MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE "LUKA PLOČE" D. D.

Vladimir, Eni

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:124:614264

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE "LUKA PLOČE" D. D.

Mentor: **Student:**

Doc. dr. sc. Ivana Bulog **Eni Vladimir**

Split, kolovoz, 2017

SADRŽAJ

1.UVOD.....1
1.1. Definicija problema.....1
1.2. Ciljevi rada.....1
1.3. Metode rada.....1
1.4. Struktura rada.....2
2. DEFINIRANJE GLAVNIH POJMOVA.....3
2.1. Menadžment.....3
2.2. Vođenje.....3
2.3. Menadžer.....4
2.4. Posao menadžera.....5
2.5.Vještine.....5
3. MENADŽERSKE VJEŠTINE..... 7
3.1. Kategorije menadžerskih vještina.....7
3.2. Osnovne menadžerske vještine.....8
3.3. Posebne menadžerske vještine.....10
3.4. Razine menadžmenta.....13
3.5. Važnost upravljanja vremenom.....14
4. MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE "LUKA PLOČE" D. D.....16
4.1.Osnovni podatci o poduzeću „Luka Ploče“ d.d. 16
4.2. Poslovanje Luke Ploče.....17
4.3.Organizacijska struktura poduzeća Luka Ploče d.d.....18
4.4. Menadžerske vještine u poduzeću Luka Ploče d.d. 21
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA.....31
5.1. Metodologija istraživanja.....31
5.2. Interpretacija rezultata.....31
6. ZAKLJUČAK.....34
SAŽETAK.....35
SUMMARY.....35
PRILOZI.....36
LITERATURA.....37

UVOD

1.1. Definicija problema

Kao glavni aspekti ovog rada promatrat će se menadžerske vještine u tvrtki "Luka Ploče" te njihov raspored po hijerarhiji i strukturi. Naime ova tvrtka ima visokorazvijenu strukturu koja je veoma strogo određena i pokušat će se definirati koje su menadžerske vještine prisutne po pojedinim odjelima. Problem koji se istražuje je kako menadžerske vještine utječu na međuljudske odnose koji su bitan aspekt poslovanja i normalnog funkcioniranja ovako velikog poduzeća. Velik broj zaposlenika zahtjeva stalnu koordinaciju i usavršavanje vještina koje posjeduju pojedinci, kako na izvršnim pozicijama tako i na onim nižim. Izbor menadžerskih vještina uvelike utječe na sve sudionike poduzeća te na njegovo poslovanje.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi su odrediti točno kakva je struktura poduzeća te koje se menadžerske vještine koriste. Pri tome je bitno definirati što su menadžerske vještine, koje postoje i kako ih najbolje iskoristiti da bi motivirali zaposlene. Cilj je prikazati poduzeće, što više ga raščlaniti i približiti da bi prikazali kako se odvija korespondencija i poslovanje. Unutar svakog odjela djeluju menadžeri ili voditelji kod kojih je prisutan skup različitih vještina koje treba promotriti zasebno da bi se uvidjela cjelina.

1.3. Metode rada

Tijekom pisanja rada korištene su znanstveno-istraživačke metode kao što su metode deskripcije, metode analize i sinteze, metode indukcije kojima se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o promatranoj temi, od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, i dedukcije, te metoda intervjua u kojoj se razgovaralo s menadžerima, voditeljima i radnicima da bi se dobio uvid u percepciju zaposlenika na različitim razinama.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od općih definicija menadžerskih vještina, prezentirat će se poduzeće Luka Ploče d.d., osnovne informacije, djelatnost, struktura te način poslovanja. Nadalje će se definirane vještine promatrati na primjeru gore navedenog poduzeća, kako koji menadžer koristi svoje znanje i vještine na skupu radnika koje vodi. Promatrat će se začeci menadžerskih vještina, te kako ih najbolje iskoristiti u poslovanju.

2. DEFINIRANJE GLAVNIH POJMOVA

2.1. Menadžment

Menadžment je univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku djelatnost, primjenjiv je u svim granama gospodarstva i u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razinu, jer svima treba upravljati.[1]

Menadžment je, kako svojim semantičkim tako i sadržajnim značenjem veoma kompleksan pojam i složen fenomen koji se odnosi na: (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3) vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, (5) profesiju, a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću.[2]

Menadžeri svoje osnovne zadatke kao što su planiranje, donošenje odluka , organiziranje rada i poslovanja, vođenje ljudi, te kontroliranje resursa, ostvaruju radeći zajedno s drugim ljudima. Dakle, menadžeri angažiraju druge za izvršavanje zadataka.

Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Time se želi istaknuti da su određena znanja i vještine koje menadžeri moraju imati uvjet bez kojega je nemoguće biti dobar menadžer. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice. [3]

2.2 Vođenje

Vođenje (leading) je jedna od funkcija menadžmenta, a možda bi se moglo reći da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta. Premda su sve menadžerske funkcije, gledajući teorijski, podjednako važne, čini se opravdanim mišljenje da je vođenje ipak najvažnija funkcija menadžmenta, jer je vođenje jedina „prava“ funkcija menadžmenta. Vođenje je umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. [4] Postojale su velike polemike oko toga rađa li se netko kao vođa ili se osoba

---

[1] F. Bahtijarević – Šiber, “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 227.
[2] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 3.
[3] http://menadzerske-vjestine.blogspot.hr/
[4] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004, str 25

može naučiti ponašati tako. Danas je jedino jasno da se osoba mora mijenjati s vremenom i njegovim zahtjevima, te u skladu s time usavršavati sebe i svoje vještine.

2.3. Menadžer

Dobri menadžeri imaju viziju, pomažu svojim djelatnicima u poslovnom razvoju, izvlače najbolje iz njih, oni inspiriraju, motiviraju… Uz kvalitetno vođenje, dobar timski duh, planiranje i podjelu zadataka, u okruženju koje potiče, koje nagrađuje znanja i sposobnosti, željeni poslovni ciljevi će se sigurno brže i lakše ostvariti. Za uspješne menadžere nije dovoljno da imaju znanje i vještine, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. Smatra se da razina vještina menadžera određuje ne samo razinu njegove osobne uspješnosti već i razinu uspješnosti njegove grupe, odnosno organizacijske jedinice.[5] Menadžeri, u svojoj osnovi, upravljaju ljudima i da se pod pojmom 'menadžment' podrazumijeva poticanje drugih ljudi na izvršavanje zadataka i obveza. Menadžer je osoba koja upravlja timom, s krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka. Da bi timovi uspješno izvršili postavljene ciljeve, menadžeri se trebaju fokusirati na određivanje zadatka, efikasnost tima, te njegova postignuća. Drugim riječima, dobar menadžer treba si postaviti sljedeća pitanja: "Što će se dogoditi?", "Što se događa?", i "Što se dogodilo?". Stoga, dobrog se menadžera može opisati kao osobu koja aktivno sudjeluje u oblikovanju stvari i događaja, a koja ne djeluje retroaktivno na događaje oko sebe. U osnovnoj podjeli uspješni menadžeri imaju četiri glavne karakteristike. Prvo, razvoj njihovih ljudi čini im veliko zadovoljstvo i ponos. Drugo, u osnovi su vedri optimisti jer netko mora podizati moral kad se pojave teškoće. Treće, ne obećavaju više od onog što mogu ispuniti. I četvrto, kad prelaze na novi posao uvijek ostavljaju situaciju nešto bolju nego što je bila kad su dolazili. Osim ovih karakteristika, dobar menadžer mora ispunjavati i određene zadatke da bi se istaknuo kao uspješan poslovni čovjek.[6]

Brojna su različita znanja i vještine koje bi trebao posjedovati svaki menadžer. Primarno, menadžer treba razumjeti svoje zadaće i zadaće svojih suradnika, mora razumjeti međuodnose, uzročno posljedične veze i različite aspekte, mora znati koristiti različite informacije i lučiti važna od nevažnih ili manje važnih pitanja. Nadalje, treba uočavati i prepoznavati postojeće i potencijalne probleme i moći pravovremeno oblikovati načine njihovog rješavanja. Uz vještine potrebne za obavljanje konkretnog posla mora posjedovati i

[5] Marin Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 1
[6] http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047

vještinu rada s ljudima. Menadžer treba dobro poznavati funkcioniranje poslovnog sustava kojim upravlja, ali i razumjeti odnose s okolinom i interaktivno djelovanje brojnih vanjskih i unutarnjih elemenata. Stoga potrebna znanja i vještine nužne za djelotvorno i učinkovito upravljanje obuhvaćaju planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.[7]

2.4. Posao menadžera

Posao menadžera nije jednostavno ni lako definirati. On se razlikuje od bilo koje vrste poslova, a ostvaruje se putem osnovnih menadžerskih funkcija, aktivnosti i uloga. Svi poslovi koje obavljaju menadžeri nisu podjednako važni, postoje važniji i manje važni poslovi. Dobar i sposoban menadžer mora jasno razlikovati važnije poslove od manje važnih poslova, odnosno gotovo nevažnih. [8]

2.4. Vještine

Postoje različite definicije vještina od kojih se izdvajaju dvije :

Prema prvoj, vještina se shvaća: [9]

- Kao stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda međusobno povezanih naučenih aktivnosti.

- Kao specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju, odnosno izvođenja konkretnih radnih i drugih aktivnosti.

Prema drugoj, vještina se shvaća:[10]

- kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarenje određenih ciljeva

- kao radnja za postizanje određenih ciljeva

---

[7] http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/
[8] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 10.

[9] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. (ur., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb 2001., str. 644.
[10] Han, S., Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor 11 – 12, 19981., str.93.

- kao skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu poradi ostvarivanja određenih ciljeva.

U svakom se slučaju vještina najčešće stječe vježbom i iskustvom, odnosno sustavnim obavljanjem neke aktivnosti.

3. MENADŽERSKE VJEŠTINE

3.1. Kategorije menadžerskih vještina

Menadžerski posao je kompleksan i multidimenzijski – brojne su 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:

1. osnovne menadžerske vještine,

2. posebne menadžerske vještine.

Integracijom osnovnih i posebnih vještina u funkcije menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od vitalnog značenja za uspjeh menadžera. [11]

R. L. Katz[12] smatra da svi menadžeri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Drugim riječima radi se o stručnim, socijalnim i strateškim znanjima, o tri bitne vještine koje moraju posjedovati menadžeri u svakoj organizaciji i na svim razinama menadžmenta.

Tablica 1: Prikaz potrebnih znanja i vještina s obzirom na razine menadžmenta.

Tehnička znanja i vještine	Najvažnija su na nižim razinama menadžmenta
Socijalna znanja i vještine	Komuniciranje s ljudima podjednako je važno na svim razinama menadžmenta, što je potpuno razumljivo jer menadžeri na svakoj razini menadžmenta komuniciraju s ljudima i svoje suradnike usmjeravaju na ostvarivanje ciljeva organizacije za što su im potrebne upravo socijalne vještine. Te vještine moraju

[11] Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 3.
[12] Katz, R. L., prema Robbins, S.P., Coulter, M. (2005.) Management, 8th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str 12.

	posjedovati i svi zaposlenici, dakle i oni koji nisu menadžeri, jer svi oni međusobno komuniciraju, pa im je potrebna određena količina tih znanja.
Konceptualna znanja i vještine	Znanja oblikovanja najpotrebnija su na višim razinama menadžmenta, tj. na razini vrhovnog menadžmenta.

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 3.

3.2. Osnovne menadžerske vještine

Kada se govori o menadžerskim vještinama, osobito u velikom poduzeću, postavlja se pitanje koje su to vještine koje karakteriziraju sve menadžere, neovisno o tipu organizacije i organizacijskoj razini na kojoj obavljaju svoje funkcije. Weihrich i Koontz smatraju da efektivni menadžer mora imati 4 osnovne vještine i to: [13]

1. Konceptualne vještine,
2. Vještine rada s ljudima
3. Tehničke vještine
4. Vještine oblikovanja

1. Konceptualne vještine

Konceptualne vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja, i planiranja. Menadžer mora biti u sposobnost sagledati ne samo poduzeće u cjelini, već i položaj poduzeća u odnosu pripadajuću granu, grupaciju, pa do mjesta poduzeća u socijalnoj okolini.[14]

[13] Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str 6.
[14] http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html

2. Vještine rada s ljudima

Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član grupe. Te se vještine iskazuju kroz odnos menadžera prema drugim ljudima, a uključuju njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Te su vještine izuzetno važne i imaju odlučujuću ulogu na svakoj razini menadžmenta. Naime ni najsposobniji menadžeri, koji posjeduju izuzetna tehnička znanja i konceptualne sposobnosti, neće biti uspješni ako ne znaju „raditi“ s ljudima. Delikatnost ovih znanja i vještina ogleda se i u tome što se većinom ne mogu naučiti, već ponajprije ovise o osobnosti pojedinca, koju nije lako promijeniti. [15]

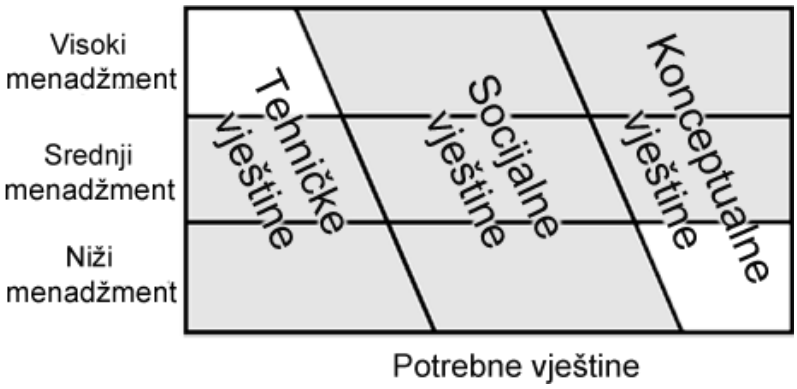
3. Tehničke vještine

Tehničke se vještine ogledaju u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Riječ je o vještina koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustava te uporabu tehnika za rješavanje problema. Za menadžere na vrhu piramide te su vještine u vezi s poznavanjem organizacijskih procesa unutar poduzeća. Za srednju razinu menadžmenta one su vezane za specijaliziranih znanje potrebno za područje njihovog rada poput marketinga, financija, ljudskih resursa, proizvodnje itd. Posjedovanje tehničkih vještina također je od posebnog značenja za menadžere na najnižim razinama.

4. Vještine oblikovanja

Vještine oblikovanja označuju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema i to na način od kojeg će poduzeće imati najviše koristi. Oni moraju biti u stanju i znati generirati i artikulirati rješenje problema, vodeći pri tome računa da to rješenje bude primjenjivo.

[15] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 5.



Slika 1: Potrebne vještine u odnosu na razine menadžmenta

Izvor: Potreba za tehničkim, socijalnim i konceptualnim vještinama na razinama nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta (Finch i Maddux, 2006: 16).

3.3. Posebne menadžerske vještine

1. Vještine planiranja

Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva. Planiranje treba svakoj organizaciji dati odgovore na tri temeljna pitanja:

- gdje se poduzeće sada nalazi?,

- gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?,

- kako tamo stići?.

U razmatranju problematike planiranja svakako će se postaviti pitanje zašto je ono nužno. Planiranje je nužno iz dva konceptualna razloga:

1. ograničenost resursa,
2. neizvjesnost okoline.

1. Ograničenost resursa uvjetuje potrebu planske uporabe resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja.

2. Neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Razlikuju se tri tipa neizvjesnosti:

1. -neizvjesnost stanja: kada se okolina smatra nepredvidivom
2. -neizvjesnost učinka:kada se procjenjuju učinci okoline na poduzeće
3. -neizvjesnost odaziva: kada se predviđaju rezultati odaziva poduzeća na neizvjesnost okoline[16]

2. Vještine organiziranja

Kada se odrede ciljevi koje treba postići, te i strategija za njihovo ostvarenje , zatim se pojavljuje problem izbora adekvatne organizacijske strukture. Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizacijski posao, njega je potrebno stalno unaprjeđivati.[17]

3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima

Svaka uspješna tvrtka uspješna je koliko i njeni zaposlenici. Važno je, za svako poslovno okruženje, da su oni motivirani, te da rade na sebi. Razvoj pojedinca znači i razvoj kolektiva.

Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje sve vezano uz zaposlenike, njihovo zapošljavanje, obrazovanje i razvoj unutar tvrtke. HR, točnije Human resources manageri su poveznica između tvrtke i pojedinca. Njihov zadatak nije nimalo – postići zadovoljstvo i zaposlenih i poduzeća. Kod planiranja kadrova, manager za upravljanje ljudskim potencijalima mora uzeti u obzir:

- koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje
- kako pribaviti zaposlenike
- na koji način će se djelatnici osposobljavati
- koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih

[16] Sikavica, P., Bahtijarevič-Šiber, F. (2004): Menadžment, str.76
[17] http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/posebne-menadzerske-vjestine.html

Odabir ljudi treba prilagoditi trenutnim potrebama i situaciji u organizaciji te situaciji na tržištu. Cilj je imati prave ljude na pravom mjestu**,** zaposliti nekoga s kime ćemo, na duge staze, biti zadovoljni. Tvrtka dobiva dobrog radnika, a on mjesto za rad ali i napredak.[18]

4. vještine vođenja

Vođenje je faza u kojoj sve aktere treba usmjeriti ka željenom cilju. Posebno se ističe sposobnost menadžera da inspirira i motivira svoje zaposlenike.

Prema Walteru Puschu, njemačkom coachu i treneru postoje četiri osnovna načela vođenja tima:

1. načelo vođenja – voditi druge znači biti uzor,
2. načelo vođenja – timu postaviti ciljeve uz koje mogu rasti i razvijati se,
3. načelo vođenja – pohvala i pokuda su putokaz ka cilju (sendvič metoda),
4. načelo vođenja – članovima tima treba pomoći da prebrode svoje strahove.[19]

5. Vještine kontroliranja

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 monitoring (stalno praćenje) izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Mjerenje ostvarivanja zadataka provodi se tako da se prati odstupanje ostvarenih zadataka od planiranih. Ako se uoče bilo kakva odstupanja, zadaća je menadžmenta da ih ispravi. Da bi uspješno ostvarili svoju funkciju kontrole, menadžeri moraju ovladati određenim vještinama, među kojima su četiri ključne, i to:

- Financijska kontrola
- Kontrola marketinga
- Kontrola operacija

[18] http://vpsz.hr/hr/article/upravljanje-ljudskim-potencijalima-sto-je-i-zasto-je-vazno-265/
[19] http://profitiraj.hr/nacela-vodenja-tima/

- Kontrola ljudskih resursa. [20]

3.4. Razine menadžmenta

Razine menadžmenta obično se prikazuju upravljačkom piramidom:

- I. visoki (top) menadžment

- II. srednji (middle) menadžment

- III. niski (low) menadžment

Ova piramida oslikava centralizirani pristup upravljanju i ukazuje na hijerarhijski značaj svake pojedine razine, te da se potreban broj menadžera povećava sa smanjenjem razine. Pokazuje i širi ili uži raspon upravljanja, pri čemu preširok raspon otežava kontrolu i nadzor, a preuzak usporava procese.[21]

Top menadžment

Top menadžment donosi odluke o viziji i misiji poduzeća, te strateškim ciljevima koje treba ostvariti; srednja razina menadžmenta strateške ciljeve pretvara u ključna područja rezultat i ciljeve organizacijskih dijelova; a operativni menadžment ove ciljeve pretvara u ciljeve odjela i pojedinaca. Još jedanput je vidljiva važnost odluka vrhovnog menadžmenta jer upravo oni odlučuju o svrsi postojanja poduzeća (viziji); o dugoročnom pravcu djelovanja poduzeća (misija), te određuju rezultate koje je potrebno postići da bi se ostvarila misija i vizija (strateški ciljevi).[22]

Middle menadžment

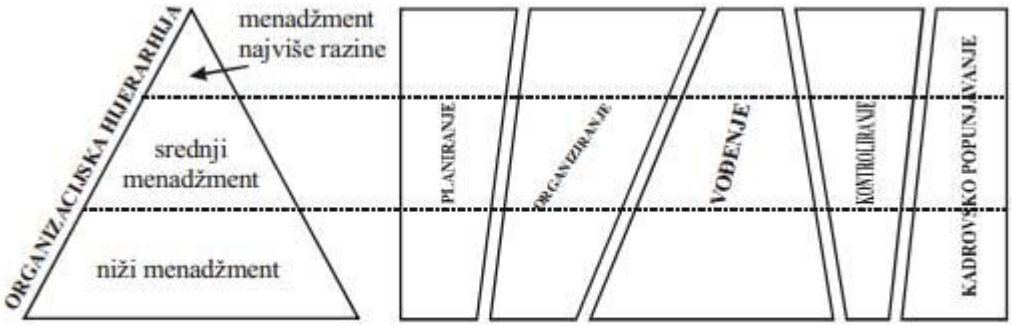
Srednja razina menadžmenta, ili kako se još naziva taktička razina, je razina interpretacije dugoročnih ciljeva i njihove pretvorbe u konkretne, specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Ona osigurava input materijala, znanja i informacija za operativnu

[20] Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 9.
[21] http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/
[22] http://zeljkajovanovac.blogspot.hr/

razinu, identifikaciju problema, iniciranje i prijedloge rješenja. Na toj organizacijskoj i menadžerskoj razini transformira se neizvjesnost okoline u ekonomsko – tehničku racionalnost. Ova razina menadžmenta ima integracijsku funkciju. Orijentirana je na koordiniranje različitih organizacijskih jedinica i integriranje unutarnjih aktivnosti. Poslove na ovoj razini menadžmenta obavlja srednje rukovodstvo, koje se nalazi između vrhovnog rukovodstva i poslovodnog kadra. [23]

Lower menadžment

Lower menadžment čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihov je primarni zadatak primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok, odnosno ostvarivanje dnevnih zadataka. [24]



Izvor: F. Bahtijarević – Šiber, ured.: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 233.

Slika 2: Organizacijska hijerarhija

3.5. Važnost upravljanja vremenom

Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom. Upravljanje vremenom važno je za sve ljude, a za menadžere posebno, jer o dobroj organizaciji vremena ovisi njihov uspjeh i uspjeh njihovih suradnika. Vrijeme je za menadžera, mnogo više nego za ostale zaposlenike, rijedak resurs, pa za njih

[23] Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004, str 112. – 113.
[24] Dujanić M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u rijeci, 2006. Str 14.

doista vrijedi misao da je vrijeme novac. Dobro upravljanje vremenom vještina je koja se može usavršiti. Pri tome je važna uloga obitelji, odnosno sredine u kojoj pojedinac raste i razvija se. [25]

[25] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 9.

4. MENADŽERSKE VJEŠTINE NA PRIMJERU TVRTKE "LUKA PLOČE" D. D.

4.1. Osnovni podatci o poduzeću „Luka Ploče“ d.d.

POMORSKI SERVIS - LUKA PLOČE d.o.o.

Za proizvodnju i usluge – privez i odvoz, usluge dezinfekcije, dezinsekcije, deratizacije, dezodorizacije i fumigacije.

Smještena u središnjem dijelu Jadrana, između Splita i Dubrovnika, luka Ploče jedna je od glavnih strateških hrvatskih luka. Izvrsna prometna povezanost te povoljna geostrateška pozicija na čvorištu važnih industrijskih putova čine ju nezaobilaznom spojnicom Jadrana, Mediterana i Srednje Europe. Luka je ujedno i najsnažniji gospodarski subjekt na području od Splita do Dubrovnika koja svojim stabilnim višegodišnjim poslovanjem doprinosi razvoju lokalne zajednice i cijele Hrvatske.

Djelatnosti:

Luka Ploče registrirana je kao dioničko društvo za usluge u pomorskom prometu, lučke usluge, skladištenje roba i špediciju, a djelatnosti su:

- privez i odvez brodova, jahti, ribarskih, športskih i drugih brodica
- ukrcaj, iskrcaj i prekrcaj roba
- skladištenje i prenošenje roba i drugih materijala
- ukrcaj i iskrcaj putnika
- ostale gospodarske djelatnosti.[26]

[26] . luka-ploce.hr/hr/o-luci/

Slika 3: Luka Ploče brojčani prikaz djelatnika, terminala i hektara

Izvor: www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/

Oko 600 djelatnika svakodnevno se brine kako bi se aktivnosti u Luci odvijale prema dogovorenom planu i rasporedu. Ugled i uspjeh luke zapravo je ugled i uspjeh njezinih djelatnika i upravo iz tog razloga trudimo se omogućiti im najbolje radne uvjete kako bi nastavili raditi sa zadovoljstvom i visokom učinkovitošću. Svi oni poznati su po svojoj stručnosti u obavljanju brojnih lučkih poslova te predstavljaju najsnažniju kariku u poslovanju Luke.

Najbolji pokazatelj posebnog odnosa Luke Ploče sa svojim djelatnicima brojne su obitelji u kojima postoji višegodišnja tradicija rada u Luci. Tako danas među radnicima možete pronaći čak tri generacije iste obitelji, a nerijetko se mogu čuti i zanimljive priče o Luci u vrijeme kada je nečija baka ili pak djed radio u njoj. [27]

4.2. Poslovanje Luke Ploče

Poslovanje Luke stabilno je i kontinuirano, a tradicija duga 70 godina nije prekinuta čak ni u ratnom razdoblju od 1991. do 1995. godine, kada je Luka radila na pet do deset posto iskorištenosti svojih kapaciteta.

[27] www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/

Najbolji su pokazatelji uspješnosti statistika i službene brojke koje iz godine u godinu potvrđuju vodeću poziciju koju Luka Ploče d.d. ima:

- Rekordan promet Luke Ploče od 5,142 milijuna tona u 2008. godini.
- U strukturi tereta u Luci Ploče prevladavaju rasuti tereti, primarno ugljen.
- Tijekom proteklih 20 godina, u prosjeku 450 brodova godišnje uplovi u Luku Ploče.

4.3. Organizacijska struktura poduzeća Luka Ploče d.d.

Luka Ploče raspolaže s ukupno osam terminala koji omogućavaju profesionalnu uslugu u pomorskom prometu, lučke usluge te usluge skladištenja robe i špedicije. Kategorizirana je kao luka univerzalne namjene te služi za prekrcaj gotovo svih vrsta tereta koji se pojavljuju u međunarodnom pomorskom prometu.

Ukupni godišnji prekrcajni kapacitet luke Ploče procjenjuje se na 4,8 milijuna tona rasutih i generalnih tereta, dok je ukupni kapacitet skladištenja tekućih tereta 600.000 tona. Kapacitet kontejnerskog prometa procjenjuje se na 60.000 TEU godišnje.[28]

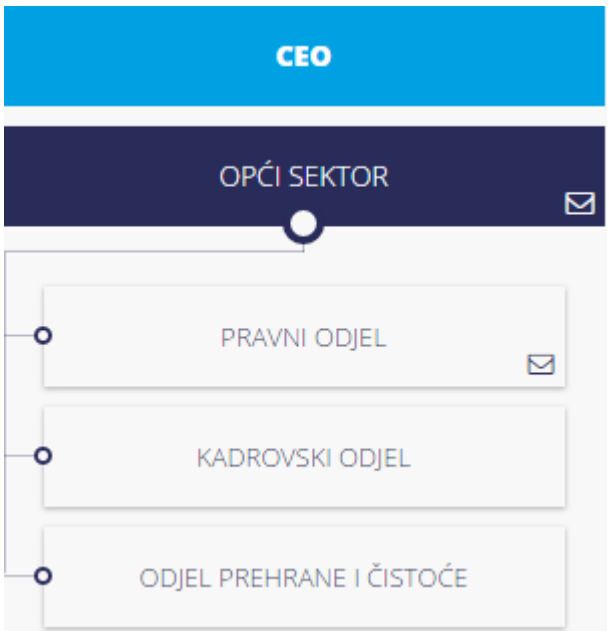
Slika 4: Terminali Luke Ploče

Izvor: www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/

[28] www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/

Slika 5: Organizacijska struktura Luke Ploče

Izvor: luka-ploce.hr/hr/o-luci/organizacijska-struktura/



Slika 6: Detaljan prikaz organizacijske strukture

Izvor: luka-ploce.hr/hr/o-luci/organizacijska-struktura/

Desetljeća poslovnog rasta i doprinosa u razvoju lokalne zajednice zahtijevaju iskustvo u vođenju. Tako je Uprava Luke Ploče d.d. sastavljena je od četiri člana tvrtke: Ivana Pavlovića na mjestu predsjednika Uprave, Željke Dodig na mjestu članice Uprave za financije, Tome Krilića na mjestu člana Uprave za prodaju i marketing te Marka Lončarevića na mjestu člana Uprave za razvoj i investicije.

Prema shemi se vidi da su svi odjeli podijeljeni na više jedinica. Na čelu svakog odjela je menadžer, tj osoba zadužena za odvijanje poslova i upravljanje kompletnom jedinicom.

- CEO (Chief Executive Officer) – izvršni direktor: titula je osobe zadužene za cjelokupno vođenje korporacije, kompanije, organizacije ili agencije. CEO ima nekoliko podređenih direktora, od kojih svaki ima specifične funkcijske odgovornosti.
- CFO (Chief Financial Officer) - financijski direktor: odgovoran je za upravljanje financijskim rizicima kompanije kao i za financijsko planiranje te izvještavanje višeg menadžmenta. CFO odgovara CEO-u i često je član upravnog odbora.
- CSO (Chief Sales Officer) – direktor prodaje: zadužen za marketinške aktivnosti, odnose s kupcima i za usklađivanje potreba poduzeća i kupaca.
- CVO (Chief Visionary Officer) - odgovoran za investiranje poduzeća. Mora voditi računa o promjenama i o tome gdje poduzeće želi biti u budućnosti.

4.4. Menadžerske vještine u poduzeću Luka Ploče d.d.

U Luci Ploče vlada hijerarhijska struktura u kojoj je menadžment podijeljen na vrhovni, srednji te niži menadžment. Informacije i naredbe se odvijaju po top – bottom principu, što znači da sve informacije i zadaci kreću od vrhovnog menadžmenta.

Menadžerske vještine koje su prisutne u poduzeću Luka Ploče bit će prikazane s obzirom na razinu menadžmenta, jer ni jedna vještina nije isključivo prisutna na samo jednoj razini menadžmenta nego se isprepliće cijeli niz vještina koje su potrebne.

- Vrhovni (top) menadžment: CEO

Predsjednik uprave poduzeća spada u top menadžment, on je taj koji izdaje sve naredbe, vodi brigu o misiji i viziji poduzeća te nastoji odrediti putanju poduzeća u daljoj budućnosti. Orijentiran je na dugoročne planove i daljnja kretanja koja zahtijevaju percipiranje šire slike i vizionarske sposobnosti. Kod njega se najbolje ogleda to da menadžeri ne mogu posjedovati samo par određenih sposobnosti koje su im potrebne za obavljanje posla nego moraju imati cijeli niz sposobnosti koje se isprepliću kroz više razina menadžmenta. Recimo on ne može imati dobro razvijene samo socijalne vještine, ili vještine delegiranja jer njegov posao zahtijeva i ostale, npr. tehnička znanja, financijska itd. On kao osoba na vrhu, glavni i zaduženi za sve mora uvijek biti u toku, biti upućen u proces rada, znati što se događa u svakom trenutku u njegovom poduzeću. A to sve zahtjeva vještine koje su usavršene i koje se moraju unaprjeđivati svakim danom. Predsjednik uprave se mora kontinuirano educirati da bi održao korak s konstantnim promjenama, informacijskim, financijskim te zakonima koji se mijenjaju.

Uporaba konceptualnih vještina ogleda se u tome da on mora tako veliko poduzeće razumjeti. Mora ga sagledati kao cjelinu i odrediti gdje želi biti u budućnosti, strategije i ciljeve koji su potrebni da bi se stiglo do određenog većeg cilja. Luka Ploče je poduzeće koje već dugo posluje te samim time znači da se njime dobro upravlja, veoma je važno za svoju granu djelatnosti i iz poslovanja se vidi da je opstalo i u najtežim godinama. Veoma je teško održati poduzeće u trenutcima rata ili krize. Predsjednik uprave određuje dugoročne planove, npr petogodišnje ili desetogodišnje te ih daje na daljnje raščlanjenje i provedbu.

Socijalna znanja i vještine u kompletu s vještinama razvijanja dobrih odnosa i suradnje su veoma bitne za top menadžment. Luka Ploče je poduzeće koje posluje s mnogo stranih suradnika i ulagača te ih svakodnevno pronalazi. Predsjednik uprave mora biti reprezentativan

i osoba koja ulijeva povjerenje. Njegovi najvažniji poslovi su traženje partnera koji će ulagati u sredstva za dugoročni razvoj Luke Ploče, stupanje u kontakt sa stranim ulagačima (Kina, Bosna i Hercegovina, Rusija, Njemačka, Švicarska i dr.) i sklapanje ugovora s financijskim institucijama. Dobri partnerski odnosi su veoma bitni za poslovanje, a te se odnose mora svakodnevno njegovati. Predsjednik uprave redovito putuje i iskazuje poštovanje svojim partnerima raznim gestama. Mora dobro poznavati strane jezike te običaje s kojima se susreće u raznim kulturama.

Predsjednik uprave ovjerava sve važne ugovore i u stalnom je kontaktu s ostalim menadžerima sektora koji mu svakodnevno podnose izvješća o radu. On radi i komunicira s velikim brojem ljudi te mora biti osoba koja ulijeva povjerenje i inspirira svoje podređene. Mora stvarati dobru radnu atmosferu i okružje. Vještinama razvijanja dobrih odnosa i suradnje on razvija međusobno povjerenje, ima sposobnost izražavanja empatije, potiče na iznošenje ideja, mišljenja i viđenja te daje povratne informacije.

Povjerenje u vođu je vjera u integritet, karakter i sposobnost vođe. Sljedbenici koji vjeruju u vođu spremni su prihvatiti njegove odluke i akcije jer su uvjereni da neće iznevjeriti njihova prava i interese. [29]

Njegove tehničke vještine ogledaju se kroz savršeno poznavanje procesa rada unutar lučkih djelatnosti kao i dugoročno planiranje razvoja Luke te nabavku potrebnih sredstava lučke mehanizacije (mobilne dizalice, razne vrste viljuškara, utovarivača, traktora i drugih sredstava lučke mehanizacije koje se koriste pri iskrcaju i iskrcaju tereta u Luci Ploče). Prije nabavke tehničkih sredstava komunicira sa srednjim menadžmentom operativno tehničkog sektora i sektora održavanja, vodeći pritom računa kakve su mogućnosti ljudskih resursa za rukovanje i eventualni popravak tih sredstava. Komunicira s financijskim sektorom, komercijalnim sektorom i bankovnim sektorom o vremenskoj nabavci tih sredstava. S njima vrši planiranje na duži i kraći rok, ovisno o financijskoj situaciji unutar poduzeća. (tromjesečni plan, polugodišnji, godišnji itd).

U cilju provedbe izvršavanja ovog plana potiče srednje menadžere na usavršavanje ljudskih resursa po pitanju znanja i vještina te potiče na edukaciju ljudske resurse a sve u cilju

[29] Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), Management, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 438.-439.

stjecanja znanja na dugoročnom i kratkoročnom planu. Odlikuje ga intenzivan rad te višestruka znanja na financijskom području, tehničkom, dobro poznavanje procesa rada, komuniciranju s ljudima, rješavanju konflikata, preusmjeravanja ljudi na određena radne mjesta, stvaranje novih menadžera. Dobar menadžer mora znati u kakvoj se situaciji njegovo poduzeće nalazi, kako savladati trenutne probleme i sagledati budućnost svog poduzeća. On treba znati da organizaciju koju vodi treba stalno unaprjeđivati, zato stalno potiče sa svojim menadžerima razvoj svog poduzeća na čijem je čelu.

- Srednji (middle) menadžment: CFO, direktor tehničko operativnog sektora, CSO, CVO

Operativno tehnički sektor se dijeli na tehničku i operativnu službu. U tehničku službu spadaju odjel lučkih radnika, odjel unutrašnjeg transporta i odjel obalne mehanizacije. U službu operativnih poslova spadaju odjeli: priprema rada, operativno vođenje, služba zaštite na radu i odjel za zaštitu okoliša i razvoja

Direktor operativno tehničkog sektora vrši nadzor preko pripreme rada o izvršavanju mjesečnog plana dopreme i otpreme roba iz Luke Ploče. Prihvaća zajedno s rukovoditeljem pripreme rada a u suglasnosti s komercijalnim sektorom dolaske brodova te planira završetak ukrcaja/iskrcaja brodova u dozvoljenom vremenu. Zajedno s pripremom rada određuje prioritete priveza te sa tehnološkim odjelom, tehničkim i operativno tehničkim sektorom rukovoditeljima teške obalne mehanizacije i unutrašnjih transporta kao i sa skladišnom službom organizira proces rada na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj razini. Svakodnevno organizira 3 dnevne koordinacije na kojima dobiva izvješća o radu na dnevnoj i tjednoj razini. Preusmjerava organizaciju posla prema najvažnijim prioritetima, vodeći računa o raspoloživom broju lučko transportnih radnika, raspoloživoj lakoj i teškoj mehanizaciji. Potpisuje račune izvršenih poslova komitenata koji su izvršili posao unutar sektora. Daje prioritete nabavke rezervnih dijelova i sredstava lučke mehanizacije prema potrebama posla u bližoj i daljoj budućnosti. Vrši prihvat najave brodova i drugih prometala koji ulaze i izlaze iz Luke Ploče (kamioni, vagoni). Komunicira s odjelom skladišne službe u cilju kvalitetnog zbrinjavanje dospjele robe kao i kvalitetne otpreme robe. Zadužen je za praćenje stanja lučkih objekata (silosi, otvorena i zatvorena skladišta i ostalih prostora koji se koriste) te potiče unaprjeđenje istih u cilju kvalitetnijeg zbrinjavanja tereta. Brine o rasporedu djelatnika na određena radna mjesta prema njihovim umnim, organizacijskim i tehničkim sposobnostima.

Potiče edukaciju kadrova u cilju što kvalitetnijeg obavljanja procesa rada. Rješava eventualne konflikte koji nastaju uslijed obavljanja određenih zadataka unutar organizacije i van organizacije koji bi mogli nastati u sukobima pri otpremi i dopremi robe te u komunikaciji s carinom, agentima i špediterima. Svakodnevno je u kontaktu s agencijama, špedicijama i HŽ Cargom koji vrše organizaciju dopreme i otpreme robe unutar i izvan Luke Ploče. Komunicira i s drugim sektorima, financijskim, komercijalnim i sektorom održavanja. Sa sektorom održavanja dogovara prema dobivenim informacijama prioritete popravka lučke mehanizacije, vodeći računa o potrebi istih te o financijskoj mogućnosti sektora. Komunicira s komercijalnim sektorom o dospijeću roba na godišnjoj razini, tromjesečnoj, polugodišnjoj, mjesečnoj i tjednoj razini te vrši pripremu i organizaciju ljudskih i tehničkih resursa unutar svog sektora. Kako potiče razvoj direktno i indirektno Luke, tako potiče i dolazak ljudskih resursa s potrebitim tehničkim, financijskim, znanjem stranih jezika te informatičkim znanjem jer su sva ta znanja itekako potrebna za obavljanje poslova u ovom sektoru. Isto tako raspoznaje pojedince u ljudskim resursima te prosljeđuje te informacije kadrovskoj službi i predsjedniku uprave za unaprjeđenje određenih djelatnika temeljem svojih sposobnosti na radna mjesta koja bolje odgovaraju njihovim sposobnostima. Svakodnevno podnosi izvješće predsjedniku uprave o stanju ljudskih resursa unutar poduzeća, ostvarenih rezultata rada (prebačaj u normi i podbačaj), problemima unutar procesa rada, kvaru tehničkih sredstava, prijedlogu rješavanja problema i nabavci eventualno novih pomagala za rad. Također jedan od dnevnih sastanaka namijenjen je rukovoditeljima terminala gdje se detaljno upoznaje sa svim procesima rada, kretanjima roba i eventualnom problemima koji se nalaze na tim terminalima. Najčešći problemi terminala su problemi nastali u procesu rada i nemogućnosti provedbe tehnološkog procesa zbog nedostatka potrebne mehanizacije kao i eventualnog kvara postojeće tehničke mehanizacije. Kvar tehničke mehanizacije i nedostatak alata i drugih pomagala iziskuje financijsku podršku za nabavku novih sredstava ili popravak postojećih te direktor sektora mora poznavati financijsko stanje u poduzeću i na temelju toga dati prijedlog predsjedniku uprave za nabavku potrebnih sredstava i eventualnih popravak postojećih u cilju otklanjanja poteškoća i unaprjeđenju postojećeg procesa rada Isto tako direktor ovog sektora mora planirati nabavku sredstava i tehničkih pomagala na tromjesečnoj, polugodišnjoj i godišnjoj razini a u skladu s financijskim mogućnostima poduzeća. Spektar njegovog djelovanja mora biti širok i transparentan jer njegov sektor je srce poduzeća, od njegova sektora ovisi razvoj poduzeća jer upravo u ovom sektoru se odvijaju glavni procesi rada poduzeća. Direktor ovog sektora treba strogo voditi računa kako upravlja ljudskim resursima i kako rješava konflikte unutar svog sektora, Njegov sektor je najbrojniji i najraznovrsniji po

strukturi znanja u cijelom poduzeću. Najčešće ne adekvatnim ne funkcioniranjem ovog sektora dolazi do sloma poduzeća, i zato je vrlo važno koje osobine i vještine ima menadžer ovog sektora.

Kod menadžera općeg sektora veoma dolazi do izražaja vještina upravljanja vremenom i vještina delegiranja. Kako je navedeno njegov posao je širokog spektra i proteže se kroz sve odjele. On mora biti upućen u svakodnevno odvijanje posla, a do tih informacija najčešće dolazi putem sastanaka koji se održavaju svaki dan.

Vrijeme je rijedak, ograničen i nepovratan resurs tega se upravo zato mora znati iskoristiti i njime dobro upravljati. Svaka sekunda, minuta, sat, dan ili godina nepovratno prolaze, pa ako nisu iskorišteni racionalno, na najbolji način, to će se odraziti na učinak na bilo kojem području života, i privatnom i poslovnom. Vrijeme se ne može povećati, ono je ograničeno i prolazno. Upravo zbog neupitne ograničenosti i prolaznosti vremena izuzetno je važno znati dobro upravljati vremenom. Govoreći o upravljanju vremenom, mora se imati na umu činjenicu da menadžeri, posebno oni na vrhu organizacija veliki dio vremena troše na usmeno komuniciranje. To nikako ne treba shvatiti kao gubitak vremena, već kao način obavljanja menadžerskih poslova, što zahtijeva veliki broj kontakata s osobama izvan organizacije i sa suradnicima. Svi poslovi koje obavljaju menadžeri nisu podjednako važni, postoje važniji i manje važni poslovi. Dobar i sposoban menadžer mora jasno razlikovati važnije poslove od manje važnih poslova, odnosno gotovo nevažnih. Prioriteti su najvažniji menadžerski poslovi. Svaki menadžer kojemu je stalo do vlastitog uspjeha, a time i do uspjeha organizacije koju vodi, trebao bi jasno prepoznati prioritete u svom poslu. U određivanju poslova koji se ubrajaju u prioritete pomaže nam spoznaja o tome koliko su oni važni i hitni. Svi poslovi, ne mogu biti važni i hitni, jer ako je sve što menadžer radi istovremeno važno i hitno, to je prvi znak njegova lošeg upravljanja vremenom. [30]

U poduzeću kao što je Luka Ploče, u kojoj se proces rada uvelike oslanja na mehanizaciju bitno je da se ta mehanizacija uredno održava, nabavlja ili popravlja. Strojevi se s vremenom troše i zastarijevaju i razumljivo je da se kvare. Menadžer općeg sektora mora svakodnevno voditi evidenciju o stanju opreme i pravilno odrediti prioritete za njen pravovremeni popravak i održavanje. U skladu s tehnološkim promjenama i mehanizacija se mora mijenjati. Zastarjela mehanizacija ometa normalan rad i sveukupno je štetna za poslovanje. Nova oprema se mora

[30] Izvor: Bahtijaervić – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 7 – 10.

nabaviti na vrijeme, ostvariti dobar odnos s dobavljačima, po najboljoj cijeni i uvjetima dostave. Kao što je navedeno, opći sektor je srce poduzeća i njegov menadžer komunicira s ostalima. Dobro planiranje vremena je ključno jer treba uskladiti toliki broj ljudi, njihove različite interese, i nastojati da cijelo poduzeće bude pokriveno. Također koordinira dolaske i odlaske brodova što je posao u kojem je jedino i bitno vrijeme. Brodovi dolaze i odlaze svaki dan, na vezu stoje dok se ne obavi ukrcaj/ iskrcaj i veoma je bitno da u tom dijelu nema zastoja. Svaki dan više od predviđenog za brod koji stoji znači velike novčane gubitke, kako za prijevoznike tako i za Luku Ploče.

Vještina delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Onaj tko nije sposoban delegirati, ne zna ili ne želi delegirati nailazi na brojne probleme u svojoj karijeri i napredovanju. Naime, s rastom organizacije i s njezinom veličinom, mjerenom različitim parametrima, te s napredovanjem i uspinjanjem po hijerarhijskoj ljestvici, menadžer će se nužno suočiti s potrebom delegiranja. Što je kompanija veća i što je menadžer bliže vrhu piramide, ili je na samome vrhu, delegiranje za nj postaje sve važnije, čak i prijeko potrebno. Naime, u svakoj organizaciji, bez obzira na broj zaposlenika, uvijek je samo jedna osoba na vrhu organizacije. Budući da se problemi organizacije s njezinim rastom multipliciraju, a samo jedna osoba može biti na vrhu, razumljivo je da ta osoba ne može sama obaviti sve zadaće iz svoje domene, nego da dio svojih poslova, ovlasti i odgovornosti mora delegirati na svoje suradnike.

Razlozi za delegiranje:

- omogućuje bržu reakciju

- olakšava obučavanje i razvoj vještina zaposlenih

- može izazvati veću motivaciju

- obično poboljšava stavove i moral zaposlenih

- može dovesti do boljih odluka

- menadžerima omogućuje bavljenje izazovnijim poslovima[31]

S obzirom na to da Luka Ploče ima 583 zaposlenika, neizbježno je da menadžer općeg sektora mora znati dobro delegirati. On mora odrediti koje poslove će sam obavljati a koje će proslijediti svojim podređenima. Naravno treba imati na umu da niži menadžeri nemaju određene ovlasti, kao npr ovlasti za potpisivanje važnijih ugovora tako da menadžer općeg sektora mora znati koje poslove oni mogu obavljati. Naravno da ne može sve sam, a delegiranje mu može pomoći da stvori bolje odnose sa svojim suradnicima. Pri tome mora paziti da poslove zada ljudima koji će ih najbolje obavljati te da ih dodatno ne optereti, jer će neki ljudi možda nove poslove smatrati nepotrebnima i neće na njih gledati kao na mogućnost napredovanja i učenja. Delegiranjem menadžer širi okružje povjerenja jer pokazuje da vjeruje svojim zaposlenicima i povjerava im bitne poslove, a oni iz toga mogu izvući pohvale, bonuse i mogućnost kasnije promocije.

Financijski direktor zadužen je za provedbu ekonomsko – financijskih poslova Društva unutar zakonskih okvira, podnošenje izvještaja o provedbi financijske politike i izvršenosti financijskih akata Društva, ustrojenje računovodstvenog sustava i sustava izvještavanja prema MSFI – u, izradu izvještaja te sudjelovanju u radu vanjskih i unutarnjih revizija Društva. On organizira, koordinira i nadzire provedbu aktivnosti ekonomsko – financijskog sektora te je odgovoran za zakonitost rada istoga, u koordinaciji s ostalim poslovnim jedinicama izrađuje financijski plan Društva. Podnosi izvještaje direktoru društva o provođenju financijske politike i izvršenju financijskog plana Društva, nadzire provedbu poslovnog plana te kvartalno predaje izvješća o poslovanju za potrebe uprave društva, planira i odobrava godišnji odmor, priprema budžet troškova ekonomsko financijskog sektora. Priprema plan kadrova te sudjeluje u procesu zapošljavanja novih djelatnika, priprema plan za napredovanje djelatnika odjela. Surađuje s unutarnjom i vanjskom revizijom i obavlja i druge poslove po nalogu predsjednika uprave društva.

Menadžer ovog sektora za svoj rad mora biti iskusan i upućen u svu ekonomsko financijsku terminologiju, kao i od prijašnjih menadžera od njega se zahtjeva da ima razvijenu vještinu planiranja jer kako vidimo on je zadužen za izradu financijskog plana poduzeća. Mora znati

[31] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 26. – 33.

upravljati vremenom a jedan od načina dobrog upravljanja vremenom je poboljšanje komunikacije sa suradnicima. On mora planirati vrijeme za različite aktivnosti, poželjno je da svaki menadžer zna, kako za sebe tako i za svoje suradnike, koliko vremena treba posvetiti planiranim aktivnostima, a koliko neočekivanim i nepredvidivim poslovima. Menadžeri najveći dio vremena provode u komunikaciji sa suradnicima, bilo u verbalnoj komunikaciji bilo na radnim sastancima. Zato je izuzetno važna dobra organizacija radnih sastanaka. Oni se moraju planirati i održati na vrijeme. Sav potrebni materijal pravovremeno treba dostaviti sudionicima sastanka zajedno s dnevnim redom, označivši dan, sat i mjesto održavanja sastanka.[32]

Iz njegovih zadataka na poslu vidljivo je da sudjeluje u procesu pronalaženja novih zaposlenika, što znači da on mora znati koje su kvalifikacije potrebne za određeni posao i kako najbolje delegirati, to jest koji bi kandidati najbolje mogli obavljati posao. Da bi netko dobio dio ovlasti, mora preuzeti i dio odgovornosti. Dakle, delegiranje ovlasti uključuje i delegiranje dijela odgovornosti osobe koja delegira na osobu na koju se delegira. Ukupna se odgovornost nikada ne može delegirati jer ona izravno pripada onome tko delegira. [33]. Menadžer mora primjenjivati vještine odlučivanja i dodjeljivanja zadaća jer tako osposobljuje suradnike za preuzimanje važnih funkcija.

Direktor prodaje zadužen je za organizaciju, izradu, implementaciju i ostvarenje godišnjeg plana poslovanja vezanog uz komercijalno djelovanje Društva. Navedeno između ostalog uključuje upravljanje prodajom, kontaktiranje potencijalnih i postojećih klijenata/ partnera u vidu akvizicije robe i naplate potraživanja, koordinaciju zahtjeva kupaca sa stvarnim operativnim mogućnostima i kapacitetima pretovara, finalizaciju ugovora s partnerima, definiranje tarifne politike te istraživanje tržišta. Priprema plan godišnjeg poslovanja po fizičkim i financijskim pokazateljima u suradnji s ostalim direktorima sektora, analizira tržišnu poziciju društva, odnosno usluga koje društvo pruža, kao i efikasnost prodajne strategije. Prati izvršenje operativnog i poslovnog plana, usklađuje tarifnu politiku s tarifnim politikama drugih morskih luka. Odgovoran je za uspostavu adekvatne podrške sustavu prodaje te predlaže promjene u sustavu prodaje i pružanju usluga, priprema budžet troškova

[32] Izvor: Bahtijaervić – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 18. – 19.

[33] Izvor: Bahtijaervić – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 29.

sektora, odgovoran je za iniciranje nabave sredstava iz područja rada sektora. Odgovoran je za poštivanje zakona i propisa u domeni poslovanja (poreznih i carinskih zakona).

Tehničke vještine koje su potrebne za ovaj posao proizlaze it toga što kvalifikacije zahtijevaju obrazovanje ekonomskog ili pomorskog smjera te poznavanje rada na računalu.

Svoje vještine umrežavanja koristi prilikom stupanja u kontakt s klijentima i partnerima. Umrežavanje je organiziran i kontinuiran proces stjecanja i njegovanja privatnih i poslovnih poznanstava i veza radi brzog pronalaženja, u bilo kojoj poslovnoj ili privatnoj situaciji, upravo one osobe koja najdjelotvornije i najuspješnije može pomoći u određenoj situaciji te pomaganje drugima da učine isto. Mreže poznanstava za menadžere su važne zato što pomoću njih dolaze do važnih informacija, odnosno zato što su im redovit izvor formalnih i neformalnih informacija. [34]

Menadžer mora imati dobro razvijene vještine prezentacije jer te planove koje napravi mora znati i iznijeti svojim suradnicima, nadređenima i partnerima. Jedna je od važnih zadaća menadžera predstavljanje organizacije prema van, držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije, prezentiranje ideja, poslovnih informacija, problema, projekata i planova. Nastupi pred širim auditorijem i vještina prezentiranja postaju općenito sve važniji segment komunikacije na svim razinama organizacije i sastavni dio većine poslova. Rad u grupama i komuniciranje s grupama vitalan je dio života organizacije. Prezentacije i govori klijentima, dioničarima i partnerima te nastupi u javnosti sastavni su dio posla menadžera, čiji efekti uvelike ovise o njegovim vještinama komuniciranja, a posebice o vještini prezentiranja.[35] Mora imati razvijene socijalne vještine jer on komunicira sa svojim zaposlenicima i odlučuje o njihovim godišnjim odmorima. Također zadužen je za regrutaciju novih zaposlenika i njihovo raspoređivanje.

Direktor za investicije i razvoj mora biti izrazito organiziran, pratiti razvoj poduzeća, trendove kretanja i sve informacije klasificirati. Sve što radi treba biti za dobrobit poduzeća i daljnji razvitak. On mora imati vještinu i sposobnost da vidi poduzeće u budućnosti i njegov put u tom razvoju. On odgovara izvršnom direktoru koji odobrava potencijalne investicije ako smatra da su korisne.

---

[34] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 81.

[35] Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 109.

- Niži (lower) menadžment

Niži menadžment u poduzeću Luka Ploče bi bili rukovoditelji pojedinih odjela. Svaki odjel ima svog voditelja koji odgovara direktoru sektora.

To su rukovoditelj ekonomsko financijskog sektora, tehničke službe, službe operativnih poslova, rukovoditelj terminala, rukovoditelj komercijalnog sektora, te rukovoditelj odjela za investicije.

Može se reći da su vještine koje su ovdje potrebne najviše usmjerene na dnevne aktivnosti potrebne za kontinuiranu i efikasnu proizvodnju. Vještine se mogu jasnije odrediti i podijeliti, potrebna su tehnička i operativna znanja. Iako rukovoditelji moraju znati koristiti socijalne vještine jer ipak komuniciraju sa zaposlenicima, bitnije je da se izvrsno razumiju u proces rada i izvršavanje zaduženja. Oni su ti koji nadgledaju izradu finalnog proizvoda ili usluge. Rukovoditelji su nadređeni poprilično velikom broju ljudi, što podrazumijeva da moraju znati dobro koristiti vještinu vođenja. Moraju znati kako inspirirati svoje zaposlenike, kako ih usmjeriti prema željenom cilju. Timovi koje oni kreiraju moraju biti visoko učinkoviti, moraju prepoznati koji zaposlenici bi mogli najbolje zajedno funkcionirati. Moraju biti čvrsti ali dati doznanja da su pouzdani i da se zaposlenici mogu u njih pouzdati.

Specifična znanja koja su potrebna su recimo znanja iz računovodstva i financija, ekonomije, informacija i komunikacijskih tehnologija, zaštita na radu i održavanje strojeva itd. Rukovoditelji odjela moraju znati kako prezentirati informacije koje su stigle od vrha, oni se smatraju „amortizerima“ između srednjeg menadžmenta i najniže razine zaposlenika.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MENADŽERSKIH VJEŠTINA

5.1. Metodologija istraživanja

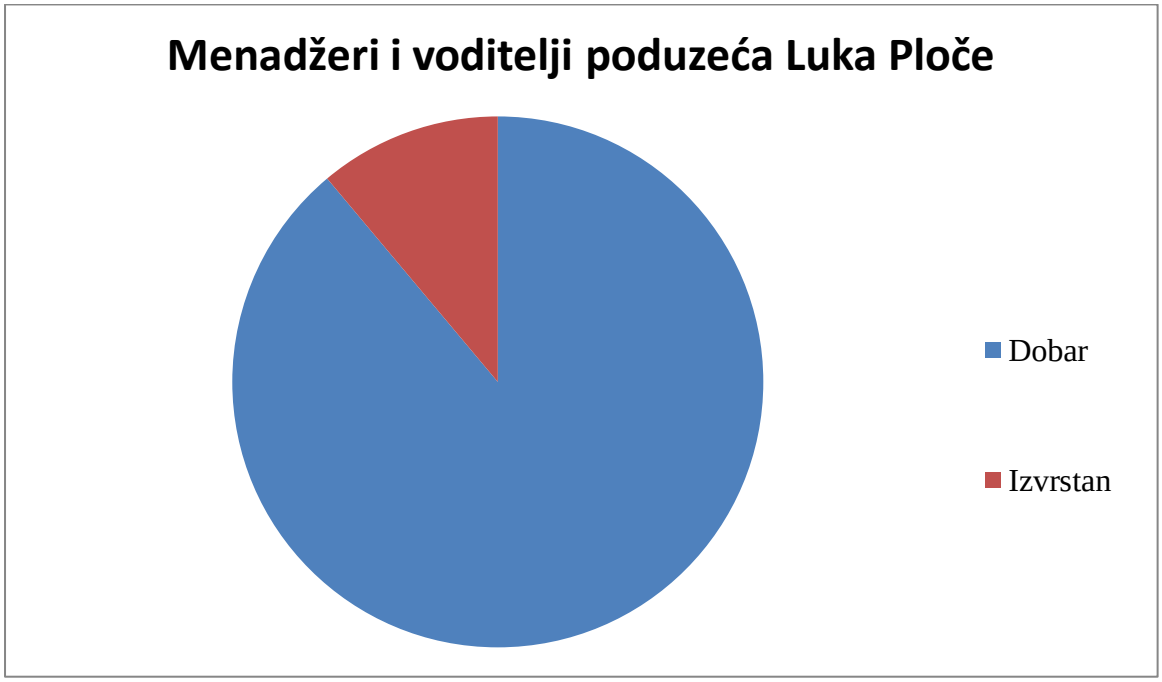
Proveden je upitnik za procjenu menadžerskih vještina u poduzeću Luka Ploče u kojem su sudjelovali menadžeri viših razina, svakog pojedinog sektora. Sektori: ekonomsko financijski sektor, tehnička služba, lučki terminal, komercijalni sektor, služba operativnih poslova, sektor za razvoj i investicije te opći sektor, 5 menadžera te 4 voditelja odjela koji imaju približno jednake ovlasti, zaduženi su i odgovorni za velik broj ljudi i pripremu rada. Prosječna dob je od 40-55 godina**.** Menadžeri su upitnikom izvršili samoprocjenu svojih vještina tako da su na Likertovoj skali zaokruživali tvrdnje koje se odnose na njih. Upitnik se sastoji od 20 tvrdnji i ispitanici su trebali zaokružiti broj 1, 2, 3, 4 ili 5 kao stupanj slaganja uz navedenu tvrdnju. Značenje iza brojeva je: 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek. Maksimalan broj bodova koji se može ostvariti je 100, što je ostvaren veći broj bodova to je menadžer bolji i samostalniji. Upitnik je izvorno na engleskom jeziku te je za potrebe rada preveden na hrvatski.

5.2. Interpretacija rezultata

8 od ukupnih 9 ispitanika je ostvarilo rezultate 71, 65, 66, 72, 68, 63, 56 i 71 što ih čini dobrim menadžerima. Oni sami znaju koje su njihove problematične stavke u vođenju tima i na kojima trebaju poraditi. Moraju znati kako tim funkcionira, kako najbolje delegirati poslove i stvoriti ugodno radno okruženje. Bitno je da su svjesni svojih dobrih i loših strana i da te loše nastoje unaprijediti. Prilikom stvaranja tima moraju stvoriti ravnotežu tako da je prisutno više različitih vještina, osobina i perspektiva. Kod sviju se javlja taj problem da ne delegiraju poslove onima koji imaju najviše vremena, nego ljudima za koje smatraju da će to najbolje obaviti, makar im to bilo previše posla. Povremeno izbjegavaju konflikte jer smatraju da je važniji mir u timu.

Samo jedan menadžer je dobio 75 bodova što ga čini odličnim menadžerom. Na njemu je da dalje samo napreduje i usavršava svoje vještine. Trebao bi obratiti pozornost na područja u kojima je ostvario slabiji rezultat te ih pokušati popraviti. On redovito razgovara sa svojim članovima tima i zajedno ocjenjuju situaciju, daje im priliku za ispravak grešaka jer je i sam svjestan da ljudi ne mogu svaki dan biti na razini zadatka. Ponekad možda previše štiti svoj tim jer ne prijavljuje sve njihove greške nadređenima nego ih sam pokušava riješiti kako ostali ne bi snosili posljedice. Također nekad čini grešku jer najveći dio posla obavlja sam, jer

smatra da će ga onda najbolje obaviti. Komunikativan je i redovito razgovara s članovima tima te ih izvještava o svim procesima u organizaciji. Najviše se oslanja na svoje tehničke vještine i na samoga sebe jer je odgovoran za svoj tim i snosi najveću odgovornost. Nekad bi trebao stati sa strane i pustiti njih da rješavaju probleme.



Graf 1. Odnos ispitanih menadžera

Iz upitnika se može zaključiti da su zaposleni menadžeri u poduzeću Luka Ploče dobri i uspješni u obavljanju svojih poslova. S obzirom na njihovu dob (40 – 55) godina može se reći da veliku ulogu igra iskustvo. Poslovi koje oni obavljaju su raznovrsni što zahtjeva različite vještine koje su tijekom godina usavršavali. Nije lako snositi toliku odgovornost i menadžeri ponekad imaju problem prilikom delegiranja jer najveći dio žele obaviti sami, trebaju se odlučiti na korake koji će najbolje pomoći i njima samima a i ostalim članovima. Skoro svi menadžeri redovito razgovaraju s članovima time što daje uvid u to da su veoma bliski i funkcioniraju kao složna skupina. Komunikacija je izrazito bitna, izostankom iste dolazi do konflikata ili se oni učinkovito rješavaju. U ovom poduzeću se redovito održavaju sastanci i rasprave na kojima se iznose problemi te načini njihovih rješavanja.

Jasno je da ima mjesta za napredak, svaki menadžer bi trebao težiti pronalasku novih načina da usavrši svoje obrazovanje i vještine. Moraju biti svjesni toga da s godinama dolaze nove tehnologije, načini rada i oni ne smiju dopustiti da zaostanu. Veoma je bitno da znaju

prepoznati prave ljude za njihov tim. Dobrom procjenom i analizom moraju spojiti pojedince koji će onda činiti visoko učinkovitu skupinu. Ako uoči neka nepovoljna ponašanja mora skrenuti pozornost na to, razgovarati s osobom i pokušati joj pomoći. Također mora biti čvrst, oslonac svojem timu ali ne dopustiti da izgubi autoritet. Ponekad treba prepustiti timu da snese odgovornost za svoje greške, jer neće ništa naučiti ako ih on uvijek štiti.

6. ZAKLJUČAK

U knjigama i na internetu se može naći pregršt definicija koje se odnose na menadžere i njihove menadžerske vještine, ali rijetko što u životu se može jasno definirati pa je to slučaj i kod definicije menadžera. Menadžeri trebaju imati raznovrsne vještine, znanje i iskustvo. Vodile su se rasprave i pisale studije o tome rađa li se netko s osobinama menadžera ili se one mogu razviti i naučiti, što je naročito zanimljivo. Svaka osoba se rodi s određenim urođenim karakteristikama za koje se kasnije mogu ispostaviti da naginju ka određenim sposobnostima. Neki su kreativni, neki vole red i organizirani su, neki su komunikativni a neki povučeni. Ako osoba voli posao koji radi i želi napredovati, trudom i upornošću može sve ostvariti. Jasno je da je lakše ako ima određene predispozicije koje pomažu u vođenju posla i ljudi. Znanje je vrlo bitno, kontinuirane promjene zahtijevaju konstantno usavršavanje znanja i vještina. Menadžeri se susreću s raznim nepredviđenim situacijama u kojima se očituje njihova sposobnost rješavanja problema i konflikata. Veoma je bitna motivacija, tim se oslanja na svoje vođe (menadžere) u svakodnevnim situacijama.

Menadžer mora inspirirati svoj tim da bude što bolji, uliti im sigurnost te ih poticati na napredak. Mora voditi računa o zadovoljstvu pojedinaca što čine stalnim razgovorima. Ne mogu sami obavljati sve poslove, moraju se odlučiti na delegiranje i pritom dobro ocijeniti koje su najbolje osobe za to. Zaposlenici pozitivno reagiraju na to kada je menadžer „jedan od njih“. Osjećaju se ravnopravnima i ne gledaju na njega kao na nekoga tko im je samo nadređen i nedodirljiv. On mora biti čvrsta figura koja pruža oslonac, ali mora znati pustiti tim da snosi odgovornost za svoje postupke ili eventualne pogreške.

Sažetak

U mnoštvu definicija menadžera, menadžerskih vještina i znanja potrebnih za obavljanje poslova sigurno je samo jedno, a to je da se one stalno moraju usavršavati, i da učenje nikad ne prestaje. Ljudi se mogu roditi s određenim karakteristikama, ali potrebno je razvijati ih i njegovati da bi im jednoga dana u životu koristile. Dobar menadžer mora biti svestran, odmjeren i znati iskoristiti svoje vještine u pravom trenutku. Veoma bitno je da zna motivirati ljude, jer ne može nositi sav teret na svojim leđima, treba ga moći i znati prepustiti odgovarajućim zaposlenicima. On je taj koji inspirira i potiče, ulijeva sigurnost i povjerenje svome timu, te im je oslonac u svakom pogledu. Provedeni upitnik na primjeru poduzeća Luka Ploče d.d. pokazao je da su zaposleni menadžeri vrlo dobri i uspješni, ali i da ima mjesta za poboljšanje.

Summary

In a multitude of definitions of managers, managerial skills and knowledge required to do business, certan is only one thing, and that is that they must constantly be perfected and that learning never stops. People can be born with certain characteristics, but it is necessary to develop and nurture them in order to use them one day. A good manager must be versatile, steady and know how to use his skills at the right time. It is very important that he knows how to motivate people because he can not carry all the load on his back, he needs te be able and to know how to give it to the right employees. He is the one who inspires and encourages, who pours security and trust in his team, and supports them in every way. Questionnaire conducted on the example of the company Luka Ploče d.d. has shown that their managers are very good and successful, but also there is room for improvement.

Prilog 1. Upitnik za procjenu menadžerskih vještina

Poštovani menadžeri, pred vama se nalazi Upitnik putem kojeg ćete izvršiti samoprocjenu vaših vještina. Upitnik je anoniman i rezultati će se iskoristiti isključivo za potrebe završnog rada. Vrlo je važno da odgovarate samostalno i iskreno. Odgovarat ćete tako da na Likertovoj skali zaokružite broj uz tvrdnju (1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek). Zahvaljujem na Vašoj suradnji i pomoći!

1.	Kada imam problem, pokušavam ga sam/a riješiti prije nego se obratim nadređenom.	1	2	3	4	5
2.	Pri raspodjeli posla primat imaju oni koji imaju više vremena.	1	2	3	4	5
3.	Pratim članove tima kad god uočim da njihovo ponašanje ima negativan odraz na usluge za potrošače.	1	2	3	4	5
4.	Odlučujem na temelju pažljive analize više nego oslanjajući se na vlastiti instinkt.	1	2	3	4	5
5.	Dopuštam članovima tima da sami shvate kako najbolje raditi zajedno.	1	2	3	4	5
6.	Dajem ljudima priliku da poprave svoje ponašanje.	1	2	3	4	5
7.	Potrebne su mi isključivo tehničke vještine kako bi bio dobar menadžer.	1	2	3	4	5
8.	Razgovaram sa svojim timom o stvarima koje su dobre i o stvarima koje treba popraviti.	1	2	3	4	5
9.	Na sastancima preuzimam ulogu moderatora kada je to potrebno i pomažem timu da bolje razumije problem i dođe do konsenzusa.	1	2	3	4	5
10.	U potpunosti razumijem kako se odvija poslovni proces u mom odjelu.	1	2	3	4	5
11.	Kada sastavljam tim, razmišljam o vještinama koje su potrebne i onda tražim ljude koji će ispuniti kriterije.	1	2	3	4	5
12.	Radim sve potrebno kako bi se izbjegao konflikt u timu.	1	2	3	4	5
13.	Nastojim motivirati članove tima tako da pristup odgovara potrebama svakog pojedinca.	1	2	3	4	5
14.	Kada moj tim napravi značajnu pogrešku, obavijestim nadređenog o tome, a onda razmišljam o tome kao o važnoj lekciji.	1	2	3	4	5
15.	Konflikt u timu prihvaćam kao neizbježnu fazu u procesu razvoja tima.	1	2	3	4	5
16.	Razgovaram s članovima tima o pojedinačnim ciljevima i povezujem ih s ciljevima organizacije.	1	2	3	4	5
17.	U mom se timu nalaze ljudi slični po osobnosti, godinama, vremenu provedenom u tvrtki i drugim karakteristikama.	1	2	3	4	5
18.	„Ako želiš posao dobro uraditi, uradi ga sam“. Ovu tvrdnju smatram točnom.	1	2	3	4	5
19.	Pojedinačno razgovaram s članovima tima kako bih bio/la siguran/na da su sretni i da daju sve od sebe.	1	2	3	4	5
20.	Izvještavam članove tima o tome što se događa u organizaciji.	1	2	3	4	5

LITERATURA:

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004, str 25
2. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004, str 112. – 113.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. ur., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb 2001., str. 644.
4. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 3.
5. Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 3.
6. Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 9.
7. Dujanić M., Osnove menadžmenta, Veleučilište u rijeci, 2006. Str 14.
8. F. Bahtijarević – Šiber, "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 227.
9. Han, S., Epistemološki pristup organizacionim naukama, Direktor 11 – 12, 19981., str.93.
10. http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html
11. http://majapetrovic.blogspot.hr/2011/04/posebne-menadzerske-vjestine.html
12. http://menadzerske-vjestine.blogspot.hr/
13. http://profitiraj.hr/nacela-vodenja-tima/
14. http://vpsz.hr/hr/article/upravljanje-ljudskim-potencijalima-sto-je-i-zasto-je-vazno-265/
15. http://www.poslovni.hr/after5/kako-biti-dobar-menadzer-43047
16. http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzeri-i-upravljanje/
17. http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/menadzerska-funkcija-organiziranja/
18. http://zeljkajovanovac.blogspot.hr/
19. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 10.
20. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 5.
21. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 9.
22. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 7 – 10.

23. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 26. – 33.
24. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 18. – 19.
25. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 29.
26. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 81.
27. Izvor: Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str 109.
28. Katz, R. L., prema Robbins, S.P., Coulter, M. (2005.) Management, 8th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str 12.
29. Marin Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010, str. 1
30. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005.), Management, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 438.-439.
31. Sikavica, P., Bahtijarevič-Šiber, F. (2004): Menadžment, str. 76
32. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str 6.
33. www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/
34. www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/
35. www. luka-ploce.hr/hr/o-luci/