OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH U PODUZEĆU CEMEX

Markulin, Kristina

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:124:118674

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI



SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

OBUKA I RAZVOJ ZAPOSLENIH U PODUZEĆU CEMEX

Mentor:

Prof. dr. Sc. Srećko Goić

Student:

Kristina Markulin, univ. Bacc. Oec.

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA 4

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 6

1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE 7

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA 8

1.5. STRUKTURA RADA 9

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 10

2.1. PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA 10

2.2. REGRUTIRANJE LJUDSKIH RESURSA 13

2.3. PROCES SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA 15

2.4. OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA 17

2.4.1 Određivanje pojmova 17

2.4.2. Obrazovanje zaposlenih 19

2.4.3. Obuka zaposlenih 24

2.4.4. Razvoj karijere 27

2.5. MOTIVACIJA 30

2.6. PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE PERFORMANSI 32

2.7. KOMPENZACIJE 33

2.8. ZAŠTITA I UNAPREĐENJE ŽIVOTA I RADA ZAPOSLENIH 35

3. OPĆENITO O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA 36

3.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA 36

3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA CEMEX HRVATSKA 38

3.3. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI PODUZEĆA CEMEX 40

3.4. STRATEGIJA I PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 44

3.5. OBUKA I RAZVOJ KADROVA 49

3.5.1 Oblici obuke u Cemex-u 49

3.5.2. Određivanje potreba obuke 52

3.5.3. Planovi usavršavanja 52
3.5.4. Ulaganje u usavršavanje zaposlenih 53
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 56
4.1. HIPOTEZE 56
4.2. UZORAK 57
4.3.INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA 57
4.4.OBRADA REZULTATA 64
5. ZAKLJUČAK 77
LITERATURA
POPIS SLIKA
POPIS TABLICA

1. UVOD

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovoga rada je proučiti, istražiti te pristupiti metodama, načinima, programima obuke i razvoja zaposlenih u poduzeću Cemex Hrvatska.

Kako i na koji način poduzeće Cemex Hrvatska privlači efektivnu radnu snagu, razvija zaposlenike prema njihovom potencijalu te na koji način dugoročno održava radnu snagu. Isto tako, kako utvrđuje, planira, provodi te vrednuje rezultate obuke svih zaposlenika te zašto im je iznimno važna obuka vezana za samo radno mjesto ali i profesionalni razvoj pojedinca.

Pod obukom kadrova se obično podrazumijeva „pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao.“ [1] Obuka zaposlenika pomaže poduzeću ostvariti njegove ciljeve. Postiže se veća efikasnost zaposlenika, poslovi se bolje obavljaju i zaposlenici su zadovoljniji poslom. To su jako važni čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća.. Cemex-u je razvijen program obuke mentorstva koji za cilj ima uvođenje u praksu i stjecanje iskustva za samostalno i učinkovito obavljanje poslova na radnom mjestu, bržu i kvalitetniju prilagodbu zaposlenika na novo ili izmjenjeno radno radno mjesto i unaprjeđenje kvalitete rada pojedinca i njegovog profesionalnog razvoja, a time i kvalitete rada organizacije u cjelini.

Mentorski program se zaključuje pozitivnom procjenom usvojenog plana uvođenja koju obavlja direktno nadređeni voditelj putem predviđenog pisanog i praktičnog testiranja. Cilj procjene je ustanoviti spremnost mentoriranog na samostalno obavljanje posla.

„U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetativne prednosti postaje znanje.“[2] Znanje je čimbenik koji se u današnjim uvjetima kontinuirano mora poboljšavati, s obzirom da je najveća konkurentnost koju poduzeće može ostvarivati. Utječe na brže zadovoljavanje potreba kupaca, što vodi boljem i uspješnijem poslovanju.

[1] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.411
[2] Hammer, M., Champy, J.,Reengineering the Corporation: A Manifesto for Bussines Revolution, London, Nicholas Brealey, 1997

Cemex kao jedna uspješna firma radi na razvoju svojih zaposlenika jer smatra da na taj način ostvaruje i svoje ciljeve a povezano s tim postaje još uspješnija te konkurentnija na tržištu. Obučavanje kadrova i nasljednika postiže samom kulturom učenja koja omogućava postizanje najboljih mogućih rezultata potrebitih da bi se mogli poslovno razvijati.

U današnjem svijetu razvijene tehnologije i stalnih pritisaka konkurencije, ljudski resursi postaju zapravo najvažniji čimbenik poslovanja poduzeća, te samog uspjeha poduzeća. Stoga je izuzetno važno kvalitetno planirati i provoditi obuku te osigurati mogućnost za daljnje napredovanje i profesionalni razvoj zaposlenih.

Korporativna politika poduzeća CEMEX Hrvatska primarno je okrenuta ljudima. Ključ uspjeha tvrtke je usmjerenost na stalni napredak zaposlenika dok posebnu pažnju posvećuju sigurnosti zaposlenika, s naglaskom na ostvarenje nulte stope ozljeda na radu proteklih par godina.

Profesionalni razvoj potiče se kroz kvalitetno osmišljen program cjeloživotnog obrazovanja na svim razinama te, osim menadžerskih edukacija, uključuje i mogućnost doškolovanja i prekvalifikacije za sve zaposlenike.

Nakon teorijskog dijela vezanog za Upravljanje ljudskim resursima te obuku i razvoj, radom će biti predstavljena analiza zadovoljstva i očekivanja zaposlenika koji su prošli obuku. Istražit će se što se očekuje od obuke, da li su zaposlenici nakon nje sposobni samostalno obavljati radne zadatke, da li sama obuka odgovara njihovom djelokrugu rada, zadovoljstvo provedenim obukama ali isto tako i osobama/mentorima koji provode tu obuku te eventualne primjedbe/sugestije na sami proces obuke.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Glavni ciljevi ovoga istraživanja se odnose na samu obuku i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex. Želimo saznati i istražiti kako Cemex kao tvrtka koja je vodeći regionalni proizvođač cementa upravlja ljudskim resursima. Istražit ćemo kakve vrste obuke se provode u poduzeću odnosno obuke vezane za zaposlenike i menadžere, tko je odgovoran za provođenje tih obuka i tko ih provodi, na temelju čega i kako se odlučuju za provođenje obuke te kako vrednuju rezultate tih obuka.

Također, utvrdit će se zadovoljstvo zaposlenika provedenim obukama, te otkriti kako zaposlenici doživljavaju obuke odnosno da li obuku smatraju obaveznom prije i tokom rada te da li su spremni i zainteresirani za sudjelovanje u obukama, da li obuke odgovaraju njihovom djelokrugu rada, očekivanja prije same provedbe obuke, kako utječu na sposobnost za obavljanje radnih zadataka nakon provedene obuke, zadovoljstvo osobama/mentorima koji provode obuku te eventualne prijedloge/poboljšanja.

Uzorak na kojem se provodi istraživanje su zaposlenici koji su prošli obuku u poduzeću. Odabirom takvog uzorka najbolje se mogu prikazati njihovi stavovi, primjedbe i zadovoljstvo provedenom obukom.

1.3. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

U skladu sa prethodno postavljenim ciljevima postavljaju se sljedeće hipoteze koje će se kroz istraživanje potvrditi ili negirati.

H1: Proces obuke zaposlenih je u skladu s očekivanjima zaposlenih

Za početak istražit će se očekivanja zaposlenih vezano za proces obuke. Kako su oni to zamišljali i što su očekivali, te kako i koliko je sami proces obuke ispunio očekivanja. Smatraju li ispitanici da je obuka provedena bolje ili lošije nego što su očekivali.

H2: Rezultati provedene obuke su u skladu sa očekivanjima zaposlenih

Slično kao i kod prve hipoteze istražit će se očekivanja zaposlenih nakon obuke. Kako bi obuka trebala djelovati na njihov razvoj, samopouzdanje, stručnost, informiranost i slično te kakvi su rezultati zapravo. Poklapaju li se s očekivanjima ili odudaraju. Također moguće su situacije kad ispitanici nemaju očekivanja ili smatraju da im obuka neće pridonijeti u poslovnom smislu.

H3: Zaposlenici su zadovoljni provedbom obuke

Na kraju ispitanici će ocjenjivati zadovoljstvo s više različitih aspekata obuke. Rezultati bi nam trebali dati općenitu sliku o zadovoljstvu obukom i mišljenje ispitanika o procesu, te smjernice za budućnost. Koje aspekte zadržati a koje možda unaprijediti ili izbaciti. Također s obzirom da se na početku istraživanja postavljaju općenita demografska pitanja, moguće je dobiti sliku kakav način obuke odgovara kojem tipu zaposlenika što u budućnosti može olakšati posao nadređenima i odgovornima za proces obuke.

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

U procesu istraživanja koristit ćemo različite metode znanstveno-istraživačkog rada pomoću kojih ćemo ostvariti ciljeve istraživanja i provjeriti postavljene hipoteze.

Kod teorijskog dijela, bit će korištene sljedeće metode znanstveno istraživačkog rada:

1. induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do zaključaka.

2. deduktivna metoda - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.

3. metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

4. metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije

5. metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru posebnoga pojma.

6. metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.

Za potrebe istraživanja također će se koristiti i anketni upitnik odnosno potrebne podatke ćemo prikupiti od zaposlenika CEMEX-a putem pismenog upitnika.

Prikupljeni podaci će se obradit pomoću programa za statističku analizu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) te programa za tablične proračune Microsoft Excel.

1.5.STRUKTURA RADA

Diplomski rad se sastoji od pet cjelina.

Prva cjelina se sastoji od uvoda u kojem će se iznijeti tema i predmet istraživanja, ciljevi, metode te struktura samoga rada.

U drugoj cjelini će se teorijski definirati i objasniti pojmovi vezani za upravljanje ljudskih resursa, a posebno sistematizirati i objasniti pojmovi iz područja obuke i razvoja zaposlenih.

Treća cjelina donosi opće podatke o poduzeću Cemex, povijest, organizacijska struktura, vizija, misija i ciljevi, strategiju upravljanja ljudskim resursima te obuku i usavršavanje zaposlenih koju provode u poduzeću.

Četvrta cjelina se odnosi na empirijski dio rada u kojem će se izložiti rezultati istraživanja.

U petoj cjelini će se iznijeti zaključci istraživanja.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

2.1.PLANIRANJE POTREBA ZA LJUDSKIM RESURSIMA

Planiranje potrebe za ljudskim resursima je proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi poduzeće ili organizacija mogli postići svoje ciljeve.[3] Aktivnosti planiranja potreba ljudskih resursa provode rukovoditelji ljudskih resursa ili članovi Uprave za ljudske resurse. Rukovoditelji od svojih suradnika i linijskih rukovoditelja odjela prikupljaju podatke kako bi sastavili kadrovske projekcije za sam vrh upravljačke strukture. Takvi podaci se mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca.

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je[4]:

- Identificirati prave ljude (interno ili dodatnim zapošljavanjem),
- Ljudi moraju imati sposobnosti potrebne organizaciji
- Ljudi moraju biti angažirani u pravom trenutku
- Moraju biti stavljeni na odgovarajuće mjesto/radnu poziciju.

Tablicom 1. prikazana je podjela odgovornosti pri planiranju ljudskih resursa.

Tablica 1: Podjela odgovornosti pri planiranju ljudskih resursa

[3] www.orkis.hr (01.07.2016.)
[4] www.orkis.hr (01.07.2016.)

PODJELA ODGOVORNOSTI PRI PLANIRANJU LJUDSKIH RESURSA	
HR ODJEL	**RUKOVODITELJI ODJELA**
-Sudjeluje u procesu strateškog planiranjaza cijelu organizaciju -Identificira kadrovske strategije -Dizajnira podatkovni sustav za potporu kadrovskog planiranja -Prikuplja i analizira podatke od rukovoditelja po pitanju potreba za zaposlenicima -Primjenjuje plan upravljanja ljudskim resursima odobren od strane vrha organizacije	-Identificiraju potrebe za zaposlenicima na razini odjela ili troškovnog centra -Raspravljaju o kadrovskim planovima s odjela za upravljanje ljudskim resursima -Usklađuju kadrovske planove s odjelnim planovima -Prate provođenje kadrovskih planova kako bi se identificirale promjene

Izvor: www.orkis.hr (04.07.2016.)

Proces izrade plana upravljanja ljudskim resursima sastoji se od:[5]

- procjene okoline poduzeća
- procjene unutrašnjeg potencijala poduzeća
- procjene potreba i raspoloživosti radne snage.

Tijekom procesa analize okoline poduzeća, pokušavaju se identificirati prijetnje i prilike koje proizlaze iz okoline poduzeća, a koje imaju utjecaj na kadrovsku politiku. Takve promjene odnose se na zakonske promjene u okolini u kojoj poduzeće posluje, promjene u ekonomskoj situaciji, promjene u geografskom okruženju i konkurentnosti te promjene u strukturi ponude na tržištu radne snage.

Proces izrade plana upravljanja ljudskim resursima sastoji se od procjene okoline poduzeća, procjene unutrašnjeg potencijala poduzeća i procjene potreba i raspoloživosti radne snage. Tijekom procesa analize okoline poduzeća, pokušavaju se identificirati prijetnje ali i prilike koje proizlaze iz okoline poduzeća, a koje imaju utjecaj na kadrovsku politiku. To su

[5] www.orkis.hr (04.07.2016.)

primarno zakonske promjene u okolini u kojoj poduzeće posluje, promjene u ekonomskoj situaciji, promjene u geografskom okruženju i konkurentnosti te promjene u strukturi ponude na tržištu radne snage.

Pravilno provedenim i periodičkim planom upravljanja ljudskim resursima postiže se bolje shvaćanje kadrovskih promjena koje prate poslovne odluke, smanjenje troška upravljanja ljudskim resursima kroz poboljšanu kadrovsku funkciju, pravovremeno zapošljavanje novih zaposlenika, povećanje stupanja usklađenosti sa zakonskim propisima te promoviranje napredovanja zaposlenika i razvoj rukovodećeg kadra unutar poduzeća.

Strateška važnost ljudskih resursa ogleda se u:

- smanjenju troškova kroz predviđanje i usklađivanje ponude i potražnje za ljudskim resursima, prije nego što to preraste u ozbiljan problem za organizaciju
- optimiziranju upotrebe raspoloživih vještina i znanja
- unapređenju cjelokupnog procesa planiranja
- identificiranju raspoloživih znanja i vještina
- predviđanju i analiziranju alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima

2.2.REGRUTIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Pribavljanje (regrutiranje) je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobne potrebe za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Prema tome njegova svrha je privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji.[6]

Razlikuju se unutarnji i vanjski izvori regrutiranja.

Unutarnji izvori pribavljanja kandidata [7] se mogu podijeliti na:

- Unutarnje oglašavanje - provodi se određeno vrijeme, prije vanjskog oglašavanja te sadrži sve informacije koje se iznose i u vanjskom oglašavanju (postupak prijave, kriterije izbora dr.), a da bi bilo dostupno svim zaposlenicima vrši se preko oglasnih ploča, razglasa i drugih sredstava unutarnjeg priopćavanja. Najčešća i najpopularnija metoda.
- Preporuke neposrednih menadžera - važan izvor znanja i informacija o zaposlenim, posebice onima kojima neposredno rukovodi jer najbolje poznaju zaposlenike.
- Informacije i prijedloge kadrovskih odjela - zahtijevaju analizu i pretraživanje informacijskih sustava ljudskih potencijala i identificiranje onih koji, po svojim sposobnostima, znanjima i interesima, udovoljavaju njihovim zahtjevima.

Kod *vanjskih izvora pribavljanja kandidata*[8] razlikujemo:

- Vanjsko oglašavanje i mediji oglašavanja - poduzeća koriste različite medije oglašavanja kao što su: dnevni i tjedni tisak, specijalizirani, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, potrebni oglasi (posteri) na javnim mjestima, priručnici i bilteni te posebni promotivni materijali.
- Izravne prijave i preporuke zaposlenih - jeftin način osiguranja kandidata za radno mjesto jer ako organizacija i nema slobodnih radnih mjesta, ima evidenciju kvalificiranih kandidata koje se može pozvati u slučaju potrebe za slobodnim radnim mjestom.
- Agencije za zapošljavanje - popularan izvor pribavljanja kandidata, a razlikuju se državne i privatne agencije. Državna agencija u Hrvatskoj je Hrvatski zavod za zapošljavanje Hrvatske koji je institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi, koja obavlja mnoge funkcije vezane uz zapošljavanje. Privatne agencije („head hunters“)

[6] Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 289.
[7] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str.331
[8] Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 302-316.

vrlo su razgranati specijalizirani vanjski izvor kandidata za zaposlenje. Takve agencije posreduju u zapošljavanju stručnih osoba, a najčešće menadžera.

- Obrazovne institucije - škole, fakulteti, sveučilišta predstavljaju najčešći izvor pribavljanja talenata i kandidata za menadžerske i profesionalne (stručne) razine poslova.
- Ostali izvori pribavljanja - su sindikati, stručna praksa, stručni skupovi, konferencije i sl., strukovne udruge, kompjuterizirani registri kandidata, internet i dr.

2.3.PROCES SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

„Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.“[9] Selekcija ljudskih resursa predstavlja proces evaluacije kandidata za posao, te prognoziranje njihove buduće radne uspješnosti. Njime se odlučuje o tome koji će se ljudi zaposliti, a koje ne.

Cilj procesa selekcije je „prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.“[10] Ovaj izbor se vrši tako da polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najviše odgovara.

Prema Ghiselli/Brown selekciju je moguće provoditi na dva načina:[11]

- Prvi način je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
- Drugi je način, da se najprije ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

Moguće je kombinirati i oba načina, tako da se s rang liste izrađene po drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavanju određeni minimum.

Potreba za selekcijom je uvjetovana činjenicom da su ljudi različiti, te da razlike utječu na njihovu uspješnost u poslu. Takve razlike se odnose na psihičke varijable poput percepcije, interesi, motivi i slično. Najvažnije razlike su u sposobnostima i osobinama ličnosti.

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti.

Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti:[12]

- Intelektualne (mentalne) sposobnosti – odnose se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije

[9] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str.331
[10] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str.331
[11] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.389
[12] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.390

- Senzorne (čulne) sposobnosti – vezane uz čovjekova čula, a razlikuju se sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti te slušne sposobnosti
- Psihomotorne sposobnosti – odnose se na obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta; u ove sposobnosti ubrajamo pokrete ruke, šaka, prstiju i brzina reagiranja
- Fizičke sposobnosti – odnose se na građu tijela, fizičku snagu, izgled

Postoje razne definicije ličnosti, ali najčešća je ona koja pod ličnost podrazumijeva *jedinstvenu organizaciju osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja.* Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca, te se u tom smislu definiraju:

- Opće osobine
- Individualne osobine

U novije vrijeme se sve više primjenjuje petodimenzionalni model ličnosti. Prikazan je tablicom 2.

DIMENZIJE	OPIS
Ekstraverzija	Odnosi se na stupanj u kojem je neka osoba okrenuta okolini, socijabilna i otvorena; atributi koji je opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impulzivna i agresivna.
Emocionalna stabilnost	Odnosi se na opseg u kom je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje se opisuju: emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna.
Ugodnost	Odnosi se na stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna; osobine koje se opisuju: ljubazna, puna povjerenja, dobroćudna, tolerantna, pomirljiva.
Pouzdanost	Odnosi se na stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i rokova; atributi koji je opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću.
Radoznalost i otvorenost	Odnosi se na stupanj u kom je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nova iskustva i promjene; to su ujedno i osobine koje ju opisuju.

Tablica 2: Pet dimenzija ličnosti – „pet velikih“

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.395

Strateška važnost selekcije je u tome da ukupna organizacijska uspješnost ovisi o tome kakvi su ljudi odabrani za organizaciju. Uloga ljudskog faktora u menadžmentu, s procesom globalizacije i ekspanzije kvalitete, dobiva jako puno važnosti. Od strateške je važnosti poduzeća imati prave zaposlenike koji mogu opstati u konkurentnom i vrlo promjenjivom okruženju. To vodi ostvarenju maksimalne produktivnosti uz minimalne troškove, odnosno ostvarenju glavnih ciljeva poduzeća.

2.4.OBUKA, OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA

2.4.1 Određivanje pojmova

Pod obukom kadrova se obično podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao.[13] Za razliku od obuke, obrazovanje ili edukacija je „proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život; ono je osobno i široko zasnovano. Obuka ima veliku važnost za poduzeće, a obrazovanje predstavlja područje od društvene važnosti.

Svakodnevne promjene koje se događaju u poduzeću pokreću potrebu za obukom, te su one grupirane na sljedeći način[14]:

- Promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija
- Promjene u tehničkoj osnovi proizvodnje
- Promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima
- Promjene u organizaciji i upravljanju

[13] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str. 411
[14] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.411

- Promjene u ljudskim resursima

Važne su također i promjene koje nastaju u zakonskom okviru (zakonski i drugi propisi) te promjene u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.

Obuka obuhvaća već zaposlene u poduzeću i one koji se tek zapošljavaju, te se obukom treba obuhvatit:[15]

- Razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno
- Davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama
- Razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću

Obuka ima svoje karakteristike:[16]

- Krivulja učenja – u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, pa nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja.
- Platoi u napredovanju – normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima; posljedica su promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada.
- Motivacija u obučavanju – veoma je važno stvoriti poticajnu klimu koja će poticajno djelovati na pojedince da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina.
- Individualne razlike u obučavanju – između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima i motornoj spretnosti osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima i stavovima.
- Uloga vježbe u obučavanju – da bi rezultati bili dobri neophodno je vježbati do te mjere da se naučene aktivnosti izvode vješto, precizno, povezano.

Obuka i obrazovanje postaju sve važniji faktori konkurentnosti poduzeća. Management je toga svjestan, te uspješna poduzeća postavljaju pravilo da svaki zaposlenik treba provesti određeno vrijeme u „učionici“. Za managere se procjenjuje da trebaju potrošiti 20% godišnjeg radnog fonda u vlastito obrazovanje ako ne žele da im stečeno znanje zastari.

[15] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.412
[16] Tomeković, 1965, 231-243

2.4.2. Obrazovanje zaposlenih

Stalno obrazovanje postalo je jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, te je jedan od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzeća. Stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan su od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka za nadmetanje s konkurencijom.

Investicije u obrazovanje postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom poslovanju i komuniciranju.[17] U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje.[18]

Nedovoljno ulaganje u obrazovanje navodi se kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu i zaostajanja za konkurencijom. Organizacije redovito ulažu između 3 i 5% svog prihoda na obrazovanje zaposlenih, te istodobno očekuju od svojih zaposlenika da sve više sati troše u različitim oblicima obrazovanja.

Razlozi ulaganja u obrazovanje su brojni, a najvažniji su:[19]

- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijeva nova znanja i permanentno obrazovanja.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži veća i drugačija znanja i pernamentno obrazovanje.
- Moderno poslovanje – traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.

Veoma važan razlog intenziviranja obrazovanja u poduzećima i pojavljivanje poslodavaca u ulozi nastavnika i učitelja jest širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja

[17] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str331
[18] Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, London, Nicholas Brealey, 1997.
[19] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str719.

na tržištu rada. Suvremeno poslovanje sve više zahtjeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno ili adekvatno u formalnom procesu obrazovanja.[20]

2.4.2.1 Vrste obrazovanja

Obrazovanje nije više obveza i privilegija samo onih na višim pozicijama. Što su organizacije veće, to troše više sredstava za obrazovanje i pružaju svojim članovima veće i raznolikije mogućnosti obrazovanja i razvoja.

Različite metode su redovito vezane za specifične ciljeve i programe obučavanja i obrazovanja, pa se prema tome razlikuju metode obrazovanja na poslu i metode obrazovanja izvan posla, odnosno radnog mjesta, te su prikazane u nastavku.[21]

Metode obrazovanja na poslu traže dosta vremena i sredstava. Neophodno je kod novozaposlenih, ali i iskusnijih radnika pri promjeni tehnologije, radnih postupaka i standarda, premještaju i unapređenju na nova radna mjesta i slično. [22]

U ove metode ubrajamo:[23]

- Individualne instrukcije – zaposlenik aktivnosti obavlja pod nadzorom instruktora. Popularna je i često upotrebljavana metoda jer ne zahtijeva dodatne troškove opreme i materijala, zaposlenici uče obavljajući posao, a obučavanje je neposredno povezano s poslom.
- Rotacija posla – omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova. Na taj način širi znanje i osigurava raznoliko iskustvo. Često se upotrebljava u primjeni i razvoju managera.
- Naukovanje, odnosno stručna praksa – specifičan oblik obučavanja redovito vezan uz stručna zanimanja koja u procesu obrazovanja usko povezuju teorijski i praktični dio. Nastaje iz tradicionalnog zanatskog obrazovanja.
- Pripravnički staž – specifičan oblik obučavanja za posao koji se kod nas izrazito mnogo prakticira. Razdoblje u kojem se novopridošli u poduzeću upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani.

[20] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str719.
[21] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str744.
[22] Cornerale, A.P., prema: Noe, R.A., et al., op.cit., 440
[23] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str747.

- Mentorstvo – tip obučavanja koji se koristi kod mladih stručnjaka i managera da bi se osiguralo usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Mentori su uglavnom iskusni stručnjaci i manageri.
- Studentska praksa – specifičan oblik stručne prakse. Način da studenti tijekom studija dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo.

Kod metoda obrazovanja izvan posla razlikujemo:[24]

- Predavanja – često upotrebljavana i popularna metoda prenošenja znanja i obrazovanja. Efikasno prenose veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Najbrži i najjednostavniji način prenošenja znanja.
- Audiovizualne tehnike – filmovi, videovrpce, televizija; Posebice su popularni edukativni filmovi koji često na zgodan i zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.
- Programirano učenje – sustavna metoda obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja ili činjenica, omogućavanje sudionicima da na njih odgovore i neposredni feedback obučavatelja o točnosti odgovora.
- Učenje pomoću računala – suvremena informacijska tehnologija omogućava nove oblike i tehnike obrazovanja i učenja. Polaznicima se distribuiraju određeni obrazovni programi koji se onda upotrebljavaju individualno pomoću osobnog računala.
- Interaktivni video – kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina.
- Konferencije i rasprave – znatan dio obrazovanja usmjerenog na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe odvija se putem ovog oblika. Prednost je što omogućavaju dvosmjerne komunikacije i rasprave.
- Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima – pojam simulacije odnosi se na svaki materijal koji pokušava stvoriti realističnu okolinu odlučivanja za polaznika. Poseban je oblik simuliranja pri učenju onaj koji simulira neophodnu radnu opremu i okolinu za obučavanje.
- Metoda slučajeva – popularna i često upotrebljavana metoda u procesu obrazovanja, posebice za kompleksne stručne poslove. Od sudionika zahtijeva da

[24] Bahtijarević, Šiber; F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing, Zagreb, 1999; str749.

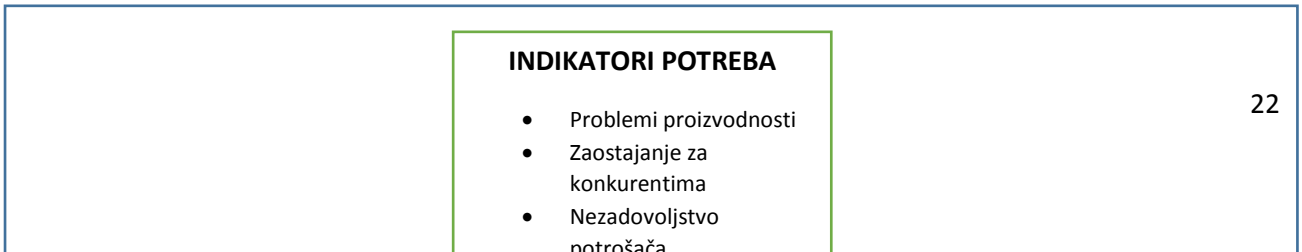
identificiraju i analiziraju specifične probleme, razvijaju alternativna rješenja i preporuče najbolje za konkretan slučaj.

- Ostale metode – Igranje uloga, poslovne igre i trening osjetljivosti.

2.4.2.2. Proces obrazovanja

Obrazovanje je kompleksna funkcija koja zahtijeva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata. Njezini konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro realizirana svaka pojedinačna faza. Slikom 1. Prikazan je opći model procesa obrazovanja.

Slika 1. prikazuje opći model procesa obrazovanja.





Slika 1: Opći model procesa obrazovanja

Izvor: Bahtijarević, Šiber; F.; Managem Marketing, Zagreb, 1999; str751

2.4.3. Obuka zaposlenih

Obuka je važna funkcija menadžmenta i potrebno je osigurati i razviti visoko kvalitetne zaposlenike. Oni koji su razvili, pokrenuli i kontinuirano ulažu u proces obuke i obrazovanja imaju veliku prednost u području ljudskih resursa. Oni dozvoljavaju menadžmentu da razvijaju kvalitetne zaposlenike koji mogu obaviti posao sukladno unaprijed određenim standardima.

Svakodnevne promjene u vanjskoj i unutarnjoj okolini potiču poduzeća da što više ulažu u obuku i usavršavanje zaposlenih. To je jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti, te se u tome prepoznaje strateška važnost obuke. Uz to, obuka je i jedan od važnijih oblika upravljanja ljudskim resursima jer čini temeljnu pretpostavku ulaska poduzeća u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom.

2.4.3.1. Proces obuke kadrova

Četiri su temeljne faze procesa obuke:[25]

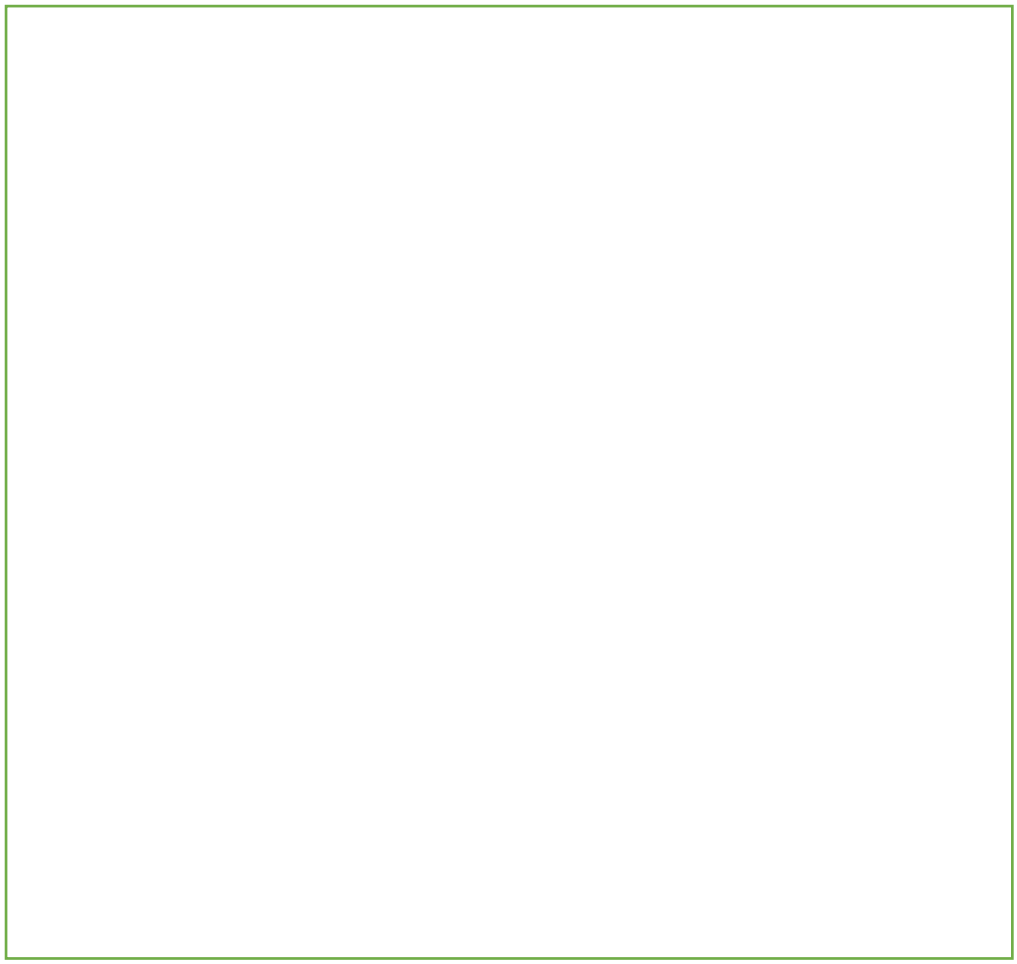
- Identifikacija potreba za obukom
- Planiranje potrebne obuke
- Izvođenje obuke
- Evaluacija izvršene obuke

Da bi se proces obuke mogao provesti, potrebno je postojanje određenih pretpostavki, odnosno postojanje određene politike i razvoj kadrova u poduzeću, te odgovarajuće organizacije za njenu realizaciju.

Za zaposlene je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju mogućnosti zapošljivosti, odnosno da razvijaju mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja na drugim radnim mjestima. Za poduzeće je od iznimne važnosti povećanje obrazovanja zaposlenika jer time izravno utječu na povećanje svoje konkurentnosti. Slikom 2. Prikazane su osnovne faze procesa obuke kadrova.

[25] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.413

Slika 2. prikazuje osnove faze procesa obuke kadrova.



Slika 2: Osnovne faze procesa obuke kadrova

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.414

2.4.3.2. Metode obuke kadrova

Metode obuke kadrova ključan su element samog procesa obuke, te mu je potrebno pridavati veliku pažnju. Određivanje koja će se metoda upotrijebiti, određuje i sam program obuke. Razlikujemo dvije osnovne grupe:[26]

Metode obuke nemanagera

- Metoda rasprave – zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvrsna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Potrebno je postojanje moderatora, da je predmet rasprave u okviru znanja, da je predmet rasprave aktualan i da postoji planirano vrijeme rasprave.
- Metoda obuke u razredu – metoda obuke koja se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima, kako je to i u redovnim školama, omogućava velik broj polaznika uz minimalan broj instruktora.
- Metoda programirane nastave – metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani nastavni sadržaji. Uređaji se koriste kombinirano – teorijski i praktično.
- Obuka uz pomoć kompjutera – izvodi se dvjema osebujnim tehnikama – poučavanje potpomognuto kompjuterom i poučavanje upravljano kompjuterom.
- Metoda simulacije – koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Koristi se u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju.

Metode obuke managera

Za obuku managera karakteristične su specifične metode grupirane u dvije grupe:[27]

- Obuka stjecanjem iskustva na poslu
  - Poučavanje
  - Dodjeljivanje zamjenika
  - Rotacija posla
  - Lateralni transfer
  - Dodjeljivanje projekata i odbora
  - Prisustvovanje sjednicama štaba
- Obuka stjecanjem iskustva izvan posla
  - Metoda studije slučaja

[26] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.418
[27] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.420

- Metoda „obuke u košari“
- Metoda grupne diskusije bez voditelja
- Metoda managerskih igara
- Metoda igranja uloga
- Metoda laboratorijske obuke
- Metoda modeliranja ponašanja

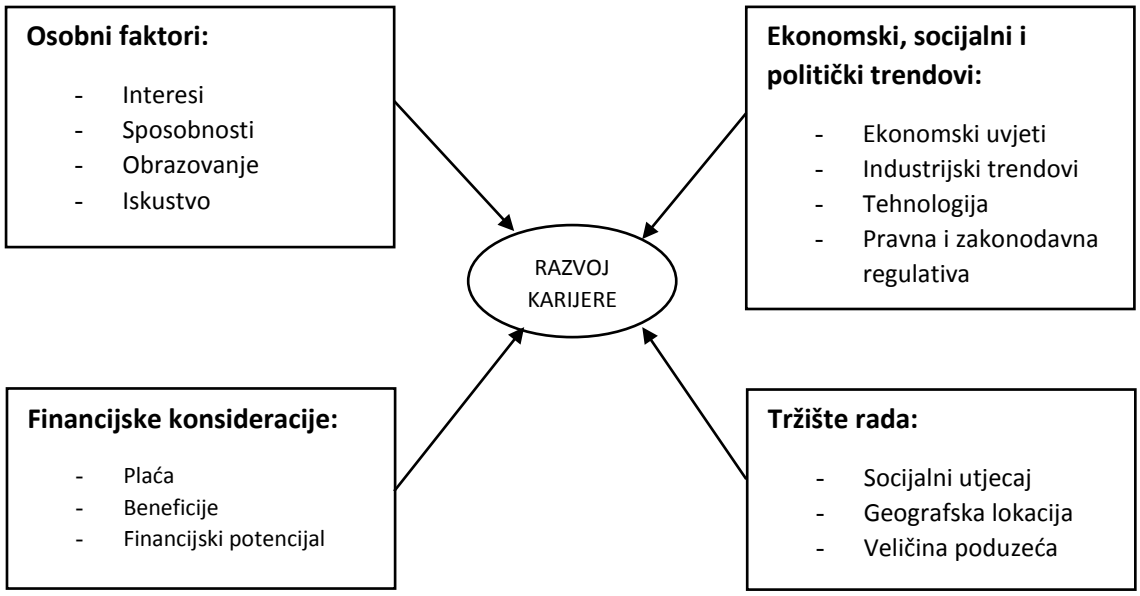
2.4.4. Razvoj karijere

Obuka je orijentirana na posao, dok je razvoj karijere orijentiran na pojedinca i njegove mogućnosti potencijala. Vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih i složenijih poslova. Interes za razvoj nema samo pojedinac, nego i njegovo poduzeće managemant kojeg je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca.[28]

Razvoj karijere je podložan utjecaju različitih faktora, onih koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini[29], a to su:

- Osobni faktori
- Ekonomski, socijalni i politički trendovi
- Tržište radne snage
- Financijske konsideracije

Slika 3. prikazuje faktore utjecaja na razvoj karijere



Slika 3: Faktori utjecaja na razvoj karijere

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.425

Karijera se obično definira kao „slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka“.[30] Kroz životni vijek pojedinac prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju model životnog ciklusa koji se sastoji od pet faza[31]:

- Istraživanje
- Utemeljenje
- Sredina karijere
- Kasna karijera
- Povlačenje

U razvoju karijere jako je važna uloga pojedinaca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru, te se postavljaju tri temeljne grupe zadataka:[32]

- Ocjenjivanje utjecajnih faktora na razvoj karijere
- Utvrđivanje ciljeva

[30] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.425
[31] Robbins, 1991, 375str
[32] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.,str.426

- Razvijanje strategija za ovladavanjem temeljnim znanjima i vještinama razvoja karijere.

Planiranje razvoja karijere se kao proces može podijeliti u sedam faza:[33]

1. *Osobna procjena i procjena tržišta rada* - način dobivanja slike o sebi, a provodi se samoprocjenjivanjem. Svaki pojedinac najbolje poznaje sebe i svoje mogućnosti te najlakše može postaviti ciljeve razvoja i pronaći ono zaposlenje koje će mu pomoći da ih ostvari.

2. *Postavljanje ciljeva* – Ciljevi karijere se razvijaju kontinuirano kako ljudi razvijaju nove interese i mijenjaju svoj životni stil. Ljudi ne postavljaju konkretne ciljeve karijere, te se oni s vremenom mijenjaju.

3. *Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva* – Ovdje je potrebno je razmotriti dva područja, formalno učenje i praktično iskustvo. Uspješni menadžeri usmjeravaju koncentraciju na učenje analitičnog mišljenja, komunikacijskih vještina, istraživačkih tehnika, primjenu kompjutera i interpersonalne odnose.

4. *Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja* – Različite mogućnosti dobivanja informacija o mogućim zaposlenjima, kao što su poslovni časopis ili agencije za zapošljavanje.

5. *Razvoj rezimea i popratnog pisma* - Rezime mora biti jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i druge relevantne informacije.

6. *Procjena ponude posla* – Nakon prihvaćanja ponude od strane tvrtke, vrši se procjena ponude posla, te pojedinac vrednuje ono što poduzeće nudi.

7. *Rast/ promjena karijere* – Razvoj karijere je dinamičan proces, te zahtijeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje.

[33] Dalabay R.D., Slocum W.J.Jr, How to Pack Your Career Parachute –A guide to Successful Job Hunting, Addison- Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts, 1989., str. 3-6.

2.5. MOTIVACIJA

Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba i želja. U najširem smislu motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija - od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultata ovog procesa. Motivacijski lanac:

POTREBE → ŽELJE → TENZIJE → AKCIJE → SATISFAKCIJA

Objašnjenje motivacijskog lanca je kompleksno, što proizlazi iz nekoliko činjenica. Potrebe (osim onih fizioloških) nisu neovisne o okolini. Npr. nečija promocija može biti poticaj drugima za akcije koje će voditi njihovim promocijama. Motivacijski lanac ne teče uvijek kao što je gore prikazan, potrebe uzrokuju ponašanje, a ponekad one mogu i proizići iz ponašanja. Na motivaciju utječu brojni faktori od kojih Porter/Miles naglašavaju tri grupe:

- individualne karakteristike
- karakteristike posla
- organizacijske karakteristike

Individualne karakteristike predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. Razlikuju se od osobe do osobe, što i utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Karakteristike posla predstavljaju određene atribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost i zahtjevnost. Menadžment mora prilikom dodjele posla voditi računa o uspostavi sklada između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Organizacijske karakteristike predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta te sustav nagrađivanja. Ovi instrumenti moraju biti koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Mjerenje motivacije ima značajnu ulogu u procesu ostvarivanja efikasnog menadžmenta. Svaka dijagnoza uzroka ostvarene efikasnosti rada zahtjeva i preispitivanje motivacije za rad, ne samo menadžera, već i drugih zaposlenika. Međutim, mjerenje motivacije je složeno i teško s obzirom da je ljudsko ponašanje kompleksno, pa su razvijeni različiti pristupi mjerenja motivacije. Kao posljedica razvile su se i različite tehnike, instrumenti i indikatori. Klasifikacija tehnika razlikuje: dubinske psihološke tehnike, indirektne tehnike i psihološke tehnike zasnovane na samoopisu.

Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer se jedino izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može ostvariti željena konkurentska prednost i sveukupna vrijednost. Motivirani ljudi ulagat će više truda u svoj rad od onih koji nisu motivirani. Poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti te kvalitete radnog života ostvarit ćemo kroz motivaciju.[34] Upravo stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate i odgovornost. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenika, što se odražava na ekonomičnost, racionalnost i efikasnost rada. Time se ostvaruje strateški cilj motivacije u poduzeću.

2.6. PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE PERFORMANSI

Performanse se obično definiraju u terminima outputa odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva. Performanse nisu samo ono što se ostvari nego i kako se to ostvari.

[34] http://motivacijazaposlenih.blogspot.hr (08.08.2016.)

Visoka razina performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe zahtijevanog znanja, vještina i kompetencija.[35] Područje praćenja radne uspješnosti zaposlenika predstavlja najslabije područje u mnogim organizacijama, te im time prijeti opasnost da se prema najboljim zaposlenicima odnose jednako kao prema prosječnim ili možda čak kao prema najslabijim zaposlenicima. Dizajn i redizajn sustava praćenja radne učinkovitosti obuhvaća:[36]

- pravilno i praktično postavljanje sustava praćenja radne uspješnosti zaposlenika i organizacije
- izradu ključnih pokazatelja uspješnosti na razini cijele organizacije, njenih dijelova i radnih mjesta
- oblikovanje jasnih standarda rada i definiranje modela željenih kompetencija prilagođenih organizaciji
- kako razlikovati dobrog radnika od prosječnog
- definiranje modela procjene rada
- metode postavljanja ciljeva i davanja povratnih informacija o radu zaposlenika.

Neki od ciljeva procesa procjene radnog učinka – performanse management-a su: osigurati da svi zaposlenici znaju što se od njih očekuje, osigurati da se radni učinak transparentno ocjenjuje te osigurati da svaki zaposlenik dobije povratne informacije o svom radnom učinku.

Izvrsni zaposlenici motivirani su za postizanje rezultata. Jasna komunikacija očekivanja i transparentni kriteriji ocjene njihova postignuća povećavaju produktivnost, kooperativnost i zadovoljstvo zaposlenika.

2.7.KOMPENZACIJE

Kod kompenzacija razlikujemo materijalne i nematerijalne.

[35] Harbour, J.L. (1997): The Basics of Performance Measurement, Quality resources
[36] www.selectio.hr (08.06.2016.)

Materijalne strategije motivacije podrazumijevaju sve naknade ili kompenzacije koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Mogu se podijeliti u dvije kategorije:

-izravne materijalne kompenzacije

-neizravne materijalne kompenzacije.

Pod pojmom izravne materijalne kompenzacije podrazumijevaju se financijska dobra koje zaposlenici dobivaju u obliku novca, dok u neizravne materijalne kompenzacije ubrajamo čitav niz materijalnih beneficija koje se stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i oni su nenovčane prirode.

Izravne materijalne kompenzacije kreirane na razini pojedinca mogu biti: plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije ili poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, i slično. Na razini grupe izravne materijalne kompenzacije mogu se dodijeliti pojedincima kao bonusi glede određenih rezultata ili dobitka organizacijske jedinice ili poduzeća, zatim kao udio u profitu te kao udio u vlasništvu kroz distribuciju dionica.

Neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca, zaposlenik može ostvariti samim zapošljavanjem u nekom poduzeću. Radi se o mogućnostima koje poduzeće nudi zaposlenicima u obliku stipendija ili školarina, studijskih putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti ili slobodnih dana, korištenje automobila kompanije, te menadžerske beneficije. Na razini poduzeća zaposlenici dobivaju mirovinsko osiguranje, zdravstvenu zaštitu, životno i drugo osiguranje, naknadu za zaposlenost, obrazovanje, godišnji odmor, božićnicu, te skrb o djeci ili starijima.

Kod neizravnih kompenzacija je riječ o beneficijima ili pogodnostima koje poduzeće omogućava svojim radnicima. Ovakav oblik kompenzacija javlja se kao materijalni, novčani ili uslužni oblik, odnosno kao:

- prijevoz na posao i s posla
- pružanje zdravstvenih usluga
- pružanje usluga prehrane
- pružanje usluga stanovanja
- kolektivno osiguranje zaposlenih
- dodatno školovanje zaposlenih

- otpremnine
- prigodni pokloni djeci
- jubilarne nagrade

Strateški cilj upravljanja kompenzacijama je oblikovati:

- Vanjsku konkurentnost proizvoda/usluga - na tržištu roba potrebno je smanjiti cijenu koštanja proizvoda (npr. troškova rada)
- Konkurentnost poduzeća na tržištu rada – oblikovanjem atraktivnih i iznadprosječnih razina plaća privlače se najkompetentniji zaposlenici

Kompenzacije utječu na sposobnost poslodavca da privuče, motivira i zadrži najbolje posloprimce, te osiguravaju optimalnu razinu posloprimčevih napora u ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Zaposlenici koji su uredno plaćeni i nagrađeni za svoj trud materijalno ili nematerijalno učinkovitiji su u obavljanju svojih radnih zadataka što u konačnici dovodi do ostvarivanja zadanih ciljeva poduzeća.

2.8. ZAŠTITA I UNAPREĐENJE ŽIVOTA I RADA ZAPOSLENIH

Kod zaštite rada i života zaposlenih razvijene su tehnike poboljšanja kvalitete rada i obiteljskog života:

Fleksibilno radno vrijeme: omogućuje zaposlenicima samostalno odlučivanje o vremenu dolaska i odlaska s radnog mjesta, pod uvjetom zadovoljavanja propisanog broja dnevnih radnih sati. Prisutnost svih zaposlenika u određenom vremenskom razdoblju utječu na poboljšanje suradnje među kolegama, nesmetano obavljanje zadataka i veću mogućnost nadzora rada zaposlenika. Fleksibilno radno vrijeme je pogodno za službeničke, stručne i menadžerske poslove, dok je manje pogodno za proizvodne poslove. Javljaju se problemi u koordinaciji među zaposlenicama koji moraju međusobno surađivati ili su članovi tima.

Skraćeni radni dan i tjedan: skraćeni radni dan je omogućen najčešće petkom, primjerice radeći do 12 sati i omogućujući na takav način dulji vikend. Manjak od 4 radna sata se odrađuje radeći od ponedjeljka do četvrtka 9 umjesto 8 radnih sati. Skraćeni radni tjedan je moguće primijeniti kod radnih mjesta na proizvodnoj traci, kod kojih nije moguće primjeniti fleksibilno radno vrijeme. U ovom slučaju su zaposlenici u isto vrijeme prisutni na radnom mjestu.

Podjela radnog mjesta: dvoje zaposlenika na skraćenoj osnovi dijele posao jednog radnog mjesta s punim radnim vremenom. Podjela radnog mjesta se može primjenjivati u slučajevima ekonomske krize, kako bi se izbjegli otkazi. Također je vrlo pogodna za mlade roditelje koji žele ostati u radnom odnosu ili za zaposlenike koji ubrzo odlaze u mirovinu, pa im podjela radnog mjesta može poslužiti kao pripremna faza za umirovljenje. Međutim, podjelom radnog mjesta se poslodavcu povećavaju troškovi zbog dvostrukih zakonom obveznih plaćanja.

Rad od kuće: obavljanje dijela ili ukupnih poslova od kuće na način da je zaposlenik povezan sa centralnim uredom telekomunikacijskim uređajima. Rad od kuće najbolje odgovara osobama koje su po prirodi samostalne i savjesne te ukoliko su već prethodno dio svog radnog vijeka odradile u uredu te na taj način kreirale određene poslovne odnose i dokazale se uspješnima. Drugi kriteriji rada od kuće, odnosi se na prirodu radnog zadatka, tako da je najpogodniji za poslove web dizajna, prodaje, konzultantskih usluga, financijske analize ili administrativnih poslova.

3. OPĆENITO O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA

3.1.POVIJESNI RAZVOJ PODUZEĆA

CEMEX je vodeći globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i usluge klijentima i zajednicama širom Europe, Amerike, Bliskog istoka i Azije. Na hrvatsko tržište CEMEX je stigao 2005. godine preuzimanjem britanske RMC Grupe, a time i Dalmacijacementa. CEMEX Hrvatska d.d. je od 2008. godine u stopostotnom vlasništvu CEMEX Investments Limiteda. CEMEX Hrvatska upravlja s tri tvornice cementa smještene u Kaštelima, Solinu i Klisu – Sveti Juraj, Sveti Kajo i 10. kolovoz.

CEMEX Hrvatska je pravni i faktički sljednik poduzeća Dalmacijacement. Dalmacijacement je bio vodeći proizvođač cementa u regiji i jedan od najvećih izvoznika s područja Dalmacije. Poduzeće je sudjelovalo u izgradnji svih važnijih prometnica i objekata u državi poput autoceste A1, Masleničkog i Dubrovačkog mosta, Luke Gruž, Morskih orgulja i slično. U ožujku 2009. godine kupila ga je multinacionalna kompanija Cemex.

U daljnjem tekstu prikazan je kratki povijeni pregled[37] razvoja poduzeća Cemex od njegova osnivanja 1906. godine.

- 1906. - CEMEX je osnovan otvaranjem tvornice Cementos Hidalgo u sjevernom Meksiku.
- 1920. - Pokretanje tvornice Cementos Portland Monterrey godišnjeg kapaciteta proizvodnje od 20.000 tona.
- 1948. - CEMEX je dosegnuo godišnji kapacitet proizvodnje od 124.000 tona, gotovo četiri puta veći u odnosu na 1906. godinu.
- 1966. - Akvizicijom tvrtke Cementos Maya u Meridi i izgradnjom novih tvornica u gradovima Ciudad Valles i Torreon u razdoblju od 1966. do 1967. CEMEX izrasta u regionalnog igrača.
- 1976. - Inicijalna javna ponuda na Meksičkoj burzi. Iste godine, nakon preuzimanja tvrtke Cementos Guardalajara, CEMEX je postao tržišni lider u Meksiku.
- 1985. - Godišnja prodaja prvi put je nadmašila 6,7 milijuna tona cementa i klinkera, a godišnja prodaja u svakoj od tri cementare (Monterrey, Guadalajara i Torréon) iznosila je više od milijun tona.

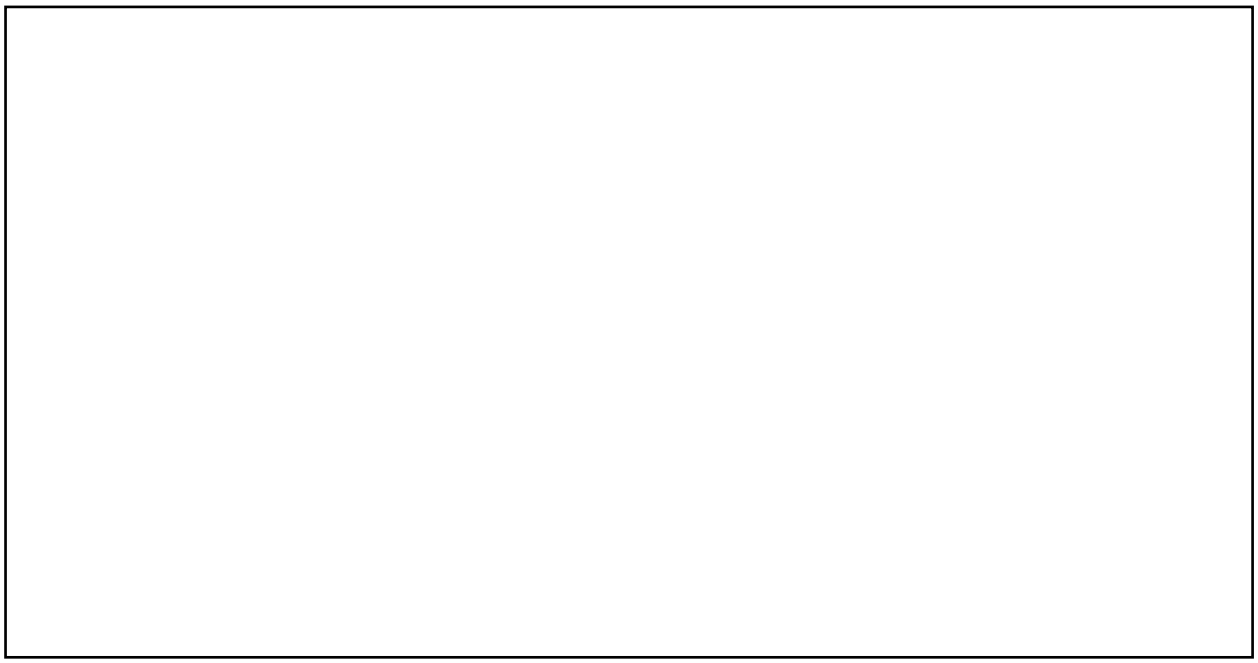
[37] www.cemex.hr (08.06.2016.)

- 1986. - Kroz zajedničko ulaganje sa sjevernoameričkim proizvođačima cementa, CEMEX konsolidira svoj izvozni program.
- 1987. - Preuzimanje tvornice Cementos Anahua i početak implementacije satelitskog sustava CEMEXNet za povezivanje pogona kompanije. Akvizicijom kompanije Cementos Tolteca, vodećeg proizvođača cementa u Meksiku, CEMEX postaje jedan od deset najvećih proizvođača cementa na svijetu.
- 1992. - CEMEX preuzima dvije najveće tvornice cementa u Španjolskoj.
- 1994. - CEMEX preuzima najvećeg proizvođača cementa u Venezueli i time dobiva idealnu poziciju za izvoz. CEMEX se zatim širi u SAD-u preuzimanjem cementare u Teksasu te ulazi na tržište Paname akvizicijom tvrtke Cemento Bayano. Konačno, 1996. preuzima Cementos Nacionales u Dominikanskoj Republici.
- 1994. - CEMEX pokreće strategiju korištenja alternativnih goriva i započinje s konverzijom tvornica kako bi mogle koristiti naftni koks.
- 1994. - CEMEX formalno uvodi program eko-učinkovitosti kao temelj strategije održivog razvoja.
- 1996. - Preuzimanjem tvrtki Cementos Diamante i Samper u Kolumbiji, CEMEX postaje treći najveći proizvođač cementa na svijetu.
- 1998. - Između 1998. i 1999. CEMEX stječe 25-postotni udjel u najvećem proizvođaču cementa u Indoneziji. Također kupuje filipinski APO Cement i dodatnih 40 posto udjela u kompaniji Rizal Cement.
- 1999. - Dionice su uvrštene na Njujoršku burzu pod simbolom „CX“. Iste godine CEMEX osniva CEMEX Asia Holdings (CAH) s ciljem razvoja novih partnerstava i poslovanja vezanih uz cement u jugoistočnoj Aziji. Također, konsolidira svoju prisutnost u Srednjoj Americi i na Karibima preuzimanjem najvećeg proizvođača cementa u Kostarici. Do kraja 1999. CEMEX od vodećeg proizvođača u Egiptu preuzima Assiut Cement Company.
- 2000. - CEMEX realizira izgradnju novog pogona drobilice u Bangladešu. Također postaje vodeći proizvođač cementa u Sjevernoj Americi, nakon preuzimanja američke tvrtke Southdown.Inc.

- 2000. - Kompanija pokreće inicijativu CEMEX Way za prepoznavanje, uvođenje i izvršavanje standardiziranih najboljih praksi unutar cijele organizacije.
- 2000. - Agencija Standard & Poor's podiže kreditni rejting kompanije CEMEX u investicijski razred.
- 2001. - CEMEX ulazi na tajlandsko tržište cementa preuzimanjem kompanije Saraburi Cement Company, a 2002. učvršćuje svoju poziciju na Karibima preuzimanjem kompanije Puerto Rican Cement Company.
- 2005. - CEMEX udvostručuje svoju veličinu preuzimanjem kompanije RMC, prisutne na 20 tržišta uglavnom u Europi. Ovom je integracijom CEMEX učvrstio svoju prisutnost u Europi i pozicionirao se kao kompanija koja pokriva cijeli lanac vrijednosti industrije.
- 2006. - Više od 50.000 zaposlenika slavi 100. godišnjicu kompanije CEMEX.
- 2007. - CEMEX pokreće integraciju kompanije Rinker.
- 2008. - Dalmacijacement d.d. i tvrtka Beton Klara d.o.o., potpisali su Ugovor o prijenosu poslovnih udjela trgovačkog društva Beton Klara na tvrtku Dalmacijacement d.d.
- 2008. - Dalmacijacement prekida proizvodnju u tvornici 10. kolovoz zbog smanjene potražnje za cementom u regiji.
- 2009. - Dalmacijacement pokrenula proizvodnju u tvornici sv. Juraj
- 2009. - CEMEX započeo s uklanjanjem stogodišnjih pogona u tvornici 10. kolovoz
- 2009. - Dalmacijacement promijenila ime u CEMEX Hrvatska
- 2010. - CEMEX započeo s izvozom cementa u Egipat
- 2012. - Pokrenut projekt izgradnje sunčeve elektrane, vrijedan 1.350.000 eura
- 2013. - Započela gradnja sunčane elektrane na Kozjaku
- 2015. - CEMEX nagrađen Indeksom DOP-a peti put

3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA CEMEX HRVATSKA

Funkcijski oblik organizacijske strukture prikazan je slikom 4.



Slika 4: Organizacijska struktura poduzeća

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

Predsjedniku Uprave i generalnom direktoru su podređene lokalne funkcije koje čine cementne operacije, odnosno betoni i agregati, te prodaja i logistika. Strateško planiranje , ljudski potencijali, pravni poslovi i komunikacije su koordinirane funkcije, dok informatički odjel spada u integrirane funkcije.

Sve te funkcije većim dijelom odgovaraju predsjedniku Uprave, a manjim dijelom i regionalnim direktorima.

3.3. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI PODUZEĆA CEMEX

Vizija poduzeća se odnosi na „sposobnost slikovnog i zvučnog predočavanja osobnog stanja ili stanja organizacije. Vizija je slika svih elementa i elementarnih djelatnosti koji čine organizaciju u odnosu prema sadašnjem i budućem stanju.“[38]

Vizija[39] poduzeća Cemex Hrvatska se sastoji od 5 elemenata:

- Svrhe – izgraditi bolju budućnost
- Misije – stvoriti održivu vrijednost pružanjem vodećih proizvoda i rješenja u industriji kako bi se zadovoljile građevinske potrebe kupaca
- Strategije – stvoriti vrijednost razvojem globalnog portfelja integriranog poslovanja povezanog s cementom
- Operativnog modela – koriste se znanja i mjerila kako bi se uspostavile najbolje prakse i zajednički procesi diljem svijeta
- Vrijednosti – jamčenje sigurnosti; usredotočenost na kupce

Misija predstavlja temelj iz kojega se izvode ciljevi, strategije i planovi. „Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća. Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća.“[40]

Misija[41] poduzeća je jest globalno ostvarivati građevinske potrebe svojih klijenata i izgraditi vrijednost za svoje interesne skupine postajući najučinkovitija i najprofitabilnija tvrtka s građevinskim rješenjima na svijetu. Kako bi se ispunila ova misija, poduzeće zajedno sa svojim klijentima radi na izgradnji boljeg svijeta nudeći najkvalitetnije proizvode i usluge, te rastući i postajući najbolja opcija za interesne skupine u globalnoj industriji građevinskih materijala. Teži se ka izvrsnosti u radu, stvaranju dugotrajnih odnosa izgrađenih na međusobnom povjerenju i temeljnim vrijednostima suradnje, integriteta i vodstva.

[38] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 77
[39] Interna dokumentacija poduzeća Cemex
[40] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 122
[41] Interna dokumentacija poduzeća Cemex

Postavljanje ciljeva se odnosi na najvažnije zadatke vodstva organizacije. Svi ciljevi nemaju jednaku dimenziju pa postoji hijerarhija ciljeva u organizaciji. „Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti – oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god to moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja.“[42]

Ciljno usmjeravanje se odvija putem četiri koraka:

- Skeniranje – odnosi se na generiranje i pregled liste mogućih ciljeva u okviru etičkih vrijednosti koje su definirane misijom, a u skladu s logičkom i kronološkom hijerarhijom.
- Redukcija – se odnosi na sužavanje liste generalnih ciljeva u skladu s pozitivnim i specifičnim vrijednostima osobe ili organizacije.
- Fokus – označava redukciju ciljeva na optimalan broj ciljeva koje možemo obaviti na podjednakoj razini kvalitete, a u skladu s našim resursima.
- Kvantifikacija – svođenje ciljeva u oblik koji se može objektivno definirati, redukcija na zadan broj ciljeva, zadatak brojkama i slovima, opisane kvalitete rokova i lokacija.

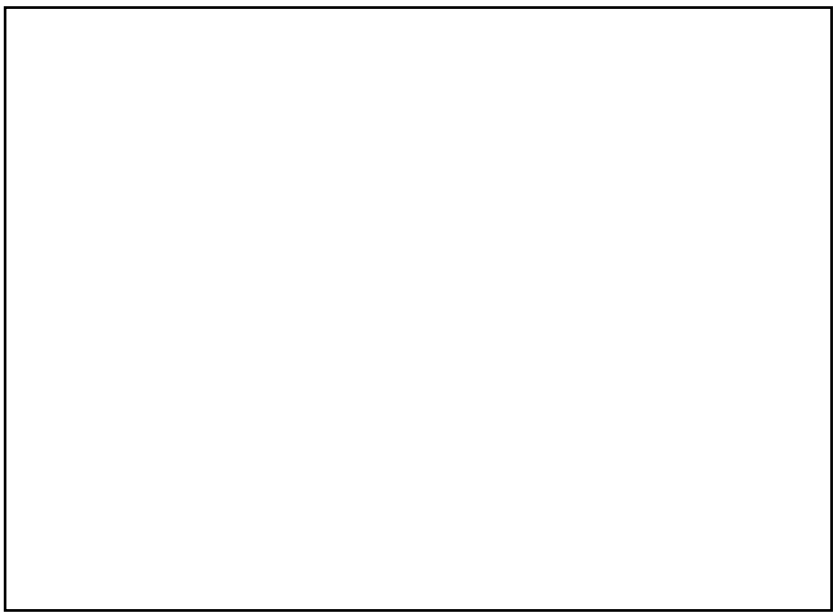
U poduzeću CEMEX individualni ciljevi radnika proizlaze iz poslovnih ciljeva tvrtke, a razvojni planovi definiraju se na temelju jaza između postojeće i željene razine kompetencija, poslovnih potreba tvrtke i karijernih ciljeva samih zaposlenika.

U nastavku je kroz grafove prikazano poslovanje poduzeća Cemex Hrvatska.

Grafikonom 1. prikazana je ukupna imovina poduzeća Cemex Hrvatska.

Grafikon 1: Ukupna imovina poduzeća Cemex Hrvatska u milijunima kuna (2006-2015)

[42] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 124

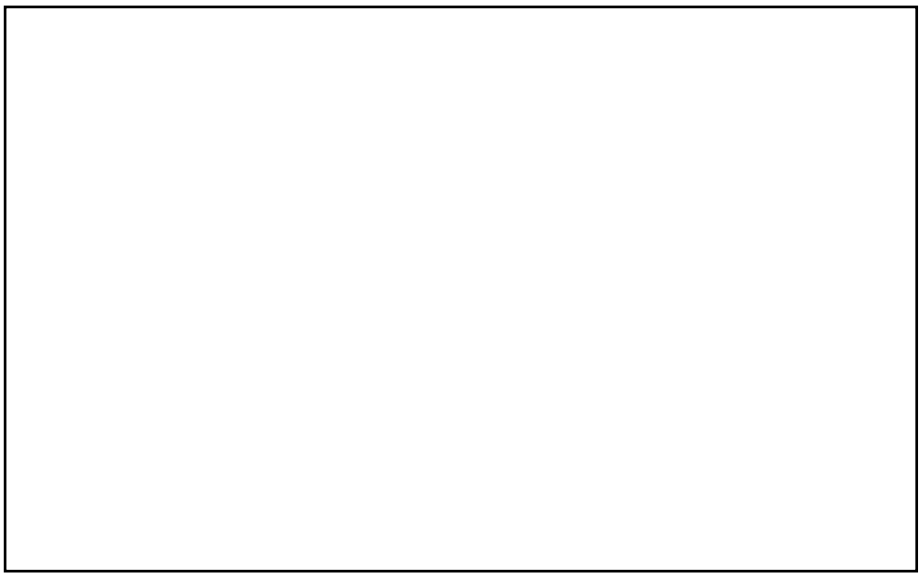


Izvor: www.cemex.hr (04.07.2016.)

Iz priloženog grafikona vidimo kako je najveću imovinu poduzeće imalo u 2007.godini u iznosu od 49.66 milijuna kuna, te nakon toga od polagano opada. U prethodnoj godini poduzeće je imalo imovinu u vrijednosti od 31.47 milijuna kuna.

Grafikonom 2. prikazana je dobit prije ostalih troškova u milijardama

Grafikon 2: Dobit prije ostalih troškova u milijardama (2006.-2015.)

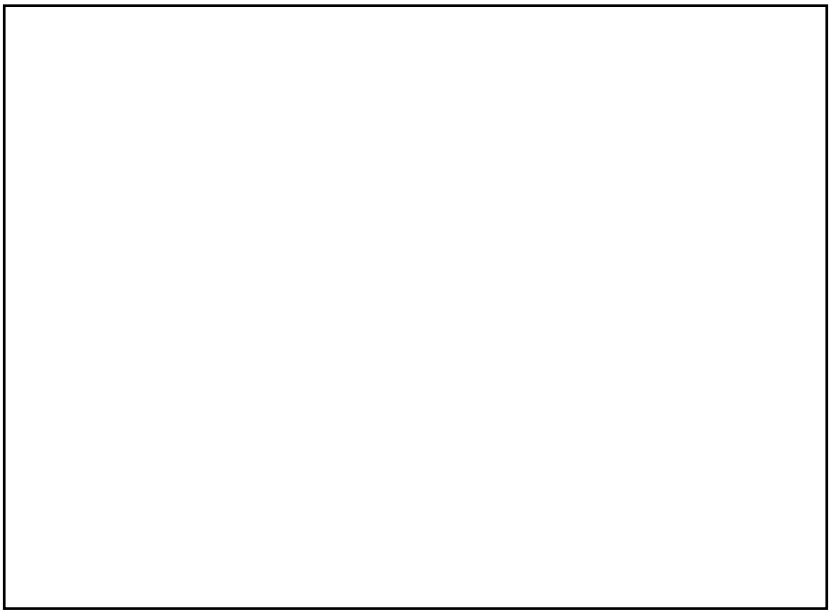


Izvor: www.cemex.hr (04.07.2016.)

Iz grafikona 2. možemo vidjeti kako je najveća dobit iznosila 2.95 milijardi kuna u 2006. godini, te da nakon toga opada. Glavni uzrok je globala ekonomska kriza. Dobit ponovo raste od 2011. godine. U prethodnoj godini dobit je iznosila 1.67 milijardi kuna.

Grafikonom 3. prikazana je neto prodaja u milijunima kuna za razdoblje od 2006. godine do 2015. godine.

Grafikon 3: Neto prodaja u milijunima kuna (2006.-2015.)



Izvor: www.cemex.hr (04.07.2016.)

Iz grafikona 3. možemo vidjeti kako je najveća neto prodaja ostvarena u 2007. godini. U razdoblju od 2008. godine do 2015. godine neto prodaja je znatno manja kao posljedica svjetske krize, ali stagnira na razini od 14 milijuna kuna do 15 milijuna kuna.

3.4. STRATEGIJA I PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U CEMEX-u zaposlenici predstavljaju konkurentsku prednost. Tvrtka promiče okruženje koje ohrabruje individualni razvoj. Kao ključan dio tvrtke, ulaže se trud u ostvarenje ponašanja u skladu sa zajedničkim načelima i vrijednostima. Poduzeće nastoji pružiti sigurno i produktivno radno mjesto, maksimizirati individualni potencijal i kreativnost te poticati suradnju i timski rad.

Glavni prioritet je stavljen na:[43]

- poštovanje radničkih prava i propisa
- poštovanje međusobnih različitosti i mišljenja te sprječavanje svakog oblika diskriminacije ili uznemiravanja
- zaštitnu opremu, sustave i procedure koji štite naše zaposlenike i postrojenja
- očuvanje okoliša i zaštitu našeg zdravlja
- definiranje, komuniciranje i poštovanje CEMEX-ovih načela i internih procedura

Poduzeće brine i za međuljudske odnose na radnom mjestu te:

- pruža učinkovitu podršku ostalima te ohrabruje na timski rad i mreže stručnjaka u kojima svatko može podijeliti svoje znanje, iskustvo i trud
- postavlja globalnu korporacijsku učinkovitost tvrtke iznad osobne učinkovitosti, učinkovitosti odjela, područja ili poslovne jedinice
- nikada ne žrtvuje dugoročno napredovanje tvrtke zbog kratkoročnih rezultata
- uviđa da zdrav natjecateljski duh na radnome mjestu stimulira osobni rast i napredovanje u karijeri, pod uvjetom da to ne ometa suradnju, timski duh ili korporacijsku učinkovitost u cjelini

Učinkovito upravljanje ljudskim resursima poduzeće osigurava:

- pridonošenjem stvaranja i održavanja zdravog, stimulativnog i produktivnog radnog okruženja u kojem se prema svima odnosi pravedno i s poštovanjem
- izbjegavanjem neutemeljenog osuđivanja drugih

[43] www.cemex.hr (08.06.2016.)

- postavljanjem ciljeva koji su izazovni, u skladu s našim sposobnostima te koji naglašavaju rezultate
- zahtjevnim i pažljivim razmatranjem povratnih informacija
- omogućavanjem iskrene, konstruktivne, objektivne, pravovremene povratne informacije temeljene na činjenicama
- prosljeđivanjem odgovornosti suradnicima te omogućavanjem intelektualno izazovnih zadataka

Tablicom 3. prikazana je dob zaposlenika Cemex Hrvatska poduzeća za 2014. godinu. Ukupan broj zaposlenih je iznosio 454.

BROJ ZAPOSLENIH	**DOB ZAPOSLENIH**
145	<25
150	25 – 30
128	31 – 40
28	41 – 50
4	>50

Tablica 3.: Dob zaposlenih poduzeća Cemex Hrvatska

Izvor: Interni izvor poduzeća Cemex Hrvatska

Iz tablice je vidljivo kako najveći broja zaposlenika ima između 25-30 godina, dok je najmanje zaposlenih starije od 50, njih samo 4. Važan je podatak i da je 145 zaposlenih mlađe od 25 godina.

Tablicom 4. prikazano je sudjelovanje u obrazovnim aktivnostima zaposlenih u 2014.godini.

BROJ ZAPOSLENIH	BROJ ZAPOSLENIH KOJI SU SUDJEOVALI	BROJ ZAPOSLENIH KOJI NISU SUDJEOVALI
454	454	0

Tablica 4.: Broj zaposlenih koji su sudjelovali u obrazovnoj aktivnosti u 2014. godini.

Izvor: Interni izvor poduzeća Cemex Hrvatska

Procedurom obrazovanja želi se stimulirati kultura učeće organizacije u kojoj zaposlenici imaju priliku stjecati nova znanja i unaprjeđivati svoje vještine kroz:

- sudjelovanje u projektnim timovima (učenje na radnom mjestu) ili promocije
- sudjelovanje na obukama, konferencijama, e-tečajevima i ostalim obrazovnim aktivnostima.

U poduzeću se razlikuju 3 vrste obrazovnih aktivnosti:

Obavezne: Zaštita na radu, zaštita od požara, zaštita okoliša, obvezne za pripadajuće radno mjesto, stručne obuke i seminari obvezni za pripadajuće radno mjesto

Kvalifikacije: Profesionalne kvalifikacije, Preddiplomski studij, Diplomski studiji Poslijediplomski studiji (sveučilišni ili specijalistički), Studiji poslovnog upravljanja

Ostale razvojne aktivnosti: Učenje stranih jezika, treninzi osobnog razvoja, profesionalni treninzi, konferencije, menadžerske vještine, E-tečajevi (LMS - Learning Management System) , mentorstvo, uvođenje zaposlenika u posao , SHIFT – intranet portal (LMS, wikipedia, blogs,..)

Proces definiranja i provođenja obrazovnih aktivnosti

Voditelj plaća, planiranja i razvoja određuje potrebe za obrazovanjem na temelju :

• opisa radnih mjesta;

• zahtjeva voditelja odjela;

• zahtjeva voditelja projekta;

• zakonske regulative;

• časopisa i ostalih izvora informacija (seminari i stručni skupovi);

• dostupnih informacija o poslovnim potrebama i trendovima poslovanja za tekuću godinu;

• odobrenog proračuna za obrazovanje.

Nakon definiranja potreba, voditelj plaća, planiranja i razvoja izrađuje godišnji plan obrazovanja. Plan se izrađuje do kraja ožujka, a odobrava ga direktor ljudskih resursa. Taj plan određuje vrstu obrazovanja, planirani kvartal održavanja obuke i polaznike. Ukoliko se tijekom godine ukaže potreba za novim zaposlenicima, promijene se zakonski uvjeti, uvedu nove tehnologije ili rezultati unutrašnje nezavisne ocjene ukazuju na nužnost dodatnog obrazovanja zaposlenika, voditelj plaća, planiranja i razvoja nadopunjuje plan obrazovanja uz odobrenje direktora ljudskih resursa. Zbog stalnog održavanja razine kontrole i vođenja procesa, provodi se periodička provjera djelatnika:

• djelatnici uključeni u osiguranje kvalitete;

• upravljači tehnološkog procesa;

• djelatnici u betonskim operacijama;

• djelatnici u proizvodnji agregata.

Nakon provedenog obrazovanja voditelj plaća, planiranja i razvoja prikuplja informacije i procjenjuje kvalitetu provedenog obrazovanja, kao i učinak obrazovanja na sposobnosti polaznika. Nakon provedenog obrazovanja unosi u plan zapis da je obrazovanje izvršeno.

Praćenje uspješnosti obrazovnih aktivnosti

Prije provođenja same obrazovne aktivnosti preporuča se odrediti one kvantitativne vrijednosti koje se mogu mjeriti, tj. one koje su prikladne za određenu obrazovnu aktivnost.

JEDNOSTAVNIJI NAČINI

1. Prikupljanje povratnih informacija od strane rukovoditelja: usporedba o uspješnosti/kompetencijama radnika prije i poslije obavljene edukacije
   • Pismeno
   • Intervju
2. Prikupljanje povratnih informacija od voditelja edukacije
   • Pismeno
   • Intervju
3. Testiranje znanja sudionika prije i nakon edukacije (odmah po završenom programu, odnosno s vremenskim razmakom)
4. Komentari u procjeni učinka zaposlenika.

SLOŽENIJI NAČINI

1. Organizacija projektnih timova koji će prije početka obrazovne aktivnosti jasno definirati organizacijske probleme čijem rješavanju treba doprinijeti kao i projektne zadatke na kojima će polaznici raditi tijekom, nakon i u međuvremenu edukacijskih ciklusa.
2. ROI (return on investment)
   UKUPNI TROŠAK
   UKUPNA FINANCIJSKA KORIST:
   • Ušteda u novcu
   • Novčana dobit
   • Ostale direktne i indirektne koristi edukacijskih programa

3.5. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Jedan od ciljeva kojima CEMEX teži je imati najbolji tim u industriji i najzadovoljniji tim u pogledu angažiranosti zaposlenika. U tu svrhu se kroz strukturiran pristup predano pomaže zaposlenicima prepoznati vlastite potencijale i napredovati u skladu sa svojim individualnim karijernim ciljevima. Kako bi se prepoznao, privukao, razvio i zadržao talent, provode se programi koncentrirani na strategije zapošljavanja i razvoj zaposlenika, uključujući i planiranje karijere i obučavanje nasljednika.[44]

3.5.1 Oblici obuke u Cemex-u

CEMEX provodi programe za prepoznavanje i razvoj talenata te obučavanje nasljednika kako bi menadžerima pružio potrebne alate za učinkovitu izobrazbu i razvoj zaposlenika, te time osigurao planove za upravljanje talentima i obučavanje nasljednika koji će zadovoljiti potrebe poslovanja.[45] Cilj ovakvih procesa je otkriti zaposlenike unutar CEMEX-a koji posjeduju potencijal i ambicije te pokazuju kontinuirano visoke razine učinka potrebne za uspjeh na višim i utjecajnijim rukovodećim položajima.

Godišnjim procesom ispitivanja talenata na globalnoj razini utvrđuju se talenti u čitavoj organizaciji i planovi za obučavanje nasljednika za ključne položaje. Na kraju ovog procesa se razvijaju planovi djelovanja kako bi se osigurala zdrava „zaliha“ talenata sa spremnim nasljednicima za sve buduće ključne položaje.

Mentorstvo u Cemex Hrvatska

Mentorstvo je interaktivan proces koji se odvija između pojedinaca različitog nivoa iskustva i stručnosti, u kojem stručnjak (mentor) daje podršku svom kolegi (mentoriranome) kako bi ga uveo u praksu i potpomogao stjecanje određenog iskustva za samostalno i učinkovito obavljanje posla na svom radnom mjestu. Sastavni je dio procesa uvođenja u posao te, kao takav, spada u vrstu obrazovnih aktivnosti čije se potrebe definiraju kroz proces planiranja obrazovanja.

[44] www.cemex.hr (08.06.2016.)
[45] www.cemex.hr (08.06.2016.)

Mentorski program završava ispunjenjem plana, njegovom procjenom te evaluacijom mentora i mentoriranog.

Mentor je identificirani stručnjak za svoje područje i u okvirima svog radnog mjesta koji posjeduje potrebnu razinu znanja i kompetencija za kvalitetan prijenos znanja te je imenovan za ulogu mentora od strane svog direktno nadređenog.

Pored stručnih znanja, zaposlenik treba posjedovati i određene vještine:

• vještine podučavanja i profesionalnog razvoja drugih,

• sposobnost procjene potreba i akcijsko planiranje,

• vještina procjene sposobnosti mentoriranog u različitim segmentima rada i davanje konstruktivne povratne informacije,

• ostvarivanje odnosa povjerenja i podrške,

• timski rad,

• dobre interpersonalne vještine,

• ima vremena i energije za kvalitetno posvećivanje mentoriranome,

• ima pozitivan stav prema učenju.

Mentorski program ima za cilj:

• uvođenje u praksu i stjecanje iskustva za samostalno i učinkovito obavljanje posla na radnom mjestu;

• bržu i kvalitetniju prilagodbu zaposlenika na novo ili izmijenjeno radno mjesto;

• unaprjeđenje kvalitete rada pojedinca i njegovog profesionalnog razvoja, a time i kvalitete rada organizacije u cjelini.

Vođenje mentoriranog kolege kroz planirani proces učenja sastoji se od:

• objašnjavanja procesa i upoznavanja s načinom rada;

• podržavanja (rad uz mentora);

• stvaranja kontroliranih izazova (samostalno rješavanje problematike posla uz nadgledanje);

• građenja i poticanja samostalnosti u vođenju svih ključnih aktivnosti i odgovornosti radnog mjesta;

• procjene menotriranog kolege putem standardiziranog evaluacijskog lista (po završetku programa).

Mentorirani zaposlenik koji stječe nove vještine i znanja prolazi kroz tri ključne faze učenja: učenje po modelu, učenje vođenom praksom i samostalna primjena naučenog.

Za uspješnu provedbu mentorskog programa, mentorirani treba biti:

• odlučan proširiti svoja saznanja i sposobnosti,

• otvoren za nove načine učenja i isprobavanje novih ideja,

• otvoren za prihvaćanje povratne informacije i njeno usvajanje,

• spreman naučeno primijeniti na poslu,

• fokusiran na ostvarenje poslovnih rezultata,

• otvoren za komunikaciju i timski rad,

• otvoren zatražti pomoć,

• s osjećajem osobne odgovornosti i posvećenosti.

Mentorski program se zaključuje pozitivnom procjenom usvojenog plana uvođenja koju obavlja direktno nadređeni voditelj putem predviđenog pisanog i praktičnog testiranja. Cilj procjene je ustanoviti spremnost mentoriranog na samostalno obavljanje posla.

3.5.2. Određivanje potreba obuke

Kod utvrđivanja potreba obuke poduzeće provodi tri analize:

- Analiza organizacije: U kojem smjeru se razvija strategija tvrtke? Kakvi su potencijali za obuku raspoloživi? Ima li poduzeće budžet, vrijeme i stručnost za organiziranje internih vlastitih programa ili angažiranje stručnjaka izvana? Temeljem kojih kriterija izabrati vanjske savjetnike i pružatelje obuke? Koliko menadžment i kolege podržavaju obuku i uporabu naučenog?

- Analiza osobe: Koji zaposlenici trebaju obuku? Jesu li loši rezultati ili neuspjeh rezultat nedostatka znanja, vještina ili neadekvatnog stava i ponašanja?

- Analiza zadatka: Zadaci koji su važni, učestali, te imaju određenu težinu (zahtijevaju opsežnije iskustvo) imaju prioritet pri definiranju prioriteta u obuci.

3.5.3. Planovi usavršavanja

Pristup upravljanju talentima i obučavanju nasljednika razvija se zajedno s pouzećem. Poduzeće nastoji trajno raditi na izgradnji nove generacije talenata, odnosno cilj je imati trajnu sposobnost raspoređivanja svojih talenata na ključne pozicije unutar organizacije. Velika zaliha talenata smanjuje rizik vanjskoj izloženosti na najmanju mjeru, te omogućuje otkrivanje i postavljanje pravih ljudi na pravo mjesto. Poduzeće mora biti stalno u stanju prepoznati nasljednike koji posjeduju sposobnosti, iskustvo, potencijale i želju za unapređenjem.

Također, CEMEX teži osiguranju radnog okruženja u kojem će svaki pojedinac moći prepoznati čemu teži u svojoj karijeri i u kojem će svaki pojedinac na raspolaganju imati odgovarajuće alate i potporu potrebnu da ostvari svoje ambicije.

Ne postoji jedinstveni karijerni model koji odgovara svima. Umjesto njega CEMEX ima fleksibilan sustav osmišljen na način da udovoljava potrebama zaposlenika i pruža im najširi mogući raspon prilika za profesionalni razvoj u okviru potreba poslovanja.

3.5.4. Ulaganje u usavršavanje zaposlenih

Ulaganje u razvoj i obuku zaposlenika je ključan korak na putu do podizanja standarda usluge koje poduzeće nudi svojim kupcima i unaprjeđenja učinkovitosti načina na koji vodi svoj posao.

Ulažući u razvoj i edukaciju svojih zaposlenika, potiče ih na osobni razvoj i priprema za sve moguće buduće izazove.

Kod ulaganja u usavršavanje zaposlenih CEMEX Hrvatska potiče daljnje obrazovanje i razvoj zaposlenika s velikim potencijalom. Tako utječe na ostvarivanje ciljeva odjela u kojima rade. Program je poznat pod nazivom „obučavanje nasljednika“. Potrebno obrazovanje zaposlenici stječu i kad vlastiti programi usavršavanja i obuke poduzeća ne odgovaraju obrazovnim potrebama pojedinca.

Poduzeće se vodi načelom unaprjeđivanja zaposlenika na osnovi zasluga. Radna mjesta se uglavnom popunjavaju iz vlastitih redova, te se tako omogućuje napredovanje zaposlenika. Zaposlenicima se osigurava obuka i potpora pomoću kojih ih se pripremaju za preuzimanje odgovornijih poslova. Ulaganje u zaposlenike je važno, radi održavanja konkurentske prednosti.

Zaštita na radu

Obzirom na važnost zaštite na radu i prioritet tvrtke koji se odnosi na postizanju i održavanju cilja 0 ozlijeda na radu, najveći broj internih obuka odnosi se na edukacije iz tog područaja, a mentori su zaposlenici Odjela zaštite na radu i sigurnosnih poslova (5 mentora). Navedene interne obuke iz područja Zaštite na radu su sljedeće: (u 2014. godini oko 95% ljudi je prošlo barem jednu internu ili eksternu obuku). Također, unutar tvrtke provodi se i praktični dio osposobavljanja za sigurno rukovanje radnim strojevima (utovarivač, viličar, dizalica, betonsko postrojenje, ...) kod kojeg se također kod svakog zaposlenika imenuje mentor.

Program obuke managera

Pokrenut u prethodnih par godina, nastavljen je kako bi pomogao u učinkovitom vođenju i potpunijem razvoju talenata. Ovaj je program prisutan u svim Cemex-ovim regijama te je dosad uključio 1800 menadžera, pružajući im mogućnost da usvoje vještine potrebne kako bi uspješno rukovodili svojim timovima. Postoji i Komercijalna akademija, interno sveučilište za zaposlenike koja se razvila u integrirani model koji pruža podršku rastu prodajne izvrsnosti u Cemex-u. Kako bi postigli ciljeve, usmjerene na zadovoljstvo kupaca Komercijalno vijeće je tu kako bi promoviralo i uskladilo sve incijative i osiguralo da one imaju prikladnu stručnu podršku i vodstvo. Komercijalna akademija kontnuirano traži načine da ponudi nove vrste obuke usmjerene na rad s kupcima koje će polučiti rezultate i stvoriti vrijednost za njihove kupce sada i u budućnosti.

Gradnja karijere

Kroz incijativu „Gradnja karijere“ menadžeri i zaposlenici sastaju se 4 puta godišnje kako bi raspravili razvoj karijera, izvedbu na radu i njene rezultate. Ovi sastanci osmišljeni su na način da usklade individualne ciljeve s kompanijskom strategijom te poboljšaju cjelokupno zadovoljstvo.

U 2014. godini čak 91% zaposlenika s pristupom Alatu za ocjenjivanje izvedbe postavilo je ciljeve, ocjenjeno je te je dobilo povratnu informaciju što im omogućuje kontinuirani napredak. Nadređeni menadžeri su proveli evaluacije rada te dali izravnu povratnu informaciju onim zaposlenicima koji nisu registrirani na ovoj globalnoj platformi zbog prirode svog posla u kompaniji. Uz to, 2 294 zaposlenika iz cijelog svijeta prošli su evaulaciju putem procesa nazvanog „Procjena talenata“. U Hrvatskoj je u izvještajnom razdoblju u proces bilo uključeno 36 zaposlenika.

U svakom trentku Cemex-ovim zaposlenicima dostupan je E-learning sustav „BUILD YOUR OWN CAREER“ putem kojeg mogu u svakom trenutku pristupiti raznim tečajevima i poput oni koji se tiču specijaliziranih zanja iz pojedinih područja (financije, nabava, prodaja, ...), voditeljskih i međuljudskih vještina i slično.

Program ACHIEVE i „Vođa vođi“

Cemex njeguje institucionalni portfelj programa za razvijanje liderskih vještina kako bi se osigurala stalna prisutnost ljudi, bez obzira na poziciju ili radno mjesto, razvijaju konkurentsku prednost i osnažuju vlastititi profesionalni i osobni rast. Programi koji obuhvaća njihovu usmjerenost razvijanju liderstva su ACHIEVE, usmjeren na srednji menadžment i „Vođa vođi“, usmjeren na stvaranje mentora na najvišoj razini vodstva.

Kroz program ACHIEVE viši menadžment i novoimenovnai direktor razvijaju ideje s naglaskom na iskustvo kupca – nezaobilazni element njihove komapanijske strategije- istovremeno radeći na vlastitim vještinama vođenja. Tijekom 2014. zabilježili su 57 sudionika iz 20 zemalja koji su sudjelovali u timskom razvoju i prezentaciji projekata. U ovom radu ih je pratilo 45 viših menadžera putem programa „Vođa vođi“, jedinstvene incijative koja pruža mogućnost mentorstva i ostvarivanja suradnje između sadašnjih i budućih Cemex-ovih lidera.

U program ACHIEVE i „Vođa vođi“ u 2013. i 2014. godini bila su uključena i 4 zaposlenika iz Hrvatske.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Hipoteze

U skladu sa postavljenim ciljevima postavljene su sljedeće hipoteze koje će se kroz istraživanje potvrditi ili negirati. Hipoteze se odnose na očekivanja zaposlenih prema procesu obuke i rezultatima provedenih obuka, te zadovoljstvom provedenih obuka u poduzeću Cemex Hrvatska.

Istražit će se da li je proces obuke ispunio očekivanja zaposlenika, kakva su očekivanja nakon provedene obuke te će se prikazati općenita slika o zadovoljstvu obukom i mišljenje ispitanika o samom provedenom procesu.

Postavljene hipoteze su:

H1: Proces obuke zaposlenih je u skladu s očekivanjima zaposlenih

H2: Rezultati provedene obuke su u skladu sa očekivanjima zaposlenih

H3: Zaposlenici su zadovoljni provedbom obuke

4.2. Uzorak

Nakon provedbe ankete, pristupilo se obradi dobivenih podataka pri čemu su se koristile jednostruke tablice te grafički prikazi.

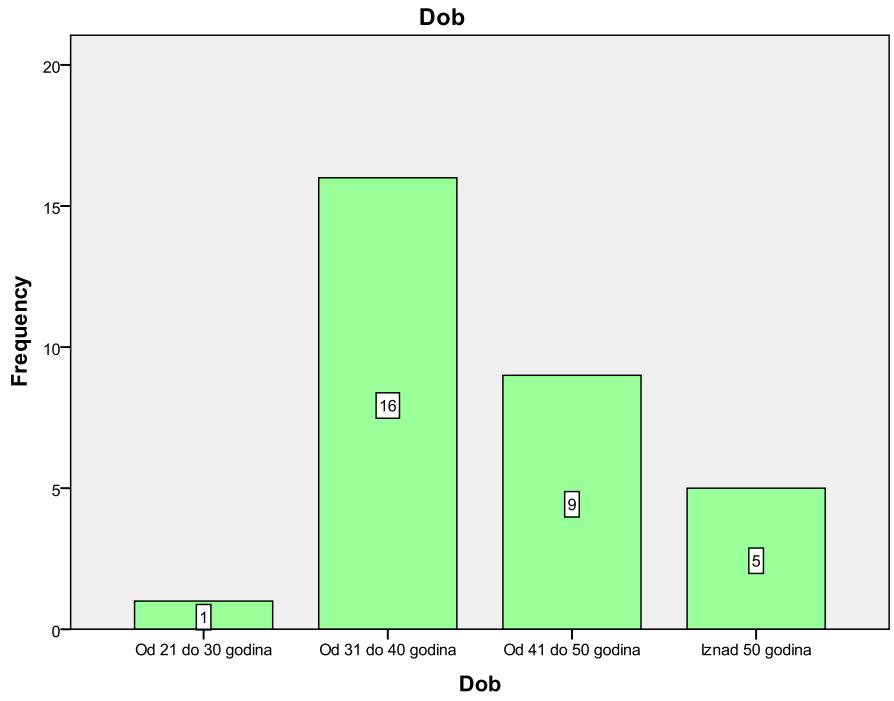
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M	18	58.1	58.1	58.1
	Ž	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tablica 5: Spol

Izvor: Izrada autora

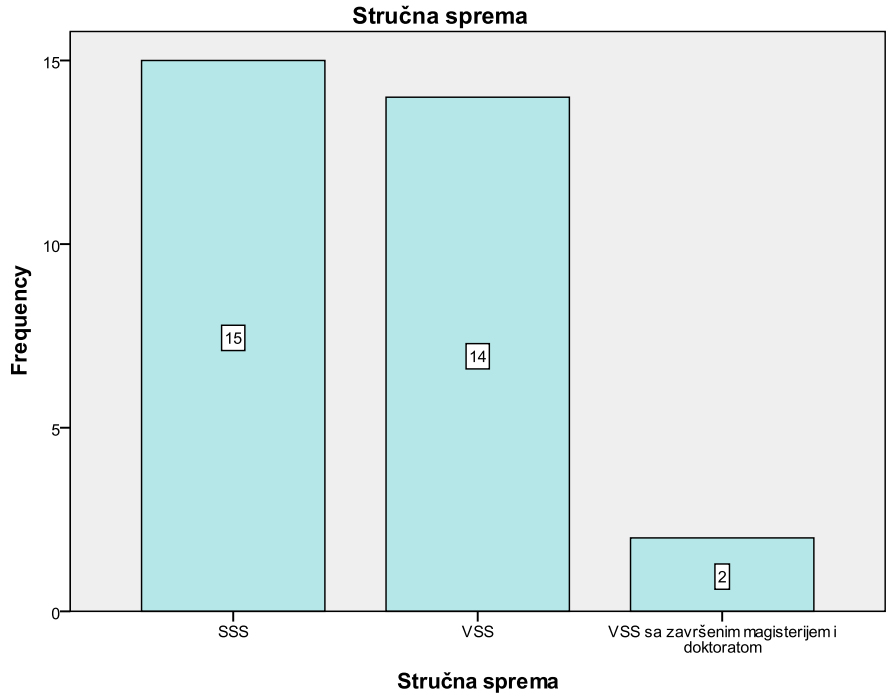
Iz prethodne tablice vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 58,1% ispitanika muškog spola i 41,9% ispitanika ženskog spola.

Grafikon 4: Dob



Izvor: Izrada autora

U uzorku su zastupljene sve dobne skupine. Najviše ispitanika (16 ispitanika) je u dobi od 31 do 40 godina, dok je 9 ispitanika u dobi od 41 do 50 godina. 5 ispitanika je u sobi iznad 50 godina, dok je samo 1 ispitanik u dobi od 21 do 30 godina.



Tablica 6: Stručna sprema

Izvor: Izrada autora

Prema stručnoj spremi, najviše ispitanika je završilo srednju školu (15 ispitanika), dok je 14 ispitanika završilo visoku školu. 2 ispitanika ima završenu visoku školu sa završenim magisterijem i doktoratom.

Descriptive Statistics

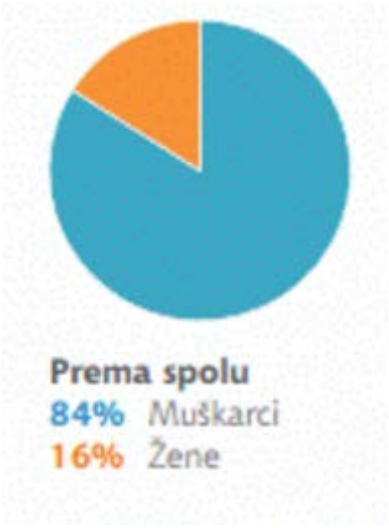
	N	Mean	Std. Deviation
Radni staž	24	16.92	9.523
Radni staž u Cemex-u	25	14.48	9.760
Valid N (listwise)	24		

Tablica 7: Radni staž ukupno i u Cemex-a

Izvor: Izrada autora

Prosječni ukupni radni staž ispitanika je oko 16 godina, dok je prosječni radni staž u Cemex-a oko 14 godina.

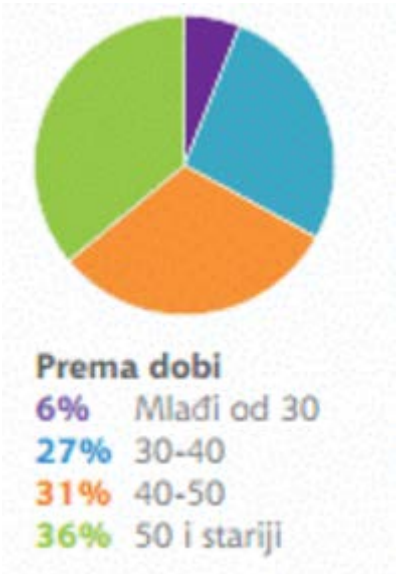
U nastavku su prikazane i to za 2014. u kojoj je u Cemex-u bilo ukupno zaposleno 454 radnika..



Grafikon 1: Prikaz osnovnog skupa prema spolu

Izvor:

Od ukupno 454 radnika, 381 zaposlenik je bio muškog spola, dok je 73 zaposlenika bilo ženskog spola.



Grafikon 2: Prikaz osnovnog skupa prema dobi

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska

Prema dobi, 27 ispitanika je mlađe od 30 godina, 123 ispitanika je u dobi od 30-40 godina, 141 ispitanik je u dobi od 40-50 godina i 163 ispitanika su u dobi od 50 godina i stariji.

Godina	NKV	PKV/KV/VKV/SSS	VŠS/VSS/MR	HC
2012	59	248	152	459
2013	55	236	154	445
2014	55	235	164	454

Tablica 8: Prikaz osnovnog skupa prema stručnoj spremi

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska

S obzirom na stručnu spremu u 2014.g., 55 ispitanika je imalo NKV, 235 ispitanika SSS i 164 ispitanika VŠS/VSS.

S obzirom na ukupan broj zaposlenika u Cemex-u (454 zaposlenika) i broj ispitanika koji je sudjelovao u ovom istraživanju (31 ispitanik) može se zaključiti da ovaj uzorak nije reprezentativan već je samo prigodan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uglavnom nisam upoznat/a	1	3.2	3.2	3.2
	Djelomično sam upoznat/a	9	29.0	29.0	32.3
	Uglavnom sam upoznat/a	13	41.9	41.9	74.2
	U potpunosti sam upoznat/a	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tablica 9: Upoznatost s procesom obuke zaposlenika u poduzeću

Izvor: Izrada autora

Prema prethodnim rezultatima vidljivo je da je najviše ispitanika (41,9%) uglavnom upoznato s procesom obuke zaposlenika u poduzeću, dok je 29,0% ispitanika djelomično upoznato s

procesom obuke zaposlenika u poduzeću. 25,8% ispitanika je u potpunosti upoznato, dok samo 3,2% ispitanika uglavnom nije upoznato s procesom obuke zaposlenika u poduzeću.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Djelomično pozitivan	5	16.1	16.1	16.1
	Uglavnom pozitivan	15	48.4	48.4	64.5
	U potpunosti pozitivan	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tablica 10: Stav prema obuci zaposlenika

Izvor: Izrada autora

Prema stavu prema obuci zaposlenika, najviše ispitanika (48,4%) ima uglavnom pozitivan stav, dok 35,5% ispitanika ima u potpunosti pozitivan stav. 16,1% ispitanika ima djelomično pozitivan stav prema obuci zaposlenika.

4.3.Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja korišten je anketni upitnik odnosno potrebni podaci su prikupljeni od zaposlenika CEMEX-a putem pismenog upitnika.

Metoda anketiranja je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.[46]

Anketa je metoda za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja senajčešće koristi u javnom životu, ali koja u osnovi ima naučnu intenciju da se dobiju saznanjao stavovima šire populacije.[47]

[46] Čekić, Š.: Osnovi metodologije i tehnologije izrade znanstvenog i stručnog djela, FSK, Sarajevo, 1999., str. 73.
[47] Filipović, M.: Metodologija znanosti i znanstvenog rada , Svjetlost, Sarajevo, 2004., str. 105.

Anketa je poseban oblik neeksperimentalnog istraživanja koje kao osnovni izvor podataka koristi osobni iskaz o mišljenjima, uvjerenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim nizom standardiziranih pitanja.[48]

Anketa je metoda koji koristi anketni upitnik za prikupljanje podataka koji trebaju nadalje biti analizirani uz korištenje različitih analitičkih metoda.[49]

Anketni upitnik koji se koristio u ovom istraživanju je podijeljen na dva dijela; prvi dio sadrži pitanja o općim podacima, dok drugi sadrži pitanja vezana za obuku i razvoj zaposlenih u poduzeću Cemex Hrvatska. Sastoji se od ukupno 17 pitanja, od kojih 13 zatvorenih i 4 otvorena. Kod zatvorenih pitanja ispitanici su se mogli izjasniti uz pomoć ranga ocijena od 1 do 5, gdje 1 označava najnižu ocjenu, a 5 najvišu.

Prikupljeni podaci su obrađeni pomoću programa za statističku analizu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) te programa za tablične proračune Microsoft Excel.

[48] FFZG, http://infoz.ffzg.hr/Afric/VjekoBZ/CITABAZU.asp?kljuc=2007012 (17.06.2016.)
[49] http://ppf.unsa.ba/pdf/Predavanje%203%20seminarski%20Anketa.pdf (17.06.2016.)

4.4. OBRADA REZULTATA

Hipoteze su se testirale na način da je prosječna vrijednost tj. aritmetička sredina jednog osnovnog skupa jednaka nekoj pretpostavljenoj vrijednosti. Ispitanici su ocjenjivali slažu li se ili ne slažu sa postavljenim hipotezama. Postavila se pretpostavljena aritmetička sredina i zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju nulte hipoteze koji se donio na osnovi aritmetičke sredine iz uzorka. Ukoliko se aritmetička sredina iz uzorka nalazila između donje i gornje granice intervala prihvaćanja hipoteze H_0, ta se hipoteza prihvaćala kao istinita uz odgovarajući nivo signifikantnosti testa. U suprotnom se hipoteza odbacuje.[50]

Sve navedene hipoteze testirale su se na temelju odgovora ispitanika koji su na postavljena pitanja odgovarali na skali od 1-5, gdje 1 predstavlja najlošiju ocjenu, a 5 najbolju ocjenu. Upravo zbog takve skale, kod svih testiranja hipoteza postavljena je pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5. Namjerno se nije uzela vrijednost 3 jer se smatra da ta vrijednost nije reprezentativna s obzirom da ispitanici, ako nisu sigurni kojom bi ocjenom ocjenili, obično odabiru vrijednost 3 koju smatraju neutralnom.

H1: Proces obuke zaposlenih je u skladu s očekivanjima zaposlenih.

H_0…….. $X \geq 3.5$

H_1……$X < 3.5$

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

[50] Pivac S., Statističke metode, e-nastavni materijali, 2010.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.19
Std. Deviation		.703

Tablica 11: Podaci o prosječnim vrijednostima stava prema obuci zaposlenika

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Stav prema obuci zaposlenika	9.449	30	.000	1.194	.94	1.45

Podaci o prosječnim vrijednostima stava prema obuci zaposlenika

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.19 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 9,449, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.00
Std. Deviation		.730

Tablica 12: Podaci o prosječnim vrijednostima ocjena da je proces obuke u skladu s očekivanjima

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Proces obuke u skladu s očekivanjima	7.624	30	.000	1.000	.73	1.27

Podaci o prosječnim vrijednostima ocjena da je proces obuke u skladu s očekivanjim

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.00 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa bi se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je da je vrijednost t testa 7,624, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je tj prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

S obzirom da se ta hipoteza prihvaća, donosi se zaključak o **prihvaćanju tvrdnje** da je proces obuke zaposlenih u skladu s očekivanjima zaposlenih.

H2: Rezultati provedene obuke su u skladu sa očekivanjima zaposlenih.

H_0…….. $X \geq 3.5$

H_1……$X < 3.5$

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost (statistička značajnost koja daje odgovor na pitanje da li je utjecaj uvjeta koji se istražuje izazvao promjene u promatranom svojstvu) od 5%.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.06
Std. Deviation		.727

Tablica 13: Podaci o prosječnim vrijednostima stava da su rezultati obuke u skladu s očekivanjima

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Rezultati obuke u skladu s očekivanjima	8.149	30	.000	1.065	.80	1.33

Podaci o prosječnim vrijednostima stava da su rezultati obuke u skladu s očekivanjima

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.06 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa tu hipotezu prihvaćamo.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 8,149, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		3.55
Std. Deviation		.850

Tablica 14: Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje i razvoj samopouzdanja

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Očekivanja da će obuka zaposlenika utjecati na na povećanje i razvoj samopouzdanja	3.592	30	.001	.548	.24	.86

Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje i razvoj samopouzdanja

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.55 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 3,592, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		3.94
Std. Deviation		.814

Tablica 15: Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na razvoj u poslovnom smislu

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Očekivanja da će obuka zaposlenika utjecati na razvoj u poslovnom smislu	6.400	30	.000	.935	.64	1.23

Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na razvoj u poslovnom smislu

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.94 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 6,400, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.19
Std. Deviation		.654

Tablica 16: Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje stručnosti u poslu

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Očekivanja da će obuka zaposlenika utjecati na povećanje stručnosti u svom poslu	10.158	30	.000	1.194	.95	1.43

Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje stručnosti u poslu

Izvor: izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.19 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 10,158, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.19
Std. Deviation		.703

Tablica 17: Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje informiranost

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Očekivanja da će obuka zaposlenika utjecati na povećanje informiranosti	9.449	30	.000	1.194	.94	1.45

Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje informiranost

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.19 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 9,449, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		3.94
Std. Deviation		.814

Tablica 18: Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na sposobnost obavljanja drugih poslova

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Očekivanja da će obuka zaposlenika utjecati na sposobnost obavljanja drugih poslova	6.400	30	.000	.935	.64	1.23

Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na sposobnost obavljanja drugih poslova

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.94 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 6,400, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

S obzirom da bi se hipoteza mogla prihvatiti, donosi se zaključak o **prihvaćanju tvrdnje** da su rezultati obuke zaposlenih u skladu s očekivanjima zaposlenih.

H3: Zaposlenici su zadovoljni provedbom obuke.

H_0…….. $X \geq 3.5$

H_1……$X < 3.5$

Postavlja se pitanje može li se na osnovu zadanog uzorka prihvatiti pretpostavka da je aritmetička sredina veća ili jednaka 3.5 uz graničnu signifikantnost od 5%.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4.19
Std. Deviation		.749

Tablica 19: Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva provedenom obukom

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Zadovoljstvo provedenom obukom	8.870	30	.000	1.194	.92	1.47

Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva provedenom obukom

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.19 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa prihvaćamo hipotezu.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 8,870, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	30
	Missing	1
Mean		3.73
Std. Deviation		.828

Tablica 20: Podaci o prosječnim vrijednostima povećanja sposobnosti za obavljanje radnih zadataka nakon obuke

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Povećanje sposobnosti za obavljanje radnih zadataka nakon obuke	4.853	29	.000	.733	.42	1.04

Podaci o prosječnim vrijednostima povećanja sposobnosti za obavljanje radnih zadataka nakon obuke

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 3.73 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 4,853, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	30
	Missing	1
Mean		4.13
Std. Deviation		.900

Tablica 21: Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva mentorima

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Zadovoljstvo mentorima	6.901	29	.000	1.133	.80	1.47

Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva mentorima

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.13 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se ta hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 6,901, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

N	Valid	30
	Missing	1
Mean		4.30
Std. Deviation		.794

Tablica 22: Podaci o prosječnim vrijednostima kvalitete obuka zaposlenih u poduzeću

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Kvaliteta obuka zaposlenih u poduzeću	8.963	29	.000	1.300	1.00	1.60

Podaci o prosječnim vrijednostima kvalitete obuka zaposlenih u poduzeću

Izvor: Izrada autora

Aritmetička sredina iz uzorka je 4.30 i veća je od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5 pa se hipoteza prihvaća.

Iz prethodne tablice vidljivo je dan je vrijednost t testa 8,963, dok je tablična vrijednost uz graničnu signifikantnost od 5%, 2,04. Dakle, može se zaključiti da je $|t^*| > t_{tab}$ tj. prihvaća se nulta hipoteza da je aritmetička sredina iz uzorka veća od pretpostavljene aritmetičke sredine od 3.5.

S obzirom da se hipoteza prihvaća, donosi se zaključak o **prihvaćanju tvrdnje** da su zaposlenici zadovoljni provedbom obuke.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju ovoga istraživanja u poduzeću Cemex Hrvatska možemo zaključiti da su zaposlenici zadovoljni provedbom obuke i da su njihova očekivanja u vezi obuke ispunjena što možemo povezati sa činjenicom da je Cemex vodeće poduzeće regije u proizvodnji cementa jer u konačnici vidimo primjer kako uspješno strateško vođenje ljudskih resursa vodi sve boljem poslovanju.

No moramo naglasiti da zbog ograničenja istraživanja na malom uzorku, ovo istraživanje bi se moglo proširiti na način da se ispita veći broj zaposlenih te da se ispitaju zaposlenici koji donose odluke o obuci koja će biti aktualna u poduzeću. Stoga bi se moglo reći da je ovo istraživanje pilot studija koja bi se zasigurno mogla proširiti na način da se ispituju voditelji obuke, kako bi se dobio što opsežniji uvid u njihove stavove. Stoga se ovaj uzorak ne može smatrati reprezentativnim za donošenje znanstvenih zaključaka, ali zasigurno može dati jasan uvid u percepciju važnosti obuke s aspekta s zaposlenika Cemex-a.

Također, treba imati na umu da prikupljeni odgovori ispitanika možda daju subjektivnu sliku. Objektivniju sliku o obuci bi mogli dati voditelji obuke.
U skladu s navedenim dobiveni rezultati ne mogu se poopćavati već ih se može tretirati kao smjernice voditeljima obuke koji će na temelju tako dobivenih rezultata moći dobiti bolji uvid u zadovoljstvo samih sudionika provedenom obukom i jasniju sliku o tome u kojem smjeru treba krenuti kako bi se provođenje obuke poboljšalo.

SUMMARY

Based on this work we can conclude that the employees are content with trainings and that training is within their expectations. We can see how strategic management of human resources leads to successful business.

We could improve this research with increasing number of employees involved and with leaders and managers.

So, we conclude that this research is a pilot study that we could expand, like examinating trainers, to get a better view in their opinions.

The sample that we used in this research is not representative for the scientific conclusion, but it can give us the perception of the importance in employees trainings.

This research gives us a subjective view but trainers can give us more objective opinion.

All in all, the results can't be generalized but treated as guidelines for trainers to get them a better view in trainings and ways of improving themselves to implement their knowledge to employees and also growing company.

LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,1999.
2. Buble, M., Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
3. Buble, M., Metodika projektiranja organizacije, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Daft, L.R., Management, The Dryden Press, Forth Worth, 1997.
7. Ivancevich, J. M., Human Resource Management, 6 izd., Irwin, Chicago, 1994.
8. Koontz, H. i Weihrich, H., Menadžment, 10 izd., Mate, Zagreb, 1994.
9. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.
10. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R.: Gerhart, B.; Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006.
11. Pivac, S., Statističke metode, e-nastavni materijali, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2010.
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
13. Walton, J., Strategic Human Resource Development, Pearson Education Limited, Harlow, 1999.
14. Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4. izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.
15. Wheelen, T. i Hunger, D., Strategic Management and Busuness policy, 13 izd., Pearson, Boston, 2012.
16. Hammer, M., Champy, J.,Reengineering the Corporation: A Manifesto for Bussines Revolution, London, Nicholas Brealey, 1997

Internet izvori:
1. UNIZD Portal: Metode znanstvenih istraživanja, [Internet], raspoloživo na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
2. http://www.cemex.hr/
3. http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp

POPIS SLIKA

1. Opći model procesa obrazovanja

2. Osnovne faze procesa obuke kadrova

3. Faktori utjecaja na razvoj karijere

4. Organizacijska struktura poduzeća

POPIS TABLICA

1. Podjela odgovornosti pri planiranju ljudskih resursa

2. Pet dimenzija ličnosti – „pet velikih“

3. Dob zaposlenih poduzeća Cemex Hrvatska

4. Broj zaposlenih koji su sudjelovali u obrazovnoj aktivnosti u 2014. godini.

5. Spol

6. Stručna sprema

7. Radni staž ukupno i u Cemex-a

8. Prikaz osnovnog skupa prema stručnoj spremi

9. Upoznatost s procesom obuke zaposlenika u poduzeću

10. Stav prema obuci zaposlenika

11. Podaci o prosječnim vrijednostima stava prema obuci zaposlenika

12. Podaci o prosječnim vrijednostima ocjena da je proces obuke u skladu s očekivanjima

13. Podaci o prosječnim vrijednostima stava da su rezultati obuke u skladu s očekivanjima

14. Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje i razvoj samopouzdanja

15. Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na razvoj u poslovnom smislu

16. Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje stručnosti u poslu

17. Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na povećanje informiranost

18. Podaci o prosječnim vrijednostima očekivanja da je obuka zaposlenika utjecala na sposobnost obavljanja drugih poslova

19. Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva provedenom obukom

20. Podaci o prosječnim vrijednostima povećanja sposobnosti za obavljanje radnih zadataka nakon obuke

21. Podaci o prosječnim vrijednostima zadovoljstva mentorima

22. Podaci o prosječnim vrijednostima kvalitete obuka zaposlenih u poduzeću