

UNAPREĐENJE POSLOVANJA ŠUMARIJE RAZVOJEM OSNOVNIH FUNKCIJA UPRAVLJANJA*

IMPROVEMENT OF FORESTRY OFFICE BUSINESS OPERATION BY DEVELOPING BASIC MANAGING FUNCTIONS

Gabrijel HORVAT**

SAŽETAK: U radu su istražene mogućnosti unapređenja poslovanja šumarije kroz razvoj osnovnih funkcija upravljanja: planiranje, organizaciju, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. Postojeće stanje razine upravljanja ocijenilo se SWOT analizom, a percepcija djelovanja šumarije u lokalnome okruženju – na primjeru Šumarije Ludbreg – putem ankete. Analiza pojedine funkcije upravljanja obuhvatila je (1) ocjenu realizacije funkcije s osvrtom na šumariji hijerarhijski nadređene organizacijske razine – Upravu šuma podružnicu i Direkciju poduzeća; (2) procjenu mogućnosti primjene dosega modernog menadžmenta u provedbi na razini šumarije; (3) sugeriranje potrebnih aktivnosti radi poboljšanja pojedinog gledišta ili poslovanja šumarije i poduzeća u cjelini. Zaključuje se kako je unapređenje poslovanja šumarije potrebno, ali i neminovno, zbog značajnih dosega suvremenoga menadžmenta te stalno promjenljivih okolnosti poslovanja i uvjeta okruženja. Nadalje, unapređenje poslovanja je najvažnija operativna podrška predstojećem restrukturiranju poduzeća, pri čemu se ono mora osloniti na ljudske resurse, koji su ocijenjeni kao visoko kvalificirani, ali se moraju potaknuti organizacijskim i motivacijskim instrumentima. Decentralizacija planiranja i odlučivanja ključne su za unapređenje poslovanja šumarije radi prilagodbe ciljevima modernog multifunkcionalnog šumarstva, koji sve više postaje mjera društveno odgovornog gospodarenja šumama. Svako unapređenje poslovanja šumarije mora polaziti od njezinog mjesta i pozicije osnovne jedinice poslovnog sustava u kojoj se obavljaju osnovne javne i komercijalne djelatnosti sektora šumarstva, a za ocjenu mogućih doprinosa u unapređenju pojedine funkcije upravljanja valja sagledavati najbolju praksu njezine realizacije u usporedivim djelatnostima, a samo unapređenje mora se podjednako odnositi na gospodarsko djelovanje šumarije, ali i na javno edukativnu funkciju šumarije u okruženju.

Ključne riječi: menadžment, poslovanje, funkcije upravljanja: planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, kontrola, SWOT analiza, anketa

1. UVOD – Introduction

U poslovnom smislu šumarstvo ide u red rijetkih djelatnosti kod kojih nije moguće izmjenom prodajnih

cijena, preoblikovanjem, zamjenom, kao ni ukidanjem proizvoda, ali ni bitnim poboljšanjem procesa, povećati ukupnu profitabilnost. U takvim uvjetima je bitno unapređenje poslovnih aktivnosti.

* Rad je dio magistarskog znanstvenog rada, obranjenog 12. 6. 2007. godine na Šumarskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu
Izv. prof. dr. Ivan Martinić, mentor, dr. sc. Stjepan Posavec, predsjednik Povjerenstva za obranu rada, Šumarski fakultet u Zagrebu, dr. sc. Dijana Vuletić, Šumarski institut, Jastrebarsko

** Mr. sc. Gabrijel Horvat, dipl. ing. šum. Hrvatske šume, Uprava šuma Podružnica Koprivnica, Šumarija Ludbreg, Koprivnička 2, Ludbreg, gabrijel.horvat@hrsume.hr

Uvažavajući sve specifičnosti šumarstva, suvremeni uvjeti proizvodnje, obavljanja usluga i poslovanja općenito, i u šumarstvu zahtijevaju stalno propitivanje metoda i modela upravljanja.

Upravljanje (menadžment) kao sposobnost, umijeće, vještina, aktivnost, čak i umjetnost postizanja određenih ciljeva i savladavanje prepreka pomoću, s, putem drugih, dakle ne vlastitim već tuđim snagama, ima i koristi pritom svoje osnovne funkcije kao što su: planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

Pod pojmom poslovanja pak podrazumijevamo društvenu znanost i vještinu koja upravlja ljudima u svrhu organiziranja i održavanja kolektivne produktivnosti i obavljanje određenih kreativnih i produktivnih ciljeva.

Pri unapređenju poslovanja šumarije želimo da to poslovanje bude društveno odgovorno, dakle da zadovoljava zahtjevima postavljenim od strane kupaca, zaposlenika, tvrtke i društva u cjelini, te da doprinosi

održivom gospodarskom razvoju s ciljem postizanja bolje kvalitete življenja. Nadalje, da poslovanja bude kvalitetno, dakle da rezultati poslovanja zadovoljavaju ili nadilaze očekivanja. Isto tako želimo da poslovanje bude suvremeno, dakle da upravlja rizicima kojima je poslovni sustav izložen.

S gledišta poslovanja šumarije koja je u trostupanjskoj organizaciji državnog šumarskog poduzeća najniža, ali i osnovna razina poslovanja, odluke i unapređenje poslovanja nema isti karakter kao ono na razini Uprave ili Direkcije, ali njezin operativni karakter ga čini vrlo važnim za poslovne rezultate ukupnoga poduzeća, a svako unapređenje poslovanja može se smatrati izravnim doprinosom boljem poslovanju poduzeća u cjelini.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA – Goals of research

Šumarija kao osnovna jedinica šumarstva u sadašnjem sustavu organizacije gospodarenja državnim šumama ima višestruku funkciju i zadaću. Najvažnije funkcije i zadaće šumarije su: proizvodna funkcija, funkcija čuvanja i zaštite šuma te javno edukativna funkcija.

Proizvodna funkcija očituje se u proizvodnji određene vrste proizvoda, odnosno u stvaranju nove vrijednosti, a u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom radnog kolektiva i njegovim radnim iskustvom. Cilj je proizvesti određenu količinu i kvalitetu proizvoda u određenom vremenu i s najmanjim troškovima. Proizvodna funkcija šumarije je izražena u djelatnostima uzgajanja šuma, iskorištavanja šuma, rasadničke proizvodnje, lovstva, građevinarstva i drugih pratećih djelatnosti.

Funkcija čuvanja i zaštite šuma je očuvati, ali i unaprijediti sadašnje stanje šuma, i to kroz aktivnosti čuvanja šuma od fizičkog uništavanja, otuđivanja ili oštećivanja, čuvanje i zaštita šuma od biljnih bolesti, štetnika, protupožarne zaštite, zaštite i očuvanja div-

ljači i ostale faune, kao i zaštita i očuvanje osobito vrijednih objekata ili jedinki flore i faune.

Javno edukativna funkcija očituje se u javnom djelovanju šumarije na površinama od općeg interesa i u okviru društvene zajednice, te mogućem utjecaju na stanje i budućnost državnih šuma, te educiranju stanovništva o značaju i važnosti šuma kao i vrijednosti postupaka u gospodarenju šumama. Cilj javno edukativnog djelovanja je isto tako razvijati svijest o važnosti i značaju šuma, ali i potrebi njihova očuvanja i stručnog gospodarenja te pridobivanja javnosti za razumijevanje, ali i podrški u radu.

Cilj istraživanja je bio izvršiti analizu sadašnjeg stanja funkcioniranja šumarije kako u okviru sustava poduzeća, a tako i u okruženju te percepciju javnosti. Budući da je postojeće stanje moguće, ali i potrebno unaprijediti, kako bi šumarija kao temeljna jedinica organizacije mogla odgovoriti današnjim potrebama održivog i multifunkcionalnog gospodarenja šumama.

3. METODE ISTRAŽIVANJA – Methodes of research

U istraživanjima je korišteno više dostupnih i poznatih metoda rada. Za procjenu postojeće razine upravljanja šumarijom korištena je SWOT analiza. Za ocjenu odnosa šumarije prema širem društvenom kontekstu, u smislu njezinog javnog djelovanja, dakle ocjene stanja i percepcije šumarstva i šumara od javnosti korištena je anketa.

Stanje i mogućnosti unapređenja poslovanja šumarije izvršeno je i analizom osnovnih funkcija upravljanja i to planiranja, organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole, te ponudena poboljšanja na temelju modernog menadžmenta. Kao model u istraživanjima korišteni su podaci kao i načini i uvjeti poslovanja Šumarije Ludbreg, koja se nalazi u okviru Uprave šuma Podružnica Koprivnica.

4. REZULTATI I RASPRAVA – Results and discussion

Uvažavajući naprijed postavljene ciljeve istraživanja, te imajući na umu složenost rezultata, radi očuvanja konzistentnosti rada, rezultati su podijeljeni u više

cjelina. Prema predmetu i vrsti rezultata, to su sljedeće cjeline: 1) rezultati SWOT analiza, 2) nalazi ankete i 3) analize pojedinih funkcija menadžmenta.

4.1. Rezultati SWOT analize – SWOT analysis results

Za određivanje glavnih značajki postojeće razine poslovanja šumarije bilo je potrebno utvrditi unutarnje snage i slabosti te prilike i prijetnje u vanjskom okruženju. U analizi poslovnih sustava jedan od prikladnih

alata je i SWOT analiza. Upravo SWOT analiza pruža važnu orijentaciju i pomoć menadžmentu kod utvrđivanja trenutnih i budućih šansi i prijetnji iz okruženja, te sposobnosti i slabosti organizacije.

Tablica 1. SWOT analiza razine poslovanja šumarije Ludbreg
Table 1 SWOT analysis of levels of Ludbreg forestry business operation

<p>Snage – strenghts</p> <ul style="list-style-type: none"> • stručno osoblje qualified personnel jasno definirane zadaće explicitly defined tasks stabilno financiranje stable financing naklonjeno društveno okruženje supportive social environment dobri infrastrukturni uvjeti za obavljanje osnovne djelatnosti (npr: otvorenost šume cestama) favourable infrastructural conditions for executing the basic operation (for example: forest's accessibility by roads) 	<p>Slabosti – weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehničko-tehnološka ovisnost u obavljanju osnovnih poslova (npr. 'zajedničko' korištenje mehanizacije) technical and technological dependency on each other in performing the basic activities (such as using the same mehanization) • ograničenje mogućnosti stvaranja prihoda limitations in oportunities to provide income • preveliko administriranje administration that is too large • premalo utjecaja na planiranje too little influence on plann • premalo slobode za kreativnost i promjene not enough space for creativity and changes • nemogućnost stimuliranja radnika not beeing able to stimulate adequately the workers • ekonomska ovisnost (nabava) economic dependence (acquisition) • ograničeni prirodni resursi po kvaliteti i obujmu limited natural resources (quality and volume)
<p>Mogućnosti – oportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • stvaranje veće autonomije šumarije u smislu samostalnog odlučivanja i utjecaja na ukupnu poslovnu politiku poduzeća creating larger autonomy of the forestry regarding its self management and its influence on the total bussines policy of the firm • jačanje ekonomske neovisnosti šumarije strenghtening economic independence of forestry • razvoj novih usluga development of new services • stvaranje većih prihoda uslijed rasta potražnje drva, korištenja otpada i biomase increasing the income due to the increased demand for wood, waste and biomass utilization • dodatno motiviranje osoblja additional personnel motivation • jačanje društvene uloge kroz bolju valorizaciju šume i šumarstva strenghtening social role by applying the better evaluation of forest and forestry 	<p>Prijetnje – threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • još veća centralizacija u fazi odlučivanja increased centralization in the phase of decission making • jača ovisnost o vanjskom tržištu- izvozu larger dependence on the foreign markets - export • zakonska ograničenja u pogledu obujma sječa legal regulations regarding the volume of cutting the trees • pritisci ekoloških udruga vezano za promjenu karaktera proizvodnje (npr. smanjenja sječa) pressures by the environmentalist groups to change the production (for example to decrease the amount of cutting) • veća tehnička ovisnost o višim organizacijskim razinama sustava reforma sustava u kojem bi oslabio značaj šumarije increased technical dependency upon higher organizational levels of the reform system - the system which lessens the importance of forestry

Nalaz SWOT analize: osnovni se naglasci predmetne analize odnose na sferu poslovnog odlučivanja, realizaciju poslovne zadaće i mogućnosti povećanja

financijskog učinka poslovanja, dok se sadržaj i osnovno financiranje te stručnost osoblja drži povoljnim i stabilnim dijelom sustava.

- Prema nalazima SWOT analize moguće je zaključiti:
- pokazalo se da su ključne snage u ljudskim resursima, povezano sa stabilnim financiranjem i jasnim poslovnim zadaćama upravo kvalificirano i motivirano osoblje može biti važan nositelj promjena i poboljšanja;
 - većina odlučujućih čimbenika koji su prepoznati kao unutarnje slabosti proizlazi i usko je vezana za višu i nadređenu organizacijsku cjelinu;
 - sugerira se kako je hijerarhijsko odlučivanje o svim načinima poslovanja glavni ograničavajući čimbenik za veću djelotvornost šumarije;
 - prepoznate su značajne mogućnosti u različitim segmentima djelovanja i poslovanja šumarije – od razvoja novih djelatnosti, proizvoda i usluga do značajnog jačanja javne uloge šumarije
 - prepoznate mogućnosti idu u smjeru smanjenja postojeće subordinacije glavnih funkcija poslovanja, ali ne ugrožavaju osnovna načela postojeće organizacije i poslovnih protokola;

4.2 Rezultati ankete – Poll results

4.2.1. Značaj ankete za analizu poslovanja šumarije – Poll significance for forestry operation analysis

Šume kao nacionalno blago utječu na kvalitetu života u cjelokupnoj državi, a još više na lokalnoj razini, gdje se koristi šuma i šumarstva trebaju jače i bolje osjećati, ali postojati i veća odgovornost za njihovo stanje i očuvanje. Pri tome posebno važnim smatramo djelovanje lokalnih šumara u okviru šumarije. O spoznaji važnosti šuma, njihovu stanju, ali i radu lokalnih šumara provela se sljedeća anketu na području Šumarije Ludbreg.

Anketa je provedena na uzorku od 50 ispitanika iz raznih ustanova, organizacija i udruga, ali i osoba kao pojedinca iz okruženja Šumarije Ludbreg. Anketa je tako provedena u lokalnoj samoupravi (gradovi i općine), odgojno obrazovnim ustanovama i to od vrtića, osnovnih škola, srednjih škola do visokih škola, udrugama građana i to ekološkim, lovačkim, ribolovnim,

4.2.2. Nalazi ankete – Poll results

Pri odabiru i ponudi anketa na ispunjavanje, svi od 50 anketiranih prihvatili su popuniti anketu. Od ukupnog broja ispitanika njih 25, što čini 50 % izjasnilo se da posjeduje šumu. Rezultati su obrađeni po pitanjima kako slijedi:

1. Na što pomislite kod spominjanja riječi šumarstvo i šumarija?

What do you think of when the expressions forestry and forestry office are mentioned?

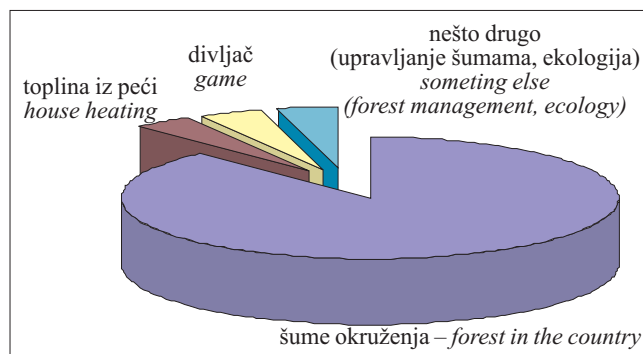
Ovim se pitanjem željelo saznati sa čime ispitanici povezuju spominjanje riječi šumarstvo i šumarija. Bila su ponuđena 4 odgovora.

- prepoznate prijetnje moguće je svrstati u skupinu onih koje bi proistekle iz još jače centralizacije poslovnih funkcija s viših upravljačkih razina, i onih prijetnji koje su izvan 'šumarskog' okruženja, te bi podjednako mogle ugroziti poslovni sustav poduzeća u cjelini.

Ovakav nalaz SWOT analize ima svoju vrijednost radi činjenice da je šumarija dio cjelovitog sustava hrvatskog šumarstva u državnom vlasništvu, što znači da u poslovnom smislu predstavlja koncept koji objedinjava elemente javnog djelovanja u smislu skrbi za šume i šumska zemljišta, s jedne, i cjeline koja djeluje na tržišnim načelima, pri čemu nastoji uz optimalnu veličinu resursa ostvariti najbolje učinke, s druge strane. To znači da je poslovanje šumarije, u svim glavnim načinima djelovanja, kroz trostupanjku organizaciju vezan na državne regulativne i kontrolne mjere. U tom smislu je cijeli sklop pitanja vezan uz učinkovitost poslovanja i prijedloge za njegovo poboljšanje gotovo istovjetan za sve organizacijske jedinice iste razine u jedinstvenom poduzeću.

pčelarskim, umirovljeničkim, braniteljskim, zatim u vatrogasnim društvima i zajednicama, te osoba pojedina zastupljenih po spolu, životnoj dobi i obrazovanju, te da li su posjednici šuma ili šumskog zemljišta.

Cilj ankete bilo je utvrditi javno mišljenje o stanju šuma kao posljedica djelovanja lokalnih šumara kroz percepciju rada Šumarije Ludbreg. Isto tako nas je zanimao interes ispitanika za stanje i budućnost šuma, ali i njihova potreba spoznaje i razumijevanja šuma i šumarstva kroz edukativnu ulogu šumarije. Zanimalo nas je dakle, razumiju li građani šume i šumarstvo, i postoji li potreba i želja za edukativnim djelovanjem šumara. Anketa je sastavljena od 15 pitanja, od kojih se na 14 odgovara zaokruživanjem ponuđenih odgovora, a u zadnjem se iznose prijedlozi i zapažanja.



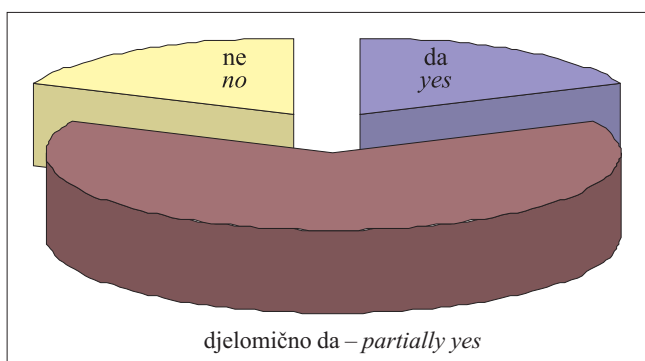
Slika 1. Asocijacija na riječ šumarstvo
Picture 1. Associations on the word forestry

Od ponuđenih odgovora njih 44 ili 88 % asocira na šume okruženja, 2 ispitanika ili 4 % na toplinu iz peći, 2 ispitanika ili 4 % asocira na divljač, a njih dvoje ili 4 % na nešto drugo, i to na upravljanje šumama i na ekologiju. Dakle, većina ispitanika povezuje šumarstvo sa šumama koje dnevno doživljava u svom okruženju.

2. Jeste li upoznati s organizacijom šumarstva u Republici Hrvatskoj?

Are you acquainted with the organization of forestry in the Republic of Croatia?

Ovim pitanjem željeli smo doznati koliko javnost poznaje sustav gospodarenja šumama, i to posebno gospodarenje državnim šumama. Pretpostavka je da većina javnosti ne prepoznaje složenost djelatnosti šumarskog sektora u Hrvatskoj, pogotovo ne njegov javni i tržišni način djelovanja.



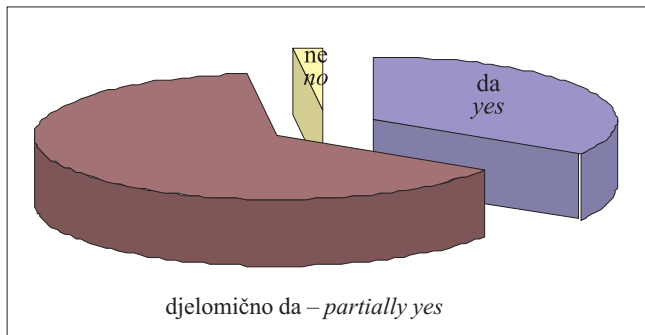
Slika 2. Poznavanje organizacije šumarstva
Picture 2 Knowledge of forestry organization

U opredjeljenjima je 9 ili 18 % ispitanika izabralo opciju da poznaje organizaciju šumarstva u RH, 32 ili 64 % smatra da djelomično poznaje, a 9 ispitanika ili 18 % ne poznaje organizaciju šumarstva. Niti jedan odgovor nije bio da ga to ne zanima, dakle u javnosti postoji interes za šumarstvo.

3. Znete li kojim se poslovima bavi Vama najbliža šumarija?

Are you familiar with the activities your nearest forestry deals with?

Kroz ovo pitanje htjeli smo saznati interes javnosti za poslove koje obavlja šumarstvo kroz percepciju



Slika 3. Poznavanje poslova šumarije
Picture 3 Knowledge of forestry office activities

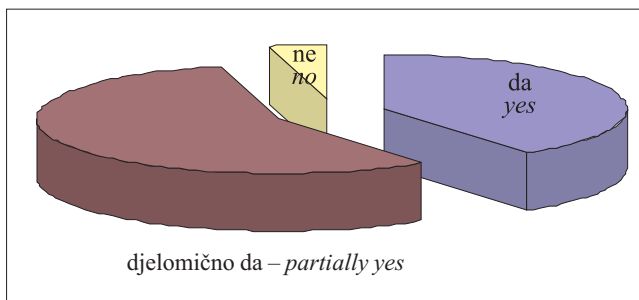
lokalne šumarije. Pretpostavka je bila da će većina ispitanika potvrditi kako dobro poznaje djelatnost šumarije koja djeluje u njihovom okruženju.

Od ukupnog broja ispitanika, 17 ili njih 34 % tvrdi da poznaje poslove koje obavlja Šumarija Ludbreg; njih 32 ili 64 % djelomično zna, a tek 1 ispitanik ili 2 % ne zna čime se šumarija bavi. Opet ni jedan odgovor nije bio “ne zanima me”, dakle s obzirom na učestalost odgovora “da” i “djelomično da”, očito je da djelatnost šumarije nije izvan zanimanja javnosti.

4. Smatrate li da su državne šume Vašeg okruženja dobre, zdrave i očuvane?

In your opinion, are the state forests in your vicinity (local county) good, healthy and well preserved?

Kroz odgovore na ovo pitanje željeli smo izravno saznati mišljenje i stav ljudi o stanju šuma. Pretpostavka je da većina javnosti ima pozivan stav prema načinu rada šumarije, te da prepoznaje obzirnost i kvalitetu kojom menadžment i osoblje šumarije Ludbreg skrbe o šumi.



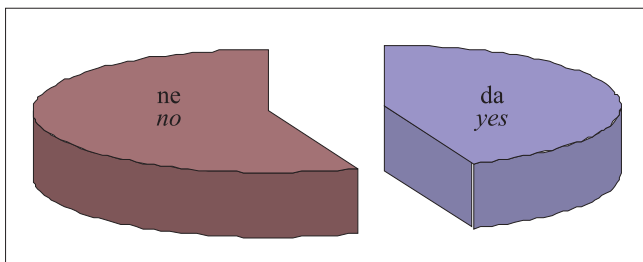
Slika 4. Poznavanje stanja državnih šuma
Picture 4 Knowledge of state forest conditions

Nalaz ankete pokazao je da 20 ispitanika ili njih 40 % misli da su šume u okružju dobro očuvane, 28 njih ili 56 % da su djelomično očuvane, a 2 ispitanika ili 4 % da šume nisu dovoljno dobre, zdrave i očuvane. Uvažavajući ovakav nalaz može se zaključiti da javnost dobrim dijelom odobrava postojeći način rada šumarije, te da drži da glavni atributi šuma (prirodnost, vitalnost, zdravstveno stanje) nisu ozbiljnije ugroženi.

5. Razlikujete li u Vašem okruženju privatne od državnih šuma?

Can you differentiate between private and state forests in your county and surroundings?

Kroz ovo se pitanje nastojalo eksplicitno utvrditi da li javnost prepoznaje stručni i odgovorni pristup gospodarenju šumama kojima gospodare Hrvatske šume d.o.o. Zagreb, odnosno da li ga razlučuje od gospodarenja privatnim šumama, gdje se to radi uglavnom nestručno, stihijski, a ponekad i štetno.



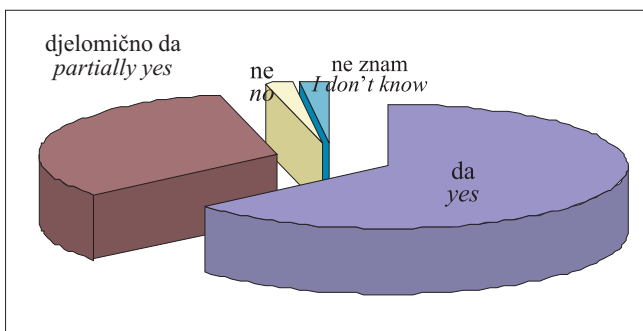
Slika 5. Razlikovanje privatnih od državnih šuma
Picture 5 Differences between state and private forests

Nalaz pokazuje da gotovo polovica ispitanika, njih 22 ili 44 % ne uočava razlike između ove dvije kategorije vlasništva i gospodarenja, dok 28 ispitanika ili 56 % prepoznaje državne od privatnih šuma. Takav je nalaz pomalo obeshrabrujući za šumarske stručnjake u državnom šumarskom poduzeću, koji očekuju od javnosti da njihov stručni rad bude prepoznat po stanju očuvanosti, i po uređenju, gospodarenju, pošumljavanju, uređenosti šumskih cesta naspram privatno gospodarenih šuma, za koje se očekuje da ih javnost kritizira radi prevelikih sječa, nestručnog rada i dr. Interesantno je da je broj onih koji uočavaju razlike nešto veći od broja onih koji su se izjasnili kao vlasnici šume, što ukazuje na njihov pošten kritičan odnos prema načelima i uspjehu gospodarenja njihovim vlastitim šumama.

6. Smatrate li da Vaša lokalna šumarija dovoljno radi na obnovi, njezi i očuvanju šuma?

Do you think that your local forestry puts enough effort to replant, nourish and preserve the forests?

Ovim se pitanjem htjelo doznati mišljenje javnosti o tome ulaže li šumarija Ludbreg dovoljno truda u poslovima uzgajanja šuma. Pretpostavilo se da su upravo uzgojni radovi (njega, čišćenje, pošumljavanje i dr.) od javnosti prepoznati kao ključni doprinos šumarije očuvanju kvalitete i vitalnosti šuma kojima gospodari.



Slika 6. Ocjena rada šumarije u segmentu obnove i njege šuma
Picture 6 Evaluation of forestry office business operation within the segment of reforestation and cultivation of forests

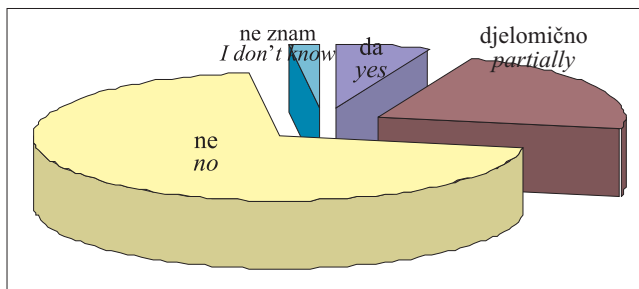
Nalaz ankete pokazao je da većina, odnosno 32 ispitanika ili 64 % misli da se šumarija dostatno angažira na poslovima obnove i njege šuma; njih 16 ili 32 % smatra da to šumarija radi nedovoljno i tek djelomično dobro, dok samo 1 ispitanik smatra da šumarija u pogledu uzgojnih radova ne radi dovoljno; isto tako 1 se ispitanik

opredijelio za odgovor "ne znam". Ovakav nalaz daje zaključiti da javnost pretežito pozitivno ocjenjuje rad šumarije i da percipira dio poslova koji doprinose obnovi i očuvanju šumskih resursa.

7. Smatrate li da Vaša lokalna šumarija obavlja prevelike sječe u državnim šumama?

Does your local forestry, in your opinion, perform excessive cuttings in the state forests?

Ovako izravno postavljenim pitanjem željelo se utvrditi postoje li opravdani razlozi kako je percepcija javnosti da se državne šume prekomjerno iskorištavaju sječama.



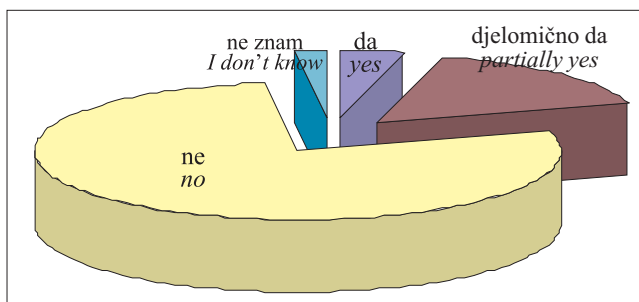
Slika 7. Ocjena rada šumarije u smislu godišnjih sječa
Picture 7 Evaluation of forestry office business operation in connection with annual forest cutting

Nalaz je pokazao da je stav tek 3 ispitanika ili njih 6 % da se u državnim šumama prekomjerno sječe; 11 ispitanika ili 22 % smatra da je takva tvrdnja tek djelomično točna, a većina ispitanika – njih 35 ili 70 % – smatra da u državnim šumama šumari ne sijeku previše. Samo je 1 ispitanik bio bez opredjeljenja. Ovakva struktura opredjeljenja potvrđuje kako javnost prepoznaje korektan odnos šumarije prema šumi, iskazano veličinom godišnjih sječa.

8. Mislite li da se u državnim šumama u prošlosti bolje gospodarilo?

Do you think that state forests were better managed in the past?

Ovim se pitanjem željelo doznati misli li javnost da se u prošlosti bolje gospodarilo šumama nego što se to danas čini. Pritom se pretpostavilo da će jedan dio javnosti biti uvjerenja kako su u prošlosti bili manje izraženi komercijalni interesi u gospodarenju šumama nego što su to sada.



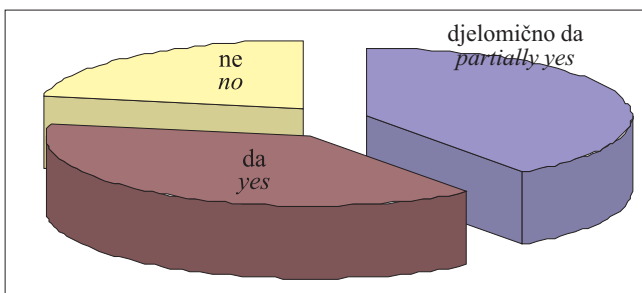
Slika 8. Ocjena gospodarenja šumama u prošlosti
Picture 8 Evaluation of forestry management in the past years

Od ukupnog broja ispitanika njih dvoje ili 4 % smatra da se je u prošlosti bolje gospodarilo šumama, njih osmero ili 16 % smatra da je to djelomično točno, a većina, 39 ispitanika ili 78 % smatra da se u prošlosti nije bolje gospodarilo državnim šumama, dok 1 ispitanik ili 2 % se naknadno izjasnio da ne zna. Zaključak je da javnost ima pozitivno mišljenje o sadašnjem gospodarenju šumama ili barem ne lošije nego u prošlosti šuma (odgovori na prethodna pitanja) posljedica naslijeđenih šuma kao rezultat boljeg gospodarenja u prošlosti ili postoji kontinuitet pozitivnoga djelovanja šumara.

9. Brine li vas budućnost državnih šuma u Vašem kraju?

Are you worried about the future of state forests in your county?

Ovako postavljenim pitanjem željelo se doznati razumije li javnost važnost šuma kroz brigu za njihovu budućnost. Povjerenje u šumare i šumarstvo po tom pitanju tražilo se u kasnijim pitanjima ankete. Pritom se pretpostavilo da je javnost pomalo upoznata s ključnim procesima u hrvatskom šumarstvu, kao što su povrat državnih šuma bivšim vlasnicima, zahtjevi za regionalizacijom u smislu stvaranja većeg broja šumarskih tvrtki, privatizaciju pojedinih djelatnosti i drugo.



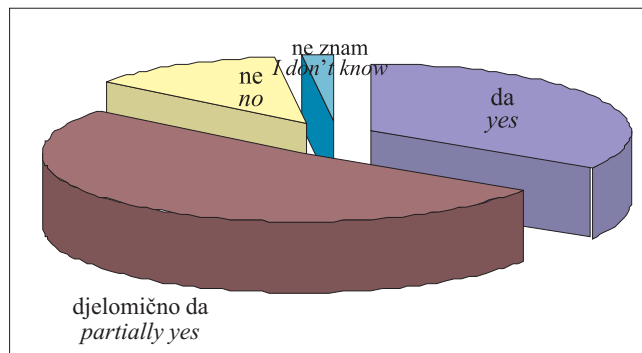
Slika 9. Zabrinutost za budućnost šuma u okruženju
Picture 9 Concerns in connection with forest future within the given environment

Odgovori su pokazali da 22 ili 44 % ispitanika brine za budućnost državnih šuma; 19 ispitanika ili njih 38 % samo djelomično brine za budućnost državnih šuma, a 9 ispitanika ili 18 % ne brine budućnost šuma u njihovu okruženju. Dakle, velika većina ispitanika ipak misli da opstanaka državnih šuma nije doveden u pitanje. S druge strane, ovakav se nalaz može tumačiti premalim poznavanjem mogućih prijetnji državnim šumama i šumarstvu od strane javnosti.

10. Mislite li da se i u drugim šumarijama u RH gospodari kao i u Vama najbližoj?

Do you think that the managing of other forestry in the Republic of Croatia is the same as the one in your vicinity?

Ovim se pitanjem željelo doznati zanimaju li javnost samo lokalne šume, odnosno stvara li se percepcija šumarstva općenito, kroz sliku rada lokalne šumarije i šumara.



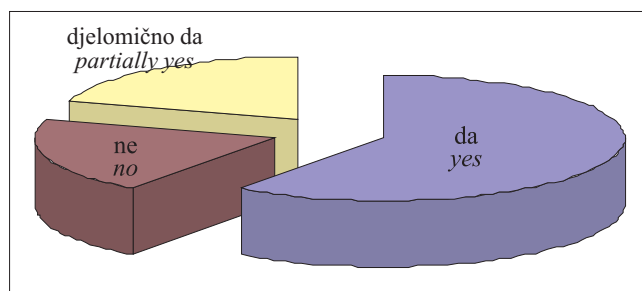
Slika 10. Usporedba šumarije Ludbreg s ostalim šumarijama
Picture 10 Comparison between Ludbreg forestry office and other forestry offices

Odgovor 17 ispitanika ili 34 % je potvrđan; 26 ispitanika ili njih 52 % smatra to djelomično točnim, 6 ispitanika ili 12 % smatra da se u drugim šumarijama ne radi kao u njima najbližoj, a 1 ispitanik ili 2 % se naknadno izjasnio da ne zna. Većina ispitanika vjeruje i misli da se približno u svim šumarijama radi slično ili isto, odnosno na šumarstvo gledaju kroz doživljaj rada lokalne šumarije i šumara. Jednako tako, ovakav se nalaz može tumačiti na način da javnost ne doživljava rad šumarije Ludbreg kao izdvojen primjer korektnog rada, već misli da je to razina rada državnog šumarstva u cjelini.

11. Jeste li zadovoljni mogućom razinom suradnje između Vas i lokalne šumarije?

Are you satisfied with the present level of cooperation between you and your local forestry?

Ovo se pitanje odnosilo na stav ispitanika o njihovom zadovoljstvu razinom suradnje šumarije s ustanovama, organizacijama, ali i pojedincima iz okruženja. Bilo je za pretpostaviti kako će mnogi ispitanici biti mišljenja kako postoje značajne dodatne mogućnosti poboljšanja takve suradnje.



Slika 11. Ocjena razine suradnje sa šumarijom
Picture 11 Evaluation of level of cooperation with forestry office

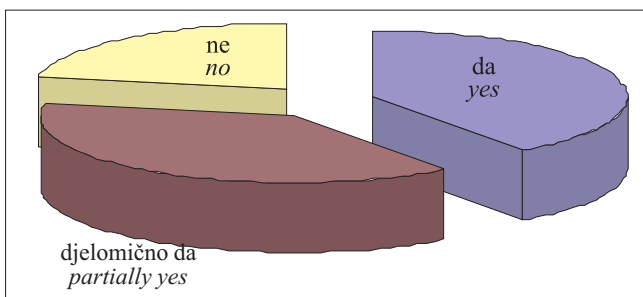
Provedenom anketom utvrdilo se da je 31 ili 62 % ispitanika zadovoljno postojećom suradnjom sa šumarijom; 10 ispitanika ili 20 % je djelomično zadovoljno, a 9 ispitanika ili 18 % nezadovoljno je suradnjom. Suradnjom su zadovoljne uglavnom ustanove, organizacije i lokalna vlast, a najviše nezadovoljstva (iskazano mišljenjem kroz posljednje pitanje u anketi) odnosi se na stanje, gospodarenje i brigu o privatnim šumama u

kojima je stanje vrlo loše s tendencijom pogoršanja, ali i nemoćnosti utjecaja na poboljšanje. Dobra suradnja organizacija sa šumarijom može se objasniti sustavnim, ciljanim i stručnim kontaktima interesnih strana, odnosno suradnji oko sasvim konkretnih pitanja i problema.

12. Imate li potrebu za edukativnu suradnju s lokalnom šumarijom?

Is there, on your side, any need for educational aspect of cooperation with your local forestry?

Ovakvo se pitanje postavilo kako bi se doznalo postoji li u javnosti potreba za educiranjem po pitanju šumarstva, sa željom da bi ga se bolje razumjelo te da li oni u tome prepoznaju moguću ulogu osoblja šumarije kao nositelja edukacije. Naime, drži se da je upravo putem šumarije, radi njezine lokalne prepoznatljivosti i lokalnog djelovanja, moguće ostvariti blisku suradnju s najrazličitijim interesnim skupinama.



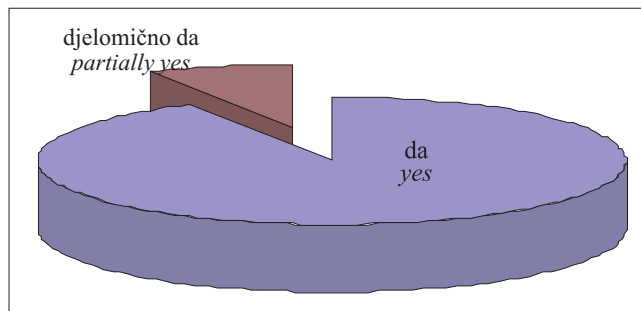
Slika 12. Potreba za suradnjom na edukativnim sadržajima
Picture 12 Need for collaboration on the field of education

Prema nalazu čak 40 % ili 20 ispitanika izrazilo je želju i potrebu za edukativnom suradnjom sa šumarijom Ludbreg, i to su uglavnom odgojne i obrazovne ustanove kao i udruge građana: ekološke, lovačke, ribolovne i pčelarske; nešto manje ili 19 ispitanika (38 %) priželjkuje neki oblik edukativne suradnje, dok 11 ispitanika ili 22 % nema potrebe ni želje educirati se kroz suradnju s lokalnom šumarijom. Na temelju ovakvog nalaza, vidljivo je da postoji snažan interes i potreba za suradnjom u pogledu edukacije.

13. Smatrate li šumare Vašega okruženja dovoljno stručnim, sposobnim i odgovornim za očuvanje šuma?

Do you think that your local foresters are qualified enough as well as capable and responsible to preserve the forests?

Ovim pitanjem željeli smo jasno ispitati mišljenje javnosti o šumarima i njihovo povjerenje u stručno djelovanje osoblja šumarije. Od ukupnog broja ispitanika njih 46 ili 92 % izjasnilo se kako ima puno povjerenje u rad šumarijskog osoblja, dok samo četvero ispitanika ima tek djelomično povjerenje u takav rad. Uočljivo je da ni jedan ispitanik nije iskazao nepovjerenje u rad lokalnih šumara, što je za djelatnike svakako ohrabrujuće.



Slika 13. Ocjena rada šumara
Picture 13 Evaluation of forester's work

14. Između predloženih rangirajte zanimanja po društvenoj važnosti i ugledu

Rank the listed professions according to social status and reputation.

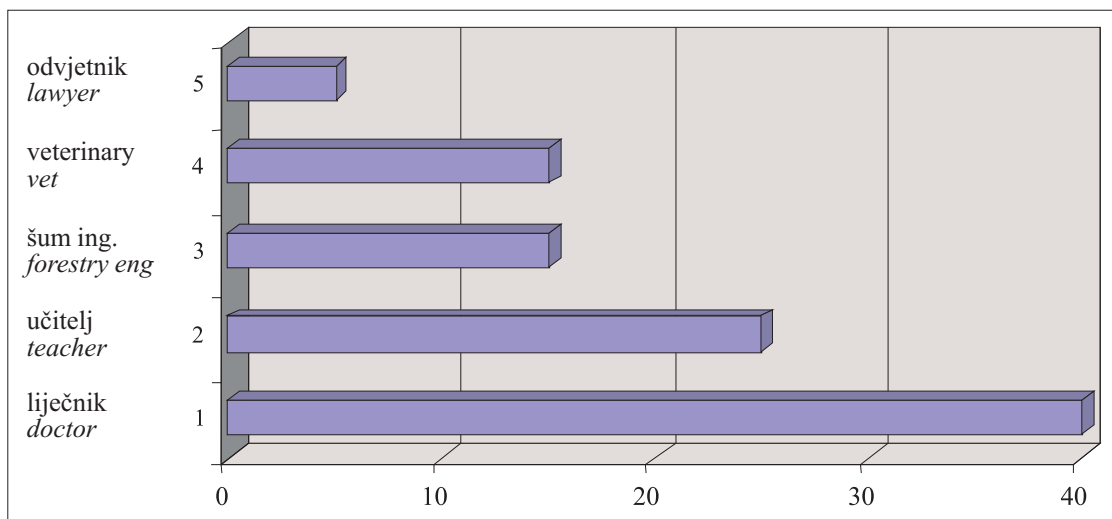
Ovakvo se formuliranim pitanjem željelo ispitati mišljenje javnosti o značaju zvanja šumarskog inženjera uspoređujući ga drugim zanimanjima koja su u lokalnoj sredini jednako prepoznatljiva. Očekivalo se da će vrijednosni stavovi o zvanju šumarskog inženjera slijediti ocjenu rada šumarije, pa i državnog šumarstva u cjelini, odnosno da će zvanju šumarskog inženjera biti pridodan ugled koji uživa i rad lokalne šumarije.

Rezultati ankete pokazali su da je tek jedan ispitanik stavio na prvo mjesto, kao društveno najuglednije, zvanje inženjera šumarstva; njih 12 % smatra da je to drugo zanimanje po društvenom ugledu; 30 % ispitanika smatra da je inženjer šumarstva treće zvanje po društvenom ugledu među navedenim. Nadalje polovica ispitanika (50 %) smatra da je to četvrto mjesto po društvenom ugledu među pet navedenih zvanja, dok konačno njih troje smatraju da, među predloženim, zvanje inženjera šumarstva ima najmanji društveni ugled i važnost.

U ukupnoj usporedbi svih zvanja šumarski inženjer dijeli treće i četvrto mjesto s veterinarom, nakon liječnika kojeg najuglednijim smatra 70 % ispitanika i učitelja kojeg 28 % ispitanika smatra uglednim i važnijim. Zanimljivo je da ispitanici najmanje važnim među navedenim drže zvanje odvjetnika. Takvi stavovi daju naslutiti da su ispitanici ocjenjivali ugled i važnost zvanja, ali i neke konotacije koje se vezuju uz pojedina zvanja.

Anketa je uključivala i mogućnost da ispitanici izraze vlastita mišljenja i stavove na način da u zasebnom dijelu upitnika navedu zapažanja, prijedloge i sugestije vezane uz teme iz ankete. Većina je ispitanika iskoristila takvu mogućnost, a njihovi se komentari, bez preinaka, navode u nastavku.

Zapažanja i prijedlozi mogu se svrstati u nekoliko tema koje su složene brojnosti ispitanika koji su ih navodili:



Slika 14. Rangiranje zvanja na osnovi društvenog ugleda
Picture 14 Ranking of occupations based on social status

Tako ispitanici misle da treba:

- pojačati angažman na zaštiti, očuvanju i unapređenju privatnih šuma kao i otkup privatnih šuma, te prevođenje istih u državno vlasništvo,
- pojačati edukativno djelovanje šumara u javnosti putem medija, sa značajno više prisutnosti u odgojno-obrazovnom procesu na svim razinama – od vrtića do visokih škola s posebnim naglaskom na nužnost postojanja ekološke osviještenosti ljudi; posebno se sugerira omogućavanje mladim generacijama praktični rad sa šumom i u šumi,
- u većoj mjeri urediti šumske površine za zabavne i rekreativne svrhe, te u većoj mjeri omogućiti ljudima uživanje u blagodatima šume,
- čuvati šume od zagađenja smećem i otpadom, te čistiti zaostalo smeće na šumskim površinama,
- iznaći rješenja za zaustavljanje propadanja šuma u zoni vodno-građevinskih objekata i akumulacija izazvanih gradnjom istih na rijeci Dravi,
- šumari bi se trebali više uključiti i baviti lovstvom te posvetiti više pozornosti uzgoju, unosu i zaštiti medonosnog bilja drveća.

Na temelju interpretacije rezultata ankete našlo se kako su, za poticaj unapređenja poslovanja šumarije, važni sljedeći zaključci i prijedlozi:

1. U javnosti postoji ozbiljan i stalan interes za šume i šumarstvo u cjelini, kroz vrlo različita pitanja, – od gospodarskih, preko ekoloških do socijalnih gledišta.
2. Javnost percipira šumarstvo i osoblje šumarije na temelju rada šumara lokalne šumarije, o čijem radu se pozitivno izjašnjava i u čije stručno djelovanje ima veliko povjerenje.
3. Javnost pokazuje visoku svijest u smislu budnosti pri ocjeni stanja kvalitete i očuvanosti šuma.

4. Jasno je iskazana potreba najšire javnosti za edukativnim djelovanjem šumara i šumarije, i to od najmlađih uzrasta do razine udruga i organizacije građana i lokalne vlasti.
5. Javnost brine stanje i budućnost šuma, pogotovo onih u privatnom vlasništvu i od šumara traži djelovanje u pozitivnom smislu.
6. Vrijednosni stavovi stanovništva o zvanju šumarskog inženjera ne slijede, nažalost, njihovu ocjenu rada šumarije, pa i državnog šumarstva u cjelini, te je prema anketi, zvanje šumarskog inženjera svrstano na sredinu ljestvice društvenoga ugleda iza zvanja učitelja i liječnika, a ispred veterinara i odvjetnika.

U smislu javnog rada šumarije i mogućih unapređenja te dimenzije djelovanja šumarije, važno je imati na umu iskazani jak interes i pozitivne stavove javnosti. Takve okolnosti treba iskoristi za osnaživanje ekološke dimenzije šumarskoga zvanja i za jačanje novih usluga šuma kao što su rekreacija i edukacija, ali i za pridobivanje stanovništva za zajedničko djelovanje u različitim akcijama, kampanjama, radovima vezanih za šumarstvo, ali i zaštitu okoliša u cjelini. Naime, pozitivan stav prema šumi i visoka ekološka svijest stanovništva mogu se tumačiti kao spremnost za partnerski odnos po mnogim pitanjima. To je vrlo važno za daljnje djelovanje šumarije u svojoj osnovnoj djelatnosti, posebno u nadolazećim vremenima u kojima će važno biti izbjeći konflikte između javnosti posebno senzibilizirane po pitanjima kvalitete života i potreba društva za uporabnim vrijednostima i i uslužnim dobrobitima šuma.

4.3. Sugestije i zaključci na osnovi analize funkcija upravljanja

Suggestions and conclusions based on the analysis of management functions

U ovom su dijelu sugestije za poboljšanje i zaključci prikazani za svaku analiziranu funkciju zasebno.

Planiranje – *Planning*: u sferi funkcije planiranja sugerira se uključiti šumariju u odlučivanje na strateškoj razini, radi doprinosa mogućim poboljšanjima koje bi uključile:

1. planiranje proširenja dosadašnje djelatnosti kroz:
 - 1.1. komercijalnu eksploataciju rudnih bogatstava i to kamena, šljunka, pijeska i zemlje, gdje god je to ekološki dopustivo i ekonomski opravdano.
 - 1.2. komercijalnu eksploataciju pitke vode iz šumskih izvora koji se nalaze na površinama kojima gospodari šumarija.
 - 1.3. podizanje energetske plantaže za uzgoj i iskorišćivanje šumske biomase i šumskog otpada u cilju proizvodnje toplinske i električne energije
 - 1.4. unapređenje rasadničke proizvodnje s ciljem razvoja usluga podizanja, uređivanja i održavanja hortikulturnih i sličnih objekata.
2. decentralizaciju planiranja i odlučivanja, posebno pitanjima koja su izravno povezana sa specifičnim uvjetima i resursima šumarije; npr. o razvoju i primjeni normi
3. snažnije uključivanje stručnog osoblja šumarije u radne skupine, ad hoc grupe ili projektne timove koji se formiraju na razini uprave šume ili direkcije radi planiranja ili rješavanja određenih pitanja i problema u poslovanju poduzeća.

Organiziranje – *Organizing*: na osnovi analize funkcije organizacije predlaže se:

- u ukupnoj organizaciji poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o. Zagreb predlaže se šumarije formirati kao proizvodno-troškovne centre, čime bi bilo lakše upravljati ali i pratiti prirodno i financijsko poslovanje svake šumarije;
- uvođenje tzv. slobodnog organizacijskog pristupa koji počiva na logici seljenja trenutno neiskorištenih potencijala na poslove koji predstavljaju “uska grla”;
- uvođenje motivacijskih mjera radi podupiranja primjene slobodnog organizacijskog pristupa na način da se stručnjacima u upravama šuma i šumarijama omogućiti ostvarivanje nekih svojih posebnih interesa (npr. multidisciplinarni timski rad, dodatno osposobljavanje i dr.);
- primjenu modernih oblika organizacije od kojih bi za razinu šumarije najprihvatljiviji bili projektna organizacija, organizacija putem namjenskih radnih

grupa i organizacija slobodnim organizacijskom pristupom (Free-Form Design).

Upravljanje ljudskim resursima – *Managing human resources*: za poboljšanje funkcije upravljanja ljudskim resursima na razini šumarije sugerira se:

- na razini šumarije definirati mogućnosti i uvjete profesionalnog razvoja i napredovanja za stručne zaposlenike;
- uvesti načelo trajne izobrazbe, posebno stručnih kadrova, kroz razne programe obučavanja, instrukcije, rotacije radnih mjesta, predavanja i sl.;
- na razini šumarije uspostaviti transparentan sustav poticanja uspješnosti u radu koji bi uključivao sustav motiviranja, nagrađivanja kreativnosti i ocjenjivanje uspješnosti;
- stručno osoblje šumarije uključiti, kao kandidate ili ocjenjivače, u sustav pronalaženja i izbora voditelja-menadžera na svim razinama;

Vođenje – *Leadership*: za poboljšanje poslovanja kroz funkciju vođenja predlaže se uspostava primarnih motivacijskih mehanizama na razini šumarije zasnovana na sljedećim načelima:

- naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju u ukupnoj organizacijskoj uspješnosti;
- raspodjela bonusa mora biti jednostavna
- plaće odgovornih osoba i rukovoditelja moraju biti visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Kontrola – *Control*: u smislu mogućeg unapređenja funkcije kontrole/nadzora u šumariji predlaže se:

- kontrolu izvršenja zadaće s naturalnih pokazatelja proširiti i na financijske pokazatelje s jasnom vezom između prihoda i rashoda;
- uspostaviti povratnu vezu upravljačke kontrole kroz sustav pravodobnih i korektnih informacija;
- na razini poduzeća uvesti sustav upravljanja kvalitetom putem norme ISO 9000: 2000 koji bi imao pozitivne implikacije i na upravljanje šumarijom;
- na razini poduzeća uvesti sustav upravljanja okolišem putem usvajanja ISO 14000 norme.

Uvažavajući da je decentralizacija prepoznata kao nužan korak za unapređenje poslovanja upravljanja te da obuhvaća sve funkcije upravljanja, sugerira se napraviti o mogućnostima razvoja organizacije poduzeća koji bi šumariju stavio u poziciji profitnog centra. S tim u vezi zaključuje se sljedeće:

- ustroj šumarije kao profitnog centra potaknuo bi odlučivanje na ovoj primarnoj razini organizacije;
- šumariji kao profitnom centru moguće je dodijeliti

- samo neke funkcije – ponajprije one koje bi joj omogućile utjecaj na visinu troškova proizvodnje;
- neke funkcije kao npr. nabavu nije razumno prenijeti na šumarije kao profitni centar, jer bi se time sma-

njila ugovorna moć prema dobavljačima, a ne bi se ostvarila značajna prednost u smislu učinkovitije i ekonomičnije proizvodnje u osnovnoj djelatnosti.

ZAKLJUČAK – Conclusions

Analiza poslovanja šumarije kao temeljne i osnovne organizacijske jedinice gospodarenja državnim šumama u RH napravljena je na modelu šumarije Ludbreg, a koja se nalazi u okviru Uprave šuma Područnice Koprivnice. Pri tome je šumarija prikazana kroz prikaz kompletne organizacijske strukture, poslovanja, kao i zakonske regulative hrvatskoga šumarstva. U radu su analizirane sve funkcije šumarije i to proizvodna funkcija, funkcija zaštite i čuvanja šuma kao i javno-edukativna funkcija. Pri analizi i ocjeni stanja korištene su sljedeće metode:

- SWOT ANALIZA
- ANKETA
- ANALIZA OSNOVNIH FUNKCIJA UPRAVLJANJA

Na temelju tako izvršenih istraživanja i analiza navode se sljedeći generalni zaključci vezani na unapređenje poslovanja šumarije:

1. unapređenje poslovanja šumarije je poželjno, potrebno ali i neminovno zbog razvoja upravljačkih funkcija u okvirima suvremenih koncepata menadžementa i zbog stalno promjenljivih okolnosti poslovanja i uvjeta okruženja.
2. unapređenje poslovanja je najvažnija operativna podrška predstojećem restrukturiranju poduzeća;
3. unapređenje poslovanja mora se osloniti na ljudske resurse, čija je kvalificiranost, dodatno potaknuta

organizacijskim i motivacijskim instrumentima, ključna za potrebni iskorak;

4. unapređenje poslovanja velikim dijelom znači transformaciju upravljačkih funkcija da bi se bolje prilagodilo ciljevima modernog multifunkcionalnog šumarstva izraženog kroz zahtjeve i uvjete postignutog FSC certifikata, koji sve više postaje mjera društveno odgovornog gospodarenja šumama, kao i prilagodba i usvajanje normi upravljanja kvalitetom (ISO 9000:2001; ISO 14000)
5. svako unapređenje poslovanja šumarije mora polaziti od njezinog mjesta i pozicije osnovne jedinice poslovnog sustava, u kojoj se obavljaju osnovne javne i komercijalne djelatnosti sektora šumarstva;
6. za ocjenu mogućih doprinosa u unapređenju pojedine funkcije upravljanja valja sagledavati najbolju praksu njezine realizacije u usporedivim djelatnostima, imajući stalno na umu hrvatsko opredjeljenje za koncept integralnoga i višenamjenskoga gospodarenja šumom i šumskim resursima;
7. unapređenje poslovanja mora se podjednako odnositi na gospodarsko djelovanje šumarije, ali i na javno edukativnu funkciju šumarije u okruženju, kako bi se upoznao, ali i motiviralo javnost o važnosti očuvanja i zaštite unapređenja šuma te pridobilo javnost u nužnosti stručnog i odgovornog gospodarenja šumama od strane šumarske znanosti i prakse.

LITERATURA – References

- Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala. Golden marketing, Zagreb, 1999.
- Biškup, J., V. Vondra, M. Zdjelar, (2000): Stavovi i mišljenja zaposlenika "Hrvatskih šuma" p.o. Zagreb o restrukturiranju poduzeća (Rezultati socioloških istraživanja – cjelovita verzija), (www.hrsume.hr), Hrvatske šume p.o. Zagreb, str. 1–51 + 2 priloga.
- Figurić, M.: Uvod u ekonomiku šumskih resursa. Zagreb 1996. Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Figurić, M., 1996: Rasprava o koncepciji održivog razvitka i njenom utjecaju na utvrđivanje vrijednosti šumskih resursa. Šumarski list, CXX (1–2): 9–18.
- Martinić, I., 1995: Ekonomski i organizacijski kriteriji za oblikovanje šumarskih radova. Disertacija, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 1–198.
- Martinić, I.: Menadžment u šumarstvu. Zbirka prezentacija predavanja – Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb 2006.
- Martinić, I., V. Vondra: Šumarska politika i zakonodavstvo. Zbirka prezentacija i predavanja – Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb 2006.
- Martinić, I., A. Dolenc, M. Šporčić.: Stajališta stanovništva Hrvatskog zagorja o općem značenju šume i šumarstva. Jastrebarsko 2006. Radovi br. 1–2 2006. str. 73–82.
- Prpić, B., 1992: O vrijednosti općekorisnih funkcija šume. Šumarski list, 116 (6–8): 301–312.
- Sabadi, R.: Šumarska politika. Zagreb 1992. Hrvatske šume Zagreb.

- Sikavica, P., H. Skoko, D. Tipurić, M. Dalić: Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka. Zagreb 1994. Informator.
- Srića, V.: Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
- Supek, R.: Ispitivanje javnog mijenja. Naprijed, Zagreb 1961.
- Vondra, V. & I. Martinić & M. Zdjelar.: Procjena uzroka nerazvijenosti privatnog poduzetništva u šumskom gospodarstvu Hrvatske. Studija. Zavod za istraživanja u šumarstvu, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 1997, str. 1–14.
- Vondra, V.: Formalna organizacijska struktura "Hrvatskih šuma", p.o. Zagreb (Predavanje 9. u akademskoj godini 99/00, Šumarski fakultet Zagreb, str. 1–16.
- Vondra, V., (2000): Inventivni menadžer (rukovoditelj u šumarskoj organizaciji/ poduzeću – tvrtki). Pregledni materijal oblikovan za potrebe studenata červrte godine šumarstva. Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 1–34.

SUMMARY: The analysis of business operation of forestry office, as the basic and fundamental organization unit in the Republic of Croatia, was done on the model of Ludbreg forestry office that lies within Forestry Head Office, Koprivnica Branch. In the process of analysis, the forestry office was presented through the survey of its complete organizational structure as well as its business operation and legislative regulations of Croatian forestry. In the research all the functions of forestry were analysed, such as productivity function, the function of protection and preservation of forests as well as the function of public education.

The following methods were applied in the process of analysing and evaluating:

– *SWOT analysis*

Based on SWOT analysis results, the fundamental strength lies within the qualified and motivated human resources supported by stable financing.

Most of the factors of weaknesses within are the result of and are connected to higher-ranked organizational system containing oversized hierarchy of decision making

- *There are possibilities to decrease the existing suborganizations of the main managing functions without destroying the basic principles of the organization and business protocols, as well as the possibility of developing new operations together with strengthening the public role of Forestry.*

– *Poll*

Poll was made on the sample of 50 respondents from the various institutions, organizations or societies in the local area, such as local government, educational institutions, and citizen's associations. It included respondents selected by gender, degree of education and the fact whether they owned the private forests or not. The aim of the poll was to establish the role of forester's work in the local area. The result of the poll showed that there is a serious interest in the well being and prosperity of the forests and environment among the public. The role and importance of the forester is regarded by the public quite high and this profession is considered to be important, ranked immediately after a doctor and a teacher, and before a vet and a lawyer. A full confidence regarding the management of forests is given to forestry profession.

– *Analysis of basic management functions*

Planning – within the sphere of planning it is suggested to include forestry into the decision making on the strategic level through the possibilities of widening the range of activities (ore and mineral resources, drinking water, plantations, transplanting and similar activities). It can be achieved by including forestry personnel into the working groups, ad hoc groups or teams especially when the development and application of local norms is the issue.

Organization – an approach to organize forestries into the profit centres with liberal organization scheme is suggested, as well as more modern forms of organization (project organization, Free Form Design).

Managing the human resources – to define and enable for the qualified personnel the conditions of professional development and improvement applying the principle of permanent and whole life education.

Leadership – team effort should be emphasized, supported and followed by stimulating bonuses as a reward.

Control – the function of natural and financial control should be implemented by means of correct and timely system of information applying the systems and norms of quality control (such as ISO standard).

On the basis of these researches and analysis the following general conclusions in connection with the improvement of forestry office business operation, were drawn:

- 1. the improvement of forestry office business operation is welcome, necessary, and inevitable in the light of further development of management functions within the frame of contemporary management concepts as well as constantly changable circumstances of business operation and conditions of environment and millieu;*
- 2. business operation improvement is of the utmost importance as the operative support in the forthcoming restructuring of the firm;*
- 3. business operation improvement must be supported by human resources whose qualifications, further stimulated by organizational and motivational means, play the crucial role in the forthcoming breakthrough;*
- 4. the improvement of business operation mostly entails transformation of the managing functions in order to achieve better adjustment to the targets of modern multifunctional forestry as stated in the conditions of approved FSC certificate, which tends to be the mode of socially responsible forestry managing; as well as it entails the adjustment and acquirement of the quality control norms (ISO 9000:2001; ISO 14000);*
- 5. each improvement of forestry office business operation should proceed from location and position of the basic unit within the business operating system where the basic public and commercial activities of forestry department have been performed;*
- 6. evaluation of possible contributions in the improvement of each and every management function should comprise the best examples of its realization in everyday practice within the comparative fields of activities constantly bearing in mind Croatian orientation for the concept of integral and multi-purpose managing of forests and forestry resources;*
- 7. improvement of business operation must equally refer to the commercial aspect of forestry office operation, as well as to its public educational function within the given environment so that it can motivate and inform this public about the importance of protection and preservation of forests in order to win it over and convince it that it is essential to have expert and responsible forestry management by competent forestry science and practice.*