MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA U PODUZEĆU NAFTNI TERMINALI FEDERACIJE D.O.O.

Nikolac, Dženi

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:124:653468

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA U PODUZEĆU NAFTNI TERMINALI FEDERACIJE D.O.O.

Mentor:
dr. sc. Ivana Bulog

Studentica:
Dženi Nikolac

Split, lipanj, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 1

1.1. Predmet istraživanja 1

1.2. Cilj istraživanja 1

1.3. Metode istraživanja 1

1.4. Struktura (sadržaj) rada 2

2. EKONOMSKO OKRUŽENJE I MENADŽMENT 3

2.1. Problematika definiranja menadžmenta 3

2.2. Ekonomsko okruženje 5

3. KLJUČNE ODGOVORNOSTI MENADŽERA 9

3.1. Stručno znanje i upravljanje procesima rada 9

3.2. Planiranje prioriteta i organizacija rada 12

3.3. Razvoj i motivacija članova tima 13

3.4. Komunikacija i suradnja 14

3.5. Promjene i inovacije 16

4. MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA 18

4.1. Menadžersko odlučivanje 19

4.2. Modeli i stilovi odlučivanja 21

5. MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA U PODUZEĆU NAFTNI TERMINALI FEDERACIJE D.O.O. 25

5.1. O poduzeću Naftni terminali Federacije d.o.o. 25

5.2. Kadrovska struktura poduzeća Naftni terminali Federacije d.o.o. 26

5.3. Metodologija istraživanja 27

5.4. Analiza i interpretacija rezultata 28

6. ZAKLJUČAK 34

Sažetak 35

Summary 35

Literatura **36**

Prilog 1. ..... **38**

Prilog 2. ..... **39**

Popis slika **40**

Popis grafova **40**

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Ukoliko bismo razmatrali rješavanje problema kao jedan od ključnih faktora menadžerske efikasnosti, onda se moramo dotaknuti i pitanja kvalitete vještina koje menadžeri posjeduju i koje koriste prilikom rješavanja problema. Međutim, rješavanje problema ne možemo promatrati s aspekta isključivo samo jedne vještine i s aspekta sličnih situacija. Suvremena se ekonomska teorija i praksa bavi tim pitanjima te su provedena brojna istraživanja na tu temu. S obzirom da menadžerske vještine ne možemo izolirano promatrati, potrebno ih je uklopiti u suvremeno ekonomsko okruženje te u sami djelokrug rada menadžera, ali i njihovih suradnika. Navedena konstatacija uvodi nas u predmet istraživanja ovog završnog rada, a to su menadžerske vještine u kontekstu rješavanja problema u poduzeću Naftni terminali federacije d.o.o., odnosno koliko su menadžerske vještine kod djelatnika navedenog poduzeća razvijene te kako utječu na rješavanje problema.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja odnosi se na ispitivanje kvalitete menadžerskih vještina kod djelatnika poduzeća Naftni terminali d.o.o., tj. što djelatnici čine kada naiđu na problem koji treba riješiti i koje strategije pritom primjenjuju. Teorijski će se obraditi menadžerske vještine u kontekstu rješavanja problema te će se usporediti suvremene teorijske postavke s trenutnim stanjem u poduzeću kako bi se istaknule prednosti, ali i uočili nedostaci na kojima bi djelatnici trebali poradtiti u svakodnevnom obavljanju posla.

1.3. Metode istraživanja

Metode istraživanja na kojima se bazira ovaj završni rad su:

- dedukcija,
- indukcija,
- analiza.

Deduktivna metoda iz općih teorijskih postavki zaključivat će se o pojedinačnom slučaju, tj. poduzeću Naftni terminali federacije d.o.o. Unutar ove metode potrebno je izdvojiti analizu i

sintezu. Metodom analize u teorijskom će se dijelu iznijeti najvažnije ideje vezane za menadžerske vještine u kontekstu rješavanja problema na globalnoj razini, u okviru čega će se problematizirati i o samom menadžmentu, kao i o ekonomskom okruženju. Metodom sinteze u zaključnom će se dijelu povezati teorijski i empirijski dio rada. Induktivnom metodom, na temelju analize pojedinačnog slučaja, iznijet će se općeniti zaključak.

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Završni će rad biti podijeljen u dvije veće cjeline: teorijski i empirijski dio. U teorijskom će se dijelu problematizirati ekonomsko okruženje i menadžment. Veći će se naglasak dati ključnim odgovornostima menadžera koje će uvesti čitatelja u menadžerske vještine u kontekstu rješavanja problema. U empirijskom će se dijelu prikazati statistička obrada i interpretacija rezultata istraživanja. Na taj će se način steći uvid u zastupljenost menadžerskih vještina u kontekstu rješavanja problema na odabranom poduzeću, što će se u zaključnom dijelu povezati s prikazanom teorijom.

2. EKONOMSKO OKRUŽENJE I MENADŽMENT

2.1. Problematika definiranja menadžmenta

U poimanju i određivanju menadžemnta postoji niz problema. Prvi od njih semantičke je prirode te se odnosi na činjenicu da se u zapadnom dijelu svijeta pojam menadžment poistovjećuje s:

- organizacijom,
- upravljanjem,
- rukovođenjem.

Iz toga slijedi da se mandžment, ovisno o situaciji, upotrebljava u različitim značenjima (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

Prije postavljanja definicije menadžmenta nužno je problematizirati tri pojma koja se koriste u tom kontekstu, a to su znanstveni menadžment, znanost menadžmenta i znanost o menadžmentu. Korijene znanstvenog menadžmenta postavio je F. W. Taylor, koji je kritizirao tzv. „vojničko ponašanje“ na radnim mjestima smatrajući ga nestimulativnim. Zalagao se za:

- primjenu znanstvenih metoda,
- selekciju radnika po znanstvenoj osnovi,
- prijenos znanstvenih spoznaja na radnika s ciljem prosperiranja poduzeća,
- međusobnu suradnju rukovoditelja i radnika.

U tome se očituje i humanistička crta jer koncepcija menadžmenta na znanstveni način znači da je omogućen podjela rada između radnika u rukovoditelja, odnosno da radnici preuzimaju zadatke iz područja izvršnih funkcija, a rukovoditelji zadatke iz područja planiranja, instrukcija i kontrole. U kasnijim su razdobljima Taylorov pristup dalje razvijali H. Gantt i F. Gilbreth(Čičin-Šain, 2007).

Drugi pojam koji zahtijeva detaljnije određenje jest znanost menadžmenta, koja *„se može definirati kao organizirano znanje o menadžmentu, a ubraja se u humanističke znanosti jer se bavi, u najvećoj mjeri, ljudima, njihovim rastom i razvojem, međutim, menadžment se bavi i propisanim akcijama djelovanja, njihovom primjenom i kontrolom ostvarenih rezultata, te stoga jedan broj autora tretira menadžment i kao tehnologiju“*(Čičin-Šain, 2007, p. 6).

Posljednji pojam, znanost o menadžmentu, karakterizira konkretna praksa kao predmet istraživanja te otkrivanje zakonitosti koje vladaju pojavama i procesima s obzirom na predmet istraživanja kao cilj znanosti o menadžmentu (Čičin-Šain, 2007).

S druge strane, o menadžmentu se može govoriti kao o:

- poslovnom procesu,
- nositelju određenih funkcija,
- znanosti,
- profesiji (Buble, 2006).

Drugim riječima, definiranje menadžmenta u obzir uzima nekoliko ključnih komponenti, a to su:

- proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka,
- postizanje određenih ciljeva,
- koordinacija poslovanja u svrhu postizanja ciljeva,
- rad s drugim ljudima.

Iz navedenih se komponenti mogu izvući temeljne implikacije menadžmenta koje se provlače kroz svaku definiciju i odnose se na:

- ljudske resurse,
- orijentiranost na rezultate,
- usuglašavanje osobnih ciljeva i ciljeva organizacije (Dujanić, 2006).

Uzimajući u obzir prethodno navedeno, menadžment se može pobliže odrediti kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem se, timskim radom, efikasno ostvaruju izabrani ciljevi. Ovakav „procesni“ pristup definiranju menadžmenta povlači za sobom i pitanje uloga menadžera, koje se mogu svesti na:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadroviranje,
- vođenje,
- kontroliranje.

Osim toga, nužno je uzeti u obzir i organizacijske razine, efektivnost i efikasnost, kao i stvaranje viška vrijednosti(Weichrich & Koontz, 1998).

Dakle, menadžment kao pojam vuče korijene iz engleskog govornog područja, a može se promatrati s tri aspekta:

- proces rada s drugima i s pomoću drugih kako bi se ostvarili ciljevi organizacije u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa,
- dio organizacije, odnosno ljudi u organizaciji, koji se bave upravljanjem i vođenjem organizacije, kao što su upravni odbori, direktori i sl.,
- teoretska disciplina koja se bavi proučavanjem svega što se veže uz predmet i cilj tog područja(Proleksis enciklopedija, 2012).

Iz navedenih se paragrafa može uočiti da se menadžment razvijao kroz povijest uzimajući u obzir različite pristupe, odnosno stajališta stručnjaka iz tog područja. Problematiziranje menadžmenta kao znanstvenog menadžmenta, znanosti menadžmenta i znanosti o menadžmentu dovodi i do definiranja samog pojma. Međutim, ne postoji jedinstvena i univerzalna definicija menadžmenta, što direktno upućuje i na veličinu samog područja, kao i na ljudsku aktivnost kojoj su u tom smislu posvećeni brojni znanstveni i stručni radovi.

2.2. Ekonomsko okruženje

„Menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa poduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane“(Čičin-Šain, 2007, p. 27).

U tom se kontekstu o okruženju poduzeća može govoriti kao o svim faktorima koji djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžemnt uvažava prilikom odlučivanja. Samim time jasno je i da faktori mogu imati i pozitivan, ali i negativan utjecaj, a kontinuirane promjene okruženja potiču na stalnu aktivnost budući da odlučivanje nastupa prije samih promjena. U Tablici 1 navedeni su utjecaji interne i eksterne okoline.

Tablica 1. Podjela i utjecaj/dimenzije interne i eksterne okoline menadžmenta

Okolina	Podjela		Utjecaj na menadžment
Interna	**Organizacijska struktura**		Smanjivanje interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje utjecajima okoline, osiguravanje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.
	Organizacijska kultura		Stavovi, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogledi zajednički većini zaposlenih u poduzeću.
	Organizacijski resursi		Fizički, ljudski, informacijski, financijski, a vežu se uz prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti koji se koriste u proizvodnji ili potrošnji.
Eksterna	**Socijalna**	**Političko-pravna**	Utvrđivanje zakonskog okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjelu dohotka, makroekonomsku stabilizaciju.
		Ekonomska	Inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, te globalni ekonomski odnosi, ograničenost resursa i sl.
		Socijalno-kulturna	Demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu te obrazovanje stanovništva.
		Tehnološka	Razvoj tehnike, tehnologije i unaprjeđenja uvjeta rada.
	Poslovna	**Konkurencija**	Praćenjem konkurencije utvrđuju se njezine prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg elimineranja iz tržišne utakmice.
		Kupci	Da bi se saznale potrebe i želje kupaca, kao i stupanj njihova ispunjenja, poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije te oblikuju adekvatan marketing informacijski sistem, a menadžerima predstavlja temelj za donošenje odluka, odnosno za poboljšanje svojih marketinških planova, izvršenja i kontrole.
		Dobavljači	Opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima.
		Vladine i druge interesne organizacije	Štite javnost od loše poslovne prakse te poduzeća jedna od drugih. Utječu na poslovnu praku, a moć proizlazi iz javnog i poštenog odnosa.
		Sindikati	Štite svoje članove od samovolje poslodavaca, osiguravaju provođenje zaključenih kolektivnih ugovora te se bore za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih.
		Vlasnici	
		Partneri	

Izvor: obrada autora prema Čičin-Šain, D. 2007. Osnove menadžmenta. U: *Predavanja iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, p. 27-31.

Na osnovi Tablice 1 može se zaključiti da vanjsko okruženje ima golemi utjecaj na poduzeće, ali i na odnose poduzeća i društva u kojem posluje/se razvija. U tom se očituje i zadatak menadžera, od kojih se očekuje da uspostave balans između zahtjeva prema poduzeću i realizacije ciljeva. U sljedećem će se paragrafu posebna pažnja posvetiti ekonomskom okruženju kako bi se uočile njegove posebnosti.

Današnji menadžeri djeluju u pluralističkom društvu gdje brojne grupe predstavljaju različite interese, a svaka djeluje na ostale, što ne znači da neka posjeduje pretjeranu moć. Djelovanje poduzeća unutar pluralističkog društva odražava se na nekoliko načina:

- različite skupine održavaju ravnotežu moći poslovnih poduzeća,
- poslovni interesi mogu se iskazati udruživanjem u veće skupine,
- poslovni svijet sudjeluje u projektima s drugim skupinama kako bi se društvo unaprijedilo,
- može se dogoditi sukob ili dogovor (Weichrich & Koontz, 1998).

Ekonomsko okruženje nije isključivo briga poduzeća da proizvodi i distribuira dobra i usluge koje ljudi žele i koje si mogu priuštiti. Preciznije rečeno, ekonomsko je okruženje vrlo važno i za ostale organizirane poduhvate. Svaka organizacija treba kapital. Dok neke organizacije same stvaraju kapital, organizirani poduhvati češće traže nabavljanje kapitala od različitih opskrbljivača koji su potrebni organizaciji za njezino djelovanje. Dostupnost, kvaliteta i cijena rada također je vrlo važan input ekonomskog okruženja. Osim toga, fiskalna i porezna politika države vrši ogroman utjecaj na sva poduzeća, tj. *„državna kontrola dostupnosti kredita putem fiskalne politike ima vrlo značajan utjecaj ne samo na poslovne, već i na većinu neposlovnih operacija"*(Weichrich & Koontz, 1998, p. 60).

Međutim, jedan o ključnih faktora su kupci bez kojih poduzeće ne bi moglo postojati. Očekivanja i potrebe podliježu i ekonomskim i neekonomskim faktorima, pri čemu se izdvajaju:

- stavovi,
- želje,
- očekivanja.

Sve je navedeno podložno kulturnim obrascima i konvencijama, ali ekonomski faktori igraju ključnu ulogu jer ljudi za svoj novac žele dobiti što je više moguće (Weichrich & Koontz, 1998).

Ekonomsko se okruženje od svih navedenih naročito razmatralo jer se i definiranje menadžmenta u ovom radu stavilo u kontekst upravo ekonomskog okruženja. Cilj svakog poduzeća jest ostvarivanje dobiti, odnosno pozicioniranje na tržištu kao relevantnog konkurenta s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti. Ključne odgovornosti menadžera i menadžerske vještine, o kojima će u narednim poglavljima biti riječi, provlače se kroz sve aspekte poslovanja poduzeća, a jedan od njih odnosi se i na rješavanje problema. Stoga je vrlo važno precizno izbalansiratitežnje iz vanjskog okruženja s ciljevima poduzeća.



Slika 1. Pozicioniranje ekonomskog okruženja unutar društvene okoline

Izvor: http://www.strateskiplan.hr/hr/eksterna-analiza.php

3. KLJUČNE ODGOVORNOSTI MENADŽERA

Kako bi se cjelovito razumjele ključne odgovornosti menadžera, treba obratiti pažnju na nekoliko područja:

- stručno znanje i upravljanje procesima rada,
- planiranje prioriteta i organizacija rada,
- razvoj i motivacija članova tima,
- komunikacija i suradnja,
- rješavanje problema i odlučivanje,
- promjene i inovacije.

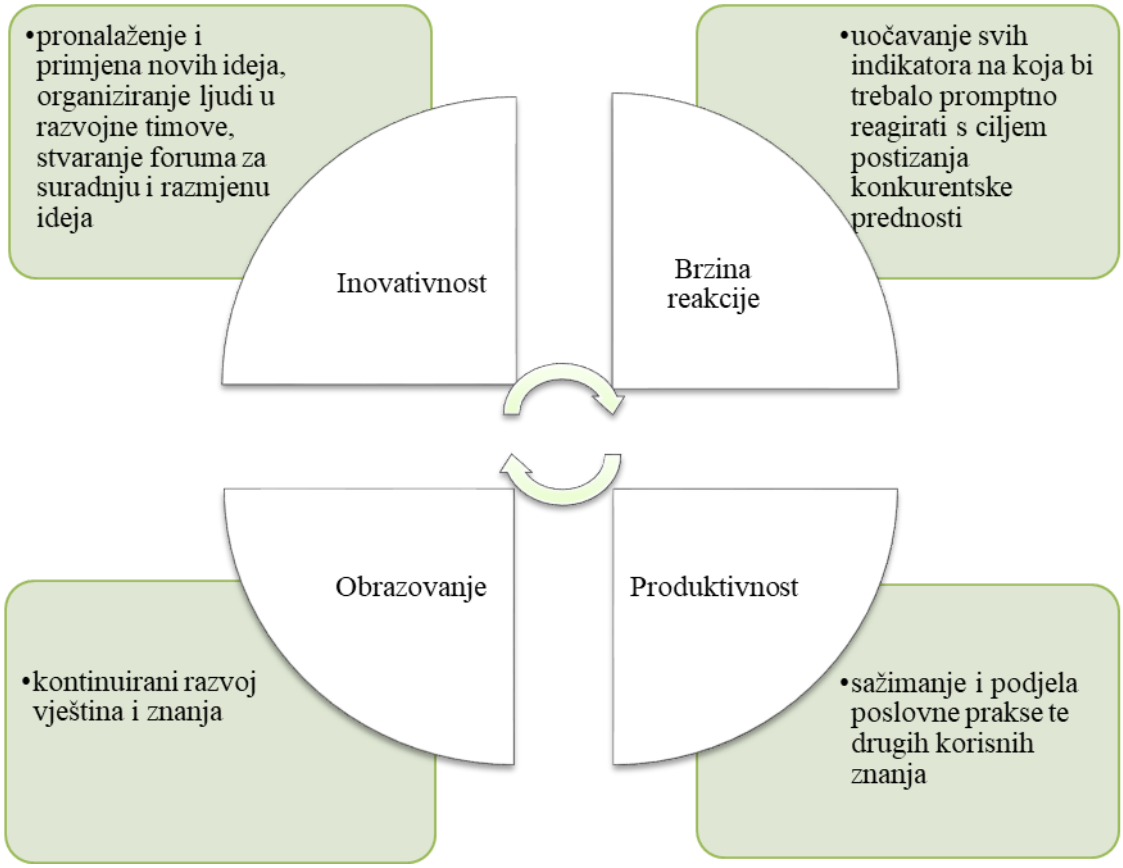
Navedene ključne odgovornosti usko su povezani sa znanjima i vještinama koje usoješni menadžeri moraju posjedovati kako bi odgovorili izazovima suvremenog poslovanja (Ružić, n.d.).

3.1. Stručno znanje i upravljanje procesima rada

U suvremenoj ekonomiji znanja *„znanje nije jednostavan koncept već fluidni miks uokvirenih iskustava, vrijednosti, kontekstualnih informacija i stručnih uvida koji čine okvir za ocjenjivanje i inkorporiranje novih iskustava i informa- cija. Ono potječe i primjenjuje se u umu znalaca"*(Đula, 2010).

Đula (2010) dalje navodi kako se proces stvaranja, koordinacije i pohrane te prijenos i ponovna upotreba znanja koristi za povećanje efektivnosti organizacije. Koncept upravljanja znanjem potječe od zahtjeva gospodarstva. Tržište u potpunosti prioritet daje znanju kao ključnoj vrijednosti uspješnih poduzeća. Procjenjuje se da čak 70-80% zaposlenih posjeduje skriveno znanje, što znači da većina današnjih poduzeća zapravo ne zna što ni koliko zna. U poslovnoj pozadini upravljanje znanjem postaje glavni adut za tržišni prestiž, pri čemu je važno znanje pretočiti u dinamične vještine.

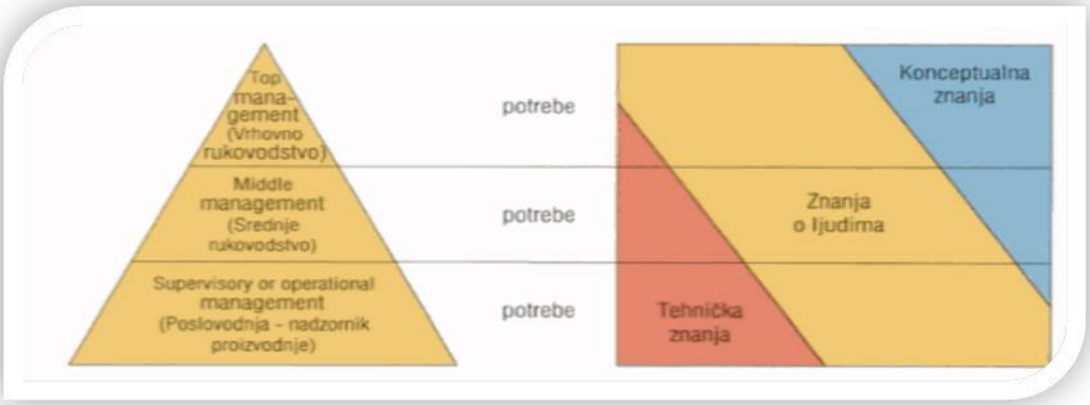
Na Grafu 1 prikazan je model upravljanja znanjem s obzirom na četiri ključna polja.



Graf 1. Model upravljanja znanjem

Izvor: obrada autora prema Đula, Lj. 2010. Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, 23 (1), pp. 228-229.

Menadžeri na svim organizacijskim razinama moraju imati određena znanja i vještine, a njihov uspjeh ovisi o tome koliko kvalitetno kombiniraju i razvijaju znanja potrebna za efikasan menadžment. U tom su smislu tehnička znanja karakteristična za najniže razine menadžmenta, dok se konceptualna znanja i znanja oblikovanja vežu za više razine menadžmenta. Znanja u ophođenju provlače se kroz sve razine zato što se suradnici moraju usmjeravati u pravcu realizacije ciljeva organizacije (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).



Slika 2. Odnos između razina menadžmenta i znanja potrebnih na pojedinoj razini

Izvor: Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia d.o.o., pp. 224.

Prema tome, brojna su različita znanja i vještine koje bi trebao posjedovati svaki menadžer. Kako bi lakše upravljao radnim procesom, menadžer treba paziti na nekoliko ključnih komponenti:

- razumjeti svoje zadaće i zadaće svojih suradnika,
- razumjeti međusobne odnose, uzročno-posljedične veze i različite aspekte,
- znati koristiti različite informacije i razlikovati važno od nevažnog ili manje važnog,
- uočavati i prepoznavati postojeće i potencijalne probleme i pravovremeno oblikovati načine njihovog rješavanja.

Uz to se usko vežu i vještine rada s ljudima. Od menadžera se očekuje da dobro poznaje funkcioniranje poslovnog sustava kojim upravlja, ali i da razumije odnose s okolinom i interaktivno djelovanje brojnih vanjskih i unutarnjih elemenata(Štahan, n.d.).

Dakle, stručno znanje menadžera i sposobnost upravljanja radnim procesima usko su povezani. Od menadžera se očekuje da pokriva široko područje kako se u konačnici realizirali ciljevi poduzeća i on predstavlja sponu koja veže okolinu i ono što se događa unutar poduzeća. No ono što karakterizira njegov posao u velikoj se mjeri odnosi na rješavanje problema, gdje se potencijalno najviše uočava primjena znanja i korištenje vještina. Međutim, kako bi što bolje obavljao svoj posao, također treba posjedovati i određene vještine karakteristične za njegov djelokrug posla, a o njima će više biti riječi u narednom poglavlju.

3.2. Planiranje prioriteta i organizacija rada

Kada se govori o planiranju prioriteta i organizaciji rada, onda se nužno mora uzeti u obzir implementacija i provedba strategije, što je usko povezano s organizacijskim sposobnostima menadžera. Budući da se tema rada kontekstualizira unutar rješavanja problema, u tom će smjeru ići i problematiziranje organizacijskih sposobnosti menadžera uzimajući u obzir planiranje prioriteta i organizaciju rada.

Implementacija i provedba strategije započinje detektiranjem problema, odnosno odgovaranjem na pitanje kako nešto riješiti te kako doći do zadovoljavajućeg rješenja problema. Prvi korak pri tome jest upoznavanje suradnika s razlozima uvođenja promjena. Menadžeri u tom slučaju moraju detaljno istražiti i procijeniti što trebaju drugačije te kako će uvesti promjene na najbrži i najučinkovitiji način. Ukratko, najvažnija karakteristika vodstva odnosi se na snažan i pouzdan osjećaj za što i na koji način djelovati, odnosno kako riješiti problem. Od menadžera se očekuje da gradi sposobnu organizaciju, što obuhvaća:

- kadrovsko osposobljavanje, odnosno okupljanje tima s potrebnim iskustvom, tehničkim vještinama i intelektualnim kapitalom,
- razvoj temeljnih stručnosti i konkurentskih sposobnosti, što bi omogućilo kvalitetnu provedbu strategije i konstantno usavršavanje navedenih stručnosti i sposobnosti,
- strukturiranje organizacije i radnog napora, odnosno organiziranje aktivnosti vrijednosnog lanca i poslovnih procesa (Thompson, et al., 2008).

Thompson i sur. (2008) navode nekoliko komponenti ključnih za oblikovanje radnog okruženja, odnosno organizacijsku strukturu usklađenu sa zahtjevima uspješne provedbe strategije:

- odlučiti koje aktivnosti vrijednosnog lanca vršiti interno,
- strateški kritične aktivnosti učiniti temeljnim dijelovima organizacijske strukture,
- utvrditi stupanj ovlasti i neovisnosti svake jedinice i svakog zaposlenika,
- omogućiti koordinaciju organizacijskih jedinica,
- omogućiti suradnju s dobavljačima i saveznicima.

Međutim, može se dogoditi da zaposlenici ne preferiraju slobodu i fleksibilnost te se češće okreću k mehaničkim strukturama, odnosno standardiziranim radnim zadacima. Robbins i Judge (2009, p. 560) naglašavaju da rezultati istraživanja općenito ukazuju *„da specijalizacija*

rada pridonosi većoj proizvodnosti zaposlenika, no po cijeni smanjenog zadovoljstva poslom.No, taj zaključak ne uzima u obzir individualne razlike i vrstu radnih zadataka... Pregled istraživanja pokazuje da se vjerojatno pouzdano može reći da ne postoje dokazi o povezanosti između raspona kontrole i performanse zaposlenika".

Isti autori navode da postoje prilično jaki dokazi koji povezuju centralizaciju i zadovoljstvo poslom, tj. manja centraliziranost pridonosi većem sudjelovanju prilikom odlučivanja. Iz tog se može zaključiti da unutarnja struktura organizacije utječe na rad zaposlenika, a samim time bi se moglo reći i na vrijednosti i stavove. Stoga je od velike važnosti razumijevanje načina na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju rada od strane menadžera, odnosno koliko je organizacijska struktura prema kojoj postoji podjela rada fleksibilna i koliko slobode imaju sami zaposlenici. Drugim riječima, jesu li oni ukalupljeni u strogo određena pravila ili imaju određeni stupanj autonomije.

3.3. Razvoj i motivacija članova tima

Istraživanja o motivaciji sve više obuhvaćaju pristupe koji vežu motivaciju i organizaciju rada, unutar koje se može u obzir uzeti i razvoj članova tima. U kontekstu rješavanja problema može se spomenuti uključivanje zaposlenika, što posdrazumijeva *„participativni proces koji koristi doprinos zaposlenika da bi se povećala njihova predanost uspjehu organizacije"* (Robbins & Judge, 2009, p. 235).

Uključivanje zaposlenika u proces rješavanja problema rezultira većom motiviranošću za rad i privrženošću organizaciji, kao i većoj produktivnosti i zadovoljstvu. Robbins i Judge (2009) navode nekoliko primjera programa uključivanja zaposlenika prikazanih u Tablici 2.

Tablica 2. Primjeri programa uključivanja zaposlenika

PROGRAM	NAČIN UKLJUČIVANJA
Participativno upravljanje	Zajedničko donošenje odluka, pitanja moraju biti važna za interese zaposlenika da bi bili motivirani, a zaposlenici moraju posjedovati stručno znanje da bi dali koristan doprinos, uz uvjet međusobnog povjerenja i pouzdanosti
Reprezentativna participacija	Radnike zastupa mali broj zaspolenika koji zapravo sudjeluju s ciljem preraspodjele moći i postavljanja radnika u ravnopravniji položaj u odnosu na rukovodstvo, što može povećati motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika u ulozi posrednika
Skupine za kvalitetu	Iako mnoge studije naglašavaju pozitivne efekte skupina za kvalitetu na proizvodnost, te skupine imaju zanemariv utjecaj na zadovoljstvo poslom

Izvor: obrada autora prema Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2009. *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate, pp. 236-237.

Međutim, uključivanje zaposlenika kompatibilno je s ERG teorijom motivacije, odnosno teorijom trostupanjske hijerarhije potreba koju je razvio Alderfer. Hijerarhiju čine:

- potrebe egzistencije,
- povezanost,
- razvoj.

Dopušta pretpostavku da ljudi svoje potrebe žele zadovoljiti subjektivnim redoslijedom i simultano, što je čini više kontinuumom nego hijerarhijom (Kovčalija, 2014).



Slika 2. Model ERG teorije prema Alderferu

Izvor: Kovčalija, M. 2014. *Definiranje motivacijskog sustava javnog sektora u Hrvatskoj: Čine li nacionalna okruženja razliku*. Maribor: Doba fakultet, p. 22.

Može se zaključiti da programi uključivanja zaposlenika imaju potencijal povećanja intrinzične motivacije zaposlenika na radnim zadacima, samo ostaje pitanje u kojoj mjeri. Pritom je važno u obzir uzeti i individualne razlike među zaposlenicima.

3.4. Komunikacija i suradnja

Formalna komunikacijska mreža usklađena je s organizacijskom strukturom poduzeća, pri čemu protok informacija ide u tri smjera:

- komunikacija prema dolje – od direktora do zaposlenika, odnosno proijenos odluka i uputa,

- komunikacija prema gore – od zaposlenika prema direktorima, koja omogućava uvid u probleme, prijedloge, primjedbe i sl.,
- horizontalna komunikacija između odjela s ciljem dijeljenja informacija, koordiniranja zadataka i rješavanja kompleksnih problema (Bovee & Thill, 2012).

U kontekstu rješavanja problema, članovi tima imaju zajedničku misiju i dijele odgovornost za svoj posao. U praksi se često događa da se formiraju timovi za rješavanje problema s ciljem rješavanja problema, a sastoje se od ljudi iz različitih odjela koji su stručnjaci na različitim područjima i imaju različita zaduženja. Efektivna komunikacija ključ je uspjeha svakog tima jer uspješnost timova moće povećati:

- produktivnost,
- kreativnost,
- angažiranost.

Najčešće se radi o participativnim timovima (vidi Tablicu 2) (Bovee & Thill, 2012). U Tablici 3 prikazane su prednosti i nedostaci timskog rada.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci timskog rada

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Povećana količina informacija i znanja (razne perspektive u procesu rješavanja problema)	Jednoumlje (kad pritisak grupe natjera pojedince da zatome svoja mišljenja)
Povećana raznolikost stavova	Skriveni motivi (npr. želja za preuzimanjem kontrole)
Prihvaćanje rješenja	Trošak
Viša razina djelovanja(bnova kreativnost i energija pri rješavanju kompleksnih problema)	

Izvor: obrada autora prema Bovee, C. L. & Thill, J. V. 2012. *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate, p. 35-36.

Produktivni timovi razvijaju pravila interakcije koja pogoduju poslu i često postaju norme. Prilikom rješavanja problema vrlo je važno uzeti u obzir razlike u mišljenjima i prijedlozima kako bi se istražile sve mogućnosti i procijenile alternative te u konačnosti jednoglasno donijela odluka o rješenju problema. Ukoliko dođe do problema, nužno je ostati pribran i usmjeriti se na emocionalne razloge osobe koja pruža otpor, tj.:

- izraziti raumijevanje,
- razumjeti otpor,
- pošteno procijeniti primjedbe,

- iznijeti argumente onda kada je druga osoba spremna na njih (Bovee & Thill, 2012).

3.5. Promjene i inovacije

Uvođenje inovacija utječe na kompetitivnu prednost za poduzeće. Cijeli proces počinje podrškom na razini izvršnih direktora, uz volju i spremnost da se ulaže u ljude koji prepoznaju vrijednost inovacija. Podrška inovacijama na razini izvršnih direktora i menadžera ključna je jer se bez podrške menadžmenta inovacije ne događaju same od sebe te se stvara teško radno okružje za one koji su kreativni, inovativni i poduzetnički orijentirani. Kada menadžeri stvore inovativnu kulturu, onda često preuzimaju i osobnu odgovornost za pojedince u svojim timovima te također potiču takvo ponašanje (Watley, 2016).

Menadžeri prepoznaju stratešku vrijednost inovacija i upravo zbog toga raste potreba za njihovom specifičnom edukacijom. Oni su zaduženi za potragu za novim tehnologijama, procesima, tehnikama i idejama te vode i razvijaju timove koji stvaraju nove kreativne ideje koje rješavaju probleme. Drugim riječima, oni:

- promoviraju nove ideje,
- implementiraju promjenu u svojoj okolini i potiču druge na to,
- istražuju mogućnosti financiranja,
- pronalaze sredstva koja su potrebna za implementaciju novih ideja uza smanjenje rizika,
- razvijaju adekvatne planove za implementaciju tih ideja (Watley, 2016).

Međutim, poduzeća se mogu naći u situaciji ravnoteže sa snagama koje tjeraju na promjenu s jedne strane i snagama koje žele zadržati status quo s druge strane. Kurt Lewin je taj fenomen problematizirao u teoriji snaga bojišta, prema kojoj se ravnoteža uspostavlja snagama vođenja i snagama sprječavanja. U iniciranju promjena oslanja se na povećanje snaga vođenja. Moguće je i reducirati snage otpora. Zapravo, proces promjene uključuje tri koraka:

- odleđivanje, koje stvara motivaciju za promjenom,
- kretanje kroz primanje novih informacija, izlaganje novih koncepata ili razvoj multiperspektivnosti u odnosu na problem koji treba riješiti,
- zaleđivanje, koje stabilizira promjenu (Weichrich & Koontz, 1998).

Međutim, ljudi se često i opiru promjeni i inovacijama iz niza razloga:

- nepoznato uzrokuje strah,
- nejasnoće oko potrebe uvođenja promjena i inovacija,
- ako promjena rezultira gubitkom moći.

Kako bi se ti razlozi nadišli, potrebno je:

- uključiti zaposlenike u planiranje promjene,
- kvalitetno komunicirati,
- poboljšanje efektivnosti i efikasnosti kroz društvenu i tehničku dimenziju (Weichrich & Koontz, 1998).

Rješavanje problema kao jedna od ključnih odgovornosti menadžera nije se posebno razmatrala u zasebnom potpoglavlju zato što se ta tema provukla kroz sve ostale razmatrane odgovornosti. Međutim, samo problematiziranje odgovornosti menadžera bez povezivanja s vještinama ne govori mnogo o sposobnostima menadžera da uspješno odgovore izazovima suvremenog poslovanja. Upravo će se iz tog razloga u narednom poglavlju pažnja posvetiti vještinama menadžera, koje će se razmatrati iz perspektive efikasnog rješavanja problema.

4. MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA

U postmodernom društvu, u vrijeme kada globalizacija i integracija tržišta, razvoj tehnologija, dostupnost financijskih i ljudskih resursa, brzina poslovnih promjena s kojom se poduzeća susreću u svakodnevnom poslovanju utječe na poslovnu neizvjesnost, donošenje uzastopnih loših odluka i nerješavanje problema rezultira krizom u poduzeću. Menadžment kao prva karika organizacijskog lanca igra odlučujuću ulogu u rješavanju nastalih problema, što znači da spremnost menadžmenta na pravovremeno prepoznavanje problema i brza reakcija može spasiti poduzeće od loših poslovnih rezultata(Peraković, 2015).

Budući da se menadžeri svakodnevno susreću s problemima koje treba riješiti prema prioritetima, funkcije menadžmenta koje se odnose na planiranje, organiziranje, kadroviranjem vođenje i kontroliranje mogu se postaviti u kontekst rješavanja problema, iako same po sebi obuhvaćaju mnogo šire područje. Stoga se funkcije same po sebi u ovom poglavlju neće zasebno razmatrati.

Pritom je važno rješavanje problema staviti u kontekst potrebnih znanja, odnosno vještina koje bi svaki menadžer trebao posjedovati, a to su:

- tehničke vještine, koje su važne na nižim razinama menadžmenta, a odnose se na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti prilikom realiziranja određenih zadataka,
- socijalne vještine, koje uključuju:
    - uspješnu komunikaciju,
    - vođenje i motiviranje suradnika,
    - sposobnost timskog rada,
    - stvaranjepoticajne radne atmosfere i sl.,
- konceptualne vještine, koje su ključne za:
    - koordiniranje i integriranje svih poslovnih aktivnosti i interesa,
    - određivanje prioriteta između konfliktnih ciljeva i kriterija,

- definiranje i planiranje strategije i budućnosti poduzeća (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004).

4.1. Menadžersko odlučivanje

S procesnog aspekta odlučivanje se određuje kao*„proces identifikacije problema i mogućnosti njihovog rješavanja. S aspekta stanja odlučivanje se definira kao čin izbora jedne od nekoliko potencijalnih alternativa“*(Čičin-Šain, 2007, p. 75).

Odlučivanje obuhvaća:

- jasno razumijevanje alternativnih pravaca,
- informacije i sposobnost menadžera za analizu i evaluaciju alternativa u okviru postavljenih ciljeva,
- želja menadžera za pronalazak najbolje alternative rješenja koja mora biti efikasna u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Samim time odluka se određuje kao *„rezultat procesa odlučivanja o izboru načina rješenja problema zbog kojeg je proces odlučivanja i započeo“*(Čičin-Šain, 2007, p. 75).

Način odlučivanja i kvaliteta odluka jedan je od kriterija po kojima se vrjednuje menadžerska (ne)uspješnost. Postoje i razlike između menadžera u pristupu odlučivanju; dok neki donose odluke u hodu, drugi ih donose sporo i oprezno. Ponekad je prvi način odlučivanja produktivan, ali može biti i rezultat ignoriranja težine problema. S druge strane, menadžeri koji sporo donose odluke mogu biti donositi zakašnjele odluke. Najbolje rješenje nalazi se negdje u sredini(Pfeifer, 2012).

Osim toga, menadžersko odlučivanje u uskoj je vezi sa stilom vođenja poduzeća pa se tako može govoriti o dvije krajnosti, a to su autokratski i demokratski stil odlučivanja. Niti jedan od njih nije najbolje rješenje, ali se u praksi najčešće upotrebljava demokratski stil, a osobito u poduzećima koja za koja je značajna uporaba visoke tehnologije, različitost proizvodnje i decentralizacija organizacijske strukture poduzeća (Babić & Katavić, 2015).

Odluke se donose u uvjetimasigurnosti, rizika i nesigurnosti. U prvom se slučaju radi o rutinskom odlučivanju, kada se precizno mogu predvidjeti rezultati odlučivanja. Strategijske odluke vežu se uz uvjete rizika i podrazumijevaju poznate vjerojatnosti postizanja različitih

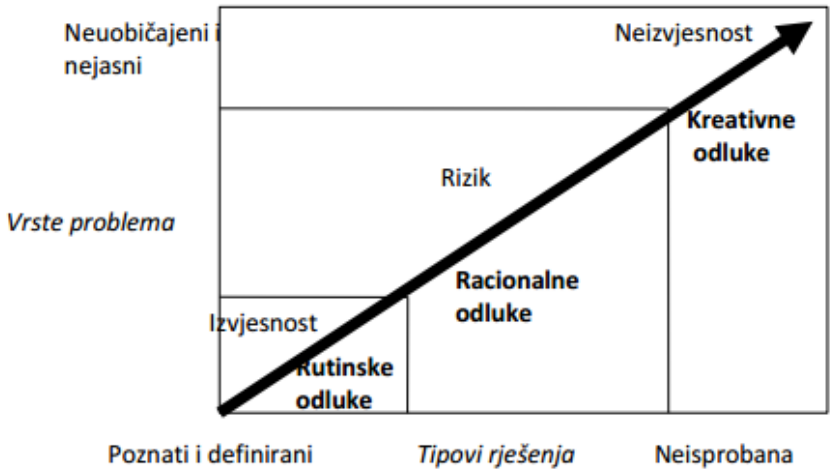
rezultata. Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti odnosi se na nedostatak odgovarajućih informacija o raspoloživim metodama rješavanja problema ili o vjerojatnostima rezultata različitih rješenja(Čičin-Šain, 2007).U takvim okolnostima menadžeri bi trebali pokazati kreativne sposobnosti i sposobnosti prosudbe, kao i samopouzdanje i kvalificiranost(Pfeifer, 2012).

Međutim, hoće li se odlučivati individualno ili u grupi, ovisi o nizu faktora, kao što su:

- vrsta odluke koja se donosi,
- zemlja u kojoj se poduzeća nalaze,
- složenost problema o kojem se odlučuje.

Odluke koje donese isključivo jedna osoba mogu se smatrati autokratskima, odnosno donesenim po autoritarnom modelu. Ljudi uglavnom grupne odluke smatraju legitimnima jer se u pozadini odlučivanja nalaze demokratski procesi, ali je upitna vremenska ekonomičnost. Treba imati na umu da svaka odluka ovisi o situaciji i okolnostima u kojima se donosi (Bulog & Dadić, 2014).

Može se zaključiti da je rješavanje problema usko povezano s procesom donošenja odluka. Ovisno o vještinama i znanju koje menadžer posjeduje problem će se pravovremeno uočiti i brzo, u skladu s njegovom prirodom, riješiti ili će odluka pasti prekasno, što će uvjetovati i zakašnjelo rješenje problema.



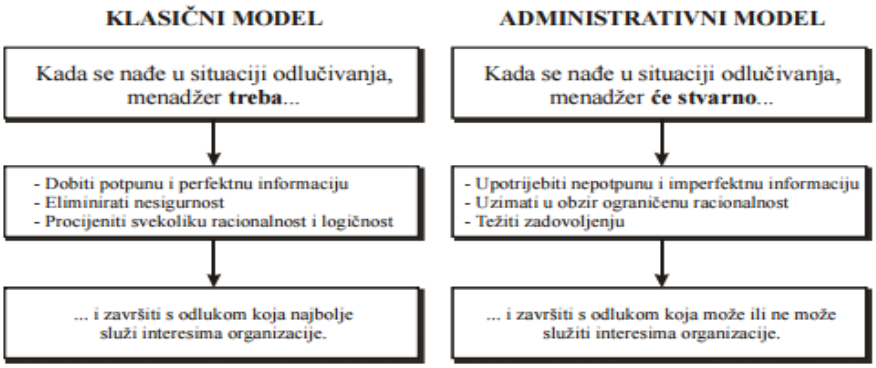
Slika 3. Uvjeti odlučivanja i tipovi odluka

Izvor: Pfeifer, S. 2012. *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, p. 6.

4.2. Modeli i stilovi odlučivanja

Čičin-Šain (2007) naglašava dva temeljna modela odlučivanja:

- klasični, koji je razvijen prema logičnom i racionalnom postupanju menadžera, a koji zanemaruje nesigurnost i rizik,
- administrativni, koji nužno ne uključuje logičnost i racionalnost i opisuje kako menadžeri zaista donose odluke (Slika 4).



Slika 4. Klasični i administrativni model odlučivanja

Izvor: Čičin-Šain, D. 2007. Osnove menadžmenta. U: *Predavanja iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, p. 76.

Pfeifer (2012) razmatra još i heuristički te kreativni model odlučivanja. Heuristički model odlučivanja smatra da je suvremeno poslovanje rijetko ispunjeno preciznim i pouzdanim podatcima te je samim time i korištenje objektivne vjerojatnosti teško ostvarivo. Ovaj su model razvili Amos Tversky i Daniel Kahneman te su odlučivanje stavili u kontekst iskustvenih pravila kao dominantnog kriterija izbora odluke. Međutim, nedostaci ovog modela su subjektivne prirode, što znači da da nedavni, intenzivni ili vrlo česti događaji dominantno utječu na izbor reakcije.

Zemlje za koje je karakteristično kreacijsko društvo koje njeguje kreativno razmišljanje prosperitet vide u generiranju nečeg novog. Iz tog se razloga pažnja posvećuje modelu kreativnog odlučivanja koji se sastoji od:

- identifikacije problema,
- generiranja alternativa,
- vrjednovanje alternativa,

- implementacija(Pfeifer, 2012).

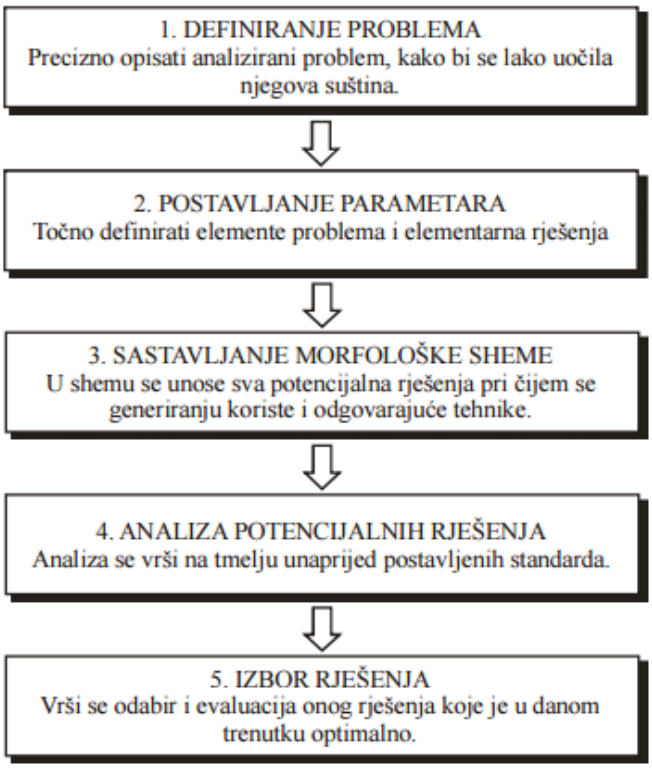
Međutim, pokazalo se da menadžeri najčešće preferiraju individualno odlučivanje, prilikom kojeg kombiniraju intuitivno i racionalno odlučivanje. Takav pristup odlučivanju ima smisla ukoliko se radi o rješavanju jednostavnijih problema ili kada su u pitanju povjerljive odluke. Prednost je brzina, ali se postavlja pitanje objektivnog razvoja manje ideja. S druge strane, kolektivnim odlučivanjem naglasak je na većoj razini sistematičnosti i značajno pridonosi kvaliteti odluke kada situaciju nije moguće riješiti specijalističkim znanjima jedne discipline i jednog čovjeka(Pfeifer, 2012).

Tipurić i Podrug (n.d.) razmatraju četiri modela odlučivanja, a to su:

- direktivni, kojeg karakteriziraju racionalni način razmišljanja i netolerancijaprema neodređenosti u odlučivanju, dok donositelji odluke brzo odlučuju i fokusiraju se nakratki rok,
- analitički, kojeg karakterizira veća tolerancija prema neodređenosti te veći broj informacija i varijanti rješavanja problema gdje prevladava mogućnost adaptacije situaciji,
- konceptualni, koji se odnosi na široku lepezu mogućnosti i orijentiranost duljem roku te kreativnost,
- bihevioralni, koji se veže za donositelje odluka koji timski surađuju i prohvaćaju ideje drugih.

Najzanimljivije je svakako razmatrati traganje za alternativnim rješenjima, njihovu evaluaciju i biranje optimalnog rješenja jer se upravo u te tri faze najviše očituju vještine menadžera vezane za rješavanje problema. Kao što je već ranije istaknuto, one su usko povezane s ključnim odgovornostima menadžera koje su bile razmatrane u prethodnom poglavlju.

Kreativnost menadžera očituje se u različitim tehnikama traganja za alternativnim rješenjima, od kojih posebno treba istaknuti brainstorming, morfološku analizu i sinektiku. Brainstorming čine formulacija problema, prijedlog ideja i njihova evaluacija, pri čemu se ne smiju kritizirati prijedlozi, nema ograničenja u kreativnosti ideja te se cijeni učinak grupe. Morfološka analiza složenija je nego brainstorming, a temelji se na povezanosti niza parcijalnih rješenja (Slika 5). Cilj sinektike jest stvaranje precizne ideje za rješenje problema (Čičin-Šain, 2007).



Slika 5. Tijek morfološke analize

Izvor: Čičin-Šain, D. 2007. Osnove menadžmenta. U: *Predavanja iz menadžmenta*. Zadar: Sveučilište u Zadru, p. 78.

Evaluacija alternativa odnosi se na procjenu kvantitativnih i kvalitativnih učinaka alternativnog rješenja, direktnih i indirektnih te dugoročnih i kratkoročnih efekata. Često se koristi tehnika marginalne analize, koja se temelji na komparaciji dodatnih inpute s dodatnim outputima, pri čemu je točka maksimalne efikasnosti ona u kojoj su dodatna ulaganja ekvivalentna dodatnim troškovima. Poboljšan oblik marginalne analize je cost benefit analiza, koja traži najjeftiniji način realizacije cilja (Pfeifer, 2012).

Općenito, u vrjednovanju i izboru alternativa koriste se sljedeći pristupi:

- iskustvo, s tim da odluke za budućnost često nisu podržane iskustvom,
- eksperimentiranje, koje je najskuplja tehnika, ali u određenim situacijama i jedina alternativa, primjerice testiranje proizvoda na lokalnom tržištu,
- istraživanje i analiza, što je i najefikasnije jer se utvrđuju uzročno-posljedični odnosi između ključnih varijabli, problemi dijele u manje dijelove i sl., a sve s ciljem dobivanja zadovoljavajućih performansi modela (Pfeifer, 2012).

Iako su do danas provedena brojna istraživanja koja su dokazala uzročno-posljedičnu vezu između stila vođenja (i odlučivanja) i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji jedinstveno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh poduzeća. Upravo je iz toga razloga, kada se govori o vodstvu i odlučivanju, u kontekst potrebno uzeti tri elementa:

- menadžera,
- zaposlenike,
- situaciju i okolnosti (Vasilj, 2016).

Može se zaključiti da je fundamentalni dio uloge svakog menadžera rješavanje problema. Problemi koji se javljaju mogu biti jednostavni ili složeni, rutinski ili teški, mali ili veliki, a suočavanje s njima i pronalaženje mogućih rješenja te odabir najpovoljnijeg u uskoj je vezi s menadžerskim odgovornostima i vještinama. Sposobnost rješavanja problema definira i uspjeh menadžera. Razvili su se brojni modeli i brojni stilovi odlučivanja u kontekstu rješavanja problema, a na menadžerima je da pronađu onaj koji je najefektivniji i najefikasniji, uz uvažavanje ciljeva poduzeća i vrijednosti i stavova koji se unutar njega zauzimaju.

5. MENADŽERSKE VJEŠTINE U KONTEKSTU RJEŠAVANJA PROBLEMA U PODUZEĆU NAFTNI TERMINALI FEDERACIJE D.O.O.

U ovom će se poglavlju dati nekoliko osnovnih informacija o samom poduzeću te će se analizirati i interpretirati vještine rješavanja problema.

5.1. O poduzeću Naftni terminali Federacije d.o.o.

Društvo Naftni terminali Federacije d.o.o. (u daljnjem tekstu NTF) nastalo je iz društva Energopetrol Ploče d.d. NTF je povezano društvo s matičnim društvom Operator – terminali Federacije d.o.o. sa sjedištem u Sarajevu, Bosna i Hercegovina. Osnovna djelatnost društva jest skladištenje robe, u prvom redu nafte i naftnih derivata. Kao pravni sljedbenik Energopetrola Ploče d.d. NTF djelatnost obavlja na terminalu tekućih tereta u slobodnoj zoni Luke Ploče. Terminal posjeduje:

- cestovne prometnice,
- željeznički kolosijek,
- postrojenje za punjenje kamionskih cisterni,
- prateće sadržaje nužne za rad skladišta (www.rgfi.fina.hr, 2016).

Na prostoru NTF-a izgrađeni su objekti i postrojenja za skladištenje i pretakanje sljedećih vrsta naftnih produkata:

- Eurodiesel goriva (EDG),
- Bezolovnog motornog benzina (BMB),
- Kerozina (JAT A-1),
- Lož ulja ekstra lakog (LUEL).

Za skladištenje naftnih produkata i manipulaciju služe sljedeće tehnološke cjeline:

- rezervoarski prostor:
    - spremnici,
    - sabirni prostori,
- tankvane,
- tehnološke crpne stanice (www.ntf.hr, n.d.).

Društvo kroz različite organizacijske oblike kontinuirano posluje već 36 godina, ali još uvijek ima problema s likvidnošću, financijskom stabilnošću i zaduženošću, primarno zbog presude Međunarodnog arbitražnog suda Međunarodne gospodarske komore iz 2012. godine, kada je doneseno rješenje o ovrsi pljenidbom svih novčanih sredstava u svim bankama kod kojih NTF ima otvorene račune (www.rgfi.fina.hr, 2016).

Misija NTF-a je stvaranje profitabilne i stabilne tvrtke koja će stalnim unaprjeđenjem poslovanja i kvalitete usluga uz uvažavanje potreba svojih radnika te korektne odnose sa kupcima i dobavljačima biti poželjan poslovni partner.NTF ima značajan geostrateški i gospodarski položaj. Sukladno ulozi koju obavlja, cilj NTF-a očituje se u poboljšanju sigurnosti opskrbljivanja tržišta naftnim derivatima kao strateške robe kroz:

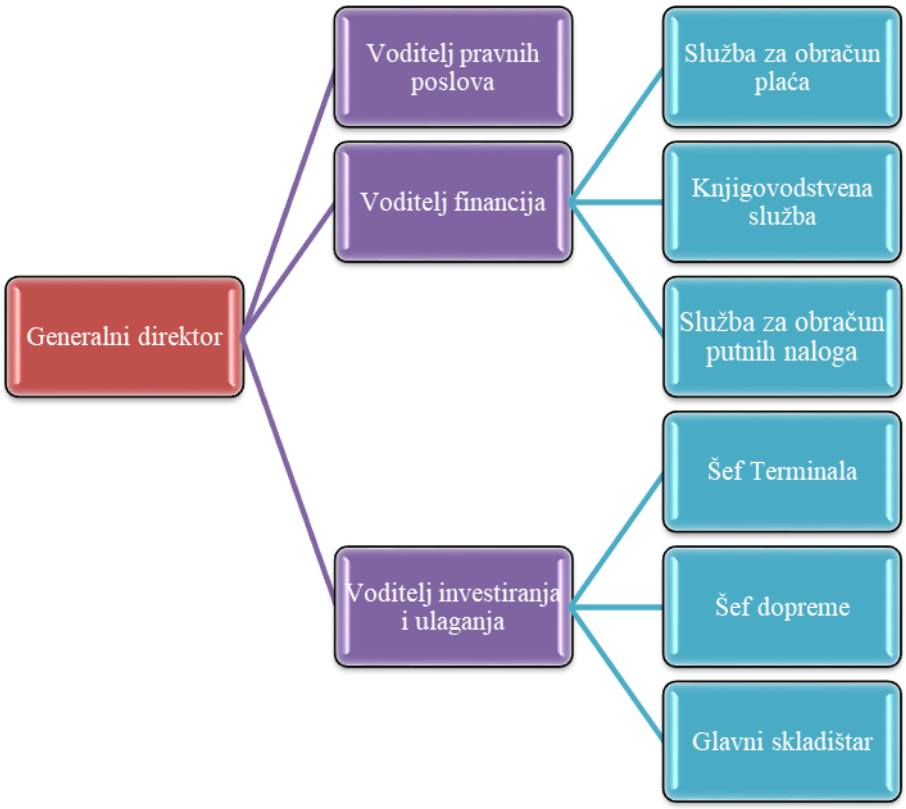
- planiranje,
- regulaciju tržišta,
- plasman,
- kvalitetu,
- kontrolu naftnih derivata za potrebe vlasnika Federacije BiH i Republike Hrvatske uz očuvanje okoliša(www.ntf.hr, n.d.).

5.2. Kadrovska struktura poduzeća Naftni terminali Federacije d.o.o.

Upravljačka struktura NTF-a sastoji se od:

- Skupštine društva,
- Nadzornog odbora,
- Uprave društva.

Skupštinu društva čini Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, a Nadzorni odbor ima jednog predsjednika (Romeo Zelenika) i dva člana (Edina Razić i Milenko Bošković). Upravu društva čine predsjednik, koji je ujedno i generalni direktor, Josip Tomić, te član Armin Omerika (www.terminali.ba, n.d.). Kadrovska struktura prikazana je na Grafu 2.



Graf 2. Kadrovska struktura NTF-a

Izvor: obrada autora

5.3. Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja jest ispitivanje kvalitete menadžerskih vještina kod djelatnika NTF-a, tj. što djelatnici čine kada naiđu na problem koji treba riješiti i koje strategije pritom primjenjuju. U skladu s tim korišten je upitnik vještina kojeg je konstruirao Goodarzi. Upitnik se sastoji od 44 čestice raspoređene u tri kategorije:

- konceptualne vještine,
- socijalne vještine,
- tehničke vještine.

Ispitanici su morali na Likertovoj skali od 1 do 5 zaokružiti stupanj slaganja s pojedinom česticom, s tim da 1 znači uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem(Afshari, et al., 2012).

Također, ispitanici su trebali ispuniti i upitnik vještina, koji se sastoji od 40 čestica, a vezan je za sljedeće vještine:

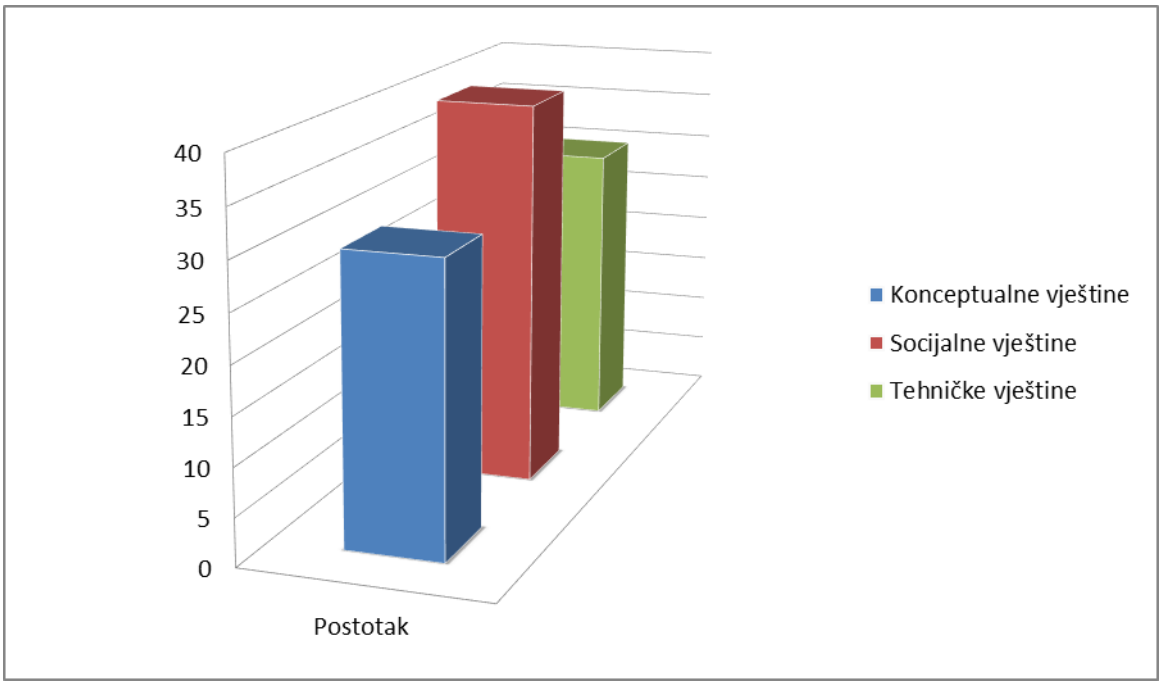
- učinkovita komunikacija (čestice 1, 6, 11, 16, 21, 33),

- motivacija i inspiracija (čestice 2, 7, 12, 17, 22, 26, 30, 31, 34, 36),
- vještine slušanja (čestice 3, 8, 13, 18, 23, 27, 31, 37),
- vještine delegiranja (čestice 4, 9, 14, 19, 24, 28, 39),
- davanje povratne informacije (čestice 5, 10, 15, 20, 25, 29, 32, 35, 38, 40).

Ispitanici su morali na Likertovoj skali od 1 do 5 zaokružiti stupanj slaganja s pojedinom česticom, s tim da 1 znači uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. Unutar svake kategorije zbrajaju se bodovi za pojedine čestice i zbroj se dijeli s brojem čestica koje se nalaze unutar kategorije (http://www.eye2eyedev.com, n.d.).

5.4. Analiza i interpretacija rezultata

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 10 djelatnika poduzeća NTF-a. Rezultati koje su ispitanici postigli na upitniku kojeg je konstruirao Goodarzi prikazani su na Grafikonu 1.

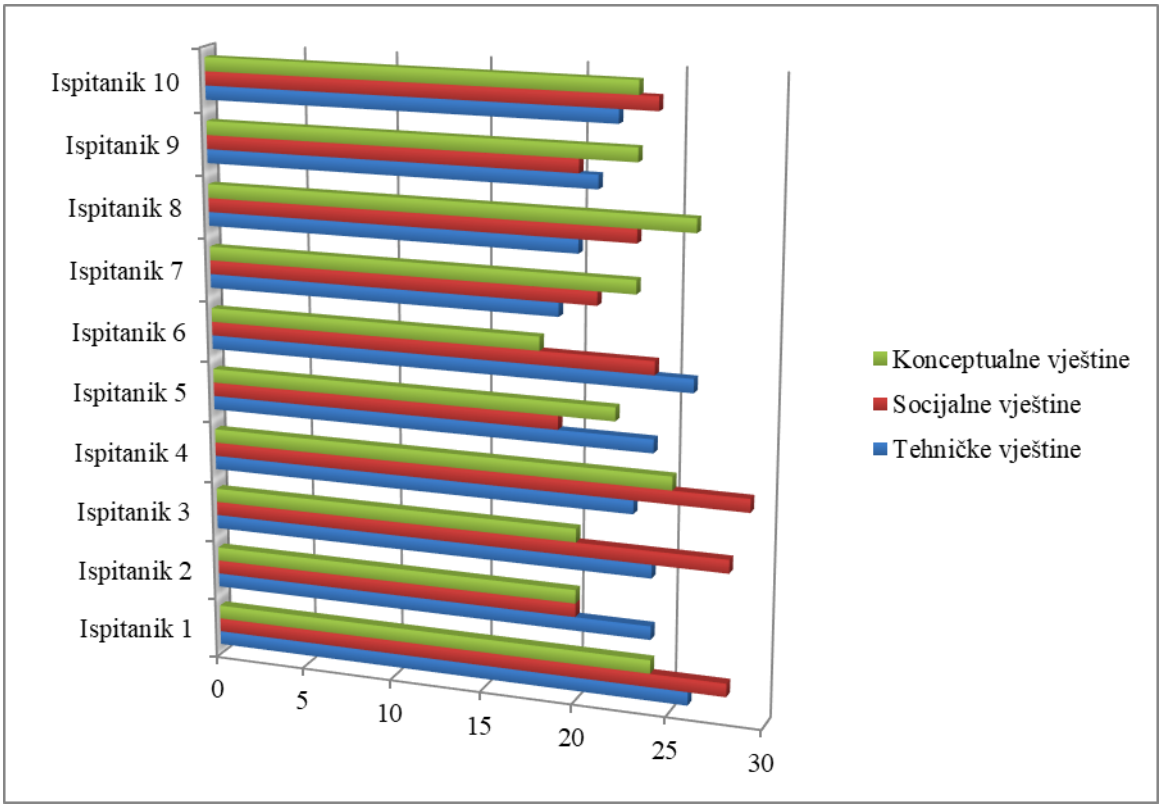


Grafikon 1. Odgovori ispitanika na upitniku vještina (Goodarzi)

Izvor: obrada autora

Prema dobivenim podacima može se zaključiti da 40% ispitanika za sebe smatra da ima razvijenije socijalne vještine, dok podjednak postotak ispitanika smatra da su im razvijenije konceptualne, odnosno tehničke vještine.Rješavanje problema upravo je povezano sa socijalnim vještinama, koje su odraz i efikasne komunikacije. U tom je smislu potrebno naglasiti i prvi korak rješavanja problema, a to je njegovo prepoznavanje i upoznavanje suradnika s problemom. Stoga se upravo socijalne vještine provlače kroz sve razine menadžmenta jer je vrlo važno predstaviti suradnicima trenutno stanje, gdje je problem, što se može učiniti po tom pitanju i sl.

Također, većina ispitanika se češće fokusira na sami ishod nego na problem, što može ponekad biti dvosjekli mač. Postavlja se pitanje razumijevanja problema, odnosno je li očekivani ishod zaista najbolje rješenje. Stoga je u obzir vrlo važno uzeti i mišljenja drugih, sagledati problem iz više perspektiva, odnosno shvatiti ga u potpunosti kako bi se mogli poduzimati optimalni koraci.
Sljedeći grafikon detaljnije prikazuje odgovore ispitanika s obzirom na navedene tri kategorije vještina.



Grafikon 2. Broj bodova po ispitaniku s obzirom na kategorije vještina

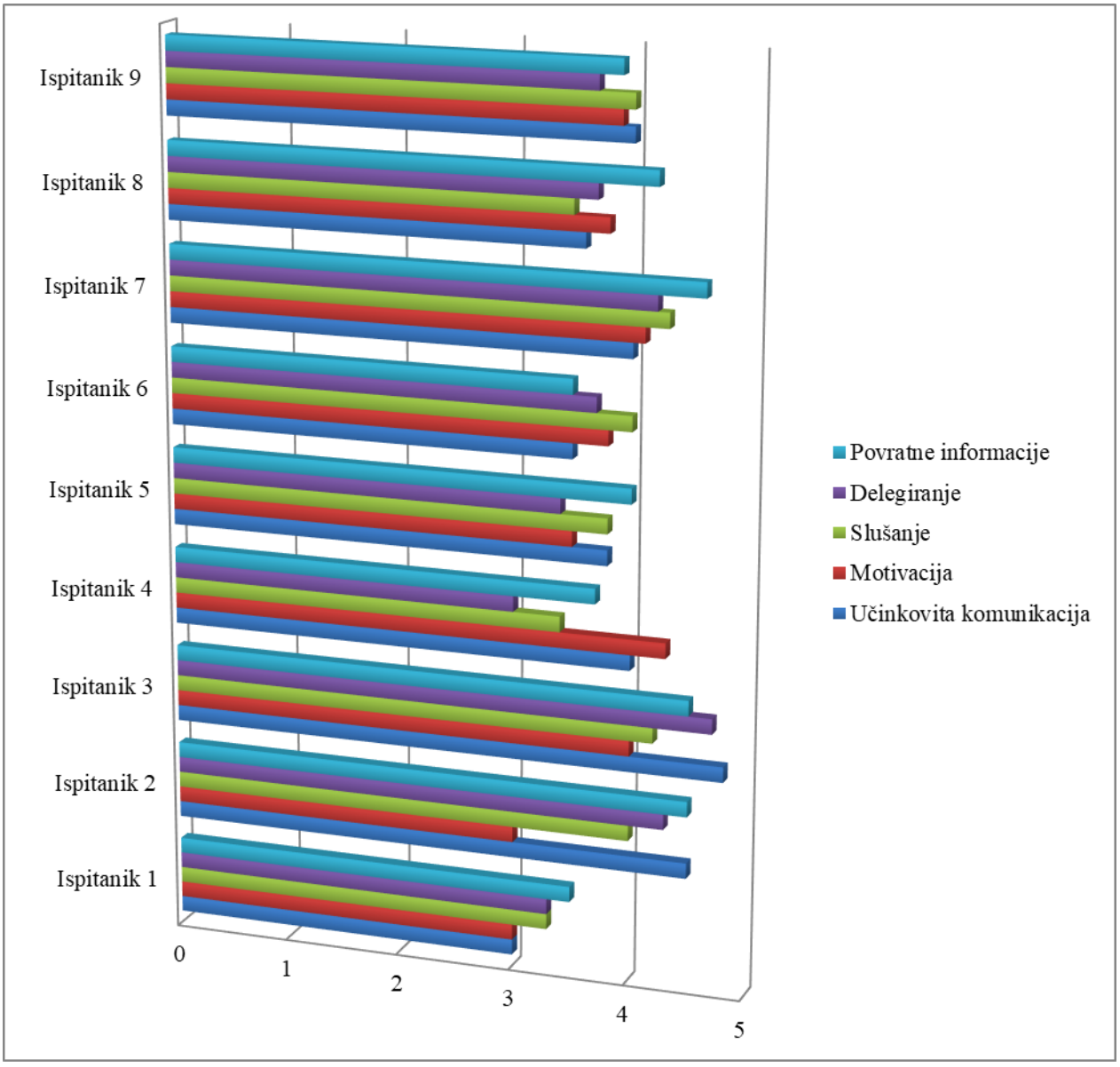
Izvor: obrada autora

Prema podacima iz Grafikona 2, 40% ispitanika za sebe smatra da ima najrazvijenije socijalne vještine, dok 30% ispitanika smatra da ima razvijenije konceptualne, odnosno tehničke vještine. Takav rezultat najvjerojatnije je povezan s položajem kojeg pojedini ispitanik zauzima unutar poduzeća. Unatoč tome, većina ispitanika ipak smatra da ima razvijenije socijalne vještine, među kojima se u kontekstu upitnika kojeg su ispunjavali mogu izdvojiti:

- uspostavljanje povjerenja,
- aktivno slušanje,
- kvalitetna komunikacija,
- pružanje pozitivnih i argumentiranih povratnih informacija,
- razumijevanje i uvažavanje drugih.

Treba naglasiti da, iako se vještine rješavanja problema svrstavaju unutar kategorije tehničkih vještina, potrebno je i sagledati širu sliku te ih postaviti u kontekst socijalnih vještina, naročito ako problem nije moguće riješiti po principu „sad i odmah“. Stoga se naglašava potreba suradnje i povezanosti članova tima, što u središte postavlja i uvažavanja drugih te kvalitetnu komunikaciju, a sve kako bi se problemi riješili u skladu s ciljevima poduzeća. Pritom se ne smije zanemariti ni utjecaj konceptualnih vještina koje su karakteristične za top menadžere i zahtijevaju apstraktno razmišljanje i analizu kompleksnih problema, što često podrazumijeva i sagledavanje šire slike. Zanimljivo je primijetiti da oni ispitanici koji su u okviru tehničkih vještina visoke bodove dali vještini rješavanja problema, također su visoko bodovali i težnju za analizom kompleksnih organizacijskih problema.

Osim ovog upitnika, ispitanici su također ispunjavali još jedan upitnik vještina koji vještine menadžera kategorizira unutar 5 grupa (vidi potpoglavlje 2.3.). Odgovori ispitanika prikazani su na Grafikonu 3.



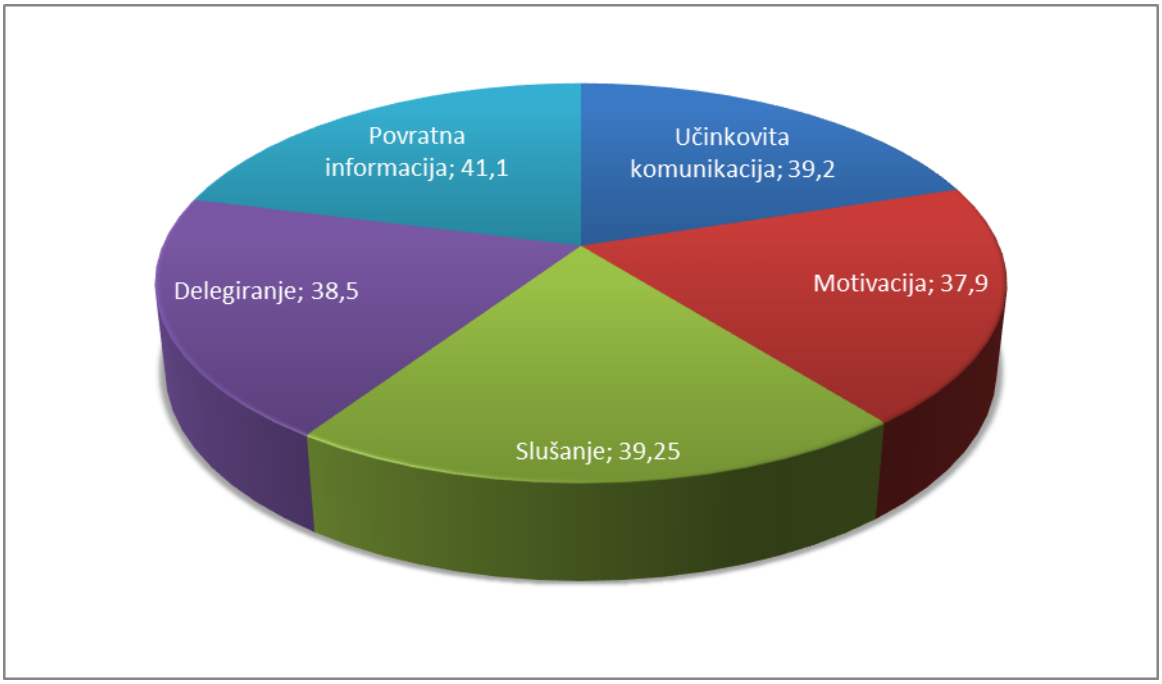
Grafikon 3. Prosjek bodova po ispitaniku s obzirom na kategorije vještina

Izvor: obrada autora

S obzirom na dobivene rezultate može se zaključiti da kod 40% ispitanika dominira vještina davanja povratnih informacija, a kod njih 10% dominira vještina delegiranja. Također, 10% ispitanika za sebe smatra da im je podjednako izražena vještina slušanja i vještina delegiranja. I motivacija dominira kao vještina samo kod jednog ispitanika, a dominacija učinkovite komunikacije izražena je kod 20% ispitanika. Treba naglasiti da kod polovice ispitanika nema većih razlika u pogledu razvijenosti vještina, samo što su one više ili manje razvijene (sukladno samoprocjeni ispitanika i bodovima koje su im pridružili prilikom ispunjavanja upitnika).

Sukladno tome, kada se ovi rezultati postave u kontekst rješavanja problema, može se zaključiti da ispitanici razmišljaju o onome što je važno prilikom rješavanja problema i to nastoje komunicirati s timom. Teži se pružanju povratnih informacija prilikom rješavanja problema, što je usklađeno s poslovnom filozofijom NTF-a. Takvo stanje zahtijeva i uvažavanje mišljenja drugih, a ispitanici se okreću ka pozitivnim ishodima više nego negativnim.

Budući da rješavanje problema iziskuje i slušanje ideja drugih, naročito ako se radi o problemima koji podrazumijevaju proces rješavanja, djelatnici veliku važnost pridaju i tom području, uz uvažavanje mišljenja drugih. Na sljedećem je grafikonu prikazan zbroj prosjeka bodova za svaku od pet vještina s obzirom na odgovore ispitanika.



Grafikon 4. Zbroj bodova odgovora s obzirom na kategoriju vještina

Izvor: obrada autora

Može se zaključiti da ispitanici veliku važnost pridaju pružanju povratne informacije, a onda i učinkovitoj komunikaciji i slušanju. Zanimljivo je da motivaciju postavljaju na posljednje mjesto, međutim treba naglasiti da razlika između povratne informacije (s najvećim zbrojem bodova) i motivacije (s najmanjim zbrojem bodova) nije velika.

Promišljajući o včlastitim vještinama u kontekstu rješavanja problema, ispitanici su zapravo pokazali što im je zbilja važno i čemu pridaju najveću pažnju. To ne znači da i druge vještine koje su slabije ocijenili neće razvijati. Rješavanje problema vještina je koja se uči, što znači da nije urođena. Potrebno je njegovati djelotvornu komunikaciju, reagirati i na najmanji problem da ne bi postao veći. Budući da svaki pokušaj rješenja problema donosi nove probleme, potrebno je korak po korak analizirati i implementirati mogućnosti.

Primjerice, lako se može dogoditi da se kao problem pojavi otpor djelatnika novim rješenjima, nečim što dotad nisu iskusili. U takvim je situacijama vrlo važan timski rad, razumijevanje i uvažavanje drugih, konstantno pružanje pozitivnih povratnih informacija, a ne kritika. Svaka je ideja važna, no prvenstveno je nužno odrediti prioritete prilikom rješavanja problema.

Ovo istraživanje može poslužiti samim djelatnicima NTF-a zato što promišljanje o vlastitim vještinama i njihova samoprocjena ukazuje na područja, odnosno vještine na kojima je potrebno još poraditi te u prvi plan stavlja ono čemu sami ispitanici daju prednost. Međutim, i jedan i drugi upitnik nemaju uključene podatke o dobi i spolu, kao ni radnom stažu, što bi se moglo uzeti u obzir prilikom razmatranja i procjene vještina. Također, izostaje i položaj kojeg radnik unutar poduzeća zauzima, odnosno vrsta posla koju obavlja, što može biti ključno kada se u obzir uzima njegova procjena vještina.

6. ZAKLJUČAK

Cilj svakog poduzeća jest ostvarivanje dobiti, odnosno pozicioniranje na tržištu s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti. Ključne odgovornosti menadžera i menadžerske vještineprovlače se kroz sve aspekte poslovanja poduzeća, a jedan od njih odnosi se i na rješavanje problema. Stoga je vrlo važno precizno izbalansiratitežnje iz vanjskog okruženja s ciljevima poduzeća.

Budući da se menadžeri svakodnevno susreću s problemima koje treba riješiti prema prioritetima, funkcije menadžmenta koje se odnose na planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje mogu se postaviti u kontekst rješavanja problema, iako same po sebi obuhvaćaju mnogo šire područje. U tom se smislu mogu razmatrati i tehničke, socijalne i konceptualne vještine menadžera.

Provdenim istraživanjem u poduzeću NTF pokazalo se da 40% ispitanika za sebe smatra da ima razvijenije socijalne vještine, dok podjednak postotak ispitanika smatra da su im razvijenije konceptualne, odnosno tehničke vještine. Iako se vještine rješavanja problema svrstavaju unutar kategorije tehničkih vještina, potrebno je i sagledati širu sliku te ih postaviti u kontekst socijalnih vještina, naročito ako problem nije moguće odmah riješiti.

Isto tako, ispitanici veliku važnost pridaju pružanju povratne informacije, a onda i učinkovitoj komunikaciji i slušanju. Zanimljivo je da motivaciju postavljaju na posljednje mjesto, ali s malom razlikom. Ispitanici razmišljaju o onome što je važno prilikom rješavanja problema i to nastoje komunicirati s timom. Teži se pružanju povratnih informacija prilikom rješavanja problema, što je usklađeno s poslovnom filozofijom NTF-a.

Nedostaci ovog istraživanja očituju se u nedostatku informacija vezanih za spol, dob i radni staž, no u svakom slučaju treba istaknuti njegove prednosti. U prvom redu rezultati provedenog istraživanja mogu ukazati ispitanicima na vještine koje je potrebno unaprijediti, ali mogu pomoći i svim zainteresiranim koji žele procijeniti vlastite vještine kako bi ustanovili prednosti i nedostatke obavljanja posla.

Sažetak

Rješavanje problema predstavlja jedan od ključnih faktora menadžerske efikasnosti koji povlači za sobom i pitanje kvalitete vještina koje menadžeri posjeduju i koje koriste prilikom rješavanja problema. Međutim, rješavanje problema ne možemo promatrati s aspekta isključivo samo jedne vještine i s aspekta sličnih situacija. Suvremena se ekonomska teorija i praksa bavi tim pitanjima te su provedena brojna istraživanja na tu temu. S namjeromispitivanja kvalitete menadžerskih vještina kod djelatnika poduzeća Naftni terminali d.o.o. provedeno je istraživanja čiji su rezultati ukazali na veliku važnost povratne informacije, učinkovite komunikacije i slušanja prilikom rješavanja problema.

Summary

Problem solving is one of the key managerial efficiency factors, which entails the question of the quality of skills that managers have and which they use when solving problems. However, solving problems cannot be observed from the aspect of just one skill and from the aspect of similar situations. Contemporary economic theory and practice deals with these issues and numerous researches on this topic have been carried out. With the aim of testing the quality of management skills at the employees of the company Naftni terminali d.o.o. a research has been carried out, whose results pointed out the great importance of feedback, effective communication and listening during problem solving.

Literatura

1. Afshari, M., Honari, H., Quafouri, F. & Jabari, N., 2012. Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Physical Education Offices of Universities in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 20(3), pp. 388-394.

2. Babić, Z. & Katavić, I. 2015. Analiza utjecaja dugotrajnosti menadžerskog položaja na poslovno odlučivanje. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 5(1), pp. 61-79.

3. Bovee, C. L. & Thill, J. V., 2012. *Suvremena poslovna komunikacija.* Zagreb: Mate.

4. Buble, M., 2006. *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija.

5. Bulog, I. & Dadić, L. 2014. Socio-psihološki aspekti odlučivanja. *Praktični menadžment*, 5(2), pp. 103-108.

6. Čičin-Šain, D., 2007. Osnove menadžemnta. U: *Predavanja iz menadžmenta.* Zadar: Sveučilište u Zadru, p. 19.

7. Dujanić, M., 2006. *Osnove menadžmenta.* Rijeka: Veleučilište u Rijeci.

8. Đula, L., 2010. Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, 23(1), pp. 224-238.

9. Kovčalija, M., 2014. *Definiranje motivacijskog sustava javnog sektora u Hrvatskoj: Čine li nacionalna okruženja razliku.* Maribor: Doba fakultet.

10. *Management Skills Quiz* http://www.eye2eyedev.com/resourcedir/Management_skills_quiz.pdf [Pokušaj pristupa 25. svibnja 2017].

11. Naftni terminali Federacije d.o.o. http://ntf.hr/

12. Peraković, A., 2015. *Menadžment i poslovna kriza.* Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.

13. Pfeifer, S., 2012. *Interna skripta za kolegij "Menadžment".* Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.

14.Proleksis enciklopedija, 2012. *Menadžment.* http://proleksis.lzmk.hr/238/

15. Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009. *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: Mate.

16. Ružić, B., n.d. *Uvod u menadžment i vještine za uspjeh.* http://www.artisrei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/UVOD_U_MENADZMENT_I_VJESTINE_ZA_USPJEH.pdf

17. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia d.o.o..

18.Štahan,M.,n.d.*Menadžeri i upravljanje*.
http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/
19. Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E., 2008. *Strateški menadžment.* Zagreb: Mate.
20. Tipurić, D. & Podrug, N. n.d. *Poslovno odlučivanja (bilješke uz predavanja)*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
21. Vasilj, M. 2016. *Stilovi vodstva u proizvodnom poduzeću*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
22. Watley, B., 2016. *Improvizacijama je kraj, inovacije postaju dio osmišljenih sustava.* https://lider.media/preporuceno/improvizacijama-je-kraj-inovacije-postaju-dio-osmisljenih-sustava/
23. Weichrich, H. & Koontz, H., 1998. *Menedžment.* Deseto izdanje ur. Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d..

Prilog 1.

Poštovane djelatnice i poštovani djelatnici, pred vama se nalazi upitnik menadžerskih vještina. Vaš je zadatak za svaku od navedenih tvrdnji, ovisno o stupnju slaganja, upisati broj kako slijedi: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. Upitnik je anoniman, a rezultati će se iskoristiti u svrhu istraživanja za izradu završnog rada. Hvala!	
1. Prilikom komuniciranja s timom razmišljam o tome što je važno drugim ljudima.	
2. Mom timu su jasna moja očekivanja.	
3. Nikad ne dovršavam tuđe rečenice.	
4. Učinkovito delegiram.	
5. Često dajem povratnu informaciju.	
6. Ulažem vrijeme u promišljanje o potrebama moga tima više nego o tome što želim od njih.	
7. Svaki član mog tima točno zna što želimo postići.	
8. Rijetko promišljam o onom što želim reći dok drugi pričaju.	
9. Jasno izlažem svoja očekivanja i ciljeve.	
10. Kada dajem povratnu informaciju, argumentiram je dokazima.	
11. Prilagođavam vlastiti stil komunikacije potrebama drugih.	
12. Promišljam o tome što motivira druge i pokušavam ih uključiti na načine koji će ih motivirati.	
13. Nastojim izbjeći istovremeno obavljati nešto praktično i slušati druge.	
14. Uvijek dajem potporu za izvršenje zadataka, bilo da je to uputa ili motivacija.	
15. Povratnu informaciju usmjeravan na situaciju ili ponašanje, a ne na osobu.	
16. Postavljam pitanja da uključim i čujem njihovo mišljenje druge onda kada je to potrebno.	
17. Pazim da priznam rad drugih.	
18. Uvijek pokazujem da nekome poklanjam punu pažnju.	
19. Pažljivo razmatram prirodu zadatka i sposobnosti ljudi prije nego odlučim kome ću zadatak dodijeliti.	
20. Povratnu informaciju balansiram između onog što je negativno i onog što je pozitivno.	
21. Drugi bi rekli da se dovoljno konzultiram za ideje i stavove.	
22. Fokusiram se na pozitivne ishode više nego na probleme.	
23. Mogu se potpuno koncentrirati na ono što ljudi govore ignorirajući vlastite stavove i razmišljanja.	
24. Potpuno se pripremim prije delegiranja zadataka.	
25. Uzimam vremena za objašnjenje povratne informacije.	
26. Potičem pozitivan način razmišljanja u timu s kojim radim.	
27. Pokazujem drugima da slušam i da ih razumijem.	
28. Kada raspoređujem zadatke, od ljudi obično dobijem ono što očekujem.	
29. Uvijek tražim perspektivu drugih.	
30. Ostalima je jasno za što se zalažem i što mi je važno.	
31. Često sam nestrpljiv/a u razgovoru.	
32. Tražim povratnu informaciju o svom radu od drugih.	
33. Znam da je moj pogled na stvarnost jedan od mnogih i da su pogled drugih također značajni.	
34. Komuniciram o onome što mi je važno na zanimljiv način.	
35. Rijetko dobijem iznenađujuće povratne informacije.	
36. Inspiriram druge u postizanju ciljeva.	
37. Drugi imaju povjerenje u mene.	
38. Tražim prilike da dam pozitivnu povratnu informaciju.	
39. Kada delegiram, uvjeren/a sam da će drugi dobro odraditi svoj posao.	
40. Uvijek se bavim teškim problemima prilikom obavljanja posla.	

Prilog 2.

Poštovane djelatnice i poštovani djelatnici, pred vama se nalazi upitnik menadžerskih vještina. Vaš je zadatak za svaku od navedenih tvrdnji koje se odnose na vas, ovisno o stupnju slaganja, upisati broj kako slijedi: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. Upitnik je anoniman, a rezultati će se iskoristiti u svrhu istraživanja za izradu završnog rada. Hvala!	
1. Težnja za detaljima	
2. Tehnička stručnost	
3. Rješavanje problema	
4. Sposobnost pridržavanja uputa i obrazaca	
5. Učinkovitost u izvršavanju zadataka	
6. Sposobnost razumijevanja dodijeljenih zadataka	
TEHNIČKE VJEŠTINE	
1. Sposobnost prilagodbe ideja ljudima	
2. Razumijevanje drugih	
3. Orijentiranost poboljšanju radnog okruženja i komunikacije	
4. Orijentiranost razumijevanju socijalnih odnosa	
5. Ohrabrenje na suradnju i timski rad	
6. Briga o utjecaju odluka na druge	
INTERPERSONALNE VJEŠTINE	
1. Apstraktno razmišljanje	
2. Sposobnost razumijevanja šire slike	
3. Težnja za analizom kompleksnih organizacijskih problema	
4. Težnja za uspostavljanjem rastućih strategija	
5. Težnja za sudjelovanjem u određenju misije	
6. Težnja za razmišljanjem o vrijednostima organizacije i filozofiji poslovanja	
KONCEPTUALNE VJEŠTINE	

Popis slika

Slika 1. Pozicioniranje ekonomskog okruženja unutar društvene okoline 8
Slika 2. Model ERG teorije prema Alderferu 14
Slika 3. Uvjeti odlučivanja i tipovi odluka 20
Slika 4. Klasični i administrativni model odlučivanja 21
Slika 5. Tijek morfološke analize 23

Popis grafova

Graf 1. Model upravljanja znanjem 10
Graf 2. Upravljačka struktura NTF-a 27