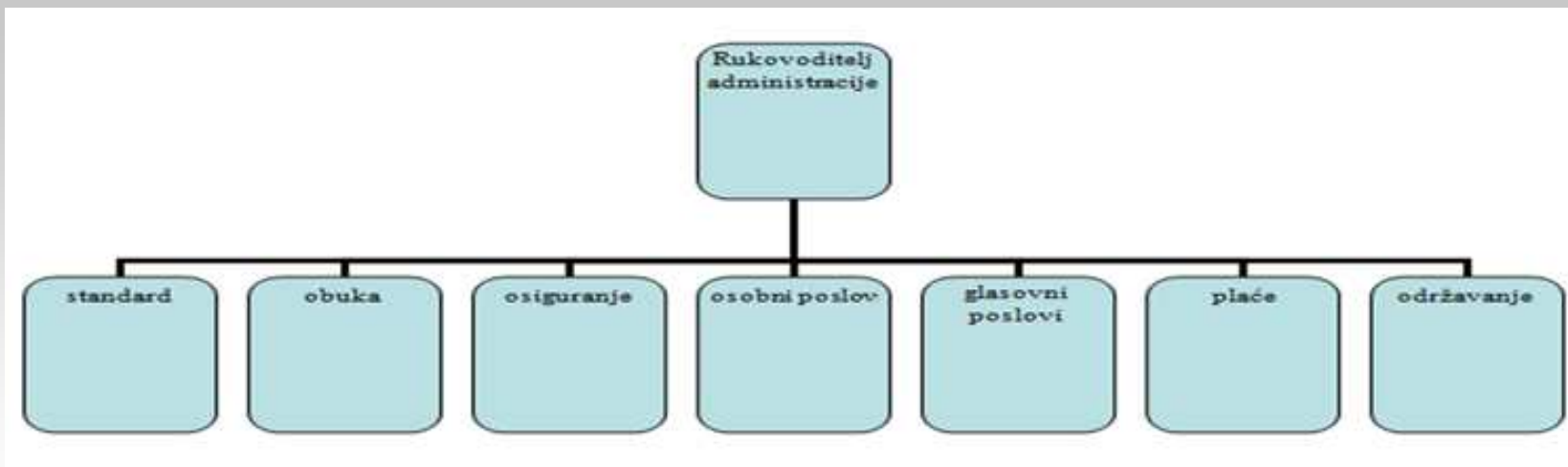
Velike tvrtke

Velike tvrtke preuzimaju poslove različitih vrsta i veličina sa znatnim varijacijama u angažiranju resursa. Kod velikih tvrtki se isto poštuju što jednostavnije organizacije strukture, ide se na decentralizaciju prema grupama proizvoda. Tvrtka može biti podijeljena po regijama koje se najčešće susreće kod građevinskih tvrtki od nacionalne važnosti. U glavnoj upravi donose se samo glavne odluke načelnog karaktera kojima se poslovanje regionalnih jedinica usmjerava u željenom pravcu.

Shematski prikazi organizacijske strukture za male i srednje tvrtke

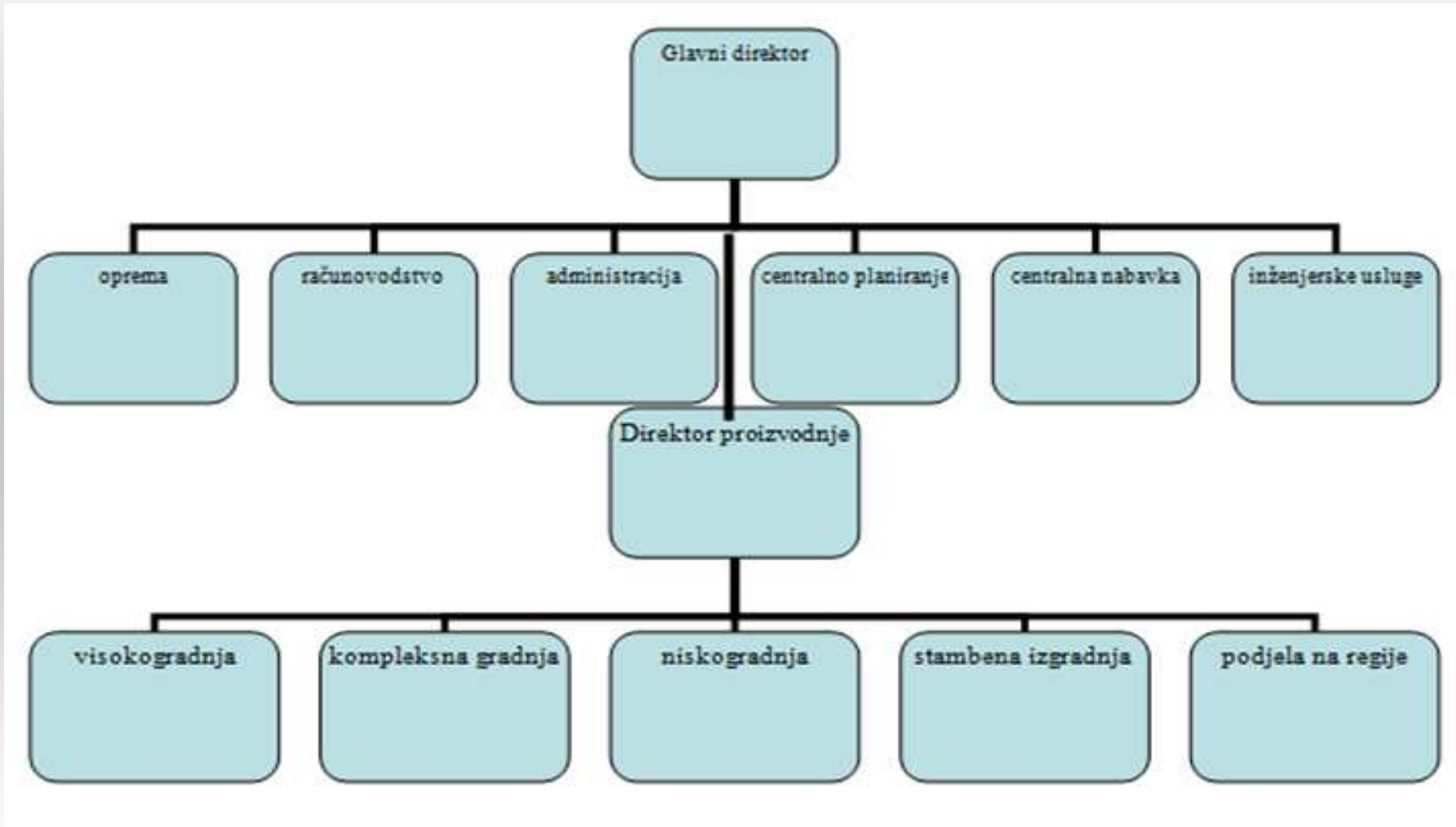


Slika 1. Podjela uprave tvrtke na funkcije



Slika 2. Podjela administrativnog dijela na elemente

Shematski prikaz organizacijske strukture za velike tvrtke



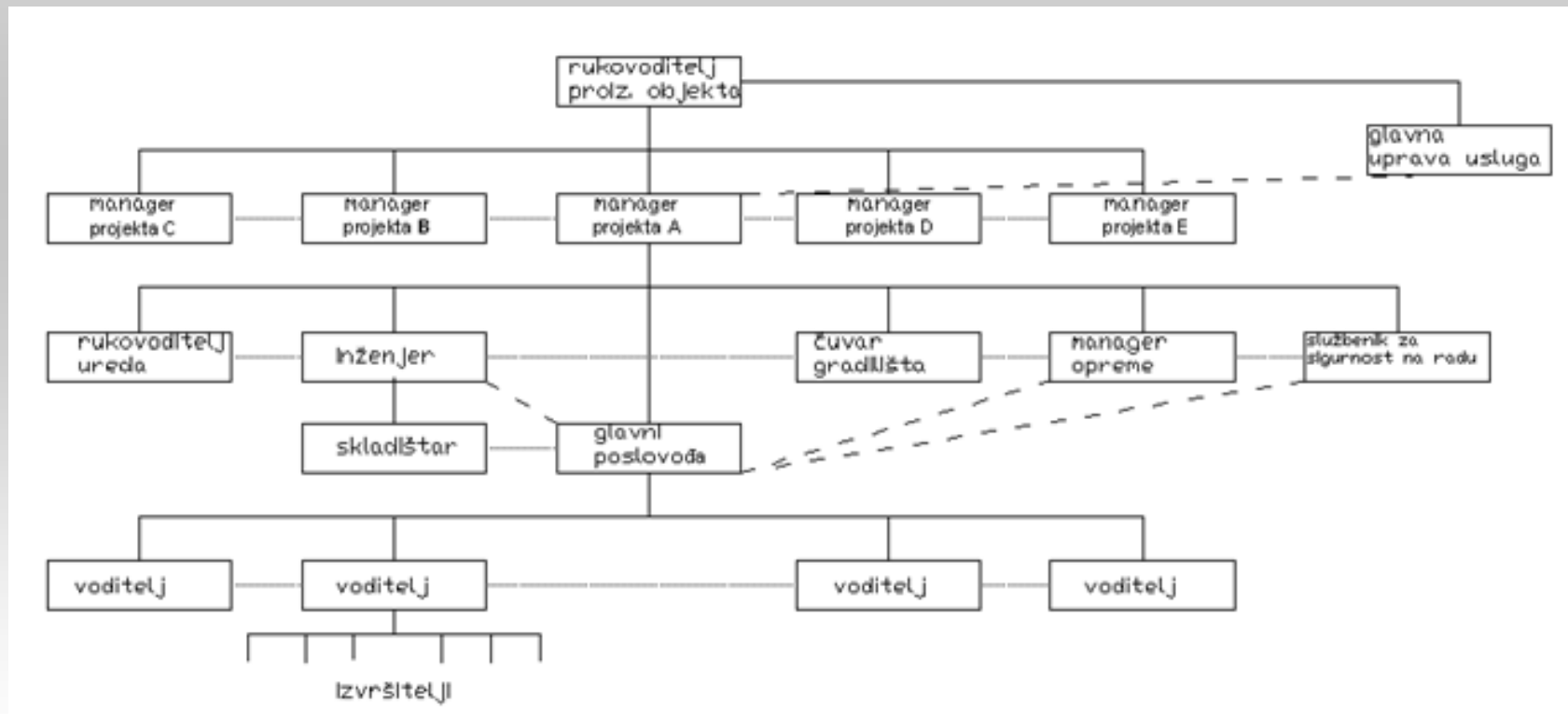
Slika 3. Podjela uprave tvrtke prema funkcijama, proizvodima i geografskim regijama

5.4. Koordinacija i veze unutar tvrtke

Tvrtke mogu rasti ili opadati. Tvrtka koja se širi teži organizaciji različitih nivoa upravljanja, pri tome koordinacija različitih aktivnosti nadmašuje mogućnost jednog čovjeka te manager treba biti spreman prenijeti delegiranje prava i odgovornost na podčinjene.

U građevinskoj tvrtki postoje direktne linije zapovijedanja između managera i njegovih pomoćnika u svim sektorima, tvrtka također ima i servisne funkcije. Tako npr. projektant iz uprave tvrtke pruža samo uslugu i nema pravo naređivati na gradilištu, ali praktično on posjeduje značajnu moć utjecaja na ponašanje i rad ljudi na gradilištu zbog autoriteta koji ima kao stručnjak. Takve veze nazivaju se **funkcionalnim**.

Djelotvorne veze su od najvećeg značenja za uspješno poslovanje tvrtke. Veza između ljudi približno istog ranga i nivoa odgovornosti u tvrtki, koje nisu ni direktne ni funkcionalne, nazivaju se **pobočnim vezama**.



5.5. Sektori u glavnoj upravi tvrtke

Uprava prosječne građevinske tvrtke u svom sastavu ima nekoliko organizacijskih jedinica koje smo nazvali sektorima.

5.5.1. Sektor za kalkulacije - procjene

Bez obzira kako tvrtka dobije posao, građevinska tvrtka za svaki posao, projekt, prethodno vrši proračun troškova da bi na toj osnovi odredila ponudbenu cijenu.

5.5.2. Sektor za planiranje

Konkretni projekti funkcija sektora za planiranje u upravi tvrtke su dvostruke: surađivanje i pomaganje sektora za kalkulaciju u pripremi ponudbene cijene, te planiranje i koordinacija usluga za gradilište, tamo gdje su ponude tvrtke pretvorene u ugovorene poslove.

5.5.3. Sektor za nabavke

Sektor za nabavke odgovoran je za blagovremeno dobivanje informacija o cijenama za sve materijale i usluge podizvođača.

5.5.4. Sektor za administrativne i osobne poslove

U ovaj sektor spadaju: zdravstvena zaštita, socijalno osiguranje, nadnice i plaće, razni izvještaji, održavanje objekta i uređaja, poštanske usluge, pravni poslovi, osiguranje, obuka, osobne evidencije, djelotvornost i sl. Na čelu sektora je osobno - administrativni rukovoditelj, manager i njemu su podčinjeni manageri, odgovorni za gore navedene elemente.

5.5.5. Sektor za proizvodnju

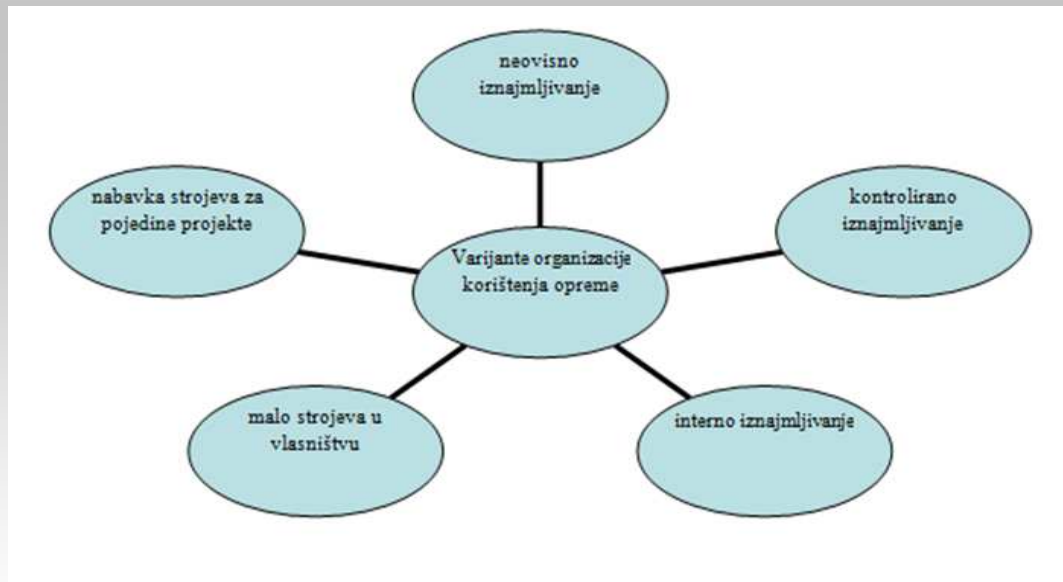
Sektor proizvodnje je neposredno vezan za glavnu djelatnost tvrtke - građenje. Kada je posao dobiven u njegovoj realizaciji upravitelj gradilišta je u velikoj mjeri nezavisan, oslanjajući se na servisne sektore samo kada je to neophodno. Proizvodni sektor prati realizaciju projekata, po potrebi pomaže gradilištima u mjerenju i obračunu izvršenih radova radi naplate od investitora i preko njega ide direktna veza od vrha tvrtke do neposrednih izvršitelja radova u gradilištima.

5.5.6. Računovodstvo

Upravitelj računovodstva je odgovoran za knjigovodstvenu funkciju, uključujući davanje izvještaja o pitanjima iz nadležnosti računovodstva, izradu bilanca sa posebnim naglaskom na račune dobiti i gubitka tvrtke, kao i druge tražene financijske informacije.

5.5.7. Sektor opreme – građevinskih strojeva

Neke tvrtke sektor opreme organiziraju kao profitabilnu jedinicu koja opremu - strojeve iznajmljuje, kako interno gradilištima tvrtke, tako i korisnicima van tvrtke. Druge tvrtke organiziraju sektor opreme kao servisnu službu, koja pruža usluge uglavnom interno, unutar tvrtke. Alternativna rješenja za organizaciju korištenja opreme i neki njihovi činitelji upravljanja pokazana su na sljedećoj shemi:



Slika 5. Shema varijanti organizacije korištenja opreme

5.6. Mjesto i uloga managera

Biznis ili tvrtka je efikasan način kombiniranja znanja, iskustva i talenta ljudi u organizaciji rada proizvodnje odgovarajuće količine kvalitetnih dobara i usluga za druge ljude, za tržište, i da se pri tom istovremeno osigura zadovoljavajući profil na uloženi kapital.

Primarni zadatak i odgovornost managementa je da osigura korištenje raspoloživih resursa za danu proizvodnju na najbolji način, poštujući pri tome prava i ograničenja društvene zajednice u okviru koje djeluje.

•**Unapređenje managementa.** Većina zaposlenih daje prednost tvrtki koja pruža šanse za napredovanje, no to nije moguće uvijek u praksi primijeniti.

- **Obuka.** Razvoj managera podrazumijeva odgovarajuću obuku kako na gradilištu, tako i pohađajući istovremeno kratke tečajeve o modernim upravljačkim tehnikama.
- **Motivacija.** Dužnost je svakog managera da podučava svoje pomoćnike. Dugoročno će to potaknuti njihovu motivaciju, što je bitno za uspješan timski rad. Moral mora biti na visini. Ništa nije tako motivirajuće kao povjerenje.
- **Upravljanje.** Posao managera je da vodi tim, da kombinira ljudske resurse i da od njih dobije maksimum. Da bi se to postiglo neophodni su jasni nalozi i upute upravitelju tima. Nalozi će biti efektivni samo ako njegovi suradnici budu voljni da ih uspješno izvršavaju.

5.7. Klasifikacija funkcija i uloga managera

Mintzbergova klasifikacija sadrži deset uloga koje su zajedničke za sve managere, tih deset uloga podijeljene su u tri grupe:

Interpersonalne uloge

- Početna uloga podrazumijeva sudjelovanje glavnih managera u prezentaciji seminara.
- Uloga upravitelja, lidera, uključuje sve aktivnosti koje se odnose na podčinjene.
- Aktivnosti koje imaju veznu ulogu uključujući kontakt sa klijentima i stručnjacima u fazi prije ponude, obilazak gradilišta, sudjelovanje na sastancima na gradilištu, kontakt sa proizvođačima.

Informativne uloge

- Uloga kontrole i praćenja uključuje obilazak gradilišta, praćenja i poučavanja tehničkih izvještaja i sl.
- Uloga širenja informacija obuhvaća obavještenja preko glasila tvrtke, interne zabilješke, interne izvještaje i sastanke na gradilištu.
- Uloga portparola je posao koji se odnosi na veze sa javnošću, uključujući i predstavljanje tvrtke u poslovnim asocijacijama.

Uloge koje se odnose na odlučivanje

- *Poduzetnička uloga* uključuje inicijativu za interne promjene strukture tvrtke.

- *Uloga izvjestitelja o teškoćama* uključuje pripremu i održavanje odgovarajućih sastanaka u vezi sa poremećajima i krizama sa kojima se suočava tvrtka
- *Uloga pregovarača* se odnosi na sve aspekte pregovaranja o pitanjima radne snage na gradilištu, na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou
- *Uloga managera u donošenju odluka* su naročito značajne na strategijskom nivou jer se odnose na planiranje i kontrolu

5.8. Management i struktura organizacije

U teoriji postoje četiri tipa strateškog managementa tvrtke:

- **Obrambeni tip managementa** ima za cilj stabilnost i efikasnost.
- **Istraživački tip managementa** je orijentiran na postizanje fleksibilnosti putem neformalne i decentralizirane organizacije sa relativno niskom, nedefiniranom podjelom rada.
- **Analitički tip managementa** dolazi negdje između dva prethodna tipa obrambenog i istraživačkog, težeći da se istovremeno postigne i stabilnost i fleksibilnost u upravljanju tvrtkom.
- **Reaktivni tip managementa** koji ne primjenjuje čistu strukturu organizacije i često ima neke od karakteristika prethodna tri tipa.

3. Zaključak

U uvjetima globalizacije i sve jače konkurencije na tržištu, optimiziranje troškova projekta postaje uvjet dobivanja ugovora, odnosno, opstanka, razvoja i rasta poslovnih sustava koja ih ostvaruju.

Građevinski projekti, kao proizvodi djelatnosti poslovnih sustava, se ostvaruju kroz poslovne i projektne procese. Za trajan nadzor nad svim procesima, kao uvjet uspješnog ostvarenja projekta, očekivanja učesnika u ostvarenju građevinskih projekata se iskazuju mjerljivim ciljevima uspjeha projekta.

Kontrolirano poslovno okruženje osigurava uspješno provođenje poslovnih zadaća uprave izvorne organizacije kroz uspostavu lanca ovisnosti misije-vizije-strategije i mjerljivih ciljeva poslovnog sustava.

5.9. Grupe u organizaciji

- Grupe se same formiraju unutar organizacije, ali njih također mogu osnovati manageri.
- Grupe se mogu koristiti od strane managera da pomognu u procesu odlučivanja i u primjeni odluka. smatra se, da su grupe veoma važne za koordinaciju rada u organizaciji.

4. Literatura

- Menadžment u savremenom građevinarstvu, Prof. dr. Vladimir Novaković