

Utjecaj zaposlenika na implementacijski proces strategije koju je organizacija izabrala

Bekić, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:813109>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARKO BEKIĆ

**UTJECAJ ZAPOSLENIKA NA
IMPLEMENTACIJSKI PROCES STRATEGIJE
KOJU JE ORGANIZACIJA IZABRALA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARKO BEKIĆ

**UTJECAJ ZAPOSLENIKA NA
IMPLEMENTACIJSKI PROCES STRATEGIJE
KOJU JE ORGANIZACIJA IZABRALA**

Diplomski rad

JMBAG: 0303065527, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Strategijski menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, ožujak 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marko Bekić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marko Bekić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Utjecaj zaposlenika na implementacijski proces strategije koju je organizacija izabrala“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Strategija organizacije	3
2.1. Strateški menadžment	5
2.2. Proces i faze strateškog menadžmenta	9
2.3. Formuliranje strategije	15
2.4. Implementacija strategije.....	20
3. Organizacijske promjene prilikom implementacije strategije	25
3.1. Organizacijska kultura	28
3.2. Upravljanje promjenama u organizaciji.....	31
3.3. Sukobi na radnom mjestu	34
3.4. Stres na radnom mjestu	36
4. Menadžment ljudskih potencijala	40
4.1. Selekcija kandidata	41
4.2. Obuka i usavršavanje.....	46
4.3. Procjena performansi	48
5. Motivacija.....	51
5.1. Teorije motivacije	53
5.2. Suvremene teorije motivacije	57
5.3. Redizajniranje radnog mjesta u svrhu motivacije	63
5.4. Nagrađivanje zaposlenika u svrhu motivacije	65
6. Utjecaj zaposlenika na implementaciju nove strategije na primjeru poduzeća	69
7. Uloga emocija prilikom implementacijskog procesa strategije	79
7.1. Rezultati istraživanja	81
8. Zaključak.....	93
Literatura.....	95
Popis priloga.....	97
Sažetak	99
Summary	100

1. Uvod

Svrha svakog poduzeća je ostvarivanje definiranih ciljeva, a strategija govori na koji način će se ona ostvariti. Ukoliko organizacija dosegne očekivane ciljeve tada je riječ o uspješno implementiranoj strategiji. Prilikom procesa ostvarivanja ciljeva, najveću zadaću imaju zaposlenici poduzeća iz razloga što oni direktno rade na uspješnoj implementaciji preko svojih definiranih poslova. Upravo time bavi se i ovaj rad, odnosno kako zaposlenici utječu na implementacijski proces strategije i kako organizacija može utjecati na njihova ponašanja.

Rad se sastoji od uvoda, šest dijelova razrade te zaključka. Kroz prvi dio rada pokušava se objasniti strategija poduzeća i strateški menadžment. Opisan je način kako se strategija treba formulirati i implementirati te je objašnjeno kada se ona smatra uspješno implementiranom u potpunosti.

Implementacija strategije donosi određene promjene u organizaciji te se time i bavi drugo poglavlje razrade „Organizacijske promjene prilikom implementacije strategije“. Objašnjava se važnost organizacijske kulture prilikom promjena u organizaciji te kako njima učinkovito upravljati. Sukobi u organizaciji normalna su pojava uzrokovane brojnim promjenama. Ovo poglavlje objašnjava važnost prepoznavanja stresa zaposlenika i kako se nositi sa njime, odnosno kako spriječiti negativne učinke i za organizaciju i za zaposlenike. Nastoje se prikazati pozitivne i negativne strane sukoba zaposlenika i radnog stresa.

Pošto je tematika vezana uz ponašanje zaposlenika, važno je definirati i prikazati ulogu upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Od iznimne važnosti je odabrati adekvatne zaposlenike stoga se nastoji pojasniti selekcijski postupak potencijalnih kandidata te obuka i usavršavanje. Procjenjivanje performanse pokazatelj je zaposlenikove učinkovitosti, a samim time može se i predstaviti njegov utjecaj i doprinos implementaciji strategije.

Pošto je implementacija strategije složen i dugotrajan proces, motivacija zaposlenika mora biti na visokoj razini kako zaposlenikova učinkovitost ne bi opala. Objašnjene su rane teorije motivacije kao temelj suvremenima. Nastoji se objasniti uloga motivacije zaposlenika u implementacijskom procesu te na koji način ih se može motivirati.

U sljedećem dijelu rada nastoji se na primjeru iz prakse objasniti cijeli proces implementacije strategije te kako zaposlenici utječu na njega. Odabrano poduzeće trenutno se nalazi u implementacijskom procesu strategije diversifikacije stoga može poslužiti kao odličan primjer.

Zadnji dio razrade nastoji objasniti ulogu emocija prilikom implementacijskog procesa strategije. Istraživanje je vršeno putem anketnog upitnika u kojem je sudjelovalo 45 ispitanika. Ispitanici su zaposlenici poduzeća TalentLyft sa sjedištem u Zagrebu i 1A Immo Service GmbH sa sjedištem u Hamburgu.

2. Strategija organizacije

Strategija je način korištenja resursa kako bi se ostvario željeni učinak. Strategija predstavlja način na koji će se ostvariti zadani ciljevi. Strategija počiva na menadžerskim odlukama, odnosno menadžeri odlučuju kako će se poduzeće ponašati prema svojim ciljnim skupinama, kako će reagirati na promjene na tržištu, kako će sudjelovati u bitci za mjesto na tržištu, no i kako će organizirati poslovanje na svim razinama poduzeća. Sigurno je da će strategija poduzeća ponajprije ovisiti o onome što poduzeće zapravo proizvodi ili, ako je riječ o uslužnoj djelatnosti, koju usluga pruža. Prema tome, organizacija će težiti razvijanju strategije koja osigurava najbolje rezultate s obzirom na djelatnost, bila ona usko specijalizirana na neki dio industrijskog lanca, imala široku liniju proizvoda ili usluga, ograničena na izvrsnost nekog jedinstvenog proizvoda/usluge ili, recimo, usredotočena na cjenovno superiorno tržište, a ne na što niži cjenovni razred. Isto tako se strategija prilagođava personalizaciji proizvoda/usluga, dodatnim pogodnostima, veleprodaji ili maloprodaji. Strategija nekog poduzeća je u velikoj većini slučajeva jedinstvena iako se u nekim slučajevima mogu naći istovjetne strategije. Ona je ujedno rezultat promišljanja menadžera hoće li ponuditi svježije, osobnije proizvode ili će njome pokušavati postupno se utvrditi na tržištu kroz postupno napredovanje s proizvodima koji su potrebni, no nisu toliko privlačni sami po sebi. Strategija bi u konačnici trebala rezultirati proizvodima/uslugama koji su drukčiji i prihvatljiviji kupcu od proizvoda konkurencije.¹ Isti autori opisuju strategiju poduzeća kao proaktivnu i reaktivnu. Proaktivne akcije poboljšavaju tržišnu poziciju i financijski rezultat, a reaktivne akcije podrazumijevaju odgovor na neočekivane događaje i uvjete na tržištu. Iako je strategija u većini slučajeva proaktivna postoje i trenuci kada ona mora biti reaktivna. To se ponajprije događa zbog nepredvidljivosti i neplaniranih događaja, kako na tržištu tako i u samom poduzeću. Samim time je strategija poduzeća zapravo proaktivna i reaktivna. Ona se može sagledati kao stalan proces koji evoluira te se mijenja tokom vremena, a ne kao događaj u životnom ciklusu poduzeća. Promjene se ponekad događaju sporije ili naglo ovisno o tržištu, industriji u kojoj je poduzeće, konkurenciju ili, recimo, menadžmentu poduzeća te njegovoj spremnosti na izazove.

Korporativna strategija je identifikacija svrhe organizacije te planova i akcija za postizanje te svrhe. Strategija se razvija na način da se uzmu u obzir resursi

¹ A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III i J. E. Gamble, *Strateški menadžment*, Zagreb, Mate, 2008., str 16.

organizacije u odnosu na okruženje i primarna svrha je postizanje dodatne vrijednosti. Ta se dodatna vrijednost, nadalje, raspoređuje između stakeholdersa (interesno-utjecajnih skupina). Korporativna strategija sastoji se od strategije na razini korporacije i strategije na poslovnoj razini. Kod strategije na razini korporacije cilj je definirati i oblikovati kakvim se poslom bavi ili bi se trebala baviti korporacija i kakva je ona ili kakva bi trebala biti. Takva strategija sadrži svrhu i glavne ciljeve te temeljne ciljeve ili planove za njihovo ostvarenje. Smatra se da je naglasak na identifikaciji jedne strategije i razvoju cjelokupnog strateškog plana s obzirom na nesigurnost budućih događanja. Stoga, korporativna strategija je više poduzetnička i dinamična, s dozom rizika, a riječ je o pronalaženju tržišnih prilika, eksperimentiranju i razvoju konkurentskih prednosti kroz vrijeme. Strategija na poslovnoj razini predstavlja spoj između unutrašnjih resursa i vanjskog okruženja, odnosno ona opisuje kako odgovoriti na potražnju, konkurenciju, društveno i ekonomsko okruženje u kojima korporacija djeluje. Strategija na poslovnoj razini obuhvaća upravljanje sljedećim područjima: unutarnji resursi, vanjska okolina u kojoj poduzeće djeluje, stvaranje dodane vrijednosti (sposobnost organizacije da "doda vrijednost" onome što radi).² Unutarnji resursi obuhvaćaju ljudske resurse, investicije, kapital u svakom dijelu organizacije. Organizacija mora razviti takvu strategiju koja će optimizirati upotrebu ovih resursa. Ona mora istražiti održive konkurentske prednosti koje će dozvoliti organizaciji da preživi i da prosperira unatoč konkurenciji. U slučaju vanjske okoline, okolina je svaki vanjski element s kojim organizacija ulazi u doticaj i to ne samo političko i ekonomsko okruženje, nego i konkurencija, dobavljači i potrošači. Stvaranje dodane vrijednosti odnosi se na upravljanje resursima organizacije kako bi se stvorio proizvod čija je vrijednost veća od sume pojedinih njegovih elemenata. Korporativna strategija mora osigurati prilagodbu organizacije promjenjivoj okolini tako da može dugoročno stvarati dodanu vrijednost. Postoje tri glavna područja korporativne strategije, a to su: strateška analiza, razvoj strategije i implementacija strategije. Kod strateške analize, analizira se organizacija, njezina misija i ciljevi. Posebna pažnja usmjerava se na interesno utjecajne skupine, vanjsko okruženje i resurse. Razvoj strategije odabir je strateških opcija te razvoj održivih prednosti. Zadnji dio odnosi se na implementiranje „dobro“ formulirane strategije. Postoje dva glavna pristupa razvitku korporativne strategije, a to su preskriptivni (strategija u kojoj su ciljevi definirani prije (ranije) i čiji se glavni

² Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Strateška analiza i korporativna strategija*

elementi razvijaju prije nego što strategija započne) i emergentni pristup (strategija u kojoj su zaključni ciljevi nejasni i čiji se glavni elementi razvijaju kada je strategija započela i dok traje).³

Slika 1. Preskriptivni i emergentni pristup strateškom menadžmentu



Izvor: izrada autora prema R. Lynch, *Corporate Strategy*, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018., str. 21

Na slici 1. prikazani su preskriptivni i emergentni pristup strateškom menadžmentu. Preskriptivni pristup sadrži tri glavna područja koja slijede jedno drugo odnosno koja idu uzastopno. Kod emergentnog pristupa, analiza se smatra odvojenom, no razvoj i implementacija strategije se preklapaju zbog procesa pokušaja i pogreške koji se odvijaju simultano, odnosno ne zna se kada završava razvoj, a kada započinje faza implementacije strategije.

2.1. Strateški menadžment

Širinu strateškog menadžmenta potrebno je dobro definirati kako bi u njega mogli prikladno smjestiti samu strategiju poduzeća, a postoji nekoliko definicija koje je potrebno navesti kako bi se dobila jasna slika. Jedna od definicija kaže da je strateški menadžment skup rukovodećih aktivnosti koje instrumentaliziraju formulaciju, implementaciju, evaluaciju i kontrolu strategija poduzeća.⁴ Iz ove definicije jasno je

³ Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Strateška analiza i korporativna strategija*

⁴ I. Mencer, *Strateški menadžment i poslovna politika*, Rijeka, Vitagraf, 2003., str. 24

kako autor naglašava da nije riječ samo o jednoj „glavnoj strategiji“ nego o svim strategijama u poduzeću koje se referiraju i na najniže operativne jedinice u organizaciji. Sve razine hijerarhije poduzeća rade na provedbi strategije odnosno na ispunjavanju postavljenih ciljeva organizacije pa tako i one najniže te je potrebno jasno formulirati strategije za sve razine.

Još jedna od definicija koju je bitno spomenuti kaže kako je strateški menadžment kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku.⁵ Iz ove definicije može se jasno razumjeti kako strateški menadžment nije samo skup ljudi nego da je zapravo riječ o skupu aktivnosti koje se trajno provode i implementiraju u poslovanje organizacije i o strateškim menadžerima koji su odgovorni za uspješno provođenje procesa strateškog menadžmenta. Isto tako napominju kako se menadžer u strateškom menadžmentu obvezuje proći više etapa, od analize okoline, organizacijskog usmjerenja, definiranja i implementacije strategije te kontrole i ocjenjivanja iste, a da pritom donosi razne odluke unutar prethodno navedenog procesa koje olakšavaju postizanje zadanih ciljeva poduzeća. Kontrolu je potrebno vršiti tijekom svih etapa, ali je i potrebno kontrolirati same etape kako bi krajnja strategija bila uspješno implementirana. Iako se kroz povijest težilo tome da u procesu strateškog menadžmenta izravno u svakom trenutku sudjeluju svi zaposlenici danas se strateški menadžment u poduzeću dodatno sagledava kao proces za koji je potrebno angažirati određene ljude odnosno stručnjake tog područja. Ti stručnjaci smješteni su u posebne odjele koji se brinu o što kvalitetnijoj provedbi prethodno spomenutog procesa. Iako se time može steći dojam odbacivanja zaposlenika u strateškom menadžmentu to nije točno jer se još uvijek, pa i sve više, teži uključivanju svih ljudi u proces. Veoma je bitno da su svi zaposlenici uključeni u taj proces te da su upoznati sa samom strategijom poduzeća kako bi mogli raditi na njezinoj implementaciji odnosno provedbi. Ukoliko zaposlenici nisu uključeni, postoji niz prepreka s kojim će se organizacija susresti te može rezultirati negativnim ishodom za cijelu organizaciju i njezine resurse u svakom pogledu. Organizaciju ne čini samo vrhovni menadžment ili tim stručnjaka na jednom području. Organizaciju čine svi oni

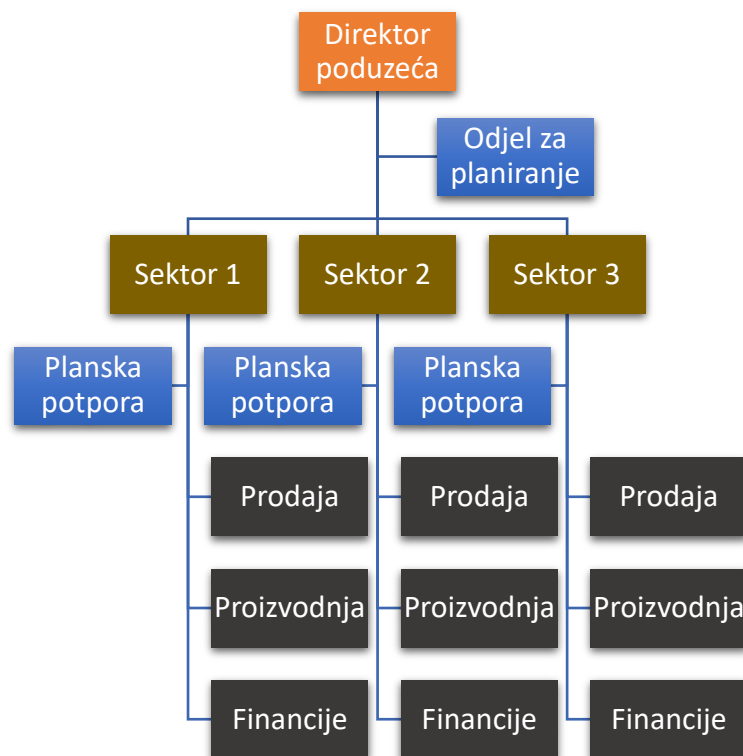
⁵ M. Buble, et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005., str. 5.

koji na neki način sudjeluju u implementaciji i provedbi strategije odnosno svi oni koji rade na ispunjavanju postavljenih ciljeva organizacije.

Danas se organizacijska struktura s obzirom na strateški menadžment sastoji od direktora poduzeća koji s nadzornim odborom donosi misiju, ciljeve i strategiju, no i odjela za planiranje koji se nalazi na razini glavnih odjela i pojedinih sektora. Način rada je takav da menadžeri odjela daju plansku potporu to jest planiraju zadatke svojih organizacijskih jedinica u kombinaciji sa središnjim odjelom na višoj razini koji im daje smjernice koje trebaju pratiti. Na taj način se decentralizira planiranje te vrhovni menadžment više nije taj koji će nametnuti planove nižim razinama. Takva struktura omogućila je sudjelovanje svih zaposlenika u strateškom menadžmentu poduzeća.⁶

Slika 2. prikazuje organizacijsku strukturu s obzirom na plansku potporu u strateškom menadžmentu.

Slika 2. Organizacijska struktura s obzirom na plansku potporu



Izvor: Izrada autora prema M. Buble, et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.

⁶ Ibidem, str. 6

Strateški menadžment je, povijesno gledajući, prošao tri faze razvoja svoje paradigme. Prva faza javlja se tridesetih godina dvadesetog stoljeća kada su se proizvodnja i ponuda pretežito sastojale od samo jedne linije proizvoda koji je bio koristan samo određenoj skupini kupaca na nekom specifičnom geografskom području. Glavna zadaća posloводства tada bila je poslovna politika poduzeća koja je podrazumijevala koordiniranje svih aktivnosti u poduzeću od strane najviše pozicionirane osobe. Druga faza došla je tijekom vremena pod utjecajem sve većeg razvoja poduzeća koja nameću nove proizvode i šire se na druga tržišta s novim korisnicima. Zbog toga je bilo potrebno promijeniti načine odlučivanja u poduzeću i drukčije koordinirati aktivnosti u poduzeću. Poslovne politike poduzeća su se morale mijenjati tako da su se prilagodile novim utjecajima. Odlučivanje se još uvijek odvijalo tako da su veliku većinu odluka donosili ljudi na najvišim razinama ad hoc metodom pošto tada još nije bilo razvijeno planiranje temeljeno na očekivanjima u budućnosti. Treća faza podrazumijevala je prerastanje poslovne politike.⁷ Pošto je već ranije definirano kako poslovna politika nije izbrisana, potrebno je na konkretnom prikazu strateškog menadžmenta ukazati na tu tvrdnju. Poslovna politika je jednostavno prerasla u strateški menadžment pod utjecajem novih okolnosti. Te okolnosti bile su ponajprije povećanje potražnje za proizvodima, promjena kamatnih stopa, povećanje dostupnosti kapitala i konkurencije, no i smanjenje zastarjelosti proizvoda i tehnologije. Zaključak koji proizlazi iz zadnje faze paradigme strateškog menadžmenta je taj da se poslovna politika počela temeljiti na proaktivnim aktivnostima.

Vidljivo je da se tokom vremena mnogo toga mijenjalo. Vrijeme određuje hoće li faktori koji su djelovali na poduzeće nestati i hoće li se pojaviti novi faktori koji će određivati ponašanje poduzeća. Bitno je zato pod utjecajem vremena utvrđivati činjenice koje utječu na poduzeće, analizirati ih, postaviti dijagnozu i prognozu. Činjenice se u strateškom menadžmentu utvrđuju i analiziraju raznim metodama kao što je primjerice SWOT analiza ili portfolio matrica. Dijagnoza definira koji su utjecaji doveli do trenutnog stanja, a prognoza numerički izražava poslovni cilj koji se tek mora postići. Uz dijagnozu veže se i projekcija kao zadovoljavanje interesa svih s

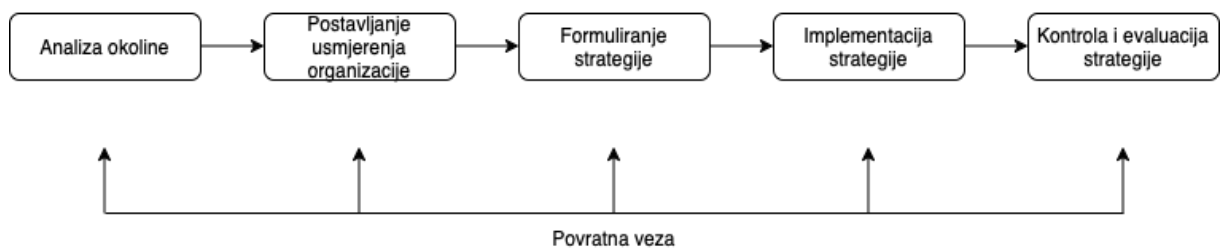
⁷ I. Mencer, *Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća*, Zagreb, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., 2012., str. 105.

poduzećem povezanih subjekata nastalo na temelju zacrtavanja cilja poduzeća bez obaziranja na spoznaje koje bi se mogle potvrditi u budućnosti.⁸

2.2. Proces i faze strateškog menadžmenta

Kako bi se strategija mogla prikladno smjestiti u strateški menadžment te se dobiti ideja njene povezanosti i važnosti, potrebno je kroz etape definirati cjelokupni proces strateškog menadžmenta. Određeni autori daju svoje viđenje etapa u procesu strateškog menadžmenta koje je nastalo na temelju nekoliko različitih definicija. Oni napominju kako se te etape ne trebaju sagledati redosljedno jer se tijekom vremena menadžeri susreću s raznim situacijama koje ih tjeraju da preskoče neke etape. Iako menadžeri ne prolaze uvijek istim redosljedom kroz etape postoji logičan raspored etapa u procesu strateškog menadžmenta. Takav raspored prikazan je slici 3.

Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Izrada autora prema M. Buble, et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.

Na slici je vidljivo da postoji pet etapa u procesu strateškog menadžmenta. Prva etapa je analiza okoline. Okolina poduzeća može biti interna i eksterna, a podrazumijeva skeniranje internih i eksternih faktora. Dijagnosticiranje okoline ima za cilj utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor same strategije poduzeća. Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe analiza, a to su: analiza opće ili socijalne okoline, analiza poslovne okoline ili okoline zadatka, analiza interne okoline ili interna analiza. Analiza opće ili socijalne okoline obično se provodi pomoću PEST analize koja ima zadatak da utvrdi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne, ekonomske, socijalno-kulturne i tehnološke okoline. Pri tom se pod prilikama

⁸ ibidem, str. 54.

podrazumijevaju vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva. Za razliku od prilika, prijetnje su oni vanjski čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i razvitak. Analiza poslovne okoline ima za cilj utvrditi sve zahtjeve koje na poduzeće postavlja ovaj specifični segment eksterne okoline, a kojima ono mora na adekvatan način udovoljiti. Može se provoditi na više načina kao što su stakeholders analiza i analiza konkurentske okoline s time da provođenje jedne analize ne isključuje korištenje i druge analize. Interna analiza je specifični oblik ispitivanja interne okoline poduzeća, a koja treba dati odgovore na pitanja kao što su: proizvodi li poduzeće pravi proizvod, je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna, od kojih kritičnih faktora ovisi uspješno poslovanje poduzeća te da li poduzeće ima mogućnosti da utječe na te faktore, što poduzeće može poboljšati i slično.⁹ Alat koji se najčešće koristi za analizu okoline poduzeća je SWOT analiza. SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sustavne analize odnosa unutarnjih prednosti i slabosti i eksternih povoljnih prilika i prijetnji. SWOT analiza trebala bi identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. Bit uporabe SWOT-a je razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju strateški čimbenici okruženja upravo tog subjekta. SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu.¹⁰ Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u: menadžment i organizaciju, operacije, financije i ostale čimbenike. Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija. U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se

⁹ M. Buble, *Menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu (Ekonomski fakultet), 2006., str. 170.

¹⁰ M. Gonan Božac, „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 21 No. 1, 2008., str. 3. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 21. siječnja 2022.)

čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali.¹¹

Tablica 1. Shema SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje okruženje	Snage	Slabosti
Vanjsko okruženje	Prilike	Prijetnje

Izvor: M. Gonan Božac, „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 21 No. 1, 2008.

Postavljanje organizacijskih usmjerenja podrazumijeva misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Misija i vizija su povezane i međusobno neodvojive konstrukcije koje su sadržane u kategoriji strateškog usmjerenja. Za razliku od misije koja ponajprije dotiče načela djelovanja (prepoznaje svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti, način upravljanja i granice poželjnog usmjerenja), vizija predstavlja mentalnu sliku poželjnog budućeg stanja: realnu, vjerodostojnu i privlačnu budućnost organizacije. Misija je konkretno uporište strateškog procesa i najvažnija osnova za projektiranje strateške vizije. Vizija pruža pogled na ono što bi organizacija mogla postati u doglednom vremenu. Vizija ukazuje na tranziciju iz sadašnjeg stanja u buduće željeno stanje unutar okvira zadanog misijom i upućuje na koncentraciju napora strateškog vodstva u nakani razvoja i provedbe strategije. Stvaranjem i komuniciranjem vizije strateško vodstvo gradi most koji povezuje sadašnjost i budućnost organizacije.¹² Najjednostavnije rečeno, vizija je jasna predodžba budućnosti, odnosno željeni rezultat organizacije, a misija predstavlja svrhu postojanja poduzeća. Da bi se osiguralo postavljanje efektivnih ciljeva, tj. ciljeva koji su garancija da će poduzeće ostvariti poslovni napredak, menadžment se mora pri postavljanju ciljeva pridržavati određenih kriterija. Postoji nekoliko različitih sistematizacija od strane različitih autora, potrebno je spomenuti dvije koje su možda najpoznatije i najčešće korištene, a to su 5C i SMART. Kriterij 5C ima sljedeće značenje pri postavljanju ciljeva:

¹¹ Loc. Cit

¹² D. Tipurić, *Strateško vodstvo, Između strategije i organizacijske akcije*, Zagreb, Sinergija, 2020., str. 113.

- Jasno postavljeni (*Clearly stated*). Ciljeve treba postaviti tako da budu svima jasni.
- Konzistentni s drugim ciljevima (*Consistent with other objective*). Prilikom postavljanja svakog cilja treba voditi računa da on bude konzistentan s drugim ciljevima, čime se osigurava njihova međusobna povezanost
- Mjerljivi (*Checkable – preferably measurable*). Svaki cilj koji se postavlja treba biti prvenstveno mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje.
- Izazovni (*Challenging*). Ciljeve treba postaviti tako da budu izazovni (ali ne nedostižni) kako bi bili motivirajući na postignuće.
- Ostvarivi (*Carry – outable*). Jasni, konzistentni, mjerljivi i izazovni ciljevi trebaju biti ostvarivi iz razloga što ostvarivi ciljevi imaju smisla.¹³

Slična se sistematizacija ciljeva izvodi i po SMART kriteriju koji ima sljedeće značenje pri postavljanju ciljeva:

- Specifični (*Specific*). Dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi ostvariti.
- Mjerljivi (*Measurable*). Postojanje određenosti pomaže da ciljevi budu mjerljivi.
- Orijentirani na djelovanje (*Action – oriented*). Kada se postavljaju ciljevi, treba koristiti iskaze koji imaju glagole akcije i koji čine rečenice.
- Realni (*Realistic*). Dobri ciljevi moraju biti dostižni i predstavljati već sada izazov.
- Vremenski ograničeni (*Time – limited*). Treba odrediti vrijeme u kojemu će ciljevi biti ostvareni.¹⁴

Formuliranje strategije podrazumijeva razvoj dugoročnih strateških planova i djelovanja kako bi se ostvario željeni učinak. Takvi planovi koriste se za upravljanje onim što organizaciji daje eksterna okolina u kombinaciji s onime što poduzeće ima u internoj okolini. Prilikom formuliranja strategije, od iznimne važnosti je ne zanemariti prepoznate utjecaje iz okoline koji su utvrđeni detaljnom analizom iste, bilo da je riječ o unutarnjoj ili vanjskoj okolini. Također, strategija se formulira prema unaprijed određenoj misiji i viziji poduzeća te prema zacrtanim ciljevima i ona zapravo određuje način na koji će se ti isti ciljevi ostvariti. Implementacija strategije konačno koristi sve dosadašnje spoznaje i definirane stavove kako bi uvela potpune ili djelomične

¹³ M. Buble, *op. cit.*, str. 136.

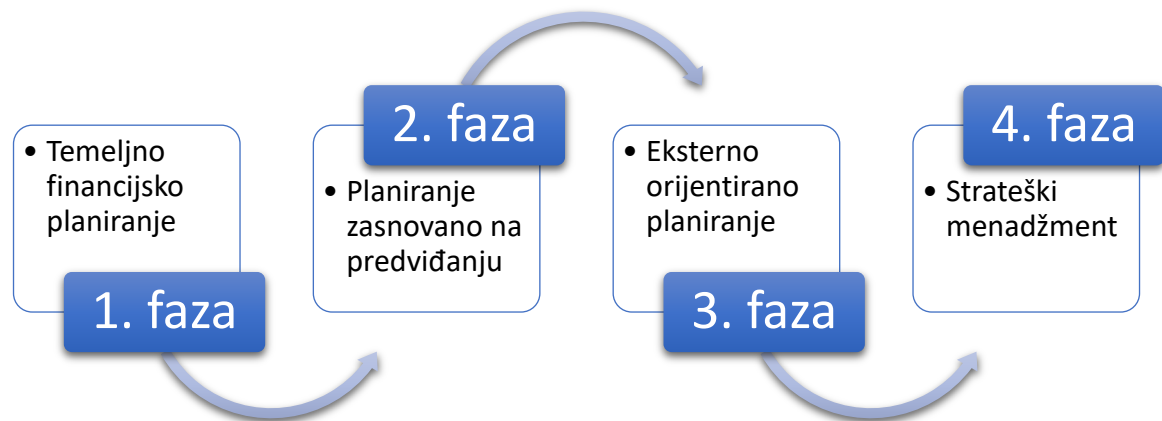
¹⁴ *Ibidem*, str. 137.

promjene u poduzeću, alokaciju resursa prema potrebi i sve što je potrebno za ostvarivanje željenog učinka. Prije same implementacije, potrebno je upoznati sa strategijom sve one koji imaju utjecaj na implementacijski proces iste. Također, prilikom implementacije veoma je bitno pratiti sve prethodno formulirane dijelove strategije te ih ispravno implementirati u organizaciju bez zanemarivanja određenih dijelova. Svaki dio strategije je jednako bitan kako bi se ona mogla ispravno u cijelosti implementirati.

Kontrolom i evaluacijom nadgledava se i ocjenjuje proces strateškog menadžmenta, a tako i proces same implementacije strategije. Kontrola i evaluacija ne mogu se smjestiti u redoslijed procesa strateškog menadžmenta iz razloga što se kontrolira i evaluira svaka druga etapa. Kontrola i evaluacija služe kao osigurač funkcionalnosti i unaprjeđenja menadžmenta, to jest djeluju tako da određuju što se pogriješilo u prethodnim fazama te omogućavaju ispravljanje u novim ciklusima. Nakon što se kontrolom utvrdi određeni propust, potrebno ga je ispraviti i uskladiti sve akcije s ispravljenim propustom. Iz tog razloga je na slici 3 vidljiva povratna veza kao jako bitna stavka u strateškom menadžmentu jer određuje koliko se svaka nova etapa dobro odvija prema zacrtanim planovima provedbe iz prethodne etape. Kako strateški menadžment nije proces koji se izvodi nepogrešivo, bitno je imati takve informacije koje će ukazati na problem, etapu u kojoj je nastao i razlog zašto je nastao problem. Kada se identificira određena pogreška, bitno je pravovremeno reagirati kako bi se ista uspjela ispraviti i u tome je zapravo najveća važnost kontrole i evaluacije.

Nakon definiranja etapa u procesu strateškog menadžmenta, potrebno je strateški menadžment sagledati i kroz vrijeme na način da se definiraju faze razvoja strateškog menadžmenta (Slika 4).

Slika 4. Faze razvoja strateškog menadžmenta



Izvor: Izrada autora prema M. Buble, et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.

Temeljno financijsko planiranje prva je faza razvoja strateškog menadžmenta u nekoj organizaciji. Faza podrazumijeva operativnu kontrolu, godišnji budžet i financijsko usmjeravanje. Fokus se stavlja na operacije, financije i budžet. Šire gledano, takav fokus podrazumijeva ispunjavanje budžetskih ograničenja kroz operativnu kontrolu i godišnje budžetiranje. Događa se u vremenskom periodu od jedne godine. Sam strateški menadžment kakav je prikazan ranije kroz etape još ne postoji, a menadžeri na temelju slabih analiza donose odluke koje se temelje na stanju unutar poduzeća bez obzira na okolinu. Druga faza, planiranje zasnovano na predviđanju, temelji se na efektivnijem planiranju rasta, analizi okoline, prognozi za više godina i preraspodjeli resursa na temelju statističkih podataka. Kako je prethodna faza bila temeljena na financijskom planiranju na rok od jedne godine uz ispunjenje budžeta, ova faza donosi planiranje na više godina kroz predviđanje budućnosti barem do pet godina unaprijed. Slaba analiza iz prethodne faze se produbljuje u analizu složenim metodama i tehnikama i to ponajprije analizu eksternih, kvantitativnih podataka. Sve je to kulminiralo trećom fazom, eksterno orijentiranim planiranjem, koja nadograđuje petogodišnje planiranje prethodne faze s orijentacijom na strateško planiranje. Iako se vremenski horizont prethodne faze ne mijenja i ostaje do pet godina, pažnja se stavlja na strateško promišljanje s obzirom na uvjete na tržištu i konkurenciju. Uključuju se sve organizacijske razine poduzeća i angažiraju se konzultanti za naprednije prikupljanje podataka iz eksterne okoline. Viši menadžment brine se o formiranju strategije poduzeća, a niži menadžment provodi je u djelo. Zadnja faza je,

naravno, strateški menadžment kao svojevrsna kulminacija iskustava iz faza razvoja do sada. Jedno od takvih iskustva je sigurno ono iz prošle faze gdje su se odluke višeg menadžmenta jednostavno nametale nižim razinama. U ovoj fazi počinje se delegirati odgovornost strateškog planiranja na niže razine menadžmenta kako bi se osigurala pravilna komunikacija s glavnim odjelom za planiranje. Za nove se spoznaje koriste interni i eksterni konzultanti koji surađuju s planskim timovima na svim razinama organizacije. Sve to rezultira predviđanjima scenarija koji su mogući u budućnosti i pravilnije definiranim strategijama. Pojam koji ovdje postaje općeprihvaćen je interaktivno planiranje iz razloga što bilo tko u poduzeću može utjecati na strategiju na bilo kojoj razini poduzeća. Bitno je napomenuti kako se do sada govorilo o fazama razvoja strateškog menadžmenta u poduzeću, etapama u procesu strateškog menadžmenta i fazama razvoja paradigme strateškog menadžmenta, te se takve podjele, iako na prvu zvuče dosta slično, trebaju razlikovati.¹⁵

2.3. Formuliranje strategije

Prilikom formuliranja strategije potrebno je upoznati se s procesom, odnosno koracima i faktorima koji utječu na oblikovanje strategije. Bitno je naglasiti kako su formuliranje strategije i implementacija strategije dva različita, ali povezana pojma. Formuliranje strategije odnosi se na pripremu, odnosno na samu izradu dobro promišljene strategije kojom će se ostvariti organizacijski ciljevi te postići definirana vizija poduzeća. Samim time može se zaključiti kako je kod formuliranja zapravo riječ o jednoj vrsti planiranja, a kod implementacije strategije je riječ o djelovanju. Temeljna strategijska pitanja na koja menadžment treba odgovoriti u procesu formuliranja strategije su:

- Kamo organizacija želi ići?
- Gdje organizacija želi stići?
- Kako tamo stići?
- Koje aktivnosti i akcije poduzeti?¹⁶

¹⁵ M. Buble, et al., *op. cit.*, str. 14.

¹⁶ P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 193.

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.¹⁷ Isti autori kažu kako je formuliranje strategije faza procesa strateškog menadžmenta koja se obrađuje putem strateške analize i strateškog izbora. Strateška analiza radi se kako bi menadžeri sagledali utjecaj okoline poduzeća, ranije definiranu misiju, strategiju i ciljeve, njihovu uspješnost te na temelju svih spoznaja donijeli odluke o budućim kretanjima poduzeća. Na taj način definira se kontekst u kojem se formulira strategija. Na temelju svih tih analitičkih spoznaja i razmatranju misije, strategije i ciljeva, definiraju se čimbenici na temelju kojih dolazi do strateškog izbora. Strateški izbor podrazumijeva odabir strategije u tri faze, kroz generiranje više mogućnosti, evaluaciju i selekciju. Generiranje mogućnosti podrazumijeva stvaranje skupa strategija koje su očekivano ostvarive, evaluacija se koristi zaključcima iz strateške analize, a selekcija podrazumijeva odabir jedne strategije iz skupa više njih na temelju evaluacije. Resursi, sklonost riziku, trenutne mogućnosti u organizaciji, kompetencije, odnosi s dobavljačima, kupcima i konkurencijom su čimbenici koji djeluju ograničavajuće na odabir strateških mogućnosti.¹⁸

Organizacija najčešće razmatra tri tipa strategija: korporativnu, poslovnu i funkcijsku. Korporativna strategija opisuje usmjerenje poduzeća u vidu njegovog stava prema rastu te upravljanju poslova i proizvodnje. Razlikuju se tri glavne kategorije korporativne strategije: strategije rasta, stabilizacije i povlačenja. Poslovna strategija fokusira se na određenu poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje proizvoda ili usluge spram konkurencije u specifičnoj industriji ili segmentu tržišta koji je dio poslovne jedinice. Poslovne strategije pojavljuju se u dvije kategorije: kooperativne ili konkurentne strategije. Funkcijska strategija odnosi se na područje ostvarivanja ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica, kao i za ostvarenje strategija, kroz maksimiziranje proizvodnih resursa. Podrazumijeva razvoj i njegu određenih kompetencija kako bi postigla konkurentnu prednost poduzeća i poslovne jedinice. Organizacije koriste sve ove tri vrste strategija simultano: napravi se hijerarhija

¹⁷M. Buble, et al., *op. cit.*, str. 100.

¹⁸ *ibidem* str. 105.

strategija po organizacijskim razinama, s time da funkcijske podupiru poslovne, a poslovne korporativnu tako da su jedna drugoj nadopuna i potpora.¹⁹

Korporativna strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga (područja poslovanja) i razmjestaja resursa. Za ovu su razinu karakteristična dva pristupa, a to su glavna strategija i poslovni portfelj. Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se najčešće kada poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta.²⁰ Strategija stabilizacije usmjerena je na održanje status quo (trenutno stanje), a karakterizira ona poduzeća koja su dosegla razinu saturacije svojih zahtjeva, pa stoga svoju budućnost zasnivaju na čvrstom kontinuitetu bez promjena. To je moguće jedino u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline. Strategija rasta karakterizira ona poduzeća koja nastoje povećati opseg svog poslovanja polazeći od teze da je rast uvjet opstanka. Odnosi se na sve dimenzije rasta poduzeća kao cjeline.²¹ Ansoffova matrica je alat koji se koristi za strateško planiranje koji se koristi za planiranje i stvaranje strategija za budući rast poslovanja. Prema ansoffovoj matrici postoje četiri moguće opcije, a to su: penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diversifikacija. Strategija penetracije tržišta ostvaruje rast na osnovu povećanja prodaje postojećeg proizvoda ili proizvodne linije na postojećem tržištu. Također, ostvaruje se povećanje tržišnog udjela te se penetrira u tržišni udio konkurenata. Uvjeti za primjenu strategije penetracije su sljedeći: rastuće tržište, zapostavljanje jednog naizgled neprofitabilnog tržišnog segmenta od strane lidera, razvijenost marketinške funkcije poduzeća, briga o tehnologiji, mogućnost snižavanja prosječnih troškova. Strategija razvoja tržišta ostvaruje rast kroz rast prihoda od prodaje na novom tržištu ili tržišnom segmentu te se biraju tržišta na kojima su ključni faktori uspjeha slični onima na postojećem tržištu. Strategija razvoja tržišta se realizira putem geografske ekspanzije ili kroz nove tržišne segmente na postojećem tržištu. Geografska ekspanzija može predstavljati ekspanziju na nacionalnom, međunarodnom, regionalnom i globalnom tržištu. Sljedeća strategija rasta je strategija razvoja proizvoda. Tu je riječ o rastu na bazi uvođenja poboljšanih postojećih ili novih proizvoda na postojećem tržištu. Riječ je o uvođenju inovacija na samom proizvodu ili

¹⁹ I. Habek, "Organizacijska kultura i strategija." Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021., str. 32.

²⁰ M. Buble, *op. cit.*, str. 165

²¹ *ibidem.*, str. 165.

proizvodnoj liniji, a cilj je da se privuku zadovoljni kupci ranijih verzija proizvoda. Predmet modifikacije mogu biti funkcionalne, strukturne i estetske karakteristike proizvoda. Kod strategije diversifikacije osigurava se rast izvan granica postojećeg posla, odnosno riječ je o novom proizvodu na novom tržištu. Cilj je da se kompetentnost prevede u značajnu konkurentsku prednost, a posljedice ove strategije su povećanje poduzeća i promjena organizacijske strukture. Diversifikacija je poželjna kada je nova grana djelatnosti atraktivna (visoke barijere ulaska, umjerena pregovaračka moć dobavljača i kupaca, niska prijetnja supstitutima, stabilno rivalstvo), kada se ostvaruje konkurentska prednost prema i od korporativnog vrha i da očekivani prinosi budu viši od cijene poduzeća mete. Postoje dvije vrste diversifikacije, a to su povezana i nepovezana. Riječ je o povezanoj diversifikaciji kada novi poslovi imaju povezanosti putem tehnologije, marketinga ili kompetencija s poslovima iz postojećeg portfelja, a o nepovezanoj kada nemaju.²² Strategije povlačenja ili strategije u kriznim uvjetima su strategije zaokreta, strategije dezinvestiranja, strategije dobrovoljne likvidacije i stečaj. Te strategije opisuju značajno smanjenje obima aktivnosti ili prestanak rada poduzeća. Strategijski zaokreti su dugoročne strategijske opcije koje mogu biti: promjena konkurentске strategije u postojećem poslu ili ulazak poduzeća u novi biznis. Strategijski zaokret definira se onda kada je poduzeće izgubilo strategijski položaj u smislu tržišnog udjela i/ili u smislu pada prodaje. Ako je pak poduzeće pred bankrotom, tada se primjenjuju operativni zahvati, a to su: snižavanje troškova, smanjenje imovine, povećanje prihoda i kombinacija prethodnog. Neuspješna strategija zaokreta zamjenjuje se strategijama dezinvestiranja i strategijom likvidacije. Kod strategije dezinvestiranja oslobađaju se novčana sredstva prodajom strateške poslovne jedinice/divizije/proizvodne linije i koriste se za druge namjene. Na temelju prodaje jedne poslovne jedinice koja ometa ostale poslovne jedinice u stvaranju vrijednosti, osigurava se rast vrijednosti složenog poduzeća. Kod strategije dobrovoljne likvidacije vlasnici donose odluku o prodaji imovine ili obustavljanju poslovanja cijelog poduzeća. Prodajom imovine podmiruju se najprije vjerovnici, a potom vlasnici prema pravilu prioriteta. Ova strategija dovodi do otpuštanja zaposlenih i negativnih efekata na zajednicu. Ukoliko upravitelj utvrdi da imovina nije dovoljna za podmirenje svih potraživanja vjerovnika, pokreće stečajni postupak. Stečajni postupak se provodi nad stečajnim dužnikom koji nije sposoban za podmirenje svojih obveza i

²² Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Korporativne strategije*

riječ je o hitnom postupku budući da sredstva poduzeća gube na vrijednosti iz dana u dan. Stečajni postupak obuhvaća bankrot i reorganizaciju. Bankrot podrazumijeva namirenje vjerovnika prodajom cjelokupne imovine stečajnog dužnika. Reorganizacija u ovom slučaju podrazumijeva namirenje vjerovnika na način i prema planu reorganizacije, primjerice zatvaranje određenih pogona, odlaganje otplate dugova, oprost dugova, otpuštanje zaposlenih, pretvaranje dugova u akcijski kapital. Centralna osoba u stečajnom postupku je stečajni upravitelj.²³ Poslovni portfelj je karakterističan za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova (poslovnih područja), a posebno kada poslovi nisu međusobno povezani. U takvim slučajevima je nužan različiti pristup svakom od tih područja, a što omogućava poslovni portfelj. Poslovni portfelj promatra poduzeće kao skup poslova od kojih svaki može imati svoju vlastitu konkurentsku poslovnu strategiju. On koordinira tok resursa uz diversifikaciju rizika među strateškim poslovnim cjelinama kako bi se osigurao relativno trajni opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini. Razlikuju se četiri tipa poslovnog portfelja, a to su: jednostavni portfelj, diferencirani portfelj, portfelj konkurentskih prednosti, strateški domino.²⁴

Poslovna strategija je usmjerena na razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica. To znači da je ona karakteristična za multidivizionalna poduzeća koja su diverzificirana i koja imaju više poslovnih programa. Manje je usmjerena na djelokrug (područje poslovanja) i razmještaj resursa, a više na konkurentne prednosti i na sinergiju. Ona treba dati odgovor na pitanje, kako konkurirati na svakom od tržišta koje je poduzeće odabralo. U tu se svrhu koriste različiti modeli među kojima su najpoznatiji Porterov model generičkih strategija i model životnog ciklusa proizvoda.²⁵ Funkcijska strategija je nužno usmjerena na određena funkcijska područja, kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski potencijali. Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije mogla bi se prikazati na sljedeći način:

- Strategija marketinga: segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketinški mix, kanali distribucije, prodajna promocija, politika cijena.

²³ Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Korporativne strategije*

²⁴ M. Buble, *op. cit.*, str. 166

²⁵ *Ibidem*, str. 167

- Financijska strategija: struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi, upravljanje aktivom.
- Strategija proizvodnje: unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvalitete.
- Strategija istraživanja i razvoja: razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, tehnološko prognoziranje, patenti i licence.
- Strategija ljudskih potencijala: kvaliteta performansi, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja, politika kompenzacija.²⁶

2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije podrazumijeva provođenje strateškog plana u realne i konkretne aktivnosti. Implementacija strategije smatra se jednom od najzahtjevnijih faza strateškog menadžmenta iz razloga što nepovratno veže vrijeme, novac i ostala sredstva u realizaciju formulirane strategije. Dobro ili loše oblikovanje u kombinaciji s dobrom ili lošom implementacijom strategije može dovesti do četiri različita stanja, a to su uspjeh, neuspjeh, igra na sreću i problem. Uspjeh je jedina poželjna situacija, a nastaje kombinacijom dobro oblikovane i uspješno implementirane strategije. Nasuprot uspjehu nalazi se neuspjeh i to je najteža situacija za poduzeće, a nastaje kombinacijom loše oblikovane i neuspješno implementirane strategije. Situacija igre na sreću nastaje kombinacijom dobre implementacije loše formulirane strategije. Zadnja situacija koja se može desiti nastaje lošom implementacijom dobro oblikovane strategije.

Svaka organizacija mora iscrtati planove kako realizirati vlastitu strategiju, odnosno kako je implementirati. Smjer implementacije mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Koje se aktivnosti trebaju poduzeti da bi dostigli definirane ciljeve?
- Koji je redoslijed implementacije tih planova?
- Kako će taj proces biti nadziran i kontroliran?²⁷

Pretvaranje strategije u specifične implementacijske planove uključuje 4 osnovna elementa, a to su: identifikacija općih strateških ciljeva, formulacija specifičnih planova,

²⁶ Loc. cit

²⁷ Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Proces strateškog menadžmenta*

alokacija resursa i budžetiranje, nadzor i kontrola. Implementacija u malim ili srednjim poduzećima može biti manje razrađena, no mora slijediti iste temeljne principe. Postoje dva razloga zbog kojih se implementacijski planovi mijenjaju, a to su: razina neizvjesnosti u predviđanju promjena u okolini i veličina očekivanih strateških promjena. Postoje tri vrste implementacijskog programa:

- Opsežni: koristi se kada organizacija ima veće promjene strateškog smjera.
- Inkrementalni: koristi se pod uvjetima velike neizvjesnosti
- Selektivni: “sredina” između dva gornja programa. Koristi se u samo za određena, izabrana područja.²⁸

Pošto je implementacija strategije veoma složen i zahtjevan proces, pretpostavka je kako će ta implementacija trajati određeni vremenski period te nerijetko taj period zna trajati čak duže od jedne godine. Period potreban za implementaciju strategije ovisi o više faktora kao što su veličina organizacije, jasnoća same strategije, identifikacija s novom strategijom, broj stručnjaka koji su radili na formuliranju i na samoj implementaciji. Kako u tom razdoblju dolazi do raznih promjena unutar poduzeća i u okolini, potrebno je predvidjeti te promjene. Zbog toga su s vremenom nastale strategije promjena koje imaju za cilj mijenjati ili zadržati čimbenike na temelju promjena. Čimbenici mogu biti sama djelatnost, struktura, proizvod koji se proizvodi i ponašanje na tržištu. Prva takva strategija je strategija kontinuiteta. Ona ne mijenja nijedan čimbenik nego nastavlja implementaciju na temelju dobrih financijskih rezultata i slabih do nikakvih promjena na tržištu. Strateški planovi koji su ranije definirani implementiraju se bez promjena. Druga strategija je strategija rutinskih promjena kod koje se rade manje preinake strategije koja je ranije definirana. Te preinake rezultat su promišljanja da se privuče čim više novih korisnika proizvoda ili usluge, odnosno korisnika za koje je procijenjeno da nisu prepoznali poduzeće u razdoblju implementiranja. Na njih se djeluje kroz promjene u ponašanju na tržištu. Strategija ograničenih promjena je treća strategija promjene. Podrazumijeva implementaciju novih proizvoda uz već postojeće proizvode/usluge i to postojećim korisnicima. Rezultat je procjene da se okolina poduzeća toliko promijenila da nije potrebno mijenjati cjelokupnu djelatnost nego ju je potrebno dodatno obogatiti. Konačno implementirana strategija će na taj način uključivati nove proizvode ili usluge. Strategija

²⁸ Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Proces strateškog menadžmenta*

radikalnih promjena je četvrta po redu takva strategija. Podrazumijeva poduzimanje rizika radikalnih promjena u svrhu ostvarivanja većih dobitaka prema procjeni promjena unutar i u okolini poduzeća. Čimbenici koji se mijenjaju su, osim djelatnosti poduzeća, svi ranije nabrojani. Organizacijsko preusmjerenje je posljednja strategija promjene. Ona podrazumijeva promjenu svih čimbenika u svrhu opstanka poduzeća, a na temelju radikalnih promjena u okolini i unutar poduzeća tokom razdoblja implementacije strategije.²⁹ U postupku implementacije strategija se pretvara u niz poslovnih politika kojima se postiže kontinuirano poboljšanje u odvijanju operativnih poslovnih aktivnosti i programu.³⁰ Iz ove definicije jasno je kako je krajnji cilj poboljšati svaku aktivnost koja se odvija u poduzeću i tek onda se može govoriti o uspješnoj implementaciji strategije. Svaka poslovna aktivnost u organizaciji na različiti način doprinosi poduzeću i njegovom razvitku, odnosno njegovom „padu“ ukoliko te aktivnosti nisu pravilo usmjerene i definirane. Također se napominje kako pravilna organizacijska kultura u najvećoj mjeri pomaže implementaciji strategije. Pojam organizacijska kultura odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija. Kada se pobliže analizira, taj sustav zajedničkih značenja zapravo je skup ključnih karakteristika koje organizacija vrednuje.³¹ Iz ove definicije može se stvoriti percepcija važnosti identifikacije zaposlenika s organizacijom u kojoj rade. Isto tako, svi ljudski resursi koji se nalaze u poduzeću utječu na izgradnju same organizacije pa tako i na organizacijsku kulturu. Kao što organizacijska struktura u poduzeću treba biti u skladu sa strategijom koja se želi provesti, tako i kultura, stavovi i uvjerenja ljudi unutar poduzeća, moraju biti u skladu s tom istom strategijom.³²

Organizacijska struktura i strategija poduzeća povezane su na taj način da se implementacijom nove strategije mijenja i organizacijska struktura, ali ne nužno. Potrebno je preispitati usklađenost nove strategije i postojeće organizacijske strukture. Moguće je da trenutna struktura odgovara novoj strategiji i nema potrebe za restrukturiranjem. Ukoliko bi trenutna struktura otežavala proces implementacije, menadžment se odlučuje za restrukturiranje. Ovdje se može govoriti o uspješnosti implementacije strategije više nego o načinu implementacije. Time se misli na to da

²⁹ M. Buble, et al., *op. cit.*, str. 161.

³⁰ *ibidem.*, str. 158.

³¹ S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2009., str. 573.

³² M. Buble, et al., *op. cit.*, str. 219.

promjena organizacijske strukture prema potrebi čini implementaciju utvrđene strategije puno lakšom i uspješnijom. Nije sporno da ciljevi poduzeća određuju i njegovu organizacijsku strukturu. Kako se prema ciljevima poduzeća formira i strategija jasno je da postoji veza strukture i strategije. Struktura organizacije mora se prilagođavati odabranim ciljevima i strategiji poduzeća, ali ne treba izgubiti iz vida da postoji i obrnuta uvjetovanost jer se određena strategija može provesti jedino u odgovarajućoj organizacijskoj strukturi. Sklad između strategije i strukture u poduzeću mora biti potpun, a redoslijed je uzročno povezan: ciljevi – strategija – organizacijska struktura.³³

Vodstvo podrazumijeva menadžment na svim razinama koji je odgovoran za implementaciju koju radi uz pomoć osiguranih resursa. Takvi resursi moraju biti pravilno posloženi i dostatni, a vodstvo mora biti visoko kvalificirano za implementaciju strategije. Često je problem u tome što pojedini menadžeri mogu dobro formulirati, no ne i implementirati strategiju. Zbog toga je potrebno pažljivo definirati uloge u vodstvu implementacije. Organizacijska kultura je izuzetno bitna, podrazumijeva sve norme, običaje i uvjerenja pojedinaca u poduzeću. Nova strategija i kultura moraju biti usklađene u toj mjeri da svaka nova strategija može zahtijevati promjenu kulture te da se pritom promjena kulture mora isplanirati u detalje radi eliminiranja otpora zaposlenika. Implementacija strategije dokazano je lakša ako su menadžeri dobro nagrađeni s obzirom na što boljoj implementaciji. Kako to nikako ne bi smjelo biti pravilo potrebno je visoke nagrade sagledati s drugog aspekta. Naime, ako se glavnim menadžerima daje visoka nagrada za njihov učinak u provedbi strategije to će potaknuti mlađe menadžere da se više trude u istom procesu jer će se nadati velikim nagradama.³⁴

Nadziranje i kontrola vrlo su važni jer procjenjuju alokaciju resursa, prate proces implementacije, procjenjuju performanse pojedinih menadžera, prate okruženje važnih promjena i daju povratnu vezu. Svaku aktivnost u poduzeću je važno nadzirati iz razloga što se strategija implementira putem tih aktivnosti i veoma je važno da one budu ispravno definirane i obavljene. Strateški sistem kontrole nadzire osnovne elemente strategije i njene ciljeve. Taj strateški sistem uključuje: financijska mjerila,

³³ A. Kobašić, „O skladu strategije i organizacijske strukture poduzeća“, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 3 No. 2, 1994., str. 100. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 23. siječnja 2022.)

³⁴ M. Buble, et al., *op. cit.*, str. 224.

zadovoljstvo kupaca, mjerila kvalitete i tržišni udio. Financijska mjerila pokazuju odstupanja u samom procesu, odnosno koliki su troškovi u samom procesu u odnosu na predviđene troškove. Zadovoljstvo kupaca veoma je bitno iz razloga što svako poduzeće želi grupu vjernih kupaca, a to je moguće ostvariti jedino ako su oni zadovoljni kupljenim proizvodom, odnosno pruženom uslugom. Može se reći kako su zadovoljni kupci jedno od mjerila uspješne implementacije strategije. Također, sama kvaliteta izvođenja procesa implementacije, ali i kvaliteta proizvoda i usluga veoma je bitna jer ona stvara imidž organizacije pa tako i stvara vjerne kupce. Tržišni udio organizacije zasigurno je jedan od najvažnijih pokazatelja uspješnosti implementacije i služi kao realno mjerilo „uspjeha“ samog procesa. Ukoliko poduzeće ostvari željeni tržišni udio, može se reći da je strategija uspješno implementirana.

3. Organizacijske promjene prilikom implementacije strategije

Kada se organizacija odluči za novu strategiju, jasno je da će doći do određenih organizacijskih promjena. Nova strategija može značiti da se poduzeće okreće novom tržištu, međunarodnim tržištima, uvodi novi proizvod ili uslugu, planira potpuno mijenjati granu djelatnosti, strukturu zaposlenika. Osim same strategije, na organizaciju utječu i ostali unutarnji i vanjski čimbenici. Sva poduzeća danas djeluju i dinamičnoj okolini i potrebno je prilagođavati se istoj, ali ne zaboraviti definirane ciljeve organizaciju, odnosno strategiju (način na koji će se ostvariti ti ciljevi). Može se reći kako su organizacijske promjene proces mijenjanja, odnosno prilagođavanja postojeće organizacije. Tu se radi o prihvatanju novih ideja ili ponašanja organizacije, a sve u svrhu održavanja poduzeća, odnosno ostvarenja jasno definiranih ciljeva. Kada organizacija definira svoje ciljeve, onda na red dolazi formuliranje i implementiranje načina kako će se ostvariti ti ciljevi, odnosno strategije. Organizacija ima za cilj postići buduće, željeno stanje i upravo taj prijelaz iz sadašnjeg u prethodno navedeno stanje je proces mijenjanja organizacije. Kada poduzeće poduzima akcije promjene koje su namjerne i usmjerene prema ostvarivanju ciljeva, tada je riječ o planiranim promjenama. Najteži dio za organizaciju je upravljanje prijelazom iz sadašnjeg u buduće stanje. Taj je problem težak iz više razloga, a u prvom redu zato što je prijelaz nešto novo, drugačije od postojećeg stanja. Drugi je razlog veza za trajanje prijelaza. Što prijelaz traje duže, to je menadžmentu teže. Treći, možda i najveći problem za menadžment jest to što organizacija istovremeno mora funkcionirati i provoditi promjene. Drugim riječima, to znači da organizacija mora imati i određenu stabilnost uz istovremenu promjenjivost. Reklo bi se da organizacija mora biti dinamički stabilna. Pri tome je izuzetno važno procijeniti pravu mjeru između stabilnosti i promjenjivosti.³⁵ Implementacija strategije jedna je vrsta promjene i ona je prijeko potrebna za opstanak poduzeća. Međutim, prilikom implementacijskog procesa, od iznimne važnosti je da organizacija funkcionira i posluje iz razloga što su joj potrebni za taj proces i novčani i ljudski resursi. Bez funkcioniranja je skoro pa nemoguće uspješno i bezbolno implementirati strategiju. Organizacije moraju provoditi promjene i prilagodbe okolini, a isto tako moraju konstantno raditi na razvijanju strategija i na njihovom implementiranju. Smatra se da je promjena uspješno provedena:

³⁵ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 218.

- Ako je organizacija promaknuta iz sadašnjeg stanja u buduće stanje
- Ako je funkcioniranje organizacije u novom stanju ispunilo očekivanja
- Ako je prijelaz iz sadašnjeg stanja u buduće stanje ostao bez pretjeranih posljedica za organizaciju
- Ako je prijelaz ostao bez pretjeranih posljedica za pojedince, tj. zaposlenike³⁶

Iz prethodno navedenog može se zaključiti kako je nova strategija vrsta promjene, a to govore i prethodno navedeni kriteriji. Najbitniji kriterij s kojim se potvrđuje da je strategija uspješno implementirana je kada se ostvaruju definirani ciljevi, odnosno kada je funkcioniranje organizacije ispunilo očekivanja. Ukoliko organizacija želi biti uspješna onda su potrebe prijeko potrebne iz razloga što i sama želja za uspjehom potiče na promjene. Organizacija provodi promjene kako bi uspješno odgovorila na potrebe kupaca, tehnološke promjene, jednu od najčešćih promjena u 21. stoljeću i na vladine mjere. Današnja situacija s pandemijom korona virusa je odličan primjer potrebe za promjenom. Neke organizacije koje su odlično poslovale prije ove pandemije su se susreli s ozbiljnim problemima koji ugrožavaju sami opstanak poduzeća. Potrebe kupaca su se potpuno promijenile, a i vlada skoro svake države uvela je određene restrikcije poput zatvaranja trgovina, zabrane prelaska granica i okupljanja. Poduzeća koja su željela opstati u tim uvjetima primorana su u kratkom vremenu formulirati i implementirati novu strategiju. To je dovelo do promjena i organizacijskih struktura u poduzećima, promjena samih proizvoda, ali i usluga, promjena ljudi u vidu stresa, pritiska i odgovornosti. Zaposlenici imaju jednu od najvećih uloga kako u implementaciji strategije tako i u organizacijskim promjenama stoga menadžeri moraju posjedovati vještinu procjene koliku promjenu mogu podnijeti zaposlenici organizacije.

Kada je riječ o vrstama promjena onda se najčešće misli na tehnološke promjene, promjene u proizvodima i uslugama, strukturnim i sustavnim promjenama i promjenama ljudi. Prethodno definirane vrste promjena služe za prepoznavanje osnove, odnosno glavnog razloga promjene. Svaka od tih promjena uključuje i nekakvu promjenu u drugom segmentu iz razloga što se na organizaciju gleda kao na integralnu cjelinu. To posebice vrijedi za tehnološku promjenu koja na kraju rezultira i

³⁶ *Ibidem*, str. 219.

promjenom proizvoda, strukture i ljudi. Ovo stoljeće obilježio je razvitak tehnologije u svakom pogledu stoga je i za očekivati da će tehnološke promjene biti učestale u organizaciji odnosno da će se organizacija morati prilagođavati novim tehnologijama kako bi ostala konkurentna. Nekada je razvoj i promjena proizvodne tehnologije izazivao radikalne promjene u poduzećima, a danas ih uglavnom izaziva informacijska tehnologija. Može se reći kako se desila informacijska revolucija. Promjene koje su izazvane informacijskom tehnologijom su toliko velike da netko tko je radio prije njihovog razvitka (prije 20 - 30 godina), danas ne bi mogao raditi skoro ni na jednom radnom mjestu ukoliko u međuvremenu nije stekao informatička znanja potrebna za upotrebu prethodno navedene tehnologije. Jedna od najvećih promjena koje tehnologija izaziva glede zaposlenih, bez obzira na to je li proizvodna, uslužna u širem smislu ili informacijska, sastoji se u tome da ih sve više oslobađa rutinskih poslova, što rezultira promjenom i redefiniranjem radnih mjesta te promjenom ukupne organizacijske strukture poduzeća. Od zaposlenika se zahtijevaju nove vještine i znanja za koja se moraju prekvalificirati, doškolorati i usavršavati. Nova tehnologija, a posebno informacijska, olakšava stjecanje potrebnih znanja virtualnim putem, iz širokih baza podataka i znanja.³⁷ Sljedeća vrsta promjene je promjena strukture poduzeća. Pod promjenom strukture misli se na promjenu organizacijske strukture ili samo određenih dijelova te strukture. Promjene u organizacijskoj strukturi će najviše osjetiti zaposleni iz razloga što oni trebaju funkcionirati u tim novim strukturama. Neki od čimbenika koji potiču promjene u organizacijskoj strukturi su strategija, veličina organizacije, tehnologija, okruženje. Kada organizacija implementira novu ili modificira trenutnu strategiju, organizacijska struktura poduzeća mijenja se na način da se prilagođava promjenama te da ih podrži. Ukoliko organizacija konstantno raste i razvija se, promjene u organizacijskoj kulturi su sasvim normalna pojava. Širina tih promjena u organizacijskoj strukturi ovisi o tome je li riječ o reorganizaciji ili o transformaciji organizacije. Reorganizacija podrazumijeva prilagodbu ili modifikaciju postojeće organizacije kako bi ona postala djelotvornija u postizanju svojih ciljeva, ali bez mijenjanja njezinih izvornih značajki. Nasuprot tome, pod transformacijom organizacije razumijevaju se radikalnije promjene u organizacijskoj strukturi, što uključuje i promjenu same strukture organizacije. Transformacija organizacije rezultira i promjenama u sustavu vrijednosti, u stavovima i vjerovanjima, dakle ona dovodi i do

³⁷ *Ibidem*, str. 228.

promjena organizacijske kulture.³⁸ Promjene zaposlenika biti će u fokusu kada su isti ti zaposlenici uzrok nedjelotvornosti poduzeća. Neki autori smatraju kako je tu riječ o promjenama njihovih vrijednosti, vještina, normi, očekivanja, vjerovanja, ponašanja i stavova, a neki autori smatraju kako se te promjene tiču promjena zaposlenikovog posla (pojednostavljanje i obogaćivanje). Promjene zaposlenika pojavljuju se i kao posljedica promjena u organizacijskoj strukturi i tehnologiji. Svaka promjena koja će se desiti u tehnologiji ili organizacijskoj kulturi odrazit će se i na promjene ljudi. Promjene u organizacijskoj strukturi zahvatit će gotovo svako radno mjesto, a promjene u tehnologiji samo one zaposlenike koji su u izravnom dodiru s novom tehnologijom. Promjene proizvoda i usluga biti će u žarištu onda kada su ti proizvodi i usluge zaslužni za neučinkovito funkcioniranje organizacije. Kada dolazi do ovih promjena, može se reći kako je organizacija u potpunosti usmjerena na tržište i ostvarivanje rezultata. Neki od glavnih razloga koji dovodi do promjene proizvoda i usluga je taj što oni više nisu privlačni kupcima zbog svoje (ne)kvalitete, zastarjelog dizajna, boljeg konkurentskog proizvoda/usluge, nepostojeće svrhe i visoko postavljene cijene. Promjene u ovom području ovise i o tome radi li se o preinakama postojećih proizvoda/usluga ili o potpunim novitetima. Kada je riječ o preinakama onda će količina promjena biti manja, ali zato kad je riječ o novom proizvodu se može očekivati veliki broj promjena. Ključne uloge u razvoju novih proizvoda ima odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel. Prethodno navedeni odjeli povezani su međusobno i s okolinom, a sve to u svrhu stvaranja novog proizvoda. Kada je riječ o novim proizvodima, važna je brzina njihove komercijalizacije, odnosno brzina iznošenja na tržište. To je primarna zadaća u sklopu tvrtki visokih tehnologija, posebno zato što njihovi proizvodi brzo zastarijevaju i imaju vrlo kratak vijek trajanja. Zbog potrebe skraćivanja vremena „inkubacije“ novog proizvoda potrebne su radikalne promjene ne samo u odjelu za istraživanje i razvoj već i u svim pratećim odjelima u poduzeću.³⁹

3.1. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura pomaže zaposlenicima da se identificiraju s organizacijom u kojoj rade te da se pronađu u njoj, a samim time da lakše prihvate promjene koje se dešavaju u organizaciji. Organizacijsku kulturu čini složeni skup ideologija, simbola i

³⁸ *Ibidem*, str. 229.

³⁹ *Ibidem*, str. 233.

osnovnih vrijednosti koji se dijele unutar organizacije. Vezana je za način djelovanja i procese organizacijskog inoviranja te promjena nužnih za adaptaciju organizacije promjenjivim činiteljima okoline. Treba biti u funkciji motivacije članova, organizacijskih performansi i treba pružiti potporanj za planirane promjene.⁴⁰ Što je veći broj zaposlenika koji će poštivati temeljne vrijednosti organizacije, to će biti snažnija organizacijska kultura. Jaka kultura ima veliki utjecaj na svoje zaposlenike, odnosno na njihovo ponašanje i djelovanje iz razloga što visoki stupanj zajedništva stvara unutarnju klimu jake kontrole nad ponašanjem. Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan, može i sam udariti pečat kulturi poduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, niti je može promijeniti, tada mora napustiti organizaciju. Za poslovnu strategiju kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje. Implementacija i izvršenje poslovne strategije toliko su važni za uspjeh poduzeća da zahtijevaju mobilizaciju cjelokupne kulture poduzeća. Doduše, filozofija, stavovi, uvjerenja i zajedničke vrijednosti zaposlenih u poduzeću, te njihovi osjećaji koji emaniraju u radnu okolicu, teško se mogu izraziti egzaktno. Tim više je važno da se kultura poduzeća tretira kao osjetljiv i značajan činitelj ostvarivanja poslovne strategije i tržišnog uspjeha.⁴¹

U slučaju jake kulture, fluktuacije radnika bit će znatno manje nego kod slabe kulture iz razloga što postoji visoka suglasnost među članovima oko značenja organizacije. Kada postoji suglasnost zaposlenika oko same svrhe postojanja organizacije tada se gradi kohezija, povjerenje i sama predanost organizaciji. Istraživanja sugeriraju da postoji sedam primarnih karakteristika koje, kao cjelina, obuhvaćaju bit organizacijske kulture.

- Inovacija i preuzimanje rizika. Stupanj do kojeg se zaposlenici ohrabruju na inovativnost i preuzimanje rizika.
- Usredotočenost na detalje. Stupanj do kojeg se očekuje od zaposlenika da se usredotoče na točnost, analizu i detalje.

⁴⁰ D. Tipurić, *op. cit* str. 76.

⁴¹ M. Žugaj, B. Bojanić Glavica i R. Brčić, „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije“, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XVII No. 1-2, 2004., str. 19. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 08. veljače 2022.)

- Orijentacija na rezultate. Stupanj usmjerenosti rukovodstva na rezultate ili ishode umjesto na procese i tehnike koji se koriste za ostvarivanje tih ishoda.
- Orijentacija na ljude. Stupanj do kojeg rukovodstvo uzima u obzir učinke ishoda na ljude u organizaciji.
- Timska orijentacija. Stupanj do kojeg su radne djelatnosti organizirane oko timova umjesto oko rada pojedinaca.
- Agresivnost. Stupanj do kojeg su ljudi agresivni i konkurentski nastrojeni umjesto da su ležerni.
- Stabilnost. Stupanj do kojeg organizacijske djelatnosti naglašavaju održavanje postojećeg stanja.⁴²

Procjenjivanje organizacije na temelju sedam prethodno navedenih karakteristika daje veoma složenu sliku o organizacijskoj kulturi poduzeća. Upravo ta slika koja je stvorena postaje temelj osjećaja zajedničkog razumijevanja između zaposlenika jedne organizacije. Ta slika također određuje kako se određene aktivnosti u organizaciji obavljaju i na koji način bi se ljudi unutar poduzeća trebali ponašati. Organizacijska kultura razlikuje se od organizacije do organizacije te svaka organizacija radi na izgradnji kulture koja njoj odgovara. Ne treba „kopirati“ organizacijsku kulturu uspješnih poduzeća nego treba graditi vlastitu, jedinstvenu kulturu koja odgovara zajedničkim značenjima članova organizacije. Kultura ima nekoliko funkcija u organizaciji. Prvo, ona ima ulogu definiranja granica, odnosno stvaranja razlika između jedne organizacije i drugih organizacija. Drugo, kultura prenosi identitet članovima organizacije. Treće, kultura potiče stvaranje predanosti prema nečemu većem od vlastitog interesa pojedinca. Četvrto, ona podržava stabilnost društvenog sustava. I zadnje, kultura djeluje kao osmišljavajući i kontrolni mehanizam koji usmjerava i oblikuje stavove i ponašanja ljudi.⁴³ Može se reći kako je zajedničko svim ovim funkcijama to da pokušavaju usmjeriti sve djelatnike u istom smjeru, a to je upravo ono zajedničko značenje koje se dobiva iz jake kulture.

⁴² S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 574.

⁴³ *ibidem.*, str. 578.

3.2. Upravljanje promjenama u organizaciji

Kada je riječ o provođenju organizacijskih promjena tada treba naglasiti i važnost sposobnosti upravljanja tim promjenama. Upravljanje promjenama donosi dva problema, a to su dijagnoza postojećeg stanja i poduzimanje primjerene akcije. Čak ni najbolja intervencija neće biti od koristi ukoliko je izvršena loša dijagnoza trenutnog stanja. Isto tako, najbolja dijagnoza neće pružiti dobre rezultate ukoliko je sama intervencija pogrešna.

Slika 5. Aktivnosti potrebne za učinkovito upravljanje promjenama



Izvor: izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Navedene aktivnosti pridonose upravljanju promjenama, ali ih je potrebno promatrati kao cjelinu kako bi one bile učinkovite. Treba ih sve promatrati kao nužne aktivnosti za uspješno upravljanje promjenama. Primjerice, nemoguće je građenje sustava potpore pokretačima promjena ukoliko nije svladan otpor prema promjenama. Isto tako, nemoguće je utjecati na interesne skupine ako ih organizacija nije

identificirala. Navedena su samo dva primjera, ali praktički se može reći da sve prethodno navedene aktivnosti imaju utjecaja jedna na drugu. Do velikog otpora promjenama dolazi kada zaposlenici nisu adekvatno pripremljeni na provođenje radikalnih promjena u organizaciji. Kada se spominje promjena u organizaciji u kontekstu implementacije nove strategije, važno je pripremiti zaposlenike na tu vrstu promjene gdje veliku ulogu ima sama identifikacija zaposlenika s organizacijom u kojoj radi. Iako uvođenje promjene može biti savršeno isplanirano i činiti se kako ništa ne može poći po zlu, ipak su zaposlenici ti koji su ključni za njeno kvalitetno provođenje. Stoga su odnos, stav i pristup zaposlenika prema promjeni ključni za njenu uspješnu implementaciju. S druge strane, navedeno predstavlja i najveći izazov uspješne implementacije, zbog toga što svaki zaposlenik na promjenu reagira drugačije; neki prirodno imaju nižu toleranciju na promjene, dok za druge promjena ne predstavlja nikakav problem već se raduju novim izazovima. Što se zaposlenici ranije i detaljnije pripreme na promjenu, to je veća vjerojatnost da će promjena biti uspješno implementirana, pri čemu treba voditi računa o kapacitetu zaposlenika za prihvatanje promjene. Na zaposlenikov kapacitet utječu trenutni poslovni ciljevi i prioriteti, broj promjena koje se uvode u poduzeće, brzina kojom se uvode, razina do koje uvođenje promjene opterećuje postojeće radne zadatke zaposlenika, dostupnost resursa, rokovi za sve aktivnosti koje zaposlenici obavljaju, način na koji se tretiraju pogreške te kultura poduzeća.⁴⁴ Ukoliko organizacija provodi potrebne aktivnosti za učinkovito upravljanje promjenama, a zaposlenici su se već identificirali s organizacijom i postoji dovoljna razina motivacije kod njih, tada se poduzeće ne bi trebalo susretati s većim problemima unutar organizacije prilikom implementacijskog procesa. Može se reći kako je taj implementacijski proces u smislu organizacijskih promjena zapravo prijelaz iz trenutnog u buduće stanje i veoma je bitno adekvatno upravljanje tim istim prijelazom kako se organizacija ne bi suočila s pitanjem egzistencije.

Prilikom promjena unutar organizacije, normalna je pojava da će određeni zaposlenici pružati otpor promjenama stoga je potrebno fokus staviti na svladavanje tog otpora. Jedna od tih promjena je zasigurno i nova strategija. Može se reći kako nova strategija utječe na sve ljude u organizaciji i tu se kod određenih zaposlenika javlja strah od nečeg novog, odnosno otpor promjenama. Izvori otpora promjenama

⁴⁴ B. Morić Milovanović, M. Cvjetković, „Uloga zaposlenika u procesu prihvatanja organizacijskih promjena: primjer poduzeća koje posluje u građevinskoj djelatnosti“, *Acta Economica Et Turistica*, Vol. 7 No. 2, 2021., str. 201. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 28.02.2022.)

nalaze se ili u samoj organizaciji ili u ljudima, a to se zapravo sve svodi na ljude kao glavni izvor iz razloga što oni čine organizaciju. Izvori otpora promjenama mogu biti nesigurnost, mogući socijalni gubitci, ekonomski gubitci, neprilike, neprihvatanje kontrole, nepredvidive posljedice, udružena opozicija i opasnost od gubitka utjecaja. Kako bi se promjene uspješno provele, menadžment mora nastojati smanjiti taj otpor. Edukacija i komunikacija, participacija, gradnja potpore i predanosti, pregovaranje, manipulacija i kooptacija, selekcija ljudi koji će prihvatiti promjene i prisila neke su od taktika koje se mogu koristiti za smanjivanje otpora promjenama.⁴⁵ Kada menadžment komunicira sa svojim zaposlenicima, jednostavnije će im se objasniti logika promjene, odnosno brže će prihvatiti tu promjenu. Kvalitetna komunikacija bori se protiv negativnih učinaka dezinformiranja i loše komunikacije, odnosno dobra komunikacija predstavlja zaposlenicima sve činjenice vezane uz promjenu i na taj se način otpor smanjuje. Ukoliko netko od zaposlenika sudjeluje u samom procesu odlučivanja o promjeni, moguće je da će njihovo sudjelovanje smanjiti otpor, osigurati predanost i povećati kvalitetu odluke o samoj promjeni. Također, treba naglasiti kako to ne mora uvijek biti slučaj i da može doći samo do velikog utroška vremena i lošeg rješenja. Kada ljudi imaju nisku razinu predanosti prema promjenama, njihov odabir će biti održavanje trenutnog stanja, odnosno dolazi do otpora promjenama. Obuka za svladavanje novih vještina, savjetovanje, plaćeni dopust, neke su od metoda kako se može smanjiti njihov otpor. Pregovaranje je također jedna od taktika, a ona podrazumijeva ponudu nečeg vrijednog u zamjenu za smanjivanje otpora. Ova taktika može se koristiti kada otpor dolazi od strane moćnih izvora, odnosno moćnih pojedinaca. Ima nekoliko nedostataka kao što su visoki troškovi, ucjene od strane drugih zaposlenika, početak otpora kod drugih pojedinaca na moćnim pozicijama. Taktika manipulacije odnosi se na prikrivene pokušaje utjecaja. Okretanje i izvrtanje činjenica da bi zvučale privlačnije, zadržavanje nepoželjnih informacija i pokretanje lažnih glasina s ciljem postizanja da zaposlenici prihvate promjene, primjeri su manipulacije. Kada rukovodstvo organizacije zaprijeti da će zatvoriti neki proizvodni pogon ako zaposlenici pogona ne prihvate opće smanjenje plaće, a ta je prijetnja zapravo lažna, onda se rukovodstvo služi manipulacijom. S druge strane, kooptacija je oblik manipulacije i sudjelovanja. Kooptacijom se pokušava kupiti vođa grupe koji pokazuje otpor dajući im ključnu ulogu u odlučivanju o promjeni. Od tih vođa se traži

⁴⁵ S. P. Robbins, T. A. Judge, op. cit., str. 647.

savjet ne zato što se traži bolja odluka nego da bi se dobila njegova podrška.⁴⁶ Organizacije mogu olakšati prihvaćanje promjena ukoliko odaberu ljude koji su otvoreni prema novim iskustvima, imaju sklonost riskiranju, fleksibilnost u ponašanju, odnosno one osobe koje imaju pozitivan stav prema promjenama. Prisila je zadnja taktika koja će se spomenuti i ona se odnosi na primjenu izravnih prijetnji ili sile usmjerene ka osobi koja pruža otpor prema promjenama. Neki od primjera prisile su prijetnje premještanjem, otkazom, smanjivanjem plaće, nemogućnošću napredovanja u organizaciji i lošim procjenama učinkovitosti.

3.3. Sukobi na radnom mjestu

Sukobi su normalna pojava u organizacijama te su oni sastavni dio ljudskog ponašanja. Ukoliko se zaposlenici nisu identificirali s organizacijom i njenom kulturom, tada će učestalost tih sukoba biti sve veća. Organizacija koja implementira strategiju prolazi kroz niz promjena, a samim time je i mogućnost sukoba veća, mora imati ljude na vodećim mjestima koji imaju sposobnost učinkovitog upravljanja sukobima. Organizacijski sukobi posljedica su različitih situacija i vrijednosti ljudi u organizaciji. Svim zaposlenicima u poduzeću bi fokus trebao biti na ciljeve organizacije, odnosno na provođenje strategije koja će dovesti do ostvarivanja tih istih ciljeva. Međutim, to nije uvijek tako i pretežno se gleda vlastita sigurnost, odnosno osobni ciljevi. Do sukoba može doći ukoliko zaposlenik ili grupa zaposlenika smatra da ih drugi nastoje spriječiti u ostvarivanju vlastitih ciljeva. Iako su osobni ciljevi veoma bitni, organizacijski bi ipak trebali biti u primarnom fokusu te bi se zaposlenici oko toga trebali složiti i zajedno raditi na njihovom ostvarivanju, odnosno na učinkovitom provođenju planirane strategije. U suvremenim organizacijama, uzroci sukoba nisu samo razlike u mišljenjima, potrebama i vrijednostima pojedinaca već se tu može govoriti i o elementima utjecaja na razini organizacije i iz okoline koji ovise o karakteristikama suvremenog poslovanja kao što su sve brži tempo rada, neizvjesnost okoline, globalizacija, raznolikost radne snage i česta restrukturiranja. Ipak, kao tri najčešće grupe uzroka organizacijskih sukoba navodi se sljedeće:

⁴⁶ ibidem., str. 649.

- Komunikacijski uzroci. Na primjer semantičke pogreške, nerazumijevanje, nedostatna vještina slušanja, buka u komunikacijskom kanalu, krivi odabir medija komuniciranja, previše ili premalo komunikacije.
- Strukturni uzroci. Na primjer veličina organizacije, stupanj specijalizacije, podjela posla, potreba za koordinacijom, stupanj međuzavisnosti grupa, stil vođenja, sustav nagrađivanja te neslaganja vezana za ciljeve, rješenja, standarde izvršenja i alokaciju resursa.
- Osobni uzroci. Na primjer razlike u podrijetlu, obrazovanju, stilu ponašanja, iskustvu... koje pojedince čine jedinstvenima i određuju njihov skup vrijednosti.⁴⁷

Dobra komunikacija esencijalna je za dobru učinkovitost organizacije pa tako i za učinkovito implementiranje strategije. Kako bi komunikacija bila učinkovita ona mora obuhvatiti i prenošenje značenje i razumijevanje onoga što se prenosi. Koliko god neka informacija bila važna i korisna, ona gubi svoja svojstva ukoliko ju taj netko kome se ona prenosi ne razumije. Koliko god je važna komunikacija na relaciji nadređeni-podređeni, jednako je važna i komunikacija zaposlenika međusobno i to pogotovo u organizaciji koja implementira strategiju. U takvoj organizaciji veoma je bitno informiranje o stanju, obavljanju zadataka, nastalih problema, potencijalnih prilika i prijetnji kako bi sami proces bio što učinkovitiji. Komunikacija ima četiri osnovne funkcije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Sve te funkcije imaju jednaku važnost u organizaciji koja implementira strategiju ukoliko ta implementacija nastoji biti što učinkovitija. Što se tiče strukturnih uzroka sukoba, organizacija mora paziti na učestalost promjene organizacijske strukture. Ukoliko dolazi do učestalih razmjestaja zaposlenika po drugim odjelima, postoji mogućnost pada motivacije i produktivnosti kod zaposlenika, a organizacija koja se nalazi u procesu implementacije strategije si to ne smije dozvoliti. Takvoj organizaciji su potrebni ljudi koji su visoko motivirani, produktivni i zadovoljni poslom kojeg obavljaju. Također, neprikladan stil vođenja određene grupe zaposlenika može dovesti do pada motiviranosti, radne performanse, učinkovitosti te do loše podjele rada što će rezultirati prethodno navedenim posljedicama. Razlike u statusu, demografske karakteristike, karakteristike ličnosti, stupanj obrazovanja samo su neki su od osobnih uzroka sukoba. Te karakteristike pojedinca čine jedinstvenim i one definiraju skup vrijednosti koje ta

⁴⁷ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 191.

osoba ima. Zaposlenici se trebaju usuglasiti oko zajedničkih vrijednosti organizacije te oko obavljanja aktivnosti koje su potrebne za uspješnu implementaciju strategije, a ne sukobljavati se oko različitog podrijetla, pripadnosti, nacionalnosti ili vjeroispovijesti.

Iako sama riječ sukob apelira na nešto loše, to nužno nije tako. Na sukobe se može gledati i kao na nešto pozitivno i za organizaciju i za zaposlenike. Sukobi u organizaciju donose i mnoge prednosti kao što su kvalitetnije odluke, samoinicijativno poticanje promjena, veća razina kreativnosti, obogaćivanje načina razmišljanja i povećanje razine motivacije. Upravo takvi sukobi su potrebni organizaciji za uspješno implementiranje strategije, odnosno za ostvarivanje ciljeva. Korisni sukobi se još nazivaju i funkcionalni sukobi, a štetni se još nazivaju disfunkcionalnim sukobima. Iako sukobi mogu biti korisni za organizaciju, zaposlenike, menadžere, tanka je granica između funkcionalnih i disfunkcionalnih sukoba, a nju određuju intenzitet sukoba i uspješnost upravljanja sukobom. Premalo sukoba smanjuje uspješnost grupa jer one ne iskorištavaju prednosti različitih mišljenja i ideja koje mogu dovesti do boljih rješenja i spriječiti pogreške. Nedostatak sukoba pokazuje da menadžment ističe važnost sličnog razmišljanja na štetu novih ideja, odupire se promjenama te mu je važnija sloga od učinkovitog odlučivanja. Previše sukoba nadilazi kooperativna nastojanja grupe te dovodi do smanjenog zadovoljstva i posvećenosti zaposlenika što narušava uspješnost grupe. Umjerena razina sukoba, kojom se primjereno upravlja, po pravilu rezultira najvišim razinama organizacijske/grupne uspješnosti. Zbog toga menadžeri ne bi trebali nastojati potpuno eliminirati sukobe, već bi ih trebali održavati na umjerenj razini jer se na taj način potiču promjene koje su korisne organizaciji.⁴⁸

3.4. Stres na radnom mjestu

Usljed promjena koje se odnose na zaposlenike, za očekivati je da će se kod njih pojaviti određena doza stresa. Može se reći kako su promjene jedan od najčešćih uzroka stresa. Svaka osoba različito utječe na promjene pa tako i razina stresa neće biti kod svakog zaposlenika ista, odnosno različite su reakcije na stres iako je riječ o apsolutno istoj promjeni. Stres kod zaposlenika može biti koban za cijelu organizaciju i poništiti sve ono pozitivno što je promjena trebala pridonijeti. Ista stvar je i po pitanju implementacije nove strategije. Nova strategija donosi određene promjene u

⁴⁸ *Ibidem*, str. 193

organizaciji te ukoliko radnici budu pod velikim stresom s kojim se ne mogu nositi, organizacija tu riskira po pitanju uspješne implementacije. Unatoč dobro pripremljenoj i formuliranoj strategiji, neki zaposlenici neće biti u stanju učinkovito odraditi svoj dio posla u tom procesu. Stoga, veoma je bitno da menadžeri u poduzeću znaju prepoznati stres kod zaposlenika te njime učinkovito upravljati. Stres bi se mogao definirati kao stanje napetosti koje se očituje pri suočavanju pojedinca s neobičnim zahtjevima, prisilama ili mogućnostima.⁴⁹ Stres kod zaposlenika postaje ozbiljan problem u današnjim organizacijama, a uzrokuju ga učestale promjene, sukobi unutar radne grupe, nestabilnost radnog mjesta, dinamička okolina, nedostatak informacija. Stres je ujedno i fizički i psihički napor za zaposlenika te može izazvati ozbiljne zdravstvene probleme. Također, stres uzrokuje fluktuaciju radnika i apsentizam, ali to se isto može povezati sa zdravstvenim problemima. Međutim, stres ne mora nužno biti nešto loše za zaposlenika. Ukoliko stres nudi potencijalnu dobit za pojedinca, on tada postaje prilika. Neki pojedinci koriste stres kao motivator za davanje najbolje moguće performanse. Neki zaposlenici na veliki pritisak, velike količine posla i kratke rokove gledaju kao na izazove koje je potrebno savladati te im isti ti izazovi podižu učinkovitost rada i zadovoljstvo poslom. Kao što je ranije navedeno, neki zaposlenici će uspješno odraditi svoj posao iako su pod stresom dok će jedan dio imati veliki problem po pitanju učinkovitosti i općeg funkcioniranja.

Mogući izvori stresa dijele se na okolinske čimbenike, organizacijske čimbenike i na osobne čimbenike. Pod okolinske čimbenike ubraja se ekonomska neizvjesnost, politička neizvjesnost, tehnološke promjene i terorizam. Organizacijske čimbenike čine zahtjevi zadataka, zahtjevi uloga i međuljudski zahtjevi. Osobne čimbenike sačinjavaju obiteljski problemi, osobni ekonomski problemi i urođene crte osobnosti. Treba razumjeti kako je možda stres kod osobe uzrokovan izvan organizacije i njenog djelovanja, ali problem je u tome što taj stres svejedno utječe na zaposlenikovu performansu i učinkovitost na poslu. Kako bi se uspješno upravljalo stresom, menadžeri koji provode promjene moraju na vrijeme prepoznati simptome stresa kod zaposlenika. Neki od simptoma stresa su:

⁴⁹ J.R. Schermerhorn Jr., *Management and Organizational Behavior*, New York, John Wiley & Sons, 1996., str. 244.

- Fizički simptomi. Očituju se promjenom metabolizma, ubrzanim radom srca, ubrzanim disanjem, povišenim krvnim tlakom, glavoboljom i povećanom mogućnosti srčanih udara.
- Psihološki simptomi. Pojavljuju se za nezadovoljstva poslom, napetosti, tjeskobe, razdražljivosti, dosade i oklijevanja.
- Promjene ponašanja. U obliku su smanjenja učinka, izostanka s posla, promjene radnog mjesta, promjena u prehranbenim navikama, povećanog pušenja, povećanog konzumiranja alkohola, ubrzanog govora, nemira i poremećaja sna.⁵⁰

Kada je riječ o učinkovitom upravljanju stresom, menadžeri moraju razumjeti stres i njegov utjecaj na performanse zaposlenika, pronaći gdje u organizaciji postoji stres te pomoći zaposlenicima da ga prevladaju. Kod prve faze upravljanja stresom bitno je da menadžer pronađe optimalnu razinu u odnosu između stresa i učinkovitosti zaposlenika. Previsoka razina stresa dovodi do preopterećenja i pucanja mentalnog sustava zaposlenika te se smatra puno opasnijom od preniske razine stresa. Nedovoljno, odnosno prenisko opterećenje zaposlenika dovodi do slabog radnog učinka te rezultira ravnodušnosti zaposlenika. Analizirajući navedeno, rješenje se nalazi u pronalasku optimalne razine stresa. Druga faza podrazumijeva pronalazak stresa u organizaciji te utvrđivanje je li riječ o previsokoj, prenisčkoj ili optimalnoj razini stresa. Menadžer potom mora otkriti koji ljudi u organizaciji osjećaju visoku razinu stresa, a u tome mu mogu pomoći prethodno navedeni simptomi. Kako ljudi različito reagiraju na promjene, isto tako različito reagiraju i na stres i to stvara problem za identifikaciju onih pod visokim stresom. Treća faza podrazumijeva pomoć zaposlenicima u prevladavanju stresa. Menadžer jedino može smanjiti stres kod zaposlenika na način da djeluje na uzroke stresa. Uzroci stresa nalaze se na svim razinama u organizaciji, počevši od pojedinačne razine, preko razine radne grupe i razine organizacije do stresora (uzroci stresa) koji se nalaze izvan poduzeća. Razina se stresa smanjuje tek kada se promjene okolnosti koje ga izazivaju.⁵¹

Organizacija koja provodi proces implementacije nove strategije suočava se sa brojnim promjenama unutar organizacije. Organizacija mora pronaći optimalnu razinu stresa kako ne bi došlo do loše performanse i loše učinkovitosti zaposlenika, a sve to

⁵⁰ S.P. Robbins, M. Coulter, *Management*, New Jersey, Pearson Education, 2005., str. 324.

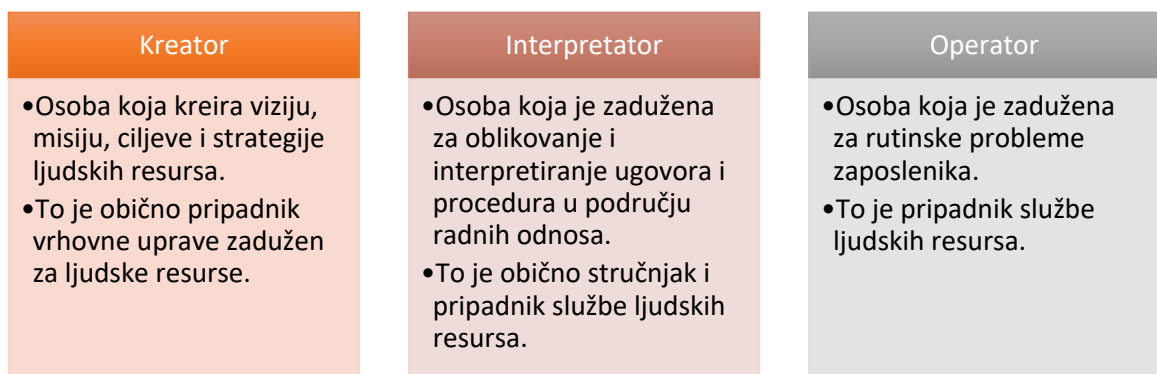
⁵¹ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 245.

može dovesti do pitanja same egzistencije organizacije. Kada se zaposlenici suočavaju s novim promjenama, a nova strategija donosi brojne promjene unutar organizacije, prirodna je pojava da će se određeni broj zaposlenika suočiti sa stresom. Menadžeri na vrijeme to moraju prepoznati te pomoći tim zaposlenicima u kontroliranju i prevladavanju istog. Ukoliko menadžer uspije uspostaviti optimalnu razinu stresa, to može biti pogodno za organizaciju koja implementira novu strategiju iz razloga što se podiže motivacija, energija, zapažanje i smirenost zaposlenika, a upravo takva ponašanja su potrebna prethodno navedenoj organizaciji. Ukoliko taj postojeći stres nudi određenu dobit, zaposlenik na taj stres neće više gledati kao na nešto negativno već kao na priliku za osobni razvitak u nekom određenom smislu ovisno od situacije. Svaki zaposlenik drukčije percipira i reagira na stres stoga je zadaća menadžera u organizaciji koja implementira strategiju da identificira taj stres i pravovremeno djeluje na njega. Kada je riječ o pretjeranom ili neprimjetnom stresu, ugroženo je obavljanje djelatnosti u cijelosti, od najnižih operacijskih razina do visokih razina u organizaciji i tu se percipira važnost uloge menadžera pri upravljanju stresom. Sve te djelatnosti imaju zadaću, odnosno utjecaj na implementaciju stoga je bitno da njihovo obavljanje bude učinkovito, a bez adekvatne brige o zaposlenicima je to neizvedivo.

4. Menadžment ljudskih potencijala

Ovaj rad stavlja zaposlenika, njegov utjecaj i njegovo ponašanje u fokus stoga je od velike važnosti razumijevanje upravljanja ljudskim resursima. Pojam ljudskih resursa predstavlja sve ljude u organizaciji koji svojim vještinama, sposobnostima i znanjima najviše doprinose uspješnom implementiranju strategije, odnosno ostvarenju definiranih ciljeva poduzeća. Glavni ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala je privlačenje efektivne radne snage, razvijanje radne snage i dugoročno održavanje radne snage. Sva tri navedena cilja orijentirana su prema glavnom cilju, a to je ostvarivanje očekivanih ciljeva. Neke od glavnih aktivnosti odjela za ljudske resurse su: planiranje broja zaposlenika, izrađivanje opisa radnog mjesta, regrutaciju kandidata, selekciju, zapošljavanje, educiranje zaposlenika i praćenje performansi. Briga o zaposlenicima ima značajnu ulogu prilikom provođenja strategije iz razloga što ti isti zaposlenici najviše utječu na ishod same implementacije. Iz tog razloga se u suvremenoj teoriji i praksi smatra da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa iz razloga što su oni odgovorni za zadovoljstvo zaposlenika. Ukoliko postoji uska koordinacija između upravljanja ljudskim resursima i ostalim resursima poduzeća, tada će se ostvariti definirani ciljevi, odnosno implementirati strategija na najbezbolniji način.

Slika 6. Uloge u odjelu ljudskih resursa



Izvor: Izrada autora prema M. Buble, Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu (Ekonomski fakultet), 2006

Odjel ljudskih resursa determinira profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu strukturu u poduzeća stoga se taj odjel ne može odvojiti od niti jednog posla. Svaki posao u organizaciji ima određeni zadatak, a skup svih zadataka svakog radnog mjesta predstavlja ukupni zadatak poduzeća. Zadaci koje je potrebno izvršiti kako bi se

ostvarili postavljeni ciljevi manifestiraju se u djelatnosti poduzeća. Svaki zaposlenik na svakom radnom mjestu doprinosi, ukoliko dobro obavlja svoje zadatke, uspješnoj implementaciji strategije. Analiza posla predstavlja sami temelj odjela ljudskih resursa iz razloga što bez te analize, odjel ne može obavljati svoje glavne funkcije te gubi svrhu. Analiza posla se definira kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti se podaci odnose na same poslove, norme učinka, informacije potrebne za izvršenje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja, posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge. Izvor ovih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni.⁵² Ti podaci koji se prikupljaju služe kako bi se utvrdio opis posla te njegove specifikacije. Opis posla je dokument koji predstavlja sadržaj svakog radnog mjesta te radnje od kojih se određeni posao sastoji. Iako nazivi određenih poslova govore sami za sebe o čemu je riječ i nema potrebe za izradom detaljnog opisa, većina poslova ipak zahtijeva detaljniji opis kako bi bilo jasno u čemu je suština tih poslova. Specifikacijom posla utvrđuju se zahtjevi koji se očekuju od zaposlenika na određenoj poziciji te definira potrebne kvalifikacije i radno iskustvo za obavljanje istog tog posla. Može se reći kako analiza posla može pozitivno pridonijeti organizaciji koja se nalazi u procesu implementacije strategije na način da neće biti nejasnoća oko samih zadataka vezanih uz posao te da su jasno definirani potrebni uvjeti za njegovo izvršavanje. Na taj način smanjuje se vremenski period potreban za samu implementaciju, ali i mogućnost većeg broja greški na radnom mjestu koje mogu ugroziti cijeli proces.

4.1. Selekcija kandidata

Jasno definiranje potrebnih znanja, vještina, iskustva i sposobnosti potrebnih za odrađivanje određenih poslova ima značajnu ulogu pri samom odabiru kandidata, odnosno budućih zaposlenika koji će preko tih poslova raditi na uspješnom ostvarivanju ciljeva. Odabir adekvatnih zaposlenika uvelike će olakšati cijeli taj proces implementacije. Profesionalna selekcija ili odabir osoblja jest proces kojim se između većeg broja kandidata za posao opredjeljuje za one koji imaju (naj)više vjerojatnosti da će u poslu uspjeti. Taj proces završava odlukom da se zaposli jedan ili više

⁵² M. Buble, *op. cit.*, str. 361.

pristupnika, a ostali se odbacuju.⁵³ Procesom regrutiranja kadrova utvrđuju se potrebe za istima te pronalazak kandidata koji potencijalno mogu biti izvršitelji upražnjenih poslova u organizaciji. Planiranje kadrova jedna je od najbitnijih aktivnosti regrutiranja iz razloga što dobro planiranje može donijeti poduzeću prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme. Potrebno je izvršiti procjenu trenutnih potreba za ljudskim resursima kako bi se mogla formulirati strategija ljudskih resursa koja je usmjerena na prognoziranje budućih potreba. Kako je prije navedeno, planiranje je jedna od najbitnijih aktivnosti u odjelu ljudskih resursa, stoga se uvijek gleda korak unaprijed.

Slika 7. Model procesa selekcije u organizacijama



Izvor: S. P. Robbins, T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2009., str. 649.

Kandidati koji su se odlučili javiti za radno mjesto prolaze kroz tri osnovne faze, a to su inicijalna selekcija, sadržajna selekcija i uvjetna selekcija. Organizacija, odnosno

⁵³ B. Šverko, *Ljudski potencijali – Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012., str. 48.

odjel ljudskih resursa želi biti siguran kako će zaposliti adekvatne ljude stoga je cijeli selekcijski postupak tako detaljno koncipiran. Organizacije nemaju ovako detaljan postupak selekcije kada je riječ o poslovima za kojima ne postoji potražnja kao što je primjerice posao u mesnici, posao na groblju. Prvi korak u selekcijskom postupku je utvrditi ispunjava li kandidat uopće uvjete koji su potrebni za traženo radno mjesto i tu je zapravo riječ o inicijalnoj selekciji. Najčešći oblik prijave kandidata za neko radno mjesto je putem prijavnog obrasca, bilo da je riječ putem interneta ili fizičkog papira. Prijavni obrasci nisu relevantni prikaz potencijalne performanse, ali mogu poslužiti za sužavanje izbora. Primjerice, ukoliko se netko prijavio na mjesto građevinskog inženjera s diplomom iz religijskih znanosti, taj kandidat se odmah odbacuje. Još jedna metoda koja se koristi prilikom inicijalne selekcije je provjera prošlosti. Razlog tomu je saznanje o prethodnim radnim iskustvima te referencama koje kandidat posjeduje. Svi kandidati koji ne ispunjavaju temeljne uvjete tražene za neko radno mjesto neće sudjelovati u sljedećem koraku selekcijskog postupka.

Sljedeća faza selekcijskog postupka je sadržajna selekcija. Do sadržajne selekcije dođu oni kandidati koji ispunjavaju tražene temeljne uvjete. Metode sadržajne selekcije su pismeni testovi, testovi performanse i intervjui. Uobičajeni pismeni testovi koji se koriste su testovi inteligencije, testovi osobnosti, testovi integriteta i inventari interesa. Testovi intelektualnih sposobnosti, prostornih i mehaničkih sposobnosti, percepcijske točnosti i motornih sposobnosti, potvrdili su se kao valjani prediktori za mnoge kvalificirane, polukvalificirane i nekvalificirane poslove u industrijskim organizacijama. Testovi inteligencije potvrdili su se kao osobito dobri prediktori za kognitivno složena radna mjesta. Testovi opće inteligencije jesu testovi opće intelektualne sposobnosti ili g-faktora. Taj kompleksni, a ipak dovoljno jedinstveni faktor dolazi do izražaja u sposobnosti zahvaćanja bitnih odnosa situacije, u lakoći prebacivanja iz jedne misaone sheme u drugu, u sposobnosti analize i sinteze, u kritičnom i inventivnom mišljenju. Zadaci u testovima opće inteligencije uključuju otkrivanje analognih veza, utvrđivanje sličnosti i razlika u zadanim elementima, otkrivanje zakonitosti nekog niza, razvrstavanje u logičke kategorije, iznalaženje rješenja na temelju oskudnih podataka.⁵⁴ Što se tiče testova osobnosti, ljudski resursi usmjeruju pažnju na mjerila crta osobnosti iz modela Big Five te se smatra kako savjesnost i pozitivno poimanje sebe najbolje predviđaju performansu na poslu. Testovi integriteta mjere pouzdanost,

⁵⁴ ibidem, str. 54.

pažljivost, odgovornost i iskrenost. Dva najpoznatija testa simulirane performanse su radne kušnje i testovi prosudbenih središta. Testovi radne kušnje predstavljaju simulaciju jednog dijela posla za kojeg se kandidati kandidiraju ili čak cijelog posla. Ovi testovi se najčešće koriste kada je riječ o poslovima poput električara, limara, bravara i ostalih zanatskih poslova. Testovi prosudbenih središta predstavljaju složeniji skup testova te se oni koriste za evaluaciju menadžerskog potencijala kod kandidata.

Najčešće korištena metoda je svakako intervju. Skoro svaka organizacija koristi metodu intervjua kako bi popričala s osobom uživo te stekla cjelokupni dojam. Intervju je najstariji i najčešće korišten izvor informacija pri odabiru osoblja. Glavna mu je funkcija da poslodavcu omogući neposredno upoznavanje potencijalnog zaposlenika radi prosudbe njegove podobnosti za posao. No intervju može biti i dvosmjerna komunikacija, koja i pristupniku pruža priliku da sazna nešto o organizaciji i prosudi njezinu prikladnost.⁵⁵ Oni kandidati koji ne obave intervju na visokoj razini, vjerojatno će biti isključeni iz selekcijskog procesa, a možda imaju sve potrebne kompetencije za obavljanje posla. Subjektivna, odnosno iskrivljena percepcija o kandidatu je negativna strana intervjua koja ima veliku težinu u samom procesu. Intervjueri su upozoravani na tipične pogreške i izvore pristranosti u njihovim prosudbama kandidata. Istraživanja kognitivnih procesa intervjua upozorila su na nekoliko glavnih pogrešaka:

- Pogreška prvog dojma – sklonost davanja veće težine onome što se vidi i čuje u prvim minutama intervjua.
- Pogreška kontrasta – sklonost da na dojam o pristupniku utječu prosudbe prethodnih kandidata.
- Pogreška sličnosti – sklonost da se precjenjuju kandidati koji su podrijetlom, pojavom, stavovima i ponašanjem slični intervjueru.
- Negativna pristranost – sklonost da se negativnim osobinama kandidata pridaje veća težina nego pozitivnim.
- Podložnost stereotipima – sklonost prosuđivanja pod utjecajem neutemeljenih sudova o prikladnim izvršiteljima posla.⁵⁶

Bitno je da intervju bude ispravno strukturiran kako bi mogao pružiti što točniju sliku o kandidatu te kako određene pristranosti ne bi dovele do prethodno spomenutog

⁵⁵ ibidem, str. 68

⁵⁶ ibidem, str. 69

iskrivljenja percepcije. Strukturirani intervju zasniva se na unaprijed utvrđenom vodiču kroz razgovor, koji određuje što će se kandidate pitati, kako će ih se pitati i kako će se prosuditi dobiveni odgovori. Ispitujući pristupnika, intervjuer koristi unaprijed priređeni obrazac u kojem su navedena pitanja koja će postaviti i određen njihov redoslijed. Ključno je, međutim, koja pitanja pitati? Stvarni napredak u valjanosti strukturiranog intervjua postignut je tek onda kad je više pažnje pridavano problemu odabira relevantnih pitanja.⁵⁷ Primjeren pristup tom odabiru je situacijski intervju. Situacijski intervju vrsta je strukturiranog intervjua, a bitno mu je obilježje da je usmjeren na stvarne zahtjeve posla za koji se pristupnici biraju. Tijekom takva intervjua ne prosuđuju se opće osobine pristupnika, nego njihovo hipotetsko ponašanje u specifičnim okolnostima koje se mogu pojaviti u konkretnom radu. Analiza posla prije je potreban prvi korak u pripremi situacijskog intervjua. S pomoću nje valja ustanoviti zadatke koji su ključni za uspjeh u radu. Posebno treba, uz pomoć analize kritičnih događaja, otkriti primjere izazovnih situacija s kojima će se suočavati budući izvršitelji. Uz to, analizom posla valja ustanoviti ključna znanja i vještine koje posao zahtijeva. Na temelju svega toga, treba smisliti i razviti niz pitanja o hipotetskom ponašanju na poslu. Na kraju treba razviti vrlo detaljan i maksimalno objektivan sustav ocjenjivanja odgovora.⁵⁸

Najbolje kvalificirani kandidat dolazi do zadnje faze, a to je uvjetna selekcija. Potvrda o nekažnjavanju ili testiranje na drogu samo su neki od primjera metoda uvjetne selekcije. Bez obzira što je riječ o najbolje kvalificiranom radniku, njegova prijava se odbacuje ukoliko ne prođe uvjetnu selekciju, odnosno ukoliko je kažnjavan u prošlosti ili koristi ilegalne supstance. Primjerice, odjel ljudskih resursa tražit će potvrdu o nekažnjavanju za radno mjesto koje ima doticaj s velikom količinom novca. Ista situacija može se desiti ukoliko je riječ o radu u banci, osiguravajućoj kući, mirovinskom fondu, europskim fondovima. Ukoliko kandidat uspješno obavi i konačnu provjeru, nudi mu se posao i ako ga prihvati usmjerava ga se na obuku za buduće radno mjesto.

⁵⁷ ibidem, str. 70

⁵⁸ Loc. cit

4.2. Obuka i usavršavanje

Obučavanje novih zaposlenika za njihova buduća radna mjesta i razvijanje starih zaposlenika jedna je od ključnih uloga odjela ljudskih resursa. Prateći kontekst ovoga rada, adekvatna priprema novih zaposlenika koji će obavljati posao u organizaciji, a samim time i raditi na implementaciji strategije, ima veliki značaj u navedenom procesu. Ukoliko novi zaposlenici usvoje ta znanja mogu uvelike pomoći u vidu kvalitete same implementacije, ali i vremenu potrebnom za njeno provođenje. Ista je stvar i s razvojem i obukom starih zaposlenika. Ukoliko se konstantno radi na njihovom razvoju i usavršavanju vještina, biti će puno veći pozitivni utjecaj na brzinu i kvalitetu same implementacije. Potreba za obukom može biti uzrokovana organizacijskom promjenom, ali i promjenom koje nastaju izvan poduzeća. Proces obuke složena je karaktera, a prema većini autora temeljne faze obuke su:

- Identifikacija potrebe za obukom
- Planiranje potrebne obuke
- Izvođenje obuke
- Evaluacija izvršene obuke.

Kako bi se proces obuke uspješno proveo obavezno je postojanje odjela ljudskih resursa u poduzeću kao i postojanje politike obuke. Rezultati procesa mogu se interpretirati s dva stajališta, stajališta zaposlenika i stajališta organizacije. Za zaposlenika je bitno da nakon procesa poveća svoja znanja i vještine te na taj način ostvari mogućnost zapošljavanja u drugim organizacijama. Za organizaciju je bitno da se nakon obuke poveća učinkovitost zaposlenika u organizaciji iz razloga što se samim time povećava i konkurentnost poduzeća. Također, prateći temu ovog rada, za organizaciju je bitno da nakon procesa obuke zaposlenici budu svjesni trenutne strategije te da više pridonose ka ostvarenju ciljeva. Prvi korak je identifikacija potrebe za obukom. Analiza potreba za obukom sastoji se upravo u tome da se za svaki posao utvrdi razlika između zahtjeva koje on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla. U tom smislu ova analiza obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti sljedeće podatke:

- Razina poduzeća: podaci o poduzeću kao cjelini, kao što su njegova struktura, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za ljudskim resursima itd.

- Razina posla: podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao što su opisi poslova, specifikacije posla, s jedne strane, te podaci koji se odnose na znanja, vještine i sposobnosti s druge strane.
- Individualna razina: podaci o osobi, kao što su bilješke o procjeni performansi, bilješke o osobnoj obuci, rezultati testova, zabilješke s konzultativnih razgovora i pregledi rezultata stavova.⁵⁹

Podaci za ovu analizu prikupljaju se promatranjem, provođenjem intervjua, anketiranjem, vođenjem dnevnika rada, analizom dokumentacije. Planiranjem obuke potrebno je utvrditi željene ciljeve koji će se postići nakon obučavanja, sadržaj i program te definirati koje metode i tehnike obuke će se koristiti. Kada se utvrdi cjelokupni plan obuke prelazi se u njeno izvođenje. Kao što i sam naziv kaže, izvođenje obuke je ostvarivanje programa obuke prema unaprijed utvrđenim planom. Zadnja faza je evaluacije održane obuke zaposlenika. Ta faza zapravo predstavlja kontrolu provedenog te se odnosi na postavljanje standarda obuke. Evaluacija provedene obuke ima zadaću ocijeniti uspješnost kako bi se u narednim obukama taj proces poboljšao. Evaluacija provedene strategije može se promatrati na više načina, a to su:

- Evaluacija usmjerena na obuku ocjenjuje inpute procesa obuke, tj. resurse korištene u izvođenju procesa obuke.
- Evaluacija usmjerena na reakcije ocjenjuje reakcije polaznika nakon završene obuke.
- Evaluacija usmjerena na učenje nastoji testiranjem polaznika tijekom obuke izmjeriti stupanj naučenog.
- Evaluacija usmjerena na posao teži procjeni stupnja promjene ponašanja polaznika na poslu.
- Evaluacija usmjerena na organizacijski razvoj nastoji utvrditi efekte obrazovanja povezane s razvojem organizacije.
- Evaluacija usmjerena na „cost – benefit“ nastoji utvrditi koje su to i neekonomske koristi od utjecaja obuke na organizacijske ciljeve.⁶⁰

⁵⁹ M. Buble, *op. cit.*, str. 407.

⁶⁰ Ibidem, str. 410.

Iako su sve navedene evaluacije usmjerene na nešto drugo, treba ih sve promatrati prilikom davanja ukupne ocjene. Ocjena može biti objektivna i realna jedino ako se svi čimbenici uzmu u obzir.

4.3. Procjena performansi

Procjenjivanje performanse je uz selekciju, obuku i usavršavanje jedna od glavnih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Također, ta funkcija ima veliku važnost za organizaciju koja se nalazi u procesu implementacije strategije. Za takvu organizaciju od velike je važnosti da obavljanje poslova teče bez većih problema iz razloga što se na taj način implementacija obavlja kvalitetnije i brže. Procjena performansi predstavlja postupak u kojem se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti po pitanju usklađivanja.⁶¹ Provođenjem analize posla utvrđuju se performanse potrebne za obavljanje određenog posla, a procjenom performansi utvrđuje se posjeduje li ih njegov izvršitelj. Svrhe procjenjivanja performanse su brojne, a neke od najznačajnijih su:

- Pomoć u donošenju odluka o ljudskim potencijalima. Procjene pružaju informacije potrebne za važne odluke poput promaknuća, premještanja i otpuštanja.
- Identificiranje potrebe za obukom i usavršavanjem. Procjene ukazuju na vještine i sposobnosti zaposlenika koje trenutno nisu dostatne, ali za koje se mogu razviti programi koji će ih popraviti.
- Korištenje procjene kao kriterija za validaciju selekcijskih i razvojnih programa. Olakšano identificiranje novih zaposlenika koji pokazuju lošu performansu.
- Pružanje povratnih informacija zaposlenicima.
- Korištenje procjene kao osnove za dodjeljivanje nagrada.⁶²

Vršitelji procjenjivanja moraju jasno definirati kriterije koje će evaluirati kako bi ta procjena bila uspješna. Najčešće korišteni skupovi kriterija odnose se na individualne rezultate rada, ponašanja i na osobine. Pošto je organizacijama najbitnije ostvariti

⁶¹ ibidem, str. 427.

⁶² S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 619.

definirane ciljeve, procjenjuju se rezultati rada zaposlenika na zadacima koje obavlja iz razloga što se preko tih pojedinih zadataka ostvaruju organizacijski ciljevi. Primjerice, u proizvodnji se može procjenjivati koliko jedan zaposlenik napravi proizvoda, koliki su troškovi po tom jednom proizvodu i koliko vremena je potrebno za njegovu izradu. Zaposlenik u uslužnoj djelatnosti može se procjenjivati primjerice na temelju ostvarene ukupne prodaje, broju novih „stalnih“ kupaca, pozitivnim komentarima od strane kupaca. Nekad je teško odrediti točne ishode koji se mogu izravno pripisati zaposlenicima te se tada koristi kriterij ponašanja. Primjerice, neki od tih kriterija su stilovi vodstva, iskorišteni broj dana bolovanja i redovno podnošenje izvješća. Procjenjivanje osobina je najslabiji od ova tri skupa kriterija, ali se često rabe kao kriteriji za procjenjivanje performanse zaposlenika. Bogato radno iskustvo, dobar/pozitivan stav, samopouzdanje, predanost neke su od osobina koje se ocjenjuju prema ovom skupu kriterija. Menadžere se smatra odgovornima za zaposlenikovu praksu stoga se tradicionalno njih ovlašćuje za procjenjivanje performanse. Postoje određeni problemi tog pristupa kao što su subjektivnost, privrženost određenima, vlastita usporedba i lošija sposobnost procjenjivanja. Kako bi procjenjivanje bilo što preciznije i objektivnije potrebno je koristiti što više relevantnih izvora.

Pisani eseji jedna su od metoda procjenjivanja i u njoj procjenitelj opisuje snage, slabosti, uspjeh, potencijal te navodi prijedloge za poboljšanje. Problem ove metode leži u tome što se iz tog pisanog eseja može stvoriti lošija ili bolja slika o stvarnoj performansi zaposlenika, a na koju zapravo utječe sama vještina pisanja procjenjivača. Metoda kritičnih događaja usmjerava pozornost procjenjivača na ponašanja koja su ključna za razlikovanje učinkovitog od neučinkovitog obavljanja posla. Procjenjivač bilježi anegdote koje opisuju što je zaposlenik učinio, a da je to bilo osobito učinkovito ili neučinkovito. Pri tome je ključno navesti samo specifična ponašanja, a ne nejasno definirane osobine ličnosti.⁶³ Najpopularniju metodu procjenjivanja performanse predstavljaju grafičke ocjenske ljestvice. Procjenjivač sastavlja popis čimbenika performanse te ocjenjuje svaki čimbenik pojedinačno. Bihevioralne ocjenske ljestvice predstavljaju kombinaciju glavnih elemenata metode kritičnih događaja i grafičkih ocjenskih ljestvica. U ovoj metodi se ocjenjuju definirane stavke, a te ocjene odnose se na stvarna zaposlenikova ponašanja na radnom mjestu, a ne na opće opise. Metoda nametnutih uspoređivanja, kao što joj i sam naziv kaže, uspoređuje performansu

⁶³ Ibidem, str. 622.

jednog zaposlenika s performansom drugog zaposlenika. Ukoliko procjenjivač odabere metodu grupnog rangiranja tada razvrstava zaposlenike u određenu klasifikaciju, primjerice u gornju (najbolju) petinu ili u drugu petinu. Procjenjivači moraju obuhvatiti sve zaposlenike, primjerice ako ima 20 zaposlenika, samo njih četvero ulazi u gornju petinu i četvero mora biti svrstano u drugu petinu... Pristup individualnog rangiranja raspoređuje sve zaposlenike od najboljeg do najgoreg. Ako procjenjivač procjenjuje trideset zaposlenika, taj pristup pretpostavlja da je razlika između prvog i drugog zaposlenika jednaka razlici između petnaestog i šesnaestog. Iako neki zaposlenici mogu biti vrlo blisko rangirani, izjednačenja nisu dopuštena.⁶⁴ Kako bi procjenjivanje performanse bilo što učinkovitije potrebno je angažirati veći broj procjenjivača, procjenjivati selektivno, adekvatno obučavanje i omogućavanje pravičnog procesa.

⁶⁴ Ibidem, str. 623.

5. Motivacija

Motivacija kompletnih ljudskih resursa u poduzeću ima važnu ulogu u samom poslovanju poduzeća pa tako i na samu implementaciju odabrane strategije. Kao što je već ranije navedeno u radu, u tom procesu svaki pojedinac i svako „radno mjesto“ ima svoju ulogu i određeni utjecaj na samu implementaciju, odnosno na ostvarenje definiranih ciljeva i stoga je bitno da svima motivacija bude na visokoj razini. Nakon što su postavljeni ciljevi poduzeća, izvršen izbor strategije za njihovo ostvarenje, oblikovana adekvatna organizacija te angažirani odgovarajući ljudski resursi, pred menadžment se postavlja zadatak da zaposlenike vodi u ostvarivanju postavljenih ciljeva. U tom se kontekstu utjecaj na ponašanje zaposlenika manifestira kao suština vođenja, a koje ima zadatak da ih motivira za poboljšanje performansi svoga posla i povećanje svoje satisfakcije poslom kojeg obavljaju. Motivacija se tako u najopćenitijem smislu 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 te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultata tog procesa.⁶⁵ Također, motivacija se može definirati kao skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj. Tri ključna elementa u ovoj definiciji su intenzitet, smjer i upornost. Intenzitet se odnosi na to koliko se jako osoba trudi. To je element na koji se većina usredotočuje kada se govori o motivaciji. Međutim, visoki intenzitet najvjerojatnije neće dovesti do poželjnih ishoda u performansi na poslu ukoliko se trud ne usmjeri tako da je koristan za organizaciju. Stoga se mora uzeti u obzir i kvaliteta truda kao i njegov intenzitet. Trebali bi tražiti trud koji je usmjeren na ciljeve organizacije i koji je u skladu s njima. Napokon, motivacija sadrži i dimenziju upornosti. To je mjera koliko dugo neka osoba može održati svoja nastojanja. Motivirani ljudi ostaju pri zadatku toliko dugo koliko im je potrebno da postignu cilj.⁶⁶ Stupanj motivacije ovisi od osobe do osobe i do situacije u kojoj se ta osoba nalazi pa se može reći kako je motivacija rezultat interakcije pojedinca i situacije. Također, veoma je bitno kako se osobe razlikuju po temeljnom motivacijskom nagonu, odnosno u nekim ljudima promjenu u motivaciji potiče situacija u kojoj se ista ta osoba pronade. Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri grupe:

⁶⁵ M. Buble, *op. cit.*, str. 485.

⁶⁶ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 186.

- *Individualne karakteristike* predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihovih motiva za izvršavanje radnih zadataka. Neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadataka i slično.
- *Karakteristike posla* predstavljaju određene attribute posla kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- *Organizacijske karakteristike* predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlenike.⁶⁷

Slika 8. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: izrada autora prema M. Buble, et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005

⁶⁷ M. Buble, *op. cit.*, str. 486.

5.1. Teorije motivacije

Teorije motivacije dijele se na sadržajne teorije i procesne teorije motivacije. Postoji nekoliko teorija motivacije. Sredinom prošlog stoljeća formulirane su tri teorije motivacije koje su i danas „najpoznatije“, a to su: teorija hijerarhije potreba, teorija X i Y i dvofaktorska teorija. Iako su bile (jesu) napadane od strane različitih teoretičara te je njihova valjanost i danas upitna, navedene teorije vjerojatno i dalje predstavljaju najpoznatija objašnjenja motivacije zaposlenika. U ovom dijelu rada detaljnije će se obraditi upravo te tri navedene teorije. Kako bi se shvatila modernija objašnjenja motivacije potrebno je prvo shvatiti ranije teorije koje predstavljaju sami temelj svih pa tako i suvremenih teorija motivacije. Isto tako, potrebno ih je razumjeti iz razloga što i danas u praksi menadžeri često koriste te teorije za objašnjavanje motivacije zaposlenika.

Slika 9. Maslowljeva piramida (hijerarhija) potreba



Izvor: izrada autora

Na slici je prikazana teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa. To je jedna od najpoznatijih, ako ne i najpoznatija teorija motivacije koja se i danas koristi kako bi se objasnila motivacija u praksi. Ta teorija temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba ljudi koje su hijerarhijski strukturirane. Ova teorija pretpostavlja da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba, a to su:

- Fiziološke: obuhvaćaju glad, žeđ, zaklon i druge tjelesne aktivnosti.
- Sigurnost: obuhvaća sigurnost i zaštitu od fizičkih i emocionalnih povreda.
- Društvene: obuhvaćaju naklonost (ljubav), pripadanje, prihvaćanje i prijateljstvo.
- Poštovanje: obuhvaća unutarnje faktore poštovanja poput samopoštovanja, autonomije i postignuća. Obuhvaća i vanjske faktore poštovanja poput statusa, priznanja i pažnje.
- Samoostvarivanje: želja osobe da postane ono što je sposobna postati. Uključuje rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje.⁶⁸

Kako se zadovolji određena razina potreba, sljedeća razina postaje dominantna kao npr. kada osoba zadovolji razinu fizioloških potreba, onda sigurnost postaje dominantna razina. Iščitavajući navedeno, može se zaključiti kako potreba koja je značajno zadovoljena više ne pruža motivaciju za tom razinom. Autor navedene teorije je razdvojio prethodno navedene potrebe na potrebe nižeg i višeg reda. Fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću svrstao je u potrebe nižeg reda, a društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i samoostvarivanje svrstao je u potrebe višeg reda. Razlika između te dvije klasifikacije se temelji na pretpostavkama da se potrebe višeg reda zadovoljavaju unutar osobe, a da se potrebe nižeg reda zadovoljavaju izvana. S aspekta menadžmenta važnost ove teorije je u tome što uspješno vođenje ljudi u izvršavanju postavljenih zadataka pretpostavlja poznavanje njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba. U tom sklopu, menadžment mora otvoriti širok prostor razvoja zaposlenika imajući u vidu da zadovoljavanje samo fizioloških potreba ne može biti dovoljno motivirajuće.⁶⁹ Prema ovoj teoriji, menadžment koji vodi svoje zaposlenike mora imati na umu da zaposlenici imaju puno veće potrebe od samog zadovoljenja žeđi, gladi i ostalog. Svaka osoba ima potrebu za rastom i razvijanjem u svakom pogledu života pa tako i u poslovnom.

Sljedeća teorija koja će se opisati u ovom dijelu rada je teorija X i Y. Tu teoriju razvio je Douglas McGregor te je u toj teoriji predložio dva različita gledanja na ljudska bića. Prvo gledište koje je predloženo u ovoj teoriji je negativno gledište i ono je

⁶⁸ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 187.

⁶⁹ M. Buble, *op. cit.*, str. 488.

označeno kao teorija X. Drugo gledište je predloženo kao pozitivno te je naznačeno teorijom Y. Autor ove teorije objašnjava čovjekovu ličnost i njegovo ponašanje u organizaciji. Ovo nije klasična teorija koja se bavi samo motivacijom, ali izvrsno služi za objašnjavanje koncepcije motivacije. Preko navedene teorije pokušava se objasniti i motivacija, izvlače se modeli vodstva te se pokušava objasniti razlog ponašanja zaposlenika. McGregor je u ovoj teoriji zaključio kako se gledanje menadžera na ljudsku prirodu temelji na skupu pretpostavki i da oni (menadžeri) svoja ponašanja usklađuju s tim pretpostavkama. U skladu s teorijom X, menadžeri se drže sljedećih pretpostavki:

- Zaposlenici inherentno ne vole rad i nastojat će ga izbjeći kad god je moguće.
- Budući da zaposlenici ne vole rad, mora ih se prisiljavati na rad, kontrolirati ili im treba zaprijetiti kaznom da bi postigli ciljeve.
- Zaposlenici će izbjegavati odgovornosti i tražiti formalne upute kad god je to moguće.
- Većina radnika stavlja sigurnost ispred svih ostalih faktora vezanih za posao i ne pokazuje veliku ambicioznost.

Nasuprot tim negativnim pogledima na ljudsku prirodu, McGregor je naveo pozitivne pretpostavke koje je nazvao teorijom Y:

- Zaposlenici mogu gledati na rad kao na nešto prirodno poput odmora ili igre.
- Ljudi će sami sebe usmjeravati i kontrolirati ako su predani ciljevima.
- Prosječna osoba može naučiti prihvaćati ili čak tražiti odgovornost.
- Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je rasprostranjena u populaciji i nije nužno rezervirana samo za ljude na menadžerskim položajima.⁷⁰

Odgovor na to kakve implikacije za motivaciju ima prihvaćanje prethodno navedene teorije se može najbolje izraziti unutar predloženih okvira koje je postavio Maslow. Teorija X pretpostavlja da kod ljudi dominiraju potrebe nižeg reda, odnosno fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. Suprotno tome, teorija Y pretpostavlja da kod ljudi

⁷⁰ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 189.

dominiraju potrebe višeg reda, a to su društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i samoostvarivanjem. Sami autor ove teorije je smatrao da pretpostavke navedene pod teorijom Y imaju veću valjanost naspram teorije X te je kao pristupe koji bi povećali motiviranost zaposlenika predlagao ideje poput izazovnih zadataka, odgovornih poslova, sudjelovanje u odlučivanju i veće odgovornosti zaposlenika.

Sljedeća teorija koja će se analizirati u ovom dijelu rada je dvofaktorska teorija koju je predložio psiholog Fredrick Herzberg. Navedena teorija temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad, a pritom se ista ta klasifikacija temelji na mjeranju zadovoljstva radom. Autor ove teorije vjerovao je kako je za zaposlenika temeljan odnos prema poslu i da njihovi stavovi prema istom tom poslu mogu odrediti uspjeh ili neuspjeh zaposlenika. Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji model motivacije u ovoj teoriji. Prva je pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma. Suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj na kontinuumu nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga je pretpostavka u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani uz situaciju u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični faktori povezani uz sam posao kojeg osoba obavlja.⁷¹ Intrinzični faktori su ti koji imaju ulogu motivatora i upravo oni dovode do zadovoljstva poslom. Neki od intrinzičnih faktora koje treba spomenuti su zasigurno prilike za promaknuća, priznanja, veća odgovornost, postignuća, izazovan posao. Ekstrinzični faktori se još nazivaju i higijenskim faktorima iz razloga što oni sprječavaju nezadovoljstvo, ali ne utječu na radni angažman. Faktori poput plaće, fizičkih uvjeta rada, politika kompanija, međuljudski odnosi... nisu faktori motivacije već su potencijalni „kupci mira“. To znači da će menadžeri koji primarno žele eliminirati faktore koji uzrokuju nezadovoljstvo eventualno postići mir, ali ne i motivaciju zaposlenika. Može se reći kako ova teorija povezuje intrinzične faktore sa zadovoljstvom, a ekstrinzične s nezadovoljstvom.

⁷¹ M. Buble, *op. cit.*, str. 490.

5.2. Suvremene teorije motivacije

Teorije navedene u prethodnom poglavlju bile su temelj za stvaranje suvremenih teorija motivacije. U ovom poglavlju navedene su i analizirane neke od suvremenih teorija motivacije kao što su teorija potreba, teorija postavljanja ciljeva, teorija jednakosti i teorija očekivanja. Rane teorije koje su prethodno navedene su vrlo poznate, ali se nisu održale nakon detaljnih analiza i razmatranja. U odnosu na teorije koje su analizirane u prethodnom poglavlju, ove teorije imaju valjane potvrdne dokaze.

Prva suvremena teorija koja će se analizirati u ovom poglavlju je McClellandova teorija potreba. Navedena teorija naglašava tri potrebe, a to su: potreba za postignućem, potreba za moći i potreba za povezivanjem. Određeni ljudi imaju snažan nagon za uspjehom i naginju ka osobnim postignućima pa tako i neki zaposlenici organizacije. Može se reći kako je potreba za postignućem određena vrsta nagona prema izvrsnosti u svrhu ostvarenja postignuća u odnosu na neki skup standarda. Takvi ljudi traže situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za pronalaženje rješenja za probleme, u kojima mogu brzo dobiti povratne informacije o svojoj performansi kako bi lako mogli odrediti jesu li se poboljšali ili ne, u kojima mogu postaviti umjereno izazovne ciljeve. Ljudi usmjereni na visoko postignuće nisu kockari, odnosno oni ne vole slučajan uspjeh. Umjesto prepuštanja ishoda slučaju ili akcijama drugih, oni preferiraju izazov rada na problemu i prihvaćanje osobne odgovornosti za uspjeh ili neuspjeh. Takvi ljudi izbjegavaju zadatke koje percipiraju kao vrlo lake ili vrlo teške, odnosno preferiraju umjereno teške zadatke.⁷² Prateći temu ovog rada, može se reći kako su ljudi koji imaju potrebu za postignućem potrebni organizaciji koja planira implementirati novu strategiju. Ako su navedene karakteristike takvih ljudi prisutne na poslu, te osobe će biti jako motivirane za rad. Takvi ljudi ispunjavaju definirane zadatke te su spremni preuzeti odgovornost za određene akcije. Isto tako, treba imati na umu da oni izbjegavaju vrlo teške zadatke, a takvi zadaci su redovna pojava prilikom implementacijskog procesa stoga treba biti oprezan prilikom raspoređivanja i dodjeljivanja određenih zadataka. Osobe s visokom potrebom za postignućem stavljaju u fokus vlastiti uspjeh u radu, a ne utjecaj i motivaciju drugih za uspješno obavljanje posla. Druga potreba koja se ističe u prethodno navedenoj teoriji je potreba za moći. Najjednostavnije rečeno, to je potreba da se druge navede na način ponašanja na koji se inače ne bi ponašali. Osobe koje imaju visoke potrebe za moći

⁷² S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 192.

uobičajeno vole zapovijedati i naređivati, od iznimne važnosti im je utjecaj na druge ljude, više su zaokupljene prestižom i stjecanjem utjecaja nad drugima nego učinkovitom performansom. Prilikom implementacijskog procesa strategije potrebne su osobe koje preferiraju natjecateljske i na status orijentirane situacije te one koje mogu upravljati drugim zaposlenicima. Međutim, takve osobe nemaju u fokusu vlastitu učinkovitu performansu, a upravo je ona jedan od ključnih faktora uspješne implementacije. Prateći navedeno, osobe s visokom potrebom za moću su dobrodošle u organizaciju koja se nalazi u implementacijskom procesu strategije samo ako neće zanemarivati definirane zadatke i ciljeve, odnosno ako im je jednako bitna i učinkovita performansa i utjecaj nad drugima. Treća potreba navedena u ovoj teoriji je potreba za povezivanjem. Osobe s visokom potrebom za povezivanjem traže prijateljske i bliske međuljudske odnose. Takve osobe karakterizira preferencija kooperativnih situacija u odnosu na natjecateljske i na status orijentirane situacije, što je slučaj kod osoba s visokom potrebom za moći, te želja za odnosima s visokim stupnjem uzajamnog razumijevanja. Takve osobe su poželjne u organizaciji iz razloga što stvaraju organizaciju u kojoj je „ugodno“ raditi, a samim time i povećavaju razinu motiviranosti svih djelatnika u toj istoj organizaciji. Treba imati na umu da takvi pojedinci nisu skloni preuzimanju odgovornosti i rizika, kao što su to osobe s visokom potrebom za postignućem, a organizaciji koja provodi implementaciju strategije upravo trebaju osobe koje će preuzeti odgovornost i rizik kada je to potrebno.

Druga suvremena teorija koja će se analizirati u ovom dijelu rada je teorija postavljanja ciljeva. Ovu teoriju predložio je Edwin Locke krajem 60-ih godina prošlog stoljeća i on u njoj tvrdi da su sklonosti prema radu u svrhu postizanja nekog cilja glavni izvor motivacije. Odnosno, riječ je o teoriji koja pretpostavlja da specifični teški ciljevi, s povratnim informacijama, dovode do više performanse zaposlenika neke organizacije. Ova teorija također tvrdi kako sami definirani ciljevi govore zaposlenicima što trebaju raditi i koliko truda je potrebno uložiti u posao, odnosno u sami taj proces ostvarivanja ciljeva. Ukoliko su teški ciljevi prihvaćeni od strane zaposlenika, oni će rezultirati puno boljom performansom nego da je riječ o lakim ciljevima. Kod težih ciljeva zaposlenici usmjeravaju fokus na trenutni zadatak te ih isti ti teži ciljevi drže podalje od nevažnih smetnji. Teži ciljevi sami po sebi ispunjavaju zaposlenika energijom iz razloga što je potrebno uložiti puno veću količinu rada nego kod lakših ciljeva. Jedna od bitnijih teza koja proizlazi iz ove teorije je da upravo ti teški ciljevi

pomažu zaposlenicima da pronađu strategiju koja im pomaže pri učinkovitom obavljanju posla. Zaposlenici koji su si jasno zacrtali da žele riješiti neki problem/zadatak, često pronađu „lakši“ način za obavljanje tog istog zahtjevnog zadatka. Nije rijetka pojava i da sami zaposlenici sudjeluju u definiranju vlastitih ciljeva te se time dolazi do pitanja učinkovitosti izvršavanja istih tih ciljeva. Najveća prednost sudjelovanja u definiranju ciljeva bila bi u tome što se povećava razina prihvaćanja samog cilja od strane zaposlenika kao nečeg za što je poželjno truditi se. Također je bitno naglasiti ukoliko zaposlenik ne sudjeluje u tom procesu, osoba koja postavlja ciljeve mora jasno definirati njegovu svrhu te važnost istog.

Sljedeća teorija koja će se prikazati u ovom poglavlju je teorija jednakosti. Skoro svaki zaposlenik uspoređuje ono što ulaže u posao i ono što od istog tog posla dobije s onime što drugi ulaže i dobiju. Pod ulaganjem u posao misli se na vrijeme, trud, razinu obrazovanja i vještine, a pod onim što od posla dobiju misli se na veličinu plaće, status, unapređenje i povišicu te ostale koristi za zaposlenika. Kada zaposlenik smatra da je njegov omjer inputa i rezultata jednak s drugim relevantnim zaposlenikom, onda je riječ o stanju jednakosti. Ukoliko osoba smatra da omjer nije jednak kao kod nekog drugog relevantnog zaposlenika, dolazi do napetosti zbog nejednakosti. Ukoliko netko smatra da je podcijenjen, u toj osobi napetost proizvodi bijes zbog nepravde. Može se desiti da zaposlenik smatra da je više nagrađen nego što je stvarno potrebno, napetost proizvodi u toj osobi osjećaj krivice. Može se reći kako je teorija jednakosti teorija po kojoj ljudi uspoređuju ono što su sami uložili u svoje poslove i od njih dobili s onim što su drugi uložili i dobili te zatim reagiraju na način da eliminiraju nepravdu. Postoje četiri referentne usporedbe koje zaposlenik može koristiti, a to su: unutrašnji ja, vanjski ja, unutrašnji drugi, vanjski drugi. Koga će osoba izabrati za usporedbu ovisi o informacijama koje posjeduje o toj drugoj osobi i o samoj privlačnosti te druge osobe.

Slika 10. Četiri moguće referentne usporedbe

Unutarnji ja	Vanjski ja	Unutarnji drugi	Vanjski drugi
<ul style="list-style-type: none">vlastita iskustva zaposlenika na drugom položaju unutar svoje trenutne organizacije	<ul style="list-style-type: none">vlastita iskustva zaposlenika u situacijama ili na položajima izvan svoje trenutne organizacije	<ul style="list-style-type: none">druga osoba ili grupa ljudi unutar zaposlenikove trenutne organizacije	<ul style="list-style-type: none">druga osoba ili grupa ljudi izvan zaposlenikove organizacije

Izvor: izrada autora prema S. P. Robbins, T. A. Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, str. 192

Iz prethodno prikazane slike može se zaključiti kako će npr. osoba koja radi kratko vrijeme u organizaciji imati malo informacija o drugim zaposlenicima te će se ona oslanjati na vlastita iskustva. Isto tako, zaposlenici koji rade duže vrijeme u organizaciji imaju više informacija o drugim zaposlenicima i koristit će svoje kolege za usporedbu. Zaposlenici koji imaju radno iskustvo u drugim organizacijama mogu koristiti kolege iz tih prethodnih organizacija za usporedbu i tu je onda riječ o „vanjskim drugima“. To su uobičajeno zaposlenici koji se trenutno nalaze na višim organizacijskim razinama, određeni stručnjaci i ljudi s višom razinom obrazovanja. Također osobe koje imaju radno iskustvo mogu vršiti usporedbu vlastitih iskustava u situacijama ili na položajima u toj prethodnoj organizaciji i tada je riječ o „vanjskom ja“. Prema teoriji jednakosti, kada zaposlenik smatra da postoji nepravda, može se predvidjeti da će izabrati jednu od šest mogućnosti:

- Promijeniti svoj ulog
- Promijeniti svoj rezultat
- Iskriviti percepciju samoga sebe
- Iskriviti percepciju drugih
- Izabrati drugu referentnu osobu
- Napustiti područje⁷³

⁷³ ibidem, str. 204.

Ukoliko osoba odabere promijeniti svoj ulog u posao koji obavlja, može doći do toga da će se ta osoba znatno manje truditi nego prije. Kada je riječ o promijeni rezultata zaposlenika, tada će se zaposlenik koji osjeti nepravdu potruditi poboljšati svoj rezultat, ali bez ulaganja dodatnog truda. Primjerice, ukoliko taj zaposlenik radi na satnicu, pisat će više sati nego što je potrebno da se taj posao obavi, odnosno trebat će mu više vremena za isti posao. Ukoliko zaposlenik krene iskrivljavati percepciju sebe, to može rezultirati umišljanjem da se primjerice trudi više od ostalih, a zapravo se trudi jednako ili čak i manje. Nasuprot iskrivljavanja percepcije samoga sebe je iskrivljavanje percepcije kod drugih, U tom slučaju, zaposlenik koji osjeti nepravdu može tješiti sam sebe na način da radna mjesta drugih zaposlenika nisu privlačna kao njegovo. Također, zaposlenik može izabrati drugu referentnu osobu te u usporedbi s njom će se prvobitni nezadovoljni zaposlenik osjećati bolje iz razloga što je odabrao osobu za usporedbu primjerice niže organizacijske strukture ili neku osobu koja uopće nije povezana s njegovim trenutnim radnim mjestom. Zadnja mogućnost odabira je napuštanje područja, a to je primjerice davanje ostavke u trenutnoj organizaciji. Teorija jednakosti uglavnom se bavila distributivnom pravdom, a ona se definira kao percipirana pravednost u količini i raspodjeli nagrada među pojedincima, ali sve se više razmišlja sa stajališta organizacijske pravde. Organizacijska pravda je ukupna percepcija o pravednosti u radnom okruženju koja obuhvaća distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravdu. Jedan ključni element organizacijske pravde je pojedinčeva percepcija pravde. Drugim riječima, u uvjetima organizacijske pravde, pravednost ili jednakost može biti subjektivna i nalaziti se u percepciji osobe. To što možda jedna osoba vidi kao nepravedno, druga osoba može vidjeti kao primjereno. Osim fokusa na percepcije o pravednosti, drugi ključni element organizacijske pravde odnosi se na gledište da je pravda multidimenzijska. Organizacijska pravda dokazuje da je distributivna pravda važna.⁷⁴ Postoje još dva dodatka organizacijskoj pravdi, a to su proceduralna pravda i interakcijska pravda. Proceduralna pravda je percipirana pravednost procesa korištenog u određivanju raspodjele nagrada. Interakcijska pravda je percipirana mjera postupanja prema pojedincu s dostojanstvom, brižnošću i poštovanjem. Organizacija koja se nalazi u procesu implementacije strategije obavezno mora voditi računa o svemu što je analizirano u ovoj teoriji, a to je primarno jednakost. Menadžeri se moraju pobrinuti da se zaposlenici ne osjećaju zakinuto u

⁷⁴ ibidem, str. 206.

odnosu na svoje kolege. Ukoliko netko od zaposlenika koji utječe na implementaciju strategije; a utječu svi, osjeća nepravdu, postoji mogućnost da će ulagati puno manje truda ili sabotirati organizaciju na neki način. Organizacija si to ne smije dozvoliti u takvom razdoblju stoga se mora pobrinuti za jednakost svih zaposlenih u poduzeću. Normalna pojava je da neće svi zaposlenici imati istu plaću iz razloga što to prvenstveno ovisi o samoj poziciji na kojoj se on nalazi, sposobnostima i vještinama koje posjeduje, iskustvu, vrsti posla, ali potrebno je fokus staviti na iste organizacijske razine te na količinu truda koju zaposlenik ulaže te na rezultate koje ostvaruje.

Zadnja suvremena teorija motivacije koja će se analizirati je teorija očekivanja. Ta teorija predstavlja jedno od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije, a autor je Victor Vroom. Teorija očekivanja kaže kako snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisi o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata i o privlačnosti tog rezultata za osobu. Teorija očekivanja kaže da će zaposlenici biti motivirani uložiti veliki trud kada vjeruju da će taj trud dovesti do dobrih procjena performanse, da će dobre procjene performanse dovesti do organizacijskih nagrada poput bonusa, povišica ili promaknuća, te da će nagrade zadovoljiti osobne ciljeve zaposlenika. Teorija je usmjerena na tri odnosa:

- Odnos trud – performansa: pojedinačeva percipirana vjerojatnost da će određena razina truda rezultirati uspjehom.
- Odnos performansa – nagrada: mjera do koje osoba vjeruje da će određena razina performanse dovesti do dobivanja željenog rezultata.
- Odnos nagrade – osobni ciljevi: mjera do koje organizacijske nagrade zadovoljavaju osobne ciljeve ili potrebe osobe te privlačnost tih potencijalnih nagrada za tu osobu.⁷⁵

Mnogi zaposlenici nisu motivirani za svoje poslove nego ulažu tek nužni minimum kako ne bi dobili otkaz, a upravo ova teorija pokušava objasniti zašto je to tako kroz tri prethodna odnosa. Zaposlenici moraju biti uvjereni kako će se njihov ulog u posao svojedobno isplatiti. Postoje tri pitanja na koja zaposlenici moraju odgovoriti potvrdno da bi njihova motivacija bila maksimizirana. Ta pitanja su: Ako uložim maksimalni trud, hoće li se to odraziti na procjenu moje performanse?; Ako dobijem dobru procjenu, hoće li to dovesti do organizacijskih nagrada?; Ako sam nagrađen, jesu li to nagrade

⁷⁵ ibidem, str. 208.

koje su mi privlačne? Ukoliko je samo na jedno pitanje odgovor negativan, tada nije riječ o maksimalnoj motiviranosti zaposlenika. Do negativnog odgovora mogu dovesti neke akcije koje potiču od drugih, ali može dovesti i pogrešna percepcija zaposlenika kao npr. da ga nadređeni ne poštuje i zato nije dobio promaknuće.

5.3. Redizajniranje radnog mjesta u svrhu motivacije

Poslove u organizaciji potrebno je konstantno analizirati i utvrditi postoji li potreba za eliminiranjem određenih poslova, disponiranjem nekih poslova i kombiniranjem dvaju ili više poslova. To može biti uzrokovano tehnološkim promjenama, organizacijskim promjenama, zahtjevom izvršitelja određenog posla i nedovoljnim opsegom posla. Kako bi se u potpunosti shvatio pojam radnog mjesta potrebno je proučiti i analizirati model karakteristika radnih mjesta. Taj model predlaže da se sva radna mjesta mogu opisati u smislu pet temeljnih dimenzija posla:

- Raznolikost vještina: mjera do koje radno mjesto zahtijeva obavljanje niza raznolikih djelatnosti pa zato radnik može koristiti nekoliko različitih vještina i talenata.
- Identitet zadatka: mjera do koje radno mjesto zahtijeva izvršavanja potpunog i prepoznatljivog radnog zadatka.
- Važnost zadatka: mjera do koje radno mjesto bitno utječe na živote i rad drugih ljudi.
- Autonomija: mjera do koje radno mjesto pruža pojedincu znatnu slobodu, neovisnost i diskreciju u raspoređivanju svojih radnih zadataka i određivanju procedura za njihovo izvršenje.
- Povratne informacije: Mjera do koje izvođenje radnih djelatnosti, zahtijevanih na radnom mjestu, rezultira izravnim i jasnim informiranjem pojedinca o učinkovitosti njegove performanse.⁷⁶

Ukoliko su raznolikost vještina, identitet zadatka i važnost zadatka zajedno ukomponirani u nekom poslu, može se zaključiti kako će zaposlenik taj posao percipirati kao veoma bitnim te će na njega gledati sa poštovanjem. Radno mjesto koje pruža autonomiju daje izvršitelju doživljaj odgovornosti za rezultate. Ukoliko to radno

⁷⁶ Ibidem, str. 226.

mjesto osigurava povratne informacije, izvršitelj će znati stvarne rezultate poslovnih djelatnosti i upravo to može služiti kao motivator za bolju radnu učinkovitost. Sa stajališta motivacije, model govori da zaposleni dobivaju unutarnje nagrade kada zaposlenik sazna (znanje o rezultatu) da je osobno (iskustvena odgovornost) dobro izvršio zadatak do kojeg mu je stalo (iskustveno značenje). Što su ova tri uvjeta prisutnija, to će biti veća motivacija, performanse i zadovoljstvo zaposlenika te manji apsentizam i mogućnost rezignacije. Model pokazuje da veze između dimenzija posla i rezultata ublažuje jačina zaposlenikove potrebe za rastom. Ovo znači da će zaposlenici s visokom potrebom rasta vjerojatno iskusiti navedena tri psihološka stanja prije nego zaposlenici s malom potrebom za rastom.⁷⁷ Upravo takvi zaposlenici s visokom potrebom za napredovanjem su potrebni organizaciji koja implementira strategiju iz razloga što će uložiti puno više truda. Također, ukoliko im se pruži svih pet dimenzija, ti zaposlenici će biti vjerni organizaciji pa tako i samom procesu.

Rotacija poslova, povećanje opsega posla i obogaćivanje radnih mjesta su neki od načina kako se model karakteristika radnih mjesta može primijeniti da bi ista ta mjesta pružala veću razinu motivacije. Česta pojava je da neki poslovi postanu previše rutinski i zbog toga opada motivacija izvršitelja. Rješenje takve situacije može biti uvođenje rotacije poslova. Rotacija radnih mjesta je zapravo povremeno premještanje zaposlenika s jednog zadatka na drugi kako ne bi došlo do pada motivacije zaposlenih. Kada neki posao više ne predstavlja izazov za radnika, zaposlenik se šalje na drugo radno mjesto, a to je obično na istoj razini i sa sličnim stručnim zahtjevima. Još jedna od prednosti rotacije radnih mjesta leži u tome da zaposlenici mogu bolje shvatiti kako njihov rad doprinosi organizaciji. Međutim, nije sve vezano uz rotaciju samo pozitivno. Pošto radnik konstantno mijenja poziciju, slijedom toga povećavaju se troškovi obuke zaposlenika. Proizvodnost je na nižoj razini ukoliko zaposlenik dosegne maksimalnu učinkovitost na jednoj poziciji, a zatim promjeni svoje radno mjesto. Članovi radne skupine moraju se priviknuti na novog zaposlenika, a nadzornici također moraju provoditi više vremena odgovarajući na pitanja i prateći rad nedavno rotiranih zaposlenika.⁷⁸ Sljedeći način je povećanje opsega posla. Ova opcija dizajniranja posla označava porast djelokruga posla, odnosno broj različitih operacija potrebnih u poslu i pad frekventnosti ciklusa ponavljanja posla. Proširenje posla povećava raznolikost

⁷⁷ M. Buble, *op. cit.*, str. 502.

⁷⁸ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 230.

povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.⁷⁹ Sljedeći način je obogaćivanje radnih mjesta. Ovaj način odnosi se na vertikalno proširivanje radnih mjesta, a to proširivanje povećava stupanj do kojeg radnik kontrolira planiranje, izvedbu i procjenjivanje posla. Na temelju modela karakteristika radnog mjesta, posao se može obogatiti na sljedeće načine. Kombiniranje zadatka spaja postojeće i razmrvljene zadatke u nov i veći radni modul. Oblikovanje prirodnih radnih jedinica znači da zadaci koje osoba obavlja čine prepoznatljivu i smislenu cjelinu. Uspostavljanje odnosa s klijentima povećava izravne odnose između radnika i klijenata. Vertikalno proširivanje poslova zaposlenicima daje odgovornost i kontrolu koja je prije bila rezervirana za rukovodstvo. Otvaranje kanala povratnih informacija zaposlenicima pruža uvid u njihovu performansu na poslu, odnosno radi li se o poboljšanju, pogoršanju ili održavanju performanse na konstantnoj razini.⁸⁰ Obogaćivanje radnika smanjuje apsentizam i fluktuaciju radnika, a samim time je veća vjerojatnost da radnik neće napustiti organizaciju nakon što je ista ta organizacija uložila u njega. Takvi radnici su potrebni organizaciji koja se nalazi u fazi implementacije strategije iz razloga što su upoznati s definiranim ciljevima poduzeća, postoji visoka razina motivacije i vrlo vjerojatno su se već identificirali s organizacijom. Također, zaposlenici kojima se obogaćuju radna mjesta su zadovoljni zaposlenici što znači da će puno lakše obavljati zadane zadatke koji utječu na sami proces implementacije strategije.

5.4. Nagrađivanje zaposlenika u svrhu motivacije

Menadžment mora odlučiti koliko će i na koji način platiti svoje zaposlenike. Prilikom tog odlučivanja mora se uzeti u obzir nekoliko različitih faktora koji utječu na tu samu odluku kao što su plaće na tržištu rada, plaće u konkurentskim poduzećima, doprinos zaposlenika, zamjenjivost zaposlenika, zaposlenikove kompetencije, vrsta posla koju obavlja. Nagrađivanje zaposlenika može se shvatiti kao jedna vrsta motivatora i čimbenika koji utječe na samo zadovoljstvo poslom. Iako plaća nije jedini motivacijski alat, ima jednu od najvećih, ako ne i najveću, težinu prilikom motiviranja zaposlenika. Rukovodstvo mora donijeti četiri odluke o nagrađivanju, a to su: koliko platiti zaposlenike, kako treba platiti pojedine zaposlenike, kakve pogodnosti treba ponuditi i

⁷⁹ M. Buble, *op. cit.*, str. 499.

⁸⁰ S. P. Robbins, T. A. Judge, *op. cit.*, str. 231.

treba li se dati zaposlenicima izbor prilikom odabira tih istih pogodnosti, kako treba konstruirati programe za priznavanje doprinosa zaposlenika?

Po pitanju nagrađivanja zaposlenika, prvo pitanje koje se javlja je koliko platiti zaposlenika? To je zahtjevan proces i potrebno je dobro analizirati sve faktore. Ukoliko se postavi loša platna struktura, zaposlenici neće biti motivirani i zadovoljni što dovodi do lošije učinkovitosti, apsentizma i fluktuacije radnika. Uspostavljanje razine plaće je praktički balansiranje unutarnje vrijednosti s vanjskom vrijednošću. Odnosno, balansiranje vrijednosti posla za organizaciju s vanjskom konkurentnošću plaće u organizaciji u odnosu na plaće u nekoj drugoj organizaciji koja se nalazi u istom sektoru djelatnosti. Potrebno je pružati konkurentne plaće kako bi se privukla adekvatna radna snaga koja se nalazi na tržištu radne snage. To je iznimno bitno kada je riječ o organizaciji koja implementira novu strategiju iz razloga što takvoj organizaciji trebaju radnici koji posjeduju određene sposobnosti i vještine, a konkurentnom plaćom se pozitivno utječe na motiviranost. Ukoliko organizacija plati „više“ svoje zaposlenike postoji vjerojatnost da će dobiti kvalificiranije i motiviranije zaposlenike nego druga poduzeća, ali to ipak može imati i poneku negativnu stavku. Ta negativna stavka je da previsoko isplaćivanje zaposlenika može proizvode ili usluge organizacije učiniti preskupima. Poduzeće mora jasno definirati platnu strukturu na način da su konkurentni na tržištu, ali da ipak ne dolazi do „preplaćivanja“ što uzrokuje gubitak lojalnih kupaca, smanjen broj budućih klijenata te usporavanje implementacijskog procesa.

Sljedeća odluka koju rukovodstvo mora donijeti je kako će platiti odnosno nagraditi svoje zaposlenike. Prvi način nagrađivanja je nagrađivanje pojedinih zaposlenika preko programa varijabilnih plaća. Tradicionalni pristup organizacijama je plaćanje zaposlenika na temelju kvalifikacija ili dužine staža. U tom slučaju česta pojava je da se zaposlenici ne žele dodatno truditi, funkcioniraju na „minimumu“ i to je zapravo uzrok niske motiviranosti. Organizacija koja se nalazi u implementacijskom procesu nove strategije ne smije dopustiti takvu situaciju. Takvoj organizaciji trebaju zaposlenici kojima neće biti problem uložiti više truda, koji će raditi na konstantnom razvijanju kako proizvoda/usluge tako i na samom sebi te koji će imati visoku stopu motiviranosti. Sve to utječe na samu efikasnost implementacije, ali i na vremenski period koji je za nju potreban. Sve više organizacija okreće se programima varijabilnih plaća. Ti programi su planovi za isplatu plaća koji temelje dio plaća na nekoj pojedinačnoj ili

organizacijskoj mjeri performanse. Prema tim programima, plaća može varirati, a to ovisi o izmjerenoj performansi. Kada su takvi programi implementirani, zaposlenici ulažu puno više u svoj posao kako bi izmjerena performansa bila veća, odnosno kako bi povećali iznos plaće. Normativne plaće, plaće prema zasluži, bonusi, dijeljenje profita, dijeljenje dobitka i planovi za dodjelu vlasničke dionice zaposlenicima predstavljaju razne oblike prethodno spomenutih programa. Normativne plaće predstavljaju plan isplata plaća na način da se radnicima isplaćuje fiksna svota za svaku završenu jedinicu u „proizvodnji“. Ta proizvodnja može predstavljati primjerice izradu dijelova za auto, izradu raznovrsnih građevinskih materijala, ali i prodanu jedinicu kao što je npr. prodaja karata za koncert ili prodaja grickalica na stadionu. Veliki broj organizacija modificirao je normativne planove na način da se zaposlenicima isplaćuje osnovna satnica plus normativna razlika. Primjerice, osoba koja prevodi knjige može biti plaćena 40 kuna po satu plus 2 kune po stranici. Plaće prema zasluži predstavljaju plan za isplatu plaća koji se temelji na procjeni performanse. U tom programu, zaposlenici su svjesni veze između vlastite performanse i nagrada koje dobivaju i to djeluje veoma motivirajuće na njih. Pošto je riječ o procjenjivanju rejtinga performanse, organizacije imaju mogućnost kompenziranja za vanjske čimbenike koji mogu negativno utjecati na objektivne mjere performanse, a da zaposlenici nisu za to krivi. Primjerice, globalna kriza, pad prodaje u nekoj zemlji, mjere protiv pandemije na državnoj razini. Bonus predstavlja program isplate koji nagrađuje zaposlenike za nedavnu performansu na poslu. Planovi dijeljenja profita su programi zasnovani na razini ukupne organizacije, a koji raspodjeljuju kompenzacije na temelju neke utvrđene formule osmišljene u vezi s profitabilnošću tvrtke. Takvi planovi mogu obuhvaćati izravne isplate gotovine ili, osobito u slučaju vrhovnih rukovoditelja, alokacije dioničarskih opcija.⁸¹ Plan dijeljenja dobitka zasnovan je na formuli koji daje poticaje grupama unutar organizacije, a poboljšanje u proizvodnosti grupa određuje ukupnu svotu koja će se dodijeliti. Planovi za dodjelu vlasničke dionice zaposlenicima predstavlja benefician plan koji uspostavlja sama organizacija. Prema tom planu, zaposlenici dobivaju dionice i to često po nižim tržišnim cijenama kao dio svojih beneficija. Drugi način nagrađivanja je nagrađivanje pojedinih zaposlenika preko isplate na temelju vještine. Plaća na temelju vještine je isplatni plan koji određuje platne razine prema količini koje pojedinac posjeduje ili prema količini poslova koje može

⁸¹ ibidem, str. 240.

obavljati. Zaposlenici i nadređeni moraju obratiti pozornost prilikom donošenja odluka o učenju i usavršavanju novih vještina iz razloga što one mogu zastarjeti i postati ne funkcionalne. Isto tako, potrebno je dobro analizirati koje vještine će se učiti kako se kasnije ne bi zaključilo da one uopće nisu potrebne organizaciji. Oba navedena slučaja djeluju demotivirajuće za zaposlenike. Kada je riječ o organizaciji koja radi na implementaciji strategije, potrebno je napraviti analizu potrebnih vještina kako organizacija ne bi nepotrebno gubila resurse.

Rukovodstvo mora donijeti odluku i o beneficijama koje treba ponuditi zaposlenicima. Fleksibilne beneficije predstavljaju plan beneficija koje pružaju mogućnost svakom zaposleniku da sastavi paket pogodnosti prema osobnim potrebama i situaciji u kojoj se nalazi. Za razliku od tradicionalnih beneficija, fleksibilne beneficije mogu se jedinstveno modulirati prema potrebama zaposlenika na osnovi njihove dobi, bračnog statusa, beneficija bračnog partnera i broja uzdržavanih članova obitelji. Zadnja odluka koju rukovodstvo mora donijeti je kako treba konstruirati programe za priznavanje doprinosa zaposlenika. Programi za odavanje priznanja zaposlenicima mogu biti i jedno obično „hvala“, ali i naširoko publicirani formalni programi u kojima se potiču specifične vrste ponašanja. Isto tako, u tim programima su postupci za stjecanje priznanja jasno identificirani. Najveća prednost ovih programa za odavanje priznanja je to što nisu skupi. Kada organizacija uspješno implementira definiranu strategiju, ne smije zaboraviti na zaposlenike koji su marljivo radili na implementaciji iste te im je potrebno odati priznanje za dobro obavljen posao (ukoliko je stvarno dobro obavljen).

6. Utjecaj zaposlenika na implementaciju nove strategije na primjeru poduzeća

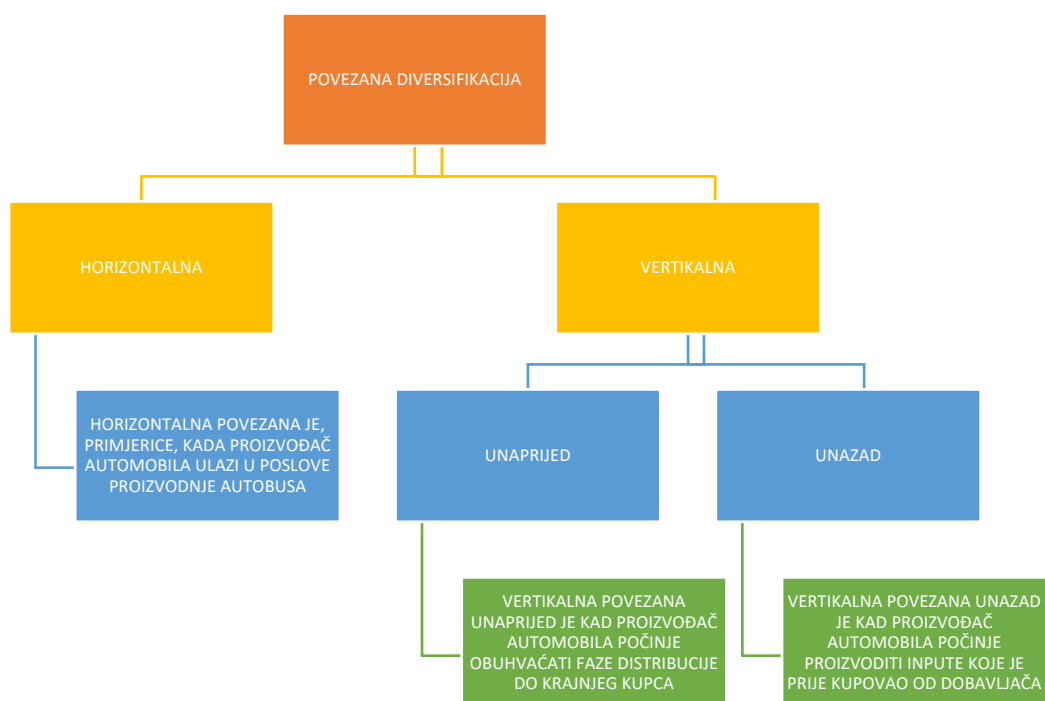
Odabrano je poduzeće „1A Immo Service GmbH“ sa sjedištem u Hamburgu. Poduzeće je osnovano 2007. godine kao manje obiteljsko poduzeće na inicijativu Aleksandra Rajkovića i njegove supruge. Prvobitno je osnovano kao obiteljsko poduzeće što potvrđuje i činjenica da su jedino supružnici bili zaposlenici vlastite tvrtke prve tri godine, no onda se ukazala prilika za proširenje tvrtke na druge djelatnosti osim čišćenja.

Glavne djelatnosti poduzeća su održavanje i vođenje poslovnih i stambenih objekata, održavanje parkova, održavanje tehnologije u poslovnim i stambenim objektima, daljinsko upravljanje tehnologijom u objektima, ugradnja i upravljanje video nadzorom te čišćenje. Poduzeće se također bavi i ugradnjom „smart home-a“. S obzirom da je jedna od djelatnosti poduzeća vezana uz održavanje tehnologije i pametnih kuća, tehnološki napredak igra ključnu ulogu u poslovanju ove organizacije. Poduzeće upravlja i održava oko 30 objekata bilo poslovnih ili stambenih. Svi ti stambeni i poslovni objekti uglavnom imaju svoja dvorišta ili parkove koje je potrebno održavati i tome se pridaje posebna pažnja. Poduzeće se bavi i ugradnjom alarmnih sustava i kamera van pametne kuće kako bi klijentela zaštitila svoje domove i poslovne objekte. Najjednostavnija usluga koje poduzeće nudi je usluga čišćenja za koje nije potrebna provedba posebne edukacije kao što je potrebno za održavanje tehnologije i ugradnju pametnih kuća, ali nije manje važna od ostalih zbog velikog obujma posla te profita kojeg donosi navedenoj organizaciji. U drugom dijelu ovog poglavlja opisana je djelatnost u koju poduzeće investira odnosno strategija koju poduzeće planira implementirati.

„1A Immo Service GmbH“ trenutno broji 20-ak zaposlenih od kojih jedna trećina radi u uredu odnosno sektoru komunikacije s klijentima. Također, ta trećina zaposlenika zadužena je za pohranjivanje podataka, planiranje novih projekata u vidu ugradnje i održavanja tehnologije te ugovaranje novih poslova. Drugu trećinu radnika čine djelatnici koji obavljaju poslove vezane uz fizičku ugradnju tehnologije, odnosno daljinsko upravljanje tom ugrađenom tehnologijom. Isto tako, zaduženi su za održavanje i eventualne popravke te montažu određenih uređaja te cijelog tehnološkog portfelja. Zadnju trećinu djelatnika čine zaposlenici koji obavljaju „najjednostavnije“ djelatnosti u ovom poduzeću, a to je čišćenje i održavanje zelenila oko tih objekata.

Navedena organizacija trenutno provodi strategiju diversifikacije. Diversifikacija je strategija ulaska na novo tržište s novim proizvodom te se na taj način osigurava rast izvan granica postojećeg posla. Kod diversifikacije dolazi do grananja djelatnosti poduzeća te poduzeće može zadržati stare djelatnosti kojima se bavilo, ali ih može i odbaciti u potpunosti. Diversifikacija je poželjna kada je nova grana djelatnosti atraktivna (visoke barijere ulaska, umjerena pregovaračka moć dobavljača i kupaca, niska prijetnja supstitutima, stabilno rivalstvo). Postoje dvije vrste diversifikacije, a to su povezana i nepovezana.

Slika 11. Shematski prikaz povezane diversifikacije



Izvor: Izrada autora

Kada novi poslovi nemaju povezanosti putem tehnologije, marketinga ili kompetencija s poslovima iz postojećeg portfelja riječ je o nepovezanoj diversifikaciji. Neki od motiva nepovezane diversifikacije su: financijski motivi, atraktivne stope prinosa, disperzija rizika, uravnoteženje novčanih tijekova, kupnja poduzeća po nižoj cijeni i dr.

Promatrano poduzeće bavi se pružanjem nekoliko različitih, ali donekle povezanih usluga. Prva djelatnost s kojom se poduzeće počelo baviti i s kojom se i dalje bavi je

čišćenje gradilišta, stambenih i poslovnih prostora. Upravo ta djelatnost bila je sami motiv osnivanja organizacije. Sljedeća djelatnost kojom se poduzeće počelo baviti je vođenje istih tih objekata. To vođenje funkcionira na principu predstavnika stanara te upravljanje svim aktivnostima na istim tim objektima. Organizacija je prepoznala još jedan način kojim može proširiti svoje poslovanje i povećati profit stoga su se odlučili za djelatnost održavanja okoline i parkova objekata s kojim već posluju pružanjem prije spomenutih usluga. Nabavljen je poseban alat koji je nužan za obavljanje prethodno spomenute djelatnosti te su ishodovane potrebne dozvole. Nakon nekoliko godina poslovanja, poduzeće se odlučilo na zahtjevniju djelatnost, a to je ugradnja smart home sustava u stambene i poslovne objekte. Smart home sustave ugrađuju u nedovršene zgrade, odnosno potrebno je da zgrada bude u procesu izgradnje kako bi se dosegla najviša razina mogućnosti navedenog pametnog sustava. Ukoliko objekt već postoji, a kupac želi i dalje smart home, to je moguće, ali ne na najvišoj razini već s određenim ograničenjima. Sustav pametne kuće bazira se na principu daljinskog upravljanja cijelim domom (grijanje vode, svjetla, struja, rolete, temperatura, alarmni sustav, video nadzor...). Za takve sustave uglavnom se odlučuju vlasnici luksuznijih nekretnina te su oni zapravo ciljna skupina ovog poduzeća. Poduzeće surađuje s jednom građevinskom firmom koja se bavi upravo izgradnjom takvih nekretnina te im to zapravo služi kao jedna vrsta reklame, odnosno to građevinsko poduzeće predlaže 1A Immo Service za usluge ugradnje pametnog doma. Navedeno poduzeće također pruža usluge održavanja ugrađenog sustava, ali i ostale tehnologije koja se nalazi u stambenim ili poslovnim objektima bez obzira na (ne)povezanost s ugrađenim sustavom. Primjer jednog poslovnog korisnika usluge je poduzeće SAP. Upravo SAP-u promatrano poduzeće održava poslovni prostor u vidu upravljanja tehnologijom na daljinu i čistoće prostora. U ovom poglavlju navedene su djelatnosti kojima se poduzeće bavilo kroz duži niz godina te se jasno može iščitati da je riječ o ekspanziji portfelja usluga kroz povijest iste te organizacije. Može se reći da je navedena organizacija nekoliko puta implementirala strategiju diversifikacije, ali su zadržane sve usluge koje su se nalazile u portfelju i prije implementacije.

Prethodno navedeno poduzeće planira ulazak na novo tržište s novom uslugom, a to je hotelijerstvo. Planirani početak rada hotela predviđen je sredinom 2022. godine i to je prvi susret s takvom vrstom djelatnosti za ovo poduzeće. Hotel će se bazirati na „smart home“ principu i cilj je povezati trenutne djelatnosti s novom djelatnošću. Isto

tako, važno je iskoristiti znanja i vještine zaposlenika prilikom procesa realizacije odnosno implementiranja nove strategije. Ukoliko su se trenutni zaposlenici identificirali s poduzećem te usvojili novu, planiranu strategiju, proces implementacije trebao bi proći bezbolnije nego da je situacija s zaposlenicima obrnuta. Jednu od najvećih uloga, ako ne i najveću, u procesu implementacije nove strategije imaju definitivno zaposlenici. Oni su ti koji izvršavaju većinu potrebnih aktivnosti kako bi nova strategija bila uspješno implementirana. Veliki je broj koraka u samom procesu, odnosno dug je put od same ideje do realizacije gradnje, opremanja, promoviranja i na kraju funkcioniranja istog tog hotela. Sami proces odabira nove djelatnosti te detalji oko operacijskih procesa bit će objašnjeni u empirijskom dijelu ovog poglavlja.

Navedeno poduzeće nema proizvodnju nego se bavi pružanjem različitih usluga te želi i nastaviti tim putem. Svaka usluga ima paket usluga koji je definiran kao snop robe i usluga omogućen u nekom okruženju. Taj se snop sastoji od pet značajki:⁸²

- *Objekt pružanja usluge*: Infrastruktura koja se mora osigurati prije nego što se može pružiti usluga. Primjeri su golf tereni, skijaška žičara, zračna luka, automehaničarska radionica.
- *Popratna roba*: Materijali koje kupac kupi ili konzumira ili predmeti koje osigurava kupac. Primjeri su palice za golf, skije, pića i auto dijelovi.
- *Podaci*: Podaci o operaciji ili podaci koje osigurava kupac da bi se omogućila učinkovita i korisniku prilagođena usluga. Primjeri su vremena izvođenja u golfu, vremenske prognoze, liječnički kartoni, izbor sjedala, dostupnost dijelova.
- *Eksplicitne usluge*: Koristi koje se odmah opažaju osjetilima i koje se sastoje od intrinzičnih značajki usluge. Primjeri su vrijeme potrebno hitnoj pomoći da odgovori na poziv, klimatizacija u hotelskoj sobi.
- *Implicitne usluge*: Psihološke koristi koje korisnik može osjetiti tek maglovito ili ekstrinzične značajke usluge. Primjeri su status koji pruža diploma iz neke prestižne škole, privatnost kreditnog ureda.

Uslužne se organizacije obično klasificiraju prema tome tko je korisnik usluge, primjerice, pojedinci ili druge tvrtke, i prema tome kakvu uslugu nude. Te skupine, iako

⁸² J. A. Fitzsimmons i M. J. Fitzsimmons, *Service management: Operations, Strategy, Information Technology*, New York, Irwin/McGraw-Hill, 2008., str 22

korisne za predstavljanje agregatnih ekonomskih podataka, nisu posebno korisne za upravljanje operacijama i lancima opskrbe, budući da vrlo malo govore o samom procesu. Potreban je dodatan podatak koji će dočarati činjenicu da je korisnik uključen u proizvodni sustav, a to je omjer kontakata s korisnikom u stvaranju usluge. Kontakt s korisnikom odnosi se na tjelesnu prisutnost korisnika u sustavu, a stvaranje usluge odnosi se na radni proces kojeg samo pružanje usluge podrazumijeva. Omjer kontakata se ugrubo može definirati kao postotak vremena koji korisnik mora provesti u sustavu s obzirom na ukupno vrijeme koje je potrebno za izvođenje usluge. Uslužne sustave s visokim stupnjem kontakta s korisnikom je teže kontrolirati i teže je racionalizirati od onih s niskim stupnjem kontakta s korisnikom.⁸³

Predviđanja su ključna za svako poduzeće te za svaku akciju koju isto to poduzeće planira pokrenuti. Neka se predviđanja koriste da bi pomogla uspostavljanju strategije kako će se, u agregatnom smislu, zadovoljiti potražnja. Riječ je o strateškim predviđanjima. Strateška su predviđanja najpogodnija kada se donose odluke koje se tiču ukupne strategije, kapaciteta, dizajna proizvodnog procesa, dizajna uslužnog procesa, nabave, dizajna lokacije i distribucije te planiranja prodaje i operacije. Sva ta područja uključuju razmjerno dugoročne odluke koje se odnose na to kako strateški zadovoljiti potražnju.⁸⁴ Nadalje, postoje i taktička predviđanja kojima je za cilj ustanoviti potražnju u kraćem vremenskom razdoblju (par tjedana ili mjeseci). Ta predviđanja su potrebna za svakodnevno upravljanje procesima. Također, ta su predviđanja od iznimne važnosti kako bi se osigurala sposobnost da se u kratkom razdoblju zadovolje očekivanja kupca koja se tiču vremena isporuke ili drugih kriterija povezanih s dostupnošću proizvoda i usluga. Ako se vrlo precizno može predvidjeti potražnja određene uslužne djelatnosti, tada se taktički mora osigurati jedino da kratkoročno postoji dovoljno kapaciteta. Kada potražnja nije predvidiva, tada će biti potreban dodatni kapacitet ako je brzo posluživanje kupaca važno.⁸⁵ Predviđanje se može klasificirati na četiri osnovne vrste: kvalitativno predviđanje, analiza vremenske serije, kauzalni odnosi i simulacija. Važno je znati da je savršeno predviđanje praktički nemoguće.

⁸³ F. Robert Jacobs i Richard B. Chase, Upravljanje operacijama i lancem opskrbe, Zagreb, MATE, 2018., str. 220

⁸⁴ Ibidem, str. 484

⁸⁵ Ibidem, str. 485

Vrhovni menadžment poduzeća odlučio se za diverzifikaciju zbog prepoznate prilike ostvarivanja većeg profita. Poduzeće ne želi napustiti trenutne djelatnosti nego samo proširiti ponudu usluga. Broj posjetioca se znatno povećao u posljednjih par godina u gradu Hamburgu. Nekima od njih je svrha dolaska odmor, upoznavanje grada, kulture te ostalih sadržaja, ali velikom broju posjetioca je svrha dolaska poslovne prirode. Upravo iz prethodno navedenih činjenica, vlasnici su se odlučili za investiranje u hotelijerstvo. Cijeli proces ulaganja zahtjeva istraživanje tržište, pokušati predvidjeti potražnju za njihovim uslugama, ustanoviti financijske mogućnosti, izraditi arhitektonski plan cijelog objekta, pronaći građevinsku tvrtku koja će obavljati radove, dizajnirati unutarnji i vanjski izgled hotela, pronaći agenciju koja će voditi hotel u vidu marketinga i online rezervacija. Poduzeće stavlja naglasak i na adekvatno upravljanje ljudskim resursima, a pod time se misli na selekciju i odabir novih zaposlenika, edukaciju novih i starih zaposlenika, održavanje adekvatne radne snage. Također, smatraju kako je motiviranje zaposlenika od iznimne važnosti pogotovo iz razloga što se poduzeće nalazi pred najvećim izazovom u cijelom svom postojanju.

Kao što je prethodno navedeno u radu, hotel je baziran na principu pametne kuće. Budući posjetioци će 24 sata prije prijave u hotel dobiti korisničko ime, lozinku i broj sobe. To korisničko ime i lozinku će utipkati na tablet koji se nalazi na zidu pored sobe te će se vrata sama otvoriti, a unutra ih čeka privjesak s kojim mogu otvarati vrata za vrijeme svog boravka. U sobama se nalazi još jedan tablet koji služi za kontaktiranje osoblja, reguliranje temperature u sobi, stvaranje ambijenta, kontrola svjetla i slično. Prijava u hotel moguća je bez komuniciranja uživo s osobljem hotela i onda klasična recepcija neće biti potrebna. Upravo taj sustav pametne kuće i daljinskog upravljanja stvara konkurentsku prednost u odnosu na ostale hotele. Konkurencija u ovoj djelatnosti je velika, a to potvrđuje i podatak da se u Hamburgu nalazi 23 hotela s pet zvjezdica i preko 90 hotela s četiri zvjezdice. Međutim, poduzeće se nada kako će novim i modernijim pristupom poslovanja uspjeti privući dovoljan broj posjetioca kako bi se poslovanje održalo. Poduzeće se koristilo principom analize vremenske serije što se tiče predviđanja potražnje za uslugom, ali ovakvu situaciju nisu nikako mogli predvidjeti. Njihova predviđanja zasad su skroz netočna, ali to je posljedica trenutne situacije odnosno globalne pandemije. Analizom potražnje za uslugama smještaja proteklih godina, poduzeće je ustanovilo kako je hotel isplativ i održiv, izuzevši trenutnu situaciju s pandemijom.

Budući da promatrano poduzeće najveću konkurentsku prednost ostvaruje na temelju suvremene tehnologije, potrebno je kontinuirano educirati zaposlenike koji se bave njenom ugradnjom i modifikacijom. Voditelj informacijsko tehničkog odjela i zaposlenici u tom odjelu sudjeluju na raznim radionicama i online tečajevima kako bi unaprijedili svoje znanje. Na taj način i motiviraju svoje zaposlenike iz razloga što im obogaćuju znanje i nude mogućnost napretka. Voditelj i zaposlenici prethodno navedenog odjela trenutno prolaze edukaciju o upravljanju pametnom kućom na razini Apple proizvoda, odnosno putem ios platforme. Ukoliko uspješno usvoje znanja o tome, nudi im se mogućnost napretka u vidu ugradnje tih istih proizvoda. Zaposlenici kontinuirano napreduju u poduzeću u vidu novčanih sredstava, pozicije, znanja, razvitka novih vještina, a samim time je njihova motivacija i angažiranost na visokoj razini. Također, veliku ulogu ima i to što se bave djelatnošću koja nije toliko rasprostranjena i samim time dobivaju osjećaj važnosti i zadovoljstva. Kontinuirano se pokušava delegirati odgovornost na niže razine kako bi se steklo iskustvo po tom pitanju. Organizacija planira proširenje poduzeća te se menadžment nada kako bi trenutni zaposlenici mogli biti stup poduzeća u budućnosti i pravi primjer budućim zaposlenicima.

Nadalje, bilo je potrebno ustanoviti financijske mogućnosti poduzeća za tako veliku investiciju. Tako velik projekt iziskuje veću svotu novaca te je potrebno odrediti način na koji će se to financirati. U ovom slučaju, poduzeće se odlučilo na kreditiranje od strane banke, ali ne cjelokupni iznos. Dio novca isplaćen je preko računa firme, odnosno novca kojeg poduzeće posjeduje dok je ipak najveći dio financiran od strane banke. U ovakvoj situaciji poduzeće očekuje od radnika maksimalnu moguću efikasnost, efektivnost, produktivnost, brzinu, jednom riječju angažiranost, kako bi se maksimalno moglo uštedjeti na potencijalnim greškama. Većina zaposlenih se u ovoj organizaciji nalazi duži niz godina te su se uspješno identificirali s poduzećem kroz razne uspone i padove. Isto tako, vrhovni menadžment poduzeća čini sve kako bi uspješno motivirao svoje zaposlene te na taj način osigurao njihovu privrženost odnosno lojalnost poduzeću. U ovako velikim projektima iznimno je važno ostvariti maksimalnu produktivnost zaposlenika te se poduzeće vodi politikom da je motiviran zaposlenik ujedno i produktivan. Također, veliku ulogu igra zadovoljstvo trenutnih korisnika usluge iz razloga što se u ovakvoj situaciji ne smiju izgubiti „veći“ kupci koji donose velike prihode u poduzeće. Organizacija ima nekoliko stalnih kupaca njihovih

usluga i trenutno je prioritet zadržati te kupce pružajući vrhunsku uslugu, a velikim dijelom su za to zaslužni upravo zaposlenici.

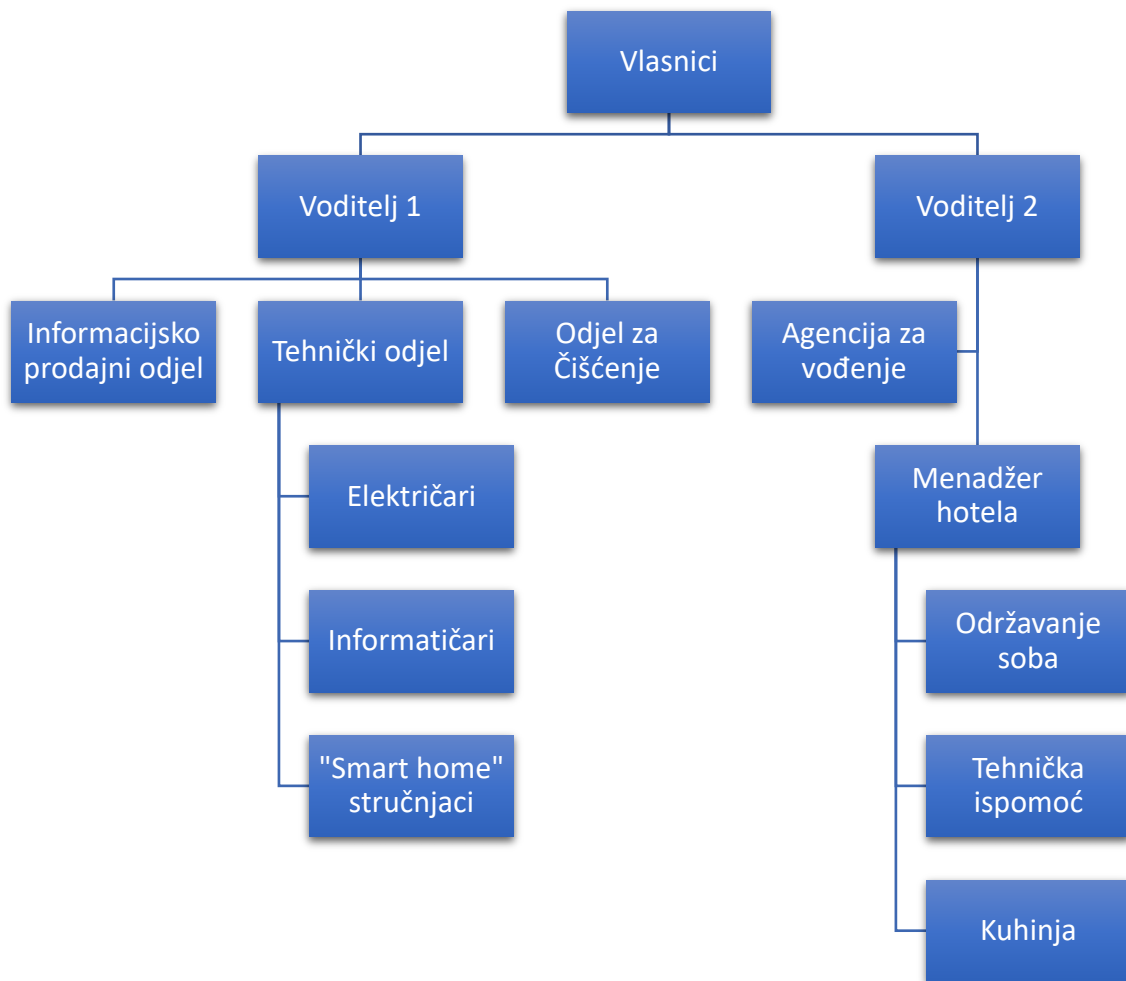
Bilo je potrebno pronaći arhitekta i građevinsku firmu koja će realizirati projekt. Prethodno spomenuta građevinska firma s kojom promatrano poduzeće ima dugogodišnju suradnju zadužena je za izgradnju hotela. Također, to poduzeće ima svog arhitekta koji je napravio cijeli nacrt te ishodovao pravnu proceduru. Ovim projektom, suradnja ova dva poduzeća dobiva potpuno novu dimenziju te će potencijalno ojačati njihov postojeći odnos iz razloga što će zaposlenici obje tvrtke morati surađivati kako bi se projekt realizirao na najbolji mogući način u što kraćem vremenskom periodu. Jedan dio zaposlenika promatranog poduzeća zadužen je za ugrađivanje potrebnih instalacija za pametni sustav i to dok je izgradnja u procesu, a drugi dio zaposlenika je zadužen za održavanje gradilišta u vidu čistoće. Iako zaposlenici promatranog poduzeća nastavljaju obavljati djelatnosti koje su obavljali i prije implementacije nove strategije, susreću se s određenim promjenama. Neke od tih promjena su rad i komunikacija s djelatnicima drugog poduzeća, veća odgovornost pošto se radi o projektu o kojem ovisi budućnost poduzeća, a samim time i njihova sigurnost za radno mjesto. Također, potrebno je dodatno educirati djelatnike o pametnoj tehnologiji pošto se ona ugrađuje u objekt čija će svrha biti isključivo pružanje usluge smještaja, a s tim se ranije nisu susretali. Važno je pobrinuti se da zaposlenici shvate važnost nove strategije te da se identificiraju s istom inače će postojati veliki broj prepreka prilikom njene implementacije.

Iznimno važan korak u cijelom procesu je pronalazak adekvatne agencije za vođenje hotela u vidu marketinga i online rezervacija. Potrebno je pronaći odgovarajuću agenciju koja može svojim marketinškim sposobnostima donekle popuniti kapacitete hotela te voditi brigu o terminima rezervacija te o povratnim informacijama budućih gostiju. Odabrano je poduzeće sa sjedištem u Stuttgartu koje naplaćuje mjesečnu „članarinu“ dok hotel ne krene s radom, a kasnije postoji mogućnost dogovora oko plaćanja. Od iznimne važnosti je komunikacija ova dva poduzeća kako bi se usuglasili oko ciljeva poslovanja i provođenja istih tih ciljeva. Jedan dio zaposlenika u stalnom je kontaktu s agencijom kako bi se usuglasili zahtjevi te mogućnosti ostvarivanja istih tih zahtjeva. Također, zajednički cilj je privući što više zadovoljnih gostiju kako bi „profitirala“ oba poduzeća. Agencija mora iskoristiti svoje marketinško znanje i komunikacijske vještine kako bi privukli što veći broj posjetioaca,

a navedeno poduzeće se mora pobrinuti da se osigura budućim posjetiocima sve ono što im je agencija predstavila, odnosno obećala. Upravo to je razlog stalne komunikacije ove dvije organizacije, a to je stvaranje detaljnog plana poslovanja i jasno definiranje razine usluge koju će poduzeće pružiti budućim posjetiocima.

Također, jedan od ključnih koraka je pronalazak dobavljača namještaja iz razloga što je dizajn interijera od iznimne važnosti kod pružanja usluge smještaja. Preko izgleda interijera posjetitelj stvara dojam o cijelom hotelu te zapravo je dizajn jedan od ključnih faktora hoće li potencijalni posjetioći odabrati baš taj hotel. Kao glavni dobavljač odabrano je poduzeće „Stanušić namještaj“ sa sjedištem u Đakovu. To poduzeće je odabrano zbog visoke kvalitete proizvoda, samog izgleda namještaja, izvrsnih referenci te mogućnosti opremanja cijelog hotela. Postoji velika udaljenost između ova dva poduzeća i iz tog razloga je komunikacija od iznimne važnosti kako ne bi došlo do pogreške prilikom proizvodnje odabranog namještaja. Zbog velike količine posla, delegirana je odgovornost na niže razine u vidu odlaska u poduzeće koje proizvodi namještaj te kontrola istog. Nakon proizvodnje naručenog namještaja potrebno je organizirati transport iz Đakova u Hamburg te montirati ga. Prilikom same montaže, djelatnici „Stanušić namještaja“ imat će pristup svom potrebnom alatu, ali i svim zaposlenicima prethodno navedenog poduzeća ukoliko postoje određene poteškoće ili nejasnoće. Određeni stručnjaci koji su zaposleni u promatranom poduzeću (1A Immo Service), vršit će kontrolu obećane kvalitete proizvoda te same montaže.

Slika 12. Organizacijska struktura poduzeća nakon diversifikacije



Izvor: Izrada autora

7. Uloga emocija prilikom implementacijskog procesa strategije

Ovaj dio rada bavi se analiziranjem uloge emocija prilikom implementacijskog procesa strategije. Emocije su sastavni dio svakog zaposlenika pa tako i imaju određeni utjecaj na njihovu performansu. U ovom dijelu rada analizirat će se kako pozitivne, ali i negativne emocije utječu na implementaciju strategije. Istraživanje je vršeno putem anketnog upitnika u kojem je sudjelovalo 45 ispitanika. Dio ispitanika su zaposlenici poduzeća spomenutog u prethodnom poglavlju (1A Immo Service GmbH), a drugi dio ispitanika su zaposlenici poduzeća TalentLyft. Poduzeće TalentLyft odabrano je zbog svoje inovativnosti i rijetke pojave na tržištu. Poduzeće se nalazi u SAAS (Softver as a service) sustavu, odnosno prodaje proizvod koji pruža uslugu. Navedeno poduzeće radi i na održavanju i na unapređivanju istog tog softvera. 1A Immo Service je poduzeće koje fokus stavlja na razvitak i spoj različite tehnologije u svrhu pružanja ugone svakodnevnog života. Dodatni razlog za odabir ovog poduzeća je taj što se navedeno poduzeće nalazi na inozemnom tržištu i na taj način se izbjegava homogenost ispitanika. U provedenom anketnom upitniku sudjelovalo je ukupno 45 ispitanika. Anketni upitnik sastoji se od 34 izrečene tvrdnje, a ispitanici su trebali naznačiti na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) slažu li se ili ne s navedenim tvrdnjama. Zadnje dvije stavke glavnog dijela upitnika odnose se na odabir tvrdnje s kojom se ispitanici najviše slažu. Zadnji dio anketnog upitnika odnosio se na opće demografske podatke.

Opći podaci o poduzeću „1A Immo Service GmbH“ prikazani su u prethodnom poglavlju. Talentlyft je softverska kompanija osnovana 2016. godine sa sjedištem u Zagrebu u poduzetničkom inkubatoru „Zicer“. Glavni je proizvod, a i djelatnost TalentLyfta softver za digitalizaciju procesa zapošljavanja. Prvu verziju današnjeg TalentLyfta napravili su Mario Buntić i Nikola Biondić za vrijeme studiranja na Sveučilištu „Algebra“. Od tada, timu se pridružilo 28 ljudi koji rade na postizanju zajedničkog cilja – stvoriti najbolji softver za regrutaciju na svijetu do 2025. godine. Trenutno je TalentLyft prisutan u više od 50 zemalja što ide u prilog navedenom cilju kompanije. Osim toga, u TalentLyftu se kontinuirano testiraju nove metode rada kako bi se povećala efektivnost cjelokupne organizacije. Zaposlenici TalentLyfta podijeljeni su u nekoliko odjela. Organizacijska struktura sastoji se od četiri glavna odjela: proizvod (16 zaposlenika), korisnička podrška (3 zaposlenika), prodaja (9 zaposlenika) i marketing (2 zaposlenika). Odjel proizvoda, prema broju zaposlenika, je

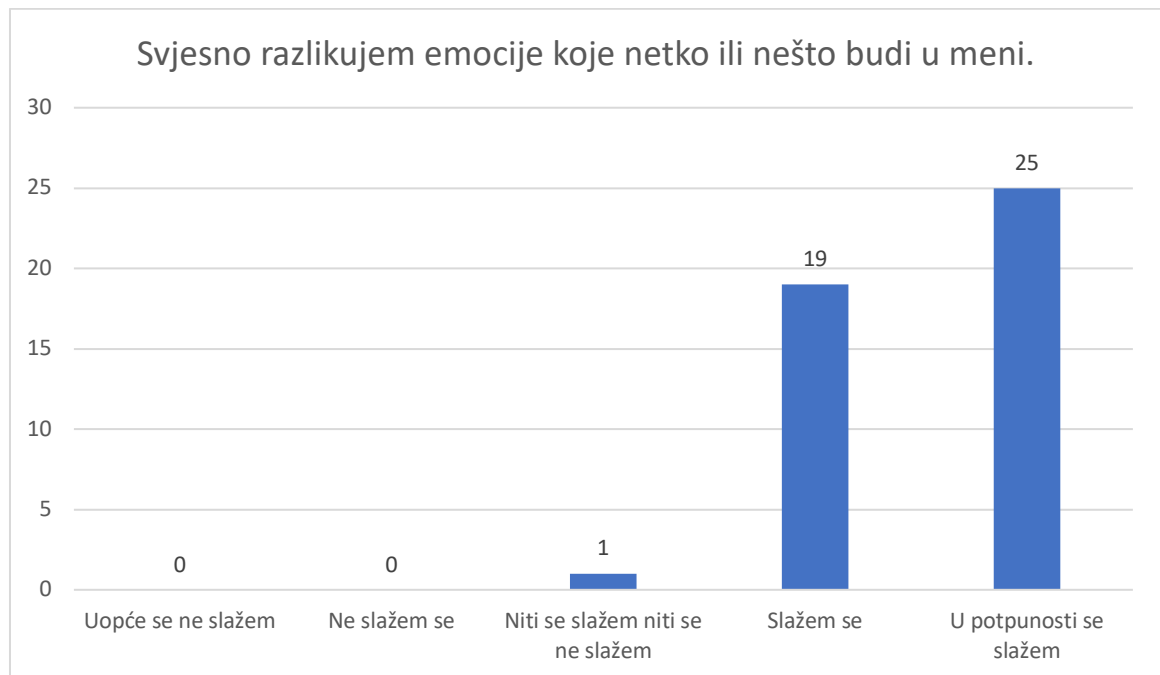
najmnogoljudniji te se na temelju toga može zaključiti da je poduzeće orijentirano prema svojim korisnicima. U svrhu optimizacije procesa, prije par godina odvojeno je upravljanje proizvodom od razvoja proizvoda. Trenutno je u odjelu proizvoda troje zaposlenih koji su zaduženi za upravljanje proizvodom, odnosno njegovim funkcionalnostima kako bi korisniku zadovoljili potrebe i želje. Iako nije vodeći na tržištu, TalentLyft ima dvije glavne prednosti nad svojom konkurencijom - jedan od najsloženijih CRM-ova odnosno baza kandidata te najbolju platformu za izradu stranice karijera. Osim konkurentskih prednosti, TalentLyft kontinuirano povećava broj zaposlenika zbog povećanog obujma posla te zbog planiranih okvira poslovanja u budućnosti. Menadžment poduzeća shvaća važnost obučavanja svojih zaposlenika stoga novi zaposlenici prolaze kroz određene edukativne programe kako bi što bolje shvatili koncepciju rada u poduzeću. Menadžment također shvaća važnost motivacije svojih zaposlenika stoga ih pokušavaju motivirati kroz određene sustave. Primjerice, kako bi motivirali odjel prodaje na što bolje rezultate postoji stimulatívni dio naknade za rad koji služi kao motivacija zaposlenicima.

Kontinuirano se povećava broj zaposlenika u navedenom poduzeću, a time je i otežana komunikacija između odjela. Menadžment smatra komunikaciju iznimno važnom za uspješno poslovanje te je zbog toga nedavno uveden novi ciklus sastanaka u poduzeću. Prva vrsta sastanka je jedan na jedan sa CEO-om (Buntić) na mjesečnoj bazi. Ovo je prilika svakom zaposleniku da iskaže svoje mišljenje, podijeli svoje nedoumice i/ili problem, (ne)zadovoljstvo i ostale informacije vezane uz posao. Druga vrsta sastanka je "Sprint" sastanak koji se održava svaka dva tjedna. Sprint je zapravo način rada u kojem se glavni cilj (primjerice kvartalni) dijeli na manje podciljeve kako bi se na svakom sastanku mogla priložiti neka vrijednost koja je stvorena za korisnika. Prvih deset Sprint sastanaka održani su unutar odjela za proizvod. Sada se poziva cijelo poduzeće (proizvod, prodaja, marketing i korisnička podrška) kako bi svi bili u toku s aktualnim događanjima te kako bi se podijelili konstruktívni savjeti među odjelima odnosno ljudi.

7.1. Rezultati istraživanja

U nastavku slijede rezultati i analiza anketnog upitnika. Nazivi grafikona predstavljaju tvrdnje koje su navedene u upitniku, a u grafikonu će biti prikazani odgovori ispitanika.

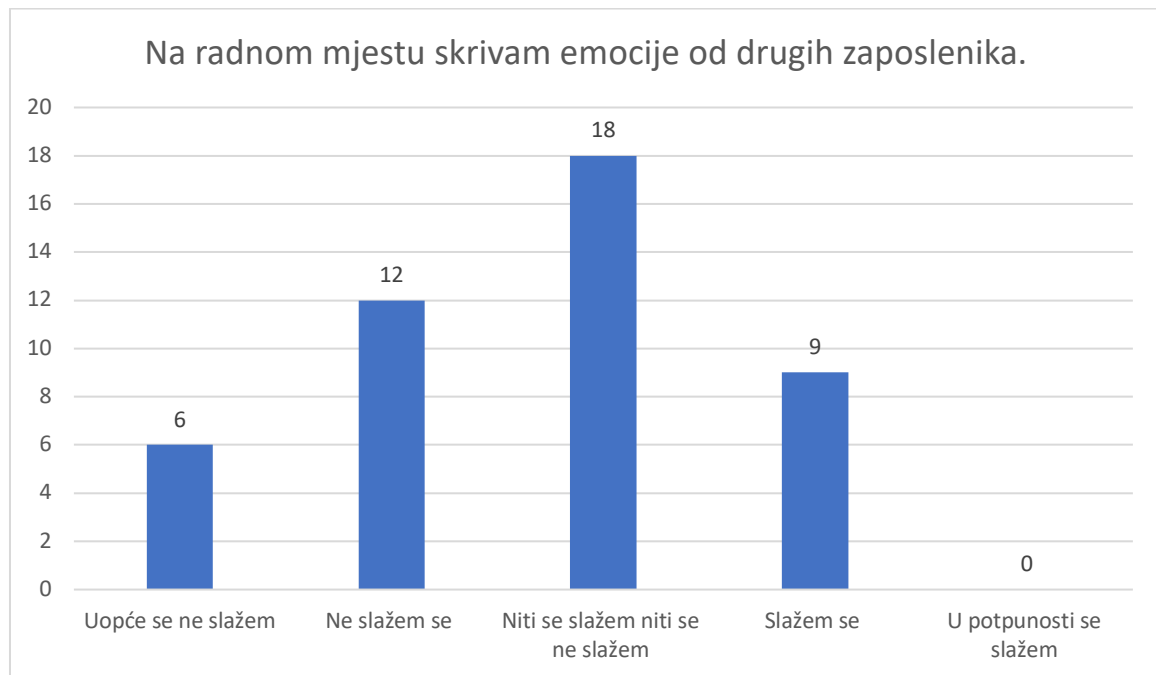
Grafikon 1. Svjesno razlikovanje emocija



Izvor: izrada autora

Kada je u pitanju svjesno razlikovanje emocija, 55,6% ispitanika u potpunosti se slaže s navedenom tvrdnjom, a 42,2% se slaže što znači da nisu apsolutno sigurni. Samo 2,2% nije sigurno u svoje razlikovanje emocije, a nitko od ispitanika ne smatra da ne razlikuje emocije koje netko ili nešto budi u njemu. Oba poduzeća koja su promatrana u ovom istraživanju su poduzeća okrenuta interakciji s ljudima, bilo prema kupcima ili među zaposlenicima. Kroz radno iskustvo, ali i privatni život, ovi ispitanici su se susreli s jako puno emocija i stoga danas mogu uspješno razlikovati emocije.

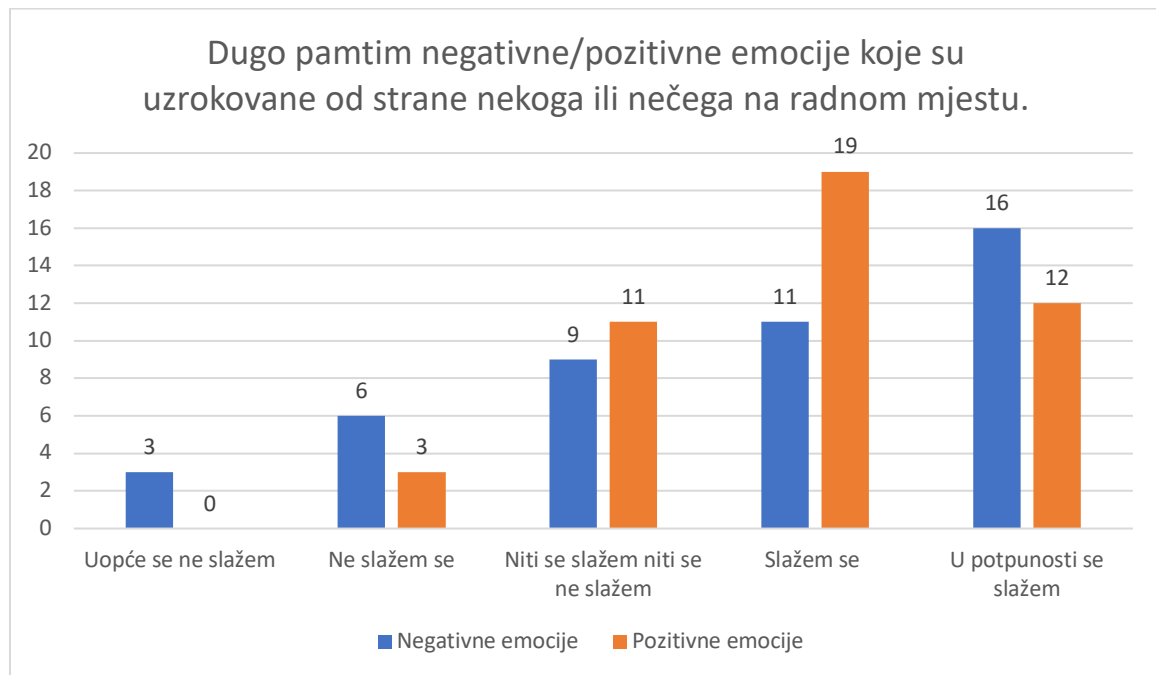
Grafikon 2. Skrivanje emocija od drugih zaposlenika



Izvor: izrada autora

Što se tiče skrivanja emocija na radnom mjestu, 13,3% ispitanika se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 26,7% se ne slaže. Može se zaključiti da iako svjesno razlikuju svoje emocije, 40% ispitanika ne skriva svoje emocije na radnom mjestu. Taj podatak je pozitivan i s aspekta menadžmenta iz razloga što će menadžeri moći uvidjeti promjene na zaposlenicima i pravovremeno mogu reagirati. To je od velike važnosti kada je riječ o implementacijskom procesu strategije. Emocionalno rastrojstvo zaposlenika može uvelike otežati samu implementaciju. Isto tako, menadžment može prepoznati i pozitivne emocije što znači da se zaposlenici ugodno osjećaju na poslu i radnom okruženju te da motivacijski faktori dobro funkcioniraju. Na ovu tvrdnju, 40% ispitanika označilo je „niti se slažem niti se ne slažem“. To može značiti da svjesno skrivaju emocije koje ne žele da njihovi zaposlenici primijete na njima kao što je primjerice ljutnja ili ljubomora. Promatrajući Grafikon 1. zaključuje se kako većina zaposlenika svjesno razlikuje svoje emocije, ali promatrajući Grafikon 2. može se zaključiti kako ih ne pokazuju u potpunosti. Samo 20% ispitanika složilo se s navedenom tvrdnjom.

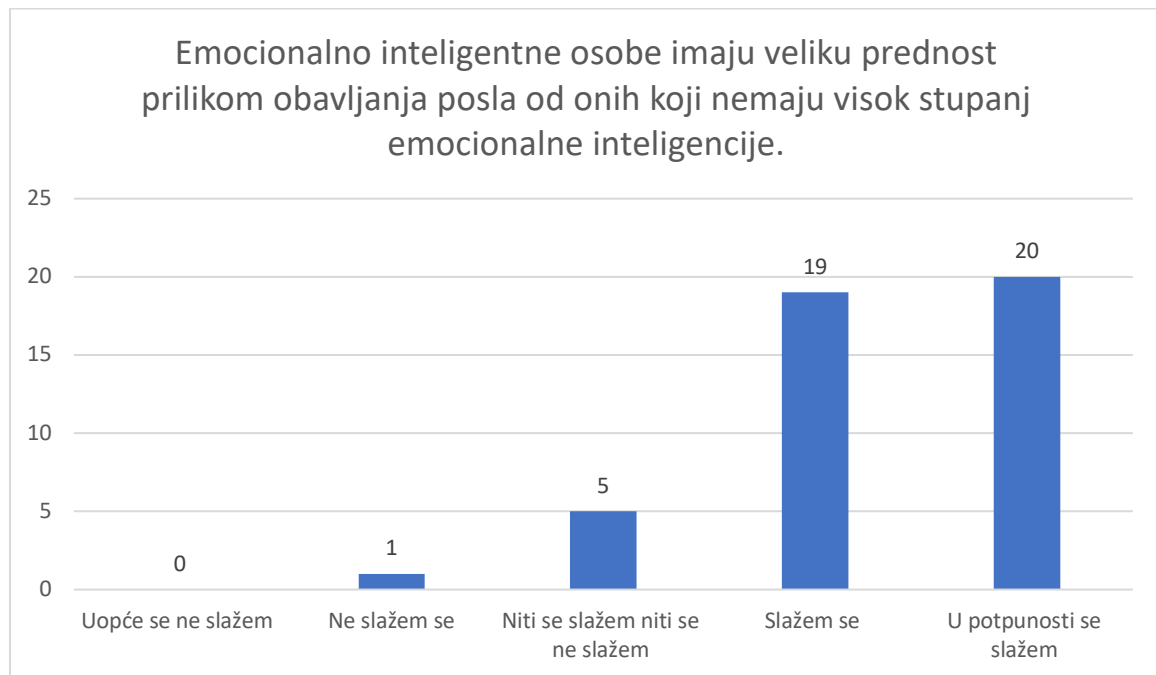
Grafikon 3. Pamćenje negativnih/pozitivnih emocija uzrokovane na radnom mjestu



Izvor: izrada autora

Promatrajući grafikon 3. može se zaključiti kako većina ispitanika dugo pamti negativne, ali i pozitivne emocije uzrokovane na radnom mjestu. 60% ispitanika tvrdi kako dugo pamti negativne emocije, ali čak 68,9% ispitanika tvrdi kako dugo pamti pozitivne emocije uzrokovane na poslu. Kada je riječ o ne slaganjem s navedenom tvrdnjom, 20% ispitanika tvrdi kako ne pamti dugo negativne emocije, a samo 6,7% da ne pamte dugo pozitivne emocije. 20% ispitanika označilo je odgovor „niti se slažem niti se ne slažem“ kod tvrdnje vezane uz negativne emocije, a 24,4% kod tvrdnje vezane uz pozitivne emocije. Iz toga se može zaključiti kako određeni dio zaposlenika neke negativne/pozitivne emocije brzo zaboravlja, ali neke ipak pamte duže vrijeme. Primjerice, pozitivne emocije uzrokovane zasluženim promaknućem ostaju u dužem sjećanju. Isto tako, ako je promaknut netko tko nije zaslužio, to u određenoj osobi budi emocije poput ljutnje ili nepravde i to može ostati dugo u sjećanju. Kada je riječ o pohvali od strane nadređenog za odrađeni rutinski posao, velika je vjerojatnost da to neće ostati u dugom sjećanju.

Grafikon 4. Emocionalna inteligencija



Izvor: izrada autora

Emocionalna inteligencija je sposobnost osobe da prepozna i upravlja emocionalnim znakovima i informacijama. Ljudi koji poznaju vlastite osjećaje i koji mogu dobro pročitati tuđe osjećaje, mogu biti učinkovitiji na svojim poslovima. Emocionalna inteligencija sadrži pet dimenzija:

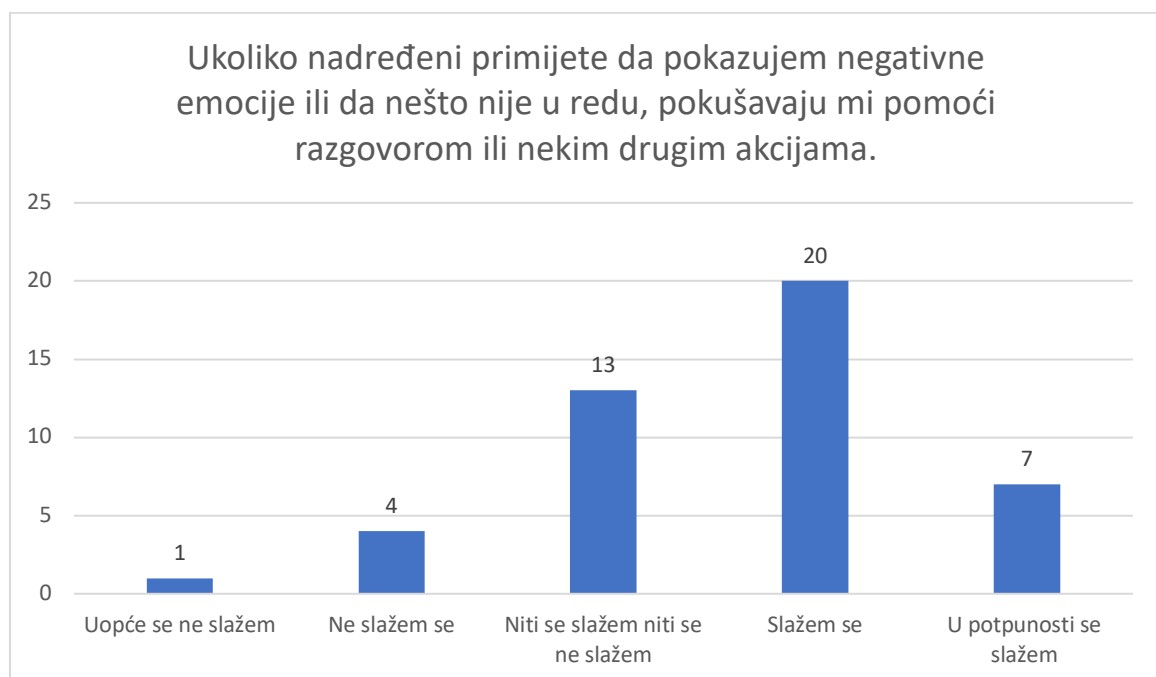
- Samosvijest – svijest o vlastitim osjećajima.
- Samovođenje – sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima i porivima.
- Samomotivacija – sposobnost ustrajanja.
- Empatija – sposobnost naslućivanja što drugi osjećaju.
- Društvene vještine - sposobnost da se osoba nosi s tuđim osjećajima.⁸⁶

Kada je riječ o emocionalnoj inteligenciji, čak 86,6% ispitanika se slaže kako emocionalno inteligentne osobe imaju veliku prednost prilikom obavljanja posla u odnosu na one koji nemaju visok stupanj emocionalne inteligencije. Takvi odgovori upućuju na to da su zaposlenici ovih poduzeća svjesni važnosti i težine koju emocionalna inteligencija ima u poslovanju. Menadžer koji ima visoki stupanj emocionalne inteligencije lakše će raspoznati emocije svojih zaposlenika i moći će

⁸⁶ Prema predavanju, prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Emocionalna inteligencija*

pravilno i pravovremeno reagirati. To je od iznimne važnosti pogotovo kada je riječ o poduzeću koje se nalazi u implementacijskom procesu nove strategije. Ukoliko menadžer prepozna da netko od zaposlenika pokazuje negativne emocije ili da je pod velikim stresom, pravovremeno će reagirati i spriječiti potencijalno sputavanje na putu ka uspješnoj implementaciji. Iako su ispitanici prepoznali visok stupanj emocionalne inteligencije kao veliku prednost, to ne mora značiti da je i oni posjeduju. Jedna tvrdnja u anketnom upitniku odnosila se na prepoznavanje emocija radnih kolega i 64,4% ispitanika tvrdi kako dobro ili odlično prepoznaje emocije svojih radnih kolega dok 24,4% zaposlenika tvrdi kako nisu sigurni u svoje sposobnosti prepoznavanja emocija radnih kolega. Samo 11,1% ispitanika smatra kako ne prepoznaje dobro emocije svojih zaposlenika.

Grafikon 5. Primjećivanje negativnih emocija od strane nadređenih

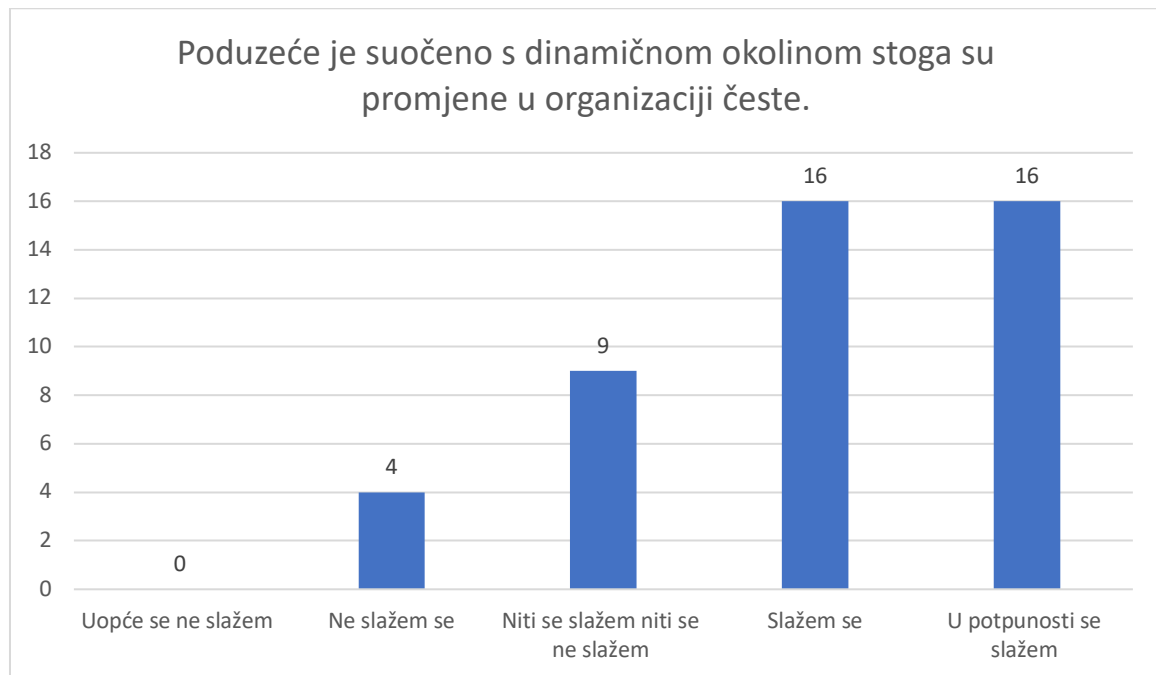


Izvor: izrada autora

Kada je riječ o primjećivanju negativnih emocija kod zaposlenika od strane nadređenih i pomoći tim zaposlenicima, 60% ispitanika smatra da će im nadređeni pokušati pomoći na određeni način ukoliko primijete negativne emocije. To se zapravo može i povezati s emocionalnom inteligencijom nadređenih, odnosno s njihovom sposobnošću da prepoznaju emocionalne znakove kod zaposlenika. Oznaku „niti se

slazem niti se ne slazem“ označilo je 28,9% ispitanika što može značiti da oni smatraju kako nadređeni ponekad pokušavaju pomoći zaposlenicima koji pokazuju negativne emocije, ali da to nije uvijek slučaj. Samo 11,1% ispitanika smatra kako nadređeni iako primijeti negativne emocije kod zaposlenika ne pokušava mu pomoći.

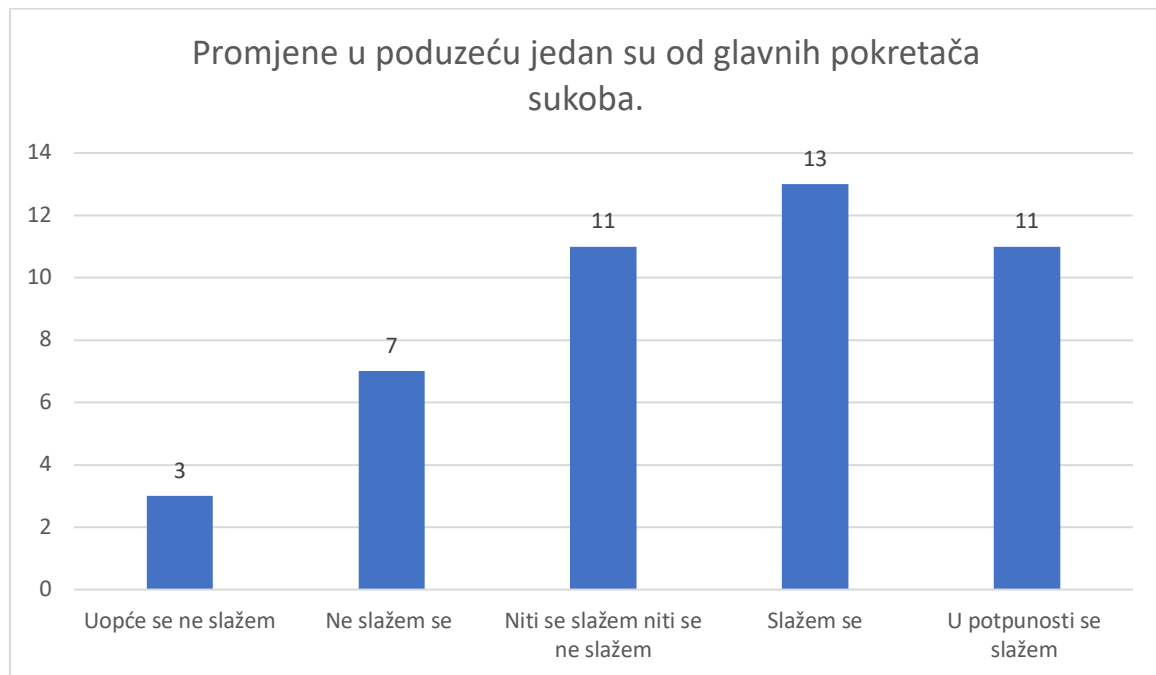
Grafikon 6. Promjene u organizaciji



Izvor: izrada autora

Kroz ovaj rad se naglašavala učestalost promjena u organizaciji i koliko je važno adaptirati se tim promjenama. Promatrajući Grafikon 6. može se zaključiti kako su i ispitanici svjesni dinamične okoline i učestalosti promjena. 71,2% ispitanika smatra kako su promjene u organizaciji česte upravo zbog dinamične okoline u kojoj se poduzeće nalazi. Poduzeća moraju kontinuirano provoditi promjene i prilagodbe okolini dok istovremeno moraju raditi na razvijanju strategija te na samom procesu implementacije tih strategija. 20% ispitanika navelo je da niti se slažu niti ne s navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti kako taj postotak smatra da česte promjene u organizaciji nisu nužno uzrokovane dinamičnom okolinom ili da zapravo promjene u organizaciji nisu česte. Samo 8,9% izrazilo je ne slaganje s navedenom tvrdnjom odnosno da poduzeće nije suočene s dinamičnom okolinom te da promjene u organizaciji nisu česte.

Grafikon 7. Promjene u poduzeću kao pokretači sukoba

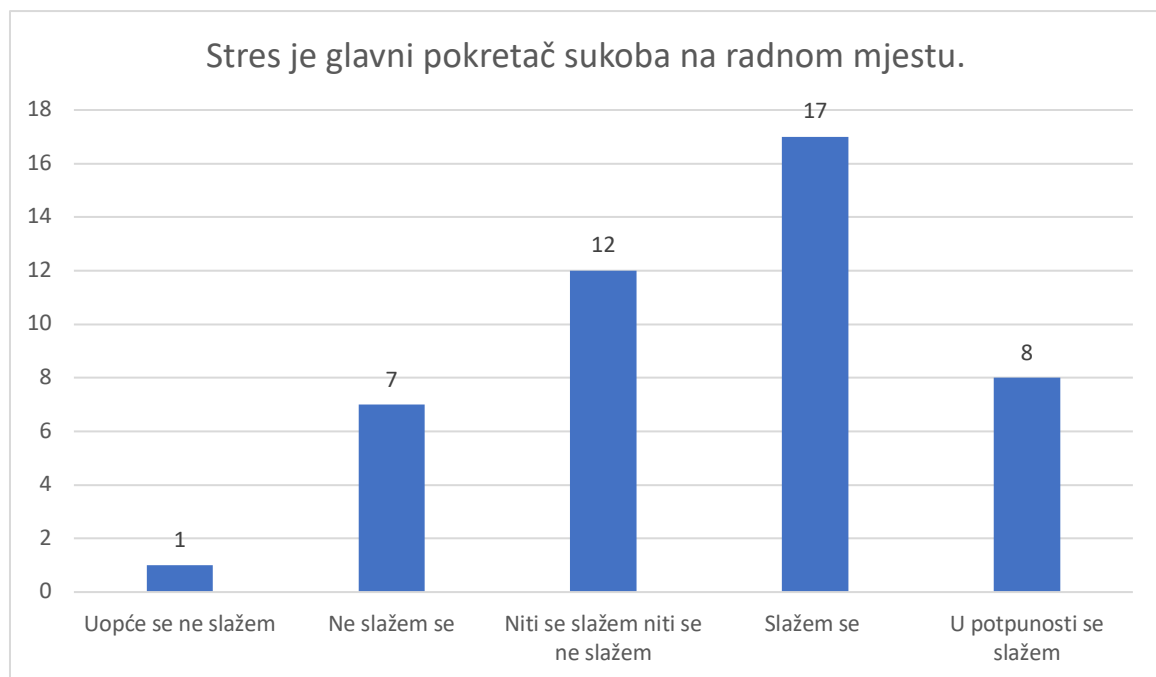


Izvor: izrada autora

Promatrajući prethodni grafikon može se zaključiti kako ispitanici smatraju da su promjene u organizaciji česte zbog dinamične okoline. Grafikon 7. prikazuje njihov stav oko povezanosti sukoba i promjena u poduzeću. Sukobi su normalna pojava u svim organizacijama, a oni mogu biti pojačani u organizacijama koja implementira novu strategiju zbog niza promjena koje se dešavaju. Da su promjene u poduzeću jedan od glavnih pokretača sukoba smatra 53,3% ispitanika dok 22,3% se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Ostalih 24,4% označilo je kako nisu sigurni u tu tvrdnju što može značiti da smatraju kako promjene ponekad jesu pokretač sukoba u poduzeću, ali ne i nužno. Jedna tvrdnja u anketnom upitniku vezana je uz percepciju ispitanika o utjecaju sukoba na poduzeće u cjelini. Čak 71,1% ispitanika smatra kako sukobi u poduzeću sa sobom donose više negativnih negoli pozitivnih učinaka na poduzeće u cjelini, a samo 8,8% se ne slaže s navedenim, odnosno smatraju kako sukobi donose više pozitivnih negoli negativnih učinaka na poduzeće. 20% zaposlenika da niti se slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom iz čega se može zaključiti kako smatraju da sukobi donose podjednako i pozitivne i negativne učinke za poduzeće. Sama riječ sukob apelira na nešto loše no to nije nužno i kada je organizacija u pitanju. Ukoliko u organizaciji ne postoje sukobi ili su minimalni tada se smanjuje uspješnost grupa iz razloga što se ne iskorištavaju prednosti različitih mišljenja i ideja koje mogu dovesti

do boljih rješenja od onih postojećih. Isto tako, nedostatak sukoba može ukazivati na to da kultura poduzeća naglašava važnost sličnog razmišljanja i to sve ide na štetu novih i možda boljih ideja.

Grafikon 8. Stres kao pokretač sukoba

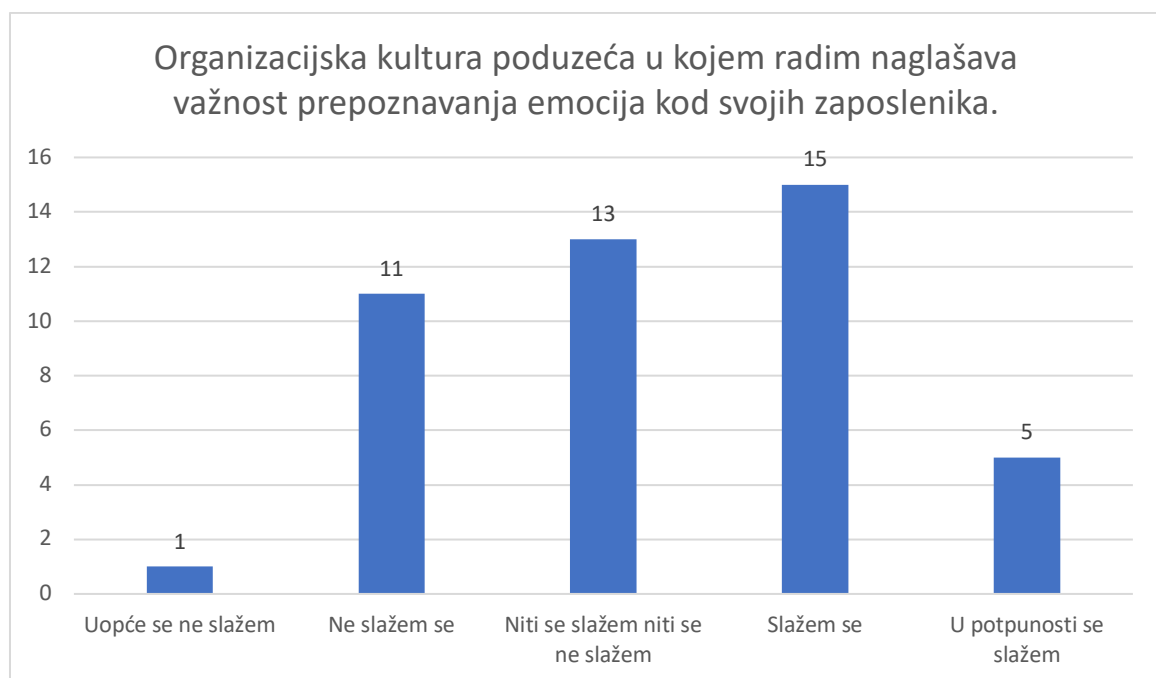


Izvor: izrada autora

Stres je sastavni dio posla koji se kod nekih zaposlenika jače odražava nego kod drugih. Kada je riječ o promjenama koje se odnose na zaposlenike, za očekivati je kako će se pojaviti određena razina stresa kod tih zaposlenika. 1A Immo Service trenutno se nalazi u implementacijskom procesu nove strategije i za očekivati je veliki broj promjena u organizaciji pa je tako i za očekivati kako će stres kod zaposlenika biti izraženiji. To poduzeće usko je vezano uz tehnologiju, a tehnologija se brzo razvija i poduzeće se mora adaptirati tim novim tehnologijama stoga su i promjene u organizaciji češće. TalentLyft ima za cilj stvoriti najbolji softver za regrutaciju na svijetu do 2025. godine i za očekivati je kako će na tom putu broj promjena u organizaciji biti poprilično velik. Kontinuirano rade na poboljšanju i usavršavanju softvera, edukaciji novih i stalnih zaposlenika, širenju poslovanja i komunikaciji, a sve to u svrhu uspješne implementacije strategije, odnosno u svrhu ispunjenja zacrtanih ciljeva. Sve navedeno podrazumijeva česte promjene u organizaciji. Upravo te česte promjene mogu dovesti

do veće razine stresa kod zaposlenika, a tako i do sukoba na radnom mjestu. Grafikon 8. prikazuje percepciju ispitanika kada je riječ o stresu kao pokretaču sukoba. 17,8% ispitanika se apsolutno slaže, a 37,8% ispitanika se slaže kako je stres glavni pokretač sukoba na radnom mjestu. 26,7% označilo je kako niti se slažu niti ne slažu s tvrdnjom da je stres glavni pokretač, odnosno smatraju kako je možda stres pokretač sukoba, ali ne uvijek i glavni ili da postoje drugi značajniji pokretači sukoba na radnom mjestu. 17,8% ispitanika nije se složilo s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 9. Organizacijska kultura

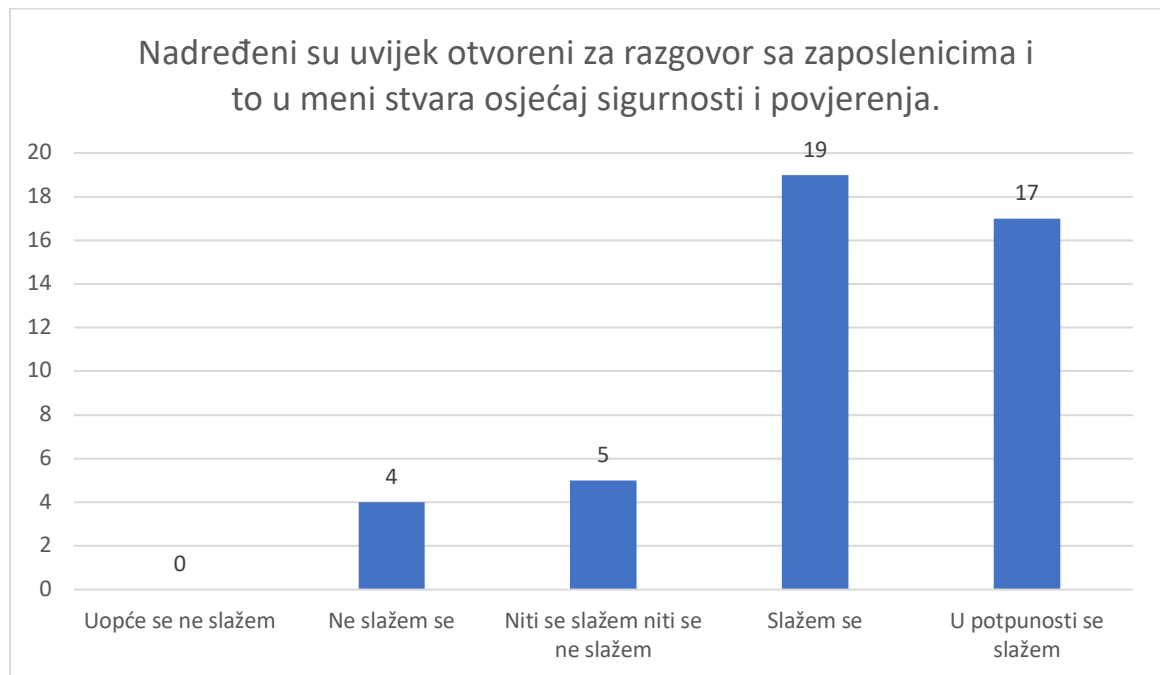


Izvor: izrada autora

Važnost organizacijske kulture leži u tome da ona pomaže zaposlenicima pri identifikaciji s poduzećem u kojem rade, a samim time i da lakše prihvate promjene koje se događaju, odnosno da otpor promjenama bude minimalan. S navedenom tvrdnjom u Grafikonu 9. ne slaže se 26,6% ispitanika, a 44,4% smatra kako organizacijska kultura poduzeća u kojem rade naglašava važnost prepoznavanja emocija kod svojih zaposlenika. U ovu tvrdnju nije sigurno 28,9% ispitanika, odnosno niti se slažu niti ne slažu da organizacijska kultura njihovog poduzeća naglašava važnost prepoznavanja emocija. To može biti i stvar percepcije, odnosno da pojedini ispitanici ponekad dobiju dojam važnosti prepoznavanja emocija, a ponekad ne.

Anketnim upitnikom utvrđeno je kako se 64,4% identificiralo s organizacijskom kulturom, a samo 2,2% smatra kako se nisu identificirali s kulturom poduzeća u kojem radi. Kada je riječ o identifikaciji, 33% ispitanika naznačilo je kako nisu sigurni po pitanju vlastite identifikacije s organizacijskom kulturom. Emocije zaposlenika iznimno su važne stoga iz razloga što su upravo oni ti koji rade na ispunjavanju organizacijskih ciljeva preko svojih poslova i stoga poduzeća moraju raditi na izgradnji kulture koja stavlja važnost na prepoznavanje emocija. Kada su zaposlenici emocionalno rastrojeni, a nitko to ne prepozna i ne pokušava im pomoći, može rezultirati ne identifikiranjem s kulturom organizacije, lošom produktivnošću, nezadovoljstvom na poslu te velikom fluktuacijom zaposlenika. To sve uvelike otežava proces implementacije strategije. Emocije zaposlenika također utječu i na organizacijsku klimu s čime se složilo 93,3% ispitanika. Primjerice, TalentLyft je 2021. godine preselio svoje poduzeće u vlastiti prostor za rad. Kako bi stvorili ugodan dojam okruženja, preselili su poduzeće u veliku kuću s uredima, dnevnim boravkom, zimskim vrtom i dvorištem kako bi zaposlenicima boravak na poslu bio što ugodniji, a time i pojačane pozitivne emocije. Zaposlenici mogu koristiti sve prostorije kuće i često komuniciraju o poslu u dnevnom boravku i vrtu iz razloga što je to mnogo opuštenije od formalnih ureda i na taj način se osjećaju ugodnije. Često se organiziraju druženja nakon posla kako bi se zaposlenici što više povezali jedni s drugima, a time i s organizacijom u kojoj rade. Zaposlenici mogu birati hoće li raditi od kuće ili fizički dolaziti na posao, a ako se odluče za dolazak u poduzeće mogu povesti i svog kućnog ljubimca sa sobom kako bi im boravak u prostorijama poduzeća bio što ugodniji. To sve utječe na emocije zaposlenika, a samim time i na organizacijsku klimu organizacije.

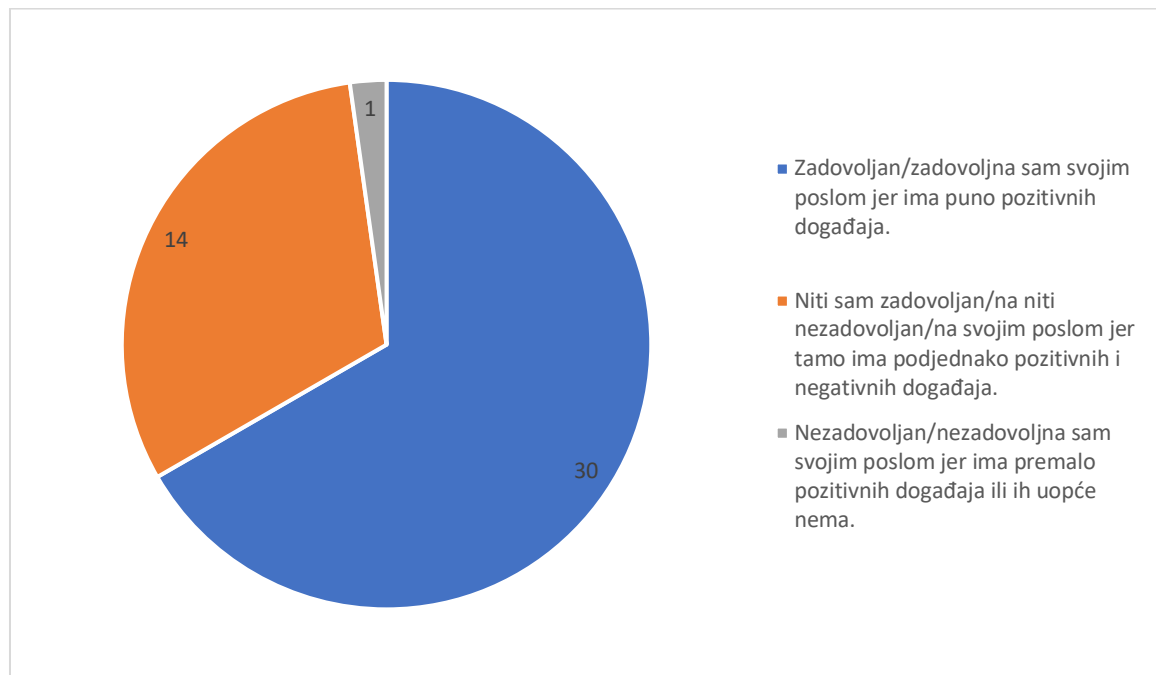
Grafikon 10. Otvorenost za razgovor



Izvor: izrada autora

Grafikon 10. prikazuje stavove ispitanika vezano uz tvrdnju da su nadređeni uvijek otvoreni za razgovor i da to u njima stvara osjećaj sigurnosti i povjerenja. 37,8% ispitanika u potpunosti se slaže s navedenim, a 42,2% označilo je kako se slaže s navedenom tvrdnjom. Nitko nije naveo kako se opće ne slaže s tim, dok je 8,9% naveo kako se ne slažu s navedenim. Ti podaci sugeriraju kako su nadređeni iz oba poduzeća otvoreni za razgovor i kako to u zaposlenicima budi pozitivne emocije. Komunikacija između nadređenih i podređenih je ključna iz razloga što se pravovremeno može pristupiti određenom problemu te spriječiti puno veća šteta i za organizaciju i za zaposlenike. 11,1% ispitanika označilo je da niti se slažu niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom u Grafikonu 10.

Grafikon 11. Zadovoljstvo poslom



Izvor: izrada autora

Iz Grafikona 11. vidljivo je kako je 30 ispitanika (66,7%) zadovoljno svojim poslom iz razloga što ima puno pozitivnih događaja. Niti da su zadovoljni niti da su nezadovoljni svojim poslom jer tamo ima podjednako pozitivnih i negativnih događaja označilo je 14 ispitanika (31,1%). Nezadovoljstvo trenutnim poslom jer ima premalo pozitivnih događaja ili ih uopće nema označio je samo jedan ispitanik (2,2%). Svi prethodno analizirani podaci imaju utjecaj na razinu zadovoljstva poslom kod zaposlenika. Oba poduzeća se konstantno razvijaju i šire svoje poslovanje stoga je zadovoljstvo zaposlenika važno kako bi adekvatno radili na ostvarivanju ciljeva, odnosno na implementaciji strategije. Ukoliko zaposlenik nije zadovoljan svojim poslom neće se identificirati s kulturom poduzeća, bit će prisutna niža razina produktivnosti i motivacije, apsentizam će biti povećan i dolazit će do fluktuacije zaposlenika, a sve to uvelike otežava implementacijski proces strategije. 68,9% ispitanika smatra kako je njihov posao složen jer nosi visok stupanj odgovornosti, a 26,7% smatra kako njihov posao niti je složen niti je jednostavan jer je stupanj odgovornosti po mjeri čovjeka. Samo 4,4% smatra kako je njihov posao jednostavan jer je stupanj odgovornosti nizak i u tom slučaju je najčešće riječ o rutinskim poslovima kod kojih je razina zadovoljstva poslom niža nego kod zahtjevnih i izazovnih zadataka što ujedno i motivira zaposlenike.

8. Zaključak

Svaka poslovna aktivnost u organizaciji na različiti način doprinosi poduzeću i njegovom razvitku, odnosno njegovom padu ukoliko te aktivnosti nisu pravilo usmjerene i definirane. Stoga je veoma bitno naglasiti važnost svakog zaposlenika kao ključnog faktora za uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije. U današnje vrijeme, vrijeme dinamične i nepredvidive okoline, organizacije provode mnogobrojne organizacijske promjene, a pogotovo kada uz sve to implementiraju novu strategiju. Tu je potrebno naglasiti važnost organizacijske kulture, odnosno identifikacije zaposlenika s organizacijom u kojoj obavlja poslovnu aktivnost. Ukoliko se zaposlenici identificiraju s organizacijom u kojoj rade, prihvaćanje promjena bit će znatno lakše iz razloga što zaposlenici neće pružati otpor i neće dolaziti do sukoba koji mogu narušiti budućnost organizacije.

Zaposlenici su ti koji kontinuirano rade na ostvarivanju definiranih ciljeva, odnosno na implementaciji strategije. Stoga, veoma je bitno naglasiti važnost upravljanja ljudskim resursima. Potrebno je izvršiti detaljnu selekciju i pobrinuti se da posao obavljaju samo kvalificirani zaposlenici kako bi se implementacija odvijala bez većih problema. Nove zaposlenike potrebno je educirati i obučiti za obavljanje posla te im objasniti ulogu koju imaju u procesu ostvarivanja definiranih ciljeva. U svemu tome se ne smiju zanemariti stari zaposlenici te je potrebno konstantno ulagati u njihov razvoj i usavršavanje. Procjenjivanje performanse zaposlenika može pomoći prilikom utvrđivanja performanse novih zaposlenika i da li je dobra odluka bila zaposliti tog određenog kandidata, kao i što može pomoći prilikom analiziranja performansi starih zaposlenika. Također, procjenjivanje može ukazati da je potrebno obučavanje i educiranje određenog dijela zaposlenika i da je možda to razlog loše performanse.

Razina motivacije kod zaposlenika uvelike će determinirati koliku učinkovitost i kakve performanse će pružati zaposlenik. Visoko motivirani zaposlenici kontinuirano će raditi na implementaciji strategije i neće dolaziti do apsentizma i fluktuacije radnika unutar organizacije. Kada je riječ o zaposlenicima koji nisu motivirani, tada će dolaziti do učestalog izostajanja s posla, traženja novog posla, ne postojanja identifikacije s trenutnom organizacijom pa tako ni sa strategijom i ti zaposlenici neće dovoljno doprinositi ostvarivanju ciljeva, odnosno implementaciji strategije. Veoma je bitno razumjeti težinu motivacije, ali i kako organizacija i nadređeni mogu utjecati na razinu motiviranosti svojih zaposlenika.

Odabrano je manje njemačko poduzeće koje se trenutno nalazi u procesu provedbe strategije diversifikacije. Prikazana je uloga zaposlenika u cijelom tom procesu, ali i kako se u praksi utječe na njihova ponašanja i djelovanja. Sve zaposlenike organizacije potrebno je upoznati s novom strategijom i s promjenama koje ta strategija donosi kako bi proces implementacije tekao bez većih problema od strane zaposlenika. Veliki fokus se stavlja na konstantnu izobrazbu radne snage kao i na održavanje visoke razine motiviranosti.

Na temelju provedenog istraživanja „Uloga emocija prilikom implementacijskog procesa strategije“ zaključeno je kako emocije imaju snažan utjecaj na uspješno implementiranje strategije. Potrebno je voditi adekvatnu brigu o zaposlenikovim emocijama i ukoliko se primijeti da zaposlenik pokazuje negativne emocije, odnosno da je emocionalno rastresen potrebno mu je pomoći i riješiti se tih negativnih emocija kako implementacijski proces ne bi bio otežan. Negativne emocije zaposlenika mogu rezultirati lošijom performansom na poslu, manjom produktivnošću, apsentizmom i fluktuacijom zaposlenika, a sve to loše utječe i na organizaciju i na sami proces ostvarivanja definiranih ciljeva.

Literatura

a) Knjige

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Buble M., *Menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu (Ekonomski fakultet), 2006.
3. Buble M., et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.
4. Fitzsimmons J.A. i M.J. Fitzsimmons, *Service management: Operations, Strategy, Information Technology*, New York, Irwin/McGraw-Hill, 2008.
5. Jacobs F.R. i Chase R.B., *Upravljanje operacijama i lancem opskrbe*, Zagreb, MATE, 2018.
6. Lynch R., *Corporate Strategy*, London, Financial Times-Pitman Publishing, 1997.
7. Mencer I., *Strateški menadžment i poslovna politika*, Rijeka, Vitagraf, 2003.
8. Mencer I., *Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća*, Zagreb, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., 2012.
9. Robbins S.P. i T.A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb, MATE, 2009.
10. Robbins S.P. i M. Coulter, *Management*, New Jersey, Pearson Education, 2005.
11. Schermerhorn Jr. J.R., *Management and Organizational Behavior*, New York, John Wiley & Sons, 1996.
12. Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F. i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
13. Šverko D., *Ljudski potencijali – Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012., str. 48.
14. Thompson Jr. A.A., A.J. Strickland III, Gamble J.E., *Strateški menadžment*, Zagreb, Mate, 2008.
15. Tipurić D., *Strateško vodstvo, Između strategije i organizacijske akcije*, Zagreb, Sinergija, 2020.

b) Znanstveni radovi

1. Gonan Božac M., „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 21 No. 1, 2008. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 21. siječnja 2022.)

2. Kobašić A., „O skladu strategije i organizacijske strukture poduzeća“, *Ekonomska misao i praksa* , Vol. 3 No. 2, 1994. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 23. siječnja 2022.)
3. Morić Milovanović B. i Cvjetković M., „Uloga zaposlenika u procesu prihvaćanja organizacijskih promjena: primjer poduzeća koje posluje u građevinskoj djelatnosti“, *Acta Economica Et Turistica* , Vol. 7 No. 2, 2021., str. 201. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 28.02.2022.)
4. Žugaj M., Bojanić Glavica B. i Brčić R., „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije“, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* , Vol. XVII No. 1-2, 2004., str. 19. Dostupno na Hrčak (pristupljeno 08. veljače 2022.)

c) Predavanja

1. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Strateška analiza i korporativna strategija*
2. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Korporativne strategije*
3. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Proces strateškog menadžmenta*
4. prof. dr. sc. Marli Gonan Božac, *Emocionalna inteligencija*

d) Diplomski radovi

1. I. Habek, *Organizacijska kultura i strategija*, diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2021.

e) Web stranice:

1. <https://www.1ais.de/>

Popis priloga

A. Slike

Slika 1. Preskriptivni i emergentni pristup razvitku korporativne strategije

Slika 2. Organizacijska struktura s obzirom na plansku potporu

Slika 3. Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 4. Faze razvoja strateškog menadžmenta

Slika 5. Aktivnosti potrebne za učinkovito upravljanje promjenama

Slika 6. Uloge u odjelu ljudskih resursa

Slika 7. Model procesa selekcije u organizacijama

Slika 8. Interakcija motivacijskih faktora

Slika 9. Maslowljeva piramida (hijerarhija) potreba

Slika 10. Četiri moguće referentne usporedbe

Slika 11. Shematski prikaz povezane diversifikacije

Slika 12. Organizacijska struktura poduzeća nakon diversifikacije

B. Tablice

Tablica 1. Shema SWOT analize

C. Grafikoni

Grafikon 1. Svjesno razlikovanje emocija

Grafikon 2. Skrivanje emocija od drugih zaposlenika

Grafikon 3. Pamćenje negativnih/pozitivnih emocija uzrokovane na radnom mjestu

Grafikon 4. Emocionalna inteligencija

Grafikon 5. Primjećivanje negativnih emocija od strane nadređenih

Grafikon 6. Promjene u organizaciji

Grafikon 7. Promjene u poduzeću kao pokretači sukoba

Grafikon 8. Stres kao pokretač sukoba

Grafikon 9. Organizacijska kultura

Grafikon 10. Otvorenost za razgovor

Grafikon 11. Zadovoljstvo poslom

Sažetak

Prilikom implementacije nove strategije, organizacija se oslanja na zaposlenike po pitanju uspješne provedbe. Upravo time bavi se i ovaj rad, odnosno utjecajem zaposlenika na implementaciju strategije te kako organizacije mogu utjecati na zaposlenikova ponašanja. Rad se bavi zaposlenicima iz razloga što su upravo oni ti koji rade na ostvarivanju definiranih ciljeva, odnosno na provođenju planirane strategije. Ciljevi su dobro postavljeni ukoliko su specifični, mjerljivi, orijentirani ka djelovanju, realni i vremenski ograničeni.

Rad se sastoji od uvoda, šest dijelova razrade i zaključka. Prvi dio koji čini razradu referira se na teorijski aspekt strategije i strateškog menadžmenta. Čitatelju se pokušavaju približiti pojmovi poput strategije, formuliranja strategije, njene implementacije, strateškog menadžmenta te još nekoliko povezanih pojmova. Drugi dio analizira organizacijske promjene te faktore koji ih uzrokuju. U tom dijelu objašnjena je i uloga organizacijske kulture u promjenama te sukobi i stres na radnom mjestu kao posljedica promjena. Upravljanje ljudskim resursima analizira važnost selekcije, obučavanja i procjenjivanja performanse u organizaciji. Pošto rad stavlja fokus na zaposlenike, velika je važnost razumijevanja upravljanja ljudskim resursima. Poglavlje vezano uz motivaciju objašnjava kakvu ulogu motivacija zaposlenika ima u organizaciji te se povlači paralela između radne učinkovitosti i motivacije. Također, objašnjavaju se moguće metode motiviranja zaposlenika od strane nadređenih.

Sljedeći dio predstavlja primjer poduzeća koji se nalazi u implementacijskom procesu nove strategije, strategije diversifikacije. Primjer prikazuje kako izgleda cijeli proces, od pripreme do implementacije, ali s naglaskom da poduzeće nije implementiralo strategiju do kraja nego se još uvijek nalazi u procesu. Zadnji dio razrade analizira provedeno istraživanje na temu „Uloga emocija prilikom implementacijskog procesa strategije“. Prikazani su i analizirani podaci prikupljeni anketnim upitnikom kojeg je ispunilo 45 ispitanika. Odabrano je poduzeće koje se nalazi u fazi implementacije nove strategije i poduzeće koje za cilj ima stvoriti najbolji softver za regrutaciju na svijetu do 2025. godine.

Ključne riječi: strategija, strateški menadžment, menadžment, implementacijski proces, ciljevi, promjene, ljudski resursi, motiviranost, emocije.

Summary

During the implementation process of a new strategy, an organization depends on its employees for success. This paper covers exactly that, or rather the employees' impact on the implementation process and how an organization can impact their behaviour. This paper's main focus are employees due to the fact that they are the ones who work on reaching defined goals that is carrying out the planned strategy. Objectives are correctly set if and when they are specific, measurable, attainable, realistic and time-bound.

This paper consists of an introduction, an elaboration consisting of six parts, and a conclusion. The first part of the elaboration refers to the theoretical aspect of strategies and strategic management. The second part analyzes organizational change and the factors that cause them. This part of the paper explains the role organizational culture plays in organizational changes as well as conflicts and stress in the workplace as a result of change. Human resource management is covered in the third part of the elaboration in which the author analyzes the importance of employee selection, training and performance evaluation. Due to the fact that this paper focuses mainly on the role of the employee in an organization, understanding human resource management is of big importance. The section about motivation explains the impact motivation of employees has in an organization as well as the correlation between employee motivation and work efficiency. Also, methods of motivation by management level employees are described.

The penultimate portion of the elaboration presents the reader with a case study of a company currently in the process of implementing a new, diversification strategy. This example displays the entire process, starting from the planning stage and the implementation stage with an emphasis on the fact that it is ongoing. The last part of the elaboration analyzes a study about the role emotions play in the implementation process of a new company strategy. Data from a sample of 45 employees collected by survey is presented and analyzed. The first chosen firm is in the process of implementing a new company strategy whilst the second firm is working towards to fulfilling their strategy of creating the worlds greatest recruitment software by 2025.

Key words: strategy, strategic management, management, implementation process, goals, changes, human resources, motivation, emotions.