

# Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka

---

Filipović, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:379004>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Diplomski studij Poslovna ekonomija**



**Sveučilište  
Sjever**

DIPLOMSKI RAD br. 453/PE/2023

**ULOGA I ZNAČAJ PLANIRANJA U PROCESU DONOŠENJA  
POSLOVNIH ODLUKA**

Ivana Filipović

Varaždin, Rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Diplomski studij Poslovna ekonomija**



**Sveučilište  
Sjever**

**DIPLOMSKI RAD br. 453/PE/2023**

**ULOGA I ZNAČAJ PLANIRANJA U PROCESU DONOŠENJA  
POSLOVNIH ODLUKA**

**Studentica:**

**Ivana Filipović, 0313019787**

**Mentorica:**

**doc. dr. sc. Dijana Vuković**

**Varaždin, Rujan 2023.**

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

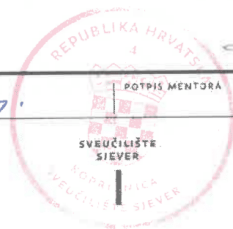
ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Ivana Filipović	MATIČNI BROJ	0313019787
DATUM	13.09.2023.	KOLEGIJ	Uvod u znanstveno-istraživački rad
NASLOV RADA	Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role and importance of planning in the process of making business decisions		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Anica Hunjet, predsjednik 2. izv.prof.dr.sc. Darijo Čerepinko, član 3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, mentor 4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član 5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	453/PE/2023
OPIS	<p>U poslovnom svijetu planiranje je od presudne važnosti. Planiranje je funkcija menadžmenta, to jest prva funkcija s kojom počinje cijeli proces menadžmenta. Planiranjem se definira kuda organizacija u budućnosti želi ići i predviđaju se načini koji će joj pomoći da se njezini ciljevi ostvare.</p> <p>U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* pojasniti ulogu i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka;</li><li>* ukazati na važnost prepoznavanja značaja pojedine poslovne odluke;</li><li>* objasniti i ukazati na značajne razlike modela odlučivanja;</li><li>* provesti istraživanje kako bi se utvrdila uloga i značaj planiranja kao funkcije menadžmenta u procesu donošenja poslovnih odluka;</li><li>* definirati zaključak rada.</li></ul>

ZADATAK URUČEN

28.09.2023.



POTPIS MENTORA

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	8
<b>1.1. Problem i predmet istraživanja</b> .....	8
<b>1.2. Ciljevi i metode rada</b> .....	9
<b>1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka</b> .....	10
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	10
<b>2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA</b> .....	12
<b>2.1. Pojam i sadržaj poslovnog planiranja</b> .....	12
<b>2.2. Svrha planiranja</b> .....	16
<b>2.3. Razine planiranja</b> .....	18
<b>2.4. Tipovi planiranja</b> .....	19
<b>2.5. Proces planiranja</b> .....	21
<b>3. POSLOVNO ODLUČIVANJE</b> .....	25
<b>3.1. Pojam poslovnog odlučivanja</b> .....	25
<b>3.2. Podjela i vrste poslovnih odluka</b> .....	26
<b>3.3. Proces odlučivanja</b> .....	28
<b>3.4. Modeli odlučivanja</b> .....	31
3.4.1. <i>Klasični model odlučivanja</i> .....	32
3.4.2. <i>Racionalni model odlučivanja</i> .....	32
3.4.3. <i>Administrativni model odlučivanja</i> .....	33
3.4.4. <i>Politički model odlučivanja</i> .....	34
3.4.5. <i>Anarhijski model odlučivanja</i> .....	36
<b>3.5. Uvjeti donošenja odluka</b> .....	36
<b>3.6. Sustavi podrške odlučivanju</b> .....	38
<b>4. EMPIRIJSKI DIO RADA</b> .....	42
<b>4.1. Metodologija istraživanja</b> .....	42

<b>4.2. Uzorak istraživanja</b> .....	43
<b>4.3. Diskusija rezultata istraživanja</b> .....	43
4.3.1. <i>Cronbach Alpha koeficijent</i> .....	62
4.3.2. <i>Deskriptivna statistika</i> .....	64
4.3.3. <i>Pearsonov koeficijent</i> .....	69
4.3.4. <i>T-Test</i> .....	79
4.3.5. <i>ANOVA</i> .....	85
<b>4.4. Zaključak rezultata istraživanja</b> .....	95
<b>4.5. Ograničenja istraživanja</b> .....	96
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	97
<b>LITERATURA</b> .....	99
<b>Knjige</b> .....	99
<b>Članci</b> .....	100
<b>Internetski izvori</b> .....	101
<b>POPIS SLIKA</b> .....	102
<b>POPIS TABLICA</b> .....	102
<b>PRILOZI</b> .....	104
<b>Anketni upitnik</b> .....	104

## SAŽETAK

Planiranje je najvažnija funkcija menadžmenta. Funkcija kojom započinje čitav proces menadžmenta i funkcija koja je preduvjet nastanka ostalih segmenata uspješnog menadžmenta. Svaki uspješan menadžer nastoji uklopiti planiranje u svoje poslovne procese i na taj način omogućiti efikasnost i optimalno poslovanje. Planiranjem se postiže veća efektivnost te svakako pridonosi lakšem razumijevanju poslovnih procesa. Ostale funkcije menadžmenta uvelike su povezane s planiranjem. Primjerice, ukoliko ne postoji adekvatan plan, nema smisla ni vršiti kontrolu poslovnih procesa. Plan je zapravo preduvjet nastanka određene odluke. Poslovno odlučivanje u funkciji je menadžera, a menadžeri nastoje što više uključiti i ostale zaposlenike u proces donošenja odluka. Kako bi donijeli što prihvatljiviju i efektivniju odluku, menadžerima uvelike pomažu i olakšavaju prilikom donošenja odluka DSS sustavi. Sustavi nastoje pružiti dovoljnu razinu informacija, potrebnih menadžerima prilikom selektiranja i odabira najoptimalnije odluke.

*Ključne riječi: plan, planiranje, menadžer, menadžment, odluka, poslovno odlučivanje, poslovni proces*

## **SUMMARY**

Planning is the most important function of management. Function that starts the entire management process and function that is a prerequisite of other segments of successful management. Every successful manager tries to incorporate planning into all business processes for better efficiency and optimal business. Planning achieves greater effectiveness and certainly contributes to an easier understanding of business processes. Other management functions are largely related to planning. For example, if there is no adequate plan, there is no point in controlling business processes. The plan is actually a prerequisite for the emergence of a certain decision. Business decision-making is the function of managers, and managers actually try to include other employees in the decision-making process as much as possible. In order to make the most acceptable and effective decision, managers are greatly helped and facilitated by DSS systems when making decisions. The systems strive to provide a sufficient level of information needed by managers when selecting and choosing the most optimal decision.

*Key words: plan, planning, manager, management, decision, business decision making, business proces*



## 1. UVOD

U današnje vrijeme s vrlo užurbanim tempom i načinom života, planiranje je neizbježna funkcija. Nužno je planiranje svakodnevnih situacija, a posebice poslovnih procesa koji uključuju donošenje poslovnih odluka.

Diplomski rad „*Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka*“ nastoji objasniti koncept važnosti korištenja planiranja kao funkcije menadžmenta te odraz na daljnje poslovanje i poslovno odlučivanje. Posebice veliki značaj i fokus stavlja se na uloge menadžera u poslovnim procesima kako bi se utvrdilo koriste li u dovoljnim mjerama planiranje i ostale funkcije menadžmenta.

Postavljenim hipotezama nastoji se utvrditi poveznica između poslovnih procesa i poslovnog odlučivanja, utjecaj izostanka planiranja na poslovanje, odnosno nastanak neizvjesnih i rizičnih situacija te važnost usavršavanja menadžerskih vještina kod svakog zaposlenika.

Cilj ovog rada je dokazati važnost planiranja, kako u svakodnevnim situacijama, tako i u poslovnim procesima i prilikom donošenja poslovnih odluka.

### 1.1. Problem i predmet istraživanja

Planiranje se definira kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, odnosno prva funkcija kojom ujedno i započinje čitav proces menadžmenta te daljnjeg razvoja bilo kojeg procesa. Planiranje je prijeko potrebno ne samo u poslovnom svijetu već i u svakodnevnim situacijama. Što se tiče poslovnog planiranja njime se definira vizija nekog budućeg stanja određenog poduzeća kako bi se na taj način i lakše ostvarili budući ciljevi. Općenito je nužno da poduzeća isplaniraju i svoju misiju te viziju kako bi daljnji poslovni procesi bili što lakši i usklađeniji. Tako je sustavno i vrlo bitno da određena poduzeća isplaniraju zadatke koje će zaposlenici izvršavati. Prilikom planiranja nužno je u obzir uzeti i ograničenost resursa te na taj način pažljivo nastojati planirati njihovu upotrebu. Svakako postoje i brojne neizvjesne situacije, javljaju se nepredvidivi problemi te rizici, a samim planiranjem nastoje se takve razine poteškoća prevladati. Upravo iz te činjenice proizlazi i problem istraživanja, a to je neizvjesnost i mogući rizici prilikom poslovanja zbog neadekvatnog planiranja i nedovoljnog promišljanja o samim procesima i mogućim oblicima poslovnog odlučivanja. Iz definiranog problema istraživanja izdvojen je i predmet istraživanja; utjecaj planiranja na suzbijanje neizvjesnosti i mogućih rizika prilikom poslovanja i finaliziranja odluka. Kako bi određeno poduzeće na pravilan način moglo u određenoj dozi suzbiti nastale probleme nužno je voditi računa o tome u kojoj se fazi poduzeće nalazi trenutno te koji su budući ciljevi poduzeća. Upravo te činjenice polazište su daljnjeg planiranja i

korištenja adekvatnih menadžerskih alata u svakodnevnom poslovnom planiranju i sukladno tome poslovnom odlučivanju. S obzirom na razinu neizvjesnosti i moguće rizike, planiranje se provodi kako bi se takve situacije smanjile i time omogućilo adekvatnije poslovno odlučivanje. Za pravilno planiranje nužno je i pouzdano poslovno vodstvo kako bi se postigli što uspješniji poslovni rezultati unutar poslovnih procesa.

## **1.2. Ciljevi i metode rada**

*Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta trebalo bi biti polazište daljnjih poslovnih procesa. Kako je bitna organizacija, odnosno planiranje svakodnevno, isto tako potrebno je isplanirati i poslovne procese kako bi se donijele što kvalitetnije i efektivnije poslovne odluke. Postavljeni ciljevi i hipoteze trebali bi pomoći u dokazivanju važnosti planiranja u okviru procesa donošenja poslovnih odluka. Svaki cilj i svaka hipoteza detaljno su proučeni i ukomponirani u cjelinu kako bi se postigli relevantni rezultati i smisljena poanta samog pojma planiranja.*

**Cilj 1:** Ispitati da li zaposlenici ili menadžeri koriste menadžerske vještine, odnosno planiranje u procesu poslovnog odlučivanja.

**Cilj 2:** Utvrditi nužnost planiranja kao funkcije menadžmenta.

**Cilj 3:** Definirati važnost planiranja u kontekstu poslovnog odlučivanja.

**Hipoteza H1:** Planiranje poslovnih procesa je u pozitivnoj korelaciji sa poslovnim odlučivanjem.

*Obrazloženje hipoteze H1: Poznavanje poslovnog procesa, planiranje poslovnog procesa pozitivno utječe na donošenje poslovnih odluka, financijsku pismenost koja umanjuje rizike kod donošenja poslovnih odluka, bolje financijsko i upravljačko planiranje, ali i na svjesnost o prednostima vođenja poslovnih procesa od planiranja do završetka poslovnog procesa unutar organizacije.*

**Hipoteza H2:** Neizvjesno i rizično poslovanje rezultat je slabo korištenih funkcija planiranja.

*Obrazloženje hipoteze H2: Samo po sebi planiranje je prijeko potrebna vještina u svakodnevnim situacijama. Uvelike utječe na boljitak svih životnih situacija pa tako i poslovnih segmenata. Izostanak planiranja dovodi do izbijanja rizika, a samim time i dolazi do neizvjesnih situacija koje je teže suzbiti ukoliko je u samom početku izostavljeno planiranje.*

**Hipoteza H3:** Da bi određeno poduzeće postiglo kvalitetnije poslovne rezultate, zaposlenici su dužni usavršiti menadžerske vještine, posebice vještinu planiranja.

*Obrazloženje hipoteze H3: Dosada su mnoga istraživanja pokazala da su organizacije koje primjenjuju i usavršuju funkciju planiranja daleko uspješnije od onih koje to ne izvršavaju. Za svako*

*poduzeće, odnosno zaposlenike preporučljivo je da usavrše što više menadžerskih vještina jer samim time imaju i mogućnosti za daljnji napredak. Planiranje je polazna točka svih daljnjih procesa i uvelike će olakšati daljnje poslovne procese ukoliko je konceptualno uklopljeno na pravilan način.*

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za potrebe izrade diplomskog rada „*Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka*“ korištene su sekundarna i primarna metoda prikupljanja podataka. Teorijski dio rada razrađen je temeljem već ranije dostupnih podataka (sekundarni podaci), prikupljenih putem različitih znanstvenih članaka, internetskih izvora i portala te različitih knjiga relevantnih za obradu navedene teme. Korištena je raznolika literatura kako bi se prikazali i različiti stavovi te gledišta autora na istu temu. Ostatak rada, odnosno empirijsko istraživanje nastalo je razradom primarnih podataka dobivenih putem anonimne ankete puštene na različitim stranicama te osobnim slanjem određenim razinama menadžmenta. Napravljena je kompletna analiza dobivenih rezultata te su teorijski i empirijski dio rada kompletirani u jednu smislenu cjelinu.

### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je na pet glavnih dijelova. Prije svega, postavljen je sažetak rada koji čitatelje upoznaje s temom, strukturom rada i najvažnijim pojmovima analiziranim kroz ostatak rada. Nakon toga slijedi uvodni dio. Uvod iznosi temeljne činjenice i karakteristike koje će se susretati tijekom cijelog rada. Također, predstavljene su definirane hipoteze i općeniti cilj rada. U uvodnom dijelu kao potpoglavlje se ističu problemi i predmet istraživanja koji su detaljno definirani. Zatim slijedi kratak uvod u razradu ciljeva te su navedene i detaljnije definirane hipoteze rada. Nakon uvodnog dijela, slijedi drugo poglavlje koje razmatra planiranje kao funkciju menadžmenta te je podijeljeno na pet glavnih potpoglavlja. Ponajprije je definirano planiranje kao najvažnija, odnosno temeljna funkcija menadžmenta kao polazište za daljnje poslovne procese i usvajanje ostalih menadžerskih vještina. Različiti autori shvaćaju planiranje iz svog kuta gledišta te su navedene različite definicije planiranja. Također, navedena je svrha planiranja, koja uvelike ovisi o različitosti situacija, prisutnim uvjetima te samim organizacijama. Nadalje su navedene i definirane razine planiranja, viši, srednji i niži menadžment. Nakon što su strukturirane razine, opisani su i tipovi planiranja. Ističu se jednokratni, trajni i kontingencijski planovi. Navedene su općenite karakteristike svakog tipa planiranja te je objašnjen sam proces kontingencijskog planiranja. U trećem poglavlju slijedi razrada poslovnog odlučivanja. Izdvojene su temeljne karakteristike, obvezni koraci modela donošenja odluka, različiti preduvjeti te temeljni modeli poslovnog odlučivanja. Ističu se slijedeći modeli poslovnog odlučivanja: klasični ili racionalni, administrativni, politički te anarhijski model odlučivanja. Svaki od modela odlučivanja uključuje svoje temeljne značajke koje su i polazište za daljnji tijek donošenja krajnje

odluke. Nakon modela odlučivanja, navedeni su i uvjeti donošenja odluka. Uvjeti se razlikuju, ovisno o događajima i spletovima okolnosti, a kao tri temeljna uvjeta donošenja odluka izdvajaju se: potpuna sigurnost, potpuna nesigurnost i rizik. U daljnjem dijelu rada definirani su DSS sustavi, odnosno sustavi podrške odlučivanju. Sustavima se nastoji omogućiti lakše donošenje poslovnih odluka temeljem brzo dostupnih razina potrebnih informacija menadžerima. Nakon što su definirani DSS sustavi, slijedi empirijski dio rada i sama razrada dobivenih rezultata provedenog istraživanja. Na kraju je temeljem primarnih i sekundarnih podataka izveden zaključak rada.

## **2. PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA**

Menadžment je složen proces, proces planiranja, kontrolinga, odlučivanja, organiziranja, rukovođenja te uspostave potencijala poduzeća kako bi se postigla određena razina učinkovitosti i efikasnosti. Menadžeri su osobe koje moraju posjedovati određene vještine kako bi znali usmjeriti organizaciju u daljnji tijek poslovanja (<https://hrcak.srce.hr/file/269349>, 19.09.2023). Pri tome najvažniju ulogu ima liderstvo, ključna vještina koju menadžeri moraju usavršiti. Pošto bi trebali predstavljati osobu koja treba služiti drugima za primjer, važno je adekvatno vođenje i aktivno slušanje ostalih zaposlenika.

Planiranje je prva funkcija menadžmenta pa tako proces menadžmenta i započinje navedenom funkcijom. Definira se kao najosnovnija menadžerska funkcija te uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za ostvarivanje istih. Ovom funkcijom određena organizacija postiže napredak i „pomiče granice“ nadilazeći jaz između onoga gdje je sad i gdje želi biti u budućnosti. Iz navedenog se može reći da se planiranjem organizaciju usmjerava budućnosti. Planovi su glavni temelj definiranja budućih ciljeva i načina na koji ih se nastoji ostvariti. Kao temeljna funkcija menadžmenta, planiranje je povezano i sa svim ostalim funkcijama menadžmenta, posebice s kontroliranjem te bi bilo kakav pokušaj kontrole bez unaprijed adekvatno isplaniranog plana bio besmislen (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:75). Kako bi određeno poduzeće postiglo napredak, važno je detaljno razraditi planove i usmjeriti ih ostvarivanju budućih ciljeva. Svaka nova ideja i inovativnost, također je dobro došla, no uz prethodne analize i detaljne planove.

Planiranje je važna funkcija menadžmenta koja predstavlja postavljanje ciljeva kojima određeno poduzeće nastoji težiti tijekom poslovanja i u budućnosti. Da bi ciljevi bili prihvatljivi, nužno je da su mjerljivi, specifični, prihvatljivi, vremenski ograničeni te prilagodljivi. Menadžment nikako ne bi bio uspješan bez postojanja vještine planiranja s obzirom da bez adekvatnih planova nije relevantan ispuniti zadane akcije u određenim okvirima poslovanja (<https://hrcak.srce.hr/file/434850>, 19.09.2023).

### **2.1. Pojam i sadržaj poslovnog planiranja**

Planiranje autori shvaćaju na različite načine no bez ikakvih nedoumica svi se slažu kako je planiranje prijeko potrebno u svakodnevnim situacijama te je nužno prilikom kontrole poslovnih procesa.

Buble (2006:85) navodi različite teorije različitih autora glede planiranja. Tako Cole, G.A., navodi da je planiranje aktivnost koja uključuje odluke vezane uz ciljeve, sredstva, ponašanje i rezultate. S druge strane Koontz, H. i Weihrich, H. smatraju da je planiranje aktivnost koja vrši selekciju između ciljeva i misije, odnosno zahtjeva donošenje odluka.

Planiranje se može definirati kao proces određivanja načina na koje organizacija nastoji stići kamo želi uz prethodno definirane ciljeve (Certo i Trevis Certo, 2008:134).

Planiranje je proces definiranja onoga što određena organizacija nastoji postići uz prethodno definirane i postavljene ciljeve i načina na koji nastoji to ostvariti uz strategije i planove (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:139).

Kao jedna od funkcija menadžmenta, planiranje je povezano sa svim ostalim menadžerskim funkcijama, a najviše s funkcijom kontrole. Planiranje se zajedno s kontrolom smatra „sijamskim blizancima“ menadžmenta te je bilo kakva kontrola bez adekvatno provedenog plana bezazlena (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:75).

Planiranje kao jedna od temeljnih zadaća menadžera može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Svaki tip planiranja obuhvaća određene poslovne aktivnosti te se temeljem toga razlikuje. Kratkotrajni planovi obuhvaćaju poslovne aktivnosti na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj i godišnjoj bazi (do godine dana). Srednjoročni planovi predviđeni su za periode do pet godina, a dugoročni više od pet pa i deset godina. Planiranje je primarna i osnovna zadaća menadžera te ne planirati u krajnjoj mjeri znači „*planirati neuspjeh*“ (<https://caetus.hr/vaznost-planiranja-u-poslovanju-2/>, 17.09.2023).

Belak (2014:2) definira planiranje temeljnom funkcijom menadžmenta. Ističe da je menadžment proces dostizanja organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način što se postiže planiranjem, kvalitetnom organizacijom, vođenjem i kontroliranjem organizacijskih resursa.

Temeljem navedenih definicija razlučivo je da planiranje proizlazi kao kompleksan proces. U tom procesu najprije se nastoji definirati viziju poduzeća kako bi se deducirala misija kojom će ujedno i vizija biti ostvarena. Svi od navedenih autora slažu se da planiranje obuhvaća definiranje strategija za daljnje poslovanje, planiranje ciljeva i nastojanje dostizanja istih u određenom vremenskom periodu. S obzirom da je planiranje temeljna funkcija menadžmenta, kontrola je također bitan dio cjelokupnog procesa te smisao dobiva samo uz prethodno adekvatno definirani plan.

Planiranje bi poduzeću trebalo osigurati:

- ❖ mogućnost prosudbe područja djelovanja
- ❖ razlikovanje dobrih i loših strana
- ❖ pronalaženje prilika i prijetnji u eksternoj okolini
- ❖ identifikaciju i uspostavu standarda performansi
- ❖ politiku ponašanja koju će slijediti zaposlenici određenog poduzeća (Buble, 2006:86).

Konceptualno navedeni segmenti trebali bi pomoći u daljnjim poslovanjima i djelovanjima određenog poduzeća. Svaki plan ponajprije je potrebno detaljno proanalizirati i razraditi svaki korak dovoljno jasno da se može pretpostaviti učinak na poduzeće. Vrlo je bitno uočiti moguće snage, slabosti, prilike i prijetnje, ne samo u eksternoj, već i u internoj okolini, koja također ima veliki utjecaj na samo poslovanje. Time se i provodi SWOT analiza određene organizacije kako bi se utvrdili daljnji poslovni procesi. Ujedno je i vrlo bitno odrediti politiku ponašanja, sukladno kojoj će svi zaposlenici voditi računa o svom ponašanju unutar poduzeća te slijediti utvrđene propise ponašanja.

Vještina planiranja kao široko koncipiran pojam, obuhvaća analizu poslovnog položaja organizacije, određivanje pravca djelovanja te ciljeve koje je potrebno ostvariti i strategiju koju je nužno odabrati prilikom ostvarivanja ciljeva. Planiranje vodi organizaciju iz stanja u kojem se nalazi u stanje u kojem se u budućnosti želi naći (Buble, 2010:6).

Uz navedeno, posebice do izražaja dolaze tri temeljna pitanja na koje planiranje treba dati odgovor:

- ❖ Gdje se poduzeće sada nalazi?
- ❖ Gdje se poduzeće vidi u budućnosti?
- ❖ Kako tamo stići? (Buble, 2006:86).

Poslovnim planiranjem definira se priroda određenog poslovnog pothvata kojeg regulira određena organizacija ili pojedinac te regulira daljnje usmjeravanje i vođenje istog. Poslovnim planovima nastoji se prikazati ciljeve koje neka organizacija/pojedinac nastoji ostvariti u određenom vremenskom okviru, uključujući i aktivnosti koje planira provesti u tom istom razdoblju. Laički rečeno, poslovnim planom definira se što određena organizacija proizvodi ili će proizvoditi, tko će i zašto kupovati uslugu koju određena organizacija proizvodi te koliko je novčanih sredstava potrebno kako bi se uopće započeo čitav taj proces (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:138).

Kod detaljnih planova i analiza, svaka će organizacija najprije promisliti o situaciji u kojoj se trenutno nalazi kako bi mogla donijeti odluke o budućim koracima i ciljevima u budućnosti. Ovakav način postupanja i razmišljanja nužan je za postizanje poslovne uspješnosti. Nakon što utvrdi buduće ciljeve i mogućnosti, potrebno je da poduzeće promisli o načinima pomoću kojih će se željeni ciljevi utvrditi i provesti u određenim okvirima. Svaki je korak potrebno detaljno analizirati i isplanirati kako bi se poduzeće znalo nositi s određenim neizvjesnostima i mogućim rizicima prilikom poslovanja. Poslovni procesi razlikuju se od organizacije do organizacije, putem se susreću različite neizvjesnosti i nepredvidive situacije, ali upravo razinama planiranja poduzeće će se lakše nositi s takvim nepredvidivostima. Može se zaključiti, kako je planiranje koncept daljnjeg razvoja uspješnosti poslovanja te je nužna primjena koncepta planiranja u poslovnim procesima.

Da bi menadžeri konceptualno mogli provesti uspješnu razinu planiranja, vrlo je bitno da detaljno usvoje određene vještine:

- ❖ promatranje okoline
- ❖ postavljanje usmjerenja
- ❖ predviđanje
- ❖ donošenje i ugrađivanje strategije
- ❖ izradu planova
- ❖ kreativno rješavanje problema
- ❖ donošenje odluka (Škrtić, 2008:75).

Navedene vještine trebale bi menadžerima omogućiti detaljnu analizu cjelokupnog procesa razmatranja prije samog početka planiranja. Postavljajući različita usmjerenja kojima će se voditi prilikom poslovanja, menadžeri omogućuju lakši daljnji tijek razvoja planova. Na taj način lakše će pristupiti rješavanju problema i samom planiranju što je ujedno i preduvjet donošenja ispravne poslovne odluke.

Planiranje je najosnovnija upravljačka funkcija te je najbitnija zadaća menadžera za učinkovito djelovanje u cilju ostvarenja poduzetničkih ciljeva (<https://hrcak.srce.hr/file/294037>, 19.09.2023). Kako bi menadžeri bili učinkoviti, vrlo je bitno da znaju što sustav od njih očekuje. Određena organizacija postavlja uvjete, dok su menadžeri ti koji nastoje odabrati pravilna rješenja i nadići probleme unutar organizacije. Da bi bili učinkoviti, odnosno efikasni, potrebno je razmotriti razne solucije i kombinacijom različitih menadžerskih vještina te značajnim tehnikama planiranja odabrati pravilnu poslovnu odluku. Planiranje uvelike utječe na odlučivanje i obrnuto. Pritom planiranje je proces koji potiče različite inovativnosti da bi se učinkovito ostvarili zadani ciljevi poduzeća. Uz sve, menadžeri bi svakako trebali usavršiti vještine komuniciranja. Komunikacija se definira kao proces dijeljenja informacija te bez nje, menadžment apsolutno ne bi mogao postojati. Nedovoljna komunikacija uvelike utječe na razvoj lošeg menadžmenta. S obzirom da su komunikacijske vještine temeljne vještine menadžera, važna je interna i eksterna komunikacija menadžera, odnosno smisljena komunikacija ne samo sa ljudima unutar organizacije, već i sa dobavljačima, sporednim akterima te poslovnim partnerima (<https://hrcak.srce.hr/file/113575>, 19.09.2023). Dakle, komunikacija je ključni korak za postizanje uspješnih poslovnih procesa. Menadžeri bi trebali ponajprije aktivno slušati, primjenjivati asertivnost i analitičko razmišljanje, kako bi se uspostavila kvalitetna komunikacija, ne samo unutar organizacije, već i u vanjskoj okolini. Dobar komunikator sluša ostale zaposlenike te se trudi uklopiti i njihova razmišljanja u daljnje poslovanja poduzeća, kako bi se zajedničkim snagama



postigao uspjeh i efikasan način poslovanja koji uvelike utječe na optimalnu razinu poslovanja poduzeća.

## 2.2. Svrha planiranja

Općenito razmatrajući sam proces planiranja i koristi koje određeno poduzeće ili pojedinac dobiva od navedenog, kao glavna korist izdvojiti se može lakše ostvarivanje ciljeva. Organizacije planiraju kako bi lakše predvidjele sve moguće akcije te mobilizirale organizacijske resurse u svrhu ostvarenja zacrtanih ciljeva. Kvalitetan plan ključ je organizacijske uspješnosti što se ujedno i može izdvojiti temeljnom svrhom planiranja. Kao razlozi planiranja još se mogu izdvojiti i sljedeći:

- ❖ lakše usmjeravanje organizacije
- ❖ bolja fleksibilnost
- ❖ uspješnija koordinacija rada
- ❖ minimiziranje rizika i neizvjesnosti
- ❖ usmjerenje na buduće radnje i promjene
- ❖ lakša i bolja kontrola
- ❖ razvoj menadžera, ali i ostalih sudionika planiranja
- ❖ bolje upravljanje vremenom na razini individue (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:141).

Adekvatno postavljen plan omogućiti će lakšu i bolju usmjerenost organizacije čime će se i omogućiti bolja fleksibilnost cjelokupne organizacije, odnosno određenog poduzeća. Planiranjem se omogućuju promišljanja o budućim radnjama te se svakako nastoje postići promjene, promjene na bolje te se nastoji omogućiti uspješnost čitave organizacije kao jedne cjeline. Detaljno isplanirani koraci u poslovnim procesima omogućuju i puno lakšu te fleksibilniju raspodjelu, tj. koordinaciju rada unutar timova. Ukoliko se adekvatno planira, određena organizacija smanjiti će moguće rizične i neizvjesne situacije. Dakako ne može se sa sigurnošću reći da će one biti potpuno otklonjene, no određeno poduzeće će sigurno lakše reagirati i stjeći će puno veću fleksibilnost. Samim planiranjem menadžeri uvelike pospješuju svoje poslovanje i omogućuju daljnji razvoj. Stječu nove vještine bitne za raspodjelu svakodnevnih aktivnosti te samim time pridonose i boljitku cjelokupnog tima. Svaki zaposlenik trebao bi stjecati svakim novim danom nove vještine, pa tako i usvajati vještinu planiranja jer stvara mogućnost daljnjeg napretka te rasta unutar određenog poduzeća. Planiranje utječe i na lakšu te puno bržu kontrolu poslovnih procesa, a samim time i omogućuje bolje upravljanje vremenom na razini svake individue.

Da bi određena organizacija uspješno poslovala vrlo je važno postaviti ciljeve koji će biti ostvareni i kako bi se ostvarila svrha postojanja. Upravo postavljeni ciljevi, strategije te planovi ključni su čimbenici usmjerenja rada menadžera i svih ostalih zaposlenika unutar neke organizacije. Upozoravaju na organizacijske prioritete, odnosno aktivnosti te smanjuju moguće neusklađenosti i eskalacije unutar organizacije. Planiranje svakako pridonosi i boljoj organizacijskoj fleksibilnosti. Kako odmiče proces planiranja, tako organizacije sve više stječu iskustva i snalaze se u nepredvidivim situacijama. Razmišljaju o dinamičnosti okoline, unaprijed definiraju svoje ciljeve te akcije koje će poduzeti u slučaju da nastupi neka promjena unutar okoline. Također, svaka organizacija svjesna je da s obzirom na brzi tijek tržišnih aktivnosti treba nastojati prilagoditi svoje planove, ciljeve te strategije, sukladno tim aktivnostima. Kako bi se postigla što bolja koordinacija rada bitna je organizacija rada u cjelini. Suradnja i timski rad podjednako su bitne komponente kako bi se postigla pravilna koordinacija organizacijskih aktivnosti. Formalno postavljeni ciljevi, strategije i planovi ujedno smanjuju vjerojatnost nastanka unutar grupnih i međugrupnih sukoba. Prilikom poslovanja često nastaju neizvjesne, nepredvidive situacije koje je teško riješiti kada nije unaprijed pripremljena strategija. Kako bi se takve situacije suzbile, nužno je da menadžeri pravilno reguliraju organizaciju, poduzimajući bitne korake u samoj regulativi unutar poduzeća. Nužno je planiranje nekoliko koraka unaprijed, anticipiranje promjena te samo razmišljanje o utjecaju mogućih promjena. Planiranjem se smanjuju rizici i moguće neizvjesnosti s time da ne može u potpunosti reducirati rizik već ga u određenoj dozi umanjuje. Svakako je jedna od temeljnih komponenata planiranja i predviđanje budućnosti. Razmišljanjem o budućnosti menadžeri mogu predvidjeti promjene u poslovanju, nužne da bi organizacija mogla rasti i steći napredak u budućnosti. Kontrola je također jedan od bitnih segmenata planiranja te se samim planiranjem postavljaju ciljevi i standardi kojima se nastoji postići kontrola poslovanja. Da bi se postigla određena razina kvalitete planiranja, vrlo je bitan svakodnevni razvoj menadžera, ali i ostalih zaposlenika. Planiranjem se postiže profesionalni razvoj, stječu se nova znanja i vještine te mnoga iskustva. S obzirom na razvoj veće usmjerenosti i fleksibilnosti te koordinacije i kontrole, planiranjem pojedinci stječu mogućnost boljeg upravljanja vremenom na individualnoj razini. Planiranje donosi mnoge koristi i prednosti dok s druge strane izostanak planiranja može izazvati neodlučnost, donošenje pogrešnih odluka, poduzimanje krivih koraka, ali i pogrešnu usmjerenost resursa. Također može umanjiti efikasnost, efektivnost te izazvati slabije organizacijske rezultate (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:142). Planiranje je nužno, polazišna je točka za daljnje aktivnosti i moguće poslovne suradnje. Potrebno je isplanirati čak i jedan najobičniji dan kako bi se lakše nosili s mogućim rizicima. Poslovno planiranje, olakšati će, ne samo menadžerima, već i čitavom poduzeću daljnje poslovanje i usmjerenje organizacije.

### 2.3. Razine planiranja

Planiranje je hijerarhijski orijentirano razinama koje su korespondentne razinama menadžmenta. Razina vrhovnog menadžmenta kojoj je korespondentno strateško planiranje, razini srednjeg menadžmenta sukladno je taktičko te menadžmentu prve razine operativno planiranje (Buble, 2006:88). Koja razina planiranja se provodi, uvelike ovisi o postavljenim ciljevima poduzeća i strategijama razvoja. Slika 1. donosi prikaz razina planiranja i ukazuje na činjenicu da između operativnog planiranja, taktičkog planiranja i strateškog planiranja postoje različitosti.



Slika 1 Razine planiranja

Izvor: Marin Buble , *Osnove menadžmenta; Sinergija, 2006, Zagreb, str.88*

Strateškom razinom planiranja definiraju se vizija, misija, ciljevi i strategija, odnosno ona je strogo eksterno orijentirana. Vodi računa o održavanju efikasnosti i efektivnosti te samim time nastoji ostvariti dugoročne ciljeve te osigurati opstanak poduzeća i budući razvoj. Definiraju se adekvatne strategije kako bi se implementirali resursi potrebni za ostvarivanje ciljeva.

Strateško planiranje kao dio strateškog menadžmenta, povezano je s varijablama koje opisuju pojedine značajke i performanse poduzeća. U istraživanjima koje je proveo Hasnanywati utvrđena je povezanost između strateškog usmjerenja poduzeća i strateškog planiranja. Strateško planiranje povezuje se sa rezultatima poslovanja na način da tvrtke kod kojih je taj proces formaliziran i adekvatno upravljane postižu bolje rezultate poslovanja u odnosu na ona druga poduzeća koja nisu formalno organizirala proces strateškog planiranja (Rudelj, 2012:65).

Taktičkom razinom planiranja nastoje se strateški ciljevi segmentirati u manje specifične ciljeve za koje će biti zadužene pojedine jedinice unutar poduzeća. To mogu biti marketing, proizvodnja, financije te ostali organizacijski dijelovi poduzeća. Na taj se način definiraju aktivnosti koje će svaka od funkcijskih jedinica obaviti u svrhu ostvarenja strateških ciljeva.

Zadaci koje provodi operativna razina planiranja karakteristični su za najnižu razinu menadžmenta. Najviše je usmjerena na rutinske procese poput proizvodnih tokova, planiranja isporuka te utvrđivanja potreba u ljudskim resursima.

Strateškim planiranjem zapravo se definiraju ciljevi koje se nastoji postići i strategije kojima će se ti ciljevi ostvariti. Taktičko planiranje omogućuje manjim organizacijskim jedinicama obavljanje zadataka dok je operativno planiranje usmjereno na obavljanje pojedinačnih zadaća (Buble, 2006:89). Svaka navedena razina planiranja vrlo je bitna i nužna prilikom poslovnih procesa.

Menadžeri su s razlogom osobe postavljene na tu dužnost te moraju znati snositi odgovornost za svoja djela i njihov odraz na poslovanje poduzeća. Strateški menadžeri trebali bi se truditi strateški usmjeriti organizaciju ka ispunjenju zadanih i isplaniranih ciljeva. Da bi zacrtana strategija bila što uspješnija, važno je da bude konzistentna prisutnim uvjetima u okolini, da postavlja realne zahtjeve s obzirom na dostupne resurse te da se pažljivo izvrši (Božac Gonan, 2014:66).

## **2.4. Tipovi planiranja**

Uloga tipova planiranja pronalazi se u samoj namjeni događaja za koji se određeni plan izrađuje. Na taj način nastoji se uvidjeti moguće scenarije za određeno poslovanje i daljnji tijek poslovnih procesa. Menadžeri temeljem već naučenih situacija nastoje predvidjeti moguće scenarije te planiraju određene solucije za svaku vrstu planova, bilo da je riječ o jednokratnim, trajnim ili kontingencijskim planovima.

Kao tri najpoznatija tipa planiranja ističu se:

- ❖ jednokratni planovi (single-use plans)
- ❖ trajni planovi (standing plans)
- ❖ kontingencijski planovi (contingency or scenario plans) (Buble 2006:90).

Jednokratni planovi izrađuju se za ispunjenje ciljeva za koje postoji jako mala vjerojatnost da će se pojaviti ponovno u budućnosti. Izdvajaju se 2 tipa jednokratnih planova:

- ❖ programi
- ❖ projekti (Dujanić, 2007:54).

Programi se odnose na definiranje i provedbu jednokratnih ciljeva, a bitno je sveukupno šest pravila kako bi se izradio efektivan program:

- ❖ podjela aktivnosti na etape
- ❖ proučavanje svake zasebne etape

- ❖ visoki stupanj odgovornosti svakog menadžera u svakoj etapi
- ❖ određivanje i alociranje resursa unutar svake etape
- ❖ definiranje termina svake etape
- ❖ segmentiranje ciljnog termina za dovršenje svake etape (Buble, 2006:90).

Projekti su također jednokratni planovi kojima se nastoje ostvariti jednokratni ciljevi. U odnosu na programe imaju manji vremenski obuhvat te su manje kompleksni. Zapravo su najčešće projekti dio nekog programa, a njima se nastoji razriješiti konkretni problem u zadanom vremenskom okviru (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:168).

Trajni planovi provode se da bi osigurali relevantne smjernice za aktivnosti koje se redovito ponavljaju unutar poduzeća. Izdvajaju se tri najpoznatija tipa trajnih planova:

- ❖ politike
- ❖ pravila
- ❖ procedure (Dujanić, 2007:50).

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:167) navode da se politika može definirati kao preduvjet pravilnog odlučivanja. Odnosi se na definiranje općih stavova poduzeća u kreiranju vlastitog poslovanja i daljnjeg razvoja. Odnosi se na percipiranje stavova, načela, principa ili kriterija bitnih za daljnje usmjeravanje odluka i akcija u načelima poslovanja poduzeća. Politika uvelike pomaže u definiranju ciljeva i provođenju te kontroli samih procesa ispunjavanja istih. Unutar organizacijskog poslovanja do izražaja posebice dolaze politika zapošljavanja, politika etičnosti u poslovanju te politika upotrebe interneta i elektroničke pošte. Rupčić (2018:170) naziva politike smjericama za djelovanje u nekom segmentu ili području poslovanja te se one temelje na misiji i strateškim ciljevima poduzeća.

Pravila se definiraju kao specifični zahtjevi koji se sagledavaju s naredbodavnog aspekta s obzirom da ne dopuštaju slobodu odlučivanja. Ovakav tip planova donosi se u slučajevima kada se ne želi da zaposlenici, odnosno izvršitelji određenih pravila i procedura slobodno odlučuju (Buble, 2006:92). S druge strane, Horvat i Kovačić (2004:63) navode pravila najjednostavnijim vrstama planova izravne naravi. Pravila su odraz odluke koja može ili ne mora nužno biti poduzeta.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:167) definiraju pravila kao „konkretne upute za ponašanje“, propisima kojima se utvrđuje kako se članovi organizacije moraju, odnosno ne smiju ponašati u određenim situacijama.

Buble (2006:92) definira procedure kao temelj svakog dijela organizacije, odnosno propisima / uputama za daljnji rad određenog poduzeća dok Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:167) definiraju procedure kao korake koje je potrebno slijediti u pojedinim situacijama za postizanje optimalnog rezultata određenog poduzeća.

Sve vrste trajnih planova nastoje uštedjeti vrijeme, povećati efikasnost i efektivnost te pojednostaviti sam način planiranja, kontrole te cjelokupan proces poslovnog odlučivanja

Kontingencijski planovi ili scenariji primjer su snalaženja u kriznim / neizvjesnim situacijama. Bitan je naglasak na kreiranju prognoze scenarija u najgorim mogućim slučajevima. Ovakvim tipom planiranja nastoje se utvrditi pravilni pravci koji će se slijediti ako u poduzeću dođe do određenih poremećaja ili neprikladnosti (Buble, 2006:93). Tablica 1 prikazuje proces planiranja u četiri temeljne točke. Prikazana je važnost svake točke procesa planiranja s najbitnijim značajkama i odrednicama.

*Tablica 1 Proces kontingencijskog planiranja*

TEKUĆI PROCES PLANIRANJA	
TOČKA AKCIJE 1	Razvoj plana, motrenje kontingencijskih događaja
TOČKA AKCIJE 2	Implementacija plana, identifikacija kontingencijskih događaja
TOČKA AKCIJE 3	Specifikacija indikatora potrebnih za kontingencijske događaje, razvoj kontingencijskih planova za svaki mogući događaj
TOČKA AKCIJE 4	Uspješna komplementacija plana ili kontingencijskog plana

*Izvor: vlastita izrada autora prema Marin Buble, Osnove menadžmenta; Sinergija, 2006, Zagreb, str.93*

U točki akcije 1 razvijaju se temeljni planovi, a to su strateški, taktički i operativni planovi. Zatim u točki akcije 2 naglasak je na izrađenim planovima koji su temelj u razmatranju kontingencijskih događaja. U točki akcije tri odvija se specifikacija indikatora kontingencijskih faktora dok u točki akcije četiri menadžment provodi temeljne planove. Buble (2006:94) navodi kontingencijsko planiranje jednim od sve važnijih čimbenika za veliki broj poduzeća, posebice ukoliko djeluju u vrlo dinamičnoj okolini, a s njime se slažu brojni drugi autori.

## **2.5. Proces planiranja**

Planiranje je zahtjevan i složen proces koji uključuje brojne faze prije donošenja konačne poslovne odluke u sklopu određenog poduzeća. Može se zaključiti kako nastoji predvidjeti budućnost i samim

time osigurati postizanje određenih ciljeva u nekom definiranom vremenskom periodu. Kao najvažnija funkcija menadžmenta, kojom sam proces menadžmenta i započinje, sustavno je svaki plan povezan s kontroliranjem. Također, uključuje organizaciju, menadžment ljudskih potencijala te principe vodstva koji su izrazito bitni u današnjem tijeku poslovanja i vođenju određenog poduzeća. Svaki plan menadžeri bi trebali nastojati što preciznije i jasnije definirati kako bi se postigla najoptimalnija poslovna odluka unutar poduzeća.

Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008:144) navode da proces planiranja kao složen termin započinje analizom okoline. Nakon što je utvrđena cjelokupna vanjska i unutarnja orijentacija bitna za daljnji tijek tržišnog poslovanja određenog poduzeća, slijedi definiranje organizacijske vizije i misije. Potom se postavljaju ciljevi koje poduzeće nastoji ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Nakon ciljeva revidiraju se strategije, a nakon toga uspostavljaju se planovi koji prethode provedbi planiranja i daljnjoj implementaciji. Nakon čitavog procesa planiranja slijedi evaluacija rezultata provedenih planova. Vidljivo je kako navedeni autori izdvajaju osam temeljnih koraka u procesu planiranja.

S druge pak strane Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004:75) utvrđuju pet temeljnih koraka u procesu planiranja. Prvotni korak je definiranje ciljeva poduzeća, a zatim slijedi određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na prethodno postavljene ciljeve. Nakon utvrđenih ciljeva i trenutnog stanja poduzeća nužno je predvidjeti buduće događaje za poduzeće kako bismo mogli definirati daljnje planove i ciljeve za postizanje uspješnosti poslovanja. Nakon čitavog procesa slijedi implementacija i ostvarivanje rezultata.

Proces planiranja kao temeljna faza menadžmenta sastoji se od šest temeljnih koraka, a to su:

- Određivanje organizacijskih ciljeva
- Određivanje alternativnih načina postizanja ciljeva
- Razvoj pretpostavki
- Odabir najboljeg načina postizanja ciljeva
- Razvoj planova
- Realizacija planova (Certo i Trevis Certo, 2008:138).

Što se tiče cjelokupnog procesa planiranja, sustavno je složen i dugotrajan te nastoji postići uspješnost poslovanja. Autori navode različita viđenja potrebnih faza u samom procesu no one se zapravo ne razlikuju. Nastoji se definirati ciljeve, strategije, buduće viđenje poduzeća i trenutno stanje u odnosu na postavljene ciljeve, a sve kako bi se moglo „utjecati“ na neki daljnji tijek poslovanja i vizualiziranih

planova određenog poduzeća. Sljedeća slika (Slika 2) prikazuje jedno od mogućih tumačenja procesa planiranja.



Slika 2 Proces planiranja

Izvor: Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević-Šiber; Nina Pološki Vokić; *Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008, Zagreb, str. 144*

Početak procesa planiranja je analiza okoline, a sastoji se od 3 bitna segmenta. To su analiza vanjske okoline, analiza unutarnje okoline te integriranje vanjske i unutarnje analize. Analizom vanjske okoline određuju se aktualni i budući pozitivni i negativni trendovi, odnosno moguće prilike i prijetnje. Prilikom detektiranja unutarnje okoline definira se strategijska sposobnost organizacije. Kako bi nastala kompaktna cjelina integriraju se vanjska i unutarnja analiza pri čemu se sučeljavaju prilike i prijetnje sa snagama i slabostima organizacije kako bi se utvrdila optimalna strategija. Sljedeći korak je definiranje vizije i misije, a nakon toga nužno je postaviti ciljeve uz pomoć kojih će određena organizacija moći realizirati organizacijsku viziju i misiju. Ujedno je i bitno definiranje strategije kojom će se ostvariti zadani ciljevi. Idući korak odnosi se na razradu planova kako bi se prešlo u fazu provedbe definiranih planova. Vrlo bitan korak je implementacija planova, jer ako se ne postigne realizacija ne postoji ni korist dobivena planiranjem. Kao posljednja faza u procesu planiranja izdvaja se evaluacija rezultata. Nakon što su svi planovi implementirani potrebno je ostvarene rezultate usporediti sa zadanim, odnosno željenim rezultatima što zapravo označuje potrebnu kontrolu u finalnom procesu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:144). Planiranje kao proces trebalo bi se provoditi kontinuirano, smisleno i što uspješnije. Važno je planirati svaki korak u poslovanju, a ne tek kada nastupe krizne situacije s obzirom da se takvi koraci smatraju krajnje neozbiljnim i neprofesionalnim. S obzirom na promjenjivost okoline i cjelokupnog tržišnog okruženja, pa tako i načina poslovanja poduzeća, isplanirano je potrebno konstantno revidirati. Što to zapravo znači za određeno poduzeće? Nužno je dakle, smisleno dorađivati i mijenjati, kako postavljene ciljeve



i planove, tako i ostale situacije unutar određene organizacije. Vrijeme je faktor koji uvelike utječe na percepciju i daljnji tijek poduzeća te ga je potrebno kvalitetno balansirati. Kako bi se omogućila efikasna razina planiranja nužno je osigurati konzistentnost planiranja i poslovanja. Upravo zbog toga, važno je uskladiti planove ovisno o samim razinama unutar hijerarhijske ljestvice. Sve razine planiranja, od one korporativne pa do poslovne te funkcijske moraju biti usklađene. Već je spomenuto da je vrijeme vrlo koristan faktor i resurs koji ima ključnu ulogu prilikom planiranja te je vrlo bitno da se ne troši previše vremena već da ga se iskoristi kvalitetno i što efikasnije. Planiranje treba biti što točnije. Menadžeri bi trebali prikupiti što veći broj korisnih informacija i podataka za postizanje što boljeg planiranja i samim time poslovnog odlučivanja. Pri tome im uvelike pomažu sustavi podrške odlučivanju koji imaju bitnu ulogu prilikom planiranja i poslovnog odlučivanja. Da bi određen plan bio što efikasniji, važno je da svaki zaposlenik unutar organizacije bude upoznat s ciljevima, vizijom i misijom poduzeća te ciljem koji se nastoji postići određenom razinom planiranja.

Proces planiranja svakako uključuje definiranje poslovnog plana, a to je dokument kojim poduzetnici prikazuju svoje ideje za realiziranje određenih ciljeva u nekom definiranom vremenskom razdoblju. Važno je da su poslovni planovi sistematični, organizirani, precizni te usko vezani uz poslovno planiranje. Da bi planiranje bilo učinkovito bitno je da uključuje stimulativnost, dostižnost, određenost i mjerljivost, ciljeve te vremensku određenost (<http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/Uvod-u-poslovno-planiranje/1.def.%20obilje%C5%BEja%20posl.%20planiranja.pdf>, 18.09.2023).

### **3. POSLOVNO ODLUČIVANJE**

Poslovno odlučivanje, osim u samom nazivu i namjeni ne razlikuje se ništa više od općenitog procesa odlučivanja. Odluke u procesu odlučivanja mogu imati utjecaj na pojedinca te njegovu užu ili širu obitelj, dok kod procesa poslovnog odlučivanja do izražaja dolazi pojedinac koji zastupa određeno poduzeće kao pravna osoba. Poslovni procesi i analize nikako ne bi smjeli izostaviti planiranje. Planovi će svakako omogućiti lakše poslovno odlučivanje s obzirom da će poduzeća već unaprijed biti spremna na određene situacije, moguće nepravilnosti i neizvjesnosti. Poduzeća koja aktivno primjenjuju planiranje u konceptu poslovnog odlučivanja lakše umanjuju rizike i snalaze se u nepredvidivim situacijama.

#### **3.1. Pojam poslovnog odlučivanja**

Poslovno odlučivanje, odlučivanje u poduzećima, bankama, ustanovama i raznim institucijama, odnosno svako odlučivanje izvan sfere privatnih situacija. Općenito promatrajući, ne postoji nikakva razlika između poslovnog i privatnog odlučivanja, već se ogleda samo u tome tko je subjekt odlučivanja, da li je riječ o privatnom donositelju odluke ili je u pitanju osoba kao pravni zastupnik. Kod poslovnog odlučivanja odluke imaju utjecaj na veći ili manji broj članova organizacije, za razliku od privatnog odlučivanja koje je usko vezano uz određenu osobu i užu ili širu obitelj (Sikavica, Hunjak, Begičević Redep i Hernaus, 2014:16-17). S obzirom da posebnu važnu ulogu ovaj rad stavlja na planiranje menadžera te njihovo donošenje odluka, nužno je spomenuti i definirati menadžersko odlučivanje. Izrazito dinamičan i intenzivan proces koji zahtijeva od menadžera mnoge vještine i taktike kako bi uklopili različite organizacijske aktivnosti. Poslovno odlučivanje od iznimne je važnosti za menadžment. Menadžment zapravo svoju funkciju i ulogu ostvaruje zahvaljujući donošenju odluka. Odluke ne donose samo menadžeri, već sudjeluju i ostali subjekti organizacije, no ipak najvažnije se odluke donose u ovlasti upravljačkih organa i menadžmenta. Poslovno odlučivanje važno je na svim razinama menadžmenta te sam pojam menadžmenta razlikuje od ostalih aktivnosti unutar određene organizacije. Važno je naglasiti da bez kvalitetno donesene odluke nije moguć učinkovit ni uspješan menadžment.

Poslovno odlučivanje, kao vještina vrlo je bitan i kompleksan proces kojim se omogućuje adekvatnije planiranje. Donošenje poslovnih odluka, posebice na strateškoj razini i u vidu inovativnosti izrazito je složeno i zahtjevno te shodno tome izravno vezano uz poslovno planiranje. Planirati je ključno u ranim fazama samog razvoja određenog poduzeća, posebice kod inovativnih projekata te mladih menadžera i START-UP poduzeća (<https://lidermedia.hr/znanja/uspjesni-poslovni-poduhvati-pocivaju-na-hrabrim-odlukama-101156>, 18.09.2023). Uspješni poslovni pothvati usko su vezani uz donošenje

„hrabrih odluka“ od strane menadžera. Preduvjet toga je razmatranje različitih solucija i odabira, može se reći one najadekvatnije opcije koja će poduzeću omogućiti daljnji napredak i uspješnost.

Menadžersko odlučivanje definirano je kao najvažniji dio poslovnog odlučivanja s obzirom da menadžeri zauzimaju glavnu ulogu prilikom definiranja poslovnih odluka. Prilikom donošenja poslovnih odluka, važno je proučiti različite aspekte odlučivanja, uzimajući u obzir problematiku, tko odlučuje te na koji se način odlučuje u prisutnim uvjetima (<https://hrcak.srce.hr/file/204182>, 19.09.2023).

### **3.2. Podjela i vrste poslovnih odluka**

Svaki proces odlučivanja započinje promišljanjima o budućem tijeku poslovanja, a kao rezultat izdvaja se odluka. Odluke se mogu prolongirati kao prosudbe, odnosno izbori između više ponuđenih mogućnosti, točnije alternativa. Kako bi određeno poduzeće zadržalo svoju poziciju te omogućilo daljnje napredovanje poslovnih procesa, važno je da menadžeri donose adekvatne odluke za čitavo poduzeće. Da bi svaka odluka bila što smislenija i postigla optimalno rješenje za organizaciju, vrlo je bitno da se sastoji od određenog subjekta, aktivnosti potrebnih za realizaciju, sustava ciljeva, sustava ograničenja, različitih resursa te financijskih i ostalih vrsta osiguranja realizacije odluke. Tek kada odluka sadržava sve navedeno može se smatrati optimalnim izborom i rješenjem za određenu organizaciju i daljnje poslovanje.

Postoje različite vrste odluka, a dijele se prema različitim kriterijima. Mogu biti općenito selektirane, ali isto tako i po stupnju svoje općenitosti, složenosti, važnosti te po pravilima na osnovi kojih se donose. Sikavica, Hunjak, Begičević-Redep i Hernaus (2014:57) prema Koontz i Weihrich (1990:115) navode da postoje programirane i neprogramirane odluke. Temeljem te podjele razvrstavaju se sve odluke koje se donose unutar određene organizacije. Programirane odluke mogu se smatrati rutinskim, generičkim te sporazumnim ili kompromisnim odlukama. Neprogramirane odluke su u odnosu na programirane, jedinstvene, kreativne, prilagodljive te inovativne. Dakle, razlikuju se u samoj prirodi donošenja odluka, a može se zaključiti kako i ovisi o funkcijama menadžera te samoj razini planiranja i daljnjeg donošenja poslovne odluke. Programirane odluke su zapravo već „naučene“ situacije s kojima su se menadžeri već ranije susretali pa će i moći lakše odlučiti kako postupiti. Neprogramirane odluke kao jedinstvene situacije događaju se iznimno i neučestalo te ih menadžer rješava individualno jedinstvenim postupanjima u iznimnim situacijama.

Jedna od podjela koju ističu Sikavica, Hunjak, Begičević-Redep i Hernaus (2014:58) je podjela na rutinske i nerutinske odluke. Rutinske odluke pripadaju nižim razinama menadžmenta dok su

nerutinske većinom u vlasti vrhovnog menadžmenta. Srednja razina menadžmenta podjednako je zadužena za regulaciju rutinskih i nerutinskih odluka.

Također, jedna od bitnih podjela odluka jest s obzirom na važnost, odnosno značenje odluke za određeno poduzeće. Tablica 2 prikazuje podjelu odluka s obzirom na važnost za određeno poduzeće. Navedena je podjela uz najbitnije karakteristike svake od njih.

*Tablica 2 Vrste odluka s obzirom na važnost*

VRSTE ODLUKE	VRIJEME	PRIRODA RIZIKA	STRUKTURIRANOST	KONTROLA
Strateške	dugoročne	visok	slabo definirane	iskustvena
Taktičke	srednjoročne	umjeren	promjenjive	kvalitativna
Operativne	kratkoročne	nizak	dobro definirane	kvantitativna

*Izvor: vlastita izrada autora prema Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep i Tomislav Hernaus, Poslovno odlučivanje; Školska knjiga, 2014., Zagreb, str.61*

Prema prethodnoj tablici vidljivo je kako se strateške, taktičke i operativne odluke međusobno razlikuju po svim navedenim elementima. Strateške odluke kao najvažnije odluke u organizaciji mogu se pohvaliti dugoročnošću. Zadužene su za definiranje dugoročnih ciljeva organizacije te budućih događanja koja će obilježiti poslovanje određenog poduzeća. Ovakvu vrstu odluka donose i najviše razine menadžmenta organizacije. S obzirom na važnost koju imaju za poduzeće, visoko su rizične, no često su slabo definirane i s toga nose veliku dozu rizika prilikom uspostave. Sustavne su te složene, a ujedno uključuju i dozu nesigurnosti koja može biti kobna za cijelu organizaciju. Taktičkim odlukama nastoje se definirati i usavršiti strateške odluke. Najčešće odgovaraju srednjoj razini menadžmenta te su manje rizične u odnosu na strateške odluke, odnosno nose umjeren rizik. Promjenjive su te se očekuje od taktičkih odluka postizanje višeg stupnja efikasnosti organizacije što bi značilo uključivanje optimalne razine inputa kako bi se ostvario što veći output. Odluke koje pripadaju najnižoj razini, operativne odluke, vrsta su odluka kojima se realiziraju taktičke odluke. Nose jako malu razinu rizika te su dobro definirane, odnosno sukladne su za rješavanje rutinskih problema koji se najčešće ponavljaju.

Nužno je spomenuti i podjelu koju ističu Sikavica, Hunjak, Begičević-Ređep i Hernaus (2014:62) s obzirom na subjekte odlučivanja, a to su: odluke organa upravljanja (odluke vlasnika, odnosno dioničara ili nadzornog odbora), odluke menadžmenta (odluke uprave, predsjednika uprave, direktora) te izvršne odluke (odluke svih zaposlenih). Isti autori definiraju i vrste odluka s obzirom na razine

menadžmenta, a riječ je o podjeli na odluke najviše razine menadžmenta, srednje i niže razine menadžmenta.

Svaka odluka složena je na svoj način, predstavlja višu dimenzionalnost te određenu razinu emocionalnosti, racionalnosti i kulturološke dimenzije. Prilikom donošenja odluka donositelj odluke mora voditi računa o svim dimenzijama odluke, a posebice veliku ulogu igraju upravo navedeni termini. Predstavljaju odraz na poduzeće, ali i na svakog zaposlenika unutar određene organizacije očekujući ostvarivanje više razine kvalitete i postizanje efektivnosti. Da bi odluka bila efektivna, nije nužno da bude idealna, već da je najbolja moguća odluka koju su menadžeri mogli donijeti u prisutnosti vladajućih uvjeta i spleta okolnosti.

### **3.3. Proces odlučivanja**

Odlučivanje je važan proces kojim se realizira funkcija upravljanja. Svaki menadžer dužan je usvojiti funkciju odlučivanja jednako kao i samo komuniciranje (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:285). Bez kvalitetne komunikacije, mogle bi nastati različite nesuglasice i neugodnosti. Isto tako ukoliko izostaje funkcija odlučivanja, menadžerski proces ostati će nepotpun.

Odlučivanje je stalan proces, proces koji zahtijeva detaljnu analizu i sinkronizaciju informacija. Donošenje poslovnih odluka kompleksan je postupak koji zahtijeva ponajprije detaljnu pripremu, analizu te jako puno uloženog truda i vremena. Odlučivanje je stoga proces koji može trajati kraće ili duže vrijeme. Predstavlja konfliktnu situaciju koja se manifestira u vidu neograničenih želja i ograničenih mogućnosti. Svaka moguća inačica rješavanja pojedinog problema ima svoje dobre i loše strane. Na menadžeru je da nastoji pojedinu vrednovati i analizirati, te između ponuđenih izabрати onu najbolju koja će dovesti do željenih rezultata koji pogoduju napretku poduzeća. Odlučivanje predstavlja temelj upravljanja, što možemo pojasniti na način da odlučivanje predstavimo kao kompleksnu funkciju upravljanja (Sikavica, 2014:4).

Kod procesa donošenja odluka važno je napomenuti da donositelj odluke poduzima temeljne korake kako bi se odlučio za jednu alternativu. Prilikom donošenja odluka vrlo je bitno koji proces donošenja odluka menadžeri koriste. Ukoliko menadžeri prakticiraju organiziran i sistematičan proces postoji veća vjerojatnost da će njihova odluka biti pravilnija. S druge strane, ukoliko upotrijebe manje sistematičan, odnosno neorganiziran pristup, njihova će odluka biti puno manje pravilnija (Certo i Trevis Certo, 2008:159). Općenito, ne bi trebalo biti važno donijeti određenu odluku u što kraćem roku i potpuno neorganizirano, već bi trebalo odlučivanju pristupiti kao što je i spomenuto, sistematično i organizirano. Važno je da pojedini menadžer odlučivanju pristupi savjesno i potpuno svjesno koliku količinu rizika može donijeti pogrešan odabir. Naravno, ne može se sasvim sigurno znati da li će neka

odluka biti najbolja za poduzeće, no menadžeri bi trebali nastojati donijeti najbolju moguću odluku čak i u uvjetima neizvjesnosti i nedostatka vremena. Upravo zbog toga, važno je da i svi zaposlenici usvoje menadžerske vještine kako bi menadžeri mogli zatražiti savjet u kriznim situacijama i svi zajedno ishoditi što bolju moguću odluku.

Model donošenja odluka koji se preporuča menadžerima obuhvaća slijedeće korake:

1. Identifikacija postojećeg problema
2. Moguće alternative za rješenje problema
3. Odabir najbolje alternative
4. Provedba odabrane alternative
5. Dobivanje feedbacka kako bi se utvrdilo da li je odabrana alternativa riješila identificirani problem (Certo i Trevis Certo, 2008:161).

Sam preduvjet prije donošenja kvalitetne i relevantne odluke detektiranje je prepreka i problema te kasnije slijedi eliminacija istih. Da bi menadžer mogao ukloniti probleme i prepreke, najprije ih je nužno adekvatno prepoznati. Nakon što je određeni model prepoznat, tek tada menadžeri mogu razmotriti određena rješenja. Jako malo problema može se riješiti na samo jedan način, tako da je na menadžerima da razmotre sve moguće alternative i upotrijebe najadekvatniju za što relevantnije rješenje problema. U samom izboru alternativa postoji pet ograničenja s kojima se menadžeri često susreću:

1. Faktor autoriteta - menadžerov nadređeni smatra da odabrana alternativa nije pouzdana / izvediva
2. Biološki ili ljudski faktor – ljudski faktor unutar organizacije može biti neprikladan za provedbu određenih alternativa
3. Psihički faktor – psihičke mogućnosti organizacije za određene alternative možda nisu prikladne
4. Tehnološki faktor – razina organizacijske tehnologije za određene alternative možda nije adekvatna
5. Ekonomski faktor – određene alternative možda će biti preskupe za određenu organizaciju (Certo i Trevis Certo, 2008:162).

Kako bi menadžeri odabrali najkorisniju alternativnu, nužno je slijediti tri temeljna koraka analize. Prvo i osnovno jest procjena učinaka svake moguće alternative. Slijedeće bitno je pridružiti faktor vjerojatnosti svakom potencijalnom učinku što zapravo označuje kolika je vjerojatnost da će se postići određeni učinak ako se određena alternativa provede u djelo. Treći korak trebao bi usporediti svaki

očekivani učinak alternative s pojedinačnom vrijednošću učinaka. Tek nakon provedbe ova tri temeljna koraka može se odabrati adekvatna alternativa, najpovoljnija za određenu organizaciju. Nakon što je provedena kompletna analiza te je odabrana najadekvatnija alternativa, tek tada slijedi provedba odabrane alternative. Kada završi provedba odabrane alternative nužno je prikupljanje informacija kako bi se utvrdio učinak odabrane alternative na postojeći problem. Ukoliko provedena alternativa ne pokaže učinkovitost menadžeri su dužni pronaći drugu odgovarajuću alternativu (Certo i Trevis Certo, 2008:162). Može se uočiti kako je donošenje odluka sistematski vrlo složen proces. Iziskuje detaljnu analizu svih prisutnih faktora i mogućih scenarija koji će se odviti ukoliko se odabere neka od alternativa. Preporučljivo je sagledati svaki od pojedinih faktora što detaljnije kako bi se donesla pravovaljana odluka. Ukoliko se odabere pogrešna alternativa, prijeći će se na iduću, možda prihvatljiviju, no svaka situacija različita je na svoj način i samo vrijeme dokazati će koliko je određena odluka imala smisla i je li odabir relevantan ili pogrešan.

Vrlo je važno spomenuti i kvalitetu odlučivanja koja ovisi o objektivnim i subjektivnim čimbenicima. Kada je riječ o objektivnim čimbenicima, tada se govori o dobroj i stručnoj pripremljenosti odluke, a što se tiče subjektivnih čimbenika, to su najčešće dobra i objektivna informiranost donosioca odluka, razina obrazovanja, motivacija te odgovornost donošenja odluka (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:286-287). Utjecaj navedenih čimbenika može biti pozitivan te negativan i svaki od njih može u većoj ili manjoj mjeri utjecati na kvalitetu odlučivanja. Vrlo je bitna razina i kvaliteta utjecaja svakog od čimbenika na odlučivanje, odnosno donošenje odluka. Važno je razviti kvalitetan sustav informiranja s obzirom da se on direktno reflektira na kvalitetu donošenja odluka (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:287).

Uz navedene subjektivne i objektivne čimbenike na sustav odlučivanja veliki utjecaj imaju i brojni drugi čimbenici. Hijerarhija u odlučivanju, koju je važno respektirati od posebnog je značaja prilikom donošenja odluka. Hijerarhijska važnost podrazumijeva uvjetovanost jedne odluke na drugu, odnosno kakav će odraz neka od današnjih odluka možda imati na buduće donesene odluke. Dalje, također od bitne važnosti za odlučivanje su i interesi subjekata odlučivanja koji se uvelike razlikuju, ovisno da li je riječ o vlasniku, menadžeru ili radniku. Od bitnog značaja je i tehnologija donošenja odluka koja podrazumijeva proceduru odlučivanja, a ona bi trebala biti što kraća i jednostavnija kako bi se odluke procesuirale u što je moguće kraćem roku. Također, prilikom odlučivanja važno je fokusirati se na značajne čimbenike i utrošiti dovoljno resursa u prijeko potrebne odluke, a ne formulirati strategije za odluke koje ne će biti od dovoljnog značaja i koristi za organizaciju. Odluke su međusobno povezane što znači da ni jedna odluka u poduzeću nije nezavisna u odnosu na neku drugu odluku, neovisno da

li je ona donesena unutar ili izvan okruženja određenog poduzeća (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:291).

Proces odlučivanja kao smisljena cjelina i kompleksan proces uključuje deset temeljnih pitanja koja je nužno postaviti prije samog donošenja i konačne realizacije određene odluke (Sikavica, Hunjak, Begičević-Redep i Hernaus, 2014:22-23). Tijekom procesa donošenja određene odluke bitno je najprije postaviti pitanje zbog čega uopće odlučujemo, odnosno koja je svrha odluke koju nastojimo postići. Ovo pitanje temelj je daljnjeg procesa odlučivanja. U samom startu postavljajući pitanje, određeni donositelj odluke nastoji težiti pronalasku odgovora na prethodno pitanje te postepeno dolazi lakše do krajnjeg odgovora i rješenja. U tom kontekstu izrazito dolazi do izražaja i važnost planiranja kao funkcije menadžmenta. Jednako tako bitno je tko je donositelj odluke. Tako je kod donošenja poslovne odluke bitno da li je menadžment jedini segment uključen u donošenje odluke ili će biti uključeni i ostali subjekti organizacije. Bitan naglasak je i na resursima koji će biti utrošeni u proces donošenja odluka, a značajni sustavi koje mnoga poduzeća koriste prilikom donošenja odluka kako bi uvelike olakšali cjelokupan proces razrađeni su kroz rad u poglavlju „*Sustavi za podršku odlučivanju*“. Prilikom donošenja kako individualne tako i poslovne odluke, vrlo je bitno postavljati konstanta pitanja i preispitati što je sve još moguće napraviti kako bi se otklonio postojeći problem te postigla najoptimalnija moguća odluka. Bitno je razraditi sve mogućnosti i prosuditi moguće scenarije uz adekvatno napravljen plan. Važno je utvrditi vrijednost potencijalne odluke i razmisliti o mogućim posljedicama, koje će biti koristi odlučnog, ako će ih biti te kakav će zapravo imati utjecaj na cjelokupno poduzeće, ali i tržište, neovisno o području djelovanja. S obzirom da svaka odluka nosi uz prednosti i određene nedostatke, nužno je pronaći dobar balans i na taj način pokušati stvoriti kompatibilan sustav. Sustav koji će svojom odlukom zadovoljiti potrebe svih ciljanih korisnika, ali i zaposlenika određenog poduzeća. Donositelji odluka također trebaju nastojati voditi računa o prihvatljivosti njihovih odluka, odnosno na koji će način pridobiti ljude da se slože s njihovom odlukom te postupkom donošenja određene odluke.

### **3.4. Modeli odlučivanja**

Ponajprije je bitno naglasiti važnost kvalitetnog donošenja odluka. Donosioci odluka svakako bi trebali staviti naglasak na korištenje modela poslovnog odlučivanja koji su uvelike okvir, ali i smjernica za donošenje odluka na kvalitetnoj razini. Najčešće prihvaćena klasifikacija modela odlučivanja je na: racionalni model, administrativni model, politički model i anarhijski model (Sikavica, Hunjak, Begičević Redep i Hernaus, 2014:285). U nastavku rada navedene su temeljne značajke svakog od navedenog modela.



Da bi određena odluka bila što prihvatljivija i smislenija, važno je prikupiti potrebne informacije koje će omogućiti izbor između dostupnih alternativa i pronalaska adekvatnog rješenja. Drucker (2005:85) opisuje informaciju kao resurs specifičnih obilježja kojim se omogućuje efikasno i efektivno donošenje poslovnih odluka. Tako dostupne informacije trebaju biti pravodobne, točne te što više prigodne za određenu situaciju. Na taj se način određena informacija može sažimati i prenositi velikom brzinom čime se omogućuje brža razmjena i pretvorba u znanje.

#### *3.4.1. Klasični model odlučivanja*

Klasični model temelji se na sljedećim pretpostavkama bez kojih je nemoguće započeti početak samog procesa planiranja:

- donositelj odluka djeluje na ostvarenju unaprijed utvrđenih ciljeva, pri čemu su mogući problemi precizno definirani i formulirani,
- donositelj odluka djeluje u uvjetima sigurnosti,
- kriteriji za ocjenu alternativa su poznati.

Klasični model odlučivanja, kao normativni model, danas ima podršku brojnih kvantitativnih tehnika uz primjenu računala, kao što su npr. stablo odlučivanja, matrica plaćanja, analiza točke pokrića, linearno programiranje, prognoziranje i modeli operacijskih istraživanja. Negativna strana klasičnog modela su zanemarivanje nesigurnosti i rizika, te spoznajna i psihološka ograničenja menadžera. Autor bi posebno izdvojio stablo odlučivanja i matricu plaćanja. Stablo odlučivanja predstavlja tehniku odlučivanja koja se temelji na odnosima između strategije i stanja, a koristi se za rješavanje složenih problema financija, marketinga, uvođenja novih proizvoda i sl.

#### *3.4.2. Racionalni model odlučivanja*

Racionalni model odlučivanja, nazivan još i ekonomskim te klasičnim modelom, model je koji proizlazi iz koncepta potpune racionalnosti. Temeljen je na logici optimalnog izbora i maksimizacije vrijednosti. Može se smatrati izborom objektivnih menadžera koji izabiru najučinkovitije inačice te predstavljaju savršeno informirane pojedince. Uzimajući u obzir racionalni model odlučivanja podrazumijevaju se objektivna i subjektivna racionalnost. Sami početci upotrebe racionalnog modela odlučivanja datiraju još od prije stotinjak godina, a začetnikom se smatra američki industrijalac H.Ford koji je došao do zaključka da bi se matematika i statistika uvelike mogle iskoristiti prilikom menadžerskog odlučivanja. Glavni temelj racionalnog odlučivanja operacijska su istraživanja, objektivni matematički modeli i statističke metode. Što to zapravo znači? S obzirom da se kod racionalnog modela odlučivanja primjenjuju navedene karakteristike, do izražaja posebno dolaze alati te različite tehnike kojima se nastoji unaprijediti menadžersko odlučivanje. Primjenom takvih alata

značajno se omogućuje kvantifikacija i ravnopravnije te racionalnije donošenje odluka. Prilikom korištenja racionalnog modela odlučivanja uzima se u obzir pretpostavka da donositelji odluka imaju sve potrebne i poznate informacije te da su na taj način sposobni racionalno analizirati i vrednovati odluke. Najbitnija karakteristika racionalnog modela odlučivanja jest racionalnost donositelja odluka. Prilikom donošenja odluke bitno je da izaberu činjenicu pomoću koje će postići najbolji mogući rezultat u tijeku aktualnih uvjeta. Racionalni model odlučivanja prigodan je za uvjete u kojima su sasvim jasni ciljevi i problemi, ali i načini rješavanja navedenih. Sasvim je sigurno da primjena racionalnog modela odlučivanja omogućuje donošenje kvalitetnijih i puno racionalnijih odluka u odnosu na ostatak modela poslovnog odlučivanja. Kako bi racionalni model odlučivanja imao smisao i postigao svoj potpuni maksimum, vrlo je bitna i komunikacija između zaposlenika te suradnja različitih dijelova organizacije. Unatoč brojnim prednostima racionalnog modela odlučivanja, on ima i neke od nedostatka, odnosno krije neka ograničenja. Za početak, na organizaciju gleda kao na zatvoreni sustav što ga ograničava na donošenje samo rutinskih odluka i strukturiranih problema koji se više-manje ponavljaju. Ovakav model nije primjeren za složenije donošenje odluka koje zahtijevaju veće količine informacija. Nikako se ne može primjenjivati prilikom definiranja strateških odluka s obzirom na kratak vremenski horizont. Korištenje racionalnog modela odlučivanja ne uzima u obzir dovoljno različitosti što se tiče ciljeva i interesa unutar organizacije. Iako donositelji odluka uglavnom nastoje biti racionalni i donositi najpogodnije odluke, često te odluke nisu rezultat racionalnog razmišljanja. S obzirom da racionalan model odlučivanja nije sasvim pouzdan, razvijeni su i drugi modeli poslovnog odlučivanja pomoću kojih se nastoji pronaći prihvatljivo rješenje (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:289-292).

#### *3.4.3. Administrativni model odlučivanja*

Model temeljen na konceptu ograničene ili subjektivne racionalnosti, administrativni model odlučivanja, definiran još i kao neoklasični model odlučivanja. Uz navedeno, poznat je još i kao organizacijski model, model ponašanja ili model „administrativnog čovjeka“. Za razliku od racionalnog (klasičnog modela) nastoji proučavati organizaciju kao otvoren sustav te se može smatrati kritičarom racionalnog modela odlučivanja. Administrativnim modelom odlučivanja menadžeri i zaposlenici ne traže najbolja moguća rješenja, već u danim uvjetima prihvaćaju zadovoljavajuća poslovna rješenja. Administrativni model odlučivanja donositelje odluka doživljava kao ljude različite motiviranosti i ograničenih kapaciteta. Koriste heuristiku kako bi došli do adekvatnih rješenja, odnosno upotrebljavaju postupke koji vode prema otkriću ili ga potiču. Kod ovog modela odlučivanja, jasna je podjela rada te definiranje ovlasti i odgovornosti svakog pojedinca unutar određene organizacije. Danas više-manje svaka organizacija nastoji uklopiti administrativni model odlučivanja

u svoje poslovanje, barem u određenoj mjeri. U odnosu na racionalni model odlučivanja, administrativni model odlučivanja omogućuje brže donošenje odluka. Sadrži vrlo sofisticirane i razvijene komunikacijske kanale koji uvelike pospješuju brzinu donošenja poslovnih odluka (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:292-295). Administrativni model ima određene prednosti, ali i nedostatke te sljedeća tablica (Tablica 3) prikazuje neke od prisutnih.

*Tablica 3 Prednosti i nedostaci administrativnog modela odlučivanja*

PREDNOSTI ADMINISTRATIVNOG MODELA ODLUČIVANJA	NEDOSTACI ADMINISTRATIVNOG MODELA ODLUČIVANJA
Standardizacija	Nedovoljna upućenost u probleme
Niži troškovi	Nejasno postavljeni ciljevi organizacije
Javne ovlasti i odgovornosti	Nedovoljno dostupne informacije
Odlična kontrola	Nedovoljna sposobnost vrednovanja odluka
Visoka kvaliteta	Nedostatak znanja potrebnog za donošenje odluka
Transparentnost	Česti kompromisi
Brzo donošenje odluka	Česti neuspjesi prilikom donošenja odluka
Specijalizacija rada	Traganje za zadovoljavajućim rješenjem, a ne najboljim mogućim

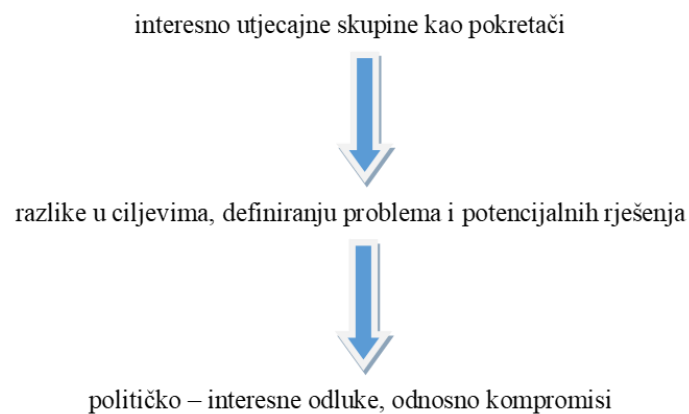
*Izvor: vlastita izrada prema Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep, Tomislav Hernaus; Poslovno odlučivanje; Školska knjiga, 2014, Zagreb, str. 294*

Administrativni način odlučivanja, centraliziran je i formaliziran oblik odlučivanja, visoke specijalizacije rada. Za ovaj model odlučivanja vrlo je bitan višak organizacijskih kapaciteta. Na taj način moguća je lakša prilagodljivost uvjetima okoline. Svakako, administrativni model odlučivanja, kao i ostali modeli odlučivanja, nije primjenjiv u baš svakoj mogućoj situaciji. Izuzetno je preporučljiv u stabilnim uvjetima okoline, odnosno u situacijama kada organizacija ima stabilne proizvode ili usluge (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:294).

#### *3.4.4. Politički model odlučivanja*

S obzirom da su brojne organizacije složeni sustavni segmenti koji uključuju različite menadžere i zaposlenike što samim time iziskuje natjecanja, sukobljavanja i pregovaranja, razvila se i potreba za nastankom političkog modela odlučivanja. U tako složenom sistemu, svatko na različit način definira probleme, ciljeve i rješenja. Različita obilježja opisuju politički model odlučivanja, a proizlaze i iz različitih naziva ovog modela: „model postupne ograničene racionalnosti“, „model koalicije“, „inkrementalni model“, „konkurentski model“, „filozofski model“ ili „adaptivni model odlučivanja“. Važna značajka modela je usklađenje interesa većeg broja sudionika samog procesa donošenja odluka.

Model je primjenjiv kod svih vrsta i oblika organizacija, a ne nužno samo kod organizacija gdje je donošenje odluka u interesu svih zainteresiranih strana. Važno je napomenuti da je politički model odlučivanja u potpunom razmjeru s racionalnim modelom odlučivanja. Suprotnost leži u tome da se odluke donose na temelju političke moći pojedinaca, a ne u vidu sasvim provjerenih i pouzdanih informacija kao što je to kod racionalnog modela odlučivanja. Odluke su rezultat pregovora, rješavanja sukoba te izgradnje konsenzusa između koalicija. Općenito se ciljevi razlikuju kao i vrijednosti te interesi, a političko odlučivanje naglašava važnost navedenih te nastoji poticati decentralizaciju moći unutar organizacija (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:295-297). Važnu ulogu imaju i elementi političkog odlučivanja, međusobno povezani i utjecajni jedni na druge, a prikazani su na Slici 3.



*Slika 3 Elementi političkog modela odlučivanja*

*Izvor: vlastita izrada prema Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep, Tomislav Hernaus; Poslovno odlučivanje; Školska knjiga, 2014, Zagreb, str. 296*

Temeljem prethodno navedene slike, vidljivo je da postoje tri glavna elementa političkog modela odlučivanja koji međusobno uvjetuju postojanje. Interesno-utjecajne skupine, razlike u vidu definiranja problema, ciljeva i rješenja unutar istih dovode do političkih ili interesnih odluka, odnosno nastanka kompromisa. Sporazum, točnije koalicija, lakše će nastati kada su sudionici odlučivanja stacionirani unutar organizacije, a ne uključenjem i eksternih organizacija i sudionika (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:296).

Političkim modelom odlučivanja nastoji se postići prihvatljivo rješenje. Prihvatljivo je ono rješenje čiji je rezultat prihvatljiv svim sudionicima u odlučivanju. Ovakav način odlučivanja vrlo je poželjan i u

javnim službama, gdje se nastoje zadovoljiti različiti društveni interesi. Političko odlučivanje omogućuje pronalaženje kompromisa, odnosno demokratskih rješenja koja zadovoljavaju većinu interesnih sudionika.

#### *3.4.5. Anarhijski model odlučivanja*

Model „kante za otpatke“ ili anarhijski model odlučivanja razvio se početkom 1970-tih godina. Izraz „kanta za otpatke“ upućuje na donošenje odluka unutar posebnih tipova organizacija.

Primjenjujući anarhijski model odlučivanja, zaposlenici „nabacuju“ različite ideje, pitanja, informacije i rješenja u tzv. „kantu za otpatke“ u nadanju da će njihove ideje jednog dana doprinijeti za rješavanje određenog problema ili za donošenje specifičnih odluka.

Anarhična odluka rezultat je interakcija i povezivanja problema, rješenja, prilika i donositelja odluke. S obzirom na cjelokupnu preopterećenost organizacijskog sustava, različitim problemima, rješenjima i prilikama, donositelji odluka u mogućnosti su usredotočiti se i donijeti samo nekolicinu odluka. Kod anarhijskog modela odlučivanja odluke su rezultat neovisnog slijeda događaja unutar kojeg je vrlo teško odrediti uopće početak i završetak.

Anarhijski model odlučivanja ne iziskuje definiranje rokova za donošenje određenih odluka ili rješenja problema. Proces odlučivanja traje sve dok se ne postigne pravovaljana odluka. Slijed problema koji ulaze ili izlaze iz organizacije nikako nije povezan sa slijedom mogućih odabira i rješenja. Anarhijsko odlučivanje opisuje velika nesigurnost prilikom donošenja odluka s obzirom da proces donošenja odluka nije linearan, odnosno ne postoje međusobno povezani koraci koji bi omogućili identifikaciju problema i nastanak njihova rješenja.

S obzirom da ne postoje jasna pravila i procedure prilikom donošenja odluka u primjeni anarhijskog modela, često je sam model odlučivanja preopterećen. Može se reći da je model također neučinkovit i nepraktičan ukoliko donositelji odluka previše vremena utroše na razgovore ili pronalaženje odgovarajućih rješenja. Ne postoji jasan fokus koji bi doprinio pronalaženju optimalnog rješenja prilikom odlučivanja. Anarhijski model odlučivanja osjetljiv je na promjene unutar organizacije te samim time uvelike ovisi o prirodi i vrsti odluke koja se donosi, odnosno ovisi o konkretnoj situaciji odlučivanja (Sikavica, Hunjak, Begičević Ređep i Hernaus, 2014:297-299).

### **3.5. Uvjeti donošenja odluka**

Općenito razmatrajući, može se zaključiti kako su odluke prosudbe. Prosudba upućuje na odabir između različito dostupnih alternativa, izbora kojima se nastoji donijeti najbolja moguća odluka, bilo za određenog pojedinca ili neko poduzeće, odnosno organizaciju. Odluka se temelji na principu

odabira jedne od više ponuđenih mogućnosti kako bi se postigao najoptimalniji izbor. Uvjeti donošenja odluka trebali bi donositelju odluke omogućiti odabir upravo tog, najoptimalnijeg mogućeg odabira. Svakako, različite situacije zahtijevaju i različite uvjete sukladno kojima donositelj odluka bira između dostupnih mogućnosti. Menadžeri ne mogu biti 100 % sigurni jesu li donijeli pravu odluku za poduzeće sve dok ishod određene situacije ne pokaže rezultate i odraz tog odabira. Kada je određena odluka koncipirana, točnije donesena, tada je potrebno tu istu odluku prenamijeniti u stvarnom kontekstu, odnosno provesti je kako bi se određeni problem riješio. Nisu svi uvjeti jednaki te se uvelike razdvajaju uvjeti prilikom svakodnevnih situacija i oni u poslovnim procesima. Tijekom donošenja poslovnih odluka, menadžeri bi trebali nastojati donositi odluke objektivno, promišljajući o odrazu na daljnje poslovanje poduzeća. S druge pak strane, pojedinci polaze iz subjektivnih gledišta, često puta oslanjajući se na emocionalna stanja u određenom trenutku te takve odluke mogu rezultirati kaotičnim situacijama. U nastavku rada definirani su najčešći uvjeti donošenja odluka u kontekstu poslovnih procesa.

Prilikom poslovnih procesa mogu se izdvojiti tri temeljna uvjeta donošenja odluke:

1. Potpuna sigurnost
2. Potpuna nesigurnost
3. Rizik (Certo i Trevis Certo, 2008:164).

Kada su donositelji odluke točno upoznati s ishodom provedene alternative, tada je riječ o uvjetu potpune sigurnosti. Uvjet podrazumijeva poznavanje menadžera o odluci i odabiru adekvatnih rješenja tako da je jedino nužno da menadžeri odaberu najisplativiji ishod za organizaciju (Certo i Trevis Certo, 2008:164). Menadžeri odabiru između više ponuđenih alternativa te na taj način valoriziraju određeno poduzeće i donose najisplativiju moguću odluku u vladajućim uvjetima. Uz potpunu sigurnost nastoje odabrati najbolji mogući izbor s obzirom da su se već susretali sa sličnim situacijama te mogu predvidjeti moguće scenarije.

Kada donositelji odluke nisu upoznati s rezultatima provedene analize, tada se radi o uvjetu potpune nesigurnosti, dakle potpuno suprotno od prethodnog uvjeta. Ovaj uvjet postojao bi kada ne bi bilo apsolutno nikakvih podataka iz prošlosti na kojima bi se temeljila određena odluka (Certo i Trevis Certo, 2008:164). U takvim situacijama menadžeri u velikoj mjeri moraju improvizirati i snalaziti se sa prisutnim uvjetima, kako unutar poduzeća tako i gledajući s tržišne pozicije. S obzirom da je poslovno odlučivanje vrlo bitan proces poslovnih aktivnosti, takav način donošenja odluka predstavlja određenu dozu rizika za menadžera i samo poduzeće.

Što se tiče uvjeta rizika, njegova temeljna karakteristika očituje se u valoriziranju određene odluke uz samo onu razinu informacija koliko je potrebno za procjenu vjerojatnosti određenog ishoda. Menadžeri nikada ne mogu biti 100 % sigurni da li su odabrali odgovarajuću alternativu, stoga uvijek postoji neka doza neizvjesnosti i rizika (Certo i Trevis Certo, 2008:165). Kao i prehodan uvjet, ovakav način poslovnog odlučivanja također nosi određenu razinu rizika i neizvjesnosti, no s druge strane nikada ne može postojati potpuna sigurnost da li je odluka adekvatna ili ne, sve dok se ne pokažu rezultati, odnosno dok ne istupi ishod izglasane odluke.

Planirajući, menadžeri trebaju voditi računa o dostupnim resursima koje koriste prilikom poslovanja. Općenito, veliki problem koji postoji unutar ekonomskog sustava je alokacija, odnosno ograničenost dostupnih resursa. Organizacijske jedinice unutar poduzeća često se susreću s nedostatnom količinom dostupnih resursa što često rezultira neadekvatnim planiranjem i lošim donošenjem poslovnih odluka (Kaličanin, 2006:146).

### **3.6. Sustavi podrške odlučivanju**

U aktualnim uvjetima poslovanja koja su često obilježena turbulentnim razdobljima, poslovni procesi susreću se sa mnogobrojnim rizicima i visokim stupnjem nesigurnosti. Kako bi se ti rizici i nesigurnosti pravovremeno otklonili, razvili su se suvremeni informacijski sustavi, a posebice veliki značaj imaju sustavi za potporu odlučivanju. Ovakvim alatima nastoji se menadžerima omogućiti kvalitetnije donošenje poslovnih odluka s obzirom da navedeni sustavi pružaju jaku informacijsku potporu. Prilikom donošenja odluka menadžeri se susreću s mnogobrojnim ograničenjima, bilo da je riječ o spoznajnim, ekonomskim ili čak vremenskim te je cilj sustava suzbiti navedena ograničenja i potaknuti adekvatno poslovno odlučivanje unutar poslovnih procesa.

Sustavi za potporu odlučivanju (DSS – *Decision Support Systems*) kompjuterski su interaktivni sustavi čija je svrha pomoći menadžerima u korištenju podataka i modela za rješavanje nestrukturiranih problema. Ovaj sustav nema automatsko djelovanje i ne može zamijeniti menadžere, već im služi kao potpora kod donošenja odluka (Buble, 2006:167).

Temeljne komponente sustava za potporu odlučivanju su baza podataka, baza modela i sustavski softver. Uz navedeno, također se ističu i subsustavi DSS-a, a to su subsustav dijaloga, subsustav podataka i subsustav modela (Buble, 2006:168).

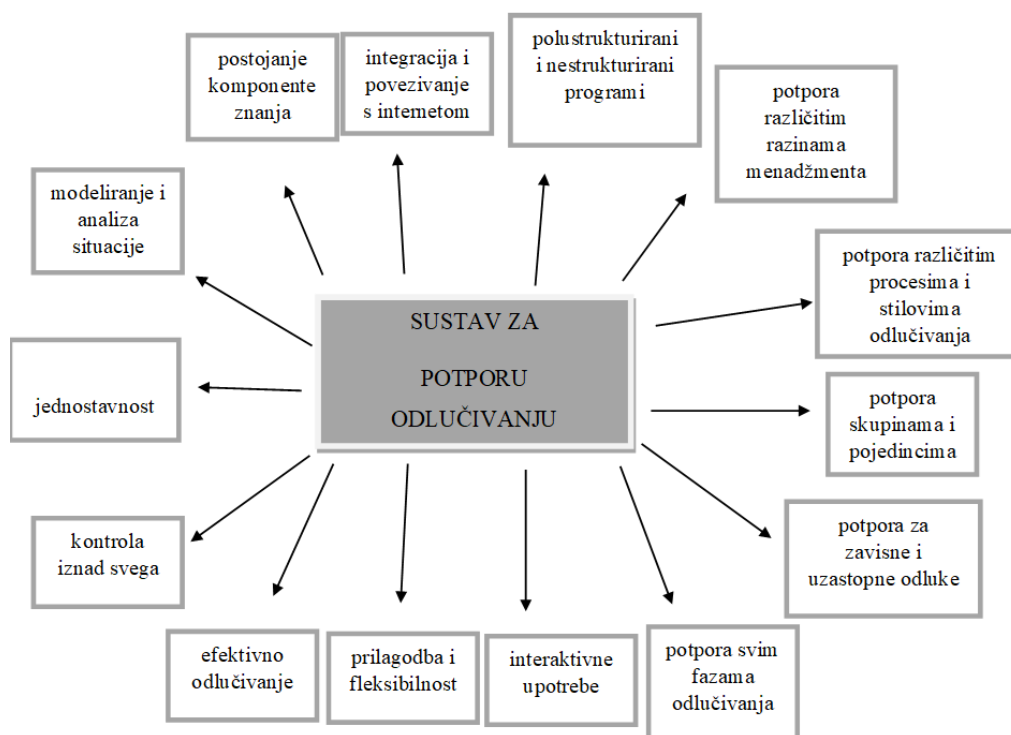
Svaki od subsustava jedinstven je na svoj način te obuhvaća komponente u vidu osiguravanja potpore odlučivanju. Subsustav dijaloga obuhvaća tri temeljne komponente: korisnika, sustavskog softvera te terminal. Ovakav koncept obuhvaća s jedne strane menadžera, a s druge strane sustav za potporu odlučivanju. Subsustavom podataka povezuju se baze podataka sa sustavskim softverom. Koristi

podatke iz internih i eksternih izvora, a nastoji omogućiti različite kombinacije podataka. Modelski prikaz zadužen je za integraciju podataka i modela odlučivanja. Kombinira modele odlučivanja s informacijskim sustavom te im omogućuje međusobnu komunikaciju (Buble, 2006:170).

Sustavi za potporu odlučivanju nose mnogobrojne prednosti, ali i nedostatke. S obzirom da su potpora menadžerima prilikom donošenja odluka, omogućuju uštedu vremena, a temeljem dostupnih informacija potiču povećanje efektivnosti, ali i efikasnosti. Poduzeća koja primjenjuju sustave za podršku odlučivanju stječu i konkurentsku prednost, no u nekoj mjeri ona se može i smatrati nedostatkom s obzirom da tvrtke koje prodaju sustave isti nude i drugim konkurentnim poduzećima. Primarni cilj sustava za pomoć prilikom poslovnog odlučivanja je pružanje informacija i povećanje kvalitete donošenja odluka, no primjena sustava omogućuje i smanjenje troškova poslovanja. Jednom od prednosti sustava može se smatrati i povećanje zadovoljstva donositelja odluke koji štedi na vremenu, efikasniji je, proaktivniji te istovremeno štedi novac. Kao i većinom svaki poslovni procesi tako i sustavi podrške odlučivanju uz brojne prednosti nose i određene nedostatke. S obzirom da ne mogu nužno sve situacije biti prigodne za korištenje DSS sustava, može se reći da u prevelikoj mjeri stavlja naglasak na kontekst donošenja odluka. Isto tako, tehnologija je jedan od mnogobrojnih nepredvidivih sustava te primjena sustava može imati nepredvidive učinke i posljedice. Jedna od negativnih strana može biti smanjivanje autoriteta menadžera koji se osjećaju u nekoj mjeri zapostavljeno te je to i jedna od prepreka prilikom samog uvođenja i primjene sustava za potporu odlučivanju. S obzirom da mnogi menadžeri smatraju da se njihova učinkovitost, odnosno autoritet i doprinos zajednici smanjuju, mnoga poduzeća ne koriste navedene sustave. Općenito je jako teško percipirati veliku količinu dostupnih informacija i na taj način postići određeni balans koji će nas odvesti do trajnog rješenja. Sustavi još i više povećavaju dostupnost informacija što je često puta problem, no s druge strane kvalitetan DSS trebao bi pomoći menadžerima u selekciji dostupnih informacija te u donošenju najbolje moguće odluke za poduzeće. Temeljem toga može se uvidjeti važnost planiranja koje je i više no potrebno u svakoj fazi poslovanja, a posebice veliki značaj uzima prilikom donošenja odluka. U poslovnim okruženjima sve je više prisutna potreba za bržim donošenjem poslovnih odluka. Sustavi za podršku odlučivanju imaju funkciju pružiti pomoć donositeljima odluka, koji se u promjenjivoj poslovnoj okolini nastoje prilagoditi tržišnim uvjetima. S obzirom na brzinu promjenjivosti okoline i uvjeta, menadžeri se često nose s izvanrednim i neponovljivim situacijama u kojima je potrebno brzo reagirati i postići najbolju moguću odluku za poduzeće, odnosno najoptimalniju odluku. Postizanje najoptimalnije moguće odluke znači donijeti odluku uz što veću korist sa što manje utrošenim resursima i uz što minimalniju rasipnost. Sustavi na taj način pružaju podršku menadžerima, omogućujući im fleksibilnost, točnije prilagodljivost, a samim



time i učinkovitost tržišnog poslovanja. Temeljem svih činjenica koje nose sustavi za potporu odlučivanju može se zaključiti kako menadžeri imaju potporu u svim fazama poslovnog odlučivanja, od samog početka istraživanja i formuliranja problema pa sve do krajnje validacije problema i modela koji se primjenjuje za suzbijanje nepravilnosti. Sljedeća slika (Slika 4) prikazuje obilježja sustava za potporu odlučivanju. Navedene su temeljne karakteristike sustava čiji je cilj postizanje uspješnosti poslovnog odlučivanja te stjecanje efektivnosti poslovanja.



Slika 4 Obilježja sustava za potporu odlučivanju

Izvor: vlastita izrada prema Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep, Tomislav Hernaus; *Poslovno odlučivanje; Školska knjiga, 2014, Zagreb, str. 508*

Navedene karakteristike upućuju kako sofisticirani sustavi za potporu odlučivanju daju veliki doprinos prilikom donošenja odluka u poslovnim situacijama. Mnogi se menadžeri, a i općenito zaposlenici bore s određenim nedoumicama te donose razne prosudbe. Sustavi podrške odlučivanju uvelike im pomažu pružajući značajnu količinu informacija koje pridonose lakšem postizanju balansa i adekvatnog rješenja. Ova vrsta sustava služi kao podrška prilikom donošenja odluka na raznim razinama menadžmenta. Pružaju pomoć kako pojedincima tako i poslovnim skupinama koje se bore s nedoumicama. Organizacije se često nose s težinom prosuđivanja i raspoznavanja odluka u različitim poslovnim situacijama. Velike skupine grupirane unutar organizacije zahtijevaju razmatranje različitih

mogućnosti, a samim time i mnoge nedoumice. Sustavi aktivno pomažu organizacijama u borbi protiv nedoumica te u lakšem raspoznavanju adekvatnih rješenja za cjelokupno poslovanje. Proces odlučivanja, smislen je i kompleksan proces te menadžeri trebaju dati svoj potpun fokus u realizaciju rješenja. Kako bi nedvojbeno što lakše pronašli adekvatno rješenje i donijeli ispravnu poslovnu odluku, menadžeri imaju potporu u svim fazama odlučivanja, od samog definiranja problema pa do krajnje provedbe definirane poslovne odluke. Neovisno da li je riječ o demokratskom ili autokratskom stilu odlučivanja, DSS sustav nastoji pružiti pomoć donositelju odluke tijekom različitih procesa donošenja odluka i neovisno o samom stilu koji on primjenjuje u odlučivanju. Današnja okolina vrlo je turbulentan sustav koji se teže nosi s određenim promjenama ukoliko se ne primjenjuju tehnike planiranja. S obzirom da se organizacije susreću s mnogobrojnim neizvjesnostima tijekom svakodnevnih situacija, sustavi im uvelike pomažu u prilagodbi i nošenju s neugodnostima. Sustav je sasvim jednostavan za korištenje i pruža osnovne informacije potrebne za upotrebu. To uvelike pospješuje učinkovitost i daljnju razradu za unaprjeđenje poslovanja i definiranje odgovarajućih rješenja za suzbijanje nesuglasica. Može se zaključiti kako navedeni sustavi pomažu i u postizanju efikasnijeg te efektivnijeg poslovanja s obzirom na preciznost i točnost koju pružaju. Menadžeri zahvaljujući tome štede na vremenu i omogućuju postizanje više razine kvalitete donošenja odluka. Jedna od bitnih činjenica DSS sustava je ta da oni nikako ne zamjenjuju donositelja odluke, već služe kao sustavna podrška. Temeljem toga, donositelji odluke ne gube svoju moć i funkciju, već im sustavi služe kao podrška prilikom nedoumica i samog donošenja poslovnih odluka. U današnjem ubrzanom poslovnom svijetu izrazito je teško donijeti kvalitetnu te pravovremenu odluku koja će se uklopiti u poslovanje poduzeća. Sustavi podrške nastoje suzbiti tu stigmu i omogućiti lakše te brže donošenje poslovnih odluka.

## **4. EMPIRIJSKI DIO RADA**

Kao što je već i navedeno, planiranje je temeljna funkcija menadžmenta, a kao takav kompleksan proces, nužno je planiranje svakodnevno, a posebice poslovnih procesa. Uvelike pospješuje daljnje poslovne segmente te je preduvjet donošenja poslovnih odluka. Samo po sebi, da bi bilo sasvim uspješno, planiranje treba biti popraćeno i ostalim funkcijama menadžmenta, posebice kontrolom čija funkcija nema smisla ukoliko se adekvatno ne planira. Poslovno odlučivanje kompleksan je proces koji zahtijeva detaljnu analizu i provedbu određenih koraka kako bi se uspostavila krajnja pravovaljana odluka. Menadžeri imaju bitnu ulogu u provedbi kontrole, samog planiranja te krajnjeg odlučivanja. Vrlo je bitno da i sami uključe ostale zaposlenike u sugestivne rasprave i na taj način omogućće donošenje i provedbu najbolje moguće odluke. Kako bi odluke bile što kvalitetnije i može se reći najbolje moguće u vladajućim uvjetima, menadžerima uvelike pomažu DSS sustavi. Navedeni sustavi služe kao podrška prilikom poslovnog odlučivanja te je osnovna namjena pružanje pomoći menadžerima u selekciji dostupnih informacija i krajnje definicije poslovne odluke.

U ovom dijelu rada navedeni su dobiveni rezultati provedenog anketnog upitnika. Definirana je metodologija istraživanja kojom je definiran vremenski tijek dobivenih podataka provedenog istraživanja. Zatim su izneseni ciljevi i hipoteze koje se nastoji ovim istraživanjem potvrditi. Na kraju slijede prikaz i opis rezultata anketnog upitnika te sama diskusija dobivenih rezultata i provedenog istraživanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

U svrhu ovog istraživanja kreiran je anketni upitnik putem Google-ove platforme Obrasci (engl. Forms). Anketni upitnik koristio se za prikupljanje podataka koji su potrebni za istraživanje. Upitnik je bio objavljen od strane autora na stranici Facebook te je autor rada osobno uputio poziv za ispunjenje ankete određenim menadžerima čiji kontakti su bili dostupni ili koje osobno poznaje. Prvo pitanje bilo je eliminacijskog tipa s obzirom da su za ispunjenje ankete bili relevantni menadžeri. Kako bi se izbjegla konfuzija u revidiranju teme, zaposlenici nisu mogli pristupiti ispunjenju ankete. Anketni upitnik bio je prolongiran u tri glavna dijela. U prvom dijelu bila su definirana pitanja socio-demografske naravi, ali i tri pitanja otvorenog tipa kako bi se prikupili podaci iz prve ruke. Drugi i treći dio bili su bazirani na pitanjima s Likertovom skalom gdje su anketni ispitanici iznosili svoje stavove o određenim razinama planiranja te bitnim činiteljima vezanim uz ovu temu, a sve na razini ocjena od 1 do 5. Pri tome je ocjena 1 bila najmanja moguća ocjena i označavala je potpuno neslaganje s određenim tvrdnjama, dok je ocjena 5 predstavljala najvišu moguću ocjenu i potpuno slaganje anketiranih ispitanika s određenim tvrdnjama.

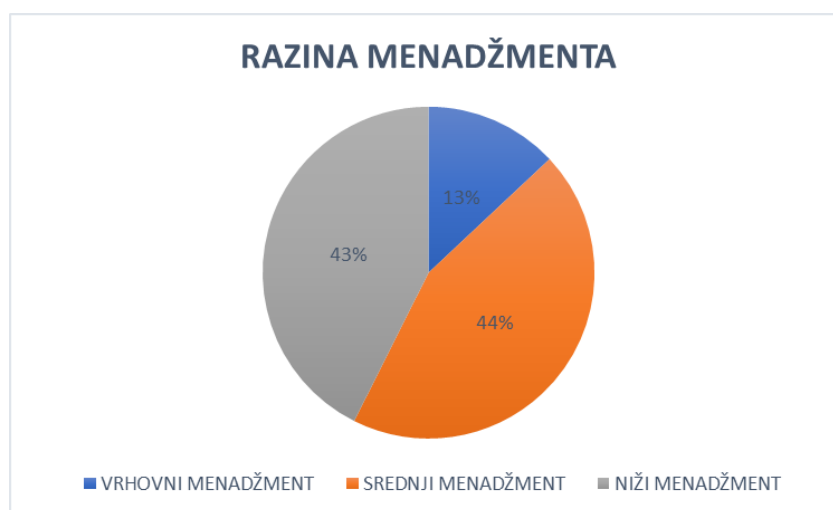
Za samu statističku analizu podataka korištenu u svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza, koristio se program IBM SPSS, a pitanja 6, 7 i 8 nisu bila prikladna za statističku analizu s obzirom da su ispitanici slobodno unosili podatke. Isti nisu strukturirani i daju nepovjerljive statističke rezultate, a zbog slobodnog unosa, nije ih bilo moguće strukturirati za SPSS izračun.

#### 4.2. Uzorak istraživanja

Istraživanje za potrebe izrade ovog rada i tumačenja teme „Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka“ provedeno je na namjernom uzorku. S obzirom da se ovim radom željela utvrditi važnost planiranja te utjecaj istog na poslovno odlučivanje, kao relevantni ispitanici koristili su se menadžeri. Menadžeri kao voditelji timova idealan su uzorak za definiranje važnosti planiranja. Anketnom upitniku pristupiti su mogle samo zaposlene osobe na poziciji menadžera što je postignuto prvim, eliminacijskim pitanjem gdje su zaposlenici bili eliminirani. Takvim pristupom nastojalo se prikupiti što točnije moguće podatke unutar poslovanja različitih poduzeća i shodno različitim razinama menadžmenta. Osim što je podijeljen na Facebook stranicama te brojnim poslovnim profilima, anketni upitnik osobno je bio proslijeđen menadžerima na različitim pozicijama s različitim funkcijama.

#### 4.3. Diskusija rezultata istraživanja

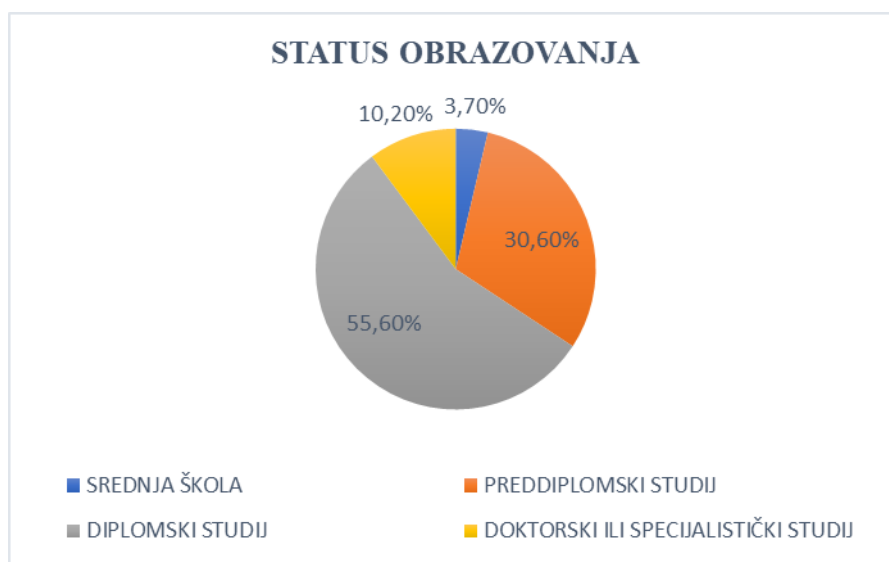
Prvo pitanje anketnog upitnika odnosilo se na odabir funkcije unutar poduzeća. Pitanje je bilo eliminacijske naravi, odnosno ciljani ispitanici bili su menadžeri dok su zaposlenici automatski bili eliminirani za daljnji tijek ispune ankete. Svi ispitanici koji su dalje ispunjavali anketu su dakle na menadžerskim pozicijama. To znači da svi ispitanici u uzorku imaju funkciju menadžera u poduzeću. Nema raznolikosti u funkcijama među ispitanicima u ovom slučaju. Slika 5 prikazuje postotak ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku s obzirom na razinu menadžmenta kojoj pripadaju.



Slika 5 Razine menadžmenta

*Izvor: Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

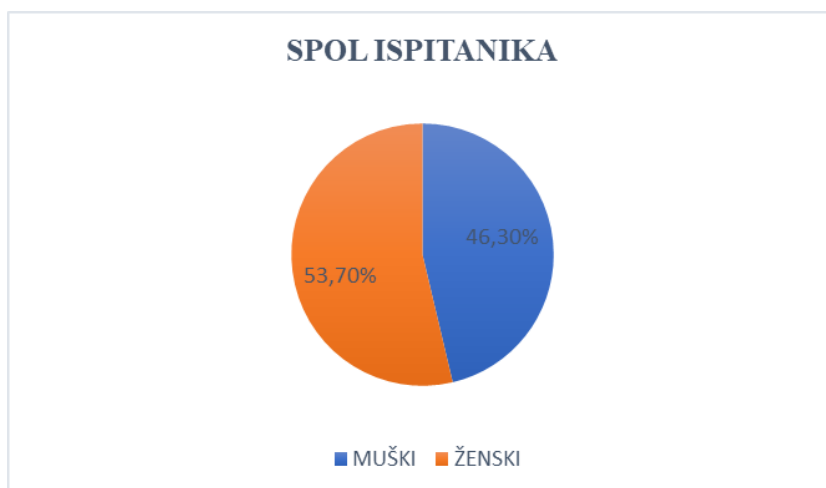
Ovi postoci prikazuju raspodjelu ispitanika u različitim razinama menadžmenta unutar uzorka. Najveći broj ispitanika pripada srednjem (44,4 %) i nižem menadžmentu (42,6%), dok je manji broj ispitanika u vrhovnom menadžmentu (13,00%). Slika 6 prikazuje broj ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku s obzirom na status obrazovanja.



*Slika 6 Status obrazovanja*

*Izvor: Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

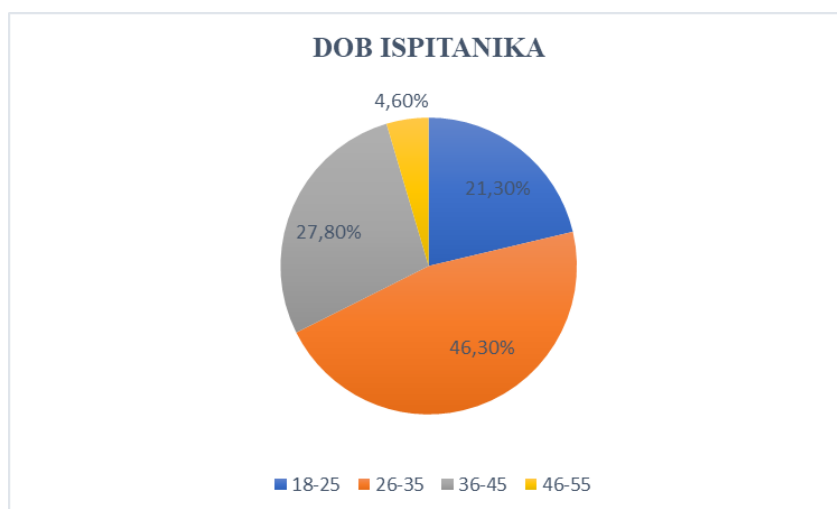
Analiza statusa obrazovanja ispitanika ukazuje na raznoliku distribuciju obrazovnih razina u uzorku od 108 ispitanika. Najveći broj ispitanika (55,6%) završio je diplomski studij, dok je manji broj ispitanika (10,2%) završio poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij. Također, 30,6% ispitanika završilo je preddiplomski studij, dok je samo 3,7% ispitanika završilo srednju školu. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika ima visoko obrazovanje, dok je manji broj ispitanika s nižom razinom obrazovanja. Slika 7 prikazuje broj ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku s obzirom na spol.



*Slika 7 Spol ispitanika*

*Izvor: Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Analiza spola ispitanika ukazuje na gotovo ravnotežnu raspodjelu između muških (46,3%) i ženskih (53,7%) ispitanika u uzorku od 108 osoba. Slika 9 prikazuje broj ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku s obzirom na dob.



*Slika 8 Dob ispitanika*

*Izvor: Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Najveći broj ispitanika (46,3%) pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina, dok su ostale dobne skupine zastupljene u manjoj mjeri. Na primjer, 21,3% ispitanika ima između 18 i 25 godina, 27,8% ispitanika ima između 36 i 45 godina, dok samo 4,6% ispitanika ima između 46 i 55 godina.

Deveto je pitanje uključivalo sveukupno sedam tvrdnji te se koristila Likertova skala za ocjenjivanje tvrdnji.

Prva tvrdnja glasila je: „**Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 4).

*Tablica 4 Prikaz rezultata anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
1. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom	1% (1)	18% (1)	5,6% (6)	16,7% (18)	75,9% (82)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (75,9%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da donose poslovne odluke s unaprijed definiranom misijom i vizijom. Nadalje, 16,7% ispitanika daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tom tvrdnjom. Samo mali postotak ispitanika, 5,6%, daje ocjenu 3, a vrlo mali broj ispitanika (1%) daje ocjene 1 i 2. Ovo sugerira da većina ispitanika iz uzorka podržava tvrdnju o donošenju poslovnih odluka uz unaprijed definiranu misiju i viziju.

Druga tvrdnja glasila je: „**Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 5).

*Tablica 5 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
2. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt	0,9% (1)	3,7% (4)	6,5% (7)	47,2% (51)	41,7% (45)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (41,7%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da odlučuju na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt. Također, značajan broj ispitanika (47,2%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (6,5%), 2 (3,7%) i 1 (0,9%), što ukazuje na manju razinu suglasnosti s tvrdnjom.

Treća tvrdnja glasila je „**Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 6).

*Tablica 6 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
3. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja	0,9%	1,9%	1,9%	41,7%	53,7%
	(1)	(2)	(2)	(45)	(58)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (53,7%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da predviđaju moguće probleme i kreiraju njihova rješenja. Također, značajan broj ispitanika (41,7%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (1,9%), 2 (1,9%) i 1 (0,9%), što ukazuje na manju razinu suglasnosti s tvrdnjom.

Četvrta tvrdnja glasila je „**Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 7).

*Tablica 7 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
4. Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija	0,9%	1,9%	0,9%	44,4%	51,9%
	(1)	(2)	(1)	(48)	(56)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (51,9%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih



okolnosti i rizičnih situacija. Također, značajan broj ispitanika (44,4%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (0,9%), 2 (1,9%) i 1 (0,9%), što ukazuje na manju razinu suglasnosti s tvrdnjom. Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da organizacijske vještine igraju važnu ulogu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.

Peta tvrdnja glasila je „**Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 8).

*Tablica 8 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
5. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata	1,9% (1)	1,9% (1)	5,6% (6)	49,1% (18)	41,7% (82)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (49,1%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da dosadašnji poslovni procesi dokazuju važnost adekvatnih menadžerskih vještina za postizanje kvalitetnih poslovnih rezultata. Također, značajan broj ispitanika (41,7%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (5,6%), 2 (1,9%) i 1 (1,9%), što ukazuje na manju razinu suglasnosti s tvrdnjom. Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da adekvatne menadžerske vještine igraju ključnu ulogu u postizanju kvalitetnih poslovnih rezultata, a dosadašnji poslovni procesi to potvrđuju.

Šesta tvrdnja glasila je „**Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 9).

*Tablica 9 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
6. Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje	0% (0)	0,9% (1)	2,8% (3)	6,5% (7)	89,8% (97)

--	--	--	--	--	--

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (89,8%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da izvještavaju tim o događajima unutar organizacije te ih uključuju u odlučivanje. Također, mali broj ispitanika daje ocjene 4 (6,5%), 3 (2,8%) i 2 (0,9%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka izražava visok stupanj podrške za praksu izvještavanja tima o događajima unutar organizacije i njihovu uključenost u proces odlučivanja.

Sedma tvrdnja glasila je „**Aktivno slušam svoj tim**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 10).

*Tablica 10 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
7. Aktivno slušam svoj tim	0% (0)	0% (0)	1,9% (2)	5,6% (6)	92,6% (100)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (92,6%) daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tvrdnjom da aktivno slušaju svoj tim. Također, mali broj ispitanika daje ocjene 4 (5,6%) i 3 (1,9%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka izražava visoku razinu podrške za aktivno slušanje svog tima.

Deseto je pitanje uključivalo sveukupno pet tvrdnji te se koristila Likertova skala za ocjenjivanje tvrdnji.

Prva tvrdnja glasila je „**Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 11).

*Tablica 11 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
1. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama	1,9% (2)	2% (3)	14,8% (16)	57,4% (62)	23,1% (25)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (57,4%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da ukoliko ne primjenjuju funkcije planiranja, susreću se sa rizičnim situacijama. Također, 23,1% ispitanika daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (14,8%), 2 (2,8%) i 1 (1,9%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da primjena funkcija planiranja igra ključnu ulogu u sprječavanju rizičnih situacija.

Druga tvrdnja glasila je „**Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 12).

*Tablica 12 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
2. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama	2,8% (3)	0% (0)	18,5% (20)	60,2% (65)	18,5% (20)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (60,2%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da ukoliko ne primjenjuju funkcije planiranja, susreću se sa nepredvidivim situacijama. Također, 18,5% ispitanika daje ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (18,5%) i 1 (2,8%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da primjena funkcija planiranja igra ključnu ulogu u sprječavanju nepredvidivih situacija.

Treća tvrdnja glasila je „**Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 13).

Tablica 13 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
3. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem	1,9% (2)	2,8% (3)	25% (27)	45,4% (49)	25% (27)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (45,4%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da ukoliko ne primjenjuju funkcije planiranja, susreću se sa težim promišljanjem. Također, 25% ispitanika daje ocjenu 5, što znači da se slažu s tom tvrdnjom, ali ne potpuno. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (25%), 2 (2,8%) i 1 (1,9%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da primjena funkcija planiranja olakšava proces promišljanja i donošenja odluka.

Četvrta tvrdnja glasila je „**Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 14).

Tablica 14 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
4. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka	2,8% (3)	2,8% (2)	26,9% (21)	49,1% (56)	18,5% (26)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (49,1%) daje ocjenu 4, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da ukoliko ne primjenjuju funkcije planiranja, susreću se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima. Također, 18,5% ispitanika daje najvišu ocjenu 5, što znači da se potpuno slažu s tom tvrdnjom. Manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (26,9%), 2 (2,8%) i 1 (2,8%).

Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da primjena funkcija planiranja igra ključnu ulogu u postizanju učinkovitih poslovnih rezultata.

Jedanaesto je pitanje uključivalo sveukupno šest tvrdnji te se koristila Likertova skala za ocjenjivanje tvrdnji.

Prva tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: planiranje**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 15).

*Tablica 15 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
1. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: planiranje	2,8% (3)	0% (0)	0,9% (1)	7,4% (8)	88,9% (96)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (88,9%) daje najvišu ocjenu 5, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da smatraju da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu planiranja. Također, manji broj ispitanika daje ocjene 4 (7,4%), dok je mali broj ispitanika dao ocjene 3 (0,9%) i 1 (2,8%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da je važno da zaposlenici usavrše menadžersku vještinu planiranja.

Druga tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: vodstvo**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 16).

Tablica 16 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
2. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: vodstvo	1,9% (2)	1,9% (2)	4,6% (5)	12,0% (13)	79,6% (86)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju analize rezultata, možemo zaključiti da većina ispitanika (79,6%) daje najvišu ocjenu 5, što ukazuje na visok stupanj suglasnosti s tvrdnjom da smatraju da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu vodstva. Također, manji broj ispitanika daje ocjene 4 (12,0%), dok manji postotak ispitanika daje ocjene 3 (4,6%), 2 (1,9%) i 1 (1,9%). Ovaj zaključak sugerira da većina ispitanika iz uzorka vjeruje da je važno da zaposlenici usavrše menadžersku vještinu vodstva.

Treća tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 17).

Tablica 17 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
3. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje	0,9% (1)	0% (0)	0,9% (1)	6,5% (7)	91,7% (99)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanika (91,7%) smatra da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu komuniciranja (ocjena 5), dok manji broj ispitanika (6,5%) smatra da je to važno, ali ne presudno (ocjena 4). Samo vrlo mali postotak ispitanika (0,9%) smatra da komuniciranje nije važno (ocjena 1 i 3). Ovi rezultati sugeriraju da većina osoba u radnom statusu smatra komuniciranje ključnom menadžerskom vještinom koju bi zaposlenici trebali usavršiti, dok je manji broj ispitanika manje uvjeren u njegovu važnost.

Četvrta tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 18).

*Tablica 18 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
4. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema	0,9% (1)	0% (0)	0% (0)	9,3% (10)	89,8% (97)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (89,8%) smatra da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu rješavanja problema (ocjena 5), dok manji broj ispitanika (9,3%) smatra da je to važno, ali ne presudno (ocjena 4). Samo vrlo mali postotak ispitanika (0,9%) smatra da rješavanje problema nije važno (ocjena 1). Ovi rezultati sugeriraju da većina osoba u radnom statusu smatra rješavanje problema ključnom menadžerskom vještinom koju bi zaposlenici trebali usavršiti, dok je manji broj ispitanika manje uvjeren u njegovu važnost.

Peta tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 19).

*Tablica 19 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
5. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika	0,9% (1)	0% (0)	2,8% (3)	3,7% (4)	92,6% (100)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (92,6%) smatra da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu poštivanja timskih razlika (ocjena 5), što ukazuje na visoku važnost ove vještine u njihovim očima. Manji broj ispitanika (3,7%) smatra da je to važno, ali ne presudno (ocjena 4), dok samo vrlo mali postotak ispitanika (0,9%) je dao ocjenu 1 te 2,8 % ispitanika

daje ocjenu 3 što ukazuje na neutralan stav ili smatranje da poštivanje timskih razlika nije važno usvojiti. Ovi rezultati sugeriraju da većina osoba u radnom statusu smatra poštivanje timskih razlika ključnom menadžerskom vještinom koju bi zaposlenici trebali usavršiti, dok je manji broj ispitanika manje uvjeren u njegovu važnost.

Šesta tvrdnja glasila je „**Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 20).

*Tablica 20 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
6. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management	0,9% (1)	0% (0)	11,1% (12)	22,2% (24)	65,7% (71)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (65,7%) smatra da su zaposlenici dužni usavršiti menadžersku vještinu upravljanja projektima (ocjena 5), što ukazuje na visoku važnost ove vještine u njihovim očima. Manji broj ispitanika (22,2%) smatra da je to važno, ali ne presudno (ocjena 4), dok 11,1% ispitanika ima neutralan stav ili smatra da nije važno (ocjena 3). 0,9 % ispitanika slaže smatra da nije važno usvajanje projekt menadžmenta. Ovi rezultati sugeriraju da većina osoba u radnom statusu smatra upravljanje projektima ključnom menadžerskom vještinom koju bi zaposlenici trebali usavršiti, dok manji broj ispitanika manje uvjeren u njegovu važnost.

Dvanaesto je pitanje uključivalo sveukupno šest tvrdnji te se koristila Likertova skala za ocjenjivanje tvrdnji.

Prva tvrdnja glasila je „**Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 21).



Tablica 21 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
1. Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno	4,6% (5)	0,9% (1)	12,0% (13)	49,1% (53)	33,3% (36)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (49,1%) ne donosi poslovne odluke ishitreno i nepromišljeno (ocjena 4), dok 33,3% ispitanika smatra da adekvatno planiraju prije donošenja poslovnih odluka (ocjena 5). Manji broj ispitanika (12,0%) ima neutralan stav ili smatra da im je ponekad potrebno više planiranja (ocjena 3), dok 4,6% ispitanika smatra da često ili uvijek donosi poslovne odluke ishitreno i nepromišljeno (ocjena 1). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanih obično planira adekvatno prije donošenja poslovnih odluka, dok manji postotak ispitanika može povremeno donositi ishitrene i nepromišljene odluke.

Druga tvrdnja glasila je „**U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 22).

Tablica 22 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
2. U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu	2,8% (3)	0% (0)	3,7% (4)	25,0% (27)	68,5% (74)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (68,5%) tvrdi da u potpunosti razumije kako se odvijaju poslovni procesi u njihovom odjelu (ocjena 5). Neki ispitanici (25,0%) smatraju da imaju dobro razumijevanje poslovnih procesa (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (3,7%) ima neutralan stav ili smatra da imaju ograničeno razumijevanje (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (2,8%) smatra da uopće ne razumije kako se odvijaju poslovni procesi u njihovom odjelu (ocjena 1). Ovi rezultati ukazuju na to da većina ispitanika ima zadovoljavajuće razumijevanje poslovnih procesa u njihovom odjelu, dok manji broj ispitanika može imati nešto niže razumijevanje ili čak potpuni nedostatak razumijevanja.

Treća tvrdnja glasila je „**Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 23).

*Tablica 23 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
3. Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju	1,9% (2)	0,9% (1)	4,6% (5)	24,1% (26)	68,5% (74)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (68,5%) smatra da planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavaju moguće neugodnosti za organizaciju (ocjena 5). Manji broj ispitanika (24,1%) vjeruje da to čini dobro, ali ne uvijek (ocjena 4), dok 4,6% ispitanika ima neutralan stav ili smatra da ima ograničenu sposobnost izbjegavanja neugodnosti (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) smatra da ne uspijeva izbjeći moguće neugodnosti za organizaciju planiranjem i kontroliranjem financija (ocjena 1 i 2). Ovi rezultati ukazuju na to da većina ispitanika vjeruje da su sposobni planirati i kontrolirati financije kako bi izbjegli moguće neugodnosti za organizaciju, dok manji broj ispitanika može imati ograničene sposobnosti u tom području.

Četvrta tvrdnja glasila je „**Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 24).

*Tablica 24 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
4. Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano	0,9% (1)	0,9% (1)	3,7% (4)	27,8% (30)	66,7% (72)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (66,7%) tvrdi da neprestano razvija svoja znanja i vještine (ocjena 5), što ukazuje na visoku razinu kontinuiranog profesionalnog razvoja. Neki ispitanici (27,8%) smatraju da razvijaju svoja znanja i vještine, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (3,7%) ima neutralan stav ili smatra da razvoj nije prioritetan (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (0,9%) smatra da ne razvija vlastita znanja i vještine (ocjena 1 i 2). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika ima pozitivan pristup kontinuiranom razvoju svojih znanja i vještina, dok manji broj ispitanika možda nije toliko angažiran u tom procesu.

Peta tvrdnja glasila je „**Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 25).

*Tablica 25 Rezultat anketnog ispitivanja*

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
5. Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju	0,9% (1)	0,9% (1)	2,8% (3)	7,4% (8)	88,0% (95)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (88,0%) smatra da je planiranje temeljna funkcija menadžmenta i da pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju (ocjena 5), što ukazuje na visoki stupanj svijesti o važnosti planiranja u menadžmentu. Neki ispitanici (7,4%) smatraju da je planiranje važno, ali možda ne presudno (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (2,8%) ima neutralan stav ili smatra da planiranje nije toliko bitno (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (0,9%) smatra da planiranje nije važno u menadžmentu (ocjena 1 i 2). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost planiranja kao temeljne funkcije menadžmenta koja olakšava proces poslovnog odlučivanja, dok manji broj ispitanika može imati manje izražen stav o toj važnosti.

Šesta tvrdnja glasila je „**Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca**“, a detaljnija analiza prikazana je u sljedećoj tablici (tablica 26).

Tablica 26 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
6. Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca	0,9% (1)	0% (0)	1,9% (2)	10,2% (11)	87,0% (94)

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Na temelju rezultata analize, možemo zaključiti da većina ispitanih (87,0%) smatra da je motivacija svakog pojedinca nužna za razvoj tima (ocjena 5), što ukazuje na visoku svijest o važnosti motivacije u timskom radu. Manji broj ispitanika (10,2%) smatra da je to važno, ali možda ne presudno (ocjena 4), dok vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) ima neutralan stav ili smatra da motivacija nije toliko važna (ocjena 3). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje da je motivacija ključna za razvoj tima, dok manji broj ispitanika može imati manje izražen stav o toj važnosti.

Treća skupina pitanja bila je definirana Likertovom skalom te su ispitanici mogli ocijeniti svoje stavove ocjenama od 1 do 5. Ocjena 1 označavala je u potpunosti se ne slažem, dok je ocjena 5 označavala u potpunosti se slažem. Tablica 27 prikazuje dobivene rezultate treće skupine pitanja.

Tablica 27 Rezultat anketnog ispitivanja

ANALIZA PITANJA	1	2	3	4	5
13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente	0% (0)	0% (0)	1,9% (2)	3,7% (4)	93,5% (101)
14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima	0% (0)	1,9% (2)	3,7% (4)	20,4% (22)	73,1% (79)
15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i	0% (0)	3,7% (4)	26,2% (28)	41,1% (44)	29,0% (31)

potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.					
16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.	0% (0)	1,9% (2)	0% (0)	36,4% (39)	61,7% (66)
17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.	0% (0)	1,9% (2)	9,3% (10)	42,1% (45)	46,7% (50)
18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja.	0% (0)	1,9% (2)	2,8% (3)	4,7% (5)	90,7% (97)

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Na temelju rezultata analize trinaestog pitanja možemo zaključiti da većina ispitanih (93,5%) izjavljuje da se trudi usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente (ocjena 5). Manji broj ispitanika (3,7%) smatra da radi na tome, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4). Vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) ima neutralan stav ili ne smatra važnim usavršavati komunikacijske vještine (ocjena 3), dok se 0,9% ispitanika ne izjasnilo na ovom pitanju. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost usavršavanja komunikacijskih vještina kako bi bolje komunicirali informacije i argumente.

Na temelju rezultata analize četrnaestog pitanja, možemo zaključiti da većina ispitanih (73,1%) izjavljuje da se svakodnevno trudi doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa kroz unošenje inovativnosti, podršku različitosti i poticanje interesa za dodatnim usavršavanjima (ocjena 5). Manji broj ispitanika (20,4%) smatra da radi na tome, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4). Vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) ima neutralan stav ili ne smatra važnim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa kroz inovativnost, različitost i dodatna usavršavanja (ocjena 3), dok se 1,9% ispitanika ne izjasnilo na ovom pitanju. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost

doprinosa poboljšanju tima i međuljudskih odnosa kroz inovativnost, podršku različitosti i poticanje interesa za dodatnim usavršavanjima.

Na temelju rezultata analize petnaestog pitanja, možemo zaključiti da većina ispitanih (29,0%) smatra da poduzeće u kojem rade u potpunosti nastoji podržati svoje zaposlenike u daljnjem usavršavanju omogućujući im dodatne edukacije i tečajeve za daljnje napredovanje i poslovna postignuća (ocjena 5). Neki ispitanici (41,1%) smatraju da poduzeće radi na tome, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (26,2%) ima neutralan stav ili smatra da to nije slučaj (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (3,7%) smatra da poduzeće ne podupire zaposlenike u daljnjem usavršavanju (ocjena 2), dok se 3,7% ispitanika ne izjasnilo na ovom pitanju. Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika smatra da njihovo poduzeće podržava zaposlenike u daljnjem usavršavanju, dok manji broj ispitanika možda ima nešto niže mišljenje o tome.

Na temelju rezultata analize šesnaestog pitanja, možemo zaključiti da većina ispitanih (61,7%) izjavljuje da se trudi unaprijediti organizacijske vještine i da svakom članu tima dodjeljuje zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti (ocjena 5). Neki ispitanici (36,4%) smatraju da rade na tome, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4), dok vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) ima neutralan stav ili ne smatra važnim unaprjeđivati organizacijske vještine i dodjeljivati zadatke prema sposobnostima članova tima (ocjena 2). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost unapređenja organizacijskih vještina i pravilnog raspoređivanja zadataka u skladu s vještinama i mogućnostima članova tima kako bi se postigao bolji radni učinak i uspješnost.

Na temelju rezultata analize sedamnaestog pitanja, možemo zaključiti da većina ispitanih (46,7%) smatra da organiziranje team-building aktivnosti omogućuje daljnji napredak i razvoj tima, te stoga nastoji organizirati različite timske aktivnosti za daljnje boljitke cjelokupne organizacije (ocjena 5). Neki ispitanici (42,1%) smatraju da to rade, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (9,3%) ima neutralan stav ili smatra da to nije nužno (ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) smatra da organiziranje team-building aktivnosti nije važno ili ne radi na tome (ocjena 2). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost team-building aktivnosti za daljnji razvoj i napredak tima i organizacije, dok manji broj ispitanika možda ima manje izražen stav o toj važnosti.

Na temelju rezultata analize osamnaestog pitanja, možemo zaključiti da većina ispitanih (90,7%) smatra da je poduzeće kvalitetnije i stabilnije ako menadžeri potiču međuljudske odnose i doprinose boljim tehnikama planiranja (ocjena 5). Neki ispitanici (4,7%) smatraju da to rade, ali možda ne u potpunosti (ocjena 4), dok manji broj ispitanika (2,8%) ima neutralan stav ili smatra da to nije važno

(ocjena 3). Vrlo mali postotak ispitanika (1,9%) smatra da takvo poticanje nije važno ili da se to ne događa (ocjena 2). Ovi rezultati sugeriraju da većina ispitanika prepoznaje važnost međuljudskih odnosa i usmjerenja menadžera na bolje planiranje za kvalitetnije i stabilnije poslovanje poduzeća.

#### 4.3.1. Cronbach Alpha koeficijent

Kako bi se provjerila pouzdanost mjernog instrumenta, a to je u ovom slučaju bio proveden anketni upitnik, korišten je Cronbach Alpha koeficijent. Cronbach's Alpha je statistički pokazatelj pouzdanosti unutarnje konzistencije skupa pitanja ili stavki u anketnom upitniku. Koristi se za procjenu stupnja koherentnosti između različitih stavki koje mjere isti koncept ili dimenziju. To je posebno važno u istraživanjima i anketama gdje želite znati koliko pouzdano vaši instrumenti mjere određeni konstrukt. Sljedeća tablica (tablica 28) prikazuje rezultate analize Cronbach Alpha koeficijenta za hipotezu 1 i hipotezu 2.

Tablica 28 Cronbach Alpha koeficijent za H1 i H2

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,946	0,945	16

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

U analizi H1 i H2 Cronbach Alpha koeficijent iznosi 0,946 temeljem testiranih 16 čestica. Ova vrijednost je izrazito visoka i sugerira da stavke u anketnom upitniku međusobno koreliraju i da su konzistentne u mjerenju konstrukta koji se proučava. To znači da su stavke koje čine vaš upitnik ujednačeno usmjerene prema istom konceptu i da će rezultati ankete biti pouzdani za procjenu tog konstrukta. Analiza rezultata Cronbach-ove alfe u ovom slučaju pokazuje da su stavke iz H1 i H2 skupa pitanja pouzdane u mjerenju pripadajućih konstrukata. Ovo je važno jer omogućuje veće povjerenje u točnost i konzistenciju rezultata ankete. Sljedeća tablica (tablica 29) prikazuje rezultate analize Cronbach Alpha koeficijenta za hipotezu 1 i hipotezu 3.

Tablica 29 Cronbach Alpha koeficijent za H1 i H3

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,922	0,929	22

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Cronbach's Alpha koeficijent od 0,922 ukazuje na visoku pouzdanost skale, a mjeren je temeljem 22 čestice. To znači da su pitanja u skali vrlo slična u mjerenju istog konstrukta, što ukazuje na dosljednost u odgovorima ispitanika. Inter-item korelacije: Ove matrice prikazuju korelacije između pojedinih stavki (pitanja) na skali. Pozitivne korelacije između stavki ukazuju na to da se one slažu u smislu mjerenja iste varijable. Na temelju visokog Cronbach's Alpha koeficijenta i pozitivnih korelacija između stavki, možemo zaključiti da skala mjeri menadžerske vještine s visokom unutarnjom pouzdanošću. To znači da su rezultati dobiveni u ovoj skali vjerojatno pouzdani i konzistentni. Ovo je važno jer visoka pouzdanost znači da skala mjeri ono što zaista želite mjeriti, a ne slučajne ili nestalne varijable. To omogućuje bolje razumijevanje menadžerskih vještina ispitanika i mogu se koristiti za daljnje analize i donošenje odluka u organizaciji. Sljedeća tablica (tablica 30) prikazuje rezultate analize Cronbach Alpha koeficijenta za hipotezu 2 i hipotezu 3.

Tablica 30 Cronbach Alpha koeficijent za H2 i H3

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,932	0,933	20

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Ukupna interna konzistencija svih varijabli (Cronbach's Alpha) iznosi 0,932, što je iznimno visoka vrijednost, a analiza je provedena između 20 čestica. Opet ukazuje na visoku pouzdanost mjerenja. Inter-item korelacija pokazuje kako su pojedine varijable međusobno povezane. Varijable iz H3 podskupa (vezane uz menadžerske vještine i timsku suradnju) često imaju pozitivnu korelaciju, što znači da sudionici koji ocjenjuju jednu vještinu vjerojatno daju visoke ocjene i drugim vještinama. To



sugerira da sudionici imaju slična stajališta o tim pitanjima. Najviša korelacija (0,762) između varijabli dolazi između H3:18 (Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja) i H3:9.e (Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje). Ovo sugerira da sudionici koji smatraju da menadžeri potiču međuljudske odnose također često izvještavaju o događajima u organizaciji i uključuju ih u odlučivanje. Najniža korelacija (-0,109) između varijabli dolazi između H3:11.c (Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema) i H3:15 (Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća). Ovo sugerira da sudionici koji smatraju da zaposlenici trebaju usavršavati vještine rješavanja problema nisu nužno uvjereni da njihova organizacija pruža podršku dodatnim edukacijama.

#### 4.3.2. Deskriptivna statistika

Kroz istraživanje je provedena i deskriptivna analiza, odnosno statistika. U tablici 31 nalaze se indikatori koji su istraživani kako bi se dokazale različite tvrdnje. Ispitanici su na pitanja u tablici mogli odabrati odgovore putem Likertove skale, gdje je ocjena 1 predstavljala najmanju moguću ocjenu, a ocjena 5 najveću moguću ocjenu. U daljnjem tijeku rada napravljena je detaljna deskriptivna analiza za sve tri postavljene hipoteze u početku rada.

Tablica 31 Rezultati deskriptivne statistike

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
H1:9. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom.	107	1	5	4,68	,667
H1:9.a. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt.	108	1	5	4,25	,810
H1:9.b. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja.	108	1	5	4,45	,715
H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.	108	1	5	4,44	,702
H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata.	108	1	5	4,27	,804

H3:9.e. Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje.	108	2	5	4,85	,489
H2:10. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama	108	1	5	3,97	,814
H2:10. a. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.	108	1	5	3,92	,787
H2:10.b. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.	108	1	5	3,89	,879
H2:10.c. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.	108	1	5	3,93	,872
H2:10.d. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima.	108	1	5	3,78	,879
H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine planiranje.	108	1	5	4,80	,720
H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine vodstvo.	108	1	5	4,66	,811
H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje	108	1	5	4,88	,488
H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema.	108	1	5	4,87	,475
H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika.	108	1	5	4,87	,531
H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management.	108	1	5	4,52	,767
H1:12. Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno.	108	1	5	4,06	,955

H1:12.a. U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu.	108	1	5	4,56	,812
H1:12.b. Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju.	108	1	5	4,56	,789
H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano.	108	1	5	4,58	,699
H1:12.d. Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju.	108	1	5	4,81	,618
H1:12.e. Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca.	108	1	5	4,82	,544
H3:13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente.	107	3	5	4,93	,328
H3:14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima.	107	2	5	4,66	,643
H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.	107	2	5	3,95	,840
H3:16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.	107	2	5	4,58	,599
H3:17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.	107	2	5	4,34	,726
H3:18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja.	107	2	5	4,84	,552
Valid N (listwise)	106				

### **Hipoteza 1:**

H1:9 ("Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom.") - Srednja vrijednost od 4,68 i standardna devijacija od 0,667 sugeriraju da se većina ispitanika slaže s ovom izjavom i da postoji umjerena varijabilnost u odgovorima.

H1:9.a ("Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt.") - Srednja vrijednost od 4,25 i standardna devijacija od 0,810 ukazuju na raznolikost odgovora, s nešto većom varijacijom među ispitanicima.

H1:9.b ("Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja.") - Srednja vrijednost od 4,45 i standardna devijacija od 0,715 pokazuje da većina ispitanika prepoznaje važnost ovog aspekta, ali i da postoji varijabilnost u odgovorima.

H1:12.c ("Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano.") - Srednja vrijednost od 4,58 i niska standardna devijacija od 0,699 sugeriraju da većina ispitanika konzistentno podržava ovu izjavu.

H1:12.d ("Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju.") - Srednja vrijednost od 4,81 i standardna devijacija od 0,618 ukazuju na visoku svijest o važnosti planiranja, uz relativno malu varijaciju u odgovorima.

H1:12.e ("Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca.") - Srednja vrijednost od 4,82 i niska standardna devijacija od 0,544 sugeriraju da većina ispitanika snažno podržava ovu izjavu s malom varijacijom među odgovorima.

### **Hipoteza 2:**

H2:10 ("Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama.") - Srednja vrijednost od 3,97 i visoka standardna devijacija od 0,814 ukazuju na raznolikost u odgovorima, s nekim ispitanicima koji se snažno slažu s ovom izjavom, dok drugi imaju suprotna mišljenja.

H2:10.a ("Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.") - Srednja vrijednost od 3,92 i visoka standardna devijacija od 0,787 sugeriraju da postoji varijabilnost u percepciji ispitanika o ovom pitanju.

H2:10.b ("Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.") - Srednja vrijednost od 3,89 i visoka standardna devijacija od 0,879 ukazuju na različite stavove među ispitanicima.

H2:10.c ("Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.") - Srednja vrijednost od 3,93 i visoka standardna devijacija od 0,872 ukazuju na varijabilnost u odgovorima.

H2:10.d ("Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima.") - Srednja vrijednost od 3,78 i visoka standardna devijacija od 0,879 pokazuju da postoji varijacija u percepciji ovog pitanja među ispitanicima.

### **Hipoteza 3:**

H3:9.e ("Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje.") - Srednja vrijednost od 4,85 i niska standardna devijacija od 0,489 ukazuju na visoku razinu podrške ovoj izjavi i konzistentnost među ispitanicima.

H3:11.b ("Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje.") - Srednja vrijednost od 4,88 i niska standardna devijacija od 0,488 sugeriraju snažno jednoglasje među ispitanicima o važnosti komunikacijskih vještina.

H3:13 ("Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente.") - Srednja vrijednost od 4,93 i niska standardna devijacija od 0,328 ukazuju na visok stupanj podrške ovoj izjavi i konzistentnost među ispitanicima.

H3:14 ("Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim

usavršavanjima.") - Srednja vrijednost od 4,66 i umjerena standardna devijacija od 0,643 sugeriraju visok stupanj podrške, ali i nešto raznolikih stavova među ispitanicima.

H3:15 ("Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.") - Srednja vrijednost od 3,95 i visoka standardna devijacija od 0,840 ukazuju na različite percepcije o ovom pitanju.

H3:16 ("Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.") - Srednja vrijednost od 4,58 i umjerena standardna devijacija od 0,599 sugeriraju visoku razinu podrške ovoj izjavi, uz nešto raznolike stavove.

H3:17 ("Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.") - Srednja vrijednost od 4,34 i umjerena standardna devijacija od 0,726 ukazuju na visok stupanj podrške, ali i nešto varijacije u odgovorima.

H3:18 ("Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja.") - Srednja vrijednost od 4,84 i umjerena standardna devijacija od 0,552 sugeriraju visoku razinu podrške ovoj izjavi, s malom varijacijom među ispitanicima.

Rezultati sugeriraju da većina ispitanika ima pozitivan stav prema planiranju, menadžerskim vještinama, komunikaciji i timskom radu. Visoke srednje vrijednosti ukazuju na to da većina ispitanika prepoznaje važnost ovih aspekata u poslovnom okruženju. Ipak, postoje manje varijacije u odgovorima na neka pitanja, što može ukazivati na različite razine svijesti ili znanja o određenim temama među ispitanim osobama.

#### 4.3.3. *Pearsonov koeficijent*

Kako bi se dokazala povezanost između varijabli, korišten je Pearsonov koeficijent korelacije. Napravljena je analiza za svaku od postavljenih hipoteza. Rezultati testiranja hipoteze 1 prikazani su u tablici 32, a detaljna analiza vezana uz H1 prikazana je u daljnjem nastavku rada.

Tablica 32 Rezultati Pearsonovog koeficijenta korelacije za H1

**Correlations**

		H1:9. Poslovn e odluke donosim s unaprije d definira nom misijom i vizijom.	H1:9.a. Odlučuj em na temelju pažljive analize više nego oslanjaj ući se na instinkt.	H1:9.b. Predviđa m moguće problem e i kreiram njihova rješenja.	H1:12. Ukoliko adekvat no ne planiram , poslovn e odluke donosim ishitreno i nepromi šljeno.	H1:12.a. U potpuno sti razumije m kako se odvijaju poslovni proces u mom odjelu.	H1:12.b. Planiran jem i kontrolir anjem financija izbjegav am moguće neugodn osti za organiza ciju.	H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam nepresta no.	H1:12.d. Planiran je je temeljna funkcija menadž menta te pridonos i lakšem poslovnom odlučiva nju.	H1:12.e. Za razvoj tima nužna je motivaci ja svakog pojedinc a.
H1:9. Poslovn e odluke donosim s unaprije d definira nom misijom i vizijom.	Pearson Correlati on	1	,653**	,296**	,261**	0,160	,395**	,193*	,284**	,290**
	Sig. (2- tailed)		0,000	0,002	0,007	0,100	0,000	0,047	0,003	0,002
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H1:9.a. Odlučuj em na temelju pažljive analize više nego oslanjaj ući se na instinkt.	Pearson Correlati on	,653**	1	,641**	,561**	,423**	,464**	,367**	,434**	,419**
	Sig. (2- tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108
H1:9.b. Predviđa m moguće problem e i kreiram njihova rješenja.	Pearson Correlati on	,296**	,641**	1	,523**	,472**	,453**	,494**	,497**	,447**
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108
H1:12. Ukoliko adekvat no ne planiram ,	Pearson Correlati on	,261**	,561**	,523**	1	,706**	,615**	,637**	,588**	,559**
	Sig. (2- tailed)	0,007	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108

poslovn e odluke donosim ishitreno i nepromi šljeno.										
H1:12.a. U potpuno sti razumije m kako se odvijaju poslovni proces u mom odjelu.	Pearson Correlati on	0,160	,423**	,472**	,706**	1	,709**	,699**	,742**	,735**
	Sig. (2- tailed)	0,100	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108
H1:12.b. Planiran jem i kontrolir anjem financija izbjegav am moguće neugodn osti za organiza ciju.	Pearson Correlati on	,395**	,464**	,453**	,615**	,709**	1	,635**	,802**	,757**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108
H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam nepresta no.	Pearson Correlati on	,193*	,367**	,494**	,637**	,699**	,635**	1	,719**	,715**
	Sig. (2- tailed)	0,047	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108
H1:12.d. Planiran je je temeljna funkcija menadž menta te pridonos i lakšem poslovn om	Pearson Correlati on	,284**	,434**	,497**	,588**	,742**	,802**	,719**	1	,898**
	Sig. (2- tailed)	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108



odlučiva nju.										
H1:12.e. Za razvoj tima nužna je motivaci ja svakog pojedinc a.	Pearson Correlati on	,290**	,419**	,447**	,559**	,735**	,757**	,715**	,898**	1
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	107	108	108	108	108	108	108	108	108

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

### **HIPOTEZA 1:**

Pearsonova korelacija mjeri stupanj linearnog odnosa između dviju varijabli, u ovom slučaju između različitih tvrdnji. Rezultati sugeriraju sljedeće:

Varijabla "H1:9. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom." ima snažnu pozitivnu korelaciju s varijablama "H1:9.a. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt" ( $r = 0,653$ ) i "H1:9.b. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja" ( $r = 0,296$ ). To znači da postoji statistički značajna povezanost između donošenja poslovnih odluka s unaprijed definiranom misijom i vizijom i sposobnosti pažljive analize i predviđanja problema. Također, važno je napomenuti da sve korelacije između ovih varijabli imaju statistički značajne vrijednosti ( $p$ -vrijednosti manje od 0,05), što ukazuje na to da su korelacije statistički značajne, odnosno kod svih su varijabli vidljive pozitivne vrijednosti. Ovi rezultati nam sugeriraju da sudionici koji često donose poslovne odluke s unaprijed definiranom misijom i vizijom također često izjavljuju da donose odluke temeljene na pažljivoj analizi i da su skloni predviđanju problema i kreiranju rješenja. To može ukazivati na to da su te osobine povezane i da su ljudi koji imaju izraženiju misiju i viziju također skloniji razmišljanju i planiranju prije donošenja odluka. Na temelju Pearsonovih korelacija, možemo zaključiti da postoji statistički značajna povezanost između donošenja poslovnih odluka s unaprijed definiranom misijom i vizijom te sposobnosti pažljive analize i predviđanja problema. Ovo može biti korisno u poslovnom kontekstu jer sugerira da osobe koje imaju jasno definiranu misiju i viziju često donose bolje promišljene odluke temeljene na analizi. Sljedeća

tablica (Tablica 33) prikazuje rezultate Pearsonovog koeficijenta korelacije za hipotezu 2. Detaljna analiza napravljena je u daljnjem nastavku rada.

Tablica 33 Rezultati Pearsonovog koeficijenta korelacije za H2

		Correlations						
		H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.	H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata.	H2:10. Ukoliko ne primjenjujemo funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama	H2:10. a. Ukoliko ne primjenjujemo funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.	H2:10.b. Ukoliko ne primjenjujemo funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.	H2:10.c. Ukoliko ne primjenjujemo funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.	H2:10.d. Ukoliko ne primjenjujemo funkcije planiranja, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima.
H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.	Pearson Correlation	1	,499**	,545**	,508**	,535**	,451**	,525**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108
H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih	Pearson Correlation	,499**	1	,611**	,700**	,743**	,681**	,733**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108

h poslovnih rezultata.								
H2:10. Ukoliko ne primjenjuj em funkcije planiranja , susrećem se sa rizičnim situacijam a	Pearson Correlatio n	,545**	,611**	1	,843**	,753**	,826**	,840**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108
H2:10. a. Ukoliko ne primjenjuj em funkcije planiranja , susrećem se sa nepredvid ivim situacijam a.	Pearson Correlatio n	,508**	,700**	,843**	1	,838**	,835**	,865**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108
H2:10.b. Ukoliko ne primjenjuj em funkcije planiranja , susrećem se sa težim promišlja njem.	Pearson Correlatio n	,535**	,743**	,753**	,838**	1	,818**	,827**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108
H2:10.c. Ukoliko ne primjenjuj em funkcije planiranja	Pearson Correlatio n	,451**	,681**	,826**	,835**	,818**	1	,832**
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108

, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.								
H2:10.d. Ukoliko primjenjujem funkcije planiranja	Pearson Correlation	,525**	,733**	,840**	,865**	,827**	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	108	108	108	108	108	108	108
, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima.								

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

## **HIPOTEZA 2:**

Analiza Pearsonovog koeficijenta korelacije za varijable H2 ukazuje na razinu povezanosti između različitih tvrdnji vezanih uz organizacijske i menadžerske vještine, planiranje te poslovne rezultate.

Kod ispitivanih tvrdnji, uglavnom postoji snažna korelacija između navedenih tumačenja i funkcije planiranja. Iz navedenih tvrdnji, može se zaključiti kako organizacijske vještine mogu pomoći u suočavanju s rizičnim situacijama te nepredvidivim okolnostima. Isto tako, utvrđena je snažna pozitivna korelacija u vidu definiranja menadžerskih vještina. Zaključuje se kako nedostatak menadžerskih vještina dovodi do rizičnih i problematičnih situacija. Rezultati ukazuju na snažnu povezanost između organizacijskih vještina, menadžerskih vještina i planiranja. Nedostatak ovih vještina može dovesti do rizičnih situacija, nepredvidivih okolnosti, otežanog donošenja poslovnih odluka i nedjelotvornih poslovnih rezultata. Ovo istraživanje sugerira važnost razvoja i primjene ovih vještina u kontekstu poslovnog odlučivanja kako bi se postigli bolji rezultati i smanjili rizici. Vidljivo je kako postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $r=0,499$ ) između tvrdnje da „Organizacijske

vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija“ te tvrdnje H2:9.d: „Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata“. Također, vidljiva je i statistički značajna pozitivna korelacija između navedene tvrdnje i ostatka tvrdnji vezanih uz planiranje (H2:10), što ujedno i sugerira da organizacijske vještine mogu pomoći tijekom suočavanja s rizičnim situacijama i nepredvidivim okolnostima. Tvrdnja da „Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata“, snažno je pozitivno povezana s tvrdnjom o organizacijskim vještinama. Uz navedeno, postoji izvrsna pozitivna korelacija s tvrdnjama o planiranju te se može zaključiti da nedostatak menadžerskih vještina može dovesti do rizičnih situacija i problema u poslovnim rezultatima. Sljedeće navedene tvrdnje: „Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama“, „Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama“, „Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem“, „Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka“ te „Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima, međusobno su izvrsno pozitivno korelirane. Time se može zaključiti kako nedostatak funkcija planiranja, može dovesti do rizičnih situacija, nepredvidivih okolnosti, otežanog donošenja poslovnih odluka, a samim time i do nedjelotvornih poslovnih rezultata. Uz navedenu korelaciju, postoji i snažna pozitivna korelacija između svake tvrdnje o planiranju s tvrdnjama o organizacijskim vještinama i menadžerskim vještinama. Tablica 34 prikazuje rezultate Pearsonovog koeficijenta korelacije za hipotezu 3. Detaljna analiza napravljena je u daljnjem nastavku rada.

Tablica 34 Rezultati Pearsonova koeficijenta korelacije za H3

		H3:9.e. Tim izvještava mo događajim a unutar organizacij e ih uključujem u odlučivanje	H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine planiranja	H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine vodstvo	H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine komunicira nje	H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine rješavanje problema	H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine poštivanje timskih razlika	H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžers ke vještine proje ct mana gement	H3:13. Kao komunikat or trudim se usavršiti svoje komunikaci jske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente	H3:14. Svakodnev no se trudim doprinijeti tima i međuljudsk ih odnosa konstantni m unošenjem inovativnos ti te podupiranj em različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavan jima	H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastojim poduprijeti svoje zaposlenik e u daljnjim usavršavan jima omogućuju ći im dodatne edukacije potrebne tečajev e za daljnje napretke i poslovna postignuća	H3:16. Nastojim unaprijediti organizacij ske vještine svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnos ti i mogućnos t	H3:17. Smatram da je team- building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacij e	H3:18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudsk e odnose i svojim usmjerenji ma prido nose boljim tehnikama planiranja
H3:9.e. Tim izvještava mo događajim a unutar organizacij e ih uključujem u odlučivanje	Pearson Correlation	1	,444	,436	,395	,318	,429	,256	,646	,513	0,076	,347	,350	,762
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,007	0,000	0,000	0,434	0,000	0,000	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,444	1	,696	,781	,632	,712	,447	,253	,417	0,124	,234	,277	,532
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,204	0,015	0,004	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,436	,696	1	,699	,660	,590	,604	,397	,298	0,031	0,086	0,151	,444
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,749	0,379	0,121	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,395	,781	,699	1	,859	,878	,543	,354	,228	-0,014	,210	0,116	,347
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,018	0,887	0,030	0,234	0,000
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,318	,632	,660	,859	1	,858	,596	0,057	0,070	-0,109	0,103	0,019	0,135
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,557	0,472	0,262	0,293	0,843	0,165
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,429	,712	,590	,878	,858	1	,602	0,159	0,145	-0,014	,269	0,115	,281
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,101	0,135	0,888	0,005	0,239	0,003
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram	Pearson Correlation	,256	,447	,604	,543	,596	,602	1	0,079	0,124	0,169	0,125	0,177	0,105
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,419	0,203	0,082	0,198	0,068	0,281
	N	108	108	108	108	108	108	108	107	107	107	107	107	107
H3:13. Kao komunikat or trudim se usavršiti	Pearson Correlation	,646	,253	,397	,354	0,057	0,159	0,079	1	,461	0,158	,270	,225	,663
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,009	0,000	0,000	0,557	0,101	0,419		0,000	0,103	0,005	0,020	0,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H3:14. Svakodnev no se trudim doprinijeti	Pearson Correlation	,513	,417	,298	,228	0,070	0,145	0,124	,461	1	,302	,241	,406	,618
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,018	0,472	0,135	0,203	0,000		0,002	0,012	0,000	0,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti	Pearson Correlation	0,076	0,124	0,031	-0,014	-0,109	-0,014	0,169	0,158	,302	1	,448	,475	,228
	Sig. (2-tailed)	0,434	0,204	0,749	0,887	0,262	0,888	0,082	0,103	0,002		0,000	0,000	0,018
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H3:16. Nastojim unaprijediti organizacij ske	Pearson Correlation	,347	,234	0,086	,210	0,103	,269	0,125	,270	,241	,448	1	,523	,281
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,015	0,379	0,030	0,293	0,005	0,198	0,005	0,012	0,000		0,000	0,003
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H3:17. Smatram da je team-building aktivnost	Pearson Correlation	,350	,277	0,151	0,116	0,019	0,115	0,177	,225	,406	,475	,523	1	,346
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,004	0,121	0,234	0,843	0,239	0,068	0,020	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
H3:18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije	Pearson Correlation	,762	,532	,444	,347	0,135	,281	0,105	,663	,618	,228	,281	,346	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,165	0,003	0,281	0,000	0,000	0,018	0,003	0,000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

### **HIPOTEZA 3:**

Prilikom analiziranja hipoteze H3 pomoću Pearsonova koeficijenta, utvrđena je statistički značajna pozitivna korelacija između ispitivanih tvrdnji. Dokazano je kako osobe koje izvještavaju tim o događajima unutar organizacije, uvelike prepoznaju važnost usvajanja menadžerskih vještina. Tvrdnja „Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje“ statistički značajno pozitivno korelira sa većim brojem tvrdnji kao što su H3:11, H3:14, H3:16 I H3:18. Temeljem navedenog, može se zaključiti da osobe koje izvještavaju svoj tim o događajima unutar poduzeća, uvelike prepoznaju važnost menadžerskih vještina, inovativnosti, različitosti, ali i poticanja razvoja međuljudskih odnosa. Nadalje, utvrđena je statistički značajna pozitivna korelacija između tvrdnje „Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: planiranje“ s tvrdnjama H3:9e, H3:11a, H3:11b, H3:11c, H3:11d, H3:11e, H3:13 H3:14, H3:15, H3:16 i H3:18. Navedeno ukazuje kako osobe koje smatraju da su zaposlenici dužni usavršiti planiranje kao jednu od menadžerskih vještina, često prepoznaju i važnost komunikacije, rješavanja problema, timskog rada, projektno g menadžmenta te brojnih drugih vještina. S obzirom da postoji statistički značajna pozitivna korelacija i između ostatka navedenih tvrdnji, može se zaključiti sljedeće. Menadžeri prepoznaju značajnost svih navedenih vještina te sukladno tome smatraju kako bi svaki zaposlenik trebao usavršiti što veći broj navedenih. Zaključuje se kako važnost prepoznavanja navedenih menadžerskih vještina, uvelike pomaže u shvaćanju važnosti komunikacije, inovativnosti, rješavanja problema, timskog rada te brojnih drugih. Većina korelacija između ovih tvrdnji je statistički značajna na razini  $p < 0,01$  (dvosmjerni test), što ukazuje na snažnu povezanost između tih varijabli

#### 4.3.4. T-Test

Nadalje, proveden je T-Test za svaku od zadanih hipoteza. T-Testom se nastoji potvrditi valjanost navedenih hipoteza. Tablica 35 prikazuje rezultate za prvu postavljenu hipotezu koja glasi „Planiranje poslovnih procesa je u pozitivnoj korelaciji sa poslovnim odlučivanjem.

Tablica 35 Rezultati T-Testa za H1

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1:9. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom.	107	4,68	,667	,065
H1:9.a. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt.	108	4,25	,810	,078
H1:9.b. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja.	108	4,45	,715	,069
H1:12. Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno.	108	4,06	,955	,092
H1:12.a. U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu.	108	4,56	,812	,078
H1:12.b. Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju.	108	4,56	,789	,076
H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano.	108	4,58	,699	,067
H1:12.d. Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju.	108	4,81	,618	,060
H1:12.e. Za razvoj tima nužna je motivacija svakog pojedinca.	108	4,82	,544	,052

Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja

Ovim T-testom analizirala se statistička značajnost razlika između srednjih vrijednosti uzoraka i nulte hipoteze, koja tvrdi da je srednja vrijednost za svaku od tvrdnji (H1:9, H1:9.a, H1:9.b, H1:12, H1:12.a, H1:12.b, H1:12.c, H1:12.d, H1:12.e) jednaka 0.

1. Srednje vrijednosti (Mean): Srednje vrijednosti uzorka predstavljaju prosječne ocjene za svaku od tvrdnji. Sve srednje vrijednosti su veće od 0, što ukazuje na to da sudionici ankete daju pozitivne ocjene za sve tvrdnje.



2. T-vrijednosti (t): T-vrijednosti su visoke za sve tvrdnje i znatno veće od 0. To znači da postoji statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze.

3. P-vrijednost (Signifikantnost): P-vrijednost za sve tvrdnje je 0.000, što je manje od uobičajenog pragova značajnosti od 0.05. To ukazuje na to da su sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze statistički izuzetno značajne.

4. Mean Difference (Razlika u srednjoj vrijednosti): Sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze su pozitivne. To znači da su sudionici dali veće ocjene za sve tvrdnje u usporedbi s nultom hipotezom.

5. Interval pouzdanja razlike (95% Confidence Interval of the Difference): Sve vrijednosti u intervalu pouzdanja razlike su pozitivne i uske. To ukazuje na to da su razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze visoko pouzdane i statistički značajne.

6. Efekt veličine (Effect Sizes): Efekt veličine, izražen Cohenovim d i Hedgesovom korekcijom, daje dodatne informacije o snazi razlika. Sve efekt veličine su pozitivne, što znači da su pozitivno usmjereni. Veće vrijednosti efekta ukazuju na veći utjecaj varijable na koju se tvrdnje odnose.

Rezultati t-testa ukazuju na to da sudionici ankete snažno podržavaju sve tvrdnje (H1:9, H1:9.a, H1:9.b, H1:12, H1:12.a, H1:12.b, H1:12.c, H1:12.d, H1:12.e) te da su te razlike statistički značajne i visoko pouzdane. To sugerira da sudionici pokazuju snažno uvjerenje u svoju sposobnost donošenja poslovnih odluka s unaprijed definiranom misijom i vizijom, pažljivom analizom, planiranjem i razvojem svojih vještina te pružanjem podrške razvoju tima. Osim toga, efekt veličine sugerira da su ove razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze relativno velike, što ukazuje na značajan praktični utjecaj ovih uvjerenja na ponašanje ispitanika. Samim time zaključuje se da je H1 potvrđena. Sljedeća tablica (tablica 36) prikazuje rezultate T-Testa za hipotezu 2.

Tablica 36 Rezultati provedenog T-Testa za H2

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.	108	4,44	,702	,068
H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata.	108	4,27	,804	,077
H2:10. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama	108	3,97	,814	,078
H2:10. a. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.	108	3,92	,787	,076
H2:10.b. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.	108	3,89	,879	,085
H2:10.c. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.	108	3,93	,872	,084
H2:10.d. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nedjelotvornim poslovnim rezultatima.	108	3,78	,879	,085

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

T-test za H2 analizira statističku značajnost razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze, koja tvrdi da je srednja vrijednost za svaku od tvrdnji (H2:9.c, H2:9.d, H2:10, H2:10.a, H2:10.b, H2:10.c, H2:10.d) jednaka 0.

1. Srednje vrijednosti (Mean): Srednje vrijednosti uzorka predstavljaju prosječne ocjene za svaku od tvrdnji. Sve srednje vrijednosti su veće od 0, što ukazuje na to da sudionici ankete daju pozitivne ocjene za sve tvrdnje.

2. T-vrijednosti (t): T-vrijednosti su visoke za sve tvrdnje i znatno veće od 0. To znači da postoji statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze.

3. P-vrijednost (Signifikantnost): P-vrijednost za sve tvrdnje je 0.000, što je manje od uobičajenog praga značajnosti od 0.05. To ukazuje na to da su sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze statistički izuzetno značajne.

4. Mean Difference (Razlika u srednjoj vrijednosti): Sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze su pozitivne. To znači da su sudionici dali veće ocjene za sve tvrdnje u usporedbi s nultom hipotezom.

5. Interval pouzdanja razlike (95% Confidence Interval of the Difference): Sve vrijednosti u intervalu pouzdanja razlike su pozitivne i uske. To ukazuje na to da su razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze visoko pouzdane i statistički značajne.

6. Efekt veličine (Effect Sizes): Efekt veličine, izražen Cohenovim  $d$  i Hedgesovom korekcijom, daje dodatne informacije o snazi razlika. Sve efekt veličine su pozitivne, što znači da su pozitivno usmjereni. Veće vrijednosti efekta ukazuju na veći utjecaj varijable na koju se tvrdnje odnose.

Rezultati t-testa ukazuju na to da sudionici ankete snažno podržavaju sve tvrdnje (H2:9.c, H2:9.d, H2:10, H2:10.a, H2:10.b, H2:10.c, H2:10.d) te da su te razlike statistički značajne i visoko pouzdane. To sugerira da sudionici vjeruju u važnost organizacijskih i menadžerskih vještina u suzbijanju nepredvidivih okolnosti, postizanju kvalitetnih poslovnih rezultata te izbjegavanju rizičnih situacija i nedjelotvornih poslovnih rezultata. Osim toga, efekt veličine sugerira da su ove razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze relativno velike, što ukazuje na značajan praktični utjecaj ovih uvjerenja na ponašanje sudionika. Sljedeća tablica (tablica 37) prikazuje rezultate provedenog T-Testa za hipotezu 3.

Tablica 37 Rezultati provedenog T-Testa za H3

	One-Sample Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3:9.e. Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje.	108	4,85	,489	,047
H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine planiranje.	108	4,80	,720	,069
H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine vodstvo.	108	4,66	,811	,078
H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje	108	4,88	,488	,047
H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema.	108	4,87	,475	,046
H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika.	108	4,87	,531	,051
H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management.	108	4,52	,767	,074
H3:13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente.	107	4,93	,328	,032
H3:14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima.	107	4,66	,643	,062

H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.	107	3,95	,840	,081
H3:16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.	107	4,58	,599	,058
H3:17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.	107	4,34	,726	,070
H3:18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja.	107	4,84	,552	,053

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

T-test za H3 analizira statističku značajnost razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze za niz tvrdnji povezanih s menadžerskim i komunikacijskim vještinama.

1. Srednje vrijednosti (Mean): Srednje vrijednosti uzorka predstavljaju prosječne ocjene za svaku od tvrdnji. Sve srednje vrijednosti su značajno veće od 0, što ukazuje na to da sudionici ankete pozitivno ocjenjuju tvrdnje povezane s menadžerskim i komunikacijskim vještinama.

2. T-vrijednosti (t): T-vrijednosti su visoke za sve tvrdnje i znatno veće od 0. To znači da postoji statistički značajna razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze za sve tvrdnje.

3. P-vrijednost (Signifikantnost): P-vrijednost za sve tvrdnje je 0.000, što je manje od uobičajenog praga značajnosti od 0.05. To ukazuje na to da su sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze statistički izuzetno značajne.

4. Mean Difference (Razlika u srednjoj vrijednosti): Sve razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze su pozitivne, što znači da su sudionici dali više ocjene za sve tvrdnje u usporedbi s nultom hipotezom.

5. Interval pouzdanja razlike (95% Confidence Interval of the Difference): Intervali pouzdanja razlike su uski i sve vrijednosti u tim intervalima su pozitivne. To ukazuje na visoku pouzdanost razlika između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze.

6. Efekt veličine (Effect Sizes): Efekti veličine, izraženi Cohenovim *d* i Hedgesovom korekcijom, sugeriraju da su razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze relativno velike, što ukazuje na značajan praktični utjecaj ovih uvjerenja na ponašanje sudionika. Rezultati *t*-testa za H3 sugeriraju da sudionici snažno podržavaju tvrdnje povezane s menadžerskim i komunikacijskim vještinama te da su te razlike statistički izuzetno značajne i visoko pouzdane. To ukazuje na to da sudionici vjeruju u važnost menadžerskih i komunikacijskih vještina u kontekstu organizacije i timskog rada. Osim toga, efekt veličine pokazuje da su ove razlike između srednjih vrijednosti uzorka i nulte hipoteze relativno velike, što sugerira značajan praktični utjecaj ovih uvjerenja na njihovo ponašanje i percepciju uloge menadžerskih i komunikacijskih vještina u organizaciji.

#### 4.3.5. ANOVA

Da bi provedeno istraživanje bilo kompletirano, proveden je ANOVA test za svaku od postavljenih hipoteza. Tablica 38 prikazuje rezultate ANOVA testa za hipotezu 1.

Tablica 38 Rezultati ANOVA testa za H1

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1:9. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom.	Between Groups	5,436	3	1,812	4,469	,005
	Within Groups	41,760	103	,405		
	Total	47,196	106			
H1:9.a. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt.	Between Groups	16,100	3	5,367	10,307	<,001
	Within Groups	54,150	104	,521		
	Total	70,250	107			
H1:9.b. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja.	Between Groups	21,290	3	7,097	22,045	<,001
	Within Groups	33,479	104	,322		

	Total	54,769	107			
H1:12. Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno.	Between Groups	34,631	3	11,544	19,045	<,001
	Within Groups	63,036	104	,606		
	Total	97,667	107			
H1:12.a. U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu.	Between Groups	44,674	3	14,891	59,859	<,001
	Within Groups	25,872	104	,249		
	Total	70,546	107			
H1:12.b. Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju.	Between Groups	39,150	3	13,050	49,539	<,001
	Within Groups	27,397	104	,263		
	Total	66,546	107			
H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano.	Between Groups	27,399	3	9,133	38,221	<,001
	Within Groups	24,851	104	,239		
	Total	52,250	107			
H1:12.d. Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju.	Between Groups	33,550	3	11,183	157,886	<,001
	Within Groups	7,367	104	,071		
	Total	40,917	107			

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

Analiza ANOVA (Analysis of Variance) za H1 sugerira na statistički značajne razlike između grupa u pogledu odgovora na različite tvrdnje.

1. H1:9. Poslovne odluke donosim s unaprijed definiranom misijom i vizijom.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 5.436, df = 3, Mean Square = 1.812
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 41.760, df = 103, Mean Square = 0.405
- Ukupna suma kvadrata (Total): 47.196, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 4.469, p-vrijednost (Sig.) = 0.005

2. H1:9.a. Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na instinkt.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 16.100, df = 3, Mean Square = 5.367
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 54.150, df = 104, Mean Square = 0.521
- Ukupna suma kvadrata (Total): 70.250, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 10.307, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

3. H1:9.b. Predviđam moguće probleme i kreiram njihova rješenja.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 21.290, df = 3, Mean Square = 7.097
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 33.479, df = 104, Mean Square = 0.322
  - Ukupna suma kvadrata (Total): 54.769, df = 107
  - F-vrijednost (F-statistic) = 22.045, p-vrijednost (Sig.) = 0.000
4. H1:12. Ukoliko adekvatno ne planiram, poslovne odluke donosim ishitreno i nepromišljeno.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 34.631, df = 3, Mean Square = 11.544
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 63.036, df = 104, Mean Square = 0.606
  - Ukupna suma kvadrata (Total): 97.667, df = 107
  - F-vrijednost (F-statistic) = 19.045, p-vrijednost (Sig.) = 0.000
5. H1:12.a. U potpunosti razumijem kako se odvijaju poslovni procesi u mom odjelu.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 44.674, df = 3, Mean Square = 14.891
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 25.872, df = 104, Mean Square = 0.249
  - Ukupna suma kvadrata (Total): 70.546, df = 107
  - F-vrijednost (F-statistic) = 59.859, p-vrijednost (Sig.) = 0.000
6. H1:12.b. Planiranjem i kontroliranjem financija izbjegavam moguće neugodnosti za organizaciju.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 39.150, df = 3, Mean Square = 13.050
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 27.397, df = 104, Mean Square = 0.263
  - Ukupna suma kvadrata (Total): 66.546, df = 107
  - F-vrijednost (F-statistic) = 49.539, p-vrijednost (Sig.) = 0.000
7. H1:12.c. Vlastita znanja i vještine razvijam neprestano.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 27.399, df = 3, Mean Square = 9.133
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 24.851, df = 104, Mean Square = 0.239
  - Ukupna suma kvadrata (Total): 52.250, df = 107
  - F-vrijednost (F-statistic) = 38.221, p-vrijednost (Sig.) = 0.000
8. H1:12.d. Planiranje je temeljna funkcija menadžmenta te pridonosi lakšem poslovnom odlučivanju.
- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 33.550, df = 3, Mean Square = 11.183
  - Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 7.367, df = 104, Mean Square = 0.071



- Ukupna suma kvadrata (Total): 40.917,  $df = 107$
- F-vrijednost (F-statistic) = 157.886, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

Efekti veličine (Effect Sizes):

- Rezultati efekata veličine (Eta-squared, Epsilon-squared, Omega-squared) sugeriraju značajne efekte za sve tvrdnje, što znači da su razlike između grupa statistički i praktički značajne. Efekti veličine variraju od umjerenih do visokih, ovisno o tvrdnjama.

Rezultati ANOVA analize ukazuju na statistički značajne razlike između grupa u odgovorima na tvrdnje povezane s odlučivanjem i planiranjem u kontekstu menadžmenta. Svi testovi su pokazali nisku p-vrijednost (Sig.), što ukazuje na značajne razlike između grupa. Također, efekti veličine sugeriraju da su te razlike i praktički značajne. Sljedeća tablica (tablica 39) prikazuje rezultate provedenog ANOVA testa za hipotezu 2.

Tablica 39 Rezultati ANOVA testa za H2

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.	Between Groups	16,494	4	4,124	11,742	<,001
	Within Groups	36,172	103	,351		
	Total	52,667	107			
H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata.	Between Groups	41,427	4	10,357	38,391	<,001
	Within Groups	27,786	103	,270		
	Total	69,213	107			
H2:10. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama	Between Groups	52,486	4	13,122	73,332	<,001
	Within Groups	18,430	103	,179		
	Total	70,917	107			
H2:10. a. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.	Between Groups	54,134	4	13,534	115,051	<,001
	Within Groups	12,116	103	,118		
	Total	66,250	107			

H2:10.b. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.	Between Groups	57,556	4	14,389	59,021	<,001
	Within Groups	25,111	103	,244		
	Total	82,667	107			
H2:10.c. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.	Between Groups	59,568	4	14,892	70,235	<,001
	Within Groups	21,839	103	,212		
	Total	81,407	107			

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

1. H2:9.c Organizacijske vještine pomažu u suzbijanju nepredvidivih okolnosti i rizičnih situacija.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 16.494, df = 4, Mean Square = 4.124
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 36.172, df = 103, Mean Square = 0.351
- Ukupna suma kvadrata (Total): 52.667, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 11.742, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

2. H2:9.d. Dosadašnji poslovni procesi dokazali su mi da bez adekvatnih menadžerskih vještina nema kvalitetnih poslovnih rezultata.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 41.427, df = 4, Mean Square = 10.357
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 27.786, df = 103, Mean Square = 0.270
- Ukupna suma kvadrata (Total): 69.213, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 38.391, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

3. H2:10. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa rizičnim situacijama.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 52.486, df = 4, Mean Square = 13.122
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 18.430, df = 103, Mean Square = 0.179
- Ukupna suma kvadrata (Total): 70.917, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 73.332, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

4. H2:10.a. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa nepredvidivim situacijama.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 54.134, df = 4, Mean Square = 13.534
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 12.116, df = 103, Mean Square = 0.118
- Ukupna suma kvadrata (Total): 66.250, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 115.051, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

5. H2:10.b. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa težim promišljanjem.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 57.556, df = 4, Mean Square = 14.389
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 25.111, df = 103, Mean Square = 0.244
- Ukupna suma kvadrata (Total): 82.667, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 59.021, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

6. H2:10.c. Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa otežanim donošenjem poslovnih odluka.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 59.568, df = 4, Mean Square = 14.892
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 21.839, df = 103, Mean Square = 0.212
- Ukupna suma kvadrata (Total): 81.407, df = 107
- F-vrijednost (F-statistic) = 70.235, p-vrijednost (Sig.) = 0.000

Efekti veličine (Effect Sizes):

- Rezultati efekata veličine (Eta-squared, Epsilon-squared, Omega-squared) sugeriraju značajne efekte za sve tvrdnje iz H2. Efekti veličine variraju od umjerenih do visokih, što ukazuje na značajne razlike između grupa u odgovorima na ova pitanja.

Rezultati ANOVA analize za H2 ukazuju na statistički značajne razlike između grupa u odgovorima na tvrdnje koje se odnose na organizacijske i menadžerske vještine te planiranje i suočavanje s rizičnim situacijama. Svi testovi su pokazali nisku p-vrijednost (Sig.), što ukazuje na značajne razlike između grupa. Također, efekti veličine sugeriraju da su te razlike i praktički značajne. Sljedeća tablica (tablica 40) prikazuje rezultate ANOVA testa za hipotezu 3.

*Tablica 40 Rezultati ANOVA testa za H3*

		<b>ANOVA</b>				
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
H3:9.e. Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje.	Between Groups	14,523	3	4,841	48,066	<,001
	Within Groups	10,374	103	,101		
	Total	24,897	106			
H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine planiranje.	Between Groups	20,295	3	6,765	19,805	<,001
	Within Groups	35,182	103	,342		
	Total	55,477	106			

H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine vodstvo.	Between Groups	21,682	3	7,227	15,342	<,001
	Within Groups	48,523	103	,471		
	Total	70,206	106			
H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje	Between Groups	4,114	3	1,371	6,629	<,001
	Within Groups	21,307	103	,207		
	Total	25,421	106			
H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema.	Between Groups	,449	3	,150	,650	,585
	Within Groups	23,719	103	,230		
	Total	24,168	106			
H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika.	Between Groups	2,537	3	,846	3,152	,028
	Within Groups	27,632	103	,268		
	Total	30,168	106			
H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management.	Between Groups	,739	3	,246	,409	,747
	Within Groups	61,990	103	,602		
	Total	62,729	106			
H3:13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente.	Between Groups	6,046	3	2,015	38,751	<,001
	Within Groups	5,356	103	,052		
	Total	11,402	106			
H3:14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima.	Between Groups	18,641	3	6,214	25,351	<,001
	Within Groups	25,246	103	,245		
	Total	43,888	106			
H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.	Between Groups	4,766	3	1,589	2,338	,078
	Within Groups	70,000	103	,680		
	Total	74,766	106			
H3:16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.	Between Groups	3,488	3	1,163	3,463	,019
	Within Groups	34,587	103	,336		
	Total	38,075	106			

H3:17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.	Between Groups	8,068	3	2,689	5,793	,001
	Within Groups	47,820	103	,464		
	Total	55,888	106			

*Izvor: vlastita izrada autora prema rezultatima anketnog ispitivanja*

1. H3:9.e. Tim izvještavam o događajima unutar organizacije te ih uključujem u odlučivanje.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 14,523, df = 3, Mean Square = 4,841
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 10,374, df = 103, Mean Square = 0,101
- Ukupna suma kvadrata (Total): 24,897, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 48,066, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

2. H3:11. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine planiranje.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 20,295, df = 3, Mean Square = 6,765
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 35,182, df = 103, Mean Square = 0,342
- Ukupna suma kvadrata (Total): 55,477, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 19,805, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

3. H3:11.a. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine vodstvo.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 21,682, df = 3, Mean Square = 7,227
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 48,523, df = 103, Mean Square = 0,471
- Ukupna suma kvadrata (Total): 70,206, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 15,342, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

4. H3:11.b. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: komuniciranje.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 4,114, df = 3, Mean Square = 1,371
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 21,307, df = 103, Mean Square = 0,207
- Ukupna suma kvadrata (Total): 25,421, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 6,629, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

5. H3:11.c. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: rješavanje problema.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 0,449, df = 3, Mean Square = 0,150
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 23,719, df = 103, Mean Square = 0,230
- Ukupna suma kvadrata (Total): 24,168, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 0,650, p-vrijednost (Sig.) = 0,585

6. H3:11.d. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: poštivanje timskih razlika.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 2,537, df = 3, Mean Square = 0,846
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 27,632, df = 103, Mean Square = 0,268
- Ukupna suma kvadrata (Total): 30,168, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 3,152, p-vrijednost (Sig.) = 0,028

7. H3:11.e. Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine: project management.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 0,739, df = 3, Mean Square = 0,246
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 61,990, df = 103, Mean Square = 0,602
- Ukupna suma kvadrata (Total): 62,729, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 0,409, p-vrijednost (Sig.) = 0,747

8. H3:13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 6,046, df = 3, Mean Square = 2,015
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 5,356, df = 103, Mean Square = 0,052
- Ukupna suma kvadrata (Total): 11,402, df = 106
- F-vrijednost (F-statistic) = 38,751, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

9. H3:14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 18,641, df = 3, Mean Square = 6,214
- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 25,246, df = 103, Mean Square = 0,245
- Ukupna suma kvadrata (Total): 43,888, df = 106

- F-vrijednost (F-statistic) = 25,351, p-vrijednost (Sig.) = 0,000

10. H3:15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 4,766, df = 3, Mean Square = 1,589

- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 70,000, df = 103, Mean Square = 0,680

- Ukupna suma kvadrata (Total): 74,766, df = 106

- F-vrijednost (F-statistic) = 2,338, p-vrijednost (Sig.) = 0,078

11. H3:16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 3,488, df = 3, Mean Square = 1,163

- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 34,587, df = 103, Mean Square = 0,336

- Ukupna suma kvadrata (Total): 38,075, df = 106

- F-vrijednost (F-statistic) = 3,463, p-vrijednost (Sig.) = 0,019

12. H3:17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije.

- Između grupa (Between Groups): Suma kvadrata = 8,068, df = 3, Mean Square = 2,689

- Unutar grupa (Within Groups): Suma kvadrata = 47,820, df = 103, Mean Square = 0,464

- Ukupna suma kvadrata (Total): 55,888, df = 106

- F-vrijednost (F-statistic) = 5,793, p-vrijednost (Sig.) = 0,001

Efekti veličine (Effect Sizes): Rezultati efekata veličine (Eta-squared, Epsilon-squared, Omega-squared) sugeriraju značajne efekte za većinu tvrdnji iz H3. Efekti veličine variraju od umjerenih do visokih, što ukazuje na značajne razlike između grupa u odgovorima na ova pitanja. Neke tvrdnje, poput H3:11.c i H3:11.e, imaju niske ili čak negativne efekte veličine, što sugerira manje značajne razlike između grupa.

Rezultati ANOVA analize za H3 ukazuju na statistički značajne razlike između grupa u odgovorima na različite tvrdnje koje se odnose na menadžerske i komunikacijske vještine te podršku razvoju tima i organizacijskih vještina. Svi testovi su pokazali nisku p-vrijednost (Sig.), što ukazuje na značajne razlike između grupa. Također, efekti veličine sugeriraju da su te razlike i praktički značajne.

#### **4.4. Zaključak rezultata istraživanja**

Temeljem provedenog istraživanja i dobivenih rezultata anketnog upitnika može se utvrditi da je istraživanjem dokazana bit planiranja i poslovnog odlučivanja, što se i nastojalo utvrditi ovim radom. Najveći broj ispitanika ustvrđuje kako se prilikom planiranja, što je i najvažniji korak menadžmenta, vode misijom i vizijom poduzeća te pažljivo analiziraju svaki korak prilikom poslovanja. Naravno, ponekad je možda i bolje u određenim životnim situacijama reagirati instinktivno, no planovi uvelike pospješuju uspješnost i učinkovitost. Veliki broj ispitanika utvrdio je da predviđa moguće probleme i temeljem toga kreira potencijalna rješenja, planirajući nekoliko koraka unaprijed. Takvim načinom razmišljanja i postupanjem, uvelike se može pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća. Također, organizacijske vještine primjenjuje veliki broj ispitanika, uključujući i aktivno slušanje te komuniciranje s ostalim zaposlenicima koji pridonose boljitku poslovanja. Najveći broj menadžera uglavnom se slaže da ukoliko ne primjenjuju tehnike planiranja i općenito menadžerske vještine, dolazi do nastanka nepredvidivih i rizičnih situacija. Isto tako, takav splet okolnosti ima veliki utjecaj na otežan način promišljanja i teže donošenje poslovnih odluka u rizičnim situacijama, zbog čega i nastaju određene poteškoće tijekom poslovanja. Zanimljiva činjenica je da se najveći broj ispitanika u potpunosti slaže sa usvajanjem menadžerskih vještina kod svih zaposlenika. Razlog može biti stjecanje veće moći poduzeća uz što razvijeniju i sposobniju radnu snagu, koja će svojim znanjima i vještinama pridonijeti tržišnoj moći i rastu poduzeća. S obzirom na postavljene ciljeve i hipoteze te dobivene rezultate istraživanja, uvelike je jasno kako je planiranje bit uspješnosti. Prvotnu ulogu zauzima prilikom poslovnog odlučivanja te je nužno u funkciji menadžmenta. U radu su korišteni sljedeći alati: Cronbach Alpha, deskriptivna statistika, T-Test, Pearsonov koeficijent korelacije i ANOVA test. Navedenim alatima omogućena je analiza postavljenih hipoteza, kojima je utvrđena pozitivna veza. Postavljene hipoteze su potvrđene što ukazuje na visoki stupanj pouzdanosti mjernih instrumenta te adekvatno osmišljenu anketu kojom su prikupljeni relevantni rezultati.

**Hipoteza H1:** Planiranje poslovnih procesa je u pozitivnoj korelaciji sa poslovnim odlučivanjem.  
**POTVRĐENA**

**Hipoteza H2:** Neizvjesno i rizično poslovanje rezultat je slabo korištenih funkcija planiranja.  
**POTVRĐENA**

**Hipoteza H3:** Da bi određeno poduzeće postiglo kvalitetnije poslovne rezultate, zaposlenici su dužni usavršiti menadžerske vještine, posebice vještinu planiranja. **POTVRĐENA**



#### **4.5. Ograničenja istraživanja**

Što se tiče ograničenja provedenog istraživanja, postoji nekoliko odrednica. Naime, anketnom upitniku nije mogao pristupiti bilo tko, već je bilo nužno da su ispitanici menadžeri, bilo da je riječ o nižoj, srednjoj ili višoj razini menadžmenta. Također, anketnom upitniku mogle su pristupiti punoljetne osobe u radnom statusu. Anketnom upitniku pristupilo je više osoba ženskog spola u odnosu na muški tako da rezultati ne prikazuju jednak broj ispitanika te bi u suprotnom slučaju vjerojatno rezultati izgledali u nekoj mjeri drugačije. Također, upitniku je pristupilo najviše osoba u rasponu od 26 do 35 godina što se može i smatrati nekim najprimjerenijim razdobljem životnog napredovanja i razvoja karijere. Naravno da se stavovi ispitanika uvelike mogu razlikovati ovisno o životnoj dobi i radnom iskustvu pojedinaca, tako da se i to može smatrati jednim od ograničenja. S obzirom da je anketa puštena putem Facebook profila u različitim grupama i osobno pojedinim menadžerima, nije baš bilo tko mogao prisustvovati u istraživanju. Prvotno, jedno od velikih ograničenja jest da je jako teško doprinijeti do određene razine menadžmenta i na taj način prikupiti pravovaljane rezultate za analizu istraživanja. Također, vremenski okvir provođenja anketnog ispitivanja bio je relativno kratak period te bi uz dulji period možda pristupio veći broj menadžera s različitim stavovima i percepcijama poslovanja. S obzirom da je anketni upitnik pušten online, ne može se sa 100% sigurnošću utvrditi da li je zaista osoba koja je pristupila ispunjenu ankete menadžer ili ne. S druge strane da se umjesto anketnog upitnika, osobno provodio intervju s različitim menadžerima, istraživanje bi zahtijevalo puno više vremena, a s obzirom na strukturu menadžmenta i razine zadataka, takva vrsta istraživanja bi bila jednostavno prezahtjevna.

## 5. ZAKLJUČAK

Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta, prijeko je potrebno u provođenju poslovnog odlučivanja. Uključuje analizu cjelokupne poslovne okoline, predviđanje mogućih problema i kreiranje rješenja, selekcije te konačno odabir poslovne odluke. Da bi određena odluka bila što adekvatnija poduzeću, nužno je promišljanje i planiranje svakog koraka. Planiranje i odlučivanje međusobno su ovisni pojmovi te uvelike utječu na efikasnost poduzeća.

Provedenim istraživanjem utvrđeno je kako planiranje zauzima vrlo bitnu ulogu u procesu donošenja poslovnih odluka. Menadžeri u velikoj mjeri planiraju ciljeve, viziju i misiju poduzeća kojima se vode u budućnosti poslovanja. Na taj način nastoje postići uspostavljene ciljeve. Menadžeri nastoje u što većoj mogućoj mjeri koristiti menadžerske vještine, posebice vještine planiranja, komunikacije, vodstva te organiziranja. Utvrđeno je kako je planiranje kao funkcija menadžmenta nužno. Ukoliko se ne planira, nastaju nepredvidive i rizične situacije koje je teško suzbiti u nekom kraćem vremenskom periodu. Kako se takve situacije ne bi često ponavljale, menadžeri smatraju da je svaki zaposlenik dužan usvojiti što više menadžerskih vještina. Takvim postupanjem pridonijeti će boljitku poslovanja poduzeća, ali i postizanju vlastite uspješnosti i razvoja, kako na poslovnoj, tako i na personalnoj razini. Menadžeri smatraju planiranje prijeko potrebnom vještinom, koja će poduzeću osigurati veću mogućnost postizanja uspješnosti. To će se postići usvajanjem različitih menadžerskih vještina, optimalnom razinom poslovanja, detektiranjem vanjskih i unutarnjih prijetnji poduzeću, analitikom poslovanja te raznim selekcijama.

Poslovno se odlučivanje ne razlikuje od običnog donošenja odluka već je jedini razmjer u donositelju odluke te namjeni donošenja odluke. Pojedinaac koji donosi odluku na osobnoj razini odlučuje za sebe, dok jedan menadžer donosi poslovnu odluku u ime poduzeća što će imati odraz na čitavo poduzeće i cijeli tijek daljnjeg poslovanja. Poslovno odlučivanje i planiranje međusobno su ovisni pojmovi te adekvatan plan i razmatranje pospješuju mogućnost donošenja pravovremene i pravovaljane odluke. Da bi se menadžerima omogućilo lakše procesuiranje informacija i donošenje odluka, vrlo bitan čimbenik su DSS sustavi. Sustavi koji nastoje pružiti donositelju odluke formaliziranu razinu podataka te na taj način stvoriti cjelinu kojom će menadžeri lakše izabrati adekvatnu poslovnu odluku. Namjena sustava nije da u potpunosti zamjene menadžera u donošenju odluka, već nastoje omogućiti olakšano donošenje odluka.

Prilikom analize rezultata istraživanja korišteni su sljedeći alati: Cronbach Alpha, T-Test, deskriptivna statistika, ANOVA test te Pearsonov koeficijent korelacije. Navedeni alati pomogli su u analizi

definiranih hipoteza te je utvrđena važnost između povezanosti poslovnog planiranja i poslovnog odlučivanja. Također, postavljene hipoteze su potvrđene.

Konačan zaključak je da planiranje ima ključnu ulogu prilikom donošenja poslovnih odluka. Ova funkcija menadžmenta značajno pomaže, ne samo menadžerima, već i drugim zaposlenicima prilikom poslovnih pothvata te svakodnevno u običnim životnim situacijama. Svaki plan pospješuje mogućnost ostvarivanja boljih poslovnih rezultata. Također, osim hipoteza, utvrđeni su i postavljeni ciljevi u početku rada, dakle planiranje i poslovno odlučivanje međusobno su ovisne funkcije te je samo planiranje nužno u svakodnevnim situacijama, a većina ispitanika u potpunosti se slaže da ukoliko ne planiraju gube i mogućnost uspješnosti. Uz navedeno, menadžeri smatraju da bi svaki od zaposlenika trebao usavršiti što veći broj menadžerskih vještina te time osigurati svoj napredak te napredak poduzeća. Radom „*Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka*“ postignuti su željeni rezultati te je uvelike vidljiva nužnost planiranja i adekvatnog donošenja poslovnih odluka.

## LITERATURA

### Knjige

1. Belak, V. (2014). *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb, Belak Excellens.
2. Buble M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Gonan Božac M. (2014). *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Certo S.C. i Trevis Certo S. (2008). *Moderni menadžment 10.izdanje*, Zagreb, MATE d.o.o
6. Dujanić M. (2007). *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
7. Drucker P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb, M.E.P. consult.
8. Horvat D. i Kovačić M. (2004). *Menadžment u malom poduzetništvu*, Zagreb, Cera Prom d.o.o.
9. Kaličanin Đ. (2006). *Menadžment vrijednosti poduzeća*, Beograd, Centar za izdavačku djelatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.
10. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci.
11. Rudelj, S. (2012). *Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzećima*, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXV.
12. Sikavica P. i Bahtijarević-Šiber F. (2004). *Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia.
13. Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N. i Hernasu T. (2014). *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga.
14. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
15. Škrtić M. (2008). *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Veleučilište u Karlovcu

## Članci

1. Cicvarić, A.(1995). "Organizacijske vještine managementa." *Tourism and hospitality management*, vol. 1, br. 1, str. 105-112, <https://hrcak.srce.hr/file/269349>, 19.09.2023.
2. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). "Komunikacija u procesu menadžmenta", *Praktični menadžment*, vol. 2, br. 2, , str. 118-125, <https://hrcak.srce.hr/file/113575>, 19.09.2023.
3. Martić, B. (2023). „Utjecaj menadžerskih vještina i menadžerskih funkcija na uspješno poslovanje organizacije“, *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, 2(1), str. 53-67, <https://hrcak.srce.hr/file/434850>, 19.09.2023.
4. Peračković, K.(2015). "Pere Sikavica, Tihomir Hunjak, Nina Begičević Ređep, Tomislav Hernaus: Poslovno odlučivanje", *Društvena istraživanja*, vol.24, br. 1, str. 163-167, <https://hrcak.srce.hr/file/204182>, 19.09.2023.
5. Proklin, P., i Proklin, M. (2007). „Planiranje i kontrola novčanih potreba poduzetnika“, *Ekonomski vjesnik*, XX(1-2), str. 107-115, <https://hrcak.srce.hr/file/294037>, 19.09.2023.

## **Internetski izvori**

1. Caetus business consulting (2019). Važnost planiranja u poslovanju, Caetus business consulting, <https://caetus.hr/vaznost-planiranja-u-poslovanju-2/>, datum pristupa: 17.09.2023.
2. Entrepreneurship for Employment, datum pristupa: <http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/Uvod-u-poslovno-planiranje/1.def.%20obilje%C5%BEja%20posl.%20planiranja.pdf>, datum pristupa: 18.09.2023.
3. Lider Media (2022). Uspješni poslovni poduhvati počivaju na hrabrim odlukama, Lider Media, <https://lidermedia.hr/znanja/uspjesni-poslovni-poduhvati-pocivaju-na-hrabrim-odlukama-101156>, datum pristupa: 18.09.2023.

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1 Razine planiranja</i> .....	18
<i>Slika 2 Proces planiranja</i> .....	23
<i>Slika 3 Elementi političkog modela odlučivanja</i> .....	35
<i>Slika 4 Obilježja sustava za potporu odlučivanju</i> .....	40
<i>Slika 5 Razine menadžmenta</i> .....	43
<i>Slika 6 Status obrazovanja</i> .....	44
<i>Slika 7 Spol ispitanika</i> .....	45
<i>Slika 8 Dob ispitanika</i> .....	45

## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1 Proces kontingencijskog planiranja</i> .....	21
<i>Tablica 2 Vrste odluka s obzirom na važnost</i> .....	27
<i>Tablica 3 Prednosti i nedostaci administrativnog modela odlučivanja</i> .....	34
<i>Tablica 4 Prikaz rezultata anketnog ispitivanja</i> .....	46
<i>Tablica 5 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	46
<i>Tablica 6 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	47
<i>Tablica 7 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	47
<i>Tablica 8 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	48
<i>Tablica 9 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	48
<i>Tablica 10 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	49
<i>Tablica 11 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	50
<i>Tablica 12 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	50
<i>Tablica 13 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	51
<i>Tablica 14 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	51
<i>Tablica 15 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	52
<i>Tablica 16 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	53
<i>Tablica 17 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	53
<i>Tablica 18 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	54
<i>Tablica 19 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	54
<i>Tablica 20 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	55

<i>Tablica 21 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	56
<i>Tablica 22 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	56
<i>Tablica 23 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	57
<i>Tablica 24 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	57
<i>Tablica 25 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	58
<i>Tablica 26 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	59
<i>Tablica 27 Rezultat anketnog ispitivanja</i> .....	59
<i>Tablica 28 Cronbach Alpha koeficijent za H1 i H2</i> .....	62
<i>Tablica 29 Cronbach Alpha koeficijent za H1 i H3</i> .....	63
<i>Tablica 30 Cronbach Alpha koeficijent za H2 i H3</i> .....	63
<i>Tablica 31 Rezultati deskriptivne statistike</i> .....	64
<i>Tablica 32 Rezultati Pearsonovog koeficijenta korelacije za H1</i> .....	70
<i>Tablica 33 Rezultati Pearsonovog koeficijenta korelacije za H2</i> .....	73
<i>Tablica 34 Rezultati Pearsonova koeficijenta korelacije za H3</i> .....	77
<i>Tablica 35 Rezultati T-Testa za H1</i> .....	79
<i>Tablica 36 Rezultati provedenog T-Testa za H2</i> .....	81
<i>Tablica 37 Rezultati provedenog T-Testa za H3</i> .....	83
<i>Tablica 38 Rezultati ANOVA testa za H1</i> .....	85
<i>Tablica 39 Rezultati ANOVA testa za H2</i> .....	88
<i>Tablica 40 Rezultati ANOVA testa za H3</i> .....	90



## PRILOZI

### Anketni upitnik

#### Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka



Poštovani,

sljedeći upitnik provodi se s ciljem prikupljanja primarnih podataka za izradu diplomskog rada na temu "Uloga i značaj planiranja u procesu donošenja poslovnih odluka" u sklopu diplomskog studija "Poslovna ekonomija" Sveučilišta Sjever u Varaždinu.

Ključni ispitanici su menadžeri te se istraživanjem nastoji prepoznati važnost planiranja u okviru donošenja poslovnih odluka unutar poslovnih procesa.

Anketa je anonimna te Vam je potrebno par minuta kako biste istu ispunili.

Iskreno Vas molim za suradnju i pomoć u daljnjem kreiranju diplomskog rada. Rezultati ankete koristiti će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na pomoći,  
Ivana Filipović, studentica 2. godine diplomskog studija Poslovna ekonomija, smjer turizam

1. Koja je Vaša funkcija u poduzeću u kojem radite? \*

Zaposlenik

Menadžer

2. Kojoj razini menadžmenta pripadate? \*

- Vrhovni menadžment
- Srednji menadžment
- Niži menadžment

3. STATUS OBRAZOVANJA. \*

- završena osnovna škola
- završena srednja škola
- završen preddiplomski studij
- završen diplomski studij
- završen poslijediplomski, doktorski ili specijalistički studij

4. SPOL. \*

- Muški.
- Ženski.

5. DOB. \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- više od 55 godina

6. Navedite Vaša glavna zaduženja unutar poduzeća. \*

Tekst kratkog odgovora

7. Koje ste menadžerske vještine do sada savladali i usavršili?

Tekst kratkog odgovora

8. Navedite zbog čega je planiranje ključno u poslovnim procesima (temeljem vlastitih iskustava).

Tekst dugog odgovora

⋮

9. Ocijenite ocjenom 1-5 sljedeće tvrdnje. Ocjena 1 je najmanja moguća ocjena a ocjena 5 najveća moguća ocjena. 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Uvijek: \*

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Poslovne odluk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odlučujem na t...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predviđam mo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijske ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosadašnji pos...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tim izvještava...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno slušam...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

10. Ocijenite ocjenom 1-5 sljedeću tvrdnju. Ocjena 1 je najmanja moguća ocjena a ocjena 5 najveća moguća ocjena. 1 Nikad 2 Rijetko 3 Ponekad 4 Često 5 Uvijek \*

Ukoliko ne primjenjujem funkcije planiranja, susrećem se sa:

	Nikad	Rijetko	Ponekad	Često	Uvijek
Rizičnim situac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepredvidivim ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težim promišlj...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otežanim dono...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedjelotvornim...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ocijenite ocjenom 1-5 sljedeće tvrdnje. Ocjena 1 je najmanja moguća ocjena a ocjena 5 najveća moguća ocjena. 1 U potpunosti se ne slažem 2 Ne slažem se 3 Niti se slažem niti se ne slažem 4 Uglavnom se slažem 5 U potpunosti se slažem

Kao osoba u radnom statusu smatram da su zaposlenici dužni usavršiti sljedeće menadžerske vještine:

	U potpunosti s...	Ne slažem se	Niti se slažem ...	Uglavnom se sl...	U potpunosti s...
Planiranje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komuniciranje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rješavanje pro...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poštivanje tims...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project manag...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ocijenite ocjenom 1-5 sljedeće tvrdnje. Ocjena 1 je najmanja moguća ocjena a ocjena 5 najveća moguća ocjena. 1 U potpunosti se ne slažem 2 Ne slažem se 3 Niti se slažem niti se ne slažem 4 Uglavnom se slažem 5 U potpunosti se slažem:

	U potpunosti s...	Ne slažem se	Niti se slažem ...	Uglavnom se sl...	U potpunosti s...
Ukoliko adekva...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U potpunosti ra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planiranjem i k...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastita znanja ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planiranje je te...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za razvoj tima ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kao komunikator trudim se usavršiti svoje komunikacijske vještine kako bi jasno, razumljivo i uvjerljivo mogao/la iznijeti određene informacije ili argumente. \*

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem

14. Svakodnevno se trudim doprinijeti poboljšanju tima i međuljudskih odnosa konstantnim unošenjem inovativnosti te podupiranjem različitosti i poticanjem interesa za dodatnim usavršavanjima. \*

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem

15. Poduzeće u kojem radim u potpunosti nastoji poduprijeti svoje zaposlenike u daljnjim usavršavanjima omogućujući im dodatne edukacije i potrebne tečajeve za daljnje napretke i poslovna postignuća. \*

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem

16. Nastojim unaprijediti organizacijske vještine te svakom članu tima dodijeliti zadatke u kojima će pokazati svoje najbolje sposobnosti i mogućnosti. \*

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem

17. Smatram da je team-building aktivnost koja omogućuje daljnji napredak i razvoj tima te stoga nastojim organizirati različite timske aktivnosti za daljnji boljitak cjelokupne organizacije. \*

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem

18. Poduzeće je kvalitetnije i stabilnije ukoliko menadžeri potiču međuljudske odnose i svojim usmjerenjima pridonose boljim tehnikama planiranja.

1      2      3      4      5

U potpunosti se ne slažem                        U potpunosti se slažem



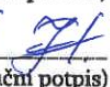
### IZJAVA O AUTORSTVU

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, IVANA FILIPOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA I ZNAČAJ PLANIRANJA U PROCESU DONOSANJA POZIVNIH ODLUKA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

IVANA FILIPOVIĆ   
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.