

OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U JP ELEKTROPRIVREDA HZHB ČAPLJINA

Krešić, Daria

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:876080>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

DIPLOMSKI RAD

**OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA
U JP ELEKTROPRIVREDA HZHB ČAPLJINA**

Mentor:

Prof. dr. sc. Dulčić Želimir

Student:

Daria Krešić

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD	5
1.1. Problem i predmet istraživanja	5
1.2. Istraživačke hipoteze	7
1.3. Ciljevi i doprinos istraživanja	8
1.4. Metode istraživanja	9
1.5. Sadržaj istraživanja.....	10
2. TEMELJNE ODREDNICE FUNKCIJA MENADŽMENTA.....	11
2.1. Funkcija planiranja.....	11
2.1.1. Razine planiranja	11
2.1.2. Tipovi planiranja	12
2.1.3. Proces planiranja	14
2.1.4. Vizija, misija i ciljevi	16
2.2. Funkcija organiziranja.....	19
2.2.1. Oblikovanje organizacijske strukture.....	19
2.2.2. Oblici organizacijske strukture	21
2.2.3. Sustav upravljanja	24
2.3. Funkcija kadroviranja	27
2.3.1. Rekrutiranje i selekcija kadrova.....	28
2.3.2. Obuka i razvoj kadrova	33
2.4. Funkcija vođenja	36
2.4.1. Vodstvo i suvremeni pristupi vodstvu	37
2.4.2. Motivacija	40
2.4.3. Komuniciranje.....	43
2.5. Funkcija kontroliranja.....	46
2.5.1. Proces kontroliranja	46
2.5.2. Razine kontrole	47
2.5.3. Metode i tehnike kontrole	48
3. OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U JP ELEKTROPRIVREDA HZHB ČAPLJINA	49
3.1. Podaci o poduzeću	50

3.1.1. Opći podaci o poduzeću	50
3.1.2. Organizacijska struktura poduzeća	51
3.2. Podaci o ispitanicima	52
3.3. Ostvarivanje funkcije planiranja	54
3.3.1. Svrha provođenja planiranja u poduzeću	54
3.3.2. Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća	55
3.3.3. Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća.....	56
3.3.4. Izrada planova u poduzeću.....	57
3.3.5. Utjecaj ostvarivanja funkcije planiranja na motivaciju zaposlenika.....	58
3.4. Ostvarivanje funkcije organiziranja.....	61
3.4.1. Efikasnost raščlanjivanja ukupnog zadatka na pojedinačne i postojanje koordinacije između njih.....	61
3.4.2. Efikasnost uspostavljenog sustava upravljanja	63
3.4.3. Učestalost promjena organizacijske strukture	65
3.4.4. Stupanj u kojem uspostavljena organizacija osigurava ostvarenje ciljeva poduzeća	66
3.5. Ostvarivanje funkcije kadroviranja	67
3.5.1. Preferirani izvori regrutiranja kadrova.....	67
3.5.2. Preferirana strategija i kriteriji donošenja odluke o izboru kandidata	68
3.5.3. Načini obuke kadrova	69
3.5.4. Povezanost obuke i razvoja zaposlenika u poduzeću.....	70
3.5.5. Utjecaj ostvarivanja funkcije kadroviranja na motivaciju zaposlenika	71
3.6. Ostvarivanje funkcije vođenja	73
3.6.1. Kako podređeni reagiraju na vodstvo	73
3.6.2. Postojanje zaposlenika koji odbijaju izvršiti zadatke	74
3.6.3. Načini komuniciranja u poduzeću.....	75
3.6.4. Načini motiviranja zaposlenih	76
3.6.5. Utjecaj načina vođenja na motivaciju zaposlenika	76
3.7. Ostvarivanje funkcije kontroliranja.....	79
3.7.1. Osobe zadužene za kontroliranje	79
3.7.2. Predmet kontrole	80
3.7.3. Učestalost provođenja kontrole.....	81
3.7.4. Reakcija na uočena odstupanja planiranog i izvršenog	82
3.7.5. Utjecaj načina kontroliranja na motivaciju zaposlenika	82

3.8. Testiranje hipoteza	84
4. ZAKLJUČAK	94
LITERATURA	96
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA.....	97
PRILOG – ANKETNI UPITNIK	100
SAŽETAK.....	105
SUMMARY	106

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Dinamično suvremeno gospodarstvo karakterizirano je brzim i čestim promjenama te kao takvo predstavlja izazov za poduzeća koja žele uspješno poslovati. U uvjetima neizvjesne okoline poduzeća moraju kontinuirano pratiti promjene u okruženju te pravovremeno na njih reagirati kako bi održali ili povećali svoj udio na tržištu. Za uspješnu prilagodbu promjenama i postizanje uspjeha u suvremenom gospodarstvu vrlo je važan efektivan menadžment poduzeća.

Postoje brojne definicije menadžmenta što ukazuje na izuzetnu složenost tog pojma. Tako prema Weihrichu i Koontzu (1998) menadžment je proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Prema Buble M. (2006) menadžment podrazumijeva proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu resursa.

Menadžment kao proces rada se sastoji od brojnih aktivnosti koje se nazivaju funkcijama. Kao što je slučaj sa definiranjem pojma menadžmenta tako i kod utvrđivanja njegovih funkcija postoje različita stajališta brojnih autora koja su se mijenjala i razvijala kroz vrijeme. Početkom dvadesetog stoljeća H. Fayol iznosi koncepciju menadžmenta u kojoj je naglasak na funkciji naređivanja. Promjene u određivanju funkcija menadžmenta donosi P. Drucker sredinom dvadesetog stoljeća koji stavlja naglasak na unutarnje odnose u poduzeću te na motiviranje i komuniciranje osoblja. Najzastupljeniji je bio koncept menadžmenta koji obuhvaća četiri funkcije (planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje), međutim danas sve više autora definira i kadrovanje kao funkciju menadžmenta. Razlog tome je povećanje svijesti o tome da kadrovi predstavljaju jedan od ključnih faktora uspjeha poduzeća i njegove prilagodbe dinamičnom poslovnom okruženju. S obzirom na to, u suvremenom menadžmentu i poslovanju poduzeća najviše zastupljen pristup funkcija menadžmenta obuhvaća i funkciju kadrovanja.

Prema Weihrichu i Koontzu (1998) funkcije menadžmenta su:

1. Planiranje
2. Organiziranje

3. Kadroviranje
4. Vođenje
5. Kontroliranje

Navedene funkcije su međusobno ovisne i povezane u jedinstvenu cjelinu, te je iznimno važno uspješno ostvarenje svih funkcija kako bi menadžment bio efikasan. Zanemarivanjem ili neprovođenjem neke od navedenih funkcija dovodi se u pitanje efikasnost menadžmenta, što se dalje odražava na cjelokupno poslovanje i uspjeh poduzeća.

Svaka od funkcija menadžmenta sadrži brojne aktivnosti koje menadžment treba obaviti kako bi se osiguralo njihovo uspješno ostvarenje. Pri tom menadžment mora posjedovati brojne vještine koje se mogu kategorizirati u četiri skupine (Weihrich i Koontz, 1998):

1. Konceptualne vještine - sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja
2. Vještine rada s ljudima - sposobnost motiviranja, pomaganja, koordiniranja, vođenja, komuniciranja i rješavanja konflikata
3. Tehničke vještine - znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za specifične zadatke
4. Vještine oblikovanja - uočavanje problema, generiranje rješenja problema, aplikacija rješenja problema

Problem ovog istraživanja je kako javno poduzeće Elektroprivreda HZHB Čapljina ostvaruje funkcije menadžmenta u suvremenom gospodarstvu, uzimajući u obzir brojne promjene i izazove okoline s kojima se svakodnevno susreće.

Predmet ovog istraživanja je analizirati načine obavljanja aktivnosti sadržanih u pojedinim funkcijama menadžmenta u javnom poduzeću Elektroprivreda HZHB Čapljina. U istraživanju će sudjelovati direktori i ostali članovi uprave poduzeća te će se na temelju provedenog intervjua i anketnog upitnika utvrditi načini utvrđivanja ciljeva koji se žele ostvariti, planova za ostvarenje utvrđenih ciljeva, planiranje kadrova, načini motiviranja i njihov razvoj u poduzeću, načini vođenja, te proces kontroliranja poslovanja.

Analiza će se provoditi da bi se utvrdilo kako se ostvaruju pojedine funkcije menadžmenta u poduzeću, stupanj uspješnosti njihova ostvarivanja, kako menadžment pomoću funkcija djeluje na motivaciju zaposlenih te upravlja organizacijom i poslovanjem poduzeća, odnosno uspješnost menadžmenta poduzeća kao cjeline.

1.2. Istraživačke hipoteze

H1: Funkcija planiranja je pozitivno povezana sa motivacijom zaposlenih

Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva čijem ostvarenju teži. U sklopu funkcije planiranja definiraju se ciljevi koji se žele ostvariti te akcije za ostvarenje definiranih ciljeva. Stoga je potrebno pravilno definirati strategiju ostvarenja ciljeva, potrebne resurse te glavne aktivnosti pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (proizvodnja, financije i dr.). Pri planiranju potrebno je uspostaviti viziju, misiju, ciljeve i strategije njihova ostvarenja koji će djelovati motivirajuće na zaposlenike da svojim radom i zalaganjem doprinesu njihovu ostvarenju. Stoga se ovom hipotezom želi testirati povezanost između funkcije planiranja i motivacije zaposlenih.

H2: Između funkcije organiziranja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

Nakon definiranja ciljeva i strategija njihova ostvarenja, potrebno je oblikovati efikasnu organizaciju koja će omogućiti ostvarenje ciljeva i poslovnog uspjeha poduzeća. Organizacijska struktura je efikasno postavljena ako postoji koordinacija između zaposlenih i pojedinih organizacijskih jedinica u poduzeću te ako je uspostavljen adekvatan sustav upravljanja. Ovom hipotezom se želi testirati teza da li uspostavljena organizacijska struktura u Elektroprivredi Čapljina pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih za rad i doprinos postizanju poslovnog uspjeha poduzeća.

H3: Ostvarivanje funkcije kadrovanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih

U sklopu funkcije kadrovanja vrši se privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Ljudski resursi svojim znanjem, vještinama i sposobnostima značajno doprinose ostvarenju ciljeva i poslovnog uspjeha poduzeća. Ovom hipotezom se želi testirati da li obuka zaposlenih na poslu i mogućnost napretka u organizaciji i osobnoj karijeri pozitivno utječe na njihovu motivaciju.

H4: Između funkcije vođenja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

Način ostvarivanja funkcije vođenja značajno utječe na motivaciju zaposlenih za postizanje poslovnog uspjeha. Pravilno odabran stil vodstva, motivacijski programi te adekvatno uspostavljen sustav komuniciranja pozitivno utječe na privrženost zaposlenih organizaciji i njihovu želju za sudjelovanjem u ostvarenju poslovnog uspjeha. S obzirom na navedeno, ovom hipotezom se želi testirati povezanost između ostvarenja funkcije vođenja i motivacije

zaposlenih Elektroprivrede Čapljina za ostvarenje poslovnih ciljeva i postizanje uspjeha poduzeća.

H5: Način provođenja funkcije kontroliranja utječe na motivaciju zaposlenih

Procesom kontroliranja se provodi uspoređivanje planova s ostvarenim performansama. Ukoliko se ustanove odstupanja potrebno je poduzeti korektivne akcije kako bi se uočena odstupanja otklonila ili smanjila. Važno je da poduzeće ima uspostavljen sustav kontrole i detaljno isplaniran proces kontroliranja kako bi se potencijalni problemi mogli uočiti i riješiti prije nego naštete poslovnom uspjehu. Često načini kontroliranja, učestalost provođenja kontrole i načini reagiranja u slučaju odstupanja od postavljenih planova djeluju demotivirajuće na zaposlenike, stoga se ovom hipotezom želi testirati utjecaj uspostavljenog sustava kontroliranja u poduzeću Elektroprivreda Čapljina na motivaciju zaposlenih.

1.3. Ciljevi i doprinos istraživanja

Cilj istraživanja je analizirati i donijeti zaključak o tome koliko su stvarno stanje i načini ostvarivanja funkcija menadžmenta u JP Elektroprivreda Čapljina usklađeni s teorijskim postavkama. Na temelju rezultata istraživanja utvrdit će se načini ostvarivanja pojedinih funkcija menadžmenta u poduzeću, njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih te eventualna odstupanja dobivenih rezultata od teorijskih postavki. Cilj je prihvatiti ili odbaciti prethodno zadane hipoteze te omogućiti menadžmentu JP Elektroprivreda Čapljina uvid u eventualna neslaganja između trenutnog stanja i teorije s ciljem unaprjeđenja poslovne prakse poduzeća.

Dobiveni rezultati istraživanja će doprinijeti boljem shvaćanju uloge funkcija menadžmenta u poduzeću te važnosti njihove međusobne povezanosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva i uspjeha. Na temelju anketnog upitnika i intervjuja dobit će se stvarna slika o posvećenosti menadžera ostvarivanju pojedinih funkcija, njihovoj usmjerenosti na motivaciju zaposlenih prilikom ostvarivanja pojedinih funkcija te o stanju menadžmenta poduzeća u cijelosti. Dobit će se odgovori na pitanja koliko detaljno se planira poslovanje i provodi kontrola postavljenih planova, koliko se pažnje pridaje stvaranju efikasne organizacijske strukture, koliko se ulaže u napredovanje i razvoj zaposlenika te kako način vođenja i motiviranja zaposlenika utječe na ostvarenje poslovnih performansi. Istraživanje je značajno za poduzeće budući da će ukazati na prednosti i nedostatke ostvarivanja pojedinih funkcija menadžmenta u poduzeću te

usmjeriti menadžment na one funkcije i njihove elemente koje je potrebno poboljšati kako bi se unaprijedilo poslovanje poduzeća.

1.4. Metode istraživanja

Glavne metode koje će se koristiti pri istraživanju su:

- Anketna metoda – prikupljanje podataka pomoću anketnog upitnika koji će ispuniti menadžeri i voditelji poduzeća. Upitnik će obuhvatiti sve važne aspekte pojedinih funkcija menadžmenta kako bi se na temelju njega mogao donijeti zaključak o njihovom ostvarenju. Pitanja u anketnom upitniku će biti zatvorenog tipa (pitanja sa ponuđenim odgovorima) i direktna (pitanja kojima se neposredno želi saznati od anketiranog neka činjenica, pojava ili proces). Anketa sadrži opća pitanja o ispitaniku, te o funkcijama menadžmenta kako slijede: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Obrada prikupljenih podataka će se provoditi primjenom SPSS statističkog paketa.
- Metoda intervjua - prikupljanje podataka putem govornog općenja s ciljem da se dobivene obavijesti upotrijebe u znanstvene svrhe. U svrhu ovog istraživanja provesti će se informativni, slobodni intervju s direktorom JP Elektroprivreda HZHB Čapljina. Informativni intervju ima za cilj dobivanje podataka o određenom ispitivanom problemu ili samom ispitaniku, a slobodni intervju je koncipiran tako da se vodi bez unaprijed pripremljene sheme.

Korištene su i ostale metode ali u manjoj mjeri, a to su:

- Induktivna metoda – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja gdje se na temelju pojedinih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- Deduktivna metoda –sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja gdje se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni
- Deskriptivna metoda – proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove.
- Metoda klasifikacije - sistemska i potpuna podjela općeg pojma na posebne.

- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih stavova, zaključaka, spoznaja i rezultata znanstvenog istraživanja.
- Metoda analize dokumentacije - proučavanje pisanih dokumenata poduzeća kao što su poslovni akti, organizacijski priručnici i propisi

1.5. Sadržaj istraživanja

U uvodnom dijelu diplomskog rada definirat će se predmet i problem istraživanja. Zatim će se postaviti ciljevi koji se žele ostvariti te doprinosi ovog istraživanja JP Elektroprivreda Čapljina. Također, postaviti će se hipoteze koje će se testirati u sklopu istraživanja te metode rada i kratki sadržaj istraživanja.

U drugom poglavlju rada iznijet će se teorijske postavke funkcija menadžmenta. Definirat će se pojedini aspekti svake od funkcija. U sklopu funkcije planiranja definirat će se razine i tipovi planiranja, etape procesa planiranja, te vizija, misija i ciljevi. Kod funkcije organiziranja objasniti će se načini oblikovanja organizacijske strukture te njezini temeljni oblici. Također definirat će se kako treba biti organiziran efikasan sustav upravljanja. Kod funkcije kadrovanja objasniti će se načini regrutacije i selekcije kadrova te metode obuke i mogućnosti razvoja zaposlenih. U sklopu funkcije vođenja definirat će se koncept vodstva i suvremeni pristupi vodstvu. Navest će se i objasniti načini motiviranja zaposlenih za ostvarenje ciljeva i poslovnog uspjeha poduzeća te načini komuniciranja između pojedinih razina u poduzeću. U sklopu funkcije kontroliranja objasniti će se faze procesa kontroliranja, razine te metode i tehnike kontrole.

U trećem poglavlju će se iznijeti opći podaci o poduzeću koje je predmet istraživanja. Predstaviti će se njegova organizacijska struktura te podaci o ispitanicima koji će sudjelovati u istraživanju. Provest će se analiza ostvarivanja pojedinih funkcija menadžmenta u poduzeću te statistička obrada podataka o pojedinim aspektima svake od funkcija. Na temelju analize donijet će se zaključak o uspješnosti ostvarenja pojedinih funkcija i prihvatanju ili odbacivanju prethodno postavljenih hipoteza.

2. TEMELJNE ODREDNICE FUNKCIJA MENADŽMENTA

2.1. Funkcija planiranja

Proces menadžmenta započinje funkcijom planiranja. Budući da je planiranje prva funkcija menadžmenta, razumljiva je važnost koja joj se pridaje u teoriji i praksi. Menadžersko planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova). Započinje određivanjem sadašnjeg položaja organizacije (Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić N., 2008).

Prema Kreitneru-u dva su konceptualna razloga planiranja (Buble M., 2006):

1. ograničenost resursa
2. neizvjesnost okoline

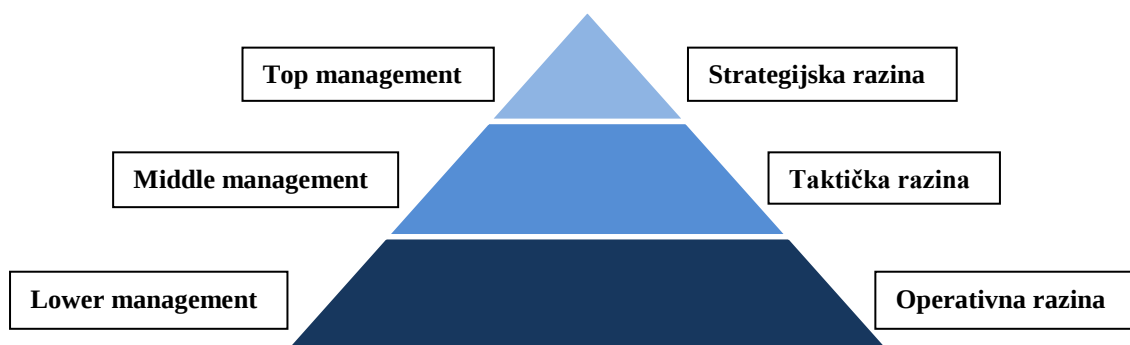
Ograničenost resursa zahtjeva njihovu plansku upotrebu te planiranje njihove supstitucije ukoliko dođe do njihova iscrpljenja. Neizvjesnost okoline također zahtjeva planiranje, pri čemu se plan može smatrati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Planiranje mora dati odgovor na tri temeljna pitanja:

1. gdje se poduzeće sada nalazi?
2. gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
3. kako tamo stići?

2.1.1. Razine planiranja

Postoje 3 razine planiranja koje odgovaraju razinama menadžmenta. To su: strategijska, taktička i operativna razina.



Slika 1: Razine planiranja

Izvor: Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb

Proces planiranja započinje planiranjem na strateškoj razini koja odgovara razini vrhovnog (top) managementa. Na toj razini se definira vizija, misija i ciljevi poduzeća koji se odnose na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok. Također, definira se skup akcija i resursa koji su potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Na taktičkoj razini planiranja se definiraju ciljevi za pojedine organizacijske jedinice kao što su proizvodnja, marketing, financije i drugi. Definiraju se aktivnosti koje svaka od pojedinih organizacijskih jedinica treba obaviti kako bi se ostvarili ciljevi postavljeni na strateškoj razini. Planovi se definiraju najčešće za razdoblje 1-5 godina.

Operacijska razina planiranja zadužena je za izradu specifičnih procedura i procesa, odnosno zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse. Riječ je o planiranju rutinskih zadataka kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima i slično. (Buble M., 2006)

2.1.2. Tipovi planiranja

Prema Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008) postoje 4 tipa planiranja:

1. planovi s obzirom na vremensku dimenziju
2. planovi s obzirom na hijerarhijsku razinu
3. planovi s obzirom na učestalost primjene
4. planovi s obzirom na područje primjene

Planovi s obzirom na vremensku dimenziju mogu biti: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni. Dugoročni planovi se izrađuju najčešće za razdoblje veće od 5 godina. Uzimajući u obzir promjenjive uvijete okoline u kojem poduzeće egzistira, dugoročni planovi se mogu prilagođavati i mijenjati u skladu sa promjenama u okolini. Najčešće se ažuriraju na godišnjoj razini. Srednjoročni planovi se odnose na razdoblje od jedne do pet godina. Kao što je slučaj sa dugoročnim planovima, i srednjoročne planove je potrebno ažurirati te ih prilagođavati promjenama u okolini. Kratkoročni planovi se odnose na svakodnevne zadatke i aktivnosti te se izrađuju za razdoblje do godine dana. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

Planovi s obzirom na hijerarhijsku razinu mogu biti: strateški, taktički i operativni. Ovi planovi predstavljaju planove koji se utvrđuju na prethodno navedenim razinama planiranja. Kao što je navedeno, strateški planovi obuhvaćaju viziju, misiju, ciljeve i strategije poduzeća koje se definiraju na dugi rok. Odnose se na organizaciju kao cjelinu, stoga su kompleksniji

od taktičkih i operativnih planova. Strateški planovi se sastoje od niza taktičkih planova koji se definiraju na taktičkoj razini planiranja. Odnose se na pojedine organizacijske jedinice, stoga se izrađuju u skladu s ciljevima koje pojedine organizacijske cjeline trebaju ispuniti kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća kao cjeline. Operativne planove donosi menadžment na najnižoj razini planiranja. Njima se definiraju specifični ciljevi i akcije koje treba poduzeti kako bi se ostvarili taktički a time i strategijski ciljevi. Od navedenih planova operativni planovi su najprecizniji budući da se donose na dnevnoj ili tjednoj bazi te je najmanja vjerojatnost da će se dogoditi iznimno značajne promjene u okolini koje mogu ugroziti plan i ciljeve kao što je slučaj kod strateških i taktičkih planova. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

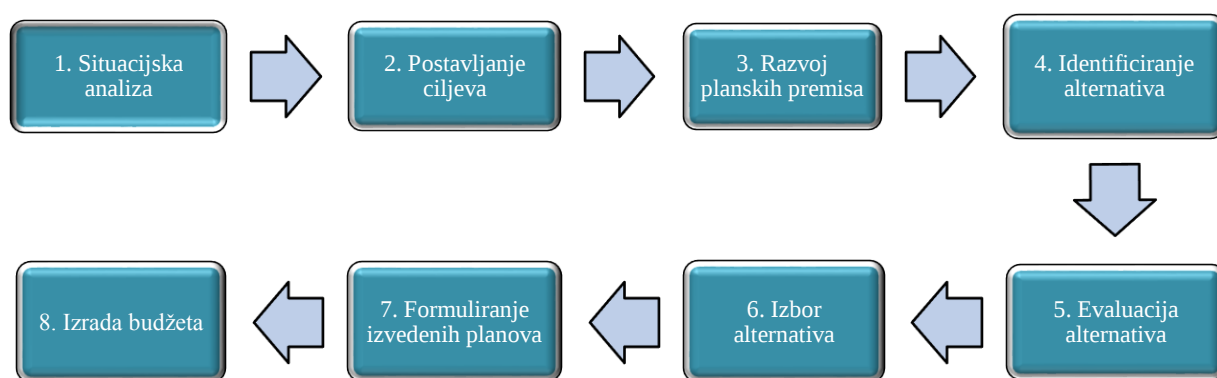
Planovi s obzirom na učestalost primjene mogu biti: jednokratni, trajni i kontingencijski planovi. Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Postoje dva tipa jednokratnih planova: programi i projekti. Program se izrađuje u svrhu ostvarenja nekog velikog pothvata koji je najčešće poduprt s jednim ili više projekata. Riječ je o ostvarenju jednokratnih ciljeva kao što su npr. otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linija i slično. Kako bi se izradio efektivan program potrebno je proces podijeliti na bitne faze, odrediti i alocirati potrebne resurse za svaku fazu, odrediti termine početka i završetka pojedinih faza, odrediti rok završetka svih faza te odrediti odgovornosti pojedinih menadžera za svaku fazu. Programi mogu biti izrađeni na način da postoji glavni odnosno primarni program i izvedeni odnosno podupirući programi. Projekti također služe za ostvarenje jednokratnih ciljeva, međutim po svom obuhvatu i vremenu trajanja su kraći od programa. Najčešće su dio određenog programa. Usmjereni su na rješavanje nekog problema u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća. Trajni planovi su tekući planovi koji služe za izvršavanje zadataka koji se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja. U trajne planove spadaju: politike, pravila i procedure. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji o važnim temama poslovanja na kojima će se temeljiti donošenje odluka i usmjeravanje akcija u poslovanju poduzeća. Može se klasificirati s tri aspekta: s aspekta organizacijske razine (opća politika – politika poduzeća kao cjeline i politika organizacijskih jedinica), s aspekta vremena (dugoročne i kratkoročne politike) te s aspekta predmeta obuhvata (politika pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću). Pravilima se određuju načini izvršavanja pojedinih aktivnosti. Koriste se kada se ne želi da se zaposlenici, odnosno izvršitelji tih pravila, koriste slobodom odlučivanja. Procedure predstavljaju smjernice kojima se detaljno utvrđuje način

postupanja u budućim akcijama, preciziraju način na koji određeni posao mora biti obavljen. Izrađuju se za poduzeće kao cjelinu i za pojedine organizacijske jedinice. Kontingencijski planovi su planovi kojima se određuju aktivnosti koje će organizacija poduzeti kao odgovor na specifične poremećaje i promjene faktora koje ne može kontrolirati u budućnosti kao što su inflacija, recesija ili tehnološki razvoj. Kontingencijsko planiranje se sastoji od četiri faze. U prvoj fazi se izrađuju strateški, taktički i operativni planovi te se razmatraju pojedini kontingencijski događaji koji mogu nastupiti. U sljedećoj fazi su utvrđeni kontingencijski događaji koji će se uzeti u razmatranje. U trećoj fazi se definiraju indikatori na temelju kojih će se aktivirati kontingencijski plan. U posljednjoj fazi se provode temeljni planovi ili kontingencijski ukoliko je došlo do pojave razmatranih mogućih kontingencijskih događaja. (Buble M., 2006)

Planovi s obzirom na područje primjene obuhvaćaju planove pojedinih organizacijskih jedinica kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing, prodaja, financije i sl. Njima se utvrđuju ciljevi i akcije koje trebaju ostvariti pojedine organizacijske jedinice kako bi doprinjele ostvarenju ciljeva poduzeća kao cijeline.

2.1.3. Proces planiranja

Proces planiranja se sastoji od osam faza:



Slika 2: Faze procesa planiranja

Izvor: Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb

U prvoj fazi planiranja se pomoću SWOT metode provodi situacijska analiza ili analiza okoline kojom se istražuju interni i eksterni faktori poduzeća. Interni faktori predstavljaju prednosti i slabosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju a koje mogu imati utjecaja na njegov budući razvoj. Eksterni faktori predstavljaju prilike i prijetnje iz okoline koje mu se pružaju u budućnosti. Identifikacija tih faktora je iznimno važna za poduzeće budući da menadžment na temelju njih formulira i razvija strategiju budućeg djelovanja. Poduzeće želi upotrebom vlastitih snaga iskoristiti prilike koje mu se pružaju u okruženju kako bi ostvarilo što veći poslovni uspjeh i pri tom minimizirati vlastite slabosti i prijetnje iz okoline koje mogu značajno narušiti njegovo poslovanje.

Postavljanje ciljeva je druga faza procesa planiranja. Ciljevi predstavljaju ono čemu poduzeće teži i što želi ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Iznimno su važan element planiranja budući da se procesom planiranja utvrđuju smjernice, planovi i strategije za njihovo ostvarenje.

U trećoj fazi planiranja se razvijaju planske premise koje podrazumijevaju izradu prognoza o pojedinim aspektima poslovanja na temelju predviđanja stanja i procesa. U svrhu predviđanja stanja i procesa razvijene su brojne metode koje su svrstane u tri skupine: metode ekstrapolacije, metode procjene eksperata i metode simulacije. Prognoze do kojih se dolazi pomoću ovih metoda predstavljaju osnovu za izradu planskih dokumenata kojima će se operacionalizirati akcije za ostvarenje postavljenih ciljeva. Metode ekstrapolacije se primjenjuju za predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti koristeći se parametrima koji se mogu kvantitativno izraziti te se stoga nazivaju kvantitativnim metodama predviđanja. Metode procjene eksperata temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju odgovora velikog broja eksperata za određena pitanja iz domene predviđanja. Najčešće korištene su: delfi metoda, metoda scenarija i utopija metoda. Metode simulacije se zasnivaju na izradi modela pomoću kojega se promjenom varijabli simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. (Buble M., 2006)

U četvrtoj fazi se identificiraju alternative za ostvarenje postavljenih ciljeva. Cilj ove faze je utvrditi što je više moguće potencijalnih alternativa kako bi se daljnom analizom izabrala ona koja je najpovoljnija. Najčešće korištene metode u identificiranju alternativa su: brainstorming, morfološka analiza i sinektika. (Buble M., 2006)

U petoj fazi se provodi evaluacija alternativa s aspekta doprinosa ostvarenju postavljenih ciljeva. Vrednuje se svaka od potencijalnih alternativa utvrđenih u prethodnoj fazi uzimajući u obzir sredstva koja se moraju angažirati, raspoložive resurse i rezultate koji će se vjerojatno postići odabirom pojedine alternative. (Buble M., 2006)

Šesta faza predstavlja ključnu točku u procesu planiranja jer se donose odluke o konkretnim pravcima akcije. Pri tom je potrebno uzeti u obzir: kriterij ekonomičnosti (*Koja alternativa osigurava najveće efekte uz najmanje ulaganja novca?*), kriterij minimalnog rizika (*Koja alternativa donosi najveće efekte uz najmanji rizik?*), kriterij minimalnog faktora (*Koji je limitirajući faktor efiksnosti svake alternative?*) i kriterij elastičnosti (*U kojoj mjeri svaka pojedina alternativa omogućuje brz i lagan prijelaz na drugo rješenje ako se promijene i ne ispune pretpostavke na kojima je izrađena?*). (Buble M., 2006)

Nakon odabira alternative, u sedmoj fazi se izrađuje plan akcija, koji je poduprt sa više pomoćnih planova koji se odnose za pojedine organizacijske odjele. (Buble M., 2006)

U posljednjoj fazi procesa planiranja izrađuje se budžet. Na taj način poduzeće identificira potrebna ulaganja resursa da bi se ostvarili željeni rezultati, što je posebno važno uzimajući u obzir ograničenost resursa i potrebu njihove planske upotrebe.

2.1.4. Vizija, misija i ciljevi

Vizija obično označuje predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. (Buble M., 2006)

Viziju definiraju menadžeri samostalno ili u suradnji sa zaposlenima s ciljem da definirana vizija bude realna, jasna i potpuno razumljiva onima koji će sudjelovati u njezinu ostvarenju. Prema Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008), izjava o viziji mora biti kratka, odnosno krilatica koja usmjerava organizaciju i njezine članove. Navode određene karakteristike koje dobra vizija treba imati, odnosno zahtjeve koji moraju biti ispunjeni kako bi se ona smatrala dobro postavljenom, a to su:

- mora biti ostvariva u sagledivu vremenu
- izražava uvjerenje pokretača organizacije, mora biti prožeta osobnošću menadžmenta
- mora trajno mijenjati postojeće stanje jer je iskaz i filozofija o tome kamo želi organizacija
- mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti.

Svaka organizacija postoji s određenim razlogom, zbog čega njezino postojanje i djelovanje ima smisla. Taj razlog predstavlja misiju poduzeća po kojoj se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Prema Buble M. (2006), misija predstavlja osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća. Opisuje temeljne vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća te daje odgovor na dva temeljna pitanja:

1. Što je naša svrha?
2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

Misija predstavlja temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova te stoga mora biti pravilno definirana. Kao i vizija, misija poduzeća mora biti realna, jasna i razumljiva svim zaposlenima u poduzeću te ne smije biti prekratka ni preduga. Također, misija poduzeća mora isticati koristi za potrošače, motivirati sve zaposlenike da teže njezinu ostvarenju i mora biti jednaka svakom zaposleniku u organizaciji. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

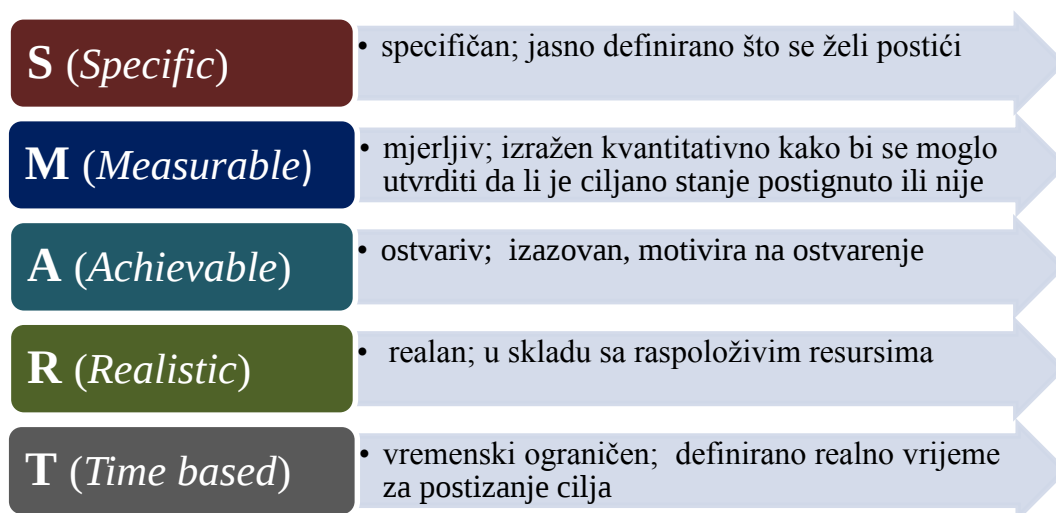
Budući da je suvremeno gospodarstvo podložno brzim i čestim promjenama, potrebno je kontinuirano preispitivati misiju kako bi se ona uskladila s promjenama u okolini koje utječu na poslovanje poduzeća.

Ciljevi predstavljaju željeno stanje, poziciju ili rezultat cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj, operativnoj) tako što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2006). Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Brojni teoretičari bavili su se pitanjem koliko ciljeva ima organizacija te je prevladalo mišljenje o dva temeljna cilja: opstanak i razvoj. Opstanak, kao cilj poduzeća, proizlazi iz samog postojanja organizacije, dok je razvoj kao cilj važan jer omogućava kontinuitet djelovanja organizacije. (Buble M., 2009)

Četiri su osnovna razloga, odnosno svrhe postavljanja ciljeva:

1. ciljevi su jasan i dokumentiran opis onoga što se želi postići
2. postavljanje ciljeva temelj je za vrednovanje uspjeha, odnosno kontrolu
3. poznavanje onoga što se očekuje i želi potiče ostvarivanje ciljeva
4. kada se zna kamo se želi stići, veća je vjerojatnost da će se tamo i stići, nego kada se nasumce iskušavaju različita rješenja. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2006)

SMART koncept definira pet temeljnih kriterija koje svaki cilj mora ispunjavati: mora biti specifičan, mjerljiv, ostvariv, realan i vremenski ograničen.



Slika 3: SMART kriterij za postavljanje ciljeva

Izvor: Prikaz autora

Uz poštivanje ovih kriterija, suvremeni menadžment se sve više zalaže za definiranje ciljeva u suradnji sa zaposlenicima, jer se smatra da će učinak biti bolji ukoliko zaposlenicima nisu nametnuti ciljevi koje su dužni ispuniti.

U poduzeću ciljevi čine hijerarhiju i mrežu ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redosljed po rangu, od temeljne svrhe pa do osobnih ciljeva zaposlenika. Iz svrhe se izvodi misija kojom se definira razlog postojanja poduzeća. Misija treba biti dobro definirana jer se iz nje razvijaju ciljevi na svim narednim razinama. Ciljevi na različitim hijerarhijskim razinama su međusobno povezani, budući da ostvarenje jednog cilja predstavlja preduvjet za ostvarenje

nekog drugog cilja i tako sve do cilja na najvišoj razini hijerarhije te se stoga govori o isprepletenoj mreži ciljeva u poduzeću. (Buble M., 2009)

2.2. Funkcija organiziranja

U stručnoj literaturi pojam organizacije definiran je na brojne načine s različitih aspekta. Razlog tomu je različito poimanje i univerzalna upotreba pojma organizacije u društvenom i ekonomskom životu. Ukratko, ona označava bilo koji proces organiziranja ali i stanje kao rezultat tog procesa. U stručnoj literaturi se pojam organizacije uglavnom navodi kao aktivnost odnosno proces organiziranja. Većina autora se slaže da organizacija podrazumjeva svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ostvare postavljene ciljeve s najmanjim mogućim naporom. Prema preciznijoj definiciji, proces organiziranja obuhvaća identifikaciju i klasifikaciju svih poslova i aktivnosti u poduzeću, grupiranje tih aktivnosti u uže i šire organizacijske jedinice, podjelu poslova te horizontalnu i vertikalnu koordinaciju u organizacijskoj strukturi. (Sikavica P., 2011)

Budući da organizacija služi kao sredstvo za ostvarenje ciljeva, organiziranje se manifestira kao djelatnost menadžmenta koja se najčešće pojavljuje pod nazivom dizajniranja, odnosno projektiranja organizacije. Buble M. (2006) definira projektiranje organizacije kao kreativni proces oblikovanja organizacijske strukture poduzeća, sustava ekonomskih odnosa između dijelova poduzeća te sustava upravljanja u poduzeću primjenom specifične metodologije i adekvatnih organizacijskih sredstava, odnosno alata. Uključuje projektiranje organizacijske strukture, projektiranje sustava upravljanja i projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.

Iako je organiziranje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, to ne znači da menadžeri obavljaju poslove organiziranja sami. U proces organiziranja, uz menadžere na svim razinama menadžmenta, potrebno je uključiti i profesionalce za organizaciju i organiziranje u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica, posebice kada je riječ o velikim organizacijama. (Sikavica P., 2011)

2.2.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanje organizacijske strukture je postupak kojim se ukupni zadatak poduzeća raščlanjuje na pojedinačne zadatke, oblikuju organizacijske jedinice kao nositelji izvršenja tih

zadataka te uspostavlja mehanizam koordinacije u provedbi zadataka između pojedinih organizacijskih jedinica.

Svaka organizacijska struktura nastaje raščlanjivanjem ukupnog zadatka. Kosiol (1972), kako je navedeno u knjizi Buble-a (2006), definira pet temeljnih principa prema kojima se može ukupni zadatak raščlaniti: raščlanjivanje prema izvršenju, objektu, rangu, fazi i svrsi. Princip raščlanjivanja zadatka prema izvršenju podrazumijeva raspodjelu ukupnog zadatka prema vrstama radnog procesa. Princip raščlanjivanja zadatka prema objektu podrazumijeva raspodjelu ukupnog zadatka prema ulaznim i konačnim objektima te radnim sredstvima. Pod ulaznim objektima podrazumijevaju se sirovine, materijali i poluproizvodi za obradu, konačni objekti predstavljaju gotovi proizvod, a u radna sredstva spadaju strojevi, transportna sredstva i drugo. Raščlanjivanje zadatka prema rangu se koristi zbog toga jer svaki pojedinačni zadatak ima različitu važnost unutar ukupnog zadatka poduzeća. Ovaj princip se najviše koristi kod definiranja nositelja odlučivanja i sadržaja odluka na svim razinama. Tako zadatke većeg prioriteta izvršavaju vlasnici ili menadžeri, a potom djelatnici. Princip raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća prema fazi polazi od činjenice da se svaki zadatak koji treba izvršiti sastoji od tri faze: planiranje, izvršenje i kontrola. Za svaku od navedenih faza određuju se nositelji izvršenja. U svakom poduzeću postoje primarni zadaci koje treba izvršiti. Međutim, da bi se ostvarili primarni zadaci potrebno je obaviti niz sekundarnih zadataka koji predstavljaju uvjet za uspješno izvršenje primarnih zadataka. S obzirom na tu podjelu, postoji princip raščlanjivanja ukupnog zadatka prema svrsi.

Nakon raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća, potrebno je u organizacijske jedinice povezati pojedinačne zadatke koji su rezultat raščlambe ukupnog zadatka. Kao kod raščlanjivanja ukupnog zadatka na pojedinačne, tako i kod grupiranja pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice postoje određeni principi. To su: princip sličnosti, povezanosti, najveće uporabe, posebnog interesa, razdvajanja, autonomije, adekvatne pozornosti, te koordinacije. Princip sličnosti podrazumijeva povezivanje istih ili sličnih poslova u jednu organizacijsku jedinicu. Princip povezanosti polazi od potrebe da se u istu organizacijsku jedinicu svrstaju različiti, ali međusobno povezani poslovi, čije je ostvarenje međusobno uvjetovano. Princip najveće uporabe podrazumijeva da se poslovi koji se obavljaju za različite organizacijske jedinice svrstaju u onu koja se njima najviše koristi. Princip posebnog interesa se koristi kod pojave novih poslova. Najčešće se novi poslovi dodjeljuju već postojećoj organizacijskoj razini menadžmenta koja je pokazala najviše interesa za taj posao. Princip razdvajanja podrazumijeva formiranje posebnih organizacijskih jedinica za obavljanje

poslova planiranja, izvršenja i kontrole u svrhu efikasnijeg funkcioniranja organizacije. Princip autonomije koristi se kod grupiranja onih poslova koji su efikasni kada se obavljaju samostalno. Takve poslove treba grupirati u posebnu jedinicu. Princip adekvatne pozornosti se koristi kod grupiranja pomoćnih poslova. Princip koordinacije podrazumjeva formiranje organizacijskih jedinica s obzirom na broj zaposlenih, odnosno podređenih, čiji rad može uspješno koordinirati jedan menadžer. (Buble M., 2006)

Nakon formiranja pojedinih organizacijskih jedinica, potrebno je uspostaviti mehanizam koordinacije u provedbi pojedinačnih zadataka, a razlog tomu je poslovanje poduzeća u uvjetima neizvjesnosti. Četiri najčešće korištena mehanizma koordinacije su: hijerarhija, pravila, programi i procedure, sloboda odlučivanja i smanjenja raspona kontrole. U uvjetima povećane neizvjesnosti, koja rezultira povećanjem broja informacija, hijerarhija postaje preopterećena te stoga ne predstavlja mehanizam koji je prikladan za korištenje. Pravila, programi i procedure predstavljaju unaprijed pripremljene načine reagiranja u iznimnim situacijama koje se mogu dogoditi u poslovanju poduzeća. Korištenjem ovog mehanizma smanjuje se opterećenje hijerarhije, budući da u slučaju iznimnih situacija pojedinci i organizacijske jedinice, prema unaprijed pripremljenim načinima reagiranja, sami poduzimaju akcije. Mehanizam koordinacije putem slobode odlučivanja podrazumjeva da se u uvjetima povećane neizvjesnosti smanji opterećenje hijerarhije, na način da se donošenje određenih odluka prepusti nižim razinama organizacije. Smanjenje raspona kontrole podrazumjeva smanjenje broja podređenih čiji rad kontrolira neki menadžer, što rezultira povećanjem broja hijerarhijskih razina, menadžerskih troškova te produženjem komunikacijskih kanala. (Buble M., 2006)

2.2.2. Oblici organizacijske strukture

Oblik organizacijske strukture za svako poduzeće predstavlja odluku strateškog značaja, budući da izabrana struktura treba osigurati optimalno ostvarenje ciljeva poduzeća.

Na izbor organizacijske strukture utječu brojni faktori, od kojih se prema Buble M. (2006) posebno izdvajaju četiri ključna, a to su: okolina, strategija, tehnologija i veličina. Egzistencija i razvoj poduzeća ovisi o sposobnosti njegove prilagodbe promjenjivim uvjetima u okolini, stoga se okolina smatra jednim od ključnih faktora pri izboru oblika organizacijske strukture. Poduzeće se u svom razvojnem putu koristi različitim strategijama te ovisno o stupnju razvoja u kojem se nalazi i strategiji koju primjenjuje ima mogućnost izbora

odgovarajuće organizacijske strukture. U suvremenom poslovanju poduzeća posjeduju različite tehnologije što ima utjecaja na primjenu različitih oblika organizacijskih struktura. Utjecaj tehnologije na oblik organizacijske strukture je danas posebno izražen budući da je suvremena informatička tehnologija omogućila stvaranje komunikacijskih mreža koje su revolucionirale organizacijsku strukturu poduzeća. Da li je neko poduzeće veliko ili nije, utvrđuje se na temelju broja zaposlenih. Rast poduzeća dovodi do povećanja broja hijerarhijskih razina i produljenja komunikacijskih puteva. Kako bi se komunikacijski putevi skratili povećava se stupanj decentralizacije odlučivanja. Stoga poduzeća uzimaju u obzir i svoju veličinu pri izboru organizacijske strukture.

Danas postoji niz razvijenih oblika organizacijske strukture, od kojih su najčešći (Buble M., 2006):

1. Funkcijska organizacijska struktura
2. Divizijska organizacijska struktura
3. Matrična organizacijska struktura
4. Procesna organizacijska struktura
5. Mrežna organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura predstavlja grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova, na način da se funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu ili sektor. Najprije se formiraju uže, a zatim šire organizacijske jedinice. Postoje tri osnovna oblika funkcijske strukture: početni, standardni i prijelazni. Početni oblik je karakterističan za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dozvoljava primjenu razvijenijih funkcijskih oblika. Najčešće se u okviru jedne organizacijske jedinice obavljaju dvije ili više funkcija, stoga se kod ovog oblika strukture odstupa od principa jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Standardni oblik se koristi kod srednjih i većih poduzeća, budući da kod njih dolazi do većeg stupnja podjele rada. Standardni oblik predstavlja proširenu početnu organizacijsku strukturu te se njime ostvaruje princip jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Prijelazni oblik se koristi kada je potrebno da se pojedine organizacijske jedinice raščlane na dvije ili više novih organizacijskih jedinica. Kod ovog oblika organizacijske strukture ne ostvaruje se princip jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Funkcijski oblik organizacijske strukture je pogodan za poduzeće u slučaju stabilne i izvjesne okoline, dok se u uvjetima neizvjesnosti, kada se od

poduzeća očekuju brze reakcije na promjene u okolini, pokazao neprikladnim za korištenje zbog dugih putova komunikacije koji ga karakteriziraju. (Buble M., 2006)

Divizijski oblik organizacijske strukture karakterizira grupiranje pojedinačnih zadataka na temelju outputa. Poslovi se, bez obzira na njihovu funkcijsku pripadnost, grupiraju u širu organizacijsku jedinicu koja se zove divizija. Različiti funkcijski odjeli se grupiraju s ciljem da ostvare unaprijed određeni output. Dvije osnovne vrste divizijskog oblika organizacijske strukture su: predmetni i teritorijalni. Predmetni oblik predstavlja grupiranje pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda. Teritorijalni oblik predstavlja grupiranje zadataka prema zemljopisnom području. U okviru definiranih teritorija formiraju se organizacijske jedinice koje uključuju pojedinačne zadatke određenih funkcija koje su nužne za ostvarenje ciljeva teritorijalne jedinice. (Buble M., 2006)

Matrična organizacijska struktura nastoji maksimizirati prednosti i minimizirati slabosti funkcijske i divizijske strukture. Ona vrši grupiranje pojedinačnih zadataka i prema funkciji i prema outputu. Četiri su ključne uloge u matričnoj organizaciji: glavni menadžer, menadžer proizvoda (programa, projekta), funkcijski menadžer i zaposlenik s dva šefa. Glavni menadžer se nalazi na čelu funkcijske i divizijske strukture te održava ravnotežu između funkcijskih menadžera i menadžera proizvoda. Menadžer proizvoda (programa, projekta) je zadužen za određeni proizvod (program, projekt) i nalazi se na čelu divizijske strukture. Funkcijski menadžer je zadužen za ljudske i materijalne resurse grupe sličnih poslova. Nalazi se na čelu funkcijske strukture. Menadžer proizvoda i funkcijski menadžer se obično nazivaju matrični menadžer. Niti jedan od njih nema potpunu kontrolu na podređenima te se stoga javlja potreba za uskom suradnjom. Iznimno je važno njihovo zajedništvo, što se može postići tek u tzv. uravnoteženoj matrici koju je teško postići i održavati, budući da uvijek jedna strana dominira nad drugom. Zaposlenik s dva šefa je zaposlenik koji mora izvršavati naredbe i od funkcijskog menadžera i od menadžera proizvoda. To kod zaposlenika uglavnom izaziva stres i nezadovoljstvo, posebice jer se mora konzultirati s obojicom menadžera po pitanjima obavljanja posla. (Buble M., 2009)

Procesna organizacijska struktura je prvi oblik suvremenog organizacijskog dizajna koja se temelji na dvije ključne odrednice, a to su proces i tim. Osnova procesne strukture je procesna orijentacija koja okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove, a koji

obavljaju određene zadatke u konkretnom poslovnom ili radnom procesu. U procesnoj organizaciji, osim vertikalne odgovornosti funkcijskih menadžera, postoji i horizontalna odgovornost, odnosno odgovornost menadžera procesa za pojedine poslovne procese. Oni koordiniraju sve međufunkcijske aktivnosti koje je potrebno izvršiti u nekom poslovnom procesu. (Sikavica P., 2011) Naziva se horizontalnom strukturom budući da ima vrlo malo hijerarhijskih razina. Najčešće je riječ o samo jednom višem menadžeru za financije i ljudske resurse, a menadžerski zadaci se delegiraju na timove. Poduzeće je orijentirano na kupce, budući da su procesi utemeljeni da zadovolje potrebe kupaca, a zaposleni su u direktnom kontaktu s kupcima. Tim ima ovlasti donošenja odluka, postavljanja prioriteta, trošenja novca i drugih resursa, nadzora rezultata te su obučeni da mogu izvršavati poslove jedan drugoga i da kombiniranjem vještina mogu ostvariti glavne organizacijske zadatke.

Mrežna organizacijska struktura javlja se kao odgovor na sve složeniju i nesigurniju okolinu, veću brzinu promjena u poslovanju te potrebu za što bržim prilagođavanjem promijenjenim uvjetima u okolini. Postoje dva tipa ovih mreža: mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća i mrežno zasnovane organizacije. Prvi oblik se temelji na preoblikovanju organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do smanjenja broja razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća. Pojedinci moraju raspolagati informacijama o događajima i aktivnostima bilo kojeg dijela mreže iz čega se vidi značajna uloga informacijske tehnologije. Drugi oblik se temelji na outsourcingu glavne aktivnosti poduzeća te formiranju transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka, odnosno proizvoda ili usluge. Naziva se virtualnim poduzećem, budući da proizvod izlazi na tržište pod imenom vodeće tvrtke virtualnog poduzeća. Virtualno poduzeće se u poslovanju koristi vrhunskim multimedijalnim i informatičkim tehnologijama. (Buble M., 2009)

2.2.3. Sustav upravljanja

Da bi bilo koja organizacija mogla funkcionirati i uspješno poslovati potrebno je osigurati povezanost ili koordinaciju svih njezinih dijelova po svim razinama.

Prema Buble M. (2009), upravljanje podrazumjeva upravljačku aktivnost svih aktera u poduzeću usmjerenu ostvarenju ciljne funkcije poduzeća. Akteri su: vlasnici kao nositelji funkcije upravljanja, menadžeri kao nositelji funkcije menadžmenta i zaposlenici kao nositelji izvršne funkcije. Organizacija upravljanja ima zadatak da osigura rješenja koja će dovesti do:

organiziranog sučeljavanja aktera i njihovih interesa, međusobnog usklađivanja tih interesa te organiziranog provođenja i kontrole postavljenih ciljeva. To znači da upravljanje u poduzeću mora biti organizirano tako da uključuje vlasnički, menadžerski i participativni aspekt.

S aspekta vlasništva glavno pitanje je kako osigurati kontrolu nad angažiranim kapitalom. U inokosnom poduzeću ovaj problem ne postoji budući da je vlasnik ujedno i poduzetnik, menadžer i radnik, dok u partnerskom poduzeću zbog podjele rada postoje razlike u upravljanju ovisno o obliku partnerskog poduzeća. Kod javnog trgovačkog društva i komanditnog društva funkciju upravljanja obnašaju svi partneri neovisno o visini uloga. U društvu s ograničenom odgovornošću formira se glavna skupština kao vlasnički organ koji čine svi članovi društva koji prilikom odlučivanja imaju prava prema visini udjela. Menadžeri se biraju između članova društva ili izvan njihova kruga, a njihov broj, nadležnosti i odgovornosti određuju se statutom društva. U dioničarskom društvu se potpuno odvajaju vlasnici, menadžeri i izvršitelji. Formiraju se tri temeljna organa, a to su: glavna skupština, upravni odbor i nadzorni odbor. Glavna skupština je najviši organ i odlučuje o bitnim pitanjima kao što su: utvrđivanje i izmjena pravila, imenovanje i razrješenje članova upravnog i nadzornog odbora, godišnja bilanca, uporaba dobitka po godišnjoj bilanci i druga pitanja koja su određena zakonom i pravilima društva. Upravni odbor je organ upravljanja korporacijom. Može imati ovlasti nad donošenjem svih odluka, a može se ograničiti samo na odlučivanje o strateški važnim pitanjima. Nadzorni odbor nadzire rad korporacije, a njegov posao mogu obavljati i fizičke osobe koje djeluju izvan poduzeća i profesionalna društva koja se bave nadzornim poslovima. (Buble M., 2009)

S menadžerskog aspekta upravljanje postaje problem kod velikih poduzeća gdje postoji visok stupanj podjele rada koja zahtjeva koordinaciju radova koju obavlja viši menadžment. Viši stupanj podjele rada znači više razina koordinacije te samim time i viši broj razina menadžmenta. AMA (*American Management Association*) je klasificirala sve razine menadžmenta u tri grupe: vrhovno rukovodstvo, srednje rukovodstvo i nadzorno rukovodstvo. Vrhovno rukovodstvo je odgovorno za ukupni uspjeh poduzeća, a njegove funkcije su određene zakonima, aktom o osnivanju poduzeća, statutom poduzeća i odlukama upravnog odbora. Odgovorni su za utvrđivanje ciljeva, utvrđivanje i provođenje poslovne politike poduzeća, utvrđivanje strateških i taktičkih planova, strukture proizvodnje, iznalaženje novih tržišta, upravljanje financijama, organizacijski razvoj, kontrolu poslovanja poslovnih jedinica, predstavljanje i zastupanje poduzeća i slično. Cjelokupno poslovanje se organizira u četiri samostalna sektora kojima rukovode potpredsjednici, čiji je zadatak da ciljeve i zadatke

korporacije kao cjeline transferiraju na posebne zadatke jedinica u njihovoj nadležnosti. Ti sektori su: istraživanje i razvoj, marketing, operativa i financije. Srednje rukovodstvo je odgovorno za izvršenje zadataka koji su delegirani samostalnim poslovnim jedinicama i imaju status odjelnih rukovodilaca. U srednje rukovodstvo ubrajaju se: menadžer inženjeringa, nabave, prodaje, računovodstva, izrade, kontrole i održavanja. Nadzorno rukovodstvo je odgovorno za izvršenje radnih zadataka koji su zadani izvršiteljima prema uputama višeg rukovodstva. Razlikuju se *supervisor* u administraciji i *foreman* u proizvodnji. Oni odlučuju o zapošljavanju, suspenziji i otkazu radnika, plaćama, disciplinskim mjerama, radnom vremenu, organizaciji i rasporedu poslova te broju radnika po poslovima, zaštiti na radu i drugim pitanjima koja se odnose na radni odnos i rad zaposlenih. (Buble M., 2009)

Participacija zaposlenih u upravljanju se ostvaruje na tri razine: na razini radnog mjesta sudjelujući u donošenju operativnih odluka, na razini pogona dajući savjete o određenim pitanjima, te na razini poduzeća gdje predstavnici radnika participiraju u odlučivanju pomoću nadzornog odbora i radničkog direktora. Što se tiče participacije na radnim mjestima, poslodavac je dužan informirati zaposlenike o njihovim zadacima i odgovornostima te o načinu rada. Također, zaposlenici moraju biti informirani o uvjetima radnog mjesta, načinu procjene njihove učinkovitosti i obračuna njihove plaće te imaju pravo na prigovor ili pritužbu kod nadređenih osoba. Kod participacije na razini pogona formira se niz organa čija je zadaća usklađivanje interesa između poslodavaca i zaposlenih. To su: savjet pogona, gospodarski odbor, konferencija pogona, komisija za nagodbe, zastupništvo mladih i učenika te povjereništvo menadžmenta. Savjet pogona sudjeluje u donošenju odluka kada se radi o pitanjima rada i ponašanja zaposlenih u pogonu, trajanju radnog vremena, isplatama naknada za rad, planiranju godišnjih odmora, zaštiti na radu, dodjeli i otkazivanju stambenog prostora, utvrđivanje premijskih stopa i sličnih nadokanda vezanih uz učinak, uključujući i novčane faktore. Gospodarski odbor se bavi isključivo gospodarskim pitanjima, a to su: gospodarski i financijski položaj poduzeća, proizvodna i prodajna situacija, proizvodni i investicijski program, projekti racionalizacije, proizvodne i radne metode, prekid rada ili premještanje pogona ili dijelova pogona, spajanje pogona, promjena djelatnosti pogona te ostala zbivanja i planovi koji značajnije mogu pogoditi interese zaposlenih u poduzeću. Konferencija pogona je oblik participacije gdje svi zaposlenici zajedno sa poslodavcem raspravljaju o gospodarskim, tehničkim, kadrovskim i drugim pitanjima od interesa za zaposlene. Komisija za nagodbe je organ koji riješava sporove između poslodavaca i zaposlenih prije nego što se oni iznesu sudskim organima. Zastupništvo mladih i učenika je organ koji zastupa specifične

interese te populacije. Povjereništvo menadžmenta zastupa interese menadžmenta, s tim da nema pravo suodlučivanja nego samo informiranja, savjetovanja i pogodbe s poslodavcem. Participacija zaposlenih na razini poduzeća se ostvaruje putem nadzornog odbora i direktora rada. Nadzorni odbor čini određeni broj predstavnika poslodavaca i predstavnika zaposlenika. Nadzorni odbor kontrolira rad poduzeća, imenuje upravu poduzeća te odlučuje o raspodjeli profita. Direktor rada je jedan od članova uprave i u cijelosti je zadužen za ljudske resurse poduzeća. Njegova uloga u poduzeću je dvostruka: s jedne strane treba štititi interese zaposlenika, a s druge strane treba štititi interese poduzeća. U skladu s tim, predviđeno je da se on postavlja na funkciju uz suglasnost obiju strana. (Buble M., 2009)

2.3. Funkcija kadrovanja

Kadrovanju se, kao jednoj od osnovnih funkcija menadžmenta, značajnija važnost pridaje tek u suvremenom menadžmentu i poslovanju. Naime, materijalni resursi i novac su u povijesti poslovanja predstavljali osnovne resurse za održavanje poslovanja i postizanje uspjeha poduzeća. Međutim, u suvremenom poslovanju koje karakterizira globalizacija, neizvjesnost okoline te borba za konkurentsku prednost, povećava se svijest o tome da ljudski resursi svojim znanjem, sposobnostima, kreativnim i razvojnim potencijalima predstavljaju jedan od ključnih faktora uspjeha poduzeća i njegove prilagodbe dinamičnom poslovnom okruženju.

Buble M. (2009) definira kadrovanje kao skup onih aktivnosti menadžera koje su usmjerene na privlačenje razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008), tri su primarna cilja kadrovanja:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

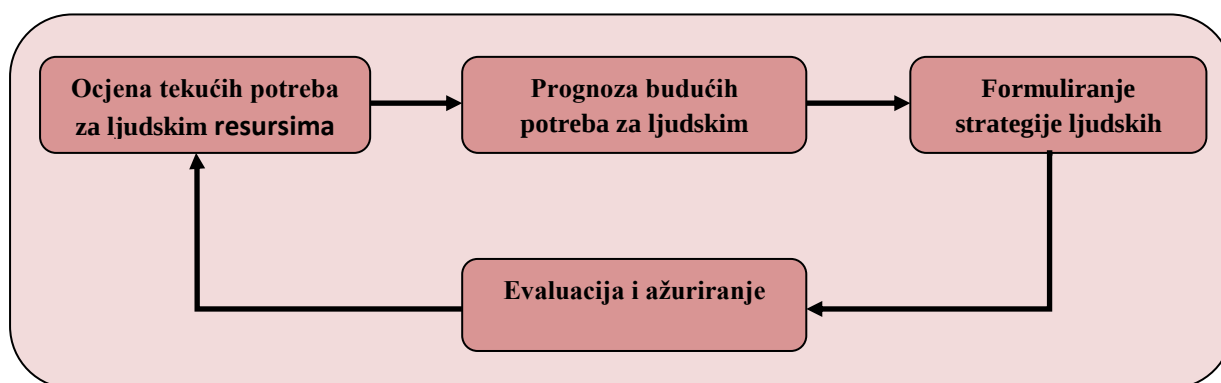
Iz definicije i ciljeva, koji se žele postići ostvarenjem funkcije kadrovanja, proizlaze brojne aktivnosti koje se obavljaju u sklopu funkcije kadrovanja, a koje mogu pomoći poduzeću da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. To su: regrutiranje i selekcija, obuka i razvoj, procjena performansi te upravljanje kompenzacijama.

2.3.1. Regrutiranje i selekcija kadrova

Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te nalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. (Buble M., 2009)

Proces regrutiranja kadrova u uspješnom se poduzeću temelji na planiranju kadrova. Planiranje kadrova je proces proučavanja tekućih potreba za kadrovima i prognoziranja potreba za kadrovima u budućem poslovanju poduzeća. Sastoji se od niza aktivnosti koje su usmjerene na utvrđivanje broja potrebnih radnika koji će biti sposobni da učinkovito obavljaju dodijeljene zadatke te da na taj način doprinesu ostvarenju organizacijskih ciljeva. Kako navodi Buble M. (2009), Kreitner (1989) je aktivnosti koje treba obaviti u sklopu planiranja potreba za kadrovima objedinio u bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa koji je prikazan na slici 4.



Slika 4: Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Glavna zadaća ocjene tekućih potreba za ljudskim resursima jest da se utvrdi da li su postojeći kadrovi u skladu s ciljevima poduzeća. Također, analizom tekućih potreba za kadrovima bi se trebalo utvrditi kojim kadrovima poduzeće raspolaže, koje su njihove kvalitete i sposobnosti, koji je stupanj kvalificiranosti poslova, kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa te kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski). Izvor podataka za ovu vrstu analize su: datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta (poslova). Datoteka zaposlenika sadrži podatke o svakom zaposlniku koji uključuju dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zanimanje, radni staž, promjene

zaposlenja te podatke o radnom mjestu na kojem je pojedini zaposlenik trenutno zaposlen. Datoteka radnih mjesta obuhvaća sve podatke vezane uz radna mjesta koja su ustanovljena u poduzeću, a uključuje opis poslova koji se obavljaju na pojedinom radnom mjestu te uvjete koje treba zadovoljavati zaposlenik da bi te poslove mogao uspješno obavljati. (Buble M., 2009)

Nakon ocjene tekućih potreba za kadrovima slijedi prognoziranje budućih potreba za kadrovima. Uzimajući u obzir nestabilnost i promjenjive uvjete u okolini, možemo zaključiti da je ova faza planiranja ljudskih resursa značajno kompleksnija od prethodne. U ovoj fazi se pomoću interne i eksterne analize ponude i predviđanjem budućih kretanja ponude na tržištu mogu prognozirati buduće potrebe za kadrovima. Predviđanjem interne ponude se želi utvrditi u kojoj mjeri poduzeće može trenutnim fondom zaposlenika zadovoljiti buduće potrebe za kadrovima. U tu svrhu obično se izrađuju: tablica osoblja, pregled kvalifikacija, pregled menadžmenta i karte zamjene. Kod predviđanja eksterne ponude se polazi od općih kretanja na tržištu rada koja uključuju demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja te kretanje potreba za određenim zanimanjima. Za predviđanje eksterne ponude se koriste metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija) te metode simulacije. (Buble M., 2009)

Nakon izvršenih analiza, poduzeću na raspolaganju ostaju mogućnosti zadržavanja istog broja zaposlenih, otpuštanje zbog viška zaposlenih ili zapošljavanje zbog manjka zaposlenih. Svaka od ovih opcija ima na raspolaganju različite načine na koje se može provesti. Tako opcija zadržavanja istog broja zaposlenih može podrazumijevati da buduće stanje zahtijeva isti broj zaposlenika, ali različitu kvalifikacijsku strukturu te isti broj, ali različite profile zaposlenih. Opcija rješavanja viška zaposlenih se može ostvariti skraćivanjem radnog vremena, dijeljenjem radnog mjesta, neplaćenim dopustima, stimuliranjem dobrovoljnog odlaska, ranijim umirovljenjem, snižavanjem ili zamrzavanjem plaća, democijom, premiještanjem te prirodnim odljevom, dok se zapošljavanje zbog manjka zaposlenih može ostvariti zapošljavanjem s punim radnim vremenom, s dijelom radnog vremena i na poziv. (Buble M., 2009)

Pri pribavljanju kadrova za upražnjene poslove poduzeća mogu koristiti dvije skupine izvora: unutarnji i vanjski. Unutarnji izvori obuhvaćaju potencijalne kandidate iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama. Ukoliko poduzeće ne pronađe osobu koja zadovoljava uvijete upražnjenog radnog mjesta

unutar organizacije, tada pristupa regrutaciji izvana. Regrutiranje iz vanjskih izvora podrazumjeva potražnju kadrova izvan organizacije na tržištu rada. U knjizi Menadžment ljudskog kapitala Vujić V., (2005) ističe neke prednosti i nedostatke unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja. Prednosti unutarnjih izvora su manji troškovi regrutiranja i brži pronalazak zaposlenika, poznavanje kandidata i njihovo lakše uvođenje u posao, omogućavanje razvoja kandidata te se na taj način jača njegova motivacija za rad i doprinos ostvarenju ciljeva poduzeća. S druge strane, nedostaci unutarnjih izvora su manja mogućnost odabira, mogući sukobi i napetost između kandidata što može oslabiti njihovu motivaciju. Također, neki od kandidata možda nisu dovoljno kvalificirani pa može doći do gušenja inovacija i usporavanja promjena. S druge strane, vanjski izvor regrutiranja osigurava veći broj kandidata, nova znanja i ideje. Također, pribavljanjem iz vanjskih izvora se izbjegavaju mogući sukobi između zaposlenika u poduzeću. Nedostaci koji se ističu kod vanjskih izvora pribavljanja su svakako veći rizik i skuplji odabir kadrova, kao i duže trajanje procesa pribavljanja.

Pribavljanje kadrova unutar poduzeća se može vršiti kroz unutarnje oglašavanje, preporuke menadžera ili kroz prijedloge kadrovskih odjela. Oglašavanje unutar poduzeća je najčešće korištena metoda pribavljanja kadrova. Može se vršiti kroz oglašavanje u tisku, oglasne ploče, a u novije vrijeme se primjenjuju elektronički oblici oglašavanja putem elektroničke pošte i internet sustava na kojima se oglašavaju slobodna radna mjesta. Od vanjskih izvora pribavljanja kadrova najčešće se koriste: oglašavanje putem javnih medija (tisak, stručni časopisi, radio, televizija i sl.), pribavljanje putem državnih i privatnih agencija za zapošljavanje, obrazovnih ustanova te internet stranica. (Vujić V., 2005)

Selekcija kadrova

Nakon procesa regrutiranja kadrova potrebno je između potencijalnih kandidata izabrati one koji svojim osobinama, znanjem i sposobnostima najbolje odgovaraju potrebama posla za koji se traži zaposlenik. Proces odabira najboljih kandidata naziva se procesom selekcije. Bahtijarević Šiber F. (1999), u knjizi Management ljudskih potencijala, definira selekciju kao postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Također, ističe selekciju kao proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom.

Važnost selekcije i složenost procesa odabira kadrova proizlazi iz činjenice da se ljudi međusobno razlikuju te da sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju. Selekcija započinje utvrđivanjem sposobnosti kandidata za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Utvrđuju se njihove intelektualne (mentalne), senzorne, psihomotorne i fizičke sposobnosti. Također, potrebno je utvrditi opće i individualne osobine ličnosti potencijalnih kandidata kako bi se utvrdilo u kojoj je mjeri potencijalni kandidat kompetentan za izvršenje upražnjenih poslova, uzimajući u obzir sve uvjete i zahtjeve posla. (Buble M., 2006)

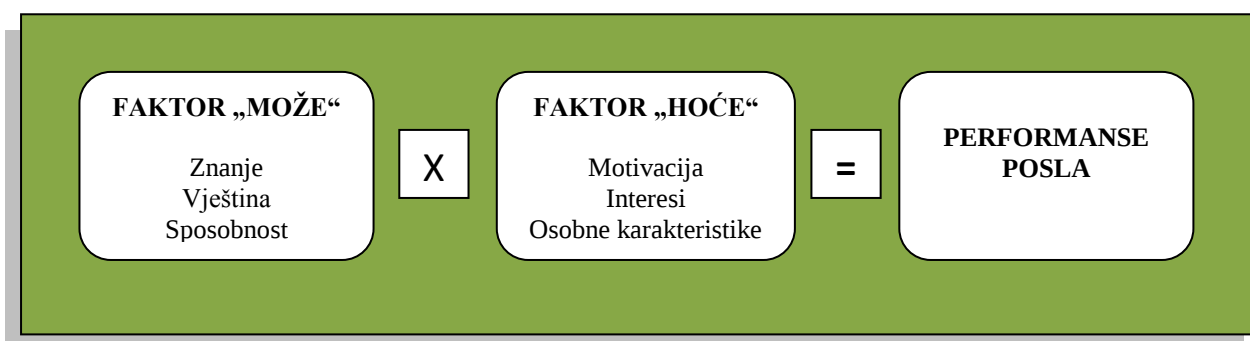
Danas su razvijene brojne metode selekcije i izvori podataka o kandidatima koji omogućavaju poduzeću da utvrdi sukladnost kandidata s poslom. Metode koje će koristiti, poduzeće izabire ovisno o poslu za koji se traži zaposlenik, općoj politici i strategiji zapošljavanja, filozofiji i stavovima menadžmenta i drugom. Od metoda selekcije najčešće se koriste psihologijski testovi i intervju, a prijave za natječaj, molbe, preporuke, životopis, ispitivanja, pregledi te pokusni rad također predstavljaju značajne izvore podataka o kandidatima.

Psihologijski testovi se sastoje od testova sposobnosti, testova ličnosti, testova interesa i testova znanja. Od testova sposobnosti, u selekcijske svrhe se najviše upotrebljavaju testovi inteligencije koji ispituju načine snalaženja i reagiranja kandidata u različitim problemskim situacijama te predstavljaju dobru osnovu za prognoziranje njihova uspjeha u poslu i daljnjem razvoju. U sklopu testova ličnosti, kandidati ispunjavaju objektivne testove ličnosti koji se sastoje od pitanja i tvrdnji iz svakodnevnog života, vezano za različite oblike reagiranja i ponašanja te projekтивne testove, gdje kandidati svojim interpretacijama višeznačnih i nedovoljno strukturiranih situacija izražavaju svoje želje, potrebe, interese i karakteristike ličnosti. Testovi interesa se koriste kako bi se utvrdilo da li su interesi potencijalnih kandidata sukladni uvjetima i prirodi posla te daju odgovor na pitanje za koje područje rada kandidat ima najviše interesa. Testovi znanja se koriste da bi utvrdili stupanj usvojenog znanja kandidata i stupanj usklađenosti sa zahtjevima posla. (Bahtijarević Šiber F., 1999)

Intervju je metoda koju svaka organizacija koristi pri selekciji i odabiru zaposlenika. Mogu se klasificirati prema: obliku (slobodni, strukturirani), broju sudionika (individualni, sekvencijalni panel i grupni), ulozi u procesu selekcije (preliminarni, dijagnostički i prijamni) i na temelju strategije intervjuiranja (standardni, situacijski, bihevioristički, stresni i multidimenzionalni). Kod svakog intervjua značajno je bitna priprema. U knjizi Metodika projektiranja organizacije, Buble M., (2006) navodi pripreme koje je potrebno napraviti za

uspješno vođenje intervjua. Potrebno je izabrati ispitanike koji su upoznati s predmetom istraživanja. Zatim je potrebno odrediti vrijeme, mjesto i prikladan ambijent koji će omogućiti nesmetano odvijanje intervjua. Također, iznimno je korisno izraditi podsjetnik koji sadrži cilj intervjua, plan provedbe, upute anketaru za vođenje intervjua te upute za registriranje odgovora ispitanika.

Kod izbora kandidata za posao uzimaju se u obzir dva faktora: faktor „može“ i faktor „hoće“. Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, a odnosi se na njegova znanja, vještine i sposobnosti. Faktor „može“ se saznaje iz intervjua i upitnika za posao, a pokazuje koji su kandidati interesi, osobne karakteristike te stupanj motivacije. Navedeni faktori neposredno utječu na učinak kandidata, što su na sljedećoj slici predložili Sherman/Bohlander/Chruden (1988, 181). (Buble M., 2009)



Slika 5: Faktori selekcije kandidata

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Ova faza selekcije kandidata se tretira kao preliminarna selekcija budući da se obavlja u službi ljudskih resursa, dok konačnu odluku donosi menadžment područja poslova za koje se kandidat izabire. Menadžmentu kod izbora kandidata stoje na raspolaganju tri strategije:

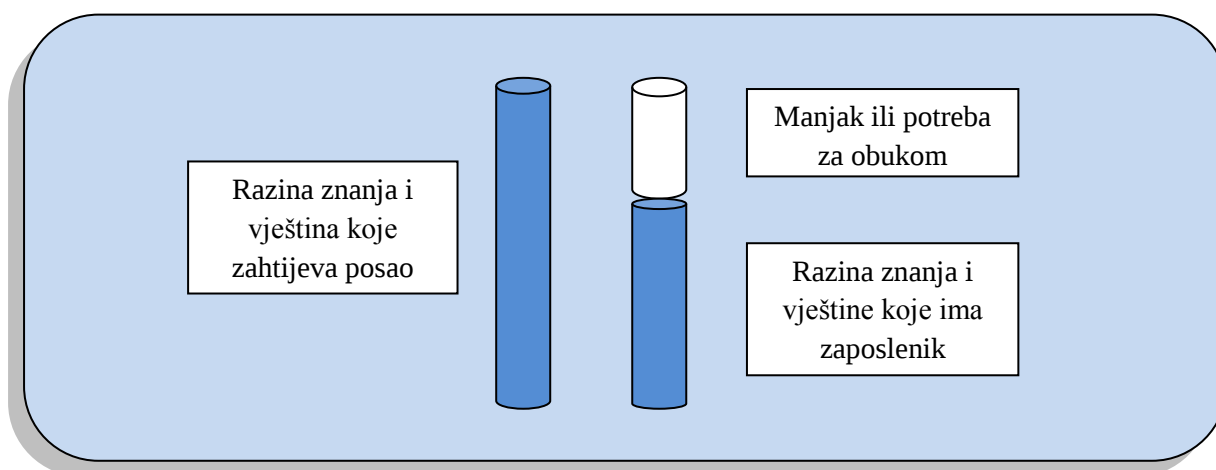
1. zaposliti kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh – strategija usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka
2. zaposliti kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh – strategija usmjerena na povećanje uspjeha
3. zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh – strategija usmjerena na sprječavanje neuspjeha i optimalizaciju uspjeha (Buble M., 2009)

2.3.2. Obuka i razvoj kadrova

Kao što je ranije navedeno, ljudski resursi predstavljaju jedan od ključnih faktora uspjeha poduzeća i njegove prilagodbe dinamičnom poslovnom okruženju. Iznimno brze promjene u tehnologiji zahtijevaju stjecanje novih znanja i sposobnosti te usavršavanje postojećih kako bi se poduzeće moglo prilagoditi okruženju te poboljšati svoj položaj i ostvariti konkurentsku prednost na tržištu.

Proces obuke kadrova se sastoji od četiri faze, a to su: identifikacija potreba za obukom, planiranje potrebne obuke, izvođenje obuke te evaluacija provedene obuke. Kako bi se proces obuke mogao uspješno provesti, potrebno je da u poduzeću postoji politika obuke i razvoja ljudskih resursa te organizacija za realizaciju te politike. (Buble M.,2009)

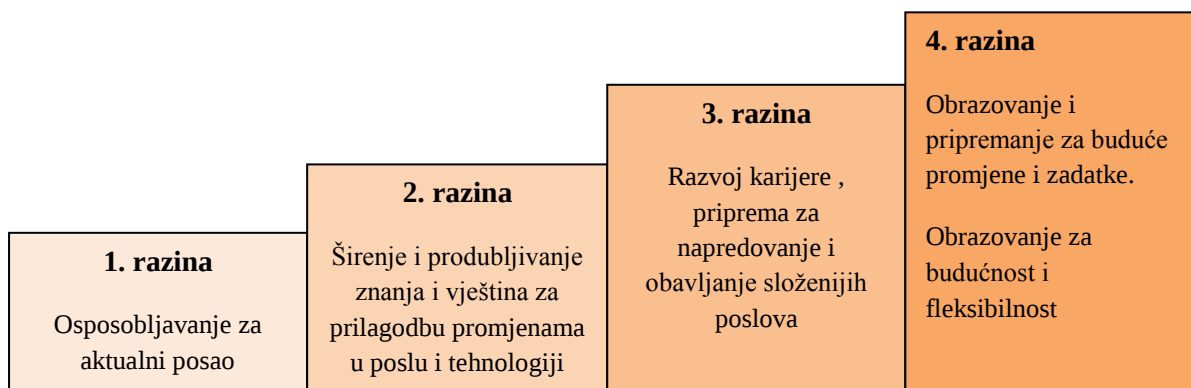
Identifikacija potreba za obukom se sastoji u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina za svaki posao u skladu sa zahtjevima pojedinog posla, budući da različiti poslovi u poduzeću imaju različite zahtjeve. Na slici ispod je grafički prikazana razlika između potrebnih i stvarnih znanja i vještina za posao. (Buble M.,2009)



Slika 6: Potrebe obuke

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

U fazi planiranja potreba obuke je potrebno utvrditi: ciljeve koji se žele postići obukom, sadržaj i program obuke te metode i tehnike obuke. Prema Buble M. (2009), postoje opći i posebni ciljevi obuke. Opći ciljevi pokazuju što poduzeće želi ostvariti programom obuke, dok posebni ciljevi pokazuju što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke. U knjizi Management ljudskih potencijala, Bahtijarević Šiber F. (2009) navodi četiri razine obrazovnih potreba. Svakoj od tih razina odgovaraju različiti sadržaji i metode obrazovanja kako je prikazano na slici 7.



Slika 7: Razine obrazovnih potreba

Izvor: Bahtijarević-Šiber F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

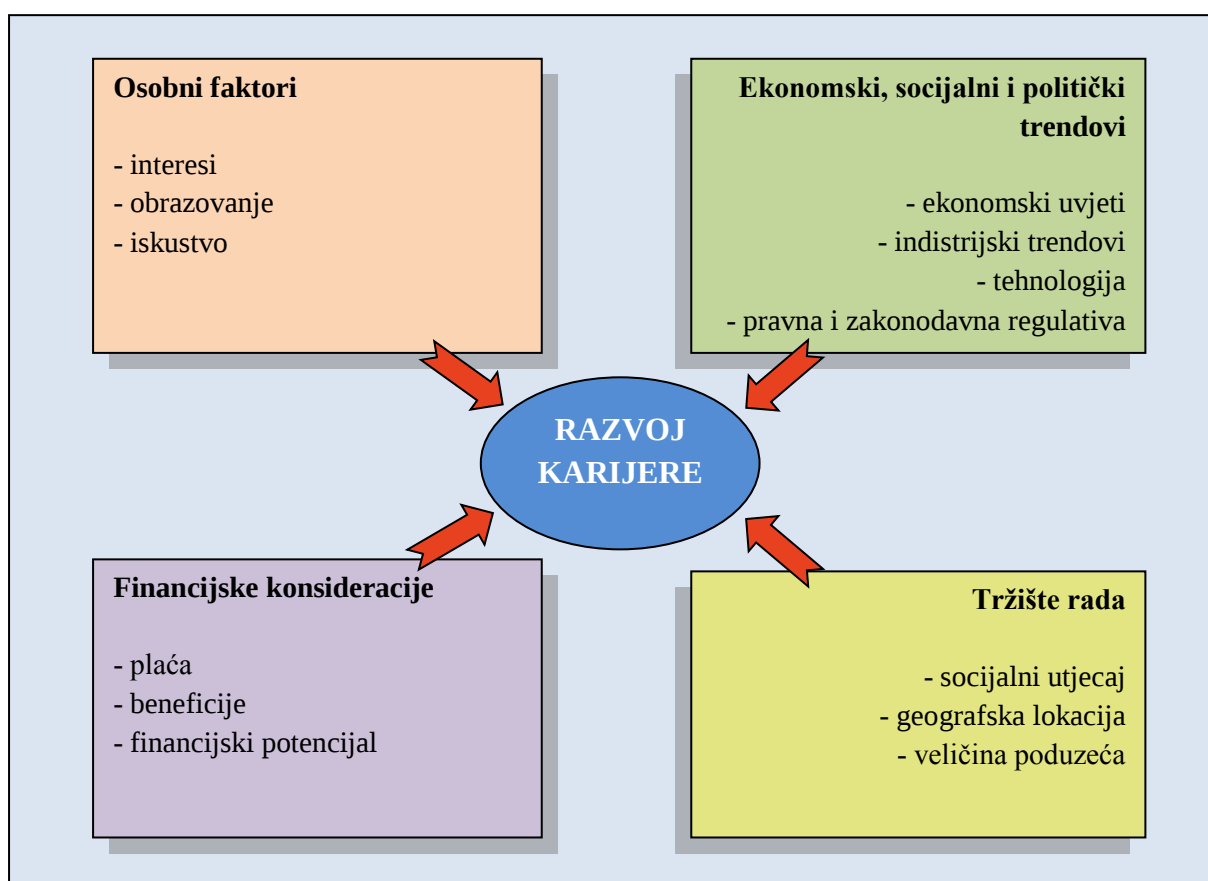
Kod procesa obuke kadrova razlikuju se metode obuke nemenadžera i obuke menadžera. Metode obuke nemenadžera su: metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla. Češće se koriste metode obuke na poslu gdje voditelji odjela kroz praksu uče zaposlene poslu kojeg trebaju obavljati. (Buble, M., 2006) Prema Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008) metode obuke na poslu mogu biti: individualne instrukcije, rotacija posla, stručna i studentska praksa, pripravnički staž i mentorstvo. Od metoda obuke izvan posla izdvajaju: predavanja, programirano učenje, učenje pomoću računala, interaktivni video, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim uvjetima, metodu slučajeva, igranje uloga te poslovne igre.

Obuka menadžera se također sastoji od obuke na poslu i izvan posla. Od metoda obuke na poslu posebno se ističu dvije, a to su: rotacija posla, gdje menadžer radi u više organizacijskih odjela i na više različitih poslova kako bi stekao dodatno znanje i iskustvo te mentorstvo, gdje menadžer dobije jednog od najuspješnijih menadžera u poduzeću kako bi mu pokazao kako rješavati probleme i pravilno upravljati svojim odjelom. Najčešće korištene metode obrazovanja menadžera izvan posla su: metode razvoja vještina (vještine rješavanja problema, suradnja, razvoj tima i sl.), razvoj menadžerskog stila, razvoj međukulturalnog menadžmenta (učenje o drugim kulturama i njihovom razvoju menadžmenta), programi u vođenju i nadzoru, razni tečajevi te poslijediplomski studiji. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008).

Posljednja faza u procesu obuke je evaluacija provedene obuke. U toj fazi se utvrđuju rezultati koji su postignuti provođenjem obuke te se uspoređuju sa prethodno postavljenim ciljevima obuke kako bi se utvrdilo da li je postignut željeni efekt. (Šiber Bahtijarević F., 2009)

Mogućnost napretka u organizaciji i osobnoj karijeri pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u poduzeću. Stoga se u suvremenom razvoju karijere naglasak stavlja na pojedinca i njegove potencijale. Za razvoj karijere nije zainteresiran samo zaposlenik, već i poduzeće u kojem radi, jer razvojem zaposlenih dobivaju kvalitetnije ljudske resurse. (Buble M., 2009). Dinamično okruženje i „utrka“ za konkurentskom prednosti uvjetuju poduzeća da kontinuirano rade na razvoju menadžera i zaposlenika, jer postizanjem visoke razine njihove kvalitete poduzeću je osigurano učinkovito reagiranje na promjene u okolini i konstantan rast. (Koontz, H., Weihrich, H., 1998)

U knjizi Menadžment, Buble M. (2009) navodi četiri grupe faktora koji utječu na razvoj karijere pojedinca. To su: osobni faktori, ekonomski, socijalni i politički trendovi, tržište radne snage te financijske konsideracije. Prikaz tih faktora dan je na slici 8.



Slika 8: Faktori utjecaja na razvoj karijere

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Razvoj karijere se može definirati kao proces koji prolazi kroz određene faze, od razmišljanja o karijeri tijekom osnovne i srednje škole do priprema za mirovinu. Prva faza, faza istraživanja, je najmanje važna za poduzeća budući da se događa prije zapošljavanja. Međutim, za pojedince je vrlo značajna budući da oni tijekom školovanja razvijaju svoje interese i očekivanja o karijeri. Nakon završetka škole pojedinci se uključuju u svijet rada te stječu uspješna ili neuspješna iskustva. U ovoj fazi je fluktuacija najviše izražena budući da mnogi pojedinci dolaze do zaključka da posao koji su dobili nije ispunio njihova očekivanja te žele pokušati na drugom mjestu. U sredini karijere, koja predstavlja treću fazu procesa razvoja karijere, pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha. U ovoj fazi neki nastavljaju sa ostvarenom karijerom, dok se neki vraćaju ponovno na istraživanje novih puteva karijere. U četvrtoj fazi pojedinci vođeni stečenim iskustvom preuzimaju ulogu savjetnika te svoje znanje i iskustvo prenose na druge. Posljednja faza je faza pripreme za mirovinu, faza u kojoj dolazi do smanjenja aktivnosti te prenošenja ovlasti na planirane zamjene. (Buble M., 2009)

2.4. Funkcija vođenja

Iz definicije menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa, vidljiva je značajnost funkcije vođenja u sklopu menadžmenta. Ta važnost manifestira se u tome što funkcija vođenja pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju ciljeva. Pokrenuti ljude predstavlja najteži i najkompleksniji zadatak za menadžment poduzeća s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi. Stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti učinkoviti vođe. (Buble, 2011).

Pojam vođenja je vrlo kompleksan te kao takav zanimljiv znanstvenoj i stručnoj javnosti. Weihrich H. i Koontz H. (1998), u knjizi Menadžment, vodstvo definiraju kao proces utjecaja na ljude tako da oni doprinesu organizacijskim i grupnim ciljevima. Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008) definiraju vođenje kao umjetnost utjecaja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije te smatraju funkciju vođenja najvažnijom, najizazovnijom i jedinom neprenosivom funkcijom menadžmenta.

Vođenje se obično sastoji od četiri grupe aktivnosti koje će biti objašnjene u nastavku. To su: vodstvo, motiviranje zaposlenih, interpersonalni procesi, grupe i konflikti te komuniciranje. (Buble, 2009)

2.4.1. Vodstvo i suvremeni pristupi vodstvu

Vodstvo je jedan od segmenata vođenja. Buble M., u knjizi Osnove menadžmenta (2006), definira vodstvo kao sposobnost utjecaja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju ciljeva. Prema tome, može se zaključiti da se proces vodstva sastoji od sljedeće četiri ključne varijable: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina, pri čemu je osnovni zadatak vodstva osigurati ravnotežu između navedenih varijabli.

Vođa se u literaturi najčešće definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja planira, organizira i pokreće akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Da bi bio uspješan, vođa mora posjedovati određene sposobnosti, od kojih se u literaturi najčešće navode sljedeće:

- *ovlaštenje* da svoju moć podijele s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti
- *intuicija* u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uz sve rizike koji iz toga slijede
- *samorazumijevanje* koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti
- *vizija* koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura
- *podudaranje vrijednosti* koja uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje. (Buble M., 2009)

Posao vodstva realizira se kroz dvije dimenzije: međuljudska dimenzija i tehnička dimenzija. Međuljudska dimenzija vodstva je primarna i ona u najvećoj mjeri određuje vodstvo, a tehnička dimenzija vodstva se odnosi na kvalitetu, efikasnost i proizvodnost. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

Posao vodstva sastoji se od tri skupine poslova: poslovi vezani za zadatak, poslovi vezani za potrebe grupe i poslovi vezani za pojedinca.

Poslovi vezani za zadatke koje treba izvršiti uključuju postavljanje ciljeva, planiranje, raspoređivanje zadataka i određivanje standarda uspješnosti. Poslovi vezani za potrebe grupe odnose se na izgradnju tima, komunikaciju i disciplinu. Poslovi koji su vezani za potrebe pojedinca uključuju aktivnosti kao što su treniranje, savjetovanje, motiviranje i razvoj. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

U literaturi postoji mnoštvo stilova i modela vodstva, no najčešće se svrstavaju u četiri osnovne skupine: model osobina, bihevioralni modeli, kontigencijski modeli te suvremeni modeli vodstva. Osnovne značajke ovih modela će biti objašnjene u nastavku.

Model osobina je najstariji model vodstva i danas se vrlo rijetko koristi. Ovaj model je prošao kroz tri karakteristične faze. Prvu fazu karakterizirao je model zasnovan na teoriji velikih ljudi te se smatralo da su osobe sa urođenim osobinama poput inteligencije, određenim fizičkim karakteristikama, sposobnostima upravljanja i socijalnim osobinama rođene da budu vođe. U drugoj fazi se to mišljenje mijenja u mišljenje da uspješan vođa posjeduje dobre fizičke osobine, da je mlad, energičan i popularan. Također, uspješan vođa je obrazovan u najboljim školama, samouvjeren, odgovoran inicijativan te posjeduje dobre interpersonalne sposobnosti. U trećoj fazi razvija se suvremeni profil osobina koji se temelji na komunikativnom vođi koji inspirira, potiče druge na rad i radi s njima te uči iz vlastitih grešaka. Osnovno ograničenje ovih modela je u koncentraciji na fizičke osobine vođe. (Buble M., 2009)

Bihevioralni modeli vodstva podrazumijevaju da se vodstvo temelji na ponašanju uspješnog vođe te istraživanju imaju li uspješni vođe neke zajedničke karakteristike. Na temelju toga razvila su se tri stila vodstva: autoritativni, demokratski i laissez-fair stil vodstva, čija su obilježja prikazana u tablici 1. (Buble M., 2009)

Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., (2008) definiraju Likertov stil vodstva kao jedan od popularnijih. Prema tom stilu postoje četiri stupnja vodstva: ekstremno-autoritativni, benevolentno-autoritativni, savjetodavni i participativno-demokratski stil. Likert je u svojim istraživanjima zaključio da je najučinkovitiji participativno-demokratski stil budući da ga karakterizira participacija odnosno sudjelovanje u donošenju odluka svih koji obavljaju određeni posao.

Tablica 1.: Klasični stilovi vodstva

AUTORITATIVNI	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
OBILJEŽJA		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tok komunikacije je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tok komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
OSNOVNA PREDNOST		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.
OSNOVNI NEDOSTATAK		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Kontingencijski model vodstva pretpostavlja da nije moguće sa sigurnošću odrediti najučinkovitiji model vodstva, jer ovisi od situacije do situacije. Fiedler smatra da svaki stil vodstva može biti efikasan ukoliko se prilagodi situaciji. Definirao je tri kritične dimenzije koje mogu pomoći pri odabiru najuspješnijeg stila vodstva, a to su: pozicija moći, struktura zadatka i odnos vođe i članova. Smatrao je da će vođa lakše pridobiti sljedbenike ukoliko ima visoku poziciju moći te ukoliko jasno definira zaposlenicima zadatke koje trebaju izvršiti. Također, značajno je važan i stupanj povjerenja i simpatije prema vođi i njegovom načinu vođenja. Drugi karakterističan kontingencijski stil je teorija puta do cilja prema kojoj je osnovna funkcija vođe postaviti i obrazložiti ciljeve podređenima te im pomoći da pronađu najbolji put za ostvarenje postavljenih ciljeva i uklanjanje prepreka na tom putu. Teorija puta do cilja definira četiri stila vodstva: participativni (sudjelovanje podređenih u donošenju odluka), podržavajući (briga za potrebe zaposlenika i stvaranje ugodne organizacijske klime), instrumentalni (daje podređenima upute i smjernice što se od njih očekuje) i orijentirani na postignuće (postavljanje izazovnih ciljeva i povjerenje da će ih podređeni ostvariti te traženje poboljšanih rezultata). (Wehrich, H., Koontz, H., 1998)

U modernim organizacijama vođe se često nalaze u situacijama s kojima su se vođe u prošlosti rijetko susretali. Vođe danas često otpuštaju radnike kako bi smanjili troškove rada,

uvode timski rad kako bi donijeli kvalitetnije odluke i često reorganiziraju članove organizacije kako bi bili učinkovitiji i efikasniji. Kao posljedica toga, organizacije se sve više odlučuju za stilove vodstva koji se temelje na uključivanju zaposlenih u donošenje odluka i davanju slobode da svoje znanje i sposobnosti iskoriste kako najbolje znaju. Sukladno tomu, u suvremenom menadžmentu razvilo se pet stilova vodstva: transformacijsko vođenje, trening, supervođenje, vođenje služenjem i poduzetničko vođenje. Transformacijsko vođenje podrazumjeva izmjenjivanje stava podređenih u svrhu povećanja predanosti organizaciji. Potiče iznalaženje novih načina za rješavanje problema te stručno usavršavanje svih članova organizacije. Trening je stil vođenja prema kojem vođa pažljivo sluša svoje sljedbenike, daje im upute i pomaže u savladavanju organizacijskih izazova s kojima se susreću, ukazuje im na pogreške u ponašanju i daje prijedloge kako da ga poprave te vlastitim primjerom pokazuje željene oblike ponašanja. Supervođe žele oblikovati sljedbenike koji trebaju vrlo malo vođenja. Uče ih kako razmašljati samostalno te postupati konstruktivno i neovisno. Zalažu se za izgradnju samopouzdanja kod sljedbenika uvjeravajući ih da imaju potencijal, da su sposobni te da se mogu nositi s izazovima radnih situacija. Vođe sluge stavljaju po strani vlastite interese kako bi pomogli svojim sljedbenicima da ostvare svoje potrebe, težnje i interese. Smatraju da su ljudi najvrijedniji resurs u organizaciji te teže njihovom razvoju i samostalnosti. Dobri su slušatelji, imaju moć uvjeravanja, suosjećaju sa sljedbenicima i pomažu im u rješavanju prepreka koje im se nalaze na putu zadovoljavanja njihovih potreba, težnji i interesa. Poduzetničko vođenje se temelji na stavu da je vođa poduzetnik. Vođe igraju ključnu ulogu u organizaciji, preuzimaju rizik donešenih odluka te vrlo ozbiljno shvaćaju probleme s kojima se organizacija susreće i pristupaju njihovom rješavanju. U suvremenom poslovanju ovi stilovi se kombiniraju na različite načine kako bi se došlo do uspješnog stila vođenja za organizaciju. (Certo S. C., Certo S. T., 2009)

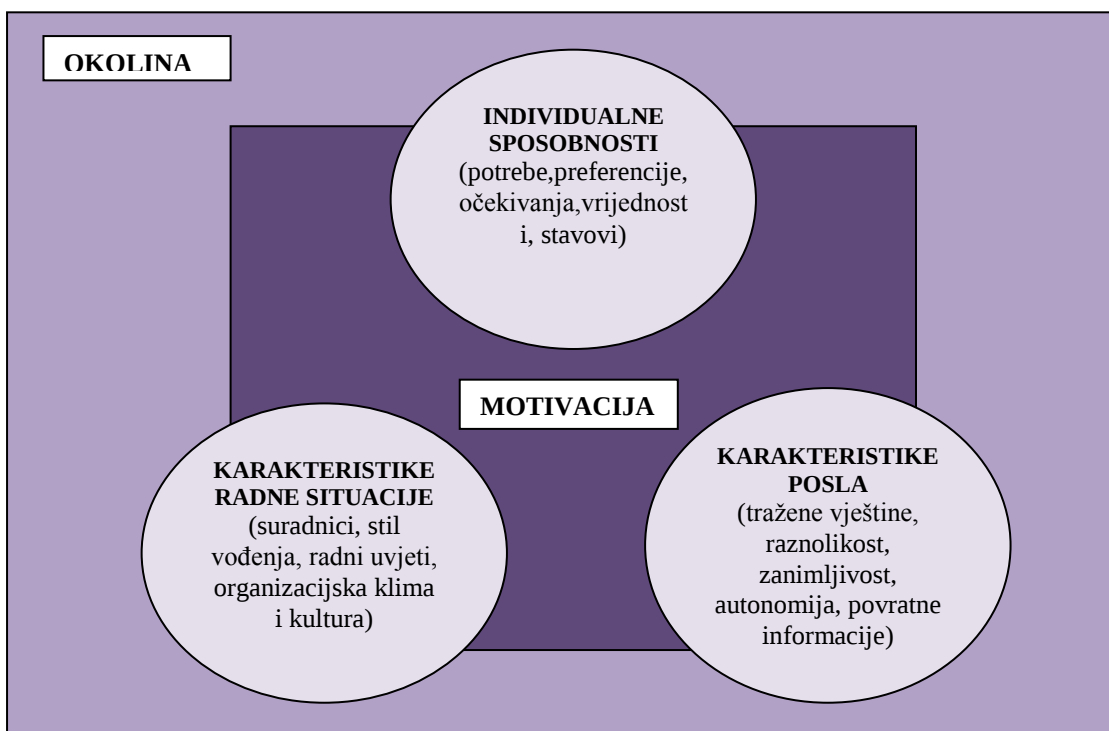
2.4.2. Motivacija

U uvjetima globalizacije poduzeća su okrenuta prema praćenju tržišnih promjena i zadržavanju klijenata. Zbog toga čega često dolazi do zanemarivanja i posvećivanja sve manje pažnje svojim zaposlenicima te nastanka demotivacije kod zaposlenih što utječe na smanjenje produktivnosti i profitabilnosti poslovanja. Međutim, danas sve više prevladava shvaćanje motivacije kao sredstva upravljanja ljudskim resursima, putem kojeg se motivirani zaposlenici i menadžeri „udružuju“ i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Menadžer mora biti sposoban prepoznati motive i potrebe zaposlenih i omogućiti im njihovo ostvarenje

kako bi osigurao uspješnu budućnost poduzeća, njezinu efikasnost i učinkovitost. Motivacija postaje značajan aspekt u sklopu osnovnih funkcija menadžmenta, budući da motivirani zaposlenici omogućuju ostvarivanje konkurentske prednosti i uspjeha poduzeća. Pritom se ne smije zaboraviti da motiviranje zaposlenih nije jednokratni posao, već kontinuiran i ustrajan rad vrlo dinamične prirode

Weihrich, H., Koontz, H. (1998) definiraju motivaciju kao općeniti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Motiviranjem podređenih stvara se okruženje koje će voditi ka ostvarenju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno okruženje koje će potaknuti poželjna ponašanja. Tudor, G. (2010), u knjizi Vođenje i motiviranje ljudi definira motivaciju kao unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarenje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba.

Kao što je prethodno navedeno, motiviranje zaposlenih je kontinuiran i iznimno dinamičan posao. Razlog tome su promjene u stavovima, potrebama i željama ljudi koji se mijenjaju u skladu s promjenama u njihovoj okolini, novim saznanjima i vještinama. Stoga motivacija ljudi ovisi o brojnim čimbenicima koji se mogu svrstati u tri temeljne kategorije. Prikaz tih čimbenika se nalazi na slici ispod.



Slika 9: Čimbenici koji utječu na motivaciju

Izvor: Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb

Danas postoji niz razvijenih motivacijskih strategija koje se temelje na tri bitne spoznaje psihologije (Bahtijarević-Šiber F., 1999):

1. većina ljudskih potreba, odnosno čimbenika motivacije je nematerijalne prirode (status, poštovanje, priznanje, autonomija, razvoj)
2. motivacijski sustav mora zadovoljavati širok spektar potreba, ciljeva i aspiracija
3. motivacijski sustav treba biti usmjeren na područje na kojem se želi postići viši rezultat (područje inovacija, suradnje, vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga i sl.).

Prema Buble M., (2009) motivacijske strategije mogu se podijeliti u dvije velike skupine: materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske) strategije.

Materijalne kompenzacije mogu biti izravne i neizravne. U izravne spadaju osnovni i stimulativni dio plaće, dodaci na plaću, naknade plaće, beneficije te ostali poticaji (bonusi), a u neizravne stipendije i školovanje, studijska putovanja, specijalizacija, plaćena odsutnost i slobodni dani, automobil poduzeća, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, menadžerske beneficije i sl. (Buble M., 2011). Od svih kompenzacija svakako su najvažnije one koje se odnose na izvršeni rad, a to su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodaci na plaću. Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacije na kojeg se nadograđuju gotovi svi drugi novčani oblici kompenzacija. Utvrđuje se postupkom vrednovanja posla koji se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate. Stimulativni dio plaće ima za cilj motivirati i stimulirati zaposlene na ostvarenje određenih rezultata, kao i dodaci plaći koji se daju zaposlenima koji rade pod određenim uvjetima koji se razlikuju od normalnih uvjeta rada. Da bi se motiviralo zaposlenika za ukupni učinak poduzeća, a ne samo za njegov pojedinačni učinak razvijene su i četiri osnovne grupe sustava udjela u dobiti, a to su: sustavi direktnog udjela u dobiti, sustavi indirektnog udjela u dobiti, sustavi dioničarstva zaposlenih i sustavi štednje zaposlenih. (Buble, M., Goić, S., Pavić, I., 1991)

Nematerijalne kompenzacije imaju za cilj zadovoljavanje potreba višeg reda zaposlenika. Uključuju: dizajniranje posla, stil menadžmenta, participaciju zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, organizacijsku kulturu, usavršavanje i razvoj karijere i dr. (Buble M., 2011)

U knjizi *Motivate to win: How to motivate yourself and others*, Denny R. (2006) navodi kako je za uspješnu motivaciju vrlo važna prilagođenost i pozitivna atmosfera okruženja kako bi strategije i tehnike motivacije bile uspješno primjenjene te navodi 9 zakona motivacije:

1. Moramo motivirati sebe da bi motivirali druge - menadžeri (motivatori) predstavljaju primjer zaposlenima
2. Za motiviranje su potrebni cilj i svrha
3. Jednom postavljena motivacija nije vječna (motivacija je proces - kontinuirano istraživanje što motivira, a što demotivira; izbjegavanje/uklanjanje situacija koje demotiviraju)
4. Za motivaciju je potrebno priznanje - čovjek mora biti dovoljno velik da bi drugome dao kompliment te pri tome nitko ne smije ostati zaboravljen
5. Sudjelovanje motivira - načini na koje se zaposlene upotrebljava u poslu mogu motivirati više nego načini na koji se prema njima postupa
6. Motivira nas spoznaja da napredujemo - uspjeh nas motivira da postignemo još veća dostignuća
7. Izazov nas motivira ako možemo pobijediti - izazovi moraju biti realni; osobe koje smatraju da imaju šanse za pobjedu nose veći dio motivacije, dok osobe koje smatraju da nemaju velike šanse za pobjedu postaju demotivirane
8. Svatko ima „motivacijski upaljač“ - svaka osoba ima mogućnost postati motiviranom
9. Osjećaj pripadnosti grupi motivira

2.4.3. Komuniciranje

Komunikacija je značajna karakteristika poduzeća budući da se putem nje prenose sve informacije vezane uz posao koji se obavlja u poduzeću. Obično se definira kao proces prijenosa informacija od jedne osobe prema drugoj. (Buble M., 2009)

Kako bi se komunikacija uspješno ostvarila, ona mora biti efikasna i efektivna. Pod efikasnom komunikacijom se podrazumijeva da troši što je manje moguće vremena i resursa, dok se pod efektivnom podrazumijeva da primljena poruka bude jednaka poslanoj. Može se podijeliti s obzirom na kanale kojima se prenose, smjer komunikacije, formalnost i strukturu (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

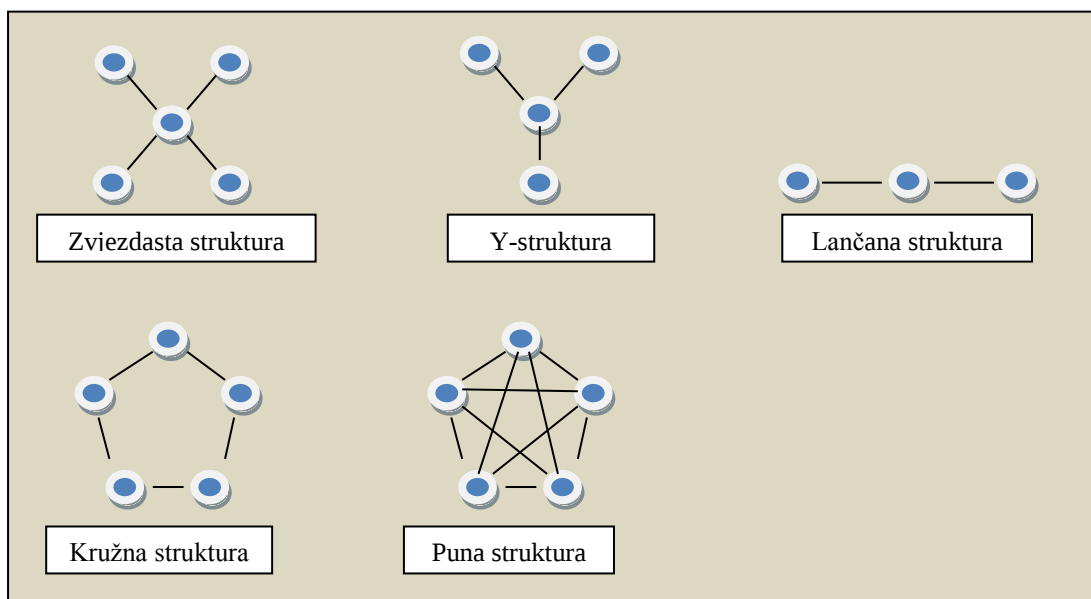
S obzirom na kanale kojima se prenose, komunikacije u poduzeću mogu biti usmene i pismene. Najčešće korišteni oblici usmene komunikacije su: razgovor licem u lice, grupni razgovor (sastanak, grupna rasprava), telefonski razgovor i razgovor pomoću računala te objava pomoću razglasa, radija, televizije i web stranica. Od pismene komunikacije najčešće se koriste: poslovna pisma, zapisnici, izvješća, upute i priručnici, oglasi i plakati, brzojavi i službene bilješke te e-pošta koja se danas smatra najučinkovitijim sredstvom pisane komunikacije u poduzeću. Usmena komunikacija je poželjna pri prenošenju kratkih poruka jer je razmjena informacija brza i mogu se brzo otkloniti eventualne nejasnoće te pruža mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa čime se poboljšava organizacijska klima. Pisana komunikacija, za razliku od usmene, ostavlja bilješku kao dokaz da se poruka prenijela te mogućnost ponovnog čitanja u svrhu razjašnjavanja nejasnih dijelova poruke. Također, pismenom komunikacijom je moguće doprijeti do većeg broja ljudi u isto vrijeme ukoliko je to potrebno, dok kod usmene komunikacije može doći do iskrivljavanja poruke ukoliko se poruka prenosi između više osoba. (Buble M., 2009)

S obzirom na njihov smjer, komunikacije mogu biti: vertikalne, horizontalne i dijagonalne. Vertikalne komunikacije su komunikacije među organizacijskim razinama, odnosno komunikacije između podređenih i nadređenih u poduzeću i može se odvijati odozgo prema dolje (nadređeni prenose poruke podređenima) i odozdo prema gore (podređeni prenose poruke neposredno nadređenima i oni tako dalje, sve do vrha hijerarhije). Horizontalne komunikacije se odvijaju između zaposlenika na istoj organizacijskoj razini, iz istih ili različitih organizacijskih jedinica. Dijagonalne komunikacije su komunikacije između zaposlenika iz različitih organizacijskih razina i području rada. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

S obzirom na formalnost, komunikacije mogu biti: formalne i neformalne. Formalne ili službene komunikacije karakterizira standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način koji zaposleni moraju slijediti, dok neformalne komunikacije nisu propisane i ne slijede hijerarhiju organizacijske strukture. (Buble M., 2009)

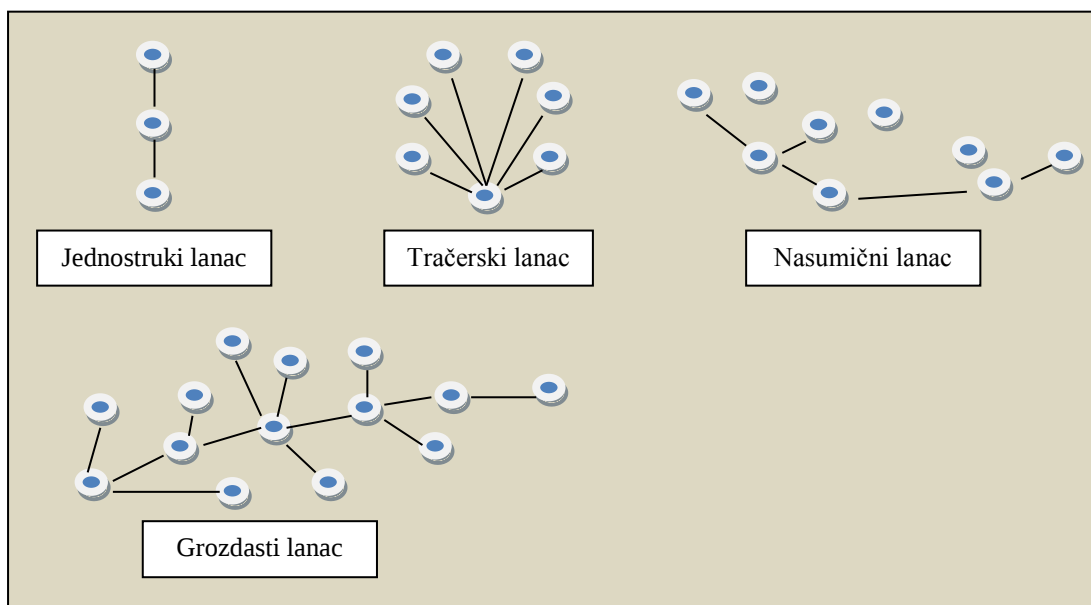
S obzirom na strukturu, odnosno mrežu komunikacije između članova grupe, razlikuje se pet tipova komunikacijskih mreža a to su: zvjezdasta struktura, Y-struktura, lančana struktura, kružna struktura i puna struktura. Koja od struktura će se koristiti ovisi o karakteristikama zadatka kojeg grupa obavlja te o dubini hijerarhije, odnosno duljini puteva komuniciranja.

Pored formalnih komunikacijskih mreža, utvrđena su i četiri osnovna tipa neformalnih komunikacija, a to su: jednostruki lanac, tračerski lanac, nasumični lanac i grozdasti lanac. Neformalne komunikacijske mreže mogu biti pogodne za rješavanje ili stimuliranje konfliktnih situacija koje se pomoću formalne komunikacijske mreže ne mogu riješiti. (Buble M., 2009). Navedene strukture komuniciranja se međusobno razlikuju s obzirom na tijek informacija, poziciju vođe u strukturi te vrsti informacije koju treba prenijeti. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)



Slika 10: Tipovi formalne komunikacijske mreže

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split



Slika 11: Tipovi neformalne komunikacijske mreže

Izvor: Buble M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

U poduzećima djeluje veliki broj pojedinaca koji su organizirani u grupe i organizacijske jedinice različitih veličina i funkcija. Budući da je poduzeće i socijalni sustav u kojem su zaposleni pojedinci s različitim interesima i ciljevima neophodna je pojava konflikta. Menadžer mora biti sposoban na vrijeme uočiti konflikte, riješiti ih i pokušati ih iskoristiti za dobrobit poslovanja, odnosno pozitivno ih usmjeriti.

2.5. Funkcija kontroliranja

Funkcija kontroliranja je posljednja funkcija menadžmenta. Ona omogućuje menadžmentu uvid u trenutno stanje i položaj organizacije s obzirom na njezinu uspješnost usporedbom ostvarenih rezultata s onima koji su planirani. Utvrđuju se eventualna odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata te se poduzimaju korektivne akcije za njihovo smanjivanje ili uklanjanje.

Funkcijom kontrole se ističe povezanost svih funkcija menadžmenta. Naime, kontroliranjem se provjerava da li je ostvareno ono što se definiralo funkcijom planiranja. Također, bez pravilnog ostvarivanja funkcija organiziranja, kadroviranja i vođenja planovi postavljeni funkcijom planiranja se nebi mogli ostvariti.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. u knjizi Temelji menadžmenta (2008) navode četiri osnovne svrhe kontrole, a to su:

1. omogućuje organizacijama da se prilagode promijenjenim uvjetima u okruženju
2. ograničava akumulaciju grešaka u organizacijama
3. olakšava nošenje s organizacijskom kompleksnošću
4. minimizira troškove

2.5.1. Proces kontroliranja

Prema Griffinu, kako navodi Buble M. (2006), proces kontroliranja sastoji se od četiri faze.

To su:

1. postavljanje standarda
2. mjerenje performansi
3. kompariranje performansi sa standardima
4. evaluacija performansi i poduzimanje akcija

Postavljanje standarda je prva faza procesa kontroliranja budući da se u toj fazi definira ono s čime će se ostvareni rezultati uspoređivati. Dakle, definiraju se ciljane veličine koje će se kontrolom uspoređivati. U drugoj fazi, fazi mjerenja performansi, utvrđuje se stupanj ostvarenja postavljenih standarda. U trećoj fazi se vrši usporedba postavljenih standarda sa ostvarenim performansama. Utvrđuju se odstupanja ostvarenih performansi od standarda, analiziraju uzroci tih odstupanja te se u posljednjoj fazi poduzimaju korektivne akcije kako bi se odstupanja smanjila ili u potpunosti uklonila. (Buble M., 2006)

2.5.2. Razine kontrole

S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, a to su prema Buble M., (2006):

- Kontrola na individualnoj razini
- Kontrola na funkcijskoj razini
- Kontrola na divizijskoj razini
- Kontrola na korporacijskoj razini

Kontrola na individualnoj razini podrazumjeva kontrolu rezultata koje ostvaruje svaki pojedinac na svom radnom mjestu u poduzeću izvršavajući zadatke koji su mu dodijeljeni. Prilikom kontrole na individualnoj razini, u obzir se uzimaju i primarni i sekundarni poslovi koje pojedinac obavlja u poduzeću.

Kontrolom na funkcijskoj razini mjeri se uspješnost pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja, prodaja, poslovanje s materijalima, ljudski resursi, financije i računovodstvo i dr. U funkciji istraživanja i razvoja mogu se kontrolirati inputi, a u funkciji prodaje outputi. U funkciji proizvodnje se najčešće vrši kontrola kvalitete. Kod poslovanja s materijalima vrši se usporedba nabavljenih i izdanih materijala te kontrola materijala na zalihama. Kod kontrole ljudskih resursa uspoređuju se odstupanja rada od standarda koji su postavljeni. Za kontroliranje financija i računovodstva koriste se utvrđeni standardi i budžeti kao osnova za utvrđivanje ostvarenih rezultata.

Kontrolom na divizijskoj razini vrši se nadzor i vrednovanje interfunkcijskih aktivnosti, budući da se na divizijskoj razini u poduzeću funkcijske aktivnosti integriraju u funkcijske

jedinice radi ostvarenja strateških ciljeva. Kontrolira se primjena strategije za koju se poduzeće opredijelilo (smanjenje troškova, diferencijacija proizvoda i sl.).

Na korporacijskoj razini poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti efikasno izvršenje različitih poslova. Izabire između vertikalne, horizontalne i deverzifikacijske strukture te se nakon toga fokusira na jednu od tržišnih strategija: tržišna kontrola, birokratska kontrola ili kontrola grupe.

2.5.3. Metode i tehnike kontrole

U procesu kontroliranja menadžment ima na raspolaganju sljedeće metode i tehnike:

- financijska kontrola
- kontrola operacija
- kontrola izvršenja marketinga
- kontrola ljudskih resursa

Financijskom kontrolom se uspoređuje ostvareni financijski rezultat poduzeća s planiranim, na temelju čega se donose odluke o mogućim korekcijama. U tehnike financijske kontrole spadaju: budžetska kontrola, analiza financijskih izvješća te pokazatelji financijske uspješnosti. Budžetska kontrola predstavlja postupak uspoređivanja planiranih i stvarnih veličina utvrđenih budžetom. Može se izvoditi kao kontrola tekućih aktivnosti i budžetska kontrola ostvarenih rezultata. Kod analize financijskih izvješća, novi financijski izvještaji se uspoređuju sa prošlim. Analiziraju se bilanca, račun dobiti i gubitka te izvješće o novčanom tijeku. Za utvrđivanje financijske uspješnosti provodi se analiza pokazatelja rasta, profitabilnosti ili stvaranja vrijednosti. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

Metode kontrole operacija su orijentirane na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output s ciljem osiguranja optimalne kvalitete outputa. Razlikuje se kontrola operacija s obzirom na objekt kontrole, s obzirom na faze izvođenja operacija i s obzirom na stupanj obuhvatnosti. Kontrola s obzirom na objekt obuhvaća kontrolu sirovina i materijala, operacija, dijelova, gotovih proizvoda, te postrojenja. S obzirom na faze izvođenja operacija razlikuju se ulaznu kontrolu (kontrolu kvalitete sirovina, materijala, dijelova i sl. prilikom preuzimanja od dobavljača), međufaznu kontrolu (kontrola tijekom procesa izrade) te završna

kontrola (kontrola prije predaje gotovih proizvoda kupcu). S obzirom na stupanj obuhvatnosti razlikuju se totalna ili integralna kontrola svih materijala, dijelova i gotovih proizvoda te statistička kontrola koja podrazumijeva kontrolu samo jednog broja elemenata iz cijelog skupa, a obuhvaća operacije u tijeku proizvodnje i završne operacije. (Buble M., 2009)

Metode kontrole marketinga direktno su usmjerene na kontrolu funkcije marketinga s ciljem osiguranja da navedena funkcija efektivno provodi strategiju marketinga. Kontrola marketinga se provodi u svrhu brzog reagiranja na promjene u okruženju i preferencijama potrošača. (Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki N., 2008)

Za kontrolu ljudskih resursa najčešće se koriste stopa fluktuacije, stopa apsentizma, stopa sezonskih oscilacija i stopa sastava radne snage. Stopa fluktuacije pokazuje postotak zaposlenih koji tijekom jedne godine napuste poduzeće. Stopa apsentizma je pokazatelj odsustnosti zaposlenika s posla tijekom određenog vremenskog razdoblja, a najčešće se obračunava za razdoblje od jedne godine. Apsemtizam podrazumjeva svako izostajanje s posla bez obzira na trajanje ili razlog izostanka. Stopa sezonskih oscilacija prikazuje različite strukture sezonskih radnika u poduzeću. Stopa sastava radne snage je pokazatelj strukture zaposlenih po različitim obilježjima, kao što su dob, spol, zanimanje, kvalifikacije, podrijetlo i sl. (Bahtijarević-Šiber F., 1999)

3. OSTVARIVANJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U JP ELEKTROPRIVREDA HZHB ČAPLJINA

Na temelju anketnog upitnika kojeg su ispunili direktori, voditelji odjela te njihovi pomoćnici dobiti će se prikaz ostvarenja funkcija menadžmenta u JP Elektroprivreda Čapljina. Anketni upitnik se sastoji od 43 pitanja, od koji se prvih 5 odnosi na podatke o ispitanicima, a ostalih 38 na pojedine aspekte fukcija menadžmenta kako bi se utvrdio načini i stupanj njihova ostvarenja. Također, na temelju anketnog upitnika testirati će se postavljene istraživačke hipoteze kako bi se utvrdila povezanost i utjecaj pojedinih fukcija menadžmenta na motivaciju zaposlenih u JP Elektroprivreda Čapljina. Prije analize funkcija menadžmenta upoznati ćemo se s općim podacima te vizijom i misijom JP Elektroprivreda Čapljina.

3.1. Podaci o poduzeću

3.1.1. Opći podaci o poduzeću

JP Elektroprivreda HZHB Čapljina je elektroenergetsko poduzeće koje se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom. Dio je društva JP Elektroprivreda HZHB d.d. Mostar, jednog od tri javna elektroenergetska poduzeća u Bosni i Hercegovini.

Proizvodnja električne energije se obavlja u crpno akumulacijskoj reverzibilnoj hidroelektrani u Svitavi kraj Čapljine koja je puštena u pogon 25. studenog 1979. godine. Koristi vode vlastitog slivnog područja i vode rijeke Trebišnjice, a karakteristična je po tome što osim turbinskog i kompenzatorskoga načina rada elektrana može raditi i u crpnome pogonu (reverzibilna elektrana) crpeći vodu iz donjega u gornji kompenzacijski bazen, što omogućava proizvodnju električne energije neovisno o lošim hidrološkim prilikama.

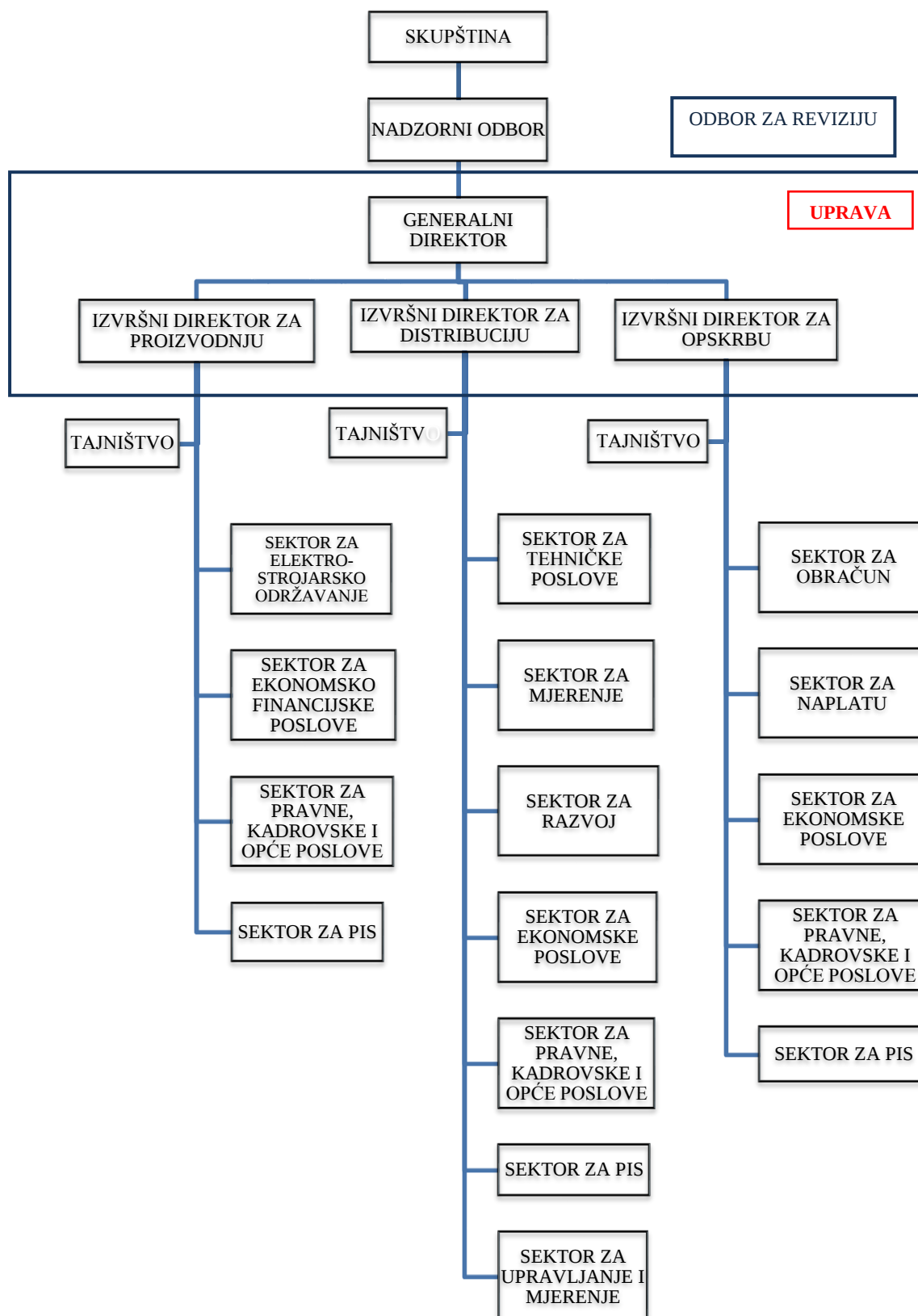
Poduzeće obavlja poslove distribucije električne energije do potrošača, poslove eksploatacije i održavanja distribucijskih vodova i postrojenja te poslove razvoja i pripremanja kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih planova razvoja i investicija. Također, obavljaju se pripreme rekonstrukcija postojećih vodova i postrojenja, te analiza gubitaka i poduzimanje aktivnosti na smanjenju tehničkih i netehničkih gubitaka.

Poslovi vezani za opskrbu električnom energijom uključuju opskrbu električnom energijom tarifnih kupaca na svim naponskim razinama, poslove obračuna potrošnje električne energije, poslove ispostave računa kupcima i naplate obračunate električne energije, poslove sklapanja ugovora sa tarifnim kupcima te poslove informiranja kupaca.

Vizija – JP Elektroprivreda HZHB Čapljina želi postati temeljnim pokretačem ukupnog gospodarskog razvoja na području svoje djelatnosti te biti konstruktivni čimbenik ukupnog razvoja Bosne i Hercegovine. Programima razvoja želi unaprijediti životni standard stanovnika Bosne i Hercegovine, prvenstveno kroz svoj napredak i razvoj elektroenergetskog sustava.

Misija – Misija JP Elektroprivreda HZHB Čapljina jest kvalitetna, pouzdana i sigurna proizvodnja, distribucija i opskrba električnom energijom. U osvravanju misije slijedit će opredjeljenja: održivosti ukupnog razvoja, provedbe svjetskih iskustava i spoznaja u elektroenergetskim djelatnostima, ekonomičnosti u poslovanju, razvoja kadrova potrebnih elektroprivrednim djelatnostima i pomoć partnerima u sličnim djelatnostima. (Poslovna dokumentacija JP Elektroprivreda Čapljina)

3.1.2. Organizacijska struktura poduzeća



Slika 12: Organizacijska struktura JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

Izvor: Poslovna dokumentacija JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

3.2. Podaci o ispitanicima

Kako bi se prikupili podaci o ispitanicima, u anketnom upitniku postavljena su pitanja o spolu, životnoj dobi, stupnju stručnog obrazovanja, radnom mjestu u poduzeću te ukupnom radnom stažu ispitanika u poduzeću. Na temelju ovih podataka želi se utvrditi koji je odnos muških i ženskih zaposlenika u upravi JP Elektroprivreda Čapljina, budući da se u suvremenom menadžmentu i poslovanju smatra da je vodstvo značajno efikasnije ukoliko je jednak omjer muških i ženskih zaposlenika. Pitanjem o životnoj dobi ispitanika želi se utvrditi da li u upravi poduzeća djeluje više osoba mlađe ili starije životne dobi. Također, poželjan je jednak omjer mladih i starijih osoba u upravi poduzeća, budući da iskustvo starijih u kombinaciji sa novim kreativnim rješenjima i idejama mlađih može značajno poboljšati učinkovitost vodstva u poduzeću. Što se tiče stupnja stručnog obrazovanja, menadžer bi trebao imati što veći stupanj obrazovanja i stručnosti budući da to zahtijeva kompleksnost poslova koje obavlja. Iz podataka o radnom stažu može se utvrditi sposobnost vodstva da zadrži svoje kvalitetne kadrove u poduzeću kao i privrženost kadrova organizaciji. Promatrajući zajedno podatke o radnom mjestu i ukupnom stažu ispitanika u poduzeću može se dobiti slika o mogućnosti napretka osoba starije ali i mlađe životne dobi na visoke pozicije.

Tablica 2: Spol ispitanika

Spol	Ženski	Muški	Ukupno
Broj	8	20	28
Postotak	28,6	71,4	100

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima ankete, od 28 anketiranih ispitanika 8 je ženskih, a 20 muških zaposlenika. Prema tome, može se zaključiti da je na voditeljskim pozicijama u poduzeću značajno veći udio muškaraca (71,4%) nego žena (28,6%). Poduzeće bi trebalo povećati zapošljavanje žena na menadžerskim pozicijama budući da su žene osjećajnije u ophođenju s ljudima, čime im daju na znanje da su važni organizaciji. Također, moderna znanost je ustanovila da žene vode manje autokratski od muškaraca, jer muškarci vodstvo promatraju uglavnom kao niz transakcija s podređenima, dok za motivaciju podređenih često koriste moć i autoritet svog položaja. Stoga se u suvremenom menadžmentu zagovara jednak omjer žena i muškaraca na vodećim pozicijama.

Tablica 3: Životna dob ispitanika

Životna dob	18 - 29 godina	30-45 godina	46-55 godina	više od 55 godina	Ukupno
Broj	3	8	11	6	28
Postotak	10,7	28,6	39,3	21,4	100

Izvor: Prikaz autora

Rezultati ankete pokazuju raznolikost dobne strukture vodstva u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina. Od ukupno 28 ispitanika, njih 11 je dobi između 46-55 godina, 8 između 30-45 godina, 6 više od 55 godina, a 3 ispitanika su dobi između 18-29 godina. Iako u najmanjem broju, iz rezultata je vidljivo da mlađi od 30 godina imaju priliku za dokazivanje i napredak u poduzeću. To je dobro za vodstvo i cjelokupno poduzeće budući da mlađi zaposlenici svojom kreativnošću mogu poboljšati učinkovitost vodstva poduzeća te entuzijazmom doprinjeti stvaranju pozitivne radne klime.

Tablica 4: Stupanj stručnog obrazovanja

Stupanj stručnog obrazovanja	Srednja stručna sprema	Viša stručna sprema	Visoka stručna sprema	Magisterij	Ukupno
Broj	4	10	11	3	28
%	25	25	39,3	10,7	100

Izvor: Prikaz autora

Od 28 ispitanika, njih 21 ima više i visoko stručno obrazovanje što je dobro za poslovanje poduzeća. Tri ispitanika imaju zvanje magistra, dok su 4 zaposlenika na menadžerskim pozicijama sa srednjoškolskim obrazovanjem. Menadžer treba posjedovati specifična znanja i vještine koje primjenjuje u obavljanju zadataka i rješavanju problema. Smatram kako se ista ne mogu steći srednjoškolskim obrazovanjem te da bi poduzeće trebalo ili omogućiti zaposlenicima sa srednjoškolskim obrazovanjem na rukovodećim pozicijama dodatno usavršavanje ili dati priliku postojećim kadrovima sa višim i visokom obrazovanjem s nižih pozicija da obavljaju menadžerske dužnosti.

Tablica 5: Radno mjesto ispitanika u poduzeću

Radno mjesto	Direktor	Voditelj	Pomoćnik voditelja	Ukupno
Broj	3	12	13	28
%	10,7	46,4	42,9	100

Izvor: Prikaz autora

Iz Tablice 5 može se zaključiti da najveći udio među rukovoditeljskim pozicijama zauzimaju voditelji (46,4%), a najmanji direktori (10,7%). Iz toga se može zaključiti da je jednom direktoru odgovoran veći broj voditelja. Dalje, od 28 ispitanika, njih 12 (42,9%) obavlja poslove pomoćnika voditelja, što znači da svaki voditelj ima svog pomoćnika.

Tablica 6: Radni staž ispitanika

Radni staž	do 5 godina	6-10 godina	11-15 godina	16-20 godina	21-25 godina	26-30 godina	iznad 30 godina	Ukupno
Broj	4	6	2	8	4	1	3	28
%	14,3	21,4	7,1	28,6	14,3	3,6	10,7	100

Izvor: Prikaz autora

Tablica 6 pokazuje da najveći postotak menadžera (28,6%) ima radni staž između 16 i 20 godina. Također, iz tablice možemo vidjeti da na rukovoditeljskim pozicijama rade zaposlenici sa radnim stažom većim od 30 godina, ali i s radnim stažom do 5 godina. Takvi rezultati ukazuju na mogućnost razvoja i napredovanja zaposlenih u poduzeću, privrženost kadrova organizaciji ali i davanje prilike zaposlenicima koji nisu dugo u poduzeću da se dokažu na menadžerskim pozicijama.

3.3. Ostvarivanje funkcije planiranja

3.3.1. Svrha provođenja planiranja u poduzeću

Planiranje u poduzeću se najčešće provodi kako bi utvrdili položaj u kojem se poduzeće trenutno nalazi, definirali ciljeve koji se žele ostvariti, odredili načine djelovanja te definirali pravce djelovanja, odnosno akcije koje treba poduzeti kako bi se omogućilo ostvarenje postavljenih ciljeva.

Tablica 7: Svrha planiranja u poduzeću

Svrha planiranja	Dijagnosticiranje trenutnog poslovnog položaja	Definiranje ciljeva	Određivanje pravaca djelovanja	Određivanje stila i načina djelovanja	Ukupno
Broj	0	17	8	3	28
Postotak	0	60,7	28,6	10,7	100

Izvor: Prikaz autora

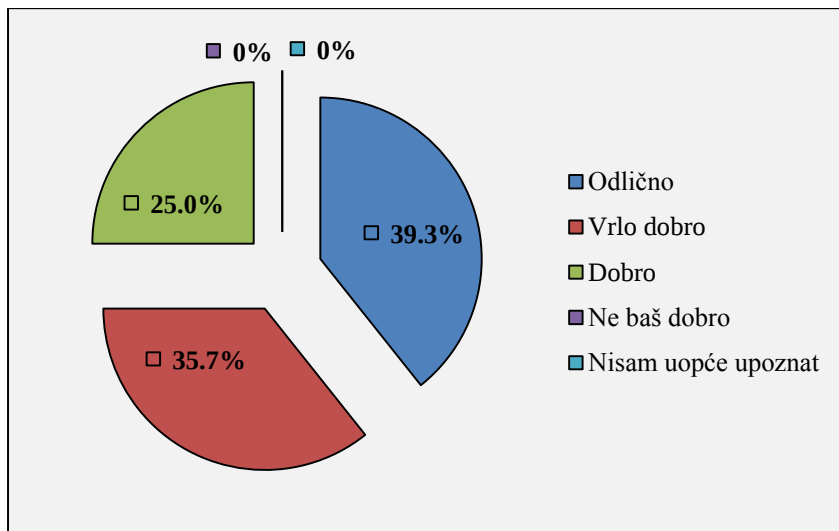
Prema rezultatima anketnog upitnika 60,7% menadžera je navelo da se planiranje u poduzeću provodi kako bi se definirali ciljevi koji se žele ostvariti. Sljedeći najčešći razlog, odnosno svrha planiranja jest određivanje pravca djelovanja, a potom određivanje stila i načina djelovanja. Nijedan od ispitanika nije naveo utvrđivanje trenutnog poslovnog položaja poduzeća kao svrhu planiranja. Prema navedenim rezultatima i na temelju provedenog intervjua s jednim od direktora poduzeća može se zaključiti da se planiranje u poduzeću provodi na način da se prvo definiraju ciljevi koji se žele postići, a zatim se određuje stil i način djelovanja, razvija strategija i pravci djelovanja za ostvarenje definiranih ciljeva. Također, iz rezultata i intervjua se može zaključiti kako ispitanici ne smatraju utvrđivanje trenutnog položaja poduzeća kao jednu od osnovnih svrha planiranja, budući da analiza trenutnog položaja prethodi ostalim navedenim aktivnostima planiranja.

3.3.2. Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća

S ciljevima poduzeća trebaju biti upoznati svi zaposlenici, a posebice uprava odnosno vodstvo poduzeća. Poznavanje i razumijevanje ciljeva je iznimno važno budući da se cjelokupno poslovanje usmjerava prema njihovu ostvarenju. Na temelju ciljeva menadžment donosi planove akcija njihova ostvarenja, planira potrebne resurse i kadrove te načine usmjeravanja i motiviranja kadrova da svojim radom doprinesu ostvarenju ciljeva. Također, menadžment mora poznavati ciljeve kako bi mogao provoditi kontrolu poslovanja i pravovremeno reagirati ukoliko dođe do odstupanja od postavljenih ciljeva.

Prema rezultatima istraživanja, prikazanima na grafikonu 1, može se zaključiti da su svi ispitanici dobro do odlično upoznati s ciljevima poduzeća, što je dobro za poduzeće budući da se planiranje i ostale aktivnosti u poslovanju provode sa svrhom njihova ostvarenja. Od 28 ispitanika njih 11 (39,3%) je izjavilo da odlično poznaje ciljeve poduzeća, 10 (35,7%) da

ciljeve poznaje vrlo dobro te 7 (25%) da ciljeve poznaje dobro. Iako su navedeni rezultati vrlo dobri, ostaje prostora za njihovo poboljšanje.

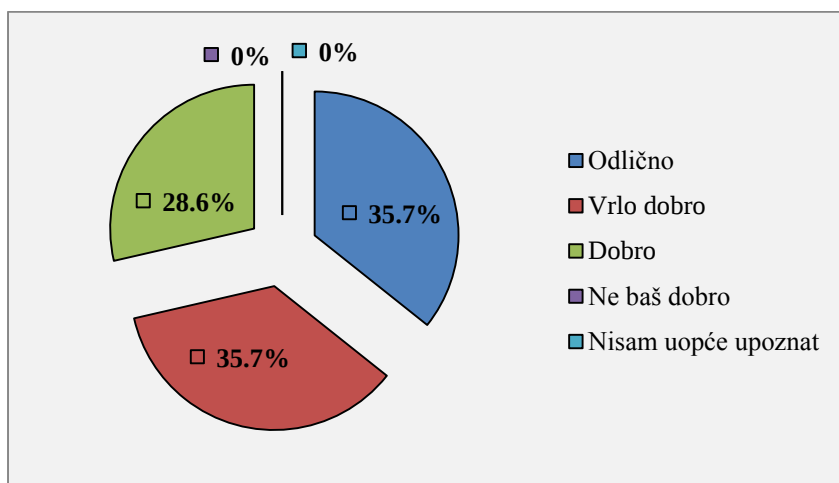


Grafikon 1: Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća

Izvor: Prikaz autora

3.3.3. Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća

Menadžeri bi, pored ciljeva, trebali izvrsno poznavati viziju i misiju poduzeća budući da se na temelju njih definiraju glavni strateški ciljevi poduzeća. Vizija i misija opisuju temeljne vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća te definiraju što poduzeće želi postići u budućnosti.



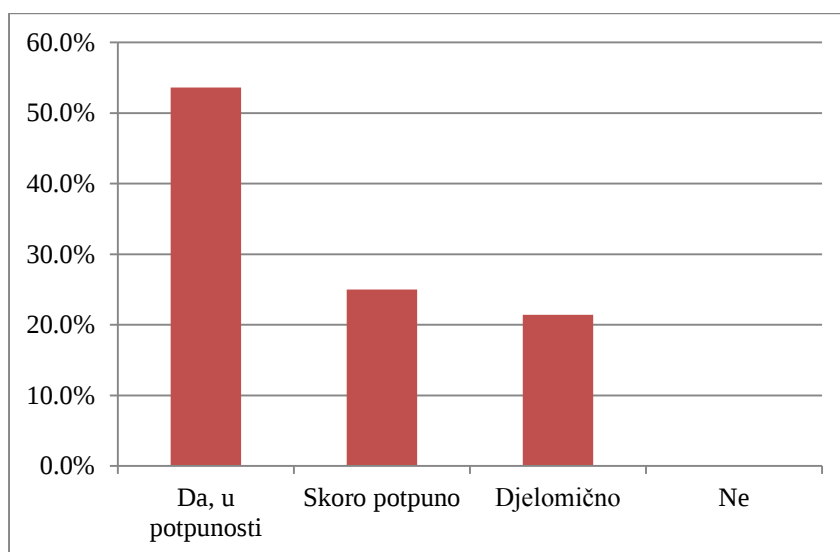
Grafikon 2: Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća

Izvor: Prikaz autora

Jednak broj ispitanika je izjavio kako misiju i viziju poduzeća poznaje odlično i vrlo dobro (po 10 ispitanika u oba slučaja). 8 ispitanika je odgovorilo kako misiju i viziju poduzeća poznaje dobro. Budući da vizija i misija predstavljaju temeljne vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća te definiraju što poduzeće želi postići u budućnosti, za očekivati je da će biti poznate menadžerima. Kao što je slučaj kod upoznatosti s ciljevima, iako su rezultati zadovoljavajući ostaje prostora za njihovo poboljšanje.

3.3.4. Izrada planova u poduzeću

Nakon definiranja ciljeva menadžment treba izraditi planove koji će omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva. U anketnom upitniku, ispitanici su trebali dati odgovor na dva pitanja o izradi planova u poduzeću kako bi se utvrdilo da li se planovi izrađuju na temelju definiranih ciljeva. Prvo anketno pitanje se odnosilo na izradu godišnjeg plana na temelju ciljeva, a drugo na izradu srednjoročnih i dugoročnih planova na temelju definiranih ciljeva. Rezultati istraživanja su dani na grafikonima ispod.

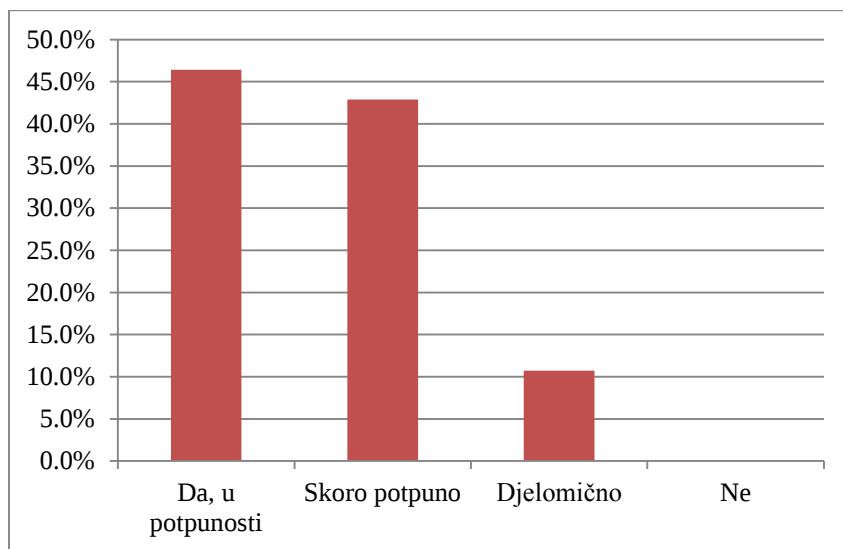


Grafikon 3: Izjava ispitanika o izradi godišnjeg plana poslovanja na temelju definiranih ciljeva

Izvor: prikaz autora

Većina ispitanika (53,6%) smatra kako je godišnji plan poslovanja u potpunosti izrađen na temelju definiranih ciljeva, 25% ih smatra da je godišnji plan skoro u potpunosti izrađen na temelju ciljeva, a 21,4% ispitanika da je godišnji plan samo djelomično izrađen na temelju definiranih ciljeva. Nijedan ispitanik nije izjavio da se godišnji plan ne izrađuje na temelju

ciljeva, što je dobro budući da ta činjenica pokazuje kako se pri izradi planova menadžeri uvijek vode ciljevima. S druge strane, planovi koji su djelomično izrađeni na temelju definiranih ciljeva ne mogu omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća u potpunosti.



Grafikon 4: Izjava ispitanika o izradi srednjoročnih i dugoročnih planova poslovanja na temelju definiranih ciljeva

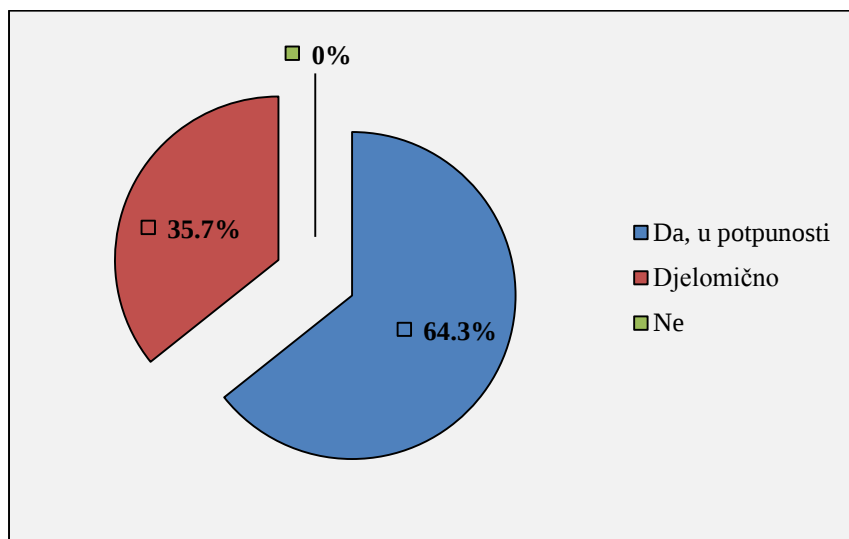
Izvor: prikaz autora

Stavovi menadžera o izradi srednjoročnih i dugoročnih planova na temelju definiranih ciljeva poduzeća slični su onima o izradi godišnjeg plana na temelju definiranih ciljeva. Naime, 46,6% ispitanika je izjavilo da su srednjoročni i dugoročni plan poslovanja u potpunosti izrađeni na temelju definiranih ciljeva, 42,9% ih je izjavilo da su srednjoročni i dugoročni plan poslovanja skoro u potpunosti izrađeni na temelju ciljeva, a 10,7% da su srednjoročni i dugoročni plan poslovanja samo djelomično izrađeni na temelju definiranih ciljeva. Također, nijedan ispitanik nije izjavio da se navedeni planovi ne izrađuju na temelju postavljenih ciljeva.

3.3.5. Utjecaj ostvarivanja funkcije planiranja na motivaciju zaposlenika

Kako bi zaposlenici bili motivirani za rad i doprinos ostvarenju ciljeva poduzeća oni moraju biti upoznati s ciljevima i akcijama koje će se poduzimati u svrhu njihova ostvarenja. Također, ciljevi moraju biti jasno definirani kako bi ih zaposleni mogli razumjeti. Najvažnije od svega jest da ciljevi budu realno postavljeni, odnosno ostvarivi. Ukoliko su ciljevi

postavljeni previsoko, zaposlenici će smatrati da nemaju šanse za njihovo dostignuće te neće ulagati mnogo truda pri obavljanju zadataka. Stoga, ciljeve treba postaviti dovoljno visoko da budu izazovni i motiviraju zaposlene da ulažu svoje znanje, sposobnosti i vještine u svrhu njihova ostvarenja, ali ne previsoko jer onda u većini slučajeva djeluju demotivirajuće na zaposlene.

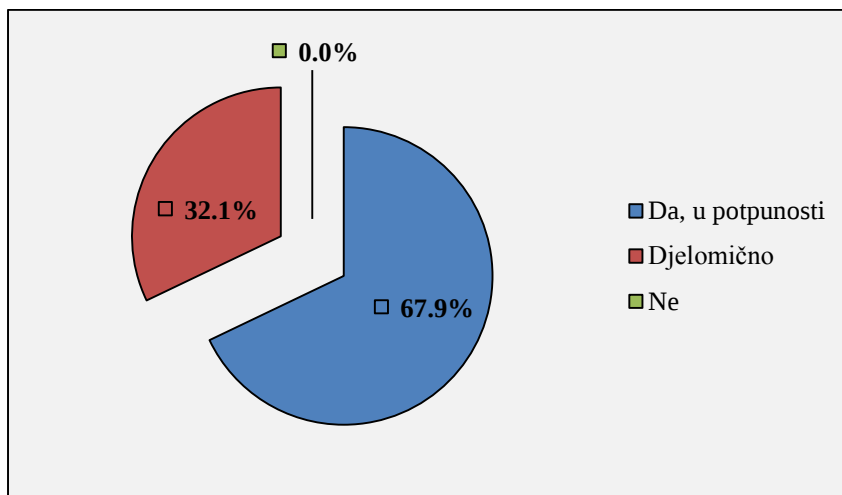


Grafikon 5: Izjava ispitanika o jasnoći definiranih ciljeva

Izvor: prikaz autora

Većina ispitanika (64,3%) smatra da su ciljevi koje poduzeće želi ostvariti u potpunosti jasno definirani, dok 35,7% njih smatra da su postavljeni ciljevi samo djelomično jasno definirani. Rezultati su zadovoljavajući, uzimajući u obzir da niti jedan ispitanik nije izjavio kako ciljevi poduzeća nisu jasno definirani. Ipak, ciljevi bi trebali biti u potpunosti jasno definirani kako bi bili razumljivi svim zaposlenicima, stoga menadžeri mogu zajedničkim sastancima i razgovorima poraditi na jasnoći definiranih ciljeva kako bi poboljšali navedene rezultate.

Prema rezultatima istraživanja, prikazanima na grafikonu 6, 19 od 28 ispitanika (67,9%) smatra da su definirani ciljevi poduzeća realni, odnosno u potpunosti ostvarivi, a 9 ispitanika (32,1%) smatra kako je moguće samo djelomično ostvariti postavljene ciljeve. Nitko od ispitanika ne smatra da definirani ciljevi nisu ostvarivi, što pokazuje da su ciljevi dobro definirani. Kao što je prethodno navedeno, ukoliko su ciljevi realni i ostvarivi, zaposlenici će biti motivirani da svojim radom doprinesu njihovom ostvarenju.



Grafikon 6: Izjava ispitanika o ostvarivosti definiranih ciljeva

Izvor: prikaz autora

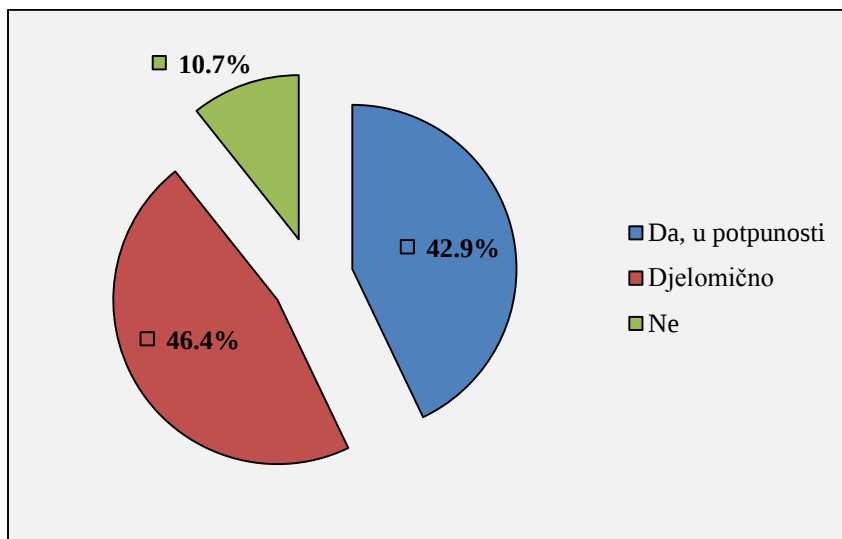
Tablica 8: Motiviranost zaposlenih ciljevima

Motiviranost zaposlenih ciljevima	Da	Ne	Ukupno
Broj	21	7	28
Postotak	75	25	100

Izvor: Prikaz autora

21 ispitanik smatra da definirani ciljevi djeluju motivirajuće na zaposlene da radom doprinesu njihovu ostvarenju, dok 7 ispitanika smatra da postavljeni ciljevi ne djeluju motivirajuće na zaposlenike. Na temelju navedenih rezultata može se zaključiti da su ciljevi JP Elektroprivreda Čapljinina postavljeni dovoljno visoko da predstavljaju izazov zaposlenicima i motiviraju ih da sudjeluju u njihovom ostvarenju.

Osim što je za motivaciju zaposlenih bitno da su ciljevi jasno definirani i ostvarivi, važno je i da su pravci djelovanja, odnosno akcije za njihovo ostvarenje razumljive i jasne zaposlenicima. Kao što je prikazano na grafikonu 7, najveći dio ispitanika (46,4%) smatra kako akcije za ostvarenje definiranih ciljeva nisu u potpunosti razumljive zaposlenicima, dok njih 42,9% smatra da jesu. 10,7% ispitanika smatra da akcije za ostvarenje postavljenih ciljeva nisu razumljive zaposlenicima, stoga bi menadžment trebao detaljnije objasniti zaposlenima što se sve planira poduzeti sa svrhom ostvarenja ciljeva, kako bi zaposlenici znali što se od njih očekuje.



Grafikon 7: Izjava ispitanika o razumljivosti postavljenih akcija za ostvarenje definiranih ciljeva

Izvor: prikaz autora

3.4. Ostvarivanje funkcije organiziranja

3.4.1. Efikasnost raščlanjivanja ukupnog zadatka na pojedinačne i postojanje koordinacije između njih

Pri oblikovanju organizacijske strukture poduzeća vrši se raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne te se dodjeljuju zaposlenicima. Tako raščlanjene zadatke potrebno je zatim povezati u organizacijske jedinice koje predstavljaju nositelje izvršenja dodijeljenih zadataka. Postoje različiti principi na temelju kojih se provodi raščlamba i grupiranje zadataka u poduzeću, a iz tablica ispod ćemo vidjeti koji od njih se koriste u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina. Također, za uspješno funkcioniranje poduzeća iznimno je važna povezanost između pojedinih odjela, pri čemu je poželjno je da svi odjeli međusobno komuniciraju.

Tablica 9: Načini raščlanjivanja ukupnog zadatka u poduzeću

Raščlanjivanje ukupnog zadatka	Prema vrstama radnih procesa	Prema ulaznim i izlaznim objektima te radnim sredstvima	Prema prioritetima	Prema fazama izvršenja zadataka	Prema primarnim i sekundarnim zadacima	Ukupno
Broj	9	2	4	8	5	28
%	32,1	7,1	14,3	28,6	17,9	100

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, zadatak se u poduzeću JP Elektroprivreda Čapljina najčešće raščlanjuje prema vrstama radnog procesa i prema fazama izvršenja zadataka. Ostali principi raščlanjivanja zadatka se također upotrebljavaju ali u manjoj mjeri. 5 ispitanika je izjavilo da se raščlanjivanje zadatka vrši na temelju primarnih i sekundarnih zadataka, 4 ispitanika da se zadatak raščlanjuje prema prioritetima te 2 ispitanika da se zadatak raščlanjuje prema ulaznim i izlaznim objektima te radnim sredstvima.

Tablica 10: Načini grupiranja pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice

Grupiranje zadataka u organizacijske jedinice	Prema sličnosti poslova	Prema povezanosti međusobno uvjetovanih poslova	Na temelju najveće uporabe posla	Na temelju posebnog interesa za poslom
Broj	10	12	3	3
%	35,7	42,9	10,7	10,7

Prema poslovima planiranja, izvršenja i kontrole	Prema samostalnosti poslova	Na temelju broja zaposlenih	Ukupno
0	0	0	28
0	0	0	100

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, grupiranje pojedinačnih zadataka u poduzeću JP Elektroprivreda Čapljina se najčešće obavlja prema sličnosti poslova i prema povezanosti međusobno uvjetovanih poslova. Još se koriste princip najveće uporabe koji podrazumjeva da se poslovi koji se obavljaju za različite organizacijske jedinice svrstaju u onu koja se njima najviše koristi. Također, kod novih poslova upotrebljava se princip posebnog interesa prema kojem se novi poslovi dodjeljuju već postojećoj organizacijskoj razini menadžmenta koja pokaže najviše interesa za taj posao. Prema odgovorima anketiranih ispitanika, ostali principi i načini grupiranja zadataka u organizacijske jedinice se ne upotrebljavaju.

Tablica 11: Povezanost odjela u poduzeću

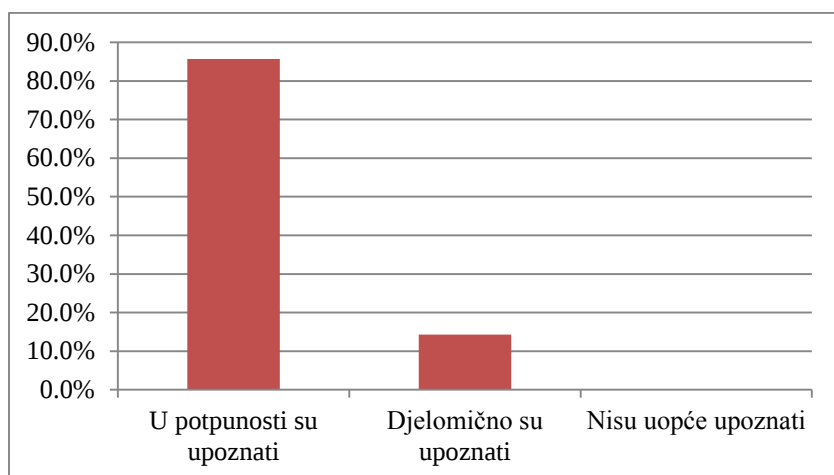
Povezanost odjela u poduzeću	Svaki odjel funkcionira samostalno	Povezani su samo srodni odjeli	Svi odjeli su međusobno povezani	Ukupno
Broj	0	15	13	28
%	0	53,6	46,4	100

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, 53,6% ispitanika je odgovorilo da su u poduzeću povezani samo srodni odjeli, odnosno da se komuniciranje i razmjena informacija u poduzeću provodi uglavnom između srodnih odjela. 46,4% ispitanika je odgovorilo da su svi odjeli međusobno povezani, odnosno da se komunikacija i razmjena informacija provodi između svih odjela u poduzeću. Nijedan od ispitanika nije izjavio kako svaki odjel funkcionira samostalno, što je i poželjno. Međutim, menadžment bi trebao unaprijediti komunikaciju između svih odjela kako bi se postigla bolja funkcionalnost poduzeća.

3.4.2. Efikasnost uspostavljenog sustava upravljanja

Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost svih aktera (dioničari, menadžment, zaposlenici) u poduzeću usmjerena na ostvarenje ciljne funkcije poduzeća. Svi oni imaju svoje specifične ciljeve, a organizacija upravljanja ima zadatak da osigura rješenja koja će dovesti do organiziranog sučeljavanja aktera i njihovih interesa, međusobnog usklađivanja tih interesa, te organiziranog provođenja i kontrole postavljenih ciljeva. U pogledu utjecaja na motivaciju zaposlenih, uspostavljeni sustav upravljanja bi trebao omogućiti sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju, kao i određenu razinu slobode djelovanja u obavljanju posla. Naime, ukoliko zaposleni imaju pravo sudjelovanja u donošenju odluka i pravo da u određenim situacijama mogu samostalno djelovati koristeći vlastito znanje, vještine i sposobnosti, oni će biti motiviraniji za rad. Naravno, nužno je da menadžment detaljno upozna zaposlene sa opisom i uvjetima posla koje obavljaju kako bi bili svjesni značenja i važnosti njihova rada u ostvarivanju ciljeva poduzeća te kako bi bili upoznati s onim što njima poduzeće nudi u obliku kompenzacija za rad.



Grafikon 8: Izjava ispitanika o upoznatosti zaposlenih sa opisom posla kojeg obavljaju

Izvor: prikaz autora

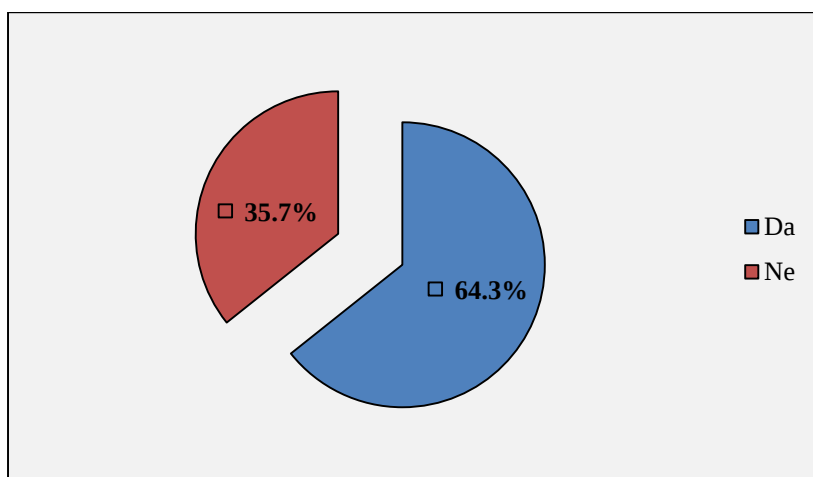
85,7% ispitanika smatra da su zaposleni u potpunosti upoznati sa opisom i uvjetima posla kojeg obavljaju, dok 14,3% ispitanika smatra kako su zaposleni samo djelomično upoznati s poslom koji obavljaju. Niti jedan od ispitanika nije naveo da zaposleni nisu upoznati s poslom kojeg obavljaju, što je i logično budući da se zaposlene prije početka rada upoznaje sa radnim zadacima i obavezama te uvjetima rada.

Tablica 12: Sloboda djelovanja zaposlenih

Sloboda djelovanja zaposlenih	Potpuna sloboda djelovanja	Sloboda djelovanja samo u određenim situacijama	Nemogućnost slobodnog djelovanja	Ukupno
Broj	0	15	13	28
%	0	53,6	46,4	100

Izvor: prikaz autora

Rezultati istraživanja pokazuju podijeljenost mišljenja menadžera o slobodi djelovanja zaposlenih prilikom obavljanja dodijeljenih poslova. Naime, 15 ispitanika smatra kako zaposleni mogu samostalno djelovati u određenim situacijama za koje smatraju da ih mogu sami riješiti te da im nije potrebna konzultacija s nadređenima. S druge strane, 13 ispitanika je odgovorilo da zaposleni ne mogu samostalno djelovati, odnosno da se prethodno trebaju konzultirati s nadređenima. Iako se na taj način nadređeni žele osigurati od mogućih grešaka svojih podređenih, zaposleni će biti motiviraniji za rad ukoliko u određenim situacijama mogu samostalno djelovati.



Grafikon 9: Izjava ispitanika o mogućnosti sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka

Izvor: prikaz autora

Većina ispitanika (64,3%) je izjavila da zaposlenici mogu sudjelovati u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju, što povoljno utječe na motivaciju zaposlenih da svakodnevnim trudom i radom doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. 35,7% ispitanika je odgovorilo da zaposleni nemaju pravo sudjelovanja u donošenju odluka.

S obzirom na podijeljenost stavova ispitanika kod prethodna dva slučaja, može se pretpostaviti da sudjelovanje u odlučivanju i mogućnost samostalnog djelovanja zaposlenih pri obavljanju svakodnevnih poslova ovise o njihovim nadređenima. Poznato je da se svi rukovoditelji ne odnose jednako prema podređenima te da ih karakteriziraju različiti stilovi vodstva. Neki rukovoditelji imaju povjerenja u svoje podređene te im omogućuju da sudjeluju u donošenju odluka i samostalno djeluju u određenim situacijama, dok neki voditelji smatraju da podređeni nisu dovoljno kompetentni da bi mogli sudjelovati u donošenju odluka i samostalno djelovati. Stoga je razumljivo da su stavovi ispitanika u prethodna dva slučaja podijeljeni.

3.4.3. Učestalost promjena organizacijske strukture

Ponekad uspostavljena organizacijska struktura ne može omogućiti ostvarivanje organizacijskih ciljeva u potpunosti, pa je potrebno uvesti određene promjene. Efikasno uspostavljena organizacijska struktura omogućuje ostvarenje ciljeva poduzeća uz što manju upotrebu resursa i s najmanjim mogućim naporom, stoga menadžeri teže osmišljavanju

organizacijske strukture koja će omogućiti efikasno funkcioniranje pojedinih odjela i organizacije u cjelini te ostvarenje ciljeva poduzeća u potpunosti.

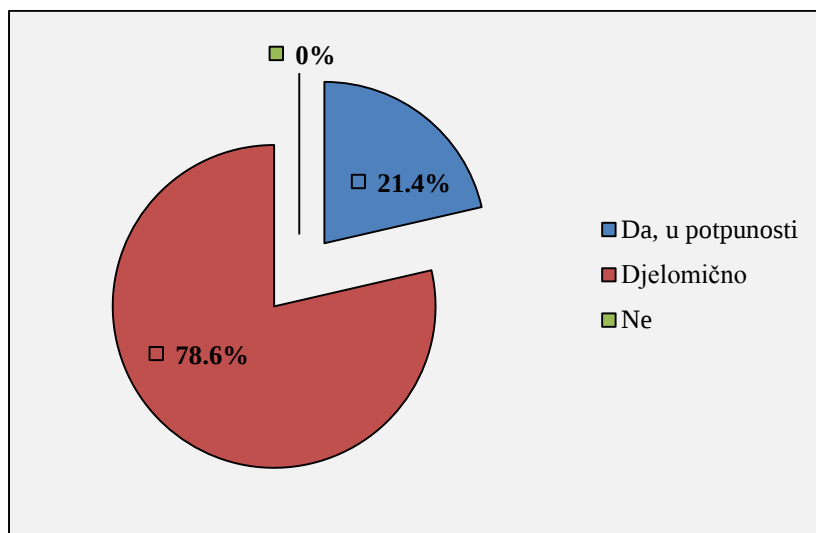
Tablica 13: Promjene organizacijske strukture u poduzeću

Promjene organizacijske strukture	1 put	2-5 puta	Više od 5 puta	Struktura se nije nikako mijenjala	Ukupno
Broj	6	17	5	0	28
%	21,4	60,7	17,9	0	100

Izvor: Prikaz autora

Iz rezultata istraživanja vidljivo je da je menadžment provodio promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća. Također, iz intervjua provedenog s jednim od direktora poduzeća, saznala sam da rukovodstvo poduzeća upravo radi na osmišljavanju i uvođenju promjena u postojećoj organizacijskoj strukturi s ciljem povećanja njezine efikasnosti u ostvarenju ciljeva poduzeća.

3.4.4. Stupanj u kojem uspostavljena organizacija osigurava ostvarenje ciljeva poduzeća



Grafikon 10: Izjava ispitanika o mogućnosti ostvarenja postavljenih ciljeva pomoću trenutno uspostavljene organizacijske strukture

Izvor: prikaz autora

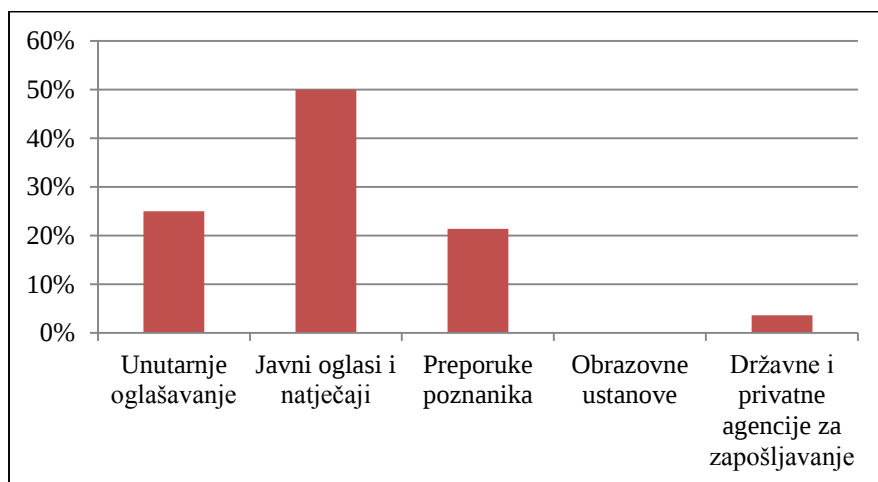
Uzimajući u obzir rezultate istraživanja prikazane na grafikonu iznad, razumljivo je zašto je menadžment poduzeća donio odluku o potrebama uvođenja promjena u postojećoj

organizacijskoj strukturi. Naime, 78,6% ispitanika smatra da postojeća organizacijska struktura može samo djelomično omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, što dovodi do zaključka da ju je moguće unaprijediti kako bi omogućila ostvarenje ciljeva poduzeća u cijelosti. Ipak, 21,4% ispitanika smatra da trenutna organizacijska struktura može omogućiti ostvarenje ciljeva te niti jedan ispitanik nije izjavio kako postojeća organizacijska struktura ne može omogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, što je pokazatelj relativno dobro osmišljene organizacijske strukture.

3.5. Ostvarivanje funkcije kadroviranja

3.5.1. Preferirani izvori regrutiranja kadrova

Poduzeća imaju na raspolaganju različite izvore pribavljanja kadrova. Pomoću odgovora ispitanika na anketno pitanje o preferiranim izvorima kadroviranja dobiti ćemo sliku o tome koji se izvori pribavljanja novih zaposlenika najčešće koriste u poduzeću HEP Čapljina.



Grafikon 11: Preferirani izvori pribavljanja kadrova

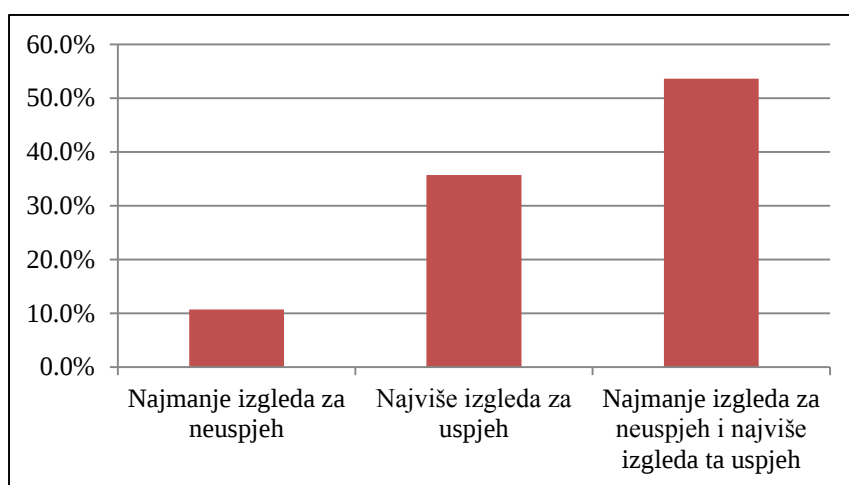
Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima prikazanim na grafikonu iznad, javni oglasi i natječaji su najčešće korišten izvor pribavljanja novih kadrova u Elektroprivredi Čapljina. To je također i najčešći način pribavljanja kadrova u praksi brojnih poduzeća. Kao ostali najčešće korišteni izvori navode se unutarnje oglašavanje i preporuke poznanika. Unutarnjim oglašavanjem poduzeće daje priliku postojećim kadrovima da apliciraju za upražnjeno mjesto, ukoliko smatraju da imaju potrebne kvalifikacije, te im na taj način daju priliku za napredovanje. Također, veća je vjerojatnost da će poduzeće zaposliti kandidata koji ima preporuku nego kandidata bez preporuke. U vrlo

malom broju slučajeva kao izvor koriste se državne i privatne agencije za zapošljavanje, dok se suradnja sa obrazovnim ustanovama uopće ne koristi kao izvor novih kadrova.

3.5.2. Preferirana strategija i kriteriji donošenja odluke o izboru kandidata

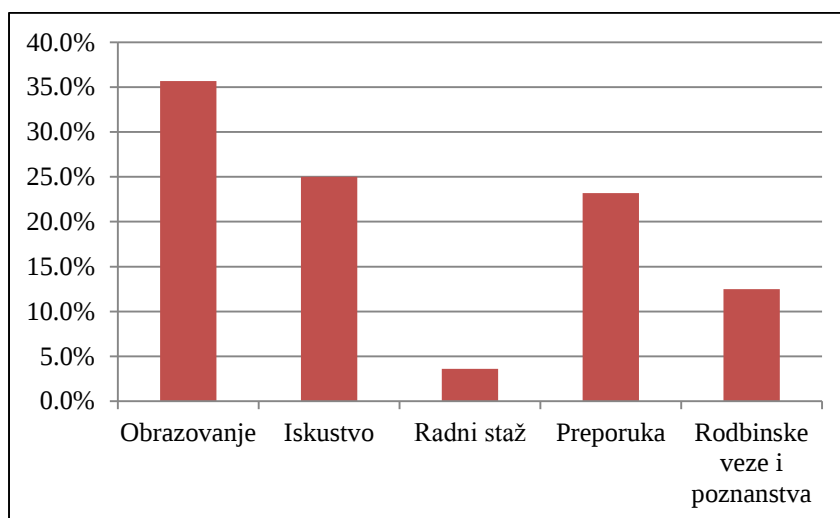
Pri odabiru kandidata za upražnjeno mjesto, menadžment ima na raspolaganju tri strategije te brojne kriterije. Koju strategiju će koristiti te koji će se kriteriji uvažavati prilikom odabira novih zaposlenika ovisi o zahtjevima posla za koji se zaposlenik izabire. Na sljedećim grafikonima je prikazano koja strategija se najčešće koristi pri odabiru kandidata te koji se kriteriji uzimaju u obzir pri odabiru novih ljudi u poduzeću Elektroprivreda HZHB Čapljina.



Grafikon 12: Strategije donošenja odluke o izboru zaposlenika

Izvor: Prikaz autora

Menadžment poduzeća se kod izbora kandidata za upražnjeno mjesto najčešće koristi strategijom zapošljavanja onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh. Ova strategija predstavlja kombinaciju preostalih dviju strategija izbora kandidata te je usmjerena na sprječavanje neuspjeha i optimalizaciju uspjeha. Sljedeća preferirana strategija izbora kandidata jest zapošljavanje onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh, dok se vrlo rijetko koristi strategija zapošljavanja kandidata s najmanjim izgledom za neuspjeh, koja je usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka. Može se zaključiti da poduzeće u svojoj organizaciji želi kandidate koji će omogućiti povećanje i optimalizaciju uspjeha.



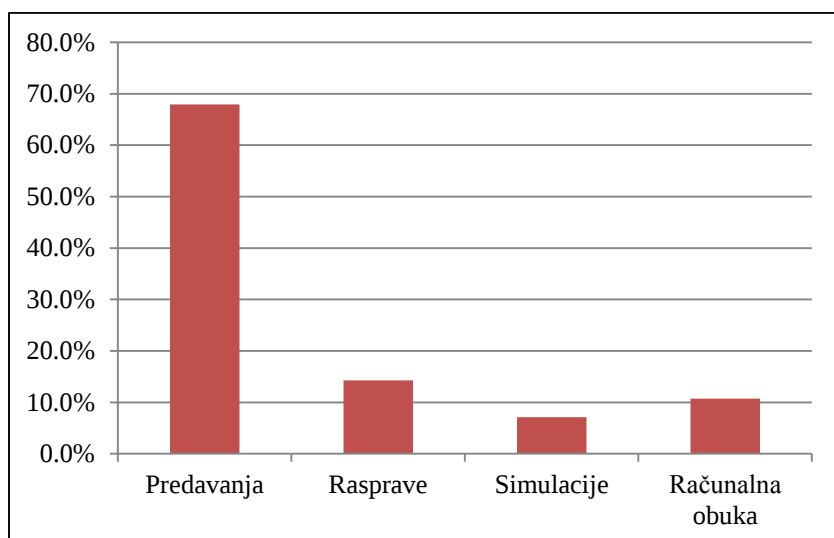
Grafikon 13: Kriteriji odabira zaposlenika prilikom regrutacije u poduzeću

Izvor: prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, kao najznačajniji kriterij kod odabira kandidata, ispitanici su naveli obrazovanje, a zatim iskustvo na određenoj poziciji i preporuke. Iz rezultata je vidljivo da se pri zapošljavanju u obzir uzimaju i rodbinske veze i poznanstva, što ponekad nije realno i „pravedno“, posebice ukoliko među prijavljenim kandidatima za upražnjeno mjesto ima kandidata sa boljim kompetencijama. Najmanje važan kriterij pri odabiru zaposlenika je radni staž, što je pozitivan pokazatelj da u poduzeću priliku za zapošljavanje imaju i kandidati koji nemaju dugi radni staž na sličnom poslu, ali imaju stečeno određeno iskustvo.

3.5.3. Načini obuke kadrova

Obuka novih zaposlenika je važna budući da ih se upoznaje sa poslom kojeg će obavljati, načinima i uvjetima obavljanja posla, kao i problemima s kojima se mogu susretati prilikom obavljanja posla. Kao što je važna obuka novih zaposlenika, jednako je važna i obuka postojećih zaposlenika. Obuka postojećih zaposlenika je važna za poduzeće zbog postizanja veće fleksibilnosti zaposlenih, odnosno mogućnosti da jedan zaposlenik ima znanje i sposobnost da obavlja više različitih poslova. Također, obuka postojećih zaposlenika je vrlo važna za same zaposlenike budući da im omogućuje napredak u organizaciji stjecanjem novih znanja i vještina. Na anketno pitanje o načinima obuke kadrova ispitanici su mogli odabrati između sljedećih odgovora: predavanja, rasprave, simulacije i računalna obuka, a rezultati su dani na grafikonu ispod.



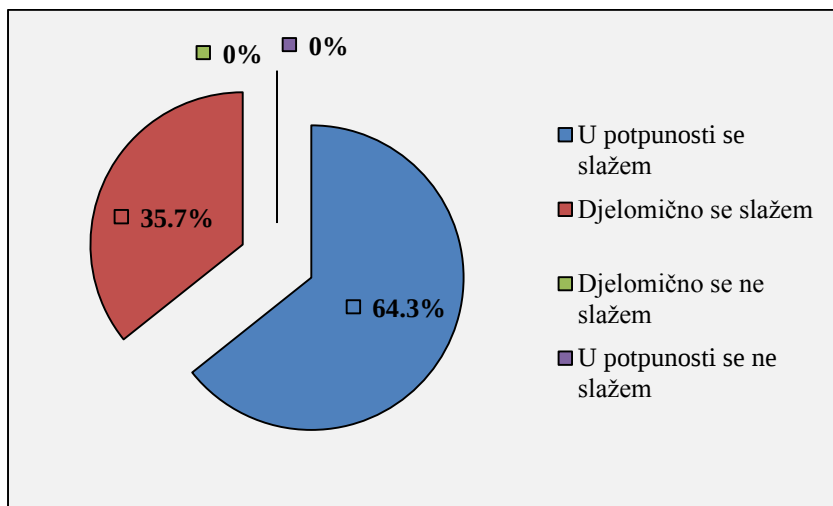
Grafikon 14: Načini obuke kadrova u poduzeću

Izvor: prikaz autora

Najveći postotak ispitanika (67,9%) je odgovorio kako se obuka kadrova u poduzeću provodi kroz predavanja. Ostali načini obuke se koriste ali u manjoj mjeri. Prema saznanjima iz intervjua, obuka putem predavanja se vrši na način da voditelj odjela u kojem se obavlja posao za koji se provodi obuka ili njegov pomoćnik održava predavanje zaposlenicima koji obavljaju taj posao. Također, koja metoda obuke će se koristiti ovisi o karakteristikama i načinima obavljanja posla za koji se obuka održava.

3.5.4. Povezanost obuke i razvoja zaposlenika u poduzeću

Kao što je prethodno navedeno, obuka je vrlo značajna po pitanju razvoja kadrova u poduzeću. Obuka treba biti isplanirana na način da omogućuje kadrovima stjecanje novih znanja i vještina koje će im koristiti u obavljanju svakodnevnih poslova, ali i omogućiti napredovanje u organizaciji.



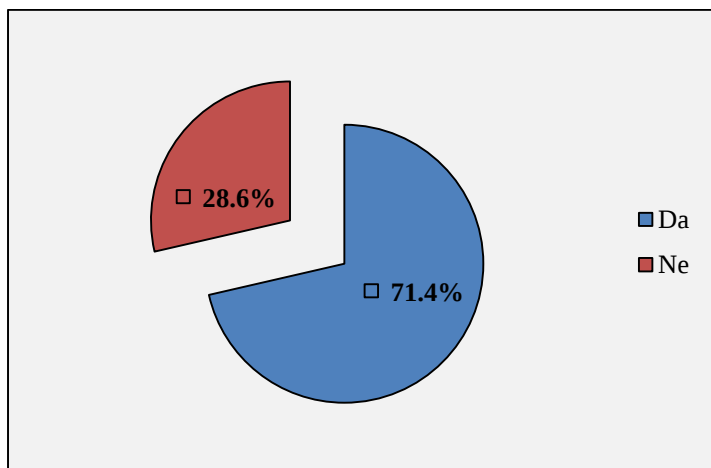
Grafikon 15: Povezanost obuke i razvoja zaposlenika unutar poduzeća

Izvor: prikaz autora

Većina rukovoditelja (64,3%) smatra da obuka pomaže u razvoju zaposlenih u poduzeću. 35,7% ispitanika je odgovorilo kako se djelomično slaže s tvrdnjom da obuka pomaže razvoju zaposlenih, što ukazuje na mogućnost unaprjeđenja procesa obuke, od njezinog planiranja do evaluacije rezultata njezine provedbe, kako bi se navedeni rezultati poboljšali. Rezultati su vrlo zadovoljavajući, s obzirom da nitko od ispitanika nije odgovorio da se ne slaže s navedenom tvrdnjom, što znači da smatraju kako obuka u poduzeću omogućuje razvoj zaposlenika kroz stjecanje novih znanja i vještina.

3.5.5. Utjecaj ostvarivanja funkcije kadroviranja na motivaciju zaposlenika

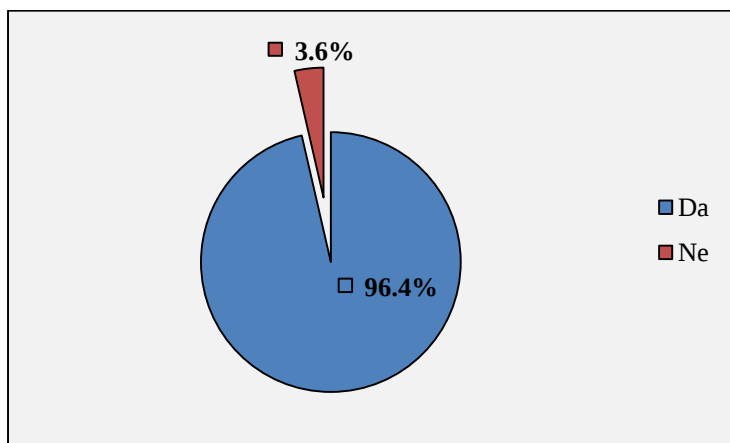
Mogućnost napretka u organizaciji i osobnoj karijeri pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika u poduzeću. Stoga se u suvremenom razvoju karijere naglasak stavlja na pojedinca i njegove potencijale. U skladu s time, menadžment u sklopu funkcije kadroviranja treba prepoznati sposobnosti i vještine zaposlenika te omogućiti da iste koriste obavljanjem svakodnevnih zadataka. Također, ukoliko zaposlenici imaju mogućnost napredovanja u poduzeću, oni će biti motiviraniji za rad te usavršavanje postojećih i stjecanje novih znanja i vještina. Za razvoj zaposlenih je zainteresirano i poduzeće, budući da na taj način dobiva kvalitetnije ljudske resurse koji su odani i privrženi organizaciji. Na temelju anketnih pitanja pokušat će se donijeti zaključak o mogućnosti napretka zaposlenih u poduzeću i mogućnosti iskazivanja vlastitih znanja, vještina i sposobnosti na radnom mjestu. Rezultati analize odgovora ispitanika su dani na grafikonima ispod.



Grafikon 16: Mogućnosti napredovanja zaposlenih u poduzeću

Izvor: prikaz autora

20 od 28 ispitanika (71,4%) smatra da postoji mogućnost napredovanja zaposlenih u poduzeću, što pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih da svojim zalaganjem i radom sudjeluju u ostvarenju ciljeva poduzeća i na taj način omoguće napredovanje u organizaciji i razvoj u osobnoj karijeri stjecanjem novih iskustava radom na višim pozicijama u organizaciji. Kao što je prikazano na grafikonu 14, značajnu ulogu u cjelokupnom razvoju zaposlenih ima obuka na poslu, koja im omogućuje stjecanje novih znanja i vještina kako bi mogli napredovati na više pozicije u poduzeću. 8 ispitanika (28,6%) smatra da zaposleni nemaju mogućnost napredovanja u poduzeću.



Grafikon 17: Mogućnost iskazivanja znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih kroz svakodnevne zadatke

Izvor: prikaz autora

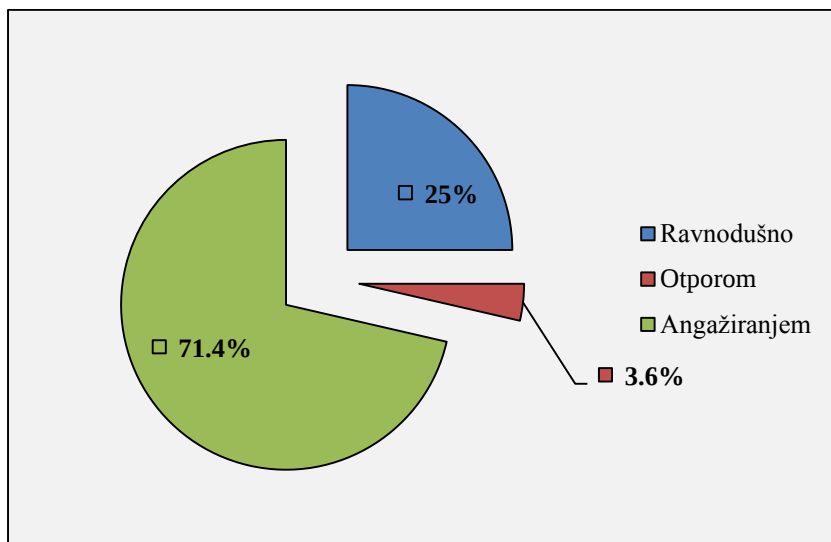
Samo 1 od 28 ispitanika (3,6%) smatra da zaposlenici, obavljajući svakodnevne aktivnosti i zadatke na radnom mjestu, ne mogu iskazati svoje znanje, vještine i sposobnosti. Rezultati istraživanja su vrlo zadovoljavajući te se može zaključiti da je menadžment poduzeća sposoban prepoznati i iskoristiti potencijale zaposlenih te im dodijeljenim zadacima omogućiti da iste svakodnevno iskazuju i koriste za dobrobit poduzeća. Svakako je riječ o pozitivnom utjecaju na motivaciju zaposlenih, jer na taj način jača želja za dokazivanjem, što im u budućnosti može omogućiti napredovanje u poduzeću i osobnoj karijeri.

3.6. Ostvarivanje funkcije vođenja

3.6.1. Kako podređeni reagiraju na vodstvo

Zadatak menadžmenta je da utječe, motivira i pokreće zaposlenike ka ostvarenju individualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva. Stoga se vođenje smatra jednom od najvažnijih funkcija menadžmenta, posebice u suvremenom poslovanju gdje se ljudski faktor smatra jednim od ključnih faktora uspjeha poduzeća i njegove prilagodbe dinamičnom poslovnom okruženju. Na vođenje zaposleni mogu reagirati na različite načine, što može dobro ili loše utjecati na cjelokupno poslovanje poduzeća. Na reakcije zaposlenih izravan utjecaj ima stil vođenja koji karakterizira vođe. Ukoliko vođe brinu o svojim zaposlenicima, njihovim potrebama i željama, zaposleni će se osjećati kao važan faktor u postizanju poslovnog uspjeha poduzeća te će na vodstvo reagirati angažiranjem. U suprotnom, vodstvo može izazvati ravnodušnost, pa čak i otpor kod zaposlenika.

Prema rezultatima istraživanja, prikazanima na grafikonu ispod, zaposleni u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina uglavnom reagiraju angažiranjem (71,4%). 25% ispitanika je odgovorilo da zaposleni reagiraju ravnodušno te samo 3,6% da na vodstvo reagiraju otporom. Ako se uzme u obzir da u svakom odnosu, pa tako i odnosu između vođe i njegovih podređenih, može doći do neslaganja i konflikta, navedeni rezultati se mogu smatrati vrlo zadovoljavajućima.

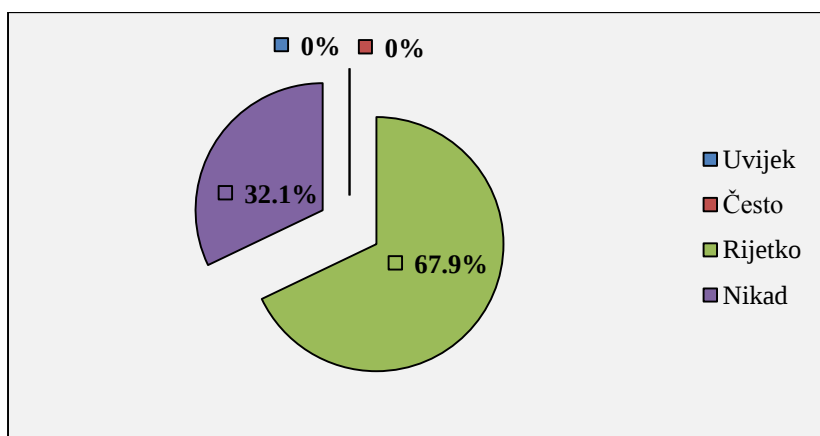


Grafikon 18: Način reagiranja zaposlenih na vodstvo

Izvor: prikaz autora

3.6.2. Postojanje zaposlenika koji odbijaju izvršiti zadatke

U svakom poduzeću može se dogoditi da zaposlenik odbije izvršiti dodijeljeni zadatak. Većina anketiranih ispitanika Elektroprivrede Čapljina (67,9%) je odgovorila da se rijetko susreću sa odbijanjem izvršenja zadataka, dok je 32,1% ispitanika odgovorilo da se nikad ne susreću sa odbijanjem izvršenja zadataka. Budući da nitko od ispitanika nije odgovorio da se često ili konstantno susreću s odbijanjem izvršenja naredbi, rezultati se mogu smatrati zadovoljavajućima. Ipak, optimalna je situacija u kojoj nikad ne dolazi do odbijanja izvršenja naredbi, što je vrlo rijetka pojava u poslovanju poduzeća općenito. Stoga, menadžeri poduzeća mogu poboljšati navedene rezultate, ali vrlo teško postići njihovu savršenu razinu. Rezultati ovog istraživanja prikazani su na grafikonu 18.

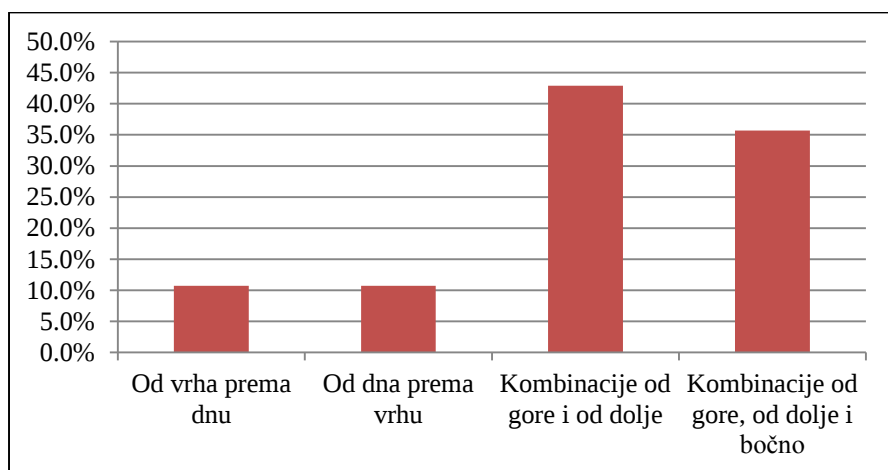


Grafikon 19: Učestalost odbijanja izvršenja dodijeljenih zadataka

Izvor: prikaz autora

3.6.3. Načini komuniciranja u poduzeću

Kvalitetno uspostavljen sustav komuniciranja je iznimno važan za uspješno poslovanje poduzeća, budući da se komunikacijom prenose sve informacije i činjenice relevantne za poslovanje poduzeća. Također, komuniciranjem se razvijaju odnosi među zaposlenima čime se postiže ugodna atmosfera u poduzeću. Uobičajeni putovi komuniciranja u poduzeću su „od vrha prema dolje“, „od dna prema gore“, „kombinacije od gore i od dolje“ te „kombinacije od gore, od dolje i bočno“. Najpoželjniji je posljednji oblik komuniciranja gdje se komunikacija obavlja između zaposlenika na svim razinama i odjelima, dok su najmanje efikasni oblici komunikacije „od vrha prema dolje“ i „od dna prema gore“ pri kojima ne dolazi do razvijanja odnosa između zaposlenika već se samo slijepo slušaju upute. Također, kod oblika komunikacije „od vrha prema dolje“ i „od dna prema gore“ može se dogoditi da određene informacije i činjenice ne dopru do svih zaposlenih kojima su informacije potrebne.



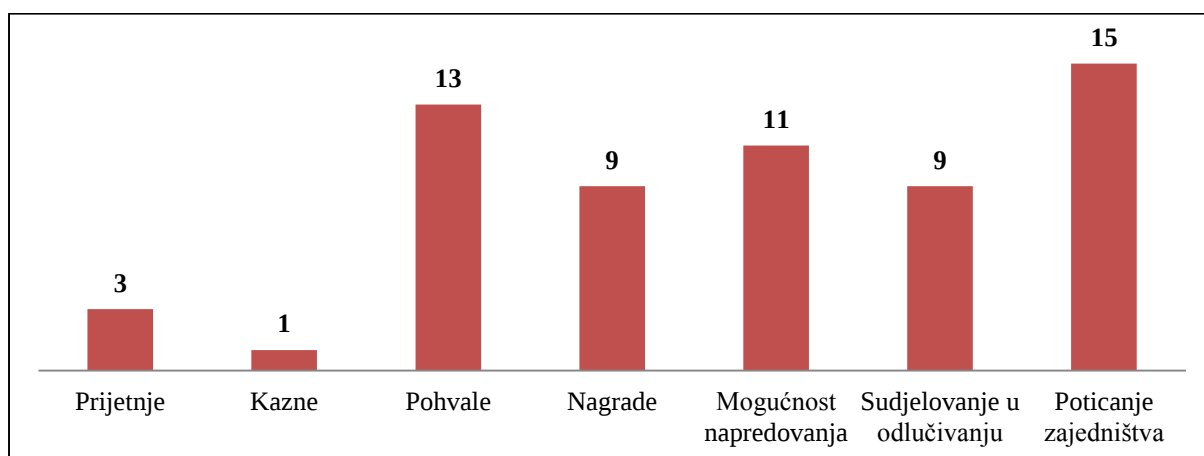
Grafikon 20: Putovi komunikacije u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

Izvor: prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, 42,9% ispitanika je odgovorilo da se komunikacija u poduzeću obavlja „kombinacijom od gore i od dolje“, a 35,7% ispitanika da se komunikacija obavlja „kombinacijom od gore, od dolje i bočno“. Jednak broj ispitanika (po 10,7%) je odgovorio da se komunikacija obavlja „od vrha prema dnu“ i „od dna prema vrhu“. Prema navedenim rezultatima, poduzeće bi trebalo provesti određene promjene u komunikacijskom sustavu sa svrhom njegova unaprjeđenja, kako bi se omogućila razmjena informacija između svih zaposlenika u poduzeću s ciljem da zaposlenici uvijek budu u korak s aktualnim stanjem.

3.6.4. Načini motiviranja zaposlenih

Brojni su čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenika da aktivno sudjeluju u izvršavanju svakodnevnih zadataka i ostvarenju ciljeva poduzeća. Menadžer treba biti sposoban prepoznati motive, potrebe i aspiracije zaposlenika te im omogućiti njihovo ostvarenje. Na koje načine menadžeri u JP Elektroprivreda Čapljina nastoje motivirati zaposlene, prikazano je na grafikonu ispod. Prilikom istraživanja ispitanici su imali mogućnost odabrati više ponuđenih odgovora.



Grafikon 21: Načini motivacije zaposlenih u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

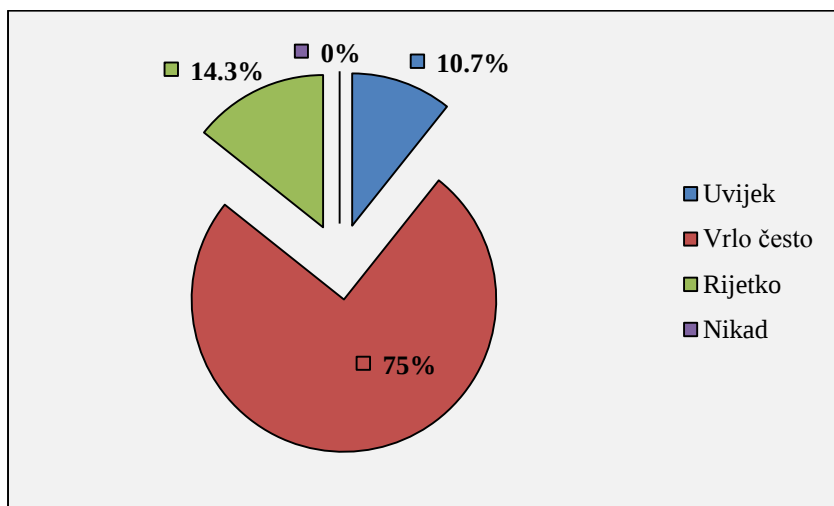
Izvor: prikaz autora

Najčešći načini motiviranja zaposlenih u poduzeću Elektroprivreda Čapljina su poticanje zajedništva (15 ispitanika) i pohvale zaposlenicima za uloženi trud i obavljeni rad (13 ispitanika). Mogućnost napredovanja, sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju i nagrađivanje se također vrlo često koriste u svrhu povećanja motivacije zaposlenih. Samo 4 ispitanika su navela kako se koriste prijetnjama (3 ispitanika) i kaznama (1 ispitanik) pri motiviranju svojih zaposlenika.

3.6.5. Utjecaj načina vođenja na motivaciju zaposlenika

Kao što je prethodno navedeno, vođe stilom i načinom vođenja značajno utječu na motivaciju zaposlenih. Pozitivan učinak na motivaciju zaposlenih ima uvažavanje njihovih prijedloga od strane vođe te osjećaj slobode da se s nadređenima konzultiraju i otvoreno razgovaraju o problemima. Također, načini rješavanja problema u poduzeću mogu utjecati na motivaciju zaposlenika. Ukoliko vođe probleme koji se tiču i zaposlenih rješavaju u suradnji s njima,

zaposlenici će steći osjećaj važnosti i pripadnosti organizaciji te će biti motiviraniji za rad. Svi ovi aspekti utječu na povećanje zadovoljstva zaposlenih organizacijom te pogoduju stvaranju pozitivne radne klime u poduzeću.

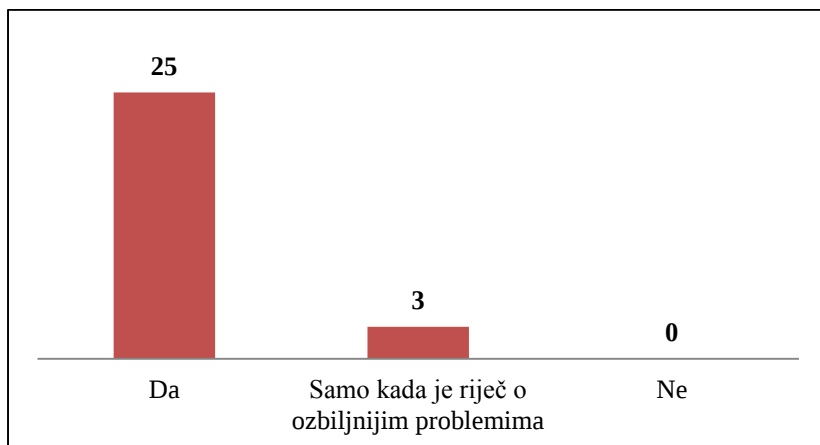


Grafikon 22: Učestalost uvažavanja prijedloga zaposlenika

Izvor: prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, 75% ispitanika vrlo često uvažava prijedloge svojih zaposlenika, 10,7% uvijek uvažava prijedloge zaposlenika te 14,3% ispitanika rijetko uvažava prijedloge zaposlenika. Nitko od ispitanika nije odgovorio da nikad ne prihvća prijedloge zaposlenih. Promatrajući navedene rezultate možemo zaključiti da učestalost uvažavanja prijedloga zaposlenika od strane rukovoditelja u poduzeću Elektroprivreda Čapljinina pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih.

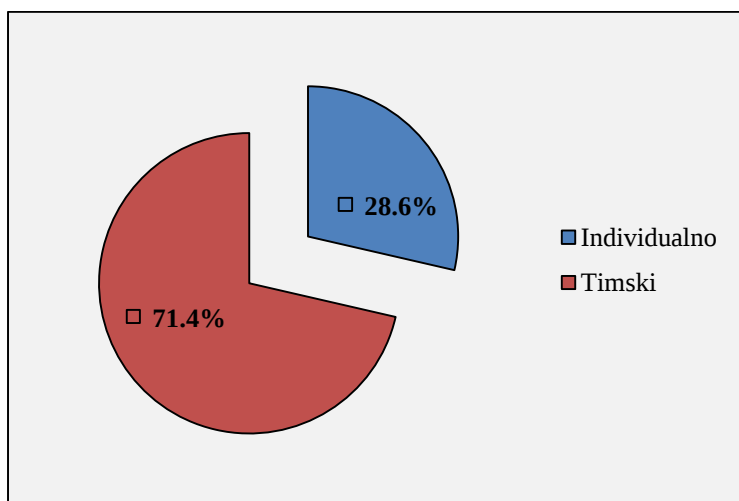
Na temelju sljedećeg anketnog pitanja, pokušat će se donijeti zaključak da li se zaposlenici osjećaju slobodno da s vodstvom razgovaraju o problemima. Ovo pitanje je usko povezano s prethodnim budući da će zaposleni biti slobodni razgovarati s vodstvom ukoliko vodstvo sluša zaposlenike te cijeni njihovo mišljenje i prijedloge. Rezultati odgovora ispitanika prikazani su na grafikonu 23.



Grafikon 23: Izjava o postojanju osjećaja slobode kod zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemima

Izvor: prikaz autora

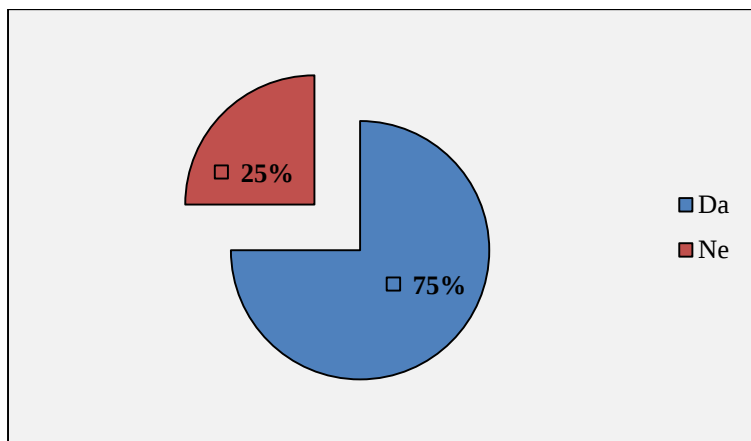
25 od 28 ispitanika je izjavilo da zaposlenici imaju osjećaj slobode da s vodstvom razgovaraju otvoreno o problemima, a 3 ispitanika smatraju da zaposleni s vodstvom razgovaraju samo kada je riječ o ozbiljnijim problemima koji se tiču posla i njih samih. Nitko od ispitanika nije odgovorio kako zaposleni ne osjećaju slobodu da razgovaraju s vodstvom. Prikazani rezultati su u skladu s rezultatima prethodnog anketnog pitanja, što je razumljivo, budući da će zaposlenici biti slobodni otvoreno razgovarati s vodstvom o problemima ukoliko vodstvo uvažava njihovo mišljenje i prijedloge.



Grafikon 24: Načini rješavanja problema u poduzeću

Izvor: prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, 71,4% ispitanika probleme u poduzeću rješava timski, u suradnji sa zaposlenicima, dok 28,6% ispitanika probleme u poduzeću rješava individualno. Rješavanje problema u suradnji s timom je efikasnije nego rješavanje problema individualno, budući da se razmišljanjima, kreativnim idejama i prijedlozima većeg brojeg ljudi može brže pronaći efikasno rješenje problema.



Grafikon 25: Izjava ispitanika o postojanju pozitivne radne klime u poduzeću

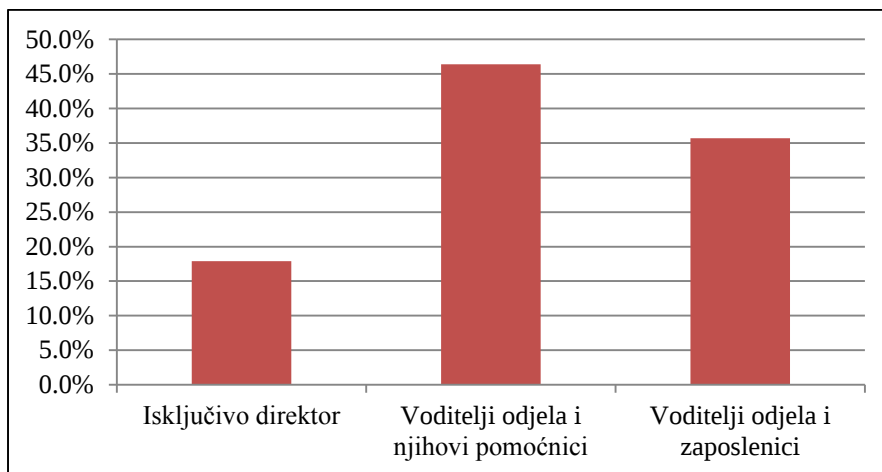
Izvor: prikaz autora

Većina ispitanika (75%) smatra da u JP Elektroprivreda Čapljina vlada pozitivna radna atmosfera. Kao što je prethodno navedeno, uvažavanje prijedloga zaposlenih, razgovaranje o problemima te njihovo timsko rješavanje pogoduje povećanju zadovoljstva zaposlenika i stvaranju pozitivne radne klime, iz čega proizlazi i sličnost u stupnju njihova ostvarenja u JP Elektroprivreda Čapljina.

3.7. Ostvarivanje funkcije kontroliranja

3.7.1. Osobe zaduženje za kontroliranje

Funkciju kontrole u poduzeću najčešće obavljaju rukovoditelji odjela i njihovi pomoćnici, koji podnose izvještaje direktorima koji također sudjeluju u kontroli ostvarenja planova. Zaposlenici obavljajući svakodnevne zadatke također kontroliraju da li je sve u skladu s definiranim planovima. Prema rezultatima prikazanim na grafikonu 25, kontrolu u JP Elektroprivreda Čapljina najčešće provode voditelji odjela i njihovi pomoćnici (46,4%), zatim voditelji odjela i zaposlenici (35,7%) i na kraju direktori (17,9%).

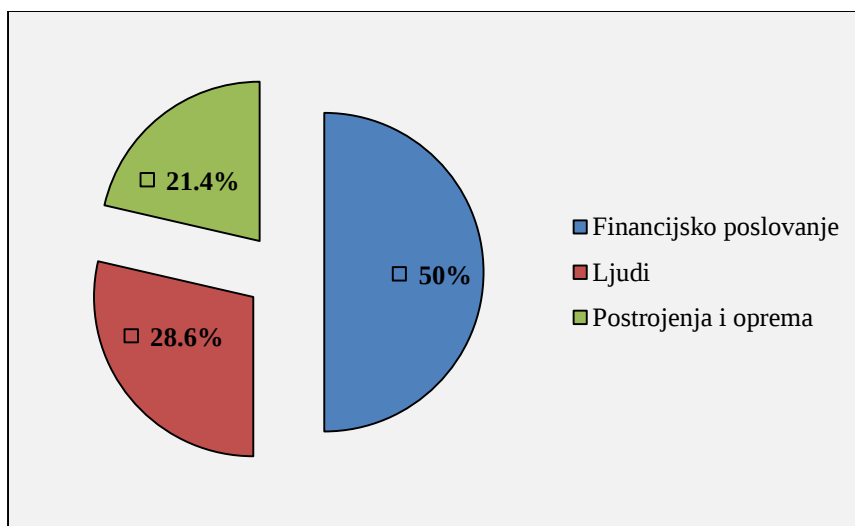


Grafikon 26: Subjekti koji obavljaju kontrolu poslovanja u poduzeću

Izvor: prikaz autora

3.7.2. Predmet kontrole

Predmet kontrole u poduzeću mogu biti razni faktori poslovanja poduzeća. Neki od najvažnijih faktora za potrebe istraživanja svrstani su u 3 kategorije, a to su: ljudi, financijsko poslovanje te postrojenja i oprema. S obzirom da su sve tri kategorije predmet kontrole u poduzećima, pomoću anketnog upitnika želi se saznati koja od navedenih kategorija je najčešće predmet kontrole u poduzeću. Rezultati istraživanja prikazani su na grafikonu ispod.



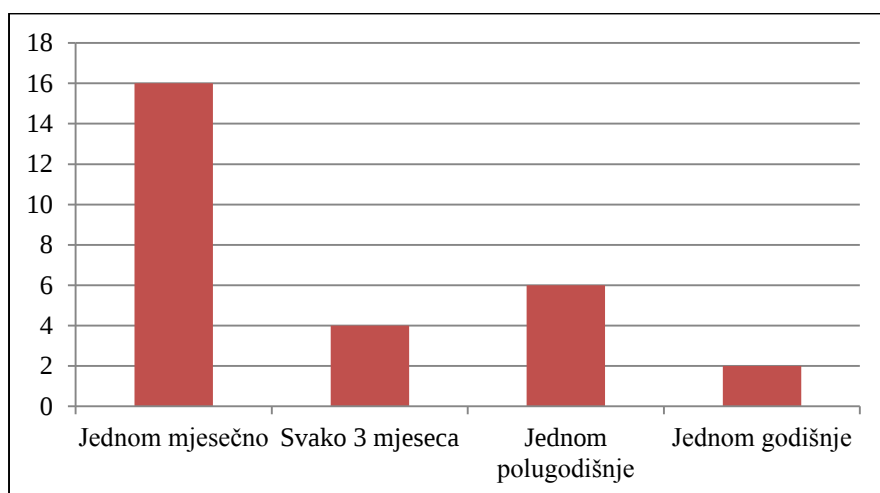
Grafikon 27: Predmet kontrole u poduzeću

Izvor: prikaz autora

Prema rezultatima istraživanja, u JP Elektroprivreda Čapljina najčešće se provodi kontrola financijskog poslovanja, zatim kontrola rada ljudskih resursa poduzeća te postrojenja i opreme. Budući da je jedna od osnovnih djelatnosti poduzeća proizvodnja električne energije, stoga je razumljiva važnost kontrole postrojenja i opreme koja se koristi u tu svrhu.

3.7.3. Učestalost provođenja kontrole

Poslovanje poduzeća potrebno je redovito kontrolirati kako bi se ustanovilo da li se zacrtani planovi ostvaruju. Redovitom kontrolom poslovanja se pravovremeno uočavaju odstupanja od zacrtanih planova te se nastala odstupanja mogu otkloniti bez veće štete za poslovanje poduzeća. Na sljedećem grafikonu prikazana je učestalost kontroliranja poslovanja u JP Elektroprivreda Čapljina.



Grafikon 28: Učestalost provođenja kontrole u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

Izvor: prikaz autora

Većina ispitanih rukovoditelja u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina (16) kontrolu ostvarenja definiranih planova provodi na mjesečnoj razini. 6 ispitanika je odgovorilo da poslovanje poduzeća kontrolira jednom polugodišnje, a 4 ispitanika da poslovanje kontrolira svako 3 mjeseca. 2 ispitanika su odgovorila da kontrolu poslovanja obavljaju jednom godišnje, pri čemu je vjerojatno riječ o kontroli ostvarenja definiranih godišnjih planova kako bi se na temelju rezultata mogla usporediti uspješnost poslovanja u odnosu na prethodnu godinu i slično.

3.7.4. Reakcija na uočena odstupanja planiranog i izvršenog

Kako je prethodno navedeno, kontrola poslovanja se provodi kako bi se na vrijeme uočila i otklonila odstupanja ostvarenih rezultata od zacrtanih planova. Najpoželjnija reakcija na odstupanje od postavljenih planova jest traženje uzroka i poduzimanje korektivnih akcija, jer na taj način poduzeće zna na što treba obraditi pozornost u budućnosti te spriječiti ponavljanje istih grešaka u poslovanju.

Tablica 14: Reakcije na uočena odstupanja planiranog i ostvarenog

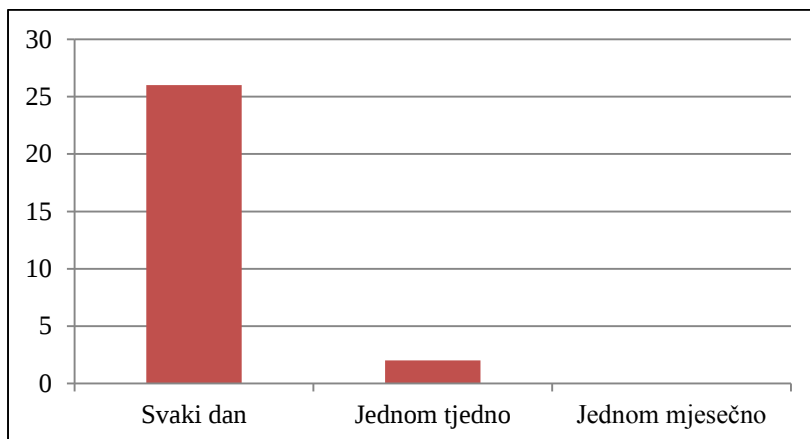
Reakcije na uočena odstupanja planiranog i ostvarenog	Ne poduzimanje nikakvih akcija	Traženje uzroka i poduzimanje korektivnih akcija	Mijenjanje zacrtanog plana	Ukupno
Broj	2	22	4	28
%	7,1	78,6	14,3	100

Izvor: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika (22) odgovorio je da na uočena odstupanja planiranog i ostvarenog reagira na način da najprije istraži uzrok nastalih odstupanja te na temelju ustanovljenog određuje i provodi korektivne mjere. 4 ispitanika su odgovorila da reagiraju mijenjanjem zacrtanog plana, a 2 ispitanika ne poduzimaju nikakve akcije. Mijenjanje zacrtanog plana se uglavnom provodi ukoliko je ustanovljen velik broj odstupanja te se zaključi da su definirani planovi bili previsoko postavljeni i nerealni. Svakako, najlošiji izbor je da rukovoditelji nikako ne reagiraju na uočena odstupanja planiranog i ostvarenog.

3.7.5. Utjecaj načina kontroliranja na motivaciju zaposlenika

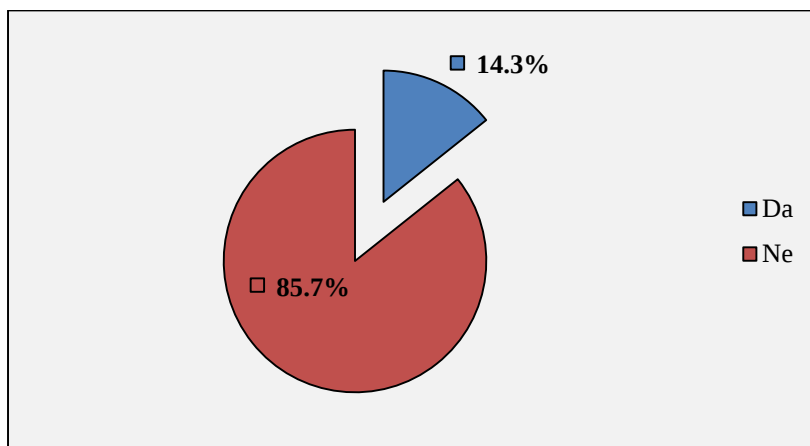
Prečesto kontroliranje rada zaposlenih od strane njihovih nadređenih često stvara prevelik pritisak kod zaposlenih pri obavljanju svakodnevnih poslova, što se u većini slučajeva negativno odražava na stupanj njihova zadovoljstva poslom i motivaciju za rad. Pomoću sljedećih anketnih pitanja, ustanoviti ćemo koliko često rukovoditelji JP Elektroprivreda Čapljina kontroliraju rad svojih zaposlenika te smatraju li da učestalost kontroliranja stvara prevelik pritisak kod zaposlenih. Odgovori ispitanika prikazani su na grafikonima 29 i 30.



Grafikon 29: Učestalost provođenja kontrole rada zaposlenika u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina

Izvor: prikaz autora

26 ispitanika je odgovorilo da rad svojih zaposlenika kontrolira svakodnevno, što može djelovati demotivirajuće na zaposlene. 2 ispitanika su odgovorila da rad zaposlenih kontroliraju jednom tjedno, dok nitko od ispitanika nije odgovorio da rad zaposlenih kontrolira jednom mjesečno, što je i poželjno, jer nepravovremeno otkrivene greške u radu zaposlenih mogu ozbiljno naštetiti ostvarenju ciljeva i poslovanju poduzeća.



Grafikon 30: Mišljenja rukovoditelja o utjecaju učestalosti kontroliranja rada zaposlenih

Izvor: prikaz autora

85,7% anketiranih rukovoditelja smatra kako učestalost provođenja kontrole rada zaposlenih ne stvara prevelik pritisak zaposlenicima pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti, dok 14,3% ispitanika smatra da intezitet kontrole rada uzrokuje prevelik pritisak kod zaposlenih.

3.8. Testiranje hipoteza

Kao što je navedeno na početku istraživačkog dijela ovog diplomskog rada, na temelju anketnog upitnika testirat će se postavljene istraživačke hipoteze kako bi se utvrdila povezanost i utjecaj pojedinih funkcija menadžmenta na motivaciju zaposlenih u JP Elektroprivreda Čapljina. Unutar anketnog upitnika nalaze se pitanja pomoću kojih se žele dokazati istraživačke pretpostavke. Odgovori ispitanika na odabrana pitanja su uneseni u statistički program SPSS te će se na uzorku od 28 ispitanika, korištenjem statističkih metoda, testirati sljedeće postavljenje hipoteze:

H1: Funkcija planiranja je pozitivno povezana sa motivacijom zaposlenih

H2: Između funkcije organiziranja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

H3: Ostvarivanje funkcije kadrovanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih

H4: Između funkcije vođenja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

H5: Način provođenja funkcije kontroliranja utječe na motivaciju zaposlenih

➤ Testiranje Hipoteze 1

Da bi zaposlenici bili motivirani za rad i doprinos ostvarenju ciljeva poduzeća, ciljevi moraju biti realno postavljeni, odnosno ostvarivi. Također, važno je da ciljevi budu postavljeni dovoljno visoko da za zaposlene predstavljaju izazov i motiviraju ih za rad i njihovo ostvarenje. Općenito, ukoliko su postavljeni ciljevi poduzeća ostvarivi, tada će oni predstavljati izazov za zaposlene i motivirati ih na njihovo ostvarenje.

Za testiranje hipoteze 1 korištena su sljedeća anketna pitanja: „Da li su ciljevi poduzeća realni, ostvarivi?“ i „Smatrate li da su postavljeni ciljevi dovoljno izazovni da djeluju motivirajuće na zaposlene?“.

Na prvo pitanje ispitanici su mogli odabrati jedan od sljedećih odgovora: da, u potpunosti; djelomično; ne. Na drugo pitanje ispitanici su mogli odgovoriti sa da ili ne. Nakon prikupljanja ispunjenih anketnih upitnika, podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS, gdje su se za oba pitanja formirale varijable. Ponuđenim odgovorima na prvo pitanje su se

dodijelili brojevi od 1 do 3, a na drugo pitanje 1 i 2. Nakon tako definiranih varijabli pristupilo se obradi podataka. Rezultati testiranja dani su u nastavku.

Tablica 15: Tablica s koeficijentom korelacije između ostvarivosti postavljenih ciljeva i njihovog utjecaja na motivaciju zaposlenih

Correlations			
		Da li su ciljevi poduzeća realni, ostvarivi?	Smatrate li da su postavljeni ciljevi dovoljno izazovni da djeluju motivirajuće na zaposlene?
Da li su ciljevi poduzeća realni, ostvarivi?	Pearson Correlation	1	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	28	28
Smatrate li da su postavljeni ciljevi dovoljno izazovni da djeluju motivirajuće na zaposlene?	Pearson Correlation	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	28	28
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima testiranja, korelacija između ostvarivosti postavljenih ciljeva i njihova utjecaja na motivaciju zaposlenih iznosi $r=0,839$; što pokazuje jaku pozitivnu vezu između navedenih varijabli. To znači da što su ciljevi realniji, ostvariviji to je i veća motivacija zaposlenih za njihovo ostvarenje. Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $\alpha^*=0\%<5\%$, što znači da je dobiveni koeficijent korelacije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% te se postavljena hipoteza H1 može prihvatiti. Također, ispod tablice 15 navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%.

Za provjeru navedenih rezultata, proveden je i Fisherov test, s obzirom da se prilikom utvrđivanja ovisnosti između ostvarivosti ciljeva i motiviranosti zaposlenika ciljevima H_i kvadrat test nije mogao u potpunosti prihvatiti zbog činjenice da su ćelije imale broj manji od 5. Rezultati testiranja pomoću Fisherovog testa dani su u nastavku.

Tablica 16: Rezultati testiranja ovisnosti između ostvarivosti ciljeva i njihova utjecaja na motivaciju zaposlenih pomoću Fisherovog testa

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	19,704 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	15,774	1	,000		
Likelihood Ratio	21,956	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	19,000	1	,000		
N of Valid Cases	28				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,25.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Prikaz autora

Empirijska signifikantnost, dobivena pomoću Fisherovog testa, iznosi $\alpha^*=0\%<5\%$ te se i na ovaj način može zaključiti postojanje ovisnosti između ostvarivosti ciljeva i njihova utjecaja na motivaciju zaposlenih.

➤ Testiranje Hipoteze 2

Da bi zaposlenici bili motivirani za rad, uspostavljena organizacijska struktura treba biti osmišljena na način da omogućuje ostvarenje postavljenih ciljeva. Također, zaposlenici će biti motiviraniji za rad ukoliko imaju mogućnost da sudjeluju u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju. Dakle, dobro uspostavljena organizacijska struktura omogućuje ostvarenje ciljeva poduzeća, ali i sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju, što pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih.

Za testiranje hipoteze 2 korištena su sljedeća anketna pitanja: „Prema Vašem mišljenju, omogućuje li uspostavljena organizacijska struktura ostvarenje definiranih ciljeva?“ i „Da li uspostavljeni sustav upravljanja omogućuje sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju?“.

Na prvo pitanje ispitanici su mogli odabrati između odgovora da, u potpunosti; djelomično i ne, a na drugo postavljeno pitanje između odgovora da i ne. Odgovori ispitanika obrađeni su u statističkom programu SPSS, gdje su se za oba pitanja formirale varijable. Ponuđenim

odgovorima na prvo pitanje su se dodijelili brojevi od 1 do 3, a za drugo pitanje 1 i 2. Nakon definiranja varijabli pristupilo se obradi podataka. Rezultati testiranja prikazani su u nastavku.

Tablica 17: Tablica s koeficijentom korelacije između mogućnosti ostvarenja ciljeva i sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka pomoću uspostavljene organizacijske strukture

Correlations			
		Omogućuje li uspostavljena organizacijska struktura ostvarenje definiranih ciljeva?	Da li uspostavljeni sustav upravljanja omogućuje sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju?
Omogućuje li uspostavljena organizacijska struktura ostvarenje definiranih ciljeva?	Pearson Correlation	1	,026
	Sig. (2-tailed)		,896
	N	28	28
Da li uspostavljeni sustav upravljanja omogućuje sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju?	Pearson Correlation	,026	1
	Sig. (2-tailed)	,896	
	N	28	28

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima testiranja, korelacija između mogućnosti ostvarenja ciljeva i sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka pomoću uspostavljene organizacijske strukture iznosi $r=0,026$; što pokazuje pozitivnu, ali vrlo slabu vezu između navedenih varijabli. Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $\alpha^*=89,6\%>5\%$, što znači da dobiveni koeficijent korelacije nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% te se postavljena hipoteza H2 ne može prihvatiti.

Kao kod testiranja prethodne hipoteze, za provjeru dobivenih rezultata proveden je i Fisherov test, s obzirom da se Hi kvadrat test nije mogao u potpunosti prihvatiti zbog činjenice da su ćelije imale broj manji od 5. Rezultati testiranja pomoću Fisherovog testa dani su u nastavku.

Tablica 18: Rezultati testiranja ovisnosti između mogućnosti ostvarenja ciljeva i sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka pomoću uspostavljene organizacijske strukture

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,019 ^a	1	,891		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,019	1	,890		
Fisher's Exact Test				1,000	,642
Linear-by-Linear Association	,018	1	,893		
N of Valid Cases	28				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,14.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Prikaz autora

Empirijska signifikantnost, dobivena pomoću Fisherovog testa iznosi $\alpha^*=100\%>5\%$ te se na ovaj način donosi zaključak o nezavisnosti promatranih varijabli i odbacivanju postavljene hipoteze da uspostavljena organizacijska struktura omogućuje ostvarenje ciljeva poduzeća i sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju te na taj način pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih.

➤ Testiranje Hipoteze 3

Ukoliko menadžment prepozna potencijale zaposlenih i omogući im da izvršavanjem svakodnevnih aktivnosti iskazuju svoja znanja, vještine i sposobnosti, zaposlenici će vođeni željom za dokazivanjem biti motiviraniji za uspješno obavljanje zadataka. Također, na motivaciju zaposlenih izrazito pozitivno utječe mogućnost napredovanja u poduzeću na više pozicije. Dakle, ako postoji mogućnost napredovanja i ako su zadaci takvi da zaposleni mogu iskazati svoje znanje, vještine i sposobnosti, svakako će biti motiviraniji za rad i napredovanje u poduzeću.

Za testiranje hipoteze 3 korištena su sljedeća anketna pitanja: „Da li zadaci koje zaposlenici obavljaju omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti?“ i „Da li postoji mogućnost napredovanja zaposlenika u poduzeću?“.

Na oba pitanja ispitanici su mogli odabrati između odgovora da i ne, a odgovori ispitanika obrađeni su u statističkom programu SPSS, gdje su se za oba pitanja formirale varijable i odgovorima dodijelili brojevi 1 i 2. Nakon tako definiranih varijabli pristupilo se obradi podataka.

Tablica 19: Tablica s koeficijentom korelacije između mogućnosti zaposlenih da kroz zadatke iskažu znanje, vještine i sposobnosti i mogućnosti napredovanja u poduzeću

Correlations			
		Da li zadaci koje zaposleni obavljaju omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti?	Da li postoji mogućnost napredovanja zaposlenika u poduzeću?
Da li zadaci koje zaposleni obavljaju omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti?	Pearson Correlation	1	,304
	Sig. (2-tailed)		,115
	N	28	28
Da li postoji mogućnost napredovanja zaposlenika u poduzeću?	Pearson Correlation	,304	1
	Sig. (2-tailed)	,115	
	N	28	28

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima testiranja, korelacija između mogućnosti da zaposlenici iskažu svoja znanja, vještine i sposobnosti i mogućnosti napredovanja iznosi $r=0,304$; što pokazuje slabu pozitivnu korelaciju između navedenih varijabli. Pozitivna korelacija znači da ako zaposleni mogu svakodnevno iskazivati svoja znanja i dokazivati se, da će i napredovati u poduzeću. Međutim, Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $\alpha^*=11,5\%>5\%$, što znači da dobiveni koeficijent korelacije nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% te se postavljena hipoteza H3 ne može prihvatiti. To dovodi do zaključka da ne znači da ako zaposleni mogu svakodnevno iskazivati znanja, vještine i sposobnosti da će i napredovati u poduzeću što potvrđuje pozitivnu korelaciju koja je vrlo slaba.

Kao i kod testiranja prethodnih hipoteza, za provjeru rezultata napraviti će se Fisherov test. Rezultati testiranja dani su u nastavku.

Tablica 20: Rezultati testiranja ovisnosti između mogućnosti zaposlenih da kroz zadatke iskažu znanje, vještine i sposobnosti i mogućnosti napredovanja u poduzeću

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,593 ^a	1	,107		
Continuity Correction ^b	,233	1	,629		
Likelihood Ratio	2,600	1	,107		
Fisher's Exact Test				,286	,286
Linear-by-Linear Association	2,500	1	,114		
N of Valid Cases	28				
a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Prikaz autora

Empirijska signifikantnost, dobivena pomoću Fisherovog testa, iznosi $\alpha^*=28,6\%>5\%$ te se na ovaj način može zaključiti nepostojanje ovisnosti između mogućnosti zaposlenih da kroz zadatke iskažu znanje, vještine, sposobnosti i mogućnosti napredovanja u poduzeću.

➤ Testiranje hipoteze 4

Pozitivan učinak na motivaciju zaposlenih ima uvažavanje njihovih prijedloga od strane vodstva te osjećaj slobode da se s nadređenima konzultiraju i otvoreno razgovaraju o problemima. Naravno, ukoliko vodstvo uvažava prijedloge zaposlenika, zaposelnici će biti slobodni da s vodstvom razgovaraju o problemima.

Za testiranje hipoteze 4 korištena su sljedeća anketna pitanja: „U kojoj mjeri uvažavate prijedloge podređenih?“ i „Da li se podređeni osjećaju slobodno da s vodstvom razgovaraju o problemima?“.

Na prvo pitanje ispitanici su mogli odabrati između odgovora: uvijek, vrlo često, rijetko i nikad. Za drugo pitanje ponuđeni odgovori su: da, samo kada je riječ o ozbiljnijim problemima i ne. Odgovori ispitanika obrađeni su u statističkom programu SPSS, gdje su se za oba pitanja formirale varijable. Odgovorima na prvo pitanje dodijelili su se brojevi od 1 do 4, a na drugo pitanje od 1 do 3. Nakon definiranja varijabli pristupilo se obradi podataka.

Tablica 21: Tablica s koeficijentom korelacije između uvažavanja prijedloga zaposlenih i slobode zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemima

Correlations			
		U kojoj mjeri uvažavate prijedloge podređenih?	Da li se podređeni osjećaju slobodno da s vodstvom razgovaraju o problemu?
U kojoj mjeri uvažavate prijedloge podređenih?	Pearson Correlation	1	-,025
	Sig. (2-tailed)		,900
	N	28	28
Da li se podređeni osjećaju slobodno da s vodstvom razgovaraju o problemu?	Pearson Correlation	-,025	1
	Sig. (2-tailed)	,900	
	N	28	28

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima testiranja, korelacija između uvažavanja prijedloga zaposlenih i slobode zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemu iznosi $r = -0,025$; što pokazuje negativnu, ali vrlo slabu korelaciju između navedenih varijabli. Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $\alpha^* = 90\% > 5\%$, što znači da dobiveni koeficijent korelacije nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% te se postavljena hipoteza H4 ne može prihvatiti. To znači da uvažavanje prijedloga zaposlenih ne povećava slobodu zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemima.

➤ Testiranje hipoteze 5

S aspekta utjecaja ostvarivanja funkcije kontroliranja na motivaciju zaposlenih, prečesto kontroliranje rada zaposlenih od strane rukovoditelja može negativno utjecati na motivaciju zaposlenih i njihove težnje da uspješnim izvršavanjem svakodnevnih zadataka sudjeluju u

ostvarenju ciljeva poduzeća. Često se događa da prečesto kontroliranje rada zaposlenih od strane vodstva uzrokuje prevelik pritisak kod zaposlenika pri obavljanju svakodnevnih zadataka, što se svakako negativno odražava na njihovo zadovoljstvo, motivaciju i uspješnost. Stoga je intezitet provođenja kontrole jedan od značajnijih čimbenika funkcije kontroliranja koji utječe na motivaciju zaposlenih.

Za testiranje hipoteze 5 korištena su sljedeća anketna pitanja: „Koliko često kontrolirate rad svojih zaposlenika?“ i „Smatrate li da učestalost provođenja kontrole stvara zaposlenicima prevelik pritisak pri obavljanju njihovih svakodnevnih zadataka?“.

Na prvo pitanje ispitanici su mogli odabrati između odgovora: svaki dan, jednom tjedno i jednom mjesečno, a na drugo pitanje između odgovora da i ne. Kao i pri testiranju prethodnih hipoteza, odgovori ispitanika obrađeni su u statističkom programu SPSS, gdje su se za oba pitanja formirale varijable. Odgovorima na prvo pitanje dodijeljeni su brojevi od 1 do 3, a na drugo pitanje 1 i 2. Nakon tako definiranih varijabli pristupilo se obradi podataka.

Tablica 22: Tablica s koeficijentom korelacije između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih

Correlations			
		Koliko često kontrolirate rad svojih zaposlenika?	Smatrate li da učestalost provođenja kontrole stvara zaposlenicima prevelik pritisak pri obavljanju svakodnevnih zadataka?
Koliko često kontrolirate rad svojih zaposlenika?	Pearson Correlation	1	-,679**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	28	28
Smatrate li da učestalost provođenja kontrole stvara zaposlenicima prevelik pritisak pri obavljanju svakodnevnih zadataka?	Pearson Correlation	-,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	28	28
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Prikaz autora

Prema rezultatima testiranja, korelacija između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih iznosi $r = -0,679$; što pokazuje srednje jaku negativnu korelaciju između navedenih varijabli. To znači da češća kontrola rada zaposlenih

ne stvara prevelik pritisak kod zaposlenih. Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $\alpha^*=0\%<5\%$, što znači da je dobiveni koeficijent korelacije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5% te se postavljena hipoteza H5 može prihvatiti. Prema rezultatima, može se zaključiti da funkcija kontroliranja utječe pozitivno na motivaciju zaposlenih, budući da učestalost kontroliranja ne stvara prevelik pritisak kod zaposlenika prema mišljenju rukovodioca. Međutim, bilo bi potrebno napraviti dodatne analize kako bi se utvrdili stavovi zaposlenih o navedenim aspektima. Također, ispod tablice 23 navedeno je da se do istog zaključka o značajnosti koeficijenta može doći i uz signifikantnost od 1%.

Prema rezultatima prikazanim u tablici 24, empirijska signifikantnost dobivena pomoću Fisherovog testa, iznosi $\alpha^*=1,6\%<5\%$ te se i na ovaj način može zaključiti postojanje ovisnosti između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih.

Tablica 23: Rezultati testiranja ovisnosti između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,923 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	6,484	1	,011		
Likelihood Ratio	8,865	1	,003		
Fisher's Exact Test				,016	,016
Linear-by-Linear Association	12,462	1	,000		
N of Valid Cases	28				
a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Prikaz autora

4. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu se željelo prikazati kako se ostvaraju funkcije menadžmenta u JP Elektroprivreda Čapljina te kako načini ostvarivanja pojedinih menadžerskih funkcija utječu na motivaciju zaposlenih. Za svaku od funkcija menadžmenta (planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje) su se postavile hipoteze kako bi se utvrdilo kakav je njihov utjecaj na motivaciju zaposlenih. Ukoliko se hipoteza pokaže istinitom može se zaključiti da se funkcija menadžmenta ostvaruje u skladu sa smjernicama u teoriji te da načini njezina ostvarenja pozitivno utječu na motivaciju zaposlenih.

Kako bi se saznali načini ostvarivanja pojedinih menadžerskih funkcija, u JP Elektroprivreda Čapljina proveden je anketni upitnik na 28 ispitanika (direktori, voditelji odjela i njihovih pomoćnici) i intervju s jednim od izvršnih direktora, točnije s direktorom sektora proizvodnje. Pomoću 43 pitanja iz anketnog upitnika dobila se slika o načinima ostvarivanja funkcija menadžmenta u poduzeću, a pomoću intervjua prikupljeni su podaci koji detaljnije opisuju načine ostvarivanja pojedinih stavki funkcija menadžmenta i uvelike su pridonijeli donošenju zaključaka i kvaliteti istraživanja. Prema tome, može se zaključiti da je rad uspio prikazati kako se provode funkcije planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontroliranja u JP Elektroprivreda Čapljina te kakav je njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika.

Hipoteze koje su se željele dokazati ovim radom su:

H1: Funkcija planiranja je pozitivno povezana sa motivacijom zaposlenih

H2: Između funkcije organiziranja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

H3: Ostvarivanje funkcije kadrovanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih

H4: Između funkcije vođenja i motivacije zaposlenih postoji pozitivna veza

H5: Način provođenja funkcije kontroliranja utječe na motivaciju zaposlenih

Rezultati istraživanja su pokazali da se postavljene hipoteze za funkcije planiranja i kontroliranja mogu prihvatiti kao istinite, dok se postavljene hipoteze za funkcije organiziranja, kadrovanja i vođenja ne mogu prihvatiti kao istinite.

Što se tiče funkcije planiranja, zaključeno je da su postavljeni ciljevi poduzeća realni, ostvarivi te da predstavljaju izazov za zaposlene i motiviraju ih na njihovo ostvarenje.

Hipoteza kojom se testirao utjecaj funkcije organiziranja na motivaciju zaposlenih se nije mogla prihvatiti, vjerojatno zbog činjenice da većina ispitanika smatra da trenutna organizacijska struktura može samo djelomično ostvariti zacrtane ciljeve poduzeća. Iako se analizom pitanja o mogućnosti iskazivanja znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih i mogućnosti napredovanja zaposlenih u poduzeću donio zaključak o dobrom ostvarenju funkcije kadroviranja i njezina utjecaja na motivaciju zaposlenih, statistička obrada podataka je ustanovila da se hipoteza 3 ne može prihvatiti kao istinita, odnosno da funkcija kadroviranja ne utječe pozitivno na motivaciju zaposlenih. Isti slučaj se dogodio kod funkcije vođenja. Iako su rezultati odgovora ispitanika na anketna pitanja korištena pri testiranju hipoteza pokazala relativno pozitivne rezultate utjecaja na motivaciju, statičkom obradom je donesen zaključak da ostvarivanje funkcije vođenja ne utječe pozitivno na motivaciju zaposlenih u poduzeću. Testiranjem posljednje hipoteze se donio zaključak o njezinu prihvatanju. Na temelju istraživačkih rezultata može se zaključiti da funkcija kontroliranja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih, budući da je zaključeno da učestalost kontroliranja rada zaposlenih od strane vodstva ne uzrokuje prevelik pritisak kod zaposlenika pri izvršavanju svakodnevnih zadataka.

Može se zaključiti da su rezultati provedenog istraživanja korisni za menadžment JP Elektroprivreda Čapljina, budući da na temelju odgovora ispitanika imaju uvid u prednosti i nedostatke ostvarivanja pojedinih funkcija menadžmenta te pojedinih elemenata funkcija koje je potrebno unaprijediti i poboljšati zajedničkim radom rukovoditelja, kako bi se unaprijedilo poslovanje poduzeća u cijelosti.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008): Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
4. Belak V. (2014): Menadžment u teoriji i praksi, BelaxExcellens d.o.o., Zagreb
5. Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
6. Buble M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb
7. Buble, M. (2006): Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb
8. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
9. Buble, M., Goić, S., Pavić, I. (1991): Osnove stimulativnog plaćanja u poduzeću, Ekonomski fakultet, Split
10. Certo S. C., Certo S. T. (2009): Moderni menadžment 10. izdanje, Grafotisak, Zagreb
11. Denny, R. (2006): Motivate to win: How to motivate yourself and others, Kogan Page Publishers, London and Philadelphia
12. Grčić, B. (2004.): Poslovna statistika u Microsoft Exelu,
13. Horvat Đ. (2007): Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb
14. Marušić, S. (1990): Motivacija za rad i profesionalni razvoj, Ekonomski institut, Zagreb
15. Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split
16. Rozga, A. (2009): Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
17. Sikavica P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
18. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
19. Tudor, G. (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. Zagreb
20. Vodopija, Š. (2006): Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Naklada Žagar, Rijeka
21. Vujić V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka
22. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menedžment, MATE, Zagreb

Ostali izvori:

1. Poslovna dokumentacija poduzeća JP Elektroprivreda Čapljina

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Slika 1: Razine planiranja	11
Slika 2: Faze procesa planiranja	14
Slika 3: SMART kriterij za postavljanje ciljeva	18
Slika 4: Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa	28
Slika 5: Faktori selekcije kandidata	32
Slika 6: Potrebe obuke	33
Slika 7: Razine obrazovnih potreba	34
Slika 8: Faktori utjecaja na razvoj karijere	35
Slika 9: Čimbenici koji utječu na motivaciju	41
Slika 10: Tipovi formalne komunikacijske mreže	45
Slika 11: Tipovi neformalne komunikacijske mreže	45
Slika 12: Organizacijska struktura JP Elektroprivreda HZHB Čapljina	51
Grafikon 1: Upoznatost ispitanika s ciljevima poduzeća	56
Grafikon 2: Upoznatost ispitanika s misijom i vizijom poduzeća	56
Grafikon 3: Izjava ispitanika o izradi godišnjeg plana poslovanja na temelju definiranih ciljeva	57
Grafikon 4: Izjava ispitanika o izradi srednjoročnih i dugoročnih planova poslovanja na temelju definiranih ciljeva	58
Grafikon 5: Izjava ispitanika o jasnoći definiranih ciljeva	59
Grafikon 6: Izjava ispitanika o ostvarivosti definiranih ciljeva	60
Grafikon 7: Izjava ispitanika o razumljivosti postavljenih akcija za ostvarenje definiranih ciljeva	61
Grafikon 8: Izjava ispitanika o upoznatosti zaposlenih sa opisom posla kojeg	

obavljaju	64
Grafikon 9: Izjava ispitanika o mogućnosti sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka	65
Grafikon 10: Izjava ispitanika o mogućnosti ostvarenja postavljenih ciljeva pomoću trenutno uspostavljene organizacijske strukture	66
Grafikon 11: Preferirani izvori pribavljanja kadrova	67
Grafikon 12: Strategije donošenja odluke o izboru zaposlenika	68
Grafikon 13: Kriteriji odabira zaposlenika prilikom regrutacije u poduzeću	69
Grafikon 14: Načini obuke kadrova u poduzeću	70
Grafikon 15: Povezanost obuke i razvoja zaposlenika unutar poduzeća	71
Grafikon 16: Mogućnosti napredovanja zaposlenih u poduzeću	72
Grafikon 17: Mogućnost iskazivanja znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih kroz svakodnevne zadatke	72
Grafikon 18: Način reagiranja zaposlenih na vodstvo	74
Grafikon 19: Učestalost odbijanja izvršenja dodijeljenih zadataka	74
Grafikon 20: Putovi komunikacije u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina	75
Grafikon 21: Načini motivacije zaposlenih u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina	76
Grafikon 22: Učestalost uvažavanja prijedloga zaposlenika	77
Grafikon 23: Izjava o postojanju osjećaja slobode kod zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemima	78
Grafikon 24: Načini rješavanja problema u poduzeću	78
Grafikon 25: Izjava ispitanika o postojanju pozitivne radne klime u poduzeću	79
Grafikon 26: Subjekti koji obavljaju kontrolu poslovanja u poduzeću	80
Grafikon 27: Predmet kontrole u poduzeću	80
Grafikon 28: Učestalost provođenja kontrole u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina	81

Grafikon 29: Učestalost provođenja kontrole rada zaposlenika u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina	83
Grafikon 30: Mišljenja rukovoditelja o utjecaju učestalosti kontroliranja rada zaposlenih	83
Tablica 1.: Klasični stilovi vodstva	39
Tablica 2: Spol ispitanika	52
Tablica 3: Životna dob ispitanika	53
Tablica 4: Stupanj stručnog obrazovanja	53
Tablica 5: Radno mjesto ispitanika u poduzeću	54
Tablica 6: Radni staž ispitanika	54
Tablica 7: Svrha planiranja u poduzeću	55
Tablica 8: Motiviranost zaposlenih ciljevima	60
Tablica 9: Načini raščlanjivanja ukupnog zadatka u poduzeću	61
Tablica 10: Načini grupiranja pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice	62
Tablica 11: Povezanost odjela u poduzeću	63
Tablica 12: Sloboda djelovanja zaposlenih	64
Tablica 13: Promjene organizacijske strukture u poduzeću	66
Tablica 14: Reakcije na uočena odstupanja planiranog i ostvarenog	82
Tablica 15: Tablica s koeficijentom korelacije između ostvarivosti postavljenih ciljeva i njihovog utjecaja na motivaciju zaposlenih	85
Tablica 16: Rezultati testiranja ovisnosti između ostvarivosti ciljeva i njihova utjecaja na motivaciju zaposlenih pomoću Fisherovog testa	86
Tablica 17: Tablica s koeficijentom korelacije između mogućnosti ostvarenja ciljeva i sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka pomoću uspostavljene organizacijske strukture	87
Tablica 18: Rezultati testiranja ovisnosti između mogućnosti ostvarenja ciljeva i sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka pomoću uspostavljene organizacijske strukture	88
Tablica 19: Tablica s koeficijentom korelacije između mogućnosti zaposlenih da kroz zadatke iskažu znanje, vještine i sposobnosti i mogućnosti napredovanja u poduzeću	89

Tablica 20: Rezultati testiranja ovisnosti između mogućnosti zaposlenih da kroz zadatke iskažu znanje, vještine i sposobnosti i mogućnosti napredovanja u poduzeću	90
Tablica 21: Tablica s koeficijentom korelacije između uvažavanja prijedloga zaposlenih i slobode zaposlenih da s vodstvom razgovaraju o problemima	91
Tablica 22: Tablica s koeficijentom korelacije između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih	92
Tablica 23: Rezultati testiranja ovisnosti između učestalosti kontrole rada zaposlenika i utjecaja učestalosti na stvaranje pritiska kod zaposlenih	93

PRILOG – ANKETNI UPITNIK



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

u svrhu izrade diplomskog rada provodi se istraživanje na temu „Ostvarivanje funkcija menadžmenta u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina“ pod mentorstvom dr. sc. Želimira Dulčića. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije vezane za navedenu temu. Vaši odgovori koristit će se isključivo za dobivanje i obradu podataka o ostvarivanju funkcija menadžmenta u JP Elektroprivreda HZHB Čapljina za potrebe diplomskog rada i neće se upotrijebiti u nikakve druge svrhe. Anketa je anonimna te Vas molim da pažljivo pročitate anketna pitanja i na njih iskreno odgovorite tako da označite jedan od ponuđenih odgovora.

Hvala!

S poštovanjem,

Daria Krešić

1. Spol:

- ☐ žensko
- ☐ muško

2. Životna dob:

- ☐ 18 - 29 godina
- ☐ 30 - 45 godina
- ☐ 46 - 55 godina
- ☐ više od 55 godina

3. Stupanj stručnog obrazovanja:

- ☐ SSS
- ☐ VŠS
- ☐ VSS
- ☐ magisterij

4. Radno mjesto:

- ☐ direktor
- ☐ voditelj
- ☐ pomoćnik voditelja

5. Ukupni radni staž u JP
Elektroprivreda HZHB Čapljina:

- ☐ do 5 godina
- ☐ od 6 do 10 godina
- ☐ od 11 do 15 godina
- ☐ od 16 do 20 godina
- ☐ od 21 do 25 godina
- ☐ od 26 do 30 godina
- ☐ iznad 30 godina

6. Planiranje u poduzeću provodite
kako bi:

- ☐ dijagnosticirali poslovni položaj u kojem se poduzeće trenutno nalazi
- ☐ definirali ciljeve koje treba ostvariti
- ☐ odredili pravce djelovanja
- ☐ odredili stil i način djelovanja

7. Koliko dobro ste upoznati sa
ciljevima poduzeća?

- ☐ Odlično
- ☐ Vrlo dobro
- ☐ Dobro
- ☐ Ne baš dobro
- ☐ Nisam uopće upoznat

8. Da li su ciljevi poduzeća jasno
definirani?

- ☐ Da
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

9. Da li su ciljevi poduzeća realni,
ostvarivi?

- ☐ Da, u potpunosti
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

10. Smatrate li da su postavljeni ciljevi
dovoljno izazovni da djeluju
motivirajuće na zaposlene?

- ☐ Da
- ☐ Ne

11. Da li su pravci akcija za ostvarenje
postavljenih ciljeva razumljivi
zaposlenicima?

- ☐ Da, u potpunosti
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

12. Koliko dobro ste upoznati sa
vizijom i misijom poduzeća?

- ☐ Odlično
- ☐ Vrlo dobro
- ☐ Dobro
- ☐ Ne baš dobro
- ☐ Nisam uopće upoznat

13. Da li je izrađen godišnji plan na temelju definiranih ciljeva?

- ☐ Da, u potpunosti
- ☐ Skoro potpuno
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

14. Da li su izrađeni srednjoročni i dugoročni planovi na temelju definiranih ciljeva?

- ☐ Da, u potpunosti
- ☐ Skoro potpuno
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

15. Raščlanjivanje ukupnog zadatka u poduzeću se vrši prema:

- ☐ vrstama radnih procesa
- ☐ ulaznim i konačnim objektima te radnim sredstvima
- ☐ prioritetima
- ☐ fazama izvršenja zadatka
- ☐ primarnim i sekundarnim zadacima

16. Grupiranje pojedinačnih zadataka u organizacijske jedinice se vrši na temelju:

- ☐ sličnosti poslova
- ☐ povezanosti međusobno uvjetovanih poslova
- ☐ najveće uporabe posla
- ☐ posebnog interesa za poslom
- ☐ poslovima planiranja, izvršenja i kontrole
- ☐ samostalnosti poslova
- ☐ pomoćnih poslova
- ☐ broja zaposlenih

17. Kakva je povezanost pojedinih odjela u poduzeću?

- ☐ Svaki odjel funkcionira samostalno
- ☐ Povezani su samo srodni odjeli
- ☐ Svi odjeli su međusobno povezani

18. Da li su zaposlenici detaljno upoznati sa opisom posla kojeg obavljaju?

- ☐ U potpunosti su upoznati
- ☐ Djelomično su upoznati
- ☐ Nisu uopće upoznati

19. Da li uspostavljeni sustav upravljanja daje određenu razinu slobode zaposlenima u njihovom djelovanju?

- ☐ Zaposleni imaju potpunu slobodu djelovanja
- ☐ Zaposleni mogu samostalno djelovati u određenim situacijama
- ☐ Zaposleni ne mogu djelovati bez prethodne konzultacije s nadređenima

20. Da li uspostavljeni sustav upravljanja omogućuje sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka vezanih za posao koji obavljaju?

- ☐ Da
- ☐ Ne

21. Za vrijeme vašeg rada u poduzeću da li se mijenjala organizacijska struktura?

- ☐ Da, jedanput
- ☐ Da, 1-5 puta
- ☐ Da, više od 5 puta
- ☐ Ne

22. Prema Vašem mišljenju, omogućuje li uspostavljena organizacijska struktura ostvarenje definiranih ciljeva?

- ☐ Da, u potpunosti
- ☐ Djelomično
- ☐ Ne

23. Preferirani izvori za zapošljavanje novih kadrova su:

(Napomena: Moguće je odabrati više ponuđenih odgovora)

- ☐ unutarnje oglašavanje
- ☐ javni oglasi i natječaji
- ☐ preporuke poznanika
- ☐ obrazovne ustanove
- ☐ državne i privatne agencije za zapošljavanje

24. Od potencijalnih kandidata izabrao/la bih kandidata koji ima:

- ☐ najmanje izgleda za neuspjeh
- ☐ najviše izgleda za uspjeh
- ☐ najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh

25. Odabir zaposlenika u poduzeću se vrši na temelju:

(Napomena: Moguće je odabrati više ponuđenih odgovora)

- ☐ obrazovanja
- ☐ iskustva na određenoj poziciji
- ☐ radnog staža
- ☐ preporuke
- ☐ rodbinskih veza i poznanstava

26. Na koji način se provodi obuka kadrova?

- ☐ Kroz predavanja
- ☐ Kroz rasprave
- ☐ Kroz simulacije
- ☐ Pomoću računala

27. Obuka pomaže razvoju kadrova:

- ☐ u potpunosti se slažem
- ☐ djelomično se slažem
- ☐ djelomično se ne slažem
- ☐ u potpunosti se ne slažem

28. Da li postoji mogućnost napredovanja zaposlenika u poduzeću?

- ☐ Da
- ☐ Ne

29. Da li zadaci koje zaposlenici obavljaju omogućuju da iskažu svoja znanja, vještine, sposobnosti?

- ☐ Da
- ☐ Ne

30. Na koji način zaposleni reaguju na vodstvo?

- ☐ Ravnodušno
- ☐ Otporom
- ☐ Angažiranjem

31. Koliko često se događa da zaposlenik odbije izvršiti dodijeljeni zadatak?

- ☐ Uvijek
- ☐ Često
- ☐ Rijetko
- ☐ Nikada

32. Koji su uobičajeni putovi komuniciranja u poduzeću?

- ☐ Odozgo prema dole
- ☐ Odozdo prema gore
- ☐ Kombinacija prethodna dva
- ☐ Kombinacija prethodna dva i bočno

33. Na koje načine motivirate zaposlene u poduzeću?

(Napomena: Moguće je više odgovora)

- ☐ Prijetnjama
- ☐ Kaznama
- ☐ Pohvalama
- ☐ Nagradama
- ☐ Omogućavanjem napretka
- ☐ Sudjelovanjem zaposlenih u odlučivanju
- ☐ Poticanjem zajedništva

34. U kojoj mjeri uvažavate prijedloge podređenih?

- ☐ Uvijek
- ☐ Vrlo često
- ☐ Rijetko
- ☐ Nikada

35. Da li se podređeni osjećaju slobodno da s vodstvom razgovaraju o problemu?

- ☐ Da
- ☐ Samo kada je riječ o ozbiljnijim problemima
- ☐ Ne

36. Na koji način rješavate probleme u poduzeću?

- ☐ Individualno
- ☐ Timski

37. Smatrate li da u Vašem poduzeću vlada pozitivna radna klima?

- ☐ Da
- ☐ Ne

38. Tko provodi kontrolu ostvarenja planova u poduzeću?

- ☐ Direktor
- ☐ Rukovoditelji odjela
- ☐ Zaposlenici

39. Najčešće se provodi kontrola:

- ☐ Financijskog poslovanja
- ☐ Ljudi
- ☐ Postrojenja i opreme

40. Koliko često se provodi kontrola poslovanja?

- ☐ Jednom mjesečno
- ☐ Svako 3 mjeseca
- ☐ Jednom polugodišnje
- ☐ Jednom godišnje

41. Kako reagirate u slučaju odstupanja ostvarenih rezultata od postavljenih planova?

- ☐ Ne poduzimam nikakve akcije
- ☐ Traženjem uzroka i poduzimanjem korektivnih akcija
- ☐ Mijenjam zacrtani plan

42. Koliko često kontrolirate rad svojih zaposlenika?

- ☐ Svaki dan
- ☐ Jednom tjedno
- ☐ Jednom mjesečno

43. Smatrate li da učestalost provođenja kontrole stvara zaposlenicima prevelik pritisak u obavljanju njihovih svakodnevnih zadataka?

- ☐ Da
- ☐ Ne

SAŽETAK

Cilj istraživanja je bio analizirati i donijeti zaključak o tome koliko su stvarno stanje i načini ostvarivanja funkcija menadžmenta u JP Elektroprivreda Čapljina usklađeni s teorijskim postavkama. Pomoću anketnog upitnika i intervjuja željeli su se utvrditi načini ostvarivanja pojedinih funkcija menadžmenta u poduzeću. Cilj je bio dobiti odgovore na pitanja koliko detaljno se planira poslovanje i provodi kontrola postavljenih planova, koliko se pažnje pridaje stvaranju efikasne organizacijske strukture, koliko se ulaže u napredovanje i razvoj zaposlenika te kako načini vođenja i motiviranja zaposlenika utječu na ostvarenje poslovnih performansi.

U teorijskom dijelu diplomskog rada analizirani su temeljni pojmovi bitni za razumijevanje koncepta kojim se bavi ovaj rad. U okviru teorijskog dijela rada analizira se pet osnovnih funkcija menadžmenta, na temelju kojih je oblikovan anketni upitnik potreban za empirijsko istraživanje. Empirijsko istraživanje je provedeno u sva tri sektora JP Elektroprivreda Čapljina (proizvodnja, distribucija, opskrba). Anketni upitnik je ispunilo 28 zaposlenih na rukovodećim pozicijama (direktori, voditelji odjela i njihovi pomoćnici). Najprije se provela analiza odgovora za svako anketno pitanje pojedinačno te se zatim pristupilo testiranju postavljenih istraživačkih hipoteza. Istraživačke hipoteze su se testirale upotrebom statističkog paketa SPSS (*Statistical analysis software package*), gdje su se za testiranje koristila odabrana pitanja iz anketnog upitnika. Rezultati istraživanja su pokazali da se postavljene hipoteze za funkcije planiranja i kontroliranja mogu prihvatiti kao istinite, dok se postavljene hipoteze za funkcije organiziranja, kadroviranja i vođenja ne mogu prihvatiti kao istinite.

Doprinos ovog rada rezultira boljim shvaćanjem uloge funkcija menadžmenta u poduzeću te važnosti njihove međusobne povezanosti u ostvarivanju poslovnih ciljeva i uspjeha. Na temelju anketnog upitnika i intervjuja dobila se stvarna slika o posvećenosti menadžera ostvarivanju pojedinih funkcija, njihovoj usmjerenosti na motivaciju zaposlenih prilikom ostvarivanja pojedinih funkcija te o stanju menadžmenta poduzeća u cijelosti. Menadžmentu poduzeća ostaje poboljšati provođenje pojedinih elemenata funkcija menadžmenta, a sve s ciljem efikasnijeg funkcioniranja poduzeća i povećanjem uspješnosti.

SUMMARY

The aim of the research was to analyze and reach a conclusion on how the actual state and the means of achieving the functions of management in Elektroprivreda Čapljina consistent with theoretical assumptions. Using questionnaires and interview we wanted to determine ways of exercising certain functions of management of the company. The goal was to get answers to questions about how thoroughly planned and carried out operations control set of plans, how much attention is given to creating an efficient organizational structure, how much is invested in the advancement and development of the employees and how the ways of keeping and motivating employees is relevant to business performance.

The theoretical part of thesis analyzes basic concepts essential for understanding the concept covered by the present work. Within the theoretical part analyzes the five basic functions of management, based on which is designed questionnaire required for empirical research. Empirical research was conducted in all three sectors of Elektroprivreda Čapljina (production, distribution, supply). The questionnaire was completed by 28 employees in management positions (directors, heads of departments and their assistants). First we conducted analysis of the responses to each survey question individually and then attended for testing the set research hypotheses. The research hypotheses were tested using the statistical package SPSS (*Statistical analysis software package*), where they are used to test the selected questions from the questionnaire. The results showed that the proposed hypotheses for planning and control can be accepted as true, while for the hypotheses of the functions of organization, personnel management and leadership can not be accepted as true.

The contribution of this work results in a better understanding of the role of the functions of management of the company and the importance of their interdependence in achieving business goals and success. Based on questionnaires and interviews we get a realistic picture of the commitment of managers exercising particular functions, their focus on the motivation of employees in the exercise of certain functions and the state of the management company in its entirety. Management of the Company remains to improve the implementation of certain elements of the functions of management, with the aim of efficient functioning of enterprises and increasing success.