Menadžerske vještine u konceptu rješavanja problema u poduzeću AD Plastik

Goleš, Ines

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:982059

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKE VJEŠTNE U KONCEPTU RJEŠAVANJA PROBLEMA U PODUZEĆU AD PLASTIK

Mentor: **Studentica:**

dr. sc. Ivana Bulog **Ines Goleš**

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD..... 4

1.1. Definicija problema..... 4

1.2. Cilj rada..... 4

1.3. Metode rada..... 4

1.4. Struktura rada..... 5

2. MENADŽMENT..... 6

2.1. Pojam menadžmenta..... 6

2.2. Definicija menadžera..... 7

2.3. Funkcije menadžmenta..... 8

2.4. Uloge menadžera.....11

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....13

3.1. Kategorije menadžerskih vještina.....14

3.1.1. Konceptualne vještine.....14

3.1.2. Vještine rada s ljudima.....15

3.1.3. Tehničke vještine.....15

3.1.4. Vještine oblikovanja.....16

3.2. Interpersonalne vještine.....17

4. PODUZEĆE AD PLASTIK.....21

4.1. Osnovne informacije o poduzeću.....21

4.2. Misija i vizija poduzeća.....22

4.3. Organizacijska struktura i ljudski resursi.....22

4.4. Rizici u poduzeću.....25

4.5. Problemi u poduzeću.....26

4.6. Sukobi unutar poduzeća.....27

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA.....29

5.1. Definiranje uzroka.....29

5.2. Analiza i interpretacija dobivenih rezultata.....29

6. ZAKLJUČAK.....36

SAŽETAK.....37

SUMMARY.....38

PRILOG.....39

LITERATURA.....43

POPIS SLIKA.....44

POPIS GRAFOVA.....44

POPIS TABLICA.....45

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Stalne tehnološke i tržišne promjene postavljaju sve veće zahtjeve pred menadžere. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se svodi na borbu za opstanak poduzeća, ali i poduzetnika. Poslovanje poduzeća se ne može zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Kako bi se svaki posao uspješno obavljao, potrebno je imati određena znanja i određene vještine. Sukob je dio života svakog čovjeka koji se javlja te se od njega, osim njegovog znanja, traže i druge određene stvari na koje on sam nije spremna, ili mu ih je teško obavljati. Tako se na određenim poslovima zahtjeva određena brzina i snalažljivost, kreativnost, prilagodba, rad u timu, komunikacijske vještine i druge vještine i znanja na koja čovjek nije uvijek spreman.

1.2. Cilj rada

Cilj rada se odnosi na utvrđivanje teorijskih spoznaja o menadžerskim vještinama te prikazu temeljnih metoda pomoću kojih se provodi postupak uklanjanja problema unutar poduzeća. Cilj ovog rada je utvrditi na koji način poduzeće AD Plastik d.d. Solin provodi planiranje rada, zašto dolazi do određenih sukoba unutar poduzeća, koje metode koristi pri rješavanju, koji elementi istoga utječu pozitivno ili negativno na poslovanje poduzeća, te na koji način poduzeće pozitivne utjecaje koristi, a negativne eliminira.

1.3. Metode rada

Pri izradi završnog rada koristila sam se metodom analize poduzeća, proučavanjem postojeće literature, prikupljanjem podataka o poduzeću, usporedbom dvaju poduzeća, objašnjenjem osnovnih pojmova te za kraj anketnim upitnikom.

Te metode su:

- deskriptivna metoda– proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi te njihovo empirijsko potvrđivanje
- metoda analize– postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente
- metoda klasifikacije– sistemska i potpuna podjela općih pojmova na posebne
- induktivna metoda– na temelju pojedinih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu
- deduktivna metoda– sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci
- anketna metoda– pomoću anketnog upitnika dani su rezultati menadžerskih vještina u poduzeću AD Plastik

1.4. Struktura rada

U prvom dijelu završnog rada definiran je opis problema koji se istražuje, ciljevi rada, metode koje se koriste pri izradi rada te struktura samog rada.

Drugi dio se odnosi na teoretsko upoznavanje sa osnovnim pojmovima kao što je definiranje menadžmenta, dobrog i efektivnog menadžera te tipove menadžmenta s različitih aspekata. Također se objašnjavaju funkcije menadžmenta kako bi još bolje definirali što je menadžment i zašto je važan u poduzeću. Funkcije menadžmenta su- planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Svaka funkcija je definirana i ukazuje na osnovne zadatke.

Menadžerske vještine se nalaze u trećem dijelu koji opisuje kakve vještine menadžer mora imati i zašto su važne te da li ih je nužno usavršavati.

U četvrtom dijelu rada navedeni su osnovni podaci o poduzeću AD Plastik, vizija i misija, organizacijska struktura te osnovni problemi i rizici koji su aktualni u poduzeću.

U petom dijelu rada je provedeno empirijsko istraživanje gdje su izneseni statistički podaci rezultata provedenog upitnika.

Šesti i posljednji dio predstavlja zaključak samog rada.

2. MENADŽMENT

Menadžment predstavlja veoma kompleksan pojam te se u njegovu definiranju javljaju problemi semantičke i sadržajne naravi. Kako bi se omogućilo ispravno razumijevanje ovog pojma, potrebno je izvršiti razgraničenje između pojmova koji se često poistovjećuju u različitim stručnim literaturama. Suvremeno poduzeće teško da bi moglo egzistirati bez menadžmenta jer je danas i suviše puno izazova kojima je izloženo čovječanstvo, a koji upravo trebaju menadžment za njihovo savladavanje. (Buble, 2006.)

2.1. Pojam menadžmenta

Kreitner definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Iz navedene definicije menadžmenta, možemo izdvojiti ove bitne karakteristike:

- Rad s drugima i pomoću drugih- operativne zadatke ne izvršava neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava "logističku potporu" obavljajući svoje specifične funkcije.
- Ciljevi poduzeća- poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi determiniraju svrhu i smjer menadžmenta te predstavljaju mjerilo uspješnosti menadžmenta.
- Efikasnost i efektivnost- menadžment je odgovoran za ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti. Pri tom se efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.
- Ograničeni resursi- racionalno korištenje resursa je nužno zbog toga što resursi koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijeti iscrpljenje.
- Promjenjiva okolina- okolina poduzeća je puna promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije. Stoga, poduzeće se mora pripremiti za nastupajuće promjene te adaptirati se na nastale promjene.

Slika 1. Ključni elementi menadžment procesa (Kreitner, 1989.)

2.2. Definicija menadžera

Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta, on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Angažiranjem drugih da izvršavaju svoje zadatke, menadžer ostvaruje svoje ciljeve. Pritom, on mora naći način kako motivirati sudionike u procesu rada te istovremeno voditi računa o svojoj društvenoj odgovornosti. (Buble, 2006.)

Smatra se da je efektivni menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Prema tome, ključne komponente su:

- menadžer kao aktivni vođa
- pozitivna radna okolina
- mogućnost ostvarenja visokih performansi
- poticaj za ostvarivanje visokih performansi

Svaki menadžer mora biti i vođa ukoliko želi uspjeh poduzeća. Velike vođe prenose svoju viziju na zaposlene te ih angažiraju u ostvarenju te vizije, a sami se posvećuju zadatku ne misleći na neuspjeh. Njegov je glavni zadatak da definira strategiju i vodi zaposlene prema njenom ostvarenju; pritom nije dovoljno da on ima znanja, već mora imati i strast za poslom kojeg obavlja. Prema tome, efektivan menadžer je aktivni sudionik, a ne promatrač u procesu rada.

Druga bitna karakteristika efektivnog menadžera je da stvara pozitivnu radnu okolinu u kojoj se potiče zaposlene na uspjeh, a istovremeno otklanjaju uzroke neuspjeha. Za menadžere je to veoma

krupan zahtjev koji pretpostavlja da se oni maksimalno angažiraju kao organizatori i na adekvatan način oblikuju svoju organizacijsku jedinicu.

Da bi se stvorile mogućnosti ostvarenja visokih performansi nužno je ispuniti dva osnovna preduvjeta, a to su temeljito poznavanje poslova te opskrbljenost potrebnim resursima. Saznanje o svom poslu omogućava zaposlenicima da dobro obavljaju posao na postojeći način te da poduzimaju mjere da postojeći način rada unaprijede. Poznavanje poslova je pretpostavka za uspješno obavljanje poslova. Potrebno je imati i adekvatne resurse kako bi se poslovi uspješno obavili. Raspoloživost resursa može biti kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna.

Za ostvarenje tih visokih performansi, potreban je i određen poticaj. Treba aktivno identificirati motivacijske faktore i oblikovati adekvatne načine stimulacije za visoke učinke. Kao glavni faktori ističu se zanimljivost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća i slično.

2.3. Funkcije menadžmenta

Iz procesnog definiranja menadžmenta proizlazi da je menadžment složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti. Te aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta. Menadžeri se međusobno ne razlikuju po tome trebaju li obavljati neke poslovne, odnosno funkcije, već po tome u kojoj će se mjeri posvetiti pojedinim poslovima. Dakle, svi menadžeri, bez obzira na kojoj organizacijskoj razini se nalaze, obavljaju sve menadžerske funkcije, a razlikuju se po tome, koliko vremena posvećuju pojedinoj od funkcija menadžmenta.

Kod određivanja osnovnih funkcija menadžmenta dolazi do određenih problema zbog različitih stajališta autora. Osnovni razlozi su nepotpuna određenost, nastojanje pojedinih autora da naglase samo najvažnije funkcije te nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija.

Neke od razlika možemo vidjeti u sljedećoj tablici:

Henry Fayol (1920. godine) funkcionalni ili administrativni pristup	**Peter Drucker** (1961. godine) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	**Kreitner Robert** (1989. godine) pristup osam funkcija	**G. A. Cole** (1990. godine) POMC pristup	**Weihrich i Koontz** (1994. godine) POSLC pristup
1. planiranje 2. organiziranje 3. naređivanje 4. koordiniranje 5. kontroliranje	1. postavljanje ciljeva 2. organiziranje 3. motiviranje i organiziranje 4. mjerenje i ocjenjivanje 5. razvoj kadrova	1. planiranje 2. organiziranje 3. odlučivanje 4. kadroviranje 5. komuniciranje 6.motiviranje 7. vođenje 8. kontroliranje	1. planiranje 2. organiziranje 3. motiviranje 4. kontroliranje	1. planiranje 2. organiziranje 3. kadrovsko popunjavanje 4. vođenje 5. kontroliranje

Tablica 1. Funkcije menadžmenta po različitim autorima

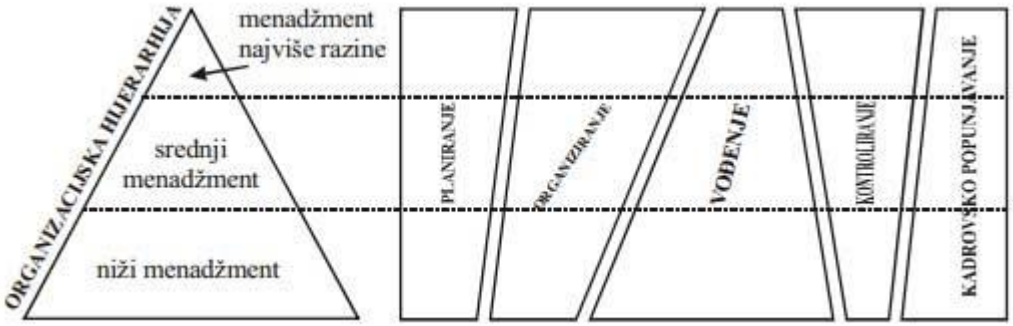
Rezimirajući sve navedene i nenavedene klasifikacije menadžmenta, moglo bi se reći da danas dominira sljedeća klasifikacija menadžerskih funkcija:

-planiranje
-organiziranje
-upravljanje ljudskim resursima
-vođenje
-kontrola

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ona uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanja pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim ovim fazama. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je kompanija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti. Pod planiranjem se ne misli na precizne i formalne kratkoročne i dugoročne planove, već na dugoročnu strategijsku orijentaciju poduzeća i njegovog poslovanja. S obzirom da se sve ostale funkcije menadžmenta usklađuju s, u procesu planiranja, odabranim ciljevima i zadacima poslovanja lako je shvatiti odgovornost menadžera koji izvršavaju ovu funkciju.

Organiziranje je druga značajna funkcija menadžmenta, koja slijedi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili , potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja. Funkcija organiziranja ima zadatak uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću, grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske

strukture, dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama te odrediti uloge ljudima koji rade zajedno. Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao- organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati.

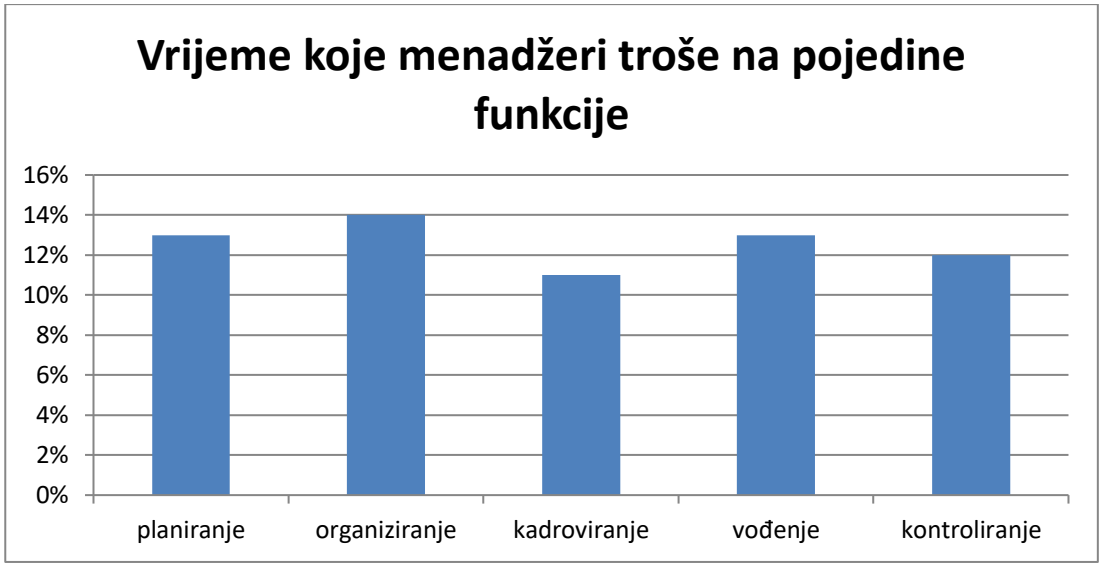


Slika 2. Menadžerske razine i funkcije menadžmenta

Kadroviranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, kojoj se u posljednje vrijeme pridaje izuzetna pažnja. To je i razumljivo jer je jedino čovjek živi element organizacije, svaki za sebe jedinstven, unikatan i neponovljiv. Zadaci kadroviranja su identifikacija raspoloživih kadrova, regrutiranje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, promocija, planiranje karijere, kompenzacijama te osposobljavanje i usavršavanje. Za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima jednako je važno ostvarivanje svih zadataka u okviru funkcija HRM. I najbolja selekcija i odabir kadrova neće biti od velike koristi za poduzeće, ako ne postoji briga za zadržavanje ljudi, posebno kvalitetnih ljudi, u organizaciji i ako ne radi na stalnom usavršavanju i izobrazbi zaposlenih.

Vođenje je jedina prava funkcija menadžmenta. Sve ostale funkcije menadžmenta, pored toga što su sastavni dio menadžerskog posla, u zavisnosti od veličine organizacije, obavljaju se i profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Upravo zbog toga je vođenje, kako navode H. Koontz i H. Weihrich, najvažniji aspekt menadžmenta. Problemi koji nastaju su najsloženijeg karaktera te ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije,a to od menadžera zahtijeva da stvara vođe.

Kontroliranje predstavlja postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Iako je kontrola posljednja, nije i manje važna od ostalih funkcija. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta ne bi bilo učinkovit. Da bi kontrola bila učinkovita ona mora biti i pravovremena.



Graf 1. Postotak ukupnog vremena koje menadžeri troše po pojedinim funkcijama

2.4. Uloga menadžera

Izvršavajući svoje aktivnosti menadžeri igraju različite uloge u poduzeću. Proučavajući te aktivnosti Mintzberg je utvrdio da one mogu biti organizirane u deset uloga. Uloga predstavlja specifičan način ponašanja. Sve uloge menadžera, možemo podijeliti u tri grupe:

- informacijska uloga
- interpersonalna uloga
- uloga odlučivanja

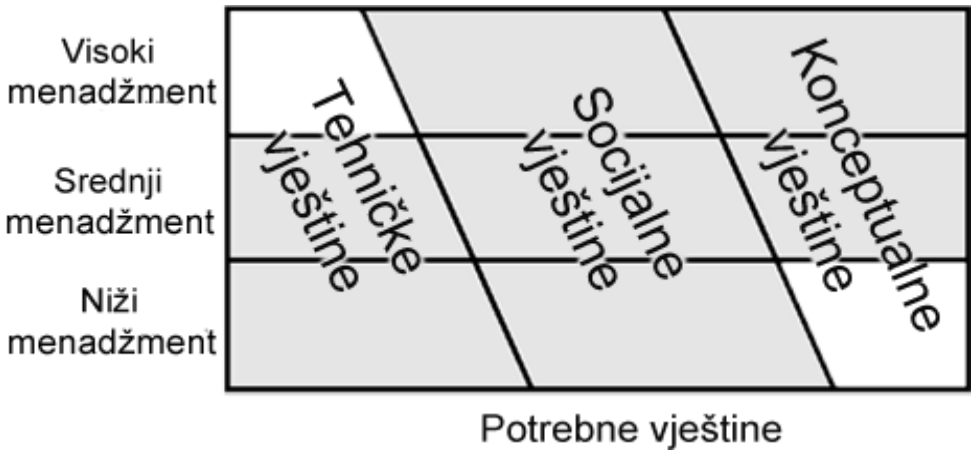
Sljedeća nam tablica jasno ukazuje na tijesnu vezu između uloga i funkcija menadžmenta. Iz funkcija proizlaze uloge koje menadžeri trebaju obavljati.

KATEGORIJE	ULOGA	AKTIVNOSTI
Informacijska uloga	- osoba za nadzor	- traži i prima informacije, skanira periodično i izvještava, održava personalne kontakte
	- prenositelj informacija	- predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive
	- glasnogovornik	- prenosi informacije ne članovima putem govora, izvještaja, bilješki
Interpersonalna uloga	- reprezentant	- izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata
	- vođa	- usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira sa podređenima
	- osoba za veze	- održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke
Uloga odlučivanja	- poduzetnik	- inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideja na druge
	- korektor	- poduzima korektivne akcije za vrijeme razilaženja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krizne okoline
	- alokator resursa	- obučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta
	- pregovarač	- predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela

Tablica 2. Uloge i funkcije menadžmenta koje menadžeri trebaju obavljati

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz takve definicije menadžmenta proizlaze brojni zadaci koje menadžeri moraju zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. (Buble, 2010.)



Slika 3. Menadžerske vještine po razinama menadžmenta

Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegovoj osobnosti ističe Sikavica (2008.) i naglašava da su „određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer". Menadžer mora znati i razumjeti što od njega zahtijevaju poslovni ciljevi u pogledu učinka, a njegovi pretpostavljeni moraju znati kakav se doprinos može zahtijevati i očekivati od njega i u skladu s time ga procjenjivati. Na svim razinama menadžmenta od menadžera se očekuje posjedovanje određenih znanja i vještina, skup specifičnih sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla. Važan čimbenik menadžerske uspješnosti, uz intelektualne sposobnosti i određene vještine i znanja, su specifične osobine menadžera. Samopouzdanje, sposobnost rada s radnim skupinama, potreba za postizanjem rezultata i uspjeha, velika usmjerenost na mogućnost napredovanja te jaka identifikacija s organizacijom samo su dio poželjnih radnih vrijednosti i preferencija. Identifikacija menadžerskog potencijala i utvrđivanje individualnih osobina koje upućuju na taj potencijal organizacije kroz razne programe testiranja zaposlenika neophodna je i dobra investicija za svaku organizaciju.

3.1. Kategorije menadžerskih vještina

Menadžerski posao je kompleksan i multi-dimenzijski jer su brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžment. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara.

Iako neki teoretičari menadžmenta predlažu široke liste tih vještina, sve se one ipak mogu sažeti u dvije osnovne skupine (Buble, 2010.)

1. OSNOVNE MENADŽERSKE VJEŠTINE	2. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE
-konceptualne vještine	-vještine planiranja
-vještine rada s ljudima	-vještine organiziranja
-tehničke vještine	-vještine upravljanja ljudskim potencijalima
-vještine oblikovanja	-vještine vođenja
	-vještine kontroliranja

Tablica 3. Podjela menadžerskih vještina

3.1.1. Konceptualne vještine

Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje povezanosti i utjecaja među tim elementima. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost razmišljanja, predviđanja, procesiranja informacija i planiranje. Drugačije rečeno, od menadžera se traži sposobnost misliti strateški, odnosno mora imati širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010.). Konceptualne vještine su prisutne kod menadžera na svim razinama, a posebno na razini vrhovnog menadžmenta koja mora definirati ključne elemente okoline te razvijati globalne koncepte djelovanja. Menadžeri kojima je ambicija promaknuće s niže na višu razinu moraju razvijati konceptualne vještine, u protivnom će im to biti ograničeno. Konceptualna znanja i vještine – znanja oblikovanja najpotrebnija su na najvišim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta. Pod konceptualna znanja podrazumijeva se sposobnost shvaćanja apstraktnih i općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji. Riječ je o znanjima koja omogućavaju da se sagleda velika (šira slika), tj holistički pristup organizaciji, koji organizaciju promatra kao cjelinu, pod utjecajem brojnih unutarnjih i vanjskih čimbenika. Menadžeri koji posjeduju ta znanja sposobni su prepoznati problem, predvidjeti događaje i pripremiti se za određene scenarije. Konceptualna znanja i vještine pomažu im razriješiti složene situacije u kojima se zateknu, također lakše će razumjeti svu zamršenost i složenost organizacije (Bahrijević, Sikavica, 2008.)

3.1.2. Vještine rada s ljudima

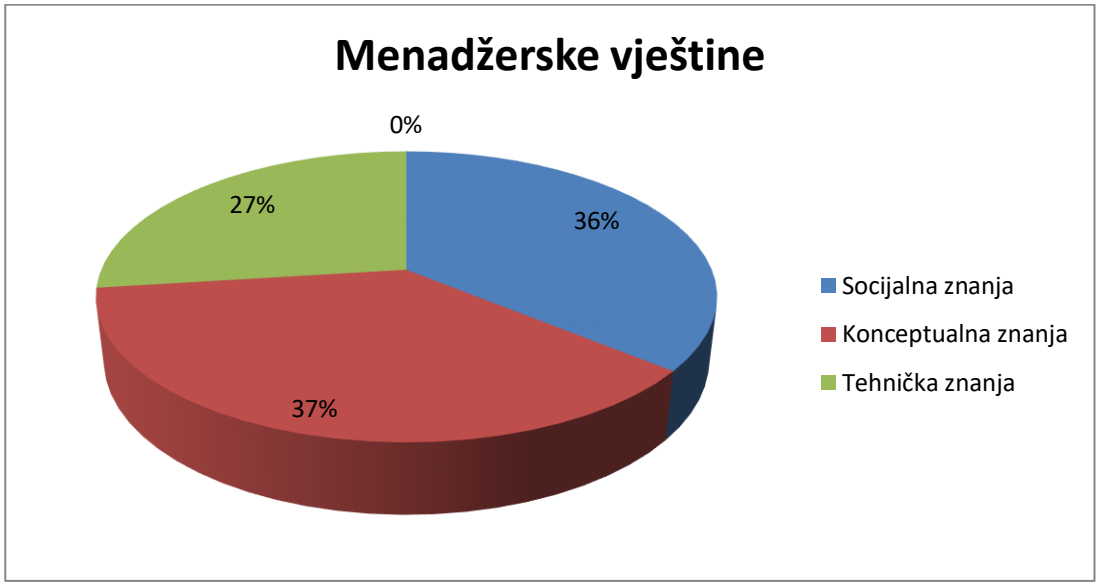
Sposobnost menadžera da radi s ljudima i pomoću drugih ljudi, važna je vještina, kao i da radi učinkovito kao dio tima. Ta vještina iskazuje se putem odnosa menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s tom vještinom dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovo sudjelovanje. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgajatelji. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere. Pod znanja i vještine u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanjem kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog okruženja. Te su vještine izrazito važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Naime ni najuspješniji menadžer s izrazito naprednim tehničkim i konceptualnim vještinama neće daleko dogurati ako ne znaju „raditi s ljudima“. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se i u tome što se većinom ne mogu naučiti, već većinom ovise o osobnosti pojedinca koje je teško izmijeniti. Zato će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina biti najbolji za svoje suradnike, koji će im biti i odani. Takvi menadžeri znaju kako treba komunicirati s ljudima kako ih treba nagrađivati kako bi bili entuzijasti, a kao takvi zadovoljni na poslu i poslom koji obavljaju (Bahrijević, Sikavica, 2008.).

3.1.3. Tehničke vještine

Tehnička vještina se očituje u upoznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na odradu specifičnih zadataka u poduzeću, odnosno u obavljanju menadžerske funkcije (npr. zadaća prodaje, proizvodnje i sl.). Uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. Tehnička vještina također uključuje specijalizirana znanja, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema. Tehničke vještine od velike su važnosti na najnižim razinama menadžmenta. Prvo promaknuće zaposlenika na prvu menadžersku funkciju ostvaruje se upravo zahvaljujući razini i izvrsnosti njihovih tehničkih vještina. Međutim, u daljnjoj promociji prema vrhu hijerarhije ove vještine gube na važnosti. Pod tehnička znanja podrazumijeva se sposobnost primjene potrebnih znanja, tj. Znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja, odnosno metoda i tehnika u obavljanju poslova. Ta vrsta znanja omogućava dobro obavljanje poslova. Pritom se misli na tehnička, ekonomska, pravna, sociološka, medicinska ili neka druga vrsta znanja i vještine koja se stječu određenom vrstom obrazovanja.

3.1.4. Vještine oblikovanja

Vještina oblikovanja označavala bi sposobnost menadžera da pronalazi i oblikuje rješenja poslovnih problema, i to na način koji će biti najkorisniji za poduzeće. Dakle, od menadžera, a pogotovo onih na višim razinama, ne očekuje se samo uočavanje problema u radu, već adekvatna i brza reakcija. Moraju znati generirati i artikulirati rješenje problema, vodeći pri tom brigu o tome da je rješenje primjenjivo i razumljivo onima kojima će biti zadatak provesti akciju. Ako bi menadžeri ostali samo na razini registratora problema, sigurno je da ne bi ostvarili ciljeve koje su zadali (Buble, 2010.).



Graf 2. Ukupna struktura važnosti i potreba menadžera za određenim znanjima (u%)

Planiranje sadržava dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti , strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Organiziranje je produžetak planiranja. Kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenja tih ciljeva.

Budući da su organizacijom određene uloge, zadatak je upravljanja ljudskim potencijalima da se te uloge dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, kompenzacijama, promocijom, usavršavanjem i slično. Vođenje je faza u kojoj je potrebno sve aktere procesa rada usmjeriti prema željenom cilju. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i obave željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe. Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare. Kako bi se osiguralo da se stvari događaju onako kako je predviđeno, menadžeri trebaju provoditi stalno praćenje izvršavanja zadataka i rezultata.

Domagoj Hruška je naveo sedam različitih menadžerskih vještina:

- vještine upravljanja vremenom
- vještine delegiranja
- vještine rješavanja problema
- interpersonalne vještine
- komunikacijske vještine
- vještine umrežavanja (networking)
- vještine pregovaranja

3.2. Interpersonalne vještine

Interpersonalne ili socijalne vještine, koje se ponekad nazivaju i vještinama upravljanja odnosima uključuje sposobnosti menadžera u intervencijama, razvijanju dobrih odnosa sa zaposlenicima i razvijanju empatičnosti. Zanimljivo je napomenuti kako se 90% menadžerskih pogrešaka pripisuje upravo interpersonalnim vještinama, a da je za uspješno vodstvo empatičnost dva puta važnija od stručnosti. Iz navedenog možemo zaključiti da su interpersonalne sposobnosti i vještine ključne u razvijanju dobrih odnosa i mogućnosti suradnje sa zaposlenicima, stoga ih možemo promatrati kroz četiri kategorije: razvijanje dobrih odnosa, utjecanje na druge, savjetovanje i obučavanje te umrežavanje.

Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji socijalne vještine su sposobnost prilagođivanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju menadžerima da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima. Bahtijarević-Šiber i sur. (2001.) socijalne vještine definiraju kao „stečenu sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti te kao specifičnu sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti“. Riječ je o naučenim oblicima ponašanja iz samog promatranja i interakcijom s drugima iz neposredne blizine. Pravilnim usvajanjem socijalnih vještina stvara se temelj za uspješnu interakciju s okolinom i uspostavlja se sigurno okruženje što u poslovnom svijetu stvara priliku za uspješnost. Uspješna komunikacija s okolinom i lakše snalaženje u određenim situacijama zahtijevaju i određene vještine.

Vrste/ elementi interpersonalnih vještina:

1. Razvijanje i održavanje razgovora i interakcije • Označava otvorenost na ideje drugih i stvaranje ugodne i otvorene atmosfere koja potiče na iznošenje mišljenja	– Stvarati otvorenost i poštenje u odnosima – Pokazivati interes za osobe s kojima komunicirate time što odvajate vrijeme kako bi saznali bitno o njima – Pokazati zanimanje i razumijevanje za interese, potrebe i probleme drugih – Poticati iznošenje različitih pogleda i stajališta za vrijeme razgovora i/ili rasprave – Pružati podršku i ohrabrivati
2. Slušanje drugih • Intelektualni i emocionalni proces u kojem osoba upotrebljava sve resurse kako bi razumjela poruku drugih (eksplicitnu i implicitnu)	– Biti objektivan i shvatiti stajalište onoga koji mu šalje poruku – Ne smije dozvoliti da njegovo osobno mišljenje i emocije utječu na sadržaj poruke koju prima – Slušati ono što je rečeno, a ne interpretirati – Znati da ljutnja i negativni stavovi iskrivljuju poruku i priječe da je čujemo – Gledati u oči sugovornika – Pozorno i koncentrirano pratiti što mu sugovornik govori – Rezimirati ono što je rečeno – Nastojati otkriti koja je stvarna poruka onoga što je rečeno – Promatrati govor tijela sugovornika
3. Senzibilitet za tuđe potrebe i osjećaje	– Znati pokazati da ste svjesni

• Sposobnost da se suosjeća s drugima i prihvaćaju individualne	problema drugih – Shvaćanje da ljudi žele privatnost u osobnim stvarima – Spremnost na pomoć drugima da riješe konflikte između osobnih potreba i zahtjeva posla – Uvažavanje i omogućavanje drugima da zadovolje svoje potrebe za samopoštovanjem i statusom – Sposobnost uvjeravanja drugih u našu podršku i pomoć pri postizanju ciljeva i rješavanju problema
4. Poticanje iznošenja ideja, osjećaja i viđenja • Stvaranje klime u kojoj se može slobodno razgovarati i koja ohrabruje izražavanje vlastitih misli i stajališta	– Upotreba pitanja otvorenog tipa koja potiču iznošenje mišljenja – Izbjegavanje pitanja na koja se može odgovoriti samo s da ili ne – Ne upotrebljavanje izjava i tvrdnji koje evaluiraju i prosuđuju izjave drugih – Upotrebljavanje onih izjava koje pokazuju da pratite – Promišljene opaske koje sažimaju ili ukazuju onome s kime se razgovara kako ste ga shvatili i pomažu održati tijek razgovora – Ohrabrivati druge da preispituju vlastito ponašanje – Pokazati da uvažavate i cijenite mišljenje osobe s kojom komunicirate – Ne prenositi vlastito iskustvo

5. Prezentiranje feedbacka • Svrha povratne informacije je da poboljša, korigira, inspirira druge na bolja postignuća	Povratna informacija mora biti: – Učestala – Vremenski neposredna – Objektivna – Točna – Iskrena – Konkretna Povratna informacija može biti: – Pozitivna = pohvala, priznanje, nagrada – Negativna = negativna kritika, pokuda, kazna

Tablica 4. Elementi interpersonalnih vještina

Sposobnost menadžera da radi s ljudima i pomoću drugih ljudi, važna je vještina, kao i da radi učinkovito kao dio tima. Ta vještina iskazuje se putem odnosa menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s tom vještinom dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovo sudjelovanje. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgajatelji. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere.

Pod znanja i vještine u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanjem kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog okruženja. Te su vještine izrazito važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Naime ni najuspješniji menadžer s izrazito naprednim tehničkim i konceptualnim vještinama neće daleko dogurati ako ne znaju „raditi s ljudima“. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se i u tome što se većinom ne mogu naučiti, već većinom ovise o osobnosti pojedinca koje je teško izmijeniti. Zato će menadžeri dobro razvijenih socijalnih vještina biti najbolji za svoje suradnike, koji će im biti i odani. Takvi menadžeri znaju kako treba komunicirati s ljudima kako ih treba nagrađivati kako bi bili entuzijasti, a kao takvi zadovoljni na poslu i poslom koji obavljaju (Bahrijević, Sikavica, Pološki, 2008.).

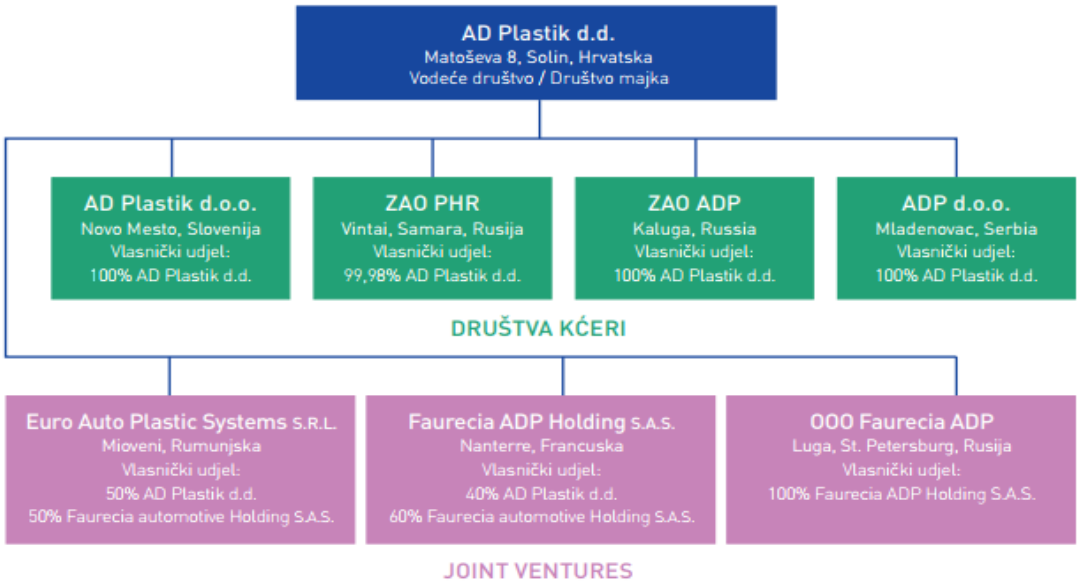
4. AD PLASTIK

4.1. Osnovne informacije o poduzeću

Dioničko društvo AD Plastik jedna je od vodećih kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za automobile u Istočnoj Europi. Društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom. Privatizirano je 2001. godine, na bazi tzv. programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD Plastik-a danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.

AD Plastik Grupa vodeća je kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj i jedna od vodećih u Istočnoj Europi. Multinacionalna je kompanija s više od trideset godina iskustva u svijetu auto industrije sa sedam proizvodnih lokacija u četiri zemlje. AD Plastik Grupa ima tri tvornice u Hrvatskoj, jednu u Solinu i dvije u Zagrebu gdje ukupno zapošljava 1200 zaposlenika. Oko 200 osoba zaposleno je u tvornici u Srbiji, a preko 700 u dvjema tvornicama u Rusiji. U suradnji s Faurecijom AD Plastik ima i joint venture kompaniju Euro APS u Rumunjskoj. Iz Hrvatske izvozi sto posto svojih proizvoda, a tržišta EU i Srbije čine 75 posto prihoda Grupe, dok se u tvornicama u Rusiji uglavnom proizvodi za rusko tržište.

Tridesetogodišnja prošlost daje iskustvo i odgovarajuću zrelost koji danas krase AD Plastik Grupu. Kontinuirano poslovanje kompanije zasniva se na tradiciji, znanju, iznimnoj stručnosti i predanom radu svakog zaposlenika. Suradnja s kupcima temelji se na povjerenju, pouzdanosti i kvaliteti. AD Plastik Grupa surađuje s kupcima od rane faze razvoja do finalnog proizvoda, koristeći pritom suvremene alate i tehnike te primjenjujući specifična stručna znanja, vještine i iskustvo. Usmjerenost na potrebe kupca, uz održavanje visoke kvalitete i konkurentnosti proizvoda i usluga, preduvjet su opstanka i razvoja kompanije. Dugogodišnji opstanak u zahtjevnom automobilskom društvu potvrda su kvalitete poslovanja, ponajprije zahvaljujući kvalitetnom kadru te konstantnom ulaganju u razvoj i unaprjeđenje tehnologija. (www.adplastik.hr, 24.08.2017.)



Slika 4. Organizacijska struktura ADP Grupe

4.2. Misija i vizija poduzeća

Misija poduzeća AD Plastik je razvijati i proizvoditi proizvode iz plastičnih materijala za autoindustriju te inovativnim i kreativnim dostignućima doprinijeti uspjehu mnogih kupaca. U ispunjavanju ciljeva poslovanja, prvenstveno primjenjuju načela društveno-odgovornog i etičkog poslovanja na dobrobit šire društvene zajednice i ostalih dionika.

Vizija je biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji plastičnih proizvoda u istočnoj Europi, pri tome ostvarujući prepoznatljivu ulogu u globalnoj industriji razvoja i proizvodnje plastičnih komponenti za automobile. Kontinuiranim unapređenjem u području istraživanja i razvoja proizvodnih procesa, uz inovativna idejna rješenja, žele kupcu osigurati uslugu kojom će doprinijeti kvaliteti njihovog kompletnog proizvoda. Viziju žele ostvariti uvažavajući načela društveno-odgovornog poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda, a na zadovoljstvo kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera i dioničara.

4.3. Organizacijska struktura i ljudski resursi

Struktura korporativnog upravljanja AD Plastika temelji se na dualističkom sustavu koji se sastoji od Uprave Društva i Nadzornog odbora. Uprava i Nadzorni odbor zajedno s Glavnom skupštinom čine tri temeljna organa Društva, u skladu sa Statutom i Zakonom o trgovačkim društvima.

Uprava AD Plastik Grupe sastoji se od četiri člana:

Marinko Došen	Predsjednik Uprave
Katija Klepo	Član Uprave- prodaja i strateška nabava
Sanja Biočić	Član Uprave- financije i računovodstvo
Mladen Peroš	Član uprave- razvoj i istraživanje

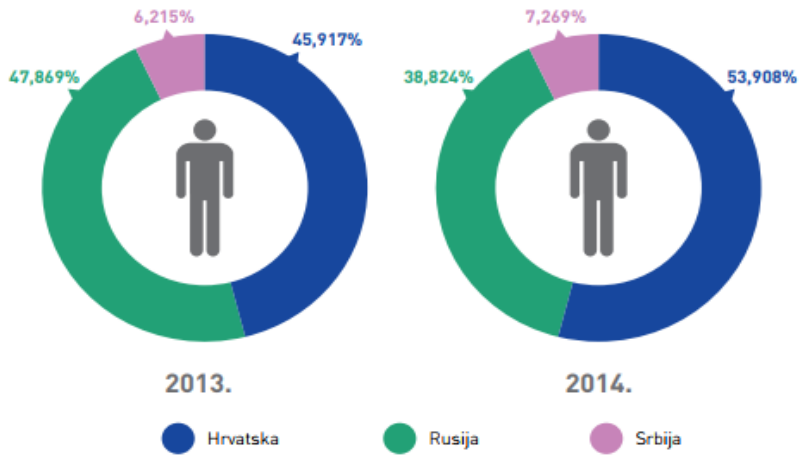
Nadzorni odbor AD Plastik Grupe sastoji se od sedam članova:

Dmitrij Leonidovič Drandin	Predsjednik
Ivica Tolić	Zamjenik predsjednika
Hrvoje Jurišić	Član
Marijo Grgurinović	Član
Igor Antoljevič Solomatin	Član
Nadezhda Anatolyevna Nikitina	Član
Dolores Čerina	Član

AD Plastik Grupa svoje poslovne aktivnosti temelji na dobroj praksi korporativnog upravljanja te svakodnevnom poslovnom praksom, strategijom, politikom kompanije i internim aktima nastoji doprinijeti transparentom i učinkovitom poslovanju i kvalitetnijim odnosima sa sredinom u kojoj posluje. S obzirom da su dionice AD Plastika uvrštene na službeno tržište Zagrebačke burze, AD Plastik d.d. primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja Zagrebačke burze. Redovitim ispunjavanjem godišnjeg upitnika koji objavljuje na službenim stranicama Zagrebačke burze i na internet stranici društva, AD Plastik detaljno se očituje o posvećenosti principima korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti.

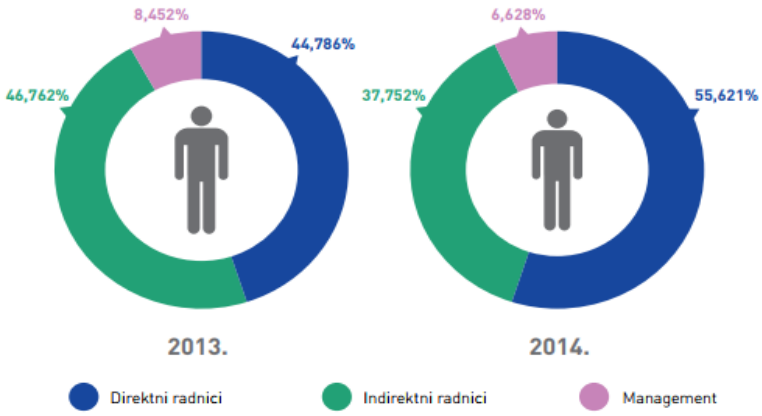
Kodeksom poslovnog ponašanja AD Plastik Grupe i politikama definirana su pravila poslovnog ponašanja kojima se osigurava izbjegavanje sukoba interesa i bilo kakvog oblika korupcije te poštivanje ljudskih prava prema međunarodnim zakonima. Unutarnji nadzor u AD Plastiku provode službe kontrolinga i interne revizije. O provedenom nadzoru kontroling informira Upravu, a interna revizija Upravu i Revizorski odbor. Informiranje se provodi kroz izvještaje o provedenom nadzoru.

Tijekom 2013. godine najviše zaposlenih je bilo u Rusiji, dok je u 2014. godini najveći udio bio u Hrvatskoj. Osim već poznatog projekta EDISON koji je rezultirao povećanim zapošljavanjem u Hrvatskoj, ova promjena je i odraz stanja tržišta u Rusiji. U 2016. godini AD Plastik Grupa zapošljava sveukupno 2.121 osobu, od čega 1.193 u Hrvatskoj, 172 u Srbiji te 750 u Rusiji. Najveći je udio zaposlenih u Hrvatskoj, a najviše zaposlenika je u dobi između 30 i 35 godina.



Slika 5. Udio zaposlenih prema državama poslovanja u 2016. godini

Zaposlenici ADP Grupe prema tipu rada koji izvršavaju mogu se klasificirati u tri osnovne grupe: - Management- uprava i top menadžment (izvršni direktori i direktori) - Indirektni radnici - režijski radnici i proizvodna režija - Direktni radnici - radnici u proizvodnji . Iz prikazanih podataka može se uočiti porast direktnih radnika koji na posljednji dan 2014. godine imaju najveći udio u ukupnom broju radnika. Također, početkom 2015. godine je došlo do promjene u definiranju tipa rada stoga se u idućem izvještajnom razdoblju očekuju potpuno drugačiji udjeli. No, ta tipologija neće biti usporediva s prijašnjim podacima

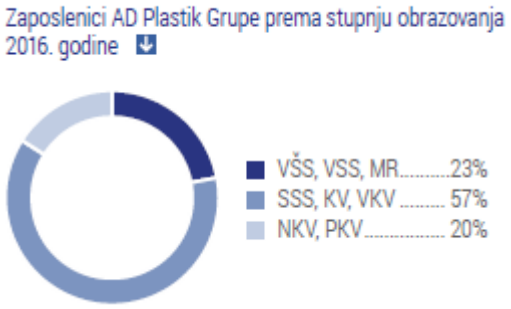


Slika 6. Udio zaposlenika prema tipu rada

ADP Grupa u 2013. i 2014. godini nije zapošljavala osobe mlađe od 18 godina. Trend broja zaposlenih pokazatelj je zadržavanja stabilnog broja zaposlenih zadnje dvije godine.

S obzirom na činjenicu kako je AD Plastik proizvođač auto-dijelova, najveći udio zaposlenika direktni su radnici, što utječe i na obrazovnu strukturu zaposlenika. Direktni radnici izravno sudjeluju u proizvodnom procesu dok su indirektni radnici oni koji izravno sudjeluju u podršci proizvodnom procesu te je njihov broj proporcionalan volumenu proizvodnje i organizaciji proizvodnje, kao i

radnici korporativnih funkcija, uključujući primjerice istraživanje i razvoj, prodaju te ostale odjele koji sudjeluju u procesima podrške (logistika, informatika, organizacija i slično).



Slika 7. Udio zaposlenika prema stupnju obrazovanja 2016. godine

4.4. Rizici u poduzeću AD Plastik

Poslovni rizici:

Rizik poslovnog okruženja- rizik poslovnog okruženja uključuje političke, makroekonomske i socijalne rizike na tržištima na kojima društvo posluje. Na navedene rizike pojedino društvo u pravilu ne može utjecati, no može ih diversificirati poslovanjem u više različitih država. Stupanj diversifikacije ponajviše će ovisiti o rizicima država u kojima se posluje. Poslovanje AD Plastik Grupe temelji se na proizvodnji u Hrvatskoj, Srbiji, Ruskoj Federaciji i Rumunjskoj te izvozu proizvoda stranim kupcima na globalnoj razini. Podložno je makroekonomskom okruženju, ekonomskim prilikama te kretanju gospodarske aktivnosti. Stoga je politička stabilnost na globalnoj i regionalnoj razini, kao i stabilnost poslovanja država u kojima radi važan čimbenik stabilnosti poslovanja i ima direktne posljedice na rezultate kompanije.

Rizik neispunjenja ugovornih obveza- autoindustrija zahtjeva strogo pridržavanje definiranih rokova isporuke proizvoda uz pružanje zadane visoke razine kvalitete naručenih proizvoda. Društvo je izloženo riziku neispunjavanja obveza na vrijeme pojedinih dobavljača te posljedično društvo ne može ispuniti na vrijeme svoje obveze prema kupcu. Neispunjenje ugovornih obveza može dovesti do gubitka kupaca te negativno utjecati na rezultate poslovanja. Stoga se izuzetna poslovna pažnja i odgovornost posvećuje točnosti ispunjenja ugovornih obveza prema kupcima.

Tehnološki rizik- u cilju zadovoljavanja sve većih i dinamičnijih zahtjeva tržišta, automobilska je industrija nezaobilazno usmjerena na ulaganje u razvoj novih proizvoda i novih tehnologija kako bi se sačuvala i unaprijedila konkurentnost proizvoda. Tehnologija ima veliku ulogu u dodanoj

vrijednosti, cijeni i kvaliteti proizvoda. Zaostajanje u tehnološkom razvoju može smanjiti konkurentnost i oslabiti stečene pozicije na tržištu, kao i smanjiti izglede za dobivanje budućih poslova te posljedično negativno utjecati na poslovne rezultate društva. Na tržištu se vodi oštra konkurentska utakmica između proizvođača automobila te stoga AD Plastik Grupa kontinuirano prati tehnološke promjene i ulaže u nove tehnologije kako za održavanje postojeće konkurentnosti tako i za povećanje iste.

Financijski rizici:

Poslovne aktivnosti koje AD Plastik Grupa obavlja izlažu je raznim financijskim rizicima koji uključuju (tržišni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti). Grupa nema formalni program upravljanja rizicima, međutim cjelokupno upravljanje rizicima obavlja služba financija. Ona pruža usluge djelatnostima Grupe, koordinira pristup domaćem i međunarodnom financijskom tržištu, pažljivo prati financijske rizike koji se odnose na poslovanje i upravlja njima putem internih izvještaja o rizicima u kojima su izloženosti analizirane po stupnju i veličini rizika te poduzima aktivnosti s ciljem učinkovitog upravljanja rizicima i svođenja istih na najmanju moguću razinu.

4.5. Problemi u poduzeću AD Plastik

Svako poduzeće ima određene probleme na koje može ili ne može u potpunosti utjecati. Na poslovanje automobilske industrije najviše utječe ekonomsko i financijsko stanje države te kao posljedica ekonomske i financijske krize slijedi pad potražnje. Zbog gubitka povjerenja potrošača i povećanje nesigurnosti u buduće novčane priljeve, potrošači se za vrijeme gospodarskih kriza ne odlučuju na kupnju velikih i skupih dobara poput automobila te tako se gubi i količina proizvodnje. Kako se razvija industrijska struktura autoindustrije povećao se broj dijelova koji se ugrađuju u automobil, te se sve više mijenja tehnički i geografski položaj dobavljača, pa transport dijelova može biti jedna od prepreka daljnjoj proizvodnji. Promjenjivi geografski obrazac potražnje te često mijenjanje planova kupca zahtijeva veliku troškovnu fleksibilnost. AD Plastik trenutno je i uključen u nekoliko razvojnih projekata koji još uvijek ne ostvaruju puni kapacitet pa fiksni troškovi utječu na samu profitabilnost poslovanja.

Važan čimbenik su i brze tehnološke promjene koje zahtijevaju praćenje i investiranje u ovladavanju novih tehnologija kako bi se sačuvala i unaprijedila konkurentnost proizvoda. Zaostajanje u tehnološkom razvoju može smanjiti konkurentnost i oslabiti poziciju Društva na tržištu.

Neispunjenje ugovornih obveza nekog od dobavljača može uzrokovati probleme i to s posljedicom gubitka kupca jer proizvodnja dijelova za autoindustriju zahtijeva visoku kvalitetu proizvoda i

točnost u održavanju rokova isporuke i naručenih količina. Također, poduzeće je prisiljeno i platiti određene penale.

Jedan od velikih problema je napuštanje mladih i perspektivnih kadrova u poduzeću. Glavni razlog napuštanja je prevelika odgovornost te nastale štete koje zaposlenici moraju nadoknaditi. U slučaju reklamacije, zaposlenicima se oduzima stimulativni dio od ukupne plaće te im prijeti u slučaju ponavljanja i otkaz.

4.6. Sukobi unutar poduzeća AD Plastik

Kao i u svim organizacijama i društvima, sukobi u poduzeću AD Plastik d.d. su svakodnevna pojava, te kao takvi postaju neizbježni u svakom poslovanju društva. Najčešći uzroci sukoba u poduzeću se javljaju između pojedinaca, a manji broj sukoba se događa između skupina u društvu, odnosno grupa u poduzeću. Poduzeće AD Plastik d.d. sukobe smatra negativnom pojavom koja narušava međuljudske odnose u poduzeću, što utječe i na obavljanje poslova svih zaposlenih. Osim toga, sukobi negativno utječu i na loš ugled samog poduzeća.

Najčešći sukobi su:

1. Nekompatibilni ciljevi – ostvarivanje ciljeva jedne organizacijske jedinice otežava/onemogućava ostvarivanje ciljeva druge jedinice (marketing i proizvodnja, igrači i uprava kluba)

2. Diferencijacija – funkcijska specijalizacija podrazumijeva pojedince specifičnih znanja, vrijednosti, očekivanja, vjerovanja i sl. (npr. timski sportovi- igrači s različitim ulogama)

3. Međuovisnost zadataka – ovisnost organizacijskih jedinica u pogledu resursa, informacija (npr. vremenski pritisci, poremećaji u komunikaciji)

4. Ograničena sredstva – organizacijske jedinice se natječu za ograničena sredstva (financijska, resurse, zaposlenike)

Ostali sukobi su:

Pogrešan sustav nagrađivanja – riječ je o sukobima koji se javljaju u situacijama kada nositelji radova nagrađuju pojedinog radnika prilikom izvođenja radova. Svaki zaposlenik „posjeduje“ određeni broj zaposlenika koji izvršavaju njegove naredbe, te na taj način dobivaju određeni dodatak na plaću. U tim situacijama nastaje veliki broj sukoba gdje svaki pojedinac smatra da je zaslužio bonus na plaću više od drugog pojedinca.

Slaba i nedovoljna komunikacija – razlog ovog uzroka pojave sukoba u društvu je slabo razvijen sustav informiranja. Ovaj problem se najčešće javlja u situacijama kada direktor nije prisutan u zgradi poduzeća, a prenosi voditeljima da odlučuju umjesto njega, što ponekad stvara određene probleme u poduzeću.

Međuovisnost – riječ je o sukobu koji se javlja kada su poslovi u društvu povezani sa više pojedinaca. Sukob nastaje kada odnosi među njima nisu dovoljno usklađeni, a zadaci se ne mogu obaviti bez suradnje dvaju ili više pojedinaca. Sukobi ove vrste najčešće se javljaju u pogonu . Poslovi na ovom radnom mjestu zahtijevaju suradnju, koja se narušava krivicom pojedinca.

Poduzeće AD Plastik je upoznat sa sukobima. Ukoliko se odnose na svakodnevne manje verbalne konflikte između radnika, rješavaju se razgovorom sa nadređenim. Razgovorom i međusobnom suradnjom se dolazi do rješenja. Najčešći razlog ulaska radnika u konflikt sa ustanovom je zbog traženja određenih materijalnih prava, a poslodavca zbog povrede radnog odnosa. Odabir strategije ovisi o situaciji, interesima, resursima, sudionicima konflikta i njihovom ponašanju. Prilikom rješavanja konflikta bitno je da se sukobljene strane oslobode kompleksa pobjednika i gubitnika. U takvoj situaciji treba pobijediti istina, odnosno da sukobljene strane shvate tko je i zašto je u pravu jer to ima psihološki značaj za rješavanje već stvorenih konflikata i za nastanak i rješavanje konflikata u budućnosti.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

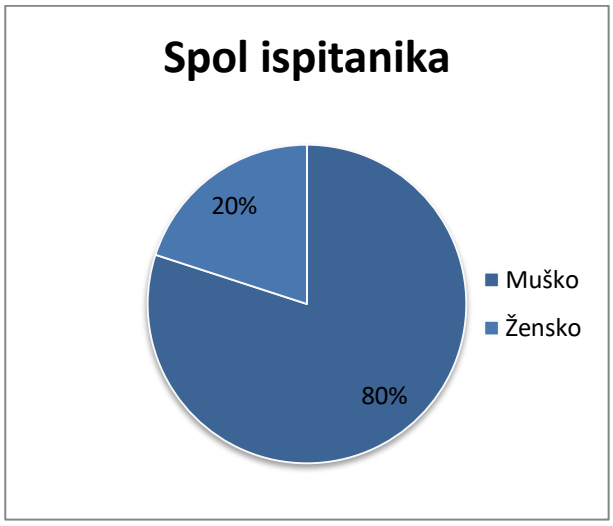
5.1. Definiranje uzroka

Empirijsko istraživanje o utjecaju vještina menadžera u poslovanju poduzeća AD Plastik u Splitsko-dalmatinskoj županiji je provedeno putem anketnog upitnika koji se sastoji od 4 tipa pitanja. Prvi dio pitanja se odnosi na samo poduzeće, drugi dio pitanja na opće karakteristike ispitanika, dok treći i četvrti dio na njegove osobine, znanja i vještine kao menadžera gdje je trebalo zaokružiti brojeve od 1 do 5 kao stupanj slaganja za navedenu tvrdnju. Anketa je poslana putem e-mail adrese menadžera.

Istraživanje se provodilo tijekom svibnja 2017. godine kada su menadžeri imali slobodnog vremena da odvoje vrijeme za odgovaranje na anketu.

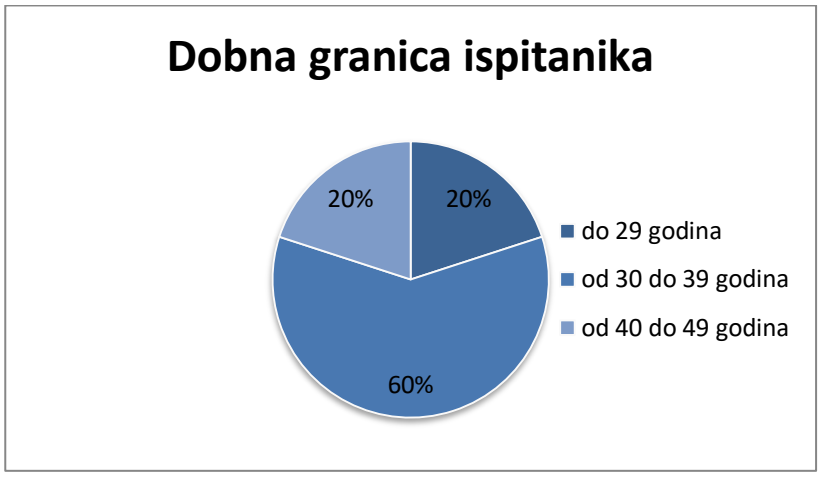
5.2. Analiza i interpretacija dobivenih rezultata

Nakon provedenog anketiranja i prikupljanja podataka dolazimo do rezultata koji su poslužili u daljnjoj analizi i testiranju zadanih hipoteza. Istraživanje se provodi na petero ispitanika- menadžera. Na pitanja vezana za dob i obrazovanje rezultati su prikazani sljedećim grafovima.



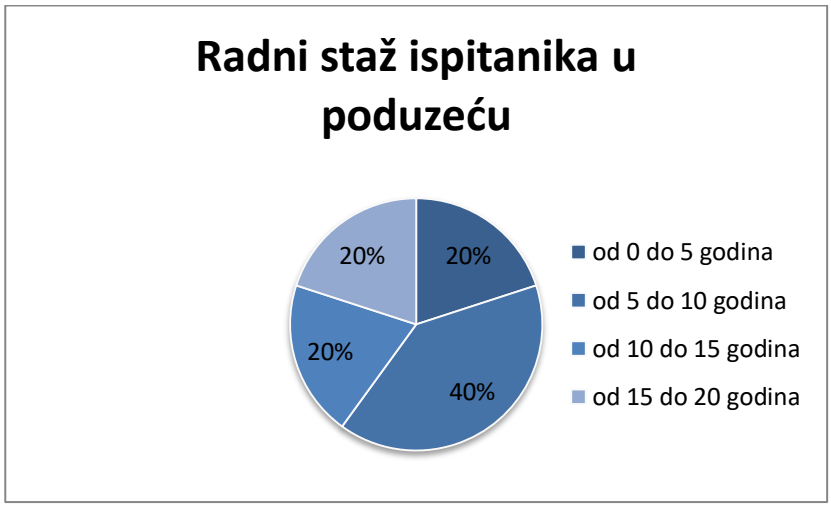
Graf 3. Spol ispitanih menadžera

Prilikom ispitivanja menadžera poduzeća AD Plastik utvrđeno je da se među ukupnih 5 menadžera/ispitanika nalazi jedna osoba ženskog spola te četiri muške osobe. Gledajući u postotcima imamo odnos od 20% ženskih ispitanika te 80% muških ispitanika.



Graf 4. Dobna granica ispitanika

Daljnjim istraživanjem dolazimo do podataka o dobi ispitanika u kojima vidimo da u poduzeću AD Plastik na poziciji menadžera radi jedna (20%) osoba mlađa od 30 godina, tri (60%) osobe u rasponu od 30 do 39 godina te jedna (20%) osoba u rasponu od 40 do 49 godina. Na temelju prikazanog grafa vidimo kako se poduzeće AD Plastik oslanja na mladu radnu snagu s obzirom da je 80% zaposlenih, na funkciji menadžera, mlađe od 40 godina.

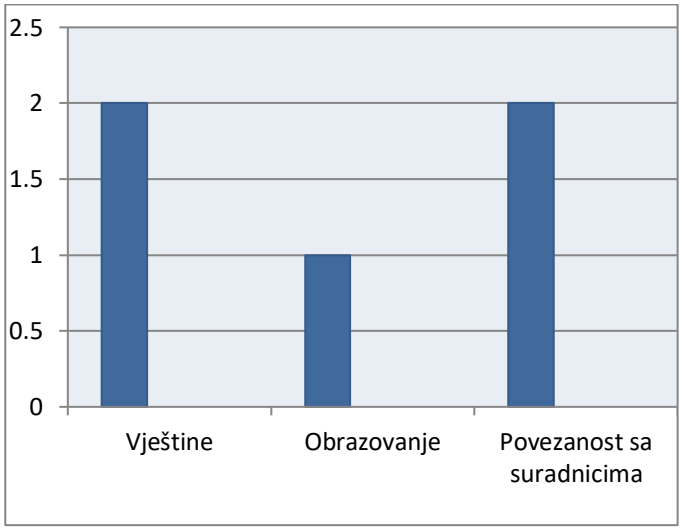


Graf 5. Radni staž ispitanika u poduzeću

Ispitivanjem godina radnog staža svakog ispitanika dolazimo do zaključka kako ipak, bez obzira na niske dobne granice menadžera, AD Plastik ima dovoljno iskusne i uhodane ljude na tim pozicijama s obzirom da samo jedna osoba (20%) na funkciji menadžera ima manje od 5 godina radnog staža. Od ostalih ispitanika, 40% njih ima između 5 i 10 godina radnog staža unutar AD Plastika, dok ostala 2 ispitanika (40%) imaju između 10 i 20 godina radnog staža, od toga jedan 10-15 godina te jedan 15-20 godina radnog staža u poduzeću AD Plastik.

Što Vam olakšava uočavanje problema kojeg rješavate u poduzeću?	**Odgovori ispitanika**
A) Znanje, sposobnosti i vještine	2/5
B) Obrazovanje	1/5
C) Odgovornost prema radu	0/5
D) Intuicija	0/5
E) Položaj u organizaciji	0/5
F) Povezanost s ostalim suradnicima	2/5

Tablica 5. Odgovori ispitanika na temelju pitanja o načinu uočavanja problema

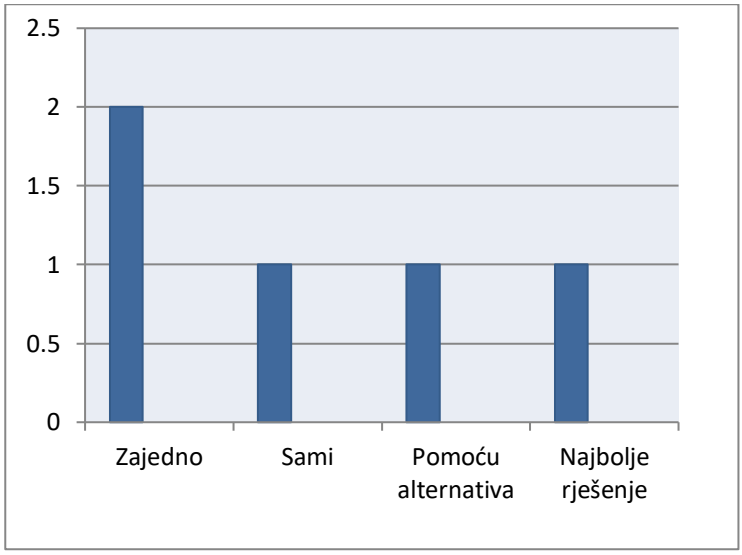


Graf 6. Najbolji odgovori ispitanika o načinu uočavanja problema

Na pitanje vezano za težinu uočavanja problema, 40% ispitanika ustvrdilo je da im pri tome najviše koristi povezanost s ostalim suradnicima jer kroz njihove sugestije i kritike mogu uvidjeti moguće greške i nedostatke te tako pravovremeno reagirati na iste. Također, 40% ih je potvrdilo da im pri uočavanju problema najviše pomažu njihova osobna znanja, vještine te njihova sposobnost te da se uglavnom oslanjaju samo na sebe pri rješavanju problema. Samo 1 ispitanik (20%) smatra da mu pri uočavanju problema pomaže njegovo dosadašnje obrazovanje.

Kako se kao menadžer ponašate u procesu odlučivanja?	**Odgovori ispitanika**
A) Odluke donosite zajedno sa ostatkom tima	2/5
B) Sami donosite odluke	1/5
C) Odluke donosite pomoću određenih alternativa	1/5
D) Tražite najbolje rješenje	1/5
E) Tražite zadovoljavajuće rješenje	0/5
F) Suradnici donose odluke	0/5

Tablica 6. Odgovori ispitanika o procesu odlučivanja

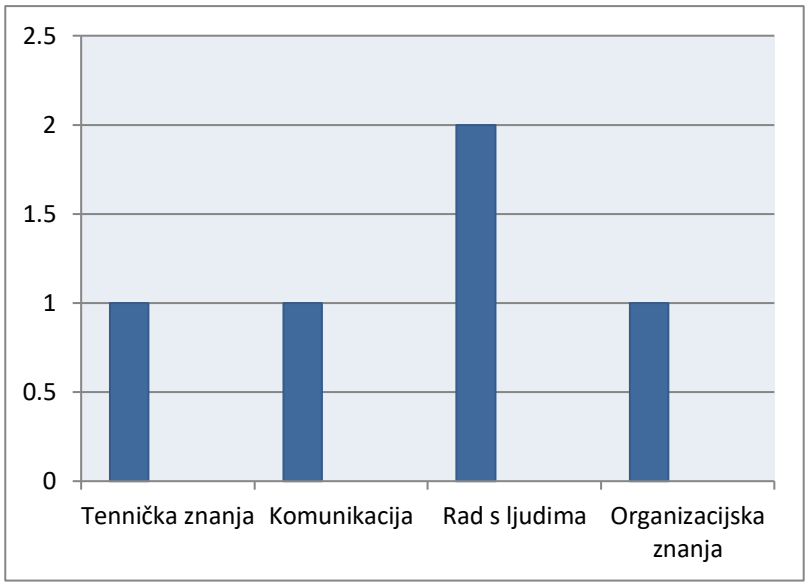


Graf 7. Najbolji odgovori ispitanika o procesu odlučivanja

Kod objašnjenja menadžera kako se ponašaju u procesu odlučivanja nailazimo na dva ispitanika koji tvrde da odluke donose zajedno sa svojim timom i suradnicima, dok jedan ispitanik tvrdi da odluke donosi sam. Od ostalih dvoje ispitanika možemo vidjeti da jedan ispitanik traži rješenje pomoću alternativa, dok preostali jedan ispitanik garantira da uvijek pronađe najbolje rješenje. Nitko od ispitanika nije odgovorio da traži zadovoljavajući odgovor što znači da menadžeri AD Plastika uvijek, svojoj profesionalnošću, teže najboljim rješenjima i solucijama te ne dopuštaju timu i suradnicima da donose odluke bez njih.

Rangirajte navedena znanja prema važnosti	Menadžer 1	Menadžer 2	Menadžer 3	Menadžer 4	Menadžer 5
1) konceptualna znanja	**11**	**5**	**7**	**6**	**7**
2) tehnička znanja	**1**	**4**	**6**	**5**	**2**
3) sociološka znanja	**7**	**3**	**2**	**2**	**6**
4) psihološka znanja	**12**	**6**	**10**	**4**	**12**
5) komunikacija	**10**	**1**	**3**	**3**	**5**
6) vještine oblikovanja	**2**	**7**	**8**	**8**	**8**
7) informatička znanja	**5**	**10**	**5**	**7**	**4**
8) tehnološka znanja	**6**	**8**	**11**	**11**	**9**
9) organizacijska znanja	**3**	**9**	**4**	**10**	**1**
10) rad s ljudima	**8**	**2**	**1**	**1**	**3**
11) analitička znanja	**4**	**11**	**12**	**12**	**11**
12) poduzetničke aktivnosti	**9**	**12**	**9**	**9**	**10**

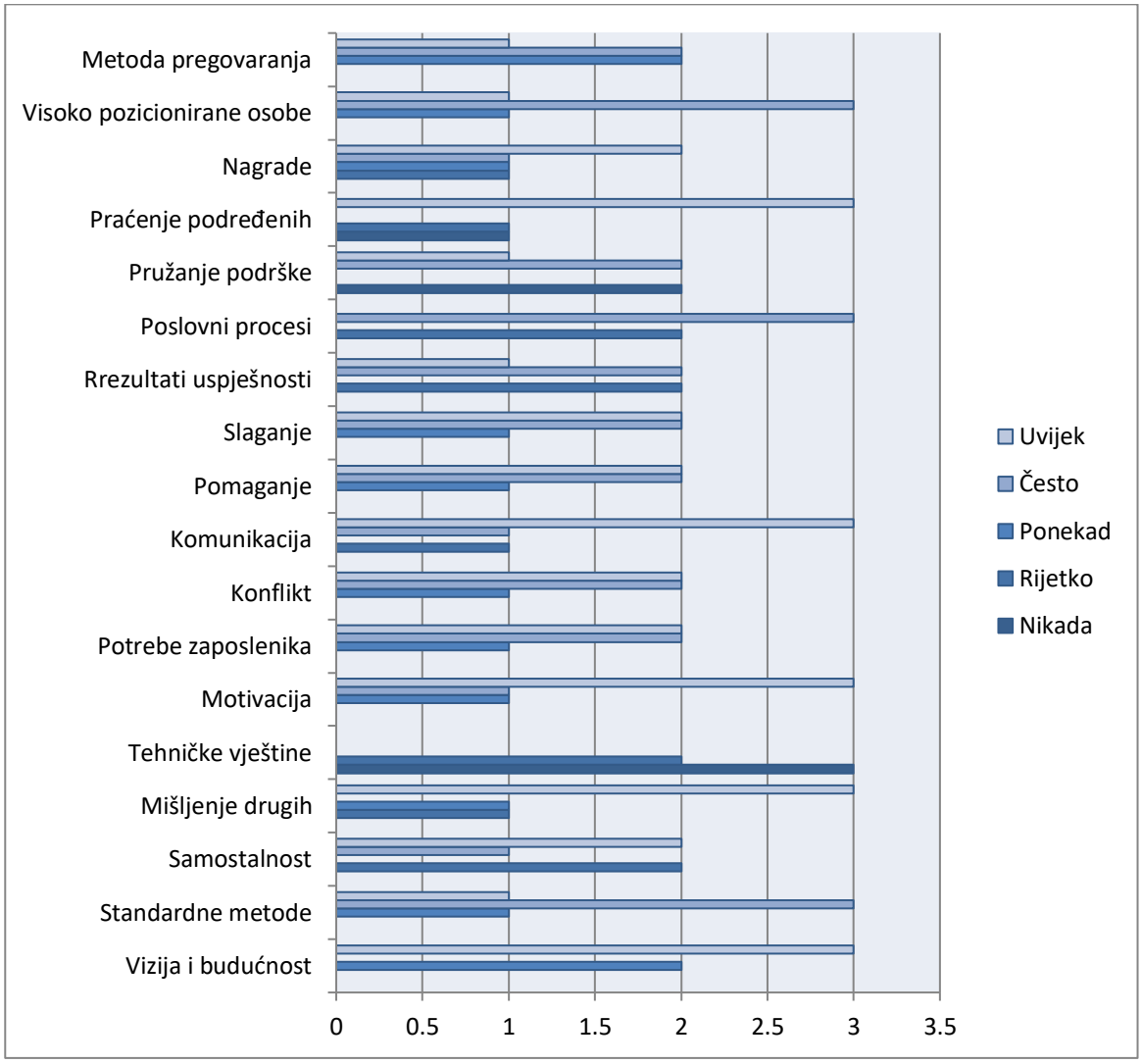
Tablica 7. Rangirana znanja prema važnostima ispitanika



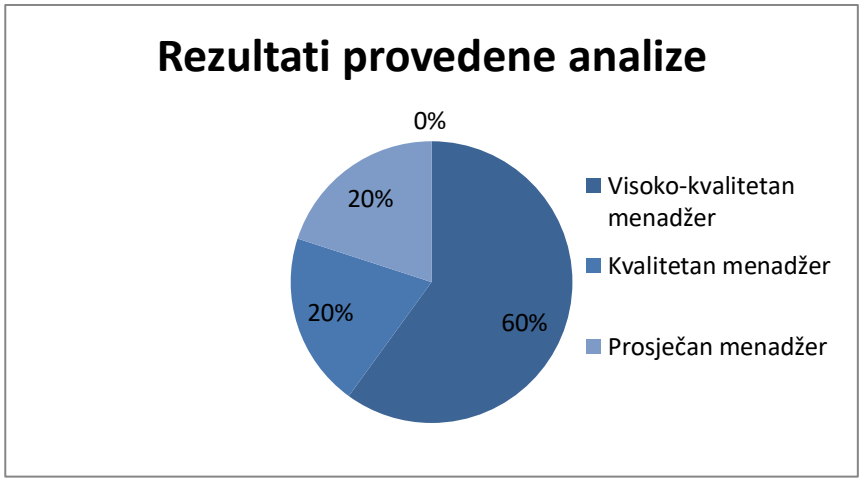
Graf 8. Najbolji odgovori ispitanika o najvažnijim vještinama

Prvi ispitanik kod rangiranja menadžerskih znanja po važnosti istaknuo je da su za njega najvažnija tehnička znanja jer smatra da radnici moraju biti upućeni u rad, alate i tehnologiju kako bi se povećala brzina i točnost rada te samim tim povećala i produktivnost. Kod drugog ispitanika nailazimo na odgovor kako je komunikacija najvažnije znanje jer se tako dopire do radnika, pojačava se njihova želja i volja za radom te se takvim načinom dolazi do zadovoljnijih radnika, a samim tim i veće količine i kvalitete proizvoda. Treći ispitanik smatra da je rad s ljudima najcjenjenije znanje jer se provedenim vremenom i radom u pogonu daje pravi primjer radnicima koliko se treba žrtvovati za bolju kvalitetu proizvoda i boljitak cijele tvrtke. Ispitanik broj četiri, isto kao i prvi ispitanik, navodi tehnička znanja kao primarno znanje po važnosti. Kod petog ispitanika možemo vidjeti kako organizacijskim znanjima pridaje najveću važnost te smatra kako se s njima mogu postići najbolji

rezultati. Svih pet ispitanika složili su se za svoje najlošije rangirane odgovore da su također važni, ali im oni pridaju najmanje vremena i jer ih osobno, od svih navedenih, smatraju najmanje važnima.



Graf 9. Rezultati odgovora na 18 tvrdnji za procjenu menadžerskih vještina



Graf 10. Rezultati ukupne analize

Nakon provedenih istraživanja možemo zaključiti da u poduzeću AD Plastik imamo tri visoko kvalitetna, jednog kvalitetnog te jednog prosječnog menadžera. Na temelju dobivenih rezultata vidimo da tri menadžera koja spadaju pod visoko kvalitetne imaju najrazvijenije vještine i znanja kako dobrom komunikacijom i timskim radom pridonijeti stabilnosti tvrtke kroz pravovremeno rješavanje sukoba i nesuglasica. Svojim odgovorima kao i svojim svakodnevnim radom pokazali su da mogu biti i primjer radnicima, ali i osobe koje će svim upravljati te čvrsto i profesionalno voditi tvrtku kroz brojne zadatke. Kvalitetan menadžer također ima skoro pa potpuno sve iste karakteristike kao i troje ranije navedenih, ali zasada vjerojatno ima manjak iskustva te samim tim i manje prilika ta dokazati se. Kod prosječnog menadžera možemo zaključiti da ima veći nedostatak znanja i vještina za rješavanje sukoba unutar poduzeća od ostalih kolega te mu se uz ostale manje nedostatke ovaj navodi kao glavni problem.

6. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće, samim tim i AD Plastik, ima probleme i sukobe unutar tvrtke. Glavna zadaća kvalitetnog menadžera je rješavanje istih. Kod nastalih problema kao što je kašnjenje isporuke proizvoda, povećanje konkurencije u bližoj okolini, plaćanje penala i sl. bitna je odlika pravog i profesionalnog menadžera kao što su smirenost, ideje te pripremljen plan za rješavanje istih tih problema. Također, kod sukoba koji nastaju u tvrtki zbog brojnih stvari i u raznim okolnostima menadžer mora biti pripremljen za reagirati na vrijeme, zaustaviti i ispraviti te sukobe te dovesti u red radno okruženje kako bi cjelokupno poduzeće funkcioniralo.

Menadžeri jesu i moraju biti svjesni da bez radnika poduzeće nema mogućnosti opstati na tržištu stoga moraju pokazati poštovanje prema radnicima te cijeniti njihov rad. Menadžeri bi se trebali potruditi da radnike drže zadovoljnim i da stalno unapređuju radno ozračje kao i odnose među ljudima te se koriste metodama kao što su povremeni odlasci na zajedničke izlete gdje se stvara opuštajuća atmosfera te povećava moral radnika i želja za radom.

Poslovni uspjeh menadžera također ovisi i o njegovim znanjima i vještinama koje mora primjenjivati u svakodnevnom radu te mora raditi na stalnom usavršavanju, odnosno prisustvovati na brojnim seminarima i edukacijama. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgajatelji. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere. Pod znanja i vještine u ophođenju s ljudima razumijevaju se različite tehnike organizacijskog ponašanjem kao što su uspješna komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranja pozitivnog i ugodnog radnog okruženja.

SAŽETAK

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Poduzeće se mora pripremiti za nastupajuće promjene te adaptirati se na nastale zbog toga što je okolina poduzeća puna promjena koje mogu negativno utjecati na rad tvrtke. Menadžer mora imati dobre vještine kako bi riješio određene sukobe u poduzeću. Poduzeće AD Plastik je upoznat sa sukobima. Ukoliko se odnose na svakodnevne manje verbalne konflikte između radnika, rješavaju se razgovorom sa nadređenim. Razgovorom i međusobnom suradnjom te profesionalnošću menadžera dolazi se do rješenja.

SUMMARY

Management is the process of working with other people and using team to achieve organizational goals in a changing environment with the efficient use of limited resources. The company has to prepare for the upcoming changes and adapt to the existing condition because the business environment is full of changes that can adversely affect the work of the company. The manager must have good skills to solve certain conflicts in the company. Company AD Plastik is familiar with the conflicts. If they relate to everydays small verbal conflicts between workers, they are solved by talking to their superiors. Talking and collaborating with each other and with the professionalism of a manager - problems always are solved.

Prilog 1. Upitnik za procjenu menadžerskih vještina

Poštovani,

U suradnji sa Ekonomskim fakultetom u Splitu provodimo istraživanje o procjeni menadžerskih vještina u poduzeću AD Plastik. Bili bi Vam jako zahvalni ukoliko biste odvojili trenutak Vašeg dragocjenog vremena, te ispunili anketni upitnik. Cjelokupno istraživanje velikim dijelom je zasnovano na anketi koja se provodi među menadžerima poduzeća. Rezultati rada biti će iskorišteni samo u svrhu završnog rada.

Anketni upitnik je oblikovan tako da Vam neće oduzeti više od 20 minuta vremena. U potpunosti Vam garantiramo tajnost prikupljenih podataka koji će se isključivo koristiti za potrebe navedenog istraživanja.

Unaprijed zahvaljujemo.

1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU:

1. Naziv poduzeća: _____

2. Sjedište i adresa: _____

3. Godina osnivanja: _____

4. Koja je osnovna djelatnost Vašeg poduzeća?(zaokružite odgovarajući broj)

1.) Poljoprivreda,Šumarstvo i Ribolov
2.) Vađenje ruda i kamena
3.) Prerađivačka industrija
4.) Građevinarstvo
5.) Trgovina na veliko i na malo
6.) Prijevoz i skladištenje
7.) Hotelijerstvo i ugostiteljstvo
8.) Informacije i komunikacije
9.) Financijske djelatnosti
10.) Djelatnosti osiguranja
11.) Poslovanje nekretninama
12.) Stručne, naučne i tehničke djelatnosti
13.) Obrazovanje
14.) Javna uprava, obrana, socijalno osiguranje
15.) Djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite
16.) Ostale djelatnosti

5. Pravni oblik Vašeg poduzeća: (zaokružite odgovarajući broj)

1.) Dioničko društvo
2.) Društvo s ograničenom odgovornošću
3.) Komanditno društvo
4.) Javno trgovačko društvo
5.) Ostalo

6. Broj zaposlenih u Vašem poduzeću: (ako ne znate točan broj zaposlenih, navedite približan broj)

1.) 1- 50
2.) 50- 249
3.) 250- 499
4.) 500- 999
5.) 1000 i više

2. OSNOVNI PODACI O MENADŽERU:

1.Vaš spol:_____

2. Dobna skupina kojoj pripadate:

1.) do 30 godina
2.) od 31 do 40 godina
3.) od 41 do 50 godina
4.) od 51 do 60 godina
5.) od 61 i više godina

3. Školska sprema koju posjedujete:

1.) doktorat znanosti
2.) magistar znanosti
3.) visoka stručna sprema
4.) viša stručna sprema
5.) srednja stručna sprema
6.) niža sprema od SSS

4. Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto:

1.) na najvišoj razini
2.) na srednjoj razini, bliže vrhu
3.) na srednjoj razini
4.) na srednjoj razini, bliže nižim razinama menadžmenta
5.) na najnižoj razini menadžmenta

5. Koliko imate godina radnog staža u poduzeću?

1.) do 2 godine
2.) od 2 do 5 godina
3.) od 5 do 10 godina
4.) od 10 do 15 godina
5.) od 15 do 20 godina
6.) više od 20 godina

3. OSOBINE MENADŽERA

1. Zaokružite koje Vas osobine karakteriziraju:

1.) preuzimanje odgovornosti
2.) hrabrost
3.) sposobnost odlučivanja u različitim situacijama
4.) razumijevanje
5.) prilagodljivost okolini
6.) snalažljivost
7.) razumijevanje suradnika
8.) davanje slobode suradnicima
9.) fokusiranost samo na ciljeve
10.) samouvjerenost
11.) brzopletost
12.) potpuna predanost poslu

2. Što Vam olakšava brzinu uočavanja problema kojeg rješavate u poduzeću?

1.) znanja, sposobnosti i vještine koje posjedujete
2.) obrazovanje koje ste stekli
3.) odgovornost
4.) intuicija
5.) položaj u organizaciji
6.) povezanost s ostalim suradnicima

3. Koje su Vam karakteristike vođe bliže? (u svakom redu zaokružite samo jedan odgovor)

1.a) usmjerenost na efikasnost
2.a) autoritet
3.a) suradnja
4.a) preuzimanje rizika
5.a) odlučivanje na temelju velike količine informacija

1.b) usmjerenost na efektivnost
2.b) zajedništvo bez autoriteta
3.b) individualni rad
4.b) prenošenje rizika
5.b) odlučivanje bez svih dostupnih informacija

4. Kako se kao menadžer ponašate u procesu odlučivanja?

1.) odluke donosite zajedno sa ostatkom tima
2.) sami donosite odluke
3.) donosite odluke pomoću alternativa
4.) tražite najbolje rješenje
5.) tražite zadovoljavajuće rješenje
6.) suradnici donose odluke

5. Rangirajte navedena znanja prema važnosti! (brojevima od 1 do 10)

1.) konceptualna znanja____
2.) tehnička znanja ____
3.) sociološka znanja ____
4.) psihološka znanja ____
5.) komuniciranje ____
6.) vještine oblikovanja ____
7.) informatička znanja ____
8.) tehnološka znanja ____
9.) organizacija ____
10.) rad s ljudima ____
11.) analitička znanja ____
12.) poduzetničke aktivnosti ____

4. ZNANJA I VJEŠTINE MENADŽERA

Uz svaku pojedinu tvrdnju zaokružite onu ocjenu koja najbolje opisuje vaše znanje, stanje i vještine u poduzeću.
Skala ocjena se kreće od 1 do 5 što znači: 1- nikada
2- rijetko
3- ponekad
4- često
5- uvijek

Br.	PITANJA	OCJENE				
1.	Koliko često razmišljate o viziji i budućnosti poduzeća?	1	2	3	4	5
2.	Kada se služite sa standardnim metodama pri rješavanju problema u poduzeću?	1	2	3	4	5
3.	Rješavate li samostalno nastale probleme?	1	2	3	4	5
4.	Uvažavate li mišljenja drugih osoba u poduzeću?	1	2	3	4	5
5.	Je su li Vam potrebne isključivo tehničke vještine kako bi bili dobar menadžer?	1	2	3	4	5
6.	Motivirate li zaposlenike na inovativnost, kvalitetan rad i visoku produktivnost?	1	2	3	4	5
7.	Koliko često smatrate da su potrebe vaših zaposlenika vrlo važne te da li znanje o zaposlenicima pomaže pri rješavanju određenih sukoba između Uprave/vlasnika i zaposlenika u poduzeću?	1	2	3	4	5
8.	Radite li sve potrebno da bi se riješio konflikt?	1	2	3	4	5
9.	Imate li dobru komunikaciju sa zaposlenicima? Dajete li redovito povratne informacije zaposlenicima?	1	2	3	4	5
10.	Koliko često pomažete zaposlenicima?	1	2	3	4	5
11.	Slažete li se sa kolegama?	1	2	3	4	5
12.	Izvještavate li redovito suradnike o rezultatima uspješnosti?	1	2	3	4	5
13.	Je li uvijek razumijete kako se poslovni procesi provode?	1	2	3	4	5
14.	Pružate li podršku prilikom uvođenja novih programskih rješenja?	1	2	3	4	5
15.	Koliko često pratite podređene?	1	2	3	4	5
16.	Podržavate li smisao da bi bolje nagrade smanjile sukobe unutar poduzeća?	1	2	3	4	5
17.	Smatrate li da utjecaj visoko pozicioniranih osoba može pridonijeti rješavanju sukoba?	1	2	3	4	5
18.	Je li koristite metodu pregovaranja prilikom rješavanja problema?	1	2	3	4	5

LITERATURA

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

[2] Buble, M. (2010.) Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija

[3] Buble, M. (2006.) Menadžment, Ekonomski fakultet, Split

[5] Beck, C. R. (2003.) Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko

[5] https://www.pravo.unizag.hr, Interpersonalna komunikacija (23.08.2017.)

[6] https://hrcak.srce.hr, Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu (23.08.2017.)

[7] http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs, Izvještaj o održivom poslovanju (24.08.2017.)

[8] Sikavica P. i Bahtijarević- Šiber F. (2004.) Menadžment, Masmedia, Zagreb

[9] Sikavica, P. i Bahtijarević- Šiber F. i dr. (2008.) Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

[10] Weihrich i Koontz. (1998). Menedžment (Deseto izdanje) Hrvatska tiskara, d.d., Zagreb

POPIS SLIKA: Stranica

Slika 1. Ključni elementi menadžment procesa.....7

Slika 2. Menadžerske razine i funkcije menadžmenta.....10

Slika 3. Menadžerske vještine po razinama menadžmenta.....13

Slika 4. Organizacijska struktura ADP Grupe.....22

Slika 5. Udio zaposlenih prema državama poslovanja u 2016. godini.....24

Slika 6. Udio zaposlenika prema tipu rada.....24

Slika 7. Udio zaposlenika prema stupnju obrazovanja 2016. godine.....25

POPIS GRAFIKONA:

Graf 1. Postotak ukupnog vremena koje menadžeri troše po pojedinim funkcijama.....11

Graf 2. Ukupna struktura važnosti i potreba menadžera za određenim znanjima.....16

Graf 3. Spol ispitanih menadžera.....29

Graf 4. Dobna granica ispitanika.....30

Graf 5. Radni staž ispitanika.....30

Graf 6. Najbolji odgovori ispitanika o načinu uočavanja problema.....31

Graf 7. Najbolji odgovori ispitanika u procjeni odlučivanja.....32

Graf 8. Najbolji odgovori ispitanika o najvažnijim vještinama.....33

Graf 9. Rezultati odgovora na 18 tvrdnji za procjenu menadžerskih vještina.....34

Graf 10. Rezultati ukupne analize.....34

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Funkcije menadžmenta po različitim autorima.....9

Tablica 2. Uloge i funkcije menadžmenta koje menadžeri trebaju obavljati.....12

Tablica 3. Podjela menadžerskih vještina.....14

Tablica 4. Elementi interpersonalnih vještina.....20

Tablica 5. Odgovori ispitanika na temelju pitanja o načinu uočavanja problema.....31

Tablica 6. Odgovori ispitanika o procjeni odlučivanja.....32

Tablica 7. Rangirana znanja prema važnosti ispitanika.....33