

Analiza funkcija menadžmenta na primjeru upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o., Nova Rača

Hajdinjak, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:214281>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište
Sjever**

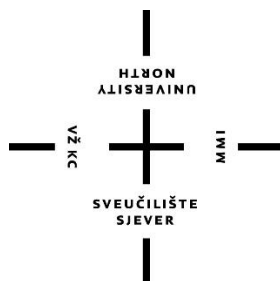
Završni rad br. 276/PIM/2021

**ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU
UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU
EUROGUM d.o.o., NOVA RAČA**

Student

Mihaela Hajdinjak, 0336031069

Koprivnica, rujan 2021.



Sveučilište Sjever

Odjel Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 276/PIM/2021

ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU EUROGUM d.o.o., NOVA RAČA

Student

Mihaela Hajdinjak, 0336031069

Mentor

mr. Biljana Marković, dipl. oec., univ. mag. admin. sanit.

Koprivnica, rujan 2021.

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Mihaela Hajdinjak	MATIČNI BROJ	0336031069
DATUM	7. 9. 2021.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Analiza funkcija menadžmenta na primjeru upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o., Nova Rača		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Analysis of management functions on the example of human resources management in the company Eurogum d.o.o., Nova Rača		
MENTOR	Biljana Marković	ZVANJE	mr., dipl. oec., univ. mag. admin. sanit.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjedj.		
	2. doc.dr.sc. Marina Gregorić, član.		
	3. mr.Biljana Marković, mentor		
	4. Josip Vuković, pred., zamj. član		
	5. _____		

Zadatak završnog rada

BROJ	276/PIM/2021
OPIS	<p>Zadatak završnog rada je ispuniti zadanu svrhu, a to je: shvaćanje važnosti i utjecaja svih funkcija menadžmenta, a poglavito funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koja čini temelj svakog poduzeća, jer su zaposlenici pokretačka snaga istog bez obzira na veličinu i djelatnost kojim se poduzeće bavi.</p> <p>Iz svrhe proizlaze ciljevi, a to su: definiranje menadžmenta, izložiti povijesni prikaz razvoja menadžmenta kako bi se došlo do osnovnih funkcija istog, te analizirati upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o., Nova Rača.</p> <p>U skladu s ispunjavanjem zadanih ciljeva, u radu je potrebno analizirati:</p> <ul style="list-style-type: none">- povijest razvoja menadžmentatj - prikazati i usporediti glavne teorije razvitka menadžmenta, objasniti na koji način i kada su nastali razni oblici menadžmenta te u kojim školama menadžmenta su nastali.- analizirati i usporediti definicije menadžmenta,- analizirati i usporediti funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje,- kroz konkretni primjer upravljanja ljudskim potencijalima utvrditi postojeće stanje i procese u praksi, te- izvesti potrebne zaključke.

ZADATAK URUČEN 9.9.2021

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SJEVER



SAŽETAK

Funkcije menadžmenta čine temelj svake organizacije i predstavljaju bitnu komponentu u upravljanju i vođenju iste, pogotovo u današnjoj situaciji kada je među silnim organizacijama bitno ostati stabilan i konkurentan. Svaki dobar menadžer znat će upotrebom znanja i vještina voditi organizaciju u pravom smjeru i usmjeriti istu na pravi put.

Kao tema ovog završnog rada odabrane su upravo funkcije menadžmenta, a naposljetku se obrađuje funkcija upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća Eurogum d.o.o., Nova Rača, kako bi se поближе vidjelo na koji način ona funkcionira u praksi i funkcionira li zaista onako kako se prethodno navelo u teoriji.

Usklađenost svih funkcija međusobno dovodi do harmonije organizacije te je to automatski čini konkurentnijom na tržištu, ali i jačom iznutra.

Ključne riječi: Eurogum d.o.o., funkcije menadžmenta, konkurentnost, menadžment

ABSTRACT

Management functions form the foundation of every organization and represent an important component in its management and leadership, especially in today's situation when it is important to remain stable and competitive among many organizations. Every good manager will know how to use knowledge and skills to lead the organization in the right direction and direct it to the right path.

Functions of management are the topic of this final paper, ultimately the function of human resources management. It is discussed on the example of the company Eurogum d.o.o., Nova Rača. The intention is to take a closer look at how it works in practice and whether it really works as previously stated in theory.

The harmonization of all functions mutually leads to the harmony of the organization and this automatically makes it more competitive in the market, but also stronger from the inside.

Key words: competitiveness, Eurogum d.o.o, management, , management functions

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Definiranje problema	2
1.2. Cilj rada	2
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. POVIJEST I DEFINICIJA MENADŽMENTA	4
2.1. Socijalni i kulturni kontekst razvitka teorija menadžmenta	4
2.2. Suvremene teorije menadžmenta	6
2.3. Definicija menadžmenta	7
3. FUNKCIJE MENADŽMENTA	9
3.1. Planiranje	9
3.2. Organiziranje	14
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	16
3.4. Vođenje	20
3.5. Kontroliranje	25
4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „EUROGUM D.O.O.“	29
4.1. Općenito o poduzeću Eurogum d.o.o.	29
4.2. Pregled stanja i područja istraživanja	30
4.3. Vlastito istraživanje provedeno u poduzeću Eurogum d.o.o.	31
4.4. Analiza provedenog istraživanja	35
5. ZAKLJUČAK	37
6. LITERATURA	39
7. POPIS SLIKA I TABLICA	43

1. UVOD

Uloga svakog menadžera je prvenstveno činiti sve za dobrobit svog poduzeća, a to podrazumijeva i provođenje funkcija menadžmenta. Menadžeri trebaju voditi i usmjeravati ljude te upravljati poslovima i aktivnostima kako bi ostvarili zadane ciljeve.

Menadžment predstavlja proces kojim se postižu određeni ciljevi nekog poduzeća. Taj proces je kontinuiran i potrebno ga je provesti na što efektivniji i efikasniji način korištenjem ljudskih i materijalnih resursa.

Menadžer mora upravljati aktivnostima koje obavljaju njegovi zaposlenici te uz to mora nadgledati, motivirati, pratiti uspjeh zaposlenih, savjetovati, pružati informacije i usmjeravati zaposlenike. Obavljanje navedenih aktivnosti uglavnom provode menadžeri na operativnoj, odnosno tehničkoj razini. Oni su ti koji su najviše u kontaktu sa zaposlenima i najbolje znaju kako pojedini zaposlenik funkcionira.

Na srednjoj, odnosno operativnoj razini djeluje *middle management* koji pak nadgleda obavljanje poslova menadžera operativne razine i nastoji uskladiti očekivano s ostvarenim. On je zapravo zadužen za osiguranje ostvarenja ciljeva *top managementa* koji postavlja misiju, viziju i strategiju poduzeća.

Navedenim razinama menadžmenta zajedničko je upravljanje ljudskim potencijalima. Ono se odvija na svim razinama, ali s različitim stupnjem detaljizacije.

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima zadatak da pribavlja zaposlenike, djeluje na njihov razvoj, zadrži one najkvalitetnije i osigura posvećenost svakog zaposlenika kako bi se osiguralo ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Funkcije menadžmenta i funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o. čine temu rada. Sukladno tome u radu su objašnjene funkcije menadžmenta, a naglasak je stavljen na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima pa je tako ista ta funkcija obrađena na primjeru poduzeća Eurogum d.o.o. u kojemu će se prikazati na koji način menadžment upravlja svojim zaposlenicima te kako se to odražava na njih same.

1.1. Definiranje problema

Bit ovog rada je shvaćanje važnosti i utjecaja svih funkcija menadžmenta, a poglavito funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koja čini temelj svakog poduzeća jer su zaposlenici pokretačka snaga istog bez obzira na veličinu i djelatnost kojim se poduzeće bavi. Prikazom funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na konkretnom primjeru dolazi se do dubljih saznanja o stvarnim procesima koji se unutar te funkcije odvijaju.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog završnog rada je prikazati menadžerske funkcije, a naročito funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj je i primijeniti teoriju u praksi te na taj način shvatiti važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima za poduzeće, njegove zaposlenike te menadžment koji se njome bavi.

1.3. Metode rada

Za izradu ovog završnog rada upotrebljavala se stručna literatura; knjige, članci te web izvori. Koriste se također i metode vlastitog zaključivanja u odnosu na napisano, metode usporedbe i metoda strukturiranog intervjua, licem u lice, u svrhu pobližeg upoznavanja s napisanim teoretskim dijelom.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na nekoliko cjelina, od kojih je prva vezana uz povijest menadžmenta. Obrađuju se glavne teorije razvitka menadžmenta, objašnjava se na koji način i kada su nastali razni oblici menadžmenta te u kojim „školama“ su nastali. Na kraju povijesnog pregleda dolazi se do konkretnih definicija menadžmenta i nastavlja se na sljedeći dio rada vezan uz funkcije menadžmenta gdje se opisuju sljedeće funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

Funkcija planiranja predstavlja prvu od pet funkcija menadžmenta i u tom potpoglavlju definiranesuvrste i izrada planova te planovi s obzirom na razdoblje planiranja, kao i planovi s obzirom na funkcionalnost. Također su definirani misija i vizija kao temeljne misli vodilje bez kojih postojanje određene organizacije nema smisla.

Sljedeća funkcija menadžmenta koja je opisana jest organiziranje. Navedene su osnovne zadaće funkcije organiziranja, njeno značenje u organizaciji, opisano je koje su to dimenzije organizacijske strukture i od čega je zapravo sastavljena ista.

Zatim slijedi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima gdje se opisuje sam pojam, planiranje ljudskih potencijala i bit planiranja istih, a nakon toga navedeni su aspekti upravljanja ljudskim potencijalima. Opisan je proces akvizicije i selekcije ljudskih potencijala, a na kraju se govori o upravljanju karijerom u organizaciji.

Vođenje kao sljedeća funkcija predstavlja zanimljivu cjelinu u kojoj se prikazuju razlike između menadžera i vođe, navode se razne teorije vođenja, a poseban naglasak se stavlja na motiviranje. Definira se komuniciranje unutar organizacije kao jedne od komponenti funkcije vođenja.

Zatim slijedi kontroliranje kao zadnja od pet funkcija menadžmenta. Opisani su proces kontroliranja, učinak mjerenja performansi zaposlenika, komparacija standarda i performansi i evaluacija performansi i akcije. Objašnjavaju se metode i tehnike kontrole, a poseban naglasak se stavlja na financijsku kontrolu kao jednu od najbitnijih metoda kontrole unutar organizacije.

Posljednja cjelina odnosi se na pregled stanja i područja istraživanja te funkciju upravljanja ljudskim potencijalima obrađenu u kontekstu poduzeća „Eurogum d.o.o.“ gdje se putem strukturiranog intervjua s direktoricom, a ujedno i menadžericom ljudskih potencijala, nastoji saznati nešto više o ulozi te funkcije u poduzeću.

Na kraju se iz obrađene teme donosi zaključak o funkcijama menadžmenta i samom praktičnom dijelu o upravljanju ljudskim potencijalima poduzeća Eurogum d.o.o.

2. POVIJEST I DEFINICIJA MENADŽMENTA

Od pojave prvih civilizacija pa do 21. stoljeća menadžment se znatno mijenjao i razvijao. Nekoć nehumane metode mučenja i iskorištavanja zaposlenika u današnje se vrijeme ne provode, a i ne smiju se provoditi.

Tradicionalne teorije menadžmenta poboljšanja su provodila isključivo unutar poduzeća, odnosno nastojalo se što više poboljšati učinkovitost zaposlenog, opreme i samog radnog procesa.

Suvremene teorije sagledavaju situaciju iz druge perspektive i pronalaze mogućnosti za poboljšanjem u cjelokupnoj okolini u kojoj poduzeće djeluje.

Razvojem menadžmenta kroz povijest sve više se teži što većoj optimizaciji procesa kako bi se ostvario profit. Sukladno tome nastoji se poboljšati uvjete zaposlenika jer se prepoznao utjecaj radnih uvjeta na efikasnost obavljanja posla pa se stoga u današnje vrijeme teži izvrsnosti u svim aspektima poslovanja određenog poduzeća.

2.1. Socijalni i kulturni kontekst razvitka teorija menadžmenta

Pfeifer (2012) govori da sustavno izvještavanje o praksi upravljanja i teorijsko promišljanje menadžmenta započinje tek početkom dvadesetog stoljeća, iako se vođenje nesistematiziranih bilješki o menadžerskim i organizacijskim principima javlja već od pojave prvih civilizacija.

Katolička je crkva koordinirala i kontrolirala vjersku praksu društava na pet kontinenata već u 1500. godini. Ona je primjer organizacijskih i menadžerskih principa koji se održali kroz stoljeća, a temelje se na motivaciji i privrženosti načelima skromnosti, tolerancije, brige za potrebite, organiziranoj podršci članova i definiranim uvjetima članstva u takvom obliku organizacije.

Vojna organizacija je isto tako primjer organizacijskih principa na kojima su razvijene prve menadžerske teorije iz kojih je suvremeni menadžment preuzeo principe zapovjednog lanca, delegiranja autoriteta, izbora i obuke kadeta.

Potreba za menadžmentom intenzivirala se tek nakon industrijske revolucije koja je rezultirala uvođenjem strojnog rada čime je ubrzana proizvodnja. Uloga predradnika ili menadžera bila je iz djelatnika izvući maksimalan radni učinak unatoč zamornom, napornom i

ponekad opasnom poslu, što se postizalo zastrašivanjem i prijetnjama. Pojednostavljenje rada vodilo je novim izazovima: obuke djelatnika; koordinacije materijala, strojeva i ljudi; distribucije roba, što je rezultiralo potrebom sistematiziranja i strukturiranja znanja o načinima unapređenja rada organizacije.

Tradicionalne teorije menadžmenta:

Godine 1900. na području SAD-a djelovalo je 70 tvornica od kojih je svaka zapošljavala oko 2,000 ljudi, a svaka od čak 12 velikih tvornica zapošljavala je između 6,000 i 10,000 ljudi. Postalo je neophodno razviti metode kojima je tako masivne organizacije moguće učiniti efikasnijima (Pfeifer, 2012).

Klasična škola menadžmenta:

Klasična škola menadžmenta (Horvat, 2007) veže se uz potrebu za boljim iskorištavanjem dostupnih resursa. Pri tome se misli na korištenje materijala, tehnologija i ljudi jer je postojao manjak svega navedenoga. Iskorištavanje dostupnih resursa provodilo se na način da se nastojalo bolje upravljati vremenom i proračunom i zaposlenicima. Organizacije u kojima su se provodile klasične škole menadžmenta bile su orijentirane na novčanu stimulaciju zaposlenika, nije im se omogućavalo sudjelovanje i uključivanje u procese i bile su strogo formalne.

Znanstveni menadžment:

Predstavnik znanstvenog menadžmenta (Žugaj, 2003) je F. Winslow Taylor koji je na temelju iskustva stečenog na poslovima koje je obavljao uvidio da problem proizvodnosti ima podlogu u neznanju uprave i zaposlenika. Smatrao je da se primjenom znanstvenih metoda može povećati proizvodnost bez povećanog trošenja ljudske energije i truda. Na taj način bilo je moguće svakog zaposlenika staviti na ono radno mjesto koje mu najbolje odgovara i gdje najbolje obavlja posao. Taylorove metode razvio je i prilagodio H. Gant koji je prepoznao utjecaje rezultata pojedinca na njegovo psihološko zadovoljstvo. Zatim su tu Frank i L. Gilbreth koji su proučavali kako i na koji način spriječiti umor kod zaposlenika ukidanjem zamarajućih pokreta.

Administrativni menadžment:

Predstavnik administrativnog menadžmenta je (Horvat, 2007) H. Fayol koji je definirao 14 načela menadžmenta koja je, kako navodi, moguće primijeniti u svakom poduzeću. Stvarao je u

isto vrijeme kada i F. Taylor, a razrađivao je načela funkcioniranja niskih, srednjih i viših menadžerskih razina. Načela koja je tada objavio univerzalno su primjenjiva i fleksibilna te pomažu menadžerima u upravljanju poslovnim sustavima organizacije.

Birokratski menadžment:

Birokratski menadžment (Žugaj, 2003) odnosi se na ideju idealne organizacije koju je osmislio M. Webber. Tu idealnu organizaciju nazvao je „birokracija“ i označavali su je jasnoća u razgraničenju odgovornosti, podjela rada, jasno definirana pravila i upute koje zaposlenici dobivaju od nadređenih i zapisivanje svake poslovne transakcije nastale u poslovanju.

Bihevioristička škola menadžmenta:

Bihevioristička škola menadžmenta (Sikavica, 2004) prepoznaje važnost davanja pozornosti zaposlenicima i oblikovanju njihovih očekivanja. Najvažniji su odnosi nadređenih prema podređenima, prema zadatku i povezivanje zaposlenika u jednu skladnu cjelinu.

Menadžment znanosti:

John Nash predstavnik je menadžmenta znanosti (Zekić, 2007). Do razvoja menadžmenta znanosti došlo je tijekom Drugog svjetskog rata budući daje bilo potrebno razviti efikasne metode i optimizaciju načina korištenja resursa. Takve metode naposljetku se prenose na vođenje poslova. Menadžeri su proželi svoje poslovanje uvođenjem simulacija i matematičkog modeliranja. Time su si olakšali svakodnevne zamorne poslove i ubrzali cjelokupne procese.

2.2. Suvremene teorije menadžmenta

Suvremene teorije menadžmenta prema Pfeifer (2012) razvijaju se od pedesetih godina dvadesetog stoljeća i predstavljaju zaokret u aspektu sagledavanja problema povećanja učinkovitosti poslovnih subjekata. Za razliku od tradicionalnog pristupa u kojem se izvor poboljšanja i povećanja uspješnosti tražio interno, suvremene teorije menadžment pozornost usmjeravaju na užu (kupci) i širu okolinu (ostale ključne dionike izvan poslovnog subjekta).

Sustavski pristup:

Sustavski pristup prema Zekić (2007) određuje poduzeće kao cjelinu koju čine manji dijelovi sustava. Manji dijelovi sustava nisu u mogućnosti ostvariti cilj, već to čine udruženi u sustav. Svaki dio sustava doprinosi konačnom ispunjenju ciljeva.

Sustavski pristup naglašava važnost prilagodbe poduzeća vanjskim faktorima kao što su utjecaj dobavljača, kupaca i tehnologije i u njima vidi poboljšanje organizacijskih performansi.

Kontingencijski (situacijski) pristup:

Kontingencijski pristup označava (Zekić, 2007) fleksibilnost i prilagođenost poduzeća što predstavlja ključni faktor za uspjeh. Također ga označava primjena najpogodnije tehnike koja u određenoj situaciji najbolje djeluje na realizaciju ciljeva. Menadžment koji upravlja određenim poduzećem takvim pristupom prepušta se intuiciji i improvizaciji pri donošenju odluka. Menadžer se smatra uspješnim ako je u danoj radnoj situaciji donio ispravnu odluku o daljnjem postupanju skupa sa svojim sljedbenicima.

Pristup kvaliteti i izvrsnosti:

U drugoj polovici 20.stoljeća (Pfeifer, 2012) poduzeća su se susrela sa zasićenjem potražnje kao posljedicom masovne industrijske proizvodnje, povećanim brojem konkurenata, globalizacijom, značajnim tehnološkim unapređenjima temeljenim na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, sve većim stupnjem digitalizacije i sve različitim djelatnicima. Sredinom 20. stoljeća pojavila se specifična menadžerska filozofija orijentirana kvaliteti koja je započela radovima P. Druckera, W. E. Deminga i J. M. Jurana. U radovima se stavlja naglasak na značaj kvalitete u svim segmentima poslovanja, a ne samo u kontroli kvalitete gotovog proizvoda. Kontinuirano učenje, poboljšanja, stremljenje stopostotnoj izvrsnosti, rana detekcija grešaka i uklanjanje izvora ili sustava koji generira greške ključne su riječi pri definiranju teorije kvalitete. Uspjeh je temeljen i na inovacijama u upravljačkim principima.

2.3. Definicija menadžmenta

Engleska riječ *manage* (upravljati, rukovati) (Kapović, 2001) rabljena je u Engleskoj početkom 17. stoljeća, ali izvorni pojam dolazi od talijanske riječi *maneggiare* koja se prvotno odnosila na konjvodstvo, odnosno upravljanje konjskom zapregom.

U radu profesora Kapovića (2001) također je navedeno i nekoliko definicija menadžmenta, a neke od njih su:

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ –H. Weihrich, 1994.

„Menadžment je umijeće obavljanja stvari pomoću ljudi“. – M. Parker Follett.

„Menadžment je proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja rada članova organizacije te korištenje svih raspoloživih izvora organizacije s ciljem dosezanja postavljenih ciljeva“. –Edward Freeman.

„Menadžment znači predviđati, planirati, organizirati upravljati, koordinirati i kontrolirati“. –H. Fayol.

Svaka od ovih definicija menadžmenta interpretira menadžment na drugačiji način, no zajedničko im je to što se sve odnose na zaposlenike. To konkretno znači da menadžment bez zaposlenika nema svrhu. Zaposlenici čine osnovu kojom menadžment određenog poduzeća rukovodi i upravlja te na taj način postiže i ostvaruje svoje ciljeve.

Ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, njegovoj veličini i strukturi, odabire se prikladan način upravljanja poduzećem. Nije svako poduzeće jednako razvijeno i nema jednak broj zaposlenika, stoga je bitno prilagoditi se uvjetima koji su potrebni kako bi se posao unutar poduzeća obavljao na što bolji mogući način.

Menadžer bi trebao uskladiti svaki segment poslovanja i omogućiti uspjeh poduzeća na tržištu stvaranjem konkurentske prednosti na način da kvalitetno upravlja ljudskim potencijalima. Menadžer mora znati planirati, organizirati, upravljati, voditi i kontrolirati.

3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment se prema Sikavici (2004) može promatrati kao proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti, odnosno kao proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva. Aktivnosti u tom procesu nazivaju se osnovnim funkcijama menadžmenta koje čine jedinstven menadžerski proces koji je „esencijalna srž menadžmenta“.

Svako poduzeće putem menadžerskih funkcija postiže svoje organizacijske ciljeve. Organizacijski ciljevi trebali bi dakako biti postignuti na efikasan, ali i efektivan način, a sve to moguće je postići kvalitetnim usklađivanjem svih pet funkcija menadžmenta.

Budući da se osnovne funkcije menadžmenta nazivaju esencijalnim, to znači da bez njih poduzeće ne može normalno funkcionirati, to jest, ukoliko dođe do nefunkcioniranja određene funkcije, to može znatno utjecati na rad poduzeća. Zato je temelj dobrog poslovanja poduzeća održavanje balansa svih funkcija menadžmenta, a ponajviše onih osnovnih.

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 69) dao je Henri Fayol koji je poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta, a one su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. On smatra da su sve te funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive.

Upravo zato što su navedene funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive, brojna poduzeća ih nastoje kvalitetno uvesti, kontrolirati i koordinirati kako bi se osigurala usklađenost odjela, funkcija i zaposlenika koji su presudni u ostvarivanju ciljeva i usklađenosti rada u cijelom poduzeću.

3.1. Planiranje

Kao jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, funkcija planiranja ima za zadatak usmjeriti poduzeće ka budućnosti i to provedbom akcija koje doprinose ostvarenju zadanih ciljeva.

Planiranje uključuje misiju, a to je temeljna svrha postojanja poduzeća. Bitno je kontinuirano težiti ostvarenju misije poduzeća formiranjem okruženja i pojedinaca uključenih u poslovanje poduzeća. Bez planova nema ni orijentira kamo poduzeće ide, odnosno nema determiniranosti koja je svrha postojanja poduzeća.

Svako poduzeće koje želi biti konkurentno na tržištu mora imati jasno definirane planove kako to postići. Kvalitetno provedeni planovi posljedično vode do ostvarenja ciljeva poduzeća te ono ima svoju ulogu na tržištu i naposljetku biva prepoznato.

Planiranjem započinje provedba ostale četiri funkcije menadžmenta, stoga je bitno znati na koji način započeti proces planiranja te na koji način i u kojem vremenskom roku provesti planirano, a isto tako i prepoznati i angažirati prave ljude za provođenje istog. Pri tome je bitna jasnoća, odlučnost i sigurnost menadžera nadležnog za provođenje određenih planova.

Ćurčić et al. (2018) definiraju da se planiranje mora obavljati bez prekida, a to podrazumijeva konstantno donošenje odluka i određivanje mjera i normi od strane menadžmenta s ciljem da se predviđene aktivnosti i zadaci definirani u planovima ostvare. Menadžment poduzeća na temelju provedenog procesa može donositi odluke vezane uz izmjene planova ukoliko oni nisu bili dobro definirani u prošlosti, ali i predviđa kakvi bi oni mogli i trebali biti u budućnosti.

Izrada i vrste planova

Slika 1: Faze procesa planiranja u poduzeću



Izvor: Horvat, Đ. (2007.):*Temeljne funkcije upravljanja*, EDUKATOR d.o.o., Zagreb, str. 59.

Prema Horvatu (2007: 60-62), ovih 8 funkcija upravljanja objašnjava se na sljedeći način:

1. Sagledavanje mogućnosti utvrđuje se provođenjem procjene trenutne situacije u poduzeću, odnosno pomoću SWOT analize (S – *strenghts* – prednosti, W – *weaknesses* – slabosti, O – *opportunities* – prilike, T – *threats* – prijetnje). Njome se stječe uvid u tržište, konkurenciju i želje kupaca.
2. Postavljanje ciljeva služi kao orijentir poduzeća gdje ono želi biti i kada će to planirano postići. Ciljevi stvaraju hijerarhiju, a to znači da menadžer svakog odjela određuje i izvodi vlastite ciljeve i ciljeve poduzetnika.
3. Utvrđivanjem alternativa želi se naći optimalna i najplodonosnija mogućnost kojom će se provesti ostvarivanje postavljenih ciljeva.
4. Razvijanje pretpostavke i vrednovanje alternativnih pravaca akcije služi kao faza u kojoj se postavljene alternative korigiraju (ukoliko je to potrebno) te se izabiru one najbolje koje će kasnije biti primijenjene.
5. Izbor najbolje alternative govori upravo o konačnom odabiru alternative koja će biti primijenjena i koju će poduzeće slijediti. U ovoj točki se usvaja plan i nastoji se izabrati onu alternativu u koju će biti potrebno uložiti što manje novca, a da se ostvari najviši profit.

6. Formuliranje planova služi kao podrška osnovnom planu tako što se izrađuje više izvedbenih planova.
7. Budžetska podrška tj. kvantifikacija planova stvaranjem proračuna (*budgeting*) ima za cilj povezati ostale različite planove. To podrazumijeva stvaranje pratećih planova, kao što su: kupnja opreme, materijala, zapošljavanje i slično. Cilj proračuna je ocjena stupnja ostvarenja postavljenih ciljeva.
8. Puštanje plana u izvođenje je završna faza procesa planiranja i ona je osnova uspješnog planiranja.

Najčešći kriteriji za razlikovanje vrsta planova prema Sikavici i ostalima (2008: 174) su sljedeći:

Planovi s obzirom na razdoblje planiranja:

- Kratkoročni planovi
- Srednjoročni planovi
- Dugoročni planovi

Kratkoročni planovi su planovi predviđeni za razdoblje do godine dana i opisuju obavljanje aktivnosti koje se izvode svakodnevno. Kratkoročni planovi opisuju kako ostvariti kratkoročne ciljeve, to se odnosi na svakodnevne (tjedne, mjesečne, kvartalne) zadatke.

Srednjoročni planovi su planovi predviđeni za razdoblje do pet godina. Nastavak su kratkoročnih planova i odnose se na odjele u organizaciji.

Dugoročni planovi su planovi predviđeni za vrijeme dulje od pet godina i usmjereni su na daljnji razvoj poslovanja poduzeća.

Praćenjem provedbe kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih planova menadžment određenog poduzeća može u svakom trenu znati u kojem se stanju nalazi usporedno s proteklom razdobljem poslovanja. Planovi služe kako bi se osiguralo pravilno kretanje poduzeća u budućnosti, stoga je bitno postaviti valjane zahtjeve koji će se izvršavati sukladno postavljenim ciljevima.

Menadžeri su ti koji određuju koji planovi će se provoditi i koliko će okvirno vremena biti potrebno da bi se postigli. Važno je da se prilikom planiranja drže rokova, što se najviše odražava na kratkoročne planove. Ukoliko kratkoročni planovi bivaju na vrijeme provedeni, tim

je lakše provesti srednjoročne, a posljedično i dugoročne planove jer su sva tri razdoblja, iako se tako ne čini, zapravo povezana i ovise jedna o drugima.

Planovi s obzirom na mjeru funkcionalnosti:

Vrste planiranja s obzirom na mjeru funkcionalnosti odnosno s obzirom na uzajamni hijerarhijski odnos prema Sikavici (2004) su sljedeći:

- Strategijsko planiranje
- Taktičko planiranje
- Operativno planiranje

Strategijsko planiranje određuje strategijske ciljeve i provodi se na najvišoj razini upravljanja i za ovu vrstu planiranja je zadužen vrhovni menadžment koji najbolje poznaje poslovanje na razini cijelog poduzeća. Strategijskim planiranjem se osim strategije definiraju još i misija i vizija poduzeća o kojima se nešto više govori kasnije u radu.

Taktičkim planiranjem se određuju taktički ciljevi, to jest ciljevi pojedinih odjela poduzeća. Izvodi se iz strategijskog planiranja i pridonosi ostvarenju strategije. Za provođenje taktičkog planiranja zaduženi su menadžeri srednje razine zbog toga što su oni najbolje upoznati s načinom poslovanja pojedinih odjela u poduzeću.

Operativnim planiranjem se planiraju svakodnevne aktivnosti i provode ga menadžeri najniže razine jer oni najbolje poznaju svakodnevne aktivnosti i zadatke koje se obavljaju u poslovanju poduzeća.

Strategijsko planiranje zahtjeva najviše vremena zbog planiranja esencijalnih ciljeva koje poduzeće mora ostvariti, a nakon strategijskog većina vremena se utroši na taktičko planiranje kojeg provodi menadžment srednje razine, odnosno menadžeri koji izvršavaju naloge višeg menadžmenta te ih prosljeđuju na nižu razinu koja svakodnevno utroši najmanje vremena na provedbu planiranja upravo zbog repetitivnog načina obavljanja poslova koji se svaki dan izvode na jednak način i nema potrebe za provedbom drugačijih planova.

Osobe odgovorne za provedbu planiranja su svi menadžeri koji upravljaju nekim procesom, ljudima i slično. Važno je napomenuti da nijedan menadžer zasigurno ne može biti primjeren za obavljanje posla planiranja ako nije spreman proširiti vidike, misliti sukladno vremenu u kojemu poduzeće posluje i ukoliko nije svjestan promjena koje se odvijaju u području djelovanja poduzeća, ali i šire. Poduzeće i njegovo poslovanje podložno je utjecajima tržišta te stoga ako nije dobro pripremljeno na moguće oscilacije u poslovanju tada može doći do težih situacija, kao

što su zaustavljanje proizvodnje, nemogućnost prodaje proizvoda ili gubljenje statusa na tržištu. Takvi scenariji mogu se izbjeći kvalitetno provedenim planiranjem koje se odvija na svim razinama u poduzeću, bilo da je riječ o strategijskom, taktičkom ili operativnom planiranju odnosno određivanjem dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih planova.

Misija i vizija

Misija (Rupčić, 2018: 158) ukazuje na temeljnu svrhu postojanja poduzeća sagledanu sa stajališta vanjskih dionika. Misijom poduzeće sebi i drugima odgovara na pitanje: „Koja je svrha našega postojanja?“.

Vizija je slika budućnosti koju poduzeće svojim djelovanjem želi ostvariti. Vizijom poduzeće sebi i drugima odgovara na pitanje: „Što želimo postati?“.

Misija i vizija predstavljaju vrstu dugoročnih planova koji čine temelj za uspješno poslovanje. Navedeno je da predstavljaju vrstu dugoročnih planova zato što se iz njih može zaključiti gdje je poduzeće sada, kamo ide, ide li uopće u dobrom smjeru, a ako ide, kako održati i postići ono čemu se teži. Pri tome se ne smije zanemariti prava svrha poslovanja poduzeća jer se time gubi pravac kojim se poduzeće nastoji kretati te misija i vizija gube na značaju.

3.2. Organiziranje

Organiziranje predstavlja drugu osnovnu funkciju menadžmenta. Kao i planiranje, funkcija organiziranja usmjerena je na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Ostvarivanje ciljeva poduzeća postiže se primjenom prikladne organizacijske strukture, upravljanjem i raspoređivanjem osoblja, tj. zaposlenika na adekvatna radna mjesta te ulaganjem zajedničkih napora svih zaposlenika određenog poduzeća.

Menadžeri moraju imati sposobnost da prepoznaju aktivnosti nužne za normalno funkcioniranje djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Aktivnosti provode ljudski potencijali pa je isto tako nužno osigurati kvalitetnu raspodjelu zaposlenika po različitim organizacijskim jedinicama gdje svaki zaposlenik ima svoju ulogu.

Organizacija rada vodi ka sinergiji djelovanja i ostvarenju organizacijskih i menadžerskih ciljeva.

Prema Horvatu (2009: 145) svaka organizacija odlučuje kolikim brojem podređenih može upravljati jedan nadređeni. Prema većini istraživača, obično je četiri do osam podređenih na višim organizacijskim razinama, a to znači negdje između osam i petnaest i više, na nižim razinama.

Osnovna zadaća organiziranja sastoji se od sljedećih temeljnih aktivnosti (Buble 2009:122):

- Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (prema provedbi, prema fazama, prema objektu, prema rangu, prema svrsi)
- Formiranje radnih mjesta (projektiranje sadržaja posla, projektiranje metoda, usklađivanje činitelja rada...)
- Formiranje organizacijskih jedinica (povezivanje radnih mjesta, formiranje instancija, definiranje statusa, nadležnosti i odgovornosti, formiranje službi...)
- Projektiranje odnosa između organizacijskih jedinica (odnosi u stjecanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala, sustav obračuna...)
- Projektiranje sustava upravljanja (vrste organa, njihove ovlasti i odgovornosti, odnosi između pojedinih organa...)
- Projektiranje organizacije radnog kolektiva (sastav kolektiva, integracijski faktori kolektiva, djelovanje rada na radnika, zaštita rada, radna sredina, reprodukcija radne snage)
- Projektiranje organizacije tokova (tok informacija – nositelji, putovi, prikupljanje, obrada i diseminacija, kapacitet sustava za obradu informacija...; tok materijala – organizacija transporta)
- Projektiranje prostorne organizacije (lokacija, raspored organizacijskih jedinica...)
- Projektiranje organizacijskih sredstava (izbor, oblikovanje, primjena)

Dimenzije organizacijske strukture:

Organizacijska struktura kao kompleksan pojam posjeduje tri osnovne dimenzije, komponente ili parametre, a to su: kompleksnost, formalizaciju i centralizaciju (Bošković,2005:127):

Kompleksnost ili složenost u nekoj organizaciji predstavlja tzv. vertikalnu i horizontalnu diferencijaciju. Zapravo, to je razvijenost neke organizacije u širinu i visinu.

Formalizacija predstavlja stupanj propisanosti pravila, procesa i postupaka.

Centralizacija određuje koncentraciju prava, dužnosti i obveza u vezi s prihvaćanjem i donošenjem odluka. Ako je to pravo odlučivanje više ili, pak, manje raspršeno i rašireno na niže organizacijske jedinice, riječ je o postojanju različitih oblika decentralizacije u nekom poduzeću.

Struktura organizacije:

Struktura organizacije se prema Horvatu (2007: 149) sastoji od sljedećih elemenata:

1. operativni dio, kojeg predstavljaju svi zaposlenici,
2. strategijski dio, kojeg predstavlja vrhovni menadžment,
3. srednji dio (*middle management*),
4. tehno-struktura, koju predstavljaju vrhunski profesionalci,
5. štabni dio, koji pomaže linijskom menadžmentu.

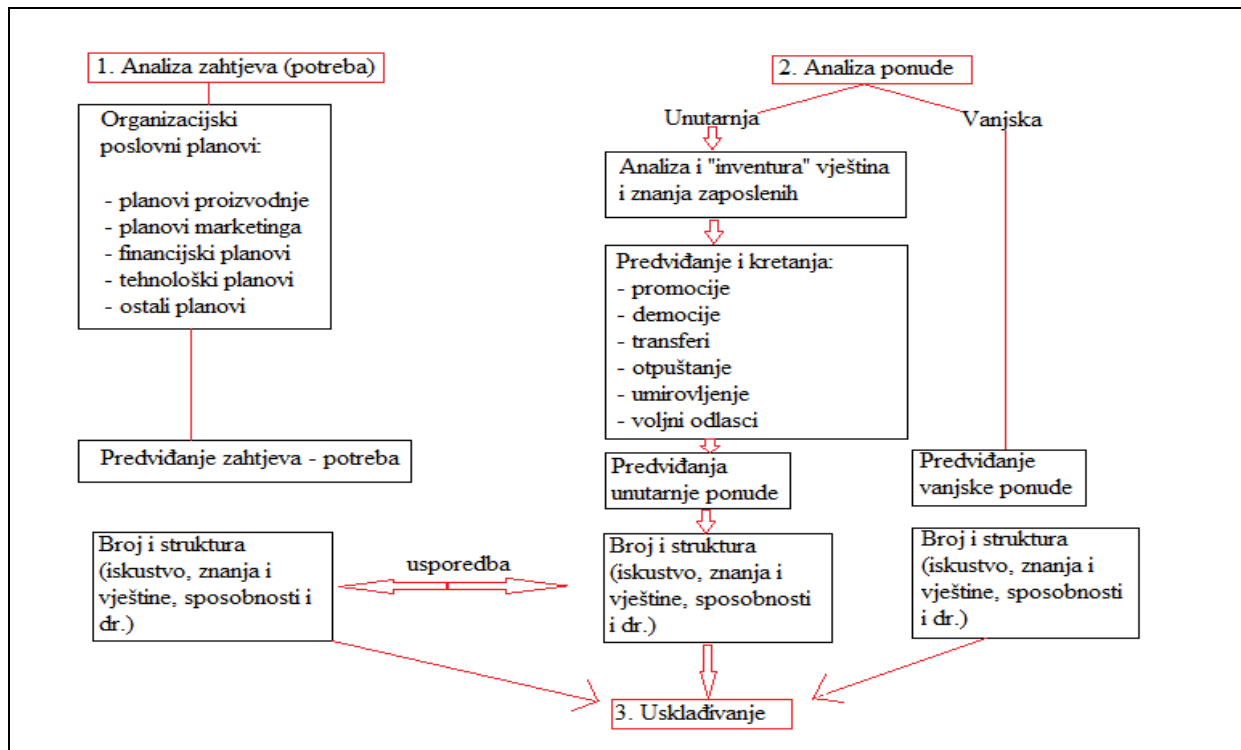
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 76) jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta, kojoj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo, jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv, zbog čega nema jednog jedinstvenog obrasca u radu s ljudima, koji bi garantirao uspjeh. Zato je važna, ne samo ova funkcija kao funkcija menadžmenta, već isto tako i još više, potreba uspostavljanja odgovarajuće organizacijske jedinice koja će se baviti svim pitanjima upravljanja ljudskim potencijalima.

Planiranje ljudskih potencijala:

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima prema Horvatu (2007: 214) jedan je od elemenata uspješnog dugoročnog razvoja, a na slici 2 prikazane su faze procesa planiranja ljudskih potencijala.

Slika 2: Faze procesa planiranja ljudskih potencijala



Izvor: vlastita izrada prema Horvat, Đ., (2007.):

Temeljne funkcije upravljanja, EDUKATOR d.o.o., Zagreb, str. 214.

Može se vidjeti da se usporedbom, a naposljetku i usklađivanjem analize zahtjeva, odnosno potreba i analizom ponude dolazi do uspješne poslovne organizacije koja ima kvalitetno razvijen odjel ljudskih potencijala. Dakako, ono što poduzeće često zahtijeva od ljudskih potencijala nije uvijek dostupno upravo u njihovom poduzeću (unutarnja ponuda potencijala), stoga je bitno dobro procijeniti vanjsku ponudu ako unutarnja nije zadovoljavajuća. Pravovremenim planiranjem ljudskih potencijala poduzeće osigurava kvalitetan kadar koji nadalje djeluje na bolju konkurentnost istog na tržištu.

Plan zapošljavanja (Dessler, 2015) ili kadrovskog popunjavanja jest proces odlučivanja koja će radna mjesta u tvrtki trebati popuniti i kako. Obuhvaća sva buduća radna mjesta u poduzeću. Proces odlučivanja o tome kako popuniti menadžerska radna mjesta većina tvrtki naziva planiranjem nasljednika.

Aspekti upravljanja ljudskim potencijalima:

Aspekti upravljanja ljudskim potencijalima (Dessler, 2015: 32) su savjetovanje i pružanje pomoći linijskom rukovoditelju. Pri tome uloge menadžera i linijskog rukovoditelja mogu biti opisane na sljedeći način:

Autoritet je mogućnost donošenja odluka, upravljanja radom drugih ljudi i davanja naredbi. U menadžmentu se obično razlikuju ovlasti nad glavnim i općim poslovima.

Linijski autoritet daje menadžerima pravo (odnosno autoritet) da izdaju naredbe drugim menadžerima i zaposlenicima. On stvara odnos nadređene i podređene osobe. Službovni autoritet daje menadžeru pravo (odnosno autoritet) da savjetuje druge menadžere i zaposlenike. On stvara savjetnički odnos. Linijski rukovoditelji imaju ovlasti nad glavnim poslovima. Rukovoditelji na općim poslovima imaju službovne ovlasti. Rukovoditelji na općim poslovima u pravilu ne izdaju naredbe u zapovjednom lancu (osim unutar vlastitih odjela).

U svakodnevnom govoru menadžerima se najčešće nazivaju linijski rukovoditelji koji upravljaju funkcijama (poput prodaje i proizvodnje) koje su ključne za opstanak tvrtke. Rukovoditelji na općim poslovima uglavnom vode odjele koji imaju funkciju savjetovanja ili podrške, poput nabave, ljudskih potencijala i kontrole kvalitete. Takvo razlikovanje ima smisla dokle god „savjetodavni“ odjel zaista samo savjetuje. No u stvarnosti vrsta odjela koju osoba vodi ili njegov naziv zapravo nije ono što određuje hoće li biti rukovoditelj na glavnim ili općim poslovima. Linijski rukovoditelj može izdavati naredbe. Rukovoditelj na općim poslovima može savjetovati.

Menadžeri ljudskih potencijala obično su rukovoditelji na općim poslovima. Oni pomažu i savjetuju rukovoditelje na glavnim poslovima u područjima poput akvizicije kadrova, zapošljavanja i nagrađivanja. Ipak, linijski rukovoditelji također sudjeluju u upravljanju ljudskim potencijalima.

Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi se na:

- a) popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- b) zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i
- c) stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 76).

Akvizicija i selekcija ljudskih potencijala:

Analizom radnog mjesta utvrđuju se zaduženja i zahtjevi prema zaposlenicima za svako radno mjesto u tvrtki. Sljedeći korak je odlučivanje koja od tih radnih mjesta treba popuniti, a

zatim i akvizicija i selekcija zaposlenika za ta mjesta. Faze procesa akvizicije mogu se poredati na sljedeći način (Dessler, 2015: 178):

1. Potrebno je odlučiti koja radna mjesta popuniti, kroz planiranje i predviđanje kadrova.
2. Prikuplja se baza podataka za ta radna mjesta, kroz akviziciju unutarnjih ili vanjskih kandidata.
3. Ispunjavanje obrazaca za prijavu ili provođenje pred selekcijskih intervjua s kandidatima.
4. Korištenje selekcijskih alata poput testova, prikupljanja informacija o obrazovanju i fizičkih ispitivanja kako bi se utvrdilo koji kandidati su prihvatljivi.
5. Odluka o tome kome će se ponuditi zapošljavanje, kroz intervjue kandidata s menadžerom i ostalima (prema potrebi).

Vanjska i unutarnja akvizicija ljudskih potencijala:

Prema Obradović et al. (2015: 87), izvori iz kojih tvrtka akvizira potencijalne kandidate najvažniji su za učinkovitost akvizicije. Dva su temeljna izvora akvizicije ljudskih potencijala: vanjsko i unutarnje. Vanjski izvor čine kandidati za zaposlenje koji se nalaze na tržištu rada (zavodi i agencije za zapošljavanje) ili dolaze iz obrazovnih institucija kao završeni učenici i studenti, odnosno nude se da prijeđu iz drugih organizacija gdje su zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme. Vanjski izvori osiguravaju veći izbor sposobnih i talentiranih kandidata za zaposlenje, ali teži je izbor i selekcija, a i duže je vrijeme prilagodbe izabраниh.

Drugi izvor čine potencijalni kandidati koji rade unutar organizacije na drugim radnim mjestima ili organizacijskim jedinicama i koji bi mogli biti razmješteni ili koji žele prijeći na slobodna radna mjesta, prvenstveno zbog težnje za poboljšanjem ili promjenom ambijenta. Unutarnja akvizicija smatra se fleksibilnijom jer se fokusira na karakteristike i kompetencije trenutno zaposlenih na određenim poslovima za koje se smatra da uspješno obavljaju svoj posao.

Upravljanje karijerom u organizaciji:

Razvoj i planiranje karijere znatno utječe na motivaciju zaposlenika. Kada se karijerom strateški upravlja, tada dolazi do razvoja individualnih potencijala koji će svakako doći do izražaja u budućnosti pojedinca koji će se truditi postići što više ciljeva kako bi zadovoljio svoje osobne potrebe. Kako bi se lakše shvatilo kako se provodi upravljanje karijerom u organizaciji te

kojim redosljedom pojedinac, menadžer i sama funkcija ljudskih potencijala upravljaju karijerama u organizaciji, navodi se sljedeća tablica:

Tablica 1: Upravljanje karijerom u organizaciji – pojedinac, menadžer, organizacija

POJEDINAC	MENADŽER	ORGANIZACIJA – FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA
<ul style="list-style-type: none"> - Utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti - Planiranje života i rada - Informacije o zanimanjima, izbor zanimanja, izbor organizacije - Utvrđivanje opcija razvoja karijere - Radne i profesionalne preferencije - Upoznavanje menadžera s osobnim preferencijama razvoja - Plan aktivnosti za razvoj karijere - Samousmjeravanje - Razvijanje sposobnosti znanja i vještina - Praćenje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja karijere 	<ul style="list-style-type: none"> - Katalizator i motivator razvoja zaposlenog - Procjenjivanje i praćenje uspješnosti - Utvrđivanje sposobnosti i talenta - Ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih - Savjetovanje i podrška u razvoju karijere - Pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere - Usmjeravanje - Obučavanje - Pružanje informacija o razvojnim potencijalima zaposlenih; usklađivanje individualnih i organizacijskih potreba 	<ul style="list-style-type: none"> - Procjena individualnih potencijala i preferencija - Usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva posla - Ocjena uspješnosti - Povezivanje planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere - Uspostavljanje ljestvice karijere - Profesionalno usmjeravanje - Obrazovanje i razvoj zaposlenih - Informacijski sustav ljudskih potencijala i potreba - Informacije o mogućnostima razvoja karijere - Savjetovanje za razvoj karijere; praćenje i evaluiranje uspješnosti procesa

Izvor: Obradović, V., et al. (2015.): *Menadžment ljudskih potencijala*, Plejada d.o.o., Zagreb, str. 158.

Glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je, prema riječima Sikavice (2004: 77), da u svakoj kompaniji prave ljude razmjesti na prava radna mjesta.

Prema tome, nije svaka osoba stvorena za sve. Ovisno o sposobnostima i razumijevanju posla, treba postići uigranost cjelokupnog tima u kojemu će svaki zaposlenik obavljati svoj posao najbolje što može te će time posljedično pridonijeti cijeloj organizaciji. Pravilnim i pravovremenim prepoznavanjem kvaliteta svakog individualnog radnika može se utvrditi kome od njih bolje odgovara obavljanje određenog posla.

3.4. Vođenje

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004: 77) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije.

Navode da takav pristup radu omogućava zadovoljstvo i menadžeru i zaposleniku. Menadžer ima očekivanja koja zaposlenik treba ispuniti, a zaposlenik zna da će svojim poslom ostvariti ciljeve koji se od njega očekuju te da će takvim radom doprinijeti organizaciji i smjeru kojim se ona kreće.

Razlika menadžera i vođa:

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla, zavisnosti od veličine organizacije, obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Bit vođenja je u slijeđenju, u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio ili rekao (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:77).

Horvat(2007: 243) s druge strane kaže kako vodstvo nije pozicija u organizaciji, to je sposobnost utjecaja na druge. Razlika između menadžera i vođe prikazana je u tablici 2.

Tablica 2: Razlike menadžera i vođa

Osobne i situacijske varijable	Menadžer	Vođa
Izvor moći	Postavljeni direktor	Izabrani vođa
Izvor autoriteta	Delegiran odozgo	Prihvaćen odozgo
Osnova za autoritet	Zakon ili Pravilnik	Osobne sposobnosti
Opravdanje za autoritet	Institucionalizirane vrijednosti	Prepoznatljiv doprinos ciljevima grupe
Odnos rukovoditelj – podređeni	Dominacija	Osobni utjecaj
Odgovoran prema:	Nadređenom	Nadređenom i podređenom
Inzistiranje na razlikama s uspoređenim	Značajno	Malo
Model ponašanja	Autoritativan	Demokratski

Izvor: Horvat, Đ. (2007.): *Temeljne funkcije upravljanja*, EDUKATOR d.o.o., Zagreb, str. 243.

Teorije vođenja:

Postoji (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004: 26) nekoliko osnovnih teorija vođenja. Jedna od najstarijih teorija polazi od karakteristika vođe. Po ovoj teoriji vođe se „rađaju“, a ne „stvaraju“. Ova teorija pretpostavlja da je svojstvo vođenja urođeno čovjeku i da se neki ljudi rađaju s posebnim osobinama koje ih predodređuje za vođe. Druga teorija o vođenju, tzv. bihevioristička teorija vođenja temelji se na ponašanju uspješnih vođa i istražuje da li postoji nešto zajedničko u ponašanju uspješnih vođa. Po ovoj teoriji, vođenje se može naučiti. Treća, u posljednje vrijeme, sve prisutnija teorija vođenja je kontingencijska ili situacijska teorija vođenja, koja polazi od situacije u kojoj se vođa nalazi. Po ovoj teoriji, ponašanje vođa ovisi o okolnostima u kojima se oni nalaze, zbog čega ni nema jedinstvenog stila vođenja koji bi odgovarao svim situacijama.

Za Gutića (2017: 27) vođenje ljudstva nije koncept koji se bazira na naređivanju zaposlenicima što da rade i bdijenju nad njima kako to rade, već prvenstveno djelovanje vođe u identifikaciji organizacije sa zaposlenicima, usmjeravanju njihove energije i sposobnosti u pravcu realizacije ciljeva organizacije, ali i pravcu da svaki zaposlenik nađe sebe i svoje interese u organizaciji. Najvažnije kod vođenja je sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit vođenja je da se ono bavi

međuljudskim aspektom menadžmenta, pa vođenje uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje (Sikavica, 2004: 77).

Vodstvo (Načinović, Braje i Kušen, 2016) predstavlja jedan od glavnih preduvjeta angažiranosti zaposlenika. Efikasni vođe prenose zaposlenicima informacije o njihovim radnim zadacima na primjeren način i tako utječu na njihov entuzijizam i potiču njihovu angažiranost.

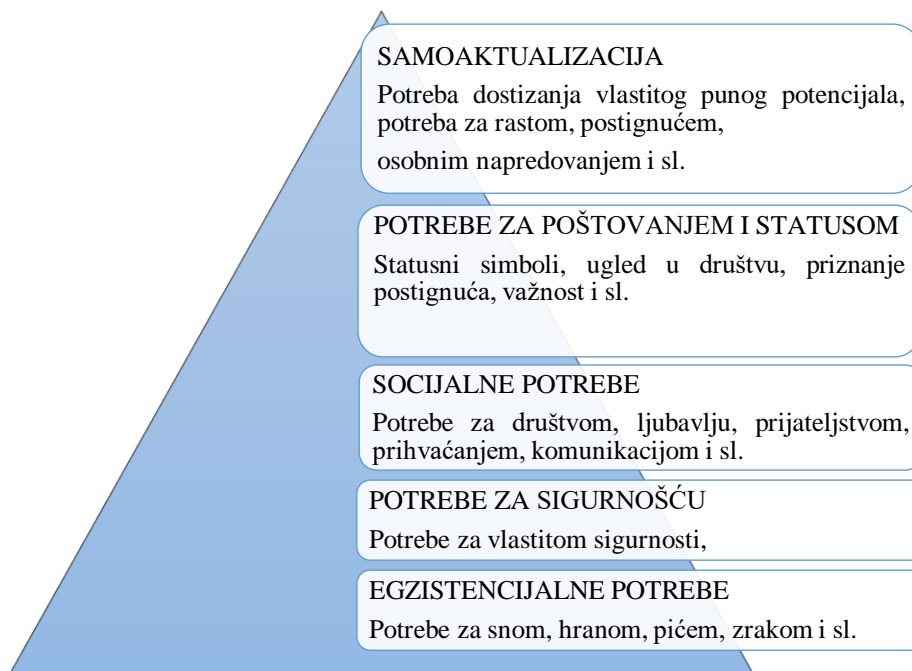
Motiviranje:

Buble (2009: 268) smatra da se motivacija 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 rezultante tog procesa.

Bitnu ulogu u motiviranju prema Tafri i ostalima (2017) imaju motivacijski čimbenici koji trebaju biti prepoznati od strane funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Njihova prepoznatljivost pridonosi maksimiziranju zadovoljstva svakog zaposlenika čime dolazi do uspješnijeg poslovanja poduzeća. Motivacijski čimbenici mogu se odrediti ponajprije politikom nagrađivanja unutar poduzeća, odnosima među zaposlenima, zadovoljavanjem materijalnih potreba, odnosom između nadređenog i njemu podređenog, primljenim povlasticama, optimalnim radnim vremenom, samostalnošću pri donošenju odluka, mogućnostima za napredovanjem i slično.

Iz tog razloga, neophodno je spomenuti Maslowljevu hijerarhiju potreba koja je objašnjena dalje tekstu.

Slika 3: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Horvat, Đ. (2007.): *Temeljne funkcije upravljanja*, EDUKATOR d.o.o., Zagreb, str. 271.

Kada je riječ o motiviranju, iznimno je važno spomenuti Maslowljevu hijerarhiju potreba prikazanu na Slici 3. Prema teoriji Abrahama Maslowa, motivacija osobe znatno ovisi o zadovoljenju određenih potreba. Navodi se kako ostvarenjem prvih dviju najnižih razina dolazi do zadovoljenja i ostalih, viših razina. Dakle, ako osoba, odnosno zaposlenik ima zadovoljene egzistencijalne i potrebe za sigurnošću, bit će motivirana da ostvari još više od prosjeka i težiti će višim ciljevima, npr. zadovoljenju socijalnih potreba koje bi ga psihički dodatno ispunile.

Klopota et al. (2018) motivaciju povezuju sa zadovoljstvom na način da su zadovoljni zaposlenici manje odsutni s posla, odani su i trude se napredovati i pridonositi svom poduzeću. Također navode da zaposlenici puno vremena provode u organizaciji, stoga je bitno da to vrijeme bude kvalitetno provedeno i da za svoj rad budu primjereno plaćeni. Zaposlenicima je bitno i nagrađivanje, sudjelovanje u donošenju odluka, sigurnost, međuljudski odnosi i slično.

Stilovi vođenja:

Novi pristup u vođenju, koji se pojavio u osamdesetim godinama 20. stoljeća da bi odgovorio na zahtjeve promijenjenoga - dinamičnijega i inovativnoga poslovnoga okruženja i da bi otklonio ograničenja dotadašnjih pristupa u vođenju, predložio je u osnovi dva stila vođenja: transakcijski i transformacijski stil.

Za razliku od transakcijskoga vođe koji na neki način utjelovljuje klasičan, racionalni tip vođe usmjeren je na učinkovito izvršavanje zadataka i na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva organizacije kontroliranjem i naređivanjem i na materijalne oblike poticanja, transformacijski je vođa emotivan tip, prilagođeniji suvremenim uvjetima poslovanja i usmjeren na organizacijsku viziju koja se ostvaruje mobilizacijom i sinkronizacijom emocionalne energije suradnika u sinergijskom djelovanju svih članova tima (Ilić, 2008).

Komuniciranje unutar organizacije:

Pri komunikaciji, uspješni menadžeri potiču povratnu vezu, dokazujući time svoje uvjerenje kako nisu sigurni da je svaka njihova poruka primljena i shvaćena. Osim toga, Buble (2009: 290) definira da tek nakon što oni prime povratnu vezu, znat će je li njihova poruka primljena te ako je primljena je li ona i shvaćena. Ukoliko poruka nije primljena tada je potrebno ispitati razloge zbog kojih receptor poruke nije odgovorio na istu čime postoji mogućnost za izmjenom poruke pri sljedećem obraćanju. S aspekta organizacijskih ciljeva na povratnu vezu se gleda kao na instrument kontrole ostvarenja postavljenih ciljeva i zadataka. Povratna veza emiteru pokazuje ostvaruju li se ciljevi i zadatci u skladu s postavljenim planovima ili su pak potrebne određene intervencije.

Gotovo da i nema poduzeća u kojem komunikacija zbog dinamičnosti poslovanja mora biti što brža i što jednostavnija kako bi se procesi u poduzeću obavljali što više i kako bi protok informacija bio što brži. Stoga je bitno na valjan način uspostaviti sustav komunikacije koji će odgovarati i poduzeću i zaposlenicima koji u njemu rade. Time se sprječavaju problemi koji mogu nastati, kao npr. krivo prenošenje informacija, nedovoljna jasnoća pri prijenosu određenih podataka, informacija i slično, kao i nemogućnost dobivanja zahtjevne povratne informacije od sugovornika.

Menadžment mora prepoznati način na koji će provoditi komunikaciju unutar organizacije te isto tako kolektirati već postavljen sustav komunikacije ako on nije dobro postavljen.

3.5. Kontroliranje

Kontroliranje predstavlja bitnu komponentu u provođenju menadžerskih aktivnosti i od menadžera zahtjeva stalnu pozornost. Ukoliko pozornosti nema tada se gubi kontrola nad provođenjem određenih procesa čime je nemoguće ostvariti zadane ciljeve poduzeća.

Akhmateshin et al.(2019) govore o tome kako kontrola omogućuje poduzeću optimalno korištenje ekonomskih resursa koji su ograničeni. Njome se nastoji utjecati na poslovnu aktivnost poduzeća kako bi ono bolje poslovalo. Ona postaje potrebna pri provedbi programa ulaganja i inovacijama kojima se poduzeće može baviti kako bi ostvarilo konkurentnost na tržištu.

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) kažu da iako je kontroliranje zadnja funkcija, nije manje važna jer se kontroliranjem usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit. Proces kontrole uključuje tri koraka:određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan, otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

Proces kontroliranja:

Proces kontroliranja zbiva se,prema autoru Buble, (2009: 332-336) na sljedeći način:

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

Postavljanje standarda:

Postavljanje standarda označava onu mjeru učinaka koje se u poduzeću žele postići, a koji su od prije već određeni. Služe za usporedbu onoga što poduzeće trenutno poduzima u odnosu na već zadane parametre.

Ukoliko su standardi postavljeni na odgovarajući način, već prilikom provedbe samog procesa je moguće uočiti kako se taj proces odvija unutar planiranih okvira. U protivnom proces izlazi iz okvira što je znak da postavljeni standardi nisu dobro koncipirani čime je potrebno poduzeti mjere kako bi se proces vratio u planirane okvire.

Mjerenje performansi:

Mjerenje performansi služi kao orijentir pomoću kojeg se određuje jesu li postavljeni standardi ostvareni, a ako jesu onda i u kojem stupnju. Ukoliko se utvrdi da dolazi do odstupanja potrebno je utvrditi razloge zašto je tome tako.

Nužno je na raspolaganju imati odgovarajuće informacije o stvarnom stanju uspoređenom s postavljenim standardima.

Komparacija standarda i performansi:

Komparacija standarda i performansi je postupak u kojem se uspoređuju prikupljeni podatci o performansama sa standardima tih performansi. Svrha je utvrditi, prema autoru Buble (2009: 332-336):

- odstupanja ostvarenja od performansi (negativna i pozitivna)
- veličine odstupanja od standarda (u tolerantnim granicama i izvan njih)
- razloge odstupanja od standarda (ispituju se opsežnim i dugotrajnim analizama).

Evaluacija performansi i akcije:

Evaluacija performansi i akcije pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira na to provodi li analizu uzroka odstupanja sam ili to čine specijalizirane službe.

Moguće je pretpostaviti tri uobičajena pravca akcije, i to: održavanje *statusa quo*—preporučuje se onda kada su odstupanja toliko mala da se ne isplati poduzimati neke akcije koje bi osigurale standardno ostvarenje

- korekcija devijacija –provodi se kada su odstupanja od standarda velika
- promjena standarda – posljedica nerealno postavljenih standarda (previsoko ili prenisko).

Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004: 78) navode da bi kontrola bila učinkovita ona mora biti pravovremena. To se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, a u određenoj mjeri i na tekuću kontrolu, a najmanje je učinkovita naknadna kontrola ili „post festum“kontrola.

Metode i tehnike kontrole

Analiza i kontrola se obavljaju s ciljem da se upozna financijska situacija poduzeća, da bi kontrolori mogli donositi što preciznije odluke. Kontrola financijske situacije se velikim dijelom temelji na računovodstvenim podacima, pa se često kontroliranje poistovjećuje s analizom financijskih izvještaja (Horvat 2007: 320).

Mahaček et al. (2016), navode da financijsko upravljanje i unutarnja kontrola, to jest FMC (Financial Management Control), predstavlja sveobuhvatan sustav koji uspostavljaju čelnici, provode svi zaposlenici, a koji pruža sigurnost da će se proračunska, ali i sva druga sredstva koristiti zakonito, pravilno i etično te naravno ekonomično, djelotvorno i učinkovito u svrhu ostvarenja ciljeva korisnika proračuna. Govori se o tome da u tu svrhu treba osigurati pouzdane informacije koje služe kao podloga za donošenje poslovnih odluka te dovesti poslovanje javnog sektora na razinu dugoročne djelotvornosti i učinkovitosti, zaštitom imovine od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, nepravilnostima i prijevarama, a sve u skladu s postojećim zakonima, propisima, politikama, a prvenstveno u skladu sa etičkim kodeksom.

Financijska kontrola:

Financijska kontrola (Buble, 2009) zasigurno je metoda kojom je moguće procijeniti stanje pojedinog poduzeća po realnim pokazateljima, a to su brojke. Iako može doći do skrivanja određenih podataka, uglavnom predstavljaju čist prikaz stvarnog financijskog stanja određenog poduzeća. Financijski izvještaji u kojima su podaci o poslovanju poduzeća dostupni bitni su zbog svih zainteresiranih korisnika koji imaju određeni interes vezan uz financijsku i poslvnu uspješnost poduzeća.

Najčešće korišteni financijski izvještaji u kojima je moguće pregledati stanje poslovanja su: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tijekovima, izvještaj o vlasničkoj glavnici te bilješke koje se nalaze uz te financijske izvještaje. Bilanca i račun dobiti i gubitka su najčešće korišteni pošto se u njima nalazi glavnina potrebnih podataka za provođenje financijske kontrole.

Menadžment malih gospodarskih subjekata služi se metodama financijske kontrole i najčešće se služi sljedećim pokazateljima koje definira Horvat (2007: 320):

- pokazateljima likvidnosti,
- pokazateljima upravljanja aktivom (brzina obrtaja sredstava, koeficijent obrtaja sredstava i dani vezivanja),

- pokazateljima strukture cijena i ekonomičnosti, osobito koeficijent ekonomičnosti i marža kontribucije,
- pokazateljima rentabilnosti uložениh/rabljenih sredstava,
- profitom, kao kategorijom ukupnog uspjeha poduzetnika.

Metode kontrole ljudskih resursa prema Buble (2009: 379-384):

Da bi se uspješno provela kontrola ljudskih resursa, primjenjuju se brojne metode i tehnike od kojih su primarne dvije:

1. procjena performansi –postavljanjem standarda performansi, njihovim mjerenjem i komparacijom sa standardom dolazi se do povratne veze, a ujedno i nagrade ako je rezultat pozitivan.
2. analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa – čine ju stopa fluktuacije, stopa apsentizma i stopa sastava radne snage.

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU „Eurogum d.o.o.“, Nova Rača

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja izazov svakom menadžeru, bilo da on upravlja malim, srednjim ili velikim poduzećem. Poduzećem Eurogum d.o.o., koje je svrstano u kategoriju malog poduzeća, upravlja direktorica koja obavlja i funkciju menadžera ljudskih potencijala.

Iako se radi o malom poduzeću, često dolazi do problema i konflikata unutar odjela ljudskih potencijala te je stoga važno znati pravodobno reagirati na nastale situacije. Veličina poduzeća u ovom slučaju predstavlja prednost koja se iskorištava kako bi se što jasnije stvorila slika o situaciji među zaposlenicima stoga se donosi prikaz kako se ljudskim potencijalima upravlja u većini poduzeća i kako to zaista izgleda u konkretnom poduzeću, odnosno Eurogumu d.o.o.. Pravi menadžer uvijek zna kako reagirati i što učiniti u određenoj situaciji te zna kako se treba upravljati potencijalima svog poduzeća.

4.1. Općenito o poduzeću Eurogum d.o.o.

Eurogum d.o.o. poduzeće je smješteno u Novoj Rači u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji i bavi se proizvodnjom gumenih prstenova od sirove gume koje preprodaju dalje u tekstilnu industriju za izradu donjeg rublja, a uz gumene prstenove proizvode i ostale tekstilne proizvode poput pletenih i tkanih elastika i čipke.

Proizvodnja je započela šezdesetih godina u Saveznoj Republici Njemačkoj u Stuttgartu, a 1990. poduzeće se premjestilo u Republiku Hrvatsku i nastavlja sa proizvodnjom i isporukom proizvoda diljem zapadne Europe, Njemačke, Španjolske, Francuske, Luxemburga, ali i susjednih zemalja poput Srbije, Bosne i Hercegovine i Slovenije.

Sva tehnologija potrebna za proizvodnju uvezena je iz Njemačke.

Poduzeće zapošljava 15 radnika u dva proizvodna pogona – muškom i ženskom.

U muškom pogonu proizvode se prstenovi od sirove gume i te poslove obavljaju dva zaposlenika.

U ženskom pogonu obavljaju se poslovi šivanja tkane elastike, pletene elastike, čipke, vrpce i vezica.

4.2. Pregled stanja i područja istraživanja

Načinović, Braje i Bosanić (2017) mala poduzeća i upravljanje ljudskim potencijalima u istima definiraju na način da se radi o jednostavnim strukturama unutar poduzeća, upravljanju i strogoj kontroli vlasnika (koji je ujedno i menadžer upravljanja ljudskim potencijalima) te širokom djelokrugu poslova koje zaposlenici obavljaju. Također govore o snažnoj korelaciji između veličine poduzeća i upravljanja ljudskim potencijalima. Želi se reći da što je poduzeće manje, to je upravljanje ljudskim potencijalima manje profesionalizirano i manje se primjenjuju određene norme u poslovanju. Mala poduzeća tako nemaju posebne odjele za upravljanje ljudskim potencijalima jer im nisu potrebni. Odluke o bilo kojem segmentu upravljanja ljudskim potencijalima donosi sam vlasnik, to jest menadžer. Takvo stanje može se uočiti i u poduzeću Eurogum d.o.o. u kojemu je provedeno istraživanje. Iz istraživanja o ljudskim potencijalima u jugoistočnoj Europi Načinović, Braje i Bosanić donose zaključak da ona poduzeća koja djeluju na međunarodnoj razini češće imaju uspostavljen odjel za upravljanje ljudskim potencijalima koji provodi programe obuke te formaliziraju komunikaciju unutar poduzeća.

Poduzeće Eurogum nema uspostavljen odjel upravljanja ljudskim potencijalima iako posluje na međunarodnoj razini, ali ne postoji ni potreba za uspostavljanjem istog zbog malog broja zaposlenih kojima se upravlja.

Vezano uz radna mjesta, Knežević (2017) definira da ona u malim poduzećima nisu detaljno specificirana upravo zbog fleksibilnosti unutar malih poduzeća. Smatra se da se na taj način maksimalno može iskoristiti potencijal svakog pojedinog zaposlenika čime poduzeće bolje posluje i ostvaruje bolje rezultate.

Menadžment Euroguma d.o.o. također nema detaljno specificirana radna mjesta i maksimalno se nastoji iskoristiti potencijal zaposlenih na način da ih se na radna mjesta raspodjeljuje prema potrebama proizvodnje.

Što se tiče motivacije, Rauch i Hatak (2016) kažu da je praksa takva da se u većini malih poduzeća provodi isključivo materijalno motiviranje zaposlenih na način da ih se novčano stimulira. Iako postoji svjesnost o dobrobitima profesionalnog regrutiranja, jasne specifikacije posla, provođenja treninga među zaposlenima, ono se i dalje ne provodi u dovoljnoj mjeri. Zaposlenici Euroguma d.o.o. također su novčano stimulirani, dok je nematerijalna motivacija zapostavljena.

Kada je riječ o direktoru, odnosno menadžeru koji ujedno upravlja ljudskim potencijalima poduzeća, on potiče zaposlenike na bolji rad i iskorištava individualni pristup svakom pojedincu kako bi on težio što djelotvornijem i učinkovitijem obavljanju svojih radnih zadataka.

Direktorica ljudskih potencijala poduzeća Eurogum nastoji osigurati zadovoljstvo svojih zaposlenika na način da brine o međuljudskim odnosima u poduzeću, čime osigurava sklad i doprinosi zadovoljstvu cijelog kolektiva.

Lai et al. (2016) navode da zaposlenici u malim poduzećima osjećaju da su njihove radne potrebe više zadovoljene (fleksibilnost i neformalnost u dijeljenju informacija), zadovoljniji su međusobnom komunikacijom i cijene uključenost u donošenju odluka vezanih uz poslovanje.

Zaposlenici Euroguma d.o.o. imaju zadovoljene navedene radne potrebe, ali nemaju toliku slobodu u sudjelovanju u donošenju odluka vezanih uz poslovanje.

4.3. Vlastito istraživanje provedeno u poduzeću Eurogum d.o.o.

S obzirom da je u teorijskom dijelu bila riječ o funkcijama menadžmenta, a pobliže se opisala funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, provedeno je istraživanje u malom poduzeću Eurogum d.o.o. kako bi se na konkretnom primjeru vidjelo na koji način se menadžment postavlja prema zaposlenicima te kako to na njih utječe.

Proveden je strukturirani intervju licem u lice s direktoricom poduzeća koja je upravo zbog veličine poduzeća ujedno i menadžerica upravljanja ljudskim potencijalima. Dotična je pružila sve informacije i odgovore na postavljena pitanja koja su od interesa za izradu ovog upitnika te na taj način omogućila bliže upoznavanje sa tematikom rada.

Pitanje: Što za Vas predstavljaju Vaši zaposlenici?

Odgovor: Za nas su zaposlenici najbitniji faktor u proizvodnji. Postoje pojedinci koji su definitivno ambiciozniji od drugih, ali upravo to je i dobro jer djeluju kao pokretači ostalih zaposlenika. Na taj način sami sebe potiču na postizanje boljih rezultata, a to je izrazito cijenjeno od naše strane. Vidimo da se trude i zahvalni smo što su takvi i zato brinemo o njihovoj dobrobiti kao što oni brinu za dobrobit poduzeća u kojem rade, ali zahvalnost se ne iskazuje na emocionalan način. Mi sa svojim zaposlenicima imamo čisto poslovni odnos, ne miješamo

privatan život s poslovnim. Smatramo da treba postojati određena distanca kako ne bi došlo do previše opuštenih atmosfere. Mora se znati tko je pravi šef i poštovati ga.

Pitanje: Kako se odvija proces unutar mreže upravljanja ljudskim potencijalima?

Odgovor: Može se reći da sve započinje planiranjem proizvodnje po potrebama kupaca. Kada dođe do toga najčešće je riječ o nestandardnim proizvodima kojih nema na skladištu pa ih je potrebno proizvesti. Potrebne narudžbe i planiranje proizvodnje se dogovaraju sa linijskom rukovoditeljicom koja samostalno provodi namještanje strojeva i opreme te pripremu materijala potrebnih za početak proizvodnje naručenih proizvoda. Ona zatim zaposlenicima daje naputak tko, što, koliko i na kojem radnom mjestu radi. Najčešće je riječ o poslovima šivanja u ženskom pogonu.

Pitanje: Kako planirate buduće zaposlenike?

Odgovor: Planiramo ih po potrebi posla. Ovisno o potražnji i stanju na skladištu se gleda koliko čega je potrebno proizvesti, a ako postoji velika potreba ili se pojavi izvanredna situacija koja zahtijeva zapošljavanje dodatnih radnika onda se to i učini. Na primjer, pojavom koronavirusa i bolesti Covid-19 došlo je do povećanja proizvodnje što je zahtijevalo zapošljavanje dodatnih nekoliko radnika. Nije bilo moguće planirati da će doći do ovakve situacije pa smo bili primorani što brže prilagoditi se nastaloj situaciji i reagirati brzo zapošljavajući dodatne radnike kako bi se iskoristila prilika za uspjeh na tržištu. Inače nema potrebe za planiranjem budućih zaposlenika pošto su svi naši zaposlenici zaposleni na stalno, a neki rade već 30 godina koliko je poduzeće i otvoreno.

Pitanje: Na koji način provodite unutarnje akviziciju, odnosno pribavljanje zaposlenika u svojem poduzeću?

Odgovor: Ne provodimo ga. Zaposleno je onoliko ljudi koliko je to potrebno i svaki zaposlenik je raspoređen na svoje radno mjesto na kojem svakodnevno obavlja svoj posao i radne zadatke. Nema potrebe za izmjenama unutar već postojeće mreže ljudskih potencijala, a ako postoji potreba za zaposlenikom onda se provodi vanjsko pribavljanje.

Pitanje: Na koji način provodite vanjsko pribavljanje zaposlenika u svojem poduzeću?

Odgovor: Jednostavno – putem oglasa koji se postavljaju na oglasne ploče na područje općine Nova Rača. Tome je tako jer se traži lokalno stanovništvo koje je zainteresirano za posao, a ujedno tim radnicima ne treba plaćati putne troškove što je za nas dodatan plus.

Usmena predaja je također metoda koju prakticiramo upravo zbog ograničenosti prilikom odabira kandidata zbog mjesta gdje živi. Nije potrebno da objavljujemo oglase na internetu jer je pitanje tko bi se javio i iz koje općine, županije i slično...

Pitanje: Koje radne karakteristike preferirate kod zaposlenika?

Odgovor: Odgovornost, brzina, spretnost, kolegijalnost i snalažljivost su najbitniji. Nema potrebe za daljnjim objašnjavanjem jer je sve jasno. Zaposlenik koji takve karakteristike ne posjeduje nije prihvatljiv u našem poslovanju.

Pitanje: Kojim se kriterijima vodite pri odabiru zaposlenika?

Odgovor: Zbog prirode posla i uvjeta (8 sati sjedenja i šivanja) preferiramo mlađe žene koje nemaju zdravstvenih problema i lakše podnose sjedenje. Dakle, psihofizičko stanje i spremnost na obavljanje takve vrste posla su najbitniji kriteriji pri odabiru zaposlenika.

U muškom pogonu se ne zapošljava često, a kada se zapošljava onda se gleda da je osoba mlada, fizički zdrava, brza i jaka.

Pitanje: Kako uvodite zaposlenike u posao?

Odgovor: Uvođenje zaposlenika u posao uglavnom se odvija u ženskom pogonu i radi se o poslu šivanja. Linijska rukovoditeljica upućuje novozaposlenu osobu u posao na način da joj pruži škartne lastike i zaposlenica se uči šivati spajajući krajeve škartne lastike. Taj proces traje uglavnom dan-dva dok se zaposlenica navikne. Zatim ta zaposlenica (ako dobro obavlja posao šivanja) odlazi za svoj šivaći stroj gdje što prije mora postići normu od 5,000 komada sašivenih lastika. Normu mora napraviti u roku od 8 sati kakvo je i radno vrijeme. Bitno je da se norma postigne što prije, u roku tjedan-dva, a ako se ne postigne dolazi do otkaza. Nije u redu da takva zaposlenica koja ne može postići normu biva plaćena isto kao i zaposlenice koje postižu normu. To vrijeme „probnog rada“ obavlja se pod mojim nadzorom i ako zaposlenica uspješno svlada normu onda ju se šalje na polaganje testa za zaštitu na radu. Naravno, dobije se i potrebna literatura iz koje se prethodno uči. Polaganjem testa završava proces uvođenja zaposlenice u posao i smatra se da poznaje osnove za nastavak rada u našem poduzeću.

Pitanje: Na koji način djelujete na motivaciju zaposlenika?

Odgovor: Najveći motivator našim zaposlenicima je novac. Stimulacijom na plaću u iznosu od 200 kuna potičemo zaposlenike da se još više trude. Mjesečnu novčanu stimulaciju dobivaju svi s obzirom da je proizvodnja strahovito porasla zbog pojave Covid-a 19, a tako su rasli i

prihodi pa se ne libimo uplatiti nekoliko stotina kuna više na račun svakog zaposlenog. Osim mjesečne stimulacije isplaćuje se regres za ljetovanje u iznosu od 2,000 kuna te božićnica od 1,000 kuna.

Pitanje: Što mislite, koji su ključni čimbenici zadovoljstva zaposlenika?

Odgovor: Definitivno međuljudski odnosi na prvom mjestu, a zatim plaća. Ako nastane neki problem to se sa zaposlenikom rješava oči u oči, 1 na 1. Ukoliko je nekome potreban slobodan dan i to je moguće bez problema. Ako je nekome potrebno da radi popodne (pošto su dvije smjene) ili obratno, to se zaposlenici međusobno dogovore i obavijeste linijsku rukovoditeljicu o promjenama koja potom obavijesti mene. To je isto svakako plus jer zaposlenici fleksibilno upravljaju smjenama i nisu strogo vezani samo za jutarnju ili samo za popodnevnu smjenu.

Pitanje: Educirate li zaposlenike o novim tehnologijama u poslovanju i na koji način?

Odgovor: Ukoliko dođe do pojave ovih tehnologija u poslovanju tada se najprije obučava linijska rukovoditeljica koja zatim svoje znanje prenosi na idućeg zaposlenog koji će biti zadužen za obavljanje posla na tom radnom mjestu.

Upravo se čeka objavljivanje natječaja za nabavu novih strojeva kako bismo proširili poslovanje i povećali proizvodnju, ali nabavljali bi se strojevi kakvi su već u upotrebi pa nema potrebe za edukacijom.

Pitanje: Smatrate li da je Vaš sustav upravljanja ljudskim potencijalima dobar te postoje li mogućnosti za poboljšanje?

Odgovor: Smatramo da je naš sustav upravljanja ljudskim potencijalima dobar. Prostora za poboljšanja ima, a konkretno bi se moglo poboljšati radne uvjete. Pri tome se misli na nabavu boljih stolaca na kojima se sjedi za vrijeme šivanja. Nije lako provesti osam sati sjedeći na običnom stolcu sa jastučićem, ali ne znamo kakvi bi točno stolci bili odgovarajući s obzirom na prirodu samog posla.

4.4. Analiza provedenog istraživanja

Provedbom intervjua dolazi se do zaključka da je upravljanje ljudskim potencijalima u navedenom poduzeću većim dijelom fokusirano na učinkovitost svih zaposlenika. Maksimalno se nastoji iskoristiti zaposlenike, ali ih se za taj rad uredno i isplati što je pozitivno.

Prilikom provođenja intervjua stekao se dojam da je odnos prema radnicima dosta formalan. Ne zna se je li takav pristup dobar budući da nisu poznata mišljenja zaposlenih o toj temi, ali o tome bi definitivno trebalo dodatno razmisliti. Teško je procijeniti je li takav način pozitivan ili negativan.

Pozitivne strane upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću Eurogum d.o.o. su i fleksibilnost zaposlenika u planiranju svog vremena na poslu (mijenjanje za smjene, odlazak potreban za obavljanje privatnih potreba...) te materijalna motivacija: isplata božićnica, regresa za ljetovanje i mjesečne stimulacije na plaću. Brzo prilagođavanje poduzeća na promjene u okolini i nabavljanju kadra je također pozitivno i za sada funkcionira.

Vezano uz motivaciju, stekao se dojam da postoji manjak nematerijalne motivacije. Menadžerica ljudskih potencijala nije iznijela svoje mišljenje o nematerijalnom motiviranju zaposlenika.

Zbog relativno plitke mreže upravljanja ljudskim potencijalima relativno je lako pratiti sve zaposlenike i šteta je da se ne posveti pažnja individualnim psihičkim potrebama zaposlenika.

Sljedeća manje pozitivna stavka je nemogućnost pronalaska kvalitetnog zaposlenika zbog prostorne ograničenosti. Općina je malena i mlade žene koje žele raditi bivaju primljene, ali često je ponuda tih mladih žena ograničena i nije zadovoljavajuća. Štedi se na putnim troškovima i zanemaruje se potencijalna mogućnost za zapošljavanje kvalitetnijeg radnog kadra koji nije iz općine.

Svjesnost o dobrobiti promjene radnih uvjeta također nije jasna. Ukoliko se uvidjelo da je nabava boljih stolaca za šivanje stavka koja bi mogla poboljšati i pridonijeti djelovanju zaposlenice koja šiva trebalo bi razmisliti o nabavci tih stolaca. Ne bi se trebalo štedjeti na zaposlenicima. Odgovor na pitanje zašto se ne nabave bolji stolci za šivanje bio je: „Zato što su im i ovi dobri i ne znamo kakvi bi im odgovarali.“ Taj odgovor sugerira da bi se možda više pažnje trebalo posvetiti brizi za zdravlje zaposlenika.

Prepoznaje se mogućnost za poboljšanjem uvjeta za zaposlenike, ali se ne poduzimaju konkretne radnje kako bi se ono ostvarilo što se posljedično odražava na zaposlenice u ženskom pogonu koje i dalje svakodnevno obavljaju svoj posao unatoč ne baš odgovarajućoj radnoj okolini.

Planiranje, motiviranje i nagrađivanje čine temelj uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima svakog poduzeća. U poduzeću Eurogum d.o.o. te tri komponente su relativno

dobro razvijene i dobro ih se provodi s obzirom na okolinu koja se konstantno mijenja i nikada nije ista.

Razlog dobroj prilagodbi krije se u menadžmentu koji upravlja ljudskim potencijalima navedenog poduzeća. Ostale komponente koje nisu tako dobro razvijene i prepoznate s aspekta menadžmenta očito ne utječu na poslovanje u znatnijoj mjeri te nema potrebe da ih se na bilo koji način mijenja ili poboljša.

5. ZAKLJUČAK

Funkcije menadžmenta logički su povezane, a to je i razlog zbog kojeg je bitno održati kontinuitet u razvijanju svake pojedine funkcije.

Planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola međusobno djeluju jedna na drugu, a zajedno predstavljaju formulu za ostvarenje ciljeva poduzeća.

Fokus u ovom radu stavljen je na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima zbog toga što je bitno znati koja je uloga kojeg zaposlenika te koliko pojedini zaposlenik ulaže „sebe“ u organizaciju. Tako se može reći da bez kvalitetnog radnika nema ni kvalitetnog proizvoda ili usluge, a bez toga nema ni uspjeha kojemu svaka organizacija treba i mora nastojati težiti.

Cilj rada naveden u uvodu bio je funkcijama menadžmenta i povezati teoriju i praksu kako bi se shvatilo na koji način je funkcija upravljanja ljudskih potencijala važna za poduzeće, zaposlenike i menadžment koji ga provodi, a to je i učinjeno.

Kao primjer na kojemu je obrađena tema o upravljanju ljudskim potencijalima odabrano je poduzeće Eurogum d.o.o. zbog pristupačnosti i volje direktorice za provođenje strukturiranog intervjua licem u lice, ali i zbog interesa vezanog uz upravljanje ljudskim potencijalima tog poduzeća.

Zaposlenici poduzeća Eurogum d.o.o. predstavljaju ključni faktor u proizvodnji i zato je bitno održati njihovu stabilnost i zadovoljstvo koji bi trebali biti na visokoj razini. Menadžment upravljanja ljudskim potencijalima kontinuirano bi trebao ulagati napore kako bi njihova mreža ljudskih potencijala bila dobro organizirana i uspješna u obavljanju zadataka.

U konkretnom poduzeću to je i postignuto na način da se prepoznao značaj motivacije koji znatno potiče zaposlenike da teže boljitku poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala uglavnom materijalno, odnosno novčano motivira zaposlenike i takva vrsta motivacije u ovom slučaju djeluje i daje pozitivne rezultate.

Kako su plaće izrazito malene, a još k tome je riječ o prerađivačkoj industriji koja proizvodi proizvode od gume, svaka novčana stimulacija za zaposlenike je bonus za kojeg će se svakako bez problema potruditi bolje obavljati svoj posao. Menadžment navedenog poduzeća je toga svjestan, a kako je trenutno proizvodnja u porastu zbog povećane potražnje proizvoda koje proizvode, ne postoji razlog zbog kojega se isplata novčanih stimulacija ne bi nastavila (pa čak i u većem iznosu od dosadašnjeg).

Ipak, postavlja se pitanje što je s nematerijalnom motivacijom. Kako bi zaposlenici u Eurogumu d.o.o. obavljali svoj posao da ih se motivira na nematerijalan način i kako bi to utjecalo na produktivnost? Takav način je sada zapostavljen i u pravilu se ne prakticira s tim da nije poznato zašto je tome tako. Razlog manjku nematerijalne motivacije potencijalno se krije u tome što je materijalna (novčana) motivacija u tolikoj mjeri zastupljena i isplativa menadžmentu koji upravlja ljudskim potencijalima da nema potrebe za uvođenjem drugih, odnosno nematerijalnih načina motivacije.

Planiranje ljudskih potencijala, akvizicija zaposlenika i njihovo uvođenje u posao na način kako se trenutno u poduzeću provodi zasada je funkcionalno. S aspekta menadžmenta ne postoji potreba za mijenjanjem tih procesa, ali pitanje je koliko je takav način održiv i kako će se poduzeće s time nositi u budućnosti te hoće li doći do promjena unutar istih.

Unatoč navedenom, upravljanje ljudskim potencijalima u Eurogumu d.o.o. provodi se na solidan način. Iako postoje neke stavke koje bi se mogle bolje realizirati (manje formalizirano upravljanje, poboljšanje radnih uvjeta, rizik od zapošljavanja nekompetentnih zaposlenika zbog štednje na putnim troškovima), ne koči se uspjeh poduzeća na tržištu. Vjerojatnost da će menadžment navedenog poduzeća prepoznati kvalitete nematerijalnog motiviranja zaposlenika je vrlo mala, a s obzirom na sadašnje funkcioniranje i motiviranje novčanim putem može se i zanemariti.

Iako poduzeće u usporedbi s ostalim malim poduzećima ima sličnosti vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima, postoji mogućnost za napretkom i stvaranjem drugačije radne atmosfere kao što je slučaj u ostalim poduzećima.

Treba imati na umu da je poduzeće Eurogum d.o.o. malo poduzeće od svega 15 zaposlenika i navedene pozitivne i negativne strane upravljanja ljudskim potencijalima tog poduzeća mogu uvelike utjecati na poslovanje istog. Nužno je prepoznati prilike unutar poduzeća i iskoristiti ih kako bi se održala konkurentnost na tržištu. Zadovoljstvo zaposlenika teško je mjeriti, stoga je bitno shvatiti potrebe svakog pojedinca kako bi svaka komponenta vezana uz proizvodnju i samo poslovanje poduzeća bila na dostatnoj razini.



IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MIHAELA HAJDINJAK (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU UPRAVLJANJA Ljudskim potencijalima u Poduzeću EUROGRUP d.o.o. (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Hajdinjak M.
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MIHAELA HAJDINJAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ANALIZA FUNKCIJA MENADŽMENTA NA PRIMJERU UPRAVLJANJA Ljudskim potencijalima u Poduzeću EUROGRUP d.o.o. (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Hajdinjak M.
(vlastoručni potpis)

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bošković, D. i Vukčević, M. (2005.): *Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima*, Tiskara G.E.M., Pićan
2. Buble, M. (2009.), *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb
3. Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izd., MATE d.o.o., Zagreb
4. Gutić, D. (2017.), *Principi menadžmenta: Temelj modernog poslovanja*, Studio HS internet d.o.o., Osijek
5. Horvat, Đ. (2007.), *Temeljne funkcije upravljanja*, EDUKATOR d.o.o., Zagreb
6. Obradović, V. et al. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Plejada d.o.o., Zagreb
7. Rupčić, N. (2018.), *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
8. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), *Menadžment*, Masmedia, Zagreb
9. Zekić, Z. (2007.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
10. Žugaj, M., Brčić, R. (2003.), *Menadžment*, Varteks, Varaždin

Članci:

1. Akhmetshin, E. M., Vasilev, V. L., Vlasova, N. I., Kazakov, A. V., Kotova, X. Y., & Ilyasov, R. H. (2019), Improving management functions at an enterprise: levels of the internal control system. *Calitatea*, 39-43. Preuzeto s:
https://www.researchgate.net/profile/Elvir-Akhmetshin/publication/335082979_Improving_Management_Functions_at_an_Enterprise_Levels_of_the_Internal_Control_System/links/5d4dbac892851cd046afd845/Improving-Management-Functions-at-an-Enterprise-Levels-of-the-Internal-Control-System.pdf, 06.08.2021.
2. Ćurčić, M., Kostić, R., & Arapović, T. (2018). Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća. *Oditor-časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 94-103.
Preuzeto s: <http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2016/05/Oditor-1-2018.pdf#page=94>
Datum pristupa 06.08.2021.
3. Ilić, E. (2008), *Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje*, Preuzeto s
<https://hrcak.srce.hr/28692>, Datum pristupa 05.06.2021.

4. Kapović, Z. (2001), Geodezija – menadžment – organizacija, Preuzeto s file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/ekscentar_04_20_24.pdf, Datum pristupa 05.06.2021.
5. Klopotan, I. et al. (2018), Parameters which influence employee satisfaction in public sector in the Republic of Croatia, 405-420, International Journal for Quality Research, Datum pristupa 07.06.2021.
6. Knežević, D. (2017). Upravljanje radnom uspješnošću kao poduzetnički alat u malim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 135-145. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/191719>, Datum pristupa 06.08.2021.
7. Lai et. Al. (2016), Human resource practices, employee attitudes and small firm performance International Small Business Journal, 470-494. Preuzeto s <https://e-space.mmu.ac.uk/623800/>, Datum pristupa 06.08.2021.
8. Mahaček, D., et al. (2016), Učinkovitost unutarnjih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske, Časopis za ekonomiju i politiku tranziciju, Datum pristupa 05.06.2021.
9. Načinović Braje, I. i Bosnić, L. (2017), Nagrađivanje zaposlenika u malim poduzećima: stanje i uloga iz perspektive menadžera. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 44-66. Preuzeto s <https://doi.org/10.46458/27121097.2017.23.44>, Datum pristupa 06.08.2021.
10. Pfeifer, S. (2012), Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Datum pristupa 10.08.2021.
11. Rauch, A. & Hatak, I. (2016), A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms, Journal of Business Venturing. Preuzeto s https://www.researchgate.net/profile/Andreas_Rauch3/publication/303873494_A_meta-analysis_of_different_HR-enhancing_practices_and_performance_of_small_and_medium_sized_firms/links/5767d47608ae1658e2f896fc/A-meta-analysis-of-different-HR-enhancing-practices-and-performance-of-small-and-medium-sized-firms, Datum pristupa 06.08.2021.
12. Tafra, J., Graovac, P. i Budimir Šoško, G. (2017), Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 49-61. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/183415>, Datum pristupa 06.08.2021.

Web izvori:

1. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=57905>

7. POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika

- 1. Faze procesa planiranja u poduzeću.....11**
- 2. Faze procesa planiranja ljudskih potencijala.....17**
- 3. Maslowljeva hijerarhija potreba.....24**

Popis tablica

- 1. Upravljanje karijerom u organizaciji.....20**
- 2. Razlike direktora i menadžera.....22**